

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет
Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра
на тему: «НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ТОРГОВЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ»

Виконав: студент 2 курсу,
групи ЕН-61
Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій»
Руслан ЛІСНИЙ

Керівник наукової роботи:
доктор економічних наук, професор
Ганна ДОРОШЕНКО

Рецензент: кандидат економічних
наук, доцент, проректор з науково-
дослідної роботи ХГУ "НУА"
Ольга ІВАНОВА

Харків – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
 Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
 Факультет _____ економічний _____
 Кафедра _____ економіки та менеджменту _____
 Освітньо-кваліфікаційний рівень _____ другий (магістерський) _____
 Спеціальність _____ 073 «Менеджмент» _____
 Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій» _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Ганна ДОРОШЕНКО

(підпис)

«09» грудня 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА
ЛІСНОГО Руслана Валентиновича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Напрями підвищення конкурентоспроможності торговельної мережі»

керівник роботи Дорошенко Ганна Олександрівна, д.е.н., професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 15.10.2024 року № 2101-5/3369

2. Строк подання студентом роботи «06» грудня 2024 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити: уточнити зміст та комплекс послуг у товаропотоку торговельної мережі як складових елементів механізму забезпечення конкурентоспроможності торговельної мережі; виявити особливості послуг на різних етапах просування товару до споживача та сформувати систему показників оцінки ефективності послуг у товаропотоку торговельної мережі; розробити структуру та зміст елементів механізму забезпечення конкурентоспроможності торговельної мережі; розробити метод багаторівневого аналізу показників ефективності послуг у товаропотоку торговельної мережі.

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом: АНАЛІЗ ТЕОРЕТИЧНИХ ПОЛОЖЕНЬ ТА МЕТОДІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи: АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «АТБ - МАРКЕТ»
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи: НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи магістра; оформлення списку використаних джерел.
7	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
8	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «03» червня 2024 р.

Здобувач вищої освіти



(підпис)

Руслан ЛІСНИЙ

Керівник роботи



(підпис)

Ганна ДОРОШЕНКО

Гарант освітньої програми



(підпис)

Ганна ДОРОШЕНКО

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ ТЕОРЕТИЧНИХ ПОЛОЖЕНЬ ТА МЕТОДІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ.....	9
1.1. Конкурентоспроможність торговельних мереж та її складові.....	9
1.2. Диференціація груп послуг у товаропотоку торговельної мережі як основа конкурентних переваг.....	18
1.3. Ефективність послуг торговельної мережі як чинника її конкурентної переваги.....	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «АТБ - МАРКЕТ»	37
2.1. Опис розвитку та характеристика діяльності ТОВ «АТБ – МАРКЕТ».....	37
2.2. Аналіз ефективності діяльності ТОВ «АТБ – МАРКЕТ»	44
2.3. Аналіз зовнішнього середовища та місця «АТБ – МАРКЕТ» серед конкурентів	53
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ.....	58
3.1. Сучасні методи підвищення конкурентоспроможності торговельної мережі	58
3.2. Пропозиції з підвищення конкурентоспроможності торговельної мережі «АТБ-МАРКЕТ».....	65
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Торговельні мережі роблять істотний внесок у розвиток економіки нашої країни, її міст та регіонів. Проте, водночас, динаміка середніх темпів зростання прибутку торговельних мереж через війну має нестабільні значення та не досягає довоєнних показників. Ланцюжки створення цінності, в яких торговельні мережі виступають найважливішою ланкою контакту зі споживачем, демонструють тенденцію розвитку комплексу послуг торговельної мережі та її перетворення на генератор товаропотоків і послуг, як на оптовому, так і роздрібному сегментах ринку. Це може привести до посилення ринкової влади торговельної мережі та дегармонізації інтересів інших учасників товаропотоку.

Через зниження рівня добробуту населення частка витрат на продукти харчування у бюджетах домогосподарств становить не менше третини. На тлі зниження реального наявного грошового доходу населення відзначаються високі темпи зростання цін на продукти харчування, що пояснює схильність покупців до економії. Внаслідок тиску цього фактору торговельні мережі реалізують акційну політику щодо великої частки асортименту та змушують виробників йти на умови зниження цін, найчастіше до рівня собівартості виробництва, що визначає необхідність механізмів формування конкурентоспроможності торговельної мережі, її конкурентного прибутку з урахуванням інтересів усіх учасників ланцюжка формування цінності. Наростаюча конкуренція торговельних мереж вітчизняного та іноземного походження визначає необхідність пошуку рішень залучення до ланцюгів поставок місцевих виробників, що формують конкурентні переваги мережі на регіональних ринках через нижчі ціни та прихильність споживача.

Це виявляє необхідність розвитку теоретичних положень та методичного апарату формування комплексу послуг у товаропотоці при взаємовигідній співпраці учасників ланцюга приросту цінності та визначає актуальність

розробки механізму забезпечення конкурентоспроможності торговельних мереж на основі формування та розвитку ними регіональних та міжрегіональних товаропотоків.

Механізми забезпечення конкурентоспроможності торговельних мереж відноситься до такого дослідницького напрямку, до якого науковий та практичний інтерес постійно зростає. У ході аналізу теоретичних положень та методів забезпечення конкурентоспроможності торговельних мереж автором було вивчено роботи таких закордонних акторів-класиків як Летта Є., Котлер П., Потер М, Саати Т. Серед вітчизняних авторів увага була приділена роботам таких авторів як Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Лупак Р.Л., Васильців Т.Г., Ковтуненко К.В., Ковальчук О.В., Живодер Д.П., Зось-Кіор М.В., Германенко О.М., Собакар Д.Т. та інших. Однак, незважаючи на широку наукову дискусію та опрацювання теоретичних та методичних аспектів забезпечення конкурентоспроможності торговельних мереж, на поточний момент недостатньо розкрито напрями її формування за рахунок ресурсів мережевих взаємодій у ланцюжку приросту цінності торговельної мережі.

Наукові аспекти цієї проблеми визначають необхідність подальшого розвитку інструментарію ефективного управління товаропотоком для забезпечення конкурентоспроможності торговельної мережі та формування конкурентоспроможної ціни для споживача за дотримання узгоджених інтересів усіх учасників ланцюжка приросту цінності, що зумовило вибір теми кваліфікаційної роботи, постановку її мети та завдань.

Мета кваліфікаційної роботи магістра полягає у розробці механізму забезпечення конкурентоспроможності торговельної мережі як системи економічних, організаційних та управлінських відносин у ланцюжку приросту цінності.

Зазначена мета досягається через постановку та вирішення низки основних завдань:

1. На основі дослідження еволюційних етапів розвитку торговельних мереж у ланцюжку приросту цінності уточнити зміст та комплекс послуг у товаропотоку торговельної мережі як складових елементів механізму забезпечення конкурентоспроможності торговельної мережі.

2. Виявити особливості послуг на різних етапах просування товару до споживача та сформуванню системи показників оцінки ефективності послуг у товаропотоку торговельної мережі.

3. Розробити структуру та зміст елементів механізму забезпечення конкурентоспроможності торговельної мережі, що інтегрує бізнес-процеси послуг оптової та роздрібною ланок торговельної мережі в умовах приросту ефективності у мережевій взаємодії.

4. Розробити метод багаторівневого аналізу показників ефективності послуг у товаропотоку торговельної мережі для інтеграції та координації бізнес-процесів послуг учасників товаропотоків та зростання конкурентоспроможності торговельної мережі в умовах мережових взаємодій.

Об'єкт дослідження – комплекс операцій зі створення ланцюгу вартості та забезпечення конкурентоспроможності торговельної мережі.

Предмет дослідження – сукупність економічних, організаційних та управлінських відносин, що виникають у процесі формування механізму забезпечення конкурентоспроможності торговельної мережі ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».

Теоретичною основою кваліфікаційної роботи стали положення наукових праць вітчизняних та зарубіжних учених у галузі конкурентоспроможності торгових структур, коопераційно-мережової взаємодії, ефективності послуг у торгових процесах, комерції та управління бізнес-процесами.

Методологічну основу дослідження склали методи теоретичного пізнання (діалектичний, аксіоматичний, формалізація, аналогія), загальнонаукові методи (аналіз, синтез, абстрагування, дедукція, індукція, порівняння, моделювання), системний, кібернетичний та процесний підходи,

методи та моделі підвищення ефективності торгівлі, кластерний підхід, методи експертних оцінок, бенчмаркінгу.

Інформаційну базу дослідження склала фінансова звітність ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», наукові публікації в галузі проблеми, що вивчається, інформація аналітичних і консалтингових структур, сайтів організацій, а також результати дослідження автора.

Теоретико-методологічні положення кваліфікаційної роботи були обговорені та отримали схвалення на VII Всеукраїнській науково-практичній конференції «Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін».

Структура та зміст роботи включає вступ, три розділи, список літератури, що містить 63 найменування, у тому числі 20 – іноземна література, висновки, додатки. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи складає 73 сторінки. Положення та ідеї проілюстровано 21 таблицею та 10 рисунками.

РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ ТЕОРЕТИЧНИХ ПОЛОЖЕНЬ ТА МЕТОДІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ

1.1. Конкурентоспроможність торговельних мереж та її складові

Поняття «торговельна мережа» з'явилося на початку минулого століття. Перша торговельна мережа ALDI була заснована в Німеччині в 1913 році. Сама знаменита торговельна мережа Walmart була відкрита в США в 1962 році. Після цього кількість мереж стала зростати лавиноподібно, адже вони виявилися і потужним двигуном економіки, і дуже зручним інструментом задоволення попиту споживачів. Це пов'язано з тими важливими функціями, які вони відіграють у економіці:

- Сприяння економічному зростанню шляхом підтримки розвитку бізнесу та малого підприємництва, створюючи попит на товари та послуги. Це стимулює виробництво і зростання ВВП, особливо це важливо на регіональному рівні.

- Створення робочих місць. Великі мережі наймають значну кількість працівників на різних рівнях — від логістики до обслуговування клієнтів, що сприяє зниженню безробіття.

- Оптимізація ціноутворення: Завдяки великим обсягам закупівель торговельні мережі можуть встановлювати конкурентоспроможні ціни. Це сприяє доступності товарів для широкого кола споживачів і стабілізує інфляційні процеси.

- Розвиток інфраструктури. Торговельні мережі, маючи сильний бренд та поважне ставлення до соціальної відповідальності, часто сприяють покращенню місцевої інфраструктури — будівництву логістичних центрів, доріг, складських приміщень тощо.

- Покращення якості товарів і послуг. Конкуренція між торговельними мережами стимулює поліпшення якості продукції, обслуговування та інноваційних рішень у бізнес-процесах.

- Поширення міжнародних стандартів. Мережі, особливо транснаціональні, інтегрують міжнародні практики і стандарти, що підвищує якість продукції та послуг у країні, стимулює розвиток високих стандартів відповідальної поведінки, прозорої звітності та дружнього ставлення до оточуючого середовища.

Незважаючи на столітню історію розвитку та велике значення для розвитку економіки нормативно правове поле регулювання цього суб'єкта економічних відносин ще не врегульовано. Єдиний документ, який дає визначення поняття роздрібна торговельна мережа - це Національний стандарт України ДСТУ 4303:2004, який надає визначення основних термінів щодо оптової та роздрібної торгівлі. Відповідно до цього стандарту «Роздрібна торговельна мережа це сукупність стаціонарних, тимчасових та пересувних торговельних об'єктів, а також аптеки для організування роздрібного продажу товарів, пунктів дистанційного продажу товарів, а також пунктів ремонту предметів особистого користування і домашнього вжитку, не пов'язаного з виробництвом цих виробів» [23].

На рівні споживачів, торговельна мережа розглядається як сукупність торгових точок або магазинів, які працюють під єдиним брендом або управлінням, зазвичай мають спільну логістику, маркетингові стратегії та стандарти обслуговування. Вона може складатися як з фізичних магазинів, так і з онлайн-платформ, і дозволяє ефективніше організовувати продаж товарів або послуг завдяки централізованому управлінню і стандартизації процесів.

Отже, торговельна мережа – це організація, яка здійснює торгівлю за допомогою двох і більше торгових підприємств, що знаходяться під загальним управлінням, використовуються за єдиним комерційним позначенням чи іншим засобом індивідуалізації.

Конкурентоспроможність - категорія порівняльного аналізу одного суб'єкта по відношенню до іншого конкуруючого суб'єкта ринкових відносин. Аналіз публікацій щодо поняття «конкурентоспроможність» (табл. 1.1) дозволяє зробити висновок, що в дослідженнях переважає товарно-фірмовий рівень аналізу конкурентоспроможності, який розглядає конкурентоспроможність товару та товаровиробника.

Таблиця 1.1 – Огляд опублікованих методичних підходів до забезпечення конкурентоспроможності торговельної мережі

Автор	Описані методи та підходи
Гамова О.В. [6].	Розглянуто еволюційні етапи розвитку умов конкуренції організацій. Виділено періоди часу та проведено корелювання з характерними властивостями зовнішнього конкурентного середовища, визначено її вплив на процеси формування ланцюжка цінності торгових організацій та формати торговельних мереж
Кривешко О.В. [18].	Проведено комплексне дослідження багатопланової трансформації сектора послуг у розвинених країнах за три останні десятиліття. Визначаються технологічні, інституційні, структурні, зовнішньоекономічні причини нових тенденцій та явищ
Котлер Ф. [53].	Розділено товар та послуги у його моделі, виділено витрати споживача
Романчукевич М.Й. [31].	Узагальнено та визначено поняття послуг, послуга – це певна дія суб'єкта, метою якого є досягнення конкретного результату, необхідного замовнику через вплив на об'єкт послуги
Летта Е. [54].	Виділено для роздрібної торгівлі функції, які кваліфіковані як процеси у роздрібній торгівлі

Джерело: складено автором

І хоча конкурентоспроможність, на наш погляд, не є величиною, яку можна виміряти, справедливо зазначити, що важливо розглядати її з двох точок зору: одні фактори визначають (складають) конкурентоспроможність

продукції та безпосередньо впливають на її зміну, інші – забезпечують конкурентоспроможність продукції.

У деяких дослідженнях [8, 16, 61] пропонується три рівні розгляду конкурентоспроможності щодо носія конкурентних переваг: мікрорівень (конкретні види продукції, товарів та послуг), мезорівень (окремі підприємства, їх корпоративні об'єднання, галузі, комплекси), макрорівень (національні господарства окремих країн). Це важливо з погляду забезпечення балансу інтересів учасників відносин у сфері торгівлі: споживача, виробника, суб'єкта торгівельної діяльності та держави.

Узагальнюючи вищенаведене, можна визначити забезпечення конкурентоспроможності торгової мережі як формування та розвиток конкурентних переваг у порівнянні з іншою торговельною мережею з погляду процесу створення цінності споживача. Торговельні мережі, здійснюючи торгівлю, створюють цінність споживача. Здійснення торговельної діяльності розглядається як сфера послуг.

Відомі два основні підходи до тлумачення сутності послуг:

- перший підхід розглядає послугу як діяльність, трудовий процес;
- другий - співвідносить це поняття з результатом праці, корисним ефектом.

Аналіз терміну «послуга торгівлі» дозволив виявити зміст таких послуг. Так, автор Ungerman O. у своїй роботі [61] виділяє для роздрібної торгівлі такі функції:

- безперервний процес торгової пропозиції;
- велика різноманітність (товарів);
- фінансування як пропозиції кредиту покупцям;
- транспортування;
- збір інформації про ринок (та її передача постачальнику).

Ці функції послуг можна кваліфікувати як процес. У визначенні поняття торгівлі в [34] згадується найважливіша послуга торгівлі – продаж, що дозволяє розглядати послугу як результат, оскільки покупець входить у

торговельну мережу, щоб зробити покупку. Визначення товару у [24] підкреслює додаткові функції послуг торгівлі – безпеку та якість.

Таким чином, для торгової мережі послуги як результат праці можна визначити так:

- 1) різноманітність товарів;
- 2) надання достатнього для попиту обсягу торгової пропозиції;
- 3) безпека та якість товару;
- 4) продаж товару.

Товаропотік – це економічна категорія, сприймається як «переміщення товарів від виробника до посередників чи кінцевим споживачам» [11]. Слід зазначити, що для товаропотоку характерні спрямованість, наявність цілей і принципи, виражені шістьма правилами логістики:

- 1) необхідний товар;
- 2) з відповідною якістю;
- 3) у достатній кількості;
- 4) доставляється точно у строк;
- 5) у певне місце;
- 6) за оптимальних витрат.

Слід зазначити, що переміщення товару складається з набору процесів, що кваліфікуються як послуги в товаропотоці, суть яких можна визначити як власну діяльність торговельної мережі з безперервного, послідовного просування/переміщення товару по ланцюжку приросту цінності задля задоволення потреб споживача, а саме – доставки споживачеві потрібних товарів у потрібне місце та у потрібний час з найменшими витратами.

Комплекс послуг у товаропотоку сучасної торгової мережі є широким. Очевидно, що торговельна діяльність є технологічним процесом, пов'язаним з реалізацією товарів, який виконується у два етапи: купівля товару (закупівля) та продаж товару. У перелік послуг у товаропотоку торговельних мереж задля забезпечення конкурентоспроможності можна віднести:

- 1) формування асортименту;

- 2) взаємовідносини та взаємодії з постачальниками;
- 3) закупівля товару;
- 4) приймання товарів;
- 5) забезпечення зберігання товарів;
- 6) транспортування;
- 7) підготовка необхідного товару до продажу;
- 8) проведення облікових процедур;
- 9) проєктування місць продажу;
- 10) викладання товарів;
- 11) реалізація визначеного товару.

Наведене різноманіття послуг у товаропотоці торговельної мережі виникло не одномоментно, а формувалося еволюційно у кілька етапів (табл. 1.2). Вивчення еволюції етапів технологічного процесу торгівлі демонструє зміну ролі оптової та роздрібної ланок при створенні товаропотоку.

На наш погляд, при розгляді еволюції створення товаропотоку по всьому ланцюжку приросту цінності можна розкрити повною мірою чинники конкурентних переваг торгових мереж. Еволюційні етапи розвитку послуг у товаропотоці нами виділено за принципом зміни акценту у розвитку фактору конкурентних переваг торговельних організацій. При цьому рушійна конкурентна сила змінює фактор конкурентної переваги, яка, як нам бачиться, для торговельних мереж лежить в галузі взаємодії оптової та роздрібної ланок торговельної мережі по ланцюжку приросту цінності.

У 1950-х роках рушійною конкурентною силою в ланцюжку цінності були постачальники, з 1960-х років рушійною силою стали (і залишаються по теперішній час) конкуренти. Після закінчення Другої світової війни усі країни у світі перебували у ситуації відновлення економіки від військових втрат. На ринку панували виробничі компанії. Основний наголос на товароруху був у тому, щоб виробити товар – матеріальний об'єкт, оскільки потрібно насичення споживчого ринку. Реалізація товарів мала підлеглий характер. Уніфікація та

диференціація товару була низькою, як і потреби груп роздрібних покупців. Оптова ланка відігравала значну роль у товаророзподілі, акумулюючи для підприємств роздрібної торгівлі обсяги товарів.

Таблиця 1.2 – Еволюційний розвиток кількості та змісту послуг у ланцюжку приросту цінності торговельної мережі

Конкурентна сила	Період	Фактор впливу	Кількість послуг	Основний зміст послуг
Постачальники	1950-ті	Комунікації з постачальниками	4	Взаємини та взаємодії з постачальниками. Закупівля товару. Забезпечення зберігання товарів. Реалізація визначеного товару.
Конкуренти	1960-ті	Комунікації зі споживачем	6	Формування асортименту. Взаємини та взаємодії з постачальниками. Закупівля товару. Забезпечення зберігання товарів. Викладка товарів. Реалізація визначеного товару.
Конкуренти	1970-ті	Комунікації зі споживачем	7	Формування асортименту. Взаємини та взаємодії з постачальниками. Закупівля товару. Забезпечення зберігання товарів. Проведення облікових процедур. Викладення товарів. Реалізація визначеного товару.
Конкуренти	1980-ті	Комунікації зі споживачем	11	Формування асортименту. Взаємини та взаємодії з постачальниками. Закупівля товару. Прийняття товарів, Забезпечення зберігання товарів. Транспортування. Підготовка необхідного товару для продажу. Проведення облікових процедур. Проектування місць продажу. Викладення товарів. Реалізація визначеного товару.
Конкуренти	2000-ті	Комунікації зі споживачем		
Конкуренти	3 2010-х	Мережеві взаємодії		

Джерело: складено автором

До середини 1960-х років ситуація змінилася у зв'язку із закінченням періоду споживчого накопичення. Споживач став розбірливішим, а виробник почав відчувати труднощі зі збутом своєї продукції. Невизначеність у поведінці споживачів посилила потребу у маркетингу. Завдання маркетингу полягало у тому, щоб довести товар до споживача, зокрема за каналами розподілу. Наголос у забезпеченні конкурентоспроможності торговельних мереж робився на комунікації зі споживачами. У поле уваги потрапили нові послуги до товаропотоку.

Період з середини 1970-х років до 2000-х років характеризується забезпеченням концентрації торговельних мереж на комунікації зі споживачами. Цей період характеризується початком глобалізації та експансії торговельних мереж, а також початком розвитку інформаційних технологій. У 1974 році був вперше застосований штрих-код у торгівлі. З цього часу розвивається автоматизація у торгівлі, яка дозволяє збирати та обробляти дані.

До кінця 1980-х років зберігалася тенденція управління витратами з використанням методів функціонально-вартісного аналізу. Акцент у забезпеченні конкурентоспроможності торговельних мереж продовжує концентруватися на комунікації зі споживачами, у цей період відбувається впровадження у менеджмент торговельних підприємств концепції управління якістю. Почала зростати важливість інших послуг у товаропотоці, що впливають на зниження витрат.

У 1990-ті роки у зв'язку з появою доступного Інтернету у світі почався бурхливий розвиток інформаційних технологій, стали розвиватися інтегровані системи менеджменту. Для підвищення ефекту від цих систем були акумульовані знання з функціональних областей і стали розвиватися системи ключових показників ефективності. Стало можливим централізувати керування торговельною мережею. Якщо раніше роздрібна організація забезпечувала товаророзподіл, то тепер торговельні організації консоліднуються, організуючи товаропотоки. Роль оптової ланки зменшується, і навіть виробнича ланка часто стає складовою мережі. Уніфікація та

диференціація товару в цей період продовжує зростати так само, як і потреби груп роздрібних покупців.

З 2010-х років конкуренція посилилася, а також змінився аспект забезпечення конкурентоспроможності торговельної мережі, з цього періоду і до сьогоднішнього дня превалює коопераційно-мережева взаємодія. Уніфікація та диференціація товару набула звичайний характер, як і розвиток потреб груп роздрібних покупців. Оптова ланка втратила свою ринкову владу, і послуги в товаропотоці з погляду роздрібного покупця тепер не розділені між оптовими та роздрібними торговими ланками. У ціні товару для споживача торговельна мережа враховує витрати на всі одинадцять послуг у товаропотоці.

Нині продовжує розширюватися кількість послуг у товаропотоці, тобто з'являються нові послуги, а саме:

- 1) ділові послуги (включаючи професійні послуги);
- 2) послуги у галузі зв'язку (включаючи поштові; телекомунікаційні та аудіовізуальні послуги);
- 3) будівельні та пов'язані з ними інженерні послуги;
- 4) дистриб'юторські послуги (франчайзинг; послуги оптової торгівлі; послуги роздрібною торгівлі; послуги комісійної торгівлі та ін.);
- 5) послуги у галузі освіти;
- 6) послуги, пов'язані із захистом навколишнього середовища;
- 7) фінансові послуги (страхування, банківські послуги та послуги на ринку цінних паперів);
- 8) послуги у галузі охорони здоров'я та соціального забезпечення;
- 9) туризм та послуги, пов'язані з подорожами;
- 10) послуги з організації дозвілля, культурних та спортивних заходів (крім аудіовізуальних послуг);
- 11) транспортні послуги;
- 12) інші послуги, що не увійшли до перелічених (наприклад, побутові послуги).

Таким чином, проведений аналіз еволюційних етапів розвитку торгових організацій виявив зв'язок фактору розширення ринку роздрібної торгівлі зі змістом послуг, що надаються. Сучасна торговельна мережа виступає генератором товаропотоку, поєднує оптову та роздрібну ланки торгівлі. Комплекс послуг у товаропотоку торговельної мережі сформовано з урахуванням структурування товаропотоку роздрібної торгівлі і являє собою послуги, що відповідають елементам ланцюжка приросту цінності задля забезпечення конкурентоспроможності торговельної мережі. Цей комплекс послуг у товаропотоці з погляду процесу створення цінності для споживача збільшує ціну товару. Фактором забезпечення конкурентоспроможності торговельної мережі є розвиток ефективності мережевих взаємодій у ланцюжку приросту цінності торговельної мережі як формату взаємодії учасників ланцюжка приросту цінності.

1.2. Диференціація груп послуг у товаропотоку торговельної мережі як основа конкурентних переваг

Розглядаючи зміст поняття «забезпечення конкурентоспроможності», слід зазначити, що забезпечення конкурентоспроможності торговельної мережі передбачає використання факторів підвищення конкурентоспроможності, які забезпечують розвиток конкурентних переваг та підвищення ефективності. Необхідно зазначити, що конкурентоспроможність не дорівнює ефективності, оскільки ефективність є результатом використання ресурсного потенціалу торговельної мережі, а конкурентоспроможність є категорією порівняння торговельних мереж з точки зору процесу створення цінності для споживача. Крім того, слід погодитися, що методи недобросовісної конкуренції мають згубний вплив на ефективність, і тому конкурентоспроможність слід розглядати як сукупність двох складових: ефективності та безпеки. Проте ми вважаємо, що з точки зору забезпечення

конкурентоспроможності торговельної мережі ефективність є основним чинником забезпечення її конкурентоспроможності.

По-перше, торговельні мережі, діючи за умов олігополістичної конкуренції, перебувають у взаємозалежності та вимушено реагують на дії конкурентів. Основний базовий критерій конкурентної переваги торгової мережі – ціна. «Цінова війна», що ведеться між фірмами в умовах олігополії, грає на користь споживачів, але негативно впливає на прибутки продавців.

По-друге, можна погодитись із М. Портер [56], що конкуренція в галузі постійно викликає тенденцію до зниження норми прибутку на інвестований капітал до мінімального конкурентного рівня. Цей конкурентний мінімум, або прибуток «вільного ринку», наближається до прибутковості довгострокових державних цінних паперів, скоригованої у бік підвищення на ризик втрати капіталу. Тому ефективність діяльності торгової мережі впливає на конкурентний рівень прибутку і є одним з факторів її конкурентоспроможності.

По-третє, наші дослідження показали, що торговельним мережам необхідно запропонувати низьку ціну покупцям без шкоди для рівня їхнього прибутку, що має стати результатом реалізації конкурентної стратегії лідерства у витратах. Механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельної мережі має сприяти використанню конкурентних переваг з метою забезпечення конкурентного рівня прибутку на інвестований капітал.

Дослідження опрацьованості питання пошуку конкурентних переваг показало такі результати: основна кількість наукових статей присвячена торговому обслуговуванню як основному чиннику забезпечення конкурентоспроможності торговельних організацій. Так, наприклад, Герасимова В. О. із співавторами розглядає поняття конкурентоспроможності торговельного підприємства та зазначає, що забезпечення конкурентоспроможності підприємства, що змінюється з часом, може бути досягнуто при безперервному та поступальному вдосконаленні всіх його внутрішніх та зовнішніх факторів та показників [9]. Не можемо погодитися,

що у торговельної мережі є здатність удосконалювати зовнішні чинники, особливо зовнішні показники. Проте, можна зазначити справедливості зауваження, що «часто щодо конкурентоспроможності ставиться завдання її підвищення і недостатньо розглядається питання забезпечення» [9]. Романчукевич М.Й. зазначає, що «сучасний споживач став більш вимогливим як до самих товарів та послуг, так і до якості їх надання» та «наявність торгової пропозиції та програм лояльності в електронному середовищі, соціальних мережах – невід'ємні складові, що впливають на загальне враження покупців, визначають якість обслуговування» [31]. Проте вчений, констатувавши, що структура торгівлі «є технологічним процесом, пов'язаним з реалізацією товарів» та складається з двох етапів: купівля товару та продаж товару, сконцентрувався на другому, не розглянув перший етап. Автор, на наш погляд, використовує застарілий фактор конкурентної переваги та концентрує увагу тільки на комунікаціях з покупцями, в сучасний час торговельна мережа більше не отримує від своєї діяльності пропорційне зростання виручки та прибутку від кількісного зростання магазинів.

Можна погодитися, що прогнозування потреб покупців, експансія на ринку і якість продукту є чинниками успіху у ринковому середовищі. Також, у зазначеній роботі, правильно зазначено, що у торговому обслуговуванні, яке є комплексним поняттям, закладається конфлікт інтересів продавця та покупця, який полягає у бажанні першого реалізувати свої комерційні інтереси (тобто отримати прибуток) при переміщенні товарів та бажанні іншого задовольнити свої потреби «з найменшими часовими та матеріальними витратами придбати необхідні товари» [31]. При цьому справедливості вищенаведеної тези підтверджується використанням автором загальноприйнятих методик оцінки якості торговельного обслуговування (моделі управління сприйняттям якості Гронруса, моделі Парасурамана, Зейтгамл і Беррі (GAP модель), метод SERVQUAL, опитування за шкалою Лайкерта, методом «таємний покупець», методом «гарячих дзвінків»), що

важливо, але недостатньо для вирішення вищезазначеного конфлікту інтересів продавця та покупця.

Костюк Л.А. зазначила, що вдосконалення системи торговельного обслуговування у роздрібній торговельній мережі підвищує ефективність діяльності суб'єктів роздрібної торгівлі, що сучасна система торговельного обслуговування це - «координація всіх процесів і обставин, так чи інакше пов'язаних з ринком» [17].

Сучасна історія бізнесу свідчить, що торговельні мережі є ініціаторами інтеграційних процесів, тому з метою розвитку їх конкурентних переваг доцільно, на наш погляд, використовувати метод коопераційно-мережових взаємодій, який дозволить сформувати новий формат торговельної мережі, що охоплює всі економічні, організаційні та управлінські відносини для забезпечення її конкурентоспроможності. Торговельні мережі вважають, що факторами зростання доходів можуть стати додаткові витрати постійних покупців, пов'язані з різноманітністю асортименту. Захоплення знижками та акціями може привести до втрат не лише торговельні мережі, а й постачальників. Зазначені проблеми перешкоджають розвитку співробітництва постачальників із торговельними мережами. Саме тому широко розвинувся феномен фірмової роздрібної торгівлі.

З поширенням закупівельних груп та розвитком моделі франчайзингу дрібний роздріб стає більш організованим та професійним. З'являються «прогресивні» дистриб'ютори, які мають принципово нові навички та можливості, такі як Bookers у Великобританії (формується нові способи виведення товарів повсякденного попиту на ринок і роботи з торговими точками). В основі цієї тенденції лежить використання системи просування товару в товаропотоці – «виштовхування», яка суперечить бажанню «витягувати» товар останньою ланкою в товаропотоці – торговельною мережею. Система виштовхування знижує витрати виробників за допомогою ефекту масштабу виробництва. Але вона підвищує витрати торговельної мережі, зокрема витрати на зберігання.

Держава також впливає на прибуток торговельної мережі через закони та оперативну діяльність контролюючих органів, що регулюють та регламентують діяльність торгових організацій. З одного боку, держава створює вагомий вплив на економіку через формування умов розвитку бізнесу, розвиваючи законодавство у сфері торгової та логістичної інфраструктури, оскільки відсутність логістичної інфраструктури негативно впливає на можливості ведення бізнесу торговельними мережами. З іншого боку, держава чинить на бізнес тиск, здійснюючи регулювання торгової діяльності, зокрема регулювання цін.

Витрати не слід розглядати у відриві від виручки. Як фінансове відображення використаних ресурсів, витрати повинні бути оптимальними для забезпечення створення необхідного виторгу, тобто потрібне ефективне їх використання. Щоб досягти забезпечення конкурентоспроможності торговельної мережі, необхідно структурувати послуги в товаропотоці з погляду споживача, що позначить рівні послуг у торговельній мережі та сформує можливість визначити вклад кожного виду послуг у створення цінності торговельної мережі щодо інтересів клієнта у ціні товару та цінності торговельної мережі. Як зазначалося в роботі, на сьогодні з підлеглої збутової ланки торговельна мережа перетворилася на генератор товаропотоку. Вона відіграє важливу роль для виробника та споживача з погляду доставки товару до магазину, де його може купити покупець (табл. 1.3).

Слід наголосити, що провідним елементом моделі цінності для мережі є рівень цін на товари в торговельній мережі. Виходячи з вищевикладеного, можна з упевненістю сказати, що торговим мережам необхідно запропонувати низьку ціну покупцям, що має стати результатом реалізації конкурентної стратегії лідерства у витратах. Щоб забезпечити низький рівень цін, торговельній мережі слід знижувати витрати на створення послуг торгівлі, тобто знижувати витрати послуг у товаропотоці. Однак це необхідно здійснити без шкоди для розміру їхнього прибутку, зберігаючи або в ідеалі знижуючи рівень сукупних витрат, які мають суттєву частку у виручці.

Таблиця 1.3 - Зміна місцезнаходження товару при створенні товаропотоку в торговельній мережі в сучасних умовах [13]

Послуги торгівлі	Місцезнаходження товару	Послуги в товаропотоці
Велика кількість товарів	Постачальник	Формування асортименту
Надання достатнього для попиту обсягу торгової пропозиції	Постачальник	Взаємини та взаємодії з постачальниками
Надання достатнього для попиту обсягу торгової пропозиції	Постачальник	Закупівля товару
Продаж товару	Постачальник	Проектування місць продажу
Надання достатнього для попиту обсягу торгової пропозиції	Склад	Приймання товарів
Безпека та якість товару	Склад, магазин	Забезпечення зберігання товарів
Надання достатнього для попиту обсягу торгової пропозиції	Склад	Транспортування
Надання достатнього для попиту обсягу торгової пропозиції	Склад	Підготовка товару до продажу
Надання достатнього для попиту обсягу торгової пропозиції	Склад, магазин	Проведення облікових процедур
Продаж товару	Магазин	Викладка товарів
Продаж товару	Магазин	Реалізація товару

Джерело: складено автором

На наш погляд, комплекс послуг у товаропотоці сучасної торговельної мережі за ступенем контакту зі споживачем слід диференціювати на дві групи: послуги у товаропотоці до реалізації в магазині та послуги у товаропотоці при реалізації в магазині (рис. 1.1).

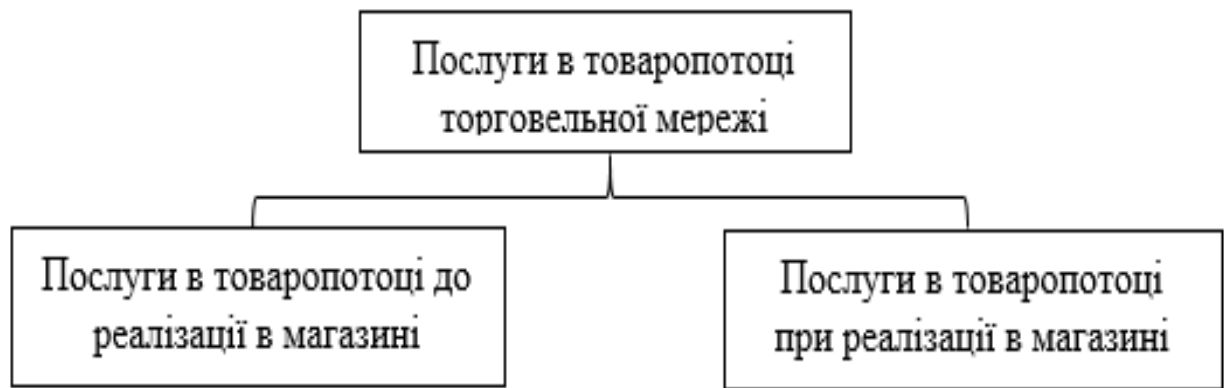


Рисунок 1.1 - Групи послуг з формування товаропотоку для кінцевого споживача.

Джерело: складено автором

У реальності послуги з формування цінності у межах товаропотоку можуть бути представлені більш складною структурою (рис. 1.2.)

Послуги у товаропотоці до магазину – це процеси переміщення товару від постачальника і виробника до конкретного споживача, допродажний товарорух. До цієї групи увійшли попередні послуги: проєктування місць продажу, проведення облікових процедур та формування асортименту, оскільки вони здійснюються заздалегідь і спрямовані те що, щоб організувати товаропотік в такий спосіб, щоб увесь обсяг послуг у товаропотоці перебував під загальним управлінням. Послуга проведення облікових процедур визначена супутньою, вона породжує інформаційний потік. Очевидно, що тільки після виконання послідовних процесів послуг у товаропотоці до магазину можливий продаж товару.



Рисунок 1.2 - Структура послуг у товаропотоці торгової мережі

Джерело: складено автором

У групу послуги товаропотоку під час реалізації у магазині включені послуги при продажах, саме тут їх бачить споживач. Як можна побачити на рисунку 1.2, переважна більшість послуг товаропотоку лежить в області «до магазину». Представлена структура послуг у товаропотоці демонструє необхідність переміщення акцентів на послуги у товаропотоці до моменту продажу в магазині.

Сучасний підхід до надання послуг призводить до необхідності вдосконалення підходу до оцінки ефективності послуг і визначає використання нового фактору забезпечення конкурентоспроможності – мережевої взаємодії. Таким чином, застосований метод диференціювання

комплексу послуг сучасної торговельної мережі дозволив структурувати послуги в товаропотоці за рівнями, виділити особливості послуг на різних етапах просування товару до споживача та визначити вклад кожного виду послуг у приріст цінності торговельної мережі щодо інтересів клієнта до ціни товару та послуги в інтегрованих бізнес-процесах оптової та роздрібної торгівлі. Послуги у товаропотоці породжують витрати і здатність керувати їх створенням у процесах товаропотоку впливає на сукупність економічних, організаційних та управлінських відносин, що виникають при формуванні механізму забезпечення конкурентоспроможності торговельних мереж.

1.3. Ефективність послуг торговельної мережі як чинника її конкурентної переваги

Обговорюючи сучасні проблеми конкурентоспроможності послуг у торговельних мережах, не обійтися без розгляду поняття ефективності. Щодо існуючих теоретичних підходів до розгляду ефективності, можна сказати, що у вчених немає єдиної думки. Проаналізувавши достатню кількість джерел, можна визначити економічну ефективність як відношення одержаних результатів до витрат. Проведений аналіз дозволив зробити висновок про те, що ефективність найчастіше розглядається щодо організації загалом. Це не дозволяє виділити галузі ефективної діяльності в бізнес-процесах товаропотоків.

Визначення Білявського В.М. та Шепута, М.М. базується на розгляді з позиції інвестування та передбачає фінансову ефективність. Автори вказують, що вибір фінансових показників для аналізу організації залежить від точок зору зацікавлених сторін [4]. Серед зацікавлених сторін вони розглядають акціонерів, фінансово-кредитні організації та менеджмент компанії. Не можна недооцінювати значущість аналізу фінансової звітності, проте її недостатньо для управління ефективністю послуг у товаропотоці в сучасних умовах.

Також розповсюдженням можна вважати підхід, який передбачає вимір ефективності як відношення результатів діяльності до витрат. На наш погляд, такий підхід до визначення ефективності демонструє орієнтацію на внутрішнього користувача інформації, тобто менеджмент та власників, що також не відповідає потребі підвищення ефективності товаропотоку для всіх його учасників. Підхід Іванова Ю.Б. [13] до оцінки економічної ефективності комерційної діяльності має на увазі її розгляд з поглядів різних зацікавлених сторін, включаючи споживача, але не включаючи постачальника. Однак далі визначення він не йде, наводячи як інструменти оцінки фінансові показники, а також внутрішні економічні показники, такі як: «показники ефективності використання трудових ресурсів; показники ефективності використання основних засобів; показники ефективності використання матеріальних ресурсів; показники ефективності використання оборотних коштів» [13].

Цибульська, Е.І. для оцінки всієї торговельної діяльності підприємства, Кривешко О.В. для оцінки господарської діяльності розглядають прибуток як найважливіший показник, не уточнюючи його форму та походження. З погляду Кривешко О.В., ефекти можуть бути отримані у вигляді прибутку, беззбитковості та збитку. Виходячи з цього, у будь-якому підході він рекомендує використовувати для оцінки ефективності рентабельність. Відповідно, у ресурсному підході це буде рентабельність залученого капіталу, тобто рентабельність активів чи економічна рентабельність, а у витратному підході це буде показник рентабельності витрат [18]. Однак ці показники рентабельності можуть характеризувати ефективність всього бізнесу, але не уточнювати ефективність товаропотоку.

Під час розгляду фінансового підходу до визначення показників оцінки ефективності помічені неточності. Це стосується показника прибутку, який залежить від виручки (розмір якої не гарантований і може коливатися випадковим чином) і від витрат, які мають здебільшого квазіпостійний характер. Крім того, формування всіх фінансових показників йде із запізненням. Авторська позиція полягає в тому, що прибуток - це різниця між

ціною, яку покупці готові платити за товар (для споживача), і вартістю всіх операцій у процесі створення цього товару.

Зось-Кіор М. В., Германенко О. М., Собакар Д. Т. [12] пропонують закласти в основу ефективності стратегію та пов'язати її з оперативним управлінням. Управління ефективністю має надавати комплексну оцінку результатів діяльності та поточного стану підприємства, що розкриває основні сторони господарської діяльності, виявляти слабкі місця, сигналізувати про можливе неблагополуччя та об'єктивно відображати процеси, що відбуваються в організації. Ця думка співзвучна з точкою зору Павлової В.А. щодо ефективності логістичної діяльності. Безперечно, торговельна мережа здійснює логістичну діяльність, відповідно, як методи управління ефективністю послуг у торговельних мережах можуть бути застосовані методи управління ефективністю логістичної діяльності.

У таблиці 1.4 узагальнено думки вчених із позиції підходу до розгляду ефективності, що відображає організаційно-економічні аспекти забезпечення конкурентоспроможності. Її аналіз показує, що в цілому, представлені визначення характеризують ефективність як комплексне явище, що характеризує приріст результатів у співвідношенні із засобами їх досягнення та забезпечує організації прибуток, пов'язаний із стійкою конкурентною перевагою організації, що базується на побудові взаємовідносин, що враховують інтереси зацікавлених сторін та правила логістики.

Таким чином, для торгової мережі як формату взаємодії учасників ланцюжка приросту цінності необхідно розглядати прибуток як потоковий показник. На початку кваліфікаційної роботи було зафіксовано взаємозв'язок ефективності та конкурентоспроможності. На наш погляд, ефективність у ХХІ столітті виходить за рамки економічної ефективності та є комплексним поняттям, що відображає організаційні, економічні та управлінські аспекти забезпечення конкурентоспроможності.

Таблиця 1.4 - Визначення поняття ефективності як відображення організаційно-економічних аспектів забезпечення конкурентоспроможності

Автори	Визначення
М. Портер [23]	Основою ефективної діяльності компанії в довгостроковій перспективі є стійка конкурентна перевага, яка складається як результат здійснення множини окремих видів діяльності, що входять до складу процесів розробки, виробництва, маркетингу, доставки та обслуговування кожного продукту компанії
Білявський В.М., Шепута М.М. [4]	Визначення ефективності підприємницької діяльності пропонується здійснювати з урахуванням інтересів та мотивацій основних груп ринкових суб'єктів розрізі окремих видів ефективності
Кривешко О.В. [18]	Ефективність - категорія цінності та конкурентних переваг. Ефективність є похідною величиною від отриманого ефекту і характеризується відношенням його величини та засобів досягнення
Цибульська, Е.І. [18]	Конкурентоспроможність окремо взятої фірми ... як ланка в ланцюзі поставок залежить не тільки від ефективності внутрішніх операцій та функцій , але й від внеску кожного його учасника у спільний ланцюг поставок
Іванов Ю.Б. [13]	Ефективність – це багатосторонній показник, який зобов'язаний поєднувати в собі інтереси багатьох зацікавлених сторін
Зось-Кіор М. В., Германенко О. М., Собакар Д. Т. [12]	Досягнення якісних результатів і підвищення ефективності в сучасній економіці досягається за рахунок підвищення результативності використання всіх внутрішніх ресурсів та особливої уваги до якісного використання зовнішніх ресурсів, через формування «благотворного кола» та активного зворотного зв'язку з спільнотою та учасниками мереж та освоєння мережевих ефектів на основі закону прибутковості, що підвищується, з позитивним зворотним зв'язком

Джерело: складено автором

На основі проведеного аналізу сформулюємо авторське визначення ефективності послуг у товаропотоці торговельної мережі – це діяльність торговельної мережі для досягнення поставленої мети товаропотоку, яка

оцінюється за допомогою комплексної системи показників різних ланок структури торговельної мережі. Таке визначення розвиває підхід локалізації показників ефективності конкретних видів послуг у товаропотоці торговельних мереж як складових елементів оцінки конкурентоспроможності торговельної мережі. У ньому відображена ідея інтеграції всіх ланок товароруку задля досягнення поставлених цілей товаропотоку, які виражені шістьма правилами логістики: 1) необхідний товар; 2) із необхідною якістю; 3) у достатній кількості; 4) доставка точно у строк; 5) у певне місце; 6) за оптимальних витрат (і торгової мережі, і покупця).

Відомо, що роздрібна ціна товару виступає мірою обміну у взаємодії покупця та торговельної мережі та забезпечує для торговельної мережі отримання доходу. Якщо розкласти торгіву націнку в ланцюжку приросту цінності між оптовою та роздрібною торговельною ланкою без урахування системи оподаткування, то роздрібна ціна на товар може бути представлена в наступному вигляді:

$$РЦ = ЦВ + ТН_{оз} + ТН_{рз}, \quad (1)$$

де РЦ - роздрібна ціна;

ЦВ – ціна виробника;

ТН_{ол} - торгова надбавка оптової ланки;

ТН_{рл} - торгова надбавка роздрібною ланки.

Торгова надбавка роздрібною ланки, у свою чергу, дорівнює:

$$ТН_{рз} = ВО + П, \quad (2)$$

де ТН_{рз} – торгова надбавка роздрібною ланки;

ВО – витрати обігу;

П – прибуток

Відомо, що витрати обігу є витратами організації на здійснення її діяльності. Створення та надання товару для споживача відбувається в ланцюжку цінності – сукупності бізнес-процесів, ланках ланцюга,

спрямованих на досягнення загальної мети. Це не що інше, як дії щодо просування товару, тобто послуги в товаропотоці. У результаті зміни значущості торговельної мережі в ланцюжку приросту цінності формула роздрібної ціни товару для споживача в торговельній мережі «втратила» торгівлю націнку оптової ланки та набула наступного вигляду:

$$P_{ЦТМ} = ЦП + ТН_{ТМ}, \quad (3)$$

де $P_{ЦТМ}$ – роздрібна ціна торговельної мережі;

ЦП - ціна постачальника (виробника);

$ТН_{ТМ}$ – торгова надбавка торговельної мережі.

Вочевидь, що, з одного боку, фінансовим наслідком надання послуг торгівлі є прибуток від продажу товару споживачеві. Іншим фінансовим наслідком є витрати обігу торговельної мережі, інакше кажучи, - витрати послуги у товаропотоці. Це важливі чинники комплексної оцінки конкурентоспроможності торговельної мережі.

Недоліком підходу до оцінки ефективності лише на підставі фінансових показників є відсутність зв'язку фінансових та нефінансових цілей. Самі торговельні мережі можуть у своїх річних звітах публікувати такі показники: виручка, чистий прибуток, кількість покупців, кількість магазинів, торгова площа, виручка з одного квадратного метра торгової площі, сума середнього чека, товарні втрати, товарні залишки, складська площа, маржинальний прибуток, оборотність товарних запасів, продуктивність праці (виручка на 1 співробітника), частка власних торгових марок у виручці, кількість форматів магазинів. Таким чином, перед торговельною мережею стоїть двоєдина мета, що має фінансову (прибуток) та нефінансову (цінність) сторони. Причому прибуток як «запізнюваний» показник базується на цінності, яку створюють послуги в товаропотоці, що виконуються по всьому ланцюжку поставок.

У сучасній економіці недостатньо управляти, ґрунтуючись лише фінансовими показниками. Тому підхід локалізації показників ефективності

послуг у товаропотоці нам видається перспективним для подальшого розвитку. Комплексна система показників ефективності має бути орієнтована на конкурентоспроможний результат верхнього рівня послуг у торговельній мережі – прибуток до оподаткування торговельної мережі та досягнення цілей товаропотоку. Отже, необхідно забезпечити встановлення жорсткого контролю за розміром витрат, ще й розвинути здатність управління ними, використовуючи у всьому ланцюжку приросту цінності торговельної мережі чинник сучасної конкурентної переваги – мережеві взаємодії, інтегруючи до неї не тільки споживача, а й всіх учасників. Вважаємо, що перше, що необхідне для організації ефективних послуг у товаропотоці, – це створення формату торговельної мережі, який забезпечить її здатністю управляти ефективністю у кожній ланці, щоб одержати бажаного прибутку до оподаткування всією торговельною мережею. Друге – у цьому форматі мають бути взаємопов'язані різні ланки структури руху товару в коопераційно-мережевій взаємодії учасників у ланцюжку приросту цінності.

Сучасній торговельній мережі при управлінні ефективністю послуг у товаропотоці потрібно узгодити фінансові показники та показники послуг. Взаємопов'язання фінансових цілей з операційною діяльністю пояснюється тим, що потрібно знайти стійку зв'язку між фінансовими результатами (прибутком) та нематеріальними активами, значення яких та їх вплив на фінансові результати продовжують зростати. Тому прибуток до оподаткування, який отримує торговельна мережа, залежить від ефективності послуг. На сьогоднішній день немає єдиної думки про те, які характеристики формують ефективність торговельної мережі, але найчастіше виділяють: якість, швидкість, надійність, гнучкість, витрати.

Якість означає стійке виробництво послуг та продуктів відповідно до їхньої сертифікації, що забезпечує задоволення не тільки споживачів ззовні, а й внутрішніх споживачів. Швидкість означає час, який минув з моменту замовлення продукту споживачем до його отримання. У міру збільшення швидкості витрати на складські приміщення, навантаження та обладнання для

переміщення матеріалів, переробку, старіння, а також надлишкові капітальні витрати постійно скорочуються. Надійність означає надання споживачеві товарів та послуг своєчасно, точно у термін, коли вони їм потрібні. Щоб надійність вплинула на вибір, який робить споживач, компанія має завоювати надійну репутацію. Згодом надійність може перевершити затребуваність інших показників. Однаково це стосується надійності всередині самого процесу. Збій в операціях, що стався через відсутність надійності, – це не лише втрата швидкості процесу та збільшення витрат, це ще й втрата довіри між внутрішніми постачальниками та споживачами. Гнучкість означає можливість змінити процес або операцію в будь-якій пропорції.

Відповідно до запитів споживачів може виявитися необхідним прояв гнучкості:

- у виробництві та освоєнні нових продуктів;
- у здатності виробляти широкий асортимент товарів та послуг;
- у здатності до випуску різних обсягів продукції та послуг;
- у здатності змінити час постачання своїх продуктів та послуг.

Витрати – останній пункт у переліку цілей процесів, але не останній за значимістю. Рівень витрат для сучасної торговельної мережі набуває першорядного значення. Витрати виступають результатом операцій у товаропотоці, а перевага за витратами виникає з їхнього найефективнішого виконання у порівнянні з конкурентами. «Операційна ефективність означає виконання подібних операцій краще, ніж роблять конкуренти» [62]. Потрібно локалізувати показники ефективності в ланцюжку приросту цінності. На наш погляд, цей підхід співвідноситься із завданням управління ефективністю послуг у товаропотоці для забезпечення конкурентоспроможності торговельних мереж. Побудуємо на підставі сказаного інтегральну модель цілей у торговельній мережі для забезпечення конкурентоспроможності, що гармонізує конфлікти інтересів споживача та торговельної мережі (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Інтегральна модель цілей торговельної мережі задля забезпечення конкурентоспроможності

Джерело: складено автором

Схема показує, що декомпозиція прибутку до оподаткування проведена з урахуванням розгляду фінансової та нефінансової сторін під час управління прибутком торговельної мережі і пов'язана з моделлю цінності торговельної мережі, що сприймається споживачем. Крім того, для підвищення ефективності послуг у товаропотоці торговельної мережі необхідно сформулювати управлінський елемент механізму забезпечення конкурентоспроможності торговельної мережі в регіоні, виділивши стратегічний, тактичний та оперативний рівень управління ефективністю послуг у товаропотоці торговельних мереж. Виділення стратегічного, тактичного та оперативного рівнів управління дозволяє торговельній мережі сфокусуватися на різних завданнях, які однаково важливі для бізнесу на кожному з рівнів послуг у товаропотоках.

Стратегічне управління ефективністю дозволяє забезпечити адекватну реакцію на попит через координацію цілей усіх учасників товаропотоку на верхньому рівні послуг у торговельній мережі – у спільному ланцюжку приросту цінності для здійснення постачання товарів та послуг [42]. На цьому рівні створюються відповідні владні повноваження та відповідальність учасників товаропотоку.

На тактичному рівні важлива організація товаропотоку. Усі дії та результати процесів учасників мають бути інтегровані у потоки послуг. Головний елемент тут – завдання. На цьому рівні важливим є контроль реалізації повноважень.

На оперативному рівні слід контролювати виконання завдань для створення товару для споживача всіма учасниками. Провідними елементами є процеси послуг товаропотоку. На цьому рівні важливий зв'язок показників бізнес-процесів та скоординованих цілей [6, 19].

У роботі нами акцентується, що у сучасній економіці недостатньо управляти ефективністю торговельної мережі, ґрунтуючись лише на фінансових показниках. Сучасна конкуренція – це конкуренція ланцюгів постачання. Але торговельні мережі продовжують вбачати джерело прибутку у тиску на ціну постачальника, одночасно перебуваючи залежними від цього. Сучасна практика управління ефективністю послуг у торговельних мережах зосереджена на визначенні величини торгової надбавки, яка покриває їх витрати на послуги у товаропотоці та забезпечує прибуток. Такий підхід як забезпечує конкурентоспроможність, так і підриває її основи, оскільки розглядає фрагменти ланцюжка приросту цінності, але не весь ланцюг поставок загалом.

Сформульоване у роботі визначення ефективності послуг у товаропотоці забезпечує реалізацію інтегральної моделі цілей у торговельній мережі при формуванні прибутку та розвиває підхід до локалізації показників ефективності конкретних видів послуг у товаропотоці торговельних мереж як складових елементів оцінки конкурентоспроможності торгової мережі.

Авторський підхід до оцінки ефективності послуг у товаропотоці поширюється на послуги оптової та роздрібної ланок торговельної мережі та дозволяє інтегрувати бізнес-процеси послуг в умовах допродажного руху товару, декомпозуючи їх у стратегічному, тактичному та оперативному рівнях управління.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «АТБ - МАРКЕТ»

2.1. Опис розвитку та характеристика діяльності ТОВ «АТБ – МАРКЕТ»

Незважаючи на війну та низьку платоспроможність населення підприємства, що надають послуги у сфері оптової та роздрібної торгівлі, успішно розвиваються. Одним із визнаних лідерів цього ринку є ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», яке має 1116 магазинів по всій території нашої країни, окрім тимчасово окупованих територій. Історія формування цієї торговельної мережі почалася у 1993 році з 6 магазинів у місті Дніпро. Подальший еволюційний розвиток мережі представлено на рисунку 2.1.

1993 рік	Запущена мережа «АТБ» з роздрібною торгівлю, яка складається з 6 універмагів у м. Дніпро.
1998 рік	Реєстрування назви «АТБ-Маркет», яка походить від скорочення «АгроТехБізнес». Розпочинається офіційне зростання всеукраїнської торговельної мережі «АТБ».
2002 рік	Крамниці радянських форматів перетворюються на мережі маркету з самообслуговуванням формату «дискаунтер». Асортиментність зменшено до 800.
2003 рік	Розширення асортименту до 2500, потім до 3500 найменувань, ціна – мінімальна.
2003-2007 роки	Відкриття по 30-50 крамниць в рік. Збільшення прибутку до 25%.
2008-2010 роки	Відкрито більше 200 крамниць. У 2010-му виторг досягає 10,8 млрд грн. Порівнюючи з 2008 р. валовий виторг підвищився в 2,5 рази - до 2 млрд грн
2013-2014 роки	Втрачання 152 торговельних закладів на Східній частині держави. Збиток більше 7 млрд грн.
2016-2017 роки	Збільшення торговельних точок на Заході України. Майже 900 магазинів в 23 регіонах країни. Робота здійснюється в форматі «м'якого дискаунтеру». Асортиментність складає майже 3500 позицій.
2017 рік	Заснування оновленого магазину.
2018-2022 роки	Плинність розширення сягає 100 крамниць на рік. Налічується більш ніж 900 крамниць (50 з них в оновленому дизайні). На завершення 2021 року нараховується 1316 точок у 24 регіонах. Зникають вироби ТМ «Наша Ряба» та кондитерські товари «Roshen».
2022-2023 роки	Втрата співробітників, зачинено більше 200 крамниць. На початку 2023 налічується 1116 крамниць.

Рисунок 2.1 – Історія розвитку мережі «АТБ – МАРКЕТ»

Джерело: складено автором

І хоча підприємство було створено ще у 1993 році, сучасну назву воно отримала лише через п'ять років шляхом скорочення повної назви «АгроТехБізнес». Це був вдалий маркетинговий хід, що супроводжувався великим об'єднанням і формуванням корпорації. Це дозволило створити впізнаваний бренд, сформувати прихильність з боку споживачів та визначитися із довгостроковою стратегією комунікацій. Крім того, об'єднання з логістичними компаніями, переробними та кондитерськими підприємствами дозволяє розширювати асортимент та мінімізувати витрати.

Так для всієї мережі «АТБ – МАРКЕТ» логістичні послуги надаються двома структурними підрозділами корпорації: «Логістик Юніон» та «Транс Логістик». Сумарно транспортно-експедиційні компанії мають більше десяти великих терміналів та розподільчих центрів, що оснащені мультитемпературними приміщеннями та мають великий автомобільний парк, що дозволяє своєчасно та з мінімальними транспортними витратами здійснювати перевезення вантажу по Україні та за її межами.

Крім цього, у складі корпорації функціонує «Ритейл-Девелопмент», що займається підготовкою до відкриття приміщень магазинів та їх ремонтом. Така складна та розгалужена мережа пов'язаних підприємств забезпечувала високу ефективність діяльності «АТБ – МАРКЕТ» завдяки великим запасам продукції на складах та широкому асортименту у магазинах. Також до структури корпорації входять інші підприємства, що забезпечують ефективність функціонування всієї групи (рис. 2.2).

Корпорація звітує про політику дружнього ставлення до оточуючого середовища, впровадження енергозберігаючих технологій, соціальну відповідальність, роботу у правовому полі та повноту виплати податків. Наприклад, приміщення магазинів утеплені відповідно до сучасних стандартів, застосовуються лише енергозберігаючі лампи високого класу, тепло, що генерують холодильники та вітрини, йде на обігрів торгових приміщень магазинів.

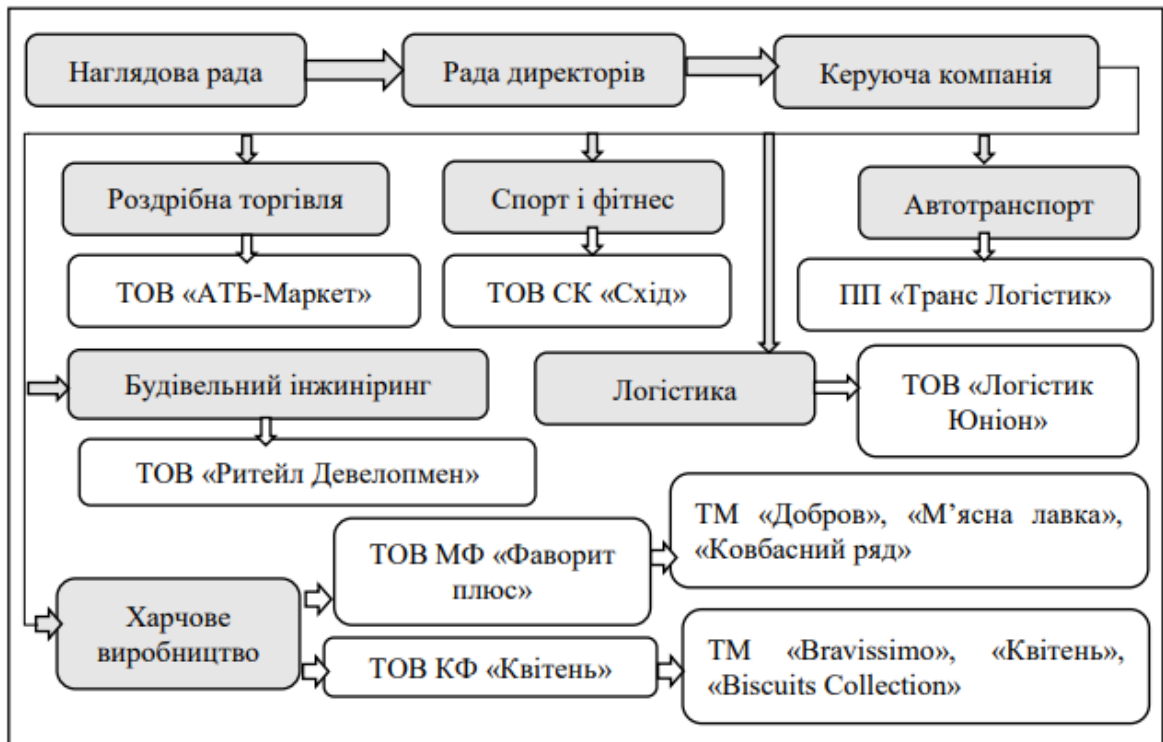


Рисунок 2.2 - Структура корпорації АТБ

Джерело: Складено автором на основі відкритих джерел

Підтримка соціально незахищених верств населення – це основа діяльності «АТБ – МАРКЕТа». Магазины компанії у 2002 – 2003 роках позиціонували себе як жорсткі дискаунтери, що тримали низькі ціни, але мали обмежений асортимент продукції. Але поступово для мережі супер маркетів «АТБ – МАРКЕТ» ця ніша стає замалою. У магазинах починає розширюватися асортимент, надаватися додаткові послуги. З 2013 року мережа «АТБ – МАРКЕТ» займає лідируючі позиції на ринку роздрібної торгівлі України.

Компанія вчасно переорієнтувала свою діяльність під час епідемії COVID – 19. Вимоги каратнину передбачали соціальне дистанціювання відвідувачів та суттєве зниження доходів покупців. Компанія вводить низку ініціатив для підвищення лояльності покупців:

- вводяться каси самообслуговування та встановлюється максимальний період для зчитування штрих-коду (2 секунди), що мінімізувало черги та можливості «зайвих» соціальних контактів;

- розміщення невеликих магазинів у пішій доступності всередині спальних районів;

- введення спеціального мобільного застосунку для купівлі товарів онлайн, через певний час цей застосунок було оновлено та на сьогоднішній день за його допомогою можна не лише зробити замовлення, але і купувати квитки та транспорт, замовляти таксі і навіть сплачувати комунальні послуги та податки;

- відкриття послуги з доставки замовлення, що дозволило не тільки зберегти своїх клієнтів, але і залучити нових.

Так, за період 2019 – 2020 років товарообіг мережі супермаркетів «АТБ – МАРКЕТ» збільшився – з 128,2 млрд. грн. до 152,8 млрд. грн. Таке зростання стимулювало пошук нових варіантів розвитку, у 2021 році з'являється перше повноцінне кафе, яке мало меню з 48 позицій та було орієнтовано на середній клас. До початку війни такі кафе компанія мала намір відкрити у всіх великих містах.

Лідери з роздрібною торгівлі 2023

Індекс Опендатабота 2024

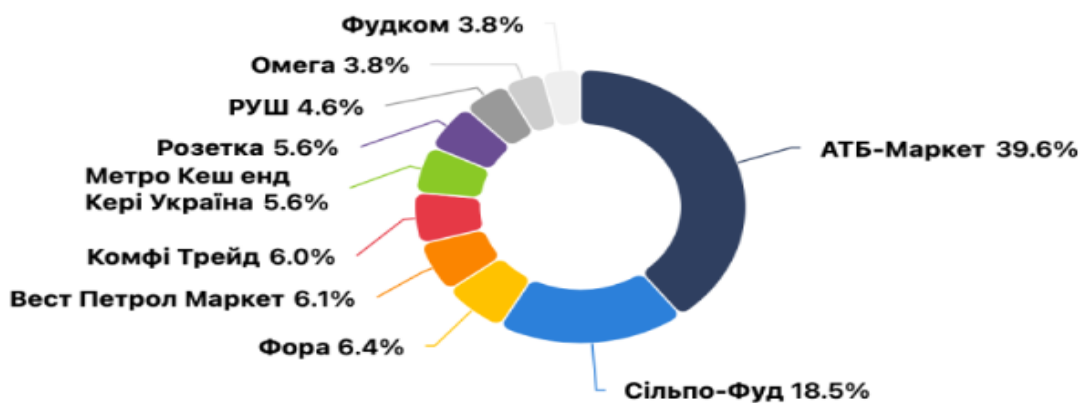


Рисунок 2.3 – Розподіл доходів від роздрібною торгівлі України серед найбільших торгових мереж.

Джерело: <https://www.village.com.ua/village/business/news/353043>

На жаль, війна ввела свої корективи. До війни щорічно компанія відкривала сотні магазинів, а у 2022 році - 27, а у 2023 році - лише 19. Але компанія не тупцює на місці, значні інвестиції ідуть у модернізацію працюючих магазинів, вони поступово змінюють свій зовнішній вигляд з блакитно-білого на чорний, що виглядає більш сучасно та вишукано. А сама мережа є лідером ринку, що зображено на рисунку 2.3.

Як бачимо, лідером у 2023 році була мережа «АТБ – МАРКЕТ», і хоча обсяг товарообороту найбільших ритейлів зріс на 457 млрд. грн., лівова частина цього доходу приходилася на об'єкт дослідження.

Обсяги доходів за 2023 рік зросли на 23% у порівнянні з першим роком війни, але майже 40% них приходилося на «АТБ – МАРКЕТ».

Простежимо за динамікою товарообороту та чистого прибутку найбільших гравців ринку за 2020 – 2023 роки, що представлено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. Порівняння доходів та прибутків компаній АТБ та її основних конкурентів

Назва ритейлу	2020р		2021 р		2022 р		2023 р	
	Виручка млрд.грн	Прибуток млрд.грн	Виручка млрд.грн	прибуток млрд.грн	Виручка млрд.грн	прибуток млрд.грн	Виручка млрд.грн	прибуток млрд.грн
АТБ	123,9	5,8	148,7	8,3	148,3	2,5	181,1	0,5
Велмарт	11,3	0,06	12,7	0,07	13,5	0,2	17,2	0,3
Сільпо	64,4	-3,1	72,8	-1,8	70	-7,6	84,	-1,9
Фора	16,4	-0,04	18,9	0,05	19,6	0,02	29,5	0,01
Auchan	15,2	-0,6	14,5	0,2	10,7	-1,3	11	-0,9
METRO	21,5	-2	25,9	0,7	20,2	-0,7	25,6	-0,4
Varus	14,8	-0,1	13,4	-0,09	14,6	-0,03	17,5	-0,1
Novus	12,7	-0,4	17,3	0,1	16	-2,5	23,6	-0,3

Джерело:

складено

автором

за

<https://www.slovoidilo.ua/2024/09/11/infografika/biznes/>

Як бачимо, «АТБ – МАРКЕТ» одна з небагатьох мереж, що залишається прибутковою, незважаючи на війну та падіння платоспроможного попиту населення.

Плани на поточний рік пов'язані з поступовим відновленням в тих місцях, де це має сенс та економічно вигідно. Корпорація планує збільшити товарообіг до 200 млрд. грн. та довести загальне число торговельних точок до 1210. При цьому велика увага приділяється стимулюванню попиту на вітчизняну продукцію. У травні цього року на продукції вітчизняних товаровиробників з'явилася маркировка «Купуй українське». У рамках цього напрямку корпорація співпрацює більше ніж з воїсьмома десятками вітчизняних виробників, перелік продукції також має регіональні особливості. При цьому корпорація успішно розвиває і свої торгові марки, торгові знаки яких представлено на рисунку 2.4.



Рисунок 2.4 - Власні торговельні марки» та продукція партнерів

Джерело: Складено автором на основі відкритих джерел

Крім підтримки вітчизняного виробника компанія вважає за важливе дбати про добробут своїх клієнтів. Особливо це стало відчутно під час блекаутів. Майже 90% усіх магазинів торговельної мережі «АТБ – МАРКЕТ» забезпечені дизельними електростанціями стаціонарного типу. Всі інші обладнані пересувними генераторами. Таким чином забезпечується безперебійна робота всіх магазинів. Генератори та електростанції забезпечують стабільну подачу електроенергії як для потреб обладнання магазинів, так і клієнтів. Таким чином, клієнт може прийти до магазину, купити необхідні продукти, випити чашку ароматного кофе та підзарядити свій гаджет.

Проблеми виникають у нічний час, коли відповідно до законодавства не можна вмикати генератори, оскільки їх діяльність супроводжується великим шумом. Тому працівники змушені ввечері переносити продукти, що швидко псуються, до спеціальних камер, що здатні зберігати холод до 8 годин навіть без електропостачання. Це, а також вартість обладнання та заправка генераторів та електростанцій суттєво збільшують витрати, що не може не відобразитися у ціні продукції для кінцевого споживача. За день блекауту магазини «АТБ – МАРКЕТ» витрачають більше 3 млн. грн. на заправку генераторів.

Проблеми на макрорівні із забезпеченням майже не вплинули на асортимент магазинів. Менеджери вважають за власну відповідальність підтримувати асортимент, оскільки в умовах постійного відключення світла багато українців змушені купувати продукти на «один день».

Незважаючи на додаткові витрати, компанія «АТБ» продовжує дбати про довкілля та ініціювати багато івентів. Лише за перше півріччя цього року мережа «АТБ – МАРКЕТ» зібрала відповідно до ініціативи «Утилізуй сьогодні – для забезпечення чистого завтра» та відправила до Польщі з метою подальшої переробки більше 170 тон використаних батарейок. А якщо враховувати увесь період дії акції, то відправлено більше 500 тон використаних батарейок.

Також компанія вбачає свою відповідальність у підтримці соціально незахищених людей та громадян з особливими потребами. З цією метою створюються нові робочі місця, за необхідністю спеціальним чином обладнані. У кожному магазині мережі «АТБ – МАРКЕТ» виділяється декілька вакансій для таких осіб. На роботу запрошуються молоді мами, люди похилого віку та особи з обмеженими можливостями. Для таких людей встановлюється скорочений робочий день, можливість застосування гнучкого графіку роботи.

Компанія проводить багато інших акцій: цілеспрямоване виділення коштів (на відновлення «Охматдит» було виділено 20 млрд. грн.), проведення марафонів, благодійних акцій та зустрічей у ході яких було зібрано 170 млн. грн., які пішли на потреби військових.

Такими заходами компанія підвищує довіру до свого бренду та загальну лояльність своїх клієнтів, що є запорукою майбутнього зростання.

2.2. Аналіз ефективності діяльності ТОВ «АТБ – МАРКЕТ»

До початку проведення аналізу зазначимо, що умови здійснення діяльності не сприяють високій продуктивності та ефективності. Дуже складно оцінювати динаміку розвитку, оскільки повномасштабне вторгнення призвело до зменшення кількості магазинів, втрати виробничих потужностей та частини автопарку, скорочення чисельності працівників у торговельній мережі. 2022 рік виступає одночасно і як рік руйнувань і втрат, і як рік початку адаптації та відновлення. А відповідно до інформації, що надана у попередній частині, керівництво очікує повного відновлення та підвищення ефективності діяльності у поточному році, та 2023 рік заклав фундамент для таких змін.

Аналіз ефективності діяльності будемо проводити за балансом (П(С)БО №2) та звітом про фінансові результати (П(С)БО №3), що оприлюднені на сайті https://clarity-project.info/edr/32729966/finances?current_year за 2021-2023

роки. Розглянемо джерела формування майна, оскільки саме вони визначають здатність підприємства безперешкодно працювати.

Таблиця 2.2 – Основні коефіцієнти, що характеризують структуру джерел фінансування діяльності підприємства

Назва	Характеристика	Формула
Коефіцієнт фінансової автономії	Свідчить про рівень незалежності організації щодо зовнішніх позик.	$K_a = B_k / B$
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	Показує частку активів, які фінансуються шляхом позик.	$K_{кпк} = P_k / B$
Коефіцієнт фінансового ризику	Показує, яка частка одиниці заборгованих коштів припадає на одиницю власного кошту.	$K_{фр} = Z_k / B_k$
Коефіцієнт фінансової стабільності	Виявляє змogu фірми контролювати довгострокові позики.	$K_{фс} = B_k / P_k$
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	Показує структуру капіталу за часовою ознакою	$K_{ДЗпк} = \frac{ДЗз}{B_k + ДЗз}$
Коефіцієнт довгострокових зобов'язань і забезпечень	Виявляє частку довгострокових позик у загальному позиковому капіталі.	$K_{Дзз} = ДЗз / P_k$
Коефіцієнт поточних зобов'язань і забезпечень	Вказує на частку поточних зобов'язань та забезпечень в зальних джерелах фінансування.	$K_{Пзз} = Пзз / P_k$
Коефіцієнт страхування бізнесу	Вказує розмір резервного капіталу компанії на кожну гривню активів	$K_{сб} = P_k / B$
Коефіцієнт страхування власного капіталу	Вказує розмір резервного капіталу компанії на кожну гривню власного капіталу.	$K_{СВк} = P_k / B_k$
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами.	Виявляє, в якому ступені підприємництво має ресурси для самостійного фінансового функціонування.	$K_{звк} = A - Пз / A$
Коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладень	Визначає розмір довготривалого активу фірми, який фінансувався із зовнішніх джерел	$K_{пдв} = Дз / На$

Джерело: складено за [25]

Аналіз капіталу «АТБ – МАРКЕТ» (табл. 2.3) свідчить про високу питому вагу залученого капіталу, що свідчить про залежність від кредиторів. При цьому позитивні зміни (скорочення рівня залежності) торкнулися, в основному, лише довгострокових зобов'язань, що знижує стабільні джерела фінансування і у подальшому може привести до зниження платоспроможності підприємства у короткостроковому періоді.

Таблиця 2.3 – Основні коефіцієнти, що характеризують структуру джерел фінансування діяльності «АТБ – MARKET»

Показники	Норма	Роки			Відхилення 2023/ 2021р
		2021р	2022р	2023р	
Коефіцієнт фінансової автономії	$\geq 0,5$	0,11	0,12	0,13	19,03%
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	$< 0,5$	0,89	0,88	0,87	2,28%
Коефіцієнт фінансового ризику	< 1	8,36	7,82	6,86	-17,9%
Коефіцієнт фінансової стабільності	≥ 1	0,12	0,18	0,15	21,8%
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	зниж	0,69	0,58	0,63	-8,49%
Коефіцієнт довгострокових зобов'язань і забезпечень	зниж	0,26	0,24	0,25	-5,94%
Коефіцієнт поточних зобов'язань і забезпечень зрiст	збільш	0,74	0,75	0,75	2,1%
Коефіцієнт страхування бізнесу	збільш	0,11	0,12	0,13	19,3:
Коефіцієнт страхування власного капіталу	збільш	0	0	0	-
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами ---	$> 0,1$	0,83	0,84	0,77	-6,48%
Коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладень	зниж	0,37	0,37	0,38	1,43%

Джерело: складено на основі оприлюдненої звітності

Таблиця 2.4 – Основні коефіцієнти, що характеризують активи підприємства

Назва	Характеристика	Формула
Коефіцієнт маневреності власного капіталу [	Відображає мобільну частину власного капіталу.	$K_{MVK} = BO_a / B_k$
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами	Показує, наскільки підприємство забезпечене ресурсами для здійснення незалежної фінансової діяльності	$K_{ZOaVok} = Vok / Oa$
Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами	Вказує на частку оборотних активів, що фінансуються власним капіталом компанії.	$K_{ZzVok} = Vok / Z_{ПБа}$
Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	Визначає частку грошей та їх еквівалентів у власному оборотному капіталі	$K_{MVok} = GK / BOa$
Коефіцієнт майна виробничого призначення	Показує частину виробничого майна в загальних активах компанії.	$K_{Mvp} = O_{зІнЗБа} / B$
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів.	Визначає питому вагу залишкової вартості основних засобів у загальній вартості активів підприємства	$K_{pвOз} = Oз / B$
Коефіцієнт нагромадження амортизації	Свідчить про ступінь зносу основних засобів.	$K_{НА} = \frac{ZO_{зНа} / ПвO_{зНа}}{Oз} =$
Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	Відображує структуру майна підприємства	$K_{o/n} = Oa / Ha$

Джерело: складено за [25]

Таблиця 2.5 – Основні коефіцієнти, що характеризують активи «АТБ - MARKET»

Показники	Норма	Роки			Відхилення 2023/2021
		2021	2022	2023	
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0,1	-4,84	-4,85	-3,44	28,81%
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами	≥0,1	-1,37	-1,19	-1,01	26,67%
Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами	≥0,5	-2,82	-2,47	-2,1	-25,48%
Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	збільш	-0,29	-0,38	-0,46	- 58,94
Коефіцієнт майна виробничого призначення	збільш	0,76	0,68	0,72	-4,88%
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів	збільш	0,56	0,5	0,5	-10,98%
Коефіцієнт нагромадження амортизації	зниж	0,39	0,52	0,49	23,13%
Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	збільш	0,6	0,75	0,77	27,53%

Джерело: складено на основі оприлюдненої звітності

Наведені коефіцієнти свідчать про складнощі у забезпеченні основної діяльності підприємства. Власних коштів не вистачає для формування активів у необхідному для розширення діяльності підприємства обсязі. Зростає рівень накопиченої амортизації, що свідчить про необхідність оновлення основних фондів та нематеріальних активів «АТБ – MARKET». У 2023 році можемо побачити певне покращення у порівнянні з 2022 роком, що пояснюється адаптацією до умов війни, але основні показники ще не досягли рівня 2021 року.

Зростання коефіцієнту маневреності власних оборотних коштів можна пояснити їхнім зростаючим дефіцитом і, як наслідок, збільшення ступеня їх використання. Загальний висновок: «АТБ- MARKET» дуже потерпає від нестачі власного капіталу; занадто велика частина активів профінансована за

рахунок позичених коштів, що формує додаткові ризики для функціонування організації.

Враховуючи вищенаведене доцільно приділити увагу аналізу рівня ліквідності ТОВ «АТБ – МАРКЕТ»

Таблиця 2.6 – Основні коефіцієнти, що характеризують ліквідність підприємства

Назва	Характеристика	Формула
Коефіцієнт поточної ліквідності	Визначає здатність всіх активів зі строком оборотності до одного року покрити зобов'язання зі строком погашення менше одного року	$KПЛ = Оа / Пз$
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Це показник здатності виплачувати короткотермінові зобов'язання в критичній ситуації	$KШЛ = (Оа - З) / Пз$
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Виявляє змogu покрити короткотермінові заборгованості існуючими короткотерміновими інвестиціями.	$КАЛ = (ГК - ПФІ) / Пз$

Джерело: складено за [25]

Таблиця 2.7 – Основні коефіцієнти, що характеризують ліквідність «АТБ - МАРКЕТ»

Показники	Норма	Роки			Відхилення 2023/2021
		2021	2022	2023	
Коефіцієнт поточної ліквідності	1-2	0,57	0,61	0,66	15,82%
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-1	0,29	0,35	0,34	17,58%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,6	0,23	0,28	0,31	35%

Джерело: складено на основі оприлюдненої звітності

Розраховані коефіцієнти ліквідності мають позитивну динаміку та тенденцію до зростання. Але коефіцієнт швидкої ліквідності, який має для підприємств торгівлі дуже велике значення, все ще не досягає встановленого нормативу. Найбільше зростання відбулося з коефіцієнтом абсолютної

ліквідності у 2022 році, що пояснюється тим, що на момент початку війни і населення, і підприємці віддавали перевагу готівковим розрахункам через нестабільність зв'язку та інтернету.

Розуміючи проблеми з власним капіталом та рівень ліквідності підприємства можемо перейти до оцінки типу фінансової стійкості. Формули для розрахунку і оцінки представлено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Основні коефіцієнти, що характеризують тип фінансової стійкості підприємства

Назва	Характеристика	Формула
Власні оборотні кошти	Сукупність власних оборотних активів, що досяжна для використання	$BO_a = B_k - Ha$
Достатність власних оборотних коштів і довгострокових кредитів банків для формування запасів	Характеризує достатність власного оборотного капіталу та довготермінового кредиту для створення ресурсів.	$HBD = H_b + D_k$ $D_k = B_{ok} + D_k$
Загальна величина джерел формування запасів	Достатність джерел для формування ресурсів у достатній кількості	$HBDK = HBD + K_k$ $K_k = B_{ok} + D_k + K_k$
Надлишок (+), нестача (-) власних оборотних коштів для формування запасів	Виявляє величину власного оборотного капіталу необхідну для формування ресурсів.	$Z_b = H_b - 3 = B_{ok} - 3$
Надлишок (+), нестача (-) власних оборотних коштів і довгострокових кредитів банків для формування запасів	Вказує на достатність власного оборотного капіталу та довгострокового кредиту для сформування запасів	$ZBD = HBD - 3 = (B_{ok} + D_k) - 3$
Надлишок (+), нестача (-) загальної величини джерел формування запасів	Показує достатність сукупного обсягу джерел формування запасів	$ZBDK = HBDK - 3 = (B_{ok} + D_k + K_k) - 3$
Коефіцієнт забезпеченості запасів відповідними джерелами формування	Визначає динамічність перетворення фінансових ресурсів у джерела виробничої діяльності	$K_{33df} = B_{ok} / 3$
Надлишок (+), нестача (-) відповідних джерел формування на 1 грн запасів, грн	Визначає обсяг відповідних ресурсів формування на 1 гривню запасів	$KPCP = (B_{ok} - 3) / 3$

Джерело: складено за [25]

Як свідчать розрахунки, результати яких наведені у таблиці 2.9, підприємство продовжує втрачати власний оборотний капітал. Підприємство

скорочує довгострокову заборгованість, що з одного боку покращує співвідношення між власними і позиченими коштами, з іншого - знижує можливості формувати запаси, достатні для ведення безперебійної торговельної діяльності.

Таблиця 2.9 – Основні коефіцієнти, що характеризують тип фінансової стійкості «АТБ – МАРКЕТ»

Показники	Роки			Відхилення 2023/2021
	2021	2022	2023	
Власні оборотні кошти	-21915416	-22743615	-1826796	17,29%
Наявність власних оборотних коштів і довгострокових кредитів банків для формування запасів	-21915416	-22743615	-18126796	-17,29%
Загальна величина джерел формування запасів	-21915416	-22743615	-18126796	-17,29%
Надлишок (+), нестача (-) власних оборотних коштів для формування запасів	-29687012	-29689712	-26752377	9,89%
Надлишок (+), нестача (-) власних оборотних коштів і довгострокових кредитів банків для формування запасів	-29687012	-29689712	-26752377	9,89%
Надлишок (+), нестача (-) загальної величини джерел формування запасів	-29687012	-29689712	-26 52 77	9,89%
Коефіцієнт забезпеченості запасів відповідними джерелами формування	-3	-3,2	-2	25,48%
Надлишок (+), нестача (-) відповідних джерел формування на 1 грн запасів, грн	-4	-4,1	-3	18,81%

Джерело: складено на основі оприлюдненої звітності

Таким чином, можна засвідчити кризовий тип фінансової стійкості: підприємство змушено працювати на мінімумі власних оборотних коштів, постійно відчуває нестачу ресурсів для продовження своєї діяльності. Крім того, війна загострила проблему фінансування, і хоча підприємство спромоглося погасити частину довгострокових кредитів, проте структура капіталу залишається неоптимальною і власникам підприємства доцільно проаналізувати доцільність збільшення власного капіталу.

Для розуміння доцільності цієї пропозиції проаналізуємо показники рентабельності та ділової активності «АТБ – МАРКЕТ».

Таблиця 2.10 – Основні коефіцієнти, що характеризують ефективність діяльності підприємства

Назва	Характеристика	Формула
Коефіцієнт обертання активів	Визначає ефективність використання активів, задіяних в діяльності підприємства	$KO_a = ЧД / A$
Коефіцієнт обертання кредиторської заборгованості	Демонструє кількість оборотів кредиторської заборгованості за період, що аналізується	$KOK_z = ЧД / K_z$
Період погашення кредиторської заборгованості, дні	Значення вказує на термін, упродовж якого фірма використовує гроші своїх постачальників та підрядників	$TпK_z = 360 / KOK_z$
Коефіцієнт обертання дебіторської заборгованості	Демонструє кількість оборотів дебіторської заборгованості за період, що аналізується	$KOD_z = ЧД / Д_z$
Період погашення дебіторської заборгованості, дні	Індикатор ефективності взаємин з клієнтами, який зазначає, як довго клієнти погашають свої рахунки перед підприємством	$TпД_z = 360 / KOD_z$
Коефіцієнт обертання матеріальних запасів	Вказує кількість обертів товарно-матеріальних ресурсів підприємства за термін, що аналізується	$KOM_3 = ЧД / 3$
Коефіцієнт обертання основних засобів	Демонструє ефективність використання основних засобів фірми.	$KOO_3 = ЧД / O_3$
Коефіцієнт обертання власного капіталу	Визначає ефективність застосування особистих коштів підприємства	$KOB_k = ЧД / B_k$
Коефіцієнт рентабельності активів	Вказує на внесок активів підприємства в одержаних доходах.	$KPA = ЧП / A * 100$
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	Свідчить про ступінь прибутковості власного капіталу підприємства.	$KPB_k = ЧП / B_k$
Коефіцієнт рентабельності продукції	Окреслює результативність реалізації продуктів (товари, робота та послуги)	$KP_p = ЧП / СП * 100$
Коефіцієнт рентабельності витрат	Показує розмір доходу отриманого на одну витрачену гривню	$KPB = Пдо / Bc * 100$
Коефіцієнт рентабельності продажу	Допомагає оцінити ефективність продажів.	$KRP = Bп / ЧД * 100$

Джерело: складено за [25]

Проведемо розрахунок відповідних показників та коефіцієнтів для «АТБ – МАРКЕТ», результати представлено у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Основні коефіцієнти, що характеризують ефективність діяльності «АТБ – MARKET»

Показники	Норма	Роки			Відхилення 2023/2021
		2021	2022	2023	
Коефіцієнт обертання активів	1,1	3,81	3,98	3,54	-7,1%
Коефіцієнт обертання кредиторської заборгованості	збільш	4,42	4,4	4,38	-0,86%
Період погашення кредиторської заборгованості	зменш	81,42	82,21	82,13	-0,87%
Коефіцієнт обертання дебіторської заборгованості	збільш	46,27	82,94	109,44	136,51%
Період погашення дебіторської заборгованості	зменш	7,78	5,26	3,29	-57,72%
Коефіцієнт обертання матеріальних запасів	збільш	15,57	14,37	13,24	-14,98%
Коефіцієнт обертання основних засобів	збільш	6,22	6,84	7,14	14,77%
Коефіцієнт обертання власного капіталу	збільш	46,25	39,47	30,29	-34,51%
Коефіцієнт рентабельності активів	збільш	19,65	5,72	6,79	-65,42%
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	збільш	1,83	0,48	0,53	-70,95%
Коефіцієнт рентабельності продукції	збільш	7,54	3,54	2,59	-65,63%
Коефіцієнт рентабельності витрат	збільш	8,50	2,69	3,96	-53,4%
Коефіцієнт рентабельності продажу	збільш	25,72	24,32	26,85	4,38

Джерело: складено на основі оприлюдненої звітності

Хоча за два роки війни показники ефективності діяльності та рентабельності знизилися, проте «АТБ – MARKET» залишається прибутковим, а показники мають позитивні значення поряд з від’ємною динамікою. Але значення показників за 2023 рік кращі від значень попереднього року. Відповідно, можемо зробити висновок, що підприємство частково адаптувалося і готово до відновлення за умови наявності достатнього капіталу.

Крім того, доцільно звернути додаткову увагу на показники рентабельності продажів та обороту основних засобів. Їх зростання говорить про ефективну політику управління асортиментом продукції та складськими запасами, а також про ефективне використання необоротних активів, що у майбутньому стане запорукою підвищення функціонування «АТБ - MARKET».

2.3. Аналіз зовнішнього середовища та місця «АТБ – MARKET» серед конкурентів.

Лідерські позиції «АТБ - MARKET» на ринку продовольчих товарів пояснюються активною маркетинговою політикою, великою роботою з формування бренду та лояльності покупців, правильними рішеннями щодо розміщення магазинів та формування асортименту. На поточний момент «АТБ – MARKET» займає більше 50 % усього ринку, проте, як свідчать статистичні дані, конкуренти нарощують власні можливості та намагаються збільшити свою присутність на ринку.

З метою більш повної оцінки місця «АТБ – MARKET» серед конкурентів (до найближчих можна віднести METRO, Велмарт, Varus, Фора, Сільпо, Auchan, Novus) проведемо SWOT - аналіз і представимо результати у вигляді відповідних таблиць.

Таблиця 2.12 Матриця SWOT- аналізу діяльності «АТБ - MARKET»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Наявність кваліфікованого персоналу з досвідом роботи в даній сфері	Наявність старого, зношеного устаткування на підприємстві
Наявний багаторічний досвід роботи на ринку продовольчого ритейлу	Відсутність значних джерел фінансування
Гарні ділові зв'язки зі споживачами продукції і постачальниками	Труднощі в організації збуту великого обсягу продукції
Низька трудомісткість виробництва	Існуюча низька ефективність процесу відвантаження споживачам продукції
Зручне місце розташування магазинів мережі	Фактичне зниження загальної платоспроможності населення
Наявність виробничих потужностей, що дозволяють підтримати нове виробництво за рахунок існуючого устаткування	Затримка росту інвестиційної активності
Забезпеченість виробництва всіма необхідними комунікаціями	Деяка інфраструктура ТОВ «АТБ-MARKET» є зруйнована, а магазини закриті
Активна маркетингова політика	Розрив партнерських угод внаслідок війни
Сформований імідж підприємства у споживачів продукції	Порушені логістичні маршрути
Лідерство за цінами на продукцію.	Певні товари стали дефіцитними
	Значний кадровий відтік та потреба у найманні і тренінгу нового персоналу

Продовження таблиці 2.12	
Можливості	Загрози
Сформований імідж підприємства у споживачів продукції Певна продукція компанії є базова, тому на к-сть клієнтів цей чинник не має значний вплив Переорієнтація на нових постачальників може стати основою для довгострокової кооперації	Подальше зниження загальної платоспроможності населення Підвищення кредитної процентної ставки Потреба у ремонті/ відбудові ушкоджених об'єктів Страхування активів у повній мірі на даний період неможливе Зменшення кількості населення, а відповідно і клієнтів Неможливість довгострокового планування. Безпекова загроза персоналу і інфраструктури Низький рівень діджиталізації підприємства Загальні негативні очікування стосовно зменшення місткості ринку Інфляція

Джерело: складено автором

Проведений у попередньому пункті аналіз показників діяльності підприємства засвідчує, що менеджмент «АТБ - МАРКЕТ» усвідомлює проблеми і з устаткуванням, і з браком коштів, і з неможливістю повного відновлення та експансії на поточний момент. Тому розвиток мережі на поточний момент не має першочергового значення, але через суспільне значення діяльності «АТБ – МАРКЕТ» як найбільшого ритейлового магазину вимагає докладання зусиль із захисту своїх позицій на ринку та найбільшого задоволення потреб клієнтів.

Відповідно, стратегія менеджменту концентрується на вирішенні питань забезпечення безперебійного енергопостачання, вирішенні логістичних завдань, забезпеченні торгових приміщень необхідним обладнанням та своєчасного поповнення асортименту. Розв'язання найбільших загроз відкладається до закінчення війни, оскільки вимагає значних інвестицій з високим рівнем невизначеності.

Для більш глибокого розуміння середовища, у якому здійснюється діяльність «АТБ – MARKET», проведемо та PEST- аналіз.

Таблиця 2.13 - Матриця PEST- аналізу діяльності «АТБ - MARKET»

Тип чинників	Чинник	Як впливає?
Політичні	Військовий стан	Негативний вплив: на всі загальноєкономічні показники. Неможливість довго- та середньострокового планування. Позитивний: шанс на повернення власності ТОВ «АТБ- MARKET», відновлення та розширення клієнтської бази. Пріоритизація продукції національного виробництва.
	Націоналізація підприємств	Ризик втрати бізнесу
Економічні	Інфляція.	Зниження купівельної спроможності населення. Зниження попиту на продукцію. Зміна купівельних пріоритетів.
	Безробіття.	Зниження купівельної спроможності населення. Зниження попиту на продукцію. Зміна купівельних пріоритетів
	Зниження акцизу на пальне.	Стабілізація цін на продукцію. Можливість планування операційної діяльності на короткий термін.
Соціальні	Скорочення чисельності населення	Зниження попиту на продукцію.
	Пріоритизація соціально-відповідального бізнесу.	Пріоритизація соціально-відповідальних мереж та соціально-відповідальних постачальників. Пріоритизація продукції національного виробника
Технічні	Рівень розвитку науки	Залучення нових технологій : оптимізація операційних витрат, покращення розуміння потреб клієнтів за допомогою сучасних аналітичних механізмів, диверсифікація варіантів збуту продукції.
	Можливість технічно пристосовувати роботу бізнесу для роботи у позаштатному режимі	Переваги над конкурентами Забезпечення мінімального рівня спланованості у роботі

Джерело: складено автором

Як показує матриця PEST- аналізу, більша частина чинників, особливо тих, що негативно впливають на результати діяльності, є факторами впливу на всі торговельні мережі України. Підприємства намагаються підлаштуватися під такі умови та скоротити витрати. Багато хто бачить джерело скорочення витрат у міжмережевій взаємодії та переорієнтації та вітчизняного виробника. Власне виробництво, власна торгова марка – все інструменти виживання у непростих умовах сьогодення, крім того «АТБ – МАРКЕТ» пропонує багато акційних програм, що дозволяють покупцям суттєво економити гроші.

Через брак капіталу торговельна мережа не може собі дозволити великих інвестицій у розвиток, оновлення обладнання, впровадження дороговартісних програм діджиталізації. Але оприлюднені результати опитування клієнтів «АТБ – МАРКЕТ» свідчать, що вони позитивно сприймають зміну іміджу магазину та інші інновації, що вводяться мережею.

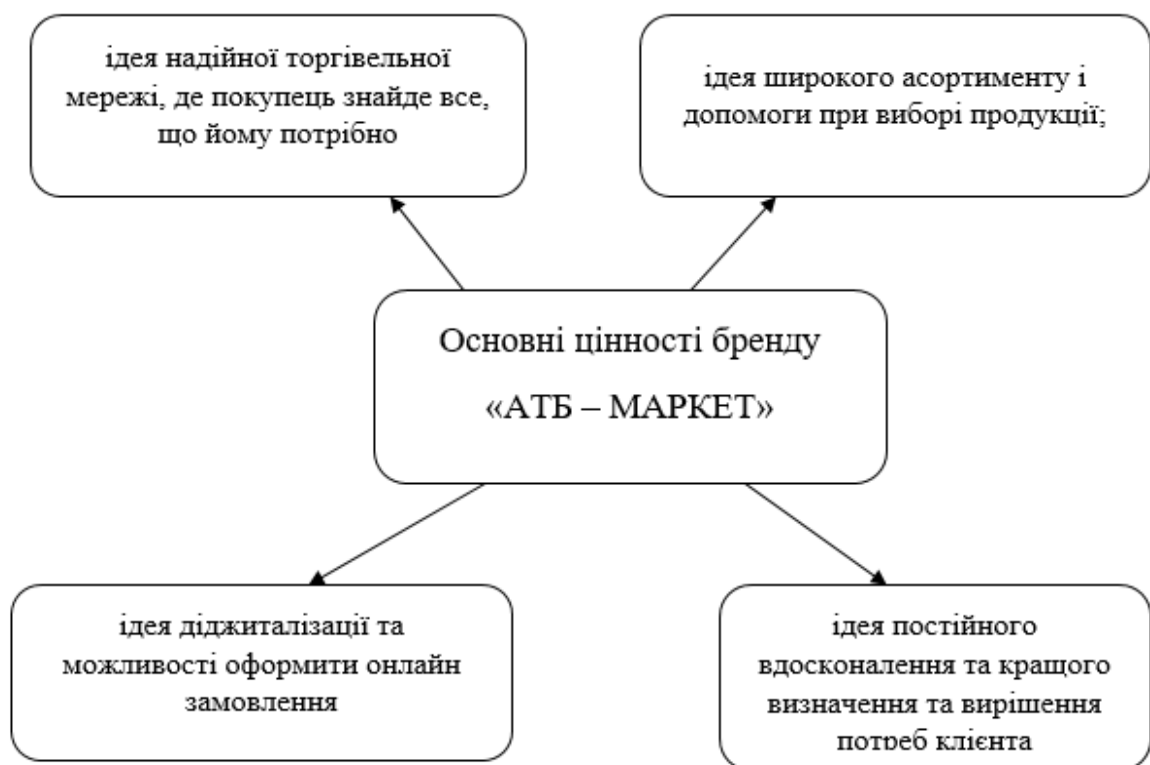


Рисунок 2.5 – Основні цінності «АТБ – МАРКЕТ»

Джерело: складено автором

Для залучення нових клієнтів та підтримання інтересу наявних торговельна мережа змушена постійно використовувати канали інформування та маркетингу. «АТБ- МАРКЕТ», що постійно розкриває інформацію про програми, у яких він приймає участь, доносить свої цінності до споживача з метою формування простору однодумців, які віддають пріоритет ідеї «якісна продукція за помірну ціну».

Основні цінності, що пропагандуються «АТБ – МАРКЕТ», зображені на рисунку 2.5. Крім оприлюднення власних цінностей та пошуку «точок взаємопорозуміння» зі своїми клієнтами «АТБ – МАРКЕТ» активно веде роботу із дослідження ринку, щоб ефективно просувати товар відповідно до ідентифікованих потреб споживачів.

На підставі проведеного аналізу можемо зробити висновок, що незважаючи на втрати від війни, брак коштів, скорочення платоспроможного попиту «АТБ – МАРКЕТ» залишається лідером ринку роздрібної торгівлі та підґрунтя подальшого розвитку треба шукати у скороченні витрат через мережеву співпрацю та діджиталізацію основних процесів торговельної мережі.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ

3.1. Сучасні методи підвищення конкурентоспроможності торговельної мережі

Зазвичай торгові мережі використовують різні методи та моделі впливу на показники ефективності. Формування та вдосконалення їх проходило відповідно до еволюції підходів до управління витратами та відповідно до змін у зовнішньому середовищі:

1950-ті роки – порівняно стабільне зовнішнє середовище, пріоритет у ланцюжку приросту цінності віддавався виробництву, йшла епоха споживчого накопичення. Запорука конкурентоспроможності вбачалася в опорі на внутрішні сильні сторони, поділ стратегічного та операційного рівнів управління, календарно-мережне планування проєкту.

1960-ті роки – менш стабільне зовнішнє середовище, насичення споживчих ринків товарами, закінчення епохи споживчого накопичення, посилення конкуренції. Заходи із забезпечення конкурентоспроможності базувалися на використанні внутрішніх сильних сторін, управління за цілями П. Дракера, СВОТ-аналізі, організаційному проєктуванні.

1970-ті роки - закінчилася епоха споживчого накопичення, наростає конкуренція. Торговельні мережі використовували зовнішні фактори конкурентних переваг, автоматизацію торгових процесів та управління проєктами, методи оцінки загальних витрат, бенчмаркінг.

1980-ті роки – наростаюча лібералізація та глобалізація економік, продовжується посилення конкуренції. Зовнішні фактори конкурентних переваг, метод інтеграції до товаропотоку стають основними методами забезпечення конкурентоспроможності.

1990-2000-ті роки – розвивається аутсорсинг, компанії переходять на мережеву організацію, ефективними методами забезпечення

конкурентоспроможності визнаються: внутрішні фактори конкурентних переваг, збалансована система показників, безперервне покращення процесів (кайдзен), реінжиніринг бізнес-процесів, методи управління вартістю (VBM).

Для того, щоб ці різноманітні методи та моделі працювали для забезпечення конкурентоспроможності торговельної мережі у сучасних умовах, їх потрібно об'єднати в систему, спрямовану на управління ефективністю послуг у товаропотоці на кожному з рівнів послуг відповідно до варіантів управління ефективністю для забезпечення конкурентоспроможності.

Сучасний підхід до забезпечення конкурентоспроможності послуг торговельних мереж базується на системному підході та мережевій взаємодії ланок товароруку. Тому у діяльності торговельної мережі із задоволення потреб покупця при купівлі-продажу товарів є значний обсяг діяльності з управління потоками товарів та послуг.

Цінність для споживача створюється по всьому ланцюжку приросту цінності. Тому доцільно виділяти ключових суб'єктів взаємодії торговельної мережі: постачальник, склад, транспортна компанія, магазин. Їх інтегрують у:

- товарний потік, спрямований від постачальника до споживача;
- грошовий потік від споживача до постачальника;
- інформаційний потік контролю показників функціональних операцій на потоках.

У сучасних умовах торговельна мережа повинна шукати шляхи оптимізації всього ланцюжка приросту цінності. Координація по всьому ланцюжку цінності дозволить сформувати збалансовану систему асортименту та цін товарів, місць продажу та послуг. Зв'язок методів на рівнях управління ефективністю з процесами послуг у товаропотоці важливий для зростання їх ефективності, для цього потрібно виділити підходи, методи та алгоритми, що відповідають цим рівням управління ефективністю послуг у товаропотоці, та об'єднати їх у систему.

На стратегічному рівні управління ефективністю на головному місці стоїть координація всіх послуг у товаропотоці через координацію цілей

елементів ланцюга поставок. Загальною метою є створення товару для споживача та одночасне отримання прибутку. Для оцінки ефективності застосовується бенчмаркінг. Він дозволяє встановити значення показників комплексної оцінки конкурентоспроможності.

Відомі такі моделі побудови торговельних мереж:

- 1) холдингова;
- 2) централізована;
- 3) корпоративна;
- 4) кущова (синтетична).

Така класифікація мало відбиває принципи сучасних взаємодій, оскільки у мережевий структурі важливі як внутрішні взаємовідносини між елементами, так і взаємовідносини із зовнішніми елементами (елементами середовища).

Як модель побудови торговельної мережі на стратегічному рівні у розвинутих країнах все частіше застосовується модель кластера, у якій елементи зовнішнього середовища, такі як постачальники та сектор розподілу, стають частиною торговельної мережі. У сучасних реаліях виправдана така інтеграція, оскільки при переході галузі до етапу зрілості вона веде до покращення її конкурентоспроможності та до зміцнення ринкової позиції торговельної організації. Можна погодитись з М. Портером, що прибутковість кожної окремої фірми (в одній стратегічній групі) у довгостроковому аспекті визначається здатністю реалізувати загальну стратегію [56]. Це твердження справедливе для учасників ланцюжка приросту цінності торговельної мережі.

Оскільки послуги торгівлі створюються в товаропотоці від постачальника до споживача, то для групування цих послуг можна застосувати кластери. Якщо розглядати кластер з погляду кінцевого продукту, створеного в інтегрованому ланцюгу поставок, то можна домогтися підвищення ефективності послуг у товаропотоці торговельних мереж. Постійне зростання витрат стимулює пошук нових форм взаємовідносин підприємств, як усередині, так і з зовнішніми партнерами. Необхідні та виправдані

коопераційно-мережеві взаємодії у ланцюжку приросту цінності. При цьому рушійною силою інтеграції може бути як вигода, так і ідея [1]. Кластеризація у сфері послуг є формою інтеграції сервісних підприємств і концентрується «навколо однієї чи кількох потреб населення» та пов'язана із супроводом споживача [54]. Проте торговельна мережа, надаючи послуги, не є суто сервісною організацією, вона є ланцюгом поставок.

Кластер у сфері торгівлі може бути представлено групою організацій, об'єднаних з метою створення певної послуги у товаропотоці. На стратегічному та тактичному рівнях для вирішення завдання з інтеграції учасників можна виділити методи та модель, зазначені у таблиці 3.1

Таблиця 3.1 – Методи та моделі стратегічного та тактичного рівнів управління ефективністю

Методи	Модель
Стратегічний рівень	
Бенчмаркінг; методи управління вартістю (VBM)	Структурування кластерів
Тактичний рівень	
Метод оцінки загальних витрат, SWOT аналіз, метод інтеграції у товаропотоці, календарно-мережне планування проєкту	Модель форматів надання послуг
Операційний рівень	
Безперервне покращення процесів (кайдзен), реінжиніринг бізнес-процесів	Модель управління бізнес-процесом

Джерело: складено автором

Інтегроване управління – це цілеспрямоване вплив керуючої підсистеми на керовану підсистему на усіх етапах циклу управління, що об'єднує функціональні області, орієнтоване на створення внутрішньої єдності, згуртованість людей у ході їхньої спільної діяльності [45]. Інтеграція проявляється як у розширенні та поглибленні зв'язків, спільному використанні ресурсів, об'єднанні капіталів, так і у створенні один одному сприятливих умов

здійснення економічної діяльності, зняття взаємних бар'єрів через коопераційно-мережні взаємодії. Інтегроване управління логістикою (а торговельна мережа – це ланцюг поставок) може забезпечити скорочення часу руху товару на 25–45 %, а також скорочення витрат на закупівлю на 5–15 %, зменшення складських запасів від 20 до 50 %, збільшення прибутку від 5 до 15% [44].

Застосування методу SWOT-аналізу дає змогу сформулювати способи підвищення ефективності. Концепція загальних витрат лягає в основу розподілу витрат за різними ланками товароруку, а потім декомпозується до учасників ланцюжка приросту цінності. Формати надання послуг у товаропотоці під час реалізації в магазині уточнюють спосіб взаємодії зі споживачем. Як метод, що забезпечує підвищення ефективності, використовується управління проектами.

Елементом інтеграції торговельної мережі є процеси. Відповідно до системного підходу представимо принципову схему управління бізнес-процесом послуги в товаропотоці торговельної мережі на рисунку 3.1.

Управління процесами послуг у товаропотоці передбачає наявність наступних характеристик:

- Власник бізнес-процесу – посадова особа, яка несе відповідальність за перебіг та результати процесу. Власник не опікується функціями, що виконуються в рамках процесу окремими виконавцями, йому важлива успішна реалізація всього процесу. Власник процесу забезпечує взаємодію з постачальниками вхідних потоків процесу та зі споживачами його результатів.

- Вхід процесу – вхідні об'єкти (сировина, продукція, комплектація, інформація чи послуга), які перетворюються на виходи процесу під час виконання процесу. Часто входи одного процесу є виходами іншого.



Рисунок 3.1 – Модель управління бізнес-процесом послуги у товаропотоці торговельної мережі

Джерело: складено за [12, 44].

- Вихід процесу – продукція, інформація чи послуга, заради якої існує процес.

- Ресурси – ресурси, виділені у розпорядження власника процесу для його проведення. Можуть включати: обладнання (виробниче, контрольно-вимірювальне, офісне та ін.), персонал, приміщення, середовище, транспорт, зв'язок, матеріали (допоміжні), фінанси, документація (регламенти, проєкти та ін.).

- Споживач – споживач результатів процесу, ступінь задоволеності якого може бути використана для оцінки ефективності процесу [58].

- Постачальник – постачальник ресурсів або постачальник входів.

- Ключові показники процесу – це показники, за якими власник процесу здійснює управління ним (термін, ідентичний терміну «показник процесу»).

Управління процесами послуг у товаропотоці спрямоване на формування сталої ефективності мережових взаємодій у ланцюжку приросту цінності торговельної мережі. Отримати вигоди від використання цього фактору конкурентних переваг можливо, якщо правильно обрати показники оцінки

ефективності для вдосконалення економічних та організаційно-управлінських відносин учасників товаропотоку, які виникають у процесі формування механізму забезпечення конкурентоспроможності торговельних мереж, та побудувати систему управління процесами, пов'язану із системою управління торговельною мережею.

Сьогодні серед інструментів все більшу актуальність набуває метод управління процесом через безперервні поліпшення, або ощадливе виробництво. Кожен новий підхід до управління процесами будується на колишньому фундаменті, додаючи нові та нові елементи. Відповідно до технології ощадливого виробництва всі процеси повинні піддаватися діагностиці, після якої будується модель «як має бути».

В основу методології управління бізнес-процесами закладено підхід безперервного покращення та системний підхід до управління циклом безперервного покращення бізнес-процесів: визначення цілей та показників ефективності процесу, розробка (проєктування) процесу «як має бути», виконання (реалізація та управління) та контроль бізнес-процесу, аналіз результатів бізнес-процесу.

Реалізація циклу безперервного покращення бізнес-процесів дозволяє організації забезпечити її процеси необхідними ресурсами, здійснювати їх менеджмент, визначати та реалізовувати можливості для покращення [32].

Узагальнену інформацію про обрані методи управління ефективністю послуг у торговельній мережі представимо у таблиці 3.2.

Як видно з таблиці 3.2, сукупність обраних методів та моделей управління ефективністю послуг у товаропотоці торговельних мереж створює один з важливих елементів механізму забезпечення конкурентоспроможності торговельної мережі.

Таблиця 3.2 – Методи підвищення конкурентних переваг торговельної мережі шляхом впливу на показники ефективності послуг у товаропотоці

Методи та моделі	Рівень управління ефективністю
Методи керування вартістю (VBM)	Стратегічний
Бенчмаркінг	Стратегічний
Структурування кластерів	Стратегічний
Метод оцінки загальних витрат SWOT-аналіз	Тактичний
Метод інтеграції у товаропотоці	Тактичний
Календарно-мережеве планування проєкту	Тактичний
Безперервне покращення процесів (кайдзен)	Оперативний
Модель управління бізнес-процесом	Оперативний

Джерело: складено автором

3.2 Пропозиції з підвищення конкурентоспроможності торговельної мережі «АТБ-МАРКЕТ»

Напрямом підвищення конкурентоспроможності «АТБ – МАРКЕТ» є застосування кластерного підходу та утримання послуг у товаропотоці, ланцюга поставок та послідовні послуги учасників всієї торговельної мережі, що включає не тільки торговельну мережу як організацію, а й усіх учасників мережевої взаємодії. Це дозволяє розглянути сукупність учасників як кластер, у якому спільно створюють цінність споживача. Але і учасники такої взаємодії теж всередині мережі створюють свої кластери.

Світова практика виділяє наступні кластери торговельної мережі:

- 1) кластер з формування різноманітності товарів – кластер Постачальники;
- 2) кластер із забезпечення безперервного обсягу торгової пропозиції – кластер Розподіл;
- 3) кластер із забезпечення безпеки та якості реального товару – кластер Склади;

- 4) кластер із продажу товарів – кластер Магазини;
- 5) кластер з організації товаропотоку - кластер Управління.

Кластерний підхід дозволив виділити основну ланку, що відповідає за успіх певної послуги в товаропотоці, та сформувати кластерну структуру моделі надання послуг у товаропотоці торговельної мережі «АТБ – МАРКЕТ».

Таблиця 3.3 - Поділ послуг у товаропотоці між кластерами «АТБ – МАРКЕТ»

Кластер	Послуги в товаропотоці
Постачальники ТОВ МФ «Фаворит плюс», ТОВ КФ «Квітень», та інші	Взаємовідносини та взаємодії з постачальниками Закупівля товару
Розподіл ТОВ «Логістик Юніон», ПП «Транс Логістик»	Розподіл Транспортування
Склади ТОВ «Ритейл Девелопмен»	Приймання товарів Забезпечення зберігання товарів Підготовка реальних товарів до продажу
Магазини ТОВ «АТБ-Маркет»	Викладка Реалізація товарів
Управління	Формування асортименту Проведення облікових процедур Проектування місць продажу

Джерело: складено автором

Таким чином, формується багаторівнева кластерна модель надання послуг торгівлі, в якій система управління кластером декомпонується на елементи: цілі ланцюжка цінності; оргструктура; бізнес-процеси; завдання; персонал. Застосування кластерного підходу до декомпозиції послуг у товаропотоці торговельної мережі дозволяє взаємопов'язати у ланцюжку цінності розміри витрат окремих послуг у загальному кластері торговельної мережі.

Цілі товаропотоку виражені шістьма правилами логістики:

- 1) необхідний товар;
- 2) із необхідною якістю;

- 3) у достатній кількості;
- 4) доставка точно у строк;
- 5) у певне місце;
- 6) за оптимальних витрат (і торговельної мережі, і покупця).

Завдяки такому поділу відповідальності у створенні товаропотоку можна запропонувати розділити витрати на послуги в товаропотоці, не виділяючи окремо витрати на придбання товарів за цінами постачальника, оскільки це пряма відповідальність кластера постачальників.

Такий підхід до формування прибутку до оподаткування дає змогу розглядати ланцюг поставок не як суму ланцюгів поставок учасників товаропотоку, а як єдину згуртовану систему із кластерів, що об'єднані спільними цілями, політикою, програмами, проєктами; усвідомлюють взаємну залежність (учасники володіють взаємодоповнювальними ресурсами та навичками); здійснюють взаємні інвестиції один в одного; встановлюють відкритий до розумних меж обмін інформацією; постійно розвивають взаємозв'язки; чітко розділяють відповідальність і встановлюють порядок прийняття рішень [19]. Це дало змогу розробити багаторівневу модель підвищення ефективності послуг у товаропотоці торговельної мережі, в якій структурні елементи надання послуг взаємопов'язані в товаропотоці. Виокремлення кластерів у товаропотоці закріпить послуги за ними згідно із запропонованою моделлю і, таким чином, визначить портфель процесів послуг для кожного з них. Очолювати кластери, на нашу думку, мають керівники, які мають ризик-орієнтоване мислення і приймають принципи менеджменту якості.

Виокремлення кластерів передбачає зміну комунікацій між різними ланками товаропотоку. Сформулюємо загальносистемні напрями поліпшення у сфері підвищення управління ефективністю послуг у товаропотоці «АТБ - MARKET» з урахуванням переходу на кластерну модель управління ефективністю послуг у товаропотоці торговельної мережі.

По-перше, перехід на кластерну багаторівневу модель надання послуг у товаропотоці АТБ - MARKET» потребуватиме децентралізації управління в торговельній мережі, консолідації інших учасників товаропотоку і розроблення методу багаторівневого аналізу показників ефективності послуг у товаропотоці торговельної мережі, що представляє інтерес для регіональних відділень, оскільки вони отримають більше повноважень та через краще знання специфіки свого регіону мають змогу приймати більш ефективні рішення. Так, можна сформувати управлінські комунікації між кластером Управління та іншими кластерами (рис. 3.2).

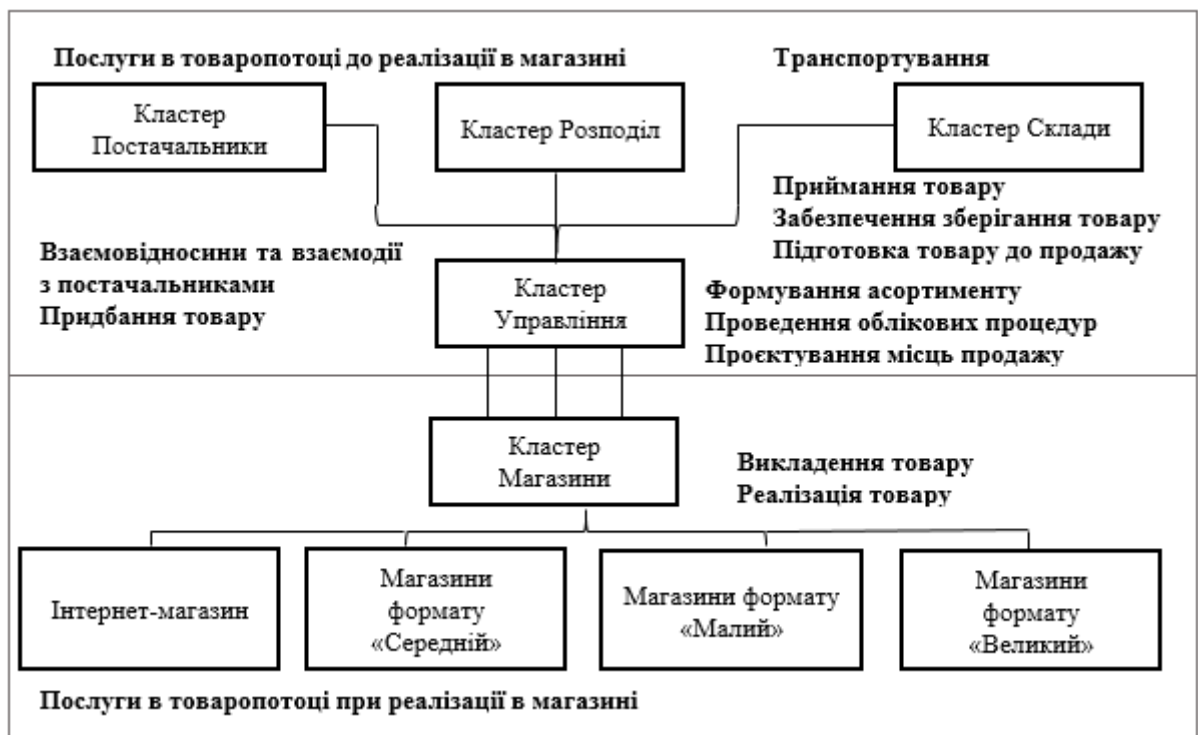


Рисунок 3.2 - Управлінські комунікації між кластером Управління та іншими кластерами

Джерело: складено автором

Зі схеми на рисунку випливає, що комунікація між кластером Управління та кластером Постачальники впливає на здійснення процесів послуг у товаропотоці, таких як «Взаємини та взаємодії з постачальниками», «Закупівля товару», «Формування асортименту», шляхом регулювання

потреби у товарі, товарної політики, цінової політики, асортиментної матриці у розрізі кластера Постачальники та форматів магазинів. Аналогічно взаємодія кластера Управління та кластера Магазини впливає на здійснення процесів послуги у товаропотоці, таких як «Викладення товарів», «Проектування місць продажу», «Реалізація товару».

Натомість, через послугу «Проведення облікових процедур» реалізується план інвентаризації кластера Магазини, план на перевірку умов зберігання товарів у кластерах Магазини та Склади. Через управління кластером Склади реалізується послуга «Забезпечення зберігання товарів», а через кластер «Розподіл» реалізуються послуги «Транспортування» та «Формування асортименту».

По-друге, кластерна модель надання послуг лежить в основі управління ефективністю, оскільки ціна на товар створюється спільно всіма учасниками ланцюжка приросту цінності та прибуток до оподаткування кожної ланки цього ланцюжка закладається через механізм ціноутворення. Це вимагає впровадження методу багаторівневого аналізу показників ефективності послуг у товаропотоку торговельної мережі, що передбачає:

- 1) розробку системи обліку за ключовими показниками загалом торговельної мережі та в кожному кластері;
- 2) розрахунок показників ефективності;
- 3) аудит бізнес-процесів послуг кластерів;
- 4) стандартизацію системи мотивування та її орієнтацію на ключові показники ефективності.

Застосування кластерного механізму надасть регіональним керівникам кластерів більше свободи для оптимізації товаропотоку та дозволить формувати ефективну політику ціноутворення. Як напрями підвищення конкурентоспроможності торговельної мережі «АТБ – MARKET» доцільно виділити заходи, що представлені у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Напрями підвищення конкурентоспроможності «АТБ-МАРКЕТ»

Заходи з підвищення конкурентоспроможності на оперативному рівні	Заходи з підвищення конкурентоспроможності на концептуальному рівні
Впровадити активну стадію пошуку постачальників	Стандартизація форматів магазинів, що спростить оперативну зміну планогам
Впровадити роботу з формування бази даних альтернативних постачальників	Розробка формальних критеріїв вибору постачальника. Підбір учасників за методом ABC
Диференціювати націнки по асортименту.	
Централізувати процедуру ціноутворення	Посилення переорієнтації компанії на виробництво товарів під ВТМ
Цифровізація товарних потоків та послуг у товаропотоці	Розробка механізму контролю відповідності вхідних цін умовам договору
Забезпечити коректне ведення основних даних товарів	
Ввести процедуру контролю за дотриманням умов договору: за графіками поставок, асортиментом, обсягами, документами	Формування системи збору інформації за пропозиціями на наявний в асортименті товар з постачальниками за погодженням рекламних заходів та бюджетів
Ввести процедуру своєчасного інформування постачальників	
Ввести процедуру контролю за своєчасністю надання інформації про здійснене відвантаження	Централізація даних та автоматизація всього ланцюжка показників. Впровадження оптимізації асортименту на основі матриці гармонізації ABC-XYZ. (Конфіденційну інформацію про націнки та вхідні ціни постачальників зробити недоступною великій кількості персоналу)
Прописати процедуру проведення атестації постачальника у контракті з постачальником	
Прописати у контрактах з постачальниками форми згоди про відшкодування претензій	
Прописати у контракті з постачальником процедуру узгодження замовлень в одну поставку	
Прописати у контракті з постачальником список транспортних компаній, з якими у торговельної мережі укладено договір	
Ввести процедуру контролю за виконанням постачальниками вимоги про маркування товару за підрозділами та про постачання товару з пакувальними листами	

Джерело: складено автором

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота магістра присвячена вирішенню питання підвищення конкурентоспроможності торговельної мережі на прикладі «АТБ – MARKET».

У роботі на підставі аналізу існуючих підходів до визначення поняття «конкурентоспроможність торговельної мережі» було проведено узагальнення, яке дозволило визначити забезпечення конкурентоспроможності торговельної мережі як формування та розвиток конкурентних переваг у порівнянні з іншою торговельною мережею з погляду процесу створення цінності споживача.

Також проведено аналіз еволюції структури послуг у товаропотоці торговельних мереж, що дозволило:

по-перше, на основі дослідження еволюційних етапів розвитку торговельних мереж, а також вивчення взаємодій оптової та роздрібної ланок торговельної мережі у ланцюжку приросту цінності, конкретизувати комплекс послуг у товаропотоці торговельної мережі як об'єкт управління у механізмі забезпечення його конкурентоспроможності, що включає: «Формування асортименту»; «Взаємини та взаємодії з постачальниками»; «Закупівля товару»; «Прийняття товарів»; «Забезпечення зберігання товарів»; «Транспортування»; «Підготовка конкретного товару до продажу»; «Проведення облікових процедур»; «Проектування місць продажу»; «Викладення товарів»; «Реалізація конкретного товару».

По-друге, виділити еволюційні етапи розвитку торговельних мереж та показати зміну у торговельній мережі кількості послуг у товаропотоці та їх змісту, що зумовлюються зміною умов конкретності на ринку. В результаті аналізу сучасних умов надання послуг підтверджено актуальність підвищення конкурентної переваги за рахунок приділення додаткової уваги таким факторам, як: партнерство з постачальниками; механізм роботи із претензіями

споживачів; комплексність послуги та її затребуваність; здатність швидкого реагування на ринок технологій і організаційних нововведень.

Обґрунтовано зміну змістовності послуг, а також появу нових складніших послуг. Можна відзначити, що торговельні мережі ініціюють процес взаємопроникнення сфер, по суті, інтеграцію учасників ланцюжка приросту цінності, що ускладнює виокремлення послуг у товаропотоці. Доведено, що забезпечення конкурентоспроможності торговельної мережі полягає у створенні та розвитку конкурентних переваг ефективності послуг у товаропотоці.

Акцентовано значення ефективності діяльності торговельної мережі як чинника забезпечення конкурентоспроможності. Доведено, що ціни послуг торгівлі входять у роздрібну ціну товару, яка виступає мірою обміну у взаємодії покупця та торговельної мережі та забезпечує для торговельної мережі отримання доходу, витрат та прибутку до оподаткування. Надано авторське визначення ефективності послуг у товаропотоці торговельної мережі як діяльності торговельної мережі щодо досягнення поставлених цілей товаропотоку, яка оцінюється за допомогою комплексної системи показників різних ланок структури торговельної мережі.

Провівши аналіз діяльності «АТБ – МАРКЕТ», зазначимо, що мережа залишається лідером на ринку роздрібної торгівлі навіть в умовах війни та продовжує здійснювати прибуткову діяльність. Мережа поступово адаптується до умов війни та менеджмент має плани до відновлення магазинів, що постраждали та знаходяться у районах, що наближені до районів бойових дій. Проте підприємство має недостатню кількість коштів для відновлення у довоєнних обсягах, є проблеми з ліквідністю, тому необхідно шукати шляхи інтенсивного зростання та зменшення витрат.

Використання SWOT-аналізу та PEST-аналізу, дозволило виділити такі проблеми середовища торговельної мережі: реальна небезпека, що викликана війною, недостатня купівельна спроможність клієнтів, інфляція та девальвація курсу національної валюти, негативні очікування. Факторами, що сприяють

розвитку мережі «АТБ – MARKET», є велика мережа, впізнаваний бренд та позитивна репутація.

Основними критеріями оцінки ефективності рішень повинні бути: оборот, швидкість, витрати та задоволеність споживачів. Також доцільно в сучасних умовах розглядати торговельну мережу як кластер, де за кожним учасником закріплені визначені функції, а діяльність усіх учасників тісно інтегрована.

Виявлено особливості послуг на різних етапах просування товару до споживача. Запропоновано використовувати обсяг послуг у товаропотоці як основу класифікації форматів надання послуг.

У процесі дослідження проведено диференціацію комплексу послуг сучасної торговельної мережі щодо інтересів споживача:

- 1) послуги у товаропотоці до реалізації у магазині;
- 2) послуги у товаропотоці під час реалізації у магазині.

Визначено структуру послуг, що формують витрати торговельної мережі у бізнес-процесах оптової та роздрібної торгівлі, виділено рівні управління ефективністю послуг торговельної мережі. Встановлено, що основна частина послуг у товаропотоці здійснюється заздалегідь, до реалізації товару у магазині.

Показано, що послуги торговельних мереж є скоординованим комплексом бізнес-процесів, що дозволяє розділити показники по групах відповідно до моделі управління процесом. Розроблено модель механізму підвищення ефективності послуг у товаропотоці торговельної мережі, яка дозволяє координувати та інтегрувати всі елементи підвищення ефективності послуг у товаропотоці, такі як аналіз ефективності, ідентифікація проблем ефективності, вибір методів підвищення ефективності, розробка заходів щодо підвищення ефективності та моніторинг ефективності у кластері.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва, О.В. (2019). Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі. (Монографія). Київ : ФОП Маслаков. 342.
2. Балабанова Л.В., Кривенко Г.В., Балабанова І.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : Навч. посіб. Київ : Видавничий дім «Професіонал», 2009. 256 с.
3. Берницька Д.О. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/ STEP аналізу. *Економічний аналіз*, 2017, Вип. 11 (2), С. 41–45.
4. Білявський, В.М. & Шепута, М.М. (2017). Конкурентоспроможність підприємства як фактор підвищення його інвестиційної привабливості. *Інноваційна економіка*, 11-12(72), 129–134.
URL: <https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/32970/1/Білявський%20ІЕ%2017.pdf>
5. Бізнес в умовах війни: зупинення діяльності відокремлених підрозділів.
URL: https://biz.ligazakon.net/analytics/210804_bznes-v-umovakh-vyni-zupinennya-dyalnost-vdokremlenikh-pdrozdlv
6. Бойко, В., & Зарічний, М. (2023). Інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, (54). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-39>
7. Гамова О.В. Шляхи та напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств машинобудування в контексті стратегічного розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 3. С. 11–15.
URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/4-2.pdf>
8. Гарбузюк, О., Рудніченко, Є., Дьячок, І., Скрипник, В. (2024). Теоретичний базис оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 330(3), 297-304. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-45>

9. Герасимова, В. О., & Рєзанов, Е. О. (2020). Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Економічний простір*, (154), 93-97. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-17>
10. Господарський Кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://docs.dtkk.ua/doc/436-15>
11. Дяченко Т.А. Теоретико-методичні засади оцінки конкурентного середовища та конкурентної позиції підприємства на ринку. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2021, №. 4, С. 203-208.
12. Зось-Кіор М. В., Германенко О. М., Собакар Д. Т. Сучасні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2018. № 6. С. 175–178.
13. Іванов Ю.Б. Ефективність маркетингової діяльності підприємств у сучасних умовах підвищеної динамічності та ризикованості підприємництва. *Економіка: реалії часу*, 2024, №. 1 (11), С. 58-63.
14. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк – Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
15. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. – Львів : Видавництво ЛКА, 2016. – 484 с
16. Ковтуненко К. В., Ковальчук О. В., Живодер Д. П. Організаційне забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах виходу на зовнішні ринки. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 12/4. С. 9–12. DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2020.12\(4\).2](https://doi.org/10.37634/efp.2020.12(4).2)
17. Костюк Л.А. Теоретичні та методичні засади оцінки конкурентоспроможності. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету*, 2012, № 2, С. 22-30.
18. Кривешко О.В. Чинники формування конкурентоспроможності підприємств та кластерів. *Менеджмент та підприємництво в Україні*, Львів, 2021, С. 180-188.
19. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: навч. посіб. Івано-Франківськ, 2011, 198 с

20. Менеджмент: простір варіантів: навчальний посібник. За заг. ред. проф. Г. О. Дорошенко. URL.: <http://dspace.univer.kharkov.ua/handle/123456789/16194>
21. Менеджмент у VUCA-світі: пошук рівноваги : монографія / за заг. ред. Г. О. Дорошенко. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2021. 433 с.
22. Методичні рекомендації до проходження переддипломної практики для здобувачів вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійних програм: «Адміністративний менеджмент», «Бізнес-менеджмент», «Менеджмент організацій». Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2022, 22 с.
23. Національний стандарт України торгівля роздрібна та оптова Терміни та визначення понять ДСТУ 4303:2004 URL: <https://www.victorija.ua/wp-content/uploads/2022/04/rozdrubna-ta-optova-torhivlia-dstu-4303-2004.pdf>
24. Олексенко С.В. Удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю. *Науковий вісник Херсонського державного університету*, Херсон, 2014, № 8, С. 107 – 109
25. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія: монографія. Дніпропетровськ, 2021, 352 с.
26. Про Антимонопольний комітет України: Закони України від 10 червня 2021 року № 3659-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
27. Про захист від недобросовісної конкуренції / Закон України Закон від 07.06.1996 № 236/96. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-вр>
28. Про захист економічної конкуренції/ Закон України Закон від 11.01.2001 № 2210-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>
29. Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності: Закон України : від 11.01.2001 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2132-12#Text>
30. Роздрібна мережа «АТБ» – лідер торгової галузі України. URL: https://www.atb.ua/page/atb_market

31. Романчукевич М.Й. Клієнтоорієнтованість як інструмент формування конкурентних переваг компанії. *Інфраструктура ринку*, 2018, № 21, С.165-173.
32. Сапотніцька, Н., & Козак, В. (2023). Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх синергія в умовах війни. *Трансформаційна економіка*, (2 (02), 49-52.
<https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-9>
33. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитування. URL: <https://cid.center/the-state-and-needs-of-business-in-wartime-survey-results/>
34. Свобода та комфорт! «АТБ» приєднується до програми першої леді Олени Зеленської «Безбар'єрність». URL: <https://kolo.news/category/suspilstvo/28375>
35. Тимошик Н., Василюк Ю. Конкурентоспроможність в умовах воєнного стану.
URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38530/2/FMZKPNES_2022_Vasyliuk_J-Competitiveness_in_conditions_166-167.pdf
36. Товари власних брендів АТБ. URL: <https://www.atbmarket.com/uk/our-line/premium>
37. Угоднікова О. І., Цигенко А. Ю. Ретроспектива розвитку поняття конкурентоспроможності. *Причорноморські економічні студії*, 2019, № 40. С. 153
38. Характеристика основних видів стратегічних зон господарювання підприємства за матрицею БКГ. URL: <https://bibl.com.ua/marketing/7079/index.html?page=4>
39. Черевко Д.Г. Конкурентоспроможність підприємства як характеристика його економічного стану. *Економіка АПК*, 2019, № 6, С. 114-121
40. Цибульська, Е.І.. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб.; Нар. укр. акад. Харків : Вид-во НУА, 2018, 320 с.
41. Юхименко П. Конкурентоспроможність підприємства: підруч.- Вид. ЦУЛ, 2020. 320 с.

42. Халімон Т. М. Формування та оцінка потенціалу конкурентоспроможності підприємства. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. 5(2). С.35-39
43. Шарко М.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств у сучасних умовах. Монографія, 2016. 177 с.
44. Blum, H. S. Logistik-Controlling. H. S. Blum; Deutscher Universitats-Verlag I GWV Fachverlage 176 GmbH, Wiesbaden, 2006. – 250p.
45. Business Process Services: Definition, Benefits, and Types. [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.q3edge.com/a-guide-onbusiness-process-services-definition-benefits-and-types>
46. Competitive Strategy: Four Types of Competitive Strategy. URL: <https://www.iedunote.com/competitive-strategy/>
47. Competitiveness – a key to business viability. URL:http://aurora.turiba.lv/editor/Conference14/vBook/proceeding/pages/EN051_Gucel_Begec_Strele/EN051_Gucel_Begec_Strele.htm
48. Competitiveness and quality of enterprise products. URL: <https://articlekz.com/en/article/277082>
49. Competitive Analysis: Understanding the Market Context. URL: <https://boxesandarrows.com/competitive-analysis-understanding-the-market-context/>
50. Developing E-Business Systems & Architectures: A Manager's Guide. URL: <https://www.globalspec.com/reference/32584/203279/bpr-for-e-business>
51. Factors of competitiveness of the enterprise. URL: <https://articlekz.com/en/article/178995/>
52. Gudehus, T. Logistik, Grundlagen . Strategien . Anwendungen / T. Gudehus. – 4. Neuauflage. – Berlin-Heidelberg-New York : Springer, 2010. – 1170
53. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 6.0: The Future Is Immersive. Wiley, 2023. 256 p.
54. Letta E. Much More Than a Market –Speed, Security, Solidarity: Empowering the Single Market to Deliver a Sustainable Future and Prosperity for All EU

Citizens. 2024. URL: <https://www.consilium.europa.eu/media/ny3j24sm/much-more-than-a-market-report-by-enrico-letta.pdf>

55. Pfohl, H.-Ch. Logistiksysteme : Betriebswirtschaftliche Grundlagen / H.- Ch. Pfohl. – 9., neu bearb. u. aktual. Aufl. – Heidelberg-Dordrecht-London-New York : Springer, 2018. – 436p.

56. Porter M. E. Competitive Advantage of Nations: textbook. New York: Free Press, 1990. – 426 p.

57. Role of Entrepreneurs in Economic Development. URL: <https://www.economicdiscussion.net/entrepreneurs/role-of-entrepreneurs-in-economic-development/31496/>

58. Saaty T.L. The Analytic Hierarchy Process; McGraw-Hill International: New York, NY, USA, 2013.

59. Sheffi, Y. The resilient enterprise: Overcoming vulnerability for competitive advantage. MIT Press Books, 2005, 352 p

60. Tidd, Joseph. Managing Innovation. Integrating Technological, Market and Organizational Change. Third Edition, John Wiley & Sons, Ltd, 2005, 582 p.

61. Ungerman, O. The impact of marketing innovation on the competitiveness of enterprises in the context of industry 4.0. *Journal of Competitiveness*. 2018. № 10 (2). P. 132- 148.

62. Yanine, F. Rethinking enterprise flexibility: A new approach based on management control theory. *Journal of Enterprise Information Management*, 2016, Vol. 29(6), P. 860–886

63. What Are Operational Business Processes? [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.comidor.com/knowledge-base/business-processmanagement-kb/core-business-processes/>