

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДНІПРОВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ОЛЕСЯ ГОНЧАРА

---

ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ В УКРАЇНІ:  
СУЧАСНИЙ СТАН, КОНЦЕПЦІЇ І СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ

Колективна монографія

*За загальною редакцією  
д-ра екон. наук, проф. Т. В. Гринько*

Дніпро  
Видавець Біла К. О.  
2018

УДК 336  
Т 60

*Рекомендовано до друку Вченою радою  
Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара  
(протокол № 14 від 26.06.2018)*

Рецензенти:

**О. М. Грабчук**, д-р екон. наук, доц., чл.-кор. Академії економічних наук України, завідувач кафедри фінансів Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара;

**Д. А. Горовий**, д-р екон. наук, доц., завідувач кафедри міжнародної економіки, Харківського національного автомобільно-дорожнього університету;

**О. В. Гончаренко**, д-р екон. наук, проф., професор кафедри економічної теорії та економіки сільського господарства Дніпропетровського державного аграрно-економічного університету.

Автори:

Бикова В. Г., Величко Л. А., Величко О. П., Гвініашвілі Т. З., Гринько Т. В., Курінна І. Г., Кучеренко С. К., Куценко В. Й., Лемберг А. Г., Олійник Т. І., Павлов Р. А., Павлова Т. С., Рябик Г. Є., Станінов С. Б., Тімар І. В., Хуторської П. О.

Т 60 Торгівля та біржова діяльність в Україні: проблеми і стратегії розвитку : колект. моногр. / за заг. ред. Т. В. Гринько. – Дніпро : Видавець Біла К. О., 2018. – 404 с.

ISBN 978-617-645-303-1

В монографії досліджено теоретико-методологічні засади становлення, розвитку та регулювання торговельної діяльності та підприємництва; систематизовано теоретичні та методичні засади планування та організації діяльності торговельних підприємств; розроблено концептуальні положення управління товарним асортиментом торговельних підприємств; розкрито особливості управління в торговим підприємством. Особливу увагу зосереджено безпосередньо на методах управління товарним асортиментом торгового підприємства, а також на механізмах управління торговим підприємством в цілому.

Крім того, дослідження містить актуалізацію питань розвитку біржової діяльності в Україні. В розрізі цих питань увагу сконцентровано на перешкодах створенню цивілізованого біржового ринку в Україні та на підвищенні ефективності ведення високочастотної біржової торгівлі.

Матеріали монографії будуть корисними для наукових працівників, фахівців торгових підприємств, фахівців з біржової діяльності, викладачів, аспірантів і студентів економічних спеціальностей, а також широкого кола спеціалістів.

УДК 336

ISBN 978-617-645-303-1

© Колектив авторів, 2018

## ЗМІСТ

<b>ПЕРЕДМОВА</b> .....	5
<b>РОЗДІЛ 1. ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЙ РОЗВИТКУ І РЕГУЛЮВАННЯ ТОРГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА</b>	
1.1 Підприємництво: національний аспект становлення та розвитку .....	8
1.2 Еволюція теорій торгівлі, їх сутність, класифікація та роль у сучасному розвитку суспільства .....	42
1.3 Імплементація концепції соціальної відповідальності в діяльність торговельних підприємств .....	64
<b>РОЗДІЛ 2. ПЛАНУВАННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ</b>	
2.1 Основні засади планування комерційної діяльності торговельних підприємств .....	94
2.2 Науково-методичні підходи до оцінки ефективності торговельного процесу.....	124
2.3 Методичні засади оцінювання рівня розвитку логістики в системі виробничо-торговельної діяльності .....	152
<b>РОЗДІЛ 3. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ</b>	
3.1 Змістовна характеристика, класифікація та властивості товарного асортименту торговельних підприємств .....	180
3.2 Фактори впливу на формування товарного асортименту торговельного підприємства.....	194
3.3 Методичні підходи до управління товарним асортиментом торговельних підприємств .....	208

3.4 Методи управління товарним асортиментом торговельних підприємств .....	225
--	-----

**РОЗДІЛ 4. УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ: ІНСТРУМЕНТИ, МОДЕЛІ, ПРИНЦИПИ ТА МЕХАНІЗМИ**

4.1 Концептуальні засади управління торговельним підприємством .....	244
4.2 Особливості управління на різних стадіях життєвого циклу торговельного підприємства.....	270
4.3 Формування механізму управління торговельним підприємством.....	281
4.4.Управління персоналом торговельного підприємства.....	304

**РОЗДІЛ 5. БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ТА МЕХАНІЗМИ ЇХ РЕАЛІЗАЦІЇ**

5.1 Стратегія біржової високочастотної торгівлі фінансовими активами: ефективність та етика .....	321
5.2 Передумови та перешкоди розвитку цивілізованого біржового товарного ринку в Україні .....	352

ВИСНОВКИ .....	375
----------------	-----

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	384
---------------------------------	-----

## ПЕРЕДМОВА

Монографія, представлена до уваги читачів, є спільним напрацюванням згуртованого та дружнього колективу кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара. Монографія присвячена дослідженню концептуальних основ розвитку торгівлі та біржової діяльності в Україні, систематизації існуючих підходів до управління торговим підприємством, оцінки ефективності торговельного процесу та визначенню проблем, що перешкоджають створенню цивілізованого біржового ринку. З урахуванням жорстких реалій вимог сьогодення, сформовано відповідні механізми, інструменти та методи ефективного управління біржами та підприємствами торгівлі.

В монографії досліджено аспекти становлення та розвитку підприємництва та торгівлі в Україні; наведено теоретико-методичний інструментарій розвитку соціальної відповідальності торговельних підприємств; висвітлено основні положення планування комерційної діяльності торговельних підприємств та методичні підходи до оцінки ефективності торговельного процесу; запропоновано методологію оцінювання рівня розвитку логістики в системі виробничо-торгівельної діяльності; досліджено концептуальні засади управління та його особливості з урахуванням стадій життєвого циклу торговельного підприємства; запропоновано механізм управління підприємствами торгівлі та управління персоналом торговельного підприємства безпосередньо; розглянуто питання управління товарним асортиментом торговельних підприємства з урахуванням його змістовних характеристик, властивостей та факторів, що на нього впливають. Окремий розділ монографії присвячено дослідженню питань розвитку біржової діяльності в Україні та механізмам реалізації напрямів підвищення її ефективності.

Автори сподіваються, що їх науковий доробок буде корисним для розвитку економіки країни та сучасного суспільства, а також стане основою подальших наукових досліджень з цієї проблематики.

Монографія містить передмову та 5 розділів. В першому розділі «Формування концепцій розвитку і регулювання торговельної діяльності та підприємництва» досліджено економічну природу і зміст підприємництва, його еволюцію, негативні і позитивні риси, розглянуто теорію підприємництва, як особливого виду ризикованої, узагальнено теоретико-методичні підходи до визначення підприємництва, його ролі та значення у розвитку економіки (**Т. І. Олійник**); проаналізовано торгівлю, як галузь економіки, розглянуто класифікацію торгових теорій та наукові підходи до їх визначення (**С. Б. Станінов, В. Й. Куценко**), теоретико-методичний інструментарій розвитку соціальної відповідальності на основі принципів соціального проектування і оцінки ризиків вкладень в людський капітал торговельного підприємства (**Г. Є. Рябик**).

Другий розділ монографії «Теоретичні та методичні засади планування та організація діяльності торговельних підприємств» містить дослідження проблем організації та планування діяльності оптових та роздрібних торговельних підприємств з урахуванням складності бізнес-процесів у сучасній торговельній діяльності (**С. К. Кучеренко**); наукове обґрунтування теоретичних аспектів і методичних підходів до підвищення ефективності діяльності торговельних підприємств, практичні рекомендації щодо формування системи управління торговими підприємствами на підставі сертифікації, менеджменту якості та дотримання стандартів у сфері торгівлі (**І. Г. Курінна**); авторську методологію реалізації концепції FZ у багатофункціональному зерновому кооперативі на основі методу лінійного програмування, диференційовану систему кількісно-часових змінних в розрізі агротехнічних періодів, сільськогосподарських культур та фермерських господарств, комплекс авторських обмежень економіко-математичної моделі задачі (**Л. А. Величко, О. П. Величко**).

Дослідженню питань формування товарного асортименту та управління ним присвячено третій розділ монографії «Концептуальні положення управління товарним асортиментом торговельних підприємств», в якому розглянуто змістовну характеристику, класифікацію та властивості товарного асортименту торговельних підприємств, досліджено фактори впливу на формування товарного асортименту

торговельного підприємства, надано методичні підходи до управління та методи управління товарним асортиментом торговельних підприємств (**В. Г. Бикова, І. В. Тімар**).

Центральне місце в монографії займає четвертий розділ «Управління торговельними підприємствами: інструменти, моделі, принципи та механізми», в якому ґрунтовно досліджено концептуальні засади управління торговельним підприємством та особливості даного виду управління на різних стадіях життєвого циклу торговельного підприємства; запропоновано механізм управління торговельним підприємством та схему комплексної оцінки ефективності торговельних послуг; представлено алгоритм розробки стратегії розвитку торговельного підприємства та механізм управління ним; досліджено фактори та ризики підвищення ефективності праці персоналу торгового підприємства, запропоновано модель діагностики впливу рівня клієнтоорієнтованості персоналу торговельного підприємства на ефективність торговельної послуги (**Т. В. Гринько, Т. З. Гвініашвілі**).

В заключному п'ятому розділі монографії «Біржова діяльність в Україні: проблеми та механізми їх реалізації» обґрунтовано стратегію високочастотної біржової торгівлі (high-frequency trading) акціями. Для цього досліджено особливості та обмеження біржової високочастотної торгівлі, визначено верхню межу прибутку агресивного «шкідливого» високочастотного трейдера, обґрунтовано оптимальну частоту стратегії біржової високочастотної торгівлі акціями, розглянуто емпіричне підтвердження прогнозованості біржових курсів акцій на надкоротких горизонтах інвестування (**Р. А. Павлов, Т. С. Павлова, А. Г. Лемберг**). Крім того, в даному розділі досліджено передумови та перешкоди створення цивілізованого біржового ринку сільськогосподарської продукції в Україні (**П. О. Хуторської**).

Автори даної монографії висловлюють щирі вдячність рецензентам – доктору економічних наук, доценту **О. М. Грабчук**; доктору економічних наук, доценту **Д. А. Горовому**; доктору економічних наук, професору **О. В. Го чаренко** за їх конструктивні зауваження та цінні поради, які дали змогу вдосконалити зміст і структуру монографії.

З повагою, Гринько Т. В.

# РОЗДІЛ 1

## ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ РОЗВИТКУ І РЕГУЛЮВАННЯ ТОРГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА

### 1.1 Підприємництво: національний аспект становлення та розвитку

Серед суб'єктивних чинників, найбільш істотним для першого етапу ринкових перетворень в національному господарстві України, була відсутність бачення чітких завдань підприємницької моделі, натомість діяла проста незадоволеність існуючим етапом. Це було зумовлено не сприйняття суспільством ринкової моделі економіки як кардинально відмінної від постсоціалістичної. На цьому ґрунті мало місце існування суспільно-історичних перепон розвитку підприємництва, які полягали у самій природі сприйняття підприємництва і його соціальної основи як дрібнобуржуазного середовища. Самі ж суспільно-економічні перетворення завуальювались та сприймалися розпливчато, туманною абстракцією, яка аж ніяк не тотожна дійсно існуючому суспільно-економічному устрою найбільш розвинутих країн світу. В даному разі передбачалося здійснення заходів по вдосконаленню існуючої моделі, бо перехід до капіталістичної системи соціально-економічних відносин і застосування капіталістичної ідеології сприймалися як абсурд.

В сучасних умовах світової економіки розвиток підприємництва стає невід'ємною ланкою в структурі суспільного відтворення. Підприємництво належить до групи найважливіших умов формування фінансової стабільності, соціального і економічного зростання держави і має призначення результативного інструменту в ході подолання кризових явищ. Особливо актуальним це постає для України, становлення ринкових відносин і формування нової державної системи якої, знаходяться на стадії реформування. Практичне розв'язання багатьох проблем ускладнюється їх слабкою теоретичною розробленістю, що відноситься як до понятійного апарату, так і до аналізу правових основ підприємницької діяльності сучасності.



Підприємництво є одним з найбільш складних соціальних феноменів і являє собою інтерес як об'єкт дослідження практично для всіх суспільних наук – історії, соціології, філософії, економічної теорії, юриспруденції та ін. Пройшовши довгий історичний шлях становлення, в ньому сформовані думки та погляди вчених, представників різних економічних шкіл та течій які сформувавши велику кількість визначень теорії підприємництва, серед яких А.Сміт, Р. Кантільйон, Д. Г'юм, Й.А. Шумпетер, Л. фон Мізес, П. Друкер, С. Самуельсон та ін.

Вагоме місце посідають і вітчизняні науковці, які вивчали генезис підприємництва що ґрунтується на досвіді закордонних вчених з використанням вітчизняних економічних досліджень та врахуванням законодавчої бази України, це В. Бобров, З. Варналій, З. Герасимчук, С. Дзюбик, А. Крутик, В. Мединський, В. Мельничук, В. Онищенко, А. Піменова, О. Ривак, Л. Шаршукова та багато інших.

Однак в даному питанні багато ще незрозумілого з позицій раціоналізму, що відкидає все, що не піддається суворій детермінації і логічному поясненню. Вихід з цієї ситуації бачиться в необхідності узагальнення і осмислення емпіричного матеріалу, який розкриває вплив соціокультурних і національних чинників на характер і тенденції економічного розвитку українського суспільства. Так ретроспективний аналіз становлення і розвитку підприємництва в національній економіці та фактор його впливу на суспільний устрій країни щодо формування класу реальних власників, носіїв ринкової ідеології, економіки та стабілізатора суспільства, дозволяє розкрити сутнісну природу підприємництва, його масштаб дії, і в той же час проблемність свого функціонування.

Привнесення поняття «підприємець» (entrepreneur) відводять Франції, яке виникло на рубежі XII-XIII ст. Спочатку підприємцями називали тих, хто організовував громадські заходи та державні програми. Починаючи з XIV ст. в підприємництво стали вкладати особливі здібності, серед яких спритність та вміння. У XVI ст. термін використовували для характеристики нової професії – підприємець. І тільки з XVIII ст. це поняття отримало сучасну значущість і характеризується такими категоріями як «винахідливість», «новаторство», «знання

того, як робити», «мистецтво», «професія», «праця». Звідси виникла потреба оцінки підприємця в контексті персоніфікації капіталу як «власника і організатора економічного процесу» [135].

На сьогоднішній день у світі не існує загальноприйнятого визначення підприємництва. Американський вчений, професор Р. Хизрич визначає, що підприємство, як процес створення чогось нового – має вартість, а підприємця як людини, що витрачає на цей процес час та сили і бере на себе весь фінансовий, психологічний і соціальний ризик – отримує винагороду у вигляді грошей і задовольняється досягнутим результатом.

Англійський професор А. Хоскінг стверджує: «Індивідуальним підприємцем є особа, що веде справу за свій рахунок, особисто займається керуванням бізнесу і несе особисту відповідальність за забезпечення необхідних засобів виробництва та самостійно приймає рішення. Його винагородою являється отриманий в результаті підприємницької діяльності прибуток і почуття задоволення, що він отримує від заняття вільним підприємництвом. Але поряд з цим він повинен прийняти на себе весь ризик втрат у випадку банкрутства його підприємства».

В економічній літературі підприємництво сприймається як специфічний вид економічних дій людей, який змістовно характеризується організаційно-господарським новаторством, пошуком і знаходженням нових, більш ефективних способів використання виробничих ресурсів, реалізацією можливостей у підвищенні результативності фінансово-господарської діяльності [34; 46; 55].

В даному випадку підприємництво розглядається як своєрідний вид фінансово-господарського мистецтва, економічної творчості, новаторства, вільного прояву ініціативи, зваженого ризику. Все це потребує не лише високого кваліфікаційно-фахового рівня підготовки працівника, його поінформованості, впевненості, але й відповідного соціально-психологічного стану, націленості на досягнення визначеної мети, підпорядкування дій визначальній мотиваційній спрямованості.

У фундаментальних дослідженнях зарубіжних економістів змістовність підприємництва визначається в таких аспектах як пошук нових економічних

можливостей в досягненні фінансово-господарської цілі – одержання максимального прибутку [235], як створення нових комбінацій у виробництві [257], де підприємство розглядається в ракурсі підвищеного ризику, прагненням самостійності, радість творчості. І як наслідок, підприємця називають «творчим руйнівником», який рушить рутинні консервативні порядки і створює нові, більш продуктивні і прогресивні.

Слід зазначити, що таке розуміння підприємництва і економічної ролі підприємця склалися не відразу. Історично підприємство пов'язувалося з прагненням людей до багатства, закладеного в них самою природою. Шляхи задоволення цих природних бажань досить різноманітні – від насильницьких методів до шахрайства. І лише з переосмисленням поняття «підприємець», його почали пов'язувати з новаторством, винахідництвом, інтелігентністю, якими характеризують сучасного підприємця. І водночас говориться й про негативні риси цього явища, генерованих сильним прагненням до прибутку, «баріша», «гешефту», прояву ризику заради збагачення [147].

Практично на всіх етапах еволюції підприємництва поряд з позитивними присутні і генетично притаманні негативні його ознаки. Сьогодні негативними сторонами підприємництва є тіньова економіка, уникнення від оподаткування, недоброякісність продукції, неправдива реклама тощо, а в більш кримінальному прояві – фінансові «піраміди», ошуканство, шантаж, рекет тощо. Тобто змінилися шляхи і методи неправедного збагачення і від відвертого пограбування, контрабанди, лихварства до різних, більш завуальованих форм зиску.

Проте попри негативні рудиментні ознаки, підприємство як позитивно-конструктивний компонент виступає рушійною силою економічного зростання, займаючи авангардні, піонерні напрямки діяльності. Його позитивна роль залежить від державної законотворчої політики щодо легітимізації, регламентації, регулювання і спрямування у русло продуктивної реалізації. Тобто у законодавчому аспекті підприємство визначається як самостійна ініціативна, систематична на власний ризик діяльність по виробництву продукції, виконанню робіт, наданню послуг та зайняттю торгівлею з метою одержання прибутку.

Таке розширене трактування підприємництва ототожнює його з бізнесом взагалі, затіняє його феноменальну природу. Згідно із сучасними уявленнями, підприємство являє собою специфічний фактор економіки, який є функцією трудових ресурсів, творчої праці. Подібно тому як ресурс «земля» у виробничому процесі проявляється фактором родючості (за ступенем прояву якого землі поділяються на кращі, середні і гірші) і має чинники, що визначають кількісну розмірність цього фактору, так і трудові ресурси у виробничому процесі можуть характеризуватися дією підприємництва.

Розвиток підприємництва як потужної рушійної сили економічного зростання в сучасних умовах має виключно актуальне і високе значення. Успіх цієї справи можливий лише за умови значної активізації основного суб'єкта економіки – людини, що в свою чергу зумовлюється відповідними соціально-психологічними настановами, існуючим мотиваційним і фінансово-економічним механізмом. Сучасні соціально-економічні перетворення нашого суспільства здійснюють люди, які керуються певними уявленнями про майбутній лад ринкової системи, формують певний ідеал майбуття і його привабливі риси. Відомо, що без ідеалу (усвідомленого, чи й не зовсім усвідомленого) людина жити, творчо і високо-ефективно працювати не може. Коли відбувається руйнування ідеалів, то воно породжує бездуховність, уседозволеність, байдужість, спонукає пошук нових цілей, нового сенсу життя і праці, форм суспільних відносин. Тому проблема ринкових перетворень тісно пов'язується з корінним поновленням соціальних ідеалів, психологічних настанов, що і визначають мотивацію економічного поведіння людей, змістовність підприємництва.

Підприємство, як фактор трудових ресурсів, має також різну ступінь (розмірність) свого прояву і формується під дією певних чинників його визначеності в процесі генезису і розвитку. Проявляючись у неординарності особистості і її спонукальній цілеспрямованості, що згідно із твердженням багатьох дослідників це проявляється в обмеженому виразі – в розмірі 8–12 % бізнесменів [160]. Тобто, підприємець – бізнесмен, але не кожний бізнесмен є підприємцем у цьому специфічному розумінні.

Отже, підприємництво як економічне явище, завжди зумовлюється певними умовами, виражає прояв об'єктивних і суб'єктивних чинників, які створюють цілісну систему. Методологічною основою цього явища є розуміння того, що суспільне буття, матеріальні відносини – первинні, а суспільна свідомість, ідеологія – вторинні.

Виробнича діяльність людини є об'єктивно-необхідною умовою існування суспільства, незалежно від рівня досягнутого розвитку. Люди, що живуть в цих умовах, змінюють економічну діяльність керуючись перш за все необхідністю виробляти засоби для свого існування. Проте завжди, незалежно від того в якій мірі їм вдається здійснити свої цілі, їх діяльність приводить крім бажаних, ще й до непередбачених наслідків, як у прояві негативних рис підприємництва. В цьому разі виробничі відносини людей діють спонтанно.

Той факт, що виробничі відносини є відносинами між мислячими, свідомими індивідами, які спрямовані на досягнення певних цілей, в даному випадку не має ваги: всі свідомі суспільні відносини в решті решт «приспособовуються», зводяться до матеріальних потреб [76, с. 61]. Ось чому розвиток суспільства здійснюється як природноісторичний процес, а історична потреба в певних умовах, на окремих стадіях свого руху стає одноваріантною і невідворотною. Що і знайшло вираз в сучасному ринковому трансформуванні економіки.

Розглядаючи процес розвитку економічної системи в прояві єдності прогресу виробничих відносин і продуктивних сил, зазначимо, що він – об'єктивний. Проте не слід упускати з уваги аспект практичного функціонування економічної системи: її рух відбувається в єдності розвитку і функціонування. Єдність розвитку і функціонування містить одночасний прояв матеріально-об'єктивних рушійних сил і свідомої економічної діяльності людей, їх взаємозв'язок створює діалектичну взаємодію.

Тобто «...взаємодія скасовує всяке абсолютно первинне і абсолютно вторинне; але разом з тим вона є таким двобічним процесом, який за своєю природою може розглядатись з двох різних точок зору; щоб його зрозуміти як ціле, його необхідно навіть досліджувати окремо спочатку з однієї, а потім з другої точки зору, перш ніж можливо буде підсумовувати сукупний результат» [146, с. 487].

Залежність суспільної свідомості від буття в процесі їх взаємодії (свідомості і буття) передбачає існування лише відносної самостійності, бо реально вони тісно пов'язані взаємним впливом і взаємною зумовленістю. Тому і в генерації підприємництва об'єктивні і суб'єктивні чинники тісно переплетені.

Реалізація необхідності ринкового реформування економіки складається як взаємодія об'єктивних матеріальних факторів і суб'єктивної, свідомо цілеспрямованої діяльності [280]. Саме в цьому аспекті механізм дії економічних законів і фінансово-господарський механізм співпадають, а виразом рушійних сил виступає реформуюча діяльність суб'єктів економічних відносин – людей, як носіїв специфічно суспільної форми руху матерії. Причому суб'єктивний фактор має певну структуру: він виступає в вигляді відносно самостійної підсистеми органів соціально-економічного регулювання (управління), які в своїй діяльності повинні виходити з корінних потреб об'єктивного розвитку суспільства як неминучого руху по шляху соціально-економічного прогресу. Носієм суб'єктивного чинника є людина, а сутність прояву визначається розвитком підприємництва як фактора розвитку економіки.

Роль суб'єктивного чинника, його практично перетворювальна потужність, вимірюється мірою адекватності розуміння підприємцем реальної дійсності. І глибини, і поверхові знання підприємця у відповідній мірі детермінують майбутнє. При цьому функціонуюча система економічних відносин може мати не один варіант, а декілька. Із різних об'єктивних можливостей підприємець вибирає найбільш значущі для реалізації своїх цілей, чим і впливає на створення конкретних форм відносин [248].

Ось чому вдосконалення економічних відносин як прояв посилення відповідності їх потребам людей, які розвиваються, одночасно свідчить і про відповідне вдосконалення продуктивних сил суспільства, розвиток людини, як головного їх елемента, фактору підприємництва сучасного процесу економічного зростання.

Проблема розвитку підприємництва як умови прискорення ринкового реформування і рушійного фактору економічного зростання, тісно пов'язане не лише

з корінним поновленням соціальних ідеалів, психологічних настанов, але й забезпеченням відповідної мотивації економічного поведіння людей, реалізацією їх інтересів. Метою реформування економіки є створення соціально орієнтованої ринкової системи відносин як продукту синтезу загального соціально-економічного розвитку по цивілізаційному шляху прогресу людства. Цій системі притаманний своєрідний прояв спонукальних мотивів і стимулів, відмінних як від дирижизму, так і лібералізму. В основі мотиваційного механізму знаходяться інтереси людей, певних соціальних груп і суспільства в цілому, які формують конкретні стимули дій. Реалізація ж інтересів через стимули (як прояв об'єктивних законів) відбувається опосередковано психологічними чинниками – заінтересованістю і стимулюванням.

В системі дирижизму (централізованій економіці) мотивація дій окремого індивіда обмежується відчуженням його від наслідків праці і зрівнялівкою доходів. В цих умовах процвітає економічний та адміністративний примус, а заінтересованість та стимулювання свідомих дій значно обмежені. Часто вони зводяться до рівня чисто біологічного самозбереження, тобто до інстинктивних проявів виживання, що призводило до підпільних форм підприємництва («цеховиків», «комбінаторів» тощо).

В системі лібералізму (стихійного ринку) мотивація дій активного економічного суб'єкта характеризується масовим проявом егоїстичних чинників. Не будучи обмеженим, це може призводити до виникнення експлуатації, ігнорування інтересів інших людей. Внаслідок цього можуть розвиватись процеси дисгармонії інтересів окремих прошарків суспільства, що призводить до значного посилення соціальної напруги і стримування розвитку продуктивних сил суспільства.

Регульована ринкова система економіки не випадково має соціальну орієнтацію, яка створюється засобами державного впливу на спрямування зусиль підприємців в русло реалізації загальнонаціональних інтересів. Частково це досягається засобами заінтересованості підприємців у здійсненні тих проектів, які мають загальнонаціональний інтерес як загальнонаціональна цінність, забезпечуючи відповідне стимулювання наданням пільгових умов господарювання, що

виступає стимулом їх підприємництва. Таким чином держава стимулює реалізацію інтересів суспільства.

Соціальна ринкова економіка являє собою альтернативу як крайньому лібералізму, так і дирижизму. Вона забезпечує поєднання принципів свободи товаровиробника на ринку з принципом соціальної рівності. Метою держави стає досягнення суспільного благополуччя, миру і добробуту. Під ними розуміється забезпеченість всіх членів суспільства належними матеріальними благами, достатніми для збереження себе і свого виду. За цих умов відбувається підпорядкування підприємництва інтересам суспільства.

Мотивація підприємництва в умовах соціально орієнтованої ринкової системи будується на ідеології святенності і недоторканості приватної власності й прав людини. Людина-підприємець готова взяти на себе тягар ініціативної діяльності лише за умови, коли він завдяки цьому може одержати кошти для себе особисто, для своєї сім'ї і своїх нащадків. Тобто в основі мотивації підприємництва лежить найбільш потужна спонукальність, що впливає із самозбереження в поєднанні з стимулюванням вдосконалення людини в творчому процесі.

Виходячи із позитивної ролі регульованого підприємництва для забезпечення соціально-економічного зростання, його обмеженості в прояві (зараз переважно в індивідуальних формах малого бізнесу), суспільно доцільно створювати пільгові умови для його генерації і розвитку. Це може проявлятися у відповідному режимі оподаткування, створенні позитивного іміджу в суспільстві, морального заохочення здійснюваних одночасно із рішучим і безкомпромісним викоріненням проявів індивідуального (групового) егоїзму та інших негативних його форм. Треба пам'ятати, що в його основі лежить покликання до збагачення, то ж реалізація його повинна досягатися у легітимних, регульованих і суспільно контрольованих організаційних формах, сприяючих економічному зростанню в межах соціально орієнтованої ринкової економіки.

Отже, розгляд підприємництва, як економічної категорії, створюється на основі загальної теорії підприємництва, що потерпає свого розвитку та вдосконалення і тому, умовно, теорія підприємництва характеризується як процес наукового осмислення наявної практики підприємництва, який складається із трьох стадій.



Перша стадія – концентрація уваги на понесенні підприємцем ризику. Друга стадія – науковий зміст підприємництва, пов'язано з виокремленням інноваційності, як основної його відмітної риси. Третя стадія – зосередження уваги на особливих, особистих якостях підприємця – це спроможність реакції на зміни суспільної і економічної ситуації, самостійності вибору у прийнятті рішень, наявності управлінських здібностей, а також роль підприємництва як регулюючий початок в економічній системі, при якій врівноважуються партнерські відносини.

Таким чином, всі ці стадії розвитку підприємництва, характеризують і акцентують увагу на те, що розвитку теорії – передуює практика відтворення підприємницької діяльності, яка розпочинається зі свідомості індивідуума вмінні організувати виробництво та управляти ним, але основний акцент, у створенні підприємницької діяльності кожного підприємця, як основна мета – направлений на отримання економічної вигоди від своєї діяльності у вигляді прибутку.

Підприємництву присутній прояв як особливому виду економічної активності, його початковий етап пов'язується з результатом розумової діяльності. Згодом це приймає форму матеріалізації і характеризується обов'язковістю наявного інноваційного моменту. При цьому економічна активність являє собою форму участі індивіда в суспільному виробництві і способі отримання фінансових ресурсів для забезпечення його життєдіяльності та розвитку. Така форма участі індивіда в суспільному виробництві, проявляється у власності на майно і засобів виробництва та індивідуальності виробничого процесу.

Підприємництву характерна індивідуальність, при якій підприємництво розподіляється на його суб'єктів. Суб'єктом підприємницької діяльності, виступає відокремлена і самостійна виробнича одиниця (підприємець), яка здатна самостійно функціонувати в ринково-економічних відносинах з витриманням жорстких її правил, зберігаючи автономність і незалежність.

Однак підприємець, як суб'єкт підприємницької діяльності – не єдиний, за будь-яким випадком він змушений взаємодіяти зі споживачем, з державою (що за різними ситуаціями може виступати помічником і супротивником), партнером по бізнесу (при умові виробництва яке не носить ізольованого від суспільних зв'язків характеру) і найманими робітниками (якщо підприємець працює не один).

Взаємини між партнером і підприємцем, відносяться до категорії ведення бізнесу, який будується на взаємовигідних умовах, але із дотриманням автономності кожного із суб'єктів та елементів конкурентоздатності.

Відносини між підприємцем і державою, будуються на законодавчих принципах та нормах. Так держава здійснює заходи щодо заохочення до підприємницької діяльності, спрощуючи систему оподаткування, надання пільгових умов кредитування для ведення виробничої діяльності. Тим самим держава створює заходи щодо зайнятості населення, насиченості ринкового попиту на товари і продукцію та відтворює механізм отримання насиченості державного бюджету через відповідні збори та податки від підприємницької діяльності.

Наймані робітники підприємця, задовольняють його виробничий процес, створюючи товари, продукцію, роботи чи послуги. Але при цьому здійснюється жорсткий відбір найманих працівників, який проводиться на основі їх професійної майстерності і відповідності здібностей виконуваної роботи. Як правило наймані працівники підприємця і виконують основну роль по виготовленню готового продукту який приносить дохід підприємцю.

Особливу увагу заслуговують взаємини між підприємцем і споживачем, який має категорію активного суб'єкта, при чому споживачу властива пасивна роль, де споживач є індикатором процесу підприємництва. І це справедливо, тому що предмет підприємницької діяльності має право на реалізацію у випадку тільки позитивної експертної оцінки споживача. Така оцінка проводиться споживачем і є готовністю останнього придбати певний товар.

Внаслідок цього, при плануванні й організації своєї підприємницької діяльності, підприємець не в змозі до ігнорування настрою, бажання, інтересів та оцінки споживача. І тому в умовах ринкової економіки підприємець немає іншого впливу на споживача, окрім як діяти в унісон з його інтересами. Але така ситуація не зовсім означає повну залежність інтересам споживача, тому що підприємець може сформулювати попит споживача – створивши нові види товарів, в даному випадку здійснюється «завоювання» споживачів.

Підприємці вважаються головними фігурантами в царині конкурентної боротьби, їх суперництво веде до скорочення витрат, зменшення вартості товару,

послуг, робіт, і безумовно впровадженню сучасних передових технологій. Стосовно останнього, необхідно зауважити, що протягом тривалого періоду європейська думка розглядала підприємництво як другорядне з точки зору інтересів суспільства заняття, неприйнятне для людей з високим соціальним статусом. Але з перебігом часу, ставлення до підприємництва змінилося. Зміст понять «підприємець» і «підприємницька діяльність» змінювалося саме з розвитком науково-технічного прогресу і суспільства в цілому. Це надало змогу представляти підприємництво як «...особливий процес створення чогось нового, що володіє вартістю, а підприємця як людину, яка витрачає на це час і сили, бере на себе тягар психологічного, фінансового та соціального ризику, отримуючи натомість гроші і бажаний результат» [238, с. 43].

В ракурсі суспільного явища необхідно зауважити, що підприємництво відображає систему відносин, які об'єктивно виникають у підприємців при стосунках один з одним, споживачами, банківськими структурами, своїми працівниками, іншими суб'єктами ринку і звичайно державою в особі уповноважених органів виконавчої влади. При цьому підприємництво здійснює певну функцію в розвитку будь-якої країни, «...виділяючи ключову роль підприємця як господарським суб'єктом, функцією якого є здійснення нових комбінацій» [205, с. 226].

Фундамент підприємництва в Україні закладено ще на пострадянському просторі, починаючи з його відродження після нової економічної політики 1920-х років. до прийняття низки законів в роки перебудови: «Про індивідуальну трудову діяльність», «Про кооперацію в СРСР» та ін. Більш детальну та законну природу підприємництва набуло в законодавчо-нормативних актах Української РСР «Про підприємства і підприємницьку діяльність», «Про реєстраційний збір з фізичних осіб, які займаються підприємницькою діяльністю і порядок їх реєстрації», що безпосередньо виокремлювали питання підприємництва. Ніяк не меншу значимість мав і Закон Української РСР «Про власність», який втратив чинність у зв'язку з набранням законної сили Цивільного кодексу України.

Для широкого розвитку підприємництва в Україні необхідні були певні державні умови, вони формувались поступово, реформуючи у правовому полі всю

економічну концепцію розвитку країни. При цьому ключовим фактором стала модифікація відносин власності, що ставило підприємництво актуальним із започаткуванням його фундаментальних основ. В даному разі виникло пряме відношення до регламентації ринкових умов, про єдність правового і економічного простору, єдиного ринку, різноманітні форм власності, гарантії вільного пересування бізнесу та вибору його місця, свободи підприємницької ініціативи, обов'язку сплачувати податки і збори.

Звідси основний напрям політики ринкової трансформації української економіки направлено на формування та сталий розвиток національного підприємництва у формі бізнесових структур за відповідними масштабами діяльності (малі, середні, великі). Для ринкової економіки таке структурне значення визначаються тим, що цей бізнес повинен забезпечити провідну роль у національному виробництві. А відтак і відіграти вагомую роль в процесі становлення ринкової конкуренції з урівноваження цін, працевзабезпечення населення, заповнюючи тим самим певні ринкові «ніші» які неефективні для деяких за розмірами підприємств. Незважаючи на це, підприємства постійно відчують проблему безпеки своєї економічної незалежності, виступаючи суб'єктами ринку які мають відповідний термін свого ділового існування. І в той же час саме результативна діяльність досягається за співробітництва з іншими підприємствами.

Вітчизняна практика ведення господарських процесів доводить, що існування та взаємодія між підприємствами різних форм природно врегульована, в т.ч. і з точки зору антимонопольного законодавства. Таке оптимальне співвідношення є характерною рисою економіки ринкового спрямування. В даному разі підприємництво, як особливий сектор ринкової економіки, пришвидшує окупність здійснених витрат, надає широту свободи ринкового вибору, насичуючи ринок товарами та послугами з векторною спрямованістю розширення робочих місць, що в цілому послаблює монополізм в економіці.

Особливе значення підприємництва проявилось внаслідок становлення перехідного періоду до ринкової економіки в якості стимулів структурної її перебудови, де формування новітнього соціального прошарку підприємців-власників, як соціально-економічної бази трансформаційного періоду ринкової економіки,

забезпечили б стабілізацію суспільства з наданням гарантії незворотності курсу до ринкових умов господарювання.

Орієнтаційні передумови формування ринку, пришвидшення механізму інституціонального перетворення в економіці України, виступає базовими чинниками і радикальними змінами відносин власності з формування приватного сектора, де їх критична маса надає підприємництву важіль реального конкурента державним підприємствам у створенні механізму саморегулювання ринкових економічних бізнес-процесів, а становлення і поступальний розвиток підприємницьких структур в національних масштабах – набуває собою провідного значення. Це означає, що переоцінка чи недооцінка значення, ролі і місця підприємництва в народно-господарському комплексі України з ігноруванням економічного його потенціалу в плані завищення реальних можливостей, суспільного очікування, може мати наслідки стратегічних прорахунків при формуванні ринкової політики з трансформації національної економіки.

Певному періоду часу, епосі, відповідає своя культура, етика і зрештою – ідеологія. Така ідеологія набуває етичних принципів, які повинні мати місце і за сучасності та від яких слід рухатися для того щоб резюмувати рівень культури українського підприємницького духу і перспектив його розвитку в ринковому трансформаційному процесі економічного соціуму України, а саме: становлення громадянського усвідомлення підприємництва.

Зародження вітчизняного підприємництва з подальшим його функціонуванням і розвитком, здійснюється не в закритому соціальному просторі, і не на ґрунті абстрактного суспільного базису – ці процеси мають конкретний суспільний контекст внаслідок швидкоплинних історичних умов, які можуть сприяти як розвитку, так і гальмувати їх.

Набуваючи соціального явища, підприємництву підвладний вплив суспільних процесів, проте це є спонукальним чинником саме виникненню бізнес-процесів як виклик суспільству, який впливає, видозмінює економічну природу та трансформує її під вигоди суспільного ладу. В цьому контексті – контексті суспільних умов виникнення підприємництва, немаловажною є проблема політико-економічних

відносин, як певне соціальне середовище підприємницького буття, що дозволяє оперувати перспективним простором науково-теоретичних досліджень сутнісної категоріальної ознаки підприємництва, як нове суспільне явище незалежної України з реальним його змістом і відповідності стандартам цивілізаційного світу, потенційними можливостями конкурентоспроможного господарювання проти державного господарського механізму та ефективністю адекватного пошуку політико-правового спрацювання у забезпеченні всебічності свого розвитку.

Враховуючи ті обставини, що розвиток українського підприємництва зароджувався в умовах так званого посттоталітарного суспільства – суспільства, яке і на сьогодні в деякій мірі обмежене колишнім радянським державно-монополістичним устроєм господарювання і управління, спираючись на аналогічний політикум, тодішню структурну будову, теоретико-масову свідомість та соціальний психологічний клімат в рамках такої системи за певною стадією її еволюції що функціонувала більш як сімдесят років.

Характерна спадщина пострадянського режиму в цілому та пострадянської України зокрема, з присутнім для них тоталізаційним одержавленням усіх без винятку суспільних відносин, була отримана незалежною Україною як монопольно-державний і бюрократично керований спосіб управління власністю замість громадської, яка навіть теоретично виключала приватну власність. А «єдиний народно-господарський комплекс» СРСР, був повною структурною деформацією тодішньої економіки за своєю формою і проявом щодо усієї складової частини соціально-економічних відносин. Така неструктурованість громадянського суспільства, провідна роль в якому відводилась не особистості, а трудовим колективам з характерно вираженою їм трудовою етикою, побудованою в основному на принципах позаекономічної мотиваційної трудової активності, повністю руйнувало господарську мотивацію і нівелювало самоцінність праці.

В цьому ракурсі, деяка наявність вище окреслених умов економічних відносин ставить певну проблему і на сьогодні, яка лежить у площині розв'язку завдань перехідного періоду до ринкової трансформації національної економіки, становлення і розвитку вітчизняного підприємництва на основі формування приватного

сектора ринкового способу господарювання, що по суті перекладається на успадкування чиновників нового типу – бюрократичні кола на кшталт адміністративно-командної системи з їх великим чисельним складом, але відповідно низької якості.

Таким чином, соціально-культурне підґрунтя розвитку підприємництва в Україні – це процес переборювання свідомості суспільства, формування ролі власника з наданням йому незалежності від впливу адміністративно-командних структур. Така незалежність повинна в першу чергу спиратися на нормативно-законодавчі принципи щодо автономності господарювання, підвищенні ролі бізнесу в суспільстві, а також завоюванні національної довіри. Даний процес становлення, як правило, має свої наслідки – це регулювання та визнання діяльності бізнесу зі сторони держави, визнання підприємництва у розрізі його форм та розмірів зі сторони суспільства, як процесу насиченості ринку з його зайнятістю трудовими ресурсами.

На сьогодні інститут українського підприємництва закріплений в якості абсолютного приватного права особи. В даному випадку незалежність підприємницької діяльності виражається насамперед свободою розпоряджатися своїми здібностями до праці, як визначний власний прояв до вибору певної діяльності чи професії; забезпечення від недобросовісності конкуренції і монополізації діяльності; свободі реалізовувати право на вчинення будь-яких дій в межах законодавства.

Необхідно зазначити, підприємницька діяльність – «...це перш за все самостійна, здійснювана на свій ризик діяльність, спрямована на отримання прибутку від використання майна, реалізації готового продукту, виконання робіт або надання послуг» [257, с. 125]. Спираючись на таке трактування, можна виділити кілька характерних рис і особливостей підприємництва, як:

- самостійна діяльність суб'єктів як громадян, так і їх об'єднань;
- самостійна, ініціативна й економічно активна діяльність, яка спрямована на самореалізацію здібностей в досягненні кінцевого результату;
- ризикова діяльність, яка проводиться без будь-яких економічних гарантій;
- підприємництво – це не одноразова угода, а господарсько-управлінський процес, спрямований на систематичне отримання прибутку законним шляхом;
- діяльність, здійснювана суб'єктами правових відносин.

Підприємництво є складним ланцюгом цілеспрямованих дій і містить в собі пошуковий аспект новітніх творчих (інноваційних) ідей, з їх аналізом і прогнозуванням адекватної реакції ринку з точки зору економічної вигоди, постановку відповідних цілей по реалізації ідей, їх втілення в новому виробництві, освоєння процесу виготовлення нових товарів і вдосконалення організації процесу управління виробництвом.

Серед арсеналу різноманітних чинників економічного росту, найбільш значними вважаються вміле впровадження підприємницького потенціалу громадян країни у ефективному використанні самостійної господарської ініціативи людини в економічному механізмі, піднесення підприємництва до незамінної господарської динамічної сили, конкурентоспроможності та громадського процвітання, що в цілому окреслює концепцію підприємництва.

Так існуючі концепції вітчизняного підприємництва характеризують його в трьох основних напрямках [34, с. 45], де:

«Доступність різних видів ресурсів і можливість ними роз поряджатися з метою отримання прибутку при постійній наявності фактора ризику і невизначеності кінцевого результату діяльності».

«Ефективне управління і організація виробничого процесу з постійним і широким використанням нововведень».

«Особливе новаторське, творче поведження суб'єкта, його підприємливість, що є рушійною силою економічного процесу».

Основною можливою умовою існування підприємництва є конкурентне середовище і економічна свобода суб'єкта господарювання. Такий підхід надає змогу прояснити особливу важливість розвитку сучасної національної економіки з курсом більш зростаючу роль приватного бізнесу, де якісними його критеріями є [280, с. 167]:

- «переважання приватної власності на засоби виробництва»;
- «юридична та економічна незалежність в ухваленні рішень»;
- «спрощена система управління»;
- «професійна взаємозамінність працівників»;



- «особиста участь власника в управлінні підприємством»;
- «ініціативний, пошуковий характер діяльності».

Конкуренція являє головну умову, при якій працюють ринкові механізми генеруємі ціновими сигналами що породжують стимули з формування ринкового достатку, асортиментну розмаїтість і високий якісний показник товарів і послуг. Однак Україні у спадок від пострадянських методів управління дістались відносини між підприємствами які не сумісні з конкурентним середовищем.

Звичайно, основним підґрунтям такого середовища може бути створення лібералізаційних взаємозв'язків із зовнішнім ринком, в більшості – це послаблення митного обмеження для товарів з одночасним підвищенням контролю за їх якістю. Проте це може посилити дію сил які руйнують національну економіку, а саме не врахування вітчизняних товарів порівняно з товарами на світовому ринку неконкурентоспроможними. Така конкуренція для більшості українських підприємств може бути не витримана, що може погіршити й без того їх скрутне становище.

За таких обставин пошук нового підприємцями – це відкриття нових можливостей для господарської активності, освоєння нових ринків, перехід до виробництва нових товарів і послуг, вихід на нові фінансові та матеріальні ресурси, впровадження організаційних нововведень. І зовсім не обов'язково щоб підприємець особисто займався всіма цими питаннями, – вони можуть бути делеговані іншим особам. Головне в тому, що істинний підприємець є джерелом, рушійною силою творчої активності та підприємливості.

Ринкове середовище, в якій здійснюється підприємницька активність, характеризується невизначеністю і нестійкістю, що породжує ризик.

Невизначеність виникає через те, що постійно змінюються умови підприємницької діяльності, змінюється поведінка суб'єктів ринку, а це змушує проводити швидку переорієнтацію виробництва і збутову політику. Нестійкості характерно те, що жодна тенденція не проявляється своєю сталістю в умовах ринку, тобто в ринкових умовах немає нічого постійного.

Виникаючі тенденції видозмінюються або проявляються у вигляді циклічних коливань, де за злетом слідує уповільнення або падіння ділової активності, потім знову починається пожвавлення. Це виховує у підприємця загострене почуття

інтуїції, яке доповнюється логічним аналізом ситуації. Інтуїція дозволяє виробляти попереджувальні дії і відчувати себе впевнено.

Невизначеність і нестійкість породжують ризик як невід'ємну рису підприємницької діяльності. Розпочинати нову справу, змінювати звичний порядок – це завжди ризиковано. Коли навколо все змінюється, залишати бізнес в колишньому стані – значить ризикувати ще більше. Але проведення змін – нормальний стан бізнесу спрямованого в майбутнє.

Розгортаючи свою діяльність в ринковому середовищі, підприємець ризикує перш за все заради отримання прибутку, але отримувати його він може тільки тоді, коли прагне до зростання свого бізнесу. Економічне зростання можливе тільки в тому випадку, якщо підприємець виробляє товари і послуги які користуються попитом. Тут мова йде про декілька взаємопов'язаних цілей: товари і послуги виробляються для того, щоб отримати прибуток. У той же час, прибуток може і повинний бути отриманий тільки в тому випадку, якщо є прагнення досягти корисних соціальних цілей, і забезпечити суспільство необхідними товарами і послугами. Бізнес підприємця може рости тільки за рахунок його прибутку і повинен розвиватися лише в тому випадку, якщо він забезпечує досягнення соціальних цінностей, так як зріле громадянське суспільство в інтересах самозахисту нехтує бізнес який не відповідає його запитам.

З цієї точки зору держава, яка служить суспільству, приймає закони і тим самим ставить заслін на шляху антигромадських проявів бізнесу. В сучасному суспільстві підприємництво в значно більшому ступені, ніж будь-коли раніше, відчуває соціальну відповідальність за свої дії. Тому сучасний світогляд підприємця заснований на визнанні суспільної корисності бізнесу, фундаментальні складові якого – обмін, угода, акт купівлі-продажу. Кожна угода, що приносить бізнесу прибуток, одночасно означає приріст добробуту суспільства. Справжня угода приносить вигравш обом сторонам які беруть участь в ній, що виступає важливою функцією сучасного підприємництва.

Історично підприємництво виросло з малого бізнесу, якому і на тепер відведена роль «живильного» середовища, сприяючого культивуванню і поширенню підприємливості, без якої не може бути повноцінної економіки. Тому останнім

часом все більше уваги приділяється цій сфері ділової активності і переваг малого бізнесу, якими він володіє завдяки високому ступеню свободи і самостійності дрібних підприємців. Фахівці в бізнесі стверджують, що якщо підприємець в малому бізнесі орієнтований, перш за все, на отримання прибутку, то менеджер великої компанії – на володіння владою і престижем. «Інвестувавши» у власне підприємство величезну кількість енергії, віддавши йому весь свій час, підприємець в малому бізнесі часто проявляє такий ентузіазм, старанність і відданість справі, які дуже рідко можна спостерігати в розвитку гігантських корпорацій.

З цих позицій менеджмент, що ввібрав у себе підприємницький стиль управління властивий малому бізнесу, характеризується орієнтацією на людину. Саме для малого бізнесу найбільш типові тісні відносини між його власником, працівниками та клієнтами. Інша характерна риса підприємницького стилю управління – це увага до покупця (клієнта) що розглядається як засіб спілкування зі споживачами. Якщо останні не задоволені, підприємець змінює весь хід своїх дій, всю свою політику і концепцію товару або послуги, а не обмежується тільки змінами в процесі продажів.

Ще однією характерною рисою менеджменту підприємницького стилю, яка виростає з малого бізнесу, це створення і підтримка певного культурного середовища підприємства, що надає всім зайнятим на ньому почуття єдності і причетності до важливої і корисної справи яку вони відтворюють. Особливість мікрокультурного середовища підприємства – необхідна умова із зберігання її єдності в нескінченному процесі оновлення і змін, які вона змушена здійснювати щоб відповідати вимогам часу.

Підприємницька культура – це не тільки культура здійснення взаємовигідних угод, а й інноваційна культура, вона не замикається в порівняно вузьких рамках бізнесу. Носіями такої культури є зайняті у невиробничій сфері – велика частина так званого «середнього класу», ядро якого традиційно складають ті, хто є опорою суспільства – власники своєї справи. Інноваційний тип зростання, до якого переходять розвинені країни, сприяє тому, що середній клас, в надрах якого зародилася і розвивається підприємницька культура, стає не тільки класом,

службовцям опорою і певним «стабілізатором» суспільства, а й найбільш творчою, мобільною та динамічною його частиною.

Безумовно, в умовах ринкової економіки основними регуляторами діяльності є кон'юнктура ринку і конкуренція, менш цей стихійно діючий регулюючий механізм об'єднується із свідомим цілеспрямованим державним регулюванням через монетарну, банківсько-фінансову, кредитку, страхову, митну, податкову, антимонопольну та інші види політики. Саме вони визначають соціально-економічний розвиток окреслений потребою прискорення темпів економічного зростання, яке може бути забезпечено реалізацією ринкових стимулів фінансової стабілізації господарської діяльності підприємств і соціальної стабілізації суспільства шляхом створення середнього класу.

У реальній економічній системі питання про необхідність розвитку підприємництва – є питанням модифікації соціальних і економічних процесів в країні. Найбільш важливим компонентом цієї модифікації є забезпечення додаткових робочих місць, яке створює для держави можливість безболісно вийти з процесу реструктуризації підприємств, модернізація технології на які вивільняє величезний людський потенціал. Імпульсом цьому, знову таки, став малий і середній бізнес, який здатний більш швидко реагувати на кон'юнктуру ринку, знаходити свою нішу у виробництві товарів і послуг, а потім – має більше шансів виживання в періоди нестабільності. Крім того, специфіка малого і середнього бізнесу повністю не сумісна з монополізмом і більш результативно реалізує фактор науково-технічного прогресу, який генерується конкуренцією.

В даному випадку підприємництво сприймається як специфічний вид діяльності, яка змістовно характеризується організаційно-господарським новаторством, пошуком і знаходженням нових, більш ефективних способів використання виробничих ресурсів, реалізацією можливостей підвищення результативності фінансово-господарської діяльності. Тобто підприємництво виступає як своєрідний різновид фінансово-господарського мистецтва, економічної творчості, новаторства, вільного прояву ініціативи, зваженого ризику. Все це сприяє підвищенню рівня

економічної грамотності населення, скорочує поле застосування авторитарних управлінських механізмів, створює соціально-психологічний настрій націленості на досягнення позитивних результатів і підпорядкування зусиль визначальною мотиваційної спрямованості [46].

У дослідженнях найбільш авторитетних вчених економістів ХХ століття змістовність підприємництва та його соціально-економічний феномен розглядається саме з таких позицій. Так, Ф. Хайєк сутність підприємництва об'єднує з пошуком і реалізацією нових економічних можливостей збільшення ефективності підприємств – зростання їх прибутковості. А.Й. Шумпетер цю особливість виводить із здатності підприємництва створювати нові комбінації реалізації факторів виробництва. Для нього підприємство – підвищений ризик, прагнення самостійності, радість творчості [235; 257].

Виходячи з таких позицій, підприємство, в сучасному його розумінні, являє собою самостійну та систематичну діяльність суб'єктів господарювання (фізичні та юридичні особи) в межах законодавчих норм і правил, яка здійснюється на власний ризик з метою отримання прибутку.

Саме законодавчі основи та існування різноманітності сфер господарювання, виокремлюють основні види підприємницької діяльності за таким ознаками як:

виробнича – найбільш складний і відносно самостійний вид підприємництва, який за сферами свого прояву доповнює одне одного: пріоритетом є виробниче підприємство, яке відноситься серед усіх видів підприємницької діяльності як найбільш складним. Виробниче підприємство охоплює виробництво товарів, послуг та виробниче їх споживання; науково-технічну та інноваційну діяльність; а також безпосередня інформаційна діяльність в цих галузях. Під час ринкової трансформації національної економіки, ця сфера діяльності потерпіла найбільших негативних змін: руйнація господарських зв'язків, зниження рівня матеріально-технічного забезпечення, занепад збуту продукції, погіршення фінансового становища підприємств;

комерційна – набула своєї вершини розвитку в період переходу до ринку. Для неї характерні операції з угодами щодо купівлі-продажу товарів та послуг, як прискорена можливість в отриманні віддачі. Попередня обмеженість цієї сфери набула

бурхливого розвитку, поштовхом якій стало приватне підприємництво. Комерційне підприємництво охоплює підприємництво у сфері торгівлі та посередницьку діяльність, де підприємець на ринку представляє не свої власні інтереси, а інтереси виробників і споживачів;

фінансова – є особливим видом діяльності підприємницького характеру, сферою його існування є створення та обмін вартостей. Фінансова діяльність всеосяжна – вона проникає як у виробничу, та і комерційну сфери, але вона може виступати і самостійною – банківська, парабанківська, фондова та ін.

Серед окреслених основних видів підприємництва, комерційне є особливим проявом такої діяльності, яка охоплює торгово-обмінні операції з купівлі-продажу товарів та надання послуг.

Становлення комерції – торгівлі, сходиться ще до римського права, де під *commercium* розумілася торгівля, торговельні відносини, а *jus commercium* – право брати участь у цивільному обороті. Це означало набувати статусу суб'єкта усіх майнових правовідносин і учасника відповідних угод з наступним започаткуванням так званого «комерціалізації права», при якому схема «товар-гроші» поступово набувала ознак торговельного підприємництва, де кінцевою метою є отримання прибутку – в цьому і полягає комерційний характер торгівлі.

Зародження торгівлі відносять до одного з прадавніх занять людини як форму економічних стосунків пов'язаних з появою грошей. Історичне цьому становлення різняться за дослідниками, але вже за 2 тис. років до нашої ери в цілому набули широкі відносини торгово-грошового значення з розвиненою торгівлею (Китай, Межиріччя, Єгипет). В даному випадку рівень торгівлі став своєрідним віддзеркаленням рівня розвитку економічних відносин в суспільстві.

Натомість історію становлення підприємництва відносять до недалекого минулого у порівнянні з історією людства та історією господарської його діяльності. Виступаючи образом дії економічного характеру, типом і моделлю економічного мислення та поведінки, підприємництво є атрибутом розвитку ринкових відносин, хоча найперші його прояви і були відзначені ще в глибокій старовині, і були пов'язані із виникненням внутрішньої та зовнішньої торгівлі, яка одночасно

представлена як передумовою, так і умовою торгового підприємництва. Тому можна констатувати, що найпершим видом підприємництва є торговельне, яке зародилося в надрах торгових стосунків і послужило фундаментом спорудження усіх його подальших видів (виробниче, фінансове, аграрне та ін.), тобто надало імпульсу формування ринкової економіки за відповідними типами соціально-економічних систем.

Зокрема торговельне підприємництво – це специфічний вид господарської діяльності, метою якої є отримання прибутку за допомогою проведення товарно-грошових та торгівельно-обмінних операцій.

З огляду на зазначене, загальний стан розвитку підприємництва в Україні може характеризуватися як недостатній до суспільних потреб, а фінансово-економічний механізм його регулювання – незадовільний. Звертає на себе увагу навіть певна розпливчатість в розумінні і класифікації підприємств в частині виділення в їх складі малих і середніх, що враховується офіційною статистикою. Зокрема це відноситься до фермерських господарств, так як в подачі статистичних матеріалів про мале підприємництво фігурує посилення «без фермерських господарств». Формально нібито вони – малі підприємства, а фактичний статистичний облік подається без них, виділяючи фермерські господарства в окремий об'єкт обліку.

Незадовільною є і структура підприємництва, яка склалась в Україні та його продуктивність. Наприклад у складі малих підприємств переважають торговельні та посередницькі суб'єкти і обмежена частка товаровиробників промислової продукції, яка становить лише близько 3 % загального обсягу, тоді як в США, Голландії, Данії та інших країнах розвиненої ринкової економіки малий бізнес функціонує як цілком самостійний сектор економіки, комбінуючи з суб'єктами великого бізнесу (як правило виступаючи його субпідрядником і партнером). А частка малих та середніх підприємств у створенні ВВП у Великобританії, Німеччині, Італії, Франції, США, Японії досягає до 70 %, тоді як в Україні лише 10 %.

Зростання бізнес-процесів в Україні забезпечується переважно завдяки указам Президента та ініційованого ним законодавства щодо формування регуляторної політики держави. Зокрема, відповідно до Указу Президента створено Державний

комітет України з питань розвитку підприємництва та запроваджено єдину регуляторну політику у сфері підприємництва. Основним її завданням визначено за забезпечення оптимального втручання органів виконавчої влади та місцевого самоврядування в діяльність суб'єктів підприємництва, а також усунення правових, економічних та адміністративних перешкод на шляху розвитку підприємницької діяльності. Важливе значення має і впровадження системи оподаткування, в тому числі і спрощеного.

За даними Державного комітету з питань регуляторної політики та підприємництва загальний рівень розвитку бізнес-процесів, і особливо малого підприємництва в Україні характеризується високими темпами. Найбільш визначальним є показник зайнятості в цій сфері працівників. Адже розширення робочих місць – це розширення податкової бази, зростання податкових надходжень до бюджету, де за даними Державної фіскальної служби найбільше навантаження несуть рядові громадяни, які щорічно сплачують близько 9 млрд грн податків або 76 % працюючих.

Таким чином зростання підприємницьких структур у розрізі їх видів та форм, тягне за собою збільшення кількості оподатковуємих суб'єктів, що важливо для росту ВВП і розвитку економіки країни в цілому. Тому підприємництво є важливим заходом розвитку демократичного суспільства, становлення послідовної соціально-ринкової економіки, а заходи з його підтримки і розвитку повинні бути відповідними в системі фінансово-економічної політики держави.

Сьогодні підприємництво відіграє найважливішу роль в досягненні економічного успіху держави і досягненні значних темпів росту національного виробництва. Виступає основоположником інноваційного та продуктивного характеру економіки. А кількісне зростання господарських суб'єктів надає можливість прояву своєї ініціативи і творчих здібностей, спонукає до мінімізації розриву між потенційним і фактичним результатом розвитку. Піднесення підприємництва на новий щабель свого розвитку, забезпечить передумову освоєнню новітніх перспективних виробництв, сприятиме модернізації та реконструкції застарілих. Крім того, підприємництво своєю діяльністю сприяє розвитку конкуренції, збільшенню відкритості національної економіки, створює механізми досягнення сталого розвитку економіки України в цілому.



Зростання числа підприємницьких структур багато в чому пов'язано з реалізацією різних державних програм підтримки підприємництва. Однак на сьогодні існує ряд проблем, що заважають розвитку підприємництва. Так, вітчизняні підприємницькі структури на сучасному етапі розвитку економіки як правило стикаються:

З недосконалістю законодавства, нестабільністю законодавчої бази, істотними законодавчими прогалинами, що стосуються дефіциту правових гарантій рівності всіх форм власності, захистом приватної власності, внутрішньою суперечливістю законів, невиконанням або недостатньо повним виконанням вже наявних законів;

Недосконалістю податкової системи, при якій рівень діючих ставок деяких податків не відповідає економічній їх обґрунтованості. При такій ситуації підприємці змушені вишукувати способи ухилення від оподаткування, вести «тіньовий» бізнес;

Недосконалістю фінансово-кредитної системи, жорсткими вимогами банківських кредитів та високим відсотком за користування кредитними ресурсами, нецільовим використанням владними органами і самими підприємницькими структурами виділених для підтримки підприємництва бюджетних коштів;

Безпекою діяльності підприємця, яка порушується цілим рядом потенційних загроз за відсутності практичної можливості законодавчої їм протидії. До таких загроз відносяться і недобросовісність контрагентів за умовами виконання договорів, особливо в частині їх оплати, і чиновницьке свавілля, що зводиться до втручання в діяльність підприємницьких структур встановленням «певних» норм, заборон, одностороннього трактування законодавства, обмеженістю руху товару, і тиск злочинних угруповань у формі прямого вимагання чи нав'язування послуг «з охорони», і витік конфіденційної інформації про підприємницьку діяльність до кримінальної сфери;

Відсутністю надійної системи державної та громадської підтримки підприємницької діяльності;

Недосконалістю інфраструктурного забезпечення підприємницької діяльності,

яка не дозволяє інституту підприємництва конкурувати як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках, що не сприяє стійкому розвитку економіки країни.

Самі представники підприємницьких структур розподіляють за важливістю свої проблеми таким чином:

- Недоліки податкової системи.
- Відсутність обігових коштів.
- Низький платоспроможний попит населення.
- Висока орендна плата.
- Економічна політика держави.
- Недоступність кредитів.
- Дорожнеча сировинних ресурсів.
- Слабкий розвиток внутрішнього ринку.

При цьому важливо, щоб державна політика поставила надійний заслін безперервному розростання адміністративних бар'єрів на шляху ділової активності бізнесу. Крім того, необхідно знизити рівень регулювання економіки, але не в тому сенсі, що необхідно менше приділяти уваги цьому питанню, а ліквідувати «постійну готовність чиновників відрегулювати будь-який бізнес в режимі ручного настроювання».

Підвищенню ефективності виробничо-господарської діяльності підприємницьких структур також буде сприяти спрощенню процесу реєстрації: реєстрація повинна здійснюватися в одному реєстраційному відомстві і термін її повинен бути обмежений. Цілий ряд функцій з реєстрації, ліцензування, контролю (зараз монополізованих державою) повинен перейти у спільне ведення, а деякі з них – у виняткове ведення громадських організацій та підприємств. Тобто необхідно перерозподілити функції в системі життєзабезпечення підприємницьких структур.

Також потребує вирішення проблема нестачі виробничих приміщень і обладнання. Тут і треба намагатися пов'язати мале і велике підприємництво. В цьому напрямку пропонується активно використовувати потужності інших підприємств. Йдеться як про великих підприємствах-банкрутах, так і про тих

підприємствах які формально продовжують працювати, але явно не мають перспектив повного використання наявних потужностей і виробничих площ.

Для цього постає необхідність створювати такі умови, які будуть стимулювати співробітництво, і тим самим створення реальних стимулів до передачі потужностей великих підприємств в малий бізнес. Це призведе до необхідності не виставляти частину державної власності на аукціонних продажах, а передавати на конкурсній основі малим та середнім підприємствам у довгострокову оренду (лізинг). Пріоритетність такого заходу повинен відноситись до тих підприємницьких структур в регіонах, де сприятливий підприємницький клімат. Приватні лізингові компанії надали б реальну допомога такому підприємництву, але ця діяльність зараз вимагає занадто великого стартового капіталу, тому напрям державних коштів для забезпечення стартового капіталу лізингових компаній – є також одним із варіантів вирішення цієї проблеми.

Крім того, одним із варіантів санації великих підприємств, приватизованих чи радикально реорганізованих через їх банкрутство, повинно передбачати можливість їх перетворення в систему (об'єднання) малих та середніх підприємств. Ще одним перспективним напрямком підтримки підприємництва може бути стимулювання кооперації малого та великого бізнесу. На сьогоднішній день існує точка зору, що в якості магістрального напрямку розвитку всього підприємницького середовища, необхідне зміцнення співпраці і кооперації малих і великих підприємств.

Такі організаційно-інтеграційні форми можуть бути різноманітними, це: лізинг (операційний, фінансовий), франчайзинг, контакти на довгострокових умовах постачання комплектуючих під певні фінансові гарантії і т. д. Перевагою такого інтеграційного підходу та його організація, є утворення гарантованого ринку збуту для малого бізнесу, особливо у випадку прориву фінансово-промислових груп на експортні ринки. Зокрема, великі підприємства, які активно працюють з малими на виробничо-коопераційної і інноваційній основі і при цьому надають їм яку-небудь допомога (передача технологій, підготовка кадрів і т. п.), також повинні мати цільові податкові пільги. Як показує практичний досвід господарювання, більшість невдач малих підприємств пов'язано з недосвідченістю менеджерів і професійною

некомпетентністю власників малих підприємств, тому підготовка кадрів має велике значення для таких підприємств.

Отже, підприємництво повинно не тільки зберігати свої позиції в сучасній ринковій національній економіці, але й помітно зміцнювати їх. Це означає підвищення соціальної ролі підприємців в суспільстві, зростання значущості підприємницької справи, що в цілому формує національний мотив підприємницької діяльності, який аналогічний західним – отримання не тільки прибутку. І як показує практика, на перший план висувається самореалізація, самостійність і незалежність, що має вагоме значення у зростанні суспільного добробуту. В цьому плані необхідна підтримка держави щодо дієвості і прозорості законодавчої бази, щодо викорінення дефіциту правових гарантій рівності всіх форм власності, стабільність податкової політики в уможливленні ведення бізнесу, не провокуючи його до виживання, і тим самим вишукування підприємцями способів ухилення від податків та вести «тіньовий» бізнес.

Невпинний поступ розвитку підприємництва визначається потребою прискорення темпів економічного зростання, що може бути забезпечено реалізацією ринкових стимулів фінансової стабілізації господарської діяльності підприємств та соціальної стабілізації суспільства. В реальній економічній системі питання про необхідність розвитку підприємництва, є питанням модифікації соціальних і економічних процесів в країні. Найбільш важливим компонентом цієї модифікації є забезпечення додаткових робочих місць, що створює для держави можливість безболісно проводити приватизаційні процеси великих підприємств на яких вивільнюється величезний людський потенціал.

Таким чином, підприємництво сприймається як специфічний вид діяльності, який змістовно характеризується організаційно-господарським новаторством, пошуком і знаходженням нових, більш ефективних способів використання виробничих ресурсів, реалізацією можливостей підвищення результативності фінансово-господарської діяльності. Тобто підприємництво виступає як своєрідний різновид фінансово-господарського мистецтва, економічної творчості, новаторства, вільного прояву ініціативи, зваженого ризику. Все це сприяє підвищенню рівня економічної

грамотності населення, скорочує поле застосування авторитарних управлінських механізмів, створює соціально-психологічні настрої націленості на досягнення позитивних результатів і підпорядкування зусиль визначальній мотиваційній спрямованості.

Трансформаційні умови ринкової економіки України спонукали чинники розвитку підприємництва як основи економічно-соціального піднесення у вирішенні соціальних проблем, подоланні бідності та забезпеченні високого рівня життя громадян. Отримання Україною незалежності стало тієї точки відліку, яка кардинально визначила пріоритети вітчизняного підприємництва як самостійного соціально-економічного явища. На сьогодні умови ведення та значення підприємницької діяльності в Україні істотно змінилися. Має місце урівноважена законодавча база, можливість поетапного виходу на світовий ринок, відносна стабілізація економіки країни, що в значній мірі впливає на діяльність вітчизняних і іноземних підприємств які працюють на українському економічному «полі».

В даному разі підприємництво здійснюється в певних правових умовах, які в сукупності формують специфічний правовий простір, де норми права гарантують поле господарської свободи, конкуренції, ініціативної економічної діяльності, і в той же час юридично опосередковує все різноманіття форм підприємництва. Тому підприємництво виступає ініціативною самостійною діяльністю громадян і їх об'єднань, які пов'язані із задоволення своїх економічних інтересів і здійснюється в умовах правового простору від свого імені, під свою майнову відповідальність в досягненні головної мети – отримання прибутку та задоволення суспільних потреб.

На сьогодні піком еволюційного розвитку підприємництва стає самореалізація та самозатвердження. Тобто без очікувань на державні преференції проводити ефективні бізнес-процеси в сучасних умовах свого існування, які характеризуються швидкоплинними змінами. Це потребує від керівників підприємницьких структур свідомого перегляду організаційної форми свого управління на основі вибудовування бізнес-моделі, що забезпечить оптимізувати діяльність підприємства, виявляти «проблемні місця» та окреслювати шляхи свого розвитку.

Початок створення моделі бізнес-процесів набувалися при першій спробі складання бізнес-плану. Це безпосереднього зводилось до статичного відображення середовища існування підприємства за внутрішньою і зовнішньою його складовою з відпрацюванням декількох альтернативних варіантів розвитку. А якщо відбувається те, що не передбачає бізнес-план, то він виявляється неспроможним у своєму втіленні. Тобто навіть одно факторна зміна бізнес-плану призводить до втрати його актуальності в цілому або його певної частини. В цілях підтримки постійної актуальності бізнес-плану постає необхідність трудомісткої роботи з перегляду усіх основних його положень, що здебільшого здійснюється в ручному режимі. Тому проблемність ув'язки бізнес-плану із конкретною ситуацією і виявлений при цьому впливовий на її фактор, змушує керівництво відмовлятися від бізнесу-планування, яке по суті зводиться до складання звіту за підсумками діяльності (місяць, квартал, рік).

Противагою бізнес-плануванню є складання бізнес-моделі, як одноразовий підхід з подальшим доволі тривалим використанням отриманого продукту. Це надає певні переваги, а саме: по-перше, моделювання спроможне перевести процес управління у автоматизований режим, що саме по собі означає прискорення передачі інформації і підвищення контролюючої ролі, а це вже полегшує задачу керівника за двома управлінськими функціями; по-друге, для створеної системи бізнес-моделі присутня самоналагоджувальна функція. Проявом цьому є наявність алгоритмізації дій, де будь-яка окрема інформація про діяльність підприємства спрямовується до центру обробки даних із адекватною реакцією на неї.

Таким чином, найменша зміна навколишнього середовища спричинює увесь ланцюг змін в системі організації бізнесу. З технічної точки зору бізнес-моделювання не відноситься до менш трудомісткого процесу чим складання бізнес-плану. В даному разі постає необхідність проходити і через паперовий його варіант перш ніж буде уможливлено використання програмних засобів. В ході виконання такої роботи необхідно неодноразово повертатися до попередньо прописаних моментів, де внесення змін потребує створювати все заново, що згодом потребує свого тестування і налагодження для отримання кінцевого продукту.

Якщо бурхливий розвиток та визнання підприємництва припадає на XVIII ст., то звернення уваги і розробка бізнес-моделі підприємств бере початок із 70-тих років XX ст. Така необхідність виникла з новими варіаціями бізнес-процесів підприємницьких структур, які у своїй діяльності стали перед потребою удосконалення управлінських важелів впливу зумовлених зростанням конкуренції, де «...ділові кола почати шукати нові можливості пристосування до змін, і не тільки пристосування, а й «управління змінами» [133].

Проте в економічній літературі досі не існує єдиного, універсального погляду щодо пояснення «бізнес-модель». Розбіжність трактувань робить термін розпливчатим і невизначеним «...відсутність єдиного погляду на розуміння бізнес-моделі, незавершеність концептуальних і методологічних підходів до розробки та аналізу бізнес-моделі істотно ускладнюють її використання в теоретичних та емпіричних дослідженнях» [217].

Так на основі аналізу складових бізнес-моделі у трактуванні різних авторів, визначено три критерії їх групування: орієнтація на «цінність» (група клієнто-орієнтованих підходів); орієнтація на «виробництво» (група виробничо-орієнтованих підходів); орієнтація на «ринок» (група ринково-орієнтованих підходів). Подібна систематизація дозволяє формувати чіткі методичні рекомендації щодо розробки бізнес-моделей підприємств різних сфер діяльності та закладає основу для подальших наукових розвідок щодо удосконалення управлінських інструментів розвитку сучасних підприємств.

Внаслідок чого існує загальне уявлення про відображення складових бізнес-моделі підприємства за допомогою блок-схеми, що складається з елементів та основних компонентів, або графіку цінності. Тут фокусуються на цінності, що робить ці підходи привабливими з точки зору пояснення вибору, чому саме цей товар або послуга повинні вироблятися. Кожен з компонентів бізнес-моделі підприємства «обертається» навколо ціннісної пропозиції. Оцінка ефективності функціонування бізнес-моделі компанії знаходиться у прямій залежності від того, наскільки повно ціннісна пропозиція задовольняє вимоги кінцевого споживача.

Іншим підходом є те, що бізнес-модель підприємства позиціонується як інструмент управління системою виробництва для раціоналізації використання ресурсів та часу у виробничому процесі. Ефективне функціонування бізнес-моделі підприємства досягається за рахунок впровадження інноваційних рішень у процес організації виробництва: новітніх технологій, засобів виробництва, найсучасніших ресурсів. Основним питанням є визначення способу перевтілення ідеї в продукт за допомогою засобів виробництва. Бізнес-модель тут розглядається з позиції «...готовності до втілення інновацій», які переважно торкалися організаційно-виробничого аспекту організації функціонування бізнес-моделі підприємства. Саме «інновації – є рушійною силою для розвитку та успіху підприємства» [236].

Завдяки цьому, підприємство спроможне виробляти все цікавішу та неповторну ціннісну пропозицію, і що тільки це у змозі забезпечити для підприємства стійкі конкурентні переваги та успіх на обраному ринку.

Ще один підхід, який спрямований на пошук шляхів досягнення ефекту неповторності бізнес-моделі підприємства, це через вдале поєднання стратегії та інших компонентів. Наголос у даних підходах робиться на тому, що саме стратегія, яку обрано підприємством, визначає якою повинна бути його бізнес-модель – компоненти які створюють можливості, та які викликають загрози [347].

Таким чином окреслилась природа виникнення та популяризації поняття «бізнес-модель» підприємства, що зводилась до орієнтації на «цінність» та «виробництво» – концепцію ланцюжка створення цінності, потреби, тобто смаки споживачів, а також зовнішнє ринкове оточення, конкурентні переваги виробництва та ін., що було відповідне поетапному розвитку підприємництва у 1970–2010 рр. Продовженням цьому (з 2010 р.), є переформатування бізнес-моделі на економічний, стратегічний та інтегрований підхід, тобто пріоритетами стають фінансово-економічне та ринкове позиціонування у виборі напряму діяльності суб'єкта підприємництва.

В даному випадку відбувається «перерощення» бізнес-моделі способом «роботи» підприємницьких структур з ринком на якому вони функціонують. Звичайно, підґрунтям цьому є цінність ринкової пропозиції яка сфокусована на виробничу



систему – ресурсна складова, технічні і технологічні інновації, що ставить наголос на структурне формування стратегії підприємства, а саме на сегментування споживачів. З цих вихідних позицій – комплексної системи дій та взаємовідносин, і формується основа бізнес-моделі підприємства.

Отже, складовими елементами бізнес-моделі підприємства є певний набір взаємопов'язаних компонентів, тобто те, що формує взаємоузгоджену систему. При цьому бізнес-модель підприємства повинна включати:

- цілі підприємства та стратегію;
- ринкове позиціонування підприємства та вибір напрямку діяльності;
- ціннісну пропозицію та фінансово-економічний аспект діяльності;
- складові бізнес-моделі та їх взаємодія із бізнес-процесами;
- вибір ресурсів (матеріальних та нематеріальних);
- інформаційне забезпечення бізнес-моделі підприємства.

Розгляд складу кожного компоненту бізнес-моделі підприємства як окремо, так і в їх функціонально-рольовому зв'язку, підводить до визначення поняття «бізнес-модель», яка найбільш оптимально визначається за галузями господарювання. Тобто ті, для яких ці підходи будуть найактуальнішими у використанні. Так клієнто-орієнтована група підходів найпривабливіша для розгляду бізнес-моделей підприємств у сфері транспортній, зв'язку, торгівлі та харчування, комунального господарства, охорони здоров'я та фізичної культури, освіти. Головним фактором успіху діяльності цих підприємств є безпосередня співпраця з клієнтом і повна орієнтація на задоволення бажань і вимог споживачів за рахунок надання їм певних послуг.

Виробничо-орієнтовані підходи краще застосовувати до галузей промисловості, будівництва, матеріально-технічного забезпечення, збуту, житлового господарства. Для даної групи підприємств актуальним буде розгляд їх бізнес-моделі як виробничої системи, тобто детальніша увага має приділятися саме механізму та процесу створення ціннісної пропозиції, знаходження оптимального способу та технології виробництва за рахунок вдалого поєднання компонентів бізнес-моделі.

Ринково-орієнтовані підходи доцільно використовувати до підприємств сільськогосподарства, лісового господарства, загальної комерційної діяльності, культури та мистецтва. Їх діяльність більшою мірою визначається умовами, що складаються на ринку.

Подібна систематизація дозволяє формувати чіткі методичні рекомендації щодо розробки бізнес-моделей підприємств різних сфер діяльності та закладає основу для подальших наукових розвідок щодо удосконалення управлінських інструментів розвитку сучасних підприємств.

## **1.2 Еволюція теорій торгівлі, їх сутність, класифікація та роль у сучасному розвитку суспільства**

Однією з ключових галузей економіки є торгівля. Торгівлю можна назвати серцевиною сфери обігу, так як вона забезпечує купівлю та продаж товарів і послуг, є сполучною ланкою між виробниками і споживачами продукції.

Слід зазначити, що в сучасних економічних умовах, що характеризуються жорсткою конкурентною боротьбою, як між підприємствами, так і між індивідуумами та державами, економічний добробут кожного господарюючого суб'єкта залежить, в тому числі і від побудови успішних торгових відносин, що забезпечуються реалізацією своїх переваг при виробництві товарів і послуг. У відповідь на ці виклики, вченими різних країн і в різні епохи розроблялися торгові теорії, які покликані були описати кращу торгову стратегію для отримання конкурентної переваги.

Таким чином, теорії торгівлі спробували пояснити наступні питання: модель торгівлі, в якій основна увага приділялася торговим відносинам; джерела прибутку від торгівлі, особливо, як вигоди від торгівлі розподіляються між торговими партнерами; а також наслідки торгівлі для структури виробництва і прибутковості факторів виробництва.

У науковій літературі багато уваги присвячено вивченню торгівлі і торгових відносин. У розвиток розробки наукових засад торгової теорії внесли вклад такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як А. Сміт, Д. Рікардо, Дж. С. Мілль, Т. Ман, А. Серра, У. Старфорд, І. М. Кулішер, В. Леонтєв, Б. Олін, Э. Хекшер, С. де Брюслон, І. Гюйо, А. А. Ісаєв, М. Портер, М. І. Туган-Барановський, Р. Дрізе, Г. Хафбауэр, Л. Туроу та інші.

Економіка є суспільне виробництво, обмін, розподіл і споживання матеріальних благ, а так само сукупність виникаючих на цій основі виробничих відносин [5]. За допомогою торгової діяльності реалізуються наступні функції економіки – обмін і розподіл матеріальних благ.

Розвиток і поглиблення суспільного поділу праці, необхідність ефективного використання ресурсів зумовило зародження торгового капіталу і призвело до виділення торгівлі в окрему галузь економіки.

Торгівля – галузь господарства, економіки та вид економічної діяльності, об'єктом, полем дії яких є товарообмін, купівля-продаж товарів, а також обслуговування покупців у процесі продажу товарів і їх доставки, зберігання товарів і їх підготовка до продажу [207].

У сфері статистичного обліку та аналізу в Україні торгівлю, наряду з іншими видами діяльності на державному та регіональному рівнях, відносять до сфери послуг, які являють собою специфічний продукт праці, що не має матеріально-речової форми, спрямований на задоволення потреб замовника [61].

Економічний енциклопедичний словник під редакцією Мочерного С.В. дає наступне визначення поняття «торгівля» – це форма обміну продуктами праці та послугами, історично обумовлена виникненням і розвитком товарного виробництва [262].

Наведемо ще одне значення дефініції «торгівля» – обмін товарами між індивідами або групами, що відбувається, як безпосередньо за допомогою бартеру, так і опосередковано з використанням грошей. Основні переваги торгівлі – це розширення діапазону благ, доступних для споживання та спеціалізація виробничої діяль-

ності (що поглиблює поділ праці) [203].

Без торгівлі споживачам доведеться задовольняти свій попит виключно за рахунок власних ресурсів, що значно зменшить різноманітність і якість продуктів та збільшить їх вартість.

У більш широкому сенсі торгівля (від англ. Trade) – це господарська діяльність з обігу, купівлі і продажу товарів. Слід відзначити й інші переклади слова trade – обмін, угода, роздрібна торгівля, ремесло [119].

Цікаво, що сам процес обміну товарно-матеріальними цінностями, хоча б в самій елементарній формі, був відомий практично всім народам з давніх часів, що можна простежити в походженні слова відображає дане поняття в тій чи іншій мові. Так етимологія слова «торгівля», яке походить від слів «торгувати» і «торг» (тобто площа, ринок, товар), сходить до праслов'янської мови [224].

Вчені припускають, що в надрах первіснообщинного ладу, в певний час виник натуральний обмін надлишками продуктів праці, який і став, в наслідку, попередником торгівлі. Власне подальший розвиток суспільства, виділення виробників, які виготовляли продукцію не стільки для свого особистого споживання, а цілеспрямовано для обміну, зумовили створення торгових відносин.

Історичну еволюцію безпосередньо торгівельної діяльності можна прослідкувати на трьох етапах:

– епоха споживчої обмінної діяльності, за якої господарські відносини будувались в основному з метою особистого споживання продукції життєдіяльності під час первіснообщинного, рабовласницького та феодального способу виробництва);

– епоха меркантильної діяльності, коли ціллю торгівельної діяльності, як правило, стало особисте збільшення доходів, це був час традиційно-матеріального – меркантильного способу діяльності);

– епоха творчої – культурно-філософської торгівельної діяльності, що відноситься до нетрадиційного – нового способу господарювання: виробництва та торгівлі заради найкращого задоволення фізіологічної нужди локальних споживачів

у життєнеобхідній доброякісній (натуральній) продукції з метою етично-морального відродження суспільства.

Розглянемо більш детально еволюцію матеріального способу виробництва та торгівлі у різні часи історичного розвитку людства.

Первіснообщинний спосіб – початок матеріального способу господарювання. В ці часи існували комуні людських племен, які займалися виробництвом та обміном товарів, винятково для власного споживання (харчів, одягу, взуття, житла та знарядь праці). Праця та розподіл її результатів здійснювались за принципами рівності, братства (безкласовості суспільства). Обмін товарами з іншими племенами відбувався за бартерними відносинами. Маркетингом, про термін якого не мали уяви, інтуїтивно займалися при розробці інновацій – нових для людей знарядь праці та в процесі обмінів товарами. Яскравим прикладом братерства та спорідненості життєдіяльності було господарювання за часів Трипільської культури.

Рабовласницький спосіб виробництва. Зростаючий культурний занепад і деградація людини показали усю безвихідь і небезпеку існування людству нашим кращим представникам прашурів трипільців, які мешкали у той час у древній Елладі. Творчі мудрі філософи Сократ, Платон і Аристотель пояснили світу хибність виробництва і торгівлі заради накопичення багатства.

Класична економіка філософів античності представлена, перш за все, стародавніми греками – еллінами Ксенофонтом, Платоном, Аристотелем.

Давньогрецького мислителя Аристотеля (384–322 рр. до н.е.) справедливо називають провісником сучасних економічних теорій. Це стосується і торгової теорії. Досліджуючи розвиток торгівлі та грошових відносин в економіці свого часу, він вже зміг, проаналізувавши процес обміну, виділити споживчу і мінову вартості товару. Однак він був прихильником необхідного мінімуму торгових операцій, «господарство повинно забезпечувати себе майже всім необхідним, а все те небагато, що відсутнє можна отримати шляхом «справедливого обміну» з сусідами» [10].

Економічна концепція Аристотеля зводиться до наступного:

1. Не допустимість аристократії (влади найкращих, найбагатших, привілейованих), олігархічної влади. Населення Еллади вчений поділив на такі прошарки: 1) землеробський клас; 2) клас ремісників; 3) торговий клас; 4) наймані робітники; 5) військові.

2. Захисник приватної власності.

3. Землеробство – основа природного господарювання.

4. «Обмеження великої торгівлі, заборона спекуляції і лихварства, дрібна торгівля для підтримки економічних зв'язків і поділу праці».

5. Багатство людини і суспільства полягає першочергово в тому, щоб нести виключно користь оточуючим через найкраще задоволення життєвонеобхідних потреб людей.

6. Аналіз торгової діяльності, вартості товарів і доходів повинен бути теоретичний. «Обмінювані товари повинні бути рівні у якомусь відношенні і обмін повинен відшкодувати збитки, яких завдає продавцю, втратою проданої речі».

7. Господарську (економічну) діяльність мислитель природно розділив на «економіку» (за визначенням Ксенофонта) і на «заняття збагачуватися – хрематистику» [Error! Unknown switch argument.].

Економічні погляди Аристотеля були досить таки прогресивні для свого часу, але з наступним розвитком економіки, зумовленим ускладненням системи взаємодії між господарюючими суб'єктами, поглибленням суспільного поділу праці, появою нових фінансових інструментів, виникав запит на нові концепції, які б враховували всі фактори нових умов господарювання.

Так з розвитком і посиленням торгового капіталу в XV – XVII ст. виникає напрям економічної думки – меркантилізм. Його основний зміст полягав в тому, що державі слід продавати на зовнішньому ринку якомога більше будь-яких товарів, а купувати – якомога менше. При цьому в країні повинно накопичуватися золото, яке в ті часи ототожнювалося з багатством нації. Основоположниками теорії меркантилізму були У. Стаффорд, Г. Скарuffі, А. Серра, А. Мокретьєн та інші.

Наприклад А. Мокретьєн вважав, що джерелом багатства держави є зовнішня торгівля, особливо вивезення промислових і ремісничих виробів [5]. Таким чином

він наголошував на політиці, яка би стимулювала експорт вітчизняної продукції і перешкоджала би імпорту, при забороні, або суттєвому обмеженні, вивезення золотих злитків.

Великий вклад у розвиток теорії меркантилізму зробив Томас Ман. Основою його концепції була доктрина «активного торгового балансу», для забезпечення якого державі необхідно було шляхом завищення ставок мит обмежувати ввезення іноземних товарів, а також використовуючи фінансові стимули, заохочувати вивезення вітчизняних товарів [241].

Концепція Т. Мана була для свого часу дуже революційна, хоч нам може здатися що різниця з поглядами інших меркантилістів майже відсутня. Глибина цих відмінностей позначилася в поділу теорії меркантилізму на ранній меркантилізм, який також називають «монетарною системою», основний зміст якої – утримання золота і грошей в країні за допомогою адміністративних заходів та пізній (розвинений) меркантилізм, який ґрунтується на розвитку зовнішньої торгівлі за умови перевищення експорту над імпортом (тобто «активного торгового балансу»).

Якщо економічні погляди Аристотеля і меркантилістів характеризуються примітивізмом і простотою пропонованих рішень, то це пов'язано лише зі слабким розвитком економічних зв'язків і системи поділу праці у економіці тих часів. Поява капіталістичних відносин, що прискорили господарський розвиток і накопичення промислового капіталу, зумовило і необхідність розвитку нових економічних теорій. Так в XVIII в. Адам Сміт у своїй праці «Дослідження про природу і причини багатства народів» формує фундаментальні принципи класичної теорії торгівлі. Дана робота визначила вектор історичного розвитку економічної думки по сьогоднішній день.

Перша ж капіталістична економіка відхилила меркантилізм – торгівлю, як основну цінність життя людей. Початки промислового виробничого капіталізму було закладено Адамом Смітом [98], який «засуджує меркантильне (торгове) мислення, що багатством народу є гроші. Постійна праця народу і технічний прогрес є основними засобами зростання багатства країни». Не торгівля, а промислове виробництво вважав основним джерелом матеріально-технічного багатства. Все ж вчення

меркантилістів (фінансистів) брало гору і було удосконалене у 30-х роках ХІХ сторіччя кейнсіанством, сутність якого полягає в тому, що меркантильні (фінансові) інтереси підприємства першочергово можна досягти за рахунок «регулювання ефективного попиту», у тому числі на зовнішніх ринках. Ця концепція пізніше була закладена і в маркетинг, як інструмент досягнення цілі бізнесу.

За суттю нові меркантилісти – неоконсерватори у 70-х роках ХІХ сторіччя виправдовують нерівність у доходах, у розподілі багатства. Вони виступають за податкові пільги для найбагатших верств населення, домагаються скорочення соціальних програм, що ми й сьогодні помічаємо. Переважно торговою діяльністю займалися здебільшого власники мануфактур, фабрик і заводів у пошуках спритних торговців, купців та винахідників промислової продукції.

Розглядаючи історичний розвиток торговельних теорій від традиційної торгової теорії, до якої відносять класичну та неокласичну теорії (теорії Сміта, Рікардо, Хекшера і Оліна та їх доопрацювання та розширення) і до сучасної торгової теорії, слід розрізняти основні припущення, що лежать в основі цих теорій.

Так в основі традиційних торгових теорій лежать наступні принципи:

- торговельні відносини обмежуються двома країнами, кожна з яких має фіксований запас факторів виробництва;
- фактори виробництва абсолютно мобільні серед галузей всередині країни, але повністю іммобілізовані на міжнародному рівні;
- при розгляді торгових відносин ігноруються транспортні витрати;
- всі товари є кінцевими продуктами;
- ринки характеризуються бездоганною конкуренцією з виробниками, що максимізують прибуток;
- виробництво характеризується постійною віддачею від масштабу;
- споживачі у всіх країнах мають однакові вподобання.

Тоді як сучасні торгові теорії характеризуються відмінностями в продуктах, недосконалою конкуренцією і збільшенням віддачі від масштабу виробництва.

У свою чергу, в рамках традиційних торгових теорій виділяють класичну теорію, яка зосереджена на відмінностях технологій виробництва в різних країнах



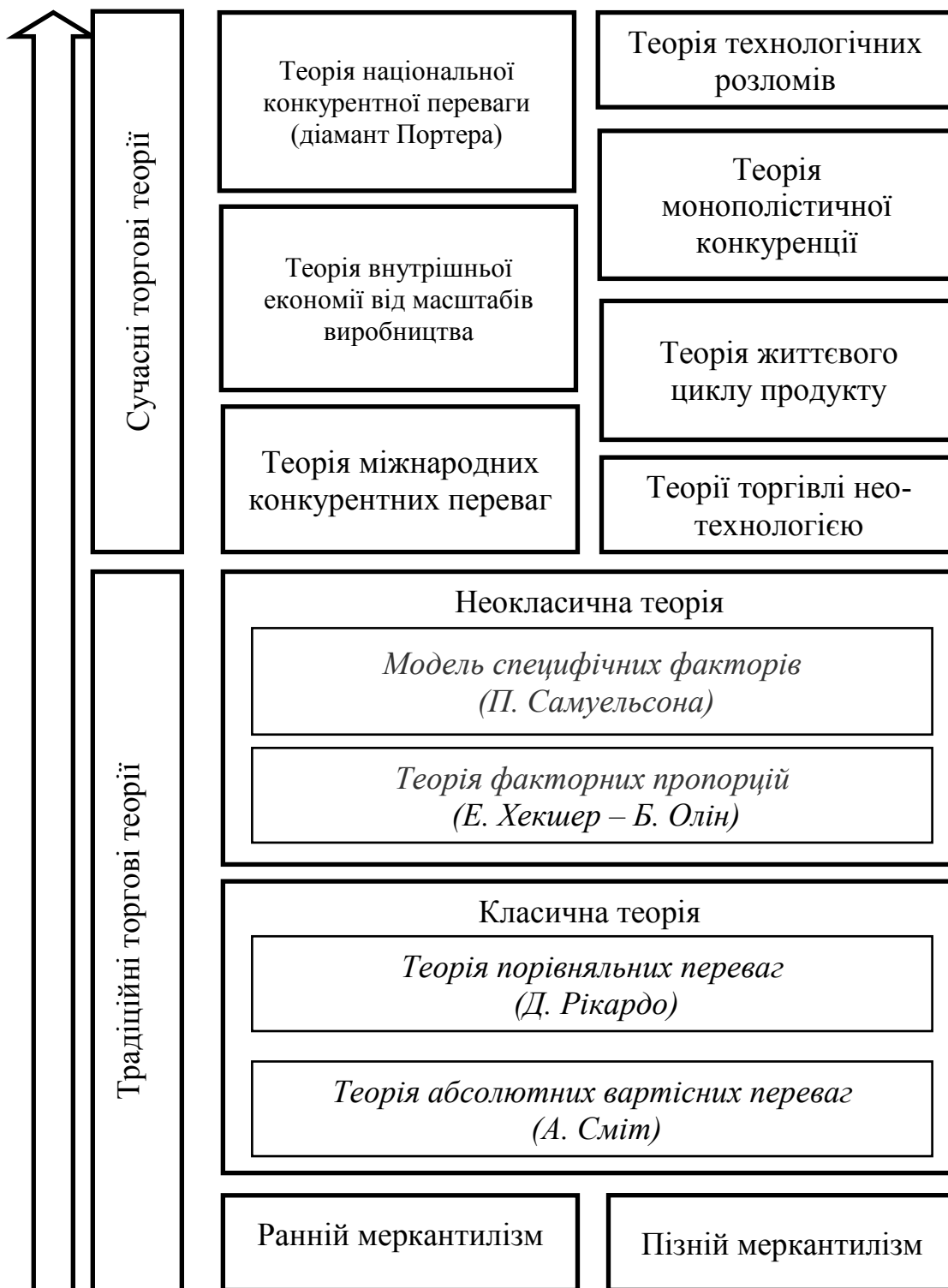
і неокласичну, яка розглядає відмінності у відносних факторах виробництва при ідентичних технологіях. У традиційних теоріях вигоди від торгівлі походять від обміну і спеціалізації. Всі країни виграють від торгівлі через більш раціональний розподіл виробничих ресурсів і зниження відносних цін для імпортованого конкуруючого продукту. Чим менше бар'єрів для торгівлі, тим вигіднішою буде торгівля. Тому політика вільної торгівлі розглядається як найкраща торгова політика, якщо тільки країни не зможуть поліпшити свої умови торгівлі.

Традиційна торгова теорія добре пояснює міжгалузеву зовнішню торгівлю. Міжгалузєва торгівля має на увазі, що одна країна імпортує і експортує товари, вироблені в різних галузях промисловості, однак з ускладненням економічних зв'язків, став спостерігатися ефект внутрішньогалузевої торгівлі, коли одна країна не тільки імпортує, але і експортує промислові товари тієї ж категорії, а дві країни імпортують і експортують схожі товари одна від одної. Необхідність пояснення цього феномена зумовило появу і розвиток цілої групи нових сучасних торгових теорій.

Розробляючи нові торгові теорії, ґрунтуючись на базових елементах традиційної торгової теорії, сучасні економісти використовують принципи недосконалої конкуренції, зростаючої віддачі від масштабу виробництва, диференціації продуктів, застосовують теорію промислових організацій і теорію ринкової структури, а також використовують нові методи аналізу.

Слід зазначити, що дані принципи актуальні як для макро так і мікро рівней сучасної економіки. Так для отримання конкурентної переваги сучасному підприємству необхідно зменшити сукупні витрати на усіх етапах виробничо-господарської діяльності на рівень менший за сукупні витрати конкурентів. Одними з основних напрямів досягнення конкурентних переваг через низьку витрати є економія на масштабах, економія на підставі накопиченого досвіду, зменшення витрат на сировину та матеріали (через близькість до джерел ресурсів з низькою вартістю) та інші [59].

Класифікацію торгових теорій показано на рис. 1.1.



**Рис. 1.1. Класифікація торгових теорій**  
(авторська розробка)

Розглянемо наукові підходи до визначення сутності традиційних та сучасних торгових теорій та визначимо їх особливості (табл. 1.1).

## Наукові підходи до визначення сутності торгової теорії

Автор	Сутність торгової теорії	Особливості
1	2	3
Традиційні торгові теорії		
Теорія абсолютних вартісних переваг		
Адам Сміт [204]	<p>З появою поділу праці, лише невелику частину потреб кожної людини може задовольнити продукт його власної праці. Основну їх частину він змушений задовольняти шляхом обміну того надлишку продуктів своєї праці, що залишається після задоволення власних потреб, на надлишки продукту праці інших людей, в яких він потребує. Таким чином, кожна людина живе обміном або стає певною мірою торговцем, а саме суспільство перетворюється в торговий союз.</p> <p>Країна має абсолютну перевагу у виробництві продукту, коли воно більш ефективно, ніж будь-яка інша країна у виробництві.</p> <p>Якщо дві країни спеціалізуються на виробництві різних продуктів, в яких кожна з них має абсолютну перевагу, то в результаті торгівлі між ними, обидві країни отримають більшу кількість цих двох продуктів, доступних їм для споживання.</p>	Заснована на ефективному експорті. В принципі, країна повинна експортувати товари, які вона здатна виробляти більш ефективно, і виробляти ці товари у великих кількостях, ніж інші країни, при цьому імпортувати ресурси і товари, які вона не може виробляти.
Теорія порівняльних переваг		
Давід Рікардо [193Error! <b>Reference source not found.</b> ]	<p>Торгівля визначається відносною, а не абсолютною ефективністю у виробництві. Міжнародна спеціалізація, що заснована на порівняльних витратах, обумовлює участь у зовнішній торгівлі для розширення меж економічного зростання країни. В системі з досконалою свободою торгівлі розподіл факторів виробництва після принципу порівняльних переваг здатен збільшити загальну вагу продуктів, поширити загальну вигоду і зв'язати загальну структуру інтересів і відносин.</p> <p>Порівняльні переваги можуть виникати через те, що у країни є технологічна перевага в виробництві одного або декількох товарів в порівнянні з іншими країнами. Це відносний взаємозв'язок між ефективністю виробництва різних товарів, альтернативними витратами, які визначають, чи буде торгівля вигідною для двох країн.</p>	<p>Бачить обмежений характер ресурсів, і узагальнює критерії спеціалізації у своїй концепції «порівняльних витрат».</p> <p>На відміну від теорії абсолютного переваги, демонструє, що в інтересах кожної країни брати участь в торгівлі, оскільки кожна країна знайде продукт, в якому вона має порівняльну перевагу. У той же час, у виробництві буде відбуватися спеціалізація, і оскільки торгують країни стикаються з однаковими відносними цінами, спеціалізація буде виникати в різних товарах, що полегшить обмін між двома торговими країнами. Відмінності в технології визначають товари, в яких країна має порівняльні переваги.</p>

1	2	3
Теорія факторних пропорцій		
<p>Елі Хекшер і Бертіль Олін [311; 312; 360]</p>	<p>При постійній віддачі від масштабу, ідентичних перевагах споживачів і досконалої конкуренції, відмінності в факторах виробництва – єдине пояснення торгівлі. Чим більше різниця в факторах, тим більше торгівлі між країнами і вся ця торгівля є міжгалузевий торгівлею.</p> <p>Порівняльна перевага пов'язана з відмінностями в національних факторах, таких як земля, праця або капітал, на відміну від теорії Рікардо, яка підкреслює продуктивність.</p> <p>Це означає, що країна буде експортувати товар, який вимагає екстенсивного використання щодо багатого (отже, дешевого) фактора для його виробництва і імпортувати товар, який потребує інтенсивного використання, дефіцитного (отже, дорогого) фактора для його виробництва.</p> <p>Кожна країна має порівняльні переваги по випуску товару, виробництво якого вимагає значних витрат щодо надлишкового фактора. Зростання пропозиції одного з факторів виробництва у разі постійності інших змінних призводить до зростання випуску товару, який виробляється при інтенсивному використанні цього фактора, і до скорочення випуску інших товарів (теорема Рибчинського).</p> <p>Таким чином найважливішою умовою раціонального обміну товарами між країнами є різниця у співвідношенні в них факторів виробництва (наявність великих за розмірами і продуктивних земельних ресурсів, значних або дешевих ресурсів робочої сили, функціонування порівняно більшого за обсягом і продуктивного по структурі капіталу).</p> <p>Країна об'єктивно орієнтується на вивезення тих товарів і послуг, для спеціалізації яких у неї є порівняно кращі фактори виробництва, і навпаки в імпорті переважають товари і послуги, які в даній країні щодо дефіцитні. Експорт та імпорт високої міжнародної стабільності може бути зменшений переміщенням самих факторів виробництва (робочої сили або капіталу) з країни з їх надлишком в країни з їх недоліком.</p>	<p>Допрацювали теорію Рікардо, ввівши ще один фактор виробництва (капіталу), але при цьому застосовуючи ідентичні методи виробництва в різних країнах.</p> <p>Таким чином, якщо дві країни виробляють один і той же продукт на одному рівні з технічними навичками, тоді різниця в ціні виникає через різницю у вартості, яка виникає від різниці цін факторів процесу виробництва.</p>

1	2	3
Модель специфічних факторів (П. Самуельсона)		
П. Самуельсон [376]	<p>За умови постійної віддачі від масштабу, ідентичних переваг споживачів і досконалої конкуренції, вільна торгівля, зрівнюючи факторні винагороди між країнами, служить заміною зовнішньої мобільності факторів виробництва.</p> <p>Зростання відносних цін товарів призводить до винагороди того фактора, який ефективно використовується у виробництві товару і скорочує реальні винагороди іншого чинника.</p> <p>Тобто якщо ціна товару підвищиться, ціна фактора, який інтенсивно використовується при виробництві цього товару, теж буде рости.</p>	<p>Зосередив дослідження на відносинах торгівлі та розвитку, що стало подальшого розвитку теоретики міжнародних економічних відносин. Доопрацьовуючи теорію Хекшера і Оліна висунув тезу «абсолютного вирівнювання», яку підтвердив математично.</p>
Парадокс Леонт'єва		
Василь Леонт'єв [335]	<p>Дослідження показали, що імпорт в США, як в країну з великим капіталом, більш капіталомісткий, ніж експорт. Крім того, велика частина торгівлі відбувається між країнами з однаковими чинниками і що більша частина торгівлі між промисловими країнами є внутрішньогалузевої торгівлею.</p> <p>Відносний надлишок професійного персоналу і висококваліфікованої робочої сили зумовлюють експорт товарів, виготовлення яких вимагає кваліфікованої робочої сили, а надлишок некваліфікованої робочої сили сприяє експорту товарів, для виробництва яких не потрібна висока кваліфікація.</p>	<p>Припустив, що країни з більшим капіталом, по відношенню до інших країн, будуть експортувати капіталомісткі товари і імпортувати трудомісткі товари.</p> <p>Створив модель «кваліфікації робочої сили», згідно з якою у виробництві задіяні не три фактори (праця, земля, капітал), а чотири – кваліфікована праця, некваліфікована праця, земля і капітал.</p>
Сучасні торгові теорії		
Теорія міжнародних конкурентних переваг		
Пітер Друкер [81]	<p>Необхідно виділити особливу функцію торгівлі – аналіз очікувань ринку щодо наповнення його споживчими товарами, як наслідок розвивається розробка нових видів товарів, відбувається пошук виробників, які мають необхідні компетенції для їх виробництва відповідно до дизайну, технічних вимог і з мінімальними витратами.</p>	<p>Розглядає питання теорії торгівлі з позицій маркетингу, орієнтованого на покупця, саме покупець визначає попит на ті чи інші товари, що безпосередньо впливає на рівень конкурентоспроможності тієї чи іншої країни.</p>
Теорія життєвого циклу продукту		
Раймонд Вернон [401]	<p>Нові продукти з'являються на розвинених ринках, Потім, у міру проходження етапів життєвого циклу продукту, вони продаються на міжнародних ринках, активно експортуються на інші розвинені ринки та ринки що розвиваються. Зростання попиту на даний продукт і різниця в витратах виробництва.</p>	<p>Намагався пояснити глобальні торговельні моделі з позицій життєвого циклу товару.</p>

1	2	3
	між розвиненими країнами та країнами, що розвиваються, а також політика державного протекціонізму, створює умови для перенесення виробництва в країни, що розвиваються. В кінцевому підсумку розвинені країни стають імпортерами даного продукту	
Теорія національної конкурентної переваги (діамант Портера)		
Майкл Портер [370]	<p>Для відповіді на питання, чому нація досягає міжнародного успіху в конкретній галузі необхідно виділити чотири основні групи визначальних умов:</p> <p>1. Потенціали факторів:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основні чинники – природні ресурси, клімат, розташування, демографія;</li> <li>- просунуті чинники – інфраструктура зв'язку, складна і кваліфікована робоча сила, дослідні установи та технологічні ноу-хау, дані фактори є найбільш значущими для конкурентної переваги;</li> <li>- вдосконалені фактори – продукт інвестицій окремих осіб, компаній і урядів.</li> </ul> <p>2. Умови попиту – якщо споживачі на внутрішньому ринку будуть вимогливими до якості товару, виробникам доведеться форсувати випуск інноваційних високоякісних продуктів, що призводить до конкурентних переваг.</p> <p>3. Забезпечуюча промисловість і суміжні галузі. Якщо для конкурентоспроможної на міжнародному рівні галузі постачальники або пов'язані з нею напрямки знаходяться в одній країні, то це може привести до появи конкурентних переваг в новій галузі.</p> <p>4. Стратегія, структура і конкуренція:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- в різних країнах застосовуються різні методи управління економікою, що визначає можливості в створенні конкурентної переваги;</li> <li>- наявність сильної конкуренції на внутрішньому ринку допомагає підвищити ефективність підприємств, що підвищує їх конкурентоспроможність на зовнішніх ринках;</li> <li>- також на «національний діамант» впливають нові проривні інновації та державна політика, наприклад регулювання, інвестиції в освіту і так далі</li> </ul>	Успішна реалізація «зовнішньої торгової стратегії» залежить від національної конкурентоспроможності, яка виникає в результаті стратегічних рішень компаній і урядів та має на увазі здатність ділового сектора продавати продукцію на міжнародних ринках і сприятливу позицію в регіональному та глобальному конкурентному середовищі, при активній підтримці держави

1	2	3
Теорія внутрішньої економії від масштабів виробництва		
Пол Кругман [335]	<p>Розглядає ситуацію, коли всі агенти на ринку мають однакові порівняльні витрати, технології та переваги, таким чином немає ніяких стандартних причин для виникнення торгівлі. Але якщо виділити фактор економії від масштабу виробництва, то поки середня вартість одиниці продукції падає в міру збільшення загального обсягу виробництва, підприємство отримує стійку конкурентну перевагу.</p> <p>Розмір економіки має значення для її конкурентоспроможності. Серед інших рівних, економіки більшого розміру, з великою кількістю покупців будуть багатшими. Це пов'язано з тим, що більші економіки матимуть вищий попит, будуть мати більше ресурсів і, отже, більше товарів. Виробництво великих обсягів продукції дозволяє підприємствам використовувати велику внутрішню економію від масштабу, тобто знижується собівартість одиниці продукції.</p>	<p>Концепція внутрішньої економії масштабів Кругмана, дозволяє пояснити деякі аспекти міжнародної торгівлі, які суперечили теорії порівняльних переваг Рікарда. В умовах відсутності відмінностей у відносних витратах, перевагах або технологіях, ефект внутрішньої економії від масштабу виробництва призводить до виникнення обмеженої кількості монополістично конкурентоспроможних підприємств, кожне з яких виробляє більший обсяг товарів своєї спеціалізації, що призводить до вигоди від торгівлі в вигляді більш низьких цін і більшої товарної різноманітності.</p>
Е. Хелпмен і П. Кругман [313]	<p>В умовах масштабу економіки торгівля передбачає, що перевага більш широких ринків дозволяє знижувати витрати. На ринках з недосконалою конкуренцією стимулюється конкурентна боротьба, що веде до зниження прибутку. Таким чином, покупці отримують велику різноманітність товарів за найкращою ціною та виникають умови для виникнення монополістичної конкуренції, що визначає конкурентоспроможність країни на зовнішніх ринках.</p>	<p>Модель дає пояснення внутрішньогалузевої торгівлі. В умовах монополістичної конкуренції кожна країна буде виробляти певні різновиди продукту, одночасно закуповуючи необхідні інші види продукту, таким чином це стимулює розвиток міжнародної внутрішньогалузевої торгівлі.</p>

Отже меркантилізм ґрунтувався на концепції надлишку експорту, що досягалося за допомогою зменшення імпорту за рахунок введення квот та тарифів і сприяння експортним операціям шляхом зниження податків. Основною ціллю такої політики було накопичення золота, або зрідка срібла, як основною валютою для здійснення торговельних операцій.

Теорія абсолютної переваги Адама Сміта, ґрунтується на ефективному експорті. Концепція її полягає в тому, що країна повинна експортувати ті товари, які вона здатна виробляти в більших кількостях та за меншою ціною ніж інші країни. Тоді як імпортувати товари і ресурси по яким вона не має таких переваг.

Рікардо розвинув теорію Сміта додавши в систему принцип свободної торгівлі, та заохочує країни до участі в міжнародній торгівлі, оскільки кожна країна знайде продукт, в якому вона має порівняльну перевагу. Його концепція получила назву теорія порівняльних переваг.

Теорія факторних пропорцій Хекшера – Оліна, є аргументом проти теорії абсолютної переваги. Вона фокусується на чинниках відносної переваги замість абсолютної переваги. За цієї концепції країні необхідно експортувати товари та послуги, для спеціалізації яких у неї є порівняно кращі фактори виробництва, і навпаки імпортувати ті товари та послуги, які в даній країні щодо дефіцитні. Цей підхід пояснює міжгалузеву торгівлю[326].

Новітні теорії торгівлі є собою комбінацією різних економічних моделей з особливим наголосом на збільшення віддачі від масштабу та мережевих ефектів.

Теорія життєвого циклу продукту Вернона виділяє життєвий цикл продукту як основу для експорту-імпорту товарів, що визначає закономірності та тенденції в міжнародній торгівлі.

Сучасною версією теорії порівняльних переваг є Портерська теорія національної переваги, або «діамант Портера». Модель показує різні чинники та їх взаємозалежність при визначенні порівняльної переваги.

Також існують і інші сучасні торгові теорії, що пояснюють причини виникнення внутрішньогалузевої міжнародної торгівлі. Це, наприклад, теорія доступності Кравіс, теорія переривчастої торгівлі Грубеля і Ллойда, теорія технологічного розриву Познера, модель Нео-Камеран (модель горизонтальної диференціації продуктів), теорія подібності переваг Лінди, теорія торгівлі вертикальними диференційованими продуктами одного типу (високого і низького якості) Фалвей та інші.

Таким чином, сучасні торгові теорії визначають міжнародну конкурентоспроможність, тобто порівняльні переваги, такими факторами, як збільшені заощадження та інвестиції, інновації в продуктах і виробничих процесах, а так само інтенсивність підприємницької діяльності.



Особливо необхідно відзначити тісний взаємозв'язок між зовнішньою торгівлею та економічним розвитком. Експорт дозволяє реалізувати ефект масштабу за рахунок збільшення виробництва і використання вартості факторів виробництва, що з'являються з виходом на зовнішні ринки. «Необхідний імпорт» охоплює важливі сегменти споживчого попиту і виробництва товарів, ресурсів яких немає в місцевій економіці. «Альтернативний імпорт» забезпечує широка товарна пропозиція, що підвищує рівень життя і дозволяє розвивати і модернізувати місцеві виробничі галузі.

Тобто, кожна країна, що бере активну участь в міжнародній торгівлі, отримує додаткові істотні можливості для збільшення національного обсягу виробництва, що безпосередньо впливає на економічне зростання і розвиток [325].

Отже, географічна спеціалізація виробників за доступом до найдешевших сировинних ресурсів, зменшення вартості продукту за рахунок поглиблення поділу праці (відділенням виробництва продукції від домашнього господарства, що її споживає) та економії від масштабу виробництва, обумовлює економічну доцільність відокремлення виробництва від споживання. Таким чином виникає необхідність в спеціальному інституційному посереднику, яким є торгівля, а основне призначення торгівлі як виду економічної діяльності – це забезпечення господарських зв'язків між сферою виробництва і споживання, що обумовлює функції торгівлі.

У сучасній економічній літературі досить широко розкриті традиційні функції торгівлі, серед яких виділяють:

- доведення вироблених товарів до споживачів. До цієї функції відносять закупівлю продукції у виробників та доведення її в торгову роздрібну мережу;
- реалізація споживчої вартості товару, заміна форми вартості з товарної в грошову. Перехід товару у власність покупця, що відбувається в процесі товарообміну, який здійснюють підприємства торгівлі. Реалізація виробленої споживчої вартості відіграє важливу роль у відтворенні суспільного продукту і обігу капіталу;

– надання торгових послуг для споживачів. Це особливий вид діяльності, що відбувається в процесі реалізації товарів, або в якості після продажного сервісу, спрямований на задоволення специфічних потреб покупців.

Але з огляду на сучасні умови господарювання, що характеризуються розвинутою системою економічних відносин, появою нових форм організації торгівельної діяльності та активним розвитком, трансформацією та виникненням нових видів торгівлі (наприклад електронна торгівля), доповнимо та розширимо перелік традиційних функцій, сучасними ми функціями торгівлі (рис. 1.2).

Охарактеризуємо сучасні функції торгівлі:

– організаційно-економічна функція: реалізація вартості товару, що забезпечується функціонуванням зовнішньої торгівлею між державами, оптовою торгівлею між підприємствами, роздрібною торгівлею та організацією громадського харчування для населення;

– координаційна функція, що забезпечує взаємодію між виробниками товарів, продавцями і споживачами за допомогою визначення оптимальних каналів їх реалізації;

– розрахункова функція забезпечує визначення обсягу суспільно необхідних трудовитрат через систему ціноутворення;

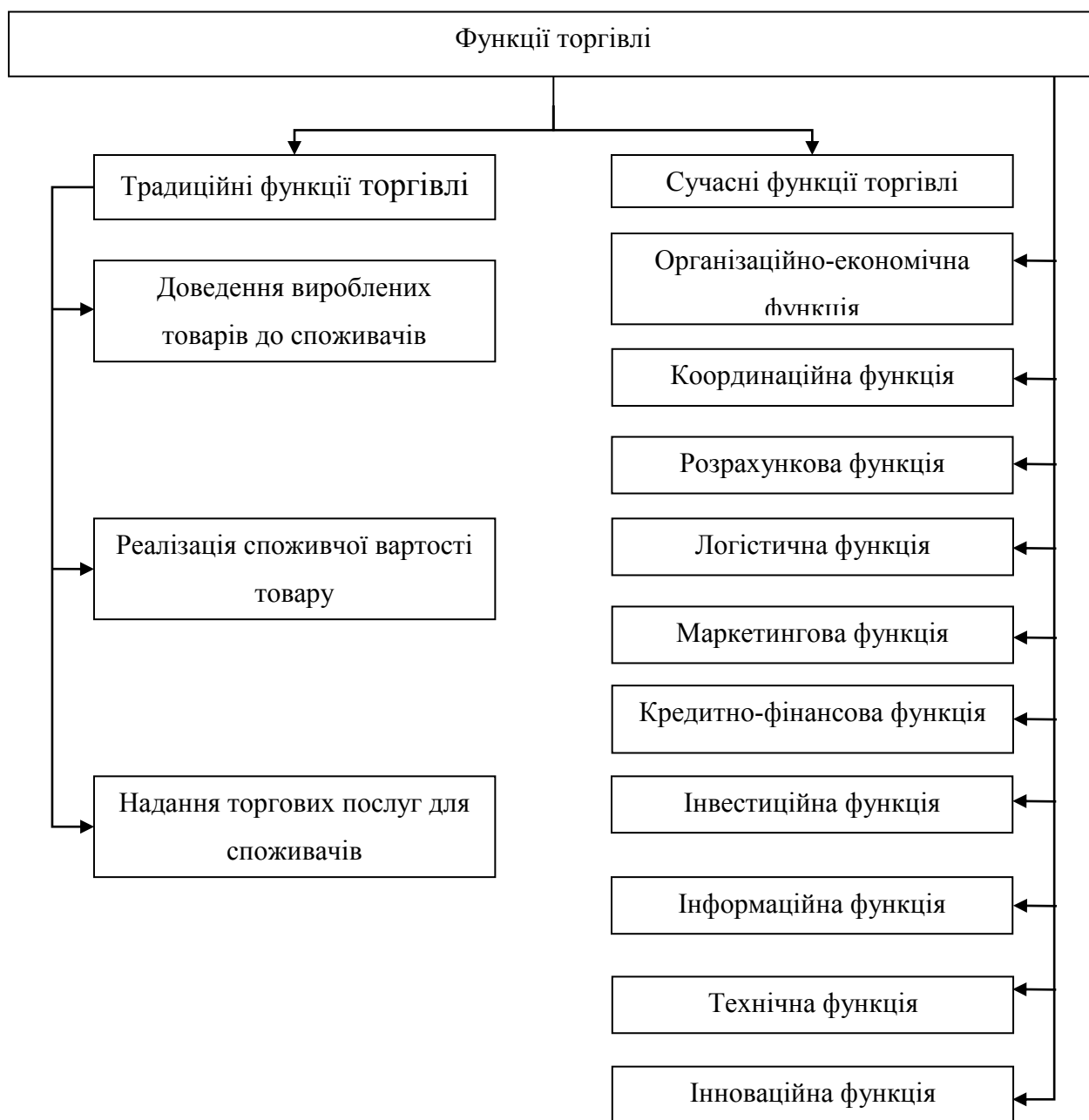
– логістична функція (транспортної та складської логістики): організація транспортування та зберігання товарів;

– маркетингова функція: дослідження потреб населення та прогнозування попиту, формування асортименту продукції для задоволення попиту споживачів, рекламування товарів і послуг;

– кредитно-фінансова функція: кредитування покупців, як держав, підприємств, так і населення, а також страхування ризиків;

– консультаційна функція: надання консалтингових послуг, юридичних, облікових, бухгалтерських, навчальних та інших;

– інвестиційна функція: створення інвестиційних механізмів для залучення капіталу в галузі що активно розвиваються;



**Рис. 1.2. Функції торгівлі**  
(авторська розробка)

– інформаційна функція: організація двосторонніх інформаційних потоків, з однієї сторони збір та аналіз інформації про споживачів всіх рівнів, їх вподобання, плани розвитку, потреби, а з другої сторони інформування споживачів про нові розробки виробників, їх переваги та недоліки.

– технічна функція: монтаж, установка, наладка та сервісне гарантійне обслуговування та післягарантійний ремонт технологічних товарів (машини й устаткування);

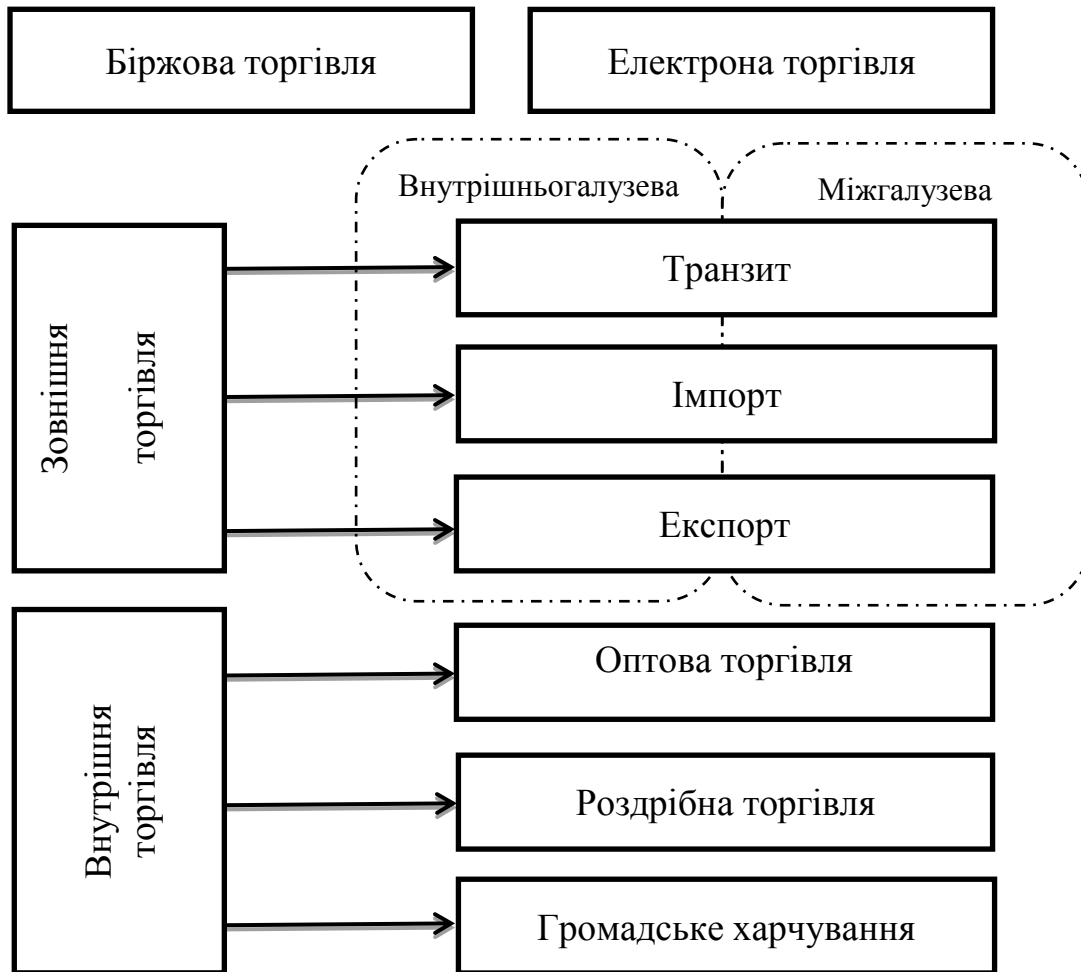
– інноваційна функція: розробка нових засобів організації задоволення потреб споживачів використовуючи новітні досягнення НДДКР (наприклад різноманітні онлайн сервіси, системи «розумний дім», subscription commerce).

Отже розвиток економічних відносин поширює можливості торгівлі, яка охоплює все більший діапазон специфічних функцій, зосереджуючись на задоволенні різноманітних потреб споживачів, як домогосподарств, так і підприємств та державних установ. Також слід відзначити, що у сучасній економіці торгова діяльність крім процесу обігу товарів, включає в себе й операції неторгового характеру, такі як транспортування, зберігання товарів, їх матеріальна дорібка та після продажне обслуговування, а також операції зі сфери послуг (консалтинг, фінансово-кредитна підтримка, інформаційні послуги та інші). Необхідність появи цих операцій як складової торгівельної діяльності, обумовлена все більшим відокремленням виробництва та споживання продукції від торгівлі.

З іншого боку «границі області» поняття досить умовне, його зміст, що стосується торгівельної галузі може варіюватися в залежності від рівня розвитку економіки, розгалуженості господарчих зв'язків, розвиненої виробничої інфраструктури. Так за умов економічного зростання, появи і активного розвитку нових галузей виробництва, потрібні і нові види послуг від підприємств торгівельної галузі, що розширює функціональні границі галузі та навпаки, за умов економічної кризи, більш примітивним стає і функціонал торгівельної діяльності.

Слід зазначити, що торгівля як особливий вид економічної діяльності, розвивається за тими ж законами, що й вся економіка. Тому реалізація великої кількості особливих функцій потребує й різних за специфікою діяльності підприємств, тобто відбувається поглиблення поділу праці в торговельній діяльності. Отже за спеціалізацією та видом послуг, що надаються можна підприємства торгівельної сфери поділити на окремі види за схожими ознаками, таким чином виділити окремі види торгівлі.

Розглянемо види торгівлі (рис. 1.3).



**Рис. 1.3. Види торгівлі**  
(авторська розробка)

За видами традиційно розрізняють торгівлю зовнішню (торгівельна діяльність країни на міжнародному ринку), та внутрішню (реалізація товарів та послуг на внутрішньому ринку, тобто в рамках однієї країни).

В свою чергу внутрішня торгівля поділяється на:

- громадське харчування (що включає виробництво, переробку, реалізацію, організацію споживання продуктів харчування для населення);
- роздрібна торгівля (продаж товарів та послуг для кінцевого вжитку домогосподарствами, продаж товару відбувається або дрібними партіями, або поштучно);
- оптова торгівля (продаж товарів та послуг для комерційних підприємств та державних установ, продаж товару відбувається великими партіями).

Зовнішню торгівлю поділяють на:

- імпорт (ввезення товарів і послуг з-за кордону);
- експорт (вивезення товарів і послуг за кордон);
- транзит (послуга країни (або групи країн), що забезпечує процес доставки товарів між двома іншими країнами, які не мають спільного кордону).

Також, як зазначалося вище, зовнішня торгівля буває міжгалузєва та внутрішньогалузєва.

Окремо слід відзначити наступний вид торгівлі – біржова торгівля. Біржова торгівля – це торгівля фінансовими інструментами за посередництва бірж. Основне завдання бірж забезпечити транскордонне переміщення капіталу для залучення інвестицій. Причому спектр фінансових інструментів в наш час дуже широкий, від звичайних валют, акцій підприємств і державних цінних паперів, до все можливих ф'ючерсів, опціонів та деривативів.

Біржі виникли у XV віці, як місця для укладення контрактів з оптової торгівлі, розширилися не тільки можливі фінансові інструменти, але географія учасників, багато бірж отримали статус міжнародних. І якщо на у подальшому функція бірж змістилася на обслуговування зовнішньої торгівлі (імпортно-експортних операцій), то у сьогоденні вже можна відзначити, що біржові транзакції по забезпеченню внутрішніх оптових контрактів та зовнішній імпортно-експортній торговельній діяльності хоч і існують, але їх частка у загальному торговельному обігу біржової торгівлі дуже низька. Цей факт дозволяє нам виділити біржову торгівлю в окремий вид, враховуючи інвестиційний характер біржових операцій.

Достатньо нова торгова сфера – електронна торгівля, але слід зазначити її бурхливий розвиток. Електронна торгівля виникла наприкінці XX ст. та початку XXI ст. у зв'язку з активним розвитком комп'ютерних технологій та Інтернету зокрема, як спосіб організації звичайних видів торгівлі. Так крок за кроком виникли Інтернет магазини (як віртуальні майданчики звичайних магазинів), біржові Інтернет термінали (програми, що полегшують доступ до проведення біржової торгівлі), Інтернет сервіси (програми, що полегшують продаж послуг), оптові торговельні інтернет-майданчики, та інше.

Але на сьогоднішній день електронна торгівля переживає справжній бум у своєму розвитку порушуючи попередні усталені у торгівельній діяльності правила та звичаї. Так, наприклад, з'являються великі торговельні інтернет-майданчики, що спеціалізуються на роздрібній торгівлі, але ведуть свою діяльність у багатьох країнах світу, тобто таку роздрібну торгівлю аж ніяк не можна віднести до внутрішньої торгівлі.

Не так давно виник, але вже набула популярності так звана торгівля за передплатою «subscription commerce», зміст якої в тому, що покупець оформлює передплату на товари повсякденного попиту на тривалий період (місяць, квартал, рік), а потім протягом цього терміну регулярно отримує розсилку з вибраним товаром. Покупець при цьому економить витрату часу на покупки та отримує оптову знижку на продукцію, а виробник має гарантований заказ на виробництво того чи іншого товару.

Або ж поява технології блокчейн зумовлює розробку інструментальної бази (ICO, токени, криптовалюта та інше) для створення механізму колективного фінансування – краудфандінгу, мережевого аналогу біржових операцій, тим самим породжуючи нові можливості по впровадженню функції залучення інвестицій. Слід зазначити, що капіталізація цих інструментів швидко зростає. З іншого боку виникають цілі нові сектори економіки, наприклад, розвиток технології bigdata, призвів до виникнення ринку інформаційних масивів великих даних.

Отже, вже сьогодні можна стверджувати, що електронна торгівля, розширюючи можливості традиційних видів торгівлі, породжує нові явища в економіці, та задає вектор розвитку як торгівельної діяльності, так і впливає на життя всього людства. Таким чином, ми вважаємо, що електронна торгівля є окремим видом торгівлі, що активно розвивається, та потребує детального вивчення.

Таким чином, економічна теорія торгівлі пережила кілька періодів розвитку від класичної до неокласичної і сучасної теорії торгівлі. Основний внесок, зроблений класичної і неокласичної теорією торгівлі, полягає в тому, що вони розкривають поточну ідею торгового взаємовигідного обміну, пояснюючи

принципи міжгалузевої торгівлі. Сучасна торгова теорія розкриває механізми внутрішньогалузевої міжнародної торгівлі. Однак сучасна економіка не стоїть на місці, з'являються нові форми спеціалізації і співпраці, відбувається процес інтеграції внутрішньої і зовнішньої торгівлі через розвиток електронних торговельних систем, відповідно торгові теорії потребують переосмислення і подальшого розвитку.

### **1.3 Імплементация концепції соціальної відповідальності в діяльність торговельних підприємств**

Формування досвіду стійкого розвитку торговельних підприємств по всьому світу протягом останніх десятиліть показало необхідність інтеграції принципів соціальної відповідальності в їх практичну діяльність для досягнення найбільшого рівня ефективності. Соціальна відповідальність стає інструментом підтримки конкурентоспроможності торговельного підприємства, вона дозволяє визначити основні перспективи його стійкого розвитку і сформувати модель зовнішнього і внутрішнього середовища, від якого безпосередньо залежить розвиток людського капіталу. Значні перспективи має створення інструментів розвитку соціальної відповідальності на основі методик соціального проектування і дослідження ролі людського капіталу в соціальній політиці торговельних підприємств. Крім того, актуальним напрямом є методичне забезпечення процесів оцінки рівня розвитку систем соціальної відповідальності на торговельних підприємствах за допомогою аналізу динаміки розвитку соціальної активності і аналізу ризиків, що виникають в соціальній сфері.

Метою дослідження стала розробка теоретико-методичного інструментарію розвитку соціальної відповідальності на основі принципів соціального проектування і оцінки ризиків вкладень в людський капітал торговельного підприємства.

Стратегічний аналіз соціального середовища необхідно проводити для кожної з груп зацікавлених сторін, враховуючи також їх взаємні інтереси.



Працівники торговельного підприємства є ключовим елементом внутрішнього соціального середовища, який цілком визначає його інтелектуальний і інноваційний потенціал. Підприємство повинне враховувати принципи соціально відповідальної поведінки на усіх етапах роботи з персоналом.

По-перше, це стосується здатності позиціонувати підприємство як привабливе місце роботи для талановитих працівників, можливості дати уявлення потенційним співробітникам про соціальні гарантії торговельного підприємства і його конкурентоспроможності на ринку праці.

По-друге, це стосується технологій навчання співробітників, як способу зробити вклад у формування людського капіталу, періодичності і обсягів навчання з наступним аналізом його результативності. Найважливіші ефекти від освіти, це і динаміка кар'єрного просування і підвищення якості роботи (наприклад, позитивні відгуки клієнтів і тому подібне).

По-третє, торговельному підприємству треба розуміти, на якому рівні соціального розвитку і адаптації до умов соціального середовища знаходяться його працівники, і за якими напрямками їм потрібна істотна підтримка[209, с. 299].

Стратегічний аналіз зовнішнього соціального середовища може дати уявлення про найбільш значущі напрями соціальних вкладень у формі добродійності і спонсорства. Досвід підприємств торгівлі в попередні періоди закріплюється в межах рамках кращих практик управління, основними стратегічними показниками їх реалізації можуть стати: цілі і напрями проектів, масштаби соціальних вкладень, експертної оцінки впливу проектів підприємства в сфері соціальної підтримки (наприклад, вплив соціальних і добродійних програм торговельного підприємства на ситуацію з фінансуванням культурних установ в регіоні діяльності). На цій основі ми можемо визначити механізм реалізації соціальної відповідальності підприємств торгівлі на основі соціального проектування і оцінки ризиків соціальних інвестицій і підтримки соціальних ініціатив (рис. 1.4).

Таким чином, проектна діяльність стає стійкою основою для практичної реалізації соціальних вкладень, вона дозволяє на прозорій основі вибрати

найбільш пріоритетні напрями діяльності, оцінити якість управління окремими соціальними проектами за допомогою аналізу досвіду керівників і виконавців для зниження інвестиційних ризиків [277, с. 644].



Рис. 1.4. Механізм реалізації соціальної відповідальності на основі соціального проектування і оцінки ризиків соціальних вкладень на торговельному підприємстві (авторська розробка на основі [90; 232])о:

Найістотніше, проте, те, що підприємство отримає можливість обрати і реалізувати на практиці одну з вибраних стратегій соціальної поведінки.

Рушійною основою механізму соціальної відповідальності стає створення, оцінка і реалізація соціальних проектів по основних напрямках соціальної політики торговельного підприємства.

Передбачається, що соціальний проект, що реалізовується на торговельному підприємстві, є планом практичного впровадження принципів соціальної відповідальності за рахунок залучення соціальних вкладень і розвитку людського капіталу, що складається з трьох елементів[266]:

- концептуальній частині, що відбиває виявлену на основі стратегічного аналізу соціальну проблему на локальному або регіональному рівні з оцінкою короткострокових і довгострокових ризиків, що виникають за відсутності необхідних управлінських дій з її рішення;

- практичній частині, що відбиває суть заходу (управлінське рішення), фінансові, матеріальні і інтелектуальні ресурси, необхідні для його здійснення і його потенційні ефекти;

- підходів до оцінки соціальної ефективності того або іншого соціального заходу, що полягає в зіставленні соціальних ефектів з обсягом соціальних вкладень із визначенням основних цільових показників ефективності проекту.

Основним принципом, запропонованим для оцінки ризиків соціальної відповідальності, є прогнозування динаміки розвитку кожного із стейкхолдерів (зацікавлених осіб) через вимірювання і прогнозування індикаторів їх соціальної результативності (табл. 1.2).

В ході стратегічного аналізу в концептуальному проектуванні використовуються дві запропонованих автором класифікації ризиків соціальної відповідальності: по-перше, це ризики, пов'язані з перспективним досягненням цілей торговельного підприємства (коротко-, середньо- і довгострокові), – пов'язані з втратою ключових співробітників внаслідок низьких соціальних гарантій; по-друге, це ризики, пов'язані з конкретною групою зацікавлених сторін, що знаходяться у внутрішньому або зовнішньому середовищі. Останні зважають на

специфіку інтересів кожної з груп стейкхолдерів і потенційні негативні ситуації, що виникають при їх ігноруванні [144].

Таблиця 1.2

**Матриця для визначення першої групи ризиків соціальної відповідальності по напрямках соціальної роботи на торговельному підприємстві**

<b>Напрямок соціальної роботи</b>	<b>Короткострокові (в межах року)</b>	<b>Середньострокові (в межах 1-3 років)</b>	<b>Довгострокові (більш 3-х років)</b>
Навчання і розвиток торговельного персоналу	Зниження якості робіт, вироблюваної продукції, організаційно-управлінські проблеми	Втрата ключових компетенцій співробітників	Зниження інноваційного і інтелектуального потенціалу
Загальна привабливість працедавця (наприклад формування житлових умов)	Зниження задоволеності роботою, зростання рівня плинності і абсентизму	Зростання соціальної напруженості, втрата ключових співробітників	«Хронічна» потреба в кадровому оновленні
Капітал здоров'я і охорона праці	Зростання рівня захворюваності і травматизму	Зниження привабливості роботи, велика потреба в додаткових інвестиціях	Високий рівень захворюваності
Організаційна культура	Автономність і несистемність у виконанні управлінських завдань	Загальна деградація корпоративної культури	Зниження іміджу і інвестиційної привабливості торговельного підприємства

Джерело: побудовано за даними [232; 249]

Перша група ризиків пов'язана з інтенсивністю зниження інтелектуального потенціалу торговельного підприємства внаслідок зниження іміджу торговельного підприємства як працедавця.

Короткострокові ризики проявляються вже протягом першого року роботи і пов'язані з різного роду організаційно-управлінськими проблемами, що виникають внаслідок зниження задоволеності роботою, підвищення рівня плинності кадрів і зростання травматизму.

Ідентифікація другої групи ризиків дозволяє визначити якісний склад соціальних проектів, наприклад, проекти, спрямовані на підтримку співробітників

як ключових стейкхолдерів (за напрямками – навчання і розвиток, підвищення привабливості, управління капіталом здоров'я) або проекти, спрямовані на локальну взаємодію.

Планування соціальних вкладень передбачається формувати з урахуванням ризиків по кожному з напрямів і встановлених в період здійснення соціальних проектів бюджетних обмежень. Існуючі бюджети мають бути перерозподілені відповідно до виявлених рівнів ризику в короткостроковій перспективі. Алгоритм бюджетного розподілу відповідно до ризиків полягає в наступному [234]:

а) на початок кожного року визначається бюджет ( $B$ ), спрямований на реалізацію соціальної відповідальності;

б) із загального рівня бюджету віднімаються вкладення, заплановані за минулими заходами, реалізація яких продовжиться в поточному році ( $\Delta B_0$ ), в результаті залишається величина вкладень, що знаходяться в розпорядженні в поточному році ( $B_1$ );

в) залишок перерозподіляється між поточними проектами залежно від середньозважених ризиків ( $p_i$ ), які визначаються як середня ймовірність настання несприятливої події в соціальній сфері протягом довгострокового періоду;

г) в результаті розподілу бюджетів за пріоритетами відповідно до ризиків, повинні дотримуватися умови:

$$\left\{ \begin{array}{l} B = \Delta B_0 + \sum_{i=1}^n p_i \times B_1 \\ \sum_{i=1}^n p_i = 1 \end{array} \right\} , \quad (1.1)$$

д) вказані величини бюджетів за напрямками можуть розглядатися як бюджетні обмеження, для підвищення практичної значущості розрахунків доцільно також вводити поправочні коефіцієнти, що враховують вартість альтернативних ресурсів, спрямованих на здійснення соціальних проектів.

Оцінка сили ризиків, виражена у ймовірності настання несприятливої ситуації за відсутності соціальних вкладень, може бути виражена у відносних

одиницях за допомогою багатоетапного внутрішнього експертного аналізу. На основі експертних питань керівників торговельного підприємства, була визначена вірогідність настання ризику в реалізації соціальних проектів на підприємстві. Керівникам були поставлені питання, пов'язані з типовою потребою у відновленні циклу навчання і термінами, коли навчання співробітників стане критичним чинником для подальшого опитування. Більшість керівників відмітили, що протягом мінімум кожних 3 років співробітники потребують додаткового навчання для підвищення своїх компетенцій.

При складанні бюджетних планів соціальних вкладень загальна вірогідність настання подій по кожному з напрямів інвестування оцінюється як алгоритм розрахунку бюджетів соціальних вкладень по вибраних напрямках для формування набору конкретних обмежень включає наступні етапи:

1. Визначити період планування, після закінчення якого ймовірність настання ризиків буде очевидною і, отже, дорівнюватиме. Наприклад, до рис короткострокового періоду можна віднести «старіння» знань персоналу залежно від ступеня технологічності основної діяльності.

2. Розподілити ймовірність настання ризиків по роках з урахуванням короткострокового прогнозу. При врахуванні «старіння» знань може бути застосована крива навчання, відбиваюча залежність між часом навчання і отриманими в результаті навчання ефектами, вираженими у фінансовій формі.

3. Визначити величину зваженого ризику для усіх напрямів, що враховуються, з урахуванням того, що сумарна величина ризиків має бути рівній одиниці. Розрахунок величини середньозважених ризиків дозволить визначити найуразливіші області у сфері соціальної відповідальності.

4. Визначити бюджетне обмеження по цьому напрямку шляхом множення сукупної запланованої суми соціальних вкладень на величину середньозваженого ризику за цією категорією [266].

Більш складною представляється ситуація при формуванні перспективних проектів, які не укладаються до поточного бюджету соціального фінансування (рис. 1.5).

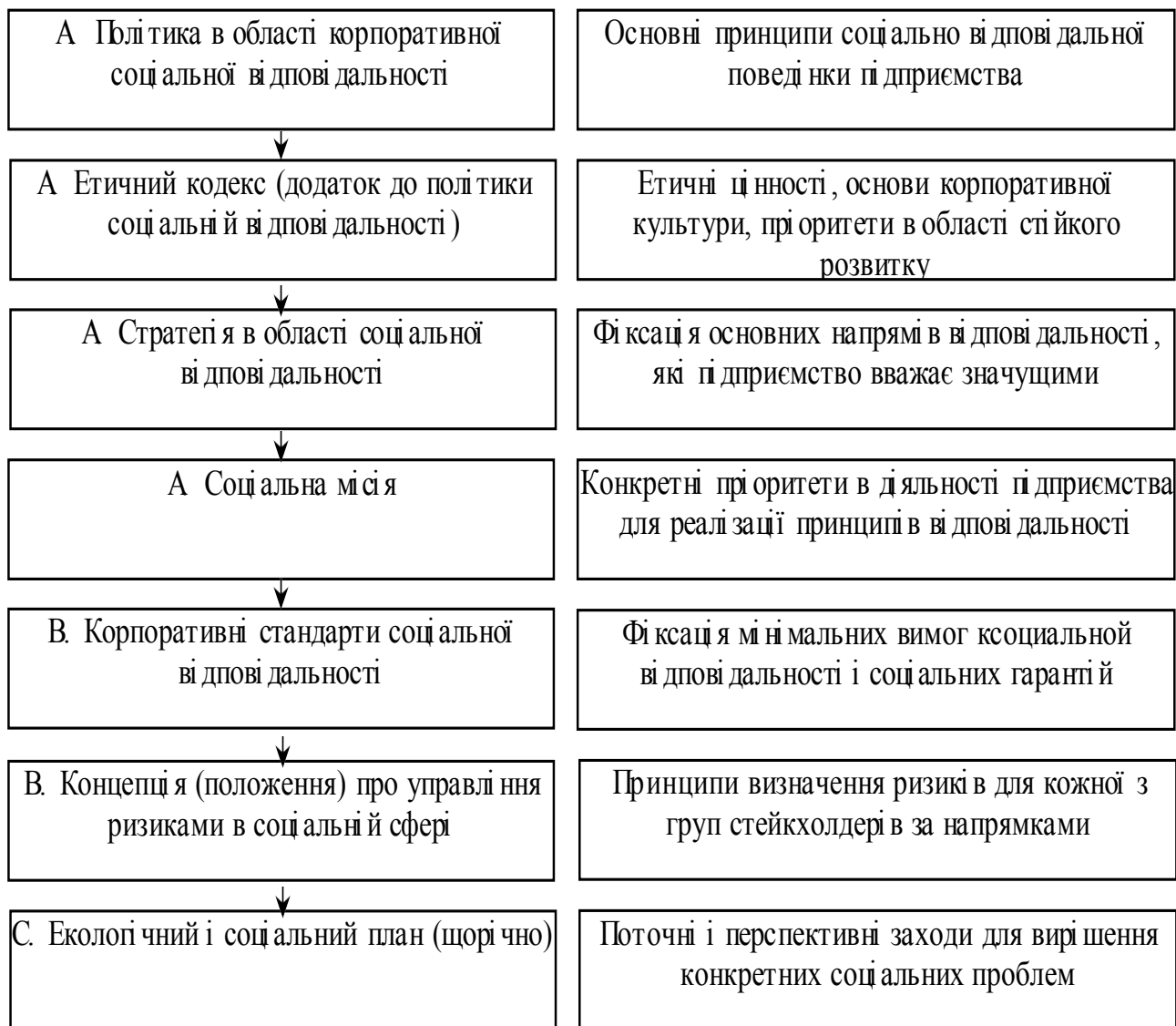
НАПРЯМ ІНВЕСТИЦІЙ	ЦІЛІ ПРОЕКТІВ В ЦІЙ СФЕРІ	ІНСТРУМЕНТАРІЙ ПРАКТИЧНОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ	ІНДИКАТОРИ СОЦІАЛЬНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ
Корпоративне навчання	Формування професійних і стратегічних компетенцій персоналу	Внутрішні і зовнішні програми навчання	Частка співробітників, що отримали підвищення
Медичне обслуговування працівників	Організація медичного обслуговування і контроль стану здоров'я співробітників підприємства	Медична діагностика і профілактика	Зниження коефіцієнта втрат робочого часу по захворюваннях
Оздоровлення і відпочинок співробітників	Зниження показників захворюваності співробітників і забезпечення медичної реабілітації	Лікування співробітників	Частка співробітників, що пройшли лікування за підтримки підприємства
Охорона праці і безпека	Зниження показників травматизму і хронічних захворювань	Модернізовані засоби індивідуального захисту	Зниження кількості нещасних випадків

**Рис. 1.5. Формування портфеля соціальних проектів для внутрішніх стейкхолдерів (працівників) на торговельному підприємстві у напрямі навчання і зміцнення здоров'я (авторська розробка на основі [140; 285])**

Для подібного випадку передбачається відбір значущих проектів на основі критеріїв їх конкурентоспроможності. Останні відносяться, зокрема, до певних результатів, які планується досягти в ході реалізації того або іншого проекту. Розроблений механізм реалізації соціальної відповідальності, в основі якого закладений принцип соціального проектування і підхід до оцінки ризиків соціальних вкладень. Для контролю досягнення соціальних ефектів у рамках цього механізму необхідно також здійснювати моніторинг соціальної відповідальності на основі якісного аналізу індикаторів соціальних вкладень.

В межах практичної діяльності при реалізації запропонованого механізму соціальної відповідальності на основі соціального проектування, особливу увагу необхідно приділити питанням документального забезпечення і створення системи прозорих формалізованих управлінських процедур. З цією метою на

основі управління практики соціально відповідальної поведінки автором була розроблена ієрархія управлінської документації, яка повинна розкривати ті або інші аспекти соціальної активності і визначати сторони відповідальності, принципи, цілі і завдання соціальних проектів (рис. 1.6).



**Рис. 1.6.** Ієрархія документів в області реалізації системи соціальної відповідальності на основі соціального проектування на торговельному підприємстві (авторська розробка)

Важливу роль документальне забезпечення в соціальній відповідальності грає при проведенні соціального аудиту, оскільки припускає визначення єдиної термінології, принципів оцінки, ідентифікації інформаційних джерел тощо.

Документація стратегічного рівня (група А на рис. 1.6.) спрямована на визначення соціальної політики торговельного підприємства, в якій відображені



основні принципи і підходи до соціально відповідальної поведінки, ступінь прийняття положень Доповненням до політики соціальної відповідальності може стати етичний кодекс, що визначає основні цінності корпоративної культури і осмислення основних положень концепції стійкого розвитку. Стратегія в області соціальної відповідальності повинна стати керівництвом до дії в області соціальної і екологічної діяльності для гармонійного соціально-економічного розвитку [234].

Далі ми виділяємо досить місткі складові соціальної відповідальності торговельного підприємства. Відмітимо, що усі ці елементи взаємозв'язані і впливають один на одного, одні у більшій, інші у меншій мірі і реалізуються через корпоративну і особисту культуру, яка склалася на підприємстві. Так, до духовної культури ми пропонуємо віднести такі елементи культури як:

- культура управління. Її визначають культура керівника, структура управління підприємством, методи і стиль управління, відношення до персоналу, професійні якості керівного складу, включаючи комунікативну компетентність, вживані методи стимулювання, підвищення рівня задоволеності працею, здатність вирішення конфліктів тощо [195];

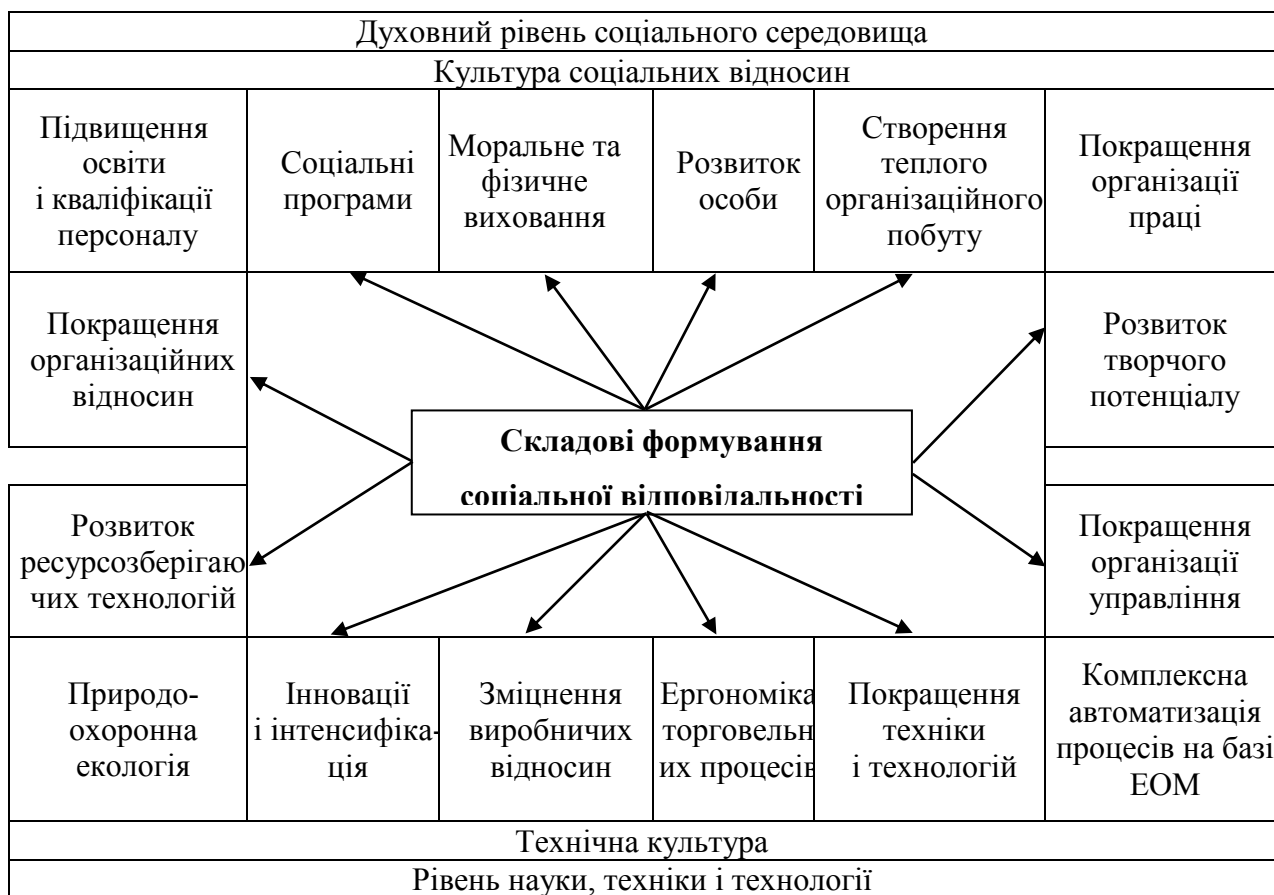
- культура міжособових стосунків і комунікацій. Її визначає соціально-психологічний клімат, наявність почуття колективізму, взаємодопомоги, наявність і розділення усіма працівниками цінностей і переконань підприємства; також культура міжособових стосунків включає спілкування з представниками зовнішнього середовища, а саме із споживачами, постачальниками, акціонерами і так далі;

- культура працівника. Її визначають моральна культура і культура праці працівника. Моральна культура має зовнішню складову, яка проявляється в поведінці індивіда, знанні, ним етикету, правил поведінки, хороших манер. Внутрішня складова включає моральність його мислення, ціннісні орієнтації, переконання і культуру почуттів, уміння сприймати стани інших людей і співпереживати. Культуру праці визначають, виходячи з рівня освіти і кваліфікації працівника, його відношення до праці, дисциплінованості (включаючи технологічну і трудову дисципліну), виконавчої, творчості на робочому місці.

Вимоги до соціальної відповідальності безперервно ростуть, відбиваючи зростання досягнень науки і техніки, а також розвиток духовного життя суспільства (рис. 1.7).

Що стосується матеріальної культури підприємства, то в ній слід виділити такі елементи як [140; 157]:

- культура організації праці. Її визначають характеристики і показники санітарно-гігієнічних, психофізіологічних, соціально-психологічних і естетичних умов; праці; методи праці і забезпечення дисципліни, методи оцінки результатів праці, методи підвищення трудової дисципліни і кваліфікації працівників [232; 285];
- культура організації торгівлі. Її визначають такі характеристики організації торговельного процесу як плановірність роботи підприємства, тривалість збутового циклу, рівень спеціалізації місць в торгівлі, рівень матеріально-технічного забезпечення;



**Рис. 1.7.** Структурна модель соціальної відповідальності торговельного підприємства (авторська розробка за даними [234; 375])

– культура засобів праці. Її визначають рівень прогресивності техніки, рівень механізації і автоматизації, якість устаткування і інструментів, якість продукції, що випускається [209].

Організаційну культуру не можна розуміти як деякий монолітний блок. При її описі, можна виділити три рівні (табл. 1.3), при цьому кожен подальший є усе менш очевидним.

Таблиця 1.3

**Рівні організаційної культури які впливають на формування соціальної відповідальності торговельного підприємства**

Семіотичний рівень	
Організаційна культура в представлені стороннього спостерігача	Артефакти (манера одягатися, фірмовий стиль, символи, девізи, церемонії)
Когнітивний рівень	
Осміслені і добровільно прийняті правила спілкування	Нормативно виражені загальні цінності і переконання
Мотиваційний рівень	
Загальні для членів організації основні цінності і негласні угоди	Зasadничі принципи і глибини переконання

*Джерело: авторська розробка за даними [249; 266]*

1. Семіотичний рівень – складають видимі артефакти культури: манера одягатися, правила поведінки, символи, церемонії, розташування офісу.

2. Когнітивний рівень – об'єднує цінності і норми, зафіксовані в документах підприємства і покликані бути керівними в повсякденній діяльності торговельного підприємства.

3. Мотиваційний рівень – деякі цінності укорінюються в діловій культурі настільки глибоко, що співробітники просто перестають їх помічати. Ці засадничі припущення і переконання і є суть культури, що становлять третій рівень. Саме вони керують поведінкою і рішеннями людей на підсвідомому рівні.

Слід зауважити, що базові концепції соціальної відповідальності криються в двох різних дисциплінах: антропології і соціології (табл. 1.4).

А оскільки це досить місткі складові ми їх конкретизували, виділивши в структурі соціальної відповідальності 18 елементів, що найбільш повно визначають цю категорію:

**Дисциплінарні фундаменти організаційної культури в системі формування соціальної відповідальності**

	АНТРОПОЛОГІЧНИЙ		СОЦІАЛЬНИЙ
ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ	ФОКУС	Колективна поведінка	Колективна поведінка
	ДОСЛІДНИК	Діагност, залишається нейтральним	Діагност, залишається нейтральним
	СПОСТЕРЕЖЕННЯ	Об'єктивні чинники	Об'єктивні чинники
	ЗМІННА	Залежна: (розуміння культури самої себе)	Незалежна (культура передбачає усі інші результати)
	ДОПУЩЕННЯ	Організації є культури	Організації мають культури
СЕМІОТИЧНИЙ	ФОКУС	Індивідуальне пізнання	Індивідуальне пізнання
	ДОСЛІДНИК	У тій же; середовище, не залишається нейтральним	У тому ж середовищі, не залишається нейтральним
	СПОСТЕРЕЖЕННЯ	Причетне занурення	Причетне занурення
	ЗМІННА	Залежна (розуміння культури самої собою)	Незалежна (культура передбачає усі інші результати)
	ДОПУЩЕННЯ	Організації є культури	Організації мають культури

Джерело: авторська розробка за даними [232; 266]

1. Ясність цілей і орієнтація на їх досягнення – елемент соціальної відповідальності торговельного підприємства, який показує, наскільки чітко сформульовані цілі підприємства, наскільки вони ясні для працівників і як вони узгоджуються з їх очікуваннями, а відповідно, яка міра їх цілеспрямованості в досягненні поставлених цілей. Ясність цілей і орієнтація на їх досягнення є одним; з визначальних елементів культури підприємства [277], оскільки працівники підприємства ніколи не зможуть повністю розкрити свій потенціал і бути щиро зацікавленими в результатах своєї праці, якщо цілі і завдання не ясні для них.

2. Сфокусована діяльність підприємства, як елемент організаційної культури, що визначає стратегічну спрямованість діяльності підприємства, тобто що показує, наскільки підприємство фокусує свою увагу на основних видах діяльності тих, які складають основу його існування. Торговельні ресурси підприємства завжди обмежені, і мають бути спрямовані тільки на пріоритетні види діяльності. Якщо ж підприємство насилу виділяє свої стратегічні пріоритети, воно навряд чи може розраховувати на стабільний успіх [144; 232].

3. Стиль управління – елемент соціальної відповідальності торговельного підприємства, який формується в процесі реалізації керівником своїх розпорядчих функцій, що відбиває сприйняття ним підлеглих і рівень його особистої

культури. Тобто, стиль управління формується в процесі взаємовідносин керівника зі своїми підлеглими з питань їх участі у визначенні рішень і регламенту трудової поведінки. Тим самим він характеризує ступінь підтримки з боку керівництва і ступінь довіри працівників до керівництва.

4. Рівень формальності – елемент соціальної відповідальності торговельного підприємства, який показує, наскільки поведінка працівників регулюється стандартами, правилами, інструкціями, і іншими формальними процедурами. В даному випадку усе зводиться до формування системи контролю або формального, або соціального.

5. Здатність до вирішення конфліктів – елемент соціальної відповідальності торговельного підприємства, рівень культури керівника, що характеризує більшою мірою, і визначає рівень конфліктності на підприємстві, Цей елемент відбиває способи запобігання і вирішення конфліктів, ступінь ініціації конструктивних конфліктів і дискусій, а відповідно, показує, можливість реалізації різних підходів до рішення проблем. Важливість цього елемента полягає в тому, що він визначає ступінь відкритості і рефлексивності працівників, а тим самим міра конструктивного дозволу проблем [209].

6. Орієнтація на персонал – елемент соціальної відповідальності торговельного підприємства, який більшою мірою відбиває відношення керівництва підприємства до своїх працівників і визначає рівень їх культури. Тобто, цей елемент показує, яка значущість і цінність персоналу в досягненні поставлених цілей і завдань, а тим самим визначає вектор спрямованості політики керівництва відносно обліку інтересів і задоволення потреб своїх працівників.

7. Внутрішня інтеграція – елемент соціальної відповідальності торговельного підприємства, який показує ступінь інтеграції окремих підрозділів підприємства в єдину систему, ступінь згуртованості, узгодженості і координації дій елементів соціальної системи (трудового колективу) в досягненні поставлених цілей. Внутрішня інтеграція важлива, оскільки вона забезпечує цілісність організації і підвищує ступінь її пристосовності до змін в довкіллі, координуючи дії структурних одиниць.

8. Участь працівників в процесі ухвалення рішень, як елемент соціальної відповідальності торговельного підприємства, який визначає ступінь залученості працівників в процес ухвалення рішень, що стосуються їх роботи і цілей підприємства в цілому.

9. Відданість спільним цілям – елемент соціальної відповідальності торговельного підприємства, який показує, наскільки підприємство зацікавлене в тому, щоб працівники відчували себе його частиною і були віддані спільним цілям і підприємству в цілому.

10. Делегування повноважень – елемент соціальної відповідальності торговельного підприємства, який показує ступінь свободи дій працівників в процесі виконання поставлених перед ними цілей і завдань, тобто. визначає рівень влади і відповідальності працівників, а також збалансованість цих характеристик системи управління при організації торговельного процесу [304].

11. Система винагороди працівників – елемент соціальної відповідальності торговельного підприємства, який визначає політику підприємства відносно нематеріального і матеріального стимулювання праці. Він показує, наскільки справедлива система винагород, використовувана у рамках підприємства.

12. Управління системою цінностей – елемент соціальної відповідальності торговельного підприємства, який показує, як формується на підприємстві система цінностей, як вона доноситься до працівників і підтримується, яка міра її розуміння і сприйняття працівниками, а відповідно, яка ступінь її впливу на їх поведінку і просування до поставлених цілей.

13. Орієнтація на споживача – елемент соціальної відповідальності торговельного підприємства, який показує, наскільки діяльність підприємства орієнтована на задоволення потреб і потреб споживачів, на підвищення якості виробленої продукції і, тим самим, визначає міра важливості для підприємства довгострокової співпраці із споживачами.

14. Орієнтація на зміни – елемент соціальної відповідальності торговельного підприємства, який визначає здатність підприємства реагувати на зміни

в зовнішньому і внутрішньому середовищі, а тим самим рівень його мобільності і пристосовності. У сучасному світі тільки гнучка культура може сприяти успіху підприємства – здатна реагувати на зміни і до них пристосовуватися. Таким чином, сприйнятливість культури до змін – дуже важливий елемент для оцінки і аналізу культури підприємства.

15. Орієнтація на навчання і кваліфікація працівників – елемент соціальної відповідальності торговельного підприємства, який визначає рівень культури організації праці і характеризує, наскільки підприємство піклується про професійну підготовку і професійний ріст працівників, а також наскільки чітко здійснює підбір кадрів [144].

16. Умови праці, охорона праці і трудова дисципліна – елемент соціальної відповідальності торговельного підприємства, який також визначає рівень організації праці і є системою взаємодії торгового персоналу із торговельним обладнанням і один з одним, яка утворює певний порядок здійснення трудового процесу. Тобто цей елемент показує, наскільки сприятливі умови праці працівників підприємства, а саме: міра безпеки праці, рівень організації робочих місць, ступінь відповідності умов праці психофізіологічним, санітарно-гігієнічним, соціально-психологічним, естетичним нормам, а також встановленому режиму праці і відпочинку [234].

17. Організація торгівлі – елемент соціальної відповідальності торговельного підприємства, який показує, наскільки ефективно організований торговельний процес, зокрема: чи використовується торговельна мережа на повну потужність, чи не порушується графік роботи, чи прагне підприємство до довгострокової співпраці з постачальниками.

18. Технічний рівень торговельної діяльності – елемент соціальної відповідальності торговельного підприємства, який показує: 1) забезпеченість підприємства торговельним обладнанням; 2) якість зберігання продукції; 3) ступінь впровадження і освоєння прогресивних торговельних технологій.

Ми, у свою чергу, з урахуванням вивчених концепцій і підходів, маємо запропонувати власний методичний підхід до вивчення рівня соціальної

відповідальності торговельного підприємства. Наше завдання зводиться до визначення методики кількісної оцінки соціальної відповідальності торговельного підприємства, її апробації на практиці і до встановлення тісного зв'язку між організаційною культурою підприємства і показниками ефективності на основі результатів проведеного дослідження [206].

Для кількісного визначення соціальної відповідальності торговельного підприємства, ми пропонуємо оцінювати стан одного з 18 елементів соціальної відповідальності торговельного підприємства визначених вище. Така кількість досить близько до оптимального, оскільки дозволяє забезпечити необхідну глибину і охоплення дослідження, але в той же час не перевантажує респондентів великою кількістю інформації, що важливо для достовірності дослідження. При цьому для оцінки кожного з 18 елементів може бути використано від 3 до 9 питань.

Ми вважаємо що особливої уваги заслуговує тільки один з 18 елементів і він має бути мінімально пов'язаний з іншими. Це важливо, оскільки значення кожного елемента в кількісних одиницях, отримане в результаті опитування повинно показувати ступінь вираженості саме цього елемента, і ніяких інших.

Відповідаючи на кожне питання, працівникові пропонувалося вказати ступінь згоди з кожним твердженням за семибальною шкалою (шкала варіантів відповідей може коливатися від 3 до 7), що запропонованій до використання Лайкертом і дістала назву анкетне опитування за шкалою Лайкерта. У нашому випадку шкала мала наступну градацію: повністю не згоден (1 бал), в основному не згоден (2), частково не згоден (3), не вирішив (4), частково згоден (5), в основному згоден (6), повністю згоден (7). На думку експертів, надійність опитувача збільшується разом з кількістю варіантів відповіді, проте починає зменшуватися, коли кількість варіантів відповідей досягне. Таким чином, семибальна шкала дозволяє підвищити надійність дослідження, але не створює труднощів при виборі потрібного варіанту для респондентів [365].

Підрахунок голосів по кожному з питань ми робили таким чином: для позитивно сформульованих відповідей кількість балів відповідала відповіді



респондента, для негативно сформульованих питань кількість балів розраховувалася за формулою:

$$(x + 1) - y, \quad (1.2)$$

де  $x$  – кількість можливих варіантів відповіді;

$y$  – кількість балів, що відповідають відповіді респондента, відповідно, формула має наступний вигляд [375]:

$$(7 + 1) - y. \quad (1.3)$$

Потім, підраховується кількість балів по кожному з 18 елементів соціальної відповідальності торговельного підприємства. Ми підсумовували ці значення елементів культури для підприємства і отримали загальну кількість балів культури.

Відповідно, чим вищим є бал соціальної відповідальності на досліджуваних підприємствах, тим вище її рівень і сила. При цьому на кожному досліджуваному підприємстві ми за результатами опитування оцінили і міра однорідності 18 структурних елементів культури.

Середнє значення соціальної відповідальності торговельного підприємства:

$$\bar{C} = \frac{E1 + E2 + E3 + \dots + E18}{n} \quad (1.4)$$

де  $E1, E2, E3 \dots E18$  – елементи соціальної відповідальності торговельного підприємства;

$n$  – кількість респондентів.

Для того, щоб визначити ступінь надійності складеного нами опитувача, і тим самим обґрунтувати правомірність його подальшого використання з метою оцінки стану соціальної відповідальності підприємств її кількісного виступіння ми розрахували коефіцієнт  $\alpha$ -Кронбаха. Коефіцієнт  $\alpha$ -Кронбаха – це статистичний показник, що вимірює ступінь внутрішньої однорідності опитувача, або внутрішній несуперечності усіх питань. Тобто, перевірка надійності оцінки

18 елементів соціальної відповідальності за допомогою коефіцієнта  $\alpha$ -Кронбаха (індекс надійності), показує наскільки питання, об'єднані в кожену групу, надійні, внутрішньо гомогенні і вимірюють один і той же елемент (істинну мітку). Цей крок дуже важливий, оскільки у разі відсутності належної перевірки опитувача на надійність уся подальша робота може базуватися на неправдивій основі.  $\alpha$ -Кронбаха був розрахований в редакторі MS Excel для кожної групи питань опитувача, що оцінюють один з елементів соціальної відповідальності торговельного підприємства за наступною формулою [375]:

$$\alpha = \left( \frac{k}{k-1} \right) \times \left( 1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma_{\text{сум}}^2} \right) \quad (1.5)$$

де  $k$  – кількість питань в групі, що відповідає за оцінку елементу соціальної відповідальності;

$\sigma_i^2$  – дисперсія для кожного окремого питання в цій групі;

$\sigma_{\text{сум}}^2$  – дисперсія для суми значень з усіх питань в цій групі.

Розраховані значення коефіцієнта  $\alpha$ -Кронбаха вказані в таблиці 1.5.

Оскільки усі значення коефіцієнта  $\alpha$ -Кронбаха для кожної групи питань більше 0,7, надійність розробленого нами опитувача висока і кожне питання вимірює саме той елемент культури і соціальної відповідальності, який він повинен вимірювати. Тут ми керувалися наступним правилом.

Якщо коефіцієнт  $\alpha$ -Кронбаха для групи питань, що визначають рівень організації кожного елементу:

- рівний 1,00, то усі питання, що оцінюють цей елемент абсолютно надійні і – вимірюють саме його;
- більше 0,70, то надійність цієї групи питань достатня;
- дорівнює 0,60, то рівень надійності максимально мінімальний, а відповідно, необхідно допрацювати питання, перш ніж тестовий набір можна буде використати для широкомасштабного дослідження.

Значення коефіцієнтів  $\alpha$ -Кронбаха [365].

№	Елемент організаційної культури	Значення коефіцієнта $\alpha$ -Кронбаха
1	Ясність цілей і орієнтація на їх досягнення	0,807
2	Сфокусування торговельної діяльності (стратегічна спрямованість)	1,000
3	Стиль управління	0,839
4	Рівень формальності	0,775
5	Здатність до вирішення конфліктів	0,803
6	Орієнтація на персонал	0,704
7	Внутрішня інтеграція	0,778
8	Участь працівників в процесі ухвалення рішень	0,785
9	Делегування повноважень	0,792
10	Відданість спільним цілям	0,784
11	Система винагороди працівників	0,882
12	Управління системою цінностей	0,771
13	Орієнтація на споживача і високу якість	0,902
14	Орієнтація на зміни	0,781
15	Орієнтація на навчання	0,717
16	Умови праці, дисципліна і охорона праці	0,895
17	Рівень організації торговельної діяльності	0,926
18	Технічний рівень оснащення торговельної діяльності	0,895

Таким чином, на основі проведених розрахунків ми статистично довели надійність опитувача і можливість його подальшого використання для проведення подібних досліджень.

Далі провівши кореляційно-регресійний аналіз, ми можемо:

– визначати взаємозв'язок 18 структурних елементів соціальної відповідальності між собою, за допомогою розрахунку матриці парних коефіцієнтів кореляцій і визначення коефіцієнтів детермінації ( $R^2$ );

– побудували рівняння парних лінійних регресій, що дозволяють встановити, в якому напрямі і на яку величину змінюється результативний елемент при зміні факторного елемента на 1 бал;

– статистично вибрали елементів, що визначають організаційну культуру підприємства за допомогою виявлення тісного кореляційного зв'язку між організаційною культурою і цими елементами; побудували рівняння множинної лінійної регресії залежності культури від вибраних елементів, що визначають її більшою мірою.

Для оцінки абсолютного впливу (у балах) одного елемента культури на іншій ми оцінили парні лінійні регресії. Математично завдання звелось до

знаходження аналітичного вираження, що якнайкраще описує зв'язок одного елемента культури з іншим у виді [375]:

$$y = a + bx \quad (1.6)$$

де  $y$  – результативна ознака;

$x$  – факторна ознака.

Коефіцієнт  $b$  показує, на скільки балів змінюється результативна ознака при збільшенні факторного на 1 бал.

Наприклад, для елемента 1 «ясність цілей і орієнтація на їх досягнення» факторними ознаками є елемент 2 «сфокусована торговельної діяльності», елемент 8 «участь працівників в ухваленні рішень» і елемент 13 «управління системою цінностей». Подивившись на значення  $b$  в додатку 10, можна зробити висновок, що при збільшенні кожного з цих елементів на 1 бал елемента 1 «ясність цілей і орієнтація на їх досягнення» збільшиться на 1,20; 1; 0,47, відповідно (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

**Факторні ознаки, що визначають соціальну відповідальність торговельного підприємства (приклад)**

№ елемента	Факторна ознака	Коефіцієнт кореляції ( $r$ )	Коефіцієнт детермінації ( $R_2$ )	Значення ( $b$ )
Елемент 14	Орієнтація на зміни	0,90	0,81	22,68
Елемент 2	Сфокусована торговельна діяльність	0,88	0,77	2,16
Елемент 17	Рівень організації торгівлі	0,87	0,74	9,05
Елемент 18	Технічний рівень торгівлі	0,86	0,74	11,76
Елемент 7	Внутрішня інтеграція	0,85	0,72	19,85
Елемент 1	Ясність цілей і орієнтація на їх досягнення	0,83	0,69	15,88
Елемент 15	Орієнтація на навчання	0,83	0,68	23,17
Елемент 16	Умови праці, охорона праці і трудова дисципліна	0,73	0,53	10,71
Елемент 3	Стиль управління	0,70	0,50	10,21
Елемент 8	Відданість спільним цілям	0,70	0,50	23,24
Елемент 13	Управління системою цінностей	0,70	0,50	15,57
Елемент 12	Орієнтація на споживача	0,68	0,50	18,32

Матриця парних коефіцієнтів кореляцій дозволила нам також відповісти на питання, які елементи більшою мірою визначають соціальну відповідальність підприємства. Згідно з розрахунками їх 12 і усі вони вказані в таблиці 5, де

представлені значення коефіцієнтів кореляції, коефіцієнтів детермінації і значення  $b$  з рівнянь регресії. Значення  $b$  в даному випадку показує, що при збільшенні, наприклад, елементу 14 «орієнтація на зміни» на 1 бал, значення соціальної відповідальності торговельного підприємства збільшиться на 22,68 балу.

Проте, отримані результати не означають, що решта 6 елементів не визначає організаційну культуру підприємства. Відповідно, ми вважаємо, що усі виділені 18 елементів визначають організаційну культуру і є її структурними елементами.

Далі для того, щоб розв'язати проблему відбору факторних ознак і проблему мультиколінеарності ми провели статичний аналіз за допомогою методу покрокової регресії. Суть цього методу полягає в послідовному включенні чинників в рівняння регресії і подальшій перевірці їх значущості. В результаті було отримано рівняння виду:

$$C = \alpha_0 + \alpha_1 E_1 + \alpha_{14} E_{14} + \alpha_{18} E_{18} \quad (1.7)$$

де  $C$  – організаційна культура підприємства;

$\alpha_0$  – константа;

$\alpha_1, \alpha_{14}, \alpha_{18}$  – коефіцієнти регресії,

$E_1, E_{14}, E_{18}$  – елементи, що визначають організаційну культуру (факторні ознаки).

Це рівняння залежності культури від факторних ознак набрало наступного вигляду:

$$C = -15,04 + 5,12E_1 + 4,56E_{14} + 5,93E_{18} \quad (1.8)$$

Таким чином, в результаті проведення кореляційно-регресійного аналізу ми встановили, що існує висока сила зв'язку між вибраними факторними ознаками і соціальною відповідальністю торговельного підприємства, оскільки множинний коефіцієнт кореляції  $r$ , дорівнює 0,98. При цьому 96,5 % зміни соціальної відповідальності торговельного підприємства обумовлено зміною елементу 1 «ясність цілей і орієнтація на їх досягнення», елементу 14 «здатність підприємства реагувати на зміни» і елементу 18 «технічний рівень оснащення

торговельної діяльності». Зокрема коефіцієнти регресії показують, що зі збільшенням елемента 1 «ясність цілей і орієнтації на їх досягнення» на 1 бал організаційна культура підприємства збільшиться на 5,12 балу, зі збільшенням елемента 14 «орієнтація на зміни» на 1 бал організаційна культура підприємства збільшиться на 4,56 балу і зі збільшенням елемента 18 «технічний рівень оснащення торговельної діяльності» на 1 бал організаційна культура підприємства збільшиться на 5,93 балу.

При перевірці значущості рівняння на основі *F-критерія* Фішера, зокрема при порівнянні розрахункового значення  $F = 82,9$  і критичного значення  $FK_{\text{пит}} = 3,86$  на рівні значущості 0,05 ми встановили, що рівняння значимо і зв'язок визнається істотним.

Для оцінки статистичної значущості: впливи соціальної відповідальності торговельного підприємства на показники ефективності торговельної діяльності ми також провели кореляційно-регресійний аналіз. За основу беремо три показники ефективності: продуктивність праці і рентабельність основної діяльності.

В результаті проведеного аналізу ми можемо встановити наявність досить тісного зв'язку між організаційною культурою підприємства і продуктивністю праці (рис. 1.8). Про це свідчить коефіцієнт кореляції рівний  $r = 0,67$ . При цьому 45 % зміни продуктивності праці обумовлено зміною соціальної відповідальності торговельного підприємства ( $R_2 = 0,45$ ).

Будуємо рівняння парної лінійної регресії виду [375]:

$$П = \alpha_0 + bxC \quad (1.9)$$

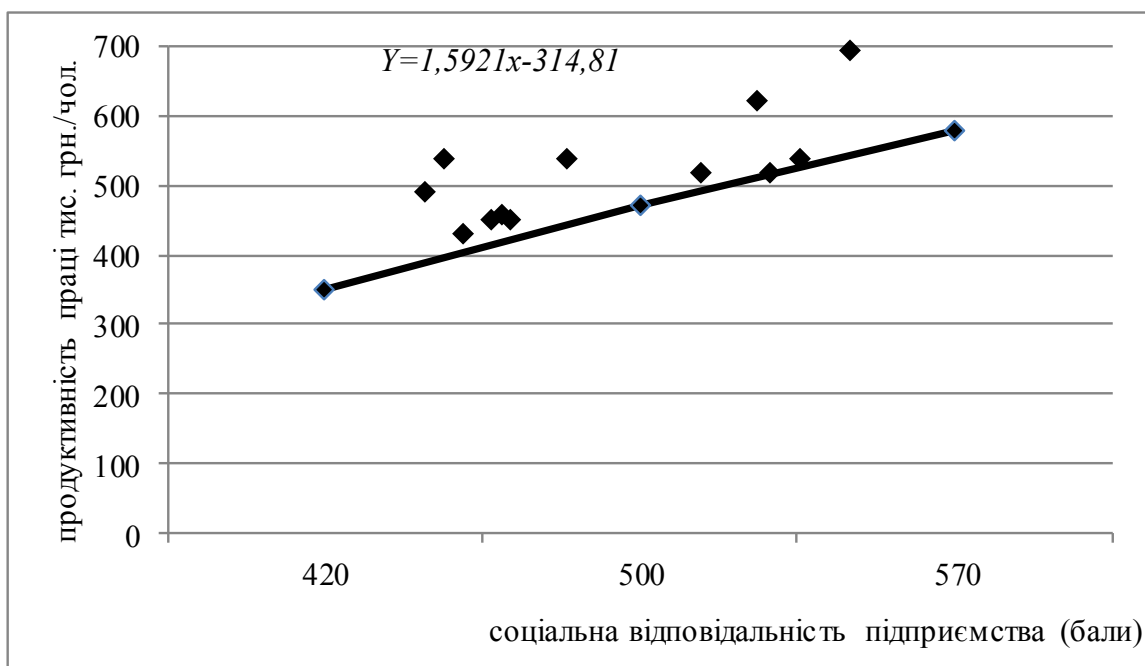
де  $П$  – продуктивність праці (результативна ознака);

$\alpha_0$  – константа;

$b$  – коефіцієнт регресії;

$C$  – організаційна культура підприємства (факторна ознака), і отримали наступне рівняння залежності продуктивності праці від соціальної відповідальності торговельного підприємства:

$$П = -314,18 + 1,59C \quad (1.10)$$



**Рис. 1.8. Залежність між продуктивністю праці і соціальною відповідальністю торговельного підприємства**  
(авторська розробка)

Коефіцієнт регресії  $b$  в даному випадку нам показує, що зі збільшенням значення соціальної відповідальності торговельного підприємства на 1 бал показник продуктивності праці збільшується на 1,60 тис. грн/чол.

Можемо встановити довірчі інтервали для продуктивності праці при зміні соціальної відповідальності торговельного підприємства на 1 бал. Так, якщо організаційна культура підприємства зміниться на 1 бал з вірогідністю 0,95, продуктивність праці може змінитися на значення з інтервалу (0,41; 2,79).

В результаті проведеного аналізу, ми встановили наявність тісного зв'язку між соціальною відповідальністю торговельного підприємства і рентабельністю основної діяльності. Про це свідчить коефіцієнт кореляції рівний  $r=0,70$ . При цьому 50 % зміни рентабельності основної діяльності підприємства обумовлено зміною його соціальної відповідальності ( $R^2=0,50$ ).

Ми побудували рівняння парної лінійної регресії виду:

$$R = \alpha_0 + bxC \quad (1.11)$$

де  $R$  – рентабельність основної діяльності (результативна ознака);

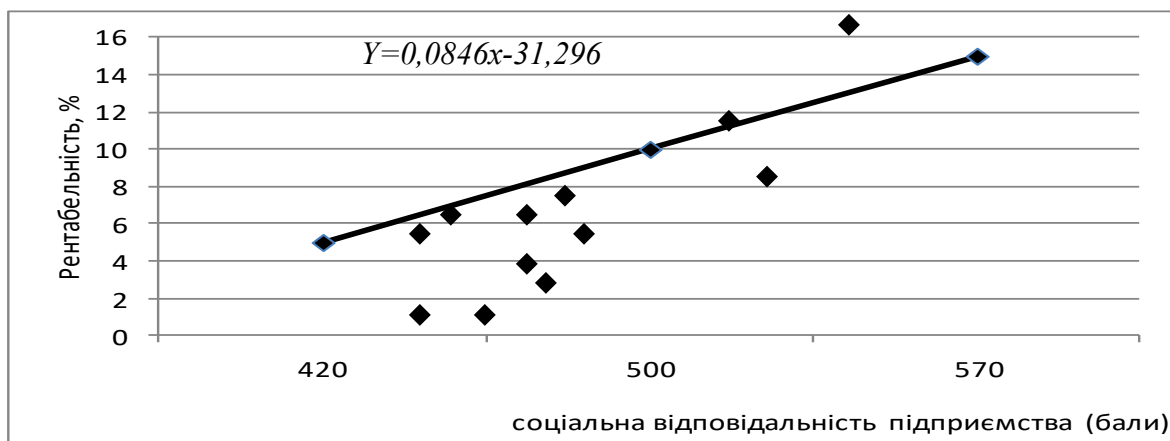
$\alpha_0$  – константа;

$b$  - коефіцієнт регресії.

$C$  – організаційна культура підприємства (факторна ознака) і отримали наступне рівняння залежності рентабельності основної діяльності підприємства від його організаційної культури:

$$П = -31,3 + 0,08С \quad (1.12)$$

Коефіцієнт регресії  $b$  показує, що зі збільшенням соціальної відповідальності торговельного підприємства на 1 бал показник рентабельності основної діяльності збільшиться на 0,08 %. Також ми встановили довірчі інтервали для рентабельності основної діяльності при зміні соціальної відповідальності торговельного підприємства на 1 бал. Так, якщо організаційна культура підприємства зміниться на 1 бал з вірогідністю 0,95, рентабельність основної діяльності може змінитися на значення з інтервалу (0,03; 0,14) (рис. 1.9).



**Рис. 1.9. Залежність між рентабельністю продажів і соціальною відповідальністю торговельного підприємства**  
(авторська розробка)

Також ми встановили довірчі інтервали для рентабельності продажів при зміні соціальної відповідальності торговельного підприємства на 1 бал. Так, якщо організаційна культура підприємства зміниться на 1 бал з вірогідністю 0,95, рентабельність продажів може змінитися на значення з інтервалу (0,03; 0,13).

Таким чином, проведений аналіз доводить, що існує тісний позитивний кореляційний зв'язок між соціальною відповідальністю торговельного підприємства і показниками ефективності його торговельної діяльності, тобто чим



вище рівень соціальної відповідальності торговельного підприємства, тим вище показники ефективності його торговельної діяльності. При цьому ми вважаємо; що:

- торговельна діяльність підприємства, де формується система цінностей і представлень з урахуванням інтересів працівників, споживачів і підприємства у рамках стратегічної спрямованості їх діяльності, ефективніша;

- діяльність підприємства, де на постійній основі діагностується соціальна відповідальність і визначається ступінь її відповідності із стратегією розвитку підприємства, що формується з урахуванням змін в довкіллі, ефективніша;

- торговельна діяльність, де формуються канали передачі ключових цінностей працівникам за допомогою організації комунікаційних процесів, ефективніша;

- сильна організаційна культура є конкурентною перевагою, що посилює здатність підприємства виявляти можливості і діяти;

- сильна організаційна культура посилює ефективність діяльності торговельних підприємств в умовах напруженої конкуренції, оскільки дозволяє скоординувати усі дії з урахуванням умов довкілля, в якому діє підприємство.

Структура соціальних гарантій повинна включати нижні і верхні межі соціальної відповідальності, щоб виробити адекватні сценарії антикризової політики соціальної відповідальності. Наприклад, компанія може декларувати, що вона збереже вказані мінімальні гарантії навіть при помітному зниженні фінансової результативності або втраті ринкової конкурентоспроможності в коротко-строковому періоді.

Рішенню конкретних завдань в області соціальної відповідальності присвячені соціальні і екологічні плани заходів, що реалізуються впродовж року. У планах вказуються конкретні цільові індикатори, методи роботи з певною групою зацікавлених сторін і підходи до оцінки соціальної результативності. Плани також повинні містити стратегію розвитку окремих напрямів інвестування і підходи до розробки рекомендацій по продовженню певних проектів.

Побудова системи документообігу на основі вказаною ієрархією внесе свій вклад в практичну реалізацію соціальної відповідальності торговельного підприємства, дозволивши визначити принципи, підходи і методи роботи для наступного контролю діяльності в цій сфері [140, с. 91-92].

Стратегічні компетенції в області управління людськими ресурсами повинні забезпечувати розуміння соціальних умов, що склалися, усередині торговельного підприємства, соціального статусу працівників різного кваліфікаційного рівня. Вони відносяться до технологій відбору персоналу, кадрової політики, здатності розробляти і впроваджувати інноваційні рішення в області управління людськими ресурсами, підтримувати високу лояльність і задоволеність співробітників. Соціальні гарантії декларуються при ув'язненні трудових контрактів, вони є об'єктивною інформаційною базою, що впливає на ухвалення рішень про пристрій на роботу і визначають, таким чином, конкурентоспроможність торговельного підприємства на ринку праці.

Соціальні гарантії частково можуть бути зафіксовані як в колективному, так і в індивідуальному трудових договорах. Вони є мінімальними вимогами до соціального розвитку працівника протягом періоду трудової активності і зобов'язання по здійсненню її підтримки після її завершення. Подібні гарантії разом з рівнем оплати праці є додатком до ринкової пропозиції компанії при відборі співробітників і утриманні на підприємстві. Для кожної категорії персоналу мають пропрацювати свої типи гарантій по основних напрямках реалізації соціальної відповідальності, а також, якщо це можливо, вказані альтернативи їх отримання.

Комунікаційні компетенції є ключовими при взаємодії в зовнішнім середовищі, частково вони пов'язані з маркетинговими бізнес-процесами, здатністю організації налагоджувати найбільш ефективні канали зв'язку з кожним із стейкхолдерів. довкілля стає усе більш складним і динамічним, не лише в плані запитів безпосередніх клієнтів, але і вимог, згідно з якими маркетингові стратегії торговельного підприємства розглядатимуться як найбільш соціально відповідальні. Відповідно до сталого підходу, принципи етичної поведінки мають

бути інтегровані з елементами комплексу маркетингу, такими як ціна, характеристики конкретного продукту або послуги, пошук і забезпечення каналів розподілу, а також просування товарів на основі різних технологій.

Вузкій групі безпосередніх споживачів необхідно поставити широку цільову аудиторію, яка включає ланки прихованого споживання або, швидше, отримання неочевидних ефектів від основного споживання. Найбільш очевидним прикладом орієнтації на цільову аудиторію в споживчому секторі являється створення практичної, екологічно безпечної (а, означає, здатною до переробки з витратою мінімальної кількості ресурсів) упаковки товару. Вона повинна створювати зручність не лише для споживача, але і для організацій, що безпосередньо займаються утилізацією і переробкою певної упаковки. Таким чином, цей елемент продуктової стратегії стає не лише вдалим маркетинговим ходом, але і елементом соціально відповідальної поведінки, який необхідно позиціонувати належним чином [195].

Компетенції в області антикризового управління соціальною відповідальністю є ключовими в області оцінки перспектив стійкого розвитку при реалізації соціальної відповідальності. Реалізуючи певний сценарій соціальної відповідальності підприємство також повинне оцінювати свою здатність підтримати певний рівень соціальних гарантій і реалізації соціальних проектів у разі несприятливих ринкових ситуацій, пов'язаних з тимчасовою, частковою втратою конкурентоспроможності у зв'язку з різними чинниками зовнішнього і внутрішнього середовища, фінансовими кризами на національному або міжнародному рівні. Адекватна оцінка зовнішніх ризиків дозволить пропрацювати і прояснити сценарії реалізації соціальних гарантій при виникненні ринкових (економічних, фінансових), політичних, соціальних або екологічних несприятливих ситуацій. У працівників складеться відчуття надійності у разі зміни стабільного курсу розвитку, що також зробить певний вклад у рівень залученості і лояльності цінностям підприємства.

Таким чином, за результатами дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Сучасні умови розвитку торговельних підприємств підкреслюють необхідність системного підходу до практичної реалізації соціальної відповідальності. У основі цього підходу лежить соціальне проектування і оцінка ризиків соціальних вкладень, які в сукупності покликані підвищити результативність соціальної активності підприємства і виробити ефективні антикризові сценарії дій в умовах економічної і соціальної нестабільності.

2. Основою визначення раціональної соціальної політики є визначення ризиків в соціальній сфері, визначуваних як вірогідність настання несприятливого результату подій в області соціального розвитку за відсутності адекватних управлінських рішень і інвестування по конкретних напрямках. Аналіз ризиків починається з визначення груп ключових стейкхолдерів, які прямо або побічно визначають перспективи стійкого розвитку підприємств, до них відносяться, передусім, співробітники і їх домогосподарства, а також безпосередні ділові партнери. Механізм соціальної відповідальності на основі проектного підходу функціонує за допомогою набору формалізованих процедур, закріплених в документації стратегічного і оперативного рівня. Керівництву торговельних підприємств необхідно приділити належну увагу фіксації основних елементів соціальної політики на стратегічному рівні, розробці кодексу етичної поведінки і пакету соціальних гарантій, що надаються працівникам залежно від рівня ризиків, що виникають при роботі з персоналом, постачальниками, споживачами і локальним співтовариством.

6. У роботі була визначено ступінь впливу соціальної відповідальності торговельного підприємства на ефективність його діяльності. Була спочатку запропонована методика її кількісної оцінки. Зокрема був складений опитувач, що дозволяє кількісно оцінювати не лише загальний стан організаційної культури, але і рівень організації кожного з 18 її структурних елементів. Для того, щоб довести правомірність використання складеного опитувача для подальшої оцінки стану організаційної культури торговельних підприємств була визначена міра його надійності за допомогою розрахунку коефіцієнта  $\alpha$ -Кронбаха (індексу надійності). У результаті було встановлено, що міра надійності опитувача

висока і кожне питання вимірює саме той елемент культури, який він повинен вимірювати, – усі значення коефіцієнта  $\alpha$ -Кронбаха для кожної групи питань виявилися рівними більше ніж 0,7.

За результатами дослідження був проведений кореляційно-регресійний аналіз, в ході якого був статистично обґрунтований взаємозв'язок 18 структурних елементів організаційної культури підприємства, встановлений їх абсолютний вплив один на одного, з них виділені 12 факторних ознак, що більшою мірою визначають організаційну культуру підприємства, і за допомогою методу покрокової регресії отримано рівняння множинної лінійної регресії, що дозволяє прогнозувати величину зміни організаційної культури за рахунок зміни факторних ознак з цього рівняння. Також на основі отриманих в ході аналізу результатів була побудована схема впливу 18 структурних елементів на організаційну культуру підприємства, що дозволяє кількісно оцінити величину її зміни за рахунок зміни величини кожного з цих елементів.

## РОЗДІЛ 2

### ПЛАНУВАННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

#### **2.1 Основні засади планування комерційної діяльності торговельних підприємств**

Для того щоб розвиватися, сучасні підприємства змушені все частіше виходити на ринок із новими пропозиціями продукції, товарів та послуг. В умовах загострення конкуренції ця функція діяльності будь-якого підприємства становиться все складнішою, для її успішного виконання не достатньо лише періодично оновлювати свій асортимент, або вчасно замінювати одну пропозицію на іншу. Але успіх кожної нової пропозиції, як і діяльності підприємства в цілому, залежить від того, чи є сплановані кінцеві показники тих результатів, які необхідно досягти?

Як тільки в діяльності підприємства відчувається зниження економічних показників, або тільки виникає погроза їх зниження, зараз же виникає потреба активізації всіх внутрішніх ресурсів підприємств, спрямованих на покращення економічних результатів, що й зумовлює необхідність постійного здійснення будь-яким підприємством планування своєї діяльності.

Планування економічних показників діяльності підприємств залишається однією з обов'язкових складових його менеджменту, але спланувати діяльність підприємства на майбутній період у сучасному ринковому середовищі є доволі складним завданням. Особливо це стосується діяльності торговельних підприємств, результати діяльності яких у найбільшій мірі залежать від багатьох плінних чинників, що формуються у суспільстві, яке виступає як споживач товарів.

Це обумовлює завдання подальшого удосконалення планування діяльності комерційних підприємств та організацій.

Специфікою самої комерційної діяльності є те, що вона, по-перше, здійснюється будь-яким, навіть промисловим підприємством, яке у кінцевому

рахунку витрачає зусилля на пошук замовників, покупців чи споживачів своєї продукції. А по-друге, існує певне коло суто торговельних, комерційних підприємств, як оптових, так і роздрібних. Тому об'єктами планування комерційної діяльності вважаються:

- 1) комерційна діяльність будь-яких підприємств;
- 2) діяльність комерційних торговельних підприємств.

У зв'язку з подвійним характером об'єкта планування комерційної діяльності вважаємо доцільним розглянути питання, що використовуються при плануванні діяльності підприємств обох типів.

Питанням дослідження проблем організації та планування діяльності торговельних підприємств приділено значну кількість наукових праць, серед яких роботи таких науковців, як Апопій В. В., Башнянин Г. І., Балабанова Л. В., Виноградська А. М., Воробйов Б. З., Криковцева Н. О., Степаненко С. А., Ушакова Н. М., Шутенко Л. М. Але разом з тим, поглибленого дослідження вимагають питання організації планування комерційної діяльності торговельних підприємств, які б більш комплексно враховували їх особливості.

Планування являє собою особливий вид людської діяльності, що полягає в визначенні на майбутні періоди часу якихось цілей або дій, виражених певними кількісними результатами. До планування тісно примикає діяльність по передбаченню різних подій, що складає сутність прогнозування.

Суб'єктом планування може виступати людина, група людей, організація або її підрозділ. Об'єктом планування є будь-яка людська діяльність у господарській, науковій, освітній, або іншій сфері, а також сімейне життя й діяльність окремої людини. Стосовно об'єкта будь-який суб'єкт виступає у вигляді органу планування. Значення планування полягає в тому, що воно є єдиним і досить точним інструментом, що забезпечує доцільність, ефективність і економічність діяльності людей відповідно до аксіоматичної вимоги практичності, а також постулатів загальної теорії систем, що формує свої висновки на законі єдності й збереження матерії й вичерпності ресурсів, які є у розпорядженні людини.

Основний предмет планування становлять зміст та методи планування різних сторін діяльності підприємства як основної ланки національної економіки. Зміст планування діяльності охоплює питання загальної організації планування на підприємстві, формування його нормативної бази, планування показників обсягів діяльності (товарообороту), праці, заробітної плати, матеріального забезпечення, розвитку технології торговельних операцій, а також витрат обігу і закупівельної вартості товарів.

Потреба у плануванні притаманна усім сферам життя суспільства, проте особливої актуальності планування набуває у складних ієрархічно організованих системах, до яких належать підприємства, які здійснюють торговельно-господарську діяльність. Сучасне підприємство створюється та існує як надскладна відкрита соціально-технічна система, що характеризується наявністю складних специфічних відносин з організаціями зовнішнього середовища. Об'єктом планування є види його діяльності, організація і здійснення різновидів яких має бути орієнтованим за цілями, визначеними у часі, та потребує адекватних засобів досягнення цілей. Цілі діяльності підприємства являють собою чітко й конкретно визначені і відповідним чином сформульовані наміри, виражені у основних показниках, які мають бути досягненні й, зазвичай, виражені у кількісних вимірниках. Ці показники задають вектор розвитку підприємства на наступний період й відображають позитивні зміни в його економічному стані. Цілі можна визначити як бажані економічні результати діяльності підприємства, які воно прагне досягти в завчасно встановлені строки.

У спеціальній літературі відрізняють «такі основні види цілей підприємства:

- матеріальні (уречевлені);
- монетарні (грошові);
- соціальні (суспільні)» [162 с. 20].

Досягнення першої групи цілей передбачає виконання планового товарообороту з реалізації товарів визначеної кількості та якості, обумовленого асортименту і номенклатури. Його виконання можна вимірювати як у натуральних,



так і вартісних показниках. Вартісні (монетарні, грошові) цілі – це очікувані в майбутньому цільові фінансові показники (наприклад, вартість залучення капіталу) і фінансові результати (зокрема, прибуток), або їхні окремі складові (приплив і відтік готівки). До зазначених цілей відносять також забезпечення рівня ліквідності, платоспроможності та їх елементів: наявності фондів обігу, динаміка і тенденції позитивних і від’ємних грошових потоків тощо. Монетарні цілі характеризуються як абсолютними (наприклад, сума номінального, тобто в діючих цінах, або реального, тобто з урахуванням темпів інфляції, прибутку), так і відносними показниками (рентабельність продажів, чистого оборотного капіталу тощо). Соціальні цілі полягають у досягненні більш високих стандартів умов праці, в отриманні більш високої заробітної плати, визначенні бажаних у майбутньому взаємовідносин між членами колективу на самому підприємстві, можливості кар’єрного зростання, підвищення кваліфікації персоналу, наявність цікавої роботи, а також порівняне становище підприємства щодо інших підприємств у галузі, місті, взагалі зовнішнього середовища.

Частково така поведінка підприємства обумовлена законодавчими рамками діяльності, з яких і виникає можливість формувати та досягати необхідні для існування та розвитку сформовані цілі підприємства. Крім цього, планова діяльність надає можливість використовувати різні шляхи досягнення встановлених цілей, використовувати можливості творчих підходів та імпровізаційні підходи для вирішення проблем. При цьому, в значній мірі їх зміст, складність, послідовність та робочий інструментарій розробляються, готуються та використовуються самим спеціалістом-плановиком, який має навички та досвід професіонала. Але треба завжди пам’ятати, що обґрунтованість прийнятих рішень визначається не складністю використаних інструментів; пріоритетним є інше – відповідальність за можливі негативні наслідки. В умовах невизначеності та неможливості достатньо точного прогнозування оптимізаційна математична модель далеко не завжди надає можливість зменшити небажані наслідки впливу деяких чинників.

Комерційні торговельні підприємства загалом підрозділяються на два класи: оптові та роздрібні.

У боротьбі за підвищення обсягів продажів в Україні проявляється нова тенденція розширення спектра різних видів торговельних підприємств при відсутності надійних критеріїв кращого вибору із числа наступних форм:

– роздрібні магазини універмаги, супермаркети («конвінєнс стор»), гіпермаркети, виставочні зали, магазини клуби, спеціалізовані магазини, фірмові магазини, дискаунтні магазини та ін.;

– різні види безмагазинної торгівлі (прямий маркетинг, продаж «один на один», продаж «один багатьом» та ін. у формі торгівлі по телефону, за допомогою телевізору, поштою – «директ мейл», за допомогою візитів торговельних агентів, за допомогою мережі ІНТЕРНЕТ та інших інформаційних комп'ютерних систем).

Через це «структура підприємств роздрібної торгівлі перебуває в постійній зміні, оскільки постійно з'являються нові види торговельних підприємств.

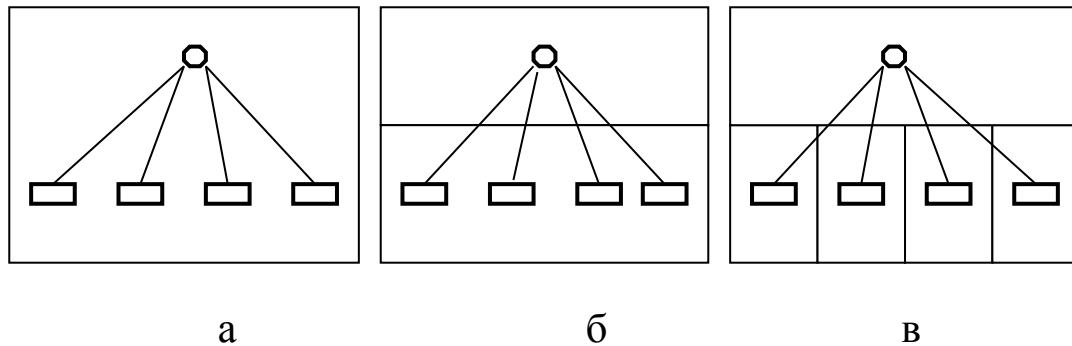
У цих умовах практично не підлягає прямому копіюванню жодна з версій розвитку торговельної роздрібної мережі, прийнятої в країнах Америки або Європи, зокрема, американської системи, при якій приблизно 75 % становлять середні й великі підприємства, що використовують найману працю й приблизно близько 25 % становлять дрібні й дрібні роздрібні підприємства, що не використовують найману працю» [86, с. 17]. Відповідно при цьому присутні суперечливі тенденції: з одного боку, до укрупнення роздрібних торговельних підприємств і до концентрації торговельного капіталу, а з іншого – до розвитку мережі дрібних і середніх магазинів.

У ролі оптового учасника торговельної мережі можуть виступати (рис. 2.1):

1. Оптові фірми, які здійснюють операції купівлі, зберігання і продажу товари роздрібним торговцям, сервісним підприємствам, іншим учасникам ринку, тобто фактично виконують дистрибуційну функцію.

2. Торговельні посередники (якими є брокери та агенти), що, як правило, не набувають прав власності на товар, а спеціалізуються на операціях його зберігання й організації і супроводження постачальницьких угод.

3. Збутові підрозділи промислових компаній, відособлені в організаційному відношенні від виробничих підрозділів.



**Рис. 2.1. Три основні форми вертикальної інтеграції у роздрібній торгівлі** (вертикальні та горизонтальні роздільні лінії відображають межі власності):  
 а – ланцюгова компанія; б – добровільний ланцюг; в – кооперативне об'єднання (побудовано автором)

Альтернативним напрямом є поєднання оптового й роздрібною переділів торгівлі у формі дрібнооптових магазинів-складів системи «кеш енд керрі», типовим представником яких в Україні є компанія «МЕТРО Кеш енд керрі Україна», що «відкрила перше підприємство в Києві в 2003 році і яка володіє зараз 31 торговим центром в 23 містах країни. Особливості посткризового торговельного процесу обумовили перехід фірми до скороченого формату діяльності «МЕТРО баз», перші підприємства якого відкриті в Кременчуці й Кіровограді (2010), Тернополі й Луцьку (2011)» [97]. Порівняльний аналіз нового формату підприємства «МЕТРО баз» із базовим з акцентом на істотні зрушення у купівельному попиті наведений у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Особливості форматів торговельних підприємств фірми МЕТРО в Україні**

Характеристика	Формат торговельного об'єкту	
	МЕТРО Cash & Carry	МЕТРО База
Загальна площа	До 16000 кв. м	До 2000 кв. м
Асортимент	30 000 найменувань продовольчих і непродовольчих товарів	3 000 найменувань переважно продовольчих товарів
Клієнти	Представники сегменту HoReCa, роздрібною торгівлі, офісів та компаній та покупці, що задовольняють приватні потреби	
Постачальники	Понад 90 % продукції закуповується в українських виробників, дистриб'юторів та імпортерів	
Приміщення	Власні будівлі	Орендовані приміщення

Джерело: авторська розробка

За розміром торговельних площ знаходять застосування приміщення торговельних підприємств від 250 кв. м (дрібні), 250-1000 кв. м. (середні) і понад

1000 кв. м (великі). Прагнення до збільшення торговельної площі підприємства підкріплюються стійкою закономірністю підвищення товарообігу розраховуючи на одного покупця при зміні оборотності товарів.

Застосування дисконтної політики з урахуванням відмінностей у площах торговельних підприємств формують дві стратегії рітейла, реалізовані у вигляді наступних шести основних торговельних форматів, які при всіх напрямках розвитку торговельної діяльності будуть визначальними в майбутньому періоді (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Типологія основних форматів роздрібно́ї торгівлі**

Розмір торговельного закладу площею	Стратегія торгівлі	
	1. Економічна	2. Статусна
1. Малий	11. Дискаунтер	12. Фуд бутік
2. Середній	21. М'який дискаунтер	22. Convenient store
3. Великий	31. Cash&carry	33. Класичний гіпермаркет і супермаркет

*Джерело: авторська розробка*

Незважаючи на специфічні риси планування комерційної діяльності воно залишається функцією загального менеджменту підприємств і має своє місце у системі управління діяльністю комерційного підприємства.

Планування являє собою найважливішу функцію менеджменту – системи керівництва діяльністю будь-якого об'єкта. Роль та зміст планування визначається в зіставленні зі змістом таких важливих і тісно пов'язаних із плануванням функцій, як організація, облік, аналіз і управління (як регулювання). У рамках системного підходу до будь-якого явища функція планування полягає у встановленні цілей функціонування об'єкта й програми їхнього досягнення.

Стосовно людської діяльності, особливо в господарській сфері, зміст планування конкретизується й включає наступні компоненти:

- формування системи цілей господарського об'єкта;
- формулювання цілей у вигляді системи якісних і кількісних показників;
- вираження показників через конкретні критерії їхнього досягнення;
- визначення нормативів і показників, що характеризують початковий стан об'єкту;

– встановлення завдань і необхідних ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових і ін.) для зміни початкових значень нормативів і показників до відповідності їхнім встановленим критеріям;

– диференціювання завдань загальної програми досягнення встановлених показників по окремих виконавцях і тимчасових періодах.

Доведення планів до виконавців, контроль за ними, облік і аналіз поточних значень планових показників здійснюється в рамках загальної системи менеджменту. Специфіка планової діяльності, а також велика питома вага планових робіт в обсязі завдань керівництва будь-яким об'єктом, обумовлює необхідність у використанні спеціально підготовлених працівників – плановиків і формувати особливі планові органи й служби.

У процесі формування завдань і розробки шляхів досягнення цілей виникає низка проблем, розв'язання яких становить основний зміст управління підприємством. Послідовність і місце планування у системі менеджменту підприємства можна умовно відобразити схемою (рис. 2.2.).

1.Крок постановки проблеми	Розробка планів	ПЛАНУВАННЯ	МЕНЕДЖМЕНТ
2.Крок пошуку варіантів рішень			
3.Крок оцінювання рішень			
4.Крок прийняття рішень	Прийняття планів		
5.Крок реалізації рішень	Організація, мотивація, регулювання		
6.Крок контролю виконання	Контроль		

**Рис. 2.2. Місце та послідовність планування у системі менеджменту підприємства**  
(побудовано автором)

Перший крок – постановка проблеми. Сутність її полягає у формулюванні завдання, що вимагає вирішення. Для цього порівнянням бажаного і фактичного стану виявляють проблему; аналізують існуючі причини, що її викликали;

з'ясовують і визначають необхідні загальні цілі, що є значущими для постановки і вирішення проблеми на рівні підприємства, а також деталізовані задачі для їх вирішення з урахуванням наявних обмежень.

Другий крок – пошук варіантів альтернативних рішень. На цьому кроці визначають можливі дії (альтернативи): розробляють варіанти можливих рішень; формують уявлення про вплив факторів за кожною з альтернатив і спільних для них усіх; вибирають ті альтернативи, що підлягають докладному дослідженню.

Третій крок – оцінювання альтернатив. На цьому кроці оцінюють можливість досягнення цілей за умов передбачуваності можливих позитивних та негативних наслідків, а також за умов неоднозначних очікувань майбутньої ситуації в зовнішньому середовищі; моделюють вказані наслідки реалізації альтернатив за умови оперативної зміни самих цілей та обмежень.

Четвертий крок – це прийняття рішення. На цьому кроці вибирають альтернативу, що підлягатиме подальшій реалізації: зіставляють і аналізують оцінені альтернативи, ураховують результати моделювання; вибирають для реалізації одну з альтернатив, що забезпечує досягнення мети найбільшою мірою.

П'ятий крок – реалізація плану. Для здійснення обраної альтернативи докладно розробляють план реалізації; організують її доведення до виконавців; віддають розпорядження про реалізацію, і вона виконується спеціалістами.

Шостий крок – контроль. На цьому кроці фазі з'ясовують досягнутий успіх реалізації: визначають результати виконання плану; порівнюють заплановані результати з фактичними; аналізують результати відхилень; у разі потреби приймають рішення про розробку інших підходів до вирішення проблеми.

Викладений вище методологічний підхід до процесу управління дає змогу уточнити роль, місце та послідовність планування як загальної функції управління торговельним підприємством. Плануванням, як функції в широкому розумінні слід вважати процес прийняття управлінських рішень, які пов'язані з майбутніми подіями та здійснюються на основі кваліфікованої систематичної підготовки. За своїм змістом це кроки 1–4, а саме: систематична постановка цілей і підготовка необхідних для їх здійснення заходів.

Планування у вузькому розумінні можна визначити лише як виконання розрахунків та підготовку рішень (кроки 1–3). Якщо ж планові рішення приймають без їх обґрунтування та систематичної підготовки, інтуїтивно, то цей процес охоплює частково кроки 1, 2, крок 4. Фази реалізації та контролю виконання рішень (кроки 5, 6) тісно пов'язані зі здійсненням плану й за своїм змістом частково теж належать до планування в широкому розумінні.

Планувальна функція необхідна як реагування на динамічні зміни чинників зовнішнього середовища. Промислове підприємство, функціонуючи як відкрита система, відчуває на собі вплив чинників зовнішнього середовища та повинно адекватно організувати свою діяльність.

«Кумулятивний ефект дії чинників проявляється передусім у таких аспектах:

- невизначеність ситуації;
- непередбачуваність поведінки учасників подій;
- динамічність і мінливість галузевої конкуренції» [174].

Оскільки функція планування спирається на аналіз нинішньої ситуації та передбачення її розвитку в майбутньому, то така оцінка стану має бути максимально об'єктивною.

«Ступінь визначеності (або невизначеності) ситуації нерозривно пов'язаний зі ступенем її структурованості» [220]. Порівняння характеристик невизначеності та структурованості ситуацій наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Характерні ознаки невизначеності та неструктурованості ситуацій [220]

Елементи ситуацій	Характеристики невизначеності	
	структуровані	неструктуровані
1. Майбутні події	Відомі, передбачувані	Невідомі, непередбачувані
2. Цілі	Нечисленні, послідовні	Множинні, суперечливі
3. Причини і наслідки	Відомі	Невідомі
4. Мінливість і динамічність	Невисокий рівень	Високий рівень
5. Повторюваність	Високий ступінь	Низький ступінь
6. Зворотний зв'язок	Тісний, прямий	Віддалений
7. Можливість використання набутого досвіду	Високий ступінь	Низький ступінь

З наведених характеристик видно, що «ситуація з високим ступенем визначеності характеризується повторенням однакових подій. Планування діяльності підприємства в таких ситуаціях ґрунтується на надійних знаннях і багаторазовому застосуванні типових моделей планування й алгоритмів реагування. У протилежному варіанті – ситуації з високим ступенем невизначеності – структурованості складових якоїсь проблеми немає» [174]. Тож здійснення планування потребує ускладнених творчих зусиль кваліфікованих управлінців у виконанні планувальних робіт і прийняття неординарних рішень.

Передбачуваність подій у напрямку розвитку нинішніх ситуацій залежить від рівня знань працівників торговельного підприємства про наміри потенційних конкурентів, постачальників, споживачів, партнерів, та інших представників контактних аудиторій, з якими пов'язана діяльність підприємства.

Поведінка кожного з них на дії підприємства часто є непередбачуваною. Учасники ринкових ситуацій як правило недостатньо інформовані про можливі наміри інших партнерів. Дії кожного партнера ускладнюють вплив зовнішнього середовища. Виконання задач з планування за таких обставин означає необхідність моделювати багато варіантів можливих ситуацій у транзакціях та різноманітних результатах економічних показників.

Умови конкуренції на конкретних ринках потребують постійного корегування поведінки підприємства за участю вищих керівників. Галузеві ринки знаходяться постійно під впливом явищ, пов'язаних з проявами гіперконкуренції, яка постійно проявляє свій вплив на позиції учасників. Такі ситуації потребують від керівництва підприємства прийняття неординарних, творчих рішень, а також розробки оригінальних способів вирішення проблемних ситуацій. Методично вивірені підходи до планування в таких умовах стають просто зайвими, тому що поки пройде час на розробку і доведення плану до виконавців, ситуація на ринку вже зміниться і він вже буде нікому не потрібен. Крім того, при звичних умовах стабільного існування і, також планування, керівництво підприємства стримується від активних імпровізаційних дій на ринку. Але, в ринкових умовах завжди будуть необхідні імпровізація і схильність до гнучкої



поведінки. Події, що відбуваються в середині організації, природно, є найбільш зрозумілими. І в цих умовах необхідно виконувати стандартні, формальні планові процедури, тому що це дасть змогу кількісно узгодити усі розділи та показники по усьому підприємству в цілому та по його підрозділам.

Цілеутворююча функція планування полягає не тільки у визначенні необхідної програми діяльності окремого об'єкта, але й в узгодженні його цілей із цілями інших суміжних об'єктів і із цілями більше загальної системи діяльності, до якої ставляться дані об'єкти. Це визначає вимогу до здійснення планової діяльності у вигляді взаємопогоджуваної системи планування, формованої по об'єктах, різним рівням їх об'єднання, часовим об'рям і видам діяльності.

Вважаємо доцільним та необхідним на сучасних торговельних підприємствах використовувати великий вітчизняний досвід планування діяльності як виробничих підприємств, так і транспортних, енергетичних підприємств, комерційних торговельних підприємств, а також підприємств сфери обслуговування. Це пов'язано зі значним ускладненням бізнес-процесів у сучасній торговельній діяльності.

У системі планування народного господарства, наприклад, об'єктами планування є: національна економіка в цілому, її галузі й підгалузі, окремі господарюючі суб'єкти і їхні об'єднання, регіони, території, міста й населені пункти, домашні господарства, а також окремі види діяльності загального характеру – інноваційна, інвестиційна, зовнішньоекономічна, соціальна й т. п. Під часовим об'ємом планування розуміється довжина планованого календарного періоду, тому єдина система планування може включати наступні види планів: довгострокові (на період до 10 років), середньострокові (на період до 5 років), річні (звичайно з розбивкою по кварталах) і поточні (по кварталах і місяцям поточного року).

Планування може здійснюватися на основі більш-менш загальної методології, застосовуваної до певного класу об'єктів або видів діяльності, або за оригінальною методикою стосовно до конкретного об'єкта. Так, при плануванні національної економіки використовується єдина методологія міжгалузєвого

балансу, планування діяльності промислового підприємства можна здійснювати на основі єдиного технічного, організаційного й фінансово-економічного плану (так званого «Техпромфінплану», для торговельного підприємства – «Торгфінплану»).

Єдиною методологією планування діяльності з ремонту й обслуговуванню устаткування в різних галузях промисловості, напрямів виробництва, сфер обслуговування є так звана Єдина система планово-попереджувального ремонту (ЄС ППР). Єдині методологічні принципи використовуються при плануванні окремих специфічних видів діяльності, таких як: інвестування, матеріально-технічне постачання, капітальне будівництво й ін. У сполученні із системою календарного планування (тобто по календарних тимчасових об'єктах) планування знову виникаючих завдань здійснюється у формі так званих бізнес-планів, єдина методологія яких активно розробляється у теперішній час. Завдання й шляхи досягнення стратегічних цілей діяльності будь-якого об'єкта оформляються у вигляді стратегічного плану.

Систему планування діяльності на підприємствах формують у вигляді двох блоків. Перший блок – техніко-економічне планування – охоплює цілі й відповідні їм показники розвитку підприємства в цілому в розрізі календарних кварталів і місяців. Другий блок – оперативно-виробниче планування – спрямований на цілі й показники діяльності підрозділів підприємства відповідно до завдань техніко-економічного плану. Цей блок здійснюється в декадному, тижневому й змінно-добовому об'єктах. Система органів планування будується як централізовано-децентралізована. Вона включає центральні органи для блоку техніко-економічного планування (наприклад, планово-економічний відділ – ПЕВ) і блоку оперативно-виробничого планування діяльності основних підрозділів (наприклад, планово-виробничий відділ – ПВВ), а також систему периферичних органів – бюро або окремих фахівців у підрозділах підприємства. Останні функціонують у двох контурах:

- 1) як учасники техніко-економічного планування, погоджуючи роль своїх підрозділів у рішенні загальних завдань підприємства;

2) як самостійні органи планування діяльності усередині підрозділів.

Якщо розглядати систему планування як складну систему, то вона за допомогою методів декомпозиції може бути представлена сукупністю таких забезпечуючих елементів, як кадри (спеціалісти з планування), інформація, техніка (офісне обладнання), методи управління колективами підрозділів. Змістовними елементами, які відображають суть виконуваних бізнес-процесів та дають змогу вважати систему планування ціле орієнтованою є конкретні функції планування, структурний склад сукупності підрозділів економічної служби, процеси розробки планових та звітних показників (бізнес-процеси), та комплекси планових управлінських рішень в системі комплексної функції планування. В залежності від зростання розмірів комерційного торговельного підприємства вона може бути по деяким характеристикам дворівневою. Взаємозв'язки між елементами та їх взаємодії при підготовці та реалізації бізнес-процесів планування можна розглядати, починаючи з уявлення на вході системи потоків інформації, що у процесорі системи за допомогою методів планування будуть перетворюватися у розрахунки та рекомендації відносно прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Комплекс розроблених рішень – це теж елемент системи, який з позицій системного підходу можна розглядати як результат роботи всієї системи планування. Таким чином вихідний потік із системи – це сукупність документів та рекомендацій у вигляді планів та звітів для обґрунтування та прийняття тактичних та стратегічних рішень з виконанням задач контролю виконання й урахуванням отриманих результатів.

Таким чином суб'єктом системи планування є підрозділи, керівники та спеціалісти, які виконують функції планування, акумулюють спеціальну ринкову маркетингову інформацію, готують управлінські завдання, необхідні ресурси та формують результати своєї діяльності у вигляді планових та звітних документів. Об'єктом системи планування виступають колективи підрозділів, їх керівники, що здійснюють виконання запланованих комерційних рішень. Відповідно, система планування на комерційному торговельному підприємстві повинна бути побудована як цілеспрямована взаємозв'язана сукупність елементів

та підсистем, включно з організацією управління та контролю для забезпечення його безперервної успішної діяльності.

У зв'язку з відсутністю необхідності суворо виконувати встановлені «зверху» планові завдання у сфері комерційної діяльності планування також можна представити як процес послідовного корегування планів. Це означає, що рішення, які мають відношення до майбутнього повинні співвідноситись з постійно оновленою інформацією про результати комерційної діяльності і відповідним чином коректуватися.

Важною відмінною рисою та достоїнством системи планування в умовах ринкової невизначеності, є її гнучкість, тобто здатність негайно реагувати на виникаючі відхилення від установлених взаємовідносин із зовнішнім оточенням, на появу нових можливостей, та на зміну умов всередині підприємства. Інакше кажучи, план це зелена карта та інструмент контролю за поетапним досягненням поставлених цілей. Керівник торговельного підприємства може скоректувати план, якщо виникли більш сприятливі умови для досягнення цілей іншим, менш обтяжливим засобом.

Концепція цільового управління обумовила зміст системи планів та цільовий підхід до організації планування. У загальному вигляді принципова побудова системи планування господарської діяльності торговельних підприємств буде знаходитись під патронатом методів та правил стратегічного планування. І вже її складовими виступають програмно-цільове та поточне планування. Стратегічне планування є початковим пунктом планової роботи і має першорядне значення для визначення змісту програм та планів діяльності комерційного підприємства. Найбільш відомі особливості планування приведено нами в табл. 2.4.

Наприклад, типова структура річного плану діяльності великого комерційного торговельного підприємства може включати наступні розділи:

1. План продажів товарів (надання послуг).
2. План закупівель та матеріального забезпечення діяльності підприємства.
3. Планування потреби й використання помешкань та обладнання.

**Характерні риси підсистем планування у складі єдиного планового комплексу підприємства**

<b>Підсистема планування</b>	<b>Сфера охоплення</b>	<b>Ступень деталізації параметрів</b>	<b>Планові періоди</b>
1. Генеральне цільове (довгострокове)	Основні цілі підприємства	Низький	3–5 років
2. Стратегічне (середньострокове)	Конкретизовані цілі підприємства	Середній	1-3 роки з річним розподілом
3. Тактичне (поточне)	Функціональні напрями діяльності	Високий	Рік із квартальним та місячним розподілом
4. Оперативно-календарне	План товарообороту	На рівні елементів торгівлі	Квартальні, місячні з розподілом на менші періоди
5. Бізнес-планування	Бізнес-ідея, проект	На рівні визначених елементів бізнес-ідеї	Термін реалізації бізнес-ідеї

*Джерело: авторська розробка*

4. Норми і нормативи діяльності підприємства
5. План з праці й заробітної плати працівників.
6. Планування рекламних заходів та витрат на просування товарів і послуг.
7. Складання кошторису витрат підприємства, планових калькуляцій та цін на товари і послуги.
8. Фінансовий план підприємства.
9. Економічні показники плану.

У зв'язку з тим, що будь-які суб'єкти (підприємства, цехи, організації й т. д.) погоджують між собою результати спільної діяльності, при здійсненні планування дотримуються принципу централізму, що означає підпорядкованість по вертикалі показників планів нижчестоящих підрозділів завданням вищих органів, і принципу комплексності, що означає взаємне вв'язування по горизонталі планованих показників спільної діяльності.

Принцип безперервності в плануванні означає, що плануванням повинні бути охоплені всі тимчасові періоди й план поточного періоду повинен бути логічним продовженням результатів діяльності попереднього періоду й бути базою для встановлення завдань на майбутнє.

Принцип прогресивності в плануванні означає, що плановані показники повинні відповідати прогресивним значенням або тенденціям, передовому рівню, досягнутому у світі, у країні, у галузі.

Плани повинні бути також рівно напруженими, тобто однаково складними для виконання всіма учасниками, прозорими, тобто виражатися через систему зрозумілих показників, контрольованими, що означає вимогу охоплення планованих показників діючою системою обліку, контролю й аналізу. Контрольованими плани можуть бути тільки при їхній відповідності принципу конкретності й сумірності всіх розділів планів і їх окремих показників. При цьому в будь-якому плані повинна бути дотримана принцип несуперечності його показників. Плани повинні бути розраховані на досягнення максимально можливих результатів відповідно до принципу маржинальності (граничних величин). Плани також повинні бути орієнтовані в часі. Бути гнучкими, тобто мати можливість пристосування або легкої переробки при змінах умов зовнішнього й внутрішнього середовища (наприклад, у зв'язку із заміною одного виду продукції на іншій).

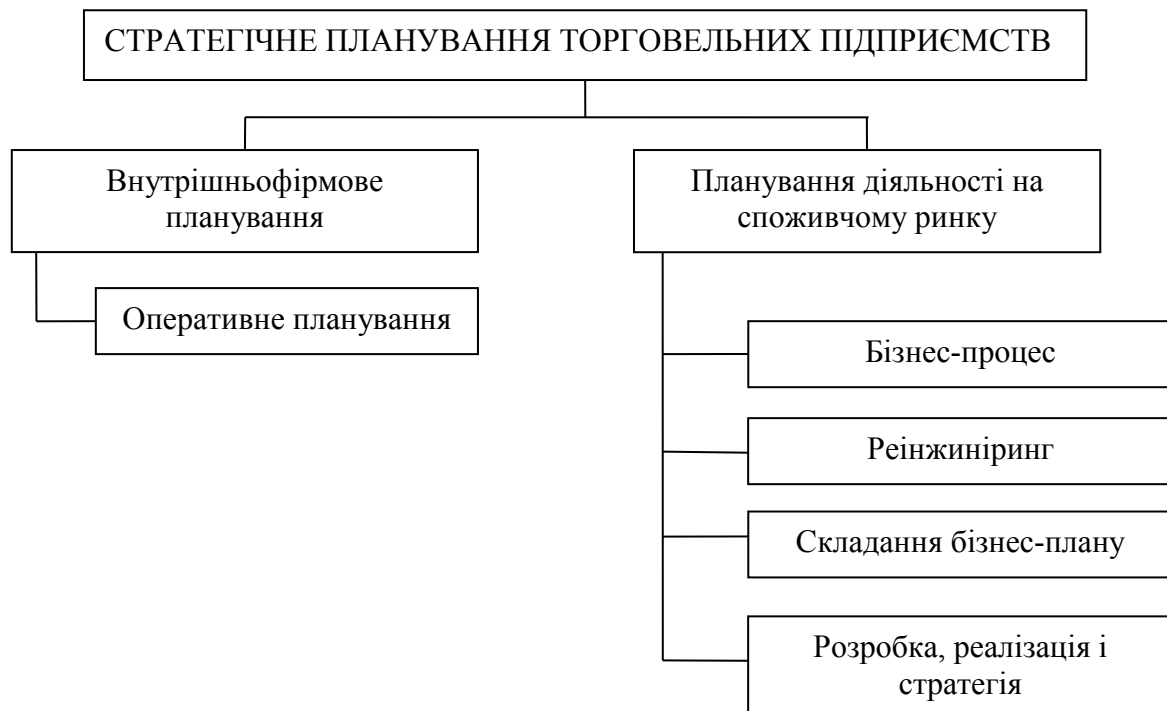
Системі планування властивий також принцип обов'язковості виконання планів, що відрізняє планування від прогнозування й інших форм передбачення. Саме принцип обов'язковості планування формує центральну вісь керування діяльністю об'єкта за допомогою таких функцій менеджменту як розпорядництво, стимулювання, облік, контроль, аналіз і регулювання.

Стратегічне планування торговельних підприємств здійснюється шляхом:

- внутрішньофірмового планування;
- планування їхньої діяльності на споживчому ринку.

На рис. 2.3 наведена схема, що відображає процеси стратегічного планування торговельного підприємства.

З рис. 2.3 очевидно, що основні напрями розвитку стратегічного планування включають у себе процеси, практична реалізація яких призводить до корінних змін результатів діяльності (бізнесу) торговельного підприємства.



**Рис. 2.3. Процес складання стратегічного плану торговельного підприємства [68]**

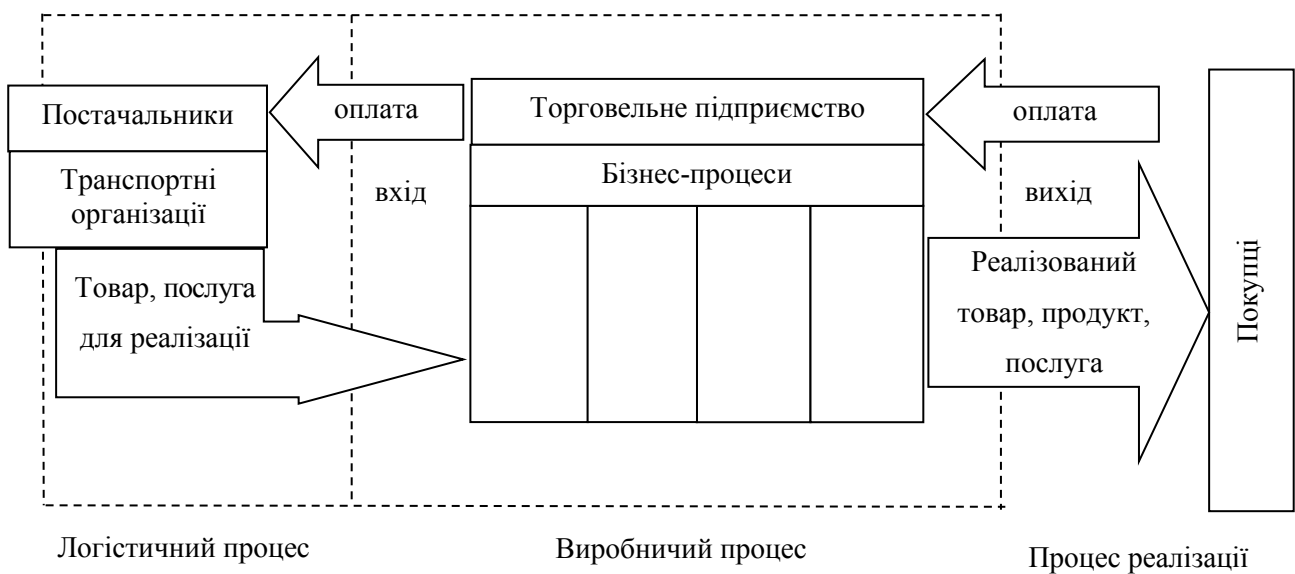
Вивчення бізнес-процесів – це «логічний, послідовний, взаємопов’язаний набір заходів, який споживає ресурси виробника, створює цінність і видає результат споживачеві» [47].

Оптимізувати бізнес-процес – означає оптимізувати саму діяльність організації. Основними причинами, що спонукають торговельні підприємства до цього, є такі:

- необхідність зниження витрат обігу на реалізацію товарів;
- поліпшення системи управління якістю торговельного підприємства на основі впровадження програм підвищення якості;
- ліквідація внутрішньоорганізаційних протиріч;
- підвищення рівня задоволеності споживачів.

Для позначення процесу використовується поняття «5М» – п’ять складових частин процесу: method – технологія процесу, men – персонал організації, machinery – обладнання, material – матеріали (товари), milieuouvier – господарське середовище. «Вхід» бізнес процесу – ресурс, необхідний для його виконання. Ресурсами можуть бути: інформація, фінанси, товар, матеріали, персонал, устаткування, програмне забезпечення, необхідні для виконання бізнес-

процесу. Вхід забезпечується постачальниками. «Вихід» бізнес-процесу торговельного підприємства – реалізований товар, вироблений продукт або надана послуга. «Входи» і «виходи» бізнес-процесу тісно взаємодіють з конкретним клієнтом, а також з іншими процесами в оточенні компанії. Призначення кожного бізнес-процесу полягає в тому, щоб запропонувати клієнтові товар або послугу (продукцію), що задовольняє його за вартістю, якістю і сервісом (рис. 2.4).



**Рис. 2.4. Бізнес-процеси торговельного підприємства [68]**

Бізнес-процес тісно пов'язаний з реінжинірингом бізнесу, який представляє собою перебудову, перепроєктування ділових процесів для досягнення значного, стрибкоподібного поліпшення діяльності фірми.

Реінжиніринг дає змогу:

- почати діловий процес як би з «чистого аркуша», долаючи негативні господарські впливи;
- радикально змінити систему, що склалася, структуру, а, іноді, винайти нові способи господарювання;
- поліпшити показники своєї діяльності.

В табл. 2.5 розглянуті різні ситуації, характерні для торговельних підприємств, які застосовують реінжиніринг.



**Характеристика ситуації для застосування реінжинірингу різними торговельними підприємствами**

Характеристика ситуації	Вид торговельного підприємства		
	1. Стан глибокої кризи	Дрібні і середні торговельні підприємства	–
2. Поточне положення задовільне, але прогноз достатньо несприятливий	–	Торговельні підприємства, акціонерні товариства, універсами	–
3. Нарощування «відриву» від найближчих конкурентів і створення унікальних конкурентних переваг	–	–	Гіпермаркети, супермаркети

*Джерело: авторська розробка*

Для проведення реінжинірингу виявляють ключові бізнес-процеси, існуючі сьогодні на конкретному підприємстві. Наприклад, для торговельного підприємства можна виділити наступні бізнес-процеси: інформування постачальників, моніторинг конкурентів, розробка вимог з підвищення якості нових продуктів, дослідження ринку, маркетинг організації, складання планів (бюджетів) тощо.

Система планування діяльності комерційного підприємства зазвичай містить два наступних блоки:

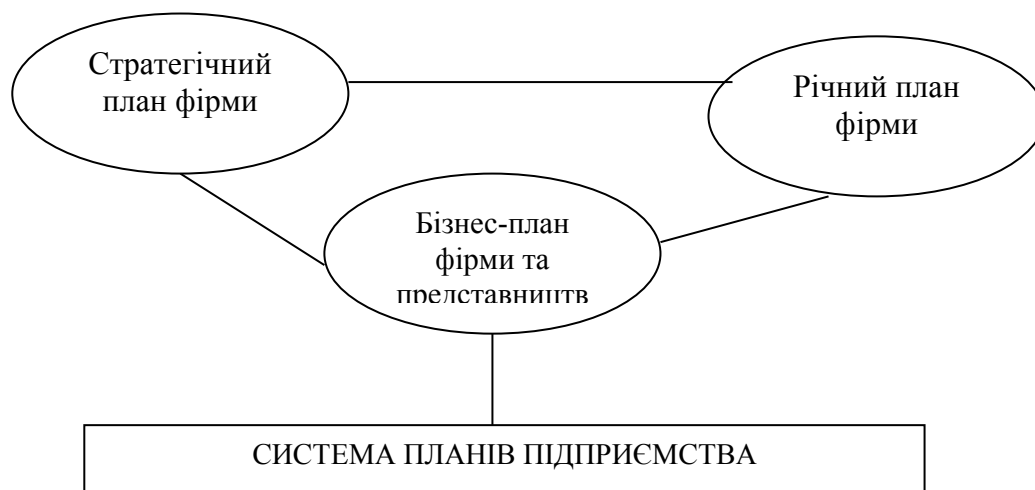
1) економічне планування – охоплює показники розвитку та поточної діяльності підприємства в цілому та його підрозділів в розрізі календарних кварталів і місяців;

2) оперативне планування – спрямоване на виконання поставлених цілей на рівні відділів, торговельних представництв тощо впродовж періодів невеликої тривалості – місяця, тижня, декади, робочого дня.

Загальна взаємна ув'язка планів показана схемою на рис. 2.5.

Бізнес-планування у комерційному підприємстві – основоположна частина всього планування в організації, починаючи від постановки стратегічних цілей і закінчуючи плануванням і контролем виконання квартальних місячних і декадних бюджетів. Провідна роль бізнес-планування у діяльності фірми

пов'язана із необхідністю швидкого реагування на умови діяльності фірми, становища її на ринку у зв'язку із діяльністю конкурентів, потреби у нових препаратах, корегування асортиментної політики фірми у зв'язку із зміною закупівельних цін, митних тарифів, системи оподаткування усередині України.



**Рис. 2.5. Система взаємної ув'язки планів комерційного підприємства**  
(авторська розробка)

Процедура планування включає розробку і щоквартальне коректування бізнес-плану, який коригує варіант реалізації обраної стратегії і грає роль інструменту середньострокового планування, щоквартального контролю і оцінки результатів досягнення цільових установок.

Стиковка оперативного планування з бізнес-плануванням відбувається у двох напрямках:

- оперативні плани складаються на основі стратегічного бізнес-плану розвитку підприємства;
- за підсумками фактичного виконання оперативних планів аналізуються відхилення «план-факт» стратегічного бізнес-плану.

Конкретний зміст планової роботи як специфічного виду професійної діяльності на підприємстві становлять методи й техніка планування.

Основним змістом планової роботи є встановлення кількісних величин планових показників, які необхідно досягти за певний календарний період. Плановими показниками вибираються такі, які безпосередньо характеризують

результати діяльності протягом конкретного планового періоду. Досягнута до кінця календарного періоду величина планового показника є фактичною. Співвідношення фактичної й планової величин характеризує ступінь виконання планового показника. Якщо протягом планового періоду змінювалися значення деяких вихідних даних, так би мовити, параметрів плану, то у практиці підприємств розрізняють наступні чотири категорії планового показника:

- плановий показник з розрахунку планових значень параметра;
- плановий показник з розрахунку фактичних значень параметрів;
- фактичний показник з розрахунку планових величин параметрів;
- фактичний показник з урахуванням фактичних значень параметрів.

В плановій роботі підприємств є прагнення оснований планові розрахунки з використанням планових норм та нормативів.

Під плановою нормою на підприємстві зазвичай розуміють максимально припустиму величину абсолютного видатку того або іншого виду ресурсу, розраховуючи на одиницю продукції або роботи для даного планового періоду. Під нормативом же розуміються розрахункові величини співвідношення витрат різних видів ресурсів.

Нормами найчастіше регулюється планові видатки сировини, матеріалів, енергетичних ресурсів, витрат часу при здійсненні торговельної діяльності. Нормативи найбільше використовують у розрахунках показників, що пов'язані з діяльністю працюючих.

Так, найбільш важливими нормами та нормативами, що застосовують у плановій роботі підприємств, є:

- норми витрат різних видів сировини на у натуральному та вартісному вимірі;
- норми витрат труда на обслуговування покупців;
- нормативи оплати праці за 1 годину робочого часу по категоріях та за кваліфікацією робітників.

Вирішальне значення для всієї планової діяльності на торговельному підприємстві мають показники обсягів товарообороту.

У якості об'ємних показників, що виражають результати діяльності комерційних підприємств за певний календарний період, застосовують наступні об'ємні вартісні показники:

- реалізація з податком на додану вартість (ПДВ) – товарообіг;
- реалізація без ПДВ – дохід від торгівельної діяльності;
- дохід від торговельної діяльності (за виключенням закупівельної вартості товарів без ПДВ);
- чистий прибуток від комерційної діяльності (за винятком операційних витрат);
- за винятком (чи із доданням) інших прибутків (або збитків) – кінцевий фінансовий результат;
- товарна продукція та валова продукція – для допоміжної виробничої діяльності;
- додана вартість (для обчислення ПДВ).

Основний зміст методів планування складається у встановленні взаємозв'язку й порівнянні на єдиній оцінній шкалі різних показників, що виражають проміжні й кінцеві результати спільної діяльності різних учасників по досягненню загальних цілей. Методологія планування ґрунтується на сполученні дедуктивного й індуктивного методів, що відповідно означають два напрямки встановлення взаємозв'язку планованих показників: від загального до частки й від часткового до загального. А також на сполученні якісна й кількісна, означаюча обов'язковість вираження будь-яких якісних характеристик цілей діяльності через кількісні вираження критеріїв і показників. Конкретний зміст планової роботи як специфічного виду професійної діяльності становлять методи й техніка планування. Численні методи планування базуються на відомих прийомах, використовуваних у різних сферах інтелектуальної діяльності: аналітичний опис взаємозв'язку показників, здійснення над ними математичних і логічних операцій, відображення зв'язку показників за допомогою графіків або мереж, застосування апарата теорії ймовірностей, комбінаторики, теорії ігор і ін. Застосування відомих прийомів у плануванні вимагає особливої техніки

проведення розрахунків або встановлення взаємозв'язку явищ, що дає підставу розглядати методи планування як особливий клас дій, специфічних для даного виду людської діяльності. Окремі прийоми планування, наприклад, складання виробничого плану підприємства з використанням так званої симплекс-методу, дали поштовх розвитку цілого наукового напрямку обчислювальної математики – математичного програмування, а також стимулювали прогрес у розвитку коштів обчислювальної техніки, потенціал якої в значній мірі спрямований саме на рішення завдань планування.

У плануванні застосовують розрахунково-аналітичні, стохастичні, індикативні, мережні, графічні, матричні, балансові, програмні, технічно обґрунтовані, нормативні методи. Планування здійснюється також методом «від досягнутого», на основі сценаріїв, з використанням експертних підходів та ін.

Основним змістом планової роботи є встановлення кількісних величин різних показників, які необхідно досягти за певний календарний період. Такі показники називають плановими. Із плановими показниками можуть бути аналітично зв'язані різні похідні показники, величина яких може залежати від зміни планового показника, або бути незмінної. Останню категорію показників називають параметрами. Наприклад, плановий показник обсягу продажів визначається добутком кількості продаваних предметів – похідного показника на їхню вартість, що протягом планового періоду залишається незмінної й виступає в ролі параметра. Плановими показниками вибираються такі, які безпосередньо характеризують результати діяльності протягом конкретного планового періоду. Досягнута до кінця календарного періоду величина планового показника є фактичною. Співвідношення фактичної й планової величин характеризує ступінь виконання планового показника. Якщо протягом планового періоду змінювалися значення деяких параметрів, то доводиться розрізняти наступні чотири категорії планового показника: плановий показник з розрахунку планових значень параметра, плановий показник з розрахунку фактичних значень параметрів, фактичний показник з розрахунку планових величин параметрів і фактичний показник з урахуванням фактичних значень параметрів.

Комплекс завдань, розв'язуваних комерційним підприємством у зв'язку з визначенням його товарообігу, охоплює:

- аналіз виконання планових завдань за обсягом товарообігу й змін структури товарообігу;
- планування товарообігу на майбутній плановий період;
- обґрунтування показників діяльності підприємства залежно від величини товарообігу;
- стимулювання збільшення товарообігу.

Методологія аналізу роздрібного товарообігу підприємств націлена на з'ясування питань: у якому ступені виконаний план товарообігу, чи вдоволений попит покупців, які зміни відбулися в товарообігу за звітний період, якими новими явищами вони викликані, які резерви збільшення товарообігу є.

Комерційні підприємства, що планують свій товарообіг, на його основі формують усі основні показники своєї діяльності виходячи із завдання максимального використання всіх резервів розвитку роздрібного товарообігу й підприємства в цілому. Планування роздрібного товарообігу вв'язане з такими економічними показниками, як попит, надходження товарів, товарні запаси, прибуток, чисельність працівників, видатки на оплату праці.

Оскільки торговельне підприємство одержує певну суму доходу з кожної грошової одиниці вартості реалізованих товарів, то прагнення до максимального прибутку, а значить і до постійного збільшення обсягу товарообігу, розглядається як основний фактор зростання доходів і прибутку комерційного підприємства [261, с. 182].

Роздрібний товарообіг ураховується, прогнозується, аналізується й планується як за показником загального обсягу, так і по окремих групах товарів у цінах фактичної реалізації, що включають торговельну націнку, податок на додану вартість, акциз і податок із продажів, за звітний період на основі первинних документів.

Прогнозування обсягу товарообігу комерційного підприємства здійснюється з урахуванням наступних факторів:

- торговельної зони підприємства;

- чисельності й складу населення, що обслуговується;
- рівня споживання, що склався залежно від купівельних можливостей населення;
- співвідношення товарного й нетоварного споживання;
- розвитку житлового будівництва, у зв'язку із чим суттєво порушуються пропорції в структурі товарного попиту (наприклад, при поліпшенні житло-побутових умов населення підвищується попит на будівельні й оздоблювальні матеріали).

При плануванні товарообігу вирішуються завдання:

- визначення показників товарообігу: оборот з продажу, товарні запаси на початок і кінець періоду, надходження товарів; реалізація товарів, одноденний обсяг товарообігу;
- визначення мінімального обсягу товарообігу, який забезпечує підприємству беззбиткову роботу;
- визначення загального обсягу товарообігу і його структури;
- вивчення динаміки зміни всіх показників товарообігу за аналізований період;
- планування асортиментної структури;
- визначення й оцінка факторів, що впливають на обсяг і структуру товарообігу;
- планування обертання товарів (у тривалості оборотів у днях, швидкості товарообігу, числі оборотів).

Основою для планування товарообігу служать аналітичні показники: відносні величини динаміки товарообігу (відсотки зростання й приросту), питомі ваги окремих секторів торгівлі, частка окремих груп товарів у загальній сумі товарообігу, сума обороту на 1м<sup>2</sup> торговельній площі, рівень запасів у днях, оборотність коштів, вкладених у товарні запаси й ін.

Різниця між величиною товарообороту в роздрібних цінах  $O_p$  і закупівельних цінах  $O_z$  формує сукупну торговельну націнку ТН до всієї кількості проданих товарів:

$$O_p - O_z = ТН. \quad (2.1)$$

Структурно сукупна торгова націнка відображає суму торгових витрат (ТВ) і прибутку (П):

$$ТН = ТВ + П. \quad (2.2)$$

Структурування витрат на змінні і умовно-постійні дозволяє розраховувати мінімально потрібний товарооборот для беззбиткової діяльності підприємства (точка беззбитковості) –  $O_{\text{без}}$  за умовою:

$$O_{\text{без}} (\alpha - \beta)/100 = V_{\text{пост}}, \quad (2.3)$$

де  $O_{\text{без}}$  – товарооборот у закупівельних цінах товарів;

$\alpha$  – сукупна торгівельна націнка до закупівельних цін товарів у %;

$\beta$  – частка перемінних витрат торгівельної діяльності у % до закупівельних цін (або о копійках витрат на 1 грн вартості купленого товару);

$V_{\text{пост}}$  – сукупна величина постійних витрат.

У разі перевищення лівою частиною рівняння правої з'являється можливість отримання прибутку (П):

$$П = O_{\text{без}} (\alpha - \beta)/100 - V_{\text{пост}}. \quad (2.4)$$

В залежності від величини перевищення фактичною величиною товарообороту точки беззбитковості може бути визначений рівень фінансової стійкості підприємства  $Y_{\text{ст}}$ :

$$Y_{\text{ст}} = O_{\text{ф}}/O_{\text{без}}, \quad (2.5)$$

де  $O_{\text{ф}}$  – приймається також у закупівельних цінах товару.

Позитивність динаміки найважливіших показників діяльності комерційного підприємства може бути оцінена зіставленням з еталонною умовою підвищення ефективності функціонування будь-якого господарюючого об'єкта [222, с. 112]:

$$T_{\text{п}} > T_{\text{о}} > T_{\text{в}} > T_{\text{ф}} > T_{\text{ч}}, \quad (2.6)$$

де  $T_{\text{п}}$  – темп зростання прибутку;

$T_{\text{о}}$  – темп зростання товарообороту;

$T_{\text{в}}$  – темп зростання витрат торгівельної діяльності;

$T_{\text{ф}}$  – темп зростання фондоозброєності працівників;

$T_{\text{ч}}$  – темп зростання чисельності працівників.

У функціональній залежності від показників товарообороту знаходяться



практично всі основні показники діяльності комерційного підприємства, що демонструють дані, приведені у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Залежність показників діяльності комерційного підприємства від показників товарообороту**

Показник діяльності комерційного підприємства	Розрахункова формула	Складові розрахункових формул
Загальний дохід (товарооборот у роздрібних цінах) – $O_p$	$O_p = \sum (K_i * C_{p_i})$	$K_i$ – кількість проданих товарів $i$ -ї асортиментної позиції; $C_{p_i}$ – роздрібна ціна $i$ -го товару
Чистий дохід (товарооборот за вирахуванням платежів с ПДВ) – $O$	$O = O_p - \text{ПДВ}$	ПДВ – сума платежів з податку на додану вартість
Загальний прибуток (дохід) – $P_{\text{заг}}$	$P_{\text{заг}} = O_p - \text{ПДВ} - O_z$	$O_z$ – обсяг товарообороту у закупівельних цінах товарів
Балансовий прибуток – $P$	$P = P_{\text{заг}} - T_B$	$T_B$ – торговельні витрати
Фонд розвитку підприємства – $F_p$	$F_p = P - \text{ФМС} - Д - З$	ФМС – фонд матеріального спонукання працівників; Д – виплати дивідендів власникам; З – дисконтні знижки з роздрібних цін
Залишок товарів на кінець періоду у закупівельних цінах – $Z_k$	$Z_k = Z_n + \text{НТ} - O_z$	$Z_n$ – залишок товарів на начало періоду у закупівельних цінах; НТ – вартість надходження товарів у закупівельних цінах
Середня добова вартість товарів у закупівельних цінах	$Z_d = (Z_n + Z_k) / T_p$	$T_p$ – тривалість календарного періоду у днях
Вартість кредиторських зобов'язань по сплаті за товари у зберіганні – $K_p$	$K_p = Z_d * T_c$	$T_c$ – середня тривалість циклу підготовки, зберігання та продажу товару у днях
Продуктивність праці – $P_p$	$P_p = O_p / Ч$	Ч – чисельність працівників
Рівень торгівельної націнки, %	$T_n = (O_p - O_z) / O_z$	
Фондовіддача 1 кв. м торгівельної площі	$F_{\text{впл}} = O_p / F_t$	$F_t$ – торгівельна площа підприємства, м. кв.
Фондовіддача капіталу	$F_{\text{вк}} = O_p / (K_{\text{осн}} + K_{\text{об}})$	$K_{\text{осн}}$ – основний капітал; $K_{\text{об}}$ – оборотний капітал
Кількість обертів оборотних активів за рік	$O_b = O_p / K_{\text{об.ак}}$	$K_{\text{об.ак}}$ – сума оборотних активів
Тривалість обороту оборотних активів	$T_{\text{об}} = K_{\text{об.ак}} * 360 / O_p$	
Фондоозброєність праці	$F_{\text{оз}} = K_{\text{осн.ак}} / Ч$	$K_{\text{осн.ак}}$ – вартість активної частини основних фондів
Структура працівників (доля основних робітників у загальній кількості)	$K_{\text{осн}} = Ч_{\text{осн}} / Ч$	$Ч_{\text{осн}}$ – чисельність основних робітників торговельного підприємства

Джерело: авторська розробка

Розрахунки по приведених у табл. 2.6 формулах повинні відбивати відмінності, які виникають у різні календарні періоди, пов'язані із порою року, сезонністю споживання певних товарів, серйозними зрушеннями у змінах споживчих намірів та переваг, споживчих спроможностей населення, конкурентної ситуації на ринку та ін. Стимулювання обсягів споживання за допомогою дисконтних знижок до продажних цін товарів може сприяти вирівнюванню показників товарообігу по періодах року, як це показано прикладом, приведеним у табл. 2.7, коли введення дисконтних цін відбивається на зростанні продажів у наступному періоді.

Таблиця 2.7

**Представлення календарних коливань обсягів товарообороту та пов'язаних з ним показників**

Показник	Динаміка по кварталах та місяцях року											
	1 кв.			2 кв.			3 кв.			4 кв.		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Обсяг загального товарообороту у роздрібних цінах												
2. Індекс споживчих цін (до рівня 1-го місяця)	1,00	1,01	1,02	1,02	1,03	1,04	1,05	1,06	1,07	1,08	1,09	1,11
3. Обсяг товарообороту у натуральному вимірі	$\frac{с.1}{1,00}$	$\frac{с.1}{1,01}$	$\frac{с.1}{1,02}$	$\frac{с.1}{1,02}$	$\frac{с.1}{1,03}$	$\frac{с.1}{1,04}$	$\frac{с.1}{1,05}$	$\frac{с.1}{1,06}$	$\frac{с.1}{1,07}$	$\frac{с.1}{1,08}$	$\frac{с.1}{1,09}$	$\frac{с.1}{1,11}$
4. Рівень знижок до роздрібних цін у %	8	6	7	8	9	9	8	7	6	6	7	8

Джерело: авторська розробка

Так, введення рівня знижок до цін на рівні 8 % у січні та липні стає стимулятором збільшення обсягів продажів у наступних лютому та серпні. Наступне зменшення відсотку знижок у липні та серпні до 7 і 6 % змушує споживачів до зменшення споживання у наступних місяцях – вересні та жовтні.

Ефективним інструментом планування й підтримки актуальної асортиментної структури продажів комерційного підприємства є структурування товарообігу в розрізі його товарних груп на основі методів ABC-XYZ аналізу [51], а саме:

а) за класами товарів, які складають структуру асортименту за вартістю товарів:

клас А – вузький асортимент (зазвичай біля 10 % загального переліку), який потребує біля 70 % витрат;

клас В – середня група товарів (біля 20 % загальної кількості), витрати на яку складають біля 20 %;

клас С – основна частина загального переліку товарів (біля 70 %), яка потребує найменших – біля 10 % – витрат;

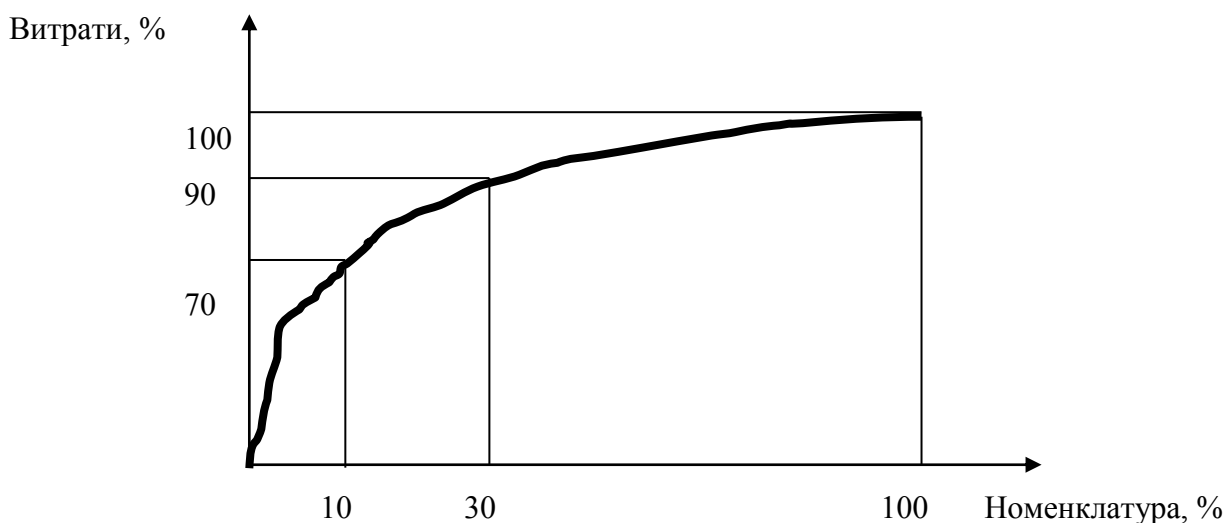
б) за групами товарів відповідно до частки прибутку, який поступає від їх продажу:

Х – група товарів, що дає найбільший прибуток;

У – група товарів, що дає середній прибуток;

Z – група товарів, що дає найменший прибуток;

Таким чином, за розподілом на класи А, В, С номенклатура товарів розподіляється згідно із схемою, показаною на рис. 2.6.



**Рис. 2.6. Розподіл номенклатури товарів за методом ABC**  
(авторська розробка)

У результаті сполучення аналізу методами ABC і XYZ номенклатура товарів торговельного підприємства розподіляється у вигляді наступної схеми, показаної на рис. 2.7. Сполучення методів ABC і XYZ аналізу дозволяє створити більш повну характеристику товарного асортименту комерційного підприємства для розробки аргументованої асортиментної політики. Якщо

об'єктом аналізу прийняти сформовані класи товарів А,В,С, то далі слід провести диференціацію товарів усередині кожного класу на три групи (XYZ) за ступенем обертання товарів (або одержання суми доходу від їхнього продажу) для кожної групи.

АХ Алкогільна продукція	АУ Молочні продукти	АЗ
ВХ Ковбасні вироби	ВУ Хлібобулочні вироби	ВЗ Кондитерські вироби
СХ	СУ Продукти глибокої заморозки	СЗ Консервована продукція

**Рис. 2.7. Приклад розподілу номенклатури товарів на класи і групи у відповідності із методикою АВС–XYZ**  
(авторська розробка)

У числі рішень щодо діяльності вибір місця розташування торговельного підприємства й параметризація його торговельної зони є інституціональним рішенням, що має дискретний характер, важливість якого на стадії початку бізнесу найбільший оскільки результат подібних рішень на певний час стає необоротним [73, с. 95].

## **2.2. Науково-методичні підходи до оцінки ефективності торговельного процесу**

Однією з найбільш значущих подій ХХ ст. виступає сервісна революція, яка знайшла відображення в розширенні складу й істотному прирості обсягів надання послуг, що спричинило якісну зміну чинників економічного розвитку, джерел конкурентоспроможності суб'єктів господарювання та структури сукупного доходу національної економіки, а також трансформацію ролі споживачів, що перетворилися на безпосередніх учасників виробничих процесів створення торговельних послуг. У сфері традиційних послуг, до якої належить торгівля, сервісна революція дала початок сукупності масштабних структурних реформ, що зумовили формування нових форм і підходів до організації

торговельної діяльності, підвищення рівня вимог у ній з боку суспільства, зростання її інноватизації та інформатизації.

Якісна трансформація сфери послуг, посилення її ролі в забезпеченні поступальної макроекономічної динаміки і поширення мережевих форм взаємодії учасників торговельної діяльності привели до заміщення автономних торговельних операторів і відкритих ринків міжнародними та національними ритейлерами, систематизацією комунікацій за участю суб'єктів сфери торгівлі, які впливають на рівень і якість життя населення. На підставі цих положень актуальними стають дослідження, присвячені підвищенню ефективності управління торговельними підприємствами і формуванню стійкого тренду їхньої клієнтоорієнтованості.

Мета дослідження полягає в науковому обґрунтуванні теоретичних аспектів і методичних підходів до підвищення ефективності діяльності торговельних підприємств, розробці практичних рекомендацій щодо формування системи їх управління на підставі сертифікації, менеджменту якості та дотримання стандартів у сфері торгівлі.

Сертифікація, стандартизація та менеджмент якості є похідними прикладними інструментами методики товарознавчої діяльності для торговельних підприємств. Саме товарні маси виступають об'єктом товарознавчої діяльності торговельного підприємства. У теорії товарознавства виокремлюють товари народного споживання (товари, призначені для продажу населенню з метою особистого, сімейного, домашнього використання, не пов'язаного з підприємницькою діяльністю) і товари виробничого призначення (товари, призначені для продажу юридичним особам й індивідуальним підприємцям з метою їх використання в господарській діяльності).

Товарознавство вивчає як одиничну споживчу вартість, що задовольняє потреби людей і характеризується в товарознавстві категорією «якість», так і сукупно-громадську споживчу вартість, покликану задовольняти потреби соціальних груп. Отже, метод товарознавства заснований на комплексному

природно-технічному та соціально-економічному системному підході до вивчення споживчої вартості, асортименту та якості товарів. «Товарознавство визначає якісні та кількісні прояви споживчої вартості товарів, умови її зміни при зберіганні, логістичному розподілі, збуті та споживанні товару» [179].

Діяльність торговельного підприємства представлена операціями, пов'язаними з реалізацією товарів (формування асортименту, приймання товарів, забезпечення зберігання, передпродажної підготовки, викладка, пропонування товарів покупцю, розрахунок із покупцем, відпущення товарів), та операціями, пов'язаними з обслуговуванням споживачів (інформаційно-консультаційні операції, операції щодо надання покупцям зручностей і допомоги при здійсненні покупок та при їх використанні). Операції, що пов'язані з реалізацією товарів потребують використання методичного підходу до класифікації товарів [119].

Класифікація асортименту, властивостей і показників якості є невід'ємною частиною товарознавчої характеристики будь-якого товару.

Основною ознакою, за якою поділяються товари як об'єкти комерційної діяльності, є призначення товару.

За призначенням усі товари поділяють на три роди (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

#### Класифікація товарів у товарознавстві

Рід товарів	Призначення
Споживчі	Для індивідуальних споживачів з метою особистого використання
Промислового призначення	Для виробництва інших товарів і створення його сировинного й технологічного забезпечення
Оргтехнічні	Для поліпшення організації адміністративно-управлінської діяльності

Складено за даними джерел [78; 179].

Кожен рід товарів поділяється на класи. Клас товарів визначається безліччю товарів, що задовольняють узагальнені групи потреб споживачів.

Рід споживчих товарів поділяється на три класи: продовольчі, непродовольчі та медичні. Основу такого розподілу на класи становлять призначення і потреби, що задовольняються товарами. Так, продовольчі товари призначені

здебільшого для задоволення фізіологічних потреб організму людини в енергії, пластичних речовинах й органолептичних відчуттях.

Клас непродовольчих товарів, або промислові товари, задовольняють різноманітні потреби: фізіологічні (захист від несприятливих зовнішніх дій довкілля), соціальні та ін.

Клас медичних товарів призначений для задоволення соціальних потреб у забезпеченні здоров'я людини.

Класи залежно від використовуваної сировини та призначення поділяються на підкласи, групи, підгрупи, види і різновиди. Останні два групування можуть мати найменування: номінальні та марочні.

Підклас товарів – це «безліч товарів, що задовольняють аналогічні групи потреб, які мають певні відмінності. Група товарів – підмножина товарів, які задовольняють більш специфічні групи потреб, що обумовлено особливостями вживаних сировини, матеріалів, конструкцій» [117, с. 50-51].

Інструментами забезпечення такого важливого аспекту комерційної діяльності, як якість товарів, є стандартизація та сертифікація. Порядок проведення стандартизації та сертифікації встановлює таку послідовність дій, що являють собою сукупну процедуру сертифікації.

1. Подача заявки на сертифікацію. Торговельне підприємство направляє заявку у відповідний орган із сертифікації, який розглядає заявку у встановлений порядок сертифікації однорідної продукції термін (у середньому один місяць) і повідомляє заявнику рішення, яке серед різних відомостей, необхідних заявникові, вказує, які органи та випробувальні лабораторії може вибрати заявник.

2. Відбір, ідентифікація зразків і їх випробування. Зразки для випробувань відбирає, як правило, випробувальна лабораторія або інша організація за її дорученням. В окремих випадках цим займається орган із сертифікації. Зразки, що пройшли випробування, зберігаються протягом терміну, передбаченого правилами системи сертифікації конкретної продукції. Протоколи випробувань

представляються заявникові організацією із сертифікації, їх зберігання відповідає терміну дії сертифіката.

3. Оцінка торговельної діяльності. Залежно від обраної схеми сертифікації здійснюється аналіз стану торговельної діяльності або сертифікація системи управління якістю. Метод оцінки зазначається в сертифікаті відповідності продукції.

4. Видача сертифіката відповідності. Протоколи випробувань, результати оцінки торговельної діяльності, інші документи про відповідність продукції, що надійшли до органу із сертифікації, піддаються аналізу для остаточного висновку про відповідність продукції заданим вимогам [26; 108].

За результатами оцінки складаються висновки експертів – це головний документ, на підставі якого орган із сертифікації приймає рішення про видачу сертифіката відповідності. При позитивному рішенні оформлюється сертифікат, у якому вказано підстави для його видачі та реєстраційний номер, без якого сертифікат недійсний. Якщо висновок експерта негативний, то орган із сертифікації видає заявникові рішення про відмову із зазначенням причин.

5. Використання знаку відповідності. Торговельне підприємство здобуває право маркування сертифікованої продукції знаком відповідності, отримавши ліцензію від органу із сертифікації. Як правило, в кожній системі прийнятий свій знак.

6. Інспекційний контроль за сертифікованою продукцією проводиться, якщо це передбачено схемою сертифікації протягом усього терміну дії сертифіката і ліцензії на застосування знаку відповідності (не рідше одного разу на рік). Форма контролю – періодичні та позапланові перевірки з випробуванням зразків для доказу того, що представлена продукція продовжує відповідати вимогам, підтвердженим сертифікацією.

Схема сертифікації торговельних послуг включає «оцінку виконання роботи або послуги, перевірку результатів роботи або послуги, інспекційний контроль за сертифікованими роботами і послугами» [108].

Дії експертів відповідного органу із сертифікації в рамках цих трьох складових схеми наведено в табл. 2.9.



Схеми стандартизації та сертифікації в товарознавстві

Номер схеми	Оцінка надання торговельних послуг	Перевірка результатів торговельних послуг	Інспекційний контроль сертифікованих торговельних послуг
1	Оцінка якості виконавця торговельних послуг	Перевірка результату торговельних послуг	Контроль якості виконавця робіт і послуг
2	Оцінка процесу виконання робіт, надання послуг	Перевірка результату торговельних послуг	Контроль процесу надання торговельних послуг
3	Аналіз стану торговельної діяльності	Перевірка результату торговельних послуг	Аналіз стану торгівлі
4	Оцінка торговельного підприємства	Перевірка результату торговельних послуг	Контроль відповідності встановленим вимогам
5	Оцінка системи якості	Перевірка результату торговельних послуг	Контроль системи якості
6	Контроль дозвільних документів	Розгляд декларації про відповідність документам, що додаються	Контроль якості виконання робіт, надання послуг
7	Оцінка системи якості	Розгляд декларації про відповідність документам, що додаються	Контроль системи якості

Складено за даними джерел [38; 108].

Для сертифікації торговельної діяльності, як правило, застосовують такі схеми: сертифікація підприємства в цілому та наступний інспекційний контроль; сертифікація системи забезпечення якості обслуговування та наступний інспекційний контроль за їх роботою.

Усі показники, що дозволяють оцінити ефективність діяльності торговельного підприємства, можна розділити на три групи: показники процесу; показники продукту (послуги); показники задоволеності споживача.

До показників процесу слід віднести такі групи показників [45, с. 178]:

- часові показники (тривалість операції, продуктивність, швидкість виконання завдань);
- витрати на брак (кількість простроченої продукції, кількість повернень, відбракування в до реалізаційному періоді, компенсаційні виплати споживачеві);
- фінансові та матеріальні витрати;

- витрати на підготовку кадрів і підвищення кваліфікації;
- показники використання ресурсів на одиницю продукції.

Показники продукту (послуги) включають:

- показники, що оцінюють рівень безпеки продукту (послуги);
- показники, що оцінюють екологічність продукту (послуги);
- показники, що характеризують надійність продукту (гарантійний термін, кількість дефектів, відхилень від заявленого рівня якості, прийнятний рівень якості);
- функціональні показники (кількість функцій продукту, діапазон продукту (послуги), порівняння з аналогами).

Оснoву розробленої методики становить процесно-логістичний підхід, особливiстю якого є набір показників і динамічна оцінка ефективності послуги роздрібної торгівлі. Процесно-логістичний підхід базується на оцінці відносних економічних показників, які дозволяють одержати об'єктивну оцінку по кожному торговельному процесу й інтегральну по всьому торговельному підприємству. Процесно-логістичний підхід обумовлює використання системи менеджменту якості (СМЯ) [292].

Упровадження інструментів системи менеджменту якості дозволяє одержати деталізовану оцінку щодо потреби оптимізації саме торговельних процесів. Тому дуже важливо виконати аналіз системи управління послугами торговельного підприємства для отримання рішення про необхідність упровадження СМЯ і результативність її застосування. Існує безліч підходів до оцінки ефективності системи управління послугами після реалізації СМЯ, які можуть бути класифіковані з урахуванням запропонованих показників (табл. 2.10).

Основною метою системного підходу є дослідження об'єктивних закономірностей системи, моделювання цілісного світогляду, починаючи із входу інформації, матеріалів, трудових ресурсів, далі – на етапі перетворення, обробки вхідних параметрів і завершуючи виходом продукції, ефективною організацією послуг, підвищенням рівня клієнтоорієнтованості персоналу, збільшенням частки торговельного підприємства на ринку.

**Систематизація методичних підходів  
до оцінки СМЯ торговельного підприємства**

Зміст підходу	Система показників і порядок їх застосування	Автор підходу
1	2	3
1. Оцінка за допомогою якісних показників	Ефективність і результативність управління підприємством визначається із застосуванням шкали рівнів розвитку від 0 до 5. Рівень встановлюється виходячи з використовуваних технологій управління. Для цього розроблені характеристики процесів	П.А. Орлов [163]
2. Оцінка за допомогою економічних показників, що характеризують результативність управління СМЯ на торговельному підприємстві	Пропонується оцінювати результативність й ефективність процесів за допомогою таких показників: <ul style="list-style-type: none"> <li>– ступінь задоволеності споживачів;</li> <li>– динаміка зростання рівня задоволеності споживачів;</li> <li>– ефективність діяльності процесу (підрозділу);</li> <li>– показник якості <math>Q=C_s=K_i \times (V/C)</math>,</li> </ul> де Q – якість продукції; $C_s$ – задоволеність споживача; $K_i$ – коефіцієнт іміджу підприємства; $V$ – цінність для споживача; $C$ – вартість для споживача	Н.О. Гайдар [45]
	Оцінка ефективності функціонування підприємств і роздрібної торгівлі з використанням узагальненого показника ресурсовіддачі	О.Г. Янковой [119]
3. Витратний метод оцінки СМЯ відповідно до витрат на впровадження з підсумковими показниками	Економічний ефект визначається за допомогою темпу зростання певного заданого показника за рік, а економічна ефективність вираховується шляхом зіставлення темпу зростання показника з витратами, здійсненими за певний період впровадження і функціонування СМЯ	А. Ван дер Велле [398]
4. Комбінований метод. Оцінка рівня зрілості СМЯ з розрахунком підсумкових економічних показників	Підсумковий індекс визначається на основі залежності задоволеності споживачів і економічних показників діяльності торговельного підприємства	Г.А. Саранча [198]
5. Оцінка з використанням експертних методів	Ефективність СМЯ оцінюється за чотирма блоками показників: вартісні; натуральні; зовнішнього вигляду та репутації; корпоративної культури. Експертами оцінюється зміна показників у кожному блоці, розраховується сумарний внесок усіх блоків показників в оцінку ефективності впровадження СМЯ:	Д. Хойл [320]

1	2	3
	а) оцінка ефективності витрат на якість здійснюється шляхом зіставлення елементів витрат, аналізу питомої ваги елементів у загальній структурі витрат на якість, порівняння з іншими показниками роботи організації; б) значення ефективності функціонування торговельного підприємства визначається сукупним впливом окремих складових ефективності	

З урахуванням вищевикладеного системний підхід до оцінки ефективності торговельних послуг торговельних мереж на основі менеджменту якості подано на рис. 2.8



Рис. 2.8. Системний підхід до оцінки ефективності торговельних послуг (авторська розробка)

Якщо розглядати діяльність підприємства торгівлі з точки зору системного підходу, то всі ці три складові утворюють систему, яку необхідно доповнити ще однією складовою якістю системи управління. У контексті схеми, наведеної на рисунку вимоги частково є вхідними цих систем, а очікування – це вихід системи, тобто одержані від діяльності підприємства результати. З іншого боку, при розгляді системи як сукупності процесів вимоги можуть належати як до вхідних даних процесів, так і до регламентуючих дій.

Управління торговельними послугами на основі процесно-логістичного підходу припускає регламентацію процесів, оптимізацію та систематизацію управлінських рішень у структурі управління компанією, скорочення рівнів ієрархії, зміну принципів управління торговельним підприємством.

Для оцінки ефективності управління торговельними процесами традиційно виділяють характерні абсолютні показники або характеристики, які найбільш повною мірою відображають або описують ефективність торговельних процесів торговельних підприємств через призму трьох основних показників: продуктивність, витрати, якість.

Для торговельних підприємств виділено три групи укрупнюючих торговельних процесів:

1. Закупівля.
2. Транспортування і складування.
3. Реалізація.

Для оцінки ефективності кожної з груп використовується своя група відповідних показників ефективності. У межах процесного підходу при впровадженні інструментів системи менеджменту якості виникають організаційні зміни по відношенню до системи управління торговельними послугами [187, с. 149-150]. Оцінка ефективності впровадження інструментів системи менеджменту якості з урахуванням вимог стандарту ISO 9001 дозволяє одержати інформацію про результативність функціонування системи управління послугами. При цьому стандарт не встановлює вимоги до оцінки ефективності системи.

Проте існує потреба в оцінці результативності й ефективності системи управління послугами при застосуванні системи менеджменту якості, оскільки діяльність комерційних підприємств спрямована на отримання прибутку та пов'язана з витратами. У разі вкладення коштів у розвиток системи управління ефект може бути позитивним як від збільшення прибутку від продажів (основної діяльності), так і від збільшення вартості нематеріальних активів організації (персонал, імідж, акції, вартість торговельного підприємства тощо).

На відміну від стандарту ISO 9001, стандарт ISO 9004 містить рекомендації щодо оцінки, результативності й ефективності системи управління послугами з реалізації СМЯ, а також методика самооцінки, що дозволяє одержати уявлення про рівень зрілості системи. При цьому даний стандарт не містить алгоритму виконання оцінки ефективності системи, надаючи можливість організації самостійно обирати підходи до визначення його інструментів. Витрати на функціонування системи менеджменту якості є частиною витрат на якість, тому існує можливість їх виокремлення і підрахунку [84].

Слід урахувати, що якість у системі управління, заснованій на системі менеджменту якості, планується, забезпечується та змінюється при виконанні процесів управляючої підсистеми. У цьому випадку логічно, що всі витрати, які виникають виходячи з управлінських рішень, що є результатом цих процесів, відноситимуться до витрат на функціонування системи менеджменту якості. Витрати, що виникають при звичайному функціонуванні торговельних процесів і процесів забезпечення ресурсами, не можуть відноситися до витрат на систему менеджменту якості, оскільки вони існують у будь-якому випадку – впроваджені на система менеджменту якості або ні. Витрати, пов'язані з виділенням більшої кількості ресурсів, порівняно із звичайною діяльністю, у будь-якому випадку є результатом прийняття управлінського рішення, спрямованого на досягнення поставлених цілей розвитку торговельного підприємства.

У табл. 2.11 наведено загальні складові розглянутих категорій витрат для торговельних підприємств.

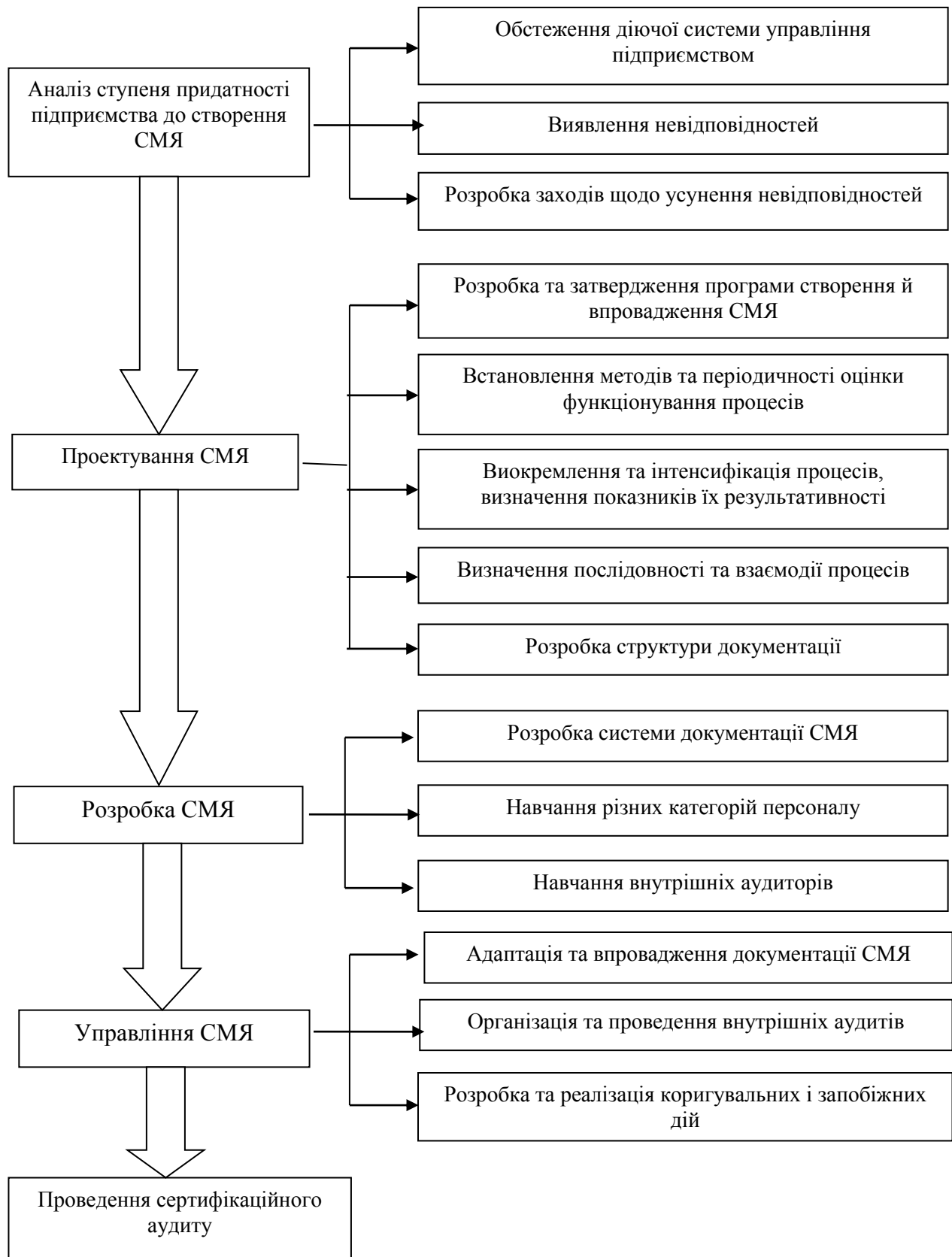
**Система витрат на стандартизацію і функціонування системи менеджменту якості для торговельних підприємств**

Характеристика витрат	Види витрат
Витрати на планування якості	Витрати на послуги консультанта; заробітна плата менеджера з якості (за його наявності); витрати на придбання нормативної документації; частина заробітної плати вищого керівництва організації (генеральний директор і його заступники); витрати на виконання управлінських рішень, пов'язаних із досягненням поставлених цілей розвитку системи
Витрати на управління якістю	Частина заробітної плати керівників торговельних процесів; витрати на премії, пов'язані з виконанням цілей у сфері якості
Витрати на забезпечення якості	Витрати на додаткове устаткування для моніторингу і вимірів, необхідних для виконання вимог внутрішніх нормативних документів; витрати на додаткове програмне забезпечення; витрати на аудит системи управління всіх магазинів торговельного підприємства
Витрати на поліпшення якості	Витрати на виконання управлінських рішень, пов'язаних із реалізацією дій щодо коригування і застереження

Складено за даними джерел [38; 84].

На початковому етапі розробки й упровадження системи менеджменту якості витрати на виконання управлінських рішень, забезпечення якості, що виникають у процесі планування, пропонується класифікувати за етапами розробки й упровадження системи менеджменту якості. Це дозволить керівникові організації побачити витрати в перспективі, скласти прогноз щодо збільшення економічних показників організації та зіставити з прогнозованим економічним ефектом. Алгоритм упровадження системи управління послугами торговельного підприємства на основі впровадження системи менеджменту якості наведено на рис. 2.9.

Розвиток торговельних підприємств із застосуванням інноваційних технологій зумовив виникнення методології управління ефективністю торговельних послуг, яка складається з економічних, управлінських, соціальних сукупностей щодо оптимізації ресурсів, авторського підходу до реалізації СМЯ, оцінки ефективності послуги.



**Рис. 2.9.** Алгоритм введення системи управління послугами торговельного підприємства на основі використання системи менеджменту якості  
(авторська розробка)

Запропонований методичний підхід до оцінки управління ефективністю торговельними послугами відображено на рис. 2.10.



		ВИДИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА (ГД)					Усього за видами діяльнос- ті	
		Закупівель- на (З)	Торгово- операцій- на (Т)	Управлін- ська (УПР)	Інші (І)			
ХАРАКТЕРИСТИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ (Е)	Продуктивність (ПР)	ПР <sub>з.</sub>	ПР <sub>т.</sub>	ПР <sub>упр.</sub>	ПР <sub>і</sub>	ПР <sub>г.д.</sub>	ЕФЕКТИВ- НІСТЬ ГОСПОДАР- СЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬ- НОГО ПІДПРИЄМ- СТВА, УСЬОГО ЗА ХАРАКТЕРИС- ТИКАМИ	
	Результативність (РТТ)	РТТ <sub>з.</sub>	РТТ <sub>т.</sub>	РТТ <sub>упр.</sub>	РТТ <sub>і</sub>	РТТ <sub>г.д.</sub>		
	Оптимальність (ОПТ)	ОПТ <sub>з.</sub>	ОПТ <sub>т.</sub>	ОПТ <sub>упр.</sub>	ОПТ <sub>і</sub>	ОПТ <sub>г.д.</sub>		
	Усього за характеристика- ми	Е <sub>з.</sub>	Е <sub>т.</sub>	Е <sub>упр.</sub>	Е <sub>і</sub>			
		ЕФЕКТИВНІСТЬ, УСЬОГО ЗА ВИДАМИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА						

**Рис. 2.10. Комплексна оцінка ефективності послуг торговельних підприємств на основі системного підходу (авторська розробка)**

Основною метою реалізації даного підходу є вдосконалення системи управління торговельним підприємством. На першому етапі формуються цілі у сфері якості по процесах та здійснюються відповідна оцінка й аналіз.

У рамках розробленого алгоритму формується матриця результативності й ефективності процесів, розробляються відповідні управлінські рішення. Далі здійснюється контролінг і моніторинг, розробляються дії для коригування. Слід відзначити, що основна мета даної методики полягає в забезпеченні умов для підвищення ефективності послуг торговельних підприємств і розробці практичних рекомендацій щодо формування ефективності [320]. При цьому важливим є практичне застосування теорії ланцюжка створення цінності, який простежується як результат оптимізації торговельних процесів через систему

менеджменту якості, впровадження інноваційних технологій, чинників інтенсивного розвитку.

Дослідження теоретичних і методологічних розробок дозволило сформулювати методику оцінки ефективності послуг торговельного підприємства на основі системного підходу. Встановлено, що при управлінні ефективністю послуги торговельного підприємства та її оцінці доцільно застосовувати процесний підхід, який є найбільш дієвим способом організації та управління з метою створення цінності послуги споживачеві.

Одна з цілей діяльності торговельних мереж полягає у клієнтоорієнтованості по відношенню до споживачів, а саме задоволеності споживача, тому запропонована методика використовує два підходи. Основною відмінною особливістю її від існуючих є застосування кількісних відносних показників, які дозволяють дати об'єктивну оцінку ефективності. Крім того, оцінка побудована за системою критеріїв торговельних процесів, тому можна побачити слабкі та сильні сторони того або іншого процесу і розробити відповідні рекомендації. Динамічна оцінка ефективності послуг за запропонованою методикою дозволяє визначити ступінь розвитку торговельного підприємства порівняно з його конкурентами. Іншою особливістю є використання одержаних у процесі анкетування споживачів аналітичних даних, які відображають ставлення споживачів до послуг торговельних підприємств, орієнтир щодо розвитку нових послуг, оптимізації процесів, збільшення цінності послуги для споживача.

Перший блок запропонованої методики застосування процесно-логістичного підходу оцінки включає такі етапи:

1. Виокремлення торговельних процесів у діяльності організації та їх опис.
2. Розробка системи показників оцінки ефективності кожного бізнес-процесу.
3. Оцінка торговельних процесів і розробка заходів щодо коригування системи управління.

Розглянемо можливу систему показників, засновану на процесно-логістичному підході та клієнтоорієнтованості.

Методика оцінки ефективності діяльності торговельних підприємств розроблена з використанням процесно-логістичного підходу та з урахуванням споживчих переваг.

Оскільки в дослідженнях, присвячених оцінці ефективності торговельного підприємства на основі процесно-логістичного підходу, здебільшого представлено рекомендації щодо вдосконалення торговельних процесів, визначимо конкретні фінансові показники, які характеризують ефективність більшості торговельних процесів.

Запропонована методика базується на порівняльній оцінці значущих етапів виконання торговельних процесів. Розглянемо включені в систему показники (за даними джерел [78;179;198]).

1. Широта асортименту – це кількість асортиментних груп товарів, що характеризується коефіцієнтом широти ( $K_{ш}$ ):

$$K_{ш} = \frac{\Gamma_{\phi}}{\Gamma_n}, \quad (2.7)$$

де  $\Gamma_{\phi}$  – кількість груп товарів на момент визначення, од.;

$\Gamma_n$  – загальна кількість груп товарів, од.

2. Повнота асортименту – це відношення фактичної наявності видів товарів до існуючого асортиментного переліку, платоспроможного попиту.

Повноту асортименту виражають через коефіцієнт повноти  $K_n$  асортименту, який визначають за формулою

$$K_n = \frac{B_{\phi}}{B_n}, \quad (2.8)$$

де  $B_{\phi}$  – фактична кількість видів товарів на момент обстеження (перевірки), од.;

$B_n$  – кількість видів, передбачена асортиментним переліком, договором постачання, стандартами та ін., од.

3. Глибина асортименту – це кількість різновидів товарів по кожному найменуванню. Коефіцієнт глибини асортименту розраховується за формулою:

$$K_z = \frac{P_\phi}{P_n}, \quad (2.9)$$

де  $P_\phi$  – фактична кількість різновидів товарів на момент перевірки, од.;

$P_n$  – кількість різновидів, передбачена асортиментним переліком, умовами договору, прейскурантами тощо.

4. Коефіцієнт новизни асортименту є відношенням кількості нових товарів до загальної кількості найменувань товарів (або поточної широти –  $Ш_\delta$ ):

$$K_n = \frac{H}{Ш_\delta}, \quad (2.10)$$

де  $H$  – кількість нових товарів;

$Ш_\delta$  – загальна кількість видів, різновидів і найменувань товарів однорідних груп.

5. Раціональність асортименту описується коефіцієнтом раціональності ( $K_p$ ), який визначається як середньозважене значення показника раціональності з урахуванням значень показників широти, повноти, стійкості та новизни, коефіцієнтів значущості кожного показника ( $B_{ш}$ ,  $B_n$ ,  $B_y$ ,  $B_n$ ). Коефіцієнти значущості визначаються експертним шляхом, відображають питому вагу кожного показника у споживчих перевагах, що впливають на збут товарів. Коефіцієнти значущості мають значення від 0 до 1.

$$K_p = \frac{K_{ш} \times B_{ш} + K_n \times B_n + K_y \times B_y + K_n \times B_n}{4}, \quad (2.11)$$

6. Коефіцієнт рівномірності введення товарів – це відношення товару, що вчасно надійшов за планом, до загальної величини введення товару

$$K_{равн} = \frac{Пост_{nl}}{Пост_{заг}}, \quad (2.12)$$

де  $Пост_{nl}$  – товари, що вчасно надходять за планом;

$Пост_{заг}$  – загальна величина введення товарів.

7. Коефіцієнт зміни логістичних витрат на одиницю товарообігу – це відношення зміни суми логістичних витрат на товарообіг

$$K_{\text{змін}_{\text{од}}} = \frac{(\text{Змін}_1 - \text{Змін}_0)}{T_o} \quad (2.13)$$

Перелік основних показників, які обумовлюють ефективність торговельних процесів на торговельному підприємстві, наведено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

**Показники, що характеризують ефективність торговельних процесів торговельного підприємства**

Торговельний процес	Операції	Показники для оцінки рівня виконання торговельних процесів
1	2	3
Закупівельна діяльність, управління постачанням продукції, що реалізується, передпродажне обслуговування	управління закупівельною діяльністю	коефіцієнт новизни асортименту
	асортиментна політика	коефіцієнт широти асортименту
	аналіз ринку й ефективності постачальників	коефіцієнт повноти асортименту
	управління виконанням замовлень	коефіцієнт раціональності, рівень сервісу доставки
	політика розподілу продукції	коефіцієнт рівномірності вступу товарів
Логістика асортиментного потоку	приймання товару	продуктивність праці співробітників розподільного центру (складського господарства); коефіцієнт використання площі складу
	складування і зберігання	коефіцієнт зміни логістичних витрат на одиницю товарообігу
	передпродажна підготовка продукції (розпаковування, сортування, маркування)	коефіцієнт оборотності вантажу
Управління продажами	управління запасами готової продукції	рівень обслуговування споживача, коефіцієнт зміни одноденного обороту торговельного підприємства
	мерчандайзинг	коефіцієнт зміни середньої суми покупки
	організація роздрібних продажів	коефіцієнт зміни обороту роздрібною торгівлі на 1 м <sup>2</sup> торгової площі
	продаж	питома вага витрат на рекламу у витратах обороту, рівень плинності кадрів
	обслуговування споживачів, просування товару	частка додаткового прибутку, отриманого за рахунок стимулювання продажів, коефіцієнт відношення середньої заробітної плати на 1 торгового працівника до витрат на навчання персоналу

Складено за даними джерел [78; 164; 198].

Перший блок оцінки ефективності послуг торговельного підприємства на основі процесно-логістичного і клієнтоорієнтованого підходів наведено на рис. 2.11.



**Рис. 2.11.** Перший блок – методика оцінки ефективності послуг торговельного підприємства на основі процесно-логістичного і клієнтоорієнтованого підходів (авторська розробка)

I етап. Виокремлення торговельних процесів для оцінки ефективності.

II етап. Формування набору показників  $P_n$  для оцінки якості виконання торговельних процесів. На цьому етапі складається матриця початкових даних. Форму матриці початкових даних, де систематизуються показники для оцінки виконання бізнес-планів, наведено на рис. 2.12.

Номер показника	Торговельні мережі (підприємства)							Еталон
1								
2								
..								
..								
$n$								

**Рис. 2.12.** Матриця початкових даних оцінки якості виконання торговельних процесів (авторська розробка)

Оціночні показники подаються разом з їх еталонним значенням.

III етап. Визначення еталонного значення показника. Еталонний критерій встановлюється на основі найкращих показників, можливих при реалізації цього торговельного процесу. По кожному показнику знаходиться найкраще (max) значення і заноситься в стовпець умовно-еталонного значення  $a_{ie}$ .

IV етап. Розрахунок часткових індексів торговельних процесів –  $I_n$ . Включає стандартизацію  $a_{ij}$  у відношенні до еталонного  $a_{ie}$ :

$$P_{ij} = \frac{a_{ij}}{a_{ie}} \quad (2.14)$$

де  $a_{ij}$  – стандартизовані показники стану  $j$ -го торговельного підприємства.

Ідеальне значення дорівнює 1.

Таким чином, основою для оцінки є стан справ торговельного підприємства, що являє собою найвищі результати з усієї сукупності порівнюваних об'єктів. У результаті використання даного підходу до оцінки кожне торговельне підприємство прагне бути кращим [164].

Етап V. Розрахунок узагальнюючих індексів торговельних процесів –  $I$  та інтегрального індексу ефективності послуги торговельного підприємства на основі процесного підходу –  $E$ .

Узагальнюючий показник оцінки ефективності кожного торговельного процесу визначається як середньоарифметичне часткових нормативних показників ( $P_n$ ):

$$I = \frac{1}{N} \times \sum_{n=1}^N I_n \quad (2.15)$$

де  $I$  – узагальнюючий показник оцінки ефективності кожного торговельного процесу;

$N$  – кількість часткових нормативних показників якості виконання процесу.

Інтегральний показник ефективності послуги торговельного підприємства розраховується як добуток трьох узагальнюючих індексів торговельних процесів на основі процесно-логістичного підходу

$$E = I_1 \times I_2 \times I_3. \quad (2.16)$$

Далі інтегральний показник ефективності послуг торговельного підприємства розраховується для ряду торговельних мереж-конкурентів. Чим вищим є власний інтегральний індекс, тим більше ефективність діяльності досліджуваного торговельного підприємства [151, с. 135-136].

Перевага авторської методики полягає в наявності кількісної оцінки рівня виконання торговельних процесів, що дозволяє точно визначити ступінь її ефективності. Використання запропонованого алгоритму дозволяє спростити оцінку рішень при виборі правильної стратегії розвитку торговельного підприємства.

Прийняття управлінських рішень за результатами здійсненого аналізу з метою підвищення ефективності торговельних процесів, по-перше, потребує встановлення чинників впливу; по-друге, слід реалізувати цілий комплекс заходів, який дозволить поліпшити значення кожного показника, що характеризує цей торговельний процес, і дасть позитивний результат загалом. Так, для зростання значення коефіцієнтів широти і новизни асортименту слід постійно переглядати асортимент торговельного підприємства, відбирати групи товарів, які не мають попиту, виводити їх із номенклатури, замінюючи на більш привабливі товари для споживача. При цьому можна скористатися АВС-аналізом. Для збільшення коефіцієнта рівномірності постачання товарів необхідно відрегулювати відносини з постачальниками, налагодити закупівельну систему за принципом «точно вчасно» і співвідносити обсяги запасів з діючими обсягами продажів.

Удосконалюючи торговельний процес, треба звернути увагу на продуктивність праці персоналу і використання площ складів. Для збільшення коефіцієнта продуктивності праці працівників складу необхідне проведення таких заходів: моральна і матеріальна мотивація роботи співробітників, організація сприятливих умов праці, підвищення автоматизації робочого процесу, оновлення програмного забезпечення. З метою зростання коефіцієнта використання складських приміщень розраховують оптимальне поєднання корисних



і супутніх площ так, щоб рівень логістичних витрат на одиницю складованої продукції знижувався. Крім того, планування складу має бути зручним, дозволяти швидко знайти потрібний товар, забезпечити його безпечне зберігання.

Показниками, які використовуються для опису торговельного процесу «організація продажів», виступають виручка від продажів, оборотність продукції, середній чек покупки, питома вага витрат на рекламу тощо. При підвищенні значень цих показників торговельний процес стає більш ефективним. Позитивно на діяльності торговельного підприємства позначається збільшення обсягів роздрібного продажу, зростання інших показників. Для цього слід здійснювати комплекс заходів щодо стимулювання збуту, розвитку торговельного підприємства, а також оптимальний мерчандайзинг, дослідження реклаमाцій тощо.

Слід зауважити, що, вдосконалюючи кожен окремий торговельний процес, необхідно враховувати показники діяльності торговельного підприємства загалом, усі торговельні процеси у взаємозв'язку. Система заходів, спрямованих на підвищення значень показників ефективності торговельних процесів, сприяє досягненню синергетичного ефекту.

У процесі підвищення ефективності організації продажів у роздрібній торгівлі увага акцентується на соціальних цінностях (задоволення переваг споживачів, клієнтоорієнтованість) й економічних цілях (прибуток, зростання частки ринку, зростання виручки від продажів тощо).

II блок методики оцінки ефективності управління послугою торговельного підприємства із застосуванням інструментів СМЯ складається з таких етапів:

1. Аналіз рівнів зрілості системи управління торговельним підприємством.
2. Оцінка результуючого економічного показника.
3. Визначення позиції торговельного підприємства в матриці розвитку торговельних послуг.
4. Визначення доцільності або недоцільності впровадження системи менеджменту якості для забезпечення ефективності послуг торговельного підприємства.

Аналіз рівня зрілості системи управління торговельним підприємством пропонується виконувати згідно з методикою самооцінки, складеною за стандартом ISO 9004, але апробованою під вимоги ISO 9001 й особливості функціонування торговельних підприємств на основі впровадження системи менеджменту якості. По кожному процесу торговельного підприємства розроблено критерії за відповідними рівнями зрілості. [320].

Відмітною особливістю даної методики є те, що вона застосовується практично до всіх процесів організації послуг торговельного підприємства. Інша особливість полягає в застосуванні проектного підходу при впровадженні системи менеджменту якості, який дозволив побудувати систему управління ефективністю послуг торговельного підприємства, не використовуючи функціональний підхід і пункти стандарту ISO, що, як правило, характерно для консалтингових організацій.

Під кожен торговельний процес торговельного підприємства підбирається система критеріїв за п'ятьма рівнями розвитку. Це показники, що характеризують зрілість кожного торговельного процесу (мінімальні вимоги належать до 1 рівня розвитку, а максимальні, згідно із стандартом ISO 9004, – до 5 рівня). Рівень розвитку всієї системи управління визначається як середнє арифметичне значення розвитку всіх процесів торговельного підприємства. Визначення вимог до рівнів розвитку системи управління дозволяє обрати дії, необхідні для переведення кожного процесу торговельного підприємства на наступний рівень розвитку.

Методика оцінки системи управління послугами на основі СМЯ як інноваційний інструмент забезпечення ефективності послуги включає такі етапи:

- оцінка розвитку системи управління роздрібною торговельною мережею загалом;
- розрахунок результативності торговельної діяльності;
- виявлення позиції торговельного підприємства в матриці розвитку торговельних послуг;
- висновки про доцільність застосування системи менеджменту якості з метою розвитку торговельного підприємства.

Методи дослідження – інтерв'ювання персоналу, спостереження за виконанням основних процесів, вивчення та аналіз внутрішніх документів торговельних організацій, що входять у роздрібну торговельну мережу.

Оцінку розвитку системи управління роздрібною торговельною мережею загалом пропонується виконувати відповідно до методики самооцінки, викладеної в стандарті ISO 9004, але адаптованої під вимоги стандарту ISO 9001 і з урахуванням особливостей роботи роздрібних торговельних підприємств. Рівень розвитку системи управління роздрібною торговельною мережею оцінюється на основі процесного підходу із залученням експертів [398].

Проблема використання експертних оцінок у даному випадку полягає в необхідності відбору досить кваліфікованих фахівців-експертів, інформованих про проблеми, що розглядаються, думці яких можна довіряти.

Експертами виступають керівники великих торговельних організацій, які входять у роздрібну торговельну мережу, та кваліфіковані фахівці у сфері управління розвитком організації.

Анкетування щодо відбору експертів здійснюється за спеціальними анкетами. Форма анкети містить питання про оцінку реалізації кожного процесу підсистеми – управляючої та керованої. Важливим методологічним положенням запропонованої системи управління ефективністю торговельних послуг є оцінка клієнтоорієнтованого розвитку торговельного підприємства. Важливим аспектом управління ефективністю торговельних послуг на основі клієнтоорієнтованого підходу є адаптована система показників: чуйність; переконливість; співчуття; надійність послуг.

Відносно клієнтоорієнтованості споживачів важливо враховувати специфічні показники для торговельних підприємств (табл. 2.13).

Відносно клієнтоорієнтованості персоналу оцінка здійснюється за допомогою економічних та якісних показників. Для співробітників торговельних підприємств дуже важливим є чітке виконання та розуміння своїх функцій, реалізація посадових інструкцій.

Показники для оцінки задоволеності покупців

Блок показників	Одиничні показники
Утримання та зростання кількості постійних покупців	Частка постійних клієнтів до загальної кількості клієнтів. Збільшення частки повторних відвідувань
Залучення нових покупців	Коефіцієнт зростання кількості нових покупців. Коефіцієнт зростання кількості покупок нових покупців. Коефіцієнт зростання товарообігу нових покупців
Збільшення вартості середнього чека	Частка в товарообігу імпульсних продажів. Частка в товарообігу перехресних продажів
GoodWill – ділова репутація	Ступінь популярності компанії на цільовому ринку (від 1 до 10 балів, оцінюється експертним шляхом)

(Авторська розробка)

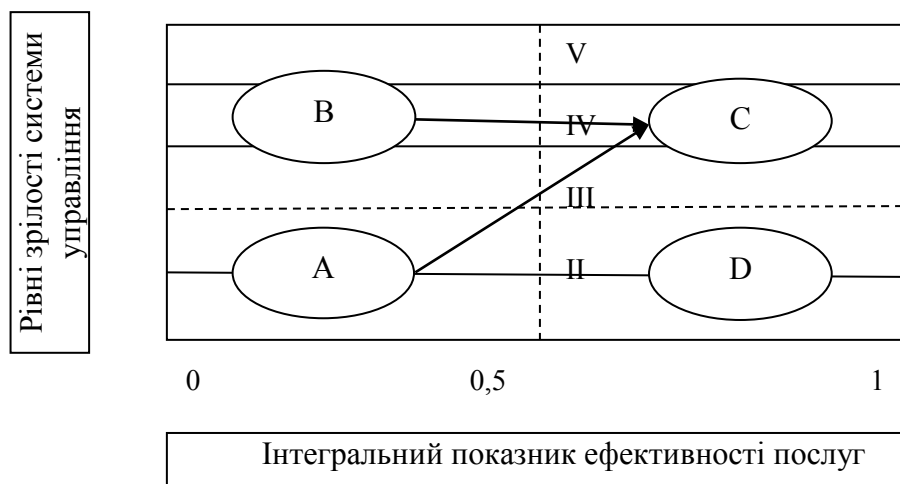
Важливою складовою в рамках реалізації системи менеджменту якості та забезпечення ланцюжка створення цінності стала оптимізація трудових процесів, яка здійснюється на основі виявлення функцій, обов'язків і їх відповідності єдиному тарифному кваліфікаційному довіднику професій. Запропонована оцінка заснована на оцінці складності та видів робіт, а також на ступені їх виконання.

III блок – аналіз системи управління послугами торговельного підприємства. Він здійснюється шляхом розрахунку результативності торговельної діяльності, відображає динаміку ефективності його розвитку. Як ключовий результуючий показник для торговельних підприємств пропонується використовувати річний приріст товарообігу.

Для виявлення позиції торговельного підприємства в системі двох координат «якість діяльності – рівень зрілості системи управління» – «інтегральний показник ефективності послуг» (рис. 2.13) пропонується використовувати матрицю, що складається з чотирьох областей:

1. Низький рівень ефективності послуг ( $E \leq 0,4$ ), слабкий рівень розвитку системи управління, низька економічна ефективність (область *A*).
2. Середній рівень ефективності послуг ( $0,41 \leq E \leq 0,6$ ), середньорозвинута система управління, низька економічна ефективність (область *B*).
3. Середній рівень ефективності послуг ( $0,41 \leq E \leq 0,6$ ), низький рівень розвитку системи управління, висока економічна ефективність (область *D*).

4. Високий рівень ефективності послуг ( $E \geq 0,61$ ), високопрофесійний рівень розвитку (область C), висока економічна ефективність.



**Рис. 2.13. Матриця розвитку торговельних послуг**  
(авторська розробка)

Роздрібні торговельні мережі, що потрапляють в область A, повинні прагнути до зростання своєї ефективності, або вони мають небезпеку втратити свій бізнес і піти з ринку. Відносно впровадження можливих інновацій застосовна стратегія імітаційного розвитку – низький рівень інтенсивного розвитку.

Подальші дії менеджменту торговельного підприємства в межах стратегії зводяться до того, що роздрібна торговельна мережа з метою інтенсивного розвитку запозичує (дублює) інноваційні впровадження. Ця стратегія може бути ефективною в тих випадках, коли торговельна мережа значно відстає від конкурентів або освоює новий формат торгівлі.

Підприємства, що потрапляють в область B, мають розвинену систему управління, але низький товарообіг. Подібна ситуація може бути наслідком високої конкуренції на ринку або того, що організація нещодавно вийшла на новий для себе ринок. Стратегією виживання при подібній позиції буде нарощування клієнтської бази, формування лояльного клієнта, поліпшення якості обслуговування й асортименту. У цьому випадку застосовна стратегія імітаційного моделювання або збереження досягнутого результату.

Для торговельних підприємств, що мають позицію в області *C*, необхідно утримувати досягнуту перевагу, прийняту стратегію розвитку, напрацьований регламент у системі управління. Такі підприємства не потребують зміни системи менеджменту. Необхідно час від часу ініціювати самоаналіз системи управління для виявлення негативної зміни займаної позиції. Доцільне застосування стратегії збереження досягнутих позицій. Стратегія властива торговельним мережам із середнім рівнем інтенсивного розвитку. Подальші дії менеджменту торговельного підприємства в рамках стратегії зводяться до моніторингу й упровадження об'єктами торговельного підприємства як екстернальних, так і інтегральних інновацій. Вибір видів інновацій залежить від наявності фінансових і кадрових ресурсів торговельного підприємства в певний інтервал часу.

Позиція організації в області *D* із високими значеннями економічних показників свідчить про те, що сфера її діяльності, ніша ринку, яку вона займає, ще не зайнята, не освоєна конкурентами. Низький рівень конкуренції дозволяє торговельному підприємству процвітати при слаборозвиненому рівні менеджменту. Проте при посиленні конкурентної боротьби товарообіг буде вищим у тих компаній в яких більш прогресивна система управління. Вони зможуть краще задовольняти клієнта. Тому в довгостроковій перспективі потрібне впровадження системи менеджменту якості, що дозволяє забезпечити високий рівень товарообігу. Стратегія властива торговельним мережам із високим рівнем інтенсивного розвитку. Подальші дії торговельного підприємства зводяться до підтримки досягнутого рівня і моніторингу екстернальних інновацій, що мають радикальну новизну в торговельній галузі на національному рівні.

Торговельні підприємства, що потрапляють в області *A* і *B*, мають прагнути через формування системи менеджменту якості в наданні торговельної послуги до переміщення в область *C*, оскільки в них дуже низький приріст товарообігу.

Запропонована методика самооцінки позиції торговельного підприємства дозволяє визначити дії, які потрібні для переходу на наступний рівень розвитку.

Для досягнення поставлених цілей потрібні певні витрати, а саме витрати на функціонування системи менеджменту якості. Результативність розвитку управління торговельною мережею з використанням системи менеджменту якості визначатиметься на основі оцінки ступеня досягнення цілей, а ефективність – на основі витрат.

Таким чином, ефективність торговельних послуг визначається не лише економічними показниками господарської діяльності підприємств, але і показниками ефективності організації сертифікації, стандартизації та клієнтоорієнтованості. Запропоновано методологію системного підходу до оцінки ефективності послуг торговельного підприємства.

Уточнено категорію ефективності послуги торговельного підприємства як результату підприємницької діяльності, що досягається за допомогою раціонального використання ресурсів на кожному етапі процесу при одночасному забезпеченні клієнтоорієнтованості персоналу та споживачів.

Запропонована методика, заснована на застосуванні системного підходу, дозволяє торговельним підприємствам найбільш повно та об'єктивно оцінити здійснені заходи щодо вдосконалення діяльності з різних позицій: якісних показників, класифікації асортименту та кількісних показників (фінансово-економічних результатів діяльності).

Обґрунтовано необхідність впровадження системи менеджменту якості, планування робіт щодо розробки документації СМЯ, технічного завдання на проектування СМЯ; підготовки плану-графіка впровадження в діяльність торговельного підприємства; моніторингу і вимірювання якості функціонування, вдосконалення СМЯ шляхом внесення змін і доопрацювання документації.

Розроблена матриця розвитку торговельних послуг, яка надає оцінку позиціонування торговельного підприємства і визначає стратегію розвитку, вибір можливих інновацій та інноваційних технологій, які дозволять забезпечити ефективність торговельної послуги.

## **2.3 Методичні засади оцінювання рівня розвитку логістики в системі виробничо-торгівельної діяльності**

У світі найпоширенішими формами здійснення аграрного підприємництва є приватно-корпоративна і фермерсько-кооперативна. На їх основі формуються і дві основні моделі логістичної організації аграрного бізнесу: корпоративна та кооперативна.

Різновидом останньої є багатофункціональний сільськогосподарський зерновий кооператив. У складі такого кооперативу, що створюється його членами-фермерськими господарствами, як правило, є елеватор, послугами якого користуються фермери. Кооперативний елеватор на відміну від комерційного елеватора є порівняно складнішим в управлінні взаємодією зі своїми користувачами і економічно менш стійким суб'єктом господарювання. В роботі такого обслуговуючого кооперативу присутня низка стримуючих чинників («вузьких місць»), які учасникам кооперації необхідно приймати або як даність, або як цільовий об'єкт впливу для зменшення прояву (Frederico et al., 2011; Henderson, Executive, 2008; Hines, 2014; Krueger et al., 2000; Stone et al., 2000).

Зокрема, кооперативний елеватор має такі основні слабкі сторони у своїй діяльності як: критична залежність цінової конкурентоздатності кооперативного елеватора від обсягу фактично замовлених послуг членами кооперативу, за якими зберігається право економічної свободи щодо прийняття рішень; необхідність та складність координації внутрішньогосподарської діяльності фермерських господарств-членів кооперативу із технологічними можливостями кооперативного елеватора; обмеженість вибору культур для зберігання через високу капіталомісткість зернових силосів; порівняно менші можливості для одночасного приймання на доробку та зберігання зерна різних культур та однієї культури із різними показниками якості; відсутність, як у багатьох комерційних елеваторів, резерву на покриття технологічних втрат та втрат від недоотримання прибутку через формування лишків зерна шляхом завищення показників його фактичної засміченості та вологості; обмеженість дії для багатьох потенційних учасників кооперації-замовників послуг такої важливої конкурентної



переваги як зручне «транспортне плече» щодо кооперативного елеватора порівняно з його комерційними аналогами і т. ін.

Тим не менше саме така модель організації обслуговування дрібно-товарних сільськогосподарських товаровиробників дозволяє найкраще захищати їх економічні інтереси і створювати умови для ведення конкурентного бізнесу.

При цьому для зменшення прояву окремих слабких сторін в системі менеджменту багатофункціонального зернового кооперативу варто використовувати ефективні системи координації внутрішньогосподарської діяльності фермерських господарств-членів кооперативу із технологічними можливостями кооперативного елеватора.

Однією з найефективніших систем для реалізації цієї мети може стати логістично організована «витягуюча» (Pull Systems) операційна система Fortschrittzahlen.

Сьогодні у світовій практиці використовуються різні логістично організовані операційні системи, основною функцією яких є координація діяльності підрозділів у часі для того, щоб продукція виготовлялася у потрібному обсязі у заданий час. При цьому в системі «виштовхування» ініціатива належить нижчим ланкам ланцюга постачання, які підштовхують об'єкти в матеріальному потоці, в той час як у системі «витягування» (Pull Systems) ініціативу замовлень проявляють вищі ланки.

Перша система передбачає «виштовхування» раніше запланованої партії матеріальних об'єктів на наступні операції (процеси) і вона не може передбачити, у якій кількості (обсязі) потрібні ці об'єкти в кожний конкретний час. Друга ж система побудована на прямо протилежному підході. Якщо в системі «виштовхування» на «виході» отримується те, що увійшло на «вході», то в системі «витягування» у бізнес-процес входить те, що вимагається на «виході». На практиці це означає, що, в останньому випадку, об'єкти в матеріальному потоці надходять у відповідному обсязі саме в потрібний момент.

Fortschrittzahlen-System (FZ) – це система, що розвиває зв'язок «кількість-час» у зіставленні планових і фактичних параметрів. Особливістю цієї системи

є спрямування на управління цілим матеріальним потоком у координатах кількісно-часової трансформації. Умовами використання операційної системи FZ в логістичному управлінні ланцюгом постачання є такі:

- 1) серійний або масовий характер виробництва;
- 2) логістична інтеграція постачальників у ланцюгу постачання;
- 3) інтеграція інформаційних систем у ланцюгу постачання (Hernández, 2003; Ostertag, 2008; Pohl, 2002).

Проблеми логістичного управління ланцюгом постачання досліджували такі науковці як J. Blackburn (2012), M. Christopher (2004), L. Naak (2010), J.T. Mentzer (2001), S. Sohn (2012), T.P. Stank (2001), D.H. Taylor (2009) та ін.

При цьому дослідження логістичної системи Fortschrittzahlen здійснюються з 80-років ХХ століття і воно стало предметом уваги Н. Glaser (1992), R. Hernández (2003), В.Е. Meyer (1988), R. Ostertag (2008), K. Pohl (2002) та ін.

Загальні проблеми моделювання та лінійного програмування управлінських рішень в логістиці вивчали W. Dangelmaier (2013), Y.H. Hsieh (2010), N.R. Sanders (2005), D. Schweiger (2010), F. Soliman (2011), P. Stingl (2002) та ін.

Логістичне управління і моделювання в управлінні ланцюгом постачання безпосередньо сільськогосподарських кооперативів та зернових елеваторів стали об'єктом досліджень С. Hines (2014), D.S. Lobo (2011), G.A. Mosher (2012), A.A. Rentizelas (2009), L. Ruiz-Garcia (2010), M. Thakur (2009), H. Zhang (2009) та ін.

При цьому T. Pizzuti et al. (2012) в системі управління ланцюгом постачання сільськогосподарської продукції звертають увагу на те, що модель процесу і потоку в цілому обов'язково має бути інтегрована з моделлю даних.

S. Sokhansanj et al. (2006) розробили комплексну логістичну модель постачання біомаси в суцільній мережі матеріального потоку. В значній мірі ця модель орієнтована на кількісно-часові показники концепції FZ та дозволяє імітувати процеси збирання, зберігання та транспортування сільськогосподарської продукції. Складовою цієї розробки є і система управління чергами в процесі масового обслуговування. Також модель враховує чинники різних погодних умов, очікувані якісні показники продукції, а також можливі втрати урожаю.

Sh.M. Schlecht et al. (2004) опрацювали моделі управління рухом зерна в ланцюгу постачання із використанням логістичної системи MRP на основі концепції «виштовхування».

M. Thakuret al. (2011) розробили модель внутрішнього управління на елеваторі, яка може одночасно підтримувати як «виштовхуючу», так і «витягуючу» операційну систему. Модель орієнтована на оптимізацію використання обмежених ресурсів та мінімізацію витрат елеватора.

Управління ризиками дотримання кількісно-якісних параметрів процесу зберігання зерна на елеваторах шляхом оцінки різних сценаріїв досліджували G. Mosheret al. (2013).

A. Krueger et al. (2000) вивчали на кооперативних елеваторах шляхи впровадження методу імітаційного моделювання кількісно-часових параметрів в системі очищення та сушіння зерна.

G.E. Ifenkwe (2012) and S. Thompson et al. (2014) під час проведення власних досліджень процесу сільськогосподарської кооперації використали окремі складові логістичної концепції «витягування».

При цьому в більшості наукових праць впровадження в управління ланцюгом постачання «витягаючої» системи Fortschrittzahlen переважно зустрічається на промислових підприємствах. Так, R. Ostertag (2008) розробив за принципами системи FZ модель координування і планування ланцюгом постачання в автомобільній промисловості. Важливе місце у методології цього підходу займає лінійна оптимізація кількісно-часових параметрів.

В той же час можливості використання в управлінні ланцюгом постачання «витягуючих» логістично організованих операційних систем галузі сільськогосподарської кооперації залишаються недостатньо дослідженими. Особливо це стосується такого їх різновиду як система FZ, що орієнтована на масовий характер аграрного, і зокрема, зернового виробництва.

Також відсутня чітка ідентифікація статусу ланок кооперативних зернових ланцюгів за параметрами SCOR-моделі.

Крім того в багатофункціональних зернових кооперативах зберігається дискусія щодо ключових засобів (інструментів) раціоналістичної логістики в управлінні окремими бізнес-процесами (Velychko, 2014).

Існуючі моделі управління в таких кооперативах безпосередньо не орієнтовані на реалізацію принципів (філософії) Fortschrittzahlen і недостатньо інтегровані із логістичними методами в цілому.

Метод лінійного програмування є більш дослідженим у моделюванні внутрішніх процесів зернових елеваторів. В той же час він менш вивчений при оптимізації кількісно-часових параметрів кооперативної взаємодії елеватора із замовниками послуг.

Метою дослідження стало опрацювання авторської моделі планування управлінських рішень у багатофункціональному зерновому кооперативі на принципах логістичної системи FZ, а також її апробація в практичних умовах.

Для дослідження були використані матеріали сільськогосподарського обслуговуючого кооперативу «Зерновий», який знаходиться в Україні на території Дніпропетровської області.

В процесі опрацювання авторської методології були використані такі методи як лінійне програмування та теорія масового обслуговування.

Взаємодія між фермерами і кооперативом має бути дуже ретельно спланована. Такий кооператив являє собою так звану «витягуючу» складну логістичну систему, в якій плани виробництва незалежних фермерів мають будуватися на основі програми завантаження їхнього кооперативного елеватора (вища ланка). При цьому в системі «виштовхування» ініціатива належить нижчим ланкам ланцюга постачання, які підштовхують об'єкти в матеріальному потоці, в той час як у системі «витягування» (Pull Systems) ініціативу замовлень проявляють вищі ланки.

Завдання полягає у тому, щоб розробити таку оптимальну програму для кооперативного елеватора. Далі вона стане основою узгоджених (скоординованих) рекомендованих виробничих планів для фермерських господарств-членів кооперативу, а не навпаки як це традиційно відбувається в роботі комерційних елеваторів.

Реалізація логістичної концепції системи FZ в управлінні ланцюгом постачання багатофункціонального зернового кооперативу може бути забезпечена за допомогою методу лінійного програмування. При цьому змінні такої економіко-математичної задачі мають включати кількісно-часові параметри системи FZ, а обмеження – враховувати та регулювати найважливіші передумови ефективного функціонування такого ланцюга постачання.

Членами зернового кооперативу є  $N$  фермерських господарств. Господарства спеціалізуються на виробництві продукції  $M$  сільськогосподарських культур, для зберігання якої використовується елеватор.

За змінні було прийнято обсяги постачання продукції на кооперативний елеватор у відповідний час від конкретних фермерських господарств-членів кооперативу. При цьому час постачання було диференційовано в розрізі трьох агротехнічних періодів проведення збиральних робіт: оптимального, можливо-го та несприятливого.

Така диференціація часових періодів дозволяє встановити широкий діапазон оцінки альтернатив за існування значної низки обмежень в організації діяльності кооперативного елеватора. В той же час кількість (обсяг) надходження продукції за оптимальним планом завантаження елеватора стає вихідним пунктом для опрацювання виробничих програм незалежних виробників-учасників обслуговуючої кооперації.

При цьому сама система змінних (можливих кількісно-часових параметрів) за наявності значної кількості дрібних членів кооперативу та високого рівня диверсифікації їх товарного виробництва є досить чисельною. Однак, на методологічний процес опису і розв'язку такої задачі та практичне значення її результатів це не має суттєвого впливу.

Під час опису кількісно-часові параметри логістичної системи FZ багатофункціонального зернового кооперативу групуються за трьома рівнями: I – по фермерських господарствах; II – по сільськогосподарських культурах; III – по агротехнічному періоду проведення збиральних робіт. Отже, збиральні роботи для кожної з  $M$  культур проводяться у певні агротехнічні терміни, які можуть бути оптимальними, можливими та несприятливими.

Кількість днів проведення збиральних робіт в оптимальні агротехнічні терміни для  $i$ -ї культури позначимо через  $n_i$  ( $i = \overline{1, M}$ ). Аналогічно кількість днів проведення збиральних робіт в можливі та несприятливі агротехнічні терміни позначимо через  $k_i$  ( $i = \overline{1, M}$ ) та  $l_i$  ( $i = \overline{1, M}$ ) відповідно. Тобто загальний термін проведення збиральних робіт у днях в цілому складається з трьох періодів та дорівнює

$$L_i = n_i + k_i + l_i \quad (i = \overline{1, M}), \quad (2.17)$$

Для зручності позначення змінних та запису обмежень введемо ще таке позначення

$$K_i = k_i + n_i \quad (i = \overline{1, M}), \quad (2.18)$$

Шукані невідомі позначимо таким чином:

$x_{ij}^{(s)}$  ( $i = \overline{1, M}; j = \overline{1, N}; s = \overline{1, n_i}$ ) обсяг постачання на кооперативний елеватор продукції  $i$ -ї культури  $j$ -м фермерським господарством в  $s$ -й день оптимальних агротехнічних термінів проведення збиральних робіт, т;

$x_{ij}^{(s)}$  ( $i = \overline{1, M}; j = \overline{1, N}; s = \overline{n_i + 1, K_i}$ ) обсяг постачання на кооперативний елеватор продукції  $i$ -ї культури  $j$ -м фермерським господарством в  $s$ -й день можливих агротехнічних термінів проведення збиральних робіт, т;

$x_{ij}^{(s)}$  ( $i = \overline{1, M}; j = \overline{1, N}; s = \overline{K_i + 1, L_i}$ ) обсяг постачання на кооперативний елеватор продукції  $i$ -ї культури  $j$ -м фермерським господарством в  $s$ -й день порушених агротехнічних термінів проведення збиральних робіт, т.

Крім того введемо  $M$  допоміжних змінних. Змінною  $y_i$  позначимо загальний обсяг зібраної продукції  $i$ -ї культури в усіх фермерських господарствах.

Взаємозв'язок між основними та введеними допоміжними змінними породжує першу групу  $M$  обмежень

$$\sum_{j=1}^N \sum_{s=1}^{L_i} x_{ij}^{(s)} = y_i \quad (i = \overline{1, M}), \quad (2.19)$$

1) щодо обсягу витрат на послуги кооперативного елеватора для окремого фермерського господарства (з урахуванням втрат при здійсненні збиральних робіт у позаоптимальні агротехнічні терміни).

У фермерських господарств-виробників аграрної продукції фактично існує три ключових альтернативи в системі доробки та зберігання зерна. Це, зокрема: власні потужності у вигляді складів, силобегів, тощо (внутрішня логістика), послуги комерційного елеватора (зовнішня логістика), а також кооперативного елеватора (зовнішня логістика). І хоча останній є для виробника-члена кооперативу підконтрольним логістичним провайдером, однак, комерційний елеватор, з огляду на низку причин, залишається досить потужною конкурентною альтернативою. Найважливіші серед таких причин – це високий рівень спеціалізації і якості обслуговування, а також значна цінова конкурентоздатність послуг з доробки та зберігання продукції.

Саме тому одним із головних завдань управління ланцюгом постачання за допомогою системи FZ є мінімізація витрат на послуги кооперативного елеватора. Причому така мінімізація має забезпечити конкурентний рівень кооперативної логістики для фермерських господарств порівняно із послугами комерційних елеваторів в районі.

Але в обмеженні щодо максимально можливої вартості послуг з доробки та зберігання зерна (комплексних послуг) потрібно врахувати не лише очікувані змінні витрати для фермера, але й можливі втрати урожаю при здійсненні збиральних робіт у неоптимальні агротехнічні терміни. Останнє може бути першочергово зумовлене необхідністю уникнення суміщення у часі збирання різних культур через тривалий час переналагоджування сепаратора, а також тривале повне очищення сепаратора і сушарки кооперативу та ін. З іншого боку користування фермером-членом кооперативу послугами комерційного елеватора може створювати інші додаткові втрати. Це можуть бути втрати від простою в черзі орендованого автотранспорту, втрати від штрафних санкцій по замовлених, але невикористаних послугах від кооперативу, ймовірні втрати від завищення показників засміченості та вологості під час його доробки, втрати від віддаленого транспортування зерна та ін.

Крім змінних витрат важливим є врахування в обмеженні і рівня відшкодування у ціні послуг певним фермерським господарством постійних витрат кооперативного елеватора. Рівень такого відшкодування має обов'язково

залежати від обсягу використання обладнання кооперативу. З цією метою до обмеження вводиться т.з. «коефіцієнт участі» фермерського господарства у загальному обсязі користування послугами кооперативного елеватора.

В цілому виконання обмеження дозволяє вийти на мінімальний рівень конкурентоздатності кооперативу за вартістю послуг порівняно з послугами найближчих спеціалізованих логістичних провайдерів-комерційних елеваторів.

Отже, для забезпечення цінової конкурентоздатності кооперативного елеватора порівняно з послугами комерційних елеваторів в районі необхідно передбачити обмеження обсягу витрат на його послуги. Фактичні змінні витрати на одну вагову одиницю продукції  $i$ -ї культури  $j$ -го фермерського господарства при доробці і зберіганні на кооперативному елеваторі позначимо через  $\lambda_{ij}$  ( $i = \overline{1, M}; j = \overline{1, N}$ ). Сюди входять також можливі втрати урожаю від здійснення збиральних робіт у поза оптимальні агротехнічні терміни.

Загальні постійні витрати, тобто загальні витрати на доробку та зберігання однієї вагової одиниці продукції  $i$ -ї культури на кооперативному елеваторі в цілому позначимо через  $\Lambda_i$  ( $i = \overline{1, M}$ ). Мінімальну ціну на послуги комерційного елеватора в грошових одиницях для  $i$ -ї культури позначимо через  $\mu_i$  ( $i = \overline{1, M}$ ). Тоді маємо  $M$  обмежень

$$\frac{\sum_{j=1}^N \lambda_{ij} \sum_{s=1}^{L_i} x_{ij}^{(s)} + \Lambda_i}{\sum_{j=1}^N \sum_{s=1}^{L_i} x_{ij}^{(s)}} \leq \mu_i \quad (i = \overline{1, M}), \quad (2.20)$$

2) щодо кількості автомобілів для обслуговування на кооперативному елеваторі за одну добу.

Важливим обмежуючим чинником в роботі кооперативного елеватора є ефективне управління чергами під час приймання зерна. Значні витрати часу на очікування і отримання послуги призводять до додаткових втрат фермерів. В такій ситуації об'єктами регулювання можуть виступати як кількість пунктів обслуговування на елеваторі, так і кількість замовлень, що виконуються за певну одиницю часу. На основі встановлення максимально припустимої тривалості



перебування автомобіля на кооперативному елеваторі та допоміжних розрахункових показників теорії черг в обмеженні задачі лімітовано кількість приймань автомобілів елеватором для перевезення від фермерських господарств добового обсягу зібраного зерна. При цьому чисельність прийнятих автомобілів розраховується на основі їх середньої вантажопідйомності в окремому фермерському господарстві та планового добового обсягу збирання і постачання продукції.

Обмеження часу простою автомобіля при вичерпуванні потенціалу елеватора для збільшення кількості пунктів обслуговування дає можливість забезпечити раціональну організацію роботи автотранспорту, що є особливо важливим в умовах його оренди. Мінімізація черг на елеваторі також створює сприятливі умови для планування збирально-транспортних робіт фермерів в цілому.

Лімітована кількість надходження автомобілів на кооперативний елеватор і чітко визначений для цього час виступають в ролі додаткових кількісно-часових параметрів (індикаторів) реалізації методології FZ в ланцюгу постачання багатофункціонального кооперативу.

Загальна кількість ходок автомобілів для обслуговування на кооперативному елеваторі за одну добу не повинна перевищувати  $Z$ . Середню вантажопідйомність автомобіля  $j$ -го фермерського господарства позначимо через  $w_j (j = \overline{1, N})$ , а загальну масу продукції, яку необхідно перевезти до елеватора, позначимо через  $B_i (i = \overline{1, N})$ . Тоді  $\frac{B_i}{w_i}$  означає кількість ходок автомобілів для перевезення добового обсягу збирання зерна від  $j$ -го фермерського господарства до елеватора, одиниць. Обмеження має вигляд

$$\sum_{i=1}^N \frac{B_i}{w_i} \leq Z, \quad (2.21)$$

Граничний параметр  $Z$  цього обмеження визначається на основі відомої методики теорії масового обслуговування щодо підготовки рішень з управління чергами в кооперативному елеваторі:

Інтенсивність потоку замовлень (ходок автомобілів із зерном на елеватор від фермерів) складає:

$$\lambda = Z / t, \quad (2.22)$$

де  $Z$  – кількість замовлень (ходок автомобілів із зерном на елеватор від фермерів) за день;

$t$  – тривалість робочого дня, год.

Коефіцієнт навантаження одного каналу обслуговування замовлень дорівнює:

$$\rho = \lambda / \mu, \quad (2.23)$$

де  $\mu$  - інтенсивність обслуговування замовлень за годину.

Допоміжна величина, що вказує на частку часу простою системи масового обслуговування:

$$p_0 = 1 / \left( 1 + \frac{\rho^1}{1!} + \frac{\rho^2}{2!} + \frac{\rho^{k+1}}{k!(k-\rho)} \right), \quad (2.24)$$

де  $k$  – кількість пунктів обслуговування.

Ймовірність простою пункту обслуговування без клієнтів визначається за формулою:

$$P_{\text{простою}} = 1 - \rho / k, \quad (2.25)$$

Ймовірність утворення черги з клієнтів на базі складає:

$$P_{\text{черги}} = \frac{p_0 \rho^{k+1}}{k!(k-\rho)}, \quad (2.26)$$

Середня довжина черги дорівнює:

$$Z_{\text{черги}} = \frac{k \cdot P_{\text{черги}}}{k - \rho}, \quad (2.27)$$

Середній час перебування автомобіля на кооперативному елеваторі, враховуючи час очікування та обслуговування, оцінюється за формулою:

$$T = Z_{\text{черги}} / \lambda + 1 / \mu, \quad (2.28)$$

Контрольний показник для встановлення граничного рівня (кількість замовлень (ходок автомобілів із зерном на елеватор від фермерів) за день) – це середній час перебування автомобіля на кооперативному елеваторі, враховуючи час очікування та обслуговування (щоб встигав повертатися до господарства і вивозити заплановане для збирання зерно на елеватор).

Відповідно встановлення необхідного граничного рівня часу очікування та обслуговування автомобіля на елеваторі дозволяє використати методику теорії

масового обслуговування як імітаційну модель (шляхом підстановки) для визначення такого граничного рівня обмеження задачі як кількість замовлень (ходок автомобілів із зерном на елеватор від фермерів) за день.

3) щодо перевезення усього обсягу рослинницької продукції, вирощеної у всіх фермерських господарствах та включеної у план замовлення послуг з доробки і зберігання, на кооперативний елеватор.

Логістична модель реалізації поставленого завдання передбачає досить значний рівень багатоваріантності вибору. Але принциповим обмеженням при цьому є надходження на елеватор мінімально замовленого обсягу постачання рослинницької продукції від усіх фермерських господарств. Група таких обмежень формується в розрізі окремої сільськогосподарської культури.

В той же час при майбутньому складанні виробничої програми господарств-членів кооперативу варто буде враховувати баланс використання продукції. Це означає, що на кооперативний елеватор для доробки і зберігання буде спрямована лише частина готової продукції кожного виробника. Можливими альтернативними джерелами її використання можуть стати: формування насінневого фонду, витрати на орендну платню у натуральній формі, витрати на корми та ін. Крім того частина решти товарної продукції може бути реалізована на ринку без доробки і зберігання, а ще частина буде зберігатися на власних потужностях, а можливо – й потужностях комерційного елеватора і т. ін. В підсумку планове виробництво сільськогосподарської продукції кожного фермерського господарства фактично має одночасно формуватися і узгоджуватися як традиційним способом, так і методом від оберненого (на основі оптимального плану завантаження потужностей кооперативного елеватора).

Таким чином через  $F_i$  позначимо мінімальний обсяг рослинницької продукції  $i$ -ї культури, вирощеної у всіх фермерських господарствах та включеної у план замовлення послуг з доробки та зберігання на кооперативний елеватор.

Тоді для виконання умови перевезення усього обсягу продукції по окремих культурах маємо групу  $M$  обмежень

$$y_i \geq F_i \quad (i = \overline{1, M}), \quad (2.29)$$

4) щодо максимального часу знаходження (зберігання) зібраної продукції без сушіння.

Як відомо умови збирання урожаю впливають на вологість зерна та інші показники його якості. Крім того умови зберігання зернових мас у перший період після збирання та транспортування на кооперативний елеватор впливають на якісні параметри і характер процесів, що відбуваються у зерні. Під впливом цих чинників надходить зерно різного складу та якості.

Збільшення кількості днів збирання урожаю створює ризики для його втрат фермерськими господарствами. З іншого боку, чим менший діапазон («люфт», «резерв часу») для доробки (сушіння), тим менше можливостей з маневрування у часі для уникнення суміщення доробки (сушіння) різних культур на елеваторі. А його якраз збільшує триваліша кількість днів збирання зерна у фермерських господарствах і постачання зерна на елеватор. Тому в обмеження вводиться авторська формула, яка, в певній мірі, враховує у вигляді компромісу відповідні інтереси фермерів і кооперативного елеватора.

Обмеження набуває особливої актуальності за існування ризиків несприятливих погодних умов під час збирання культури.

В обмеженні використовується відома формула Дюваля, яка допомагає встановити обсяги відходів зерна на елеваторі після очищення перед сушінням. Коефіцієнт максимальної варіації обсягу надходження продукції на елеватор за день допомагає встановити максимальний час на сушіння добової партії зерна. Також під час визначення кількості днів надходження продукції на елеватор тут використовується штучний допоміжний доданок. Він вводиться в обмеження з метою унеможливлення ситуації щодо необхідності ділення на нуль і при цьому мінімально зменшує точність розрахунків.

З метою уникнення суміщення у часі доробки різних культур на кооперативному елеваторі може також використовуватися пересувна механізація, яка являє собою набір транспортних засобів і технологічного обладнання. Така механізація може бути застосована для роботи з незначними партіями зерна. Тому при лімітуванні максимально припустимого часу знаходження зібраної продукції без сушіння в обмеженні задачі враховано час на переміщення зерна

тимчасовими поточно-технологічними лініями, а також його зберігання на асфальтованих майданчиках під навісами. Обмеження формуються в розрізі кожної окремої культури.

Отже, умовою щодо максимального часу знаходження (зберігання) зібраної продукції без сушіння є такі обмеження

$$\frac{K_V * y_i - \frac{F_z - B_z}{100 - B_z} * 100 * y_i}{S_E (\sum_{i=1}^M y_i + 0,001)} + T \leq D \quad (i = \overline{1, M}), \quad (2.30)$$

де  $\sum_{i=1}^M y_i$  - загальний обсяг надходження продукції від фермерів до коопера-

тивного елеватора за період збирання урожаю, т

$\frac{F_z - B_z}{100 - B_z} * 100$  – формула Дюваля, за якою визначаються обсяги відходів зер-

на після очистки на елеваторі перед сушінням;

$F_z$  – фактичний рівень засміченості зерна, %;

$B_z$  – базисний рівень засміченості зерна, %;

$K_V$  - коефіцієнт максимальної варіації середнього обсягу надходження продукції від фермерів до кооперативного елеватора за день;

0,001 – штучний допоміжний доданок, який унеможливить ситуації з діленням на нуль, і при цьому мінімально зменшить точність розрахунків;

$S_E$  – продуктивність обладнання кооперативного елеватора із сушіння зерна, т / день;

$T$  – середній час на транспортування з поля, внутрішнє переміщення в об'єднаній партії по елеватору тимчасовими поточно-технологічними лініями, зберігання на асфальтованих майданчиках при немеханізованих або частково механізованих складах і навісах, а також очищення зерна на сепараторі, днів

$D$  – максимально припустимий час знаходження зібраної продукції без сушіння.

5) щодо обсягів одночасного закладання всіх культур на коротко-, середньо- та довгострокове зберігання в кооперативному елеваторі.

Сучасні моделі функціонування зернових кооперативів свідчать про те, що технологічний процес очищення і сушіння зерна переважно відбувається на кооперативному елеваторі, в той час як його тривале зберігання може здійснюватися як у кооперативі, так і безпосередньо у його членів-фермерських господарств. Зокрема, така комбінована модель створення зернових обслуговуючих кооперативів поширена в Канаді серед невеликих фермерських господарств (50-100 гектарів) із наявністю потужностей для зберігання від 2 до 5 тис. тонн. В той же час серед більш крупних виробників сільськогосподарської продукції поширеними є моделі локального та районного кооперативного елеватора із обсягом потужностей для зберігання відповідно 10-20 та 30-50 тис. тонн. В останніх і технологічні процеси очищення та сушіння, і логістичний процес зберігання продукції переважно здійснюється обслуговуючим багатофункціональним кооперативом. Саме такі моделі (типи) кооперативів розглядаються як найкращі об'єкти для впровадження системи FZ у сільському господарстві.

Кількість силосів на кооперативному елеваторі для зберігання різних культур обмежена. При цьому протягом маркетингового року кукурудзу або соняшник можна, наприклад, пересипати у звільнені пшеничні чи ячмінні силоси коротко- або середньострокового зберігання. Але одночасне зберігання всіх культур має чіткі межі. Все це в певній мірі впливатиме на розв'язок задачі і відповідно – опрацювання рекомендованого плану виробництва для фермерських господарств.

При плануванні обсягів закладання зерна на зберігання в обмеженні також використана формула Дюваля для точнішого врахування потенційного рівня одночасного зберігання продукції, вирощеної у фермерських господарствах-членах кооперативу.

Вичерпність обсягів одночасного закладання всіх культур на коротко-, середньо- та довгострокове зберігання в кооперативному елеваторі дає наступне обмеження

$$\sum_{i=1}^M y_i - \frac{F_z - B_z}{100 - B_z} * 100 * \sum_{i=1}^M y_i \leq V_z, \quad (2.31)$$

б) щодо ймовірності високого попиту та можливості значного обсягу реалізації різних культур.

Основна місія діяльності кооперативного елеватора – це мінімізація витрат членів кооперативу на послуги з додаткового технологічного та логістичного забезпечення основного бізнесу, який пов'язаний з виробничим процесом. В той же час діяльність багатофункціонального зернового кооперативу має бути орієнтована і на реалізацію іншої супутньої мети це маркетингова підтримка та максимізація доходів членів кооперативу. Останнє безпосередньо пов'язане з такими чинниками як високий попит на продукцію та сприятлива цінова кон'юнктура.

Це означає, що система FZ має бути орієнтована як на максимізацію завантаження потужностей кооперативного елеватора і, як наслідок, мінімізацію витрат членів кооперативу на доробку та зберігання зерна, так і на інші не менш, а можливо й більш важливі для фермерського господарства цілі.

Саме тому до економіко-математичної моделі задачі введено обмеження, які враховують можливості для кожного виробника формувати таку структуру виробництва продукції, яка буде обов'язково орієнтована на принцип диверсифікації та високі індивідуальні ринково-економічні перспективи членів кооперативу. У такий спосіб інтегруються і реалізуються інтереси як кооперативу, так і його членів. І саме завдяки такому обмеженню до виробничих програм будуть включені сільськогосподарські культури із очікуваним високим попитом та рентабельністю.

Для цього в методиці застосовані окремі елементи моделі «дерева рішень», що пов'язані із ймовірнісними оцінками настання можливих подій. Граничний рівень такої оцінки визначається менеджментом кооперативу на основі узгоджень із керівниками фермерських господарств. Сутність обмеження полягає у визначенні середньозваженої ймовірнісної оцінки по очікуваній ринковій кон'юнктурі щодо кожного виду продукції, який може вироблятися та зберігатися фермерськими господарствами на кооперативному елеваторі.

Так можуть бути описані прогностні ймовірнісні оцінки щодо потенційного попиту на відповідну товарну продукцію у наступному маркетинговому році.

Ймовірності визначаються на основі огляду аналітичних досліджень та маркетингових прогнозів зернового обслуговуючого кооперативу по всіх товарних культурах, які передбачаються для вирощування у фермерських господарствах на наступний господарський рік.

Для того, щоб забезпечити ймовірність високого попиту та можливості значного обсягу реалізації для різних культур в сукупності, будемо відповідне обмеження.

Прогнозовані ймовірності високого попиту та можливості значного обсягу реалізації продукції різних культур визначаються на основі огляду аналітичних та маркетингових досліджень зернового обслуговуючого кооперативу по всіх товарних культурах, які передбачаються для вирощування у фермерських господарствах на наступний господарський рік. Позначимо через  $p_i$  ймовірність високого попиту та можливості значного обсягу реалізації для  $i$ -ї культури, а через  $P^*$  нижню границю вказаної ймовірності. Тоді маємо таку нерівність

$$\frac{\sum_{i=1}^M p_i * y_i}{\sum_{i=1}^M y_i} \geq P^*, \quad (2.32)$$

7) щодо ймовірності отримання фермерськими господарствами високої маржі з продажу своєї продукції через кооператив (по всіх культурах).

В значній мірі прибутковість фермерського бізнесу залежатиме і від низької собівартості виробництва та сприятливої ситуації на ринку. Тому в обмеження задачі закладено прогнозні ймовірності, які пов'язані з похідним від першого і другого показником маржі із майбутніх продажів.

Ймовірність отримання фермерськими господарствами високої маржі з продажу продукції  $i$ -ї культури через кооператив позначимо через  $r_i$ , а через  $R^*$  позначимо нижню границю вказаної ймовірності.

$$\frac{\sum_{i=1}^M r_i * y_i}{\sum_{i=1}^M y_i} \geq R^*, \quad \text{и (2.33)}$$



8) щодо агротехнічних вимог по площі технічних культур для кожного окремого фермерського господарства.

З іншого боку сільськогосподарське виробництво має певні агротехнічні стримуючі чинники щодо максимізації фінансово-економічних результатів діяльності. В довгостроковій перспективі недостатнє врахування таких чинників може призвести до зниження рівня родючості ґрунтів і відповідно урожайності культур. Це, зокрема, стосується вимог щодо структури посівних площ і частки в ній технічних культур. Зазвичай такі культури є досить прибутковими напрямками аграрного бізнесу.

З огляду на це доцільним є використання обмеження щодо максимальної частки посівних площ для вирощування соняшнику, ріпаку та інших культур для кожного конкретного фермерського господарства, яке має на меті дотримання відповідних вимог. Це в цілому частково скоригує як оптимальний план завантаження кооперативного елеватора, так і виробничі програми певних членів кооперативу.

Враховуючи змістовні особливості запропонованих кількісно-часових змінних задачі, в обмеженні для обчислення посівних площ використано середні прогнозовані урожайності по технічних культурах у конкретних фермерських господарствах. При цьому у структурі посівних площ при визначені лімітованої питомої ваги варто враховувати і те, що фактична площа технічних культур буде більшою (не вся вирощена продукція надійде для зберігання на елеватор). На практиці це означатиме, що в математичному обмеженні вимоги до максимальної частки технічних культур у сівозміні фермерського господарства мають бути збільшені пропорційно до рівня використання продукції поза елеватором. Саме за таких умов буде відображено реальні обставини виробничої програми певного члена кооперативу.

Обсяг рослинницької продукції технічних культур обмежується агротехнічними вимогами по площі для кожного окремого фермерського господарства. Загальну посівну площу  $j$ -го фермерського господарства позначимо через  $S_j (j = \overline{1, N})$ , а середню урожайність  $i$ -ї технічної культури в цьому господарстві

– через  $U_{ij}$ . Тоді загальну площу технічних культур в  $j$ -му господарстві можна

обчислити виразом  $\sum_{i \in Q_j} \frac{\sum_{s=1}^{L_i} x_{ij}^{(s)}}{U_{ij}}$  і обмеження має вигляд

$$\sum_{i \in Q_j} \frac{\sum_{s=1}^{L_i} x_{ij}^{(s)}}{U_{ij}} \leq \rho_j S, \quad (2.34)$$

де  $S$  – величина відсотку площі, яку займають технічні культури.

9) щодо обсягу можливої сплати штрафних санкцій фермерськими господарствами за невиконане замовлення з доробки (очищення і сушіння) зерна на кооперативному елеваторі.

Членство у кооперативі не виключає часткового власного логістичного забезпечення основного бізнесу, а також не означає повну відмову від користування послугами комерційних організацій за відповідними напрямками. Це говорить про те, що необхідний тимбілдинг членів кооперативу не виключає їх економічної свободи та можливості прийняття індивідуальних ситуаційних рішень. При цьому недовиконання обсягу замовлених послуг через обслуговуючий кооператив, як правило, відшкодовується через певні економічні важелі. Останнє пов'язане з тим, що зменшення обсягу послуг з вини якогонебудь члена кооперативу призводить до автоматичного дорозчання комплексу послуг для всіх інших членів. Саме тому шляхом вирішення цієї проблеми є застосування економічного механізму штрафних санкцій до учасника обслуговуючої кооперації, який фактично не здійснив попередньо замовлений обсяг послуг.

Але багатофункціональний кооператив може бути зацікавлений і в певному встановленні лімітів щодо обсягів накладання штрафних санкцій на фермерські господарства. Це може бути пов'язане зі стратегією глибокої інтеграції кооперативу зі своїми членами, стимулюванням активної співучасті у розвитку спільного кооперативу і т. ін. Для цього можуть бути використані обмеження щодо можливого обсягу сплати штрафних санкцій фермерами. Такі

обмеження можуть приймати вигляд максимальної суми грошової компенсації. При цьому сплата штрафних санкцій фермерським господарством обслуговуючому кооперативу може бути передбачена за невиконане замовлення з очищення та сушіння продукції.

Через  $g_i^{(1)}$  позначимо розмір штрафної санкції на вагову одиницю  $i$ -ї культури ( $i = \overline{1, M}$ ), а через  $G_i^{(1)}$  максимально можливу суму санкцій для всіх фермерських господарств у цілому. Оскільки обсяг виробництва  $i$ -ї культури в  $j$ -му господарстві складає  $\sum_{s=1}^{L_i} x_{ij}^{(s)}$  ( $i = \overline{1, M}$ ), то відповідно до кількості культур одержимо такі обмеження

$$\sum_{j=1}^N g_j^{(1)} \sum_{s=1}^{L_i} x_{ij}^{(s)} \leq G_i^{(1)} \quad (i = \overline{1, M}), \quad (2.35)$$

10) щодо обсягу можливої сплати штрафних санкцій фермерськими господарствами за невиконане замовлення зі зберігання зерна на кооперативному елеваторі.

Крім того економічні компенсації кооперативу можуть бути пов'язані із невиконаним замовленням зі зберігання зерна на елеваторі. Тоді відповідно отримаємо подібне обмеження моделі задачі.

Через  $g_i^{(2)}$  позначимо розмір штрафної санкції на вагову одиницю  $i$ -ї культури ( $i = \overline{1, M}$ ), а через  $G_i^{(2)}$  максимально можливу суму таких санкцій для всіх фермерських господарств у цілому. Тоді маємо ще групу обмежень, які аналогічні попереднім

$$\sum_{j=1}^N g_j^{(2)} \sum_{s=1}^{L_i} x_{ij}^{(s)} \leq G_i^{(2)} \quad (i = \overline{1, M}), \quad (2.36)$$

11) щодо співвідношення між обсягами доробки і зберігання різних культур на кооперативному елеваторі.

Обмеження може бути пов'язане із особливостями технологічного процесу, агротехнічних термінів збирання та циклу зберігання різних культур, місткістю спеціальних силосних ємностей на елеваторі тощо.

Наприклад, в основу обмеження покладено особливості агротехнічних термінів збирання культур. Різний час закладання продукції на зберігання не має суттєво вплинути на відносно рівномірне завантаження потужностей елеватора. Тому важливим завданням є досягнення раціонального ресурсного забезпечення елеватора з боку фермерів-виробників рослинницької продукції протягом маркетингового року. Відповідно має дотримуватися певне співвідношення між обсягами зберігання ранніх культур (пшениця, ячмінь, ріпак) та пізніх культур (кукурудза на зерно та соняшник).

Отже, через  $H_1$  позначимо множину, елементами якої є індекси тих культур, які входять в першу групу а множина  $H_2$  аналогічно включає індекси культур другої групи. Якщо співвідношення між обсягами доробки і зберігання різних груп культур на кооперативному елеваторі має вигляд  $\gamma \div 1$ , то маємо обмеження

$$\sum_{i \in H_1} y_i \leq \gamma \sum_{i \in H_2} y_i, \quad (2.37)$$

12) щодо мінімальних обсягів завантаження потужностей елеватора за можливості сплати штрафних санкцій членами кооперативу від невиконаного замовлення послуг.

Можливість заміни користування послугою елеватора грошовою компенсацією фермерського господарства, як правило, є обмеженою, а також строка-тою по різних культурах.

З огляду на раніше зазначені особливості взаємодії фермерів та обслуговуючого кооперативу щодо регулювання можливості заміни користування послугами технологічного чи логістичного характеру на грошове відшкодування обмеження можуть набувати вигляду і певного середньозваженого відсотку від обсягу замовлених послуг або й конкретного фіксованого обсягу у натуральному вимірі. Це описується відповідним обмеженням в розрізі окремих культур.

Позначимо через  $q_{ij}$  відсоток можливої заміни користування послугою елеватора грошовою компенсацією для  $i$ -ї культури в  $j$ -му фермерському господарстві, а через  $Q_{ij}$  мінімально можливий обсяг поставки продукції даної

культури для завантаження потужностей елеватора за можливості сплати штрафних санкцій членами кооперативу від невиконаного замовлення послуг. Маємо такі обмеження:

$$(1 - q_{ij}) \sum_{s=1}^{L_i} x_{ij}^{(s)} \leq Q_{ij} \quad (i=\overline{1, M}; j = \overline{1, N}), \quad (2.38)$$

13) щодо потенційних (максимальних) виробничих можливостей членів кооперативу по кожній культурі за сприятливих умов.

Багатофункціональний зерновий кооператив, як правило, використовує у якості користувачів послуг як власних членів, так і інших сільськогосподарських товаровиробників. І хоча учасники кооперації є основним джерелом доходів, їхній внесок у реалізацію економічної програми кооперативного елеватора обмежується рівнем потенційних виробничих можливостей. Ці можливості пов'язані з багатьма чинниками, серед яких одним з найважливіших є обсяги землекористування та рівень товарності продукції із тривалим періодом реалізації.

Тому в обмеження закладені потенційні середньо багаторічні обсяги сукупного виробництва товарної продукції, яка може зберігатися на елеваторі. При цьому лімітований максимальний обсяг має визначатися по кожній окремій культурі і являти собою суму даних по всіх фермерських господарствах. Можливі ж певні перевищення середніх потенційних можливостей в оптимальному плані по тій чи іншій культурі у кожному конкретному господарстві можуть бути частково скориговані після розв'язання задачі двома способами: 1) підвищення запланованого рівня товарності і тривалості періоду реалізації по окремих видах продукції; 2) часткове коригування попереднього проекту структури посівних площ.

Позначимо її через  $R_i$  ( $i=\overline{1, M}$ ). Одержуємо  $M$  таких обмежень

$$\sum_{j=1}^N \sum_{s=1}^{L_i} x_{ij}^{(s)} \leq R_i \quad (i=\overline{1, M}), \quad (2.39)$$

14) щодо фіксованих (мінімальних) обсягів виробництва сільськогосподарських культур в окремих фермерських господарствах (за узгодженими заявками фермерів з кооперативом).

В системі обслуговуючої кооперації може складатися ситуація, що окремі фермерські господарства не будуть в повній мірі користуватися маркетинговими послугами багатфункціонального зернового кооперативу і відповідно не завжди будуть приймати участь у формуванні спільної великої партії зерна для реалізації на ринку. Це може бути пов'язане із певними обсягами реалізації окремої сільськогосподарської продукції, які попередньо законтрактовані із індивідуальним замовником, наприклад, на умовах форварду.

Однак, таку продукцію фермер цілком може спрямовувати на кооперативний елеватор для очищення, сушіння і тимчасового зберігання. В моделі це означатиме, що певні значення змінних по окремих фермерських господарствах будуть жорстко фіксовані в мінімальних обсягах (не в часі), тоді як по інших – буде залишатися багатоваріантність вибору. Відповідно це відобразатиметься у групі обмежень.

Отже, позначимо через  $N^*$  множину, елементами якої є індекси тих господарств, які мають з елеватором договори відносно гарантованих поставок продукції певних культур.

$M_j^*$  – множина, елементами якої є індекси тих культур  $j$ -го фермерського господарства, відносно яких очікується фіксований (мінімальний) обсяг виробництва (за узгодженими заявками фермерів з кооперативом).

Одержимо групу наступних обмежень

$$\sum_{s=1}^{L_i} x_{ij}^{(s)} \geq E_{ij} \quad (j \in N^*; i \in M_j^*), \quad (2.40)$$

де  $E_{ij}$  - обумовлений договором мінімальний обсяг поставки елеватору продукції  $i$ -ї культури  $j$ -м фермерським господарством.

15) обмеження щодо щоденних обсягів збирання продукції по кожній культурі.

Для кожного господарства необхідно виконати прогноз щоденних максимально можливих обсягів збирання продукції по кожній культурі. Позначимо через  $W_{ij}^{(s)}$  ( $i = \overline{1, M}; j = \overline{1, N}; s = \overline{1, L_i}$ ) верхню границю обсягу зібраної

продукції  $i$ -ї культури в  $j$ -му фермерському господарстві в  $s$ -й день оптимальних агротехнічних термінів проведення збиральних робіт.

Тоді ця величина для можливих термінів проведення збиральних робіт дорівнюватиме  $\sigma_1 W_{ij}^{(s)}$ , а для несприятливих термінів –  $\sigma_2 W_{ij}^{(s)}$ , де  $\sigma_1$  та  $\sigma_2$  – деякі коефіцієнти, які коригують величину  $W_{ij}^{(s)}$  ( $i = \overline{1, M}; j = \overline{1, N}; s = \overline{1, L_i}$ ).

Тоді одержимо 3 групи по  $M$  обмежень в кожній, які враховують верхні границі обсягів постачання продукції на кооперативний елеватор в залежності від оптимальних, можливих та несприятливих термінів постачання.

$$x_{ij}^{(s)} \leq W_{ij}^{(s)} (i = \overline{1, M}; j = \overline{1, N}; s = \overline{1, n_i}), \quad (2.41)$$

$$x_{ij}^{(s)} \leq \sigma_1 W_{ij}^{(s)} (i = \overline{1, M}; j = \overline{1, N}; s = \overline{n_i + 1, K_i}), \quad (2.42)$$

$$x_{ij}^{(s)} \leq \sigma_2 W_{ij}^{(s)} (i = \overline{1, M}; j = \overline{1, N}; s = \overline{K_i + 1, L_i}). \quad (2.43)$$

16) щодо невід'ємності значень змінних.

Останнє обмеження виконуватиме суто технічний характер і забезпечуватиме невід'ємність отриманих значень змінних або кількісно-часових параметрів системи FZ.

Отже, це група тривіальних обмежень, які відповідають невід'ємності шуканих значень змінних:

$$x_{ij}^{(s)} \geq 0 (i = \overline{1, M}; j = \overline{1, N}; s = \overline{1, L_i}), \quad (2.44)$$

Формування цільової функції. З огляду на те, що кооперативний елеватор в ланцюгу постачання багатофункціонального зернового кооперативу фактично є фокусною ланкою, а концепція FZ є «витягаючою» логістично організованою операційною системою, то цільова функція задачі має бути орієнтована на максимальне завантаження потужностей такого елеватора. З урахуванням змісту багатьох запропонованих обмежень це цілком відповідатиме як ідеї побудови ефективної логістики кооперативу в цілому, так і індивідуальним інтересам його членів.

За критерій оптимальності приймаємо максимальне значення завантаження потужностей кооперативного елеватора протягом господарського (маркетингового) року. Через  $y_i$  позначено обсяг завантаження потужностей елеватора

продукцією  $i$ -ї культури, зібраною з усіх фермерських господарств ( $i = \overline{1, M}$ ). Загальне завантаження потужностей елеватора є сумою можливих значень цих величин.

Цільова функція має вигляд  $\sum_{j=1}^M y_j \rightarrow \max$ .

Максимальне завантаження потужностей з доробки та зберігання на кооперативному елеваторі забезпечує мінімізацію вартості послуг для фермерів-членів кооперативу (економія на постійних витратах). При цьому модель враховує і багато інших не менш важливих інтересів фермерських господарств (потенційні доходи, структура посівних площ та ін.). Тому така максимізація цілком корелюватиме із інтересами тих, хто створив кооператив і користується його послугами.

Використання опрацьованої методології для впровадження логістичної системи FZ має здійснюватися щодо окремих процесів в системі ланок ланцюга постачання багатофункціонального зернового обслуговуючого кооперативу (рис. 2.14).

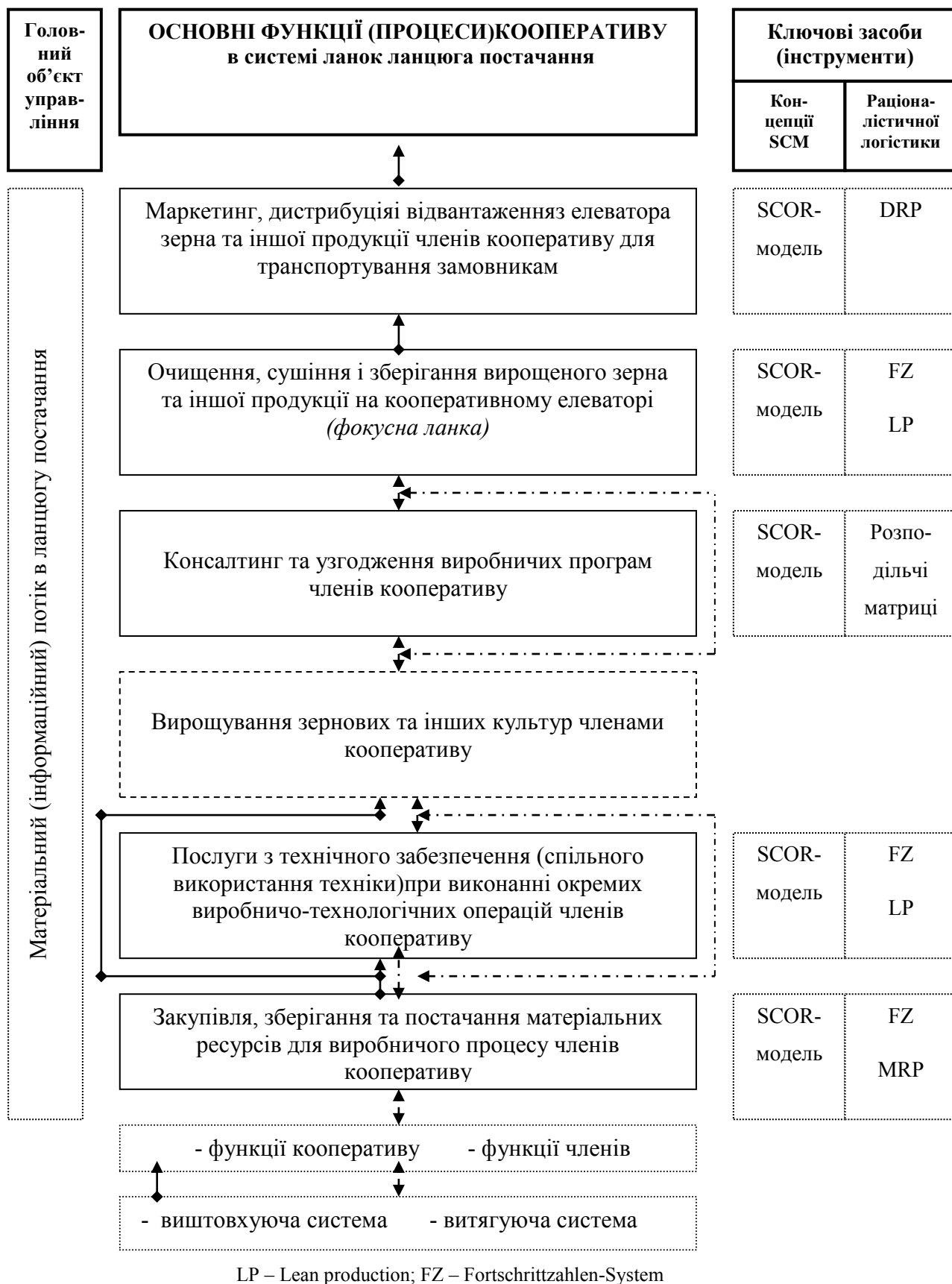
Отже, концепція Fortschrittzahlen як різновид «витягаючої» системи може діяти починаючи від процесу очищення, сушіння і зберігання вирощеного зерна та іншої продукції на кооперативному елеваторі і закінчуючи процесом закупівлею, зберіганням та постачанням матеріальних ресурсів для виробничого процесу членів кооперативу.

Використання авторської методології першочергово орієнтоване на ланки «доробка і зберігання продукції на елеваторі» та «узгодження виробничих програм членів кооперативу».

Членами цього багатофункціонального зернового кооперативу є понад 30 фермерських господарств із площею землекористування від 50 до понад 1000 га.

У складі кооперативу спроектовано елеватор максимальною потужністю 36 тис. т. Пропускна здатність елеватора за добу в середньому складає 2 тис. т.





**Рис. 2.14. Модель логістичного управління у багатофункціональному зерновому обслуговуючому кооперативі**  
(авторська розробка)

Розрахунок економіко-математичної моделі із відповідною системою змінних та обмежень дозволив отримати оптимальні кількісно-часові параметри системи FZ у вигляді графіків та обсягів постачання продукції членами кооперативу на власний елеватор.

Так, наприклад, оптимальний графік постачання озимої пшениці від фермерських господарств повністю охоплює як оптимальні, так і можливі агротехнічні терміни збиральних робіт. В той же час несприятливі агротехнічні періоди, на відміну від окремих інших культур, по пшениці до розв'язку задачі не увійшли. При цьому добові обсяги постачання пшениці суттєво коливаються протягом календарного періоду. Це пов'язане як із різним очікуваним рівнем урожайності по агротехнічних періодах, так і з частковим суміщенням у часі збирання озимої пшениці, ярого ячменю та ріпаку. Тому у дні такого суміщення постачання пшениці на елеватор частково обмежується навіть у оптимальний агротехнічний період.

В цілому цільова функція дозволяє максимізувати завантаження потужностей елеватора кооперативу «Зерновий» замовленням послуг власних членів на рівні 84 %.

Отримані оптимальні графіки постачання по всіх культурах в подальшому можуть стати основою для розробки індивідуальних узгоджених виробничих програм членів кооперативу на відповідний маркетинговий рік, а потім і планів закупівлі матеріально-технічних ресурсів через кооператив. Тобто управління ланцюгом постачання в кооперативі «Зерновий» ефективно реалізується за принципами «витягаючої» логістичної системи FZ.

В управлінні бізнес-процесами багатofункціонального зернового кооперативу доцільно використовувати такий різновид «витягаючої» логістичної системи як Fortschrittzahlen. Вона забезпечує ефективну логістичну інтеграцію ланок інформаційних систем в кооперативному ланцюгу постачання. При цьому як фокусна ланка такого ланцюга має розглядатися кооперативний елеватор.

Ефективна реалізація кількісно-часових параметрів концепції FZ в управлінні кооперативом може бути здійснена за допомогою методу лінійного

програмування. Методологія цього процесу вимагає ідентифікації системи змінних, обмежень та цільової функції задачі. При цьому змінні мають включати кількісно-часові параметри системи FZ і являти собою обсяги постачання продукції фермерськими господарствами-членами кооперативу на власний елеватор у чітко визначений термін. Час надходження продукції має бути відображено в розрізі трьох агротехнічних періодів з різним впливом на урожайність і валовий збір.

Запропоновані обмеження враховують такі чинники як цінова конкурентоздатність послуг елеватора, можливість одночасного обслуговування клієнтів, закладання зерна для зберігання, ймовірність високого попиту та ціни реалізації продукції, агротехнічні вимоги, можливість сплати штрафних санкцій членами кооперативу та ін.

З огляду на цілі FZ, як «витягуючої» логістичної системи, цільова функція має бути орієнтована на максимальне завантаження потужностей кооперативного елеватора.

Значення для теорії: знайшла подальший розвиток методологія застосування принципів системи FZ в багатофункціональному зерновому кооперативі на основі засобів лінійного програмування.

Значення для практики: одержана за допомогою цієї методології оптимальна програма постачання продукції на елеватор за принципами FZ може стати основою скоординованих виробничих планів членів кооперативу.

### РОЗДІЛ 3

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

### **3.1 Змістовна характеристика, класифікація та властивості товарного асортименту торговельних підприємств**

Ринковий успіх є ключовим критерієм оцінки діяльності вітчизняних підприємств, а їх ринкові можливості зумовлюються ефективно розробленою і послідовно здійснюваною товарною політикою. Невід'ємною частиною товарної політики є формування товарного асортименту.

Розробка методичних основ формування ефективного складу і структури товарного портфеля вимагають конкретизації суті понять «асортимент» та «номенклатура». На думку М. А. Ніколаєвої, поняття асортимент і номенклатура «близькі між собою. Їх об'єднує те, що вони обидва є переліками товарів. Відмінності полягають у призначенні: асортимент товарів призначений для задоволення потреб споживачів, товарна номенклатура може мати інше призначення – для регламентування певної професійної діяльності або іншої сфери застосування» [54].

Зазвичай під товарною номенклатурою розуміють сукупність всіх асортиментних груп товарів і товарних позицій, пропонованих конкретним виробником. Отже, ця категорія, як і види номенклатури (укрупнена й деталізована, або розгорнута) є характерною для підприємств виробничої сфери. Підтвердженням цього є й прийнята система класифікаційних ознак товарної номенклатури, до яких належать частка на ринку і темпи зростання обсягів продажів, етап життєвого циклу товарів, ступінь новизни, сегмент споживачів, терміни експлуатації, галузі експлуатації, ринки збуту, типи замовників, особливості технології тощо.

Натомість однозначного, чіткого визначеного поняття асортименту не існує. Як зазначено в економічному словнику: «Товарний асортимент – це група

товарів, тісно пов'язаних між собою схожістю принципів функціонування, продажем одним і тим самим групам покупців, реалізацією через аналогічні канали збуту або належністю до одного й того самого діапазону цін» [263]. Кожен науковець, котрий працює в галузі вивчення товарної політики, дає власне тлумачення даних термінів, в яких, однак, простежується певна схожість. Так, наприклад, В. П. Пилипчук дає таке визначення: «Товарний асортимент – це динамічний набір номенклатурних позицій (типів, марок, моделей) продукції, яка користується потенційним попитом на ринку і забезпечує успішне функціонування підприємства на тривалу перспективу» [54].

С. М. Виноградова і О. В. Пігунова визначають товарний асортимент як «...набір товарів, які об'єднуються або сполучаються за певною ознакою або сукупністю ознак (вид, колір, розмір тощо)» [39].

С. С. Гаркавенко зазначає: «Товарний асортимент – сукупність усіх асортиментних груп товарів, пропонованих конкретною фірмою» [89, с. 248]. Товарна номенклатура, з її точки зору, – це «...сукупність всіх асортиментних груп і товарних одиниць, пропонованих фірмою для продажу». Тобто автор об'єднує товарний асортимент і товарну номенклатуру як часткове і ціле.

М. І. Белявцев є прихильником бачення С. С. Гаркавенко, його авторське визначення товарного асортименту кілька уточнене, проте аналогічне: «Товарний асортимент – це сукупність усіх асортиментних груп товарів, пропонованих конкретною фірмою» [103]. Товарна номенклатура, за його твердженням, тотожне думці С. С. Гаркавенко: «сукупність всіх асортиментних груп і товарних одиниць, пропонованих фірмою для продажу» [103]. Таким чином, автор акцентує увагу на тому, що асортимент є складовою частиною товарної номенклатури.

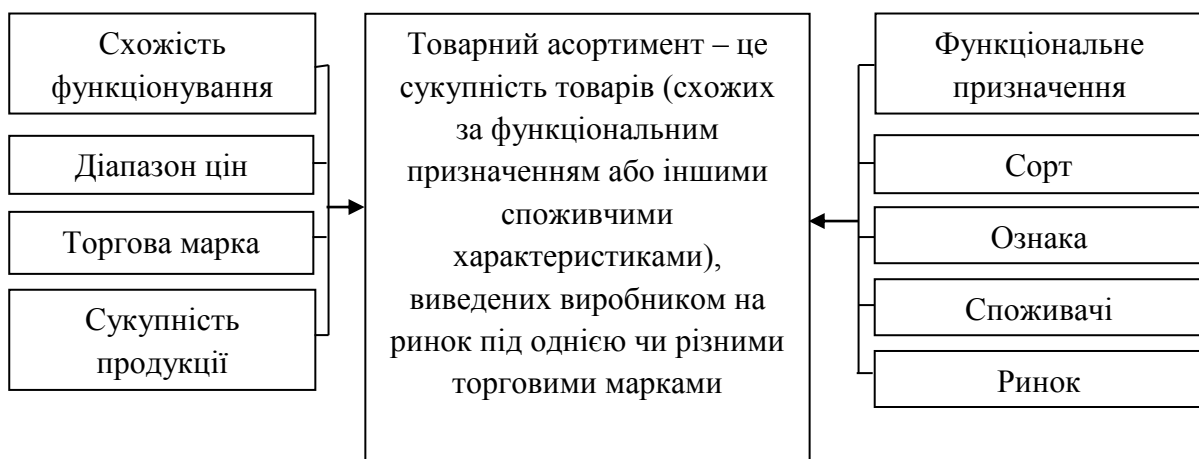
Економістом Л. В. Балабановою говориться про товарний асортимент як про групу товарів, тісно пов'язаних між собою і пропонованих одним групам споживачів, які розподіляються по одним і тим же каналам або в заданому ціновому діапазоні. Авторка підійшла до його трактування більш конкретно. Асортимент в даному випадку «не просто група товарів, а продукція, що має

певну групу споживачів, властиві тільки їй канали розподілу та ціновий діапазон. Отже, товарний асортимент являє собою сукупність товарів підприємства, пов'язаних між собою функціональним призначенням» [15].

Російські маркетологи вводять поняття «продуктової лінії» (по суті тотожне поняттю асортименту, наприклад, у Ф. Котлера [126]), а продуктову номенклатуру прирівнюють до термінів «продуктовий асортимент», «продуктовий портфель» або «товарний мікс» [49].

Таким чином, можна сказати, що рівень різноманітності продукції, виробленої окремими підприємствами, визначається за допомогою показників її номенклатури і асортименту. Більшість науковців вважають, що товарний асортимент слід розглядати як сукупність всіх асортиментних груп товарів, пропонованих конкретною фірмою.

Виходячи з аналізу різних визначень «товарного асортименту», можна сказати, що вчені по-різному підходять до трактування досліджуваного визначення. Єдиним є підхід, який трактує товарний асортимент як сукупність товарів, проте ознаки, за якими ця сукупність формується, можуть бути різними (рис. 3.1).



**Рис. 3.1. Трактування поняття «товарний асортимент»**  
(авторська розробка)

Отже, асортимент можна розглядати з різних точок зору, а саме як:  
– засіб задоволення потреб споживачів;

- предмет праці та товарні ресурси організації;
- товарні запаси підприємств торгівлі;
- складову обігових активів та майна підприємств;
- об'єкт авансування фінансових ресурсів та об'єкт інвестування;
- об'єкт спрямування інноваційної діяльності;
- засіб вдосконалення організації торговельного обслуговування тощо.

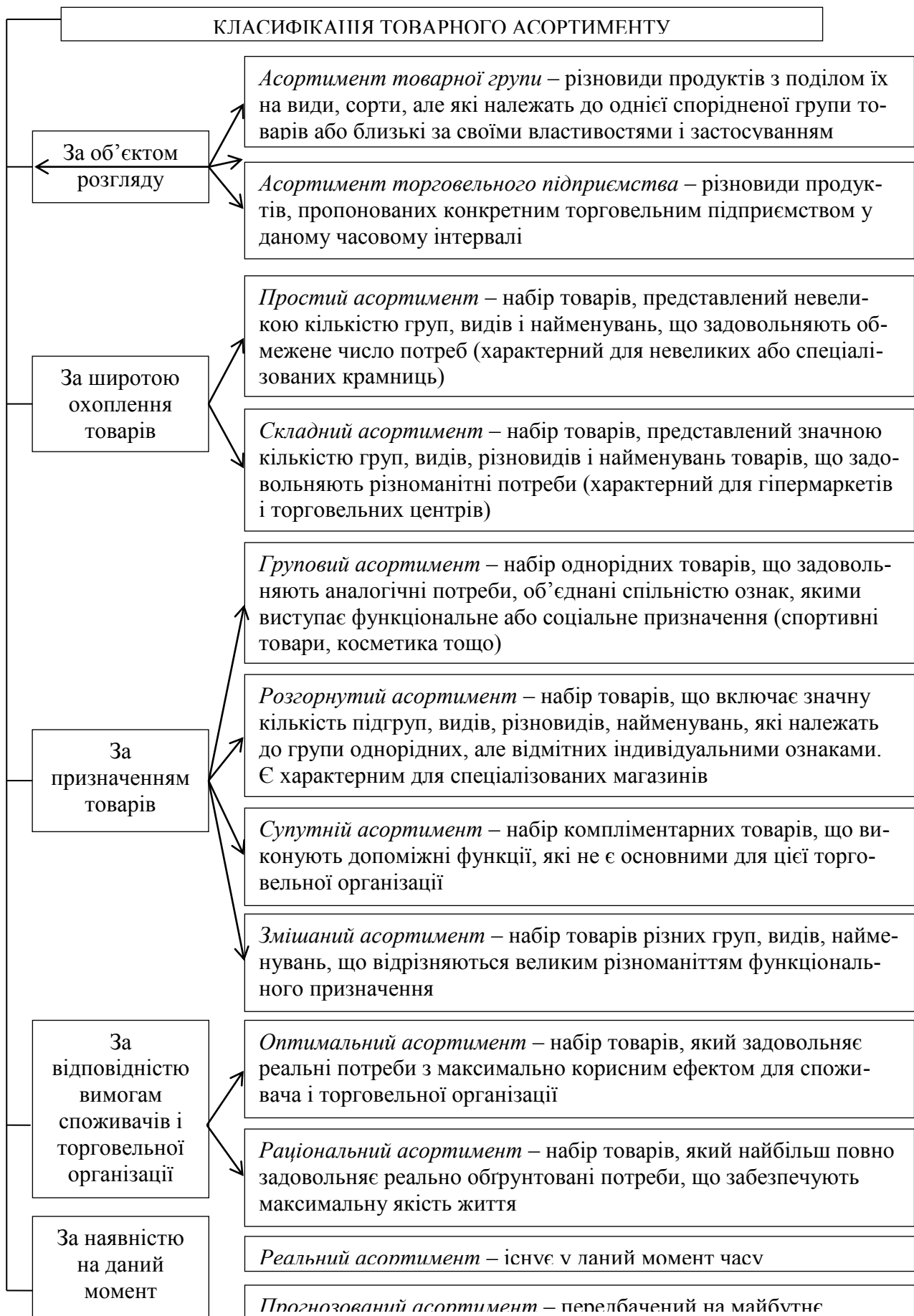
У товарознавстві і торговельній практиці існують свої підходи до класифікації асортименту (рис. 3.2). З точки зору економіки торговельного підприємства найбільш вагомою є четверта класифікаційна ознака «за відповідністю вимогам споживачів і торговельної організації». За допомогою поняття «раціональний асортимент» намагаються врахувати ступінь відповідності набору товарів, пропонованого торговельним підприємством, вимогам споживачів, враховуючи при цьому результати останніх досліджень і досягнень в області технології.

Наряду з високою конкурентоспроможністю пропонованих товарів, їх відповідністю потребам споживачів і здатністю бути більш переважними порівняно з аналогами, оптимальний асортимент враховує вимогу високої ефективності асортименту для торговельної організації. Максимальний корисний ефект для торговельної організації є максимум прибутку від даного асортименту при допустимій величині витрат на організацію его продажів.

Товарному асортименту притаманні певні властивості, які можуть бути систематизовані у дві групи: кількісні і якісні (рис. 3.3). Кількісні властивості порівняно з якісними є більш динамічними і залежать, передусім, від змін зовнішнього середовища функціонування торговельного підприємства.

Так, структура товарного асортименту має регулярно переглядатися на основі результатів вивчення потреб, споживчого попиту, діяльності конкурентів.

Зростання глибини товарного асортименту доцільне до оптимального рівня, перевищення якого призводить до товарного «канібалізму», скорочення обсягів продажів.



**Рис. 3.2. Класифікація товарного асортименту торговельних підприємств (авторська розробка)**





**Рис. 3.3. Система властивостей товарного асортименту**  
(авторська розробка)

Як база порівняння при оцінці повноти товарного асортименту може виступати виробничий асортимент, тобто кількість доступних на ринку різновидів товару, яка пропонується його вітчизняними і зарубіжними виробниками. Фактично показник повноти (насиченості) відображає можливість задоволення попиту не як такого, а марочно зорієнтованого з урахуванням прихильності різним маркам.

В торговельній практиці виділяють ще один кількісний показник – «асортиментний мінімум», тобто документ, який містить перелік видів і різновидів товарів, які обов'язково мають бути представлені в асортименті торговельного підприємства даного виду. Цей «мінімум затверджується місцевими органами влади для роздрібних торговельних організацій і підприємств громадського харчування з метою недопущення перекосів у структурі асортименту, виключення або недопустимого скорочення варіантів пропозиції соціально значущих товарів, а його недотримання вважається порушенням правил торгівлі» [218]. Слід зазначити, що розвиток в Україні ринкової економіки скасував можливість використання цього показника у вітчизняних економічних реаліях.

Специфіка діяльності і вид торговельного підприємства визначають ступінь гармонійності товарного асортименту. Найбільш гармонійний груповий асортимент, найменш – змішаний. Для торговельних організацій мережевого типу доцільно оцінювати гармонійність товарних асортиментів магазинів, що входять у єдину мережу.

Стабільність, широта і висока рухливість асортименту – це основні показники конкурентоспроможності торговельного підприємства.

З точки зору управління товарний асортимент є основою асортиментної політики підприємства, стосовно змісту якої у науковому колі єдина думка відсутня. Так, економічний словник трактує асортиментну політику як політику, «...що передбачає вирішення проблеми вибору номенклатури товарної і реалізованої продукції та пошук шляхів її оптимізації» [263, с. 24]. Котлер Ф. визначає асортиментну політику як «...процеси формування оптимальної структури асортименту організацій різних форм власності і галузевої приналежності» [165, с. 315]. Опельбаум Ш. В. вважає, що асортиментна політика – це «система поглядів і комплекс заходів з управління товарним асортиментом» [161, с. 13]. Дещо розширила це визначення Полонська Л. А., яка під асортиментною політикою розуміє систему «...поглядів і комплекс заходів з управління торговим асортиментом, яка включає загальні напрями формування асортименту торгової мережі організації, що відповідає вимогам покращення рівня

і культури народного споживання, інтересам народного господарства» [182, с. 33]. Твіддіані Ю. К., Аляутдінова Х. І. розглядають асортиментну політику як систему «...заходів, направлену на визначення оперативних та стратегічних цілей розвитку асортименту товарів, а також розробку принципів, відповідно до яких вона буде вироблятися» [221, с. 12].

Ноздрьова Р. Б. і Цигічко Л. І. визначають асортиментну політику як «...систему поглядів на розвиток (концепція розвитку) асортименту та адекватну систему заходів щодо її реалізації у сфері виробництва, обміну і споживання» [158, с. 58]. Ковальов О. П. і Сорокіна О. Г. – як «...систему заходів щодо визначення товарних груп для успішної роботи на ринку і забезпечуючих економічну ефективність діяльності підприємства в цілому» [113, с. 89-94].

Герчикова І. М. констатує, що асортиментна політика «...полягає у виробленні (відповідно до цілей, які переслідує підприємство) і реалізації рішень щодо номенклатури (найменувань) товарної продукції, різноманітності асортименту одного найменування, необхідності розширення асортименту, що випускається» [52, с. 156]. Ніколаєва М. А. стверджує, що асортиментна політика «...припускає вирішення проблеми вибору номенклатури товарної продукції та її оптимізацію» [156, с. 105]. Колектив авторів під керівництвом Гарафонові О. І. вважають, що асортиментна політика – це «...система заходів, пов'язана з формуванням оптимального асортименту, враховуючи потреби споживачів та тенденції на ринку, задля ефективного функціонування підприємства. Асортиментна політика – невід'ємна частина функціонування конкурентоздатного підприємства» [24]. Отже, більшість науковців акцентують увагу на системності асортиментної політики.

Найбільш деталізованою позицією щодо визначення асортиментної політики є позиція Т. С. Мазепи, яка вважає, що «асортиментна політика є політикою підбору до реалізації окремих видів та різновидів товарів, планування та регулювання асортиментної структури товарообороту» [142]. Цінним є наголос на розмежуванні оперативних (формування асортименту), тактичних (поточне планування асортиментної структури товарообороту) і стратегічних завдань асортиментної політики.

Товарна політика – це «діяльність, котра пов'язана з плануванням і здійсненням відповідних заходів і стратегій по формуванню конкурентних переваг і створення таких характеристик товару, які роблять його постійно цінним для покупця і тим самим задовольняють ту або іншу потребу, забезпечуючи максимізацію прибутку організації» [256].

Товарна політика передбачає певний набір дій або заздалегідь обдуманих методів і принципів діяльності, завдяки яким забезпечується наступність і цілеспрямованість заходів із формування та управління асортиментом товарів. Відсутність такого набору дій призводить до нестійкості асортименту підприємства, провалів, схильності асортименту до надмірного впливу випадкових або минулих кон'юнктурних чинників. Поточні рішення керівництва в таких випадках нерідко носять половинчастий, малообґрунтований характер, що базується на інтуїції, а не на розрахунку.

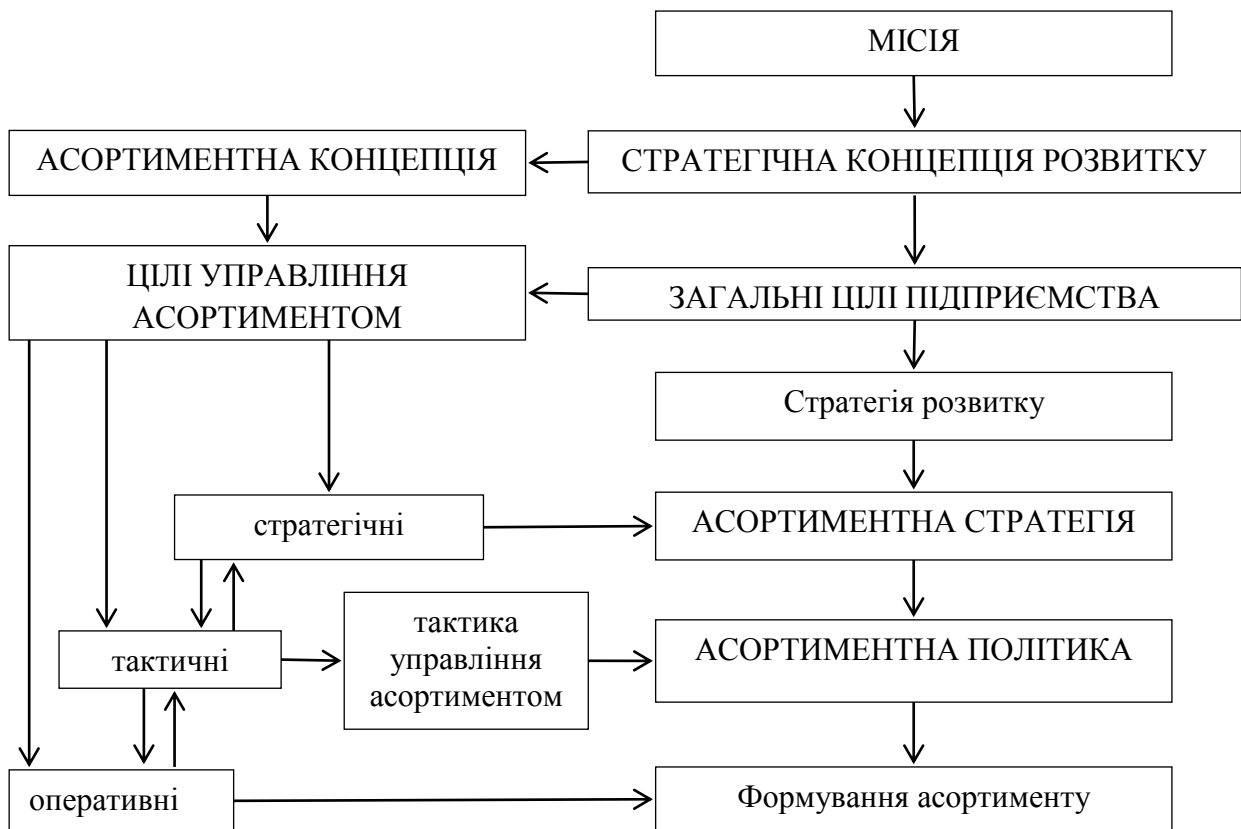
Для визначення принципових положень управління товарним асортиментом потрібно для початку визначити місце товарного асортименту і асортиментної політики в загальній системі управління організацією (рис. 3.4).

Проаналізуємо детально зміст асортиментної політики. По-перше це, постановка її цілей, а точніше, виділення мети зі стратегії та тактики, що ґрунтується на ринкових дослідженнях.

Асортиментна політика формується після аналізу альтернативних шляхів стратегічного та тактичного розвитку, що дасть змогу визначити сфери стратегії і тактики, в яких організація буде діяти через асортимент з посиленням і орієнтацією на місію та концепцію. Таким чином, мета асортиментної політики залежить від місії, загальної стратегії та тактики підприємства і полягає в управлінні асортиментом для досягнення його цілей різного спрямування і характеру.

Таким чином, розробка та проведення асортиментної політики вимагає дотримання, декількох умов, а саме:

- чіткого уявлення про стратегічні цілі діяльності підприємства;
- доброго знання ринку та його вимог;



**Рис. 3.4. Місце товарного асортименту в загальній системі управління торговельним підприємством[89]**

– уявлення про можливості підприємства та їх відповідність ринковим запитам.

Тобто асортиментна політика встановлює зв'язок між вимогами ринку, з одного боку, та намірами і можливостями підприємства – з другого. У зв'язку з цим можна виділити такі складові асортиментної політики торговельного підприємства на сучасному етапі:

1. Сегментація ринку та вибір цільових ринкових сегментів.
2. Вивчення вимог споживачів до товарів, методів продажу, упаковки, сервісу та послуг.
3. Визначення набору товарних груп, яким віддають перевагу споживачі та які забезпечують економічну ефективність діяльності підприємства.
4. Вибір найбільш ефективного методу формування асортименту з урахуванням сучасних принципів.
5. Визначення оптимального співвідношення товарів, що знаходяться на різних стадіях своїх життєвих циклів.

## 6. Розробка асортиментної моделі та стратегії реалізації товарів.

Отже, можна стверджувати, що асортиментна політика підприємства повинна формуватися на основі комплексного підходу, а також передбачати певні дії з урахуванням відповідних принципів.

Низка науковців стверджує, що асортиментна політика повинна базуватись на таких принципах:

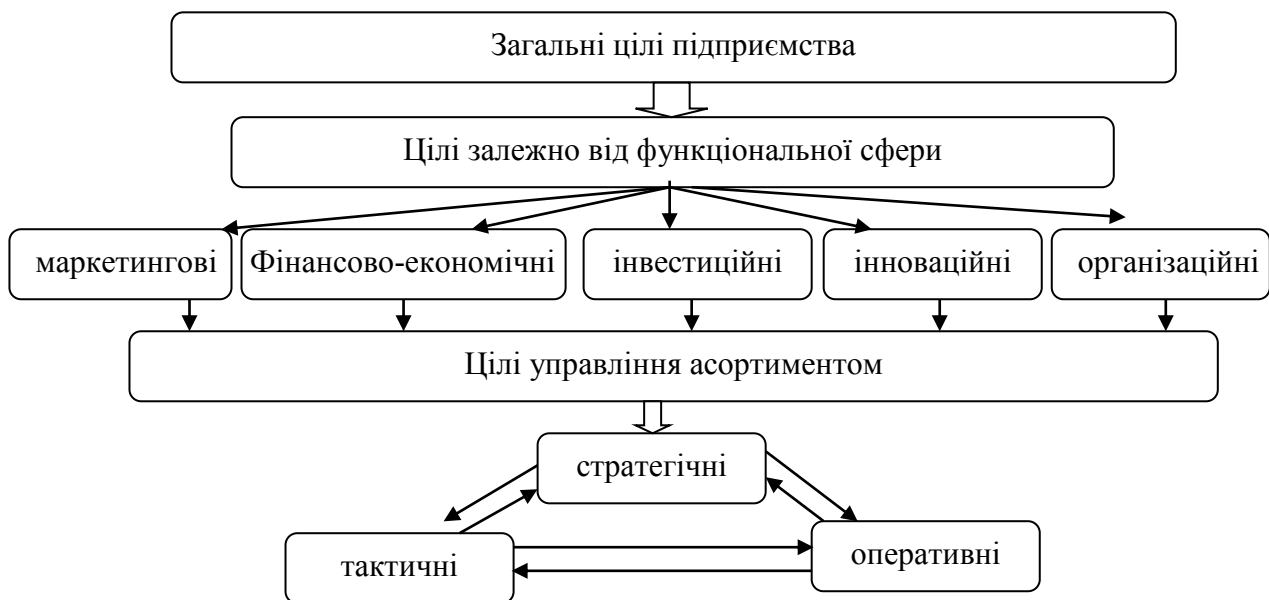
- адекватність, що передбачає регулюючий характер асортиментної політики в діяльності підприємства взагалі;

- гнучкість асортиментної політики, яка передбачає пошук можливостей і рішень досить складних проблем. Якщо асортиментна політика не буде повністю відкритою для нових ідей та методів, вона перетвориться на щось не порушне та не буде стимулювати розвиток підприємства.

Асортиментна політика займає важливе місце в управлінні діяльністю торговельного підприємства. Асортиментна політика передбачає управління товарообігом та асортиментом товарів на торговельному підприємстві.

Таким чином, асортиментна політика організації передбачає формування товарного асортименту, який доцільно використати для роботи на обраному ринку та який забезпечує економічну ефективність діяльності підприємства. Асортиментна політика встановлює зв'язок між вимогами ринку, з одного боку, та цілями та можливостями підприємства – з іншого. Для здійснення успішної діяльності на ринку необхідна детально розроблена та гарно обміркована товарна політика. Це пов'язано з тим, що товар служить ефективним засобом впливу на ринок, головною турботою підприємства та джерелом отримання прибутку. Процес формування товарного асортименту повинен виходити з форми його товарної спеціалізації та розміру торгової площі та бути націленим на задоволення попиту контингенту покупців, а також забезпечення високої прибутковості його діяльності. Мета підприємства стосовно асортименту – формування ефективного асортименту або асортименту, який прогнозується, максимально наближений до раціонального, для задоволення різних потреб та максимізації прибутку.

Викладене вище підтверджує необхідність та важливість розробки та виділення цілей управління асортиментом в системі функціональних цілей з розподілом їх відповідно до масштабу завдань, які вирішуються. На рис. 3.5 слід виділити цілі управління асортиментом в системі цілей торговельного підприємства.



**Рис. 3.5. Класифікація цілей управління товарним асортиментом в загальній системі цілей торговельного підприємства [89]**

До стратегічних цілей управління товарним асортиментом можна віднести:

- найбільше задоволення потреб всіх цільових груп споживачів з одночасним підвищенням ефективності взаємодії між постачальниками та роздрібною торгівлею;
- формування торгового асортименту, що забезпечить конкурентоспроможність організації і на цій основі максимізує доходи в довгостроковій перспективі;
- завоювання та утримання певної частки підприємства на споживчому ринку;
- переміщення на інші сегменти ринку;
- формування певного іміджу підприємства;
- забезпечення високого рівня обслуговування покупців;
- зміцнення фінансового стану підприємства;

– підвищення ринкової вартості підприємства тощо.

До тактичних цілей управління товарним асортиментом, можуть бути віднесені:

- формування поточної та перспективної асортиментної політики згідно з запитами споживачів;
- формування постійного асортименту, що відповідає параметрам обраної ніші та враховує споживчі характеристики;
- розробка напрямків розширення товарного асортименту згідно з потребами, що змінюються;
- регулювання величини та структури товарних запасів, що забезпечує максимізацію авансованих коштів;
- забезпечення зростання обсягів реалізації та прибутку;
- управління ризиками та інше.

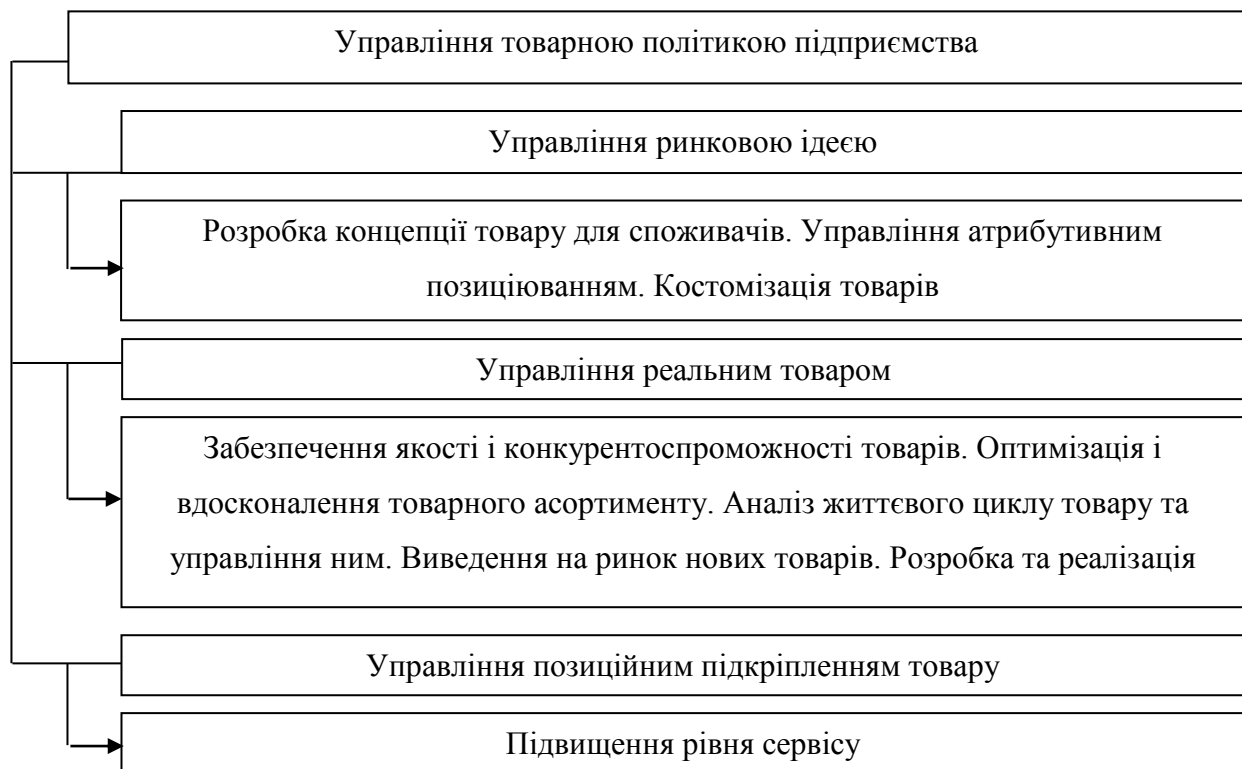
З метою забезпечення конкурентоспроможності товарів підприємства на ринку, удосконалення товарної політики підприємства необхідно здійснювати на основі концепції мультиатрибутивності товару, тобто розглядати управління товарною політикою в розрізі управління ринковою атрибутикою товарів (рис. 3.6), що охоплює управління ринковою ідеєю; управління реальним товаром; управління позиційним підкріпленням товару.

Управління ринковою ідеєю передбачає розробку концепції товару, що повністю відповідає бажанням і очікуванням споживачів, управління атрибутивним позиціюванням, тобто плануванням і включенням до споживчих характеристик товару ключових переваг, що дозволяють споживачу задовольнити свої потреби найкращім чином, відрізнити даний товар від товарів-конкурентів і стануть джерелом мотивації його покупок, а також кustomізацію товарів, що означає розробку товарів з такими характеристиками функціонального призначення, що повністю відповідають купівельній спроможності певних цільових сегментів.

Управління реальним товаром охоплює наступні елементи: контроль приймання товарів за кількістю та якістю, отже, забезпечення якості і конкурентоспроможності товарів; вдосконалення асортиментного набору



підприємства: розширення асортименту через його нарощення та насичення, поглиблення параметричного ряду; введення на ринок нових товарів; розробка та реалізація стратегії по товарних марках; створення ефективної упаковки; аналіз життєвого циклу товару та управління ним; позиціонування товарів на ринку; встановлення такого рівня цін на товари, який був би адекватний їхній якості; завоювання нових споживачів та утримання постійних клієнтів [89, с. 17].



**Рис. 3.6. Елементи управління товарною політикою (ринковою атрибутикою) підприємства [57]**

Управління позиційним підкріпленням товару передбачає підвищення рівню сервісу, надання додаткових послуг, у тому числі поставку і монтаж, кредитування, гарантійне обслуговування, після продажне обслуговування, що дозволяє закріпити у свідомості споживачів впевненість, що підприємства працюють для споживачів з метою задоволення їхніх потреб найкращім чином, отже, сприятимуть підвищенню іміджу підприємства на ринку і розширення кола постійної клієнтури.

Отже, в умовах маркетингової орієнтації торговельні підприємства мають сформулювати товарну стратегію на основі: визначення дійсних і потенційних споживачів, аналізу їхньої поведінки на ринку; оцінки товарної пропозиції конкурентоспроможності товарної номенклатури; прийняття рішень щодо оновлення і поширення асортименту; розробки рекомендацій відносно якості упаковки товарів, що реалізується підприємством.

Таким чином, дослідження сутності, напрямів, завдань та принципів асортиментної політики та її місця в системі управління організації показує, що одним з напрямків управлінської діяльності торговельного підприємства є асортиментна політика, а не товарна. Саме за допомогою асортиментної політики забезпечується досягнення поставлених цілей підприємства, поєднуються складові комерційної стратегії та досягається можливість найбільш ефективного розпорядження ресурсами. Аналіз асортиментної політики є надзвичайно актуальним для кожного підприємства. Розширення асортименту являється важливим фактором зростання прибутку. В оптимізації структури асортименту продукції безпосередню участь повинні брати усі управлінські підрозділи, кожний в межах своїх прав і компетенції.

### **3.2 Фактори впливу на формування товарного асортименту торговельного підприємства**

Управління формуванням асортименту на торговельних підприємствах є складним багатогранним процесом, який знаходиться під впливом великої кількості факторів, що необхідно враховувати як на стадії побудови так і в процесі реалізації асортиментної політики на підприємстві.

Аналіз літературних джерел показав, що в науковому колі не існує чіткої систематизації факторів, які впливають на формування товарного асортименту, різними авторами пропонуються різні підходи та ознаки, виділення факторів носить ситуативний характер. Відрізняються не тільки перелік та зміст факторів, а й підходи до визначення.

Найбільш визнаним та розповсюдженим є підхід, прихильниками якого зокрема є науковці Н.В. Бугас, Ю.О. Панченко[21], О.М. Прядко[168,177] Л.О. Попова, Г.А. Синицина [177], Г.А. Дяченко, Л.С. Курська, О.Н. Сахарова [114], Н.О. Криковцева, О.Б. Козакова, Л.Г. Саркісян, Л.Л. Авдеєнко, Г.А. Дяченко, за яким фактори, що впливають на формування асортименту торговельного підприємства, діляться на загальні, що не мають прямої залежності від конкретних умов господарської діяльності торговельного підприємства, та специфічні, що в повній мірі характеризують особливості й умови господарювання підприємства торгівлі. Серед загальних виділяють два основних фактори: споживчий попит та виробництво товарів, які знаходяться у тісному взаємозв'язку й взаємозалежності (рис. 3.7).



**Рис. 3.7. Загальні фактори, що впливають на формування асортименту[21]**

Основним фактором, який чинить прямий вплив на формування асортименту, є споживчий попит, який спрямований на повне задоволення попиту споживачів й одночасно активно впливає на розширення асортименту. Відчутні зміни споживчого попиту повинні супроводжуватися змінами у сформованому асортименті. Формування асортименту залежить від деяких особливостей попиту на товари продовольчих чи непродовольчих груп, що потрібно обов'язково враховувати. Так, для попиту на продовольчі товари характерним є висока ступінь стійкості у порівнянні із попитом на непродовольчі товари, в окремих випадках попит на товари продовольчої групи має ознаки консервативності.

У споживачів формується стійка звичка до певних видів продуктів (торгових марок молочної продукції, сортів сирів, ковбасних виробів, тощо), тому важливо забезпечити стабільність формування асортименту певних товарів, за умови їх безперебійного продажу. Формування товарного асортименту продовольчої групи необхідно здійснювати з врахуванням можливості їх взаємозамінності. У випадку відсутності в продажу певних продуктів, незадоволення їх якістю та іншими параметрами покупець, зазвичай, не відмінює покупку, а намагається знайти заміну, отже, купує інший продукт аналогічної харчової цінності. Найбільш яскраво це проявляється при взаємозамінності товарів, що належать до тієї самої групи, але трапляється й між групова взаємозамінність, наприклад м'ясні вироби можна замінити рибними, крупи – макаронами. Не менш важливим є врахування фактору взаємодоповнюваності, наприклад, споживання круп вимагає покупки масла, солі, іноді цукру та молока.

Споживчий попит має схильність до сезонних коливань як виробництва так і споживання, що потрібно враховувати при формуванні товарного асортименту та реалізовувати шляхом:

- розширення або скорочення асортименту певних товарних груп;
- тимчасового включення до асортименту товарів, які мають чітко виражену сезонність попиту (наприклад, святкова атрибутика і прикраси);
- управління формуванням сезонних запасів, що передбачає:
  - накопичення сезонних запасів, визначення постачальників і підписання з ними угод щодо поставок товарів у періоди, коли вони будуть користуватися попитом;
  - організацію сезонних розпродажів, зокрема з наданням знижок з встановлених цін [92, с.121].

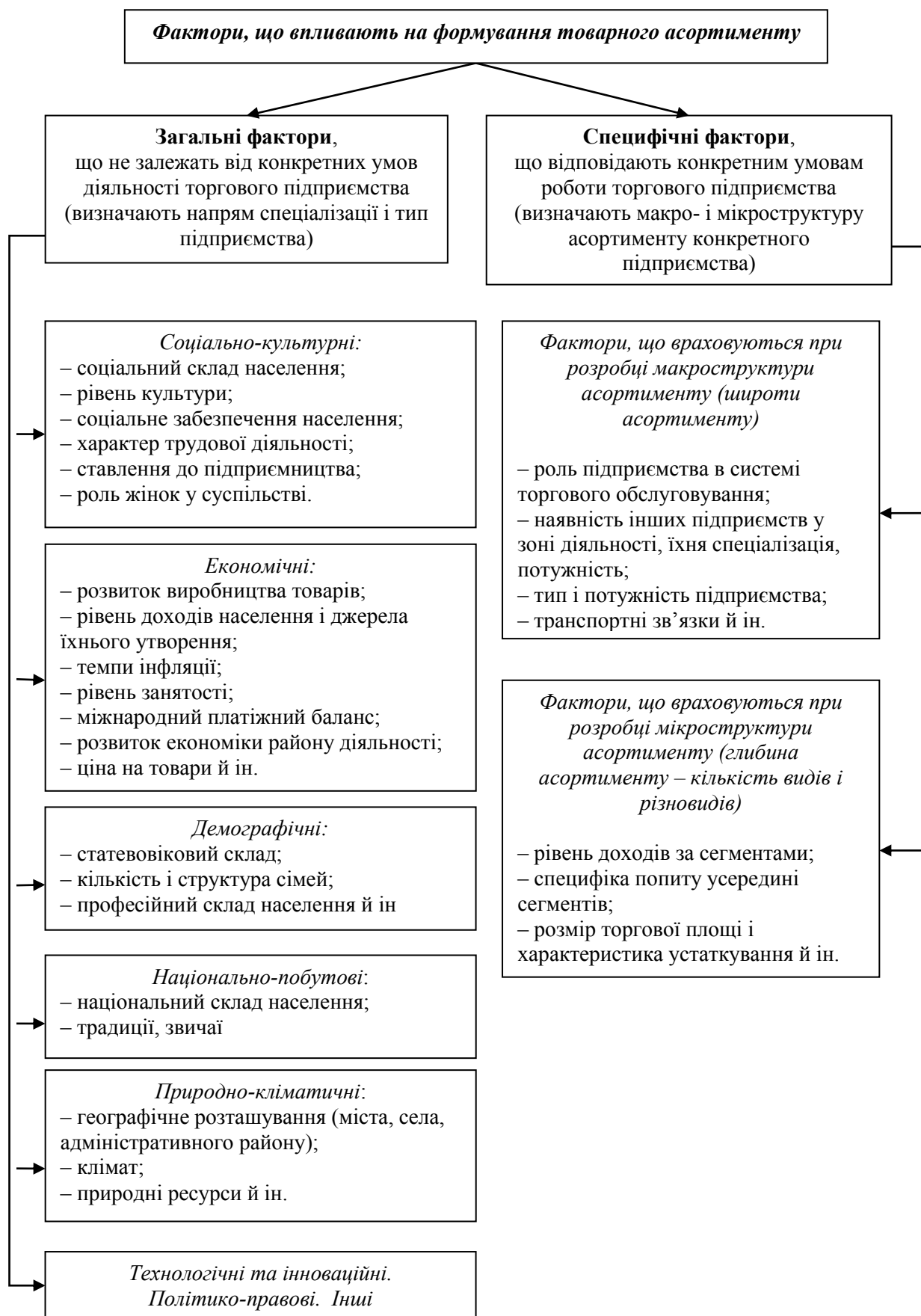
Отже, споживчий попит, як фактор формування товарного асортименту, повинен враховуватись торговельними підприємствами при формуванні асортиментного портфелю. З іншого боку асортимент підприємства торгівлі формується в залежності від пропозицій виробників, тобто від асортиментної політики підприємств виробничої сфери, яка в свою чергу залежить від споживчого

попиту та техніко-технологічних можливостей виробничого підприємства. Пропозиція товару здатна дати поштовх, стати імпульсом до формування попиту. «У ряді випадків потреба в придбанні товару усвідомлюється покупцем лише тоді, коли він бачить цей товар. Найбільш характерно це проявляється при продажу товарів нових моделей, фасонів, малюнків тощо: спочатку виникає імпульсивний попит під впливом пропозиції (показу товарів, поради продавця, реклами), і лише надалі попит на ці товари здобуває певну ступінь стійкості» [9]. Істотний вплив на формування попиту чинять тенденції моди, що спонукає споживачів до купівлі нових товарів задовго до вибуття з експлуатації та зносу раніше придбаних.

Більш детально фактори, які визначають побудову торгового асортименту, розглянуто науковцем Прядко О.М., якою усю сукупність загальних та специфічних факторів розподілено на окремі групи (рис. 3.8).

Якщо споживчий попит та виробництво товарів є широко визнаними загальними факторами формування асортименту, то стосовно складу та змісту специфічних факторів науковцями та практиками не сформовано одностайної думки.

Представлений підхід до визначення складу специфічних факторів формування асортименту є авторським баченням, але не єдиною спробою їх систематизувати. Наприклад, науковці Бугас Н.В. та Панченко Ю.О. виділяють чотири види специфічних факторів формування асортименту торговельного підприємства, а саме: розмір торговельного підприємства, позиціонування товарів, умови поставок і обмеження складів, широта асортименту товарів та ступінь оновлення товарного асортименту. Крім цього, вказаним авторським колективом крім зазначених, виділено групу факторів, які прямо не віднесені ні до загальних ні до специфічних, але запропоновано їх враховувати при формуванні товарного асортименту, зокрема ціни, якість, зовнішній вигляд, виробників, фасування, пакування, умови зберігання, місце продажів. Це говорить, насамперед, про недосконалість запропонованої систематизації факторів, що впливають на формування товарного асортименту.



**Рис. 3.8. Загальні та специфічні фактори, що впливають на формування товарного асортименту**  
(побудовано на основі [168])

Натомість колективом авторів Г.А. Дяченко, Л.С. Курською, О.Н. Сахаровою запропоновано до специфічних відносити наступні фактори впливу на формування товарного асортименту: «тип та розмір торговельного підприємства; його технічна оснащеність, чисельність та склад населення, що обслуговується конкретним торговельним підприємством; транспортні умови; наявність інших аналогічних торговельних підприємств у зоні діяльності даного» [114]. Крім зазначених вище в науковій літературі зустрічаються наступні фактори впливу на формування товарного асортименту, які можна віднести до групи специфічних факторів: «методи стимулювання збуту та формування попиту, канали збуту» [103]; «кваліфікація кадрів, рівень організації комерційної діяльності по формуванню товарного асортименту, ступінь використання нових технологій» [149], ефективний мерчандайзинг, [174]. На основі узагальнення існуючих точок зору було систематизовано специфічні фактори формування товарного асортименту (рис. 3.9).

Крім розподілу факторів впливу на формування товарного асортименту на загальні та специфічні існують інші підходи, представлені в спеціалізованій літературі.

Так, науковці Т.В. Канцідал та О.В. Комаровська розглядають формування товарного асортименту з точки зору впливу маркетингового середовища, та наголошують, що «чітке розуміння сутності та характеристик маркетингового середовища підприємства дає можливість компанії найбільш вигідно для себе працювати на ринку, забезпечувати оптимальну структуру асортименту товарів, уникаючи недобросовісної конкуренції. Вивчення цього питання також відкриває перед підприємством розуміння всіх кон'юнктурних умов ринку і відповідно дає шанс вибору варіантів їх максимально ефективного подолання або використання» [79].

Застосовуючи маркетинговий підхід, автори фактори впливу на товарний асортимент розподіляють на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх відносять технологічні можливості, технічні можливості, матеріально-технічне забезпечення, трудові ресурси, організацію бізнес-процесів, інвестиційні можливості.



**Рис. 3.9. Специфічні фактори, які впливають на формування товарного асортименту**  
(авторська розробка)

До зовнішніх факторів відносять якість та ціну продукції, дизайн і рекламні заходи, форми просування й обслуговування, ширину та глибину асортименту, зміну потреб споживачів, дії конкурентів.

Крім цього авторами визначається маркетингове макросередовище як «фактори, якими фірма не може безпосередньо керувати, але які впливають на її маркетингову діяльність та формування товарного асортименту» [79, с. 54] й вважають, що їх різноманіття представлено економічними, соціально-культурними, політико-правовими, технологічними, природно-географічними групами факторів.



Інший підхід до систематизації чинників, які впливають на формування товарного асортименту застосовує Мазепа Т.С. [125], яка вважає, що «вивчення характеру та сили їх впливу доцільно здійснювати, ґрунтуючись на вихідних положеннях теорії зацікавлених сторін, що найбільшою мірою забезпечить урахування як економічних інтересів з боку суб'єктів зовнішнього оточення, так і можливостей самого підприємства. В якості основних напрямків систематизації чинників з позицій основних економічних суб'єктів на обраному сегменті ринку визначено такі: чинники, що обумовлюються можливостями та вимогами споживачів; чинники, обумовлені вимогами та можливостями виробників і постачальників; чинники, обумовлені діями конкурентів та внутрішніми можливостями самого підприємства» [125; 114].

Деякі науковці, зокрема Семин О.А., Сайдашева В.А., Панюкова В.В.[174], Федько В.П. [200] вважають, що при формуванні товарного асортименту потрібно враховувати життєвий цикл товару. На їх думку неможливо один раз і назавжди створити оптимальну структуру асортименту торговельного підприємства, формування оптимального асортименту – це безперервний процес, так як його структура складається з товарів, які знаходяться на різних життєвих циклах, а саме:

- на стадії планування або розробки – потенційні товари;
- на фазі росту – стратегічні товари;
- на фазі зрілості – тактичні, підтримуючі товари;
- на фазі спаду – товари, що плануються до вилучення з продажу.

Увесь життєвий цикл товару супроводжується його позиціонуванням, тобто визначенням місця у структурі товарного асортименту підприємства. Позиціонування нових товарів, які вводять в структуру товарного асортименту – як замічник вже відомих покупцям аналогічних товарів, як доповнення до відомих товарів, як вдосконалений та більш прийнятний за ціною і якістю товар. Для розробки ефективного позиціонування товару потрібно вивчати особливості споживчої поведінки покупців, зокрема в частині прийняття рішення про купівлю товару. Зацікавленість у придбанні того чи іншого товару виникає під

впливом трьох основних чинників: особистості, об'єкта, ситуації. Чим більш вдало позиціонується новинка тим сильніше вона співвідноситься з особистим відношенням до товару і тим більше у цільового покупця виникає бажання здійснити покупку.

Формування товарного асортименту торговельних підприємств нерозривно пов'язано з його іміджем. Іміджем підприємств сфери послуг, в тому числі торговельного є «відносно стійке, емоційно забарвлене, уявлення образу підприємства, сформоване на основі особистого досвіду та отриманої інформації про його реальні, декларовані та очікувані якості, характеристики та показники, які мають економічну, соціальну та іншу значимість для суб'єктів взаємодії» [41].

Імідж є цілісним образом підприємства, що складається з певних елементів. Структура та склад елементів іміджу підприємства є недостатньо дослідженою проблемою, не дивлячись на велику кількість напрацювань з даного питання. В наукових працях різняться не тільки кількість та перелік елементів з яких складається імідж підприємства, існують різні підходи до визначення його структури. Аналіз літературних джерел показав, що на сьогодні сформовано два основних підходи до визначення складових та структури іміджу підприємства:

1) базується на виділенні елементів іміджу з точки зору уявлення підприємства суспільними групами та суб'єктами взаємодії з підприємством (пропонується такими науковцями як І.В. Альошіна [2], А.В. Колодка, С.М. Ілляшенко[106]) ;

2) базується на тому, що структурними елементами цілісного іміджу підприємства вважають параметри та критерії, які впливають на формування уяви про підприємство у суб'єкта взаємодії, (О.Е. Бінецький [11], А.П. Яковенко [251], М.В. Томілова [191]), при цьому деякі фахівці, зокрема М.В. Томілова, структурними елементами вважають локальні іміджі, такі як імідж товару, імідж керівника, імідж споживача та інші.

Поєднання першого і другого підходів дають можливість імідж сформований групам суб'єктів взаємодії розглядати у взаємозв'язку з параметрами,

характеристиками та іншими показниками, які впливають на формування цілісного іміджу підприємства. Тобто, в цілому імідж підприємства необхідно розглядати як синтез уявлень про підприємство, сформований в різних групах суб'єктів взаємодії з ним, на основі певних характеристик, параметрів та критеріїв. Кількість та склад груп суб'єктів взаємодії будуть особливими для кожного конкретного підприємства, вони можуть змінюватись в залежності від сфери діяльності, розміру підприємства, його організаційно-правової форми, форми власності та інших чинників. У зв'язку з цим не можливо сформувати універсальний склад та зміст іміджу, придатний для будь якого підприємства. Тобто для кожного підприємства зміст, структура та елементи іміджу будуть унікальними, властивими тільки йому, як власне обличчя [41].

Особливу увагу при формуванні іміджу торговельного підприємства доцільно приділяти тим суб'єктам взаємодії з ним, від яких суттєво залежать важливі показники діяльності підприємства. В торгівлі, як і в інших галузях сфери послуг, особливу роль у формуванні результатів діяльності підприємств відіграють споживачі послуг, тобто покупці, які не тільки прямо впливають на обсяги товарообігу а й виконують функції носіїв іміджу. Ефективність і успішність діяльності торговельного підприємства багато в чому залежить від прихильності, постійності та лояльності покупців, яка формується під впливом суб'єктивної оцінки підприємства, що формується в їх свідомості. При цьому «імідж «конструюється» і впроваджується у свідомість для досягнення певних цілей, для його формування споживачам необхідні постійні порівняння підприємств одне з одним» [15].

Основними показниками іміджу підприємств вважають: «загальну популярність і репутацію, швидкість реагування на замовлення, дотримання термінів укладених угод, гнучкість цін, інноваційність, сучасність, фінансову стійкість, престиж: товару, після продажне обслуговування, умови платежів і діючу систему знижок, торговельно-збутову та рекламну політику, наявність представництв, рівень закордонної активності. Підґрунтям формування іміджу має бути сформована цілісна філософія компанії» [4].

Загальноприйнятою є точка зору, що імідж торговельного підприємства складається із двох взаємопов'язаних компонент:

- загальних функціональних переваг торговельного підприємства, зокрема спеціалізації;
- специфіки конкретного підприємства.

Отже, покупці формують уявлення та обирають підприємство для здійснення покупок на підставі поєднання двох груп факторів: власних прихильностей та конкретних характеристик підприємства. У кожному сегменті ринку покупці формують у власному уявленні імідж торговельного підприємства на основі тих показників і критеріїв, які самі ж вважають найбільш значимими для себе. Американськими вченими Д. Енджелом та Р. Блекуеллом було запропоновано схему сприйняття та вибору торговельного підприємства споживачем (рис. 3.10).



**Рис. 3.10. Процес вибору магазину за Д. Енджелом та Р. Блекуеллом [247]**

Як видно, покупець порівнює сформований у власному уявленні імідж з певними оціночними критеріями, отже чим більш щільною є відповідність

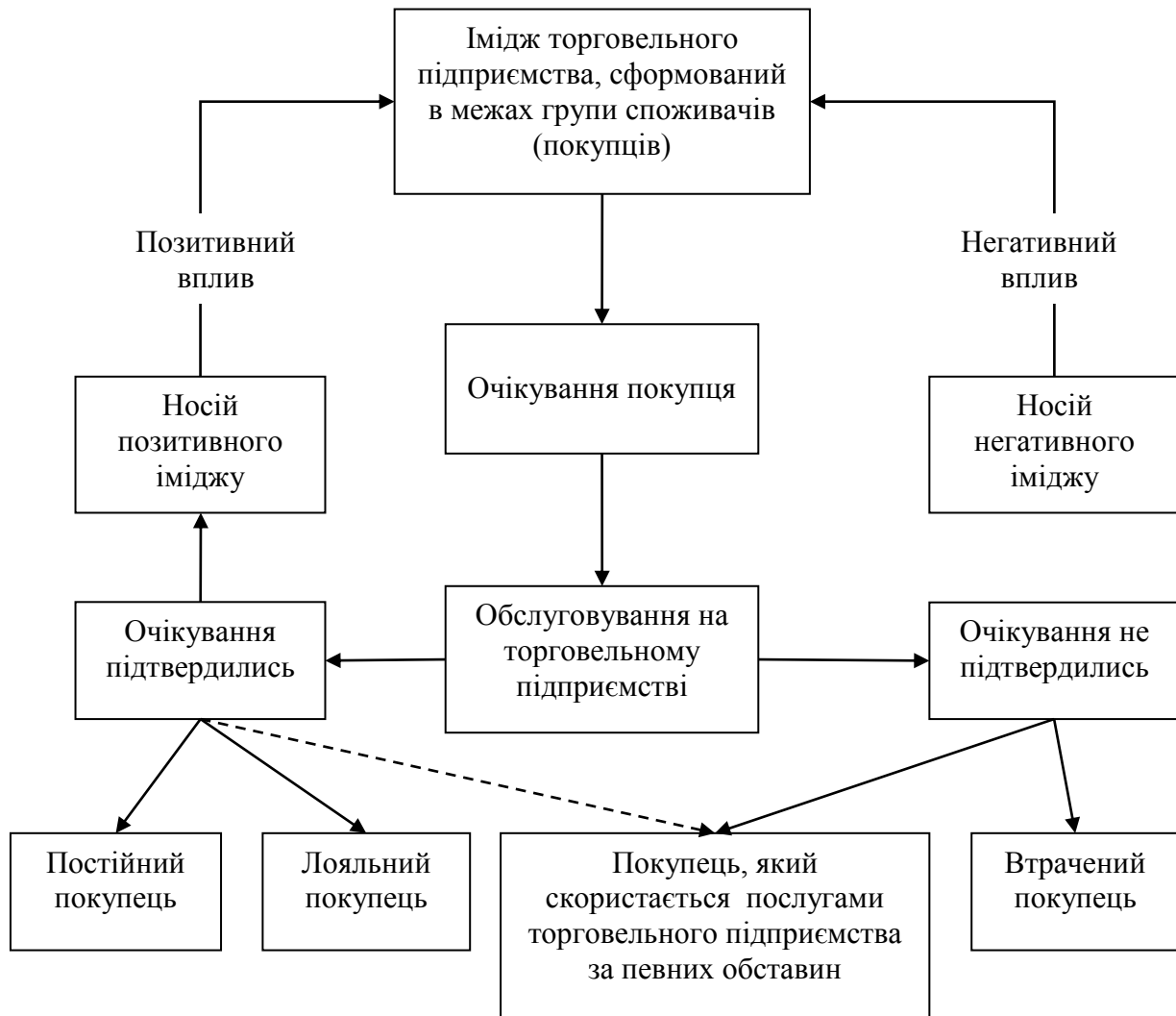
між іміджем торговельного підприємства, сформованим в уявленні покупця, і його реальним іміджем, оціненим на підставі обраних критеріїв, тим більший рівень задоволеності споживачів та як наслідок ймовірність формування їх лояльності та прихильності.

Критерії за якими формується та оцінюється імідж торговельного підприємства доволі різноманітні. Аналіз літературних джерел довів, що різними авторами пропонуються різні критерії та чинники формування іміджу торговельного підприємства, але одноставною є думка, що товар і його асортимент – є основними факторами формування іміджу торговельного підприємства в уявленні його споживачів.

При цьому, досить цікавим є співвідношення іміджу товару та іміджу торговельного підприємства. Дослідження показують, що імідж торговельного підприємства виконує другорядну роль по відношенню до торговельних марок і брендів, які мають чітко виражені позиції, навпаки, чим менше виражена торговельна марка – тим більшу роль відіграє імідж торговельного підприємства в цілому[138].

Формування іміджу торговельного підприємства в межах групи споживачів прямо залежить від його позиціонування, стратегічної концепції розвитку та асортиментної концепції. При цьому формування іміджу підприємства є динамічним, безперервним процесом, тому потребує систематичного аналізу відповідності реального іміджу бажаному та постійного моніторингу змін очікувань та вподобань споживачів задля вдосконалення та коригування сформованої моделі іміджу[71]. Це в свою чергу вимагає від підприємств впровадження дієвих й ефективних методів управління іміджем, направлених на досягнення повного задоволення очікувань, вподобань та вимог покупців, ґрунтуючись на вивченні особливостей їх споживчої поведінки. З цією метою підприємствам торгівлі необхідно намагатись досягати максимальної відповідності між його реальним іміджем та іміджем, сформованим в уявленні споживачів. Значущість цього завдання обумовлено необхідністю максимального задоволення очікувань покупців, які формуються на основі іміджу торговельного підприємства, так як

саме рівень задоволеності споживача впливає на його лояльність, прихильність та постійність відносно даного підприємства. Крім цього, покупець, який має досвід обслуговування на конкретному торговельному підприємстві стає носієм його іміджу та в подальшому має можливість впливу на формування очікуваного іміджу цього підприємства в уявленні потенційних покупців. (рис. 3.11).



**Рис. 3.11. Структурно-логічна схема формування іміджу торговельного підприємства в межах групи споживачів (покупців)**  
(авторська розробка)

Отже, формування постійних і лояльних до торговельного підприємства покупців залежить від рівня задоволеності обслуговуванням на ньому, тобто на скільки підтвердились їх очікування, що виникли на основі сформованого очікуваного іміджу.

Високий рівень задоволення очікувань покупців залежить від наступного:

- по-перше, від рівня відповідності бажаного (заявленого) підприємством іміджу очікуваному іміджеві, сформованому в уявленні покупця;
- по-друге, від рівня відповідності очікуваного іміджу, сформованого в уявленні покупця реальному іміджу підприємства.

Виконання першої умови забезпечується шляхом реалізації маркетингової комунікаційної політики підприємства і полягає у формуванні у покупця уявлення про підприємство максимально наближеного до його реального (бажаного) іміджу.

Виконання другої умови потребує підтримки іміджеутворюючих показників та параметрів на тому рівні на якому формується уявлення покупця про підприємство.

Як було зазначено вище, товарний асортимент є одним з головних іміджеутворюючих параметрів на торговельному підприємстві. На етапі розробки та реалізації стратегічної концепції розвитку торговельного підприємства визначається його асортиментна концепція, що стає підґрунтям формування його іміджу. Асортиментна стратегія та асортиментна політика сприяють формуванню стійкого іміджу торговельного підприємства. Тобто, в процесі стратегічного управління товарним асортиментом формується його стійкий імідж. Натомість, в процесі оперативного управління товарним асортиментом, при його формуванні в поточному періоді необхідно враховувати сформований на основі асортиментної концепції імідж (рис. 3.12).

Отже, враховуючи вищесказане, формування і реалізація асортиментної концепції, асортиментної стратегії та асортиментної політики націлені на забезпечення стратегічної концепції розвитку торговельного підприємства та враховують споживчий попит.

В свою чергу формування асортименту, що направлено на реалізацію асортиментної політики, необхідно здійснювати намагаючись досягти максимального задоволення очікувань споживачів (покупців), тобто враховувати вже сформований імідж підприємства.



**Рис. 3.12. Взаємозв'язок формування товарного асортименту та іміджу торговельного підприємства**  
(побудовано на основі [88])

З цієї точки зору, сформований стійкий імідж торговельного підприємства можна вважати важливим фактором впливу на формування товарного асортименту.

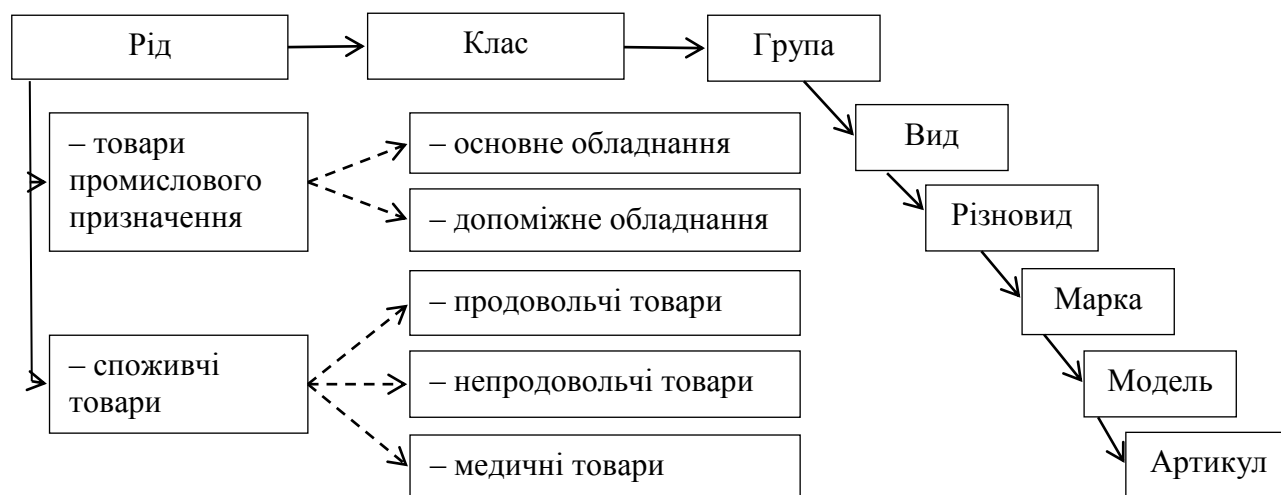
### **3.3 Методичні підходи до управління товарним асортиментом торговельних підприємств**

У науковій літературі виділяють товарознавчий, функціональний, процесний, категорійний та системний підходи до управління товарним асортиментом торговельних підприємств. У працях [177; 178] О. І. Покотиловою було виділено ще й рефлексивний підхід, проте, на нашу думку, цей підхід застосовний до управління споживчою поведінкою, тобто до фактору зовнішнього впливу на товарний асортимент торговельного підприємства, а не на сам товарний асортимент. До того ж авторка у своїх подальших наукових дослідженнях [176; 174] розглядає рефлексивне управління у рамках застосування процесного



підходу до управління товарним асортиментом, відтак, розглядати його як самостійний підхід недоцільно.

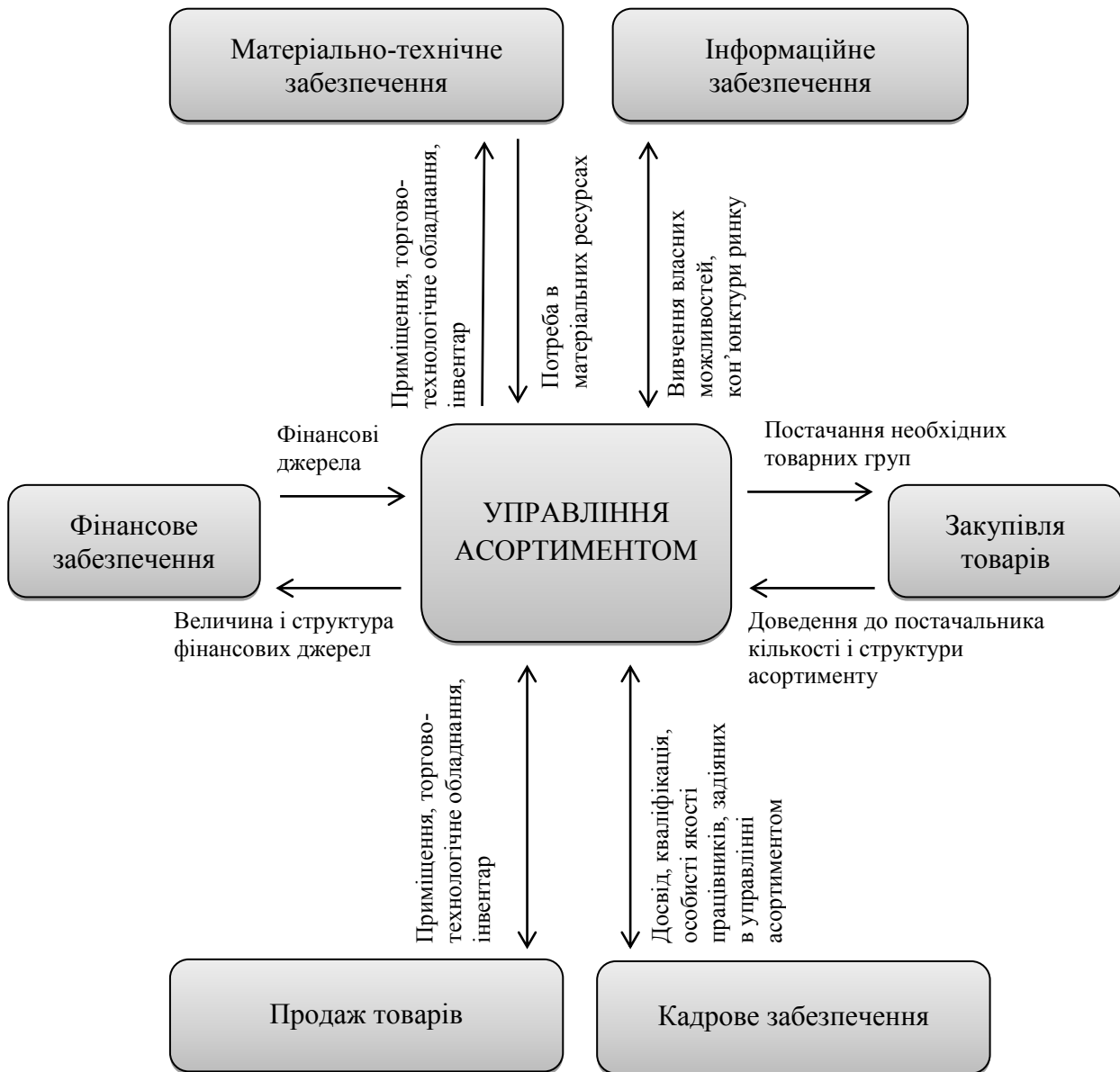
Товарознавчий підхід по дотичній згадується у [156; 158; 161; 182; 221; 252], хоча його уніфікований і систематизований розгляд у зазначених працях відсутній. На наш погляд, цей підхід, як і випливає з його назви, базується на використанні торговельно-товарознавчої класифікації торгового асортименту (рис. 3.13).



**Рис. 3.13. Схематичне зображення базису товарознавчого підходу до управління товарним асортиментом торговельного підприємства**  
(побудовано на основі [156; 158; 161; 182; 221; 252])

На наш погляд, у ринкових умовах господарювання товарознавчий підхід до управління товарним асортиментом, по-перше, може використовуватись переважно спеціалізованими торговельними підприємствами, і, по-друге, застосовний лише на стадії формування товарного асортименту, оскільки не передбачає його оцінку, коригування й удосконалення. При цьому базовим показником товарного асортименту є асортиментний мінімум, додержання якого є цільовим орієнтиром асортиментної політики торговельного підприємства.

Як зазначається у [252], «...при товарознавчому підході управління асортиментом розглядається окремо від існуючих функцій підприємницької діяльності». Натомість доведено, що управління товарним асортиментом пов'язане з реалізацією управлінських впливів у функціональному розрізі, модель чого наведена на рис. 3.14.



**Рис. 3.14.** Залежність управління асортиментом від функцій підприємницької діяльності [252, с. 70]

В основу побудови моделі покладені такі функціональні області як фінанси, матеріально-технічне забезпечення, маркетинг, постачання, персонал, інформаційне забезпечення тощо.

Фінансове забезпечення, яке може бути визначене як сукупність фінансових ресурсів, наявних або потенційно можливих для залучення торговельними підприємствами, є ключовою умовою здійснення комерційної діяльності, оскільки торговельне підприємство у більшій мірі, ніж виробниче, відчуває потребу в грошових коштах для виконання своїх функцій. Для ефективного

управління товарним асортиментом потрібні фінансові джерела надходження грошових коштів, тобто власний і позиковий капітал. З іншого боку, товарний асортимент диктує кількісні характеристики (обсяг і структуру) фінансових ресурсів для закупівлі й утримання необхідних товарних груп.

Матеріально-технічне забезпечення спрямоване на створення оптимальних матеріальних умов для здійснення підприємницької діяльності, у тому числі й управління асортиментом. Вони припускають наявність приміщень, торгово-технологічного обладнання, інвентарю та інших предметів, необхідних для введення торговельно-технологічного процесу з товарними групами, складовими товарного асортименту. Потреба в матеріальних ресурсах залежить від асортименту товарів, які реалізуються в магазині.

Базисом успішного здійснення управління товарним асортиментом є його інформаційне забезпечення. Дана функція передбачає вивчення кон'юнктури ринків споживачів та постачальників, власних можливостей підприємства, визначення ефективності управління асортиментом. Це дає змогу прийняти вірні та ефективні рішення щодо закупки необхідних товарів. Основним завданнями інформаційного забезпечення є отримання достовірних відомостей від покупців про попит і передачу їх у повному обсязі до постачальників.

Функція закупівлі необхідних товарів пов'язана з пошуком і вибором постачальників, які надають підприємству товар, що реалізовуватиметься в магазині, з встановлення з ними господарських зв'язків. Виходячи з попиту покупців визначається потреба в продукції і на підставі цього формуються товарні групи. Для того щоб підприємство було конкурентоспроможним і успішно функціонувало на ринку, потрібен кваліфікований персонал, що володіє певними знаннями та досвідом управління асортиментом. З іншого боку, асортиментна спеціалізація магазину визначає параметри і вимоги до найманих працівників. Функція продажу (збуту) товарів передбачає реалізацію асортименту. На цій стадії комерсант отримує відповіді на запитання: чи ефективно управління асортиментом, наскільки правильно сформований асортимент. При незадовільній оцінці слід проводити оптимізацію асортименту та перегляд існуючої політики і стратегії.

Отже, при функціональному підході управління товарним асортиментом розглядається як діяльність, спрямована на встановлення таких систем відносин «торговельне підприємство – постачальники» та «торговельне підприємство – покупці», які забезпечують ефективність товарного асортименту з одночасним задоволенням інтересів усіх учасників.

У порівнянні з функціональним підходом, який розподіляє все підприємство на підрозділи, що відповідають за певну функцію, процесний підхід об'єднує зазначені функції на підставі поняття «створення цінності для клієнта» [201] та може бути визначений як методика управління системою взаємопов'язаних процесів – планування товарного асортименту, його формування, аналіз та коригування. З цієї точки зору управління товарним асортиментом – це прийняття управлінських рішень менеджментом торговельного підприємства в області планування, аналізу і контролю товарного асортименту з метою максимального задоволення запитів покупців в результаті гнучкої адаптації до ринкових змін.

Схема управління товарним асортиментом на основі процесного підходу наведена на рис. 3.15.

Основними елементами управління товарним асортиментом є:

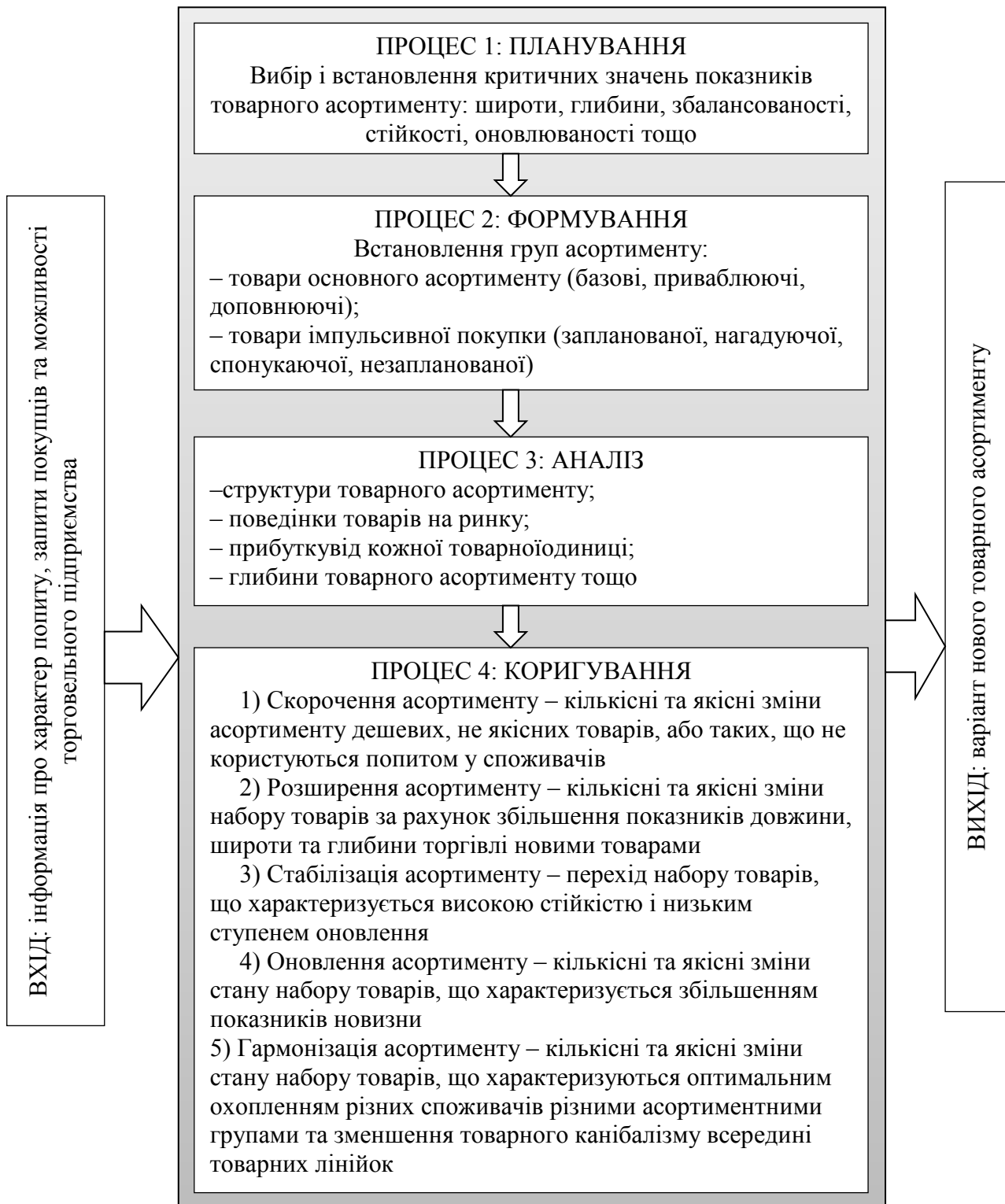
- встановлення вимог до раціональності асортименту;
- визначення асортиментної політики торговельного підприємства;
- формування і коригування товарного асортименту.

Встановлення вимог до раціональності починається з виявлення запитів споживачів до товарів певної асортиментної приналежності.

Для цього можуть бути використані такі методи, як соціологічний (опитування) і реєстраційний (спостереження), а для сезонних і модних товарів – метод історичних аналогій, в основі якого лежить припущення, що події, які мали місце раніше, можуть повторюватися із певною ймовірністю.

Крім того, торговельні підприємства, які застосовують стратегію активного маркетингу, самостійно формують попит за допомогою реклами, виставок-продажів, презентацій спільно з виробниками, акцій тощо. Вимоги до раціональності товарного асортименту вимірюються залежно від кон'юнктури ринку (платоспроможності покупця, соціально-економічних, соціально-культурних,

правових характеристик зовнішнього середовища торговельного підприємства тощо). Рівень вимог до раціональності асортименту індивідуальний для кожного торговельного підприємства і визначається його асортиментною політикою.



**Рис. 3.15.** Схема реалізації процесного підходу до управління товарним асортиментом торговельних підприємств (авторська розробка)

Управління товарним асортиментом передбачає координацію взаємопов'язаних аспектів діяльності – комплексного дослідження ринку, організації торговельної діяльності, сервісу, реклами, стимулювання попиту.

Складність вирішення цього завдання полягає у складності поєднання усіх цих елементів для досягнення кінцевої мети оптимізації товарного асортименту з урахуванням поставлених стратегічних ринкових цілей торговельним підприємством. Основна мета торговельного підприємства в області управління товарним асортиментом, як зазначалось вище, полягає у формуванні реального або прогнозованого товарного асортименту, що максимально наближається до раціонального, для задоволення якомога більшого числа постійно зростаючих різноманітних потреб і забезпечення більш високих темпів розвитку торговельного підприємства порівняно з конкурентами в межах їхньої категорії.

Процесний підхід до управління товарним асортиментом передбачає існування циклічності його характеру, яка полягає у повторюваності наступних процедур: постановка цілей і завдань, збір, обробка й аналіз інформації, розробка й оцінка варіантів рішень, прийняття кінцевого рішення та контроль за його виконанням.

Категорійний підхід являє собою систему управління асортиментом, що базується на виділенні в структурі асортименту товарних категорій з наступним управлінням ними як самостійними бізнес-одинацями [16, с. 89; 191, с. 18-22]. У спеціальній літературі цей підхід має назву «категорійний менеджмент».

Спрощено сутність категорійного менеджменту визначають А. Веллхофф та Ж. Е. Масон: «Це процес, у якому одиницею управління є товарна категорія, а не одиничний бренд» [37, с. 39].

О. Войцеховський визначає категорійний менеджмент як «процес, який відбувається між блоками логістичного ланцюга, де категорії управляються як стратегічні бізнес-одинаці і забезпечують покращені фінансові результати завдяки зосередженості на задоволенні потреб споживача» [41, с. 42].

Заслуговує на увагу і позиція В. Затейкіна, який під категорійним менеджментом розуміє «процес управління асортиментом, за якого кожна категорія

товару розглядається як самостійна бізнес-одиниця і ставить за мету максимальне задоволення потреб споживача, з одного боку, і підвищення ефективності співпраці між виробником і ритейлером – з іншого» [95, с. 12]. Аналогічне визначення, але в якому як об'єкт управління розглядається не асортимент, а торговельне підприємство, наводять у [150, с. 103] Н. К. Моїсєєва, Т. Н. Голіков та Ю. С. Долгачева.

Д. Гілберт зазначає, що «категорійний менеджмент належить до рішень по групах продуктів, які відбираються і представляються для задоволення разових потреб або у відповідь на моделі поведінки» [226, с. 147].

Відтак, категорійний менеджмент може розглядатися як самостійний підхід до управління товарним асортиментом, основу концепції якого становить орієнтація на задоволення потреб споживача, а визначення О. Войцехівського свідчить про наявність у цьому підході елементу партнерської програми.

Цей підхід останнім часом набуває все більшу популярність серед торговельних підприємств та базується на двох головних правилах:

- 1) споживач – основна цінність, уся діяльність торговельного підприємства орієнтується на максимальне задоволення саме його запитів;
- 2) категорія є самостійною бізнес-одиницею, вона передбачає наявність єдиної особи, відповідальної за всі процеси в рамках категорії.

Категорійний менеджмент дає змогу досягти відчутних результатів за рахунок детального опрацювання факторів, які впливають на конкретний товар або товарну групу, що зумовлює необхідність вирішення таких основоположних завдань:

- «...аналіз ринку товарів і послуг з визначенням товарів, що максимально задовольняють реальний, можливий і потенційний попит покупця;
- оптимізація складських запасів і товарних потоків на основі виявлення й реалізації товарів підвищеного попиту;
- чітке розмежування товарних груп на категорії;
- оптимізація управління фінансами в кожній категорії товарів;
- розробка чіткої асортиментної політики;

- визначення правильного позиціонування товару у категорії;
- розробка і проведення промопрограми в рамках категорії;
- аналіз впливу різних груп товарів як у категоріях, так і між ними;
- врахування інтересів виробників, постачальників, покупців;
- розробка системи оцінки ефективності...» [48].

Відзначимо, що категорійний менеджмент передбачає формування комплексного підходу до розвитку окремої бізнес-одиниці, що сприятиме виходу підприємства із розгалуженою торговельною мережею і товарним асортиментом на якісно новий рівень за рахунок орієнтації на максимальну задоволеність споживачів і збільшення маржинального доходу від продажу товарів.

Безумовно, оптимізація товарного асортименту торговельного підприємства є багатоступінчатим процесом, що полягає у зборі, структуруванні, аналізі й оцінці інформації про товари на ринку.

Логічна схема оптимізації товарного асортименту торговельних підприємств має починатися з маркетингового дослідження, яке включає розгляд динаміки продажів товарів і рівня цін за товарними групами, визначення впливу зміни ціни на обсяги продажів, оцінку загального стану і тенденцій розвитку відповідних галузей, перспектив зміни попиту і конкуренції у сегментах тощо. На основі проведених досліджень фахівці з маркетингу розробляють заходи щодо зміни структури товарного асортименту, направлені на підвищення задоволеності споживачів, зміцнення конкурентної позиції торговельної організації і збільшення частки товарного ринку. Однак для оцінки й оптимізації товарного асортименту недостатньо дослідження зовнішнього середовища (ринків відповідних товарів, конкурентів), велике значення має аналіз внутрішньої інформації торговельного підприємства. Наступним найважливішим етапом в процесі оптимізації асортиментної політики є аналіз вже розроблених маркетингових рішень, а також розрахунок основних фінансових показників, за якими оцінюють ефективність асортиментної позиції, і вироблення пропозицій з удосконалення структури товарного асортименту торговельної організації [125, с. 13-17], що передбачає дотримання таких рекомендацій:



1) дослідження продажів й ефективності товарного асортименту доцільно починати на рівні укрупнених груп з поступовим переходом до підгруп і окремих SKU (stock keeping unit – асортиментна позиція), що дасть змогу діяти ін-дуктивно, тобто сконцентруватися на загальній «картині», а не на окремих деталях, які у цьому випадку є вторинними;

2) порівняльний аналіз показників продажів різних SKU необхідно проводити тільки на рівні їх груп і підгруп, оскільки у разі розгляду SKU різних категорій висновки можуть виявитися необґрунтованими;

3) обов'язковою умовою своєчасного виявлення впливу негативних факторів і прийняття мір щодо їх ліквідації є постійний контроль показників, а також структури продажів;

4) аналіз має бути комплексним, тобто не концентруватися на одній групі показників, оскільки це призводить до перекручування загального висновку [36, с. 48-53].

Усередині кожної товарної категорії торговельне підприємство вибудовує рейтинг товарів за базовими критеріями – обсяг продажів, прибуток або обидва критерії разом. За допомогою цього рейтингу є можливість виявити «сильні» і «слабкі» товари і видалити ті, продаж яких вносить найменший внесок у загальну його величину. Рейтинг успішних і неуспішних товарів формується на основі одразу декількох параметрів, серед яких можуть бути як базові (обсяг продажів, прибуток), так і додаткові (наявність субститутів, витрати обігу тощо). Далі будуються більш складні аналітичні моделі, що дають змогу порівнювати ефекти різних рішень про виключенні товарів з продажу та прогнозувати обсяги продажів нових товарів. Так «вимальовується більш загальна картина» товарного асортименту, товарних категорій і динаміки продажів.

Аналіз споживчих потреб – наступний і найбільш глибокий рівень аналізу, для якого необхідно задіювати усі наявні дані і будувати модель поведінки споживача для кожної товарної категорії. Спираючись на складну систему критеріїв, торговельне підприємство може проаналізувати показники товарів вже у їх взаємозалежності: паралельно виключати зайві позиції, додавати нові й оцінювати загальний результат [148].

Крім того, слід зазначити, що при оптимізації товарного асортименту існують типові помилки, що негативно позначаються на результативності асортиментної політики торговельних підприємств, можливість виникнення яких має бути попереджена. До таких помилок належать:

- надмірна лояльність до постачальників, аніж до споживачів (покупців) через жорсткі умови укладених договорів. Така помилка є особливо характерною для спеціалізованих торговельних підприємств;

- занадто сильна концентрація уваги на рекламних кампаніях, що призводить до активізації продажів товарів зі знижками на шкоду іншим товарам;

- нездатність проводити зміни у асортиментній політиці у необхідному масштабі і з необхідною інформаційною та організаційною підтримкою;

- формування товарного асортименту на основі споживчих переваг менеджера торговельного підприємства, що призводить до оперування виключно суб'єктивними критеріями при прийнятті управлінських рішень в області асортиментної політики;

- втрачена вигода через відсутність у асортименті нових продуктових ліній і товарів або, навпаки, збереження в асортименті товарів, які перебувають на останній стадії життєвого циклу;

- спрямування зусиль на неперспективні товари, зниження ефективності продажів за рахунок надмірного розширення товарного асортименту;

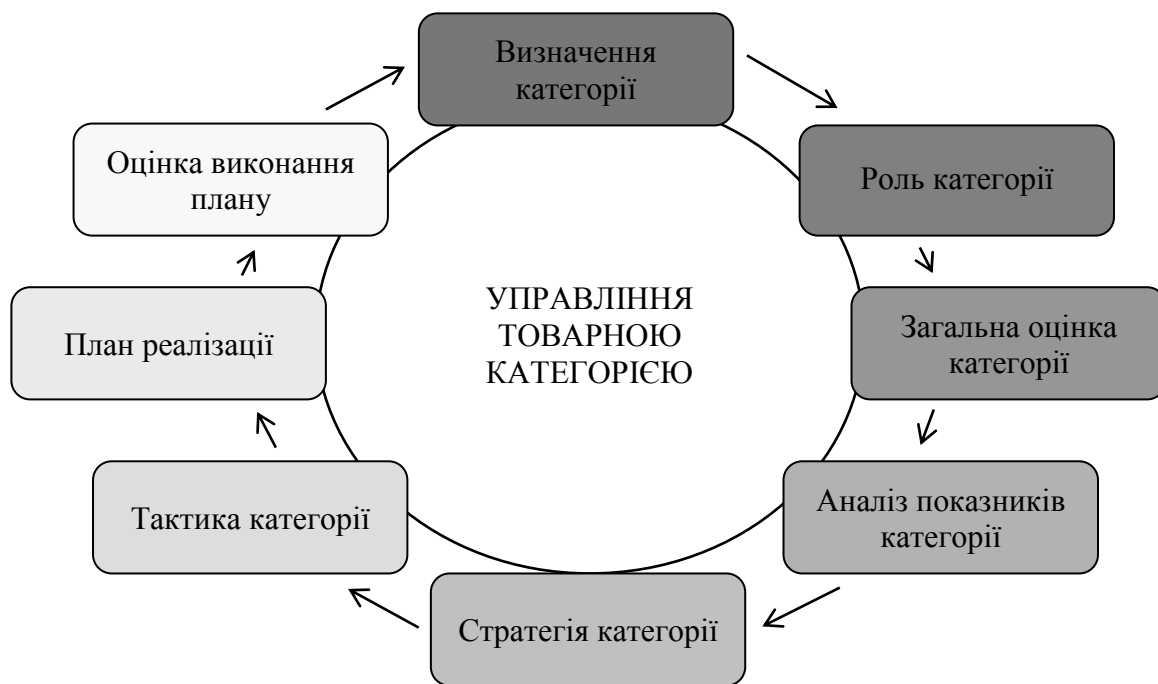
- орієнтація торговельної діяльності на невідповідно до фактичних умов господарювання встановлені цілі;

- «довгий ланцюг» прийняття рішень про внесення змін в товарний асортимент, прейскурант, викладку тощо [48].

Як правило, підхід до оптимізації товарного асортименту вибудовується послідовно: торговельне підприємство поступово переходить від простого аналізу до більш комплексних рішень – йде «від гарного до величного», як висловлювався відомий спеціаліст в області менеджменту Джим Коллінз [115].

Наприкінці 1990-х – початку 2000-х років консалтинговою компанією Partnering Group була розроблена методика «8 кроків ефективного управління

асортиментом», або «модель Харріса», що визначає перелік дій, які необхідно здійснити для успішного функціонування процесу управління товарним асортиментом на торговельному підприємстві. Ця модель схематично представлена на рис. 3.16.



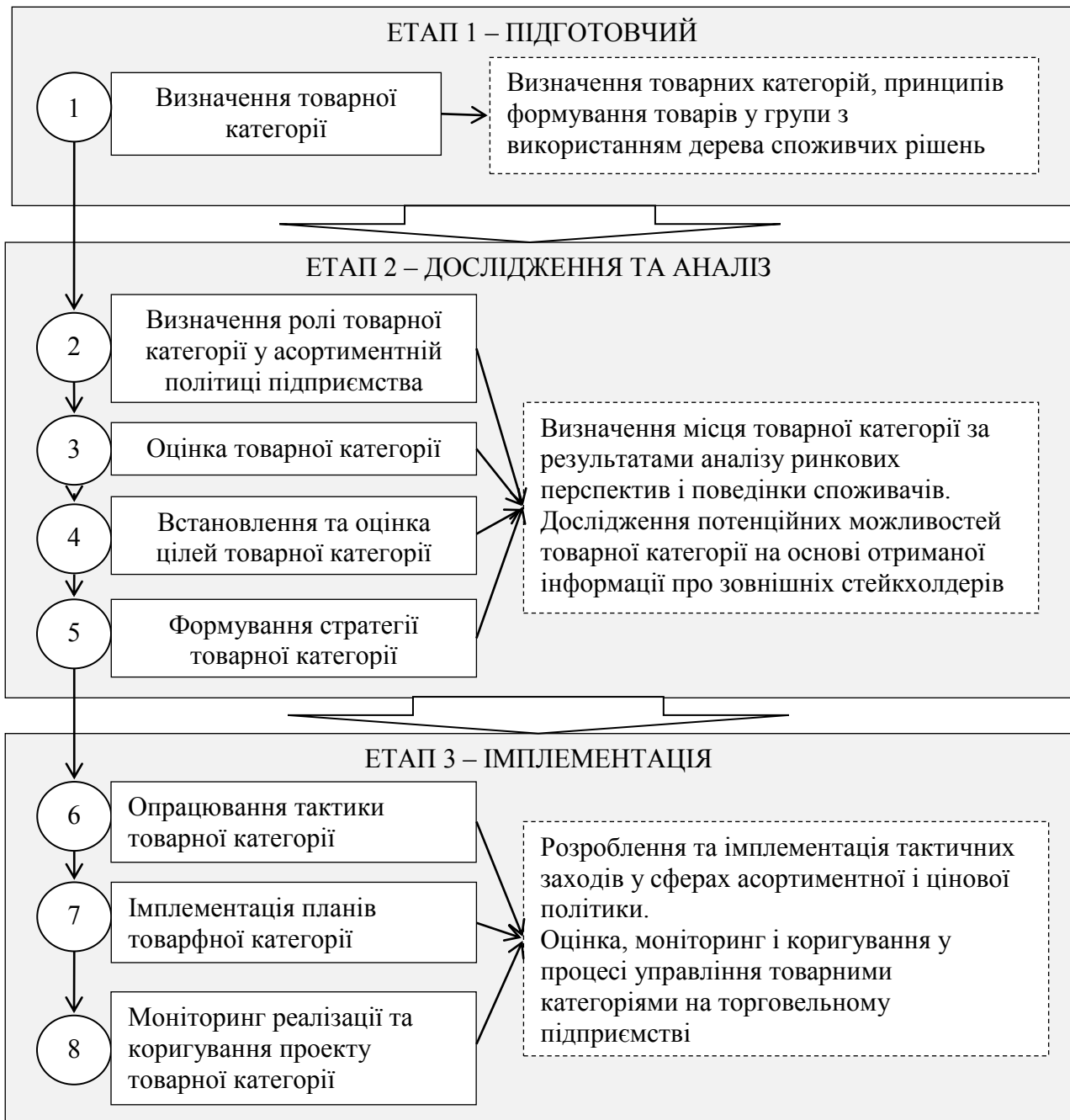
**Рис. 3.16. Вісім кроків ефективного управління товарним асортиментом [284]**

Загальна схема управління товарною категорією на торговельному підприємстві на основі трансформації зазначених кроків представлена на рис. 3.17.

Першим, і найважливішим етапом і, відповідно, кроком, в процесі управління товарною категорією є визначення самої категорії: яка цільова аудиторія цих товарів, як часто споживачі будуть купувати ці товари, де вони будуть шукати їх на полицях в магазині тощо. При цьому позначається ключова роль категорії, яку вона буде виконувати в загальному товарному портфелі торговельного підприємства: одержання додаткового прибутку, залучення нової категорії покупців, сезонна пропозиція тощо.

Наступний етап і наступні кроки полягають в аналізі зовнішнього і внутрішнього середовища категорії, фінансових показників та активності конкурентів. Далі формуються стратегічні і тактичні цілі і завдання категорії, визначаються конкретні дії з досягнення поставлених цільових показників, піс-

ля чого сьомим кроком починається втілення планів у життя. Фінальним кроком категорійного менеджменту, згідно моделі Харріса і схеми на рис. 3.17, є аналіз і валідація виконання поставлених цілей і завдань по категорії. Цей крок має повторюватися з перманентною періодичністю для забезпечення можливості своєчасного коригування проекту товарної категорії та переорієнтування в реаліях швидко мінливої економіки.



**Рис. 3.17. Схема процесу управління товарною категорією на торговельному підприємстві**  
(складено на основі [13])

Безумовно, категорійний менеджмент добре себе зарекомендував та успішно використовується на багатьох торговельних підприємствах, але на наш погляд, цей підхід все одно не охоплює усі можливі аспекти бізнес-процесів з управління товарним асортиментом. Більш того, цей підхід свідомо обмежує кількість осіб, відповідальних за асортимент, що в подальшому викликає неузгодженість цілей різних співробітників і структурних підрозділів, і як наслідок, призводить до фінансових втрат торговельного підприємства.

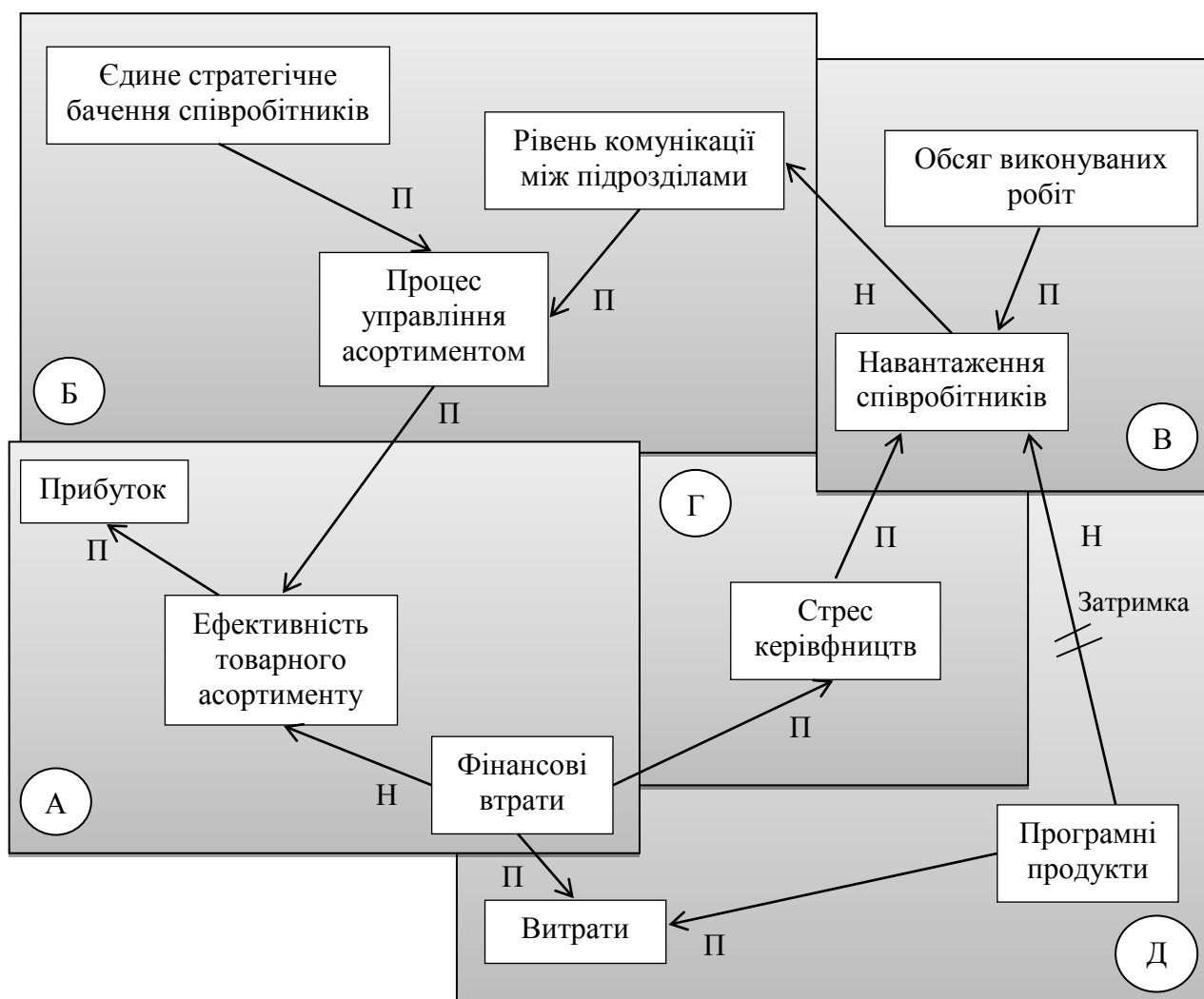
Системний підхід на відміну від вищерозглянутих, дає змогу досліджувати проблему ефективності асортиментного портфелю торговельного підприємства крізь призму системного мислення, суть якого полягає у цілісному, широкому погляді на проблему. Як справедливо стверджує Е. Шрагенхайм, «ефективність роботи організації визначається невеликим числом параметрів» [256, с. 28], що дає метод управління складними системами. Зворотне твердження може бути подане у такий спосіб: «для досягнення мети організації необхідно максимально задіяти кожний її елемент» [256, с. 28]. Безумовно, передусім, мова йде про досягнення загальної, єдиної мети організації, у тому числі й торговельної, але, на наш погляд, ці твердження можуть бути спроектовані на такий елемент складної системи, як управління асортиментом, який, у свою чергу, також представляє собою складну підсистему і поділяється на множину мікроелементів.

Одним з найбільш простих і наочних інструментів системного мислення є діаграми циклічної причинності, розроблені співробітниками Массачусетського технологічного інституту і детально розглянуті у працях Д. Шервуда [250; 251]. Ці діаграми використовуються для опису складності і взаємопов'язаності елементів реальних систем та у видозміненій формі можуть бути застосовані до управління товарним асортиментом.

При секторальній побудові цієї діаграми (рис. 3.18) ми виходили з того, що ключовим завданням управління товарним асортиментом на торговельному підприємстві є формування ефективного товарного портфелю.

Літери «Н» і «П» відображають тип зв'язку між елементами. Якщо зв'язок позитивний, тобто чим більшим є перший елемент (від якого йде стрілка), тим

більшим є другий елемент (до якого направлена стрілка), то він (зв'язок) позначається літерою «П». Якщо зв'язок негативний, тобто чим більшим є перший елемент, тим менше другий, або навпаки, то вона позначається літерою «Н» [250, с. 75-76].



**Рис. 3.18.** Діаграма циклічної причинності процесу управління товарним асортиментом (авторська розробка)

Товарний асортимент безпосередньо впливає як на фінансові показники і обсяги продажів, так і на витрати (сектор А). Неefективний, низькорентабельний товарний асортимент призводить до фінансових втрат торговельного підприємства, що у свою чергу спричиняє невдоволення керівництва, подальші кадрові зміни і скорочення. Як наслідок, рівень корпоративної культури й узгодженості між підрозділами знижується, управління товарним асортиментом

покладається «на плечі» одного підрозділу, який не може повністю впливати на всі процеси торговельного підприємства. Сектор А діаграми показує основний критерій товарного асортименту «ефективність» і його взаємозв'язок з показниками «прибуток» і «фінансові витрати».

При цьому, чим вище ефективність товарного асортименту, тим більшим буде прибуток (зв'язок позитивний) і нижчими фінансові витрати (зв'язок негативний).

На ефективність товарного асортименту, на наш погляд, впливає організованість процесу управління на торговельному підприємстві, яка, у свою чергу, впливає на рівень комунікації між підрозділами (сектор Б). Напрямок причинно-наслідкових зв'язків при цьому буде позитивним, тобто поліпшення якості комунікації між підрозділами викликає поліпшення якості організації процесу управління товарним асортиментом на торговельному підприємстві, оскільки все більше підрозділів залучається у процес, і інформація передається своєчасно і без викривлень. Крім того, на процес управління товарним асортиментом впливає рівень розвитку єдиного стратегічного бачення усередині торговельного підприємства і його структурних підрозділів, ступінь розуміння кожним співробітником довгострокових цілей і своїх дій, які він може здійснити для досягнення поставлених завдань.

Одним з ключових факторів зниження рівня комунікації між підрозділами є навантаження на підрозділ. Зі зростанням навантаження на співробітників підрозділу, яке залежить від кількості та обсягу виконуваних робіт, інтенсивність інформаційного обміну з іншими підрозділами може суттєво знижуватись (сектор В). Співробітники будуть сконцентровані виключно на завданнях, поставлених у рамках їх підрозділу, і не зможуть своєчасно інформувати про будь-які важливі зміни, що впливають на процес управління товарним асортиментом.

З іншого боку, як було зазначено вище, чим нижче ефективність товарного асортименту, тим вищі фінансові витрати, які несе торговельне підприємство. Цей факт, безумовно, є мотивом для занепокоєності керівництва торговельного підприємства, внаслідок чого керівники більше уваги приділяють аналізу

проблем, які призвели до фінансових втрат, збільшують кількість та обсяг виданих підлеглим завдань в умовах низького рівня достовірності інформації і без належного ступеню довіри до неї. Врешті, керівники змушені самотійно вникати в оперативні питання, фактично виконуючи за своїх підлеглих їхню роботу. Це створює стресову ситуацію і призводить до збільшення навантаження співробітників (сектор Г).

Таким чином, з'являється циклічність, подолати яку вкрай складно. Більш того ця циклічність має тенденцію кумулятивно «розкручуватися», стаючи з кожним витком все більш сильною. Одним з можливих сучасних рішень, яке могло б мінімізувати вплив цього кола на ефективність товарного асортименту є впровадження ефективних програмних продуктів.

Д. Шервуд пропонує такий термін як «затримка», що розуміє під собою «розвиток і застосування гарних систем» [250, с. 47]. Чим більше використовуються високоякісні й ефективні програмні продукти, тим нижче навантаження на співробітників підрозділу, і як наслідок, вирішується проблема дефіциту часу для передачі інформації суміжним підрозділам (сектор Д).

Слід звернути увагу, що елемент «Програмні продукти» пов'язаний подвійними причинно-наслідковими зв'язками з навантаженням співробітників і витратами. І якщо перший зв'язок – негативний (чим кращі комп'ютерні програми, тим більш автоматизовані процеси і знижене навантаження на персонал), то другий зв'язок – позитивний, оскільки завжди впровадження будь-яких програмних продуктів потребує одноразових витрат. Однак, при правильному і цільовому використанні саме такі програмні продукти дадуть змогу «розірвати порочне коло».

Відтак, системний підхід дозволяє поглянути на складності і проблеми управління товарним асортиментом більш цілісним і єдиним чином. Згідно одержаній діаграмі циклічної причинності ефективний товарний асортимент залежить зовсім не від кількості прибуткових товарів. Проблема полягає у загальній організації роботи всіх підрозділів торговельного підприємства. Діаграма наочно продемонструвала, що для ефективного управління товарним асортиментом

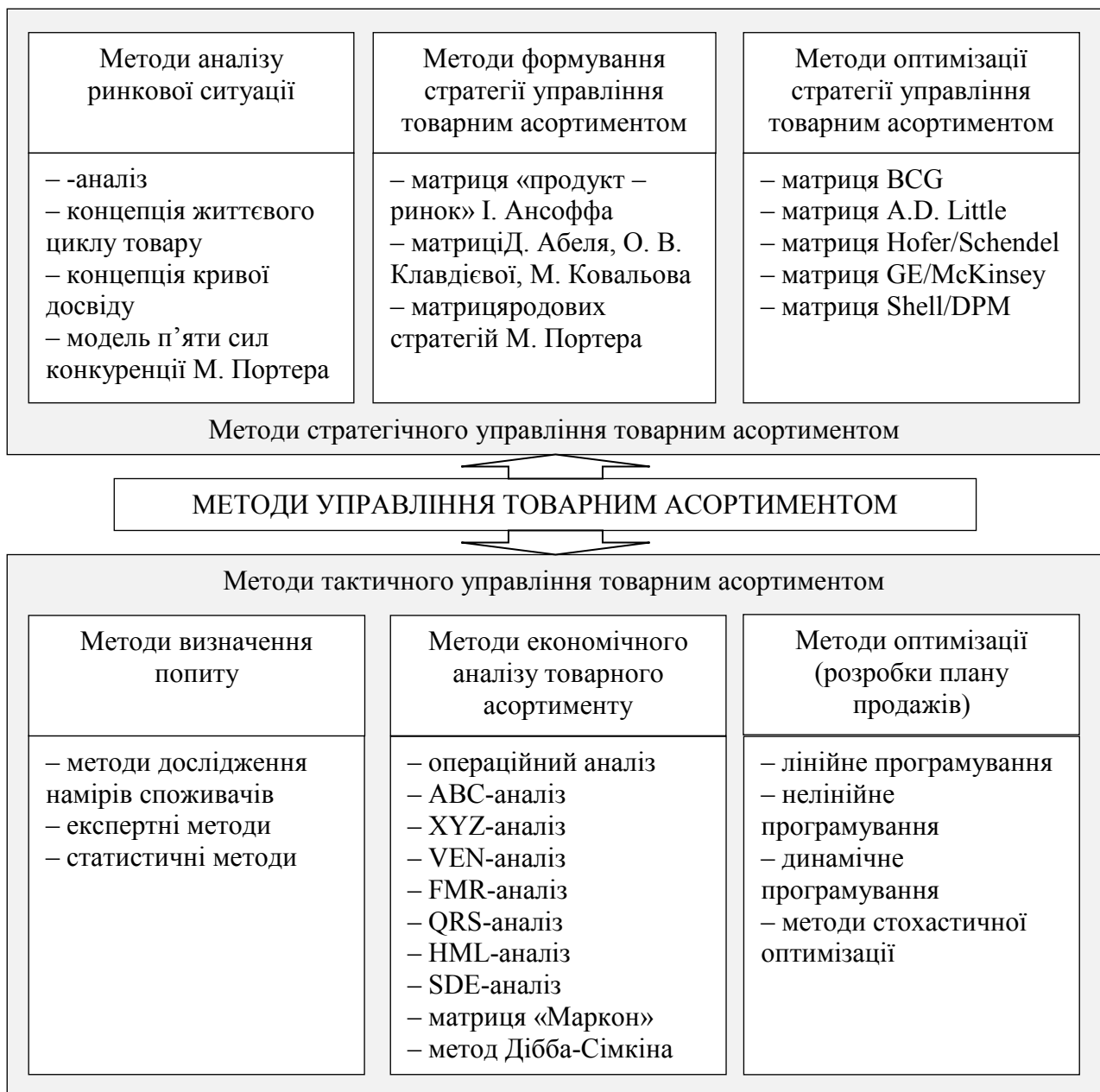


необхідно управляти системою в цілому. Поки кожний менеджер буде зацікавлений в управлінні виключно своєю областю управління і виконанні своїх цільових показників, практична реалізація системного підходу неможлива. Безумовно, багато чого залежить від керівництва торговельного підприємства і бажання об'єднати зусилля усіх підрозділів у напрямі ефективного управління товарним асортиментом.

### **3.4 Методи управління товарним асортиментом торговельних підприємств**

У межах будь-якого з викладених у попередньому підрозділі підходів до управління товарним асортиментом застосовується система управлінських методів, на вибір конкретних з яких впливає, по-перше, рівень процесу управління (стратегічний – прийняття рішень щодо вибору стратегії управління товарним асортиментом відповідно до кон'юнктури ринку; тактичний – прийняття рішень щодо вибору конкретних асортиментних позицій з урахуванням рівня попиту та ключових економічних і фінансових показників по кожній позиції) і, по-друге, фактори впливу на товарний асортимент торговельного підприємства, які поділяються за їхнім зв'язком з ринковою ситуацією, з цілями та ресурсами торговельного підприємства. В останньому випадку є змога вибрати метод управління товарним асортиментом, виходячи з того, з якими факторами відповідальний структурний підрозділ має справу в рамках його функціональних обов'язків: дослідження ринкової кон'юнктури – маркетингова служба, управління ресурсами – фінансова, оцінка результативності – планово-економічна. Це визначає вибір методу управління товарним асортиментом у кожному підрозділі.

Таким чином, базуючись на ознаках класифікації методів управління товарним асортиментом на торговельному підприємстві, їх групування може бути представлено на рис. 3.19.



**Рис. 3.19. Групування методів управління товарним асортиментом на торговельному підприємстві**  
(складено на основі [21])

Методи стратегічного управління товарним асортиментом поділяються на три групи: методи аналізу ринкової ситуації, методи формування асортиментної стратегії і методи оптимізації управління асортиментом [21].

Перша група методів дає змогу виявити фактори ринкової кон'юнктури і визначити, яким чином вони впливають на діяльність підприємства торгівлі, а також виконати якісну оцінку поточної і перспективної ринкової ситуації. Найбільш відомими у цій групі методів вважаються SWOT-аналіз [49; 79; 126; 165],

«концепція життєвого циклу товару» [79], концепція кривої досвіду [145], «модель п'яти сил конкуренції М. Портера» [149; 184] тощо.

Переваги цих методів детально описані у науковій літературі [15; 92; 110; 113], проте усі вони мають низку недоліків, які походять з особливостей прогнозування. Зокрема, по-перше, чітке визначення меж ринку (або галузі) ускладнене через перманентний процес їхнього розвитку і взаємопроникнення внаслідок дії ефекту дифузії.

По-друге, методи прогностичної оцінки ринку не дають змоги кількісно оцінити вплив виявлених факторів на ринкову ситуацію.

І, врешті, по-третє, використання лише одного методу (будь-якого з перелічених) унеможливає одержання достовірного прогнозу, тому прийняття адекватних управлінських рішень можливе у разі застосування цих методів у сукупності. Наприклад, для прогнозування розвитку певної галузі доцільно одночасно використовувати і аналіз п'яти сил М. Портера, і концепцію життєвого циклу товару. На перший погляд, це твердження є актуальним лише для підприємств виробничої сфери, проте торговельні підприємства фактично виконують збутову функцію у концентрованій формі, а відтак, можливості їхньої діяльності навіть у більшій мірі залежать від ринкових тенденцій, ніж маркетинговий потенціал виробничих підприємств.

До другої групи методів стратегічного управління товарним асортиментом належать методи, що дають змогу сформулювати альтернативи асортиментної стратегії, виходячи з цільових установок торговельного підприємства. До них належать матриця «продукт-ринок» І. Ансоффа [7], модифіковані матриці Д. Абея [268], О. В. Клавдієвої [110], М. Ковальова [114], матриця родових стратегій М. Портера [184; 265].

Перевага матриць, які завдають «вектор розвитку» товарного асортименту, полягає у тому, що вони спрощують й уніфікують процес формування й вибору альтернативних асортиментних стратегій. Однак формування стратегій – процес творчий, який потребує креативності мислення, а матриці, розглядаючи обмежене число змінних, які до того ж є уніфікованими, можуть істотно обмежувати творчість цього процесу. Отже, з метою формування альтернативних

асортиментних стратегій доцільно використовувати ряд інструментів, які дали б змогу дати відповіді на ключові питання: які компоненти в асортименті мають бути змінені для формування передумов зростання і розвитку підприємства торгівлі, а які, навпаки, мають бути збережені для зниження ризику й поглиблення його компетенцій.

Група оптимізаційних методів стратегічного управління товарним асортиментом, на відміну від попередніх двох, як обмеження враховує не лише тенденції зовнішнього середовища і цілі торговельного підприємства, але і його ресурси й можливості. До зазначеної групи методів можна віднести матриці BCG [75; 237], A. D. Little [362], Hofer/Schendel [88; 319], GE / McKinsey [245], Shell / DPM [317].

Спільна ідея цих матриць – представлення товарного портфелю у вигляді неоднорідних груп, серед яких одні товарні групи можуть стати джерелами майбутнього зростання компанії, але потребують додаткових інвестицій, другі групи забезпечують стабільність розвитку підприємства торгівлі і є джерелами інвестицій, треті групи малоперспективні для подальшого розвитку у поточному і довгостроковому плані.

Однак, незважаючи на ряд переваг, цим моделям притаманні й недоліки. Прагнучи усунути обмеження матриці BCG і розглянути більше число критеріїв привабливості ринку і конкурентної позиції торговельного підприємства, моделі призвели на практиці до суб'єктивності у виборі факторів, встановленні ваг і визначенні оцінок, до використання не об'єктивних даних, а інтуїтивних, «політичних» оцінок.

Узагальнюючи огляд методів стратегічного управління товарним асортиментом необхідно відзначити ключові проблеми використання всієї цієї групи інструментів.

По-перше, потрібно чітко визначати межі ринків і їхніх сегментів конкуренції кожної товарної лінії торговельного підприємства. Наявність похибок у визначенні меж може призвести до недостовірних прогнозів розвитку ринку, отже, до розмитого розуміння або нерозуміння конкурентних переваг окремих товарних ліній, а також тенденцій їх розвитку.

По-друге, важливим моментом можна вважати точну оцінку факторів, яка б у більшій мірі відповідала впливу певних факторів, а не зручності їх виміру й застосування в аналізі.

По-третє, необхідно використовувати зазначений інструментарій сукупно і відповідно до області його застосування з урахуванням зв'язків між методами.

Методи тактичного управління товарним асортиментом торговельного підприємства можна розподілити на наступні три групи: «методи визначення попиту, методи економічного аналізу товарного асортименту і методи розробки плану продажів» [21].

Для визначення попиту на товари традиційно використовуються методи дослідження намірів споживачів [11; 112], експертні [11; 75] і статистичні методи [11].

Метод експертних оцінок є найбільш відомим, легким у використанні і, відтак, найбільш поширеним із множини способів аналізу товарного асортименту, хоча й не вирізняється з неї високим рівнем ефективності. Перевагою використання зазначеного методу вважають можливість врахування й оцінювання неформалізованих факторів, що характеризуються виключно якісними параметрами (перспективність товару, споживчі запити й переваги, сприйняття товару покупцями тощо).

Оптимізація структури товарного асортименту передбачає пошук рішення, найкращого у фінансовому (збільшення прибутку), економічному (доступність ресурсів) та маркетинговому (зростання продажів і завоювання нових ринків) аспектах. Тому склад експертної комісії має включати наступний персонал торговельного підприємства:

- фахівця служби маркетингу (для оцінки попиту на схожі товари, розробки і реалізації програми рекламної підтримки нового товару тощо);

- фахівця служби закупівель (для аналізу забезпеченості потрібними товарами за налагодженими із виробниками та посередницькими структурами контактами);

- фахівця фінансової служби (для оцінки перспективної рентабельності продажів нового для торговельного підприємства товару).

Формувати оптимальну структуру товарного асортименту із застосуванням такого методу можливо шляхом визначення переліку показників, необхідних для оцінки експертами за десятибальною шкалою. Зазвичай, напрямками аналізу обираються доступність товару на ринку виробників, його перспективність та економічна привабливість товарних позицій. Конкретний набір показників за кожним напрямком приймається відповідним підрозділом [260].

Після відбору показників, експертами відповідних підрозділів присвоюються їм певні бали. Після цього розраховуються сумарні бали в межах кожної аналізованої товарної позиції, враховуючи її вагомність, а потім частка у загальній сумі балів. Експертна комісія проводить ранжирування, за підсумками якого, ґрунтуючись на виділених критеріях (список яких можливо розширювати до кількості, достатньої для прийняття остаточного рішення), потрібно розрахувати інтегральний коефіцієнт для кожного нового виду товару. У відповідності до отриманих результатів формують структуру товарного асортименту. Використовуючи будь-який спосіб аналізу товарного асортименту, потрібно враховувати час наявності товару на ринку, результати оцінки його присутності у конкурентів та тенденції ринку (наприклад, популяризація здорового способу життя вимагає від торговельних підприємств наявності в структурі товарного асортименту спеціальних продуктів). На підставі проведеної діагностики власного товарного асортименту підприємство торгівлі має змогу визначати перспективи змін та розвитку асортименту на поточний період, окреслювати шляхи зростання його прибутковості, розглянути різні стратегії управління своїм товарним портфелем.

Статистичні методи, які зазвичай використовуються у прогнозуванні попиту на товари, систематизовані у табл. 3.1, де дана оцінка відносно їх застосування у процесі управління товарним асортиментом.

Дослідивши групу методів визначення попиту на товари, можна зробити висновок про те, що статистичні методи прогнозування переважні у тому випадку, якщо є велика кількість даних і, при цьому, не очікуються суттєві зміни. У тому випадку, якщо обсяг продажів різко змінився за останній час, краще

використовувати методи дослідження намірів споживачів й експертні методи. Крім того, вибір методу визначення попиту залежить від етапу життєвого циклу, на якому знаходиться товар, і можливості збору даних. Підвищити точність прогнозу можна за рахунок комбінованого застосування різних методів.

Таблиця 3.1.

**Можливість застосування статистичних методів у процесі управління товарним асортиментом**

Статистичний метод	Вирішувані завдання в процесі управління товарним асортиментом
Інтервальні групування	Поділ багатомноменклатурних товарів на оптимальну кількість груп
Квартильні групування	Поділ товарів на 4 групи. Не може використовуватись при багатомноменклатурних товарах
Дослідження структурних зрушень	Оцінка зміни рівня і структури продажів товарів, дослідження впливу структури товарного асортименту на товарообіг торговельного підприємства
Аналіз часових рядів	Аналіз динаміки продажів, побудова моделі при прогнозуванні
Кореляційний аналіз	Виявлення взаємозв'язків продажів певних товарів із будь-якими соціально-економічними показниками
Методи перевірки даних на однорідність	Перевірка на однорідність та прийняття рішення про подальший аналіз даних
Аналітичне вирівнювання (тренд-сезонне моделювання)	Прогнозування попиту при стабільних продажах без різких коливань
Адаптивні моделі (експоненціальне згладжування)	Прогнозування попиту за наявності різких коливань і тривалого часового ряду

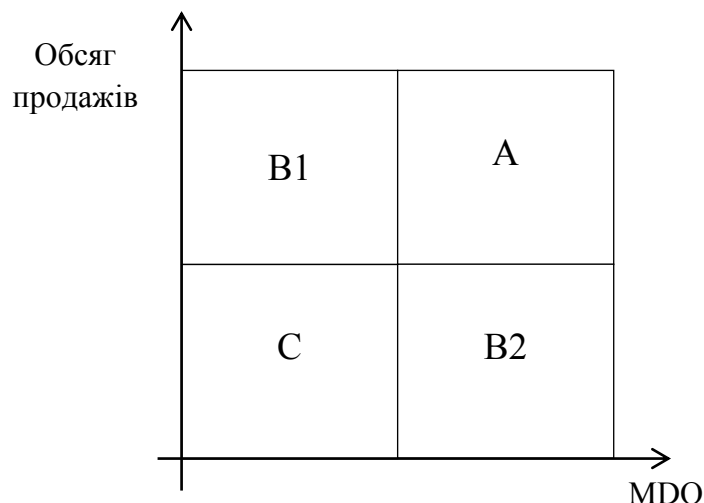
*Джерело: авторська розробка*

До групи методів економічного аналізу товарного асортименту належать такі інструменти як операційний аналіз, ABC-аналіз [30; 64; 196; 202; 247], XYZ-аналіз [30; 64], матриця «Маркон» [159], метод Дібба-Сімкіна [74] й ін.

Останній є універсальним і ефективним інструментом, що використовують з метою аналізу асортименту торговельного підприємства. Класифікація товарів, яку отримують за наслідками даного аналізу, дає змогу встановити найважливіші напрямки розвитку певних товарних груп, визначити пріоритетні позиції асортименту товарів, оцінити рівень ефективності структури асортименту товарів та напрямки її оптимізації. З метою аналізу використовують дані щодо динаміки продажів, закупівельної вартості товарів і витрат обігу, які відносять на окремі товарні позиції. Ґрунтуючись на співвідношенні обсягів продажів

у вартісному вираженні і вкладу в покриття витрат, товар відносять до однієї з чотирьох груп.

На рис. 3.20 представлена класифікація груп товарів за методом Дібба-Сімкіна.



**Рис. 3.20.** Класифікація груп товарів за методом Дібба-Сімкіна [74]

Визначившись з перспективами розвитку товарного асортименту торговельному підприємству необхідно виділити цільовий сегмент ринку, де випадє можливість досить успішно реалізувати конкретні товари.

Одним з важливих факторів, що забезпечує успіх у конкурентній боротьбі компанії, є «лідерство у витратах», внаслідок того формується мобільність цін, а це, у свою чергу, дає змогу оперативно реагувати на дії конкурентів, знижувати негативні наслідки відчутних ринкових цінових «ударів», а також «...залишає можливість отримати прибуток при найнесприятливішій поточній ринковій ситуації» [263]. Тому, керуючи товарним асортиментом, крім досягнення його відповідності цілям і можливостям бізнесу, потрібно забезпечити його відповідність зовнішнім умовам (передусім, ринковому середовищу) розглянутого суб'єкта.

Відносно новим підходом до розв'язання асортиментного завдання вважають підхід, заснований на системі «директ-костинг». Сутність системи — «в організації роздільного обліку змінних і постійних витрат і використання його



переваги з метою підвищення ефективності управління. При розробці асортиментної політики виходять із наступних міркувань – якщо проміжний маржинальний дохід покриває хоча б частину постійних витрат обігу торговельного підприємства, то дана товарна позиція має лишитися в товарному асортименті. При цьому перевага віддається тим видам товарів, які «беруть на себе» більше постійних витрат обігу торговельного підприємства» [252].

Для збалансованого управління асортиментом та товарною номенклатурою для досягнення умов відсутності фактів затоварення складів потрібно регулярно виконувати аналіз поточних залишків та продажів, своєчасно складати замовлення постачальникам та оприбутковувати товари, адекватно формувати ціни, систематично здійснювати переоцінку та інвентаризацію товарних запасів. Оптимізацію товарного асортименту з метою зростання продажів можливо проводити з використанням аналітичних інструментів – наприклад, за допомогою ABC- та XYZ-аналізу.

За допомогою ABC-аналізу можливо виконати оцінку продажів окремих товарних груп і категорій, товарних позицій за обсягами продажів (у натуральних і вартісних вимірниках), доходів, прибутку, оборотності, товарних запасів за певні часові інтервали (наприклад, день, тиждень, місяць, рік).

ABC-аналіз передбачає розподіл товарів на «три категорії (класи), які відрізняються за своєю значимістю і внеском в товарообіг або прибуток підприємства: А – найбільш цінні, В – проміжні, С – найменш цінні» [30; 64; 196; 202; 247]. Визначення приналежності обраного товару до певної групи здійснюється наступним чином:

- 1) визначення величини параметрів (обсягів продажів) для певних одиниць аналізованого об'єкта (по кожній асортиментній позиції визначеної асортиментної групи);
- 2) розрахунок величини параметра для визначених одиниць накопичувальним підсумком, тобто додаючи величину параметра до суми попередніх оцінок;
- 3) присвоєння назв групам вибраних об'єктів.

У науково-методичній літературі рекомендовано наступний розподіл:

Групою А вважають об'єкти, за якими у загальній сумі значень параметрів сума часток за накопичувальним підсумком становить перші 50 %.

Групою В вважають об'єкти, які є наступними за групою А та сума часток яких з накопичувальним підсумком складає 50-80 % у загальній сумі значень параметрів.

До групи С відносять решту об'єктів, отже, у загальній сумі значень параметрів сума їхніх часток накопичувальним підсумком складає 80-100 %.

До групи А потрібно ставитись із особливою увагою, регулярно використовувати процедуру контролю (здійснювати моніторинг) і планування. Незначна зміна рівня рентабельності, оборотності, ціни у цій групі товарів може викликати відчутні значні зміни у загальних фінансових показниках торговельного підприємства.

Стосовно груп В і С, то ці позиції поасортиментно немає сенсу аналізувати постійно. Але, з метою забезпечення видимості розмаїття товарного асортименту доцільно тримати кілька асортиментних позицій у кожній групі, що створить у потенційного покупця відчуття реального вибору товару при його покупці.

АВС-аналіз ефективно доповнюється XYZ-аналізом, який дає змогу отримати інформацію щодо відхилень у продажах за певні періоди (зокрема, 15 днів або місяць) та здійснювати аналіз попиту по кожній товарній позиції.

Використовуючи цей аналіз, можливо здійснювати класифікацію товарів, ґрунтуючись на оцінці стабільності обсягів їх продажів. Мета аналізу – спрогнозувати рівень стабільності обраних об'єктів досліджень (наприклад, стабільність продажів певних видів товарів, коливання рівня попиту тощо).

XYZ-аналіз базується на визначенні коефіцієнтів варіації для параметрів, які аналізують. Коефіцієнт варіації – це «відношення середнього квадратичного відхилення до середньоарифметичного значення вимірюваних параметрів» [100].

У класичному варіанті XYZ-аналізу при оптимізації асортименту товарів до категорії Х відносять товари, що характеризуються стабільною величиною споживання, незначними коливаннями в їх продажах і високою точністю прогнозування (коефіцієнт варіації – до 10 %).

Категорія Y – товари, які характеризуються переважно сезонними коливаннями продажів і середніми можливостями їх прогнозування (коефіцієнт варіації – 10-25 %).

Категорія Z – товари з нерегулярним споживанням і непередбачуваними коливаннями продажів, що унеможлиблює прогнозування попиту на них (коефіцієнт варіації – понад 25 %).

За умови зниження величини коефіцієнта варіації підвищується точність прогнозів продажу товарів, а стабільність попиту на товар полегшує процес управління ним, знижує потребу у створенні додаткового запасу товару, підвищує надійність планування його руху. У XYZ-аналізі зацікавлені дистриб'ютори та виробників, які у виробничій структурі мають власні склади. Будь-яка закупівля передбачає великі витрати для торговельного підприємства (логістика, зберігання тощо), а також прямі ризики (наприклад, списання товару у межах природного убутку, за терміном придатності тощо). Забезпечення точності й збалансованості закупівель є найважливішим завданням оптових і роздрібних торговельних підприємств.

Застосовуючи XYZ-аналіз щодо своїх клієнтів, можна будувати прогноз продажів на майбутні періоди, розробляти спеціальні програми для постійних лояльних (не схильних до різних сплесків замовлень) клієнтів, а також проводити заходи щодо переведення клієнтів з груп Y, Z в групу X.

Отже, застосування XYZ-аналізу направлене на розділення усього асортименту на групи у залежності від стабільності продажів.

На підставі отриманих результатів доцільно виконати роботу, націлену на встановлення та усунення основних причин, що впливають на стабільність і точність прогнозування продажів. При комплексному аналізі управління товарними ресурсами найбільш продуктивним є поєднання результатів ABC і XYZ-аналізу.

При суміщенні ABC та XYZ аналізу можна якісно управляти представленим товарним асортиментом і виявляти ті товари, які забезпечують максимальний прибуток.

Для поєднання отриманих результатів ABC і XYZ-аналізу складають поєднану матрицю. В результаті такого поєднання за двома показниками – ступінь впливу на кінцевий результат (ABC) і стабільність / прогнозованість цього результату (XYZ) – отримують 9 груп об'єктів аналізу (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Суміщена матриця результатів ABC і XYZ-аналізу [64]

Групи	X	Y	Z
A	AX	AY	AZ
B	BX	BY	BZ
C	CX	CY	CZ

Товари груп А і В забезпечують основний товарообіг торговельної мережі. Тому необхідно, щоб вони постійно були в наявності. Загальноприйнятою є практика, коли по товарах групи А створюється надлишковий страховий запас, а по товарах групи В – достатній. Використання XYZ-аналізу дозволяє розробити більш точну асортиментну політику і за рахунок цього знизити сумарний товарний запас.

Товари групи С складають до 80 % асортименту компанії. Застосування XYZ-аналізу дозволяє суттєво скоротити час, який менеджер витрачає на управління і контроль над товарами даної групи.

ABC-XYZ-аналіз передбачає, що ABC-аналіз дає змогу вивчити товарний асортимент на предмет його прибутковості для продавця, а XYZ-аналіз дає можливість досліджувати продажі як окремих товарів, так і товарних груп.

Таким чином, ці два види аналізу можна використовувати як разом, так і окремо. При комплексному аналізі управління товарами найбільш продуктивним є поєднання результатів ABC і XYZ-аналізу.

Використання суміщеного ABC і XYZ-аналізу дозволить:

- «підвищити ефективність системи управління товарними ресурсами;

- підвищити частку високоприбуткових товарів без порушення принципів асортиментної політики;
- виявити ключові товари і причини, що впливають на кількість товарів, що зберігаються на складі;
- перерозподілити зусилля персоналу залежно від його кваліфікації і наявного досвіду» [138].

Разом з ABC-аналізом товарного асортименту, рекомендується паралельно застосовувати і VEN-аналіз, який забезпечує можливість визначити групи товарів за наступним розподілом їх на:

- життєво важливі (Vital, V);
- необхідні (Essential, E);
- другорядні (Non-essential, N) [138].

Існують різні трактування перерахованих вище груп товарів. Вони можуть бути визначені наступним чином:

- життєво важливі (V) – товари, відсутність яких спричиняє втрату клієнтів. Це своєрідні «магніти», які приваблюють клієнтів, товарний асортимент, який просто необхідно мати, навіть якщо його продаж не приносить прибутку;
- необхідні (E) – товари, які забезпечують основний дохід або ті, які охоче купують покупці за умови наявності товарів групи V;
- другорядні (N) – наявність або відсутність цих товарів принципово не позначається на товарообігу торговельного підприємства. Ці товари становлять незначний інтерес для клієнтів. Інакше кажучи, обороти торговельного підприємства принципово не зміняться за наявності чи відсутності даного товару [138].

Можна з повною впевненістю сказати, якщо в процесі аналізу якась група товарів потрапила одночасно і в групу С (ABC-аналіз) і в групу N (VEN-аналіз), то від такого товару необхідно відмовитися.

Перспективність впровадження ABC- і VEN-аналізу очевидна.

По-перше, ABC- і VEN-аналіз дозволяють переглянути структуру закупівлі товарів за рахунок бюджету в бік збільшення частки життєво важливих і необхідних.

По-друге, результати ABC- і VEN-аналізу можна використовувати як для визначення стратегії закупівлі товарів, так і для формування їх оптимальних запасів на складі.

По-третє, розширення асортименту спричиняє збільшення витрат і, отже, зменшення прибутку.

Використання ABC- і VEN-аналізу дозволить вибрати з усього різноманіття товарів тільки ті, які необхідні клієнтам.

FMR (англ. Fastest Medium Rare – швидко, середньо, повільно) – аналіз, який використовується в роздрібній торгівлі для виявлення найменш запитуваних асортиментних позицій споживачами, позиціонування цих позицій в асортиментній матриці роздрібного підприємства. Характеризується коефіцієнтом частоти звернень. За частотою звернень асортимент зазвичай розподіляють на три групи:

- категорія F – найбільш часто запитувані товари (80 % від загальної кількості);
- категорія M – менш часто запитувана категорія товарів (15 % від звернень);
- категорія R – рідко запитувана продукція (решта 5 %) [138].

QRS – аналіз, при якому співвідносять ресурси та інвестиції підприємства і товарний асортимент. При використанні цього методу можливо визначити, які інвестиційні ресурси вкладаються замовником в того чи іншого постачальника і в підтримку обсягу продажів товару [138].

HML-аналіз заснований на співвідношенні ціна / вага товару за штуку. даний метод схожий на ABC-аналіз, тільки критерієм виступає «ціна / вага», а не значення. Елементи аналізу діляться на три групи:

- H – високовартісні товари;
- M – товари середньої вартості;
- L – товари низької вартості [138].

Управління визначає частоту відсічення ліній або ціни / ваги на три категорії. Цей аналіз допомагає зберегти контроль над споживанням відповідно з ціною / вагою, оцінити витрати на зберігання і забезпечити певні вимоги для продажу товарів.

SDE-аналіз дозволяє ранжувати товари на наступні групи:

S – дефіцитні товари;

D – важко доступні;

E – легко доступні [138].

Даний метод стратегічно важливий при ухваленні рішення споживача про покупку того чи іншого товару. Класифікація здійснюється на основі рівня складності в пошуку потрібних товарів.

SDE-аналіз дозволяє усунути проблеми в сфері закупівлі. Відповідно до класифікації виявлених проблем з придбанням кожної групи товарів формуються стратегії закупівлі, способи усунення проблем, намічається план роботи з постачальниками [138].

Таким чином, розглянуті методи аналізу товарного асортименту, дають змогу визначити найбільш вагому групи товарів в загальному товарному асортименті, яка забезпечує торговельному підприємству найбільший дохід.

З метою більш ефективного управління товарним асортиментом доцільним є проведення інтегрованого ABC-XYZ-VEN-FMR-аналізу. Поєднавши ці види аналізу, отримуємо змогу визначити ті товари, які є найбільш затребуваними серед покупців, а також ті, на які попит є низьким. Також інтегрований аналіз забезпечить можливість визначення пріоритетів розвитку товарного асортименту і виявити ключові аспекти ефективного управління ним.

В інтегрованому ABC-XYZ-VEN-FMR-аналізі можна виділити три великі групи товарів, в межах яких можна запропонувати напрями покращення управління товарним асортиментом підприємства роздрібної торгівлі.

По товарах групи AXVF необхідно:

- відстежувати постійну наявність даних товарів на складі і в точках продажів;
- проводити моніторинг закупівельних цін на дані товари у постачальників для того, щоб виявити мінімально пропоновану ціну;
- визначити доцільність проведення тендерів по цих товарах для забезпечення мінімальної закупівельної ціни і максимальної націнки на них;

- проводити моніторинг продажних цін у конкурентів для пропозиції більш вигідної ціни споживачам;
- відстежувати наявність товарів даної групи за допомогою звіту від точок продажів;
- працювати з постачальниками по недовантаженню даних товарів;
- усувати причини недовантажень, пов'язані з помилками в накладних у постачальника при прийманні даних товарів в точках продажів і на складі;
- правильно встановлювати мінімальні залишки між поставками в торгових точках по даних товарах;
- правильно розраховувати замовлення за даними товарам;
- визначати частку полицного простору відповідно до частки продажів в товарообороті по групі;
- забезпечувати проведення промозаходів для споживачів по товарах групи;
- розглядати доцільність роботи безпосередньо з виробником, минаючи дистриб'юторів, оптовиків по товарах групи AXVF;
- аналізувати витрати, пов'язані з постачанням, прийманням, зберіганням, продажам товарів групи для забезпечення максимально можливої прибутковості по даних товарах.

По товарах групи ВУЕМ необхідно:

- правильно розраховувати потребу в даних товарах при замовленні у постачальника;
- правильно встановлювати мінімальні залишки між поставками в торгових точках по даних товарах;
- визначати частку полицного простору відповідно до частки продажів в товарообороті по групі;
- працювати з постачальниками по недовантаженню даних товарів;
- усувати причини недовантажень, пов'язані з помилками в накладних у постачальника при прийманні даних товарів в точках продажів і на складі;
- працювати з надлишками товарів групи шляхом їх повернення постачальнику, проведення промозаходів, розпродажу даних товарів;



- аналізувати витрати, пов'язані з постачанням, прийманням, зберіганням, продажам товарів для мінімізації ризиків, пов'язаних з затоварюванням роздрібних магазинів неліквідними товарами.

По товарах групи CZNR доцільно:

- правильно розраховувати потребу в товарах при замовленні у постачальника;

- правильно встановлювати мінімальні залишки між поставками в торгових точках по даних товарах;

- визначати частку полицного простору відповідно до частки продажів в товарообороті по групі;

- проводити ротацію даних товарів на аналогічні позиції за умови, що залишки попередніх товарів нульові;

- працювати з надлишками даних товарів, по-перше, через повернення товарів постачальнику, по-друге, через проведення промозаходів, по-третє, через розпродаж даних товарів з мінімальною націнкою. Останнім і крайнім заходом буде розпродаж даних товарів з мінімальною націнкою для скорочення логістичних витрат, повернення частини коштів на придбання даних товарів;

- аналізувати витрати, пов'язані з постачанням, прийманням, зберіганням, продажам цих товарів для мінімізації ризиків, пов'язаних з затоварюванням роздрібних магазинів неліквідними товарами, а також для забезпечення максимально ефективної прибутковості по товарах даної групи.

Результати проведеного дослідження дали змогу визначити, що управління товарним асортиментом є вкрай важливим напрямком в підвищенні ефективності діяльності підприємств роздрібною торгівлі. Застосування на практиці інтегрованого ABC-XYZ-VEN-FMR-аналізу може надати змогу:

- визначити наявність дефіциту або надлишків товарних запасів;

- виявити причини дефіциту або надлишків товарних запасів;

- підвищення ефективності заходів подальшої роботи щодо усунення причин затоварення і дефіциту товарів;

- розрахунку необхідного оптимального розміру товарних запасів за всіма групами товарного асортименту.

Зазначені заходи, в свою чергу, покликані підвищити ефективність управління товарним асортиментом підприємства роздрібною торгівлі.

На основі дослідження методів економічної оцінки товарного асортименту можна зробити висновок про те, що комплексні методики економічного аналізу показують необхідність розгляду цілої групи показників ефективності товарного асортименту. Склад цих показників і їх вплив на підсумкову оцінку відрізняється залежно від особливостей товарного асортименту, самого торговельного підприємства і ринкової кон'юнктури. Тому методики, розроблені науковцями, мають не лише вибиратися, але й адаптуватися виходячи з поточної ситуації на конкретному торговельному підприємстві.

Остання група методів тактичного управління товарним асортиментом на торговельному підприємстві, пов'язаних з розробкою плану продажів, включає різні методи математичного моделювання: лінійне програмування [22; 71; 94; 100; 202], нелінійне програмування [71; 94], динамічне програмування [22] тощо.

План продажів є одним з основних документів, що визначає порядок роботи підприємства і тому представляє собою об'єкт підвищеної уваги всіх зацікавлених сторін, які відстоюють різні інтереси. Використання даної групи методів управління асортиментом дає змогу перевести всі ці інтереси з політичного руслу в область економічних рішень, оптимальних по відношенню до ринкової кон'юнктури, ресурсів і цілей підприємства.

Однак проаналізувавши методи, використовувані для розробки плану продажів, можна зробити висновок, що лінійні моделі (для розв'язання транспортних задач, побудови оптимального асортименту за критеріями максимізації товарообігу, прибутку тощо) не володіють повним набором можливостей для вибору варіантів структури товарного асортименту, оскільки вони дають змогу одержати оптимальне рішення лише на один визначений плановий період і не розглядають його зв'язок з показниками суміжного (попереднього і наступного) періоду [202]. Частково усунути ці недоліки можна за допомогою динамічних моделей (задача управління товарними запасами із нестабільним попитом, сітьове планування діяльності торговельної мережі тощо), методів нелінійного програмування (оптимізація

товарного асортименту на основі еластичності попиту) і стохастичної оптимізації (оптимізація товарного асортименту за умови вимог комплектності тощо). Крім того, цей метод доцільно використовувати лише у сполученні з іншими методами, які дають змогу аналізувати не тільки фактичні і планові дані щодо продажів поточного асортименту, але й враховувати ринкову ситуацію, активність конкурентів, внутрішній стан торговельного підприємства тощо.

Узагальнюючи групу методів управління товарним асортиментом на тактичному рівні, можна зробити висновок про необхідність використання як статистичних методів аналізу, так і експертних, оскільки статистичні методи, базуючись на великому обсязі інформації за попередні періоди, дають змогу домогтися високого рівня точності планування. Однак застосування цих інструментів ефективно за умови стабільності, а також доступності інформаційних джерел. Ці недоліки дає змогу усунути застосування експертних методів, які достатньо ефективні у швидко мінливих умовах і високій невизначеності ринкового середовища, що характерне для діяльності торговельних підприємств.

Отже, групування методів управління товарним асортиментом на торговельному підприємстві передбачає виділення шести груп, кожна з яких призначена для прийняття рішень в області товарного асортименту залежно від рівня управління і функціональної області фахівця, який займається питаннями управління товарним асортиментом. Переваги цього групування полягають у тому, що воно показує методи управління товарним асортиментом у комплексі, а також дає змогу встановити взаємозв'язок між ними дає змогу встановити взаємозв'язок між ними.

## РОЗДІЛ 4

### **УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ: ІНСТРУМЕНТИ, МОДЕЛІ, ПРИНЦИПИ ТА МЕХАНІЗМИ**

#### **4.1. Теоретико-методичні засади управління торговельним підприємством**

Глобалізація ринку та інтеграційні процеси в торгівлі обумовлюють стрімкий розвиток торговельних підприємств, що, у свою чергу, впливає на конкурентоспроможність національної економіки. Торговельні підприємства є сполучною ланкою між виробниками та споживачами, забезпечуючи рух товарів. Неєфективна організація товароруку уповільнює оборотність товарів, знижуючи при цьому прибуток виробників.

Роль торговельних підприємств в економіці України стає більш значущою. Це підтверджується зростанням одного з ключових показників ефективності розвитку торгівлі – роздрібного товарообігу (табл. 4.1).

*Таблиця 4.1*

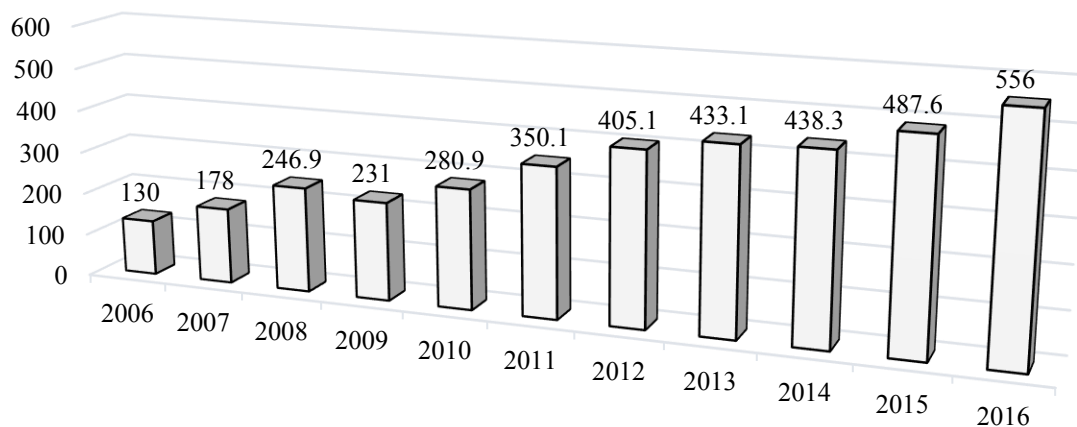
**ВВП у фактичних цінах, оборот роздрібної торгівлі та темпи його зростання в Україні за період 2012–2016 рр.**

<b>Рік</b>	<b>ВВП у фактичних цінах, млн грн</b>	<b>Темп зростання ВВП у фактичних цінах, % до попереднього року</b>	<b>Оборот роздрібної торгівлі, млн грн</b>	<b>Темп зростання обороту роздрібної торгівлі, % до попереднього року</b>
2012	1411238	108	812,1	118
2013	1454931	103	888,8	109
2014	1586915	109	901,9	101
2015	1988544	125	1031,7	114
2016	2385367	112	1175,3	114

*Джерело: складено за [216].*

Статистичні дані свідчать, що у 2012 р. нарощування темпів обсягу обороту роздрібної торгівлі становило 109 % з подальшим падінням цього показника до 101 % у 2014 р. Динаміка показника роздрібної торгівлі найбільш виразно демонструє чутливість споживчого попиту до розвитку кризових явищ. Слід

відзначити, що вагомий внесок у зростання фактичного роздрібного обігу в останні роки аналізованого періоду створено за рахунок екстенсивного чинника, а саме стрімкого зростання цін на споживчі товари. У зв'язку з цим і обсяг роздрібного товарообігу торговельних підприємств щорічно зростає (рис. 4.1): 427,5 млрд грн у 2014 р.; 487,6 млрд грн у 2015 р.; 556,0 млрд грн у 2016 р. [216].

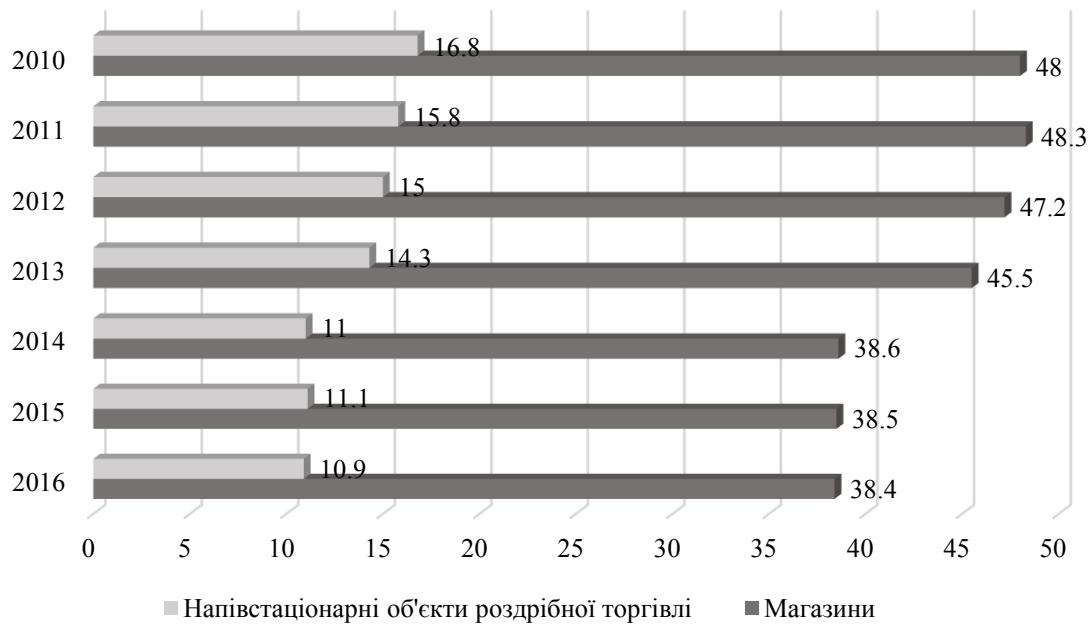


**Рис. 4.1. Роздрібний товарообіг торговельних підприємств України за період 2006–2016 рр., млрд грн**  
(складено за [216])

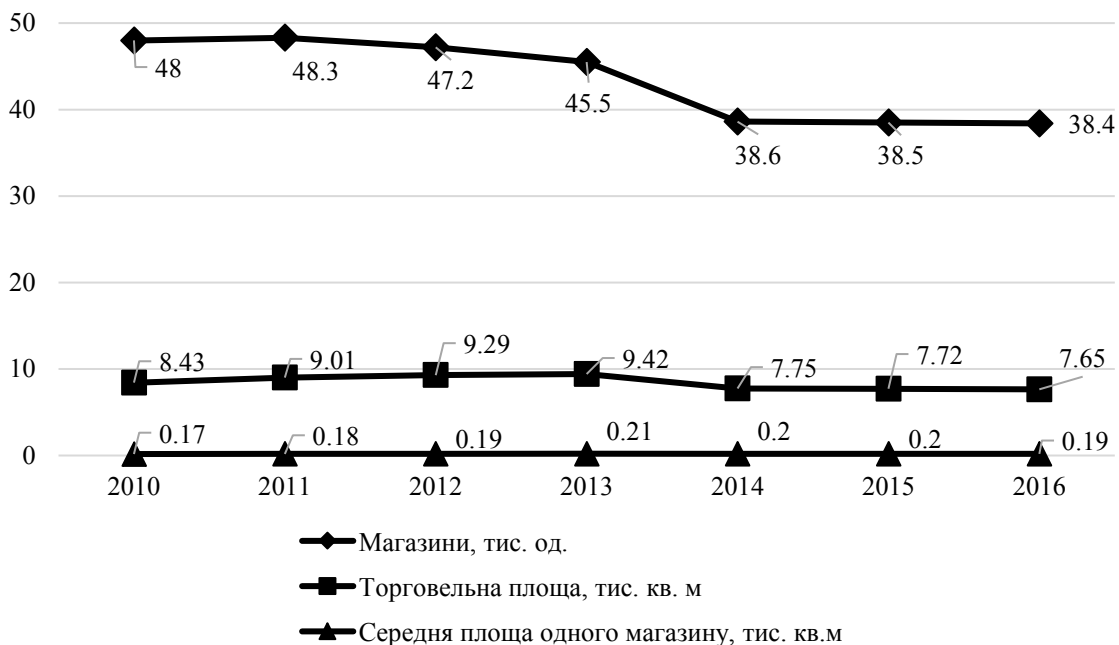
Як зазначено вище, процеси глобалізації позначаються і на внутрішній торгівлі України. З одного боку, зростає кількість торговельних об'єктів, що мають значні торговельні площі (супермаркети, гіпермаркети та ін.) [31, с. 805], а з іншого – відбувається скорочення кількості дрібних магазинів, які не мають достатньої кількості конкурентних переваг (рис. 4.2).

За останні п'ятнадцять років кількість підприємств торгівлі зменшилася майже в 4 рази, а магазинів таких підприємств – у 2 рази. Твердження, що масові скорочення відбулися за рахунок концентрації торгівлі й укрупнення об'єктів торгівлі не аргументовані, оскільки торговельні площі магазинів за даний час зросли лише з 7,0 до 7,7 млн м<sup>2</sup>, тобто на 110 %. Це означає, що вітчизняні підприємства торгівлі, будучи неконкурентоспроможними, банкрутують або перепрофілюють свою діяльність в інші галузі [8, с. 17]. Динаміку кількості тор-

говельних підприємств України, магазинів та їх торговельної площі за період 2010–2016 рр. наведено на рис. 4.3.



**Рис. 4.2. Кількість магазинів та напівстаціонарних об'єктів роздрібної торгівлі в Україні за період 2010–2016 рр., тис. од.**  
(складено за [216])



**Рис. 4.3. Динаміка кількості магазинів України та їх торговельної площі за період 2010–2016 рр.**  
(складено за [Error! Unknown switch argument.]])

Аналіз динаміки обсягів зовнішньої торгівлі в Україні (табл. 4.2) свідчить, що впродовж 2014–2016 рр. експорт товарів та послуг переважає над імпортом.

## Зовнішньоторговельний оборот товарів і послуг в Україні за період 2012–2016 рр., млн дол

Показник	2012	Темп зростання, %	2013	Темп зростання, %	2014	Темп зростання, %	2015	Темп зростання, %	2016	Темп зростання, %
Товарообіг	173883,2	101,6	161034,9	92,6	124857,4	77,5	89780,2	71,9	89683,8	99,9
Експорт	82429,5	100,3	76450,2	92,7	64106,8	85,7	46804,2	73,0	45112,7	96,4
Імпорт	91453,7	102,9	84584,7	92,5	60750,6	72,9	42976,0	70,7	44571,1	103,7
Сальдо	-9024,2		-8134,5		3356,2		3828,2		541,6	
З країнами СНД										
Товарообіг	66278,5	94,5	56569,4	85,4	37332	66,0	22603,7	60,5	18989,5	84,0
Частка, %	38,1		35,1		29,9		25,2		21,2	
Експорт	30722,4	96,4	27362,2	89,1	18890,8	69,0	11335,9	60,0	9752,4	86,0
Частка, %	37,3		35,8		29,5		24,2		21,6	
Імпорт	35556,1	93,0	29207,2	82,1	18441,2	63,1	11267,8	61,1	9237,1	82,0
Частка, %	38,9		34,5		30,4		26,2		20,7	
Сальдо	-4833,7		-1845		449,6		68,1		515,3	
З країнами ЄС										
Товарообіг	50363,2	99,0	51128,6	101,5	44590,6	87,2	33415,4	74,9	35386,2	105,9
Частка, %	29,0		31,8		35,7		37,2		39,5	
Експорт	20688,1	96,7	20159,0	97,4	20383,0	101,1	15339,5	75,3	15827,5	103,2
Частка, %	25,1		26,4		31,8		32,8		35,1	
Імпорт	29675,1	103,6	30969,6	104,4	24207,6	78,2	18075,9	74,7	19558,7	108,2
Частка, %	32,4		36,6		39,8		42,1		43,9	
Сальдо	-8987		-10810,6		-3824,6		-2736,4		-3731,2	
З іншими країнами світу										
Товарообіг	104391,9	106,5	101609,4	97,3	87525,4	86,1	67176,5	76,8	70694,3	105,2
Частка, %	60,0		63,1		70,1		74,8		78,8	
Експорт	50173,4	102,3	47470,1	94,6	45216,0	95,3	35468,3	78,4	35360,3	99,7
Частка, %	60,9		62,1		70,5		75,8		78,4	
Імпорт	54218,5	110,7	54139,3	99,9	42309,4	78,1	31708,2	74,9	35334,0	111,4
Частка, %	59,3		64,0		69,6		73,4		79,3	
Сальдо	-4045,1		-6669,2		2906,6		3760,1		26,3	

Джерело: складено за [210; 211; 212; 213; 214]

При цьому темпи зміни обсягів зовнішньої торгівлі товарами та послугами характеризуються такими особливостями: обсяги експорту щорічно знижуються за період 2012–2016 рр., у тому числі експорт товарів та послуг до країн СНД, ЄС та ін.; частка імпорту товарів та послуг із країн СНД щорічно зменшується, а з країн ЄС та інших країн зростає впродовж 2015–2016 рр. Починаючи з 2014 р. сальдо за всіма досліджуваними групами має додатне значення.

Слід також відзначити, що торговельні підприємства забезпечують значну кількість робочих місць про що свідчить, значна кількість зайнятого населення в сфері торгівлі (табл. 4.3).

Таблиця 4.3

**Зайняте населення України за видами економічної діяльності за період 2012–2016 рр., тис. чол. [215]**

Показник	2012	2013	2014	2015	2016
Сільське, лісове та рибне господарство	3308,5	3389,0	3091,4	2870,6	2866,5
Промисловість	3236,7	3170,0	2898,2	2573,9	2494,8
Будівництво	836,4	841,1	746,4	642,1	644,5
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	4160,2	4269,5	3965,7	3510,7	3516,2
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	1150,9	1163,6	1113,4	998,0	997,2
Тимчасове розміщування й організація харчування	326,7	328,9	309,1	277,3	276,7
Інформація та телекомунікації	297,9	299,9	284,8	272,9	275,2
Фінансова та страхова діяльність	315,8	306,2	286,8	243,6	225,6
Операції з нерухомим майном	322,2	314,3	286,1	268,3	255,5
Професійна, наукова та технічна діяльність	504,1	493,6	456,0	422,9	428,1
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	343,9	343,3	334,3	298,6	304,3
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	1003,6	962,3	959,5	974,5	973,1
Освіта	1633,2	1611,2	1587,7	1496,5	1441,4
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	1181,4	1171,8	1150,5	1040,7	1030,4
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	225,6	226,5	221,2	207,9	201,6
Інші види економічної діяльності	414,3	423,0	382,2	344,7	345,8
Усього зайнято	19261,4	19314,2	18073,3	16443,2	16276,9

Згідно з даними табл. 4.3 найбільша частка зайнятого населення характерна для сфери «оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів



і мотоциклів» – у 2016 р. 3516,2 тис. чол. – це майже 22 % від усього зайнятого населення. Починаючи з 2016 р. даний показник знижується, що пов'язано не із змінами у сфері торгівлі, а з рівнем безробіття в країні загалом.

Отже, аналіз стану та розвитку сфери торгівлі України дозволив дійти таких висновків:

1) оборот роздрібної торгівлі України за період 2012–2016 рр. характеризується щорічним зростанням: у 2012 р. – 812,1 млн грн; у 2013 р. – 888,8; у 2014 р. – 901,9; у 2015 р. – 1031,7; у 2016 р. – 1175,3 млн грн;

2) динаміка роздрібного товарообігу торговельних підприємств України за період 2006–2016 рр. є неоднозначною. Починаючи з 2006 р. роздрібний товарообіг торговельних підприємств України до 2008 р. щорічно зростав: із 130 млрд грн у 2006 р. до 245,9 млрд грн у 2008 р. У 2009 р. даний показник зменшився на 15,9 млрд грн і склав 231 млрд грн. За період 2009–2016 рр. роздрібний товарообіг торговельних підприємств України збільшився на 325 млрд грн і в 2016 р. склав 556 млрд грн;

3) кількість магазинів в Україні в аналізований період щорічно скорочується (з 48 тис. од. у 2010 р. до 38,4 тис. од. у 2016 р.), а також зменшується їх торговельна площа (з 8,43 тис. м<sup>2</sup> у 2010 р. до 7,65 тис. м<sup>2</sup> у 2016 р.);

4) динаміка обсягів зовнішньої торгівлі України характеризується зменшенням експорту й імпорту товарів і послуг за період 2012–2016 рр. в основному за рахунок зменшення зовнішньоекономічних зв'язків;

5) саме сфера торгівлі має найбільшу кількість робочих місць.

На сучасному етапі розвитку сфери національної торгівлі функціонування вітчизняних торговельних підприємств супроводжується значними труднощами та проблемами, а саме:

– високий рівень конкуренції – західні компанії створюють різноманітні бар'єри при вході на їх ринок, не дають можливості вітчизняним торговельним підприємствам конкурувати зі своєю продукцією на зарубіжних ринках. Також низька конкурентоспроможність продукції вітчизняного виробництва зумовлена недостатнім рівнем якості порівняно з іноземними товарами-аналогами, що

спричиняє низький ступінь впізнавання та невисокий імідж українських підприємств як міжнародних партнерів на зарубіжних ринках;

- значна частка фізично і морально застарілої техніки – непрацююче обладнання, недостатня технологічна та ресурсна гнучкість, низький рівень упровадження провідних науково-технічних розробок не дозволяють більшості торговельних підприємств досягти високого рівня якості обслуговування споживачів;

- низький рівень інноваційної привабливості сфери торгівлі;

- недостатній рівень ефективності існуючих економічних механізмів управління торговельними підприємствами;

- висока плинність кадрів, брак кваліфікованого персоналу.

Таким чином, вирішення проблем уповільнення розвитку торговельних підприємств та запобігання зниження їх позицій на ринку потребує перегляду концепцій їх управління.

У сучасних умовах особливо важливим є вирішення проблеми вдосконалення управління торговельними підприємствами та забезпечення результатів управлінської діяльності. Управління призначене для забезпечення ефективності основної діяльності підприємства, тому його ефективність можна визначити ступенем результативності й конкурентоспроможності підприємства загалом.

У науковій літературі поняття «управління» досліджується в багатьох напрямках:

- 1) управління як наука – система упорядкованих знань у вигляді концепцій, теорій, принципів, способів і форм управління [197, с. 24];

- 2) управління як мистецтво – здатність ефективно застосовувати дані науки управління в конкретній ситуації. Як відзначають Г.Кунц та С. О’Доннел, «управління – це мистецтво, подібно до медицини або композиторської діяльності, інженерної справи або футболу. Але будь-яке мистецтво використовує організоване знання (концепції, теорії, принципи, методи), що становить його основу, з урахуванням реальної обстановки для досягнення бажаного практичного результату» [134, с. 41]. Різницю між наукою і мистецтвом Клаузевиц

вбачає таким чином: «мета науки – знання, мета мистецтва – вміння» [111, с. 312];

3) управління як функція – діяльність, спрямована на вироблення найбільш ефективних рішень, що забезпечують досягнення кінцевої мети;

4) управління як процес – певна сукупність управлінських дій, які логічно пов'язані одна з одною для досягнення поставлених цілей шляхом перетворення ресурсів на «вході» на продукцію або послугу на «виході» системи (функціональний підхід); сукупність циклічних дій, пов'язаних із виявленням проблем, пошуком варіантів їх вирішення та організацією виконання прийнятих рішень;

5) управління – свідомий вплив людини на об'єкти та процеси з метою надання діяльності підприємства комерційної спрямованості й одержання певних результатів;

6) управління як керівний орган – сукупність структур і людей, що забезпечують використання та координацію всіх ресурсів соціальних систем для досягнення їх цілей [155, с. 112].

Питання формування систем управління підприємствами й управління розвитком підприємств розглядають такі автори, як Д. Аіролді, Р. Грант, П. Друкер, А. Карлик, Т. Коупленд, В. Маркова, П. Мілгром, Ф. Моділіані, Д. Морріс, М. Осипов, В. Окостів, А. Бабкін, Р. Проді, Дж. Робертс, Д. Родіонов, А. Соколицин, Г. Табелліні, К. Уолш, Д. Хасбі, Д. Хей, У. Баумоль, П. Біанкі, В. Глухова, Л. Грейнер, Д. Грейсон, Е. Джіованніні, К. Коттареллі, Ф. Котлер, Т. Коупленд, Р. Марріс, К. Уолш, Дж. Хассід, Ван Хорн та ін. Проблеми, що стосуються особливостей управління підприємством залежно від його розміру, зокрема ефективного управління малими підприємствами, висвітлено в роботах Е. Бухвальда, Є. Гражданкіна, І. Джіаретта, А. Колеснікова, Л. Колеснікової, А. Коллі, М. Лапуста, Н. Лук'яновича, В. Мамонтової, Ю. Машуніна, Дж. Сміта, Ю. Старостіна, Д. Теста, О. Фадєєвої, Т. Фінка та ін.

Інноваційному розвитку торговельних підприємств присвячено роботи І. Орлик, Т. Васильців, С. Рудик, Л. Федулової, З. Юринець, у яких розглянуто новітні технології та методи купівлі-продажу товарів, розвиток торговельних

мереж, проблеми використання інновацій у процесі обслуговування покупців, нові підходи до формування товарної політики роздрібних підприємств. Питання менеджменту й інструменти управління малими підприємствами висвітлено в роботах Е. Ріса, Б. Дорфа, С. Бланка, П. Друкера, С. Бергер та ін.

Відзначаючи вагомий науковий доробок усіх вказаних науковців, слід зауважити, що сьогодні не існує єдиного ефективного механізму управління торговельним підприємством, який урахував би всі особливості його функціонування, у тому числі специфіку роздрібною торгівлі, ефективність функціонування такого підприємства, особливості стимулювання та мотивації персоналу тощо.

Однією з актуальних проблем діяльності торговельних підприємств у сучасних умовах фінансово-економічної кризи є оцінювання та планування їх результативності й ефективності, одержання достатніх для розвитку фінансових результатів, що можливо лише за умов прийняття ефективних управлінських рішень та впровадження відповідних дієвих механізмів. Тож все більш актуальним для підприємств стає завдання забезпечення й упровадження механізмів ефективного управління, головними рисами якого є:

- своєчасність – прийняття управлінських рішень, перш ніж загрози набудуть високого ступеня небезпеки;
- орієнтація на результат – здійснення контролю за виконанням роботи, а не за її процесом;
- економічність – вигоди, які дає ефективне управління, мають перевищувати витрати на його здійснення;
- гнучкість – коригування процедур контролю і набору контрольованих параметрів залежно від мінливої ситуації;
- простота – процес управління має бути ефективним, зручним і зрозумілим;
- стратегічний характер – управління має бути спрямоване на досягнення стратегічних цілей, а не тактичних [332, с. 188].

Здатність підприємства адаптуватися до умов зовнішнього середовища багато в чому обумовлена організацією бізнес-процесів самого підприємства, тобто тим, як організована система управління підприємством.

Для формування ефективної системи управління підприємством необхідно визначити процеси, виконання яких впливає на якість товару або послуг, що надаються, а також їх послідовність і взаємодію, необхідні ресурси для їх здійснення, критерії та методи встановлення результативності процесів, методи моніторингу, вимірювання та аналізу тощо. Отже, управління діяльністю торговельного підприємства можна розглядати як процес управління взаємопов'язаними бізнес-процесами, що мають забезпечувати ефективну діяльність. Основними цілями діяльності торговельного підприємства є:

- встановлення партнерських і господарських зв'язків із суб'єктами ринку;
- організація та підтримка зв'язку між виробництвом і споживанням продукції;
- організація процесів купівлі-продажу товарів на основі ринкового попиту і купівельної спроможності;
- розширення меж сегментів ринку та забезпечення конкурентної позиції на ринку.

При цьому особливості діяльності торговельних підприємств полягають у такому:

- діяльність впливає на функціонування підприємств-товаровиробників, з одного боку, та на споживачів, формуючи попит на нові товари, – з іншого;
- дослідження ринку набувають важливого значення щодо індивідуалізації споживчого попиту;
- значна увага приділяється саме управлінню процесами купівлі-продажу;
- основним видом діяльності є комерційна діяльність підприємства;
- оцінка рівня задоволеності споживачів має індивідуальний і суб'єктивний характер.

До основних функцій управління торговельним підприємством належать:

- організація процесу товароруку – формування зв'язків між керованою та управляючою системами, визначення способів і методів впливу як на підприємство загалом, так і на окремі бізнес-процеси;
- планування та прогнозування показників діяльності торговельного підприємства (визначення цілей підприємства в тактичному та стратегічному періодах);
- контроль і моніторинг – виявлення й аналіз відхилень фактичних значень показників від планових і розробка коригуючих заходів за необхідності;
- регулювання – реалізація заходів, необхідних для усунення відхилень від планових значень показників, виявлених у результаті моніторингу;
- координація процесу управління – забезпечення узгодженості бізнес-процесів і злагодженості в діяльності всіх підрозділів підприємства;
- стимулювання – впровадження мотиваційної системи, що забезпечує підвищення ефективності праці робітників, досягнення максимально можливої результативності комерційної діяльності [225].

В умовах конкуренції торговельним підприємствам необхідно орієнтуватися на задоволення потреб споживачів, забезпечуючи при цьому економічну ефективність своєї діяльності. Досягнення цієї мети більшою мірою залежить від асортименту товарів, який пропонується. Товар посідає центральне місце в будь-якій організації незалежно від того, існує він у формі матеріального продукту чи послуги, обумовлює специфіку її діяльності та впливає на всі аспекти бізнес-стратегій. Тому сьогодні в динамічному зовнішньому середовищі суб'єктів господарювання забезпечення довгострокового існування підприємства на ринку потребує стратегічного підходу до формування асортименту товарів у роздрібній торгівлі, що забезпечується розробкою та реалізацією асортиментної політики підприємствами.

У сучасній науковій літературі виокремлюють такі підходи до управління підприємствами: системний, комплексний, інтеграційний, маркетинговий,

функціональний, динамічний, відтворювальний, процесний, нормативний, кількісний, програмно-цільовий.

Системний підхід передбачає, що будь-яка організація розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів, що має вихід, вхід, зв'язок із зовнішнім середовищем і зворотний зв'язок. При застосуванні цього підходу на основі маркетингових досліджень спочатку формуються параметри виходу – товару або послуги: що виробляти, з якими показниками якості, з якими витратами, для кого, в які терміни, кому продавати та за якою ціною, тому він є актуальним для більшості торговельних підприємств.

Комплексний підхід до управління підприємствами базується на управлінні всіма аспектами діяльності підприємства: технічними, екологічними, економічними, організаційними, соціальними, психологічними, а за необхідності й іншими аспектами менеджменту та їх взаємозв'язками.

Інтеграційний підхід базується на дослідженні та посиленні взаємозв'язків між окремими підсистемами та стадіями життєвого циклу об'єкта управління, і, крім того, між рівнями управління по вертикалі та між суб'єктами управління по горизонталі.

Сьогодні найбільш розповсюдженим підходом до управління торговельними підприємствами є маркетинговий. Він передбачає орієнтацію управляючої підсистеми системи менеджменту при вирішенні будь-яких завдань на споживача. При застосуванні даного підходу пріоритетами вибору критеріїв менеджменту є підвищення якості об'єкта (товару) відповідно до очікувань споживачів та, завдяки цьому – економія ресурсів споживачів.

Суть функціонального підходу передбачає, що потреба розглядається як сукупність функцій, які необхідно реалізувати для її задоволення. Після визначення функцій створюються декілька альтернативних об'єктів для виконання цих функцій та обирається той із них, який потребує мінімум сукупних витрат за життєвий цикл об'єкта на одиницю його корисного ефекту [173, с. 17].

Функціональний підхід має застосовуватися в сукупності з відтворювальним, тому що для задоволення потреб необхідно створити фізичний або інший об'єкт.

При застосуванні динамічного підходу об'єкт управління розглядається в діалектичному розвитку та причинно-наслідкових зв'язках.

Відтворювальний підхід – це постійне поновлення виробництва об'єкта для задоволення потреб конкретного ринку з меншими, порівняно з кращим аналогічним об'єктом на даному ринку, сукупними витратами на одиницю корисного ефекту.

Процесний підхід розглядає взаємопов'язані функції управління. Процес управління є сумою безперервних взаємопов'язаних дій щодо маркетингу, планування, організації процесів, мотивації та контролю. Процесний підхід тільки тоді можна вважати впровадженим, коли в організації здійснюється управління процесами. У багатьох компаніях упровадження процесного підходу зупинялося на етапі опису та подальшої регламентації процесів. На деяких підприємствах були розроблені системи показників. Однак тільки в дуже невеликій кількості компаній менеджмент системно підійшов до питання організації управління процесами.

Сутність нормативного підходу полягає у встановленні нормативів управління по всіх підсистемах системи менеджменту. При цьому нормативи мають відповідати вимогам комплексності, ефективності, обґрунтованості, перспективності застосування за масштабом і в часі.

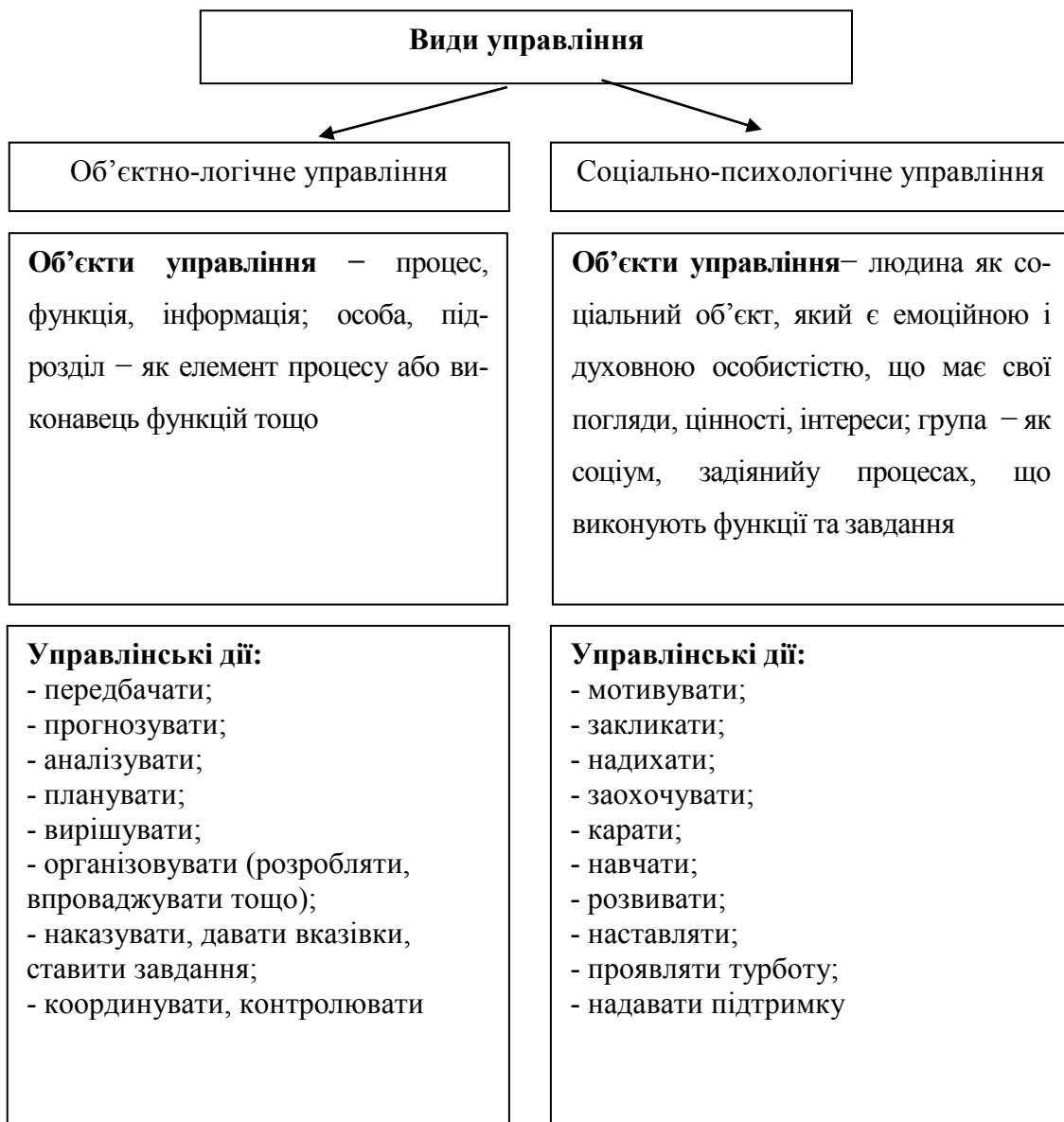
Кількісний підхід полягає в переході від якісних оцінок до кількісних за допомогою інженерних розрахунків, математичних і статистичних методів, експертних оцінок, системи балів тощо.

Програмно-цільовий підхід ґрунтується на чіткому визначенні цілей організації та розробленні програм з оптимального досягнення цих цілей з урахуванням ресурсів, необхідних для реалізації програм.

Ще на стадії формулювання бажаних цілей будується узагальнена модель організації. Потім розглядаються альтернативні варіанти управлінських рішень, обирається одне з них, і починається розробка програм.

Крім того, за об'єктами виокремлюють об'єктно-логічне управління та соціально-психологічне (рис. 4.4).





**Рис. 4.4.** Види управління за об'єктами [Error! Unknown switch argument.]

Отже, ефективність діяльності підприємств, стабільність у темпах їх роботи і високий рівень конкурентоспроможності в сучасних економічних умовах великою мірою залежать від ефективності організації та функціонування системи управління підприємством.

Також ефективність управління підприємством має два важливих вимірювання – економічне і результативне. Результативний вимір відображає те, наскільки підприємство успішно виконує поставлені завдання забезпечення необхідного обсягу виробництва, продажу та інших маркетингових завдань, а економічний вимір – наскільки витратним є такий спосіб досягнення поставлених

цілей. Тільки при поєднанні цих двох компонентів можливо забезпечити ефективне управління підприємством. Основною умовою цього є розробка й упровадження відповідних механізмів на підприємстві.

Як відомо, механізм управління – це складна, відкрита, здатна до зміни система, що враховує сукупність форм, методів, важелів, принципів, функцій, інструментів і підходів до управління, багатовекторність управляючих впливів суб'єктів на об'єкт управління під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища із зазначенням мети управління задля досягнення бажаного результату [121, с. 177]. Виходячи із сутності поняття «механізм управління» доцільно визначити методи управління торговельним підприємством.

Методи управління – це способи впливу на управління комерційними процесами та діяльністю. Вони поділяються на адміністративні, організаційні, економічні та правові [35].

Адміністративні методи визначаються сферою діяльності та конкретними умовами торговельного підприємства.

Організаційні методи засновані на організаційному, організаційно-розпорядчому, організаційно-методичному та нормативному забезпеченні. Економічні методи спираються на напрям розвитку та економічну стратегію торговельного підприємства, його потенціал, економічний стан ринку.

Одним з інструментів маркетингового планування, аналізу та прийняття рішень стратегічного характеру є матричні методи, які останнім часом набувають все більшого поширення [192, с. 230]. Матричні методи відіграють дуже важливу роль у стратегічному аналізі, плануванні та маркетингу. Матричний метод дуже зручний – саме цим пояснюється його поширеність.

Разом з тим велике значення мають формування й упровадження ефективних механізмів управління торговельними підприємствами. Ефективність управління залежить від того, якою мірою сучасні підходи й інструменти адаптовані до ринкових умов і враховують специфіку функціонування торговельних підприємств. Класичним вважається підхід А. Файоля, який базується на

чотирнадцяти принципах управління та був опублікований уже в 1916 р. в адміністрації Industrielle et Générale [228]. Підхід А. Файоля до управління обумовлений дослідженням функцій організації: планування, координація, контроль і мотивація.

Інтегруючи сучасні теорії стратегічного управління за допомогою SWOT-аналізу, можна отримати стратегічні ідеї та напрями розвитку [6]. Також для розробки ефективних інструментів управління використовується концепція М. Портера Porter's Five Forces [369], яка дозволяє оцінити привабливість діючої галузі та конкурентне становище підприємства в ній шляхом оцінки: сил і загроз появи нових учасників у галузі; загроз виробників товарів-замінників; сил покупців або клієнтів; повноважень постачальників підприємства; ступеня та характеру суперництва між підприємствами. На думку Портера, потенціал підприємства пов'язаний із посиленням конкуренції та більш низькими бар'єрами для входу на ринок. На основі аналізу цих сил, стверджує Портер, організація може розробити загальну конкурентну стратегію диференціації або керівництва вартістю, здатна забезпечити високу продуктивність через відповідну конфігурацію і координацію її діяльності по ланцюжку створення вартості [185, с. 247].

Ще одним підходом до ефективного управління є використання моделі Mc Kinsey 7-S, згідно з якою всі сім компонентів моделі впливають на успіх обраної стратегії. Основною перевагою моделі є те, що, не пропонуючи готових варіантів стратегії, вона дозволяє самостійно ґрунтовно осмислити управлінську кон'юнктуру та сформулювати завдання щодо її коригування [273].

Усі зазначені інструменти часто використовуються торговельними підприємствами та допомагають менеджеру створити і дотримуватися обраної стратегії. Їх застосування також дозволяє сформулювати глобальний стратегічний напрям розвитку підприємства та забезпечити досягнення поставленої мети.

Протягом останніх трьох десятиліть вибір дієвого набору інструментів управління підприємством стає основним завданням дня менеджера. Сучасне середовище глобалізації та економічна нестабільність потребують від керівників

знання та ретельного вибору інструментів управління їх бізнесом. Використання класичних стратегічних моделей та принципів є недостатнім для забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства, що функціонує в умовах постійних змін зовнішнього середовища. Сучасні дослідження доводять необхідність розробки нових інструментів управління.

Так, Balanced Scorecard – це інструмент управління, який допомагає оцінити ступінь досягнення результатів (цілей) керівництвом підприємства [327]. Balanced Scorecard трансформує місію та бачення напряму розвитку в набір цілей і показників ефективності діяльності, які можна кількісно оцінити. Збалансована система показників зазвичай використовується для уточнення або оновлення стратегії підприємства, встановлення взаємозв'язку між стратегічними і довгостроковими цілями та річними бюджетами, а також дозволяє відстежувати ключові елементи бізнес-стратегії. Цей інструмент, представлений професорами Harvard Business School С. Капланом і П. Нортонем, також застосовується для зміни корпоративного бачення та стратегії [102].

Збалансована система показників як інструмент стратегічного управління передбачає розробку системи підзвітних показників для торговельних підприємств.

Стратегічне управління на торговельних підприємствах фокусується на розробці стратегічних цілей і планів дій для досягнення прогнозованих результатів шляхом роз'яснення цілей і місій, управління оперативними процедурами та сприяння інноваціям у сфері послуг та процесів. Ключовим чинником для підвищення якості управління є розробка кращої стратегії, що відображає постійні зміни навколишнього середовища.

Очевидно, що наявність успішних стратегій не обов'язково приводить до досягнення цілей розвитку. Щоб досягти стратегічних цілей управління підприємством, необхідно зосередитися на процесах, які мають привести до одержання запланованого результату та приділяти велику увагу розробці статистичних інструментів управління для забезпечення розвитку підприємства.

У стратегічному аналізі та плануванні використовуються різного роду матричні методи та існує багато підстав їх безпосередньої класифікації. Різні види матриць є важливими для виявлення особливостей і закономірностей застосування матричного методу у плануванні та стратегічному аналізі. Класифікацію матричних інструментів управління підприємством наведено в табл. 4.4.

Таблиця 4.4

**Класифікація матричних інструментів управління підприємством**

<b>№</b>	<b>Матриця</b>	<b>Характеристика</b>	<b>Рівні вирішення завдань</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1	Матриця SWOT	Аналіз сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загроз	Первинний аналіз
2	Матриця МСС	Аналіз відповідності місії підприємства та його основних можливостей	
3	Матриця вектора економічного розвитку підприємства	Аналіз статистичних даних	
4	Матриця BCG	Аналіз темпів зростання і частки ринку	Аналіз ринку / галузі
5	Матриця GE	Аналіз порівняльної привабливості ринку та конкурентоспроможності	
6	Матриця ADL	Аналіз життєвого циклу галузі та відносного становища на ринку	
7	Матриця HoferSchendel	Аналіз становища серед конкурентів в галузі та стадії розвитку ринку	
8	Матриця Ансоффа («Ринок – продукт»)	Аналіз стратегії по відношенню до ринків і продуктів	
9	Матриця Портера (П'яти конкурентних сил)	Аналіз стратегічних перспектив розвитку бізнесу	
10	Матриця еластичності конкурентної реакції на ринку	Аналіз дій фірми за чинниками конкурентоспроможності товару залежно від еластичності реакції пріоритетного конкурента по товару	
11	Матриця групування товару	Аналіз групування товару	
12	Матриця «Вплив – невизначеність»	Аналіз рівня впливу та ступеня невизначеності при виході на новий ринок	
13	Матриця Купера	Аналіз привабливості галузі та сили бізнесу	
14	Матриця ShellDPM	Аналіз привабливості ресурсомісткої галузі залежно від конкурентоспроможності	

1	2	3	4
15	Матриця стратегій бізнесу на стадії занепаду	Аналіз конкурентних переваг у галузевому оточенні	
16	Матриця основних форм об'єднань	Аналіз об'єднання в галузевому оточенні	
17	Матриця поліпшення конкурентної позиції	Аналіз диференціації та охоплення ринку	Аналіз диференціації
18	Матриця «Диференціація – відносна ефективність витрат»	Аналіз диференціації та відносної ефективності витрат	
19	Матриця «Продуктивність – інновації / диференціації»	Аналіз інновацій / диференціації та продуктивності	
20	Матриця «Ціна – якість»	Позиціонування продукту залежно від якості та ціни	Аналіз якості
21	Матриця «Якість – ресурсоемність»	Аналіз залежності якості від ресурсоемності	
22	Матриця стратегії розширення марочних сімейств	Аналіз залежності відмінних переваг від сегментації цільового ринку	Аналіз маркетингової стратегії
23	Матриця «Проінформованість – ставлення до марки товару»	Аналіз залежності маржі валового прибутку від відповідної реакції збуту	
24	Матриця маркетингових каналів	Аналіз залежності темпів розвитку ринку від цінності, що додається каналом	
25	Матриця «Контакт – рівень адаптації послуг»	Аналіз залежності рівня адаптації послуг до мінливих вимог споживачів від ступеня контакту з клієнтом	
26	Матриця «Діагностика маркетингу»	Аналіз залежності загальної стратегії від реалізації маркетингової стратегії	
27	Матриця способів стратегічного управління	Аналіз залежності стратегії та впливу планування	Аналіз управління
28	Матриця моделі стратегічного менеджменту	Аналіз залежності моделі менеджменту від типу змін	
29	Матриця Херсі-Бланшара	Аналіз ситуативної моделі керівництва	
30	Матриця «Комбінації розмірностей стилів керівництва університету Огайо»	Аналіз комбінацій розмірностей стилів керівництва	
31	Матриця «Управлінська решітка»	Аналіз типів керівництва	
32	Матриця «Зміна – опір в організації»	Аналіз залежності змін, що відбуваються в організації від опору цим змінам	Аналіз продуктивності праці
33	Матриця впливу оплати на взаємовідносини в групі	Аналіз залежності взаємовідносин у групі від диференціації оплати	

1	2	3	4
34	Матриця типів включення людини в групу	Аналіз залежності ставлення до цінностей організації від ставлення до норм поведінки в організації	
35	Матриця «Основні ділові здібності»	Аналіз ринку та основних ділових здібностей	
36	Матриця «Важливість виконання роботи»	Аналіз залежності виконання роботи від важливості	
37	Матриця існуючих формальних систем критеріїв якості роботи	Аналіз існуючих формальних систем критеріїв якості роботи	
38	Матриця результатів управління критеріями якості роботи	Аналіз результатів управління критеріями якості роботи	
39	Матриця Блейка-Моутона	Аналіз залежності виконання роботи від кількості людей і завдань	
40	Матриця МакДональда	Аналіз продуктивності праці	

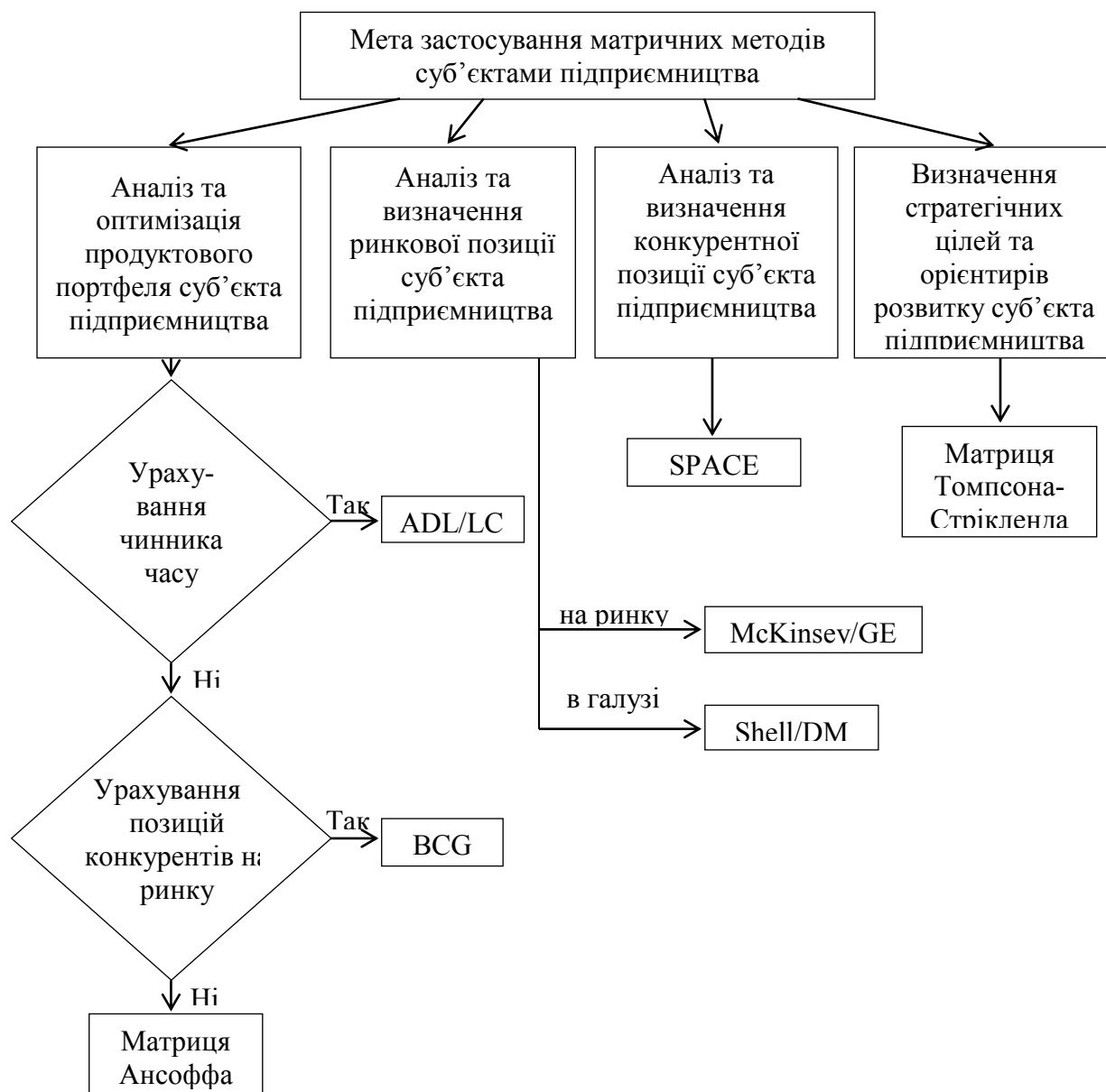
*Джерело: складено за [67; 122; 128; 130; 181; 244; 258; 274; 323; 358]*

Слід зауважити, що використання тільки матричних методів є недостатнім, оскільки матриці дозволяють досліджувати стратегічне планування та маркетинг з окремих сторін і не показують повної картини, але в поєднанні з іншими методами матричний підхід дає можливість наочно побачити закономірності в процесах, що відбуваються на підприємстві, та зробити правильні висновки (рис. 4.5).

Управління на основі дій базується на контролі витрат за видами діяльності, що стосуються окремих товарів та клієнтів. Інструменти управління підприємством допомагають забезпечити більш раціональний розподіл витрат і прийняття рішень про їх скорочення відповідно до можливостей підприємства та загроз зовнішнього середовища. Управління на основі дій фокусується на управлінні діяльністю в рамках бізнес-процесів.

Ще один підхід – це управління на основі продуктивності й активності діяльності підприємства. Він базується на вимірюванні продуктивності та можливості впливу на дії керівництва. Цей фінансовий підхід до управління розроблений у 1980-х роках Р. Капланом і Р. Купером. Згідно з ним інструменти управління спрямовані на структуру витрат, засновану на процесах підприємства

та витратах на ведення бізнесу. Даний метод використовується при розгляді реінжинірингу та технологічних ініціатив [328, с. 119].



**Рис. 4.5.** Схема застосування матричних методів управління (складено за [274; 323; 358])

У більшості випадків інструменти управління, які використовуються на торговельному підприємстві, спрямовані на зниження витрат. Ця група інструментів стала популярною для менеджерів вже на початку 80-х років ХХ ст. У випадку зменшення обсягів продажів підприємства часто скорочують свій штат як засіб зниження витрат для підвищення прибутковості.



Хоча скорочення чисельності співробітників і призводить до зниження витрат, цей захід спричиняє такі наслідки, як зниження морального духу співробітників та погіршення морально-психологічного клімату в колективі. Ефективне скорочення витрат має допомогти підприємству вийти зі складної економічної ситуації.

Сьогодні підприємства дуже часто використовують такий інструмент управління, як аутсорсинг. Договори з третіми сторонами дозволяють компанії зосередитися на посиленні її основних компетенцій. Управління передбачає, що аутсорсинг знижує вартість і поліпшує якість роботи. Переваг залучення сторонніх виконавців для виконання тимчасових завдань компанії чимало. Наприклад, у разі необхідності компанія може одержати фахівця певної кваліфікації в будь-який час і за короткий термін, при цьому практично не збільшуючи витрат на компенсаційні пакети персоналу. А якщо тимчасовий співробітник за якимись параметрами не підходить для певної діяльності, то його можна швидко і без додаткових вкладень обміняти. Крім того, обсяг кадрового діловодства компанії зменшується, що при великому і постійному завантаженні співробітників організацій має чимале значення[91, с. 170].

Торговельне підприємство може стати досконалим у торговому бізнесі без будь-яких особливих компетенцій. Аутсорсинг відіграє вторинну роль в управлінні розвитком підприємства.

Крім популярних інструментів мінімізації витрат, використовують моделі оптимізації ціни та процес реорганізації бізнесу.

Мета використання інструментів управління полягає в забезпеченні ефективного функціонування підприємства шляхом оптимізації процесів і скорочення витрат. Так, інструменти управління торговельним підприємством засновані на підвищенні продуктивності, створенні конкурентної переваги, досягненні задоволеності клієнтів і, як наслідок, збільшенні товарообігу.

За таких обставин основним методом управління є бенчмаркінг. Менеджери порівнюють власні продукти з продуктами конкурентів, щоб знайти та

зрозуміти причину високої продуктивності. Головна ідея використання бенчмаркінгу полягає у створенні конкурентної переваги та, як результат цих дій, збільшенні обороту і досягненні задоволеності клієнтів[186, с. 17]. У цій категорії порівняльний аналіз є одним із найпопулярніших інструментів для торговельних підприємств.

Аналогічну мету має і керівництво підприємства, формуючи так звані основні компетенції. Компетентність дозволяє підприємству надавати унікальні цінності для клієнтів. Основна компетенція створює для підприємства стійку конкурентну перевагу. Визначення основних компетенцій надає можливість підприємству інвестувати в сильні сторони, які диференціюють і визначають стратегії, що об'єднують усю організацію.

Одним із найбільш популярних інструментів управління торговельними підприємствами є управління групами продуктів. Цей підхід був запропонований на початку 90-х років ХХ ст. у США. Безперервний та інтерактивний характер управління категоріями продуктів визначає стратегію як безперервний, динамічний, інтерактивний процес, за допомогою якого всі торговельні партнери спільно виконують мікроаналіз категорій продуктів для визначення можливостей обслуговування споживачів краще, а при поліпшенні категорії збільшується і прибутковість торговельного партнера. Управління категоріями як процес включає управління групами продуктів як бізнес-одинацями для задоволення потреб клієнтів [359].

Отже, інструменти управління для торговельного підприємства фокусуються навколо клієнтів. У зв'язку з цим з метою підвищення продуктивності та задоволеності клієнтів такому підприємству необхідно використовувати стратегічний підхід у рамках скорочення витрат, оптимізації процесів. Найважливішою метою торговельного підприємства є задоволеність потреб клієнтів. Успішний результат може бути досягнутий тільки за рахунок створення збалансованої комбінації інструментів управління, при цьому слід обирати, при найменні, один інструмент управління з кожної з наведених груп.

Крім того, організаційний успіх торговельного підприємства можливий за рахунок упровадження системи управління якістю, яка має забезпечувати управління на вищому рівні, стратегічне управління, управління клієнтами та ринками, інформацією, ресурсами, процесами, управління на основі результатів.

Комплексний процес управління якістю має здійснюватися в систематичному контурі зворотного зв'язку, тому що параметри якості взаємно впливають один на одного з точки зору досягнення очікуваних результатів. Упровадження системи управління якістю (Total Quality Management – TQM) в компанії є вигідним для її керівництва та веде до підвищення продуктивності. Метод передбачає виявлення, аналіз та застосування операцій і продажів.

У результаті аналізу існуючих досліджень, який мав на меті визначення основних принципів і концепцій у TQM, виокремлено такі проблеми вибору інструментів управління торговельними підприємствами:

- сильна прихильність керівництва, лідерство, стратегічна орієнтація;
- безперервне поліпшення в результаті встановлення фокусу на якість;
- орієнтація на клієнта;
- спільна участь, сукупність зобов'язань;
- орієнтація на процеси;
- використання SPC і статистичних інструментів, вимірювання продуктивності;
- спільна робота, мотивація, розширення прав і можливостей;
- навчання, професійне навчання та освіта;
- створення культури TQM, організаційні зміни;
- партнерство з постачальниками, клієнтами та суспільством;
- загальний і цілісний підхід.

Таким чином, підхід TQM забезпечує всі функції, представлені у розглянутих вище групах інструментів управління. У той же час концепція TQM містить деякі інші функції, які не були реалізовані в інших інструментах управління. Найважливіша особливість TQM полягає у постійному поліпшенні якості результатів діяльності [378]. Наявність усіх зазначених функцій у підході TQM доводить

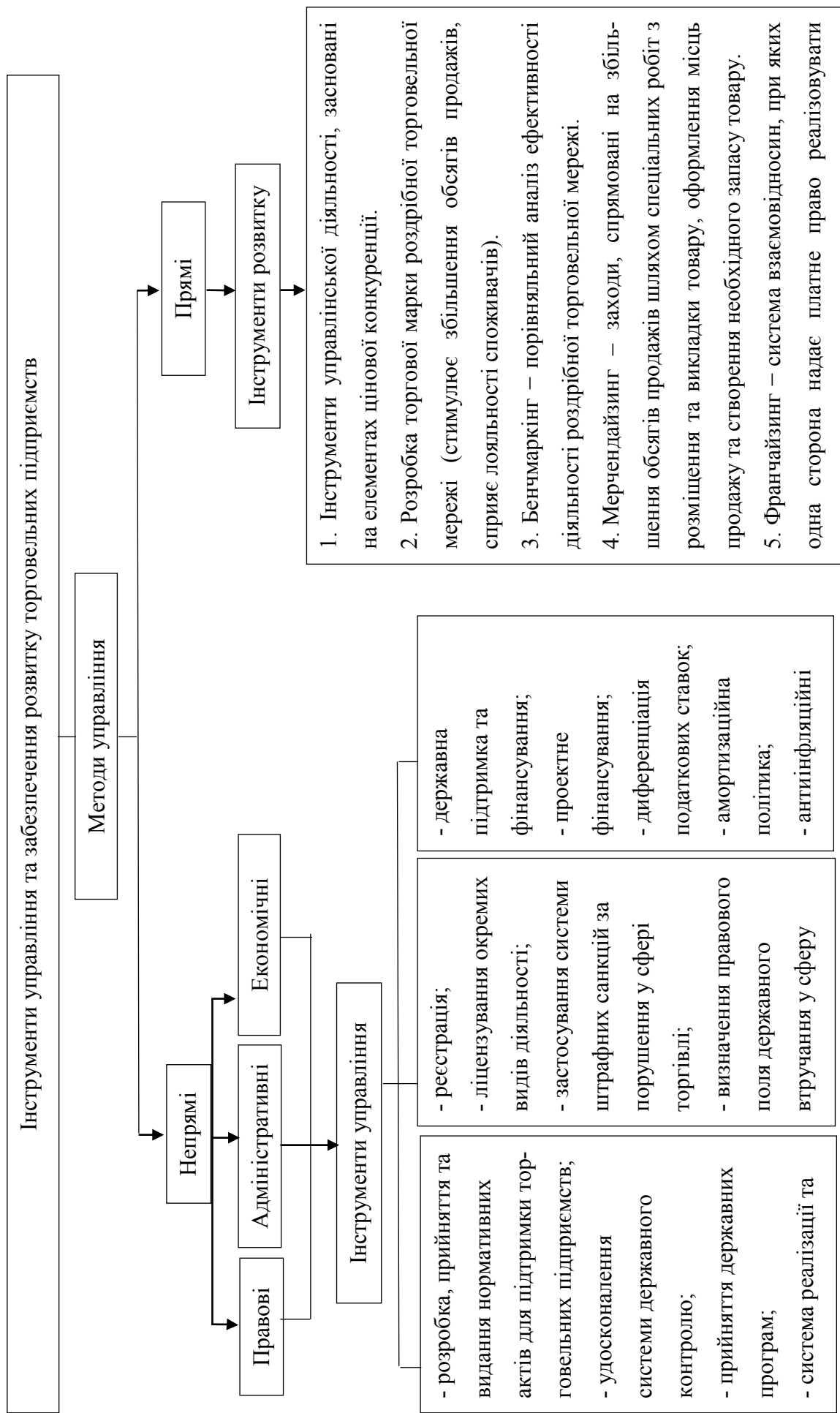
необхідність комбінації інструментів управління всіх зазначених груп. Однак комплекс усіх необхідних функцій тільки в одному інструменті TQM не дозволяє припустити, що всі вказані інструменти управління можуть бути замінені підходом TQM. І навпаки, концепція TQM має застосовуватися керівництвом для формування ефективної політики управління підприємством. Менеджерам слід обрати найбільш вдале поєднання інструментів управління, дотримуючись концепцій TQM.

Отже, у керівників торговельних підприємств є можливість обирати серед безлічі різних методів й інструментів управління. З метою правильного вибору й ефективного впровадження інструментів управління пропонується класифікувати їх на ті, що безпосередньо пов'язані зі створенням стратегії розвитку підприємства; спрямовані на оптимізацію витрат підприємства та бізнес-процесів; ті, що забезпечують максимальний рівень задоволення потреб споживачів.

Перша група є дуже важливою для торговельних підприємств і поєднує інструменти, які мають поліпшити продуктивність, створити конкурентні переваги, сприяти досягненню максимального рівня задоволеності потреб клієнтів і, як наслідок, збільшити товарообіг торговельного підприємства.

Успішна політика управління має бути сформована з використанням збалансованої комбінації інструментів управління з усіх вищезазначених груп. Концепцію управління якістю можна застосовувати для формування політики управління торговельними підприємствами. Інструменти управління та забезпечення розвитку торговельних підприємств наведено на рис. 4.6.

Отже, в сучасних умовах перед торговельними підприємствами постає завдання застосування інструментів і механізмів ефективного управління та розвитку. Упровадження системи ефективного управління діяльністю торговельного підприємства забезпечує злагоджену роботу всієї організації та подальший її розвиток. Крім того, швидко мінливе зовнішнє бізнес-середовище, зростаюча конкуренція в галузі торгівлі, постійні зміни потреб споживачів обумовлюють необхідність розробки й упровадження інноваційних технологій в систему управління торговельним підприємством для забезпечення якості обслуговування, а також ефективного функціонування на ринку.



**Рис. 4.6. Інструменти управління та забезпечення розвитку торговельних підприємств**  
(авторська розробка)

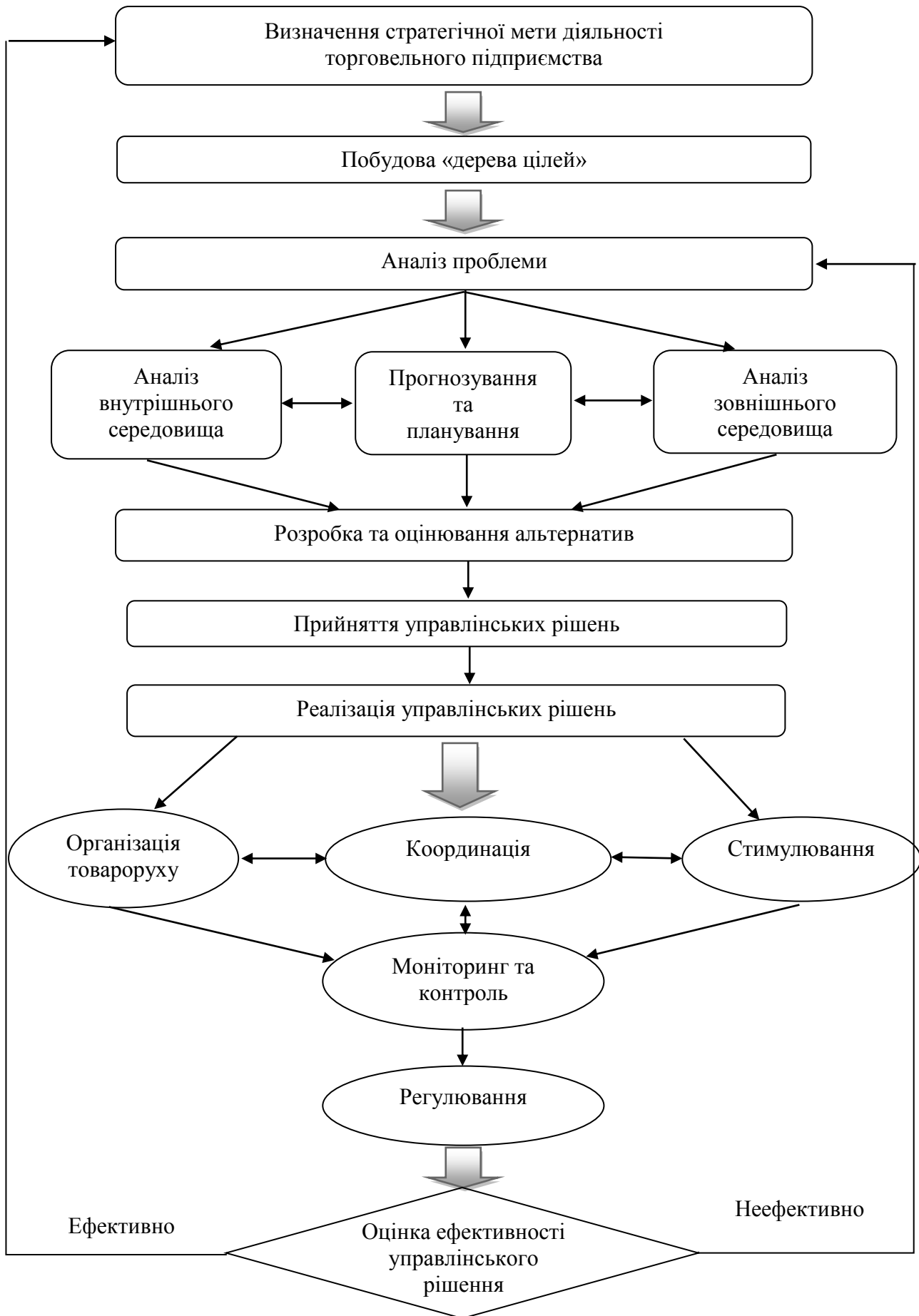
Цілеспрямований розвиток торговельного підприємства може бути забезпечений тільки на основі реалізації механізмів формування системи стратегічного управління розвитком із використанням комплексу відповідних управлінських рішень і дій. Таким чином, основне завдання управління торговельним підприємством полягає, по-перше, у виборі мети, завдань, політики, методів й інструментів у процесі прийняття рішень та планування на різних рівнях; по-друге, в організації потоків інформації до центрів, у яких приймаються рішення.

#### **4.2. Особливості управління на різних стадіях життєвого циклу торговельного підприємства**

Проблеми вивчення життєвого циклу підприємств починаючи з кінця 60-х років минулого століття активно опрацьовуються дослідниками, в основному зарубіжними, такими як Д. Міллер, П. Фрізен [354], І. Адізес [271], Х. Фальк, Дж. Агароні, Н. Ієхуда [272], Л. Грейнер [306], Е. Мюглер [153] та ін. Сьогодні існує велика кількість як теоретичних, так і емпіричних досліджень, у яких визначається від 3 до 10 стадій життєвого циклу підприємства. Базовою вважається модель І. Адізеса [271], що дістала найбільшої популярності як за кордоном, так і серед вітчизняних науковців.

Стосовно життєвого циклу торговельного підприємства слід звернути увагу на той факт, що в «чистому» вигляді дану модель зазвичай не можна реалізувати, як і будь-яку іншу. Вона дозволяє зрозуміти загальні принципи змін, які відбуваються в різних системах торговельного підприємства у процесі його розвитку, а також запропонувати ряд кроків щодо збільшення ефективності різних систем управління підприємством при послідовній зміні стадій цього циклу. Однак модель І. Адізеса не дозволяє відповісти на два питання:

1. Чому відбувається завершення життєвого циклу торговельного підприємства? Або чи обов'язковим є етап спаду для кожного торговельного підприємства?



**Рис.4.7. Блок-схема управління торговельним підприємством**  
(авторська розробка)

2. Що потрібно зробити, щоб життєвий цикл торговельного підприємства подовжився? Або як підвищити частку успішних торговельних підприємств, які здолали цю стадію? (тим більше, що існують приклади таких підприємств, які успішно розвиваються і за межами часового відрізка, визначеного моделлю життєвого циклу).

Відповіді на ці питання лежать за межами окремої моделі життєвого циклу торговельного підприємства, що потребує ретельного розгляду комплексу питань щодо залежності прибутковості бізнесу та його розміру (частки ринку) за принципами управління, які застосовуються в компанії на різних стадіях її розвитку, і зміни цих принципів при зміні розміру та структури компанії одночасно з моделлю життєвого циклу.

Моделі життєвого циклу розвитку підприємств дістали поширення в сучасному менеджменті. Їх практична значущість зумовлена необхідністю подальшого вдосконалення бізнес-процесів, отриманням можливості адекватної реакції на зовнішні та внутрішні зміни, а також підвищенням гнучкості у процесі розвитку підприємства. Використання таких моделей як базових теоретичних інструментів аналізу стану підприємства дозволяє виявляти причини криз й основні проблеми зростання. При цьому аналізі та управлінню в рамках даних моделей доступні не тільки організаційні аспекти, але і різні економічні аспекти діяльності підприємства, що стосуються як вибору стратегій поведінки, так і орієнтації на різні показники. Це дозволяє більш точно управляти процесами поточної та стратегічної діяльності підприємства.

Серед усіх подібних моделей найбільш популярними є моделі життєвого циклу І. Адізеса [271] і модель розвитку підприємства Л. Грейнера [305]. Інтерес також становить модель життєвого циклу Б. Лівехуда і Ф. Глазла, яка отримала назву «Модель динамічного (органічного) розвитку підприємства» [53]. На відміну від моделей І. Адізеса і Л. Грейнера, дана модель розвиває погляд на підприємство як на багатовимірну динамічну систему, роблячи основний акцент на багатоаспектність прояву діяльності підприємства. Разом з тим зіставлення різних моделей життєвого циклу свідчить, що в основі будь-якої моделі



можна виокремити ряд базових етапів. Відмінність моделей найчастіше полягає в більш детальному та глибокому розподілі окремих етапів життєвого циклу внаслідок орієнтації при аналізі на певні аспекти діяльності підприємства.

Типова базова модель життєвого циклу підприємства може бути представлена у вигляді таких основних етапів: зародження, зростання, зрілість (розквіт), занепад. Тут передбачається два можливих результати – криза та смерть або новий етап розвитку, який може бути реалізований через фазу асоціації, він забезпечується за рахунок зовнішніх можливостей, що відкриваються перед підприємством. На думку Г. Широкової і Т. Козиревої, застосування моделей із кількістю етапів життєвого циклу більше п'яти значно ускладнює кількість урахованих обмежень і, як правило, становить меншу значимість для дослідників[255].

Основним видом проблем підприємств, які виникають на різних стадіях життєвого циклу, є організаційні, викликані невідповідністю організаційної структури підприємства тим вимогам, які висуваються до неї на даному етапі розвитку. Разом з тим фахівці відзначають і фінансові проблеми: найбільшою мірою вони проявляються на стадії виникнення, простежується також низький рівень прибутку на стадії зростання, зменшення прибутку на стадії занепаду. Крім того, фінансові проблеми на різних стадіях життєвого циклу можуть призвести і до посилення інших проблем у функціонуванні підприємства.

Головне завдання моделей життєвого циклу полягає в періодизації етапів розвитку підприємства, їх формалізації з метою визначення провідних чинників розвитку, рушійних сил на кожному етапі, а також проблем розвитку, що в даних моделях розглядаються як кризи або «пастки». Такий підхід дозволяє не тільки конкретизувати зусилля менеджменту, але і модифікувати фінансову модель підприємства у процесі його розвитку.

Найбільш широко розглядаються ідеї використання моделей життєвого циклу в управлінні фінансами підприємства. Так, деякі автори розглядають питання структури капіталу, основні види фінансового ризику з точки зору їх трансформації

на різних етапах життєвого циклу підприємства. З метою попередження кризових фінансових ситуацій необхідний постійний моніторинг результатів фінансової діяльності та фінансових індикаторів стану підприємства. На основі цього можливе коригування застосовуваної фінансової стратегії, політики та конкретних заходів.

Залежно від стадії життєвого циклу підприємства використовуються такі фінансові стратегії:

- на стадії зародження – стратегія інвестування, що залежить від глибини розрахунку та привабливості бізнес-ідеї;
- на стадії становлення – стратегія бюджетування, яка сприяє чіткому розподілу ресурсів відповідно до місії підприємства;
- на стадії зростання – стратегія кредитування та інвестування, що забезпечує оптимальний рівень власних і позикових коштів;
- на стадії зрілості – стратегії зниження витрат та оптимізації використання вільних коштів підприємства;
- на стадії занепаду – стратегія фінансування інновацій або стратегія зростання цінності підприємства для його успішного продажу.

Також становить інтерес погляд на підприємство через призму життєвого циклу ключової компетенції. Тут етапи розвитку підприємства пов'язані з життєвим циклом його ключової компетенції, що забезпечує стійкі конкурентні переваги. Наголошується на необхідності наявності динамічної гнучкості, яка дозволяє своєчасно зруйнувати вже сформовану, але застарілу стійку конкурентну перевагу та створити нову. Дане поняття передбачає, що торговельні підприємства, так само, як і товари та послуги, які вони продають, проходять через певні етапи життєвого циклу: зародження, зростання, зрілість і занепад. На основі узагальнення ключових теорій життєвого циклу, виявлення головних проблем на різних стадіях розвитку торговельних підприємств та особливостей їх функціонування можна визначити характеристики та швидкість інституціональних змін, що відбуваються на торговельних підприємствах із проходженням ними тієї чи іншої стадії розвитку. Характеристики етапів життєвого циклу торговельного підприємства наведено в табл.4.5.

## Характеристики етапів життєвого циклу торговельного підприємства

Характеристика	Зародження	Зростання	Зрілість	Занепад
Кількість конкурентів	Незначна	Велика	Значна кількість прямих конкурентів, незначна кількість непрямих конкурентів	Незначна кількість прямих конкурентів, значна кількість непрямих конкурентів
Швидкість зростання обсягів реалізації	Дуже висока	Висока	Середня	Низька або негативна
Рівень прибутковості	Від низького до середнього	Високий	Середній	Дуже низький
Тривалість етапу	3-5 років	8 років	Невизначена	Невизначена
Обсяг інвестицій	Мінімізація інвестицій через високий ризик	Значний обсяг інвестицій для підтримання зростання	Жорстко контрольоване зростання на неохоплених ринках	Мінімальний
Зусилля керівництва	Реалізація ідеї	Заняття переважної позиції на ринку	Надлишкові потужності та запаси товарів	Використання стратегії руху за інерцією
Рівень використання керівництвом методів контролю	Низький	Середній	Високий	Середній
Стиль управління	Підприємницький	Централізований	Професійний	Виконання обов'язків

*Джерело: авторська розробка*

На першому етапі циклу (на етапі зародження) спостерігається помітний відхід від комплексу стратегій, властивого існуючим торговельним організаціям. На цьому етапі підприємство істотно змінює щонайменше один елемент комплексу стратегій порівняно з аналогічним елементом комплексу стратегій конкурентів.

У підприємств, які зробили це першими, як правило, спостерігається різке зростання обсягів продажів і прибутків. Існує ризик, що нові торговельні підприємства не будуть прийняті покупцями, тому на початковому етапі можливі великі втрати, оскільки були здійснені значні капіталовкладення.

На даному етапі довготривалий успіх не гарантований. На стадії зародження основне завдання менеджменту – довести життєздатність бізнес-проекту.

Його вирішення залежить насамперед від підприємницьких здібностей. На цьому етапі підприємство відчуває брак фінансових коштів, і можливе виникнення кризи ліквідності бізнесу та кризи ліквідності капіталу власника. Основні зусилля мають бути спрямовані на те, щоб змусити підприємство працювати. І в цьому відношенні всі управлінські зусилля мають бути націлені на управління приростом операційної вартості підприємства.

Прикладом підприємства, яке перебуває на етапі зародження, може служити бакалійний магазин *Rearod*, який здійснює торговельну діяльність в онлайн-режимі. Як це відбувається? Існують протилежні точки зору на дану проблему: «Сьогоднішнім покупцям нічого не варто купити книги або іграшки в онлайн-режимі. Але чи будуть вони таким же способом купувати яйця? Підприємства, які торгують бакалійними товарами в онлайн-режимі, вважають, що так, і «на всіх парах» будують склади та створюють web-сайти, щоб заробити на наступній, на їхню думку, основній тенденції роздрібною торгівлі – електронній комерції. Але з іншого боку, на думку деяких експертів, всього через кілька років покупці, які живуть практично в будь-якому великому місті, зможуть купувати основні продовольчі та господарські товари за допомогою ПК, причому тієї самої якості та за тими самими цінами, які пропонують супермаркети. І хоча аналітики проявляють здоровий скепсис, більшість із них прогнозують успіх продажів в онлайн-режимі [126, с. 142].

Однак «онлайнним бакалійникам» належить вирішити важке завдання, яке полягає в тому, щоб залучити й утримати достатню кількість покупців, які роблять повторні замовлення, оскільки їх бізнес залежить від обсягів продажів і має мінімальні обсяги прибутку [126, с. 294]. Цим підприємствам доведеться вирішити проблеми, пов'язані з «живучістю» звички людей здійснювати покупки в магазині та обмеженістю асортименту. Крім того, в даній ситуації не менш важливу роль відіграє ціна.

На другому етапі (зростання) спостерігається швидке зростання обсягів продажів і прибутків роздрібних інститутів. Існуючі фірми розширюють географію своїх операцій, але в той же час на ринку з'являються нові компанії такого

самого типу. До кінця етапу прискорюється зростання витрат (на утримання більш численного персоналу, підтримання більш складної системи управління запасами та широке використання методів контролю), яке може вплинути на обсяги прибутку. На стадії зростання основне завдання менеджменту торговельного підприємства – це трансформація грошового потоку у сформовану ринкову частку. Слід відзначити, що на даній стадії підприємству потрібні значні фінансові ресурси, тому що власних фінансових ресурсів, які генерує підприємство, недостатньо. І тут до проблеми забезпечення зростання балансової вартості підключаються завдання управління інвестиційною складовою вартості, яка спрямована на зростання основного виду діяльності підприємства (інвестиції в товар), з одного боку, а з іншого – виникає проблема управління балансовою складовою вартістю, вона проявляється в тому числі і в підтримці оптимальної структури капіталу торговельного підприємства.

Третій етап (зрілість) характеризується уповільненням зростання обсягів продажів для торговельних підприємств. І хоча загальні обсяги продажів можуть продовжувати збільшуватися, зростання відбувається набагато повільніше, ніж на початковому етапі та етапі зростання. Щоб стимулювати продажі, необхідно скоротити обсяги прибутку. Етап зрілості настає в результаті насичення ринку через велику кількість підприємств даного типу; конкуренції з боку нових організацій; зміни суспільних інтересів; некомпетентного менеджменту, непридатного для керівництва зрілого чи великого підприємства. Після досягнення етапу зрілості мета підприємства полягає в тому, щоб утриматися на даному етапі як можна довше та не допустити переходу до етапу занепаду. На цій стадії характер конкуренції змінюється, і вижити можна тільки за рахунок виштовхування конкурентів із бізнесу. Таке виштовхування можливе лише при побудові ефективної бізнес-моделі або за рахунок зростання ефективності функціонування. Крім того, на стадії зрілості торговельне підприємство, перетворившись на «дійну корову», починає оптимізувати структуру капіталу. Більш важливими стають інвестиційні вкладення підприємства, пов'язані з розширенням спектру діяльності. На початковому етапі стадії зрілості

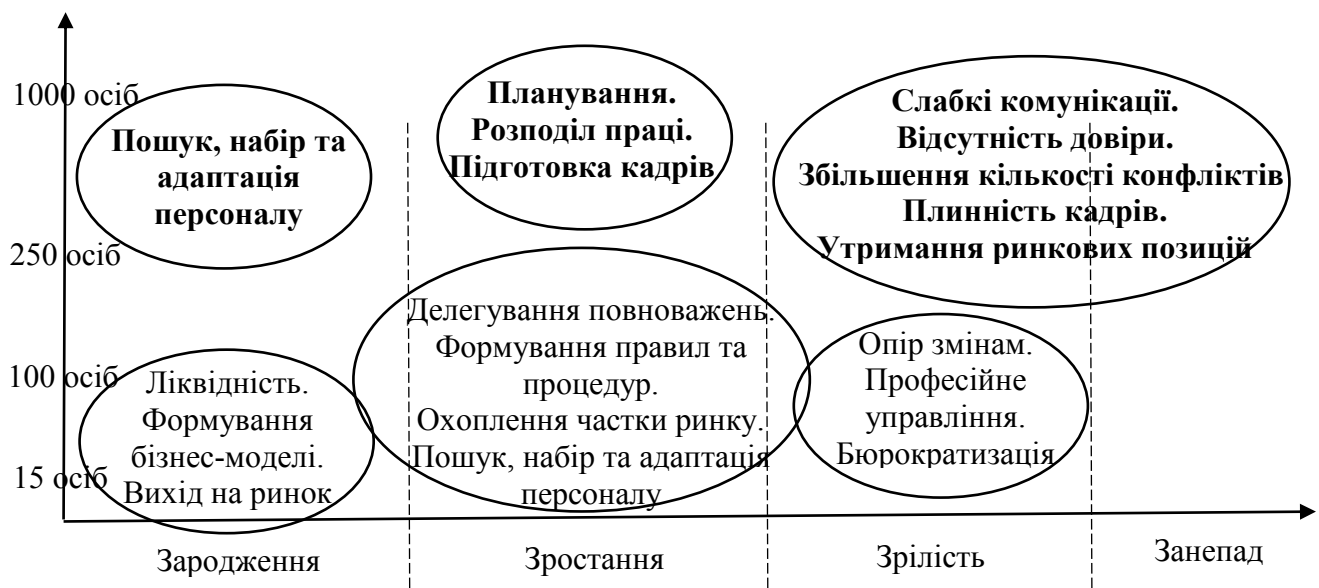
інтенсивність операційної діяльності все ще може перевищувати інтенсивність інвестиційної діяльності.

На останньому етапі життєвого циклу торговельного підприємства настає занепад, для якого характерне зменшення обсягів продажів і прибутків, а також те, що підприємство змушене відмовитися від даної сфери діяльності. В одних випадках на етапі занепаду повернути перебіг подій назад дуже важко або навіть неможливо. Однак в інших випадках цього етапу цілком можна уникнути, змінивши напрям діяльності, характер або стратегію підприємства. Незважаючи на достатню ринкову ефективність торговельної діяльності підприємства, вичерпавши темпи бурхливого зростання, воно все більше знижує ефективність свого функціонування. При цьому зростає і роль інвестицій. Отже, темпи зростання інвестиційної складової вартості мають перевищити темпи зростання операційної складової вартості. Нарощування цієї складової вартості є особливо актуальним на даній стадії розвитку внаслідок виникнення нагальної потреби майбутніх трансформацій торговельного підприємства.

Теорія життєвого циклу дуже важлива для визначення правильної реакції торговельного підприємства на зміни, що відбуваються в міру долання ним етапів розвитку. На початкових етапах основною метою має бути розширення. На етапі зрілості вирішального значення набувають навички роботи та управління, а в кінці циклу дуже важливою стає здатність до адаптації. Те, наскільки успішною була організація в минулому, не має ніякого значення та не дає гарантії успіху в майбутньому.

Існують різні проблеми, пов'язані з управлінням торговельним підприємством на різних стадіях життєвого циклу (рис. 4.8).

Проблеми управління торговельним підприємством класифікуються за його розміром та стадією життєвого циклу. Слід відзначити, що зі збільшенням розміру підприємства знижується прозорість його структури та підвищується рівень спеціалізації співробітників. Отже, збільшення розміру торговельного підприємства, створення роздрібних торгових точок продажу товарів (якщо йдеться про мережу торговельних підприємств) в різних містах і країнах потребують координації, мотивації, оцінки та розвитку персоналу.



**Рис. 4.8. Проблеми управління торговельним підприємством на різних стадіях життєвого циклу**

(складено за [66; 132; 253; 255; 354])

П. Друкер вводить поняття «управління за цілями»[82], яке полягає в координуваному процесі встановлення цілей для підприємства, підрозділів й окремих співробітників. Підрозділам і співробітникам підприємства встановлюються цілі на початку періоду, від досягнення яких може залежати змінна частина заробітної плати, що є мотивуючим фактором для персоналу. Дані цілі мають відповідати умовам «SMART», тобто бути конкретними (Specific) для компанії або її підрозділу; вимірними (measurable); досяжними (achievable); обґрунтованими і послідовними (relevant) і з чіткими термінами виконання (timebased). Для оцінки досягнення цілей визначаються так звані ключові показники ефективності «KPI», які встановлюються як для окремого співробітника, так і для підрозділів [364]. Однак П. Друкер не запропонував механізм, який би пов'язував між собою стратегічні та оперативні цілі підприємства, об'єднував в одну систему показники діяльності окремих підрозділів. Також у системі П. Друкера не вистачало механізму, за допомогою якого можна було б декомпонувати стратегічну мету підприємства до рівня пересічного співробітника. Американські вчені Р. Каплан і Д. Нортон запропонували вирішення даного завдання у вигляді збалансованої системи показників [327]. По суті це система взаємопов'язаних стратегічних показників і показників оперативної діяльності персоналу

на кожному робочому місці. При цьому для оцінки ефективності роботи персоналу на рівні бізнес-процесів використовуються КРІ [80].

Слід відзначити, що для великих і малих торговельних підприємств перелік проблем відрізняється. Посилаючись на таких фахівців у сфері управління, як І. Адізес [271], Л. Грейнер [306], В. Торберт [397], Дж. Кімберлі [331], П. Вацлавік [402], Г. Широкова зазначає, що під час стадії становлення та раннього розвитку компанія є монопродуктовою та може бути охарактеризована як «шоу однієї людини» на чолі із засновником підприємства, який бере на себе відповідальність за всі аспекти управління, враховуючи оперативне щоденне управління [253]. Організація на даній стадії націлена на виживання та створення власної ніші на ринку. При цьому зазвичай використовуються технологічні переваги, інновації та підприємництво. Першорядною турботою організації є пошук джерел грошових ресурсів для забезпечення її виживання. Методи, за допомогою яких організація досягає довгострокової стабільності, – це довгі години роботи, неформальні комунікації та неформальна організаційна структура, високий рівень централізації та сильне лідерство. На думку Г. Широкової, протягом стадії зростання починаються швидка експансія та розширення [255]. Необхідність планування є наслідком зростаючого розміру компанії та ускладнення операцій. Більше уваги приділяється встановленню правил та процедур, досягненню стабільності організаційної структури. На цій стадії дуже важливим для виживання організації є здатність засновника делегувати повноваження. Відмінними рисами стадії є: більш формалізована структура, фокусування на вирішенні завдань, функціональна спеціалізація. У малому та середньому бізнесі на стадії зрілості встановлені правила та процедури призводять до створення жорсткої організаційної структури, бюрократизації, яка стримує здатність організації до адаптації та здійснення організаційних змін [254]. Іншою проблемою стадії є те, що підприємства намагаються розвивати програми діяльності, які можуть допомогти повторити більш ранній успіх, але саме існування таких програм викликає організаційну інертність і опір змінам.

Остання стадія життєвого циклу організації – це занепад, який є закономірним результатом початкового успіху, часто призводить до



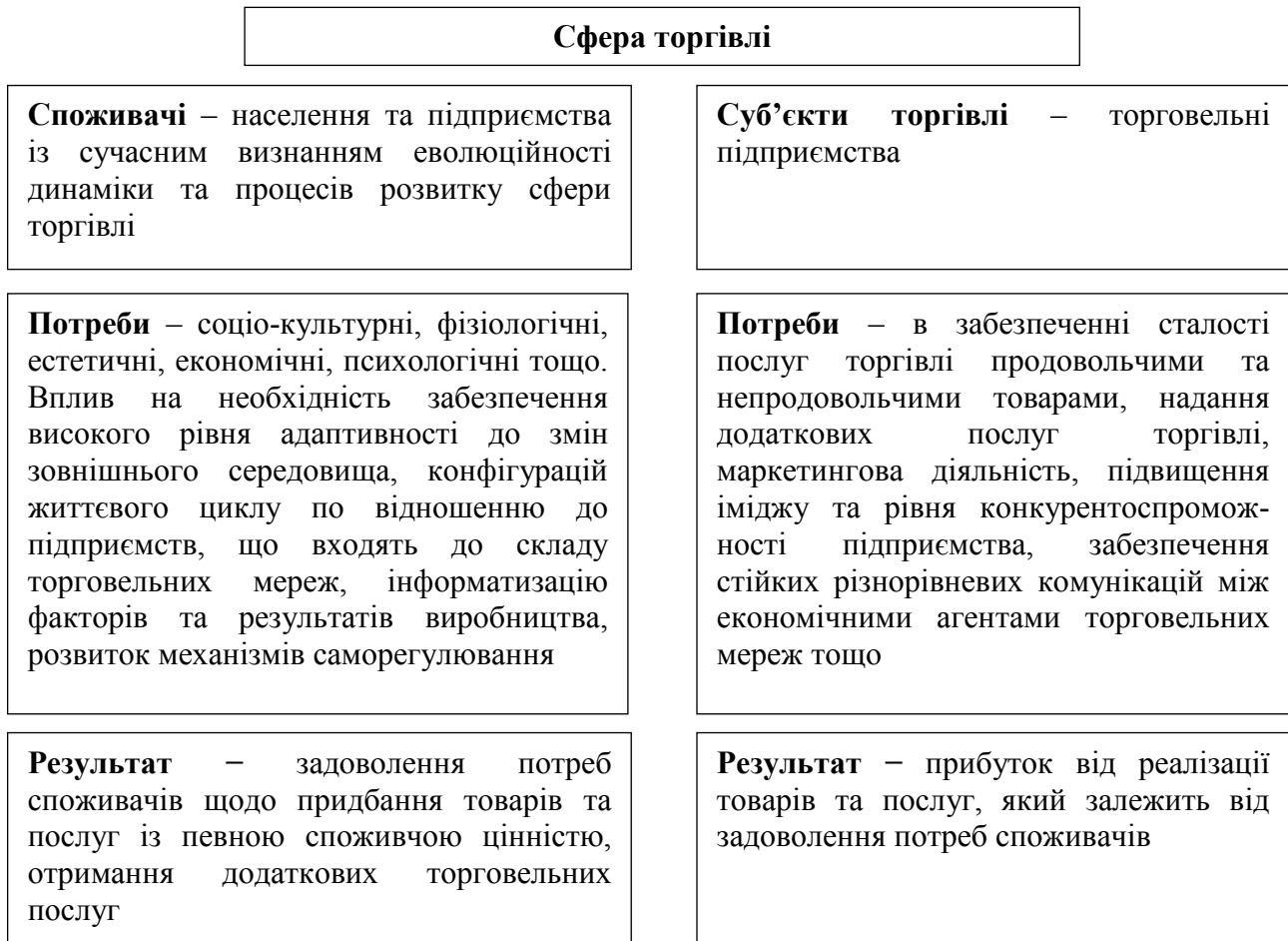
структурної жорсткості та культурної інертності [254]. Як тільки організація перейшла від стадії зрілості до занепаду, організаційний клімат починає характеризуватися нереалістичним оптимізмом, слабкими комунікаціями, прихильністю до старої стратегії, конформізмом, консерватизмом і відсутністю довіри. Усе це в подальшому загострюється зростаючою конкуренцією, збільшенням кількості конфліктів тощо. Жорстка організаційна структура перешкоджає впровадженню організаційних змін, а політичний клімат усередині підприємства робить її нездатною до адекватного сприйняття змін у зовнішньому середовищі. Ні організаційна структура, ні процес прийняття рішень, ні управлінські процедури більше не відповідають організаційним потребам. Після стадії занепаду організація або вмирає, або може почати нове життя, вступивши у стадію оновлення.

Досить успішна спроба розробки моделі, що дозволяє прогнозувати зміну тенденцій, була здійснена в рамках теорії життєвого циклу роздрібної торгівлі. На думку авторів цієї теорії, кожен формат роздрібної торгівлі у своєму розвитку проходить через чотири вже традиційні стадії: зародження, зростання, зрілості, занепаду. Один із головних ідеологів цієї теорії В. Девідсон пов'язує подібну зміну стадій циклу роздрібної торгівлі зі зміною рівня прибутковості застосовуваних способів організації торгового обслуговування [289]. Як зовнішнє вираження змін, що відбуваються, В. Девідсон розглядає динаміку ринкових часток торговців. Першоосновою всіх змін, на його думку, виступає зміна потреб ключових груп покупців.

#### **4.3. Формування механізму управління торговельним підприємством**

У сучасній економіці сектор роздрібних торговельних послуг виступає сферою, в якій реалізуються потреби індивідів у поточному та кінцевому споживанні й одночасно забезпечується взаємозв'язок основних елементів відтворювального процесу. Це визначає її значущість для формування системи переваг з боку споживачів і роль у забезпеченні поступової макроекономічної

динаміки, а також створює передумови для використання показників її розвитку в процесі моніторингу споживчих переваг, динаміки якості життя населення, інших соціальних індикаторів. Цільові орієнтири та особливості функціонування сфери торгівлі наведено на рис. 4.9.



**Рис. 4.9. Цільові орієнтири та особливості функціонування сфери торгівлі**

(складено за [17; 70; 104; 279; 290; 337; 346; 379])

Сфера роздрібних торговельних послуг у процесі відтворення здійснює такі функції:

- забезпечення задоволення потреби в товарах, які виробляються з метою подальшого обміну та можливого кінцевого споживання;
- відповідне відшкодування за вартістю товарів або відшкодування витрат виробника;
- забезпечення задоволеності споживачів.

Реалізація зазначених функцій забезпечує задоволення протилежних інтересів різних економічних агентів, серед яких споживачі та виробники кінцевих товарів; носії попиту та пропозиції виступають складовими ринкового механізму. Послуги торгівлі, що реалізуються мережевими форматами, мають особливості, зумовлені специфікою їх управління. Принципи функціонування мережевої економіки сформульовані в роботах Д. Гелбрейта [69], П. Друкера [83], М. Кастельса [105], Р. Майлза [353], С. Парінова [171], М. Постера [371], А. Ракітова [190], Р. Цвілева [240], Ч. Сноу [353] та ін.

Дж. Гелбрейт [69] та П. Друкер [83] уперше відзначають вплив інтернету щодо соціально-економічної активності населення, кажучи про інформаційну революцію, інформаційне суспільство і мережеву економіку. Вони вважають, що під впливом мережевого стилю поведінки зміниться економічна організація суспільства.

Т. Яковлева стверджує, що мережева економіка є інформаційною економікою, економікою безперервних зв'язків, електронною та цифровою економікою [171]. Варто погодитися з основними закономірностями, які визначив К. Келлі [330]: цінність продуктів у мережевій економіці впливає з їх множинності; мережевій економіці притаманні постійні витрати при швидкому поширенні продукції; ефективність результатів роботи забезпечується всією мережею, при цьому вони розподіляються між усіма учасниками процесу; мережевій економіці притаманні прояви механізму самоорганізації, самовідновлення, підвищення зростання зацікавленості учасників у спільній діяльності, центрів інтересів, максимізації власного прибутку по відношенню до ефективності інфраструктури загалом.

Під торговельною мережею розуміється сукупність двох і більше торговельних об'єктів, які перебувають під загальним управлінням, або сукупність двох і більше торговельних об'єктів, які використовуються під єдиним комерційним позначенням або іншим засобом індивідуалізації [309]. У такому випадку можна погодитися з А. Фенькіним, що «... роздрібна торговельна мережа – це оператор ринку роздрібною торгівлі, який використовує мережеву форму її

організації (оператор сектору мережевої роздрібної торгівлі)» [230]. Торговельні мережі мають такі ознаки: товарна спеціалізація, торговельна марка, наявність управляючого органу, який здійснює керівництво всіма об'єктами торговельної мережі, інфраструктурне забезпечення (сукупність інфраструктурних об'єктів).

Отже, при управлінні торговельними підприємствами необхідно враховувати такі атрибутивні характеристики торговельних мереж:

1) високий рівень адаптивності до змін турбулентного зовнішнього середовища та динамічність, обумовлені значним ступенем залученості учасників мережі в систему комунікаційних взаємодій зі зміною конфігурацій, а також наявністю ефективною системи зворотного зв'язку і координацією діяльності мережі з усіма її учасниками;

2) орієнтація на відкриті інновації, обумовлена багатовимірністю організаційних взаємодій і подоланням меж стратегічних процесів окремих власників бізнес-процесів, які орієнтовані на майбутнього споживача й забезпечують формування єдиного потоку цінності та поширення нововведень;

3) зміна бізнес-процесів торговельних підприємств, які входять до складу торговельної мережі, у частині скорочення часового інтервалу її становлення, що обумовлено об'єднанням окремих складових організаційних структур замовників і постачальників у рамках розробки нової продукції, формування мережевих інноваційних відносин зі споживачем торговельних послуг;

4) залежність сукупного продукту функціонування мережі від обсягу ресурсів усіх її учасників і їх конкурентних переваг, до яких вони отримують доступ;

5) інформатизація факторів і результатів виробництва, а також комунікаційних взаємодій між її учасниками, що ініціює дезінтеграційні процеси та спрощення її структури;

6) розвиток мережевих форм саморегулювання та самоорганізації на основі горизонтальних партнерських відносин із використанням ефективних інструментів управління торговельними підприємствами;

7) одержання синергетичного ефекту від масштабності діяльності торговельної мережі, у тому числі на світовому ринку.

Формування мереж торговельних підприємств виступає об'єктивною передумовою реформування системи їх управління. Це передбачає необхідність урахування певних принципів, а саме:

- принцип розширення діапазону зв'язків за рахунок включення до їх складу, разом із горизонтальними та вертикальними комунікаціями, персоніфікованих взаємодій, що обумовлює розширення кількісних і якісних можливостей зазначених взаємодій;

- принцип делокалізації взаємодії за рахунок включення до складу їх учасників зростаючої кількості контрагентів;

- принцип перетворення споживача на лояльного учасника процесу створення, оцінки, модернізації торговельної послуги;

- залучення стейкхолдерів до процесу надання торговельних послуг у рамках неформальних контрактів;

- принцип пріоритетної ролі технології медіації при вирішенні конфліктних ситуацій;

- принцип посилення просторового компонента мережі, що відображається в залежності її конфігурації та розташування вузлів від точок концентрації ресурсів.

При цьому зниження рівня достовірності інформації в рамках внутрішніх і зовнішніх взаємодій підвищує ефективність управлінських рішень. Таким чином, формування мережевих утворень передбачає необхідність використання, централізованого управління, забезпечення координації інтересів учасників мережі на основі механізмів узгоджень і контрактації.

Аналіз підходів до управління торговельними підприємствами дає підстави стверджувати, що найбільш поширеними є функціональний і процесний підходи.

Функціональний підхід передбачає розподіл діяльності торговельного підприємства на функції та розподіл цих функцій між співробітниками або

підрозділами. При функціональному підході підприємство вибудовується у вигляді ієрархічної структури функціональних одиниць, управління здійснюється з єдиного центру по вертикалі. При цьому підході взаємозв'язок між підрозділами стає нечітким, кожен відділ (співробітник) бачить і усвідомлює діяльність лише свого підрозділу, знає лише свою роботу, яку призначив його безпосередній керівник. Відповідальність за результати розділяється між функціональними підрозділами, при цьому кожен підрозділ не усвідомлює кінцеву мету підприємства, не націлений на конкретний результат.

Процесний підхід передбачає горизонтальне управління, що проходить крізь функціональні підрозділи та орієнтує їх на досягнення кінцевої мети торговельного підприємства. Іншими словами, процесний підхід застосовують для управління діяльністю та ресурсами підприємств системи взаємопов'язаних процесів. Переваги процесного підходу для торговельних підприємств полягають у тому, що він дозволяє виявляти шляхи зниження операційних витрат, скоротити часові витрати на виконання процедур, підвищити точність їх виконання, швидкість реакції на зміни й ефективність використання основних активів, почуття відповідальності співробітників тощо. Процесний підхід є дієвим способом організації та управління діяльністю з метою створення цінності для споживача й інших зацікавлених сторін. При процесному підході кожен процес орієнтований відразу на кінцеву мету організації роздрібної торгівлі, тобто завоювання лояльності покупця.

Із використанням процесного підходу для аналізу діяльності торговельних підприємств виокремлено такі процеси:

- торговельні операції;
- маркетинг;
- проектування і розробка нових послуг;
- закупівельна діяльність;
- транспортування товарів від постачальника до організації;
- вхідний контроль закуплених товарів;

- зберігання та викладка товару в торговому залі;
- обслуговування покупців (консультації, продаж);
- доставка товарів від торговельної організації до споживача;
- сервісне обслуговування;
- післяпродажне обслуговування та комунікація зі споживачами.

Головною зацікавленою стороною є споживач. Саме він, купуючи товар і виказуючи лояльність, тобто повертаючись за покупками саме до цього торговельного підприємства, є головним фактором, що формує прибуток організації. У той же час споживачі мають найбільшу кількість вимог й очікувань. Завдання керівництва торговельного підприємства – визначити ці вимоги (найбільш пріоритетні з них) і покласти їх в основу розробки системи управління торговельним підприємством. Безумовно, всі зацікавлені сторони впливають на функціонування торговельного підприємства, але споживач є найважливішою з них. З урахуванням вищенаведеного ключовими аспектами для впровадження процесного підходу є:

- визначення та опис існуючих бізнес-процесів торговельного підприємства, побудова систем взаємозв'язку між ними;
- призначення відповідальних осіб за результативність бізнес-процесу, управління ресурсами тощо;
- визначення показників ефективності бізнес-процесів, а також методики їх вимірювання.

Ефективний механізм управління торговельним підприємством має комплексно враховувати вплив факторів зовнішнього середовища та координувати бізнес-процеси, що забезпечують досягнення оптимальних витрат і максимізацію прибутку. Якість системи управління торговельним підприємством обумовлена тим, наскільки швидко, результативно й ефективно система реагує на різні ситуації, що виникають у процесі діяльності організації. Іншими словами, вважається, що система якісно функціонує в таких випадках:

- діяльність організації зберігається і розвивається;

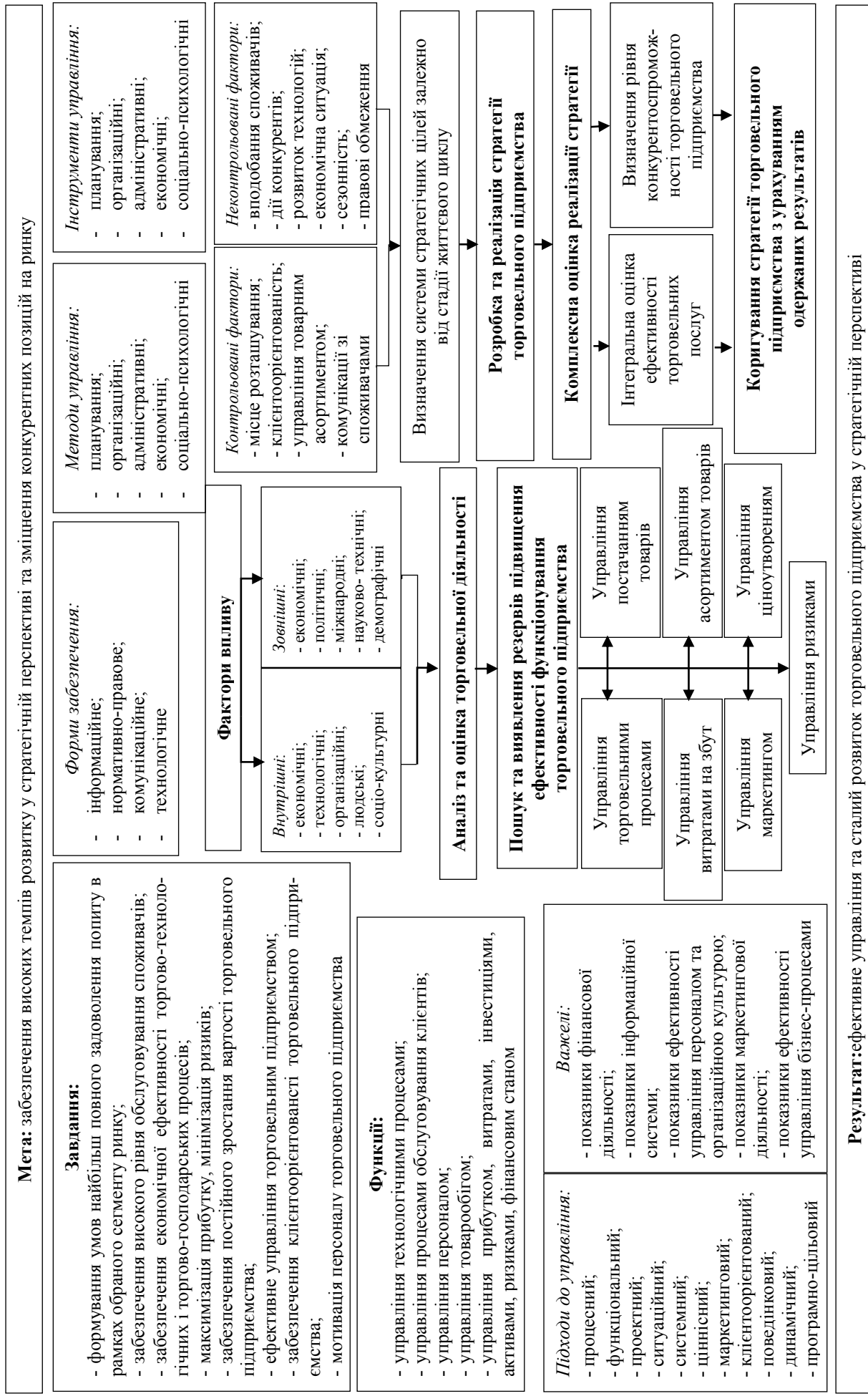
- цілі досягаються;
- відносні витрати на управління є мінімальними;
- час реалізації управлінських рішень є мінімальним;
- відбувається постійне поліпшення бізнес-процесів;
- стійкість управління до впливу зовнішнього середовища.

Отже, основними вимогами до механізму управління торговельним підприємством є:

- дотримання принципів розвитку, заснованих на принципах менеджменту якості;
- встановлення цілей розвитку організації торгівлі на всіх організаційних рівнях;
- розробка документації системи менеджменту якості, спрямованої на забезпечення досягнення поставлених цілей;
- навчання персоналу (із застосуванням тренінгів, ділових ігор, моделювання ситуацій);
- мотивація персоналу;
- проведення аудитів якості, які передбачають оцінку задоволеності зацікавлених сторін (як мінімум споживачів і персоналу), а також оцінку ступеня виконання встановлених вимог і досягнення встановлених цілей;
- оцінка результативності та економічної ефективності заходів щодо розвитку системи управління якістю в організації роздрібної торгівлі;
- коригування за необхідності цілей розвитку.

Механізм управління торговельним підприємством наведено на рис. 4.10. Розвиток роздрібних торговельних підприємств із застосуванням інноваційних технологій обумовив розвиток методології управління ефективністю послуг ритейлу, яка складається із сукупності економічних, управлінських, соціальних аспектів діяльності з оптимізації ресурсів, унікального підходу до реалізації системи менеджменту якості, оцінки ефективності послуги й інтенсивного





**Рис. 4.10. Механізм управління торговельним підприємством (авторська розробка)**

розвитку, а також методичні положення щодо розрахунку результативності та ефективності реінжинірингу бізнес-процесів, інтегрального показника оцінки процесів роздрібних торговельних підприємств. Виходячи з вище зазначеного система управління підприємством має постійно вдосконалюватися згідно з умовами зовнішнього бізнес-середовища, мінливими потребами споживачів тощо.

Алгоритм удосконалення системи управління торговельним підприємством наведено на рис. 4.11.

Як зазначено вище, для вигідного продажу товару необхідно здійснити комплекс заходів, пов'язаних із закупівлею товарів, їх зберіганням, доставкою, передпродажною підготовкою, тобто здійснити так званий «продажний сервіс» тощо. Підхід до оцінки ефективності управління торговельним підприємством має враховувати показники ефективності всіх названих заходів з продажу товару. Основною метою реалізації даного алгоритму є вдосконалення системи управління таким підприємством. На першому етапі формуються цілі у сфері якості та виконуються відповідна оцінка й аналіз.

Цілі діяльності торговельного підприємства мають визначатися згідно з такими принципами:

1. Чіткість і вимірність, наявність терміну виконання, наприклад: збільшити обсяг продажів на 7 % протягом 6 місяців, виділити 20 % продукції, які приносять великий прибуток, скоротити крадіжки в магазині на 30 % протягом 2 місяців тощо.

2. Відповідальність: за виконанням кожної з цілей необхідно закріпити відповідальних.

3. Узгодженість цілей за часом, сферами діяльності та іншими характеристиками. Крім того, цілі залежать і від життєвого циклу підприємства.

4. Комплексний підхід. Визначення цілей передбачає їх ранжування та будівництво дерева цілей.

5. Сформульовані та задекларовані цілі мають бути стимулюючими (дати основу та енергію для майбутньої діяльності торговельного підприємства,

допомогти зосередити зусилля та фінансові ресурси на пріоритетній ділянці роботи торговельного підприємства).

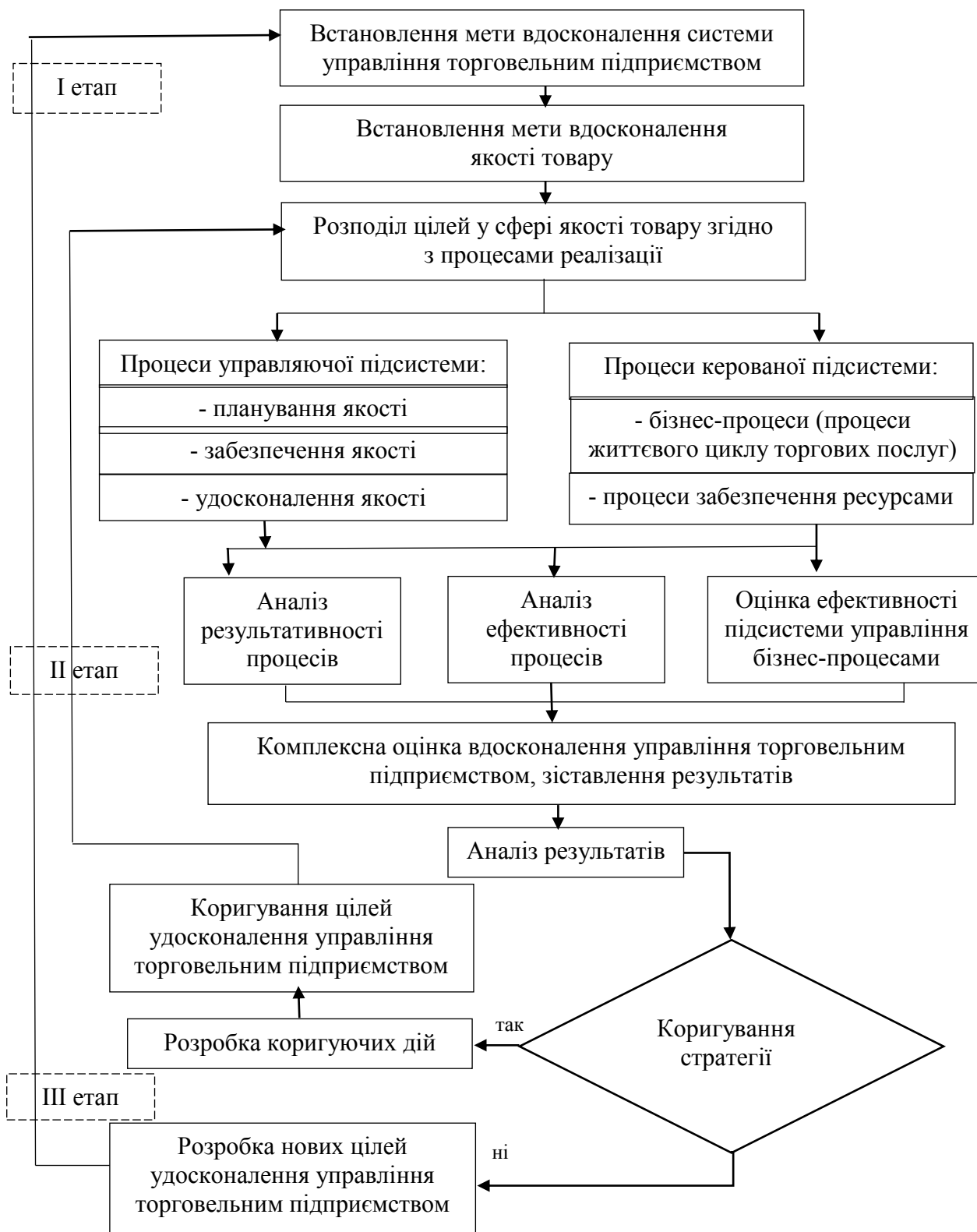


Рис. 4.11. Алгоритм удосконалення системи управління торговельним підприємством (авторська розробка)

Залежність цілей від стадії життєвого циклу торговельного підприємства представлено в табл. 4.6.

Таблиця 4.6

**Залежність цілей від стадії життєвого циклу торговельного підприємства**

Стадія життєвого циклу	Характеристика діяльності торговельного підприємства	Тимчасові цілі
1. Зародження	Виживання	Вихід на ринок
2. Зростання	Короткостроковий прибуток; прискорення обсягів продажів та прибутку	Захоплення частки ринку; засвоєння нових видів діяльності
3. Зрілість	Формування іміджу підприємства та збалансоване зростання; збереження стратегічних позицій	Закріплення позицій на ринку; збереження стабільності господарської діяльності
4. Занепад	Скорочення обсягів продажів та прибутку; пошук нових імпульсів діяльності підприємства	Технічне переоснащення; засвоєння нових форм збуту продукції тощо

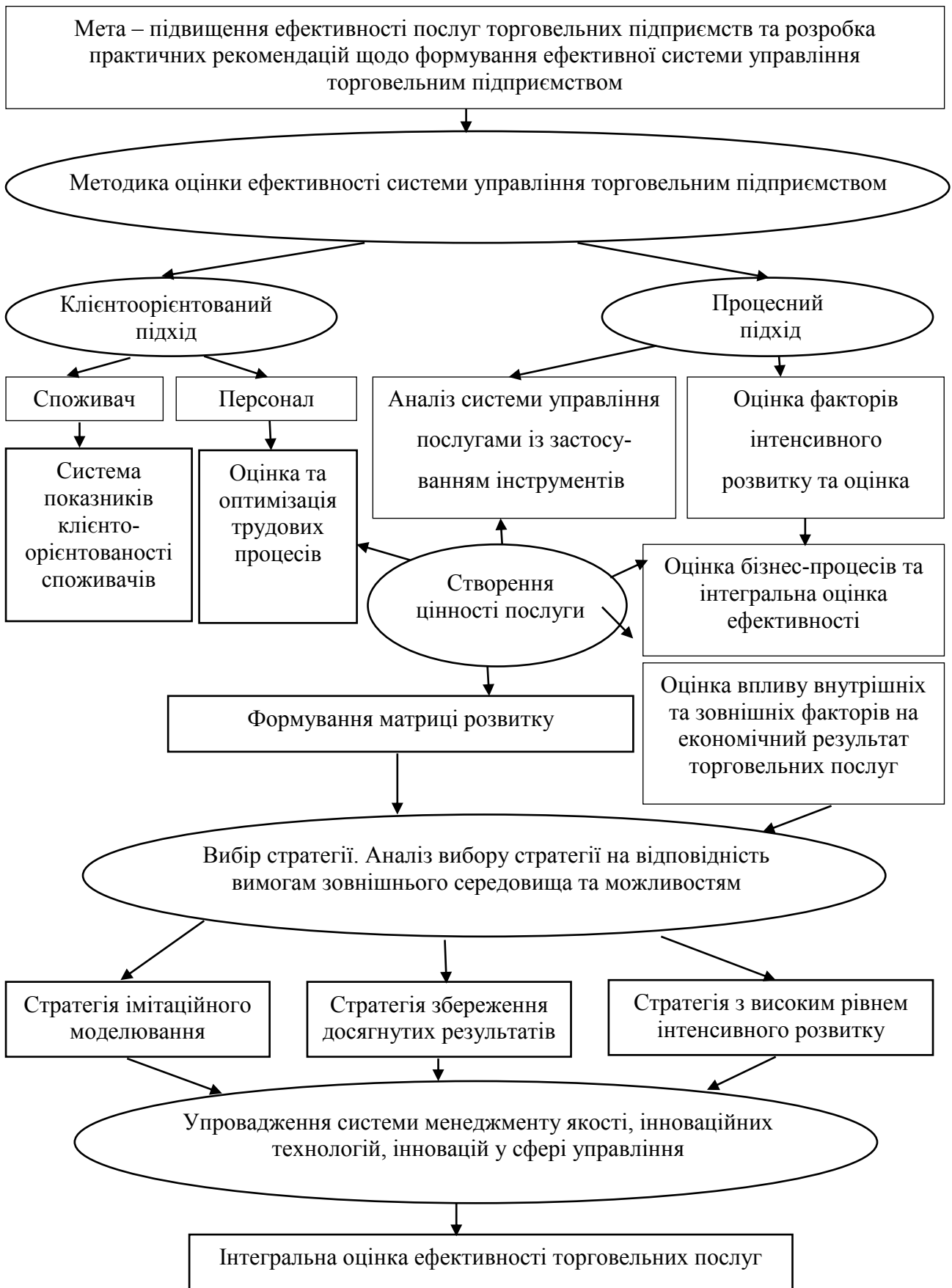
Джерело: Складено за [255; 279; 306; 354; 379]

У рамках наведеного алгоритму формується матриця результативності та ефективності процесів, розробляються відповідні управлінські рішення. Далі здійснюється реалізація, контролінг та моніторинг, а також розробка коригуючих і запобіжних дій. Специфікою пропонованого підходу є організація інноваційного розвитку та клієнтоорієнтованість персоналу та споживачів торговельної мережі, забезпечення сталого економічного зростання в рамках торгово-технологічних, економічних і організаційних складових розвитку мережі.

Методичні основи комплексної оцінки ефективності послуг торговельних підприємств представлено на рис. 4.12.

Головною метою даної методики є забезпечення умов для підвищення ефективності торговельних послуг і розробка практичних рекомендацій щодо формування ефективної системи управління торговельним підприємством.

Запропонована схема враховує два основних підходи – клієнтоорієнтований та процесний. При цьому слід відзначити важливість створення цінності, що відображається як результат оптимізації бізнес-процесів через системи менеджменту якості, впровадження інноваційних технологій, факторів інтенсивного розвитку тощо.



**Рис. 4.12. Схеми комплексної оцінки ефективності торговельних послуг (авторська розробка)**

Отже, ефективність управління торговельним підприємством необхідно розглядати за допомогою таких понять, як результативність й ефективність.

На сьогоднішній день в умовах зростаючої конкуренції суб'єкти господарювання прагнуть підвищити результативність й ефективність своєї діяльності, використовуючи сучасні інструменти та технології управління, які мають досвід застосування в зарубіжних і вітчизняних компаніях.

Оцінка ефективності управління торговельними підприємствами передбачає аналіз усіх або певних сфер діяльності відповідно до обраних методик. Для розробки методики оцінки ефективності управління торговельним підприємством необхідно визначитися з поняттям ефективності торговельної послуги. Категорія «ефективність» у сучасній науковій літературі розглядається крізь призму ряду характеристик і способів відображення в показниках і критеріях. Один із підходів до ефективності розглядає її як рівень досягнення мети, темпів функціонування економічних систем і визначення рівня організованості [43]. Другий підхід передбачає наявність такої рівноцінної та взаємопов'язаної категорії, яка враховує результативність, продуктивність і якість [152].

Крім того, «ефективність» походить від слова «результативність», тобто результат дії або наслідок [240]. Дане твердження дозволяє узагальнювати такі категорії, як ефективність і результативність. При цьому ефективність можна визначити не як результат взагалі, а як можливість або умову, за якої може бути досягнуто результат. Це свідчить про те, що ефективність є інтегральним показником результату або ефекту й умов, створених для досягнення цього результату.

За визначенням М. Бухалкова, ефективність управління – це відносна характеристика результативності діяльності управляючої системи, яку можна відобразити в кількісних і якісних показниках об'єкта та суб'єкта управління [33, с. 194].

А. Гукова розглядає ефективність управління як інтегральну та структуровану характеристику діяльності організації, що комплексно відображає успішність цієї діяльності відповідно до цілей і завдань організації [66, с. 29].

На думку Н. Зайцевої, ефективність управління відображає, якою мірою орган управління підприємством здатен досягти цілей і запланованих результатів, тобто зміст ефективності управління як управлінської категорії є результатом дії, співвіднесеної з метою і витратами [93, с. 141].

Є. Кудрявцев під ефективністю управління розуміє можливість оптимального розподілу та використання наявних ресурсів з метою досягнення підприємством цілей, визначених суспільними потребами [132, с. 167].

В. Родіонова стверджує, що ефективність управління – це здатність системи управління підприємством щодо забезпечення досягнення таких кінцевих результатів, які відповідають поставленим цілям задоволення конкретних потреб споживачів, а також створюють умови сталого розвитку організації [194, с. 33].

В. Воронін визначає ефективність управління як результат діяльності підприємства, який характеризує рівень досягнення мети і відображає ступінь відповідності організаційної системи вимогам зовнішнього та внутрішнього середовища [42, с. 144].

А. Агарков вважає, що визначити ефективність управління на підприємстві можна за допомогою комплексної оцінки результатів використання фондів (основних й оборотних), фінансових і трудових ресурсів за певний період часу [1, с. 214].

На думку І. Бабук, ефективність управління визначається вартісними показниками, що характеризують кінцеві результати виробництва на підприємстві, такими як підвищення продуктивності праці, матеріаловіддачі, фондівіддачі, рентабельності та прибутку, зниження рівня витрат тощо [14, с. 192].

М. Баскакова трактує ефективність управління як економічну категорію, що демонструє внесок управлінського персоналу в сукупний результат діяльності організації. Ефективність управління оцінюється як результат діяльності підприємства та рівень досягнення цілей і завдань, поставлених на поточний період [17, с. 349].

М. Корякін визначає ефективність управління підприємством як комплексне вирішення завдань, таких як управління виробництвом і реалізацією продукції, управління трудовими та фінансовими ресурсами [123, с. 93].

Т. Єлісеєва констатує, що ефективність управління підприємством визначається ефективністю управління фінансовими та трудовими ресурсами, рівнем виробництва, збалансованістю управління всіма підсистемами підприємства [87, с. 49].

Аналіз наукових праць вітчизняних і зарубіжних учених з питань ефективного управління підприємствами свідчить про наявність певних проблем щодо того чи іншого аспекту управлінської діяльності. Застосування підходів до вирішення зазначених проблем залежить від розміру підприємства та стадії його життєвого циклу.

Розкриваючи економічну ефективність у торгівлі, А. Фрідман виділяє як критерії ефективності задоволення попиту населення, якість торговельного обслуговування і раціональне використання всіх видів ресурсів [233]. А. Косачов економічну ефективність у торгівлі тлумачить як результат використання ресурсів у процесі підприємницької діяльності, критерієм оцінки якої є показники рентабельності [124].

При дослідженні ефективності управління торговельним підприємством слід використовувати два підходи: ресурсний і витратний.

Витратний метод полягає в аналізі показників ефективного використання торговельних площ, рентабельності витрат щодо їх експлуатації, а також показників ефективності використання основних фондів, у тому числі витрат на утримання основних фондів на одного працівника, фондівіддачі тощо. Показник оборотності обігових коштів закладено в основу витратного методу, оскільки вартість одного обороту обігових коштів закладається у витрати торговельного підприємства.

Ресурсна концепція визначає ефективність використання всіх ресурсів торговельного підприємства в цілому та за видами [139, с. 486]. За допомогою витратної концепції можна оцінити ефект діяльності, одержаний з одиниці



сукупних витрат торговельного підприємства або окремо витрат живої або матеріалізованої праці.

Оцінку ефективності управління торговельним підприємством доцільно здійснювати за такими показниками (табл. 4.7).

Таблиця 4.7

**Об'єкт оцінки та групи показників ефективності управління торговельним підприємством**

<b>Об'єкт оцінки</b>	<b>Показники</b>
1. Виробничі ресурси	1. Забезпеченість основними виробничими фондами. 2. Рівень організації виробництва. 3. Рівень інноваційних технологій
2. Матеріально-технічні ресурси	1. Джерела матеріально-технічного постачання і їх характеристика. 2. Чисельність і надійність постачальників товарів. 3. Характер відносин із постачальниками
3. Торговельна діяльність підприємства	1. Ефективність управління торговельною діяльністю. 2. Економічність сумарних витрат. 3. Використання основних і оборотних фондів. 4. Продуктивність діяльності
4. Фінансовий стан	Показники фінансової діяльності організації (ліквідності, платоспроможності тощо)
5. Конкурентоспроможність товарів та послуг	Порівняльний аналіз якості товарів, цін, асортименту товарів і послуг, витрат на транспортування та зберігання тощо
6. Конкурентоспроможність маркетингової діяльності торговельного підприємства	1. Ефективність маркетингових досліджень. 2. Ефективність управління рухом товарів. 3. Конкурентоспроможність конкурентів
7. Кадровий потенціал	1. Забезпеченість та кваліфікація персоналу. 2. Навчання кадрів. 3. Потреба в нових кадрах
8. Система управління торговельним підприємством	1. Ефективність організаційно-правової форми організації торгівлі, форми власності, системи управління. 2. Норми керованості. 3. Ефективність системи комунікацій і інформаційних потоків
9. Конкурентні переваги підприємства	1. Унікальність торгового підприємства: імідж, бренд тощо. 2. Цінність для споживачів. 3. Прибутковість діяльності

Джерело: складено за [87; 104; 121; 124; 289]

Отже, ефективність управління торговельним підприємством можна визначити як сукупність показників його конкурентоспроможності, а саме: ефективності організації торгівлі, ефективності маркетингу та організаційної культури, конкурентоспроможності продукції:

$$K_{\text{ТП}} = f(K_T, K_{\text{м.у}}, P_{\text{о.к}}), \quad (4.1)$$

де  $K_{ТП}$  – конкурентоспроможність торговельного підприємства;

$K_T$  – конкурентоспроможність товарів;

$K_{м.у}$  – конкурентоспроможність маркетингового управління;

$P_{о.к}$  – рівень організаційної культури.

Перевагою даної методики є інтеграція економічних і соціальних показників діяльності торговельного підприємства. Однак вона не дозволяє вивчити деталізацію внутрішніх показників й індикаторів певних бізнес-процесів торговельного підприємства.

В результаті встановлення цілей та принципів діяльності торговельного підприємства, дослідження особливостей їх функціонування на різних стадіях життєвого циклу, визначенні показників ефективності управління торговельним підприємством сформовано алгоритм розробки стратегії розвитку торговельного підприємства (рис. 4.13) та механізм управління розвитком торговельного підприємства (рис. 4.14).

Торговельні підприємства можна класифікувати за їх комплексом стратегій. Цей комплекс являє собою особливе поєднання таких факторів: розташування магазину, операційні процедури, пропоновані товари або послуги, тактика ціноутворення, атмосфера магазину та рівень обслуговування клієнтів, а також методи просування.

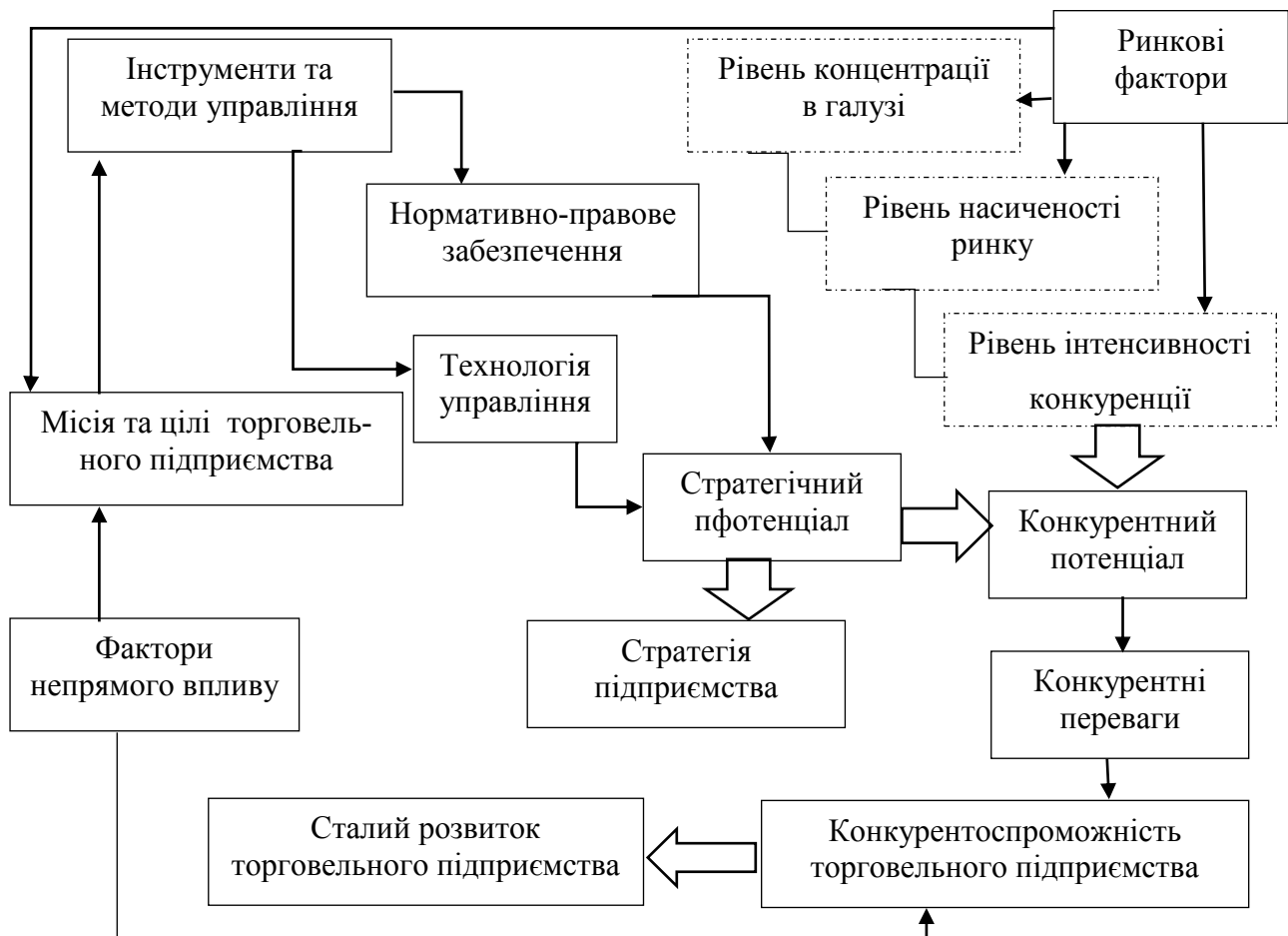
У поняття розташування магазину входить використання «магазинного» або «немагазинного» типу торгівлі, розміщення на певній географічній території, місце розташування (розташований магазин у торговельному центрі або в окремій будівлі). Пропоновані товари або торговельні послуги можуть охоплювати кілька категорій товарів або тільки одну, а їх якість буває низькою, середньою або високою.

Не менш важливим аспектом формування стратегії торговельного підприємства є ціноутворення. Воно в рамках торговельних підприємств може набувати таких форм: престижне ціноутворення (створення іміджу якості за рахунок встановлення високих цін), конкурентне ціноутворення встановлення цін на рівні конкурентів) або ціноутворення для проникнення на ринок (встановлення цін нижче рівня конкурентів, щоб залучити споживачів, чутливих до ціни

(тобто споживачів, для яких ціна товару має дуже велике, а іноді і визначальне значення).



**Рис. 4.13.** Алгоритм розробки стратегії розвитку торговельного підприємства (авторська розробка)



**Рис. 4.14. Механізм управління розвитком торговельного підприємства**  
(авторська розробка)

У поняття «атмосфера магазину» та рівень обслуговування споживачів входять такі складові: «фізична» обстановка в магазині, рівень уваги, що надається кожному покупцеві, політика ставлення до кредитів і повернень, доставка тощо. Просування включає діяльність роздрібного торговельного підприємства в таких сферах, як реклама, викладка товару, запаси товару та стимулювання збуту.

Сталий розвиток роздрібного торговельного підприємства в сучасних умовах забезпечується за рахунок формування конкурентних переваг у будь-якому аспекті своєї стратегії. Поєднання всіх вищезазначених елементів формує унікальну стратегію роздрібного торговельного підприємства, яка полягає в такому: споживачі настільки відрізняють це підприємство від інших, що стають його прихильниками та спеціально приїжджають для того, щоб здійснити покупки саме в даному магазині.

До конкурентних переваг роздрібного торговельного підприємства слід віднести такі:

- рентабельна цінова політика (залучення споживачів, чутливих до ціни);
- якість і престижність торговельної послуги (залучення споживачів, чутливих до якості та престижності повного набору торговельних послуг);
- комфортність і зручність здійснення покупок;
- широкий асортимент товарів і послуг;
- високий рівень обслуговування споживачів;
- інноваційність (наявність унікальних та ексклюзивних торговельних послуг).

Таким чином, формування набору з вищенаведених конкурентних переваг дозволить торговельному підприємству залучити якомога більше споживачів і тим самим стати лідером на ринку.

Аналіз еволюції стратегій розвитку роздрібних торговельних підприємств свідчить про необхідність застосування в сучасних умовах вищерозглянутих концепцій. Одним із таких прикладів може служити ситуація, яка склалась у США. Популярність у США роздрібних магазинів, у яких споживач знайомиться зі зразками в каталозі, досягла свого піку в середині 1980-х років. У такому магазині споживачі обирають товари за каталогом і заповнюють бланк замовлення. Але станом на 1998 р. ці магазини в США практично зникли. Два з трьох найбільших торговельних підприємства подібного типу (Best Products та Consumers Distributing) припинили свою діяльність, а третє, Service Merchandise, повернулося до традиційного типу магазинів.

Велика кількість інших торговельних підприємств у цей час знижували рівень цін та витрати, тому ті, що здійснювали торговельну діяльність за каталогами, вже не були лідерами за низькими цінами. Їм було важко швидко реагувати на зниження цін конкурентів, тому що каталоги необхідно друкувати заздалегідь. Щоб охопити більшу частину споживачів товарів, потрібно було витратити більше коштів на рекламу. При цьому дуже багато товарів продавалися повільно або давали невеликі розміри прибутку. Деякі покупці вважали демонстраційні зали

торговельних підприємств занадто тісними, і їм не подобалося заповнювати бланки замовлень. До того ж відсутність викладки товарів сприяла скороченню часу перегляду, а також на обсяг доходів впливав малий асортимент наявних товарів.

З іншого боку, темпи спаду традиційних супермаркетів сповільнилися, оскільки вони стали відкривати нові магазини у приміських торговельних центрах, змінювати оформлення інтер'єрів, подовжувати години роботи магазинів, знижувати ціни, більш широко застосовувати метод змішаного мерчандайзингу, закривати дрібні неприбуткові магазини та переходити до будівництва великих.

Як свідчать результати аналізу еволюції стратегій розвитку роздрібних торговельних підприємств, ефективна стратегія має враховувати ті аспекти бізнесу, на які торговельне підприємство може чинити безпосередній вплив (наприклад, часи роботи, клієнтоорієнтованість бізнесу тощо), і ті, до яких торговельне підприємство має адаптуватися, тобто реалізовувати зміни у своїй діяльності згідно з діями конкурентів, економічною ситуацією у країні, законодавством тощо. Перші аспекти можна назвати контрольованими факторами розвитку, а інші – неконтрольованими. Отже, під час розробки стратегії підприємства слід урахувати дві групи факторів (рис. 4.15).



**Рис. 4.15. Фактори впливу на процес формування стратегії торговельного підприємства** (складено за 65;136; 183; 199])

До контрольованих елементів стратегії можна віднести місце розташування магазину, ефективність управління торговельним підприємством, комунікації зі споживачами, управління товарним асортиментом і ціноутворення.

Ефективна стратегія торговельного підприємства має враховувати вплив усіх наведених факторів. Керівництву роздрібного підприємства доводиться приймати кілька рішень щодо його місця розташування. Перше з таких рішень стосується вибору «формату» торгівлі (як зазначено вище, «магазинного» або «немагазинного», наприклад: надання торговельних послуг і виконання замовлень за допомогою пошти або інтернет-торгівля). Якщо говорити про магазинну форму торгівлі, то необхідно визначити загальне розташування та конкретне місце для магазину. Конкуренти, доступ до транспортних засобів, щільність населення, тип району, близькість до постачальників, пішохідний рух і структура магазину – це найголовніші фактори, які слід враховувати при виборі місця розташування.

Необхідно вивчити умови володіння нерухомістю (які включають орендну плату, свободу дій і термін дії контракту), після чого прийняти рішення про будівництво, купівлю або оренду. Якщо керівництво торговельного підприємства має на меті розширення діючої торговельної мережі, то слід вирішувати питання про вибір місця розташування декількох магазинів. Кожен із цих аспектів обґрунтування вибору місця розташування може згодом призвести до серйозних наслідків, якщо його не врахувати на етапі розробки загальної стратегії.

Ефективність торговельної послуги безпосередньо залежить від клієнтоорієнтованості бізнесу. Клієнтоорієнтованість торговельного підприємства забезпечується цілим рядом чинників, які формують сервіс і зручність для споживачів. Головним фактором для забезпечення клієнтоорієнтованості торговельного підприємства, як зазначає більшість вітчизняних і зарубіжних науковців, є клієнтоорієнтованість персоналу. Те, наскільки персонал мотивований до високої якості обслуговування споживачів і якими ресурсами він забезпечений для цього, має вирішальний вплив на клієнтоорієнтованість усього торговельного підприємства.

#### 4.4 Управління персоналом торговельного підприємства

Загальна ефективність управління підприємством складається з ефективності управління окремими функціональними підсистемами (маркетингом, людськими ресурсами, фінансовими ресурсами, виробництвом, логістикою) та залежить від того, якою мірою збалансоване управління всіма підсистемами підприємства [227]. Для торговельного підприємства особливої актуальності набуває система маркетингу, управління людськими ресурсами та логістикою, бо саме ці підсистеми забезпечують його життєздатність.

Філософія управління персоналом у сучасній організації – це філософсько-понятійне осмислення сутності управління персоналом, його виникнення, зв'язку з іншими науками та напрямками науки про управління, розуміння персоналом ідей і цілей, що становлять основу управління. Формування науки про управління персоналом розпочалося разом із формуванням теорії управління як науки на початку періоду промислової революції. Тоді управління організацією та управління її персоналом не відрізнялися.

Крім того, найбільш важливі проблеми науки про управління були пов'язані з управлінням персоналом. Іншими словами, теорія та практика управління персоналом були основою управління як науки. У даний час науковий напрям «управління персоналом» формується на стику теорії та організації управління, психології, соціології, конфліктології, етики, економіки праці, трудового права та ін.

Теоретичні підходи до управління людськими ресурсами здолали довготривалий процес розвитку. Перша наукова концепція управління кадрами сформувалася на основі західного досвіду. Концепція управління кадрами (адміністративно-бюрократична) заснована на тому, що людина в організації розглядається як один із видів виробничих ресурсів. Концепція управління персоналом (системно-орієнтована) є перехідною від управління кадрами до управління людськими ресурсами. Вона базується на визнанні того, що об'єктом управління виступає посада робітника.



В основу концепції управління людськими ресурсами (стратегічна-орієнтована) покладено стратегічний підхід [19], згідно з яким людина – це не поновлюваний ресурс, який має специфічні здібності до праці. При цьому соціальна організація представлена єдністю трьох взаємопов'язаних характеристик (трудова функція, соціальні відносини, стан працівника). Порівняльний аналіз концепцій управління персоналом наведено в табл. 4.8.

Забезпечення залученості та прихильності персоналу організації досягається за рахунок укладання психологічних контрактів, стимулювання позитивного ставлення персоналу до праці, розвиток здібностей до цілепокладання, самоконтролю, самоврядування, а також через формування корпоративної культури, що підтримує стратегічний розвиток за принципами соціального партнерства. Концепція соціального менеджменту (people-management, або індивідуальна клієнтоорієнтованість) заснована на управлінській парадигмі управління знаннями організаційного розвитку. Виходячи з наведеної управлінської парадигми працівник стає не стільки особливим об'єктом управління, скільки його суб'єктом, маючи різноманітні знання. Такі працівники є вищою цінністю організації.

Основними причинами низької продуктивності праці на торговельних підприємствах є:

- брак кваліфікованого персоналу;
- висока плинність кадрів;
- вузька спеціалізація персоналу;
- надлишкова чисельність працівників;
- неефективна організація праці;
- неефективна організація торгово-технологічних процесів;
- неефективна система планування чисельності персоналу.

Значна частина проблем підвищення ефективності праці зумовлена специфічними особливостями використовуваного персоналу, його мотивацією тощо. Як правило, на торговельному підприємстві основну частину становлять працівники, які не мають спеціальної освіти та початкового досвіду роботи в торгівлі, але мають професійні навички в іншій сфері діяльності.

## Порівняльний аналіз концепцій управління персоналом

Критерій порівняння	Управління кадрами	Управління персоналом	Управління людськими ресурсами	Соціально-менеджмент
Об'єкт управління	Працівник	Працівник-професіонал	Працівник – стратегічний ресурс	Працівник – партнер
Предмет управління	Трудова функція та продуктивність праці	Посада та результативність праці	Компетентції та цілі організації	Якість праці та якість життя
Суб'єкти управління та рівень їх участі в роботі з управління персоналом	Відділ кадрів, лінійні керівники; тактичний	Фахівці з управління персоналом, лінійні керівники; тактичний, елементи стратегічного управління за вказівкою керівництва	Вище керівництво, фахівці з управління персоналом, лінійні керівники; стратегічний	Вище керівництво, фахівці з управління персоналом, лінійні керівники, представники місцевих органів влади; стратегічний
Спосіб реакції на зміни	Виконання розпоряджень керівництва	Виконання розпоряджень керівництва, обмежений аналіз управління персоналом	Аналіз та прогнозування ситуації, підготовка попереджувальних рішень	Аналіз, прогнозування та формування майбутнього організації
Персоніфіковане управління на рівні керівництва організації	Відсутнє	Можливі варіанти	Рівень заступника директора організації, віце-президента корпорації	Рівень директора організації, віце-президента корпорації
Цілі управління персоналом	Збільшення прибутковості підприємства за рахунок зростання продуктивності праці та скорочення витрат праці	Збільшення прибутковості підприємства за рахунок поліпшення результативності праці, досягнення економічних цілей	Збільшення ринкової вартості фірми за рахунок зростання ефективності праці та збільшення вартості людського капіталу	Досягнення успіху фірми в соціально-господарській діяльності, відтворення працівників
Функції	Наймання та звільнення працівників, облік персоналу, початкове або ситуативне навчання	Специфічні функції управління персоналом: організація праці, мотивація та стимулювання, підбір персоналу тощо	Специфічні види діяльності: формування, розвиток, перерозподіл використання та збереження персоналу	Специфічні види діяльності: внутрішнє підприємництво, управління зайнятістю, соціальне партнерство, підвищення якості життя
Участь персоналу в управлінні	Відсутня	Допускаються окремі працівники	Стимулюється	Безпосередня участь працівників і їх груп на всіх стадіях управління організацією від удосконалення організації робочих місць до розробки місії та стратегічних цілей

Джерело: складено за [12; 44; 77; 109; 180]

Ще одна причина використання некваліфікованих працівників полягає у стабільно високому попиті на торговий персонал на ринку праці. Ставлення до роботи на торговельному підприємстві як до тимчасової зайнятості, незадоволеність розміром заробітної плати, низька емоційна стійкість (особливо при обслуговуванні покупців), нерівномірність робочого навантаження, не престижність торгових професій, низькі моральні якості та недисциплінованість лінійного персоналу формують незадовільний мотиваційний клімат на підприємстві: працівники не відчують відповідальності за результати своєї роботи, підприємства, якість обслуговування покупців знижується тощо. Усе це призводить до зменшення продуктивності й ефективності праці персоналу торговельного підприємства.

Дослідження компанії «Retail4Retail» [259] свідчить про те, що головною причиною низької продуктивності праці на торговельних підприємствах є безпрецедентно висока плинність персоналу порівняно з іншими секторами економіки. «Висока плинність персоналу не дозволяє формувати професійну команду співробітників, та інвестиції в навчання персоналу стають нераціональними» [259, с. 22].

Постійні зміни економічної ситуації спричиняють зниження обороту робочої сили в інших галузях національної економіки, однак сектор торгівлі відрізняється високою зовнішньою динамікою і сьогодні. Це пов'язано з можливістю швидкого працевлаштування без вимог до кваліфікації за наявності великої кількості вакансій на ринку праці. Плинність збільшує витрати торговельних підприємств, пов'язані з постійною заміною співробітників, навчанням та адаптацією нового й утриманням кваліфікованого персоналу. Слід погодитися із С. Сотниковою та Ю. Соловйовим: «плинність персоналу в торгівлі – це факт недовикористання головної продуктивної сили, нераціональності та соціальної недосконалості існуючої економічної моделі зайнятості у сфері торгівлі» [208, с. 69]. При існуючих тенденціях у сфері трудового потенціалу галузі торгівлі на рівні підприємства переваги організації роздрібно торгівлі нівелюються низькою продуктивністю праці, обумовленою деформованою професійно-кваліфікаційною структурою персоналу, його низькою мотивацією

та високою плинністю, що свідчить про необхідність формування нового ефективного підходу до управління персоналом на торговельному підприємстві.

На основі аналізу наукової літератури встановлено фактори ефективності праці. Слід зазначити, що з точки зору управління не має значення, є ці фактори зовнішніми або внутрішніми. Важливо те, що вони мають різну силу впливу на прибутковість підприємства, а отже, на ефективність праці – саме це є визначальним моментом у виборі тих чи інших стратегій та інструментів управління.

Внутрішні фактори:

- фактори прямого впливу – торгово-технологічні процеси, кількість, якість, структура, вартість і динаміка (оборот, плинність) робочої сили, а також якість і швидкість підбору та навчання персоналу. Кожен із вказаних факторів може збільшувати або зменшувати витрати та вартість праці, впливаючи при цьому на результативність праці та її рентабельність;

- фактори непрямого впливу – умови праці, соціально-психологічний клімат у колективі, практика повсякденного керівництва, конкурентоспроможність соціального пакета (заробітна плата, премії, пільги тощо).

Зовнішні фактори значною мірою впливають на ефективність праці на торговельному підприємстві. Основними факторами, які гальмують продуктивність роздрібних компаній, є:

- екзогенні, головні з них – це купівельний потік і сезонність продажів, які прямо впливають на потребу торговельного підприємства в робочій силі та способи її використання;

- зовнішні ситуаційні фактори, що пов'язані з економічними кризами та знижують купівельну спроможність населення;

- стан ринку праці, який визначає характер пропозиції робочої сили за кількістю та якістю (переважно це низькокваліфіковані працівники);

- поведінка конкурентів на ринку праці та у сфері зайнятості (політика щодо оплати праці та залучення кваліфікованого персоналу, соціальні програми тощо).

Вплив вищенаведених факторів навіть при високій продуктивності праці на торговельному підприємстві викликає зменшення прибутку внаслідок зниження рентабельної праці. Підприємства в першу чергу повинні зосередитися на внутрішніх можливостях підвищення ефективності праці персоналу. Отже, можна стверджувати, що метауправління персоналом на торговельному підприємстві полягає в забезпеченні збалансованості між витратами, вартістю та результативністю робочої сили шляхом використання внутрішніх можливостей, які нейтралізують вплив постійно діючих чинників та несприятливо позначаються на ефективності праці персоналу. Аналіз особливостей функціонування торговельних підприємств і факторів ефективності праці персоналу дозволив виявити головні ризики й основні внутрішні можливості підвищення ефективності праці за об'єктами управління (рис. 4.16)



**Рис. 4.16. Фактори та ризики підвищення ефективності праці персоналу торговельного підприємства (авторська розробка)**

Таким чином, значення персоналу та діяльності з управління персоналом на торговельному підприємстві в сучасних умовах слід розглядати як головний фактор отримання прибутку та здійснення економічно ефективної господарської діяльності.

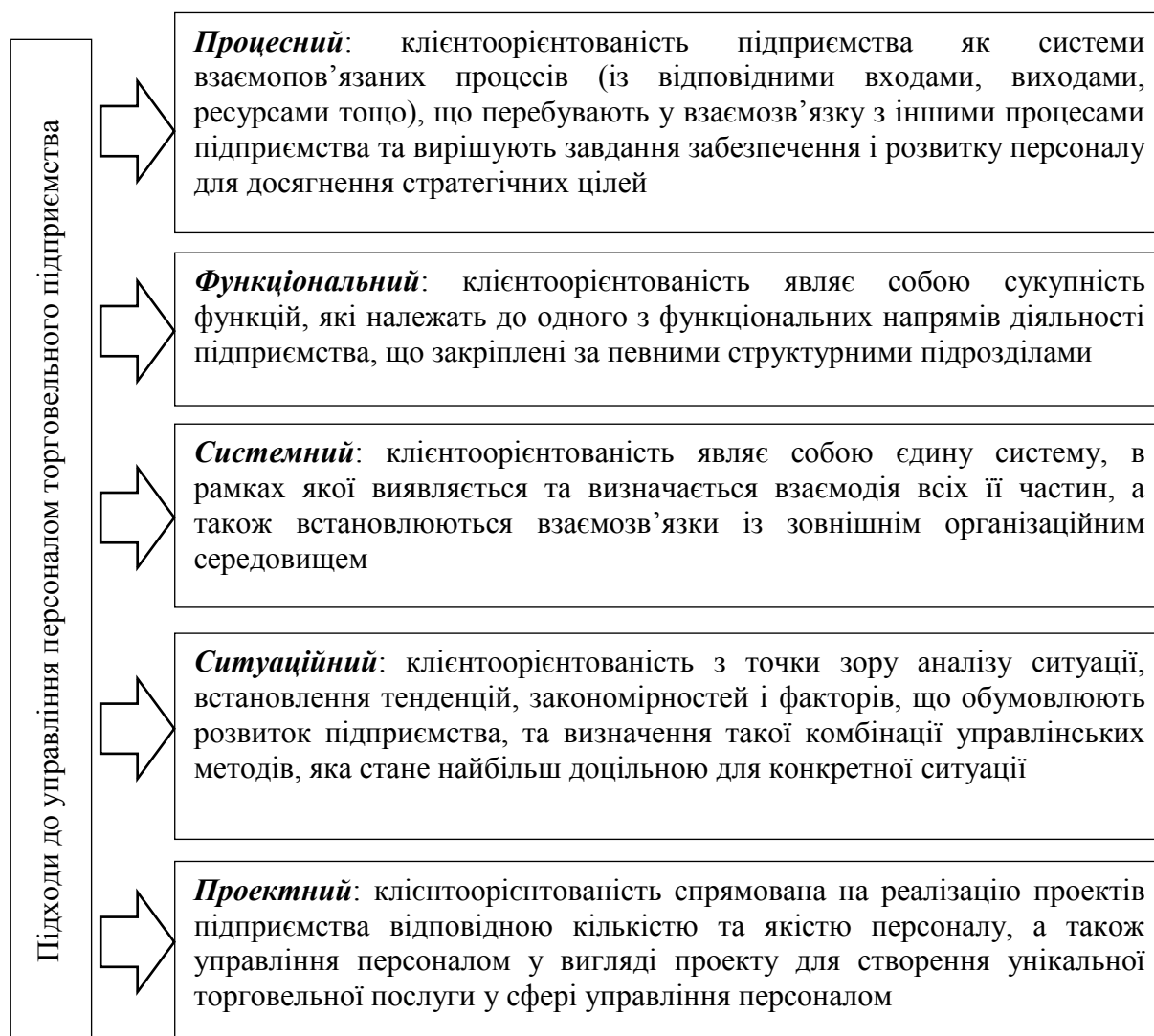
Результати аналізу наукових підходів до управління персоналом свідчать про найбільшу ефективність системного підходу до дослідження складних об'єктів, до яких можна віднести соціально-економічну складову системи управління персоналом торговельного підприємства на основі концепції клієнтоорієнтованості. Результативність праці персоналу залежить від ефективності системи менеджменту якості. Компонентами клієнтоорієнтованого підходу є якість обслуговування та сервісу, мерчандайзинг для залучення нових покупців, тобто головною цінністю торговельної послуги виступає якість товарів. Ця послуга починає формуватися за рахунок додаткових атрибутів у вигляді сервісу, зручності здійснення покупки, що забезпечує клієнтоорієнтованість споживачів.

Тож можна стверджувати, що управління персоналом торговельного підприємства для забезпечення його ефективного функціонування пов'язане з реалізацією концепції клієнтоорієнтованості. Для формування клієнтоорієнтованого бізнесу необхідні регламенти та кодекси роботи персоналу з клієнтами, системи мотивації, моніторинг оцінки ефективності роботи. Таким чином, клієнтоорієнтованість бізнесу розглядається з двох позицій: споживача та персоналу підприємства.

Під клієнтоорієнтованістю слід розуміти інструменти, використання яких спрямоване на споживача та задоволення його мінливих потреб, а також організації, націленої на виконання ключових компетенцій і отримання постійного стійкого прибутку в перспективі. Виходячи з теорії клієнтоорієнтованого менеджменту визначено, що клієнтоорієнтованість персоналу – це концепція бізнесу, спрямована на задоволення та формування потреб кінцевих споживачів на всіх рівнях управління в усіх підрозділах за допомогою забезпечення лояльності та мотивації до роботи. У контексті торговельного підприємства під клієнтоорієнтованістю споживачів слід

розуміти комплекс інструментів, що забезпечують створення позитивного споживчого досвіду і довготривалих відносин зі споживачами, які формуються під впливом ефективної системи менеджменту якості підприємства.

Клієнтоорієнтованість персоналу – це частина комплексної системи управління підприємством, що являє собою систему елементів, які перебувають у взаємозв'язку та постійній взаємодії. Дана система включає такі елементи, як цілі, функції, функціональні підсистеми, механізми, технології, методи та інструменти, що забезпечують її функціонування. Наукові підходи до управління персоналом торговельного підприємства на основі концепції клієнтоорієнтованості наведено на рис. 4.17.



**Рис. 4.17.** Підходи до управління персоналом торговельного підприємства на основі концепції клієнтоорієнтованості  
(складено за [19; 35; 77; 180])

При розгляді існуючих підходів до управління персоналом важливо визначити переваги, що становитимуть основу формування методики оцінки клієнтоорієнтованості персоналу торговельного підприємства. Так, для аналізу трудових процесів доцільно використовувати процесний підхід із застосуванням системи менеджменту якості. Використання функціонального підходу необхідне при формуванні критеріїв оцінки, у тому числі визначення функціоналу, його відповідності кваліфікаційним вимогам досліджуваних професій підприємства. Одним із критеріїв є ступінь виконання та відповідність функціонала довіднику заявлених кваліфікацій. Ці критерії доцільно визначити шляхом інтерв'ювання працівників і менеджерів торговельних підприємств.

Проектний підхід є актуальним і дозволяє виявити відповідність кількості та якості персоналу організації проекту, але в умовах обмеженості часу. У зв'язку з цим важливо враховувати такі показники, як складність праці та якість виконуваних трудових функцій. Важливим елементом у системі управління персоналом є мотивація. У теорії менеджменту є кілька основних варіантів теорій мотивації, які доцільно представити в такій класифікації: 1) початкові;

2) змістовні;

3) процесуальні.

За сучасних умов мотивація виступає способом управління відносинами, поведінкою працівника, що впливають на нього за допомогою матеріальних і моральних стимулів. З огляду на те, що матеріальна мотивація є основною, для організації стабільної роботи та забезпечення низького рівня плинності кадрів застосування мотивів людини не є найважливішим.

Слід визначити три види мотивації персоналу торговельного підприємства: пряма матеріальна, непряма матеріальна та нематеріальна.

Пряма матеріальна мотивація включає основну заробітну плату, премію за виконання плану, премію за організацію своєї роботи без порушень, відсоток від продажів, премію досягнення конкретних показників або індикаторів ефективної праці.

До соціального пакета, або нематеріальної мотивації, входять додаткове медичне страхування, наявність гнучкого графіка роботи, можливість навчання та



стажування, організація харчування, забезпечення корпоративного одягу, організація транспорту від роботи до дому, надання додаткової відпустки, знижок і бонусів на придбання товарів тощо.

До непрямой матеріальної мотивації, яка досить ефективно застосовується на торговельних підприємствах, належать публічна похвала з боку керівника, лист подяки або сертифікат від керівництва, організація конкурсів і змагань, стенд кращих працівників організацій, корпоративні вечірки та чаювання, надання путівок для відпочинку.

Особливості сучасних трудових ресурсів полягають у тому, що кадри стають заручниками маятника між ефективністю та лояльністю, віддаючи перевагу останній. Зміни ситуації, що склалася, відбуваються шляхом пошуку роботодавцем нових моделей і форм оплати праці, які дозволяють зацікавити та замотивувати працівника до ефективного використання ресурсів. На даному етапі розвитку нашої країни першим щаблем у даній мотивації служить матеріальна зацікавленість працівника, що виражається економічною категорією «заробітна плата».

Отже, мотивація є важливим фактором забезпечення ефективності надання торговельних послуг. Рівень ефективності можна порівняти із співвідношенням результатів торговельного підприємства і витрачених засобів. Чим ефективніше надає послуга ритейлу, тим вище рівень досягнення мети торговельного підприємства. Результуючий показник діяльності підприємства залежить від рівня організації мотивації персоналу – матеріальної та нематеріальної.

Запропонований підхід до управління ефективністю торговельної послуги розглядається крізь призму підвищення віддачі трудових ресурсів у рамках техніко-технологічного рівня розвитку торговельного підприємства, вдосконалення організації праці, забезпечення мотивації, професійного рівня персоналу, підвищення інноваційної активності персоналу тощо. Пропонується комплексний підхід до управління ефективністю праці, виявлення причинно-наслідкових зв'язків організації ефективності трудових процесів, факторів й умов підвищення трудової ефективності, що впливають на результативність діяльності торговельного підприємства.

Сьогодні в країнах постіндустріального суспільства практично всі фірми та корпорації, у тому числі торговельні підприємства, повсюдно реалізують нові

маркетингові технології для розвитку існуючих ринкових сегментів і розширення свого потенційного ринку. Однією з найвідоміших технологій у системі клієнтоорієнтованості персоналу торговельного підприємства є технологія організації внутрішнього маркетингу, коли використовуються різні управляючі підходи по відношенню до власного персоналу щодо розробки програм їх лояльності до організації, подібно як для покупців. Тобто персонал організації торгівлі має розглядатися як внутрішній клієнт, який потребує уваги та мотивації його лояльності. Такі технології можуть знизити зрештою загальні витрати на управління персоналом і підвищити ефективність його роботи. Клієнтоорієнтованість персоналу впливає на збільшення обсягу продажів підприємства, фінансових результатів його діяльності та довгострокові перспективи розвитку.

Як вже зазначалось, те, наскільки персонал мотивований до високої якості обслуговування споживачів і якими ресурсами він забезпечений для цього, має вирішальний вплив на клієнтоорієнтованість усього торговельного підприємства. Модель діагностики впливу рівня клієнтоорієнтованості персоналу торговельного підприємства на ефективність послуги наведено на рис. 4.18.

В якості показників оцінки трудової ефективності персоналу торговельного підприємства слід визначити: продуктивність праці, соціально ефективність заробітної плати, зарплатовіддача та якість праці. До факторів, що впливають на трудову ефективність персоналу торговельного підприємства слід віднести: дохід від реалізації товарів, витрати на заробітну плату, кількість працівників, чистий прибуток та якість обслуговування. Для оцінки рівня клієнтоорієнтованості пропонується використовувати матриця оцінки рівня клієнтоорієнтованості на основі методики SERVQUAL [287].

В результаті адаптації методики SERVQUAL [287] до особливостей функціонування торговельного підприємства встановлено набір показників оцінки клієнтоорієнтованості:

1. Матеріальність (М1-М5) – матеріальна і технічна оснащеність підприємства, склад його працівників відповідно до кваліфікації.

2. Чуйність (Ч8-Ч10) – професіоналізм і дисциплінованість трудового колективу.



**Рис. 4.18. Модель діагностики впливу рівня клієнтоорієнтованості персоналу торговельного підприємства на ефективність торговельної послуги (авторська розробка)**

3. Переконливість (П11-П13) – ввічливість і тактовність членів колективу, їх рівень уваги до споживача та компетентності у своїй продукції.

4. Співчуття (С14-С17) – реалізація індивідуального підходу до кожного споживача, тобто усвідомлення його потреб.

5. Надійність послуг (Н6-Н7) – підтримка високого рівня якості послуг, гарантована споживачеві своєчасність їх виконання, а також престиж підприємства в цілому.

Практика свідчить, що можливі численні поєднання всіх вищенаведених проявів лояльності працівників із різним ступенем їх реалізації. У зв'язку з цим пропонується матриця оцінки рівня клієнтоорієнтованості, яка дозволяє здійснити кількісну та якісну оцінку клієнтоорієнтованості торговельного підприємства (табл. 4.9).

Матриця оцінки рівня клієнтоорієнтованості торговельного підприємства

Рівень клієнтоорієнтованості	Клієнтоорієнтованість робітників до споживача (КР)			Клієнтоорієнтованість споживачів до підприємства (КС)			Клієнтоорієнтованість персоналу до підприємства (КП)		
	М1	...М5	Ч8	...Ч10	П11	П13	С14...С17	Н6	Н7
Відсутній	0								0
Формальний		1	1		1				
Адекватний				2		2		2	
Незадовільний							3		

Джерело: складено за [128; 287]

Матриця оцінки рівня клієнтоорієнтованості дозволяє визначити ступінь лояльності споживачів до організації як якісно, так і кількісно. Якісне визначення клієнтоорієнтованості можна зобразити графічно у вигляді кривої. Кількісне визначення можливе шляхом підсумовування балів за всіма рівнями лояльності. Кожен працівник або колектив отримає властиву йому криву та числове значення, що характеризує його лояльність.

Як зазначено вище, для ефективної системи оцінки торговельних послуг клієнтоорієнтованість необхідно розглядати у двох аспектах: персоналу та споживачів. Таким чином, мотивація та лояльність укладаються в схему персонального вибору працівником поведінкової траєкторії, яка залежить від системи впливів зовнішніх стимулів і внутрішніх мотивів у системі менеджменту якості. Важливо враховувати систему управління якістю послуги. Підприємство зобов'язане так організувати роботу всього персоналу, щоб забезпечити стабільний і високий рівень якості продукції або послуг відповідно до споживчих переваг. Найважливішим інструментом досягнення високого рівня клієнтоорієнтованості стає система управління підприємством. Виходячи з цього першим завданням системи управління підприємством є не поточний контроль обсягу реалізації продукції (послуг), а створення механізму безперервного контролю всієї діяльності підприємства. Відповідно до процесного підходу діяльність торговельного підприємства розглядатиметься як сукупність бізнес-процесів.

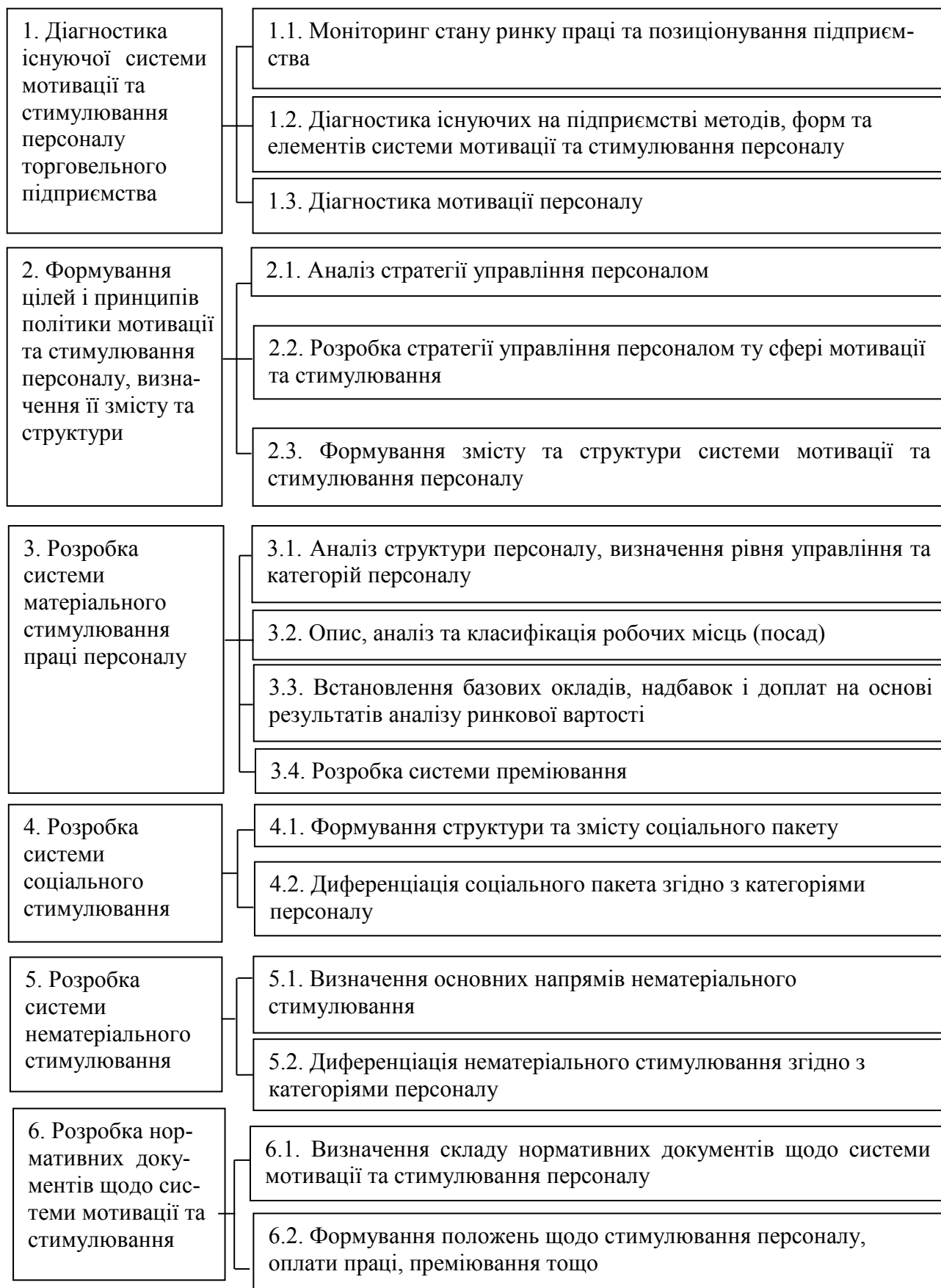
Залучення працівників є важливим напрямом у системі менеджменту якості. Залученість персоналу до процесу як емоційно, так і інтелектуально – це стан, коли

працівники намагаються здійснювати свої обов'язки якнайкраще. Існує відмінність понять «задоволеність» і «залученість» працівників. Для сучасної вітчизняної практики управління терміни «задоволеність місцем роботи», «лояльність по відношенню до підприємства» і «залученість» є тотожними. У зарубіжній практиці дані поняття – це різні рівні лояльності працівника до власного підприємства. У практиці управління орієнтованістю на клієнта персоналу виділяють завдання просуватися від низьких показників задоволеності персоналу до високого ступеня його залучення. Виходячи з основних аспектів даного підходу, залученому працівнику притаманне позитивне ставлення до підприємства, він легко затримується на роботі, виконує більше обов'язків, ніж позначено в його посадових інструкціях, охоче радить іншим людям працевлаштування на даному підприємстві. Цілі у сфері менеджменту якості в рамках торговельних підприємств включають такі напрями: клієнтоорієнтованість персоналу, ступінь задоволення споживачів і суспільства, економічні та інші показники (продуктивність праці, обсяг продажів, якість послуг тощо).

Етапи формування ефективної системи мотивації та стимулювання персоналу торговельного підприємства наведено на рис. 4.19.

Запропонована методика заснована на управлінні орієнтованістю на клієнта як персоналу, так і споживачів, сприяє своєчасному введенню нових рівнів управління торговельним підприємством, які, з одного боку, дозволяють застосовувати існуючий досвід, способи стимулювання, механізми вдосконалення менеджменту для досягнення поставлених цілей і завдань у сфері мотивації працівників, а з іншого – впливають на зростання показників результативності управління персоналом.

Таким чином, система мотивації персоналу має формуватися як частина корпоративної культури підприємства для досягнення його цілей та зростання результативності й ефективності системи менеджменту якості. Методи мотивації працівників організації торгівлі мають виступати частиною системи менеджменту якості та створювати умови для отримання найбільшого ефекту роботи системи управління підприємством загалом.



**Рис. 4.19. Етапи формування ефективної системи мотивації та стимулювання персоналу торговельного підприємства**  
(авторська розробка)

Кращими показниками ефективності системи мотивації та оптимальності корпоративної культури є повна задоволеність персоналу (залученість) і обсяг продажів у розрахунку на працівника підприємства за обсягами продукції на рік. Дані показники є ключовими, відображають найважливіші бізнес-процеси діяльності, впливають на роботу підприємства в перспективі. Показники клієнтоорієнтованості персоналу (його задоволеність і продуктивність праці) можуть перебувати під впливом інших чинників внутрішнього та зовнішнього середовища.

Система мотивації та стимулювання повинна бути раціональною, тому важливо з'ясувати, які елементи системи мотивації та стимулювання є фактичними важелями впливу на трудову поведінку працівника. Отже раціональна система мотивації та стимулювання персоналу повинна враховувати існуючі обмеження при її впровадженні на торговельному підприємстві. Наприклад, на ранніх стадіях життєвого циклу підприємство не може запропонувати працівнику велику заробітну плату, гідні умови праці тощо. Тому доцільним є визначення ресурсних обмежень при впровадженні системи мотивації та стимулюванні персоналу на торговельному підприємстві (табл. 4.10).

Таблиця 4.10

**Ресурсні обмеження при впровадженні системи мотивації та стимулюванні персоналу на торговельному підприємстві**

<b>Обмеження</b>	<b>Зміст та спрямованість</b>
<b>1</b>	<b>2</b>
Фінансові	Розробка та реалізація кожного елемента системи мотивації та стимулювання потребує певних фінансових витрат. Важливо пам'ятати, що система мотивації та стимулювання має бути економічно вигідною для торговельного підприємства
Інформаційні	Система мотивації та стимулювання передбачає усвідомленість працівників. Якщо керівництво підприємства через якісь причини вважає, що надання працівникам доступу до формування системи мотивації та стимулювання спричинить зростання напруження в колективі, то ряд елементів системи реалізувати неможливо
Приміщення	За відсутності вільних площ підприємство не може реалізовувати таке стимулювання працівника на робочому місці, як надання окремого кабінету, створення комфортних, ергономічних робочих місць. Для проведення корпоративних заходів (нематеріальне стимулювання) потрібні приміщення

Стадія життєвого циклу	Вік організації впливає на можливість розвитку персоналу. Малі підприємства у пріоритеті мають вектор свого розвитку (освоєння ринку тощо). Їм потрібно прагнути до стабільних і своєчасних виплат заробітної плати, дотримання законодавства при оплаті праці, сплати податків тощо. Якщо підприємство є «молодим», але утворене в результаті злиття організацій, то спостерігається інший масштаб діяльності (можуть надавати співробітникам і житлові програми, і санаторно-курортне лікування тощо)
Мета підприємства	Мета підприємства впливає на всю його діяльність. Якщо підприємство має на меті функціонувати на ринку не більше 3 років, то про розвиток кадрів не може йти мови. Якщо в цілях підприємства немає розвитку персоналу, то ряд елементів стимулювання реалізовувати не має сенсу
Технічне оснащення	Технічне оснащення передбачає обладнання кабінетів і приміщень підприємства, що використовують програмне забезпечення. Технологічне оснащення уможливорює реалізацію різних процесів, які можуть служити як стимулювання умовами життя (на робочому місці) і нематеріальне стимулювання. Якщо організація не має можливості створити сучасні технічні й технологічні умови на робочих місцях, то варто приділити увагу нематеріальному стимулюванню часом (наприклад, працівник отримує завдання та виконує його вдома на власному комп'ютері)
Кадрові	Кадрове забезпечення може впливати на реалізацію нематеріального стимулювання (формування кадрового резерву, організація заходів щодо обміну досвідом тощо)

Джерело: складено за [44; 65; 69]

Виявлення ресурсних обмежень дозволяє сформувати раціональну систему мотивації та стимулювання персоналу торговельного підприємства з урахуванням способів стимулювання, механізмів вдосконалення менеджменту для досягнення поставлених цілей і завдань у сфері мотивації працівників, що в свою чергу, впливає на зростання показників результативності управління.



**РОЗДІЛ 5**  
**БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ В УКРАЇНІ:**  
**ПРОБЛЕМИ ТА МЕХАНІЗМИ ЇХ РЕАЛІЗАЦІЇ**

**5.1 Стратегія біржової високочастотної торгівлі фінансовими активами: ефективність та етика**

У 1250 р. у Тулузі виникло перше в світі акціонерне товариство «La Société des Moulins du Bazacle» [383]. Люди мали змогу купувати акції даної компанії, розділяючи при цьому потенційні ризики та вигоди. Така система, що дозволяла дрібним інвесторам брати участь у дуже великих проектах, поширювалася повсюдно, сприяючи появі перших європейських фондових бірж.

Заохочуючи прагнення інвесторів до спекуляцій у розрахунку на «легкі гроші», біржова система стала жертвою свого власного успішного розвитку – у XVII ст. в Амстердамі стався перший знаменитий біржовий обвал, який увійшов в історію як «тюльпанова криза» [300]. Незважаючи на розвиток організованих фінансових ринків, подібного роду біржовий крах відбувся в США у четвер 24 жовтня 1929 р. Цей день став відомий як «чорний четвер» – значення фондового індексу «Dow Jones Industrial Average» Нью-Йоркської фондової біржі скоротилося на 11 % (всього за тиждень падіння склало близько 40 %), сигналізуючи про початок тривалої світової економічної кризи – «Великої депресії» [286].

З того часу відбулося багато великих біржових криз: «Чорний понеділок» 19.10.1987 р. [282], «Пузир доткомів» 2000 р. [340], «Іпотечний пузир» 2008 р. [343]. Кризи змінюють імена, але основна їх причина залишається незмінною – розрив між біржовим фондовим ринком і реальним сектором економіки.

Кінець XX ст. пов'язують із цифровою революцією. Активне використання інформаційних технологій в операційній діяльності багатьох підприємств різних форм власності стає нормою [63; 127]. Класичне здійснення торговельних

операцій між агентами у торговому залі біржі з часом поступається місцем електронній торгівлі в мережі між людьми та/або торговими (біржовими) «роботами» [333]. Таким чином, фізична особа за допомогою персонального комп'ютера може інвестувати в акції, які котируються на фондовій біржі. Такий покупець може навіть передумати через кілька хвилин або кілька годин і відмовитися від таких інвестицій (тобто продати відповідні акції).

З одного боку, даний механізм підтримує високу ліквідність акцій публічних компаній (які мають лістинг на фондових біржах), а з іншого – забезпечує можливість передачі у вільний біржовий оборот якомога більшої кількості акцій відповідних емітентів. Як правило, це не впливає на ключові напрями розвитку акціонерної компанії, оскільки в даному випадку інвесторів цікавить отримання прибутку [62], а не контроль за конкретним підприємством.

Саме в такому контексті великі фінансові гравці пропонують послугу щодо підтримки постійної ліквідності, яка отримала назву «Маркет-мейкінг» (Market Making). Такі учасники біржових торгів зобов'язані в будь-який момент біржової торгової сесії виставляти ціну покупки і ціну продажу для всіх акцій, що котируються (підтримувати двосторонні котирування), приймаючи на себе певний торговий ризик, пов'язаний із більш проінформованими учасниками біржових торгів, що зрештою може призвести до значних фінансових збитків [298]. Найбільша складність такої послуги – визначити справедливую вартість фінансового активу відносно горизонту інвестування в конкретний момент часу. Дійсно, ціна на акцію емітента – це консенсус між покупцями і продавцями в конкретний момент часу. На фінансовий актив склалася саме така ціна, оскільки існує стільки покупців, які очікують її зростання, скільки і продавців, які очікують її падіння.

У той же час гіпотеза ефективного ринку [294] передбачає, що ніхто не може отримати найкращу для себе ціну фінансового активу, тобто більш справедливую, ніж ринкова. Це виправдано припущенням про відсутність можливості арбітражу. Іншими словами, якщо можна передбачити, що ціна відповідного фінансового активу збільшиться, то інвестори купуватимуть даний актив і тим самим збільшуватимуть його ціну через механізм попиту та пропозиції.

Отже, ціна встановиться на такому рівні, який анулює перевагу сили того або іншого прогнозу. У даному контексті припускається, що ціна в будь-який момент часу відповідає справедливій вартості, оскільки в разі відхилення учасники торгів діють у тому напрямі, який повертає котирування до справедливого значення. Яким би логічним не здавалося наведене твердження, воно не є безперечним, принаймні, з двох причин:

1) навіть якщо припустити наявність продавців і покупців, які постійно коригують ціну до її справедливого значення, допускається (приймається) існування моментів часу, в які вона не відповідає справедливій вартості (перед кожним її коригуванням);

2) незважаючи на те що гіпотеза ефективного ринку передбачає, що в будь-який момент часу на ринку є достатня кількість учасників торгів, які мають «непогану» прогностичну силу (в контексті встановлення справедливого консенсусу по відношенню до ціни), дана гіпотеза ніколи не була підтверджена.

Крім того, слід відзначити два положення, які змушують ставитися з великою обережністю до гіпотези ефективного ринку. Перше стосується того, що в інвесторів можуть бути різні горизонти інвестування. Інвестор, який вважає, що протягом року курс акцій компанії, яка його цікавить, збільшиться на 10 %, не пошкодує, якщо купить їх на самому початку денної торгової сесії, навіть якщо під час якої курс потім знизиться на 0,1 %. І навпаки, продавець без покриття (здійснює короткий продаж) з денним горизонтом інвестування був би радий заробити 0,1 % за повну біржову торгову сесію. Таке твердження є справедливим також і для високочастотного трейдера, який не пошкодує, якщо придбає на наступний торговий день певну кількість акцій на 0,0001 % дорожче.

Таким чином, ставиться під сумнів саме існування абсолютно справедливої ціни, тобто незалежної від функцій корисності різних учасників торгів [301]. Друге положення полягає в тому, що досить часто професійні управляючі інвестиційними портфелями забезпечують таку прибутковість, яка є значно вищою, ніж середньоринкова [25]. У зв'язку з цим можна висунути припущення про обмежену роль випадковості в таких результатах.

Сфокусувавши увагу на визначенні справедливої вартості фінансових активів, необхідно розглянути основні чинники, у тому числі нематеріальні [169; 170; 172; 400], які можуть мати на неї досить суттєвий вплив. У даному контексті важливо встановити для кожного такого фактора часовий масштаб впливу. Фундаментальні фактори [295], які пов'язують з успішністю здійснюваних публічними акціонерним товариством проектів, впливають на курс акцій з позицій макроекономічного масштабу. Такі фактори діють на основну цінову тенденцію (тренд) протягом кількох тижнів або навіть місяців, проте не надають пояснення причини значних курсових коливань щодо такого тренду.

Якщо скоротити часовий масштаб до кількох днів, то мова буде йти про технічні фактори, пов'язані з психологією інвесторів [56; 167; 341]. На біржовому фондовому ринку дуже часто спостерігається ефект «повернення до середнього» (mean reversion), тобто цінове повернення в початковий стан, коли значні коливання курсів акцій пояснюються фіксацією прибутку трейдерами [293]. На даному часовому масштабі простежується ефект «моментум» (momentum), тобто отримання невеликих послідовних дохідностей [324], що пояснюється інерційною схильністю інвесторів:

- 1) купувати акції, які демонструють курсове зростання вище середньоринкового в очікуванні подальшого зростання (зростаючий тренд);
- 2) продавати акції, які демонструють значне курсове падіння в очікуванні подальшого падіння (спадний тренд).

Нарешті, при високочастотному масштабі біржової торгівлі [310], коли операції можуть відбуватися за частки секунд, можна безпосередньо спостерігати механізм курсоутворення, заснований на законі попиту та пропозиції. Отже, актуальним є обґрунтування стратегії високочастотної біржової торгівлі (high-frequency trading) акціями з використанням фінансового прогнозування динаміки біржової книги заявок (order book) у контексті зниження рівня цінової невизначеності на коротких горизонтах інвестування.

Дане дослідження щодо високочастотної біржової торгівлі є спробою зміцнити зв'язок між академічним світом, рушійною силою якого є високі наукові

ідеали, та професійним світом, керованим необхідністю розробки високоприбуткових рішень.

Автори висловлюють подяку голові Франкфуртської фондової біржі пані Хауке Старс за надану можливість використовувати в дослідженні величезну базу фінансових даних.

Особливості та обмеження біржової високочастотної торгівлі.

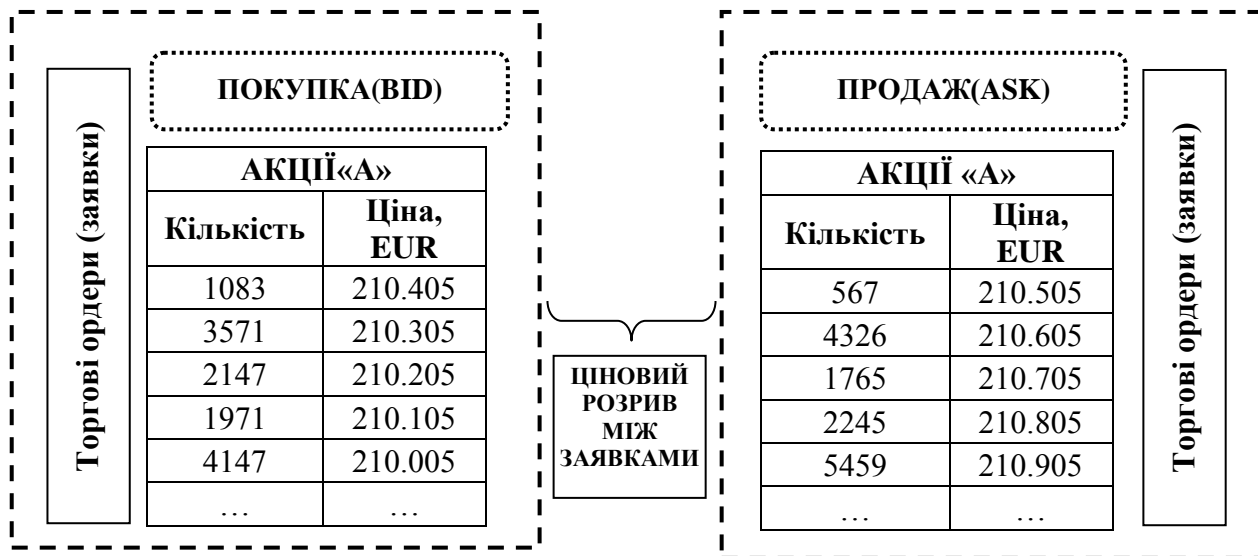
Думка громадськості та політичних кіл про біржову високочастотну торгівлю здебільшого є вкрай негативною [278; 338; 373; 384; 388]. Як правило, її невірно тлумачать у засобах масової інформації, що призводить до численних медіа-дискусій стосовно такого «продукту» кількісних фінансів. У результаті перебільшується ступінь впливу професійних інвесторів, які використовують дану форму алгоритмічної торгівлі, на зменшення прибутковості інвестиційних портфелів інших учасників.

Як і в будь-якій іншій сфері, біржова високочастотна торгівля пов'язана з операційними ризиками (наприклад, програмні помилки, інтерференції між несумісними алгоритмами), які іноді стають причиною «миттєвих» крахів (flash crash) на фондових біржах [366]. Проте такі біржові обвали є настільки ж рідкісними як, наприклад, і авіакатастрофи, а отже, не є доказом «шкідливості» високочастотної торгівлі для економічної безпеки організованих фінансових ринків.

На біржовому фондовому ринку заявок, які між собою конкурують (order-driven market), будь-який учасник торгів може виставляти заявки на покупку та/або продаж, які містять ціну і кількість акцій (при цьому зберігається анонімність). Усі виставлені торгові заявки є книгою заявок, що відображається у «біржовій склянці» (depth of market). На рис. 5.1 наведено умовний приклад біржової книги заявок.

Ліворуч розташовані заявки на покупку – хтось із учасників біржових торгів готовий купити 1083 акції за курсом 210,405 євро, а хтось готовий купити 3571 акцію за курсом 210,305 євро і т. д. Праворуч – заявки на продаж: хтось із учасників біржових торгів готовий продати 567 акцій за курсом 210,505 євро, а

хтось готовий продати 4326 акцій за курсом 210,605 євро. У поточному стані в біржовій книзі заявок відсутнє перетинання умов зустрічних взаємних торгових пропозицій між покупцями і продавцями, тому угоди не відбуваються.



**Рис. 5.1. Умовний приклад біржової книги заявок по акціях**  
(авторська розробка)

Наприклад, якщо трейдер хоче купити 10 акцій, то він може розмістити агресивний ордер (ринковий ордер на покупку) з метою покупки акцій за поточною ринковою ціною – в даному прикладі найкращою доступною зустрічною торговою пропозицією є 210,505 євро. У цьому випадку трейдер є споживачем ліквідності (liquidity taker) і тому він вважається агресивним трейдером. В іншому випадку трейдер може бути постачальником ліквідності (liquidity provider), розмістивши (як варіант) лімітний ордер на покупку 10 акцій за ціною нижче 210,505 євро. У такій ситуації він вважатиметься пасивним трейдером.

Біржова високочастотна торгівля дуже часто сприймається в контексті зловживання «технічною» перевагою [345] та порушення етичних і професійних норм. Дуже часто високочастотних трейдерів звинувачують у тому, що активне використання ними сучасної комп'ютерної техніки і високопродуктивних програмних засобів математичного моделювання «відбирає» значну частину прибутку у найменш «оснащених» інвесторів.

Також існує припущення, що високочастотні трейдери мають більш ранній і швидкий доступ до біржової інформації [269], тобто можуть отримувати прибуток, розміщуючи більш вигідні торгові ордери (до поширення відповідної інформації), у той час як інші інвестори можуть зазнати значних фінансових збитків через таку інформаційну асиметрію. Спробуємо довести відносність даного твердження.

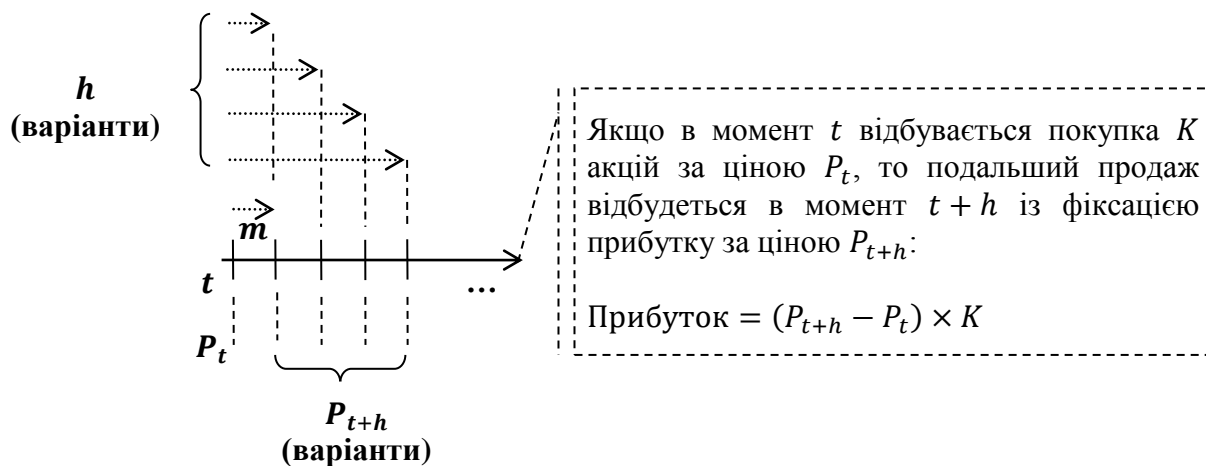
#### Верхня межа прибутку агресивного «шкідливого» високочастотного трейдера.

Під «шкідливим» трейдером розуміємо такого учасника біржових торгів, який здійснює високочастотний трейдинг виключно за ринковими ордерами, безпосередньо впливаючи (в даному розумінні – негативно) на фондовий ринок. Ті ж високочастотні трейдери, які діють за лімітними ордерами, привносять доступну ліквідність [314; 349; 392] і не створюють жодного ризику для інших учасників біржових торгів. Можна припустити, що «шкідливий» трейдер може одержати прибуток від використання технології біржової високочастотної торгівлі, якщо утримуватиме відкритими торгові позиції на дуже коротких періодах (частки секунди).

У рамках даного дослідження становить інтерес верхня межа прибутку біржового високочастотного «шкідливого» трейдера. У цьому контексті розглянемо гіпотетичного «всезнаючого» трейдера (omniscient trader), тобто того, хто «точно знає майбутнє» на деякому горизонті інвестування і вживає певних торгових дій для реалізації такої переваги. Наприклад, на проміжку  $m = 10$  мілісекунд йому відома повна інформація щодо майбутнього стану біржової книги заявок у момент часу  $t$ , а також через інтервал  $h$  [329]. Отже, «всезнаючий» трейдер може купити або продати всю доступну в момент  $t$  кількість цікавих йому акцій, а потім виконати зворотну торгову операцію в момент  $t + h$  та отримати прибуток (рис. 5.2).

За визначенням, «всезнаючий» трейдер здійснює тільки виграшні торгові операції. Період утримання відкритої торгової позиції  $h$  має бути:

– досить тривалим, щоб у книзі заявок відбулося багато змін, які дають змогу отримати прибуток, який би компенсував витрати, пов'язані з ціновим спредом;



**Рис. 5.2.** Схема здійснення біржової високочастотної торгівлі «всезнаючим» трейдером (авторська розробка на основі [329])

– досить короткочасним, щоб мати безпосереднє відношення до високочастотної біржової торгівлі.

Період  $h$  близько однієї мілісекунди є занадто коротким, щоб можна було спостерігати сприятливі зміни в книзі заявок. У той же час якщо тривалість такого періоду дорівнюватиме близько однієї хвилини, а це занадто велика тривалість, то втрачається перевага швидкого доступу до біржової інформації (з'являється можливість отримання прибутку біржовими «звичайними» трейдерами).

Передбачається, що на проміжку часу  $m$  трейдер не впливає на ринок. Ліквідність трейдера, який відкрив торгову позицію в момент  $t$ , знову відіб'ється в книзі заявок, якщо тільки він у момент  $t + m$  прийме рішення про відкриття нової торгові позиції. Отже, прибуткова торгова позиція, відкрита в момент  $t$ , утримуватиметься в момент часу  $t + m$ , якщо в книзі заявок відсутні зміни ордерів. Це узгоджується із завданням оцінки верхньої межі прибутку «шкідливого» трейдера, навіть якщо таку межу можна зробити досить високою, взявши за  $m$  дуже малу величину (10 мілісекунд). З урахуванням вищевикладеного розраховано суму прибутку «всезнаючого» трейдера, яку він міг би теоретично отримати, здійснюючи біржову високочастотну торгівлю в січні 2018 р. акціями 30 німецьких компаній, що входять до складу фондового індексу DAX (табл. 5.1).

Розрахунок ефективності торгової стратегії за аналізований період виконано з використанням внутрішньоденної інформації щодо динаміки торгових



ордерів книги заявок Франкфуртської фондової біржі (входить до групи Deutsche Börse Group) [355] відносно запропонованих акцій компаній.

Таблиця 5.1

**Компанії, акції яких включено до розрахунку фондового індексу DAX <sup>1</sup>**

№ з/п	Компанія	Основна спеціалізація	Тікер акції	Питома вага в індексі, %	Дата включення
1	2	3	4	5	6
1	Siemens	Конгломерат	SIE	8,99	01.07.1988
2	SAP	Програмне забезпечення	SAP	8,98	18.09.1995
3	Bayer	Хімічне та фармацевтичне виробництво	BAY	8,40	01.07.1988
4	Allianz	Страховання	ALV	8,37	01.07.1988
5	BASF	Хімічне виробництво	BAS	8,20	01.07.1988
6	Daimler	Автомобільне виробництво	DAI	6,75	21.12.1998
7	Deutsche Telekom	Телекомунікації	DTE	4,66	18.11.1996
8	Deutsche Post	Логістика	DPW	3,56	19.03.2001
9	Linde	Промислові гази	LIN	3,24	01.07.1988
10	Adidas	Одяг та взуття	ADS	3,01	22.06.1998
11	Volkswagen Group	Автомобільне виробництво	VOW3	2,95	01.07.1988
12	Deutsche Bank	Банківська справа	DBK	2,94	01.07.1988
13	Munich Re	Перестраховання	MUV2	2,72	23.09.1996
14	BMW	Автомобільне виробництво	BMW	2,63	01.07.1988
15	Fresenius	Виробництво медичного устаткування	FRE	2,51	23.03.2009
16	Infineon Technologies	Напівпровідники	IFX	2,44	21.09.2009
17	Continental	Виробництво шин	CON	2,29	24.09.2012
18	E.ON	Енергетика	EOAN	1,94	19.06.2000
19	Henkel	Хімічне виробництво	HEN3	1,86	01.07.1988
20	Vonovia	Нерухомість	VNA	1,77	21.09.2015
21	Fresenius Medical Care	Охорона здоров'я	FME	1,76	20.09.1999
22	Deutsche Börse	Біржова справа	DB1	1,75	23.12.2002
23	Deutsche Lufthansa	Авіап перевезення	LHA	1,34	01.07.1988
24	HeidelbergCement	Виробництво буд. матер.	HEI	1,27	21.06.2010
25	Commerzbank	Банківська справа	CBK	1,19	01.07.1988
26	Merck	Хімічне та фармацевтичне виробництво	MRK	1,12	18.06.2007
27	ThyssenKrupp	Конгломерат	TKA	0,97	25.03.1999
28	Beiersdorf	Товари повсякденного попиту	BEI	0,93	22.12.2008
29	RWE	Енергетика	RWE	0,82	01.07.1988
30	ProSiebenSat.1 Media	Медіабізнес	PSM	0,63	13.10.2000

<sup>1</sup> Компанії подано в порядку убування ринкової капіталізації (станом на 29.12.2017 р).  
Джерело: складено на основі джерела [Error! Unknown switch argument.].

Високочастотні дані одержано з біржової електронної торгової системи Xetra («Exchange Electronic Trading») у вигляді 630 CSV-файлів «DAY\_FULL\_ORDERLOG» (стан книги заявок по акціях 30 компаній за 21

торговий день), кожен з яких містить 2460 інформаційних блоків із внутрішньо-денною розбивкою по 10 секунд (у кожному блоці інформація представлена з інтервалом 10 мілісекунд). Формат CSV-файлу «DAY\_FULL\_ORDERLOG» наведено в табл. 5.2.

Таблиця 5.2

Формат CSV-файлу «DAY\_FULL\_ORDERLOG»

Назва поля	Тип даних	Короткий опис	Примітка
«NUMBER»	Ціле число (Int)	Номер облікового запису	
«SYMBOL»	Рядковий (String)	Код (тікер) акції	
«BUY_SELL»	Символ (Char)	Заявка на покупку/продаж	B=BUY (покупка) S=SELL (продаж)
«TIME»	Ціле число (Int)	Час у форматі HHMMSSZZZ	Наприклад, 112456907 = = 11 год. 24 хв. 56 с 907 мс
«ORDER_ID»	Ціле число (Int)	Унікальний номер заявки	
«EVENT»	Ціле число (Int)	Тип події	0 = видалення заявки 1 = прихід заявки 2 = угода укладена (заявка задоволена)
«PRICE»	Число з плаваючою крапкою (Float)	Ціна заявки для 1 акції в євро	
«VOLUME»	Ціле число (Int)	Кількість акцій у заявці/угоді	
«TRADE_ID»	Ціле число (Int)	Унікальний номер угоди	Якщо «EVENT» = 2
«TRADE_PRICE»	Число з плаваючою крапкою (Float)	Ціна угоди	Якщо «EVENT» = 2

Джерело: складено на основі [291].

Загальна кількість необхідних обчислювальних операцій становить більше 1,5 млн. На кожен операцію необхідно 9,29 секунди часу обчислювальної роботи персонального комп'ютера, що становить близько 4 тис. год.

Завдяки використанню в паралельному режимі обчислювальних потужностей 14 персональних комп'ютерів результати обчислень було одержано за приблизно 286 год. Обчислення здійснювалися за допомогою пакета прикладних математичних програм Scilab. У табл. 5.3 наведено одержані результати для інтервалів утримання відкритих торгових позицій від 10 мілісекунд до 10 секунд.

Результати, наведені в табл. 3, є дуже несподіваними. «Всезнаючий» трейдер, який приймає виключно виграшні рішення на часовому горизонті 10

мілісекунд й укладає торгові угоди без комісій за трансакції, заробляє (теоретично) трохи більше 22 тис. євро за 1 місяць (дохідність первинного капіталу становить 0,74 %). Цей прибуток є дуже скромним, особливо порівняно з операційними витратами високочастотних трейдерів. Розглянута стратегія біржової високочастотної торгівлі фінансовими активами «всезнаючого» трейдера не становить практичного інтересу.

Таблиця 5.3

**Теоретична ефективність стратегії біржової високочастотної торгівлі «шкідливого» трейдера за січень 2018 р.**

Показник	Інтервал утримання відкритої торгової позиції				
	10 мс	100 мс	500 мс	1 с	10 с
Загальний прибуток за розглянутий період, млн євро	0,02	0,40	3,77	10,05	251,66
Середньоденний прибуток від біржових торгових операцій по акціях 1 компанії, євро	35,15	639,14	5989,62	15958,69	399459,88
Середньоденна кількість біржових торгових угод по акціях 1 компанії	29	607	4749	11782	173823
Середня дохідність, базисні пункти (1 базисний пункт дорівнює 0,01 %)	1,02	1,12	1,16	1,19	1,31
Середня дохідність на 1 біржову торгову операцію, євро	2,03	2,47	3,12	3,26	4,36
Дохідність торгового капіталу за аналізований період, %	0,74	13,42	125,78	335,13	8388,66

Джерело: Розраховано на основі даних біржової торгової системи [355].

Прибутковість стратегії підвищується, якщо використовуються більш тривалі періоди утримання торгових позицій. Прибуток є дуже високим при інтервалі утримання торгової позиції 10 секунд, проте на такому часовому горизонті трейдер не може бути «всезнаючим», оскільки втрачається інформаційна перевага високочастотної біржової торгівлі над класичними торговими стратегіями. Отже, припущення про перевагу торгового «всезнання» стає все менш переконливим.

Оскільки встановлено, що стратегія біржової торгівлі «шкідливого» трейдера на надвисоких частотах (рівень мілісекунд) є низькоефективною, далі з метою максимізації її прибутковості спробуємо визначити оптимальну частоту трейдингу.

## Обґрунтування оптимальної частоти стратегії біржової високочастотної торгівлі акціями.

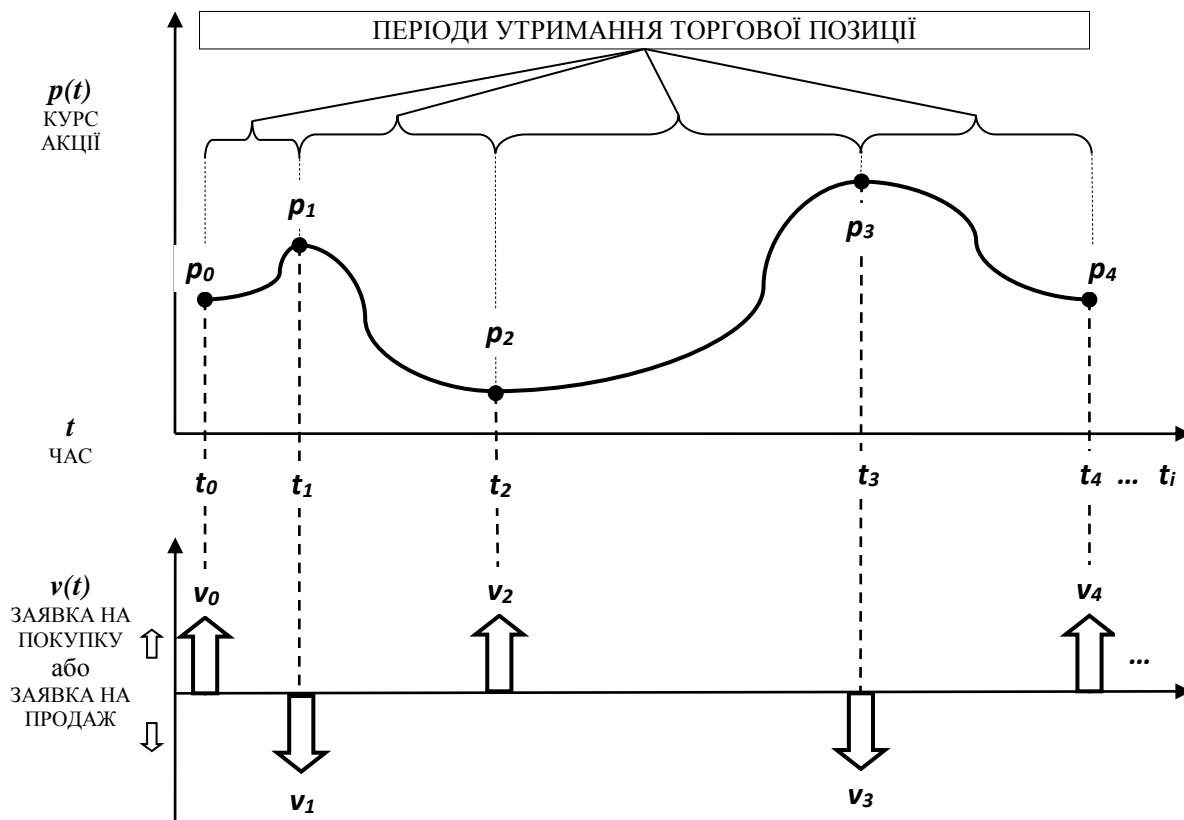
Розглянувши ситуацію, коли період утримання торгової позиції трейдером  $h$  є фіксованим та дорівнює періоду «всезнання»  $m$ , встановлено низьку прибутковість високочастотної біржової торгівлі на надкоротких інтервалах  $h$ . Далі введемо важливу умову, що біржовий трейдер може вільно відкривати та закривати відповідні торгові позиції протягом усього періоду «всезнання». Слід відзначити, що біржові торгові угоди не обов'язково мають здійснюватися через рівномірно розподілені часові проміжки. Таким чином, періоди утримання  $h$  можуть бути різної тривалості та в середньому нижче, ніж тривалість періоду «всезнання»  $m$ . У даному контексті необхідно визначити оптимальний період утримання  $h$  «всезнаючим» трейдером торгової позиції для підвищення прибутковості його стратегії біржової високочастотної торгівлі.

Далі, в момент  $t$  (протягом періоду «всезнання»  $h$ ) такий трейдер знає стан біржової книги торгових заявок у будь-який момент часу  $t_i$  ( $t \leq t_i \leq t + h$ ). Отже, в момент  $t$  «всезнаючий» трейдер може приймати різні рішення щодо відкриття торгових позицій із виконанням у будь-який момент  $t_i$ . Для трейдера існує лише два обмеження:

- кількість акцій у торгових заявках не повинна перевищувати доступного на ринку обсягу;
- він має бути здатен закривати відкриті торгові позиції в момент  $t + h$ .

Для визначення середнього оптимального періоду утримання торгової позиції необхідно розглянути торгову стратегію «всезнаючого» трейдера виходячи з динаміки торгових ордерів книги заявок. Передбачається, що трейдер у рамках даної стратегії здійснює торгові дії, які приводять до максимізації його прибутку. На рис. 5.3 наведено приклад такої торгової стратегії, яка визначається торговими позиціями ( $v_i$ ).

Введемо  $\delta v$  (для  $i > 0, \delta v_i = v_i - v_{i-1}$ ) – вектор усіх трансакцій (торгових заявок), які мають бути здійснені в рамках даної стратегії високочастотного біржового трейдингу  $v$ .



**Рис. 5.3.** Стратегія високочастотної біржової торгівлі «всезнаючого» трейдера, заснована на динаміці торгових ордерів книги заявок (авторська розробка на основі узагальнення даних джерела [270])

Можна припустити, що такі основні види транзакційних витрат як біржова та брокерська комісія, а також ціновий спред (Bid Ask spread) характеризуються лінійною моделлю поведінки та можуть визначатися певним коефіцієнтом  $\lambda$ .

Потім необхідно визначити кінцевий фінансовий результат  $U_T$  «всезнаючого» трейдера, який застосовує біржову високочастотну торгову стратегію  $v$ . В рамках підходу Abergel et al. (2016) [270] на основі транзакцій і курсів акцій,  $U_T$  можна визначити наступним чином:

$$U_T(\delta v) = \sum_{i=0}^T -\delta v_i p_i + p_T \sum_{i=0}^T \delta v_i - \lambda \sum_{i=0}^T |\delta v_i p_i|. \quad (5.1)$$

При здійсненні торгових операцій виключно з найкращими заявками в книзі заявок деякі позначення можна спростити за рахунок введення:

- $p_{bid}$  – найкраща ціна покупки акцій;
- $p_{ask}$  – найкраща ціна продажу акцій;
- $v_i^+$  – торгова заявка на покупку акцій;
- $v_i^-$  – торгова заявка на продаж акцій;

$bidQ$  – кількість акцій на покупку;

$askQ$  – кількість акцій на продаж.

З урахуванням обмежень, пов'язаних із ліквідністю, і кількісних обмежень щодо торгових заявок, визначення оптимальної біржової стратегії високочастотної торгівлі «всезнаючого» трейдера можна звести до вирішення завдання мінімізації витрат щодо торгових ордерів  $J_\lambda(\delta v)$  на основі підходу Abergel et al. [270]:

$$J_\lambda(\delta v) = \sum_{i=0}^T (\delta v_i^+ p_{ask_i} + \delta v_i^- p_{bid_i}) + \lambda \sum_{i=0}^T (\delta v_i^+ p_{ask_i} - \delta v_i^- p_{bid_i}) \quad (5.2)$$

за умови:

- обмеження ліквідності ( $-bidQ_i \leq \delta v_i^- \leq 0$ );

- обмеження ліквідності ( $0 \leq \delta v_i^+ \leq askQ_i$ );

- «порожнього» торгового портфеля, тобто закриття всіх торгових позицій на кінець періоду  $T$  ( $\sum_{i=0}^T \delta v_i = 0$ );

- загальної кількості біржових трансакцій ( $\delta v_i = \delta v_i^- + \delta v_i^+$ );

- торгового обмеження (Мін. заявка  $\leq v_i \leq$  Макс. заявка).

Позначивши  $K$  як кількість доступних біржових торгових заявок та  $x_i^j$  як значення  $x$  щодо відповідної торгової заявки  $j$  у момент  $i$ , визначення оптимальної біржової стратегії високочастотної торгівлі «всезнаючого» трейдера можна звести до розв'язку простої задачі мінімізації витрат на основі підходу, запропонованого у роботі Abergel et al [270]:

$$J_\lambda(\delta v) = \sum_{i=1}^T \sum_{j=0}^{K-1} (\delta v_i^{j+} p_{ask_i^j} + \delta v_i^{j-} p_{bid_i^j}) + \lambda \sum_{i=0}^T \sum_{j=1}^{K-1} (\delta v_i^{j+} p_{ask_i^j} - \delta v_i^{j-} p_{bid_i^j}) \quad (5.3)$$

за умови:

- обмеження ліквідності для кожної торгової заявки  $j$

( $-bidQ_i^j \leq \delta v_i^{j-} \leq 0$ );

- обмеження ліквідності для кожної торгової заявки  $j$

( $0 \leq \delta v_i^{j+} \leq askQ_i^j$ );

- «порожнього» торгового портфеля, тобто закриття всіх торгових позицій на кінець періоду  $T(\sum_{i=0}^{T-1} \delta v_i = 0)$ ;

- загальної кількості біржових трансакцій на покупку

$$(\delta v_i^+ = \sum_{j=0}^{K-1} \delta v_i^{j+});$$

- загальної кількості біржових трансакцій на продаж

$$(\delta v_i^- = \sum_{j=0}^{K-1} \delta v_i^{j-});$$

- торгового обмеження (Мін. заявка  $\leq v_i \leq$  Макс. заявка).

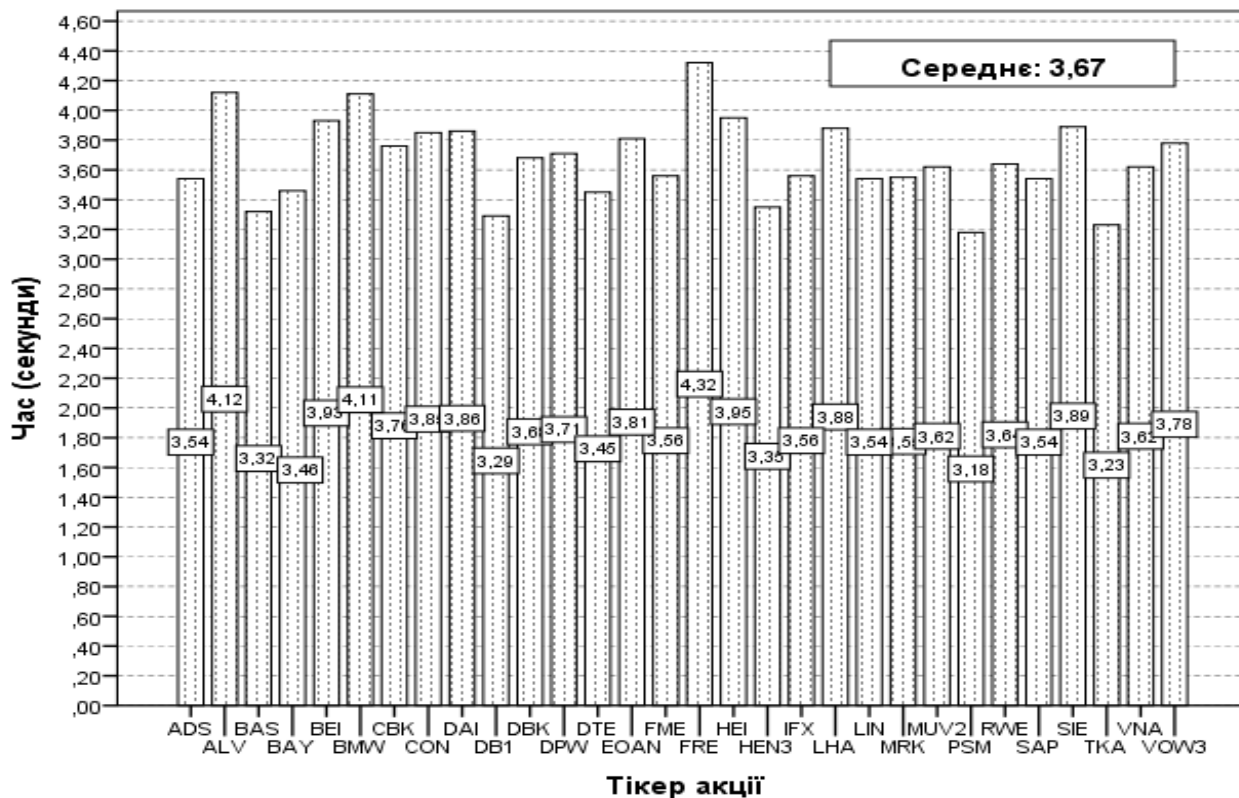
Головна мета біржового «всезнаючого» трейдера полягає в отриманні високого прибутку від здійснюваних торгових операцій. Застосовувана ним стратегія трейдингу дозволяє мінімізувати торгові витрати (максимізувати прибуток) при дотриманні умов ліквідності в будь-який момент часу біржових торгів. Дана задача є лінійною та може бути легко розв'язана. Отже, є всі необхідні компоненти для розрахунку середнього оптимального періоду утримання торгової позиції «всезнаючим» високочастотним біржовим трейдером.

Для кожного робочого дня Франкфуртської фондової біржі за аналізований період беруться відповідні дані з частотою 10 мілісекунд із подальшою розбивкою на інтервали по 10 секунд. На кожному такому часовому інтервалі застосовується розглянута торгова стратегія «всезнаючого» трейдера, заснована на динаміці торгових ордерів біржової книги заявок. Таким чином, визначено всі здійснювані «всезнаючим» трейдером біржові трансакції.

На основі одержаного переліку біржових трансакцій з'являється можливість розрахувати середню торговельну частоту. У даному випадку максимально можлива частота трейдингу дорівнює 10 мілісекунд. У той же час стратегія трейдингу має бути застосовна і до мінімальної частоти торгових операцій (у даному випадку 10 секунд).

Чим ближче середня оптимальна частота трейдингу до максимальної частоти, тим більш важливу роль відіграє технологія біржової високочастотної торгівлі. У даному випадку отримання прибутку від біржових трансакцій є простим наслідком певної інформаційної переваги трейдера.

На рис. 5.4 наведено результати середнього періоду утримання торгової позиції «всезнаючим» трейдером (у рамках біржової стратегії високочастотної торгівлі) по акціях 30 німецьких компаній, що входять до складу фондового індексу DAX, якщо біржова та брокерська комісія становить 0 базисних пунктів.



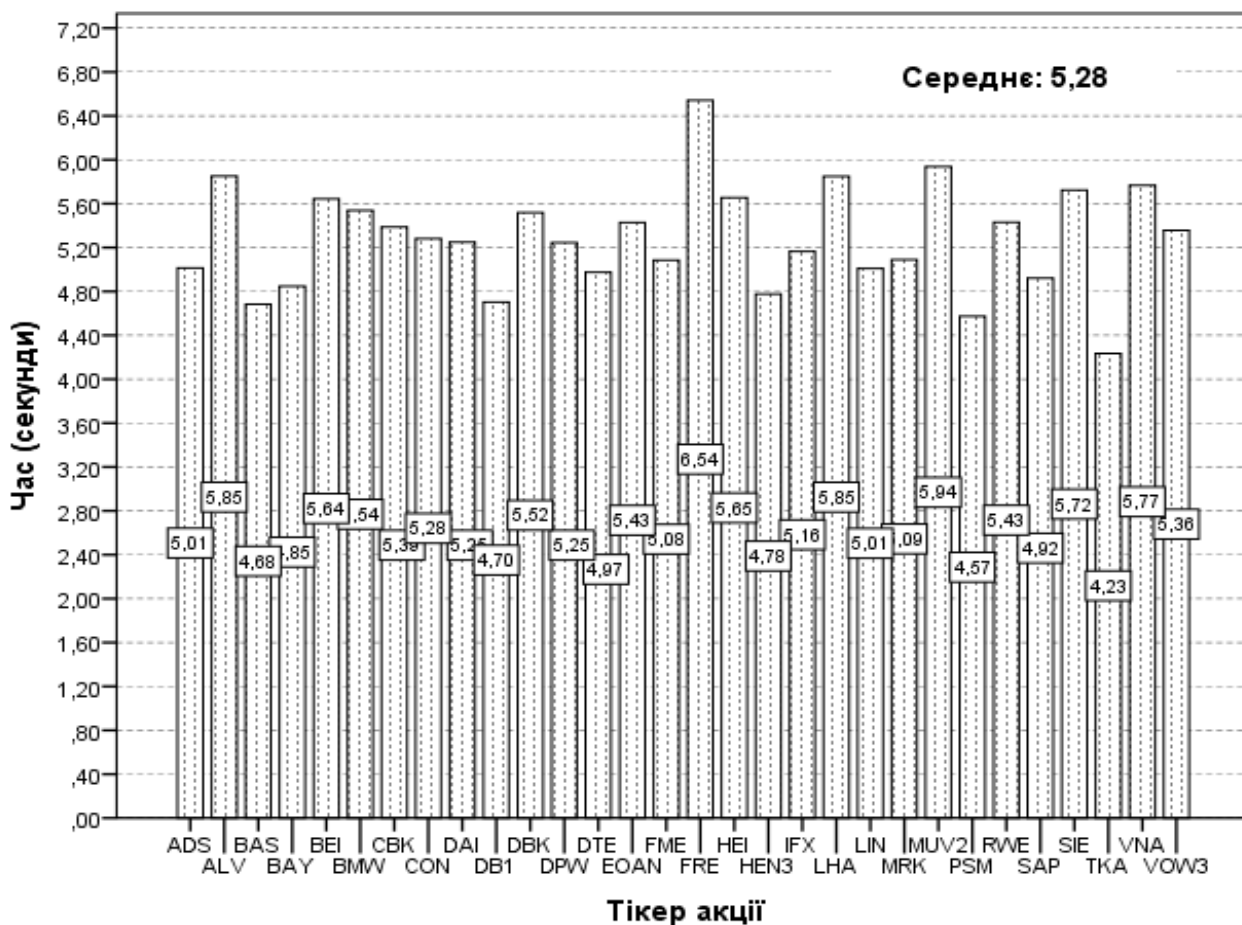
**Рис. 5.4.** Середній період утримання торгової позиції «всезнаючим» трейдером при трансакційних витратах на біржову і брокерську комісію в розмірі 0 базисних пунктів (розраховано і побудовано на основі даних біржової торгової системи [355])

Для трейдера, який «знає» інформацію про стан динаміки біржової книги заявок на інвестиційному горизонті 10 секунд (із розбивкою по 10 мілісекунд) та здійснює операції з нульовими трансакційними витратами на біржову і брокерську комісію, середній період утримання торгової позиції складе 3,67 секунди, що в 367 разів більше мінімального періоду утримання (10 мілісекунд).

Отже, середня оптимальна частота торгівлі «всезнаючого» трейдера в 367 разів нижче максимальної частоти здійснення біржових угод з акціями розглянутих публічних акціонерних компаній. Якщо біржова та брокерська комісія становить 10 базисних пунктів, то середній період утримання торгової позиції



таким трейдером збільшується до 5,28 секунди (рис. 5.5), а кількість здійснених біржових торгових угод зменшується на порядок.

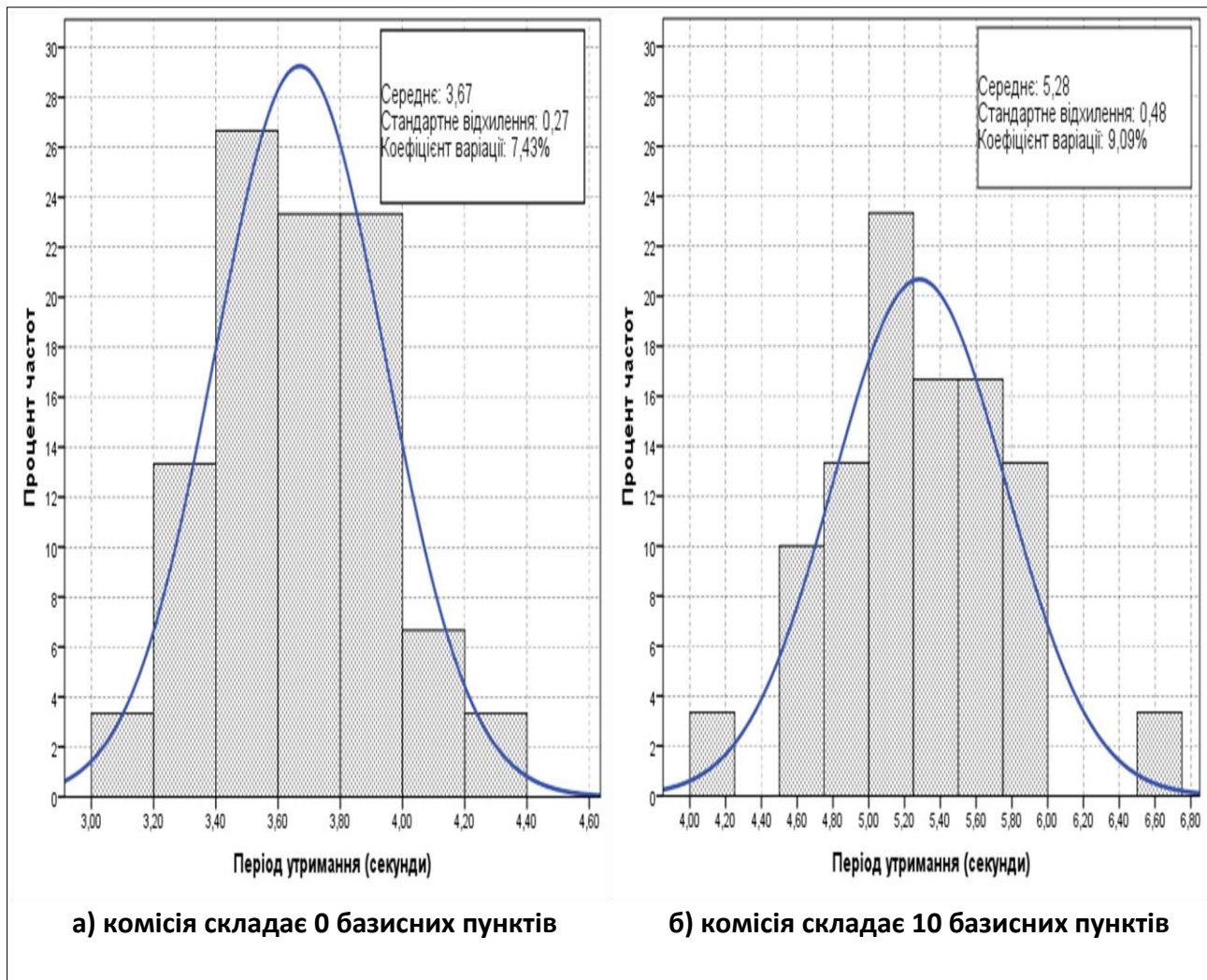


**Рис. 5.5.** Середній період утримання торгові позиції «всезнаючим» трейдером при транзакційних витратах на біржову і брокерську комісію в розмірі 10 базисних пунктів (розраховано і побудовано на основі даних біржової торгової системи [355])

Велика частина спостережуваних значень згрупувалася біля середнього (унімодална симетрична форма гістограми). Тому можна припустити, що спостережувана величина відносно періоду утримання відкритої торгові позиції для обох варіантів біржової та брокерської комісії (0 та 10 базисних пунктів) підпорядковується нормальному розподілу (рис. 5.6).

На рис. 5.7 відображено результати, які свідчать про те, що середній період утримання відкритої торгові позиції певною мірою залежить від цінового спреду, тобто різниці між ціною покупки та продажу акції. Якщо ціновий спред

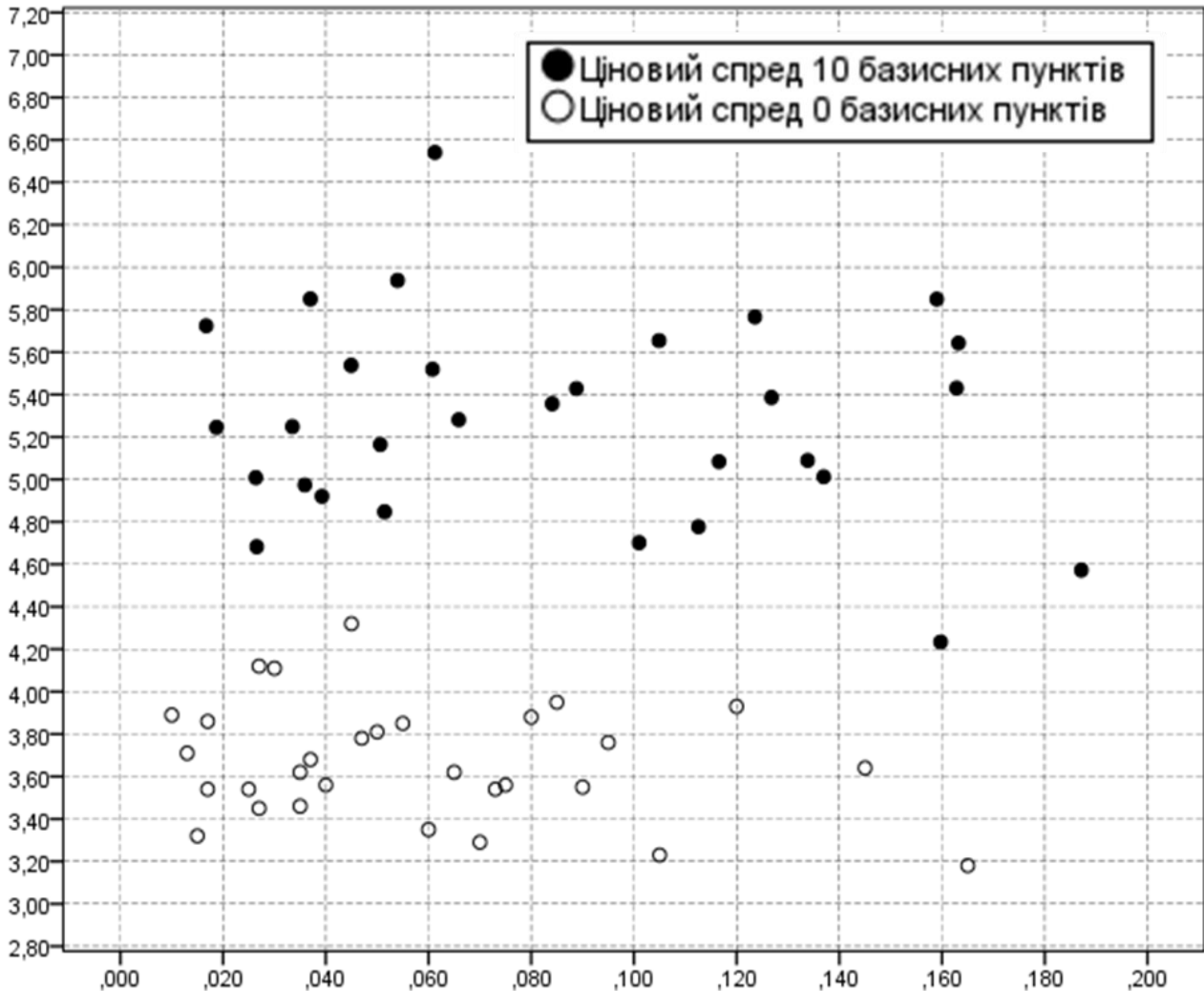
є достатньо високим, то здійснюються лише дуже вигідні біржові торгові угоди, які мають забезпечувати досить високу прибутковість, що є можливим (як правило) при значній тривалості середнього періоду утримання трейдером торгової позиції.



**Рис. 5.6. Гістограма нормального розподілу щодо періоду утримання торгової позиції «всезнаючим» трейдером**  
(розраховано і побудовано на основі даних біржової торгової системи [355])

Одержані результати підкреслюють обмежений внесок швидкості біржової високочастотної торгівлі у фінансовий результат трейдера. На надкоротких інтервалах біржова високочастотна торгівля буде низькоприбутковою (або навіть збитковою), оскільки трансакційні витрати, пов'язані з відкриттям торговельних позицій, є достатньо значними. Таким чином, високочастотний

«шкідливий» трейдер буде вимушений знижувати торгову частоту біржових угод до «розумних» значень, що позбавляє його в перспективі значної частини інформаційних переваг по відношенню до інших трейдерів.



**Рис. 5.7.** Середній період утримання торгової позиції «всезнаючим» трейдером залежно від цінового спреду (розраховано і побудовано на основі даних біржової торгової системи [355])

Обґрунтування неефективності біржового фондового ринку:

прогнозованість курсів акцій на надкоротких горизонтах інвестування

Бажання передбачити динаміку цін фінансових активів «розбурхує уми» інвесторів та вчених протягом багатьох століть. Краще за всіх стосовно даної проблематики висловився Луї Башельє у 1900 р. у своїй дисертації «Теорія спекуляцій». Він зазначив, що розрахунок імовірності, швидше за все, не може

бути застосовний до рухів котирувань, а прогнозування цінової динаміки на фондовій біржі ніколи не стане точною наукою [275]. Однак учений вказав на те, що математично можливо вивчити статичний стан ринку в даний (справжній) момент і визначити закон розподілу ймовірностей коливань котирувань на фондовій біржі, що стосується такого моменту часу.

Через 70 років Ю. Фама висунув на перший план ринкову ефективність, сутність якої полягає в тому, що фондовий ринок можна назвати ефективним, якщо ціна фінансового активу повною мірою відображає всю наявну доступну інформацію [294]. Проте погляди на ефективність фондового ринку завжди були неоднозначними.

З одного боку, Б. Малкієль дійшов висновку, що переважна більшість інвесторів, які активно здійснюють біржові торгові операції, виходячи з прогнозування курсів акцій, мають дохідність, яка є меншою, ніж від пасивних інвестиційних стратегій [344]. На думку Н. Талеба, навіть найвищу дохідність від активних інвестиційних біржових стратегій можна значною мірою пояснити фактором успіху та випадковості [219].

З іншого боку, один із найбагатших на даний момент людей світу У. Баффетт [280] (як і багато інших відомих професійних інвесторів), продемонстрував, що майже завжди отримує інвестиційний прибуток від торгових операцій на світових біржових фондових ринках, тим самим фактично ставлячи під сумнів головні положення гіпотези ефективного ринку.

Досить суттєве зростання обсягів біржової електронної торгівлі привело до утворення величезного масиву доступних числових даних стосовно здійснених трансакцій, у тому числі по надкоротких часових інтервалах. Спроби виявити конкретні сигнали на відкриття прибуткових угод на покупку або продаж (передбачувані цінові патерни) серед багатьох мільйонів такого роду фінансових даних ще ніколи не були такими численними, як сьогодні.

Дослідження властивостей біржової книги заявок на коротких і надкоротких часових інтервалах здійснювалися багатьма вченими. Зокрема, на основі

аналізу внутрішньоденної дохідності по біржових фондових ринках було доведено відсутність будь-яких статистичних закономірностей у числових рядах дохідностей акцій [281]. Аналогічним чином було встановлено, що числові ряди дохідностей акцій містять незначну часову автокореляцію [339].

Слід відзначити, що існують й обнадійливі результати: для фінансового прогнозування напряму (зростання або падіння) руху курсу акції на наступному часовому інтервалі (у високочастотному форматі) є досить інформативним показник дисбалансу в біржових торгових заявках (за найкращою ціною) на покупку/продаж акції [404].

У рамках даного дослідження спробуємо представити ще одну точку зору на ринкову ефективність з позицій прогнозованості біржових курсів акцій на надкоротких горизонтах інвестування (1 та 5 хв.). Далі розглянуто відповідні показники (біржової книги заявок), відібрані для фінансового прогнозування, оскільки вони можуть містити інформацію, яка впливає на рух біржових котировань:

1. Дохідність за попередній період ( $R_t$ ). Даний показник можна визначити таким чином:

$$R_t = \ln \left( \frac{S_t}{S_{t-dt}} \right), \quad (5.4)$$

де  $t$  – поточний період часу;

$dt$  – фіксований розрахунковий часовий інтервал;

$S_t$  – середня ціна акції за період  $t$ ;

$S_{t-dt}$  – середня ціна акції за період  $t - dt$ .

Відповідно прогнозовану майбутню дохідність  $R_{t+dt}$  можна записати як

$$R_{t+dt} = \ln \left( \frac{S_{t+dt}}{S_t} \right), \quad (5.5)$$

де  $t + dt$  – період, на який робиться прогноз (наступний за  $t$ );

$S_{t+dt}$  – середня ціна акції за період  $t + dt$  (прогнозна).

Використання показника дохідності за попередній період ( $R_t$ ) може бути обґрунтовано емпіричними спостереженнями за курсовою динамікою акцій із виявленими протилежними ціновими патернами:

ефект «повернення до середнього» [293], тобто відбувається коригування після необґрунтованого відхилення ціни, коли надреакції інвесторів (на інформаційні сигнали) або випадкові аномалії між попитом і пропозицією можуть сильно та різко відхилити біржовий курс акції від звичайного (середнього) рівня;

ефект «моментум» [324], коли відхилення ціни відбувається повільно і поступово, що може вказувати на формування нового цінового тренду, а учасники біржових торгів, приєднуючись до цього руху, лише ще більше його посилюють (іншими словами це можна охарактеризувати як ефект «снігової кулі»).

2. Дисбаланс біржової книги заявок ( $D_{bid/ask}$ ). Даний показник характеризує співвідношення між кількістю акцій, запитуваних покупцями (ліквідність по лімітних ордерах на покупку), і кількістю акцій, що пропонуються продавцями (ліквідністю по лімітних ордерах на продаж) у певний момент часу.

Ліквідність по лімітних ордерах на покупку ( $LIQ_{bid}$ ) можна визначити як

$$LIQ_{bid} = \sum_{i=1}^k W_i^{bid} \times bid_i \times bidQ_i, \quad (5.6)$$

де  $bid_i$  – ціна на покупку акції в лімітному торговому ордері  $i$ ;

$bidQ_i$  – доступна кількість акцій за ціною  $bid_i$  у лімітному торговому ордері на покупку  $i$ ;

$W_i^{bid}$  – вага, яка присвоюється лімітному торговому ордеру на покупку  $i$  для спадного сортування (найвищі значення одержують біржові торгові заявки з найвищими цінами покупки);

$k$  – кількість кращих лімітних біржових торгових ордерів у даний момент часу.

Ліквідність по лімітних ордерах на продаж ( $LIQ_{ask}$ ) визначається таким чином:

$$LIQ_{ask} = \sum_{i=1}^k W_i^{ask} \times ask_i \times askQ_i, \quad (5.7)$$

де  $ask_i$  – ціна на продаж акції в лімітному торговому ордері  $i$ ;

$askQ_i$  – доступна кількість акцій за ціною  $ask_i$  у лімітному торговому

ордері на продаж  $i$ ;

$W_i^{ask}$  – вага, яка присвоюється лімітному торговому ордеру на продаж  $i$  для спадного сортування (найвищі значення одержують біржові торгові заявки з найнижчими цінами продажу).

На основі виразів (6) і (7) показник дисбалансу біржової книги заявок ( $D_{bid/ask}$ ) визначається як

$$D_{bid/ask} = \left( \frac{LIQ_{bid}}{LIQ_{ask}} \right). \quad (5.8)$$

Розглянутий показник біржової книги заявок дає уявлення про миттєву торгіву рівновагу за біржовими лімітними ордерами на покупку і продаж акцій. Високе значення даного показника вказує на «тиск» покупців і часто є сигналом про майбутнє підвищення ціни («бичачий» тренд), а низьке сигналізує про можливе зниження ціни в найближчій перспективі («ведмежий» тренд).

3. Потік торгових ордерів ( $FLOW_{bid/ask}$ ). Даний показник характеризує динаміку виконаних торгових ордерів біржової книги заявок за останній період  $dt$  і визначається як співвідношення між кількістю куплених акцій і кількістю проданих акцій:

$$FLOW_{bid/ask} = \ln \left( \frac{Q_{bid}}{Q_{ask}} \right), \quad (5.9)$$

де  $Q_{bid}$  – кількість куплених акцій за аналізований період;

$Q_{ask}$  – кількістю проданих акцій за аналізований період.

За показником потоку торгових ордерів ( $FLOW_{bid/ask}$ ) виявлено позитивну автокореляцію [296], тому ідея його використання для фінансового прогнозування полягає в тому, щоб перевірити, чи впливає певна стійкість потоків трансакцій на величину дохідності акцій.

Далі протестуємо різні методи фінансового прогнозування курсів акцій, а також детально розглянемо прибутковість відповідних біржових високочастотних торгових стратегій. Прогноз майбутньої дохідності акцій є задовільним, якщо отриманий прибуток покриває трансакційні витрати в розмірі не менше 0,5 базисного пункту (мінімальна комісія).

Емпіричне підтвердження прогнозованості біржових курсів акцій на надкоротких горизонтах інвестування

Позначимо через  $X$  (незалежна змінна) спостережуваний відповідний показник виходячи з поточного стану біржової книги заявок, а через  $Y$  – прогнозовану змінну, тобто дохідність акції, зрушену вперед на один часовий інтервал.

Для того щоб перевірити обґрунтованість використання показника  $X$ , спробуємо виходячи з вибірки спостережень  $(X_n, Y_n)_{n \leq N}$  та значень  $X_{n+1}$  спрогнозувати  $Y_{n+1}$ . Використання показника  $X$  буде доцільним, якщо прогноз, побудований на його основі, є надійним. Прогноз обчислюється як умовне математичне очікування відповідної змінної. Така проста оцінка обрана з метою усунення ризику, пов'язаного з оптимізацією параметрів.

Для визначення  $Y_{n+1}$  розподілимо  $X_n$  на дві групи можливих станів:

група 1 «нижче середнього»:  $C_1^X = \{X_n < \bar{X}\}$ ;

група 2 «вище середнього»:  $C_2^X = \{X_n > \bar{X}\}$ .

Потім визначаємо:

очікуване значення  $\hat{Y}_1$  як середнє  $Y_n$  на заданій множині  $(X_n, Y_n)_{n \leq N \cap X_n \in C_1^X}$ ;

очікуване значення  $\hat{Y}_2$  як середнє  $Y_n$  на заданій множині  $(X_n, Y_n)_{n \leq N \cap X_n \in C_2^X}$ .

Очікуване прогнозне значення  $\hat{Y}_{n+1}$  в рамках підходу, запропонованого авторами роботи Abergel et al [270] можна записати в такий спосіб:

$$\hat{Y}_{n+1} = \hat{Y}_1 \mathbb{1}_{X_{n+1} \in C_1^X} + \hat{Y}_2 \mathbb{1}_{X_{n+1} \in C_2^X}. \quad (5.10)$$

Для вимірювання якості прогнозу використано такі показники:

1) AUC (площа під ROC-кривою) – кількісно інтерпретує розміщення «true positive rate» (правильно згруповані об'єкти) та «false positive rate» (помилково згруповані об'єкти) в контексті демонстрації якості класифікації: високі значення даного показника (вище 0,5) вказують на високу якість, і навпаки [297];



2) точність – визначається часткою вірних прогнозів (до вірного прогнозу відносимо випадки, коли  $Y$  та  $\hat{Y}$  мають один і той самий знак);

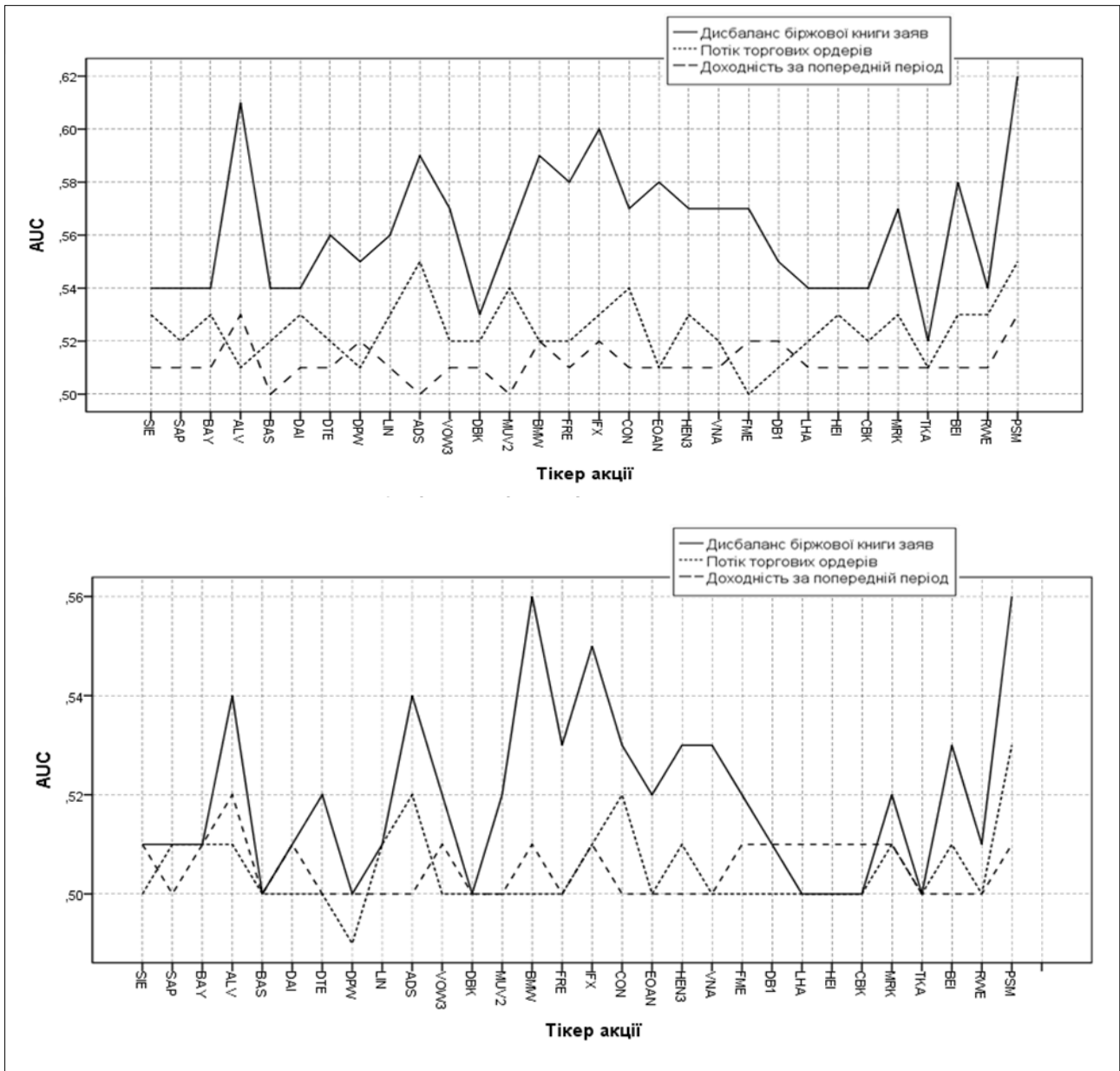
3) прибуток – розраховується в контексті застосування простої стратегії біржового трейдингу, заснованої на ефективності фінансового прогнозування. Одержані прогнози є інформаційними сигналами в рамках такої стратегії для відкриття торгових позицій: а) на покупку, коли прогнозується позитивна дохідність; б) на продаж, коли прогнозується негативна дохідність. Даний показник можна розраховувати для різних варіантів трансакційних витрат. Стандартний торговий лот по акціях одного емітента становить 100 000 євро;

4) прибутковість – визначається як співвідношення між отриманим за аналізований період прибутком та кількістю здійснених біржових торгових угод з акціями.

На основі внутрішньоденних даних про динаміку торгових ордерів книги заявок Франкфуртської фондової біржі [355] застосовано підхід (10) до прогнозування дохідності акцій (з 4-денним ковзним періодом навчання). Дослідницька вибірка склала дещо більше 10 тис. спостережень (з інтервалом в 1 хвилину) за кожною з 30 акцій. На рис. 5.8 наведено результати статистичної якості фінансового прогнозу по індикатору «AUC» щодо зміни напрямку (знаку) дохідності з інвестиційним горизонтом 1 і 5 хв.

На горизонті прогнозування 1 хвилини за трьома відібраними для фінансового прогнозування показниками біржової книги заявок («дохідність за попередній період», «дисбаланс біржової книги заявок», «потік торгових ордерів»), значення індикатора «AUC» в основному вище 0,50, тобто тестування є інформативним. Найкращі результати одержано за показником «дисбаланс біржової книги заявок» (по акціях усіх емітентів значення вище або дорівнює 0,52), а найгірші – «дохідність за попередній період» (по акціях трьох емітентів значення дорівнює 0,50). На горизонті прогнозування 5 хвилин одержані результати є неінформативними (у контексті прогнозованості біржових курсів), оскільки дуже часто значення індикатора якості прогнозу «AUC» дорівнює або навіть менше 0,50.

Основні одержані результати статистичної якості фінансового прогнозування по індикатору «точність» щодо зміни напрямку (знаку) дохідності з інвестиційним горизонтом 1 та 5 хв. наведено на рис. 5.9.

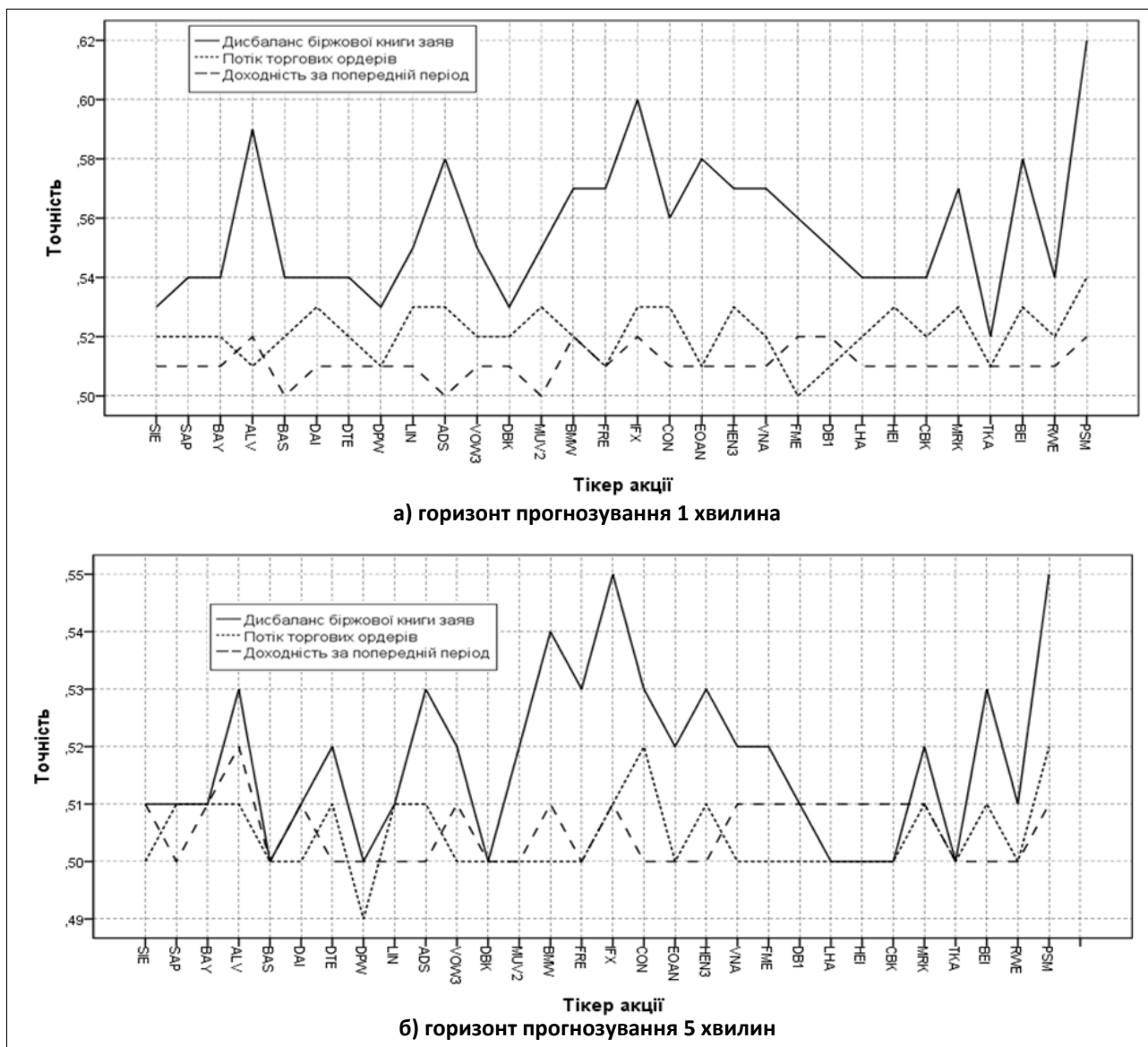


**Рис. 5.8. Якість прогнозування на надкоротких інтервалах по індикатору «AUC» (бінарна класифікація)**

(розраховано і побудовано на основі даних біржової торгової системи [355])

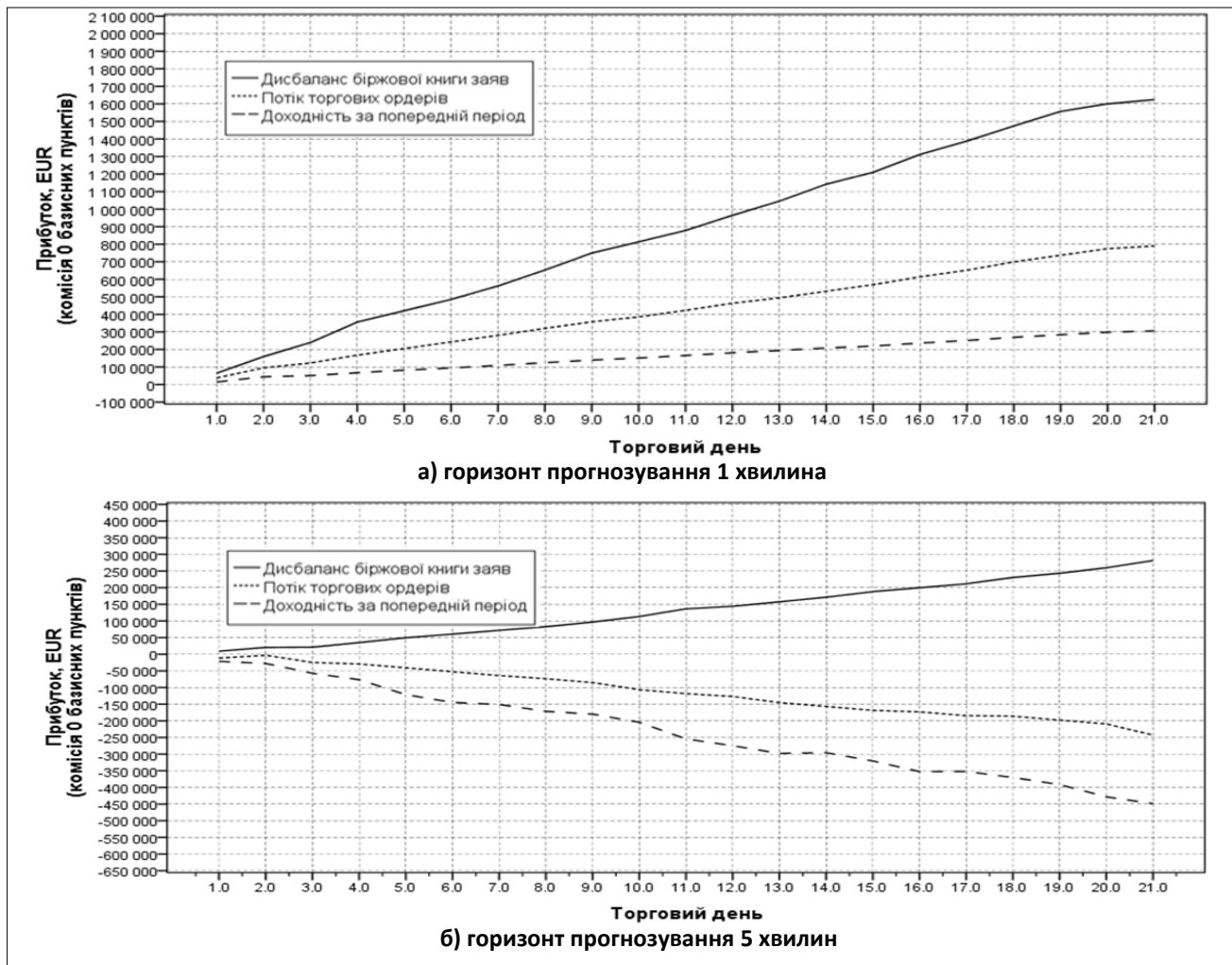
Результати по індикатору «точність» збігаються з результатами по індикатору «AUC». На горизонті 1 хв. найвище значення точності прогнозу по даному індикатору одержано за показником «дисбаланс біржової книги заявок» (по

акціях усіх емітентів значення більше або дорівнює 0,52), а найнижчі значення – «дохідність за попередній період» (у трьох випадках значення дорівнює 0,50). Щодо горизонту 5 хв., то слід зазначити, що одержані результати характеризуються невисоким рівнем інформативності при побудові фінансових прогнозів.



**Рис. 5.9. Якість прогнозування на надкоротких інтервалах по індикатору «точність» (бінарна класифікація)**  
(розраховано і побудовано на основі даних біржової торгової системи [355])

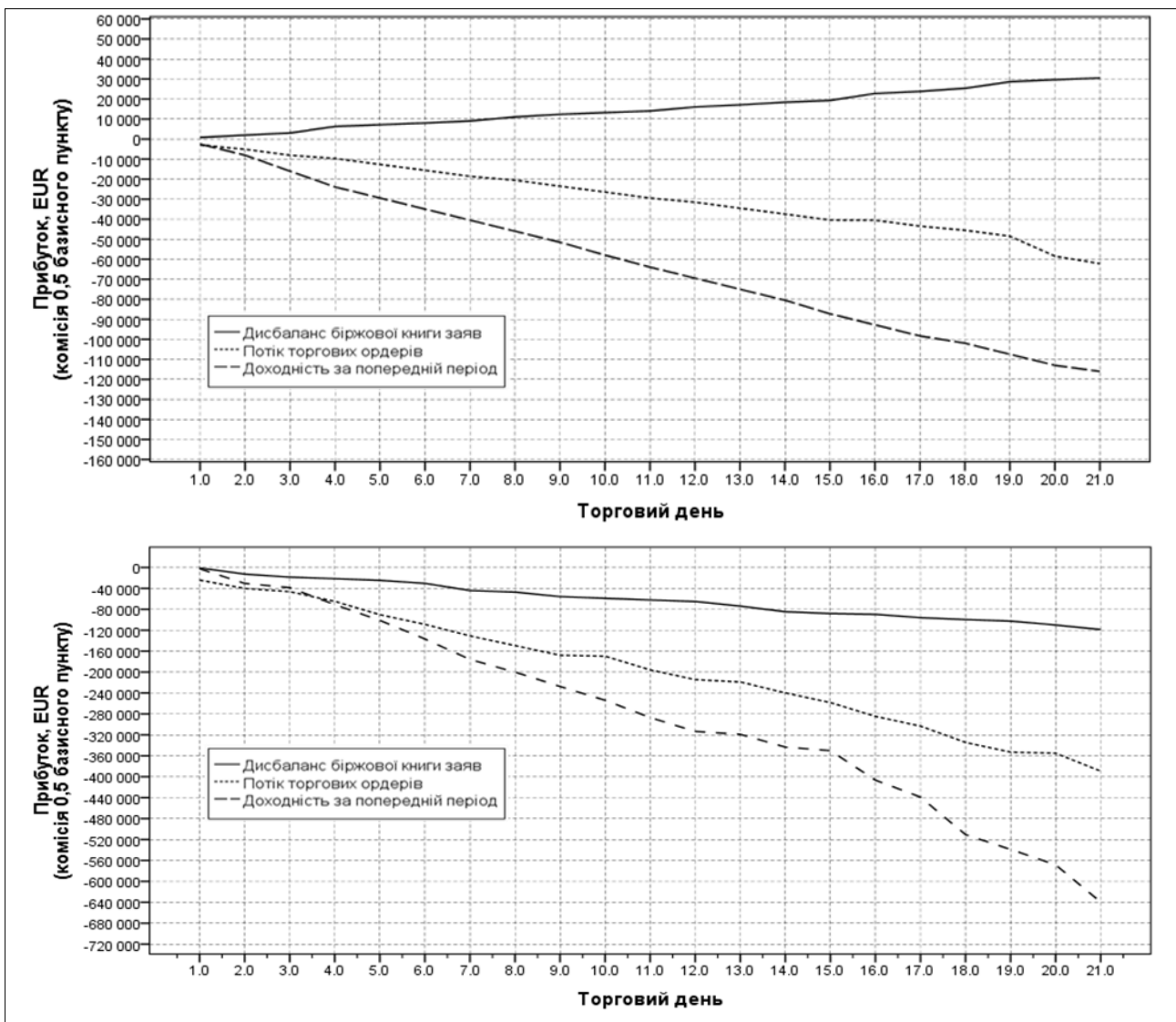
На рис. 5.10. відображено результати якості прогнозування на горизонті 1 та 5 хв. по індикатору «прибуток» при нульових транзакційних витратах.



**Рис. 5.10. Якість прогнозування по індикатору «прибуток» при трансакційних витратах 0 базисних пунктів (бінарна класифікація) (розраховано і побудовано на основі даних біржової торгової системи [355])**

З метою оцінки практичної цінності побудованих фінансових прогнозів щодо біржової динаміки курсів акцій виконано тестування торгової стратегії. Для кожної прогнозовної оцінки  $\hat{Y}$  здійснювалося відкриття торгової позиції в розмірі 100 тис. євро: покупка (відповідно продаж) в момент часу  $n$ , якщо значення  $\hat{Y}_{n+1}$  є додатним (відповідно від'ємним). Застосовувана стратегія трейдингу на інвестиційному горизонті 1 хвилина є прибутковою за трьома показниками за відсутності трансакційних витрат.

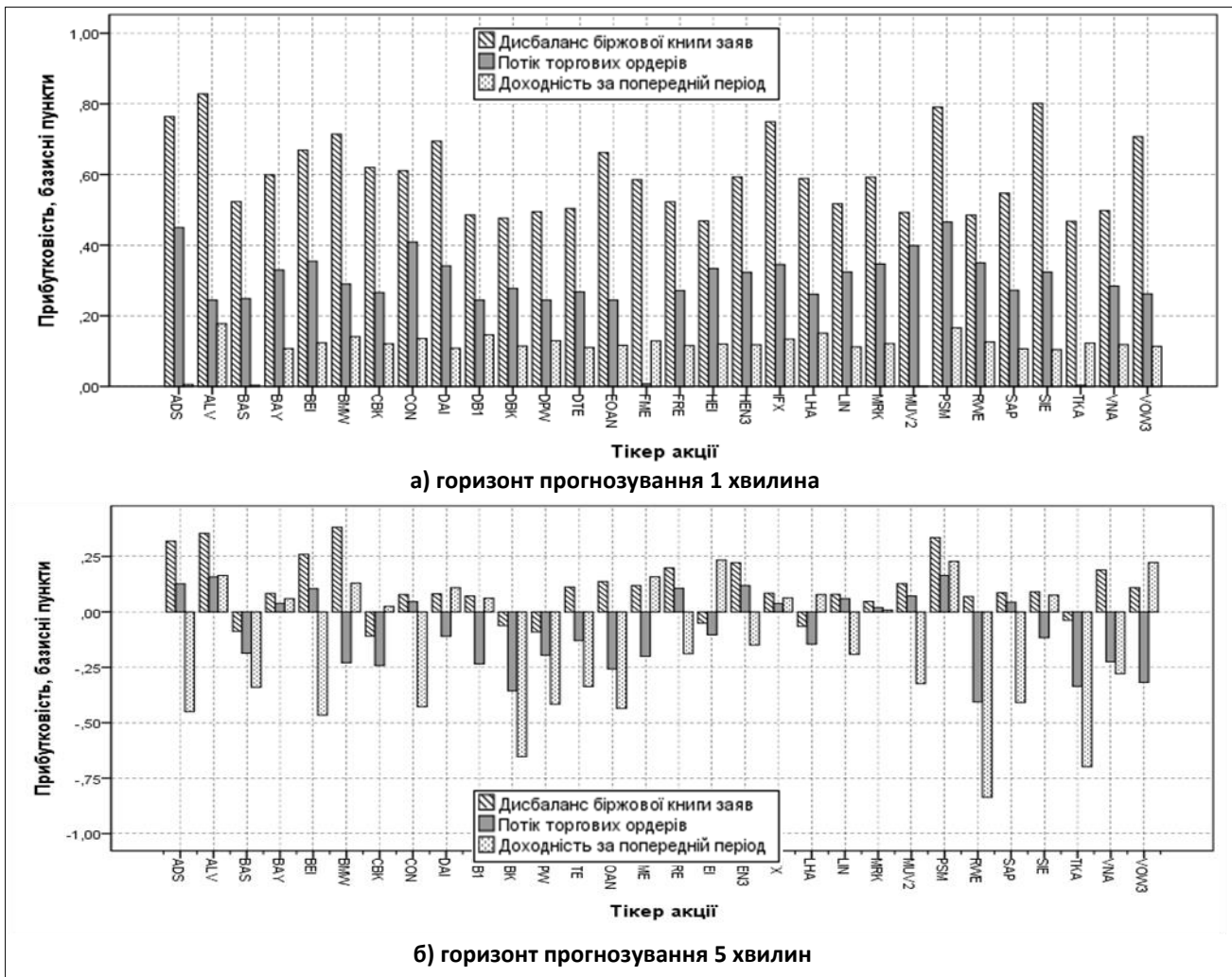
Аналогічна стратегія на інвестиційному горизонті 5 хвилин виявилася прибутковою лише за показником «дисбаланс біржової книги заявок». Однак додавання комісії 0,5 базисного пункту значно знижує прибуток (рис. 5.11).



**Рис. 5.11. Якість прогнозування по індикатору «прибуток» при трансакційних витратах 0,5 базисного пункту (бінарна класифікація)**  
(розраховано і побудовано на основі даних біржової торгової системи [355])

Як видно з рис. 5.11, при стратегії біржової торгівлі (без трансакційних витрат) з 1-хвилинним горизонтом прогнозування теоретичний розмір прибутку за досліджуваний період (січень 2018 р.) становить: 305 844 євро при використанні показника «дохідність за попередній період» і 790 167 євро при використанні показника «потік торгових ордерів». Найбільший прибуток у розмірі 1 624 560 євро зафіксований при використанні показника «дисбаланс біржової книги заявок».

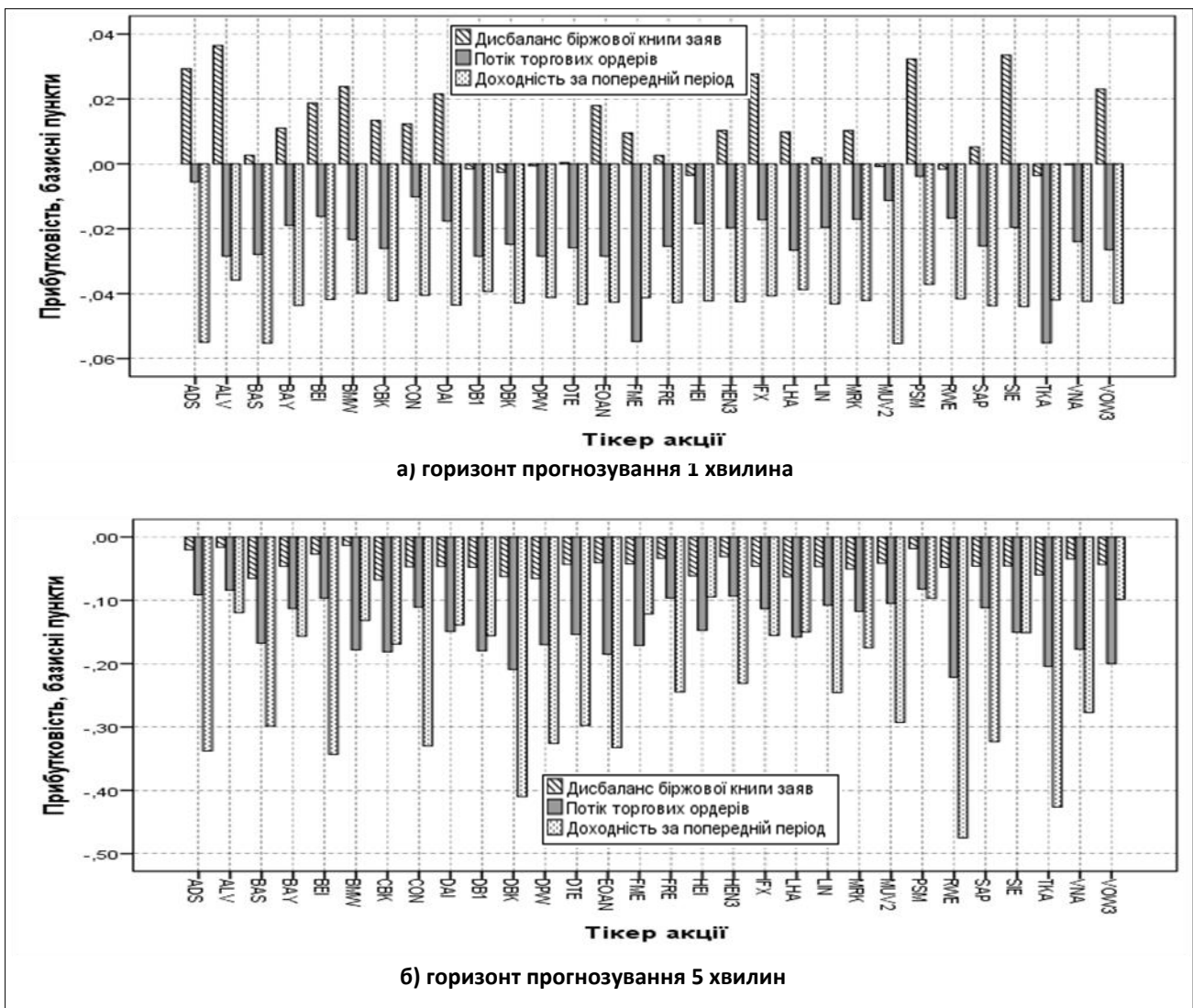
Результати щодо якості прогнозування на основі індикатора «прибутковість» (при нульових трансакційних витратах) лише підтверджують досить високу ефективність застосовуваної біржової стратегії трейдингу (рис. 5.12).



**Рис. 5.12. Якість прогнозування по індикатору «Прибутковість» при трансакційних витратах 0 базисних пунктів (бінарна класифікація)**  
(розраховано і побудовано на основі даних біржової торгової системи [355])

Стратегія трейдингу при 5-хвилинному горизонті прогнозування (без трансакційних витрат) буде прибутковою лише за умови використання показника «дисбаланс біржової книги заявок» (рис. 5.10). У даному випадку прибуток за розглянутий період складе 281 358 євро (9,38 % на використовуваний біржовим трейдером торговий капітал).

Включення трансакційних витрат на рівні 0,5 базисного пункту призводить до збитків, якщо застосовується стратегія біржової торгівлі з горизонтом інвестування 5 хвилин. Такі результати повною мірою підтверджуються на основі індикатора «прибутковість» щодо якості фінансового прогнозування біржової динаміки курсів акцій (при відповідному рівні комісії) (рис. 5.13).



**Рис. 5.13. Якість прогнозування по індикатору «прибутковість» при транзакційних витратах 0,5 базисного пункту (бінарна класифікація) (розраховано і побудовано на основі даних біржової торгової системи [355])**

Збитки становлять від 118 738 євро, якщо використовується показник «дисбаланс біржової книги заявок», до 639 518 євро при використанні показника «доходність за попередній період». У разі горизонту інвестування 1 хвилина прибуток у розмірі 30 507 євро фіксується при використанні показника «дисбаланс біржової книги заявок».

Незважаючи на простоту використовуваного підходу (10) до фінансового прогнозування доходності акцій, одержані результати можна вважати відносно задовільними. Це підтверджує припущення про те, що курси акцій не є повністю непередбачуваними на надкоротких горизонтах інвестування.

Таким чином, встановлено, що агресивна біржова високочастотна торгівля не є ефективною навіть за умови «всезнаючого» трейдингу на надкоротких горизонтах інвестування і відсутності трансакційних витрат. Такі результати значною мірою спростовують твердження про негативний вплив (шкоду) біржової високочастотної торгівлі на економічну безпеку інвесторів та держави. Обґрунтовано, що найбільший прибуток при високочастотному трейдингу досягається, якщо період утримання відкритої торгової позиції становить кілька секунд, а не частки секунди. Іншими словами, можна поставити під сумнів наявність технологічної та інформаційної переваги високочастотних трейдерів над іншими («невисокочастотними») учасниками біржової торгівлі акціями. Відповідно їх професійна діяльність не суперечить етиці та іншій соціальній нормативності.

Для істотного зниження рівня фінансового ризику від здійснюваних високочастотних біржових трансакцій маркет-мейкер повинен мати можливість не тільки дуже швидко відкликати (анулювати) потенційно збиткові торгові заявки на покупку/продаж акцій при появі відповідних інформаційних сигналів, але і мати досить ефективні економіко-математичні моделі фінансового прогнозування з часовим горизонтом у кілька секунд (або навіть хвилин).

Одержані результати підтверджують задовільний рівень прогнозованості дохідності акцій (у контексті отримання високочастотним трейдером прибутку від використовуваної стратегії торгівлі) на надкоротких горизонтах інвестування (1 хвилина) і доводять неефективність біржового фондового ринку.

## **5.2 Передумови та перешкоди створення цивілізованого біржового товарного ринку в Україні**

Біржова торгівля в сучасному економічному просторі посідає одне з основних місць серед організаційних форм торгівлі. Тому, питання дієвого, цивілізованого товарного ринку в нашій країні залишаються вкрай актуальними. Товарний ринок сільськогосподарської продукції в Україні має величезний потенціал



щодо зростання обсягів виробництва, це зрозуміло всім, починаючи із спеціалістів в цій галузі і закінчуючи простими жителями сільських територій. Проте темпи зростання виробництва сільськогосподарської продукції залежать не тільки від суто технологічних та організаційних чинників, таких як техніка, засоби захисту рослин, добрива, насіння, технологія, а й від цінової ситуації, що складається на ринку.

Динаміка виробництва сільськогосподарської продукції за останні дванадцять років є яскравим підтвердженням цього факту (табл. 5.4).

Таблиця 5.4

**Динаміка виробництва сільськогосподарських культур в Україні**

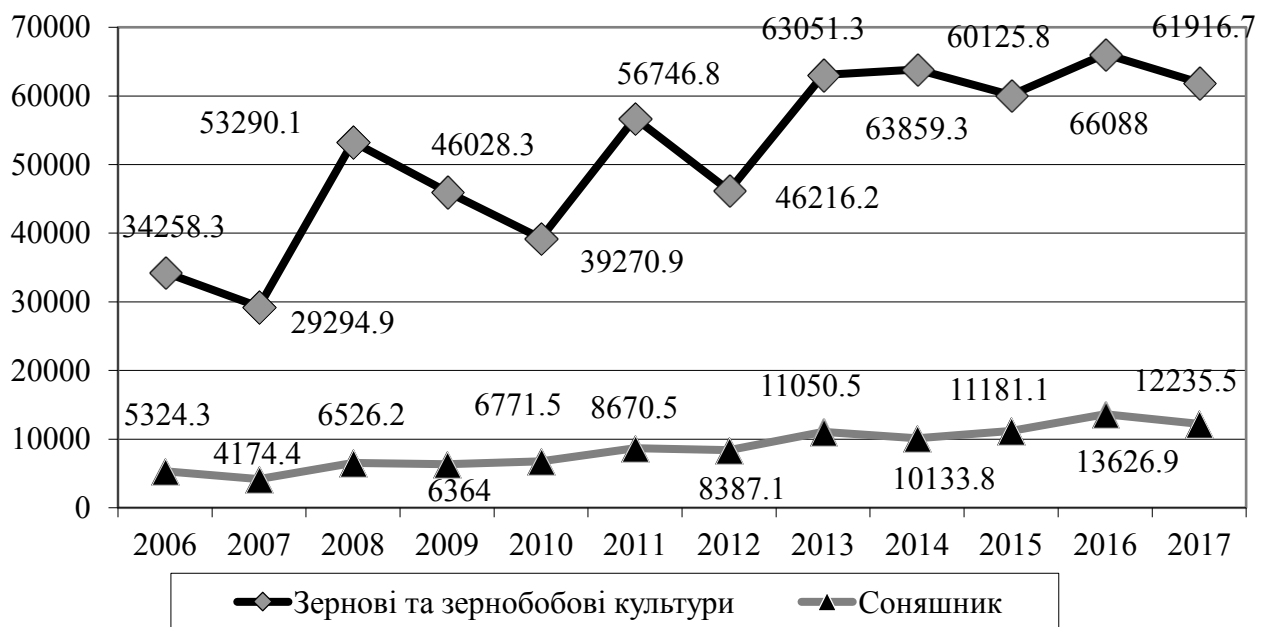
Роки	Сільськогосподарські культури									
	Зернові та зернобобові культури		Буряк цукровий фабричний		Соняшник		Картопля		Овочеві культури	
	Тис. т	у % до попереднього року	Тис. т	у % до попереднього року	Тис. т	у % до попереднього року	Тис. т	у % до попереднього року	Тис. т	у % до попереднього року
2006	34258,3	90,1	22420,7	145,0	5324,3	113,1	19467,1	100,0	8058,0	110,5
2007	29294,9	85,5	16977,7	75,7	4174,4	78,4	19102,0	98,1	6835,2	84,8
2008	53290,1	181,9	13437,7	79,1	6526,2	156,3	19545,4	102,3	7965,1	116,5
2009	46028,3	86,4	10067,5	74,9	6364,0	97,5	19666,1	100,6	8341,0	104,7
2010	39270,9	85,3	13749,2	136,6	6771,5	106,4	18704,8	95,1	8122,4	97,4
2011	56746,8	144,5	18740,5	136,3	8670,5	128,0	24247,7	129,6	9832,9	121,1
2012	46216,2	81,4	18438,9	98,4	8387,1	96,7	23250,2	95,9	10016,7	101,9
2013	63051,3	136,4	10789,4	58,5	11050,5	131,8	22258,6	95,7	9872,6	98,6
2014	63859,3	102,5	15734,1	145,8	10133,8	92,6	23693,4	108,4	9637,5	102,6
2015	60125,8	94,2	10330,8	65,7	11181,1	110,3	20839,3	88,0	9214,0	95,6
2016	66088,0	109,9	14011,3	135,6	13626,9	121,9	21750,3	104,4	9414,5	102,2
2017	61916,7	93,7	14881,6	106,2	12235,5	89,8	22208,2	102,1	9286,3	98,6

Джерело: розраховано і побудовано на основі даних [72])

Із таблиці 5.4 можна побачити, що, серед представлених сільськогосподарських культур за всіма, окрім цукрового буряку простежується динаміка

зростання обсягів виробництва. Звичайно ж є певні коливання за роками, пов'язані з погодними умовами, того або іншого року, та площею угідь, котра також за роками змінювалась. Особливо слід відмітити, що суттєвого зростання обсягів виробництва досягнуто за експортоорієнтованими культурами, такими, як зернові та соняшник, які за аналізований період зросли на більш ніж 80 %, та у 2,3 рази відповідно. В той час, як виробництво картоплі та овочів зросло лише на 14 % та 15 %, відповідно.

На рисунку 5.14 наочно можна побачити, динаміку виробництва основних експортоорієнтованих сільськогосподарських культур в Україні.



**Рис. 5.14.** Динаміка виробництва сільськогосподарських культур в Україні, тис. т (розраховано і побудовано на основі даних [72])

Отже, не зважаючи на коливання обсягів виробництва можна помітити загальну тенденцію до зростання обсягів виробництва. Причому, це зростання і надалі буде продовжуватись та тлі збільшення середньої урожайності сільськогосподарських культур по країні. Тому, що потенціал отримання більших урожаїв ще не досягнуто.

Розглянемо більш детально баланс зернових культур в Україні, щоб побачити обсяги виробництва, перехідні запаси минулих періодів, та напрями використання урожаю в таблиці 5.5.

## Баланс зернових культур в Україні, тис. т

Показники	Маркетинговий рік						
	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18
Початкові запаси	3 688	7 162	3 424	5 600	7 042	4 150	5 207
Збиральні площі, тис. га	15 076	14 507	15 384	14 531	14 489	14 130	14 494
Урожайність, т/га	3,63	3,15	4,04	4,37	4,13	4,6	4,3
Виробництво	54 704	45 713	62 153	63 535	59 782	66 088	61 280
Імпорт	98	74	94	72	73	240	205
Загальна пропозиція	58 338	52 923	65 671	69 207	66 898	70 478	66 692
Експорт	22 691	22 179	32 515	35 277	38 506	43 800	41 000
Кормове споживання	15 295	15 132	16 207	15 730	13 520	12 278	11 055
Продовольча переробка	6 640	6 464	5 813	5 673	5 800	5 405	5 705
Промислове споживання	1 632	1 180	1 427	1 400	1 143	1 342	1 250
Насіння	2 606	2 466	2 360	2 407	2 555	2 446	2 556
Втрати	2 285	1 664	1 749	1 678	1 017	1 350	1 230

Джерело: розраховано і побудовано на основі даних [72])

Із таблиці 5.5, можна побачити, що за аналізований період виробництво зернових культур в Україні зростає, не дивлячись на щорічні коливання, при чому це відбувається на тлі зниження збиральних площ та підвищення урожайності. Так у 2017–2018 маркетинговому році була отримана середня урожайність зернових в Україні на рівні 4,3 тони на гектар, що 0,67 тон більше, ніж у 2011–2012 маркетинговому році. Загальна пропозиція з урахуванням перехідних запасів попереднього періоду вже досягає до 70 млн тон. І за прогнозами експертів ця цифра і надалі буде зростати. Щодо динаміки зміни структури споживання зернових культур, то можна побачити, що має місце тенденція до зменшення частки на кормове споживання та продовольчу переробку та зростання частки експорту в загальній пропозиції, яка становила 61,5 % у 2017–2018 маркетинговому році, проти 38,9 % у 2011–2012 маркетинговому році. В натуральному вимірі кількість експортованої продукції також зросла з 22691 тис. т у 2011–2012 маркетинговому році до 41000 тис. т у 2017–2018 маркетинговому році, тобто більш ніж на 80 %. Тобто це ще раз підтверджує експортоорієнтованість сільського господарства України, на жаль, поки що у вигляді

сировини. Далі розглянемо баланси основних зернових культур, по перше – пшениці в таблиці 5.6.

Таблиця 5.6

**Баланс пшениці в Україні, тис. т**

Показники	Маркетинговий рік						
	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18
Початкові запаси	2032	4870	1881	3110	4345	2491	2105
Збиральні площі, тис. га	6647	5630	6566	6011	6840	6198	6080
Урожайність, тон /га	3,23	2,8	3,4	4,0	3,9	4,2	3,5
Виробництво	21456	15763	22279	24114	26532	26043	26110
Імпорт	2,2	1,4	1,7	1,9	2,2	3,1	2,3
Загальна пропозиція	23489	20608	24162	27226	30880	28537	32190
Експорт	5222	6798	9410	10884	16930	17533	18000
Кормове споживання	5000	4100	4700	4900	4350	3357	4435
Продовольча переробка	5515	5382	4680	4605	4750	3587	3358
Промислове споживання	400	250	200	210	235	210	220
Насіння	1500	1400	1350	1382	1573	1426	1630
Втрати	950	700	712	900	550	320	530

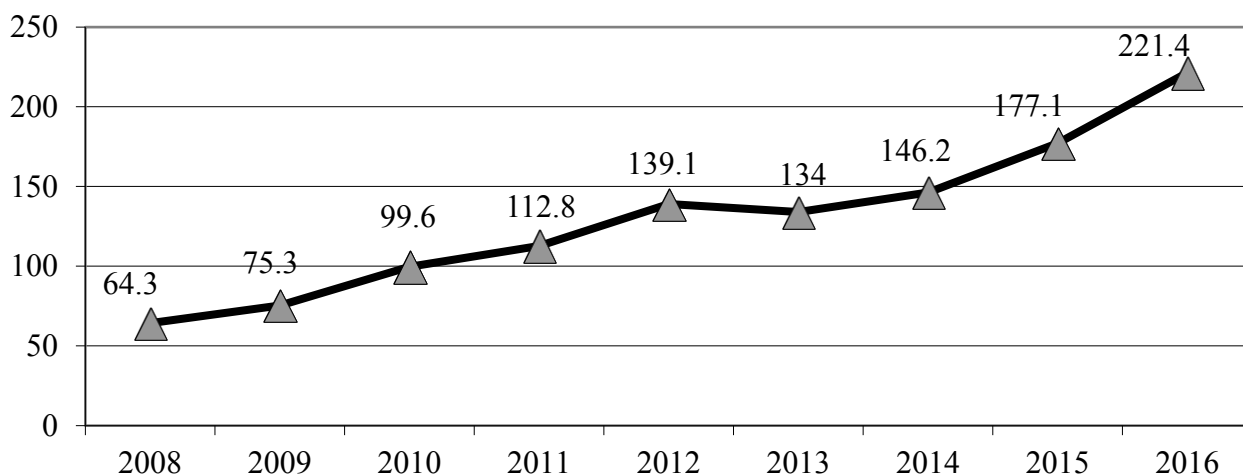
Джерело: розраховано і побудовано на основі даних [72])

Із таблиці 5.6 видно, що обсяг виробництва пшениці в Україні за аналізований період коливається, але планомірно зростає. Причому зростання обсягів виробництва досягається за рахунок інтенсифікації виробництва, тобто отримання більш високої урожайності з одного гектара. Так якщо, у 2011/2012 році було зібрано 21456 тис т, при урожайності 3,23 т/га та площі 6647 га, то у 2017/2018 році вже отримано 26110 тис т, при урожайності 3,5 т/га та площі 6080 га. Процес зростання урожайності буде продовжуватись і надалі, тому як у країнах лідерах він досягає більше 10 т/га, тобто є реальні можливості її збільшити за умови використання передових технологій.

На рисунку 5.15 наочно можна побачити, динаміку середньої собівартості пшениці в Україні.

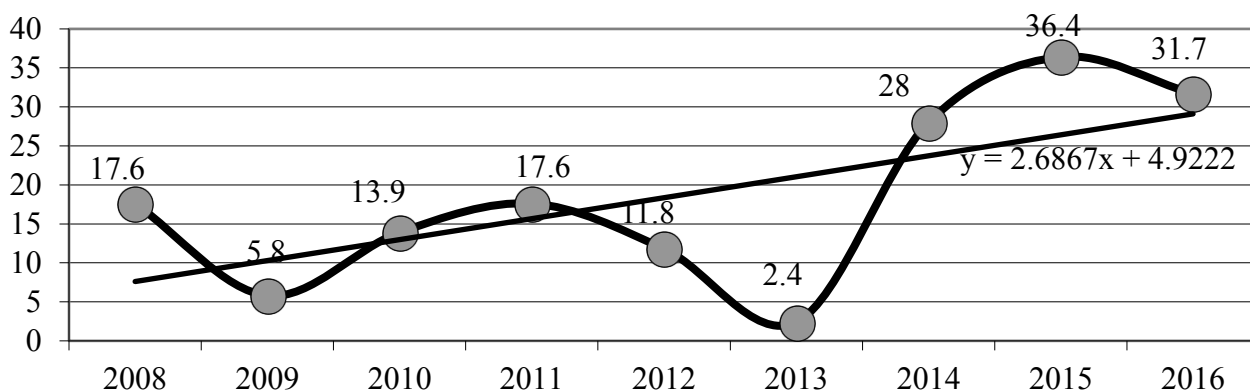
Із рисунку можна побачити, що середня собівартість пшениці за аналізований період зросла з 64,3 грн/ц у 2008 році до 221,4 грн/ц у 2016 році, або у 3,44 рази. І ця тенденція є достатньо об'єктивною в умовах суттєвих темпів інфляції в економічній системі України. І надалі можна стверджувати, що собівартість

пшениці буде зростати, не залежно від рівня урожайності та погодних умов та інших чинників.



**Рис. 5.15.** Динаміка середньої собівартості пшениці в Україні, грн/ц (розраховано і побудовано на основі даних [72])

Інше питання це рівень рентабельності пшениці, котрий залежить від двох чинників прямого впливу, це собівартість та ціна. Наочно побачити динаміку рівня рентабельності пшениці можна на рисунку 5.16.



**Рис. 5.16.** Динаміка рівня рентабельності пшениці в Україні, % (розраховано і побудовано на основі даних [72])

І тут, ми вже бачимо іншу динаміку, рівень рентабельності суттєво коливається за роками, на що вплинули ціни реалізації пшениці, які не мають

стабільної тенденції до зростання, а коливаються в залежності від попиту та пропозиції на внутрішньому та світовому ринках сільськогосподарської продукції. Проте, якщо подивитись на побудовану лінію тренду то вона також демонструє тенденцію до зростання в перспективі. Але товаровиробники потребують фінансових ресурсів для продовження своєї діяльності тут і зараз, і чекати декілька років до того часу, коли складеться сприятлива ринкова кон'юнктура немає часу.

Аналогічна ситуація складається і при вирощуванні ячменя в Україні (табл. 5.7).

Таблиця 5.7

**Баланс ячменя в Україні, тис. т**

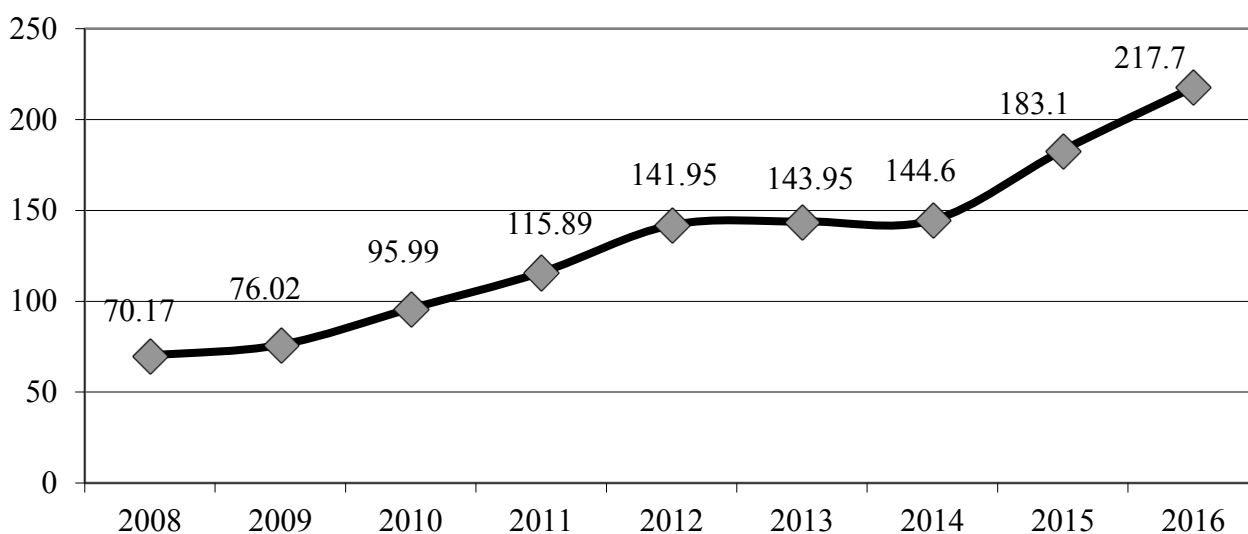
Показники	Маркетинговий рік						
	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18
Початкові запаси	763	850	406	652	690	322	402
Збиральні площі, тис. га	3 675	3 291	3 062	3 016	2 805	2 857	2 441
Урожайність, тон /га	2,3	2,1	2,4	3	3	3,3	3,4
Виробництво	8 382	6 928	7 353	9 048	8 288	9 429	8 520
Імпорт	38	15	16	13	6	12	10
Загальна пропозиція	9 183	7 794	7 775	9 713	8 984	9 762	8 922
Експорт	2 463	2 150	2 475	4 458	4 412	5 354	4 356
Кормове споживання	4 000	3 700	3 457	3 300	3 110	2 832	2 818
Продовольча переробка	70	35	40	45	50	64	59
Промислове споживання	700	400	405	420	380	370	350
Насіння	750	700	566	610	590	610	488
Втрати	350	200	180	190	120	130	80

Джерело: розраховано і побудовано на основі даних [72])

Виробництво ячменя за аналізований період за роками коливається, проте на його початок і кінець, майже не змінилось. Причому, це відбувалось також, як і по зернових культурах всього, на тлі зменшення посівних площ під культуру та зростання урожайності. До речі, за період урожайність ячменя збільшилась майже на 50 %, з 2,3 т/га у 2011/2012 маркетинговому році, до 3,4 т/га у 2017/2018 маркетинговому році. А посівні площі під культурою зменшились

приблизно на третину. Щодо споживання, то тут також має місце тенденція до збільшення обсягу і частки експорту у загальному споживанні, та зменшення відповідно обсягів за всіма іншими напрямками, зокрема на кормове споживання. Позитивною тенденцією є те, що більш ніж у чотири рази знизилась втрата урожаю з 350 тис. т. до 80 тис. т.

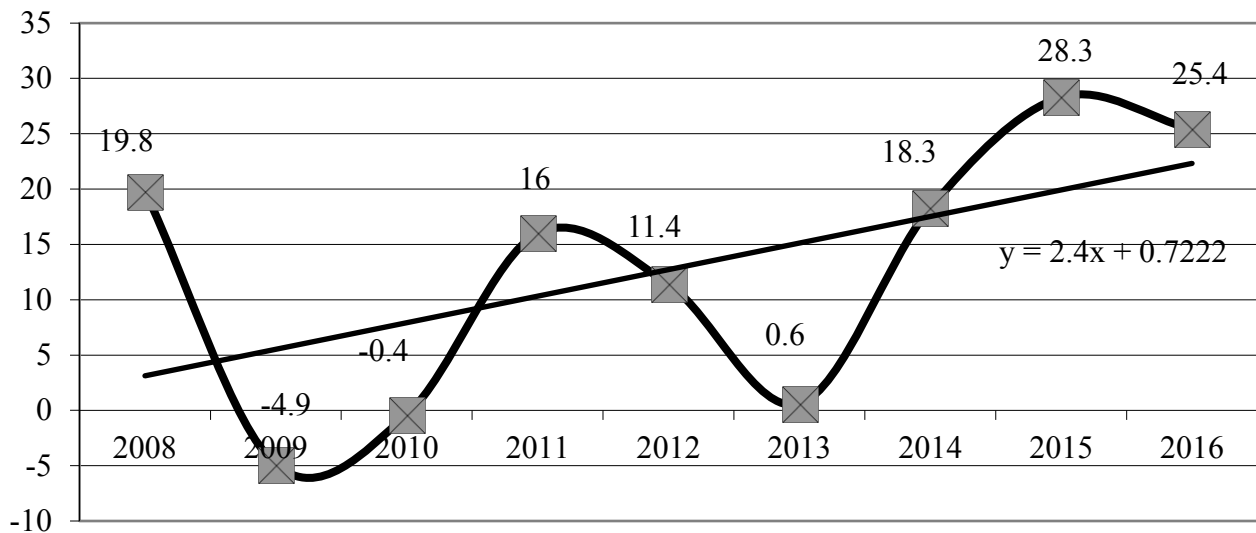
На рисунку 5.17 наочно можна побачити, динаміку середньої собівартості ячменя в Україні.



**Рис. 5.17.** Динаміка середньої собівартості ячменя в Україні, грн/ц (розраховано і побудовано на основі даних [72])

Із рисунку можна побачити, що середня собівартість ячменя за аналізований період зросла з 70,17 грн/ц у 2008 році до 217,7 грн/ц у 2016 році, або у 3,1 рази. Причому на графіку собівартості немає жодного року, де б вона знизилась. Тобто, собівартість об'єктивно зростає під впливом інфляції. В окремі роки, це зростання особливо відчутне, зокрема у 2015 та 2016 роках. Додаткове зростання собівартості може бути викликане негативними природними умовами та низькою врожайністю в окремі періоди.

На рисунку 5.18 наочно можна побачити, динаміку рівня рентабельності в Україні.. Динаміка рентабельності ячменя суттєво коливається за роками, що пов'язане із відповідною зміною цін реалізації. Далі розглянемо баланс кукурудзи (табл. 5.8).



**Рис. 5.18.** Динаміка рівня рентабельності ячменя в Україні, % (розраховано і побудовано на основі даних [72])

Таблиця 5.8

**Баланс кукурудзи в Україні, тис. т**

Показники	Маркетинговий рік						
	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18
Початкові запаси	672	1 099	686	1 500	1 599	1 226	1 617
Збиральні площі, тис га	3 517	4 372	4 817	4 691	4 084	4 237	4 465
Урожайність, тон /га	6,5	4,8	6,4	6	5,7	6,6	5,4
Виробництво	22 838	20 961	30 862	28 497	23 328	28 074	24 110
Імпорт	51	49	54	48	39	30	32
Загальна пропозиція	23 409	22 109	31 602	30 044	24 966	26 900	25 759
Експорт	14 800	12 999	20 472	19 684	16 900	20 703	18 000
Кормове споживання	5 800	6 800	7 560	7 050	5 630	5 800	5 200
Продовольча переробка	220	220	271	241	240	255	245
Промислове споживання	500	500	800	750	510	430	600
Насіння	70	90	200	180	160	175	176
Втрати	920	700	800	540	300	350	500

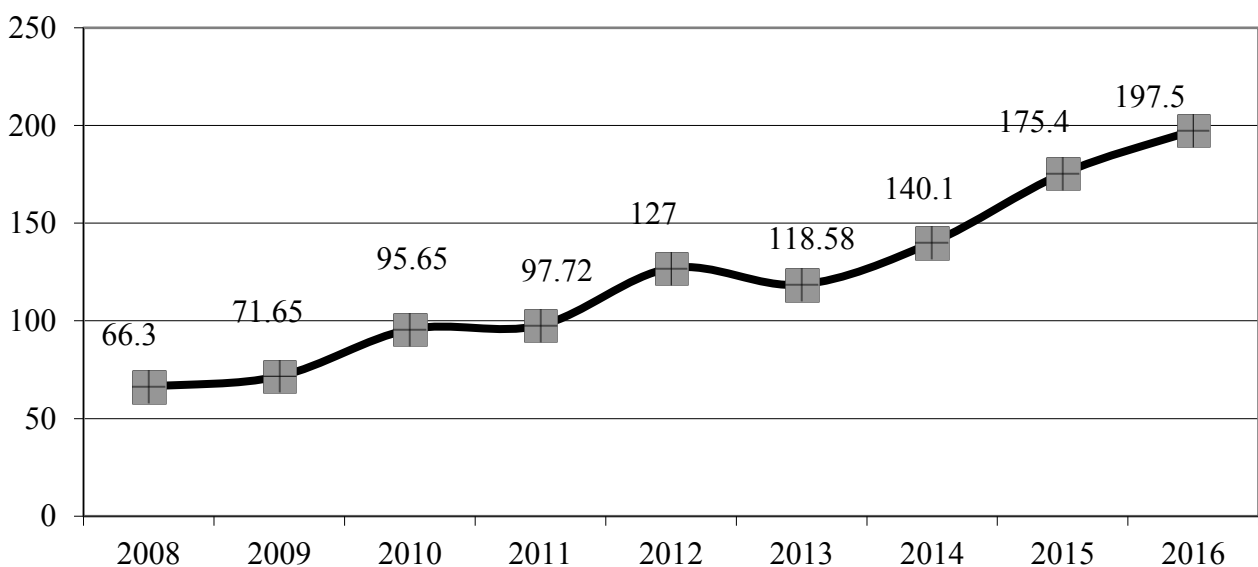
Джерело: розраховано і побудовано на основі даних [72])

Виробництво кукурудзи за аналізований період за роками коливається, і за період зросло не суттєво, на 5 %. Зібрані площі коливались в діапазоні від 3517 га до 4817 га. Урожайність коливалась від 5,4 т/га до 6,6 т/га і не показувала суттєвого



зростання. Це свідчить про те, що технологічний потенціал урожайності на теперішній час вже досягнуто, і в найближчій перспективі вона суттєво не зростатиме. Щодо споживання кукурудзи, то тут також має місце тенденція до збільшення обсягу і частки експорту у загальному споживанні. Так експорт у 2011/12 маркетинговому році склав 14800 тис т, а у 2017/18 маркетинговому році 18000 тис т. Проте у попередні роки експорт досягав 20000 тис т. За іншими напрямками споживання, цифри стабілізувались і коливаються не суттєво. Продовольча переробка коливається в межах від 220 до 271 тис т, промислове споживання – від 500 до 800 тис т, кормове споживання – від 5200 до 7560 тис т.

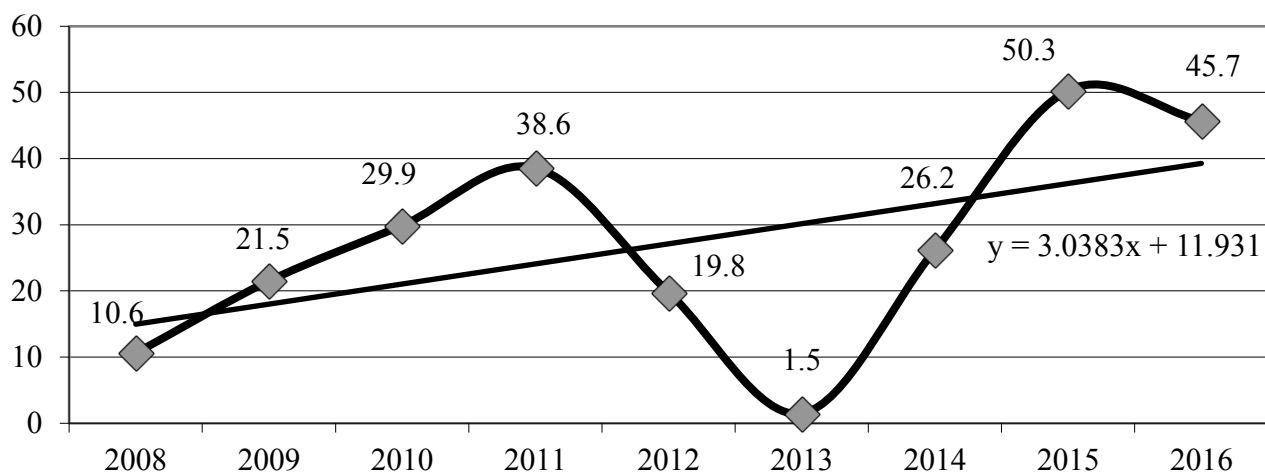
На рисунку 5.19 наочно можна побачити, динаміку середньої собівартості кукурудзи в Україні.



**Рис. 5.19.** Динаміка середньої собівартості кукурудзи в Україні, грн/ц (розраховано і побудовано на основі даних [72])

Собівартість кукурудзи за період зросла майже у три рази з 66,3 грн/ц у 2008 році до 197,5 грн/ц у 2016 році. Лише у 2013 році спостерігалось зниження собівартості, в інші роки вона поступово зростала, що пов'язане з інфляційними чинниками.

На рисунку 5.20 наочно можна побачити, динаміку рівня рентабельності кукурудзи в Україні, %.



**Рис. 5.20.** Динаміка рівня рентабельності кукурудзи в Україні, %  
(розраховано і побудовано на основі даних [72])

Динаміка рентабельності кукурудзи згідно лінії тренду поступово зростає, але в окремі роки, суттєво знизилась під впливом зміни цін в першу чергу.

Окремої уваги серед сільськогосподарських культур потребує соняшник, баланс його виробництва та споживання представлено в таблиці 5.9.

Таблиця 5.9

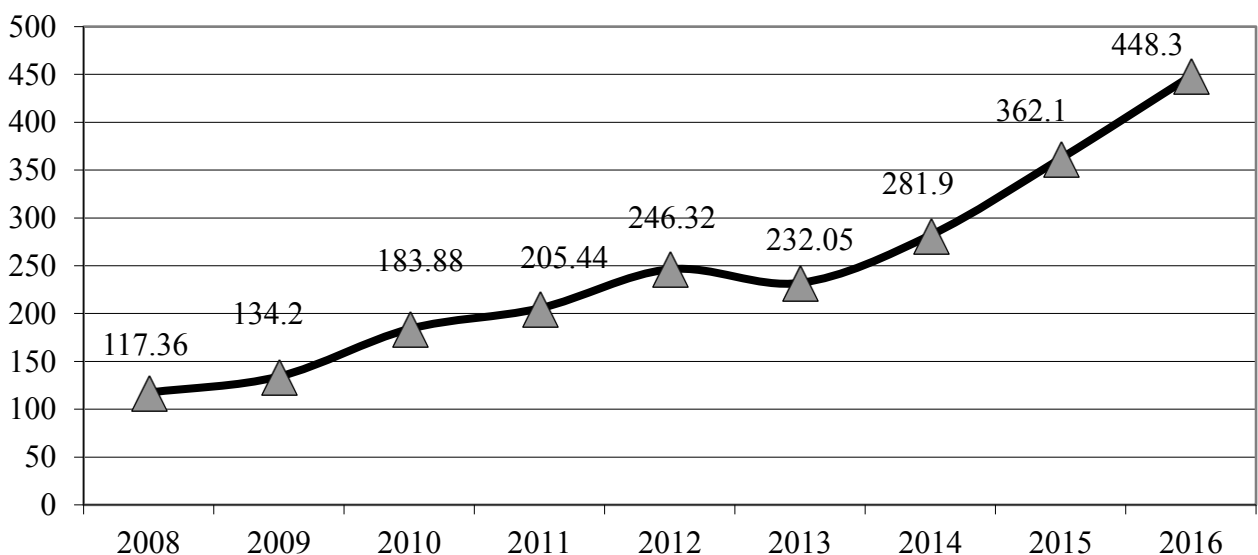
**Баланс соняшнику в Україні, тис. т**

Показники	Маркетинговий рік						
	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18
Початкові запаси	167	245	131	624	318	374	337
Збиральні площі, тис га	4 712	4 837	5 006	5 209	5 166	6 087	5 943
Урожайність, тон /га	1,84	1,63	2,19	1,94	2,16	2.2	2.1
Виробництво	8 670	8 387	10 941	10 133	11 181	13 627	12 171
Імпорт	13	20	15	21	15	10	22
Загальна пропозиція	8 850	8 652	11 087	10 778	11 514	14 011	12 530
Експорт	282	200	80	50	45	191	250
Переробка на олію	7 955	7 854	9 833	9 920	10 640	12 950	11 562
Продовольча переробка	125	120	200	150	150	190	150
Промислове споживання	44	44	50	50	55	63	58
Насіння	200	150	300	290	250	280	250
Втрати	167	245	131	624	318	374	337

Джерело: розраховано і побудовано на основі даних [72])

Одна із небагатьох сільськогосподарських культур, посівні площі під якою постійно збільшуються, це соняшник. Так, за аналізований період посівні площі під

цією культурою зросли близько 25 %, а це дуже багато, враховуючи, що соняшник, суттєво виснажує землі, за умови не дотримання насінневих оборотів. А дотримуватись технології в умовах постійно збільшуваної площі, під цією культурою, вкрай складно. Щодо урожайності соняшнику, то за аналізований період вона зросла на 15 – 20 %, і надалі темпи її зростання ще більше уповільняться. Це, знову ж таки пов'язане зі збільшенням площі посівів на тлі недотримання технології з боку деяких виробників. Тобто при середньому значенні урожайності на рівні 21 – 22 ц/га, має місце і урожайність 11 – 13 ц/га, що вкрай мало. Тим не менш, загальний обсяг виробництва за аналізований період збільшився майже на половину і досяг значення у 2017/2018 маркетинговому році 12171 тис т. Щодо структури споживання, то соняшник є одним із лідерів за переробкою в середині країни, більш ніж 90 % від загального обсягу всього соняшника переробляється на олію, а експортується у вигляді насіння лише 2 %. На рисунку 5.21 наочно можна побачити, динаміку середньої собівартості соняшнику в Україні.

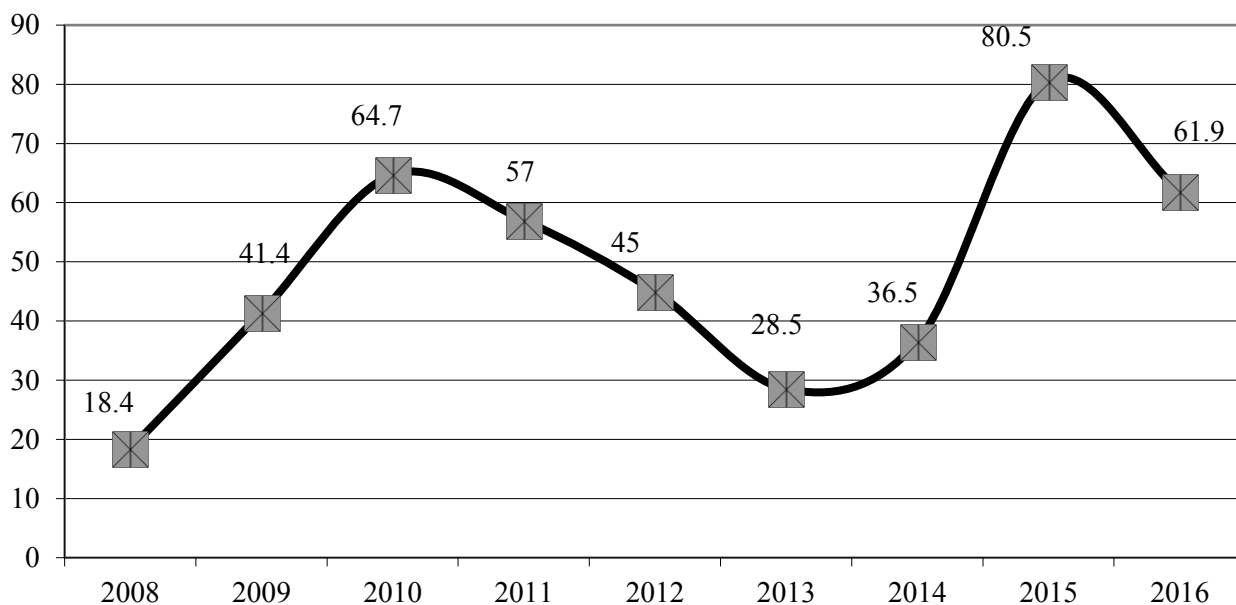


**Рис. 5.21.** Динаміка середньої собівартості соняшнику в Україні, грн/ц (розраховано і побудовано на основі даних [72])

Собівартість показує динаміку зростання як і по інших культурах, окрім незначного падіння у 2013 році.

На рисунку 5.22 наочно можна побачити, динаміку рівня рентабельності соняшнику в Україні, %. Динаміка рівня рентабельності за роками не має ста-

більшої тенденції до змін, в окремі роки показник суттєво знижується, а потім знову зростає. Це пов'язане, перш за все, з нестабільністю закупівельних цін на сировину за роками



**Рис. 5.22.** Динаміка рівня рентабельності соняшнику в Україні, %  
(розраховано і побудовано на основі даних [72])

Таким чином, в результаті аналізу виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції в Україні, бачимо наступне:

- обсяги виробництва сільськогосподарських культур в Україні зростають в першу чергу за рахунок збільшення урожайності, і по деяким культурам також за рахунок зростання посівних площ. Ця тенденція і надалі продовжуватиметься, тому що в технологічно розвинутих країнах урожайність деяких культур на порядок вище, при тому, що в нас більш сприятливі агрокліматичні умови;

- внутрішній попит на сільськогосподарську сировину обмежений, і складає не значну частину від загальної пропозицією Лєвова частка продукції спрямовується на експорт, і надалі ця тенденція посилюватиметься. В цих умовах ринок формується під суттєвим монопольним впливом трейдерів-експортерів;

– собівартість продукції під впливом інфляційних чинників постійно зростає і надалі буде зростати;

– рівень рентабельності всіх видів сільськогосподарської продукції за роками суттєво коливається, що на тлі постійного зростання собівартості пов'язане в першу чергу зі зменшенням цін в окремі роки. І це створює певні перешкоди для планомірного розвитку сільськогосподарського виробництва в Україні.

Зокрема, мова йде, про можливість сільськогосподарських товаровиробників прогнозувати майбутню динаміку цін на ту продукцію, що вони виробляють. Це є необхідною умовою планомірного розвитку сільськогосподарських підприємств та аграрного сектору держави в цілому. Наявність «прозорих» правил гри при формуванні закупівельних цін, це не «примха», а умова цивілізованого ринку.

Ситуація на ринку сільськогосподарської продукції розвивається під впливом та під диктування умов з боку експортерів, які в умовах перевищення пропозиції над попитом на внутрішньому ринку сільськогосподарської продукції фактично встановлюють ціни, як їм «заманеться». Безумовно в процесі визначення цін, трейдери посилаються на світову динаміку цін на окремі групи біржових товарів за вирахуванням логістичних витрат та «власного інтересу».

Факт, того, що селяни навчилися виробляти продукцію та забезпечувати населення продовольством вже ні в кого не викликає сумніву. І з кожним роком це вміння тільки покращується, що яскраво підтверджується зростаючою врожайністю майже всіх сільськогосподарських культур. Проте відстоювати свої інтереси на ринку та використовувати важелі впливу на нього фермери не навчились, та в них і немає часу для цього. В результаті, посередники достатньо активно користуються цим, пропонуючи занижені закупівельні ціни на сільськогосподарську продукцію, використовуючи власне монопольне становище. Зокрема, при падінні ціни на Чиказькій біржі СВОТ приблизно на 15-20 %, трейдери знижують ціни внутрішнього ринку майже на 30-40 %, тобто приблизно у два рази.

Причиною цьому є не тільки бажання трейдерів швидко заробити на такому падінні, а й відсутність на українському ринку цивілізованих інструментів щодо зниження цінового ризику. У всьому цивілізованому світі цінові ризики страхують за допомогою проведення операції хеджування. І у випадку падіння цін на той, або інший товар виробник не отримує цінового шоку, а має стабільний фінансовий результат. В світовій практиці, якщо ризики застраховані, це дає підстави фінансовим установам та банкам знижувати відсотки за кредитами для таких суб'єктів господарювання.

А так, в умовах непрозорого ринку, та монополістичного становища трейдерів, вони намагаються збільшити свої прибутки за рахунок безпосередньо виробників сільськогосподарської продукції.

За аналітичними даними американського проекту USAID, доходи трейдерів, в країнах з розвинутим біржовим ринком коливаються на рівні 1-2 % від ринкової ціни, в той час, як в Україні вони заробляють маржу в розмірі 17-19 %. Це колосальна різниця, яка не може влаштувати селян у вигляді невеликих господарств та ферм, кількість яких досягає близько 40000.

В результаті маємо ситуацію, коли ціни на сільськогосподарську продукцію формуються не за результатами відкритих біржових торгів, а є результатом приватних перемовин між виробниками та трейдерами, найчастіше засобами зв'язку: телефоном та іншими сучасними засобами. Окрім суб'єктивності в процесі формування ціни контракту, маємо суттєві витрати часу та коштів на такі перемовини. При цьому, навіть такі обставини, не вимушують учасників ринку, зокрема виробників, виходити на біржовий ринок.

Причиною цьому, в багатьох випадках, є діяльність контролюючих органів за рівнем закупівельних/реалізаційних цін, котрі перевіряють відповідність ціни контракту середній ціні товару на ринку. Виробники, не бажаючи ризикувати і не потрапити у діапазон ринкових цін, обирають контракти поза біржею. Хоча саме із-за того, що через біржу здійснюється мізерна кількість угод, і складаються не об'єктивні середні цін, які і є підставою для накладання санкцій в результаті перевірок. Це замкнуте коло необхідно розірвати.

Працюючи на позабіржовому ринку, тобто не прозоро, виробники намагаються оптимізувати базу оподаткування і, таким чином, знизити податковий тиск, фактично працюючи в «тіні». Виробники з великою небажаністю приймають участь у біржових торгах, але при цьому, скаржаться на несправедливі, доволі часто занижені ціни, на реалізовану ними продукцію, з боку трейдерів. Таким чином, віддаючи зекономлені податки, третім особам, котрі вкладають отримані прибутки в свій розвиток, селяни ще далі заштовхують себе у «глухий кут». Тому що, посередники і надалі зацікавлені, в тому, щоб цивілізований ринок не запрацював ніколи, і формують власну приватну інфраструктуру щодо просування продукції до споживача. А в умовах орієнтації сільського господарства України на експорт, то від виробника до зарубіжного споживача. Для цього у них є все, це і транспорт, і потужності для зберігання, складські приміщення і т. д.

Тільки за умови формування прозорого ринку сільськогосподарської продукції, де формування ціни відбувається під впливом попиту та пропозиції, можна казати про здорову конкуренцію. Звичайно ж, для цього на біржовому ринку повинні запрацювати сучасні торговельні системи з використанням різного роду торговельних інструментів, таких як свопи, ф'ючерси, опціони, спотові та форвардні контракти.

Товарні біржі не можуть функціонувати без створення відповідної ринкової інфраструктури, яка б забезпечувала просування продукції безпосередньо від виробника до кінцевого споживача. До складу такої структури, окрім бірж, відносяться торгові доми, ярмарки, аукціони, оптові ринки. Тільки наявність всіх цих елементів може забезпечити вільне та прозоре просування сільськогосподарської продукції, як в межах країни так на експорт. Особливої уваги заслуговує наявність логістичного забезпечення цього процесу, а саме транспортної інфраструктури, складського забезпечення, стандартизація та сертифікація продукції.

Не зважаючи на позитивні темпи розвитку ринкової інфраструктури в Україні за останні роки, вона досі ще не досконала, і відрізняється певною дис-

функціональністю. Це, перш за все, проявляється у складностях прямого доступу безпосередніх виробників сільськогосподарської продукції до організованих каналів збуту. Окремі елементи інфраструктури, такі як, елеватори та складські площі монополістично належать невеликій кількості суб'єктів господарювання. Також негативно впливає на функціонування аграрного ринку слабкий розвиток комунікаційної мережі.

Рівень розвитку біржової діяльності та організація біржових торгів є стримуючим чинником підвищення ефективності функціонування ринку сільськогосподарської продукції. Причому, якщо казати про кількісний аспект бірж, то тут Україна займає чи не лідируюче місце в Світі.

Динаміку кількості бірж в Україні наочно представимо на рисунку 5.23.



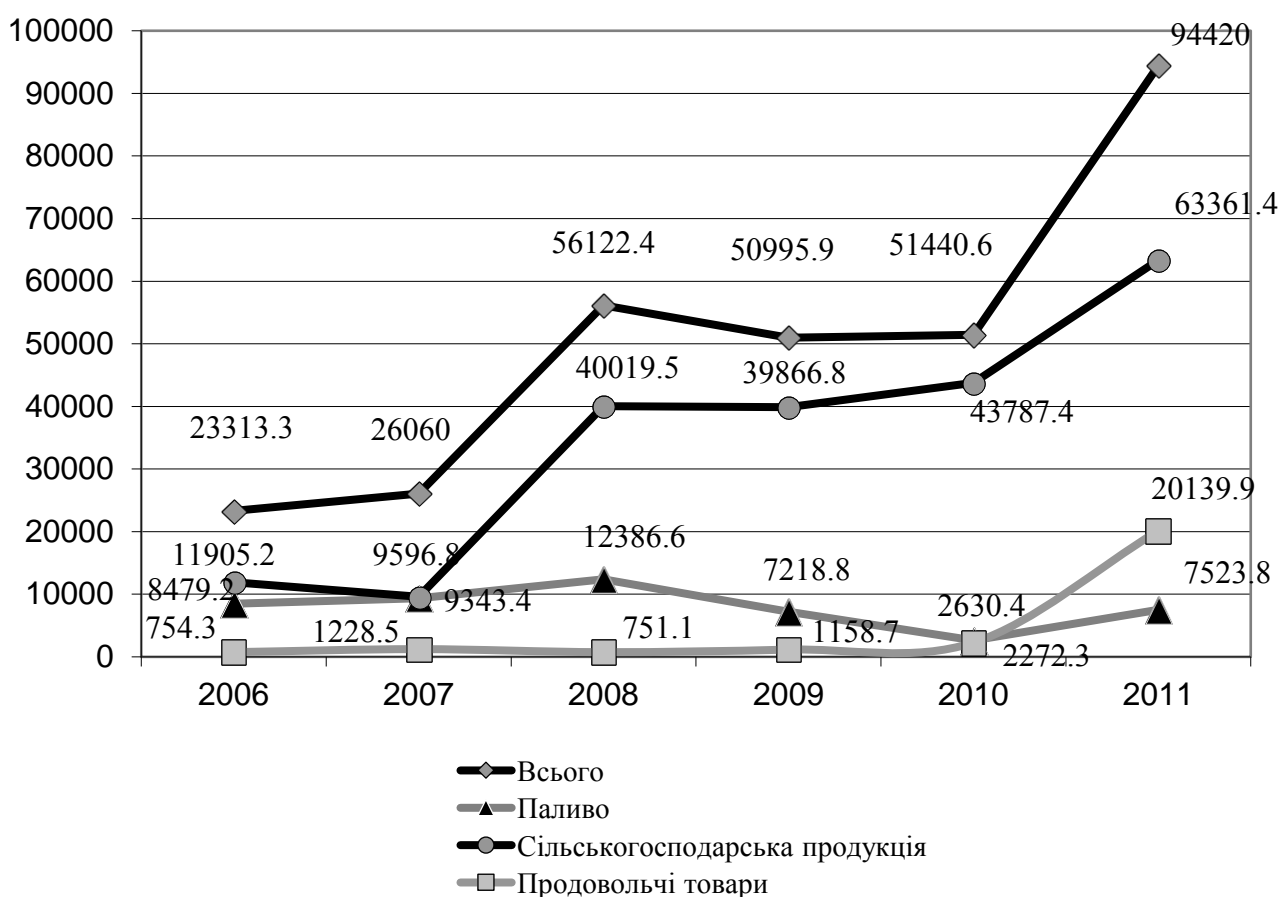
**Рис. 5.23. Динаміка кількості бірж в Україні (без урахування фондових бірж)**  
(розраховано і побудовано на основі даних [72])

У 2011 році Україні налічувалось та функціонувало 537 бірж, серед них 25 агропромислових, 106 – універсальних, 368 – товарних та товарно-сировинних,



38 – інших. Проте жодна з них не відповідає світовим стандартам біржової торгівлі. Єдина ознака, яка робить ці комерційні підприємства біржами, так це слово у назві таких компаній. Але потрібно розуміти, що неможна назвати автомобіль літаком, і очікувати, що він полетить.

Окрім кількості бірж, важливо визначити масштаби їх діяльності, а що як не сума укладених контрактів характеризують реальний стан біржової діяльності. Динаміка обсягів торгів за основними групами товарів представлено на рисунку 5.24.



**Рис. 5.24.** Динаміка сум за укладеними угодами за основними товарними групами на біржах України, тис. грн (розраховано і побудовано на основі даних [72])

На рисунку можна побачити позитивну динаміку зміни обсягів укладених угод, за аналізований період обсяги біржових контрактів зросли у 4 рази, причому торгівля сільськогосподарською продукцією поживилась найбільше, тому, як обсяги проданої через біржі продукції зросли майже у 6 разів.

Однак, для того, щоб визначити значення та роль сучасних товарних бірж, окрім сум укладених угод, потрібно визначити питому вагу вартості біржових контрактів у загальній сумі гуртового товарообігу. І тут, навіть за приблизними розрахунками ситуація вкрай критична.

Нами було проведено розрахунок частки обсягу укладених угод на біржі у 2011 році у загальній пропозиції пшениці у тому ж самому році в оптових цінах. Результат приголомшив, частка сільськогосподарської продукції реалізованої через біржі склала близько 0,2 %. Але, якщо взяти не тільки пшеницю, а всі види сільськогосподарської продукції, цей відсоток може знизитись до значення сотих долів від одного процента. Таким чином, ступень обслуговування товаропотоків національної економіки біржами є настільки малим, що справедливіше сказати, що біржі в Україні не працюють.

Отже, необхідність розвитку біржової торгівлі в Україні, як основного елемента ринкової інфраструктури, є об'єктивною необхідністю. Але робити це необхідно, за світовими стандартами, шляхом домінування форвардних та ф'ючерсних угод, що у всьому світі є головними інструментами прогнозування майбутніх ринкових цін з урахуванням ринкової кон'юнктури. Саме визначення реальних цін на продукцію, які відповідають співвідношенню попиту та пропозиції повинне стати головною функцією бірж.

Захист сільськогосподарських виробників від впливу та домінування на ринку монополістичних трейдерів у всьому світі здійснюється за допомогою створення сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів. Такі кооперативи, повинні створюватися самими селянами, фермерами з метою отримання найвигідніших цін на закупівельні матеріали (паливо, добрива, насіння) та реалізовану продукцію.

Будь який виробник сільськогосподарської продукції, не залежно від розміру, і навіть домогосподарство, завдяки участі у кооперативі може відчутти переваги реалізації продукції безпосередньо кінцевому споживачу, або гуртовому посереднику, при цьому отримуючи більш високу ціну за вироблену продукцію. При створенні кооперативу відпадає необхідність «годувати» посередника, який отримує надприбутки за рахунок тяжкої праці селян.

Особливо важливо створити гуртових постачальників продукції, що швидко псується, зокрема плодових та овочевих груп. Збутові кооперативи, в цьому випадку формують більш крупні партії продукції (картоплі, ягід, овочів та фруктів) для подальшої реалізації на оптових ринках чи торгових домах.

Окрім головної функції торгових домів – формування великих партій сільськогосподарської продукції для подальшої реалізації, вони за своєю природою, як маркетингові структури, повинні здійснювати аналітичну роботу щодо ринкової ситуації, здійснювати пошук нових ніш, контрагентів, як на внутрішньому, так і зовнішньому ринках, надавати консультації різного роду, виконувати агентські доручення тощо.

Торгові дома, повинні стати активними операторами ринку, мають впливати на економічну діяльність товаровиробників сільськогосподарської продукції шляхом створення сприятливих умов для реалізації виробленої ними продукції.

Не менш важливою складовою ринкової інфраструктури сільськогосподарської продукції повинні стати оптові продовольчі ринки, які, до речі активно створювались в обласних центрах та великих промислових центрах на протязі 2010–2013 років. Метою їх створення є забезпечення населення регіонів якісною сільськогосподарською продукцією власного виробництва, або завезеною з інших регіонів за максимально доступними цінами, які формуються під впливом попиту та пропозиції в умовах прозорого та вільного просування продукції. Саме ринки забезпечують доступ домогосподарств та фермерських господарств до роздрібною торгівлі, усуваючи при цьому проміжних посередників.

Є приклади достатньо успішного та ефективного функціонування оптових продовольчих ринків, які працюють вже достатньо тривалий час. Зокрема, таким є гуртовий продуктовий ринок «Шувар» у Львові, територія якого складає близько 20 га. З ринком співпрацює велика кількість товаровиробників сільськогосподарської продукції, не залежно від їх розміру, як великі, середні та малі і навіть домогосподарства. Ринок уявляє собою складний інфраструктурний багатофункціональний логістичний комплекс, та пропонує послуги щодо складування, зберігання, сортування продукції, при цьому він працює цілодобово, що робить взаємовідносини товаровиробників з ринком вкрай зручними.

Головною метою створення таких оптових ринків є обмеження впливу на формування цін ні сільськогосподарську продукцію як з боку держави так і з боку монополістичних учасників ринку. Окрім оптової торгівлі доцільно також на цих ринках розвивати роздрібну торгівлю з метою забезпечення населення якісною продукцією за доступними цінами.

Враховуючи все ж таки, що метою створення оптових ринків є саме заготівля сільськогосподарської продукції великими партіями для формування вагової пропозиції доцільно додатково створювати на рівні районів оптово-роздрібні ринки, насамперед для заготівлі продукції оптовими ринками обласного значення.

Отже, на регіональному рівні повинна бути створена структура відокремлених, але технологічно поєднаних структур: обслуговуючи кооперативи, оптово-роздрібні ринки районного рівня, оптові ринки обласного рівня.

Ефективне функціонування аграрного ринку та наповнення попиту та пропозиції з боку виробників та покупців можливе за умови повноцінного інформування всіх учасників ринку про його кон'юнктуру, загальні та спеціальні тенденції. Ця інформація повинна бути не тільки повноцінною, а й достовірною та оперативною, що вкрай важливо для прийняття обґрунтованих рішень, як учасниками ринку так і державою, з метою його регулювання за допомогою ринкових інструментів. Для цього на державному рівні необхідно створити спеціальні служби моніторингу та інформування.

Ринок сільськогосподарської продукції зможе ефективно функціонувати за умови чіткої його структуризації, формування юридично закріплених окремих продуктових ринків, формування державної підтримки сільськогосподарських підприємств.

Окремими чинниками впливу на розвиток біржової торгівлі сільськогосподарською продукцією в Україні є наявність відповідної ринкової інфраструктури.

Одними із таких елементів є елеватори та зерносховища, де аграрії можуть зберігати свій врожай, до здійснення його продажу за максимально можливими цінами у найсприятливіший для цього період часу.

Однак, тут існує цілий ряд проблем. Більш ніж 50 % функціонуючих елеваторів в Україні не рентабельні. Тільки 25 % від загальної їх кількості побудовано за сучасними технологіями з можливістю швидко приймати та відвантажувати зерно в обсягах до 5000 тон на добу. На даний час в Україні функціонує близько 1200 елеваторів, загальна потужність яких складає близько 48 млн т, з них значна частина належить зернотрейдерам, великим агрохолдингам та держкомпаніям. Перша десятка найкрупніших аграрних компаній володіє 25 % всіх потужностей.

Зберігання зерна на застарілих підлогових елеваторах спричиняє його втрати на рівні до 15 % в місяць, що є занадто високим показником, по відношенню до втрат в розмірі до 1 % при зберіганні на сучасних зерносховищах. Окрім втрат зерна, витрати на зберігання на застарілих потужностях вище за рахунок високого витрачання газу та енергії, що на 10 % підвищує тарифи на зберігання. До того ж, застарілі елеватори не дозволяють приймати сучасні вантажні автомобілі, а час завантаження/розвантаження вагонів може перевищувати такий самий час на сучасних елеваторах до 10 разів, тобто окрім одного дня – до 10 днів за обсяг у 3000 тон. Це також спричиняє додаткові витрати на використання вагонів і суден у портах. Будівництво нового сучасного елеватора оцінюється близько 150 \$ в розрахунку на 1 тону потужності зберігання. Термін окупності може коливатись від 3 до 9 років.

Недостатня кількість сучасних елеваторів в Україні не дозволяє сільгоспвиробникам продавати свою продукцію за найвигіднішими цінами, дочекавшись цінового піку. Дефіцит потужностей призводить до зловживань з боку власників зерносховищ, зокрема через заниження ваги прийнятого зерна.

В цілому за оцінкою Світового банку втрати селян тільки на логістиці кукурудзи та пшениці складають від 600 млн до 1,6 млрд \$ на рік, що досягає до 50 % нинішнього обсягу кредитів банків, виданим сільськогосподарським виробникам.

Таким чином, можна констатувати, що формування інфраструктури, в частині зберігання продукції є вкрай важливим. На даний час є дефіцит потужностей, який з роками буде тільки зростати. За оцінками експертів виробництво зернових та зернобобових культур за 10-15 років досягне 100 млн т.

Ще однією суттєвою перешкодою повноцінного функціонування біржового ринку в Україні є законодавча неврегульованість діяльності бірж, а іноді супереч-

ність одних законодавчо-нормативних документів іншим. В Законі України «Про товарну біржу», біржа визначається, як некомерційна організація, а в Законі України «Про цінні папери і фондову біржу», біржа визначається як акціонерне товариство. Окрім того, не закріплена законодавчо, головна функція біржі, щодо забезпечення умов формування ринку чистої конкуренції та на основі цього збалансованої ринкової ціни.

Безумовно, історія створення та функціонування світового біржового ринку яскраво ілюструє, що біржі не є ідеальним ринковим інститутом, і за час існування мали місце різні кризові явища. Тобто, будь який саморегульований ринок потребує втручання державних інститутів на мінімальному рівні для забезпечення стабільності його функціонування та виконання своїх функцій.

Світовий досвід показує, що існує тісний зв'язок держави та ринку в за безпеченні та регулюванні біржового системи. Держава повинна створити законодавче підґрунтя для функціонування бірж, встановити єдині правила гри для всіх учасників економічного процесу.

Формування ринкових цін на сільськогосподарську продукцію, що відповідають збалансованому попиту та пропозиції неможливе без розвитку форвардної торгівлі, тобто торгівлі контрактами з відстроченою доставкою і оплатою між двома сторонами). А це в свою чергу не дає можливості суб'єктам господарювання планувати свою діяльність.

Світова практика показує, що на більшості бірж у світі здійснюється торгівля ф'ючерсними та опціонними контрактами, що дає можливість учасникам ринку страхувати свої цінові ризики за допомогою механізму хеджування. Наявність та використання механізму страхування робить бізнес-процеси більш прогнозованими та плановірними, відкриває доступ до дешевих кредитних ресурсів. Перехід до таких інструментів став можливим лише після формування високо розвинутого ринку контрактів типу спот та форвард, після формування відповідної законодавчої бази.

В Україні, на жаль немає можливості інтенсивно перейти на торгівлю ф'ючерсними та опційними контрактами, оскільки не розвинутий ринок спотових та форвардних контрактів.

## ВИСНОВКИ

У монографії представлено теоретичне узагальнення та запропоновано нове бачення щодо розв'язання наукового завдання, в основі якого лежить обґрунтування концептуальних засад та розробка практичних рекомендацій з удосконалення торговельної та біржової діяльності в Україні з урахуванням сучасних реалій. Наукове дослідження, яке було проведено в рамках даної монографії дає змогу сформулювати наступні висновки:

1. В сучасних умовах світової економіки розвиток підприємництва стає невід'ємною ланкою в структурі суспільного відтворення. Підприємництво належить до групи найважливіших умов формування фінансової стабільності, соціального і економічного зростання держави і має призначення результативного інструменту в ході подолання кризових явищ. Підприємництво сприймається як специфічний вид діяльності, який змістовно характеризується організаційно-господарським новаторством, пошуком і знаходженням нових, більш ефективних способів використання виробничих ресурсів, реалізацією можливостей підвищення результативності фінансово-господарської діяльності. Тобто підприємництво виступає як своєрідний різновид фінансово-господарського мистецтва, економічної творчості, новаторства, вільного прояву ініціативи, зваженого ризику. Все це сприяє підвищенню рівня економічної грамотності населення, скорочує поле застосування авторитарних управлінських механізмів, створює соціально-психологічні настрої націленості на досягнення позитивних результатів і підпорядкування зусиль визначальній мотиваційній спрямованості.

2. Особливе місце в підприємницькій діяльності посідає торгівля, яку можна назвати серцевиною сфери обігу, так як вона забезпечує купівлю та продаж товарів і послуг, є сполучною ланкою між виробниками і споживачами продукції.

Слід зазначити, що в сучасних економічних умовах, які характеризуються жорсткою конкурентною боротьбою, як між підприємствами, так і між індивідуумами та державами, економічний добробут кожного господарюючого суб'єкта

залежить, в тому числі і від побудови успішних торгових відносин, що забезпечуються реалізацією своїх переваг при виробництві товарів і послуг. У відповідь на ці виклики, вченими різних країн і в різні епохи розроблялися торгові теорії, які покликані були описати кращу торгову стратегію для отримання конкурентної переваги. Ці теорії спробували пояснити наступні питання: модель торгівлі, в якій основна увага приділялася торговим відносинам; джерела прибутку від торгівлі, особливо, як вигоди від торгівлі розподіляються між торговими партнерами; а також наслідки торгівлі для структури виробництва і прибутковості факторів виробництва.

Сучасні умови розвитку торговельних підприємств підкреслюють необхідність системного підходу до практичної реалізації соціальної відповідальності. У основі цього підходу лежить соціальне проектування і оцінка ризиків соціальних вкладень, які в сукупності покликані підвищити результативність соціальної активності підприємства і виробити ефективні антикризові сценарії дій в умовах економічної і соціальної нестабільності.

Основою визначення раціональної соціальної політики є визначення ризиків в соціальній сфері, визначуваних як вірогідність настання несприятливого результату подій в області соціального розвитку за відсутності адекватних управлінських рішень і інвестування по конкретних напрямках. Аналіз ризиків починається з визначення груп ключових стейкхолдерів, які прямо або побічно визначають перспективи стійкого розвитку підприємств, до них відносяться, передусім, співробітники і їх домогосподарства, а також безпосередні ділові партнери. Механізм соціальної відповідальності на основі проектного підходу функціонує за допомогою набору формалізованих процедур, закріплених в документації стратегічного і оперативного рівня. Керівництву торговельних підприємств необхідно приділити належну увагу фіксації основних елементів соціальної політики на стратегічному рівні, розробці кодексу етичної поведінки і пакету соціальних гарантій, що надаються працівникам залежно від рівня ризиків, що виникають при роботі з персоналом, постачальниками, споживачами і локальним співтовариством.

3. В умовах загострення конкуренції планування діяльності будь-якого підприємства становиться все складнішим, а для успішного виконання цієї функції не



достатньо лише періодично оновлювати свій асортимент, або вчасно замінювати одну пропозицію на іншу. Планування економічних показників діяльності підприємств залишається однією з обов'язкових складових його менеджменту, але спланувати діяльність підприємства на майбутній період у сучасному ринковому середовищі є доволі складним завданням. Особливо це стосується діяльності торговельних підприємств, результати діяльності яких у найбільшій мірі залежать від багатьох плінних чинників, що формуються у суспільстві, яке виступає як споживач товарів. Серед завдань планування діяльності торговельних підприємств інституціональним являється вибір місця розташування торговельного підприємства й параметризація його торговельної зони. Вирішення даного завдання має дискретний характер, являється найбільш важливим на стадії початку бізнесу оскільки результат прийнятих рішень на певний час стає необоротним.

З метою оцінки ефективності торгового процесу на основі системного підходу запропоновано відповідну методику. Основною відмінною особливістю даної методики є застосування кількісних відносних показників, які дозволяють дати об'єктивну оцінку ефективності. Крім того, оцінка побудована за системою критеріїв торговельних процесів, тому можна побачити слабкі та сильні сторони того або іншого процесу і розробити відповідні рекомендації. Динамічна оцінка ефективності послуг за запропонованою методикою дозволяє визначити ступінь розвитку торговельного підприємства порівняно з його конкурентами. Іншою особливістю є використання одержаних у процесі анкетування споживачів аналітичних даних, які відображають ставлення споживачів до послуг торговельних підприємств, орієнтир щодо розвитку нових послуг, оптимізації процесів, збільшення цінності послуги для споживача.

4. Ринковий успіх є ключовим критерієм оцінки діяльності вітчизняних підприємств, а їх ринкові можливості зумовлюються ефективно розробленою і послідовно здійснюваною товарною політикою. Невід'ємною частиною товарної політики є формування товарного асортименту. Це пов'язано з тим, що товар служить ефективним засобом впливу на ринок, головною турботою підприємства та джерелом отримання прибутку. Процес формування товарного асортименту повинен виходити з форми його товарної спеціалізації та розміру торгової площі та бути

націленим на задоволення попиту контингенту покупців, а також забезпечення високої прибутковості його діяльності. Мета підприємства стосовно асортименту – формування ефективного асортименту або асортименту, який прогнозується, максимально наближений до раціонального, для задоволення різних потреб та максимізації прибутку.

Аналіз методів, які використовуються для розробки плану продажів дозволяє стверджувати, що лінійні моделі (для розв'язання транспортних задач, побудови оптимального асортименту за критеріями максимізації товарообігу, прибутку тощо) не володіють повним набором можливостей для вибору варіантів структури товарного асортименту, оскільки вони дають змогу одержати оптимальне рішення лише на один визначений плановий період і не розглядають його зв'язок з показниками суміжного (попереднього і наступного) періоду. Частково усунути ці недоліки можна за допомогою динамічних моделей (задача управління товарними запасами із нестабільним попитом, сітьове планування діяльності торговельної мережі тощо), методів нелінійного програмування (оптимізація товарного асортименту на основі еластичності попиту) і стохастичної оптимізації (оптимізація товарного асортименту за умови вимог комплектності тощо). Крім того, цей метод доцільно використовувати лише у сполученні з іншими методами, які дають змогу аналізувати не тільки фактичні і планові дані щодо продажів поточного асортименту, але й враховувати ринкову ситуацію, активність конкурентів, внутрішній стан торговельного підприємства тощо.

Узагальнюючи групу методів управління товарним асортиментом на тактичному рівні, можна зробити висновок про необхідність використання як статистичних методів аналізу, так і експертних, оскільки статистичні методи, базуючись на великому обсязі інформації за попередні періоди, дають змогу домогтися високого рівня точності планування. Однак застосування цих інструментів ефективно за умови стабільності, а також доступності інформаційних джерел. Ці недоліки дає змогу усунути застосування експертних методів, які достатньо ефективні у швидко мінливих умовах і високій невизначеності ринкового середовища, що характерне для діяльності торговельних підприємств.

Отже, групування методів управління товарним асортиментом на торговельно-му підприємстві передбачає виділення шести груп, кожна з яких призначена для прийняття рішень в області товарного асортименту залежно від рівня управління і функціональної області фахівця, який займається питаннями управління товарним асортиментом. Переваги цього групування полягають у тому, що воно показує методи управління товарним асортиментом у комплексі, а також дає змогу встановити взаємозв'язок між ними.

5. Сьогодні сфера торгівлі в Україні активно розвивається. Активізуються маркетингові ініціативи: як «стандартні» (гендерні та державні свята, «чорні п'ятниці» тощо), так і персоналізовані пропозиції конкретному клієнтові (залежні від історії покупок в магазинах, історії поведінки на сайті підприємства, партнерських сайтах, пошукових системах і соціальних мережах).

Аналіз динаміки основних показників стану та розвитку сфери торгівлі свідчить про значну роль торговельних підприємств в економіці України. В першу чергу, це підтверджується щорічним зростанням таких показників як роздрібний товарообіг торговельних підприємств, обсяги торгівлі, кількість торговельних підприємств, кількість зайнятого населення в сфері торгівлі тощо.

В результаті аналізу динаміки показників діяльності вітчизняних торговельних підприємств визначено основні проблеми, що пов'язані з їх функціонуванням, а саме: високий рівень конкуренції, значна частка фізично та морально застарілої техніки, низький рівень інноваційної привабливості сфери торгівлі, недостатній рівень ефективності існуючих економічних механізмів управління торговельними підприємствами, висока плинність кадрів, брак кваліфікованого персоналу тощо.

6. Зміна парадигми менеджменту призводить до зміни підходів до управління в практиці роботи сучасних організацій, що посилює увагу до стратегічного менеджменту, в тому числі до стратегічних питань управління торговельним підприємством. Зважаючи на зазначене запропоновано блок-схему управління торговельним підприємством, що базується на принципах стратегічного управління. В результаті аналізу основних підходів до управління визначено, що найефективнішими підходами до управління торговельними підприємствами слід вважати

маркетинговий підхід, що базується на принципах клієнтоорієнтованості з урахуванням цільових орієнтирів та особливостей функціонування торговельних підприємств. Інструменти ефективного управління торговельним підприємством засновані на підвищенні продуктивності, створенні конкурентної переваги, досягненні задоволеності клієнтів і, як наслідок, збільшенні товарообігу.

Дослідження основних теорій життєвого циклу організацій дозволило визначити особливості розвитку торговельних підприємств, залежність цілей їх функціонування від стадії життєвого циклу та класифікувати проблеми управління торговельними підприємствами за стадією розвитку.

7. З метою формування ефективного механізму управління торговельним підприємством здійснено критичний аналіз існуючих концепцій, підходів, методів, принципів і інструментів управління. Механізм управління визначено як складну, відкриту, здатну до зміни систему, що враховує сукупність форм, методів, важелів, принципів, функцій, інструментів та підходів до управління, вплив контрольованих та неконтрольованих факторів, з визначенням мети управління задля досягнення бажаного результату. Запропонований механізм враховує аналіз та оцінку ефективності торговельної діяльності, розробку та реалізацію стратегії розвитку з метою забезпечення ефективного управління та сталого розвитку торговельного підприємства у стратегічній перспективі

В результаті встановлення цілей та принципів діяльності торговельного підприємства, дослідження особливостей їх функціонування на різних стадіях життєвого циклу, визначенні показників ефективності управління сформовано алгоритм розробки стратегії розвитку торговельного підприємства та механізм управління розвитком торговельного підприємства.

8. На основі аналізу наукової літератури щодо підвищення ефективності управління персоналом встановлено фактори та ризики підвищення ефективності праці на торговельних підприємствах та визначено соціально-економічну складову системи управління персоналом торговельного підприємства, яка базується на засадах концепції клієнтоорієнтованості. Тобто ефективна система управління персоналом торговельного підприємства пов'язана з реалізацією концепції клієнтоорієнтованості.

Запропонований підхід до управління ефективністю торговельної послуги розглядається крізь призму підвищення віддачі трудових ресурсів у рамках техніко-технологічного рівня розвитку торговельного підприємства, вдосконалення організації праці, забезпечення мотивації, професійного рівня персоналу, підвищення інноваційної активності персоналу тощо, дозволяє виявити причинно-наслідкові зв'язки організації ефективності трудових процесів, факторів й умов підвищення трудової ефективності, що впливають на результативність діяльності торговельного підприємства.

З метою підвищення рівня ефективності торговельної послуги запропоновано матрицю оцінки рівня клієнтоорієнтованості торговельного підприємства, що базується на використанні методики SERVQUAL та враховує набір специфічних показників, які характеризують ступінь лояльності споживачів до торговельного підприємства.

Для підвищення рівня клієнтоорієнтованості торговельного підприємства необхідна ефективна система мотивації та стимулювання персоналу. Запропонований підхід до формування раціональної системи мотивації та стимулювання персоналу враховує існуючі обмеження при її впровадженні на торговельному підприємстві, важелі впливу на трудову поведінку працівника, ефективні інструменти та способи стимулювання, механізми вдосконалення менеджменту для досягнення поставлених цілей і завдань у сфері мотивації працівників, що в свою чергу, впливає на зростання показників результативності управління торговельним підприємством в цілому.

9. Біржова високочастотна торгівля пов'язана з операційними ризиками (наприклад, програмні помилки, інтерференції між несумісними алгоритмами), які іноді стають причиною «миттєвих» крахів (flash crash) на фондових біржах. Проте такі біржові обвали є настільки ж рідкісними як, наприклад, і авіакатастрофи, а отже, не є доказом «шкідливості» високочастотної торгівлі для економічної безпеки організованих фінансових ринків. Встановлено, що агресивна біржова високочастотна торгівля не є ефективною навіть за умови «всезнаючого» трейдингу на надкоротких горизонтах інвестування і відсутності трансакційних витрат. Такі результати

значною мірою спростовують твердження про негативний вплив (шкоду) біржової високочастотної торгівлі на економічну безпеку інвесторів та держави. Обґрунтовано, що найбільший прибуток при високочастотному трейдингу досягається, якщо період утримання відкритої торгової позиції становить кілька секунд, а не частки секунди. Іншими словами, можна поставити під сумнів наявність технологічної та ін.формаційної переваги високочастотних трейдерів над іншими («невисокочастотними») учасниками біржової торгівлі акціями. Відповідно їх професійна діяльність не суперечить етиці та іншій соціальній нормативності.

Для істотного зниження рівня фінансового ризику від здійснюваних високочастотних біржових трансакцій маркет-мейкер повинен мати можливість не тільки дуже швидко відкликати (анулювати) потенційно збиткові торгові заявки на покупку/продаж акцій при появі відповідних інформаційних сигналів, але і мати досить ефективні економіко-математичні моделі фінансового прогнозування з часовим горизонтом у кілька секунд (або навіть хвилин).

Таким чином, представлені в монографії наукові результати у вигляді теоретичних засад, науково-методичних та практичних рекомендацій орієнтовані на вирішення актуальних питань, які лежать в площині підвищення ефективності торговельної та біржової діяльності в Україні.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агарков А.П. Экономика и управление на предприятии. Москва: Дашков и Ко, 2013. 400 с.
2. Алешина И.В. Паблик Рилейшнз для менеджеров и маркетингов. Москва: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ»; ГНОМ-ПРЕСС, 1997. 256 с.
3. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2004. 624 с.
4. Андрущенко Н.О., Кудяров В.І. Вдосконалення іміджу торговельного підприємства. *Науковий огляд*. 2014. № 8(9). С. 5-12.
5. Аникин А. В. Юность науки: жизнь и идеи мыслителей-экономистов до Маркса. 4-е изд. Москва, 1985. 413 с.
6. Ансофф И. Стратегический менеджмент: классическое издание. СПб: Питер, 2009. 400 с.
7. Ансофф И. Стратегическое управление / пер. с англ.; науч. ред. и вступ. ст. Л.И.Евченко. Москва: Экономика, 1989. – 519 с.
8. Апопій В. Інтеграція та інтернаціоналізація внутрішньої торгівлі України: сучасні тенденції і проблеми розвитку. *Підприємництво і торгівля: збірник наукових праць* / редакц. кол.: Куцик П.О., Апопій В.В., Семак Б.Б. та ін. Львів: Видавництво Львівського торговельно- економічного університету, 2017. Вип. 21. 168 с.
9. Апопій В.В., Міщук І.П., Ребицький В.М., Рудницький С.І., Хом'як Ю.М. Організація торгівлі: підручник; 2-ге видання., перероб. та доп./ за ред.В.В. Апопія. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 632 с.
10. Аристотель. Политика. Сочинения в 4-х т. Москва: Мысль, 1983. Т.4.С. 376-644.
11. Армстронг Дж. С. Прогнозирование продаж. Маркетинг / под ред. М. Бейкера. СПб.: Питер, 2002. 1192 с.
12. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / пер. с англ.; под ред. С.К. Мордовина. СПб.: Питер, 2004. 832 с.
13. Білявська Ю. В. Особливості та тенденції категорійного менеджменту підприємств торгівлі. *"Проблеми" системного "підходу" в "економіці"*. 2017. Вип. № 4(60). С. 81-87.
14. Бабук И.М., Сахнович Т.А. Экономика промышленного предприятия. Москва: ИНФРА-М, 2013. 439 с.
15. Балабанова Л.В., Брадіна О.А. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємства: монографія. Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. 230 с.
16. Балакирев С.В. Категорийный менеджмент в качестве современного подхода к управлению товарным ассортиментом. *Менеджмент "в России" и за рубежом*. 2006. № 5. С. 87-99.
17. Баскакова М.Ю. Управління вибором стратегії просування нової продукції на ринок. *Проблеми науки*. 2013. №1. С. 8-16.
18. Башнянин Г.І., Лазур П.Ю., Носов О.Ю. Комерційна діяльність підприємств на товарному ринку: проблеми ефективності торгових операцій. Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2003. 157 с.
19. Беккер Г.С. Человеческое поведение: экономический подход. Избранные труды по экономической теории / пер. с англ.; под науч. ред., послес. Р.И. Капелюшников; предисл. М.И. Левин. Москва: ГУ ВШЭ, 2003. 672 с.
20. Беккер Е.И. Современное состояние и динамика развития торговых розничных сетей. *Инженерный вестник Дона: электронный научно-инновационный журнал*, 2011. №3. URL: <http://www.ivdon.ru> (дата звернення: 17.04.2018).

21. Беленов О.Н., Бугаева Т.М. Типология методов управления ассортиментом продукции. *Современная экономика: проблемы и решения*. 2010. № 1(1). С. 69-76.
22. Беллман Р. Динамическое программирование / пер. с англ. Москва: Изд-во иностр. лит-ры, 1960. 400 с.
23. Бинецкий А.Э. Паблик рилейшинз: защита интересов и репутации бизнеса. Москва: ЭКМОС, 2003. 240 с.
24. Білоус Т.В., Гарафонова О.І., Ульченко О.В. Особливості управління товарним асортиментом на малому підприємстві. *Бізнес-Інформ*. 2016. № 11. С. 216-221.
25. Бобиль В.В. Сучасний ризик-менеджмент у банківській діяльності: теоретичний аспект. *Вісник Національного банку України*. 2008. № 11 (153). С. 28-32.
26. Богатырев А.А., Филиппов Ю.Д. Стандартизация статистических методов управления качеством. Москва: Изд-во стандартов, 2003. 121 с.
27. Бодуан Ж. Управление имиджем компании. Паблик рилейшинз: предмет и мастерство: Инфра. Москва. 2011. 240 с.
28. Большой англо-русский экономический словарь / сост. С.С. Иванов, Д.Ю. Кочетков. Москва: ЗАО Центрполиграф, 2005. 620 с.
29. Бонадренко И. Эффективность управления предприятием – ключевая задача менеджмента. *«Das Management»*, 2010. № 5.10-12. URL: <http://www.progressive-management.com.ua/statyi-avtora/ef-management> (дата звернення: 02.04.2018).
30. Боровинский Д. Что продавать? *Маркетолог*. 2004. № 2. С. 7-15.
31. Бровкіна Ю. Тенденції та перспективи роздрібної торгівлі в Україні. *Young Scientist*. 2017. № 10 (50). С. 802-806.
32. Бугас Н.В., Панченко Ю.О. Аналіз факторів, що впливають на формування асортименту. *Ефективна економіка*. 2013. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2482> (дата звернення: 28.03.2018).
33. Бухалков М.И. Организация производства и управление предприятием: учеб. Москва: ИНФРА-М, 2013. 506 с.
34. Варналій З.С. Основы підприємництва: навч. посібник. Київ: Знання-Прес, 2006. 350 с.
35. Ващенко Н.В. Адаптація принципів та методів управління персоналом у процесі управління підприємством. *Економічний часопис-XXI*. 2014. № 1-2(1). С. 98-101.
36. Вдовичев А. Повышаем продажи за счет оптимизации ассортимента. *Коммерческий директор*. 2014. №3. С. 48-53.
37. Веллхофф А., МассонЖ.-Э. Мерчандайзинг: эффективные инструменты и управление товарными категориями. Москва: Издательский дом Гребенникова, 2004. 280 с.
38. Версан В.Г. Интеграция управления качеством, сертификация. Новые возможности и пути развития. *Сертификация*. 2014. № 3. С. 3-10.
39. Виноградова С.Н., Пигунова О.В. Коммерческая деятельность: учеб. Москва: Выш. шк., 2005. 352 с.
40. Виноградська А.М. Комерційна діяльність торговельного підприємства: навч. посіб. Київ: КНТЕУ, 2005. 280 с.
41. Войцеховский О. Управление ассортиментом по категорийному принципу. Мерчандайзинг: сб. ст. по теории и практике мерчандайзинга / под общ. ред. Е.В. Ромата. Харьков: Студцентр, 2003. 264 с.
42. Воронин В.Б. Стратегический менеджмент. *Молодой ученый*. 2014. №4. Т.1. С. 142-145.
43. Габор С.С., Габор В.С. Ефективність як економічна категорія. *Інноваційна економіка*. 2012. №7. С. 14-17.



44. Гавкалова Н., Соболев В. Классификация концепций управления персоналом. *Бізнес Інформ*. 2011. № 9. С. 168-171.
45. Гайдар Н.О. Ефективність господарської діяльності торговельного підприємства: показники та методика оцінки. *Економічний простір: зб. наук. пр.* Дніпропетровськ: ПДАБА, 2010. № 42. С. 174-181.
46. Гальчинський А.С. Початок нової парадигми політичної економії. Постановка проблеми. *Економічна теорія*. 2012. № 2. С. 5-16.
47. Гапоненко А.Л., Панкрушин А.П. Стратегическое управление: учеб. Москва: Омега-Л., 2004. 558 с.
48. Гарифулин А.Ф. Эффективное управление ассортиментом организации. *Планово-экономический отдел*. 2011. № 6. URL: [http://www.profiz.ru/peo/6\\_2011/effek\\_uprav\\_assortimentom/](http://www.profiz.ru/peo/6_2011/effek_uprav_assortimentom/) (дата звернення: 28.03.2018).
49. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підруч. для студ. екон. спец. вищ. навч. закл. 6-е вид., допов. Київ: Лібра, 2008. 720 с.
50. Гармідер Л.Д., Самай І.О. Дослідження формування товарного асортименту підприємства. *Академічний огляд*. 2016. № 1 (44). С. 111-118.
51. Гацалов М.М. Современный экономический словарь-справочник. Ухта: УГТУ, 2002. 371с.
52. Герчикова И.Н. Менеджмент: учеб. 2-е изд. перераб. и доп. Москва: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. 480 с.
53. Глазл Ф., Ливехуд Б. Динамичное развитие предприятия: как предприятия-пионеры и бюрократия могут стать эффективными. Калуга: Духовное познание, 2000. 197 с.
54. Голошубова Н.О., Трішкіна Н.І. Розробка товарної політики на підприємствах оптової торгівлі в системі маркетингу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2005. № 4. Ч. 2. Т. 1. С. 18-27.
55. Горбачевська О.В., Рим Н.Н. Проблема підприємництва в економічній теорії. *Науковий вісник: зб. наук.-техн. пр.* Вип. 16.1. Львів: НЛТУ України, 2006. С. 242-249.
56. Грабчук О.М. Змістове наповнення фінансового прогнозування в умовах невизначеності. *Економіка та держава*. 2012. №8. С.96-98.
57. Григораш О.М. Особливості стратегічного управління товарним асортиментом та якістю товарів URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/107799/46-Grigorash.pdf?sequence=1> (дата звернення: 12.04.2018).
58. Гринько Т.В., Тімар І.В. Імідж підприємств сфери послуг: сутність поняття та особливості формування. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. Черкаси: ЧДТУ, 2014. Вип. 38. Ч. I. С. 127-133.
59. Гринько Т.В. Обґрунтування стратегії зниження витрат підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 2. С. 102-105.
60. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Організаційні зміни на підприємстві в умовах його інноваційного розвитку. *Економічний часопис-XXI*. 2015. №1-2 (2). С. 51-54.
61. Гринько Т.В., Максимчук О.С. Проблеми та перспективи інноваційного розвитку вітчизняних підприємств сфери послуг. *Проблеми економіки*. 2015. № 1. С. 255-260.
62. Гринько Т. В. Стратегія як інструмент антикризового управління на підприємстві. *Економіст*. 2013. № 8. С. 51-53. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econ\\_2013\\_8\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econ_2013_8_13). (дата звернення: 01.04.2018).
63. Гринько Т. В. Щодо інноваційного потенціалу як складової інноваційної активності підприємств. *Економіст*. 2010. № 2. С. 15-16.
64. Громовик Б.П. Управление товарным ассортиментом фармацевтического предприятия с помощью ABC и XYZ-анализа. *Еженедельник аптека*, 2003. №6 (377). С. 25-30.

65. Гросул В.А., Аванесова Н.Е. Оцінка ефективності функціонування підприємств торгівлі з позицій ключових стейкхолдерів: монографія. Харків: Вид-во ХДУХТ, 2010. 230 с.
66. Гукова А.В., Аникина И.Д., Беков Р.С. Управление предприятием: финансовые и инвестиционные решения: учеб.пособ. Москва: ФиС, ИНФРА-М, 2012. 184 с.
67. Гусева О.В. Доцільність застосування матричних методів для оцінки конкурентоспроможності малих готелів. *Матеріали за VIII Міжнародна научна практична конференція, «Будеущие исследования-2012» (17-25 февруари)*. Софія: Бял ГРАД-БГ ООД, 2012. Т. 6.С. 76-81.
68. Гуськова И.В. Стратегическое планирование коммерческой деятельности торгового предприятия. *Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение*. 2015. № 1(41). С. 45-53.
69. Гэлбрейт Дж. Справедливое общество. Гуманистический взгляд. *Новая постиндустриальная волна на Западе: Антология*. Москва: Academia, 1999. С. 223-242.
70. Дашков Л.П., Памбухчиянц В.К., Памбухчиянц О.В. Организация и правовое обеспечение бизнеса. Коммерция и технология торговли: монография. Москва: Дашков и Ко, 2004. 1047 с.
71. Дегтярев Ю.И. Методы оптимизации: учеб. пособие для вузов. Москва: Сов. Радио, 1980. 272 с.
72. Державна служба статистики України. URL: <http://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 22.03.2018).
73. Джоунз Г. Торговый бизнес: как организовать и управлять/ пер. с англ. Москва: Инфра-М, 1996. 304 с.
74. Дибб С., Симкин Л., Брэдли Дж. Практическое руководство по маркетинговому планированию. СПб: Питер, 2001. 256 с.
75. Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг: учеб. пособие / пер. с англ.; под ред. И.С. Минко. Москва: Высш. шк.: ИНФРА-М, 1996. 255 с.
76. Дмитрієв І.А. Соціально-економічні аспекти підприємницької діяльності: монографія. Харків: ВД «Інжек», 2007. 200 с.
77. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Сімченко Г.О. Сучасні технології управління людськими ресурсами організації: монографія. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 320 с.
78. Довідник товаровознавця. Продовольчі товари: навч. посіб. / С.В. Князь, А.Г. Загородній, М.В. Римар та ін.; за ред. д-ра екон.наук, проф. С.В. Князя. Львів: Львівська політехніка, 2016. 340 с.
79. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии / пер. с англ. СПб.: Питер, 2002. 544 с.
80. Друкер П. Эффективное управление / пер. з англ. М. Котельникова. Москва: ТОВ «Видавництво АСТ» ЗАТ НВП «Єрмак», 2004. С.48-50.
81. Друкер П. Классические работы по менеджменту /пер. с англ. И. Григорян. Москва: Московская школа управления «Сколково»: Альпина Бизнес Букс, 2008. 220 с.
82. Друкер П. Практика менеджмента. Москва: Вильямс, 2009. 400 с.
83. Друкер П. Создание новой теории производства. Проблемы теории и практики управления. Москва, 1991. 57 с.
84. ДСТУ ISO 9000-2001. Держстандарт України. Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2001, IDT). Київ, 2001. 39 с.
85. Дудар Т.Г., Дудар В.Т. Формування ринку конкурентоспроможної агропродовольчої продукції: теорія, методика, перспективи: монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2009. 246 с.

86. Егоров Ю.Н. Варакута С.А. Планирование на предприятии. Москва: ИНФРА-М, 2001. 176 с.
87. Елисеева Т. П., Молев М.Д., Трегулова Н.Г. Экономика и анализ деятельности предприятий. Ростов-на-Дону: Феникс, 2011. 480 с.
88. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования. Москва: Финпресс, 1998. 192 с.
89. Єфімова Є.О. Актуальність асортиментної політики у сучасному управлінні підприємством роздрібною торгівлі. *Траєкторія науки*. 2016. № 7. Т. 2. С. 3.1-3.14. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/trna\\_2016\\_2\\_7\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/trna_2016_2_7_5) (дата звернення: 14.04.2018).
90. Жаворонкова Д.В. Управління соціально-відповідальним бізнесом: науково-практичні аспекти. Механізми управління розвитком соціально-економічних систем / за заг. ред. О.В. Мартякової. Донецьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2010. С. 642-651.
91. Жданов А.Ю. Корпоративный аутсорсинг как форма реструктуризации компании. *Экономика и управление*. 2008. №6(38). С. 168-171.
92. Заблудська І.В. Товарна політика підприємства: механізм формування: монографія. Луганськ: Видавництво СНУ ім. В. Даля, 2006. 240 с.
93. Зайцев Н.Л. Экономика, организация и управление предприятием: учеб. пособ. М.: ИНФРА-М, 2012. 455 с.
94. Зайченко Ю.П., Шуилова С.А. Исследование операций: учеб. пособ. Київ: Вища шк., 1990. 239 с.
95. Затейкин В. Управление ассортиментом по категорийному принципу. Мерчандайзинг: сб. ст. по теории и практике мерчандайзинга / под общ. ред. Е.В. Ромата. Харьков: Студцентр, 2003. 264 с.
96. Збарський В.К., Місевич М.А. Конкурентоспроможність високотоварних сільськогосподарських підприємств / за ред. професора В.К. Збарського. Київ: ННЦ ІАЕ, 2009. 310 с.
97. Ильин А.И. Планирование на предприятии: учеб. пособ. Минск: Новое знание, 2003. 635 с.
98. Історія економічних учень: підруч. / Л.Я. Корнійчук, Н.О. Татаренко, А.М. Поручник та ін.; за ред. Л.Я. Корнійчук, Н.О. Татаренко. Київ: КНЕУ, 1999. 564 с.
99. Калюжна О.В. Оптові ринки та їх вплив на формування інфраструктури аграрного ринку. *Вісник Харківського НАУ ім. В.В. Докучаєва, Серія «Економіка АПК і природокористування»*. 2009. № 11. С. 73-78.
100. Канторович Л.В., Макаров В.Л. Оптимальные модели перспективного планирования. Применение математики в экономических исследованиях / под ред. В.С. Немчинова. Москва: Мысль, 1965. Т. 3. С. 7-87.
101. Канцідал Т.В., Комаровська О.В. Вплив маркетингового середовища на асортиментну політику підприємства. *Економіка і регіон*. 2013. № 2(39). С. 52-57.
102. Каплан С., Нортон П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / пер. с англ. 2-е изд., испр. и доп. Москва: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. 320 с.
103. Кардаш В.Я. Товарна інноваційна політика: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2006. 266 с.
104. Карх Д.А. Экономическая и социальная эффективность услуг розничной торговли: автореф. дис... д-ра экон. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством». Екатеринбург, 2010. 38 с.
105. Кастельс М. Информационная эпоха: Экономика, общество и культура / пер. с англ.; под науч. ред. О.И. Шкаратана. Гос. ун-т. Высш. шк. экономики. Москва, 2000. 606 с.
106. Катаев А.В. Администрирование товарной политики организации: методы

- дифференциации ассортимента товаров. *Маркетингрозничной торговли*. 2013. № 3. С. 162-178.
107. Кирилюк Є.М. Механізми оптимізації взаємовідносин обслуговуючих і посередницьких структур із сільськогосподарськими товаровиробниками. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону: зб.наук. праць*. 2008. № 4(1). Том II. С. 172-179.
108. Кириченко Л.С., Мережко Н.В. Основи стандартизації, метрології та управління якістю. Київ: КНТЕУ, 2011. 445 с.
109. Кирьянов А. Концепция управления человеческими ресурсами в организации URL: <http://www.cfin.ru/bandurin/article/sbrn08/09.Shtml> (дата звернення: 04.04.2018).
110. Клавдиева Е.В. Разработка товарной стратегии текстильного предприятия и выбор оптимального варианта обновления продукции: дис. ... канд. экон. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством». Москва, 2003. 160 с.
111. Клаузевиц К. О войне. Мультимедийное издательство Стрельбицкого, 2016. 1599 с.
112. Клэнси К., Криг П. Антиинтуитивный маркетинг. СПб.: Питер, 2006. 432 с.
113. Ковалев А.П., Сорокина О.Г. Ассортиментная и инновационная политика конвертируемого предприятия. Экономическая безопасность и инновационная политика (страна, регион, фирма): монография / под ред. Е.А. Олейникова. Москва: РЭА им. Г. В. Плеханова, 1993. 374 с.
114. Ковалев М. Моделирование рыночных ситуаций и стратегий. *Маркетинг*. 2003. №1. С. 75-78.
115. Коллинз Дж. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... / пер. с англ. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2012. 304 с.
116. Колодка А.В., Ілляшенко С.М. Імідж організації як економічна категорія: сутність, зміст, основні етапи формування. *Прометей*. 2012. №2(38). С. 164-170.
117. Коломієць Т., Мережко Н., Осієвська В. Методологічні засади ідентифікації споживчих товарів. *Товари і ринки*. 2012. № 2. С. 48-53.
118. Колужнова Н.Я. Маркетинг: общий курс: учеб. пособ. для студ. вузов / под ред. Н.Я. Колужновой, А.Я.Якобсона. Москва: Изд-во Омега-Л. 2006. 476 с.
119. Комерційна діяльність / Н.О. Криковцева, О.Б. Казакова, Л.Г. Саркісян, Л.Л. Авдєєнко та ін. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 296 с.
120. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія/за заг. род. О.Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.
121. Корогодова О.О. Концептуальні засади управління ефективністю підприємств сфери послуг. *Зб.наук. праць. Економічні науки*. Чернівці: Книги-XXI, 2012. Вип. 8. С. 172-180.
122. Коротков А. Стратегические матрицы как объект и инструмент классификации. *Маркетинг*, 2004. № 4. С. 89-99.
123. Корякин М.И. Экономика и финансы предприятия / под ред. Т.С. Новашинной. Москва: Синергия, 2014. 344 с.
124. Косачев А.А. Экономическая эффективность бизнес процессов в розничной торговле потребительской кооперации: дис. ... канд. экон. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством». Новосибирск, 2006. 169с.
125. Костюкова Е.И., Башкатова Т.А., Башкатова Н.А. Внедрение метода Маркон в практическую деятельность хлебопекарных предприятий. *Проблемы учета*. 2011. №29 (179). С. 13-17.
126. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. 2-е изд. / пер. с англ.; под ред. С.Г. Божук. Серия «Деловой бестселлер». СПб.: Питер, 2006. 464 с.

127. Кошевий М.М. Формування стратегії розвитку наукоємних виробництв в Україні. *Ефективна економіка*. 2014. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1179>(дата звернення: 25.03.2018).
128. Краснокутська Н.С., Тихонченко Р.С. Метод вибору клієнтоорієнтованої стратегічної позиції підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*, 2015. № 2 (71). С. 92-98.
129. Кредісов В.А. Умови та особливості відтворення підприємництва. *Теорії мікро-макроекономіки*. 2004. № 4. С. 162-169.
130. Крупина Н. Матричний метод в финансовом менеджменте. *Финансовый менеджмент*, 2008. № 5. С.16-33.
131. Кудлай В.Г. Актуальні питання розвитку аграрного ринку. *Український соціум: Науковий журнал*. 2005. № 5/6. С. 143-149.
132. Кудрявцев Е.М. Организация, планирование и управление предприятие. Москва: АСВ, 2012. 416 с.
133. Кузьмін О.Є., Мороз А.С., Подольчак Н.Ю., Шуляр Р.В. Трансформація підприємств: економічна оцінка та побудова систем менеджменту: монографія. Львів: Видавництво Національного Університету «Львівська політехніка», 2005. 336 с.
134. Кунц Г., О'Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций / пер. с англ.; общ. ред. и предисл. академика Д.М. Гвишиани. Москва: «Прогресс», 1981. Т. 1. 250 с.
135. Лазур П.Ю. Історична еволюція феномена підприємництва та його науково-економічні інтерпретації URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/chem\\_biol/nvnltu/16\\_6/285\\_Lazur\\_16\\_6.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltu/16_6/285_Lazur_16_6.pdf) (дата звернення: 19.04.2018).
136. Лексакова О.В. Системный подход к управлению эффективностью торговли. *Проблемы современной экономики*. 2012. №4. С. 65-68.
137. Лизанець А.Г., Долинай Т.Т. Регулювання товарної та асортиментної політики підприємства на засадах категорійного менеджменту. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія Економіка*. 2016. Вип. 2(6). С. 91-96.
138. Липчук В.В., Яців І.Г., Гошко Б.М., Гошко О.Й. Маркетинговий аналіз: навч. посіб./ за ред. В.В. Липчук. Київ: Академвидав, 2008. 216 с. URL: <http://westudents.com.ua/knigi/281-marketingoviy-analz-lipchuk-vv.html> (дата звернення: 19.03.2018).
139. Лобай Р.Р. Теоретичні підходи до визначення ефективності економічної діяльності. *Ефективність державного управління*. 2013. Вип. 36. С. 353-361.
140. Лозинська Т., Пасемко Г. Тенденції розвитку аграрного ринку в контексті державного регулювання. *Публічне управління: теорія та практика*. 2011. № 1(5). С. 162-168.
141. Лукьянчиков И.В. Социальные инвестиции в корпоративной социальной ответственности организаций: альтруизм или разумный эгоизм? *Креативная экономика*. 2014. № 8 (92). С. 88-98.
142. Мазепа Т.С. Формування асортиментної політики підприємств торгівлі: зміст і основні підходи. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2008. № 45. Т. 1. С. 73-79.
143. Мазепа Т.С. Формування асортиментної політики підприємств роздрібно торгівлі: автореф. дис.... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» (за видами економічної діяльності). Харків. 2008 27 с.
144. Майорова Е.А., Никишин А.Ф. Влияние социальной ответственности на эффективность розничных торговых организаций. *Сборник научных трудов Sworld*. 2014. Т. 26. № 4. С. 23-24.

145. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга / пер. с англ. СПб.: Питер, 2000. 320 с.
146. Маркс К., Энгельс Ф. Сочинения. Москва: Политиздат, 1961. Т. 2. 780 с.
147. Мартиненко М.М., Чернега В.В. Історичний розвиток підприємництва в Україні. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2003. № 3. С. 57-61.
148. Минвьеф А., Сухаревский А. Управление ассортиментом: опыт ведущих ритейлеров. *Вестник «McKinsey»*, 2013. URL: <http://www.management.com.ua/marketing/mark243.html> (дата звернення: 12.03.2018).
149. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / пер. с англ. СПб.: Питер, 2000. 336 с.
150. Моисеева Н.К., Голиков Т.Н., Долгачева Ю.С. Менеджмент категорий и мерчандайзинг в розничной торговле. *Маркетинг*. 2005. № 2(81). С. 101-108.
151. Момот О.І. Можливості використання міжнародних стандартів для побудови інтегрованих систем менеджменту. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. Київ, 2014. № 5 (37). С. 133-138.
152. Морщенок Т.С. Огляд підходів до визначення економічної сутності поняття «ефективність». *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 1(01). С. 7-13.
153. Муглер Ё. Жизненный цикл и особенности развития малых и средних предприятий. *Вестник Белорусского государственного экономического университета*. 1997. № 1. С. 132-136.
154. Муромкина И.И. Имидж розничного торгового предприятия: особенности формирования и восприятия. URL: <http://www.cfin.ru/press/marketing/2001-2/06.shtml> (дата звернення: 27.03.2018).
155. Нижник В.М. Управління підприємством: організаційно-економічний аспект: монографія / за ред. д-ра екон. наук, проф. В.М. Нижника, канд. екон. наук, доц. М.В. Ніколайчука. Хмельницький: ХНУ, 2010. 389 с.
156. Николаева М.А. Товароведение потребительских товаров. Теоретические основы: учеб. для вузов. Москва: НОРМА, 1998. 283 с.
157. Новичков А.В., Сарафанников А.А. Социальная ответственность бизнеса в системе рыночных отношений. Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2012. 305 с.
158. Ноздрева Р.Б., Цыгичко Л.И. Маркетинг: как побеждать на рынке. Москва: Финансы и статистика, 1991. 304 с.
159. Одинцова Е.В. Формирование ассортиментной политики. URL: [http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/pricing/assortment\\_policy1.htm](http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/pricing/assortment_policy1.htm) (дата звернення: 23.04.2018).
160. Олійник В.Я. Перший період становлення ринкового соціально-економічного устрою в Україні: вихід з депресії і стимулювання піднесення. *Вісник ДДФЕІ: економічні науки*. 2001. № 2. С. 10-17.
161. Опельбаум Ш. В. Организация советской кооперативной торговли. Москва: Экономика, 1974. 375 с.
162. Организация, планирование и управление деятельности промышленного предприятия / А.В. Антонец, Н.А. Белов, С.М. Бухало и др.; под ред. С.М. Бухало.; 2-е изд., перераб. и доп. Київ: Вища шк., 1989. 472 с.
163. Орлов П.А. Впровадження систем управління якістю: стан, проблеми, перспективи. *Стандартизація, сертифікація, якість*. 2013. № 6. С. 59-63.

164. Осипенко Н.І. Інформаційна фальсифікація товарів і комплексне інформаційне забезпечення як захист від неї. *Вісник Львівської комерційної академії. Серія товарознавча.* 2011. Вип. 12. С. 26-29.
165. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг и др. / пер. с англ. Москва: Вильямс, 2003. 1200 с.
166. Павленчик А.О. Формування та функціонування ринку сільськогосподарської продукції: автореф.... канд. екон. наук: спец. 08.00.04. «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Львів, 2008. 20 с.
167. Павлов Р.А., Кашин Р.А., Смирнов С.О. Сучасний ринок FOREX та методи прогнозування валютних курсів на ньому. *Економічний простір.* 2010. № 39. С. 15-20.
168. Павлова М.Б. Принципы и факторы формирования ассортимента в розничных торговых предприятиях. *Экономика и бизнес: теория и практика.* 2017. Т. 1. №4. С. 121-124.
169. Павлова Т.С. Відмінності між мораллю і правом як етичними емоціями. *Культура народів Причорномор'я.* 2013. № 247. С. 192-195.
170. Павлова Т.С. Етична емоція як основа права і моралі: соціально-філософський аспект. *Культура народів Причорномор'я.* 2013. № 245. С. 179-181.
171. Паринов С.И., Яковлев Т.И. Экономика 21 века на базе Интернет-технологий. URL: <http://colscy.narod.ru/21vek.htm> (дата звернення: 23.03.2018).
172. Петражицкий Л.И. Акции. Биржевая игра и теория экономических кризисов. Об акционерном деле и типических ошибках при оценке шансов неизвестной прибыли. СПб: ЛЕНАНД, 2016. 320 с.
173. Піддубна Л.І. Конкуренентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання управління: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2007. 368 с.
174. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. / Л.П. Батенко, М.А. Белов, Н.М. Євдокимова та ін. / за заг. ред. В.Є. Москалюка. Київ: КНЕУ, 2005. 384 с.
175. Покотилова О.І. Еволюція концепцій маркетингу та сучасні тенденції у методологічних підходах до формування асортименту. *Глобальні та національні проблеми економіки. Вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського.* 2015. Вип. 8. С. 584-587.
176. Покотилова О.І. Рефлексивне управління товарним асортиментом підприємства на основі процесного підходу. *Економіка: реалії часу.* 2015. № 5(21). С. 155-160.
177. Покотилова О.І. Рефлексивний підхід у процесі прийняття управлінського рішення щодо формування асортименту підприємства. *Економічний вісник Донбасу.* 2012. № 3 (29). С. 185-188.
178. Покотилова О. І. Формування товарного асортименту підприємств харчової промисловості на основі рефлексивного підходу: автореф. дис.... канд. екон. наук: 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». НУХТ. Київ, 2014. 20 с.
179. Полікарпов І.С., Шумський О.В. Товарна інформація: підруч. Київ: Центр навчальної літератури, 2012. 616 с.
180. Половинко В.С. Управление персоналом: системный подход и его реализация: монография / под науч. ред. Ю.Г. Одегова. Москва: Информ-Знание, 2002. 484 с.
181. Полозова А.Н., Гребнева И.В. Матричные методы анализа и прогнозирования дохода организации. *Аудит и финансовый анализ,* 2008. № 5. С. 152-160.
182. Полонська Л.А., Турянська М.М. Формування асортименту товарів в роздрібній торгівлі. Київ: Техніка, 1982. 320 с.
183. Полонський А.Н., Садеков А.А., Гасило Е.А. Планирование деятельности предприятия торговли. Донецк: Вид-во ДонГУЭТ, 2004. 233 с.

184. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. 2-е изд. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2006. 454 с.
185. Портер М. Конкуренция / пер. с англ. Москва: Издательский дом “Вильямс”, 2005. 608 с.
186. Протасов Д.В. Теория и практика применения технологии бенчмаркинга для улучшения качества деятельности организации: монография. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2009. 80 с.
187. Процюк Н.І. Системне управління якістю продукції як фактор ефективної діяльності підприємств. *Аграрна наука і освіта*. 2015. № 5. Т.6. С. 148-150.
188. Прядко О.М. Управління торговим асортиментом в умовах національної конкурентної політики. *Науково-виробничий журнал Бізнес-навігатор*. 2013. №3 (32). С. 200-204.
189. Прядко О.М., Попова Л.О., Синицина Г.А. Управління торговим асортиментом у роздрібній торгівлі в умовах національної конкурентної політики: монографія. Харківський державний ун-т харч. та торгівлі. Харків, 2014. 153с.
190. Ракитов А. Философия компьютерной революции. Москва: Политиздат, 1991. 287 с.
191. Рассадина Е.С. Анализ и классификация существующих подходов в области управления ассортиментом выпускаемой продукции. *Актуальные вопросы экономических наук*. 2010. № 15-1. С. 18-22.
192. Решетняк Е.И., Степанюк А.В. Матричные методы разработки маркетинговой стратегии предприятия. *Системы обработки інформації*. 2012. Вип. 3 (101). Т.2. С. 230-233.
193. Рикардо Д. Начала политической экономии и налогового обложения. Избранное / науч. ред.; пер. с англ.; предисл. П.Н. Клюкина. Москва: ЭКСМО, 2009. 960 с.
194. Родионова В.Н., Туровец О.Г. Организация производства и управление предприятием: учеб. пособ. Москва: ИЦ РИОР, 2015. 128 с.
195. Рубан В.В. Розвиток соціально-відповідального маркетингу в Україні. *Інноваційна економіка*. 2012. Вип. 6. № 32. С. 187-190.
196. Садриев Д., Садриев Р. АВС-анализ и оптимизация товарного ассортимента. *Маркетинг*. 2008. №1. С. 119-125.
197. Сакевич І.А. Централізація та децентралізація функцій управління в організаційній структурі підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні: збірник наукових праць*. 2008. № 5 (84). С. 22–26.
198. Саранча Г.А. Метрологія, стандартизація, відповідність, акредитація та управління якістю: підруч. Київ: ЦНЛ, 2013. 672 с.
199. Семерунь Л.В. Фактори і резерви підвищення ефективності операційної діяльності торговельних підприємств. *Торгівля і ринок України: зб. наук. праць*. Донецьк: Вид-во ДонНУЕТ, 2010. Вип. 29. С. 284-292.
200. Семин О.А., Сайдашева В.А., Панюкова В.В. Сервис в торговле. Искусство торговать или секреты мерчандайзинга. Москва: Дело и сервис, 2007. 110 с.
201. Сидоренко М. Процессный подход к управлению предприятием. Почему за ним будущее? URL: <http://kn-grup.com/publications/articles/protsessnoeupravlenie/135> (дата звернення: 12.04.2018).
202. Силаков А.В. Разработка метода формирования сбалансированной структуры товарного портфеля текстильного предприятия: дис. ... канд. экон. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством». Москва, 2004. 198 с.
203. Словарь современной экономической теории Макмиллана. Москва: ИНФРА-М, 2003. 608 с.



204. Смит А. Благосостояние наций. Исследование о природе и причинах благосостояния наций / пер. с англ. А. Васильева, М. Межевикина, А. Маливський. Київ: Port-Royal, 2001. 594 с.
205. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. Москва: Наука, 1993. 897 с.
206. Смолінська О.Є. Стратегія організації та управління людськими ресурсами крізь призму організаційної культури. *Актуальні проблеми економіки*. № 61(72). 2013. С. 107-114.
207. Современный экономический словарь / Сост. Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. 2-е изд., испр. Москва: ИНФРА-М., 1999. 479 с.
208. Сотникова С.И., Соловьева Ю.О. Методический подход к расчету уровня естественной текучести персонала в торговле. *Вестник Омского университета. Серия «Экономика»*. 2008. № 1. С. 69-76.
209. Софієнко А.В. Соціальна відповідальність бізнесу: розуміння та сучасні тенденції. *Економічні інновації*. Проблеми та сучасні зрушення в реальному секторі економіки: зб.наук. праць. Одеса: Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, 2012. Вип. 47. С. 297-302.
210. Статистичний збірник «Зовнішня торгівля України товарами та послугами у 2016 році». Державна служба статистики України, 2017. URL:[http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2017/zb/06/Zb\\_ztutp2016pdf.zip](http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2017/zb/06/Zb_ztutp2016pdf.zip) (дата звернення: 13.03.2018).
211. Статистичний збірник «Зовнішня торгівля України товарами та послугами у 2015 році». Державна служба статистики України, 2016. URL:[http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2017/zb/06/Zb\\_ztutp2015pdf.zip](http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2017/zb/06/Zb_ztutp2015pdf.zip) (дата звернення: 13.03.2018).
212. Статистичний збірник «Зовнішня торгівля України товарами та послугами у 2014 році». Державна служба статистики України, 2015. URL:[http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2017/zb/06/Zb\\_ztutp2014pdf.zip](http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2017/zb/06/Zb_ztutp2014pdf.zip) (дата звернення: 13.03.2018).
213. Статистичний збірник «Зовнішня торгівля України товарами та послугами у 2013 році». Державна служба статистики України, 2014. URL:[http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2017/zb/06/Zb\\_ztutp2014pdf.zip](http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2017/zb/06/Zb_ztutp2014pdf.zip) (дата звернення: 13.03.2018).
214. Статистичний збірник «Зовнішня торгівля України товарами та послугами у 2012 році». Державна служба статистики України, 2013. URL:[http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2017/zb/06/Zb\\_ztutp2012pdf.zip](http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2017/zb/06/Zb_ztutp2012pdf.zip) (дата звернення: 13.03.2018).
215. Статистичний збірник «Ринок праці у 2012-2016 рр.». Державна служба статистики України. URL:<http://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 13.03.2018).
216. Статистичний збірник «Роздрібна торгівля України за період 2012-2016 рр.». Державна служба статистики України. URL:[http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2017/zb/09/zb\\_rtu2016pdf](http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2017/zb/09/zb_rtu2016pdf) (дата звернення: 13.03.2018).
217. Стрекалова Н.Д. Бізнес-модель як корисна концепція стратегічного управління. *Проблеми сучасної економіки*. 2009. № 2. URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=2627> (дата звернення: 19.03.2018).
218. Сысоева С., Бузукова Е. Категорийный менеджмент. Курс управления ассортиментом в рознице. СПб.: Питер, 2015. 400 с.
219. Талей Н.Н. Одураченные случайностью. О скрытой роли шанса в бизнесе и в жизни / пер. с англ. С. Филина. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2010. 320 с.

220. Гарнавский В. Прощание с брендом. Вывод с рынка не оправдавших себя новинок и потерявших популярность торговых марок. *Новый маркетинг*. 2004. № 1. С. 14-19.
221. Гвилдиани Ю.К., Аляутдинова Х.И. Обновление ассортимента товаров: экономический аспект. Москва: Знание, 1986. Вып. 7. 64 с.
222. Тетюшкина Г.С. Организация коммерческой деятельности предприятия: учеб. Ульяновск: УлГТУ, 2006. 132 с.
223. Томилова М.В. Модель имиджа организации. *Маркетинг в России и за рубежом*. 1998. № 1. С. 34–39.
224. Трещов М.М. Розвиток інфраструктури аграрного ринку в регуляторному середовищі держави, як один з основних шляхів підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Економічний простір*. 2007. № 24. С. 73-82
225. Управление предприятием: основные функции. *Бизнес-ключ: Деловой журнал*. URL: [http://www.bkworld.ru/interest/interest\\_722.html](http://www.bkworld.ru/interest/interest_722.html) (дата звернення: 14.04.2017)
226. Управление розничным маркетингом / под ред. Д. Гилберта; пер. с англ. Москва: ИНФРА-М, 2005. XVI. 571 с.
227. Устенко А.О., Малинка О.Я. Управління інтегративною соціально-економічною системою підприємства (інформаційно-аналітичний аспект): монографія. Івано-Франківськ: Фоліант, 2013. 270 с.
228. Файоль А. Общее и промышленное управление / пер. с фр. Б.В. Бабина-Кореня. Серия: Библиотека журнала «Контроллинг»: классики менеджмента. Москва: Контроллинг, 1992. 112 с.
229. Фасмер М. Этимологический словарь русского языка / пер. с нем.; перед. и доп. О.Н. Трубачёва. 2-е изд., стер. Москва: Прогресс, 1987. Т. 1-4.832 с.
230. Федько В.П. Товарная политика организации: учеб. для вузов. Стандарт третьего поколения. СПб.: Питер, 2018. 608 с.
231. Фенькин А.А. Методы маркетингового стратегического управления развитие розничных торговых сетей: автореф. дис. ... канд. экон. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством». СПб, 2008. 18 с.
232. Фрайлингер К., Фишер И. Управление изменениями в организации / пер. с нем. Н.П. Береговой, И.А. Сергеевой. Москва: Книгописная палата, 2012. 264 с.
233. Фридман А.М. Экономика предприятий торговли и питания потребительского общества: учеб. / 4-е изд.; перераб. и доп. Москва: Дашков и Ко, 2013. 656 с.
234. Хаэт Г.Л., Медведева О.А. Корпоративная культура и ценности человека. Краматорськ: ДГМА, 2011. 267 с.
235. Хайек Ф.А. Дорога к рабству / пер. з англ. Н.Я. Петракова. Москва: «Экономика», 1992. 176 с.
236. Хемел Г. На чолі революції. СПб.: Best Business Books, 2007. 368 с.
237. Хендерсон Б., Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Товарный портфель (матрица «рост – доля рынка» Бостонской консультационной группы). Стратегический процесс. СПб: Питер, 2001. 567 с.
238. Хизрич Р., Питерс М. Предпринимательство, или как завести собственное дело и добиться успеха / пер. с англ. В.С. Загашвили. Москва: Прогресс, 1992. 160 с.
239. Хлопенко О.В. Управление конкурентоспособностью услуг розничной торговли. Вестник ДГТУ, 2013. № 3-4 (72-73). С. 150-155.
240. Цвилев Р.И. Постиндустриальное развитие: уроки для России. Москва: Наука, 1996. 467 с.
241. Цыганкова Т.М., Петрашко Л.П., Кальченко Т.В. Международная торговля: учеб. пособ. Москва: Финансы, 2001. 488с.

242. Чайковський В.Ф. Економічна історія світу і України: навч. посіб. Тернопіль: Лілея, 1997. 184 с.
243. Червяченко А.В. Теоретичні підходи до визначення ефективності соціально-економічної системи та її видова класифікація. *Економіка розвитку*. 2006. №1. С. 46-48.
244. Чечетова-Терашвілі Т.М. Класифікація матричних методів, які застосовуються в стратегічному управлінні підприємством. *Первая международная научно-практическая конференция «Качество экономического развития: глобальные и локальные аспекты» (24-25 мая 2007 г.)*. URL: [http://www.confcontact.com/2007may/8\\_4e4et.php](http://www.confcontact.com/2007may/8_4e4et.php) (дата звернення: 28.04.2018).
245. Чуб Б.А. Концепция стратегического управления General Electric / McKinsey. URL: <http://www.iteam.ru/articles.php?pid=1&tid=2&sid=16&id=452> (дата звернення: 16.04.2018).
246. Чубукова Л.В. Стратегическое управление имиджем промышленного предприятия в условиях конкуренции: дис... канд. экономнаук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством». Ижевск, 2007. 160с.
247. Швец А., Швец М. Анализ ассортиментной политики предприятия. *Маркетинг*. 2007. №2. С. 50-60.
248. Шегда А., Божидарнік Т. Стратегія розвитку підприємництва в умовах перехідної економіки України. *Підприємництво, господарство і право*. 2002. № 5. С. 102-105.
249. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / пер. с англ.; под ред Т. Ю. Ковалевой. 3-е изд. СПб.: Питер, 2007. 336 с.
250. Шервуд Д. Видеть лес за деревьями: системный подход для совершенствования бизнес-модели / пер. с англ. Москва: Альпина Паблишер, 2012. 342 с.
251. Шервуд Д. Системное мышление для руководителей. Практика решения бизнес-проблем / пер. с англ. Москва: Альпина Паблишер, 2016. 300 с.
252. Шира Т. Б. Функціональний аспект управління асортиментом у комерційній діяльності. *Наукові записки Української академії друкарства. Серія: Економічні науки*. 2016. № 1. С. 63-73. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzec\\_2015\\_1\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzec_2015_1_11) (дата звернення: 24.04.2018).
253. Широкова Г.В. Жизненные циклы российских предпринимательских фирм (методология исследования и основные стадии): дисс.... докт. экон.наук: спец: 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством». СПб.: СПбГУ, 2010. 463 с.
254. Широкова Г.В. Жизненный цикл организации: концепции и российская практика. 2-е изд. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента»; Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2008. 480 с.
255. Широкова Г.В., Клемина Т.Н., Козырева Т. П. Концепция жизненного цикла в современных организационных и управленческих исследованиях. *Вестник Санкт-Петербургского университета*, 2007. Сер. 8. Вып. 2. С. 3-31.
256. Шрагенхайм Э. Управленческие дилеммы. Теория ограничений в действии. Москва: Альпина-Паблишер, 2007. 296 с.
257. Шумпетер Й. Теория экономического развития /пер. с англ. М.Д. Чеванева. Москва: Прогресс, 1982. 453 с.
258. Шураева П.О., Корхов П.О. Матричные методы как инструмент эффективного функционирования предприятия. *Синергия наук*, 2017. №16. С. 276-281.
259. Шустер Е. Производительность труда в ритейле. *Журнал РОСТ*, 2012. № 4 (8). URL: <http://www.retail4retail.ru/pressa-onas/proizvoditelnost-truda.pdf> (дата звернення: 20.03.2018).
260. Шушкова О., Глубока І. Окремі аспекти управління товарним асортиментом підприємства. *Вісник СНАУ*. 2010. № 5/1. С. 64-69.

261. Экономика и организация деятельности торгового предприятия: учеб. / под ред. А. Н. Соломатина. 4. изд., перераб. и доп. Москва: ИНФРА-М, 2005. 295 с.
262. Экономическая энциклопедия: в 3-х томах. / Сост. С.В. Мочерный (отв. ред.) и др. Москва: Издательский центр «Академия», 2002. Т.3. 952 с.
263. Экономический словарь/под ред. А.Н. Азрилияна. Москва: Институт новой экономики, 2007. 1472 с.
264. Энджел Д., Блэкуэлл Р. Поведение потребителей. СПб.: Питер, 1999. С. 606.
265. Эткинсон Дж., Уилсон Й. Стратегический маркетинг: ситуации, примеры. Москва: Юнити-дана, 2001. 471 с.
266. Юзык Л.О. Підходи щодо оцінки КСВ на показники діяльності підприємства. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. Серія «Економічні науки»*. 2010. № 3. С. 158-165.
267. Яковенко А.П. Исследование факторов, влияющих на формирование и развитие корпоративного имиджа предприятия, оказывающего туристические услуги. *Бізнес Інформ*. 2012. №3. С.140-143.
268. Abell, D.F. (1980) *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*. Englewood Cliffs. London: Prentice-Hall. 290 p.
269. Abergel, F., Lehalle, C., Rosenbaum, M. (2013). High frequency trading, liquidity and stability. *Opinions et Débats*. Issue2.P. 6-84.
270. Abergel, F., Anane, A., Chakraborti, A., Jedidi, A., Muni Toke, I. (2016). *Limit Order Books*. Cambridge: Cambridge University Press.
271. Adizes, I. (1999) *Managing Corporate Lifecycles: An upd. and exp. look at the Corporate Lifecycles*. First ed., First print., Paramus, NJ: Prentice Hall Press. Additional printings by the Adizes Institute Publications. 260 p.
272. Aharony, J., Falk, H., Yehuda, N. (2006). Corporate life cycle and the value relevance of cash flow versus accrual financial information. School of Economics and Management Bolzano. Italy. Working Paper.No. 34. P.87-99.
273. Alshaher A. The McKinsey7S Model framework for E-learning system readiness assessment. *International Journal of Advances in Engineering & Technology*. 2013. Vol. 6. Issue 5. P. 1948-1966.
274. Ansoff, I. (2007) *Strategic Management. Classic Edition*. London: Palgrave Macmillan, 2007. 272 pp.
275. Bachelier, L. (1900). *Théorie de la spéculation* (Doctoral dissertation, Sorbonne, Paris, France). URL:[http://www.numdam.org/item?id=ASENS\\_1900\\_3\\_17\\_\\_21\\_0](http://www.numdam.org/item?id=ASENS_1900_3_17__21_0)(дата звернення: 12.04.2018 )
276. Berkman, R., Brown, J., Goldberg, B., Mijanovich, T. (1992) *In the national interest: The 1990 urban summit*. N.Y.: The Twentieth Century Fund Press. 112 p.
277. Blackburn, J. (2012), Valuing time in supply chains, establishing limits of time-based competition. *Journal of Operations Management*. Vol. 30. No. 5. P.396-405.
278. Bradford, H. (2014). FBI Investigating High-Frequency Traders: WSJ. Huffington Post. URL:[https://www.huffingtonpost.com/2014/03/31/fbi-high-speed-trading\\_n\\_5065622.html](https://www.huffingtonpost.com/2014/03/31/fbi-high-speed-trading_n_5065622.html)(дата звернення: 19.03.2018)
279. Brown, S. (1993) Retail location theory: evolution and evaluation. *The International Review of Retail Distribution and Consumer Research*. Vol. 3. No 2. P. 185-230.
280. Buffett, W. (1984). The Superinvestors of Graham-and-Doddsville. *Hermes:the Columbia Business School Magazine*. Fall, 4-15. URL:<http://www.tilsonfunds.com/superinvestors.html>(дата звернення: 29.03.2018)

281. Chakraborti, A., Toke, I., Patriarca, M., & Abergel, F. (2011). Econophysics: Empirical facts and agent-based models. *Quantitative Finance*. Issue 11(7). P. 1013-1041.
282. Charles, A., & Darne, O. (2014). Large shocks in the volatility of the Dow Jones Industrial Average index: 1928-2013. *Journal of Banking & Finance*. Issue 43. P. 188-199.
283. Christopher, M., Gattorna, J. (2004) Supply chain cost management and value-based pricing. *Industrial Marketing Management*. Vol. 34.No. 2. P.115-121.
284. Humby, C., Hunt, T., Phillips, T. (2008). Scoring Points: How Tesco Continues to Win Customer Loyalty. Kogan. P. 131–132.
285. Cochran, Philip L., Wood, Robert A. (2014) Corporate Social Responsibility and Financial Performance. *The Academy of Management Journal*. Vol. 27. No.1. P. 43-44.
286. Crafts, N., & Fearon, P. (2010). Lessons from the 1930s Great Depression. *Oxford Review of Economic Policy*. Issue 26(3). P. 285-317.
287. Cronin, J., Taylor, S. (1994) SERVPERF versus SERVQUAL: reconciling performance-based and perception-minus-expectations measurement of service quality. *Journal of Marketing*. Vol. 58. No. 1. P. 125-31.
288. Dangelmaier, W., Laroque, C. & Klaas, A. (2013) Simulation in Produktion und Logistik: HNI-Verlagsschriftenreihe. Paderborn, 09-11 Oktober 2013 zgl. ASIM-Mitteilung Nr. 147. P. 641-649.
289. Davidson, W.R., Bates, A.D., Bass, S.J. (1976) The retail life cycle. *Harvard Business Review*. November-December. P. 89-95.
290. Dickinson, R.A. (1983) Innovations in Retailing. *Retail Control*. June-July. P. 30-54.
291. Discover DAX indices. URL: <https://www.dax-indices.com/indices>. (дата звернення: 01.03.2018).
292. Duk Okes (2006) Promoting Quality In Your Organization. *Quality Progress*. P. 29-35.
293. Engel, C., & Morris, C. (1991). Challenges to stock market efficiency: evidence from mean reversion studies. *Economic Review-Federal Reserve Bank of Kansas City*. Issue 76(5). P. 21-35.
294. Fama, E. (1970). Efficient capital markets: a review of theory and empirical work. *The Journal of Finance*. Issue 25(2). P. 383-423.
295. Fama, E., & French, K. (1993). Common risk factors in the returns on stocks and bonds. *Journal of Financial Economics*. Issue 33(1). P. 3-56.
296. Farmer, J., Gerig, A., Lillo, F., & Mike, S. (2006). Market efficiency and the longmemory of supply and demand: Is price impact variable and permanent or fixed and temporary? *Quantitative Finance*. Issue 6(2). P. 107-112.
297. Fawcett, T. (2006). An introduction to roc analysis. *Pattern Recognition Letters*. Issue 27(8). P. 861-874.
298. Fodra, P., & Pham, H. (2015). High frequency trading and asymptotics for small risk aversion in a markov renewal model. *SIAM Journal of Financial Mathematics*. Issue 6(1). P. 656-684.
299. Frederico, S. (2011) The modern agricultural frontier and logistics: the importance of the soybean and grain storage system in Brazil. *TERRAE*. Issue 8(1-2). P. 26-34
300. Garber, P. M. (1990). Famous first bubbles. *The Journal of Economic Perspectives*. Issue 4(2). P. 35-54.
301. Gerald, J., Langley, D., Moen, M., Nolan, T., Nolan, W., Clifford, L., Lloyd, P. (2011) Provost The Improvement Guide: A Practical Approach to Enhancing Organizational Performance. San Francisco, «Wiley Inprint». 479 p.

302. Gerber, H. U., & Pafumi, G. (1998). Utility functions: From risk theory to finance. *North American Actuarial Journal*. Issue 2(3).P. 74-91.
303. Glaser, H., Geiger, W., & Rohde, V. (1992) Das Fortschrittszahlenkonzept. PPS Produktionsplanung und-steuerung. Gabler Verlag, P.232-255
304. Green Paper. Promoting a European framework for corporate social responsibility.URL: [http://www.europa.eu/documentation/official-docs/green-papers/index\\_en.htm](http://www.europa.eu/documentation/official-docs/green-papers/index_en.htm). (дата звернення: 12.03.2018).
305. Greiner, L. (1998) Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*. July-August. URL: <https://hbr.org/1998/05/evolution-and-revolution-as-organizations-grow> (дата звернення: 14.03.2018).
306. Greiner, L., Dalton, G., Lawrence, P. (1970) Patterns of Organization Change and Development. *Harvard Business Review*. Irwin May-June. P. 119-131.
307. Grynko, T., Gviniashvili, T. (2017) Organisational and economic mechanism of business entities' innovative development management. *Economic annals-XXI*. №165 (5-6). P. 80-83.
308. Haak, L., Peters, D., & Aalmink, J. (2010). Neue Möglichkeiten zur technischen Unterstützung bei der Ausbildung an ERP-Systemen. *Multikonferenz Wirtschaftsinformatik*. 87 p.
309. Hallgren, M.M. (2000) The Economic Efficiency of Internet Public Goods. *Internet Economics*. L.W. McKnight, J.P. Bailey (eds.). Cambr. (Mass.). P. 455-478.
310. Harris, L. (2003). Trading and exchanges: market microstructure for practioners. Oxford: Oxford University Press.656 p.
311. Heckscher, E. (1919) The effect of foreign trade on the distribution of income. *Ekonomisk Tidskrift*. Cambridge: MIT Press. P. 497-512.
312. Heckscher,E., Ohlin, B., Flam, H. (1991) Heckscher-Ohlin Trade Theory. Ed. Harry Flam and M. June Flanders. Cambridge: MIT Press.48 p.
313. Helpman, E.,Krugman, P. (1985) Market Structure and Foreign Trade: Increasing Returns, Imperfect Competition and the International Economy. Cambridge: MIT press.1243 p.
314. Hendershott, T., Jones, C., & Menkveld, A. (2011). Does algorithmic trading improve liquidity? *The Journal of Finance*. Issue 66(1). P. 1-31.
315. Henderson, J., & Executive, O. B. (2008). Can grain elevators survive record crop prices? *The Main Street Economist*. Issue 3(3) P. 1-7.
316. Hernández, R (2003) Systematik der Wandlungsfähigkeit in der Fabrikplanung. Dissertation, Reihe 16: Technik und Wirtschaft Universität Hannover, Fortschrittsberichte VDI, Düsseldorf. 190 p.
317. Hichens, R.E.,Robinson, S. J. Q.,Wade, D. P. (1978)The Directional Policy Matrix: Tool for strategic Planning. *Long Range Planning*. Vol. 11. P. 8-15.
318. Hines, C. (2014). Profitability drivers of farmer cooperatives-a dupont model analysis (Doctoral dissertation, Kansas State University).
319. Hofer, C.W. (1977) Conceptual Constructs for Formulating Corporate and Business Strategy. Boston: Intercollegiate Case Clearing House. 33 p.
320. Hoyle, D. (2011)ISO 9000. Quality Systems Handbook. Completely revised in response to ISO 9000:2000. Fourth Edition. Butterworth-Heinemann. 672 p.
321. Hsieh, Y.H., Yuan, S.T. (2010) Modelling service experience design processes with customer expectation management: A system dynamics perspective. *Kybernetes*, Vol. 39. No. 7.P. 1128-1144.
322. Ifenkwe, G. E. (2012). Analysis of Pull and Push Factors in Cooperative Business Organization in Abia State, Nigeria. *International Journal of Cooperative Studies*. Issue 1(1). P. 21-24.

323. Jarzabkowski, P., Giulietti, M., Oliveira, B. (2009) Building a strategy toolkit. Lessons from business. London. EPSRC. 28 p.
324. Jegadeesh, N., Titman, S. (2001). Profitability of momentum strategies: an evaluation of alternative explanations. *Journal of Finance*. Issue 56(2). P. 699-720.
325. Johnson, H.G. (1958) International trade and economic Growth. George Allen and Unwiv Ltd.
326. Jones, Ronald W. (1987) "Heckscher-Ohlin Trade Theory". The New Palgrave Dictionary of Economics, 2nd Ed.
327. Kaplan, R., Norton, D. (1992) The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*. Vol. 70. № 1. P. 71-79.
328. Kapłan, R., Cooper, R. (2000) Zarządzanie kosztami i efektywnością. Przełożyły Iwona Podsiadł, Barbara Swięcicka. Kraków: Dom wydawniczy ABC. Oficyna Ekonomiczna. 388 s.
329. Kearns, M., Kulesza, A., Nevmyvaka, Y. (2010) Empirical limitations on high frequency trading protability. *Journal Of Trading*. Vol. 5. № 4. P. 50-62.
330. Kelly, K. (1997) New Rules for the New Economy. WIRED September. URL: <http://www.wired.com/wired/5.09/newrules.html>(дата звернення: 19.03.2018).
331. Kimberly, J.R., Miles, R.H. (1980) The Organizational Life Cycle. Jossey Bass. San Francisco. P. 18-43.
332. Kirch, D.P., Tucker, M.L., Kirch, C.E. (2001) The benefits of emotional intelligence in accounting firms. *The CPA Journal*. № 71(8). P. 60-61.
333. Kirilenko, A.A., Lo, A.W. (2013). Moore's law versus murphy's law: Algorithmic trading and its discontents. *Journal of Economic Perspectives*. Vol. 27. №2. P. 51-72.
334. Krueger, A., Dooley, F., Berruto, R. Maier, D. (2000) "Risk Management Strategies for Grain Elevators Handling Identity-Preserved Grains." IAMA World Food and Agribusiness Congress West Lafayette, IN, June.
335. Krugman, P.R. (1980) "Scale Economies, Product Differentiation, and the Pattern of Trade". *American Economic Review*. Vol. 70. P. 950-959.
336. Leontief, W. (1953) Domestic production and foreign trade: the American capital position reexamined. *Proceedings of the American Philosophical Society*. Vol. 97. No. 4. P. 332-349.
337. Levitt, T. (1988) The Pluralization of Consumption. *Harvard Business Review*. Vol. 66. P. 7-8.
338. Lewis, M. (2014) The wolf hunters of wall street. *New York Times*. URL: [http://www.nytimes.com/2014/04/06/magazine/flash-boys-michaellewis.html?ref=to\\_pics](http://www.nytimes.com/2014/04/06/magazine/flash-boys-michaellewis.html?ref=to_pics)(дата звернення: 03.03.2018).
339. Lillo, F., Farmer, J. (2008). The long memory of the efficient market. *Studies in nonlinear dynamics & econometrics*. Vol. 8. №3. P. 1-33.
- Lima, P. D. (2014). Avec le trading haute frequence, les marches jouent a un jeu immoral et dangereux. *Les Echos*. URL: <http://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-96814-avec-le-trading-haute-frequence-les-marches-jouent-a-un-jeu-immoral-et-dangereux-1007482.php>(дата звернення: 14.03.2018).
340. Ljungqvist, A., Wilhelm, W. J. (2003). IPO pricing in the dot-com bubble. *Journal of Finance* Vol. 58. № 2. P.723-752.
341. Lo, A.W., Mamaysky, H., Wang, J. (2000). Foundations of technical analysis: computational algorithms, statistical inference, and empirical implementation. *Journal of Finance*. Vol. 55. № 4. P.1705-1765.
342. Lobo, D.S., Conte, H. (2011) Comparison of logistics strategies of two cooperatives in the poultry sector using Stated Preference Technique / POMS 23rd Annual Conference Chicago, Illinois, U.S.A. April 20 to April 23.

343. Longstaff, F. A. (2010). The subprime credit crisis and contagion in financial markets. *Journal of Financial Economics*. Vol. 97. № 3. P. 436-450.
344. Malkiel, B. (1973). *A Random Walk Down Wall Street*. New York: W.W. Norton & Company. 496 p.
345. Mamudi, S., Picker, L. (2014). Virtu filing shines light on high-frequency trading. *Bloomberg Businessweek*. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2014-03-11/virtu-filing-shines-light-on-business-of-high-frequency-trading>. (дата звернення: 24.02.2018).
346. Maronick, T.J., Walker, B.J. (1974) The dialectic evolution of retailing. Proceedings: Southern Marketing Association. P. 147-151.
347. Mayo, M., Brown, G. (1999) Building a competitive business model. *Ivey Business Journal*. Vol. 3. Iss 63. P. 18–23.
348. McNair, M.P. (1958) Progress in Distribution: An Appraisal after 30 Years. *Boston Conference on Distribution*. P. 22-27.
349. Menkveld, A. J. (2013). High frequency trading and the new market makers. *Journal of Financial Markets*. Vol. 16. Iss4. P. 712-740.
350. Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., Zacharia, Z. G. (2001) Defining supply chain management. *Journal of Business logistics*. Vol. 22. Iss2. P. 1-25.
351. Meyer, B.E. (1988) Überbetriebliche Integration von Datenfernübertragung und Fortschrittszahlen. *Computer Integrated Manufacturing. Springer Berlin Heidelberg*. P.125-150
352. Miles, R. (1989) Adapting to technology and competition: A new industrial relations system for the 21th century. *California Management Review*. Vol.31. Iss2. P. 1-14.
353. Miles, R.E., Snow, C.C. (1994) Fit, failure and the hall of fame: How companies succeed or fail. New York. 283 p.
354. Miller, D., Friesen, P. (1984) A longitudinal Study of Corporate Life Cycles. *Management Science*. Vol. 30.Iss10.P. 1161-1183.
355. Monthly order book statistics (DAX): Frankfurt StockExchange. URL: <http://www.deutsche-boerse-cash-market.com/dbcm-en/> (дата звернення: 14.02.2018).
356. Mosher, G.A., Keren, N., Hurburgh Jr, C.R. (2013). Development of a Quality Decision-Making Scenario to Measure How Employees Handle Out-of-Condition Grain. *Applied Engineering in Agriculture*. Vol. 29. Iss5. 807 p.
357. Mosher, G. A., Keren, N., Freeman, S. A., Hurburgh Jr, C. R. (2012). Management of safety and quality and the relationship with employee decisions in country grain elevators. *Journal of agricultural safety and health*. Vol. 18. Iss3. 195 p.
358. Nicholls, J. (1995) The MCC decision matrix: a tool for applying strategic logic to everyday activity. *Management Decision*. Vol. 33. Iss. 6. P. 4-10.
359. Nielsen, A. (1992) *Category Management: Positioning Your Organization to Win*. Chicago, IL: American Marketing Association and NTC Business Books. 83 p.
360. O'Brien, J. (2012) *Category Management in Purchasing: A Strategic Approach to Maximize Business Profitability*. 2nd ed. Graphicraft Ltd. Hong Kong. 304 p.
361. Ohlin, B. (1967) *Interregional and International Trade*. Revised Edition. Harvard Economic Studies, volume XXXIX. Cambridge, Mass., Harvard University Press. 324 p.
362. Osel, R., Wright, R. (1980) *Allocating resources: How to Do It in Multi-Industry Corporations*. Handbook of Business Problem Solving. New York: McGraw-Hill. 322 p.
363. Ostertag, R. (2008) *Supply-chain-koordination im Auslauf in der Automobilindustrie: Koordinationsmodell auf Basis von Fortschrittszahlen zur dezentralen Planung bei zentraler Informationsbereitstellung*. Springer-Verlag. P. 123-160



364. Parmenter, D. (2007) Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning KPI's. USA: John Wiley & Sons, inc. 233 p.
365. Perrini, F., Pogutz, S., Tencati, A. (2007) Developing corporate social responsibility. A European perspective. Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, UK. 346 p.
366. Philips, M. (2012). Knight shows how to lose 440 million in 30 minutes. *Bloomberg Businessweek*, URL:<https://www.bloomberg.com/news/articles/2012-08-02/knight-shows-how-to-lose-440-million-in-30-minutes>(дата звернення: 03.02.2018).
367. Pizzuti, T., Mirabelli, G., Gómez-González, F., Sanz-Bobi, M.A. (2012) Modeling of an Agro-Food Traceability System: The Case of the Frozen Vegetables. *Proceedings of the 2012 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Istanbul, Turkey, July 3-6, 2012*. P. 1065-1074.
368. Pohl, K. (2002) Das PP-Modul als Kern eines modernen Supply Chain Managements. Produktionsmanagement mit SAP R/3. Springer Berlin Heidelber. P. 101-122.
369. Porter, M. (1980) Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York, Free Press. 396 pp.
370. Porter, M. (1994) The competitive Advantage of Nations, MacMillan Press Ltd. 91 p.
371. Poster, M. (1997) Cyber democracy: Internet and the Public Sphere. Internet Culture. Ed. by Porter D. New York. 114 p.
372. Rentizelas, A.A., Tolis, A.J., Tatsiopoulos, I.P. (2009). Logistics issues of biomass: the storage problem and the multi-biomass supply chain. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*. Vol. 13. Issue 4. P. 887-894.
373. Ross, A., Fitzgibbon, W., Mathiason, N. (2012). Britain opposes MEPs seeking ban on high-frequency trading. UK fighting efforts to curb high-risk, volatile system, with industry lobby dominating advice given to Treasury. *The Guardian*. URL:<https://www.theguardian.com/business/2012/sep/16/meps-ban-high-frequency-trading>(дата звернення: 19.02.2018).
374. Ruiz-Garcia, L., Steinberger, G., Rothmund, M. (2010). A model and prototype implementation for tracking and tracing agricultural batch products along the food chain. *Food Control*. Vol. 21. Issue 2. P. 112-121.
375. Saat, R.M., Selemat, M.H. (2014) An Examination of Consumer's Attitude towards Corporate Social Responsibility (CSR) Web Communication Using Media Richness Theory. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. Issue 155. P. 392-297.
376. Samuelson, P. A. (1948) International trade and the equalisation of factor prices, *Economic Journal*. Vol. 58.P. 163-184.
377. Sanders, N. R., Premus, R. (2005). Modeling the relationship between firm IT capability, collaboration, and performance. *Journal of Business Logistics*. Vol. 26. Issue 1. P. 1-23.
378. Satpathy, T. Total Quality Management: a Promising Fixation to Accomplish Zero Defects. Tarun Satpathy. – URL: [www.pharmainfo.net/reviews/total-quality-management-promising-fixation-accomplish-zero-defects](http://www.pharmainfo.net/reviews/total-quality-management-promising-fixation-accomplish-zero-defects) (дата звернення: 14.04.2017).
379. Savitt, R.A (2007) Historical Approach to Comparative Retailing. *Management Decision*. Vol. 20. P. 16-23.
380. Schlecht, Sh. M., Wilson, W.W. Dahl, B.L. (2004) Logistical Costs and Strategies for Wheat Segregation. *Agribusiness & Applied Economics Report*. Vol. 551. 34 p.
381. Schwab, K. (2016) The Fourth Industrial Revolution. Davos: World Economic Forum. 198 pp.
382. Schweiger, D., Pitzl, D., Kruse, D. (2010). Integriertes Master Planning. *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*. Vol. 47. № 2. P. 71-80.

383. Sicard, G. (1954). Aux origines des sociétés anonymes. Les moulins de Toulouse au Moyen Age. Paris: Armand Colin. P. 286-289
384. Smith, A. (2014). Fast money: the battle against the high frequency traders. *The Guardian*. URL:<https://www.theguardian.com/business/2014/jun/07/inside-murky-world-high-frequency-trading> (дата звернення: 14.03.2017).
385. Sohn, S. (2012) Nachhaltigkeit und Logistik: Ein neo-institutionalistisch fundierter Überblick zum aktuellen Stand. GRIN Verlag.
386. Sokhansanj, S., Kumar, A., Turhollow, A. F. (2006). Development and implementation of integrated biomass supply analysis and logistics model (IBSAL). *Biomass and Bioenergy*. Vol. 30. № 10. P. 838-847.
387. Soliman, F. (2011) "Modelling The role of HRM in the Innovation Chain", *The Employment Relations Record*. Vol. 11. No. 2. P. 1-20
388. Stafford, P. (2013). Italy introduces tax on high-speed trade and equity derivatives. *The Financial Times*. URL:<https://www.ft.com/content/378dcace-117e-11e3-8321-00144feabdc0>. (дата звернення: 09.02.2017).
389. Stank, T.P., Keller, S.B. Daugherty, P.J. (2001), "Supply chain collaboration and logistical service performance". *Journal of Business Logistics*. Vol. 22. No. 1. P. 29-48.
390. Stingl, P. (2002). Operations-Research: Lineartoptimierung; mit 45 Beispielen und 62 Aufgaben. Hanser Verlag Fachbuchverl: Leipzig im Carl-Hanser-Verlag. 175 s.
391. Stone, R., Warner, C., Whitacre, R. (2011). Grain Marketing Tools: A Survey of Illinois Grain Elevators. In *NCCC-134 Conference on Applied Commodity Price Analysis, Forecasting and Market Risk Management*. [http://www.farmdoc.illinois.edu/nccc134/conf\\_2011/pdf/confp02-11.pdf](http://www.farmdoc.illinois.edu/nccc134/conf_2011/pdf/confp02-11.pdf) (дата звернення: 07.02.2017).
392. Sun, E., Kruse T., Yu, M.T. (2013). High frequency trading, liquidity, and execution cost. *Annals of Operations Research*. Vol. 223. № 1. P. 403-432.
393. Taylor, D., Fearne, A. (2009), "Demand management in fresh food value chains: a framework for analysis and improvement". *Supply Chain Management: An International Journal*. Vol. 14. No. 5. P. 379-392.
394. Thakur, M., Hurburgh, C.R. (2009). Framework for implementing traceability system in the bulk grain supply chain. *Journal of Food Engineering*. Vol. 95. № 4. P. 617-626.
395. Thakur, M., Martens, B.J., Hurburgh, C.R. (2011). Data modeling to facilitate internal traceability at a grain elevator. *Computers and Electronics in Agriculture*, Vol. 75. № 2. P. 327-336.
396. Thompson, S., Rony, M., Temmer, J., Wood, D., Energy, A. (2014). Pulling in the indigenous fishery cooperative net: Fishing for sustainable livelihoods and food security in Garden Hill First Nation, Manitoba, Canada. *Journal of Agriculture, Food Systems, and Community Development*. Vol. 4. № 3. P. 177-192.
397. Torbert, W.R. (1974) Prebureaucratic and Postbureaucratic stages of organization development. *Interpersonal Development*. Vol. 5. № 1. P. 1-25.
398. Van der Wiele, A., Dale, B., Williams, R. (2010) ISO 9000 series and excellence models: fad to fashion to fit. *Journal of General Management*. Vol. 25. № 3. P. 50-66.
399. Velychko, O. (2014) Integrated modeling of solutions in the system of distributing logistics of a fruit and vegetable cooperative. *Business: Theory and Practice*. Verslas: Teorija ir Praktika. Vol. 15. No 4. P. 362-370.
400. Velychko, O., Velychko, L. (2017). Logistical modelling of managerial decisions in social and marketing business systems. *Journal of International Studies*, Vol. 10. № 3. P. 206-219.

401. Vernon, R. (1966) International Investment and International Trade in the Product Cycle. *Quartely Journal of Economics*. Vol.80.P. 190-207.
402. Watzlawick, P., Weakland, J., Firsh, R. (1974) *Change*. N.Y. Norton. 312 p.
403. Zhang, H., Zhang, J., Shen, P., Zhang, X., Mu, W. (2009) Modeling Method of Traceability System based on Information Flow in Meat Food Supply Chain. *WSEAS Transaction on Information Science and Application*. Vol. 6. Issue 7. P. 1094-1103.
404. Zheng, B., Moulines, E., Abergel, F. (2013). Price jump prediction in limit order book. *Journal of Mathematical Finance*. Vol. 3. № 2. P. 242-255.

Наукове видання

ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ В УКРАЇНІ:  
СУЧАСНИЙ СТАН, КОНЦЕПЦІЇ І СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ

Колективна монографія

*За загальною редакцією  
д-ра екон. наук, проф. Т. В. Гринько*

*Видання друкується в авторській редакції*

Відповідальний редактор *Біла К. О.*

Оригінал-макет *Тімар І. В.*

Дизайн обкладинки *Медведєва А. Д., Біла К. О.*

Підп. до друку 16.08.18. Формат 60x84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>.  
Ум. друк. арк. 20,13. Тираж 90 пр. Зам. № 0818-03/1.

Видавець та виготовлювач СПД Біла К. О.

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру  
суб'єктів видавничої справи ДК № 3618 від 06.11.09

Надруковано на поліграфічній базі видавця Білої К. О.  
Україна, 49000, м. Дніпро, пр. Д. Яворницького, 111, оф. 2

+38 (099) 7805049; +38 (067) 2100256

[www.impact.dp.ua](http://www.impact.dp.ua)

e-mail: [impact.dnepr@gmail.com](mailto:impact.dnepr@gmail.com)