

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА**

**Економічний факультет
Кафедра бізнесу та управління персоналом**

**ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ РОЗДРІБНОЇ ТОРГОВЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ
В УМОВАХ РИНКОВИХ ВІДНОСИН**

**Кваліфікаційна робота
Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)**

Виконала:

студентка 4 курсу, 476 групи
спеціальності 076 «Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність»
(ОП Економіка та організація бізнесу)
Раціборська Віталіна Віталіївна

Керівник:

професор, д.е.н. Ю.М. Лопатинський

До захисту допущено:

на засіданні кафедри

протокол № _____ від «_____» _____ 2025 р.

Зав. кафедрою _____ доц. Водянка Л.Д.

Анотація

Раціборська В.В. Перспективи розвитку роздрібної торговельної мережі в умовах ринкових відносин. Рукопис. Кваліфікаційна робота на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» (ОП Економіка та організація бізнесу). Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, Чернівці, 2025.

Виконано теоретико-методологічні обґрунтування комерційного розвитку роздрібної торговельної мережі України за базовими ідентифікаційними ознаками, особливостями ринкового функціонування. Відображено авторські підходи щодо політики вітчизняних торговельних мереж. Науково обґрунтовано предметний зміст діяльності мережевого торговельного підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці, означено комерційні принципи в роботі. Проаналізовано асортиментне забезпечення товарної продукції на торговельному підприємстві. Охарактеризовано комерційне середовище постачальників хлібобулочної продукції мережевого закладу торгівлі. Запропоновано розвиток корпоративної політики підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» в розрізі перспектив комерційного розвитку.

Ключові слова: торговельні мережі, комерційна діяльність, регіональний ринок, товарна продукція, асортимент, корпоративна політика

Abstract

Vitalina Ratsiborska. Prospects for development of the retail trade network in the conditions of market relations. Manuscript. Qualification work for obtaining the first (bachelor's) level of higher education in specialty 076 "Entrepreneurship, trade and stock exchange activity" (Economics and business organization). Yuri Fedkovich Chernivtsi National University, Chernivtsi, 2025.

Theoretical and methodological justifications of the commercial development of the retail trade network of Ukraine were carried out based on basic identification features and features of market functioning. Authorial approaches to the policy of domestic trade networks were reflected. The subject content of the activities of the network trade enterprise LLC "Silpo-Food" in Chernivtsi was scientifically substantiated, commercial principles in the work were defined. The assortment provision of commodity products at the trade enterprise was analyzed. The commercial environment of suppliers of bakery products of the network trade establishment was characterized. The development of the corporate policy of the "Silpo-Food" in terms of commercial development prospects was proposed.

Keywords: retail chains, commercial activities, regional market, commodity products, assortment, corporate policy

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів наукових досліджень інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. Теоретико-методологічні обґрунтування розвитку торговельної мережі України	8
1.1. Сутнісні ознаки, особливості функціонування, стратегії розвитку торговельних мереж	18
1.2. Політика розвитку вітчизняних торговельних мереж	
1.3. Ринкова мережа підприємств роздрібно́ї торгівлі України	28
Висновки до 1-го розділу	38
РОЗДІЛ 2. Управління розвитком мережевого підприємства роздрібно́ї торгівлі ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці	39
2.1. Техніко-економічна характеристика діяльності торговельного підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці	39
2.2. Реалізація комерційних принципів в роботі торговельного підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці	52
2.3. Аналіз асортиментного забезпечення товарної продукції на торговельному підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці ..	62
Висновки до 2-го розділу	72
РОЗДІЛ 3. Шляхи комерційного розвитку мережевого торговельного підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці	73
3.1. Розвиток корпоративної політики торговельного підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці у сфері якості ...	73
Висновки до 3-го розділу	83
ВИСНОВКИ	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	88

ВСТУП

Виняткове місце в соціально-економічному відтворенні України займає система торгівлі як провідний вид ринкової підприємницької діяльності, що забезпечує динамічний розвиток, не зважаючи на проходження складних стадій трансформації з одного боку, з іншого – йдеться про долання комерційних труднощів кризових періодів, сьогодні йдеться про воєнний стан в країні. Безпосередній розвиток вітчизняної сфери роздрібної торгівлі супроводжується новими стратегічними підходами до управління зовнішніми кризовими викликами, до певної міри оптимізує практичні результати діяльності закладу торгівлі як суб'єкта комерційного господарювання, практикує використання сучасного ринкового інструментарію. Важливу роль у зазначеному відіграють вітчизняні торговельні мережі, що спроможні достатньо ефективно функціонувати в умовах глобалізації, ринкової конкуренції та наявних кризових соціально-економічних процесів в Україні.

Торговельні мережі, що функціонують у вітчизняній роздрібній торгівлі – це організаційно-функціональні структури з горизонтальною інтеграцією торговельних об'єктів, відпрацьованими та уніфікованими бізнес-процесами, системою менеджменту, сформованим корпоративним кліматом, високою якістю обслуговування покупців тощо. Торговельні мережі мають можливості запроваджувати сучасні інформаційні системи, що дають змогу приймати обґрунтовані управлінські рішення з меншими комерційними ризиками за рахунок єдиних центрів управління їх діяльністю, централізовано визначених параметрів торговельного процесу – методами торгівлі, асортиментом тощо.

Теоретико-методологічні авторські дослідження стану й перспектив розвитку торговельних мереж України як суб'єктів господарювання відображають базові основи розвитку, цільові комерційні завдання, а пропонована наукова інформація у найближчій перспективі може бути використана при формуванні довгострокових стратегічних цілей вітчизняних торговельних мереж, тактичних реакцій на кризові ринкові явища.

Конкуренція як макроекономічне явище у сфері роздрібної торгівлі України залишається високою, що відповідає динамічним ринковим умовам, а сьогодні нагально доповнюється складними соціально-економічними явищами, водночас дозволяє активно розвиватись підприємствам роздрібних торговельних мереж як сукупності торговельних підприємств, що знаходяться під загальним управлінням. Оцінка ринкового конкурентного середовища як визначення середнього ступеня привабливості окремого регіонального чи місцевого ринку для підприємств, що працюють на ньому, з позиції можливості протистояння конкурентному тиску інших суб'єктів, що безпосередньо впливають на них. В умовах динамічних ринкових відносин комерційно закладено перспективи розвитку торговельних мереж, що вимагає детального теоретико-методологічного й практичного аналізу. Потреби вибору, прогнозів ймовірних варіантів розвитку, відтворення в сучасних ринкових умовах України сталого розвитку торговельних мереж, окремих мережевих закладів роздрібної торгівлі відображає важливість виконання досліджень у цій сфері та водночас визначає **актуальність теми бакалаврської роботи.**

Тема комерційного розвитку підприємства мережевої роздрібної торгівлі у умовах ринкових відносин широко досліджується з теоретико-методологічних позицій як у вітчизняній, так і зарубіжній економічній науковій літературі в достатньо різних спрямуваннях. Нами виконано теоретичне дослідження базових ознак мережевої роздрібної торгівлі, стратегій розвитку вітчизняних торговельних мереж, особливостей функціонування мережевих закладів з позицій політики та її реалізації як на рівні супермаркетів, гіпермаркетів, так і в аспекті важливої в складних ринкових умовах онлайн-торгівлі, значення якої на сьогодні розглядається як перспективне для подальшого розвитку відповідних торговельних закладів торговельних мереж. Так, для великих торговельних мереж електронні канали продажів досягають комерційної рентабельності, що дає підстави за прогнозами світових й вітчизняних аналітиків вважати, що 15% від загальних продажів онлайн можуть відбуватися, як це прогнозують світові аналітики. У бакалаврській роботі запропоновано до наукового обговорення окремі авторські позиції.

Об’єкт бакалаврської роботи – сукупність управлінських процесів до комерційного розвитку мережевого торговельного підприємства. **Предмет бакалаврської роботи** – актуальні комерційні складові розвитку торговельної практики мережевого підприємства роздрібною торгівлі в умовах регіонального ринку.

Практична частина бакалаврського дослідження виконана на базі та за матеріалами мережевого закладу роздрібною торгівлі, підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд», що працює за такою юридичною адресою : м. Чернівці, вул. Героїв Майдану, 71.

Мета бакалаврської роботи – розгляд теоретико-методологічних основ, методичних принципів та обґрунтування розвитку роздрібною торговельної мережі в актуальних умовах ринкових відносин.

У відповідності до цільової мети бакалаврської роботи були поставлені такі **завдання** до її виконання:

- обґрунтувати методологічні основи до формування торговельного середовищі України на прикладі торговельних мереж;
- викласти атрибутивні означення роздрібною торговельної мережі, відзначити окремі авторські позиції;
- розглянути факторіальні впливи на розвиток роздрібною торговельної мережі України;
- дати класифікаційні ознаки форматів сучасних торговельних об’єктів; – презентувати підходи наукових шкіл щодо аналізу комерційних перспектив розвитку підприємств у складі вітчизняних торговельних мереж;
- означити сучасні детермінанти вибору доцільності стратегій торговельних підприємств;
- навести порівняльні ознаки магазинної та електронної роздрібною торгівлі;
- обґрунтувати ринкову структуру роздрібною торгівлі України за

- розглянути взаємозалежності процесів у підвищенні позицій мережевого рітейлу;
- проаналізувати діяльність мережевого торговельного підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці за організаційними та фінансово економічними показниками;
- означити складові до реалізації комерційних принципів в роботі торговельного підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці; – провести аналіз механізмів асортиментного забезпечення товарної продукції на прикладі групи «хлібобулочна продукція»;
- визначити перспективні напрями комерційного розвитку мережевого торговельного підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці на основі розвитку корпоративної політики в сфері якості та екологічної безпечності.

Інформаційна база бакалаврського дослідження. Джерелами інформації для виконання бакалаврської роботи слугували: наукові статті як методологічна основа дослідження, збірники авторських наукових праць, монографії, автореферати дисертацій, економічні довідники, цитовані нормативно-правові документи, матеріали торговельного підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці, звітні документи, прайс-листи, асортиментні списки продукції, інформація з офіційного сайту «Сільпо», офіційних сайтів підприємств-постачальників хлібобулочної продукції.

Структура та обсяг бакалаврської роботи. Виконана бакалаврська робота складається з таких структурних частин: вступу, трьох розділів, висновків до кожного з розділів та загального висновку до роботи, списку джерел використаної літератури (всього опрацьовано 99 джерел). Бакалаврська робота містить елементи візуалізації одержаних результатів досліджень у вигляді схем, таблиць, рисунків – 16 таблиць, 8 рисунків. Загальний обсяг бакалаврської роботи становить 97 сторінок тексту формату А-4. Окремо представлена презентація до захисту бакалаврської роботи.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОБҐРУНТУВАННЯ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ УКРАЇНИ

1.1. Сутнісні ознаки, особливості функціонування, стратегії розвитку торговельних мереж

Дослідження різноспрямованих процесів у сфері роздрібно́ї торгівлі України на основі науково-методологічних обґрунтувань, окремих авторських позицій дозволяє відобразити актуальні запити суспільства, реальні й перспективні потреби у товарах й послугах, що базуються на сутнісних ознаках окремих періодів економічного та соціального розвитку, зокрема в складних кризових умовах. Сучасні умови вітчизняного господарювання відображають достатньо складні ринкові виклики, потребують відповідних комерційних реакцій з боку окремих суб'єктів підприємництва у сфері роздрібно́ї торгівлі. Йдеться про важливість постійного вдосконалення форм та методів торговельної діяльності, надання відповідних торговельних послуг з урахуванням конкуренції, змін ознак й факторів впливу на роздрібну торгівлю, на її класифікацію, уніфікацію товарів, доцільно з часом уточнювати класифікаційні ознаки, характеристики і вимоги до сучасних форматів магазинів для більш прибуткової комерційної діяльності тощо.

Важливим завданням є забезпечення соціально необхідних обсягів роздрібних продаж товарів продовольчої та непродовольчої груп через різні формати вітчизняних торговельних установ. «Україні потрібна стратегія випереджаючого розвитку (а не стратегія виживання) на довготривалий період. Реалізація напрямів розвитку торговельної діяльності в Україні потрібно здійснювати різними шляхами ...» [1]. У відповідних авторських дослідженнях [2-5] йдеться про окремі, конкретизовані напрями ринкового розвитку вітчизняної мережі роздрібно́ї торгівлі з урахуванням нормативних або комерційно прийнятних управлінських рішень, а саме :

- удосконалення нормативно-правового забезпечення в аспекті ефективного державного регулювання сфери роздрібної торгівлі; – впровадження прогресивних стандартів, правил організації та здійснення торговельної діяльності в Україні;
- презентації актуальних програм розвитку внутрішньої торгівлі України з урахуванням важливості «оптимізації соціальної, організаційної, функціональної і територіальної структур торгівлі»;
- розширення й модернізація торговельної інфраструктури, форм, форматів роздрібної торгівлі;
- операційно-фінансова діяльність вітчизняних торговельних мереж; – урахування класифікаційних ознак підприємств роздрібної торгівлі відповідних форматів з урахуванням регламентованих вимог до їх комерційного функціонування;
- моніторинг мережевих відносин в системі вітчизняної роздрібної торгівлі;
- актуальні комунікаційні бренд-стратегії торговельних мереж тощо.

Особливе місце в торговельному середовищі України належить торговельним мережам, що в узагальненому авторському баченні вітчизняних науковців мають такі ознаки ідентифікаційні ознаки : спроможні достатньо ефективно функціонувати в умовах глобальних й регіональних змін, комерційних трансформацій, посилення конкуренції тощо та активно реалізовувати базові функції роздрібної торгівлі, зокрема забезпечувати соціально й економічно необхідне просування товарів до споживача, враховуючи необхідні темпи і пропорції відтворювального комерційного процесу, формувати обґрунтований асортимент товарів за групами, підгрупами, видами в умовах створення якісного торговельного сервісу. Акцентується авторська увага до особливостей розвитку торговельної мережі в умовах кризи, зокрема пропонується такий підхід: «... для посилення своїх позицій, утримання наявних та залучення нових клієнтів, збільшення прибутку кожне підприємство має використовувати

Методологія сутнісних, структурно-організаційних означень торговельних мереж у функціонально орієнтованому торговельному середовищі України базується на обґрунтованих наукових позиціях, окремих авторських поставах категорії «торговельні мережі» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Атрибутивні означення роздрібної торговельної мережі

Автори, джерело	Методологічні ознаки категорії «торговельні мережі»
ДСТУ 4303:2004. Роздрібна та оптова торгівля. Терміни та визначення понять; [7]	Роздрібна торговельна мережа визначається як «сукупність стаціонарних, тимчасових та пересувних торговельних об'єктів, а також аптек для організації роздрібного продажу товарів, пунктів дистанційного продажу товарів, а також пунктів ремонту предметів особистого вжитку, не пов'язаних з виробництвом цих виробів»
Сподар К. В., Лісніченко О. О., [8]	За структурними означеннями «торговельні мережі являють собою відкриті складні динамічні багатополюсні економічні системи, що складаються з оптових і роздрібних торговельних підприємств, і координують свою комерційну діяльність у рамках одного чи декількох територіальних або цільових ринків. ... Торговельну мережу необхідно розглядати в трьох аспектах : територіальному, господарському й організаційному»
Вороніна В. Л., [1]	«Торгові мережі, що функціонують, зокрема в роздрібній торгівлі, – це структури з більш-менш відпрацьованими стандартизованими бізнес-процесами, менеджментом і сформованим корпоративним кліматом, тому в мережевих магазинах і вища якість обслуговування покупців»
Данило С, І., [9; 10]	Значення торговельних мереж визначається за окремими ознаками : «роздрібні торговельні мережі забезпечують споживачам можливість швидко, зручно, з мінімальною витратою сил і часу придбати потрібні товари і послуги в умовах вільного вибору і широкого асортименту, недалеко від місця роботи або проживання в потрібну

	годину та певної кількості»
Копчикова І. В., [4]	«Консолідації роздрібних компаній, зростання масштабів діяльності торговельних мереж є загальною тенденцією укрупнення бізнесу, що підвищує значення торговельних мереж як основного замовника в каналах розподілу»

За дослідженнями розвитку торговельного підприємництва, структурно територіальних аспектів формування роздрібної торговельної мережі як в Україні, так і в західних країнах обґрунтовано [11], що «важливою умовою ефективного розвитку роздрібної торгівлі, задоволення потреб споживачів є функціонування розгалуженої роздрібної торговельної мережі, що складається з різноманітних видів торговельних об'єктів, їх рівномірне розташування на території країни, забезпечення рівних умов для покупців щодо можливості придбання широкого асортименту необхідних товарів і послуг незалежно від регіону проживання» [11].

У свою чергу, на розвиток вітчизняної роздрібної торговельної мережі в цілому та на відповідні об'єкти комерційного господарювання впливають різноманітні фактори, одні з них відображають загальні світові тенденції у сфері ритейлу, макроекономічні умови розвитку держави, тенденції роздрібного товарообороту в Україні, інші – відсвічують мікроекономічні процеси, мають регіональне або інше особливе походження (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Факторіальні впливи на розвиток
роздрібної торговельної мережі України [12-14]**

Загальні факторіальні впливи	Особливі факторіальні впливи
Ринкове саморегулювання/державне регулювання	

– Глобальні торговельні процеси, сучасні міжнародні принципи в торгівлі; – динаміка розвитку світових ринків; – нові тенденції розвитку внутрішньої торгівлі України; – соціально-економічні процеси в державі; – інституційні фактори; – демографічні фактори; – наявність диспаритету цін	– Цінова політика підприємств роздрібної торгівлі; – роздрібний товарооборот на рівні регіонів; – поточна ринкова кон'юнктура; – розвиненість конкуренції; – співвідношення попиту і пропозиції; – рівень спеціалізації торговельної мережі підприємств роздрібної торгівлі; – купівельна спроможність покупців
---	--

Сучасні дослідження організації роздрібної торговельної мережі, функціонування відповідних корпоративних торговельних підприємств базуються насамперед на класифікаційних означеннях їх типів та форматів, що у свою чергу потребує певної методологічної «уніфікації» у сприйнятті та застосуванні класифікаційних ознак відповідних підприємств роздрібної торгівлі, сприйняття нормативно- й технічно визначених вимог до їх функціонування, розширення, оновлення бази стандартів до нових форматів підприємств роздрібної торговельної мережі України тощо.

У відповідності до вищезначеного, доцільно відзначити окремі напрями та особливості формування вітчизняних мережевих підприємств роздрібної торгівлі та реалізацію класифікаційно означених, найбільш характерних атрибутивних ознак (від формалізованих, обов'язкових для відтворення до комерційно прийнятних та перспективних для окремого суб'єкта господарювання), зокрема в умовах складного ринкового сьогодення :

- забезпечення виконання стандартизованих технічних (будівельних) обов'язкових вимог до відповідних приміщень роздрібної торгівлі, що передбачено у державному стандарті України ДБН 23:2009 р. «Будинки і споруди. Підприємства торгівлі» [15];

- упорядкування підприємств роздрібно́ї торгівлі як об’єктів нерухо́мості за категоріями торгівлі (формати, мережі), зміни їхніх форматів з метою пристосування до потреб споживачів, завоювання й зміцнення ринкових сегментів комерційної діяльності [16];
- належність до організаційних типів торговельних підприємств за розмірами торговельної площі, формату магазину, що відображає середовище функціонування суб’єктів господарської діяльності та визначає місце на ринку товарів [17; 18];
- диференціація форматів мережевих торговельних підприємств роздрібно́ї торгівлі в залежності від товарної спеціалізації, асортиментної політики, цінової політики, цільового сегменту споживачів, на який спрямована діяльність закладу торгівлі [19].

13

Характерною структурною особливістю роздрібно́ї торговельної мережі України є наявність в її складі різноманітних видів та типів торговельних об’єктів. З одного боку, сучасні форми організації роздрібних торговельних підприємств віддзеркалюють регламентовані й прийняті в сучасну практику вітчизняно́ї торгівлі класифікаційні ознаки мережевих магазинів, з іншого боку – процес розробки форматів для типів магазинів здійснюється суб’єктами господарювання, найперше керівництвом торговельної мережі з метою визначення єдиних стандартів управління бізнес-одинацями в межах складної диверсифікованої структури з широкою географією діяльності. З метою ширшого залучення якомога більшої кількості покупців до власної торговельної мережі, все більша кількість власників використовують магазини різних форматів. Тому доцільно акцентувати увагу до питань розвитку форматів мереж магазинів на вітчизняному ринку. Підприємства роздрібно́ї торгівлі України згідно зі стандартами ДБН [15] класифікуються таким чином : вбудований магазин, мінімаркет, універмаг, гіпермаркет, універсам або супермаркет, павільйон, магазин/крамниця; кіоск; торговельний центр.

Достатньо стрімкий розвиток протягом останнього десятиріччя роздрібно́ї торговельної мережі в Україні, що складаються з десятків та сотень

роздрібних мережеских торговельних підприємств, знаходить відображення в методологічних означеннях відповідних форматних ознак відповідних закладів роздрібної торгівлі [18-21]. Доцільно відзначити пропоновану Горбенко О. В. [16] сучасну, методично обґрунтовану й розгорнуту класифікацію форматів мережеских закладів роздрібної торгівлі, що включає такі формати магазинів : гіпермаркет, супермаркет, економний скпекрмаркет, склад-клуб, класичний супермаркет, магазин біля дому, продовольчий відділ, гастроном, цілодобовий магазин, магазин при АЗС, дисконтер, аптека, магазин засобів гігієни та косметики, магазин алкогольної продукції, винний бутік, паб, булочна, кондитерський магазин, магазин здорової їжі, магазин замороженої продукції, кіоск, торговий автомат, автолавка, комбінований продовольчий та аптечний магазин, будівельні магазини, універсам, Cash&Carry, товари для дітей, побутова техніка та електроніка, бутік, міні-маркет, торговельний центр тощо.

14

Окремі позиції вищезначеної системи класифікації форматів мережеских торговельних закладів за окремими форматами відображені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Класифікація форматів магазинів [16, с. 61-62]

Назва	Опис об'єкта
Гіпермаркет Hypermarket	Магазин самообслуговування з торговою площею понад 5000 м ² , із широким спектром продовольчих і непродовольчих товарів
Супермаркет Superstore	Магазин самообслуговування з торговою площею від 2,5 до 5 тис. м ² . Широкий спектр продовольчих товарів, і в силу площі менша кількість непродовольчих товарів
Економний супермаркет Discount Superstore	Великий формат (від 2,5 тис. м ²) універсальної торгівлі, орієнтованої на низькі ціни, з широким асортиментом непродовольчих товарів, товарів по догляду за тілом, продовольчих товарів (30-40% асортименту)
Класичний супермаркет Supermarket	Магазин самообслуговування з торговою площею від 400 до 2,5 тис. м ² , що спеціалізується, як правило, на продажу продовольчих товарів

Магазин біля дому Neighborhood Store	Невеликий продовольчий магазин з торговою площею менше 400 м ² . Як правило, за асортиментом схожий із супермаркетами, але в даному форматі існує також і обслуговування через прилавок
Гастроном Delicatessen	Невеликий за площею магазин, як правило, спеціалізується на специфічних видах продовольчих товарів (м'яса, вина, сиру), а також ураховує національні та регіональні уподобання споживачів
Цілодобовий магазин	Невеликий продовольчий магазин, що відрізняється широким графіком роботи і помітним акцентом на таких факторах зручності, як продаж готових страв і продуктів швидкого приготування. Крім того, представлені традиційні продовольчі товари і незначний вибір непродовольчих
Торговельний центр	Група роздрібних магазинів та закладів швидкого харчування, зосереджених в одному місці і керованих як одне ціле, які за своїми типами, розмірами та місцем розташування функціонально відповідають потребам торговельної зони, яку вони обслуговують

Продовження таблиці 1.3

1	2
Міні-маркет Minimarket	Магазин (крамниця) самообслуговування, торговельною площею до 300 м ² з асортиментом продовольчих товарів не менше 500 асортиментних позицій та з мінімальним асортиментом господарських
Бутик Boutique	Невеличкий спеціалізований магазин, який реалізує модні товари відомих марок (одяг, косметику) або товари особливого попиту (викувані марки вин) за високими цінами
Секонд-хенд Secondhand	Магазин (<i>secondhand</i> – другі руки), де реалізуються дешеві непродовольчі товари, які були у вжитку

Товари для дітей Goods for children	Магазин, що спеціалізується виключно на товарах для дитячої аудиторії. Може мати дислокацію як усередині торгових центрів, так і відокремлене місцезосташування. Відмінність від Department Store – у вузькій спеціалізації
Побутова техніка та електроніка Electronics & whitegoods	Магазин, що спеціалізується виключно на товарах білої техніки (холодильники, пральні машини тощо) та електроніки. Може мати форму або локалізовану торговельну точку, або в якості якірних орендаторів
Палатка, павільйон Tent, Pavyon	Торговельний об'єкт, призначений для продажу товарів кінцевим споживачам мінімального асортименту господарських або продовольчих товарів, розміщений в окремій споруді полегшеної конструкції та має торговельну залу для покупців

При формуванні того чи іншого формату магазину роздрібно-торговельної мережі обґрунтовують найбільш важливі параметри його конкурентних переваг та відповідного сприйняття покупцями, зокрема на авторську думку Данкєвої О. М. [6] такими переважними позиціями є : «кількість та повноту асортиментних ліній, ціновий діапазон пропонованого асортименту, перелік сервісних послуг, план руху потоку споживачів у торговельному залі, торгівельне обладнання, його кількість, розміри в залежності від асортименту магазину, атмосфера магазину (колір, освітлення, музикальний супровід, зручність під'їздів до магазину)» [6].

16

У більш широкому методичному обґрунтуванні, з авторських позицій Гуштан Т. В. [19] «поняття формату в роздрібній торгівлі правомірно використати як вираз форми організації торговельної діяльності організацій, об'єднань, асоціацій, інших формувань. На практиці найбільш розповсюджений формат торговельних мереж, у межах якого функціонує одночасно один чи декілька типів підприємств роздрібно-торгівлі» [19]. У свою чергу,

різноманіття існуючих нових форматів у роздрібній торгівлі України відображає не лише потенціал підвищення економічної ефективності, але й соціальну цінність на основі розширення переліку мережевих торговельних об'єктів, покращення якості надання торговельних послуг і культури торгівлі.

Напрями розвитку та вдосконалення вітчизняного мережевого бізнесу відображено в авторських дослідженнях значної кількості науковців, акцентується увага до різних спрямувань, окрім структурної характеристики означених вище видів та форматів торговельних об'єктів, йдеться також про прийняття та реалізацію відповідних стратегічних й тактичних управлінських рішень з меншими комерційними ризиками, зокрема в складних умовах пандемії Sars-CoV-2 та сьогодишнього воєнного стану в Україні [22-25].

Водночас, торговельну мережу в сучасних умовах підприємницького господарювання в Україні доцільно розглядати як перспективну й ефективну модель організації торговельної діяльності, що має найбільш важливі конкурентні переваги, виходячи з таких аспектів :

- використання передових технологій управління ресурсами – матеріальних, фінансових, трудових, інтелектуальних тощо на рівні суб'єктів господарювання торговельних мереж;
- залучання капіталу до розвитку торговельних мереж на комерційно вигідних умовах;
- можливості економити, концентрувати наявні комерційні ресурси;
- автоматизація бізнес-процесів;
- організація товаропостачань на рівні торговельних об'єктів на основі нових логістичних підходів тощо.

17

У розширеному методологічному дослідженні Ушакової М. В. проводиться аналіз особливостей формування фінансових ресурсів у торговельних мережах [22]. Автором виокремлюються сутнісні ознаки фінансових ресурсів торговельної мережі : « ... фінансові ресурси торговельної мережі – це складова частина її економічних ресурсів у грошовій формі, які являють собою сукупність інтегрованих і реінвестованих коштів торговельних

об'єктів, що забезпечують фінансування свого майбутнього розвитку у визначеному плановому періоді з урахуванням ймовірних ризиків та спрямовані на ефективний процес доведення товарів від виробника до кінцевого споживача» [22]. На основі цього, мережевий торговельний бізнес спроможний надавати кращу товарну пропозицію, водночас гарантувати якість товарів, а з позицій самих підприємств як суб'єктів господарювання – проводити більш ефективну фінансову, зокрема цінову політику.

Таким чином, на основі виконаного аналізу пропонованих методологічних та методичних позицій щодо сутнісних ознак, напрямів розвитку торговельних мереж системи вітчизняної роздрібно́ї торгівлі, особливостей комерційного функціонування на основі модернізації торговельної інфраструктури, розвитку сучасних форм та форматів мережевої роздрібно́ї торгівлі з урахуванням регламентованих вимог до їх структурно функціональних ознак, проведення операційно-фінансової діяльності вітчизняних торговельних мереж з урахуванням прийнятих управлінських рішень, комерційних ризиків тощо, доцільно зробити висновок про активний розвиток торговельної роздрібно́ї мережі України в цілому та відповідних об'єктів господарювання у її складі.

Важливим у розвитку торговельних мереж з теоретико-методологічних позицій є використання досліджень ринку, здійснення сучасної політики завоювання нових покупців та іншого інструментарію комунікацій. Означене буде розкрито в наступному параграфі виконаного бакалаврського дослідження.

18

1.2. Політика розвитку вітчизняних торговельних мереж

Одним із базових комерційних трендів нинішньої економіки, зокрема української, є суттєве підвищення позицій мережевого рітейлу, що визначається за такими характерними ознаками:

- по-перше, укрупненням роздрібних торговельних мереж, глобалізацією роздрібно́ї торгівлі;
- по-друге, постійним зростанням роздрібного товарообороту; – по-третє,

розвитком мережевої роздрібної торгівлі на основі інфраструктурного маркетингу;

- по-четверте, домінантою максимального задоволення потреб споживачів в одному місці;
- по-п’яте, істотнім переформатуванням системи постачання товарів; – по-шосте, якістю логістики – рівень цін, асортимент продукції, своєчасність постачання тощо.

Активний розвиток роздрібних торговельних мереж в Україні в сучасних складних соціально-економічних умовах є «логікою розвитку національного бізнесу, включаючи впровадження в управління компаніями елементів маркетингу» [26-30]. З одного боку, йдеться про безумовний вплив глобальних трансформаційних процесів й тенденцій соціально-економічного характеру, з іншого боку, потребують нагального вирішення у сфері вітчизняної роздрібної торгівлі екстремальні комерційні виклики, пов’язані з впливом воєнного стану, воєнних дій на території України. Підприємства роздрібної торговельної мережі мають приймати адаптивні комерційні рішення, що допускають активний мережевий рітейл із застосуванням сучасного інструментарію у діяльності вітчизняних господарюючих суб’єктів у складі торговельних мереж. Йдеться про методично доцільні й практично прийнятні у сфері роздрібної торгівлі в конкретний період спрямування досліджень, що відображають актуальні складові, водночас, реалізація досліджень передбачає ужиток цільного науково методологічного апарату.

19

На основі проаналізованих нами концептуальних наукових бачень, окремих авторських позицій, підходів наукових шкіл аналіз щодо стану та ймовірних комерційних перспектив розвитку підприємств у складі вітчизняних торговельних мереж включає такі позиції [31-35] :

- 1) сучасний інструментарій дослідження ринку та актуальних товарних продаж в аспекті зовнішнього конкурентного середовища;
- 2) впровадження сучасних стратегій у мережеві торговельні підприємства;

- 3) дослідження логістичних потоків просування продукту відповідної товарної групи, актуальність оновлення принципів доведення продукту до споживача;
- 4) дослідження динаміки конкурентних товарних цін;
- 5) дослідження продукту за споживчими характеристиками, обґрунтування сучасних споживчих переваг у визначенні товарної цінності.

Розвиток кожної з вищезначених сфер уваги управління потребує утворення відповідного організаційного й інструментального забезпечення політики, без сформованості якого підприємство не в повній мірі здатне забезпечити ефективне ведення власної господарської діяльності. Зокрема, йдеться про мережеві торговельні підприємства. Як практичний наслідок вищезначеного, йдеться про розширення каналів комунікації зі споживачами, зокрема цифрових, розвиток аналітики великих даних як засобу оптимізації конкретної стратегії, зростання соціальної відповідальності бізнесу як передумови покращення суспільного сприйняття тощо, насамперед в умовах складного воєнного стану в Україні.

Численні автори відповідних досліджень акцентують увагу до таких спрямувань : розвитку методичного, організаційного та інструментального забезпечення стратегічного управління ефективністю діяльності торговельного підприємства, зокрема на основі та у комерційних межах торговельного співробітництва, виокремлення регіональних циклів та акцентування методичної уваги до інструментів територіального маркетингу та інших аспектів.

20

Можливості упровадження стратегій у діяльність торговельних підприємств, реалізацію їх перспективної та планової політики методично обґрунтовуються доцільністю окремих складових та визначають систему заходів, планів, правил, що регулюють прийняття комерційних рішень стосовно поведінки підприємства як господарюючого суб'єкта з метою досягнення його стратегічних цілей у межах мережевого закладу торгівлі. За методологічним означенням Ф. Котлера [36] «маркетингова стратегія – це логічна схема

маркетингових заходів, за допомогою якої компанія сподівається виконати свої маркетингові завдання» [36]. Розробки й практичні впровадження стратегій підприємствами роздрібною торгівлі в умовах нестабільності ринкового середовища та зростання конкуренції в галузі як такої є об'єктивною необхідністю. Узагальнені детермінанти вибору стратегій обґрунтовано у авторській роботі Савчук А. М. та наведено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

**Детермінанти вибору доцільності стратегій
торговельних підприємств [37, с. 6]**

Детермінанти	Види стратегій підприємства
Зовнішні детермінанти	
Конкуренція	Лідируюча, сильна, сприятлива, задовільна
	Цінове лідерство, диференціація, концентрація
	Ринкове лідерство, челенджер (претендент на лідерство), послідовник, нішер
Розвиток міжнародних роздрібних мереж	Регресивна інтеграція, прогресивна інтеграція, вертикальна інтеграція, горизонтальна інтеграція
Інтеграція інтернет технологій у процеси продажу товарів	Мультиканальна інтеграція – ціни й асортимент у традиційному магазині та онлайн- магазині можуть відрізнитись); омніканальна – ціни й асортимент у традиційному магазині або мережі підприємств торгівлі однакові
Цінова прозорість підприємства	Рівень високих/низьких цін, «зняття вершків», проникнення на ринок, позиція цінового вирівнювання, ціновий лідер тощо

Продовження таблиці 1.4

1	2
Внутрішні детермінанти	
Фінансовий стан підприємства	Стратегії росту, виживання або стабілізації

Розміри підприємства (за обсягами товарообороту та кількістю працівників)	Стратегії копіювання, локалізації, оптимального розміру
	Стратегії збереження лідерства на ринку, завоювання лідерства на ринку, експансія
Спеціалізація підприємства	Цільовий маркетинг, недиференційований, диференційований або концентрований маркетинг

У відповідному означенні [37] «... існуючі підприємства зазвичай уже використовують маркетингову стратегію, тому вони можуть корегувати поточну стратегію або запровадити нову на основі оцінювання результатів від упровадження. Перевагами таких підприємств під час вибору маркетингової стратегії є наявність даних щодо ефективності маркетингових заходів, можливість проаналізувати динаміку продажу та відсоток конверсії у взаємозв'язку з внутрішніми та зовнішніми чинниками» [37].

Водночас, особливої актуальності на сьогодні набуває стратегічний контроль/самоконтроль, що спрямований на вчасне виявлення комерційних проблем і загроз, а також можливостей торговельного підприємства, як наслідок, йдеться про розробки рекомендацій щодо ефективного використання потенціалу та необхідності коригування цілей підприємства, стратегій, планів у сфері діяльності й заходів щодо їх реалізації з метою забезпечення відповідності умовам, що складаються в умовах змін на ринку. У авторському дослідженні Левітан І. А. [38] визначаються можливості реалізації компенсуючої функції та функції самоконтролю, а також виділення трьох видів контролю залежно від часу їх здійснення щодо процесу планування стратегічного контролю діяльності запропоновано процес стратегічного контролю діяльності торговельного підприємства.

У науковому дослідженні Педченко Д. В. [31] проводиться обґрунтування теоретико-методичних засад управління ефективністю діяльності підприємства, а також вироблення методичних рекомендацій щодо узгодження параметрів такого забезпечення. Автор акцентує увагу до розкриття взаємозв'язків між

видами ефективності діяльності торговельного підприємства та забезпечення управління відповідними процесами, що включає різноспрямовані складові (рис. 1.1). Представлений авторський «розподіл виокремлює організаційне забезпечення від інших видів забезпечення роботи системи управління ефективністю діяльності підприємства (СМУЕФ), але не надає достатніх підстав для утворення його формалізованого представлення. Зазначимо, що існують численні дослідження, в яких автори розглядають зміст та перелік структурних елементів організаційного забезпечення». Варіантний підбір інструментів залежить від поставлених цілей мережевого закладу торгівлі та зробленого вищим керівництвом стратегічного вибору, що буде залежати від масштабів діяльності підприємства та від кількості задіяних інструментів СМУЕФ.

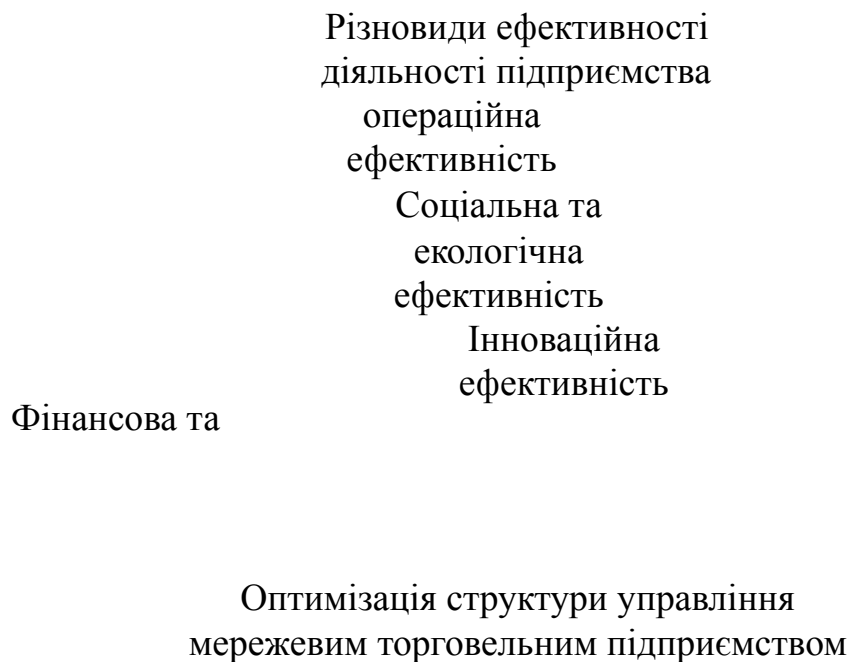


Рис. 1.1. Взаємозв'язки видів ефективності діяльності підприємства та управлінням [31]

Умови здійснення комунікацій протягом останнього десятиліття суттєво змінилися, насамперед під впливом стрімкого розвитку новітніх інформаційно комунікаційних технологій з одночасним зниженням «традиційних» комунікацій на користь цифрових. Проблеми забезпечення

конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової трансформації, зокрема шляхом використання згаданих інструментів знаходяться в центрі уваги значної кількості зарубіжних та вітчизняних дослідників : Nadanyiova, M., Majerova, J., Gajanova, L. [39], Білоусько Т. М. [40], Бойко В., Зарічний М. [41], Волянська-Савчук Л. В., Руднєва В. Ю., Радішевська В. В. [42], Карпенко О. О., Матвійчук Є. І. [43], Карпик Я. М., Пурей Є. Ю. [44], Розлуцька Г. М., Гайович Є. Ф., Назаров В. С. [45] та інших.

Сучасні платформи у сфері торгівлі, зокрема мережевої, дозволяють автоматизувати багато аспектів стратегії, включаючи електронну пошту, соціальні медіа, аналітику та CRM. На думку Карпенко О. О., Матвійчук Є. І. [43] «уміння аналізувати та розуміти дані є ключовим для успішного маркетингу в цифрову епоху. Використання аналітичних інструментів дозволяє підприємствам зрозуміти потреби своєї аудиторії, виявити нові можливості та ефективно реагувати на зміни в ринкових умовах. ... це не лише полегшує роботу маркетологів, але й дозволяє підприємствам більш ефективно взаємодіяти з клієнтами та збільшувати прибуток» [43]. У дослідженні проводиться детальний аналіз та перспективи активного використання сучасних інструментів діджитал-маркетингу, зокрема таких, як : 1) пошукова оптимізація (SEO); 2) Email-маркетинг; 3) PPC (реклама з оплатою за клік); 4) контент-маркетинг; 5) SMM-маркетинг; 6) партнерський маркетинг; 7) Big Data-технології; 8) CRM-система [43]. З позицій дослідників успішне використання цих інструментів у цифровій економіці вимагає поєднання креативності, аналітики та технологічної готовності. Означене дозволить торговельним підприємствам залучати нових клієнтів, посилювати власний бренд, збільшувати продажі, що водночас сприяє забезпеченню конкурентоспроможності в умовах цифрової трансформації на ринку та реалізувати власну стратегію.

Вітчизняна роздрібна торгівля навіть в складні періоди нестабільності, кризи, умов воєнного стану продовжує мати значні комерційні можливості, реалізовувати свій потенціал на основі власних ідентифікаційних ознак та

комерційних дій, зокрема йдеться про ефективне поєднання (у певних кількісних комерційних співвідношеннях) класичної магазинної торгівлі та електронної комерції на рівні відповідних суб'єктів господарювання у складі роздрібних торговельних мереж України (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

**Окремі порівняльні ідентифікаційні ознаки
магазинної та електронної роздрібно торгівлі [6; 46-50]**

Класична магазинна торгівля	Електронна торгівля
Позиціонування товару	
Можливість «очного», наглядного представлення товару, що дозволяє покупцю безпосередньо оглянути товар або його зразок, порівняти його за зовнішніми ознаками та іншою інформацією серед інших аналогічних товарів на місці продажу, оцінити його споживчу цінність тощо. Одночасна можливість ознайомитись із товарами на інтернет-сайті магазину	Можливість ознайомитись із описом товару, асортиментом відповідної продукції, що пропонує продавець шляхом доступу до офіційного інтернет-сайту закладу мережевої торгівлі, каталогів, проспектів, буклетів тощо з використанням відповідних інформаційно телекомунікаційних систем
Отримання додаткової інформації про товар	
За допомогою консультацій продавців, наданих рекламних та довідникових матеріалів про споживчі характеристики товару, сферу його застосування, склад, показники якості та інші	Наочна система порівняння товарів (цілодобова), що безпосередньо виконується самим покупцем
Отримання додаткових споживчих переваг	
Основні й додаткові торговельні послуги, торговельний сервіс, знижки, доступ до супутніх товарів тощо	Надання основних і додаткових послуг, пов'язаних із замовленням, розрахунками, доставкою товару («туди, куди ви замочете і в потрібний вам час»)

У свою чергу, ступінь підприємницької результативності на основі вищезначених методичних обґрунтувань розвитку торговельних роздрібних мереж співрозмірний до успішності й конкурентоспроможності кампаній. Актуальним завданням для торговельної мережі є визначення методів отримання й практичного використання цільової інформації й відповідних інформаційно-комунікативних потоків [51-53], зокрема йдеться про різні інструменти комунікацій, комунікаційного впливу на споживачів, сучасні механізми хеджування ризиків мережевого торговельного підприємства, комунікації локальних продуктових торговельних мереж України та інші.

Для успішного розвитку вітчизняні торговельні мережі суттєво розширюють інструментарій цифрового маркетингу. Зокрема в авторському дослідженні Алданькової Г. В., Коноплянникової [54] відзначено, що «... у складі яких вже є або можуть бути веб-сайт, інтернет-реклама, контент маркетинг, пошуковий маркетинг (включаючи оптимізацію пошукових систем, маркетинг пошукових систем), електронний маркетинг, маркетинг соціальних медіа (SMM), вірусний маркетинг, відеомаркетинг, голосовий пошук, інтернет реклама, мобільний маркетинг тощо. У цифровому маркетингу не існує стандартної покрокової стратегії та конкретного набору інструментів, які би працювали однаково добре для будь-якого підприємства або аудиторії. Перш ніж здійснювати просування, необхідно визначити цільову аудиторію, проаналізувати важливість для неї каналів та інструментів комунікації» [54].

Одним із сучасних інструментів для вирішення завдань бізнесу в означеному аспекті є краудсорсинг, стратегія якого передбачає управління споживачем в мережевих співтовариствах та методи збуту в Інтернет-мережі. У науково-аналітичній праці Лялюк А. та співавторів [55] розглянуто сутність споживчого краудсорсингу, описано відносини, що виникають. «Можна визначити чотири різні стани, які можуть мати відносини між споживачем і платформою завдяки побудові матриці співвідношення інтенсивності споживчого краудсорсингу і краудсендінгу: спеціальні відносини, ґрунтовне партнерство, стимулюючі відносини, природне партнерство» [55] тощо.

Взаємозв'язки краудсорингу з цифрової торгівлею аналізуються в дослідженні Шевченко І. О. [56], автор розглядає комплекс зовнішніх факторів, що впливають на відповідний процес. «Технологічні фактори полягають у поширенні серед населення сучасних технічних пристроїв, які забезпечують зв'язок та доступом до практично безмежних інформаційних ресурсів. Функціонування платформної економіки, заснованої на одночасному взаємодії безлічі продавців і покупців через стійких посередників («платформи»), змінює вимоги і до самої зайнятості, і до трудових відносин, привносячи в них риси знеособленості, короткостроковості, невизначеності і нестабільності» [56]. Доцільно відзначити місце краудсорингу в системі цифрової торгівлі [56; 57] :

- переосмислення змісту трудової діяльності та робочого місця; –
переосмислення підходів до оцінювання результатів праці та винагороди за неї;
- переосмислення вимог до працівника, «депрофесіоналізація»,
лібералізація;
- поєднання знарядь праці, предмету праці, технології торгівлі та
«виробництва»;
- рейтинги та трудові статуси, що часто мають суб'єктивний характер,
водночас безпосередньо визначають можливості та обмеження
віртуальної зайнятості населення;
- до певної міри завершення старих форм трудових відносин. У
вищезначених комерційних процесах, використання різноспрямованих
знарядь територіального маркетингу важливе місце належить трейд
маркетинговому інструментарію [58-60]. Реалізація комплексних завдань
торговельного маркетингу полягає не тільки у підтримці продажів на рівні
ритейлу (мерчандайзинг та BTL), а й у піднесенню дистрибуції, забезпеченні
ефективного функціонування усього маркетингового каналу. Застосування
відповідних інструментів трейд-маркетингу спрямоване на підвищення
доступності товару для покупця, поліпшення можливостей його реалізації,
підвищення інформаційної ефективності.

В аспекті торговельної діяльності цільовою метою трейд-маркетингу є підвищення ефективності взаємодії усіх суб'єктів маркетингового каналу – від товаровиробника до кінцевого покупця, що в кінцевому результаті призводить до підвищення кількості товарних продаж, впізнаваності відповідної продукції серед покупців, залучення нових клієнтів тощо. Водночас, сфера обов'язків трейд-маркетолога, зокрема який працює у відповідних мережних торговельних підприємствах, полягає у роботі з активною клієнтською базою, шириною продуктової лінійки товарів у торговельних точках та відповідному стимулюванні кінцевого споживача. Як наслідок, необхідне розуміння природи формування та використання інструментів трейд-маркетингу. У дослідженні Розумей С. Б. та співавторів [58] аналізуються новітні інструменти трейд маркетингу – online-продажі, «які дають можливість розміщувати акційні пропозиції, замовляти продукти через Інтернет та застосовувати індивідуальний підхід до кожного клієнта» [58].

Ефективність впровадження інструментів трейд-маркетингу у діяльність роздрібних торговельних підприємств визначається в науковому дослідженні Бойко Р. В., Андрушкевич З. М. [59] за допомогою економічних та комунікаційних показників. Для прикладу, комунікаційні показники впливають як прямо, так і опосередковано на збільшення обсягів продажів, зокрема на основі підвищення рівня популярності торговельного закладу, підвищення іміджу закладу мережевої роздрібно торгівлі.

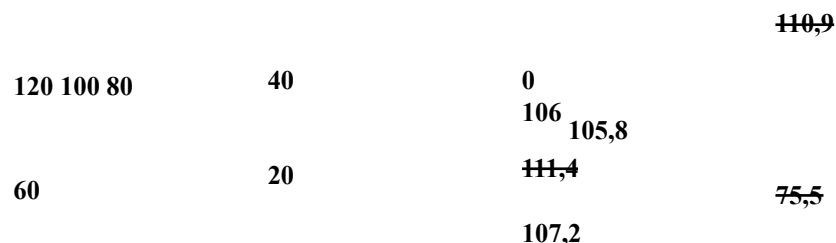
На основі проведеного аналізу даної складової в комерційній роботі вітчизняних торговельних мереж доцільно підсумувати про важливість впровадження модерних стратегій на рівні мережних торговельних підприємств, використання сучасного інструментарію у дослідження ринку, товарних продаж як організаційного й інструментального забезпечення політики, управління ефективністю діяльності торговельного підприємства у комерційних межах торговельного співробітництва, виокремлення регіональних циклів інструментів територіального стратегування торговельних підприємств тощо.

1.3. Ринкова мережа підприємств роздрібної торгівлі України

Питання торгівлі набуває особливого значення в сучасних умовах (останнє десятиріччя) вітчизняної ринкової економіки та актуалізується в сьогоденній складний час воєнного стану в Україні, оскільки є проблеми з постачанням споживчих та промислових товарів, ускладнена робота усього бізнесу, споживачі схильні до економії коштів, діють більш раціонально щодо покупок тощо. Важливість стану вітчизняної торгівлі підтверджується при розрахунках основних соціально-економічних показників розвитку держави, водночас, торгівля в Україні є найбільш розповсюдженим об'єктом підприємницької діяльності, зокрема з позицій ринкового розвитку вітчизняних торговельних мереж. «В Україні за 2022 статистичний рік частка оптової та роздрібної торгівлі у ВВП склала 12,4%, зайнявши третє місце у структурі ВВП (після Державного управління й оборони та Податків на продукти)» [61]. Це засвідчує про пріоритетність торгівлі для розвитку економіки України, вивчення причин та наслідків змін, тенденцій на ринку, зокрема за рахунок використання таких оціночних взаємопов'язаних фінансово-економічних, комерційних та соціальних показників, як :

- валовий внутрішній продукт та частка окремих секторів;
- рівень життя населення;
- оптовий та роздрібний товарооборот підприємств оптової та роздрібної торгівлі;
- товарооборот підприємств торгівлі за товарними групами;
- оборот роздрібної торгівлі за регіонами;
- співвідношення продаж вітчизняних та іноземних товарів;
- індекс ділових очікувань бізнесу;
- індекс фізичного обсягу роздрібного товарообороту підприємств роздрібної торгівлі;
- роздрібний товарооборот підприємств роздрібної торгівлі за регіонами України тощо.

Стан вітчизняної роздрібно́ї торгівлі як форми організації товарного ринку через відповідні суб'єкти комерційного господарювання, зокрема через торговельні мережі, відображає один із вагомих статистичних показників «Індекс фізичного обсягу роздрібного товарообороту підприємств роздрібно́ї торгівлі» як відображає відношення обсягу товарообороту роздрібно́ї торгівлі за звітний період до обсягу відповідного періоду попереднього року, перераховані в порівняльних цінах. На діаграмі (рис. 1.2) відображено динаміку індексу фізичного обсягу роздрібного товарообороту за період 2017-2022 рр. на основі таких параметрів: 1) усі товари; 2) продовольчі товари; 3) непродовольчі товари. Спостерігається позитивна динаміка зростання індексу фізичного обсягу роздрібного товарообороту як сукупної вартості продаж товарів і послуг за період 2017-2019 рр. У наступних 2020-2021 рр. характерним є певне зниження цього показника в порівнянні з 2019 роком, на 4,2% та 0,5% відповідно, суттєве зниження до 75,5% в порівнянні до 2021 року відображає складний соціально-економічний період воєнного стану в Україні, суттєве зниження споживання товарів. Офіційні статистичні дані щодо індексу роздрібного товарообороту за групами товарів у цей період відсутні.



2017 2018 2019 2020 2021 2022

Рис. 1.2. Індекс фізичного обсягу роздрібного товарообороту підприємств роздрібно́ї торгівлі* [61]

* У порівняльних цінах, відсотків до попереднього року

Ринкова структура роздрібної торгівлі України за офіційними означеннями, відображеними в нормативно-правовій базі управління роздрібної торгівлі [62; 63] на сьогодні формується за такими складниками:

- 1) роздрібний товарообіг підприємств як сукупний обсяг продажу споживчих товарів населенню через роздрібні торговельні мережі та мережі ресторанного сервісу усіма торговельними підприємствами, а також промисловими та неторговельними підприємствами;
- 2) роздрібний продаж товарів на ринках як суб'єктах господарювання та фізичними особами-підприємцями через торговельні мережі та мережі підприємств ресторанного сервісу.

Сама ж структура роздрібної торгівлі на сьогодні змінюється, з одного боку, покращується у зв'язку із зменшенням частки неорганізованої торгівлі, з іншого боку, «... на даний момент кількість підприємств роздрібної торгівлі та ресторанного господарства за видами економічної діяльності почала зменшуватись. Причиною цього стала поява нових форматів торгівлі – супермаркетів, гіпермаркетів та торговельних центрів» [64].

Основні тенденції розвитку вітчизняного ринку роздрібної торгівлі протягом останнього десятиріччя різняться, так в період до 2020 року з відповідних авторських позицій [65] визначаються як «... відновлення після кризи, як операторів ринку, так і споживачів і їх купівельної спроможності, підвищення технологічності роботи торговельного ритейлера – вдосконалення операційної частини бізнесу, оптимізація витрат, поліпшення показників прибутковості за рахунок налагодження внутрішніх бізнес-процесів, консолідації ринку продовольчого ритейлу» [65].

А аналітичному дослідженні Данило С. І., Гуштан Т. В. [10] діяльності торговельних мереж на ринку України в 2019 та 2020 рр. визначається авторами, що «... основними факторами, які стримують відновлення ринку роздрібної торгівлі України є: існуюче боргове навантаження підприємств, неznані обсяги кредитування галузі комерційними банками, поступове зростання орендних ставок торговельних площ, низькі темпи зростання споживчого попиту» [10] та

В означений період на ринку відбуваються значні зміни щодо форматів магазинів та їх кількості, відмічається присутність великої кількості операторів в роздрібній торгівлі, зокрема, збільшується кількість торговельних підприємств форматів супермаркети, гіпермаркети (розширені характеристики сучасних форматів закладів торгівлі дано в розділі 1.1 роботи). У свою чергу це відображає зростання кількості роздрібних торговельних мереж в Україні, серед яких слід виділити такі, як : «АТБ», «Сільпо», «Metro Cash&Carry Україна», «Ашан Україна», «Велика Кишеня», «Фора», «Брусничка», «Фуршет», «Novus» та деякі інші. Важливим показником для розвитку торгових мереж України є темпи зростання торговельних площ відповідних закладів торгівлі. Інформація про «ТОП-5 продовольчих мереж України за сумарною площею» відображена в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

**ТОП-5 продовольчих торговельних мереж України,
за сумарною площею [66-68]**

Компанія	Торгова мережа	Приріст 2018 р. до 2016 р., м ²
Fozzy Group	Сільпо, Фора, Fozzy, Cash&Carry, Le Silpo, Thrash!, Favore	5800
ТОВ «АТБ- маркет»	АТБ, АТБ express	54900
ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»	Ашан, Мій Ашан	94600
Metro Cash& Carry Ukraine	МЕТРО, Бери-Вези	0
ТОВ «Таврія В»	Таврія В, Космос	4510

Доцільно відзначити, що у розглянутий період, у 2018 р. великі торговельні мережі як розширювали власні торгові площі – ТОВ «АТБ-маркет»,

ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет», ТОВ «Таврія В», так і скорочували – Fozzy Group). При цьому найбільше (на 27 %) збільшилися торговельні площі

32

роздрібних посередників у Західній Україні внаслідок активного «освоєння» торговельними мережами з інших регіонів України.

Ринкові процеси постійних змін, зокрема розширення потреб споживачів, поява нових конкурентів на ринку змушує торговельні мережі означувати напрями підвищення своєї конкурентоспроможності на ринку. Як наслідок, рівень конкуренції в секторі роздрібної торгівлі України радикально змінюється, зокрема на основі таких складових, як постійні зміни/розширення потреб споживачів (найбільш характерно для періоду 2016-2019 рр.), поява нових конкурентів на ринку, змушує вітчизняні торговельні мережі визначати напрями підвищення своєї конкурентоспроможності на відповідному ринку.

Для прикладу, в розширеному науково-методичному дослідженні Крикавського Є. В., Кузьо Н. Є., Косар Н. С. [68] конкурентоспроможності мережних підприємств роздрібної торгівлі України проаналізовано конкурентоспроможність окремих торговельних мереж на території міста Львів, таких як «Арсен», «АТБ», «Ашан», «Вопак», «Рукавичка», «Сільпо», «Фуршет». Для цього авторами визначено окремі критерії конкурентоспроможності та обґрунтовано їх використання для означених закладів торгівлі та проведено їх оцінювання за 10-бальною шкалою на підставі інформації на основі офіційних сайтів та власних спостережень дослідників. Такими оціночними критеріями, що в найбільшій мірі визначають конкурентні позиції на ринку, з позицій авторів обрані такі :

- 1) кількість магазинів у межах досліджуваних торговельних мереж; 2) середня площа магазинів;
- 3) рівень цін на відповідні товари (бали);
- 4) кількість асортиментних позицій, найменувань товарів;
- 5) рівень програм лояльності до покупців (бали);
- 6) періодичність оновлення основних акційних пропозицій (дні);
- 7) рівень зручності пересування покупців (бали);

- 8) швидкість торговельного обслуговування покупців (бали);
- 9) інформативність сайту закладу торгівлі (бали);
- 10) активність у соціальних мережах, кількість.

33

У значній кількості досліджень вітчизняних економістів розглядається стан розвитку торговельних мереж України в умовах впливу пандемії SARS CoV-2, що в найбільшій мірі характерно для періоду 2020-2021 рр. [69-73]. На авторські переконання, перед торговельними мережами виникли нові завдання, пов'язані насамперед зі зміщенням центру уваги на пошук нових можливостей здійснення комерційної діяльності під час обмежувальних соціальних заходів, та важливість їх адаптуватися до нових умов з найменшими витратами.

У авторському дослідженні Ус А., Мисюк В. [69] оцінюються процеси у сфері торгівлі, пов'язані з економіко-соціально-екологічними дисбалансами, у тому числі й коронакриза, що значною мірою відбиває їх. «За перше півріччя 2020 р. в умовах пандемії в Україні відбулося падіння обсягів продажу роздрібною торгівлі майже на 56 %, що є свідченням неготовності підприємств торгівлі реагувати на кризові ситуації, спричинені зовнішніми впливами, через відсутність розроблених планів заходів для уникнення негативних наслідків. Ситуація щодо обсягів продажів вирівнялася лише в кінці грудня місяця 2020 р., проте в першому півріччі 2021 р. основні показники так само фіксують нестабільні результати діяльності» [69].

У період, що розглядається, торговельні мережі значною мірою відреагували на різкі зміни в потребах вітчизняних споживачів в кризових умовах пандемії (йдеться про роботу підприємств різних торговельних мереж, що спеціалізуються на продажах як продовольчих, так і непродовольчих товарів або мають споживчі товари різних, комбінованих груп), для прикладу, зокрема компанії «запустили платформи електронної комерції та пряму доставку – «Лоток», «Фора», інші впровадили послугу «click and collect» – «АТБ-маркет», «Сільпо», «Ашан», Fozzy (ТОВ «Експансія»), «Копійка», «Метро Cash & Carry», Novus, Varus, Eva, Watsons, Prostor, «Епіцентр К», Comfy, «Алло», «Фокстрот», Eldorado, Мойо» [72].

Не дивлячись на окремі періоди падіння ринкових продаж товарів за даними Державного комітету статистики, «оборот роздрібної торгівлі за січень – липень 2021 р. склав 780 млрд грн., а обсяги роздрібної торгівлі України в цілому зросли за останні 8 років на 435,1 млрд грн.» [61]. Як наслідок активної

34

політики торговельних мереж у розглянутий період кількісні показники роздрібних продаж товарів змінювались, навіть протягом окремих місяців. У дослідженні Євтушенко В. А., Рахман М. С., Дяченко Ю. І. [73] актуального стану й нових реалій роздрібної торгівлі України відзначається, що вітчизняна роздрібна торгівля демонструє достатню кількість суб'єктів ринку й інфраструктури, що у свою чергу сприяє розвитку галузей економіки та безперебійному просуванню товару до кінцевого споживача. «Загалом роздрібний товарооборот підприємств роздрібної торгівлі за перше півріччя 2021 р. становить 565,9 млрд грн. Обсяг торгівлі продовольчими та непродовольчими товарами у 2020 р. загалом зріс на 435,2 млрд грн проти 2013 р. З них продовольчі товари зросли на 206,3 млрд грн, а непродовольчі – на 228,9 млрд грн. У 1 кварталі 2021 р. роздрібний товарооборот продовольчих товарів склав 103,1 млрд грн, у той час як непродовольчих – 123,2 млрд грн.» [73].

Тенденції на ринку роздрібної торгівлі України за останні декілька років, зокрема протягом 2022-23 рр. аналізуються у численних дослідженнях [74-79]. У авторських науково-аналітичних роботах окреслено загальні соціально економічні процеси, що передують або наслідують ринковий розвиток роздрібної торгівлі в цей часовий період, а саме акцентується увага до важливості торгівлі в економіці країни. Питання актуалізується в складний період воєнного стану в Україні, адже конкретизується роль основних видів роздрібної торговельної активності у формуванні ВВП, функції роздрібних торговців зі сторони вигід і зручностей як для товаровиробників, так і для покупців, здійсненні вибору підприємницької діяльності в реалізації, впливу на споживчу поведінку тощо.

У авторському дослідженні Городняк І. В., Гнатів Ю. П. ринку роздрібної

торгівлі України у воєнний період відзначається, що «... війна принесла суттєві зміни у розвиток роздрібної торгівлі: зменшення підприємств, зниження прибутковості, погіршення ділових очікувань бізнесу, проблеми з поставками та обсягами виробництва. Сьогодні споживачі діють більш раціонально при виборі товарів, віддають перевагу українському та купують найнеобхідніше.

35

Така купівельна поведінка має вплив на розвиток бізнесу: розквіт аптечного та непродовольчого ритейлу» [74].

В кожному із вищезначених випадків йдеться до швидкий розвиток роздрібних торговельних мереж. Важливо аналізувати й обґрунтовувати ринкові причини та наслідки відповідних процесів, зокрема в аспекті виявлення відмінностей у регулюванні цього сектора в європейських країнах. У авторських дослідженнях Нікішиної О. В., Щербак А. В. [75; 76] відзначено причини, що допомагали підвищенню ефективності виробництва, водночас вітчизняні роздрібні мережі отримали «ринкову владу», стали відігравати ключову роль у ланцюгах постачання багатьох споживчих товарів. На основі даних індикатора обмежень роздрібної торгівлі авторами охарактеризовано відмінності в регулюванні цього сектора у 13 країнах. Авторами встановлено, що «в країнах ЄС існує тенденція переходу до селективного регулювання роздрібної торгівлі, об'єктом якого є «розриви» товарно-фінансових потоків у системах вертикально суміжних товарних ринків. Селективне регулювання не обмежує роботу ринкових механізмів, а, навпаки, сприяє їх більш ефективному функціонуванню, усуваючи «провали» ринку без значного регуляторного навантаження на бізнес» [75; 76]. Аргументовано необхідність й визначено шляхи переходу до селективного регулювання роздрібної торгівлі в Україні.

Іншим аспектом розвитку вітчизняного ринку є забезпечення резильєнтності як економічної стресостійкості підприємств роздрібної торгівлі в умовах війни. Усе більшого поширення в економічній науці набуває концепція парадигмальної зміни, для якої характеристика резильєнтності економіки має бути визначальною. Для прикладу, роль драйвера необхідних трансформацій у системі роздрібної торгівлі в сучасних ринкових умовах дослідниками

Олініченко К. С., Чміль Г. Л., Прядко О. М. [80] пропонується трансформація комунікаційної політики. Йдеться про різні аспекти комунікацій між ринковими учасниками: від підприємств-товаровиробників до інституціональних та кінцевих споживачів.

Акцентується увага на стратегії роздрібного брендингу торговельних мереж, виокремленню власних торговельних марок, що відображає важливість

36

розробки бренду для торговельно-роздрібної мережі [81-83]. Адже сучасні заклади роздрібної торгівлі мають створювати враження про бренд. Сама ж стратегія роздрібного брендингу передбачає формування окремих інтегрованих заходів рендингу роздрібної торговельної мережі, що в умовах наявних ресурсів підприємства й мінливості ринку спроможне сприяти реалізації поставлених цілей, створюючи конкурентні переваги. На сьогодні існує дві стратегії роздрібного брендингу, до певної міри протилежні: 1) корпоративний брендинг (назва/найменування ВТМ співпадає з назвою рітейлера); 2) товарний брендинг (назва/найменування ВТМ не співпадає з назвою рітейлера).

У дослідженні Севрук І. М. [82] ... стратегія «ведення в асортимент вітчизняної роздрібної мережі товарів під ВТМ та ефективно розроблена й імplementована стратегія роздрібного брендингу сприяє зростанню кількості відповідних споживачів мережі, посиленню іміджу бренда рітейлера, та як наслідок – рівня конкурентоспроможності в порівняльному аспекті з іншими підприємствами роздрібної торгівлі» [82].

Одним із базових комерційних трендів нинішньої економіки як світового, так і вітчизняного масштабів, є суттєве підвищення позицій мережевого рітейлу, що визначається за рядом характерних комерційних ознак, зокрема, в умовах суттєвого зростання рівня цифровізації суспільства. Розвиток бізнесу у сфері вітчизняної роздрібної торгівлі товарами й відповідними послугами в умовах цифровізації визначає чи відображає суттєві ринкові зміни. В науковому дослідженні Андрієшиної О. О., Шаповал В. А. визначено вплив цифровізації суспільства на ринкові процеси в роздрібній торгівлі, «проаналізовано результати діяльності суб'єктів торгівлі, встановлено їхній інтерес до

використання інформаційно-комунікаційних технологій, узагальнено переваги та ризики ведення бізнесу в сфері роздрібно́ї торгівлі в контексті кардинальних суспільних змін внаслідок цифровізації, проаналізовано рішення малих та великих продуктових торговельних мереж з цифровізації бізнесу в аспектах взаємодії з покупцями» [84].

Характеристики цифровізації в контексті розвитку торговельного бізнесу в Україні, можливостей забезпечення конкурентних ринкових позицій

37

суб'єктами комерційного господарювання, насамперед йдеться про крупні торговельні мережі, знаходять відображення у таких процесах [85-87]: – інтенсифікація комунікацій ринкових суб'єктів у сфері роздрібно́ї торгівлі, що забезпечить їм отримання необхідної інформації для прийняття власних комерційних рішень;

- потенціал підвищення продуктивності праці власного персоналу торговельних підприємств;
- потенціал персоналізації пропозиції для інституційних клієнтів або розширення клієнтської бази;
- потенціал гнучкого реагування на індивідуальні запити інституційних клієнтів та достатньо широкої споживацької аудиторії у секторі вітчизняної роздрібно́ї торгівлі тощо.

Реалізація вищезначеного дозволить підприємствам роздрібно́ї торгівлі суттєво активізувати власні ринкові активи із залученням нових ресурсів або активізацією наявних, але малоефективних ресурсів, зокрема це стосується підвищення якості роботи персоналу окремих торговельних підприємств, вітчизняних торговельних мереж у питанні фізичного обслуговування замовлень на усіх етапах ланцюжків пошуку та купівлі товарів. Такі методологічні позиції відображено у наукових авторських дослідженнях Охріменко І. В., Максюшенко Д. О. [85].

Таким чином, характерними ознаками вітчизняного ринку роздрібно́ї торгівлі протягом останнього десятиріччя є динамічні зміни, що сукупно відображає проаналізований показник індексу фізичного обсягу роздрібно́го

товарообороту підприємств роздрібної торгівлі. Розвиток торговельних мереж відображає адаптувальні процеси щодо структури роздрібної торгівлі, дієвості окремих форматів закладів торгівлі, зміни підприємницьких рішень, конкурентних позицій тощо, що характеризує вітчизняну ринкову мережу.

Поглиблюється дослідження на практичних матеріалах (розділ 2 бакалаврської роботи).

38

Висновки до 1-го розділу

Методологічно визначено розвиток торговельних мереж як базової основи роздрібної торгівлі України. Обґрунтовано атрибутивні означення роздрібної торговельної мережі на основі авторських підходів, виокремлено окремі ідентифікаційні особливості – структурні (сучасних форм та форматів мережевої роздрібної торгівлі), функціональні бізнес-процеси, комерційні ризики, менеджмент, корпоративний клімат тощо. Розглянуто факторіальні впливи на розвиток роздрібної торговельної мережі України та реакції на них через ринкове саморегулювання й державне регулювання.

Політика торговельних підприємств у складі вітчизняних торговельних мереж відображає комерційну успішність, оптимізацію структури управління мережевим торговельним підприємством, взаємозв'язки видів ефективності діяльності підприємства та системою управління. Можливості впровадження стратегій у діяльність торговельних підприємств, реалізація політики обґрунтовуються системою заходів, планів, правил, що регулюють прийняття комерційних рішень щодо підприємства як господарюючого суб'єкта, досягнення стратегічних цілей з урахуванням підбору необхідних інструментів, що залежить від поставлених цілей та вибору мережевого закладу торгівлі.

Аналіз стану вітчизняного ринку роздрібної торгівлі, діяльності торговельних мереж відображає соціально-економічне значення торгівлі в аспекті забезпечення населення та інституціональних споживачів товарами й послугами, дозволяє виявляти функції роздрібних торговців зі сторони вигід для виробників та покупців. Проведено аналіз основних показників діяльності

підприємств, зокрема, індексу фізичного обсягу роздрібного товарообороту підприємств роздрібної торгівлі за період 2017-2022 рр. Виявлено зміни структури роздрібної торгівлі України щодо форматів магазинів та їх кількості, відмічається присутність значної кількості операторів у роздрібній торгівлі, збільшується або стабілізується кількість торговельних підприємств форматів супермаркети, гіпермаркети, стабілізуються їх конкурентні позиції.

39

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МЕРЕЖЕВОГО ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

2.1. Техніко-економічна характеристика діяльності торговельного підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці

Практичну частину бакалаврської роботи ми виконали на базі й за матеріалами мережевого закладу роздрібної торгівлі – торговельного підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд», що працює за такою юридичною адресою м. Чернівці, вул. Героїв Майдану, 71. Досліджуване торговельне підприємство ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці є складовою частиною Товариства з обмеженою відповідальністю «ФОЗЗІ-ФУД» та працює на основі його статуту та ідентифікаційного коду 32294929; має власний розрахунковий рахунок МФО 307123. У статуті ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД» містяться відомості (у відкритому доступі) про його найменування, місцезнаходження, мету та предмет проведення комерційної діяльності, порядок розподілу прибутків і збитків та інші відомості, пов'язані з особливостями організаційної форми закладу торгівлі, передбачені діючим законодавством України.

Мережа торговельних закладів, до складу якої входять досліджуване торговельне підприємство ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці, є частиною однойменної торгово-промислової корпорації Fozzy, що дозволяє, беручи участь в одному з найбільших в країні закупівельному пулі, отримувати оптимальні ціни на товари, що входять від постачальників та, як наслідок,

пропонувати покупцям найкращі ціни. З позицій формування асортименту, супермаркет «Сільпо» також представляє продукцію ВТМ «Премія», «Повна чаша», «Premiva Select», що є власними торговельними марками мережі. Окрім означеного, досліджуване торговельне підприємство має власне виробництво «Крафтар» – хліб, випічки, салати, соки, смузі та інші продукти, що виготовляються власноруч. «Власна кондитерська» пропонує ексклюзивні торти, тістечка, цукерки, печиво, зефір, шоколад ручної роботи тощо.

40

Досліджуване торговельне підприємство роздрібної торгівлі ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці забезпечує товарообіг із сфери виробництва у сферу споживання на основі торговельної реалізації (збуту) товарів та одночасного виконання необхідних для такого закладу торгівлі організаційних, технічних, торговельно-технологічних, а також базових комерційних процесів, йдеться про формування (із внесенням необхідних змін у відповідності до змін на ринку) стратегій менеджменту, маркетингу організації торгівлі. На основі нашого дослідження означене реалізується за такими спрямуваннями :

- стратегічне управління торговельним закладом – планування, організація базових процесів, розпорядливість, комунікативність та підтримуючих торговельно-технологічних стратегій на підприємстві;
- постійне вдосконалення корпоративної стратегії мережевого закладу торгівлі з урахуванням загально корпоративної політики ТОВ «Сільпо Фуд» (розвиток корпоративної політики закладу торгівлі ми розглянули у розділі 3.1);
- організація процесів закупівлі, постачання, зберігання, підготовки до продажу відповідного асортименту товарів продовольчої та непродовольчої груп;
- формування величини й структури продаж відповідної продукції; – забезпечення запланованих обсягів комерційної діяльності матеріальними, фінансово-економічними, трудовими ресурсами; – моніторинг та вивчення попиту покупців, урахування актуальних змін ринкової ситуації, зниження купівельної спроможності покупця, зокрема

в сьогоднішніх умовах воєнного стану в Україні;

- визначення стратегій комерційної активності у сфері асортиментної політики, поточного асортиментного забезпечення товарами; –
- управлінський контроль як складова функцій керування в системі дійсних та бажаних комерційних результатів роботи;
- власна реалізація сучасних принципів, підходів щодо якості та безпеки товарів, екологічної безпеки в діяльності торговельного закладу.

41

Цілями діяльності мережевого торговельного підприємства ТОВ «Сільпо Фуд» ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці є здійснення торговельної, комерційної, виробничої діяльності з метою одержання прибутку та задоволення інших потреб, зокрема йдеться про благодійну діяльність, соціально- та екологічну спрямовані заходи. Досліджуваному закладу торгівлі надано юридично закріплено право здійснювати такі види діяльності:

- 1) торговельна діяльність у сфері роздрібної торгівлі, надання торговельних послуг, сфера громадського харчування щодо реалізації продовольчих та непродовольчих товарів, алкогольних напоїв, тютюнових виробів;
- 2) консультаційні послуги;
- 3) комерційна, управлінська, маркетингова, посередницька діяльність;
- 4) складські послуги.

Підприємство ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці має відповідні дозвольні права на здійснення окремих видів виробничої діяльності, що відображено в діючому Статуті підприємства, а розширену інформацію про це та асортимент продукції, що виготовляється, можливо одержати на офіційному сайті підприємства. Йдеться про організацію власного виробництва окремих видів харчових продуктів, насамперед хліба та іншої хлібобулочної/кондитерської продукції «Крафтар», «Власна кондитерська», пропозиції найкращих фермерських продуктів через «Лавку традицій» тощо. Це дає можливість споживачам – «гостям» закладу торгівлі придбати свіжу, якісну та безпечну харчову продукцію у значному асортиментному наповненні.

З метою проведення означеної предметної діяльності на досліджуваному торговельному підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці відтворюються необхідні умови для виконання такої роботи із залученням фінансових, організаційно-технічних й технологічних ресурсів, працює штат постійних працівників відповідних вакансій, які забезпечують виконання усіх поставлених завдань, сформована (та відкрита до доповнень, дієвих змін) внутрішньо корпоративна культура. Залучаються також відповідні «кур'єри партнери» для забезпечення онлайн-доставок тощо.

42

Загальні умови проведення торговельної діяльності, основні вимоги до торговельної мережі на торговельному підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці визначаються діючими положеннями документу «Порядок заняття торговельною діяльністю і правила торговельного обслуговування населення». Досліджуване підприємство здійснює власну торговельну діяльність на основі пакету дозволених документів : «Свідоцтво про державну реєстрацію», ліцензії на торгівлю окремими видами товарів та іншими доповнюючими документами – Санітарні правила, Правила продажу товарів, Книга скарг та пропозицій.

У процесі торговельної роботи мережевий заклад торгівлі ТОВ «Сільпо Фуд» м. Чернівці забезпечує відповідність виробничих й торговельних приміщень санітарно-гігієнічним та екологічним вимогам, а технічне обладнання – вимогам нормативних документів щодо виробництва, зберігання і продажу товарів народного споживання та регламентованим вимогам техніки безпеки й охорони праці. В торговельній залі досліджуваного закладу торгівлі є вимірювальні прилади, що використовуються для зважування товарів та розрахунків з покупцями, зокрема у вільному використанні для покупців є ваги.

Організаційна, техніко-технологічна та соціально орієнтована діяльність досліджуваного підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці, забезпечення процесу торгівлі базується та таких пріоритетах :

- по-перше, удосконалення підходів до якості роботи великого торговельного підприємства як такого, окремих його відділів, секцій, одночасної зручності роботи персоналу (комфортних умов для

співробітників в цілому) та покупців й гостей закладу торгівлі (йдеться про формування системного підходу в роботі досліджуваного закладу роздрібної торгівлі ТОВ «Сільпо-Фуд»);

- по-друге, реалізація основної мети досліджуваного супермаркету – максимальне задоволення потреб споживачів («Гостей») на основі значних пропозицій товарів першої необхідності, насамперед йдеться про продовольчі товари, що представлені базовими товарними групами, підгрупами та широким асортиментом харчових продуктів;

43

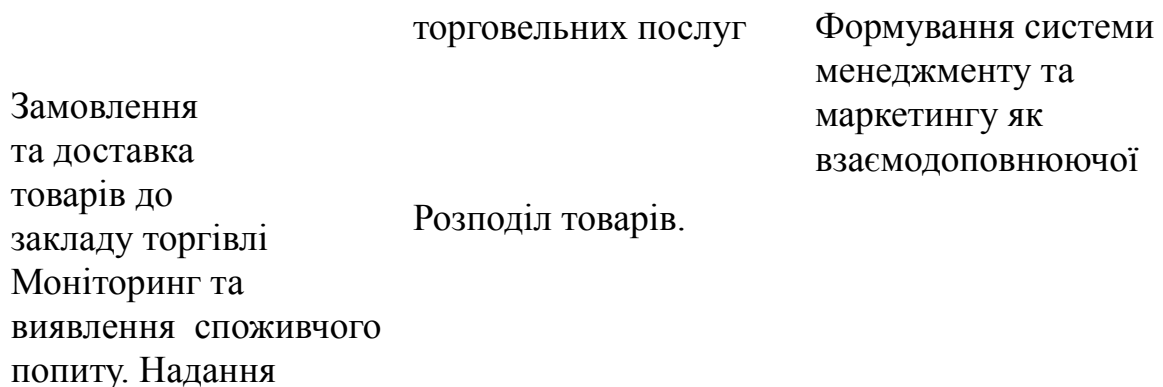
- по-третє, забезпечення високого рівня якості продукції : у магазині впроваджено службу контролю якості продукції – Департамент якості, який щодня займається системною роботою з постачальниками, розробкою внутрішніх процедур і стандартів компанії;
- по-четверте, високий рівень соціальної відповідальності закладу торгівлі ТОВ «Сільпо-Фуд», що реалізується на основі задоволення потреб гостей – забезпечення якості продукції, пропозиції продуктів категорії «здорового харчування», акційні знижки та інші напрями такої роботи, зокрема йдеться про благодійність, що проводиться у співпраці з благодійними фондами з метою підтримки людей на межі бідності, хворих дітей, лікарні, армію, безпритульних тварин тощо;
- по-п'яте, щоденна реалізація високого рівня культури торгівлі як невід'ємної складової торговельного обслуговування як на досліджуваному підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці, так і в цілому в мережі супермаркетів «ФОЗЗІ-ФУД». Культура торговельного обслуговування відображає сукупність «матеріальних та духовних цінностей, вироблених спільно торговельними працівниками і споживачами в процесі повсякденної взаємодії включно із самим процесом розподілу спільно створених споживчих цінностей». Працівники підприємства при виконанні своїх посадових обов'язків, виявляють професіоналізм та майстерність. Зокрема, менеджери, продавці-консультанти закладу торгівлі відзначаються позитивним

відношенням до покупців, відчуттям такту, комунікабельністю, готовністю працювати на результат тощо;

- по-шосте, моніторинг вітчизняного ринку харчових продуктів, урахування складнощів логістичного забезпечення (що посилюється в сьогоденних умовах воєнного стану в країні, відслідковування тенденцій та особливостей споживчого ринку міста Чернівців, дослідження попиту й потреб споживача й відповідне коректування стану та діяльності досліджуваного торговельного підприємства.

44

Основою діяльності підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці як супермаркету з відповідними атрибутами є організація торгово-технологічного процесу, що являє собою комплекс взаємопов'язаних, послідовно реалізованих операцій, метою яких є доведення товарів належної якості до торговельної зали, викладка й подальша їх реалізація покупцям закладу у широкому асортименті з оптимальними затратами праці, часу та при високому рівні культури обслуговування. Основною операцією торгово-технологічного процесу на досліджуваному торговельному підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд» є продаж товарів і обслуговування покупців на основі надання відповідних торговельних послуг, що поєднується із системою самообслуговування, інші операції створюють необхідні умови для успішного здійснення продажу товарів і мають ознаки підпорядкування, що відображено на запропонованій схемі (рис. 2.1).



Специфікації до розміщення та викладки товарів у торговельній залі

	Продаж товарів і обслуговування покупців	
	Атмосфера у	та їх викладок у залі
	магазині та відділі	Рекламне оформлення
	Консультування	товарів. Анонси.
Показ і	покупців	Інформування
демонстрація	закладу торгівлі щодо	відвідувачів про
товарів у дії.	асортименту товарів	акційні товари

Рис. 2.1. Схема базових операцій торговельно-технологічного процесу на торговельному підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці

45

Допоміжні операції в системі торговельно-технологічних процесів на досліджуваному торговельному підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд» відображають процеси, пов'язані з надходження товарів до закладу торгівлі й до підготовки товарів до продажу в торговельній залі підприємства (рис. 2.2).

Надходження товарів на торговельне підприємство,
розміщення товарів у відповідних приміщеннях

Формування та зберігання

товарних запасів Приймання, зберігання й повернення (за
графіком) тари

Забезпечення асортименту
товарів
(відповідних груп, підгруп,
асортиментних видів) і і

Переміщення товарів (з
урахуванням
особливостей
відповідних товарних груп)
до місць зберігання –
тимчасових (складські
приміщення)
та постійних у

торговельній залі

Підготовка товарів
до продажу.
Розпаковування товарів.
Інформування про
товари через рекламу.
Забезпечення належного
сервісу

Приймання товарів за якістю

Процедури обліково
розрахункові

прибуткових
документів.
Завершення обміну товару на
гроші

Оформлення

Рис. 2.2. Схема допоміжних дій у торговельно-технологічному процесі на торговельному підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці

46

При аналізі торговельно-технологічних процесів на досліджуваному підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці доцільно розділити до розгляду торговельний та технологічний процеси. Торговельний процес забезпечує перехід відповідних товарів зі сфери обігу у сферу споживання і зміну форм вартості. Особливість цього процесу полягає в тому, що до нього одночасно задіяні як товари, так й покупці. Відповідно, важливим елементом цього є вивчення попиту населення міста Чернівців – гостей закладу торгівлі. З комерційних позицій – складання і подання заявок на завезення відповідних товарів (за кількістю), формування асортименту товарів, управління товарними запасами, рекламування товарів – внутрішньої, так і зовнішньої реклами, продаж товарів, надання покупцям додаткових послуг та реалізація передбачених інших складових торгово-технологічної системи закладу торгівлі.

Усі технологічні операції, які виконуються на підприємстві ТОВ «Сільпо Фуд», доцільно розподілити на три основні групи: 1) операції безпосереднього обслуговування покупців; 2) підготовча робота з обслуговування покупців; 3) операції, пов'язані з процесом зберігання товарних запасів. До першої з них

належать технологічні операції, які забезпечують процес продажу товарів і обслуговування покупців – викладання товарів у торговельній залі підприємства, самостійний відбір товарів покупцями з обладнання торгового залу або відпуск товарів, викладених на робочому місці продавця, надання покупцям додаткових послуг тощо. Така складова торгово-технологічного процесу на підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд» потребує значної кількості зусиль персоналу, задіяного до менеджменту. До другої групи операцій належать торгово-технологічного процесу, пов'язані з процесом підготовки товарів до продажу – обробка товарів, їх фасування, переміщення до торговельної зали. Крім того, друга група операцій, пов'язаних із процесом зберігання товарних запасів, охоплює приймання товарів за групами, підгрупами, асортиментними видами, їх переміщення до місць зберігання, зберігання запасів у встановлених обсягах і асортименті на складських приміщеннях досліджуваного закладу торгівлі (як тимчасовий процес), надалі – зберігання продукції в торговельній залі, що поєднується з безпосередніми процесами продажу товарів.

47

Поряд із вищезначеними організаційними, техніко-технологічними та деяких іншими процесами, що забезпечують діяльність торговельного підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд», важливою/комерційно базовою складовою є безпосередньо економічна діяльність як основа фінансової стійкості та комерційного успіху підприємства на відповідному ринку міста Чернівців.

Торговельне підприємство як суб'єкт комерційного господарювання, зокрема це відображається на рівні досліджуваного супермаркету ТОВ «Сільпо Фуд» м.

Чернівці, для здійснення господарської діяльності має відповідні атрибути – обсяги основних фондів і оборотних активів, а в їх складі грошові кошти, що

формується за рахунок різних джерел. Згідно із Господарським кодексом

України, джерелами формування майна і коштів підприємств є: – грошові й

матеріальні внески засновників Товариства;

- доходи від реалізації продукції та інших видів статутної діяльності;
- доходи від випуску й продажу цінних паперів;
- доходи від здачі наявного майна в оренду;

- безкоштовні та благодійні внески, пожертвування організацій, підприємств і громадян; кредити банків тощо.

Основним видом доходів мережевого торговельного підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд», одержаних у процесі комерційної діяльності, є виторг (дохід) від продажу продукції, товарів, надання послуг та інших додаткових видів діяльності. Виторг як сума коштів, отриманих підприємством від продажу продукції, товарів, надання послуг в оцінці за діючими цінами (тарифами). Продаж продукції та надходження виторгу є завершальною стадією процесу обігу коштів будь-якого торговельного підприємства. Виторг зазвичай використовується досліджуваним підприємством для придбання потрібних для здійснення нового циклу виробництва сировини, матеріалів тощо, утворення амортизаційного фонду, що відображає знецінення основних засобів, що використовуються у процесі виробництва, оплату праці працівників, сплату податків й платежів у бюджет, централізовані позабюджетні фонди, погашення кредитів банку та відсотків за ними, сплату пені, штрафів тощо.

48

Надалі ми дослідили й проаналізували дохід торговельного підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці на прикладі хлібобулочної продукції, порівняли виторги за 2021 і 2022 рр. (станом на 31.12.2022 р.) (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Виторг хлібобулочної продукції торговельного підприємства
ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці**

Товар	2021		2022		Зміни, %	
	Сума	К-сть	Сума	К-сть	Сума	К-сть
Хліб Олійник Запашний	110576	14889	119423	14164	8,00	-4,87
Хліб Орильський формовий ЧХК	650993	76229	677917	64161	4,14	-15,83
Батон Олійник	130670	18341	132095	16160	1,09	-11,89

Хліб Чернівецький ХК Алчевський	185404	21969	127048	12137	-31,48	-44,75
Батон звичайний Чернівецький ХК	609162	71841	589216	57451	-3,27	-20,03
Хліб Надзбруччя хліб Столичний	6122	812	14888	1766	143,18	117,49
Хліб Агробізнес Український	7091	544	20688	1393	191,73	156,07
Хліб Агробізнес Фуршетний	9063	660	23634	1502	160,76	127,58
Хліб Надзбруччя хліб Литовський	3199	197	31418	1824	882,03	825,89
Хліб Надзбруччя хліб з перцем	2105	159	22039	1547	946,95	872,96
Усього	1714385	205641	1758366	172105	3,00	16,31

На основі вищерозглянутих показників, у грошовому вираженні виручка підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці від реалізації відповідної хлібобулочної продукції у 2022 році дещо зросла. Якщо розглядати за окремими асортиментними позиціями, слід відзначити, що стабільним є споживання так званих «стандартних», найбільш прийнятних для щоденного споживання видів хліба – хліб Орильський, хліб Алчевський, батон нарізний (звичайний). Водночас, до певної міри зросли також купівлі асортиментних видів хліба з удосконаленими споживчими властивостями, що пропонується досліджуваних закладом торгівлі як «Власна випічка «Сільпо», що не відображені у таблиці 2.1. Для прикладу, йдеться про такі популярні

асортименті види хліба, як хліб Київський гречаний, багет французький, хліб «Крафтар» Скандинавський. Це говорить про зміни споживчих позицій у період складного воєнного стану та до певної міри смакових вподобань споживачів, мешканців та гостей міста Чернівців. У цілому, збільшення виручки від реалізації зазначеної продукції є комерційно позитивним для досліджуваного торговельного підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці.

Важливими фінансово-економічними аспектами для торговельного підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці є «доходи і витрати» як взаємозалежні процеси. Ми проаналізувати відповідні доходно-витратні стани за такими параметрами:

1. Витрати підприємства – фінансова категорія, що характеризує в грошовій й матеріальній формах оцінку господарської діяльності – підготовка, організація й здійснення процесів виробництва та реалізації продукції, товарів, фінансової та соціальної діяльності (зросли позиції «Акції», «Цінознижки» для окремих груп продовольчих товарів ТОВ «Сільпо Фуд» м. Чернівці). Валові витрати виробництва й торговельного обігу визначаються як сума будь-яких витрат платника податку у грошовій, матеріальній або нематеріальній формах, здійснюваних як компенсація вартості товарів (робіт, послуг), що придбаваються (виготовляються) таким платником податку для їх подальшого використання у власній господарській діяльності.

50

2. Валовий дохід – загальна сума доходу платника податку від усіх видів діяльності, одержаного (нарахованого) протягом звітного періоду в грошовій, матеріальній або нематеріальній формах. Грошові доходи підприємства відіграють значну роль у процесі кругообігу коштів. Для комерційно оптимальної діяльності мережевого підприємства важливо, щоб обмін був еквівалентним. Доходи й грошові фонди створюють умови для нового циклу продукції, збільшення власного капіталу.
3. Фінансові результати – це показники зіставлення валових доходів і валових витрат, регламентованих податковим законодавством. Прибуток

як базова фінансова категорія відображає позитивний фінансовий результат господарської діяльності підприємства, характеризує ефективність комерційної сфери, відображає обсяги продукції, стан продуктивності праці, рівень собівартості. Водночас, прибуток впливає на зміцнення комерційного розрахунку, інтенсифікацію процесів за будь якої форми власності, зокрема в умовах мережових закладів торгівлі.

Різнострімоване комерційне значення прибутку посилюється в умовах складності ринкових відносин, зокрема в період воєнного стану в Україні.

Прибуток відображає базову комерційну мету підприємницької діяльності мережового підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» й водночас – джерело витрат для розвитку. У прибутку концентруються фінансові інтереси суб'єкта підприємницької діяльності, що засвідчує про примноження фінансових ресурсів. Господарюючий суб'єкт самостійно визначає напрями використання тієї частини прибутку, що залишилася у його розпорядженні. При цьому порядок розподілення та використання прибутку на підприємствах фіксується в його Статуті та визначається положенням, розробленим відповідними економічними службами підприємства і затвердженим вищим керівництвом. Згідно зі Статутом, мережеве підприємство ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці може використовувати прибуток, що залишається у його розпорядженні, на поповнення статутного капіталу, на утворення й поповнення резервного капіталу, а також направляти на виплату дивідендів та на інші цілі.

51

Відповідно, доцільно проаналізувати доходи та витрати підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці (на прикладі січня 2021, 2022 і 2023 рр.), а також визначимо розмір прибутку (збитків) – таблиця 2.2.

Таблиця 2.2

**Доходи і витрати торговельного підприємства
ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці**

Статті	2021		2022		2023	
	Бюджет	Факт	Бюджет	Факт	Бюджет	Факт

Дохід від реалізації товарів	31725568	30644622	171888216	176109919	146015023	97892077
Дохід від реалізації макулатури	33111	32271	187090	178712	156670	87582
Витрати	2406218	2316633	14738773	15719852	14282922	10425086
Прибуток від реалізації	2935246	28360260	157336533	160568779	131888771	87554573

Слід відзначити, що у 2022 році дохід від реалізації товарів зріс у порівнянні з 2021 роком, проте у 2023 році він дещо зменшився. Означена ситуація спостерігається і з витратами, і з прибутком від реалізації. Так, прибуток у 2022 році зріс у 4,7 разів у порівнянні з 2021 роком. У 2023 році прибуток був нижчим за відповідний показник 2022 року на 45%. Тобто, дохід і прибуток зростають, що є позитивним для досліджуваного закладу торгівлі.

У загальному слід зробити висновок, що досліджуване мережеве торговельне підприємство ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці успішно функціонує і здійснює свою діяльність, отримуючи прибуток, зокрема в складних ринкових умовах воєнного стану в Україні. Розглянуті (базові) економічні показники знаходяться в межах норми і відображають стабільний фінансово-економічний стан торговельного підприємства.

52

2.2. Реалізація комерційних принципів у роботі торговельного підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці

Комерційна робота мережевого закладу торгівлі ТОВ «Сільпо-Фуд», що

працює за адресою : м. Чернівці, вул. Героїв Майдану, 71 відображає як стратегічні цілі досліджуваного торговельного підприємства, що закладені в Статуті Товариства, так і тактичні складові до їх щоденної реалізації в практиці торгівлі в одному із найбільш комерційно сприятливих мікрорайонів «Прспект» міста Чернівців. У широкому розумінні діяльність мережевого закладу торгівлі як суб'єкта господарювання спрямована на реалізацію продукції широко вжитку виробничо-технічного походження, виробів цільового споживчого призначення шляхом надання відповідних послуг, а також забезпеченням допоміжної діяльності (на сьогодні достатньо різноспрямованою, що буде відображено надалі в цьому параграфі роботи). В основі означеного – впровадження у роботу закладу торгівлі окремих комерційних домінант, практично необхідних принципів з «власними методичними обробками». За якими спрямуваннями й окремими складовими реалізуються базові комерційні принципи в діяльності торговельного підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд», що працює на відповідному споживчому ринку м. Чернівців ми відобразили в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Напрями реалізації комерційних домінант на
торговельному підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці**

Комерційні принципи	Складові до торговельної активності закладу торгівлі ТОВ «Сільпо-Фуд»
Отримання доходів (прибуток) від проведених бізнес-операцій швидше і з меншим вкладом ресурсів	Господарсько-торговельна діяльність здійснюється суб'єктом комерційного господарювання ТОВ «Сільпо Фуд» на відповідному споживчому ринку м. Чернівців у таких формах: матеріально-технічне постачання товарів, зберігання і збут, роздрібна торгівля (зокрема в онлайн форматі), громадське харчування, комерційне посередництво у здійсненні торговельної діяльності, допоміжна діяльність по забезпеченню реалізації товарів

Продовження таблиці 2.3

1	2
---	---

Реалізація потреби у бізнес-партнерах, партнерства у наданні послуг	Йдеться про співробітництво з постачальниками продукції на торговельне підприємство ТОВ «Сільпо Фуд» м. Чернівці: підприємствами-товаровиробниками, посередниками, логістичними компаніями, партнерами у сфері надання послуг, доставки товарів. Взаємовигідна співпраця з підприємствами медичного сервісу, мережевими медичними клініками, спортивними закладами, фітнес-клубами тощо
Виявлення «соціальних індикаторів» ринкової ситуації на регіональному ринку	Моніторинг групою фахівців мережевого закладу торгівлі ТОВ «Сільпо-Фуд» ситуації на регіональному споживчому ринку м. Чернівців, виявлення поточної ринкової кон'юнктури, динаміки соціально-економічних змін та її проявів у практиці роздрібної торгівлі. Аналіз комерційної політики найбільших в Чернівцях мережеских закладів торгівлі «Метро», «АТБ», «Ашан», інших торговельних марок тощо
Оцінка ефективності комерційної діяльності підприємства в розрізі формування асортименту товарів. Ефективна роздрібна реалізація товарів	Це один із найважливіших інструментів управління ефективністю комерційної діяльності. Формування реального асортименту товарів в умовах торговельного підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці є процесом планованого підбору окремих товарних груп, підгруп, видів, різновидів та асортиментних найменувань продовольчих товарів як переважаючих та доповнюючого асортименту непродовольчих товарів на основі прямих (визначених й обґрунтованих на рівні системи управління) мотиваційних критеріїв, що відображені в актуальній асортиментній політиці досліджуваного торговельного підприємства. Централізований розподіл товарного асортименту: 1) за функціональними асортиментними групами, підгрупами, видами, різновидами; 2) за торговельними марками та іншими комерційними принципами
Розширення напрямів підприємницької роботи, доповнення соціально орієнтованими проектами	Реалізація комерційно обґрунтованих акційних товарних знижок, що відображає соціально важливі підходи закладу торгівлі ТОВ «Сільпо-Фуд» в таких формах: акції, цінові знижки на «улюблені товари», спеціальні пропозиції для покупців, тижневі знижки на окремі види товарів, актуальні знижки від окремих торговельних марок та спільні акції від «Сільпо», додаткові балобонуси на «Власний рахунок»

У ринкових умовах, зокрема це стосується регіонального споживчого ринку м. Чернівців, пріоритетного значення набуває комерційна функція, реалізація якої на рівні досліджуваного мережевого закладу ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці за нашими дослідженнями пов'язана з такими процесами:

- організаційно-фінансовим забезпеченням торговельних процесів щодо здійснення актів купівлі-продажу з метою отримання прибутку (базові процеси щодо цього відображені в попередньому розділі 2.1);
- маневруванням товарними ресурсами предметів споживання як матеріальної бази розвитку торговельного підприємства, зокрема це стосується мережевого закладу роздрібної торгівлі ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці, а також управління товарними запасами на основі логістичної діяльності підприємства;
- пошуком конкурентоспроможних постачальників для підприємства (надалі ми дали характеристику виробничих підприємств постачальників хлібобулочної продукції на досліджуване торговельне підприємство ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці);
- формуванням системи зв'язків із зовнішнім середовищем, оптова закупівля товарів за прямими контрактами на оптових, оптово роздрібних фірмах, на товарних аукціонах, через посередників;
- ефективною роздрібною реалізацією товарів (ми виконали аналіз на прикладі асортиментного забезпечення хлібобулочної продукції, що відображено в наступному розділі 2.3).

Одним із аспектів ефективного комерційного функціонування підприємства торгівлі, отримання доходів, зокрема в сьогоdnішніх складних ринкових умовах є якість оперативного управління товарними запасами (як поточними, так і стратегічними) в напрямі оптимізації постачання товарів. На основі проведеного нами аналізу комерційної роботи торговельного підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці ми прийшли до висновку, що на рівні досліджуваного мережевого закладу торгівлі практично реалізується методологічна концепція «меншого вкладу ресурсів» у формі оптимізації

товарних запасів на прикладі постачання хлібобулочної продукції (зазначалось, що саме ця товарна група обрана нами як модельна для виконання практичної частини дослідження).

Оптимізаційна модель постачання товарів в мережу супермаркетів ТОВ «Сільпо-Фуд» за означенням [88] передбачає, що «як недостатність, так і надлишок товарних запасів на підприємстві торгівлі негативно позначається на результатах фінансово-господарської діяльності. Так, недостатність товарних запасів порушує ритмічність торговельної діяльності, зменшує обсяги товарообороту, прибутку, рентабельності реалізації. ... Наявність невикористаних запасів уповільнює обіг оборотних коштів, вилучає з обігу частину ресурсів, знижує темпи відтворення, призводить до збільшення витрат» [88].

Вищезначені комерційні положення реалізуються на рівні досліджуваного закладу торгівлі ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці, вирішення проблем оперативного управління запасами хлібобулочної продукції в умовах обмеженості ресурсів передбачає застосування різних методів до обґрунтування управлінських рішень з оптимізації постачання товарів й відповідних товарних запасів. У даному спрямуванні безпосереднього працює як відділ менеджменту досліджуваного підприємства, так і кожен працівник, який залучений до управління комерційними процесами, пов'язаними із зберіганням й товарною реалізацією хлібобулочних виробів через відповідний відділ, періодичним поповненням відповідної продукції. За виконаними нами дослідженнями, показниками комерційної оптимальності товарних запасів хлібобулочної продукції на торговельному підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці є такі:

- 1) обсяги поставок хлібобулочної продукції на підприємство; 2) фактична сума надходження товарів / планова сума надходження товарів;
- 3) коефіцієнти поставок товарів.

Відповідно, ми провели аналіз обсягів постачань хлібобулочної продукції на досліджуване торговельне підприємство ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці від найбільших постачальників – АТ «Чернівецький хлібокомбінат», ТОВ

«Надзбруччя Хліб» за період 01.01.2023-30.12.2023 рр. на основі наданих документів. У таблиці 2.4 відображено показники постачань відповідної продукції – фактична сума надходжень хлібобулочних товарів, кількість продукції – від основних підприємств-постачальників.

Таблиця 2.4

Обсяги постачань хлібобулочної продукції на підприємство ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці в період 01.01.2023-30.12.2023 рр.

Найменування хлібобулочних товарів	Фактична сума надходжень товарів, тис. грн	Кількість продукції, тис. шт
АТ «Чернівецький Хлібокомбінат»		
<i>Хліб Алчевський формовий</i>	185404,15	21969,0
<i>Хліб Орільський формовий</i>	23804,15	5159,0
<i>Батон Звичайний</i>	609162,34	71841,0
<i>Хліб Щедрий</i>	—	—
<i>Хлію Житнє Чудо</i>	—	—
ТОВ «Надзбруччя Хліб»		
<i>Хліб Стрілецький (нарізний)</i>	11012,40	760,0
<i>Хліб Столичний половинки (нарізний)</i>	7618,14	625,0
<i>Хліб Бородинський половинки (нарізний)</i>	6260,37	633,0
<i>Хліб Домашній половинки (нарізний)</i>	6122,48	812,0

Реалізація потреби у бізнес-партнерах, партнерства у наданні послуг є достатньо різноплановою в діяльності досліджуваного мережевого закладу роздрібної торгівлі. Ми охарактеризуємо дві складові співпраці. По-перше, йдеться про співробітництво з постачальниками продукції на торговельне

підприємство ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці, що є ваговою передумовою формування та реалізації асортиментної політики в реальних ринкових умовах закладу роздрібної торгівлі за своєю комерційною сутністю.

57

Нами проведено дослідження основних підприємств-постачальників хлібобулочної продукції, з якими комерційно співпрацює мережевий заклад роздрібної торгівлі ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Комерційне середовище постачальників хлібобулочної продукції
на підприємство ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці**

Найменування підприємства	Види діяльності підприємства	Юридичні адреси, контактні телефони
Чернівецький Хлібокомбінат «Перший Хліб»	Виробництво і продаж виробів хлібобулочних національних видів, кондитерської продукції, сухарів, грінок та аналогічної продукції, виробів пряникових	м. Чернівці, вул. Головна, 223;
ТЗОВ «Агробізнес»	Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання	Тернопільська обл., Підволочиський р-н, с. Токи;
ТОВ «Надзбруччя Хліб»	Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання. Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості	Тернопільська обл., смт. Підволочиськ, вул. 22-го Січня, 7;
ТМ «Румянець»	Виробництво класичних високо рецептурних хлібів, виробів зі злаками, насінням, «Хліби світу», вироби до сніданку, солодкі перекуси та інші	м. Рівне, вул. Біла, 35
ТМ «Київхліб»	Виробництво класичного та преміального хліба, тестового хліба й порційного хліба, хліба для здоров'я, батонів та іншої	м. Київ, вул. Костянтинівська, 64;

	хлібобулочної продукції	
--	-------------------------	--

Комерційна співпраця підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці із вище названими виробничими підприємствами базується, насамперед, на основі забезпечення ефективності логістики. Підтвердженням є співпраця щодо

58

забезпечення безперебійного постачання хлібобулочної продукції від місцевого, найбільшого за виробничою потужністю товаровиробника та великим асортиментом виробів – Чернівецький Хлібокомбінат «Перший Хліб».

Щодо комерційної роботи самих вищезначених підприємств постачальників хліба та хлібобулочної продукції до мережевого закладу торгівлі ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці, за проведеним нами аналізом, доцільно відзначити окремі пріоритетні позиції в їх роботі. Для прикладу, переважаючим є такий управлінський підхід: «діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту», що відображено в статутних умовах. Так, на рівні підприємства ТМ «Румянець» функціонує Логістичний центр, на офіційному сайті якого [89] вдало (на нашу думку, саме з маркетингових позицій) відображено такий слоган : «повертаємось до близько 1500 торгових точок, куди поїдуть наш хліб та здоба. Кожен рітейл має власний перелік продукції, яку бажає бачити на своїх полицях. До того ж у нас справді є з чого обрати, адже в асортименті ТМ «Румянець» понад 100 SKV» [89].

Окрім вищеназваного – логістичного забезпечення та великого асортименту, вибір товарних постачальників хліба та хлібобулочної продукції на торговельному підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці базується також на таких позиціях: забезпечення гостей досліджуваного закладу торгівлі, що працює в житловому мікрорайоні «Проспект» м. Чернівці, хлібобулочною продукцією найвищої якості, виготовленої з натуральної сировини як основної сировини, так і додаткових інгредієнтів. На названих підприємствах проводиться лабораторний контроль якості продукції, про що засвідчують сертифікати якості. Водночас така продукція має високі характеристики, зокрема смакові та інші споживчі переваги, виготовлена на основі сучасних

технологій, обладнання й устаткування. Наводимо ознаки позиціонування хлібобулочної та суміжної кондитерської продукції підприємством-партнером Чернівецький Хлібокомбінат «Перший Хліб» на власному офіційному сайті: «...наша команда наслідує традиції хлібопечення рідного краю, щоб ви могли насолоджуватись свіженьким хлібом та пухкими булочками, смачним печивом та розкішними тортами, пряними кексами та ситними пиріжками ...» [90].

59

При виконанні цієї практичної частини бакалаврської роботи, ми охарактеризували інший аспект реалізації потреби у партнерах, а саме партнерства у сфері наданні послуг, що є актуальним для торговельного підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці з метою ефективного комерційного забезпечення онлайн-торгівлі. Ми наводимо приклад реалізації проекту «Доставка товарів від Сільпо», що практично реалізується на підприємстві на основі формування команди партнерів доставки :

- співпраця з компанією доставки LOKO [91], офіційним дистриб'ютором польського концерну – «швидка доставка продуктів, їжі, товарів для дому» тощо;
- запрошення до співпраці в спільну доставку кур'єрів та кур'єрок, які бажають бути в складі такої команди.

Доцільно акцентувати увагу до напрямів реалізації означеного проекту спільної доставки продуктів від «Сільпо» та LOKO. На офіційному сайті «Сільпо-Фуд» [92] є окрема сторінка, що пропонує партнерам (в гарно окресленому руслі) умови співпраці, окреслює переваги для майбутніх партнерів («Чому з нами класно?»), відзначимо окремі з них:

- різні форми та умови індивідуальної підтримки для партнерів доставки «Сільпо» та LOKO під час виконання замовлень – підтримка менеджера, логіста та адміністратора магазину, безкоштовне страхування на період доставки замовлення, можливість розвитку;
- співпраця з ФОП;
- «приємні бонуси» – фінансові мотивації, подарунки до свят, спеціальні знижки від партнерів торговельної компанії – Сільпо RESTO, Сільпо

Voyage, Doctor Sam, мережа клінік Viva, фітнес-клуб Sport Life тощо.

Ефективна роздрібна реалізація товарів на досліджуваному торговельному підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці реалізується також за таким вагомим спрямуванням комерційної діяльності як формування асортименту товарів, правильне використання товарних ресурсів закладу торгівлі. Це відображає один із актуальних комерційних принципів.

60

За проведеними нами дослідженнями виявлено, що при комерційному проектуванні й практичному формуванні торговельного асортименту товарів, йдеться про відповідні товарні групи, на торговельному підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці керуються актуальними методичними підходами (на основі проведених нами досліджень), серед яких доцільно виділити такі:

- у відповідності до обраної спеціалізації у комерційній роботі досліджуваного мережевого закладу роздрібно торгівлі на споживчому ринку «Проспект» м. Чернівців мати якомога глибший асортимент усієї продукції продовольчої групи, зокрема це відображається на асортименті хліба та хлібобулочної продукції, що суттєво розширює можливості вибору покупцями потрібного товару – «саме для вас та на даний час» та здійснення покупки;
- надавати асортименту товарів продовольчої групи «стабільності», особливо товарам щоденного й масового попиту (що властиво в найбільшій мірі хлібобулочній продукції), оскільки за психологічними ознаками (що ми виявили в результаті проведеного опитування на підприємстві) покупці звикають купувати товари в одному місці;
- пристосовувати асортимент товарної продукції, зокрема хлібобулочної, до реальної ринкової ситуації, забезпечення споживчих пріоритетів на ті чи інші види хліба й хлібобулочні вироби, пропозиції як дешевих видів хліба, так і дорогих сортів, формування культури споживання, зокрема для здорового харчування тощо;
- забезпечувати зростання загального товарообороту хлібобулочної продукції, прискорення товарооборотності за окремими товарними

підгрупами, асортиментними видами, найменуваннями продукції, а також пропозиції покупцям нових асортиментних видів хліба та хлібобулочних виробів з удосконаленими споживчими властивостями (частина з яких виготовляються на самому підприємстві), збільшувати прибутковість підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці як реалізацію комерційної базової мети досліджуваного закладу торгівлі.

61

Більш деталізовано аналіз комерційних процесів щодо практичного забезпечення й реалізації товарного асортименту на прикладі хлібобулочної продукції на досліджуваному підприємстві мережевої роздрібної торгівлі відображено в наступному параграфі другого розділу роботи.

Однією із складових розширення напрямів підприємницької роботи, реалізації статутних комерційних принципів у роботі торговельного підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці в нових, актуальних означеннях, що відповідають сучасним потребам, за нашими оцінюваннями, є реалізація соціально важливих підходів. Йдеться про успішну реалізацію комерційного проекту «Акції, знижки, спеціальні пропозиції» для гостей мережевого закладу торгівлі «Сільпо». Слід відзначити креативну роботу відділу маркетингу в цьому, так акції на сайті торговельного підприємства означені з таких позицій: «нижчі ціни на улюблені товари, додаткові балобонуси на власний рахунок та спільні акції від Сільпо, закони знижко-тяжіння» та інші. Використані такі маркетингові слогани (вважаємо власної розробки маркетологів від «Сільпо»), як : «цінодіджики», «цінотижики», «уловний фреш» та деякі інші. Ми також провели аналіз та виявили актуальні акційні товарні пропозиції щодо продукції різних торговельних марок (на час проведення дослідження), знижки від ТМ : «Молокія», «Ферма», «Галичина» тощо.

Таким чином, на основі проведеного аналізу складових та напрямів забезпечення актуальних комерційних принципів, базових статутних домінант на торговельному підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці, що працює в житловому мікрорайоні «Проспект» слід зробити висновок щодо реалізації цього за охарактеризованими нами позиціями – ресурсно орієнтоване

проведення бізнес-операцій, реалізація взаємовигідного бізнес-партнерства, оцінювання споживчого ринку м. Чернівці, ефективна роздрібна реалізація товарів у розрізі формування асортименту, доповнення комерційної роботи соціально орієнтованими проектами з позицій акцій, знижок, спеціальних цінових пропозицій тощо.

62

2.3. Аналіз асортиментного забезпечення товарної продукції на торговельному підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці

Суттєвий вплив на комерційні результати роботи торговельного підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці в межах системи управління розвитком мережевого закладу роздрібної торгівлі, забезпечує належним чином сформований й пропонований до торговельної практики реалізації асортимент відповідної товарної продукції. Водночас, забезпечення асортименту товарів як у товарній масі в цілому, так і за окремими асортиментними позиціями товарної продукції за групами потребує врахування актуальних ринкових змін на регіональному споживчому ринку м. Чернівців. Управлінський персонал досліджуваного торговельного підприємства, який безпосередньо задіяний до процесів управління товарним асортиментом, за нашими оцінюваннями, безпосередньо й своєчасно реалізує підходи щодо раціоналізації асортименту товарної продукції, структуризації асортиментного переліку товарів, кількісним співвідношенням асортиментних товарних позицій тощо, що важливо в сьогоденних складних соціально-економічних умовах, що склались на сьогодні в Україні. З комерційних позицій такі підходи є до певної міри індикаторами ділової активності підприємства, рівня його конкурентоспроможності, а окремі аспекти управління асортиментом товарів мають впливи на стратегічний вектор розвитку української мережевої торгівлі, до якої належить досліджуване торговельне підприємство ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці.

Принципи формування й торговельна практика забезпечення товарного асортименту за його структурою, окремими показниками асортиментного насичення на досліджуваному торговельному підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд»

м. Чернівці в рамках актуалізації комерційної роботи здійснюється з урахуванням впливу значної кількості загальних та специфічних факторів. Аналіз впливу окремих факторів на комерційну роботу з товарним асортиментом ми виконали на прикладі хлібобулочної продукції (що досліджується в роботі) за спрямуваннями взаємозалежності попиту й пропозиції на такі товари, а саме з урахуванням:

63

- впливу факторів, що пов’язані з особливостями виробництва, логістики, товаропостачання, дистрибуції хліба та хлібобулочної продукції на споживчому ринку м. Чернівців, Чернівецької області та сусідніх областей, з яких постачається відповідна товарна продукція – Тернопільської, Хмельницької, Рівненської областей;
- технічної оснащеності, торговельно-виробничих потужностей мережевого торговельного підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці з урахуванням його типу (супермаркет) та розмірів, що визначає можливі об’єми постачання, зберігання й товарної реалізації хлібобулочної продукції через відповідний відділ закладу торгівлі, де реалізується також власна випічка Сільпо;
- купівельного попиту на хлібобулочну продукцію та випічку, що пов’язано як із чисельністю, так і складом платоспроможних покупців житлового мікрорайону «Проспект» м. Чернівців;
- при формуванні товарного асортименту урахування національних й місцевих традицій щодо споживання хліба, хлібобулочних виробів, випічки, що поєднують харчові вподобання української, румунської, молдавської кухні, а також інших кухонь світу;
- моніторинг конкурентів – торговельних підприємств, що знаходяться поблизу, насамперед йдеться по територіальну близькість мережевого закладу роздрібної торгівлі «Нива», що також реалізує хлібобулочну продукцію мешканцям житлового мікрорайону. Станом на сьогодні, це торговельне підприємство не працює, оскільки проходить його реконструкція. Це надає певні конкурентні переваги торговельному

підприємству ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці, зокрема й щодо реалізації хліба, хлібобулочної продукції, випічки та споріднених до цієї групи продовольчих товарів продуктів широкого вжитку;

- внутрішні можливості досліджуваного підприємства, врахування яких реалізується на рівні ефективнішого використання технічних, технологічних, фінансово-економічних, трудових та інших ресурсів.

64

Система формування асортименту хліба, хлібобулочної продукції на рівні мережевого торговельного підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці, поряд із урахуванням вищезначених ринкових факторів, концептуально базується на визначених положеннях власної асортиментної політики та практично реалізує її у щоденній роботі досліджуваного закладу торгівлі. Такий підхід водночас забезпечує реалізацію маркетингового принципу боротьби за покупця та практично реалізує таку маркетингову позицію: «чим більше в продажу товарів різних найменувань, що задовольняють потреби покупців, тим сильніші конкурентні позиції торговельного підприємства на ринку». У широкому комерційному розумінні асортиментна політика досліджуваного торговельного підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці формується на основі оптимізації купівельного попиту покупців цільового споживчого ринку м. Чернівці, а також реалізує в практиці торгівлі сучасні ринкові підходи, зокрема, що передбачають урахування в чи інших формах змін у попиті та забезпеченні принципів раціоналізації асортименту і відбиваються на його збалансованості.

Надалі ми охарактеризували базові принципи асортиментної політики підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці та процеси їх асортиментної реалізації у практиці забезпечення хлібобулочної продукції (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Складові реалізації принципів асортиментної політики
торговельного підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці**

Принципи управління асортиментом	Сутність процесів управління та його асортиментні вияви
----------------------------------	---

Інтеграція процесів управління асортиментом	Виявляється в торговельній практиці у формі функціонального поєднання роботи відповідних структурних підрозділів торговельного підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці, що безпосередньо або опосередковано задіяні до забезпечення й торговельної реалізації асортименту хлібобулочної продукції, включаючи кур'єрську доставку онлайн-замовлень. Йдеться про взаємозалежні комерційні процеси формування асортиментної пропозиції товарів усіх груп, підгруп, видів, різновидів, зокрема це стосується асортименту хліба та хлібобулочної продукції
---	---

Продовження таблиці 2.6

1	2
Адресність управління асортиментом	Забезпечення процесів управління асортиментом полягає в тому, що кожний функціональний підрозділ, кожний працівник мають бути обізнані з особливостями цільової споживчої аудиторії, йдеться про цільовий споживчий ринок житлового мікрорайону «Проспект» м. Чернівців. найбільше навантаження покладається на відділ маркетингу досліджуваного мережевого закладу торгівлі як розробника й координатора споживчої концепції як такої та її реалізації на рівні управління асортиментом через різні форми реклами, моніторингу лояльності покупців до асортименту товарної продукції (зокрема, хлібобулочної) та інших напрямів у роботі
Узгодженість асортиментної політики з базовими ресурсами підприємства	Це – належне використання товарних ресурсів у взаємодії з матеріально-технічними, фінансовими, трудовими та іншими ресурсами, використання інформаційно комунікаційних можливостей торговельної мережі «Сільпо» тощо. Врахування впливу товарних ресурсів на результативні показники діяльності підприємства роздрібної торгівлі ТОВ м. Чернівці, розширення організаційно-економічних форм забезпечення надходження товарів (зокрема хлібобулочної групи) та врахування особливостей щодо забезпечення асортименту

Гнучкість управління асортиментом	Передбачає змінюваність її форматів, коли цього потребує забезпечення необхідного фінансово економічного рівня розвитку, конкурентоздатності мережевого закладу торгівлі. Ефективним напрямом є належна реалізація управління товарним асортиментом у форматі онлайн-торгівлі – «онлайн-супермаркет», що проводиться сьогодні на рівні торговельного підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці. Пересічний споживач може ознайомитись із асортиментом хлібобулочної продукції, переглянути на сайті закладу торгівлі у категорії «Всі товари» означену групу «Хліб і випічка» – візуалізувати асортимент відповідної продукції, її ціну, актуальні знижки, за бажанням замовити доставку товарів тощо
Преференції управління асортиментом	Для управління асортиментом, плануванням передбачені такі можливості – розподіл товарів за товарними категоріями та колекціями товарів у торговельній залі досліджуваного закладу торгівлі, розподіл складів тощо

На основі проведених нами досліджень, доцільно відзначити, що система формування та забезпечення асортименту хлібобулочної продукції на досліджуваному торговельному підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці, виходячи із спрямованості асортиментної політики включає такі позиції:

- 1) визначення поточних і перспективних споживчих потреб (на найближчу перспективу) мешканців та гостей житлового мікрорайону «Проспект» м. Чернівців щодо хлібобулочної продукції як товарів щоденного споживчого попиту;
- 2) оцінювання рівня конкурентоспроможності хлібобулочної продукції представлених торговельних марок (відображено в табл. 2.5), що вже реалізується на досліджуваному мережевому підприємстві або планується до торговельної реалізації на перспективу;
- 3) вивчення життєвого циклу виробів і вжиття вчасних заходів для впровадження нових, більш досконаlih видів хлібобулочної продукції і вилучення із торговельної програми морально застарілих та комерційно неефективних асортиментних видів відповідної продукції;

- 4) оцінювання економічної ефективності побудованої структури асортименту, ступеня ризику змін в асортименті хлібобулочної продукції з урахуванням нормативних прогнозів.

Забезпечення асортименту товарної хлібобулочної продукції, що проводить досліджуване торговельне підприємство ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці, виконується, виходячи насамперед із урахуванням комплексу необхідних споживчих властивостей, високих параметрів споживчої корисності такої продукції для цільової споживчої аудиторії відповідного житлового мікрорайону м. Чернівці, з іншого боку, відображають необхідні комерційні параметри в роботі закладу мережевої торгівлі, а саме йдеться про :

- цінові товарні характеристики – ціновий діапазон хліба та хлібобулочної продукції за нашими дослідженнями є соціально орієнтованим, ціна на «звичайні» види хліба є доступною для кожного покупця, щодо елітної й преміальної продукції – залежить від цінової політики товаровиробника та брендовості його товарів;

67

- споживчі товарні характеристики – конструкція споживчих властивостей хлібобулочної продукції співвідноситься до розробленої структури товарного асортименту, показників асортименту та відображає базове функціональне призначення відповідної продукції;
- технічно регламентовані товарні параметри – уся хлібобулочна продукція, що реалізується досліджуванним закладом торгівлі ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці є сертифікованою, має необхідні супроводжуючі документи щодо її походження, якості тощо.

На основі принципів реалізації асортиментної політики й концептуальних параметрів забезпечення асортименту товарної хлібобулочної продукції на торговельному підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці, ми охарактеризувати методи роботи досліджуваного закладу торгівлі в аспекті управління й формування товарного асортименту (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Застосовувані методи управління
товарним асортиментом хлібобулочної продукції на**

торговельному підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці

Методи роботи з асортиментом	Прикладні напрями до застосування методів управління асортиментом
Внутрішній моніторинг та оцінювання товарного асортименту	Визначення потреб споживачів (поточних, перспективних). Рішення щодо товарів, що потребують включення або виключення з асортиментного переліку хлібобулочної продукції закладу торгівлі. Розробка специфікацій нових чи удосконалених асортиментних груп, видів хлібобулочної продукції, надалі – рекомендацій щодо зміни/вдосконалення супроводжуючого сервісу на торговельному підприємстві
Регламентування структури асортименту	Від регламенту закупівлі/постачання товарів відповідної групи до формування структури асортименту на основі однотипних видів хліба, хлібобулочної продукції від підприємств-постачальників та власної випічки
Мерчандайзинг	Реалізація товарної пропозиції хлібобулочної продукції за відповідними асортиментними групами, підгрупами, видами, різновидами тощо у фактичні демонстраційні ресурси досліджуваного мережевого магазину; зростання показника «зниження потоку покупців» як позитиву

68

Прикладами доцільності проведення внутрішнього контролю за станом асортименту хлібобулочної продукції на досліджуваному торговельному підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд» є оцінювання купівельного попиту на хлібобулочну продукцію в цілому як соціально важливу товарну групу та окремі сорти хліба, асортиментні підгрупи, види тощо, а також прихильність покупців житлового мікрорайону «Проспект» м. Чернівці до тих чи інших торговельних марок відповідної продукції, а також власної випічки «Сільпо», що представлена в магазині. Це є підставою надалі коректувати структуру асортименту хліба, булочної продукції, здобних хлібобулочних виробів тощо.

Для прикладу, за проведеними нами дослідженнями встановлено окремі закономірності щодо купівельного попиту: значна частина споживачів (близько 35%, переважно літні люди) виявляють певну консервативність у своїх

споживчих цінностях, надаючи перевагу саме відомим та звичним сортам і видам хліба. Тому важливо зберігати стабільність базового асортименту, що є основою ринкового розвитку мережевого закладу роздрібної торгівлі, забезпечити його постійну наявність у продажу. Йдеться про базове забезпечення на торговельному підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці асортименту соціально необхідного продуктів, як «хліб» та «батон» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Класифікаційні ознаки асортименту хлібобулочної продукції підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці

Група/підгрупа товарів	Артикул	Асортиментні найменування продукції
Хліб	Звичайні види хліба	
	720723	Хліб Орильський формовий
	73836	Хліб Український формовий
	472119	Хліб Алчевський формовий
	725139	Хліб Бородинський
	528254	Хліб житньо-пшеничний нарізний
Усього		40 асортиментних найменувань
Булочні вироби	Батони	
	502012	Батон Звичайний
	85625	Батон Молочний
	330330	Батон Різаний
Усього		12 асортиментних найменувань

Формування асортименту на торговельному підприємстві ТОВ «Сільпо Фуд» м. Чернівці реалізує такий важливу позицію, як «урахування індивідуального підходу не лише до кожного споживача, але й до кожного товару». Йдеться про ступінь розширеного відображення в асортименті хлібобулочної продукції на досліджуваному торговельному підприємстві

споживчих особливостей таких товарів, для прикладу, пропозицій асортименту хліба з підвищеною харчовою та фізіологічною цінністю. Йдеться про представлені у відповідному відділі досліджуваного закладу торгівлі такі асортиментні види хліба «класу преміум»: хліб Крафтьяр зі 100% твердих сортів пшениці, хліб Крафтьяр «Скандинавський», хліб подовий Альзас солодовий та інші. Для виробництва такої хлібної продукції використовується високоякісна основна та допоміжна сировина, додаткові харчові інгредієнти тощо.

Регламентування структури асортименту хлібобулочної продукції характеризується часткою товарних підгруп у загальному обсязі відповідної продукції на торговельному підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці. Нами розрахована структура асортименту хлібобулочної продукції з використанням відносних величин, що практично відображає частку представлених до продажу хлібобулочних товарів, з використанням формули:

$$C_T = A_i / S_i, (2.1)$$

де, A_i – кількість однорідних підгруп, видів та різновидів хлібобулочної продукції в загальній номенклатурі товарної групи;

S_i – сумарна кількість усіх хлібобулочних продуктів.

Розрахована структура асортименту хлібобулочної продукції на торговельному підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці становить: – частка хліба звичайного – $C_T = 9 / 81 \cdot 100 \% = 11,1 \%$;

- частка поліпшених видів хліба – $C_T = 31 / 81 \cdot 100 \% = 38,3 \%$;
- частка булочних виробів – $C_T = 8 / 81 \cdot 100 \% = 9,88 \%$;
- частка здобних булочних виробів – $C_T = 21 / 81 \cdot 100 \% = 25,9 \%$;
- частка сухарних виробів – $C_T = 7 / 81 \cdot 100 \% = 8,65 \%$;
- частка бубличних виробів – $C_T = 5 / 81 \cdot 100 \% = 6,17 \%$.

70

Найбільшу питому структурну частку в загальній сукупності хлібобулочних товарів, що реалізовує заклад мережевої торгівлі ТОВ «Сільпо Фуд» м. Чернівці, складають такі підгрупи, як хліб поліпшених асортиментних видів – 38,3 % та здобні булочні вироби (власного виробництва) – 25,9 %

відповідно. Така продукція користується найбільшим попитом у покупців, оскільки вони є смачними, мають гарний зовнішній вигляд, поєднують у своєму складі основну й додаткову сировину – солод, патоку, цукор, жир, соняшкову олію, вершкове масло, вершки, суху молочну суміш, прянощі та інші збагачувачі, що доповнюють й гармонізують «смакові враження й ароматичні відчуття». Найменшу питому вагу в структурі асортименту хлібобулочної продукції досліджуваного торговельного підприємства займають сухарні та бубличні вироби. Це слід пояснити тим, що така продукція не відноситься до групи щоденного споживання, на відміну від хліба та батонів, наявність яких в дому українських споживачів є «обов'язковою».

Широко застосовуваним способом управління та забезпечення товарного асортименту хлібобулочної продукції на рівні досліджуваного торговельного підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці є мерчандайзингові підходи, значний арсенал інструментарію мерчандайзингу, правил пропонування товарів. Ми провели аналіз системи мерчандайзингу та окремих інструментів, що застосовується для роботи товарного відділу «Хлібобулочна продукція» на досліджуваному підприємстві за такими складовими: 1) організація торговельного простору досліджуваного закладу торгівлі, де пропонується та реалізується хлібобулочна продукція; 2) організація викладки хлібобулочної продукції із залученням демонстраційних ресурсів. Сформована система мерчандайзингу на рівні відповідного відділу підприємства, нашу думку, має як переваги, так і окремі недоліки. До переваг доцільно віднести загальне зонування товарного відділу «Хлібобулочна продукція», розміщення усіх товарних підгруп «Хліб», «Будочна продукція», «Сухарні та бубличні вироби», інша доповнююча продукція в складно облаштованому торговельному просторі; зниження потоку покупців (що необхідно з комерційних позицій) за рахунок розміщення власної випічки у скляних вітринах, можливі

взаємозамінності у виборі окремих асортиментних видів хліба покупцями.

Недоліками слід вважати окремі «розриви» в товарному розміщенні, відповідно недостатнє позиціонування окремих сортів хліба від базових постачальників,

демонстраційний острів як акцентний у відповідному товарному відділі, містить «другорядну» продукцію, а саме булочні вироби тощо. Проведений аналіз асортиментного забезпечення товарної продукції на основі системи управління на торговельному підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці ми відобразили на розробленій нами схемі «асортиментної матриці» (рис. 2.3) та пропонуємо досліджуваному закладу торгівлі ним скористатись.

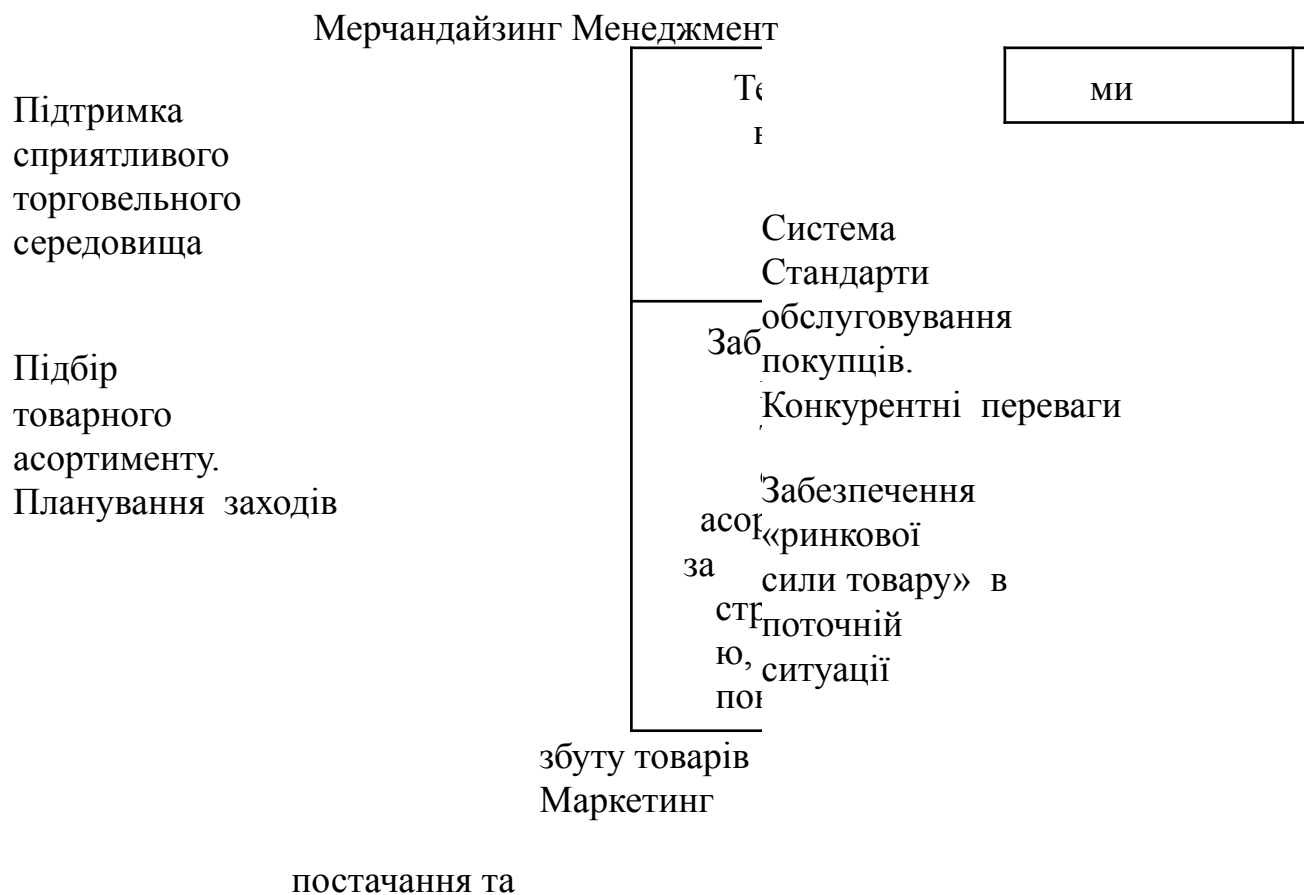


Рис. 2.3. Складові до схеми наповнення асортиментної матриці на торговельному підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці

Виконане дослідження за оцінювання системи забезпечення товарного асортименту (на прикладі групи «Хлібобулочні товари») на торговельному підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці дозволяє зробити висновок про її виконання на основі відповідності концептуальних принципам асортиментної політики, забезпечення управління, роботі щодо формування асортименту й реалізації на рівні торговельного відділу.

Висновки до 2-го розділу

Проведений аналіз діяльності торговельного підприємства ТОВ «Сільпо Фуд» м. Чернівці за показниками «техніко-економічна» характеристика – базових операцій торговельно-технологічного процесу, допоміжних видів діяльності в узагальненні дозволяє стверджувати про належний рівень торговельної активності досліджуваного закладу мережевої торгівлі, що відноситься до крупного торговельного підприємства формату «супермаркет». Проаналізовані економічні показники торговельного підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці – доходи і витрати мережевого закладу торгівлі, виторг на прикладі хлібобулочної продукції, знаходяться в межах норми і відображають стабільний фінансово-економічний стан підприємства, зокрема в складних ринкових умовах воєнного стану в країні.

Виконаний аналіз реалізації комерційних принципів в роботі досліджуваного мережевого торговельного підприємства роздрібної торгівлі ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці дозволяє стверджувати про належно організовані процеси забезпечення прибутковості від проведення бізнес операцій з урахуванням ресурсного забезпечення, реалізація підприємницької потреби в бізнес-партнерах, розширення співробітництва з постачальниками продукції, партнерства у наданні послуг, виявлення «соціальних індикаторів» ринкової ситуації на регіональному ринку м. Чернівців, ефективна роздрібна реалізація товарів у їх асортиментному насиченні, розширення соціально орієнтованих проектів у підприємницькій роботі.

Торговельна практика формування та забезпечення товарного асортименту на торговельному підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці, за нашими оцінюваннями, відбувається у відповідності до базових принципів асортиментної політики, врахування актуальних ринкових факторів; розробка структури асортименту товарів хлібобулочної групи забезпечується застосуванням сучасних методів роботи з асортиментом.

ШЛЯХИ КОМЕРЦІЙНОГО РОЗВИТКУ МЕРЕЖЕВОГО ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

3.1. Розвиток корпоративної політики торговельного підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці у сфері якості

Перспективи подальшого комерційного розвитку мережевого торговельного підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці на цільовому споживчому ринку м. Чернівців у сьогоденних складних соціально-політичних й фінансово-економічних умовах воєнного стану в Україні потребують моніторингу й аналізу поточної ринкової ситуації, прийняття сучасних комерційних рішень, ефективного використання усіх внутрішніх ресурсів підприємства, насамперед йдеться про управління людськими ресурсами в новій економічній ситуації як надзвичайно важливу складову, що реалізується на основі активізації роботи всього персоналу мережевого закладі торгівлі, забезпечуючи достатньо різноаспектний розвиток корпоративної політики. Ми пропонуємо один із напрямів перспектив розвитку досліджуваного мережевого торговельного підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці на основі реалізації концепції корпоративної політики у сфері якості, що відображає сучасні принципи реалізації комерційної діяльності на новому професійному рівні.

Вищезначене щодо перспектив корпоративної політики досліджуваного торговельного підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці ми вбачаємо за концептуальними рішеннями на основі сучасних креативних практичних рішень, адже в період кризових ситуацій в країні управління комерційною діяльністю повинно супроводжуватися стійкістю і збалансованістю за усіма базовими показниками, зокрема за комплексним показником якості для :

- 1) цільового споживача;
- 2) персоналу підприємства;
- 3) формування /підтримувати позитивний імідж мережевого закладу роздрібної торгівлі.

Корпоративна політика регіонального мережевого закладу роздрібної торгівлі ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці у сфері якості відображає багато різних аспектів, ми вважаємо за потрібне зупинитись на питаннях забезпечення якості як ключової політики мережі «Сільпо» в цілому та таких її виявах:

- по-перше, корпоративна політика – це політика зі сталого розвитку; –
- по-друге, корпоративна політика – це політика у сфері охорони навколишнього середовища;
- по-третє, корпоративна політика – це реалізація соціальної турботи. Для того, щоб стверджувати про перспективи подальшого розвитку корпоративної політики торговельного підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці у сфері якості як одного із напрямів удосконалення комерційної діяльності, ми провели аналіз із вивчення сильних і слабких сторін сьогodнішніх корпоративних принципів, підходів, практичних рішень та відобразили із використанням інструментарію, зокрема SWOT-аналізу. Виявлення тенденцій за означеннями дозволить по-іншому, із урахуванням окремих виявлених нами «концептів», реальної ситуації підійти до оцінки й перспектив удосконалення комерційної роботи досліджуваного мережевого закладу торгівлі в означеному спрямуванні.

У результаті проведеного SWOT-аналізу корпоративної політики торговельної мережі «Сільпо» м. Чернівці у сфері забезпечення якості (табл. 3.1) було виявлено слабкі та сильні сторони, можливості та загрози. Означені нами положення дають змогу надати практичні рекомендації для покращення діяльності мережевої роздрібної торгівлі «Сільпо» на рівні цільового споживчого ринку м. Чернівців. Для прикладу, ми акцентуємо увагу до необхідності підвищувати привабливість закладу мережевої роздрібної торгівлі для покупця саме з боку якісної роботи персоналу підприємства, шляхом «бездоганної» культури обслуговування з боку усіх рівнів персоналу, надання споживачам широкого вибору якісних сервісних послуг – основних та доповнюючих, розширення інформаційно-комунікаційних підходів до споживачів, налагодження «індивідуальних комунікацій» тощо.

SWOT-аналіз корпоративної політики торговельного підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці у сфері якості

Сильні сторони	Слабкі сторони
– загальна політика комерційного розвитку торговельної мережі «Сільпо» у поєднанні з політикою зі сталого розвитку, соціальної турботи, забезпечення благодійності тощо; – наявність необхідної інформаційно-комунікаційної бази мережевого підприємства; – сформований корпоративний клімат; – політика прогресивного регулювання корпоративного середовища; – наявність висококваліфікованого персоналу на підприємстві, можливість його навчання, підвищення рівня кваліфікації	– недостатність концептуальних означень до взаємозалежностей параметрів якості, безпечності товарної продукції та якості торговельного обслуговування, комплексної реалізації з боку персоналу закладу мережевої торгівлі; – не завжди реалізуються очікувані вигоди покупця з позицій акцентування уваги до окремих параметрів якості продукту при відвідуванні магазину, якості торговельного обслуговування та сервісу, недостатність відповідної цільової рекламної інформації
Можливості	Загрози
– розширення параметрів, що відображають сферу якості та розширення форм доведення її до цільового споживача; – удосконалення умов вільного вибору та широкого асортименту товарів; – прискорення комерційної активності підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці на основі; – перспективи підвищення конкурентоспроможності підприємства на відповідному цільовому споживчому ринку м. Чернівців	– постійні зміни споживчих пріоритетів в складних соціально економічних умовах країни, зниження купівельної спроможності пересічних покупців цільового споживчого ринку «Проспект» м. Чернівці; – недостатність зворотної реакції споживача на якість наданої торговельної послуги (переважає оцінювання через офіційний сайт мережі «Сільпо»); – конкуренція зі сторони інших мережевих торговельних підприємств м. Чернівців, зокрема в аспекті екологічно орієнтованої корпоративної політики якості

Можливості розвитку корпоративної політики торговельного підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці з позицій перспектив у сфері якості в її широкому сучасному розумінні ми будемо надалі розглядати в цьому розділі роботи. Означену нами у виконаному SWOT-аналізі корпоративної політики досліджуваного торговельного підприємства «недостатність концептуальних означень до взаємозалежностей параметрів якості, безпечності та якості торговельного обслуговування, комплексної реалізації з боку персоналу закладу мережевої торгівлі» ми пропонуємо наповнити розробкою та її подальшим наповненням дієвої системи якості/безпечності за базовими складовими (рис. 3.1).

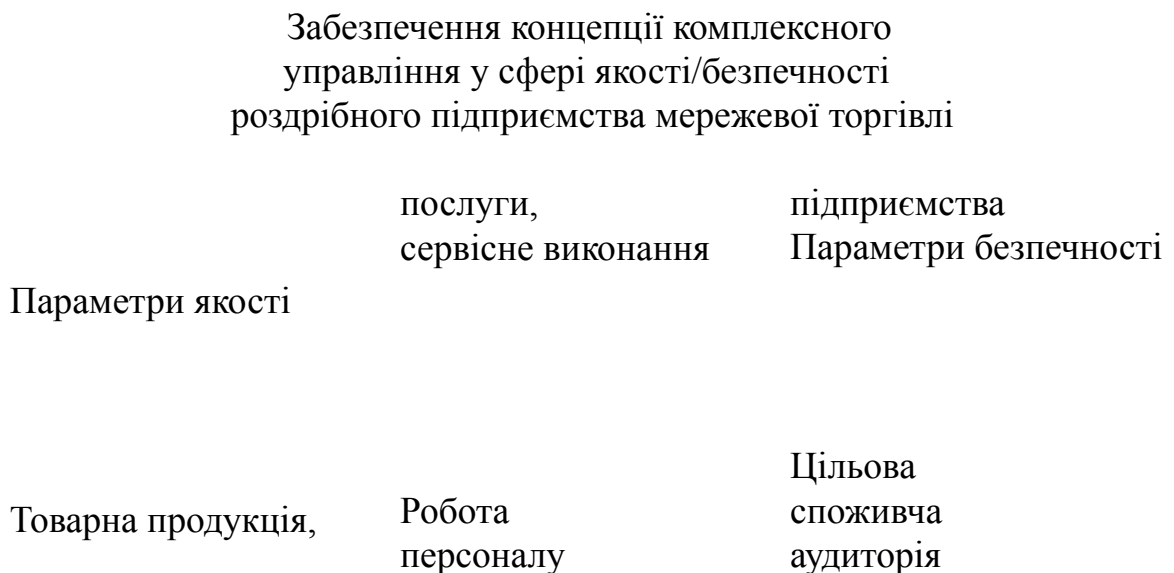


Рис. 3.1. Концептуальна схема формування системи якості та безпечності на торговельному підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці

Доцільно відзначити велику кількість напрацювань у сфері забезпечення «корпоративної якості» в контексті до реалізації принципів загальної політики розвитку торговельної мережі «Сільпо», пов'язаних із політикою у сфері сталого розвитку, політикою у сфері інновацій, політикою суспільної дії тощо. Зокрема, ми виявили передбачувані й реалізовані (до певної міри) складові сталого розвитку на рівні закладу торгівлі та відобразили їх у таблиці 3.2.

**Складові політики зі сталого розвитку на
торговельному підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці**

Елементи політики сталого розвитку	Приклади реалізації на підприємстві
Політика у сфері впливу на довкілля	Прийнятий до внутрішнього використання у мережі «Сільпо» документ «Політика у сфері охорони навколишнього середовища» (редакція №1 від 28.01.2021 р. з наступним переглядом 28.01.2023 р. Документ відображає базову корпоративну домінанту, що господарську діяльність ведуть за екологічно орієнтованими принципами. Означені базові елементи політики впливу на довкілля, політики у сфері зміни клімату, політики водокористування, політики економіки замкнених циклів. Розроблено плани екологічних дій та сформована практика їх реалізація – «Зобов’язання «Сільпо» перед планетою», «Екодружність Сільпо», «Прості рішення – чисте майбутнє» тощо
Регулювання корпоративног о середовища	У сфері охорони здоров’я та безпеки праці торговельна компанія «Сільпо» прагне виявляти небезпеки у кожній зоні своєї діяльності, залучати співробітників до створення безпечних умов праці, мінімізувати ризики нещасних випадків та вдосконалювати відповідну систему управління. Реалізується принцип «Турбуємось одне про одного», створюються комфортні й безпечні умови праці й відпочинку для працівників підприємства, «натхненна» атмосфера й підтримується бажання самовдосконалення
Політика соціальної турботи	Торговельна мережа «Сільпо» забезпечує вияви соціальної турботи на таких рівнях: «турбується та задовольняє потреби Гостей, розвиває співпрацю з партнерами, дбає про комфортні умови для співробітників», забезпечує якість продукції, пропонує продукти для системи здорового харчування, проводить благодійну роботу

Розвиток культури безпеки дорожнього руху	Торговельна компанія «Сільпо» вдосконалює систему управління у цій сфері, дотримується вимог щодо безпеки дорожнього руху, робить усе для того, щоб знижувати ризики виникнення ДТП, планує навчати/навчає співробітників за темою «Безпека дорожнього руху» тощо
---	---

В основі розвитку вищезначеного на торговельному підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці, з наших позицій, слід реалізувати політику зі сталого розвитку як базову корпоративну стратегію на основі забезпечення кожного із прийнятих управлінських рішень на методологічно обґрунтованому рівні, з урахуванням необхідної комерційної ефективності, практична реалізація поставлених або прогнозних стратегічних завдань з якості – з максимально творчим, креативним ефектом, продуманим командним рішенням.

Окремі параметри вдосконалення «корпоративної якості» в комерційній діяльності мережевого закладу торгівлі ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці вже реалізуються, інші – або в неповній мірі, або іще не налагоджені. Закладені в базових положеннях корпоративної політики якості екологічні принципи знаходять практичні вирішення в щоденній роботі. Ми провели аналіз заявлених важливих екологічних принципів та напрямів їх реалізації в практиці роботи досліджуваного торговельного підприємства (рис. 3.2).

погляду впливу на довкілля»

Екологічні принципи
торговельної компанії «Сільпо»

«Рациональне й економне
використання будь-яких природних
ресурсів»

«Мінімізація утворень власних
відходів»

«Вдосконалюватись самим і
вдосконалювати систему
екологічного управління компанією»
Напрями забезпечення на рівні
ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці

«Оцінювання закупівель з Застосування ресурсозберігаючих та

енергоефективних технологій у енергозабезпеченні закладу торгівлі, системі водокористування	переробку вторинної сировини, утворюваних відходів на підприємстві
Зменшення закупівель товарів, що мають пластику упаковку чи тару, перевага до екологічно безпечних для довкілля пакувальних матеріалів	Розширення відкритості й візуалізації екологічних принципів для усіх зацікавлених осіб
Сортування та відправлення на	

Рис. 3.2. Напрями реалізації екологічних принципів на торговельному підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці

79

Перспективи подальшого комерційного розвитку мережевого торговельного підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці в напрямі реалізації корпоративної політики якості є значними, зокрема з позицій практичної популяризації актуальних екологічних принципів. Для прикладу, достатньо цікавими за викладом, стилістично продумані, «озвучені» у сучасному стилі з цільовим спрямуванням, є окремі пропозиції «простих екологічних рішень», що вже реалізують на рівні програми «Екодружність «Сільпо». На офіційному сайті досліджуваного торговельного підприємства означено 10 екологічно спрямованих «простих рішень», що презентовані під гаслом «отак просто, а майбутнє стає чистішим», зокрема такі:

- Просте рішення № 1 – «Чек не друкувати (дозвіл на це за покупцем), та обґрунтування цього : «... у паперових чеків життя коротке – щойно їх надрукували – до найближчого смітника». Пропонується альтернативне рішення, оновити додаток та отримати е-чек у телефоні;
- Просте рішення № 2 – «Шоперитись із шопером», брати із собою до магазину «Сільпо» власний шопер або багаторазову торбинку, «що легко складається і може вміститись у кишені»;
- Просте рішення № 7 – «Стікер одразу на овочі/ фрукти», пропонується зважувати овочі або фрукти, а наліпочку клеїти на «одного з них» або на руку чи на мішечок;
- Просте рішення № 8 – «Вибирайте екопакування», що можливо

реалізувати на вибір: багаторазові торбинки, компосні або паперові пакети, екобокси та інші види «екодружніх» упаковок;

- Просте рішення № 9 – «Здавайте батарейки». Пропонується приносити до закладу торгівлі використані батарейки та відправляти їх у спеціально облаштовані контейнери на подальшу переробку – до 50 шт портативних батарейок чи акумуляторів;
- Просте рішення № 10 – «Сортуйте у магазинах». Заклад торгівлі приймає сортове сміття у спеціальних банках; можливо розділити на : метал, папір, скло, пластик.

80

Разом із розглянутим, пропонуємо керівництву мережевого закладу торгівлі ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці, керівникам структурних підрозділ, що є відповідальними за перебігу відповідних процесів на різних рівнях, спрямувати розвиток корпоративної політики у сфері якості в розріз максимальної взаємозалежності до комерційної роботи та її рівневого відтворення. Адже концепція системи якості полягає в комплексності підходу до покращення результатів діяльності підприємства. У зв'язку з цим важливим є момент визначення спектру потенційних об'єктів, що будуть складати/доповнювати систему якості в корпоративному спрямуванні. Іншим аспектом є визначення пріоритетів і побудова (в тих чи інших форматах) ієрархії цінностей, що дозволить оптимально розподіляти комерційні «зусилля» досліджуваного закладу торгівлі в процесі створення та розвитку нової, технічно та юридично відрегульованої системи якості. Результатом такого процесу в цілому буде підвищення комерційної прибутковості та конкурентоспроможності досліджуваного торговельного підприємства за рахунок підвищення якості усіх процесів, що можна оцінити за допомогою окремих параметрів якості/безпечності.

Надалі, ми акцентуємо увагу до розвитку системи управління якістю та безпечністю на торговельному підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Чернівці та пропонуємо розроблений нами алгоритм удосконалення корпоративної системи управління якістю, посилення взаємодій із комерційною активністю

досліджуваного мережевого закладу торгівлі як за основоположними принципами, так і окремими конкретизованими параметрами (рис. 3.3). Йдеться про посилення напрямів взаємодій та взаємозалежностей корпоративної політики у сфері якості мережевого закладу роздрібної торгівлі «Сільпо» з комерційними цілями на основі методів управління корпоративною якістю, розширення параметрів до реалізації корпоративної політики якості, підвищення ступеня компетентності роботи з документами з питань якості, формування механізмів моніторингу за перебігом «подій взаємовпливу» комерційної роботи торговельного підприємства та практичної реалізації заходів у корпоративній системі якості.