

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму

Кафедра менеджменту та адміністрування

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування
шифр і назва

Спеціальність 073 Менеджмент
шифр і назва

Освітня програма Менеджмент організацій

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри _____

“ _____ ” _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ

НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Шкляра Євгенія Сергійовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1 Тема роботи: Управління розвитком ринкового потенціалу ТОВ «НОВАС» (на прикладі магазину «Агромат», м. Київ)

керівник роботи Стадник Валентина Василівна, д.е.н., проф., професор кафедри МА
Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 01 липня 2022р. № 83 дод. 16

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 15 грудня 2022 р.

3 Вихідні дані до роботи Літературні джерела з досліджуваної теми; дані фінансової і статистичної звітності підприємства за три роки та результати власних досліджень за темою роботи; нормативні документи, що регламентують роботу організації

4 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які належить розробити). Вступ. Розділ 1. Теоретико-методичні основи управління розвитком ринкового потенціалу підприємства. Розділ 2. Дослідження умов і результатів діяльності торговельного підприємства «Агромат» як складової ТОВ «НОВАС». Розділ 3. Рекомендації для удосконалення управління розвитком ринкового потенціалу торговельного підприємства. Висновки.

5 Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових) 1. Схема розвитку потенціалу підприємства. 2. Функціональні складові та їх завдання у розвитку ринкового потенціалу торговельного підприємства. 3. Внутрішні і зовнішні чинники формування і розвитку ринкового потенціалу торговельного підприємства. 4. Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності підприємства за три роки. 5. Оцінка впливу зовнішніх чинників на динаміку ринкового потенціалу торговельного підприємства «Агромат» 6. Взаємозв'язок завдань маркетингової та операційної діяльності у формуванні та реалізації ринкового потенціалу торговельного підприємства 7. Структурно-логічна схема дослідження ринкового потенціалу торговельного підприємства. 8. - SWOT-аналіз магазину «Агромат» ТОВ «НОВАС». 8. Модель управління товарним асортиментом і товарообігом підприємства. 9.Рекомендовані заходи.

6. Консультанти розділів дипломної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Стадник В.В., проф. МА		
2. Дослідницько-аналітичний	Стадник В.В., проф. МА		
3. Проектно-рекомендаційний	Стадник В.В., проф. МА		
4. Нормоконтроль	Грабовська І.В., ст..викл. каф. МА		

7. Дата видачі завдання 2 вересня 2022р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дипломної роботи	вересень 2022	
2.	Одержання індивідуального завдання	вересень 2022	
3.	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	вересень 2022	
4.	Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	вересень 2022	
5.	Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	вересень 2022	
6.	Підготовка першого розділу	вересень 2022	
7.	Підготовка другого розділу	жовтень 2022	
8.	Підготовка третього розділу	листопад 2022	
9.	Підготовка висновків	листопад 2022	
10.	Здача науковому керівнику	листопад 2022	
11.	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	листопад 2022	
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	листопад 2022	
13.	Попередній захист дипломної роботи на кафедрі	грудень 2022	
14.	Одержання відгуку наукового керівника	грудень 2022	
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	грудень 2022	
16.	Захист дипломної роботи	грудень 2022	

Студент

Підпис

Євгеній ШКЛЯР

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи

Підпис

Валентина СТАДНИК

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

Шкляр Є.С. Управління розвитком ринкового потенціалу ТОВ «НОВАС»
(на прикладі магазину «Агромат», м. Київ)

Керівник роботи – д.е.н., професор, професор кафедри МА Стадник В.В.

Дипломна робота магістра: 72 с., 13 рис., 6 табл., 35 літ. джерел.

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком ринкового потенціалу ТОВ «НОВАС» на прикладі одного із його структурних підрозділів – магазину «Агромат», м. Київ. Предметом дослідження є теоретико-методичні й практичні аспекти управління розвитком ринкового потенціалу торговельного підприємства

Метою роботи є розроблення науково-методичних і практичних рекомендацій для удосконалення управління розвитком ринкового потенціалу в зазначеній організації

Методи дослідження: абстрактно-логічний, гносеологічного аналізу, економіко-статистичні, економіко-математичного і графічного моделювання, теоретичного узагальнення.

У кваліфікаційній роботі висвітлено такі аспекти: Розділ 1. Теоретико-методичні основи управління розвитком ринкового потенціалу підприємства. Розділ 2. Дослідження умов і результатів діяльності торговельного підприємства «Агромат» як складової ТОВ «НОВАС». Розділ 3. Рекомендації для удосконалення управління розвитком ринкового потенціалу торговельного підприємства.

Наукова новизна роботи полягає у формуванні науково-методичних підходів до управління розвитком ринкового потенціалу торговельного підприємства на основі розробленої методики його діагностування і управління товарним асортиментом.

У роботі сформовано такі рекомендації: 1. Упровадження методики оцінювання ефективності використання ринкового потенціалу торговельного підприємства. 2. Удосконалення управління товарним асортиментом для розвитку ринкового потенціалу підприємства. 3. Підвищення стимулюючого впливу оплати праці шляхом посилення її зв'язку з обсягами продажу товарів

КЛЮЧОВІ СЛОВА

РИНКОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ, СТИМУЛЮВАННЯ, ТОРГІВЛЯ, SWOT-АНАЛІЗ, ТОВАРНИЙ АСОРТИМЕНТ, УПРАВЛІННЯ

KEY WORDS

MARKET POTENTIAL, STIMULATION, TRADE, SWOT-ANALYSIS, PRODUCT ASSORTMENT, MANAGEMENT

_____ підпис та П.І.Б.

«_____» _____ 202_____ р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ РИНКОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1 Наукові підходи до визначення сутності ринкового потенціалу підприємства.....	6
1.2 Функціональні складові менеджменту в розвитку ринкового потенціалу торговельного підприємства.....	14
1.3 Методи і напрями розвитку ринкового потенціалу торговельного підприємства.....	20
Висновки до розділу.....	25
2 ДОСЛІДЖЕННЯ УМОВ І РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «АГРОМАТ» ЯК СКЛАДОВОЇ ТОВ «НОВАС».....	26
2.1 Аналіз змісту, завдань і результатів основної діяльності магазину «Агромат» у 2019-2021 роках.....	26
2.2 Дослідження зовнішніх чинників, що впливають на ринковий потенціал торговельного підприємства «Агромат».....	35
2.3 Дослідження впливу операційної діяльності на реалізацію ринкового потенціалу магазину «Агромат».....	38
Висновки до розділу.....	44
3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ РИНКОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	45
3.1 Рекомендації для оцінювання ефективності використання ринкового потенціалу торговельного підприємства.....	45
3.2 Удосконалення управління товарним асортиментом для розвитку ринкового потенціалу підприємства.....	52
3.3 Підвищення стимулюючого впливу оплати праці шляхом посилення її зв'язку з обсягами продажу товарів.....	59
Висновки до розділу.....	63
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67
ДОДАТКИ.....	70

ВСТУП

Економічне виживання України в умовах жорсткого воєнного протистояння з російськими агресорами значною мірою залежить від проактивних можливостей підприємницького сектора, від здатності малого і середнього бізнесу швидко адаптуватись до постійних загроз, забезпечити своє функціонування, виготовляючи товари і надаючи послуги першочергової необхідності, підтримуючи тим самим прийнятний рівень життя населення. Після шоку перших місяців війни, коли близько 80% підприємств припинили свою діяльність, ця адаптивність стала проявлятися щораз очевидніше. І хоча досі зберігається значне зниження підприємницької активності (як показало опитування у серпні 2022 р., за 5 місяців війни 39,9% повністю або майже повністю припинили свою роботу), проте відновлення роботи поступово відбувається, хоча для цього потрібні значні кошти – те ж опитування показало, що загальні прямі втрати МСБ склали близько \$87 млрд. [28]. Проте, незважаючи на труднощі, підприємці мають знаходити можливості збереження бізнесу, відновлення його роботи.

Сектор малого і середнього бізнесу в кожній країні відіграє важливу роль у задоволенні суспільних потреб. Сучасні підприємці планують розвиток свого бізнесу, створюючи для себе нові ринкові ніші, виходячи на ринок із продукцією та послугами, які більше наповнені унікальними, аніж стандартними характеристиками – і тим самим формують для себе конкурентні переваги, що мають цінність для певних сегментів ринку і формують ринковий потенціал підприємства. Проте зумовлені війною труднощі на споживчому ринку внесли свої корективи у обсяги і способи споживання людьми багатьох товарів і послуг, тому питання збереження і розвитку ринкового потенціалу вітчизняних підприємств є одним із першочергових завдань менеджменту. Це й визначає актуальність теми дипломної роботи.

Метою дипломної роботи є розроблення науково-методичних і практичних рекомендацій для удосконалення управління розвитком ринкового потенціалу Товариства з обмеженою відповідальністю «НОВАС» на прикладі одного із його структурних підрозділів – магазину «Агромат», м. Київ)

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком ринкового потенціалу торговельного підприємства «Агромат», м. Київ

Предметом дослідження є теоретичні й практичні аспекти управління розвитком ринкового потенціалу ТОВ «НОВАС» на прикладі одного із його структурних підрозділів – магазину «Агромат», м. Київ

Інформаційною базою дослідження є бухгалтерська, статистична звітність і первинна документація магазину «Агромат» ТОВ «НОВАС» за три роки, а також наукова і науково-методична література з досліджуваних питань.

Наукова новизна роботи полягає у формуванні науково-методичних підходів для управління розвитком ринкового потенціалу торговельного підприємства на основі розробленої методики дослідження досягнутого стану і рекомендацій для управління товарним асортиментом.

Практична цінність полягає в тому що розроблені рекомендації сприятимуть вдосконаленню управління розвитком ринкового потенціалу торговельного підприємства, що має важливе значення для відновлення бізнесу в умовах воєнної та повоєнної економіки.

Результати досліджень, виконаних в межах даної дипломної роботи опубліковано в науковому фаховому журналі: Стадник В.В., Красовський О.О., Шкляр Ж.С., Фурман А.В. Концепція менеджменту різноманітності в забезпеченні розвитку ринкового потенціалу підприємства в умовах кризи. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. №5. С. 235-242.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ РИНКОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Наукові підходи до визначення сутності ринкового потенціалу підприємства

Сучасні тенденції розвитку світових економік вказують на те, що ринкові позиції основних виробників товарів закріплюються переважно за великими компаніями. Проте вони зацікавлені передусім в роботі на містких ринках, де можна мати значні конкурентні переваги, опираючись на ефект масштабу (і це зменшує питомі витрати з розрахунку на одиницю продукції). Проте серед значної кількості суспільних потреб є й ті, які носять більш індивідуалізований характер і процес задоволення яких часто потребує локалізації виробника у місцях проживання потенційних споживачів [26].

Різноманітність такого роду потреб і їх зазвичай обмежений обсяг споживання і є тим ринковим середовищем, у якому розвивається підприємництво. Вміння проявити «підприємницьку пильність» (за висловом Й. Кірцнера [13, с. 236]) і «побачити» приховану чи незадоволену потребу споживача, зрозуміти масштаб і перспективи розвитку цих потреб та оцінити свої можливості сформулювати адекватну пропозицію для їх задоволення – саме так, на нашу думку, формується потенціал розвитку малого підприємства [26].

Термін «потенціал» (від латинського *potentia* – сила, потужність), який широко використовується у сучасній науковій літературі, має багато різних тлумачень, які можна згрупувати у чотири основні підходи до пояснення сутності цієї економічної категорії.

1. Ресурсний підхід. Науковці, що використовують цей підхід, вважають, що потенціал є узагальненою, сформованою характеристикою певних ресурсів, яка прив'язана до місця і часу. Так, А. Воронкова визначає потенціал як

«об'єднання різних ресурсів, що є у розпорядженні підприємства» [4]. Зауважимо, що у цьому визначенні не йдеться про роль менеджменту в обґрунтуванні структури, накопиченні та використанні потрібних для здійснення господарської діяльності ресурсів. Та в інших представників ресурсного підходу в менеджменті – К. Прахалада і Г. Хамела, потенціал підприємства чітко пов'язаний із його ключовими компетенціями. Під компетенціями науковці розуміють сукупність навичок, досвіду, накопичених знань у певній галузі діяльності [35, с.201]. А.Томпсон і А.Стрікланд відносять до них «високий професіоналізм у тому чи іншому виді діяльності суб'єктів господарювання, що досягається шляхом тривалого навчання та накопичення досвіду» [30, с.139]. Звідси і визначення ними потенціалу як можливості ресурсів і компетенцій створювати певний результат господарської діяльності.

2. Підхід з позиції створення спроможності. Зокрема, Н. Довгаль пропонує розглядати потенціал системи як «її спроможність досягти поставлених цілей за наявних ресурсах і умовах їх використання, тобто це рівень ефективності використання обмежених ресурсів» [9]. Т.Калінеску та Ю. Романовська, трактують його як «приховані здатності, сили для певної діяльності, що можуть виявитися за конкретних умов або запас чого-небудь, резерв» [12, с.44].

3. Підхід з позиції можливостей підприємства. Його пропонують І.Отенко та Л.Малярець та Г.Іващенко, які визначають потенціал як «систему взаємопов'язаних елементів (можливостей), змінюючи та удосконалюючи пропорції яких можна досягти більшого різноманіття станів і побудови системи (потенціалу) для досягнення певної мети» [21]. У цьому визначенні важливо, що автори непрямо вказують на те, що навіть обмежені ресурси можна по-новому комбінувати і це забезпечуватиме кращі можливості підприємства отримувати певний результат. І приблизно той же зміст закладає у термін «потенціал» А. Головкова – як «максимальні можливості не лише ресурсів підприємства, які

взаємодіють, а й усіх його складових, що беруть участь у діяльності, їх органічної структурно-функціональної взаємодії та формують оптимальний потенціал розвитку підприємства у стратегічній перспективі» [5, с. 37].

4. Підхід з позиції створення цінності для усіх зацікавлених осіб. Цей підхід набув поширення наприкінці ХХ століття і вважається нині найбільш повним для розуміння того, в якому напрямі і якими способами необхідно діяти менеджерам для того, щоб збільшувати потенціал підприємства [16].

Наявність різних підходів до трактування сутності потенціалу як економічної категорії не суперечать один одному, а доповнюють. Можна говорити, що науковці, які пропонували такі підходи, вирішували свої конкретні завдання дослідження. Проте об'єднання цих підходів розширює можливості менеджменту в розробленні стратегії розвитку потенціалу підприємства та конкретизації завдань різних функціональних служб підприємства у виборі методів їх вирішення.

Такого інтегрованого підходу дотримуються і ті науковці, які вважають основним у трактуванні потенціалу те, що потрібно використовувати усі можливості своїх ресурсів для того, щоб створювати продукти і послуги, які мають найбільшу цінність для тих зацікавлених осіб, які можуть найбільше впливати на можливості підприємства кількісно зростати і розвиватись [7; 16]. І ці можливості криються в інтелекті й професіоналізмі тих, хто проєктує рішення щодо вибору способів створення цінності, ухвалює їх із певної множини альтернатив і втілює їх у життя, забезпечуючи якісний розвиток бізнесу на всіх цільових ринках. Тому потенціал підприємства доцільно розглядати як можливості його ресурсів, здібностей (спроможностей) і компетенцій створювати цінності для усіх зацікавлених учасників. Саме таке визначення дає змогу цілеспрямовано впливати на формування ресурсної бази, розвиток технологій і компетенцій, необхідних для створення цінності і реалізації ринкових можливостей. Схематично це показано на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 – Схема розвитку потенціалу підприємства
Джерело: розробка автора

На цьому рисунку показано ланцюжок зв'язків між ресурсами, компетенціями і ринковими можливостями підприємства. Тобто, його ринковим потенціалом. Багатьма науковцями ринковий потенціал підприємства ототожнюється із його ринковими можливостями і розглядається як складова загального потенціалу підприємства. Це бачимо у працях Ж.-Ж. Ламбена [15, с. 268-360], Ф. Котлера [14, с. 53-77], А. Банчевої [1], А. Берсуцького [3], А. Воронкової [4], Ю. Головчук [34], Т.Зайчук [10], С. Ілляшенка [11], П. Перерви [23], Т. Сабецької [24] А. Турила [31], В. Ханжиної [32] та ін. В науковій літературі цей термін досі не має загальноприйнятого трактування, тому багато авторів її визначають, дотримуючись класичного погляду на мету і процес взаємодії підприємства з ринком, що був запропонований Ж.-Ж.Ламбеном – як максимально можливий обсяг реалізації товару всім без винятку потенційним споживачам [15, с. 270;10; 33]. Це визначення можна назвати універсальним, воно спонукає бізнес до пошуку нових споживачів, в тому числі – урізноманітнюючи основне функціональне

призначення товару додатковими функціями, які можуть привабити інші групи споживачів. Проте є й чимало інших визначень, які додають окремі аспекти до тлумачення цього поняття, деякі з них наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Визначення терміну «ринковий потенціал підприємства» у науковій літературі

Автор	Визначення терміну
Ж.-Ж.Ламбен [15]	Максимально можливий обсяг реалізації товару всім без винятку потенційним споживачам
А.Банчева [1]	сукупність засобів і можливостей підприємства здійснювати ринкову діяльність на певній території
Т.Башук [29]	Величина збуту будь-якого товару або групи товарів на певному ринку протягом певного часу
Н. Бульбах [29]	Можливості підприємства задовольняти ринкові потреби попиту, що досягається активною маркетинговою діяльністю
Т.Зайчук [10]	Виділяє абсолютний ринковий потенціал, трактуючи його як верхню межу попиту і зазначає що навіть за найкращих умов його досягнення неможливе.
Т.Краснокутська [29]	Індикатор конкурентних позицій підприємства на ринку та головна умова його успішності
І.Мойсеєнко та О.Стефанишин [17]	Можливості, що виникають у системі взаємовідносин підприємства і ринку, що можуть бути використані для досягнення певних цілей у процесі реалізації бізнесу
А.Турило [31]	Можливості підприємства, що діє в умовах ринкового середовища, здійснювати роботу із задоволення запитів споживачів, використовуючи найефективніше наявні ресурси
Є.Попов [29]	Можливість управління ресурсами підприємства на певних етапах його розвитку в цілях ефективної взаємодії з ринком

Джерело: доповнено автором на основі [1; 10; 15; 17; 29]

Аналіз наведених в таблиці 1.1 наукових трактувань терміну «ринковий потенціал підприємства» показує, що його розглядають як частину потенціалу підприємства, яка є результатом цілеспрямованої роботи зі споживачами – починаючи з досліджень особливостей і ємності ринкового попиту, участі у плануванні оптимального асортименту продукції і завершуючи вибором інструментів впливу на поведінку потенційних споживачів. Та у всіх визначеннях вказується на те, що цей потенціал має часовий вимір – може оцінюватися протягом певного часу (наприклад, року) чи стадії життєвого циклу підприємства (наприклад, ринковий потенціал на стадії зростання можна оцінити інше, ніж на стадії стабільного функціонування чи занепаду). Тому його слід розглядати у стратегічній перспективі. Так, наприклад, А. Берсуцький підкреслює важливість саме стратегічного управління ринковим потенціалом підприємства, тобто – надання йому таких характеристик, які могли б забезпечити довготривалий вплив на результати господарської діяльності [3]. П.Перерва та В.Кучинський підкреслюють, що провідну роль у розвитку ринкового потенціалу відіграють здібності і компетенції працівників; вони рекомендують розвивати ті компетенції, що дають змогу працівникам досконало аналізувати ринкові тренди і зміни ринкової кон'юнктури [23];

Деякі автор звертають увагу, що ринковий потенціал може мати територіальну вимірність – на одному локальному ринку може бути один потенціал збуту, на іншому – інший. Тому можна погодитись і з тим визначенням ринкового потенціалу, який пропонує А.Банчева – як «сукупність засобів і можливостей підприємства здійснювати ринкову діяльність на певній території» [1]; однак його доцільно використовувати для бізнесу, що має локальний характер або ж для розвитку розгалуженої бізнес-мережі в інших географічних та культурних координатах. Крім того, у цьому визначенні також відсутня складова, яка вказує на те, яким чином можна оцінити розвиток ринкового потенціалу підприємства. І чи відносить автор статті «засоби» до інструментів впливу на

ринок, чи до ресурсів для створення цінних для споживачів товарів. На наш погляд, важливе і те, й інше, але їх роль в управлінні розвитком ринкового потенціалу суттєво різниться.

Зважаючи на те, що ринкова діяльність підприємства потребує ресурсів, можна прийняти і визначення, яке впливає із структури завдань ринкового потенціалу, визначеної А.Турилом – як можливості підприємства, що діє в умовах ринкового середовища, здійснювати роботу із задоволення запитів споживачів, використовуючи найефективніше наявні ресурси [31].

Деяко інший наголос роблять у своєму визначенні ринкового потенціалу підприємства І.Мойсеєнко та О.Стефанишин – як «можливості, що виникають у системі взаємовідносин підприємства і ринку, що можуть бути використані для досягнення певних цілей у процесі реалізації бізнесу» [17]. У цьому визначенні важливим є те, що автори вказують на необхідність працювати (формуєвати систему взаємовідносин) з ринком. Це можна розуміти як більш тісно працювати зі споживачами – для того, щоб вони залишалися й надалі клієнтами підприємства.

Загалом, наявність різних наукових поглядів на сутнісне наповнення дефініції «ринковий потенціал підприємства» свідчить про багатогранність даного поняття, а також вказує на потребу більш чіткого визначення його сутності для того, щоб можна було ефективно керувати процесами його нарощування, в тому числі – через реалізацію заходів, які дають змогу забезпечувати його розвиток. Тим більше, в умовах кризи, коли споживчий попит можна охарактеризувати як «стресовий» (такий що не може мати протяжності у довготерміновому періоді), ринковий потенціал підприємства не можна розглядати тільки як результат діяльності відділу маркетингу.

Адже робота на ринку передбачає конкуренцію, а реалізація продукції залежить від її конкурентоспроможності (і саме це формує економічні результати господарської діяльності). Тому вважаємо більш правильним визначення ринкового потенціалу підприємства як «економічну доцільність та можливість

підприємства реалізувати отримані конкурентні переваги через розширення обсягів реалізації продукції на ринку» [25]. У цьому визначенні автори підкреслюють два ключові моменти:

1) економічна доцільність розвитку бізнесу в напрямках, що уможливають зростання обсягів реалізації (це забезпечуватиме нарощування ринкового потенціалу підприємства);

2) можливість реалізувати конкурентні переваги в кожному із спроектованих бізнес-процесів (це сприятиме розвитку ринкового потенціалу підприємства за рахунок створення нових споживчих цінностей; водночас слід зважати на небезпеку розвитку нового напрямку бізнесу у малоперспективних ринкових нішах, що навіть при зростанні обсягів реалізації не забезпечить його економічну вигідність).

Врахування цих моментів важливо при обґрунтуванні як стратегічних, так і тактичних управлінських рішень. І в кожному разі менеджмент підприємства має надавати перевагу тим рішенням, які можуть зберегти можливості бізнесу функціонувати у планованій перспективі, незважаючи на кризу.

Аналізуючи такий підхід до визначення сутності ринкового потенціалу підприємства, можна звернути увагу на те, що в ньому робиться наголос на підприємстві, яке виготовляє продукцію (створює споживчі цінності). І є логічним те, що автори підкреслюють необхідність менеджерів спрямовувати зусилля своїх фахівців зі створення нових продуктів на те, що вони мають думати про їх сприйняття ринком.

Адже зрозуміло, що неприйняття ринком (або його значною частиною) нової продукції, введеної в товарний асортимент, не забезпечить зростання ринкового потенціалу підприємства – тому що не буде зростання обсягу реалізації продукції. Однак є свої особливості у формуванні і нарощуванні ринкового потенціалу торговельного підприємства.

1.2 Функціональні складові менеджменту в розвитку ринкового потенціалу торговельного підприємства

Успішне функціонування і стала динаміка розвитку напряду будь-якого підприємства залежать від того, наскільки обґрунтованими були дії менеджерів щодо формування та ефективного використання його ресурсного та ринкового потенціалів. Їх взаємозв'язок між собою очевидний – підприємство визначає стратегічні цілі своєї діяльності, виходячи із того, які ресурси (у кількісному та якісному визначенні) воно може акумулювати у певному часовому періоді для створення продукції, що буде продаватися на ринку.

Аналогічний підхід використовують і керівники торговельних підприємств, тільки їх виробничий процес полягає не у виробництві продукції, а в формуванні її запасів у місцях, звідки вони будуть надходити у продаж. І якщо організація виробничого процесу здебільшого потребує значних інвестицій, то організація процесу торгівлі є значно менш затратною. Через це більшість суб'єктів підприємницької діяльності в секторі малого і середнього бізнесу України займаються не виробництвом, а торговельною діяльністю. Про це говорять дані офіційної статистики уже багато років. Так, у 2020 р. понад 40% малих підприємницьких структур і підприємців, які працюють у статусі ФОП, займалися саме торговельною діяльністю [8]. А підсумкові дані 2021 р. засвідчують, що торгівлею займалися уже близько 60% суб'єктів сектору МСБ [19].

Динаміка розвитку торговельної сфери економіки України до початку воєнних дій була стабільно позитивною – впродовж багатьох років у галузі зростали обсяги гуртового та роздрібного товарообороту; збільшувалася кількість і урізноманітнювався формат торговельних мереж (супермаркети, гіпермаркети, дискаунтери та ін.). Значними темпами розвивалась і розширювалась регіональна структура торговельних підприємств; збільшувались обсяги будівництва і введення в експлуатацію комерційної нерухомості, в якій розміщувались

торговельні підприємства, розвивалась господарська та логістична інфраструктура; збільшувалась кількість логістичних центрів.

Проте в умовах значного стиснення попиту під впливом подій останніх років (а це і пандемія Covid-19, і особливо війна) становище в галузі значно ускладнилось. Більше операцій купівлі-продажу перемістилось на інтернет-платформи, які працюють безпосередньо з виробниками і можуть запропонувати більш прийнятну ціну покупцям. Це вплинуло на розвиток спеціалізованих магазинів, які оперували обмеженим асортиментом продукції. Погіршилась також робота роздрібних торговельних точок. Усе це вказує на потребу зміни підходів до управління діяльністю торговельних організацій, в тому числі – в управлінні операційною діяльністю та розвитком ринкового потенціалу.

Стратегічні цілі менеджменту у торговельній сфері спрямовані на максимальне задоволення потреб споживачів. Реалізація цих цілей потребує: формування асортименту продукції, яка потенційно може стати предметом купівлі, розробку гнучкої політики ціноутворення для різних груп товарів, забезпечення необхідного рівня сервісу торговельних операцій. Для цього мають бути використані усі можливості сучасних інформаційних технологій, розроблені для внутрішнього використання економічні важелі, які спонукатимуть працівників торговельних підприємств до постійного покращання результативності своєї діяльності. Сукупним результатом таких зусиль і буде зростання конкурентоспроможності підприємства як учасника ринку.

Управління розвитком ринкового потенціалу торговельного підприємства є одним з важливих завдань менеджменту, який дає змогу підтримати його конкурентоспроможність і зберегти своє місце на ринку навіть в умовах кризи. Це передбачає організацію діяльності усіх функціональних ланок системи менеджменту таким чином, щоб результат їхньої взаємодії був ефективним у стратегічних, тактичних і оперативних цілях діяльності.

Аналіз наукових джерел дає змогу зробити висновок, що ринковий потенціал підприємства є характеристикою його можливості випустити і реалізувати на ринку певну кількість продукції. Він зростатиме тоді, коли продукція за своїми функціональними характеристиками і ціною відповідатиме запитам споживачів, а виробничі потужності підприємства можуть забезпечувати платоспроможний попит. Для того, щоб цього досягти, необхідно визначити, які саме аспекти діяльності підприємства можуть максимізувати і виробничі можливості, і споживчі характеристики продукції.

Для будь-якого підприємства ці аспекти можна поділити на дві частини:

а) внутрішні, які формують можливості підприємства випускати на ринок продукцію, що матиме попит у споживачів;

б) зовнішні – визначають можливості (або спроможність) споживачів купити цю продукцію.

Розглянемо ці можливості, враховуючи специфіку діяльності торговельного підприємства. Першою і найголовнішою відмітною ознакою торговельного підприємства є те, що воно не виготовляє продукцію, а продає на ринку виготовлену іншими, формуючи певний її асортимент. Це означає, що менеджмент підприємства передбачає (прогнозує) певний обсяг попиту на ті види продукції, на яких спеціалізується, обираючи своє місце на ринку.

Для цього необхідно вивчити споживчі переваги на даному сегменті ринку, оцінити місткість різних ринкових сегментів в розрізі асортименту продукції та свої можливості. А далі – планувати відповідні обсяги закупівлі цієї продукції в асортименті у її безпосереднього виробника. Все це потребує відповідного інформаційного забезпечення, сучасні технології якого нині активно використовуються усіма учасниками ринку. І природно, що за цих умов вони є найважливішою складовою ринкового потенціалу торговельного підприємства, логічно вписуючись у його функціонально-ресурсне забезпечення (рисунк 1.1).

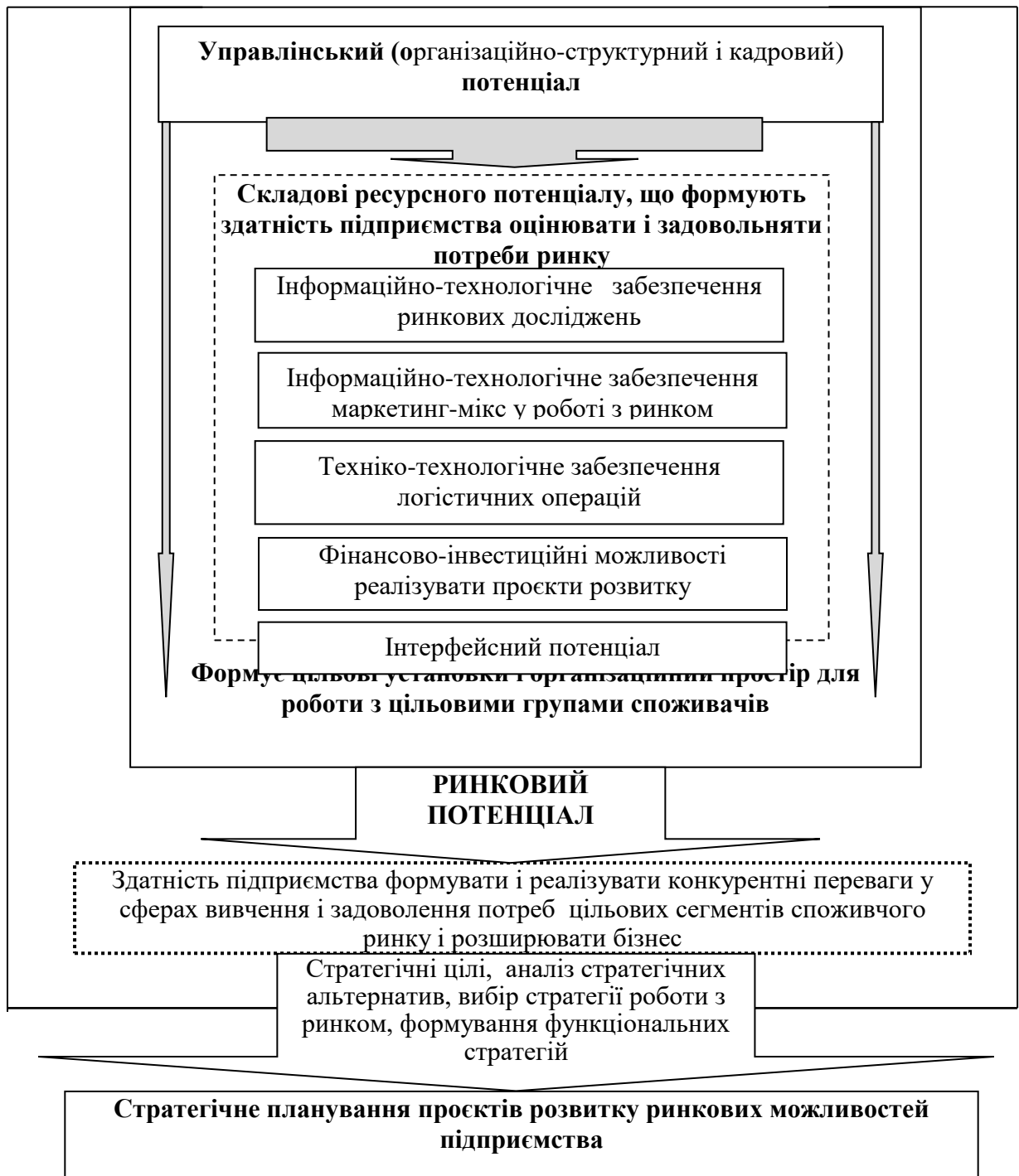


Рисунок 1.2 – Функціональні складові менеджменту та їх завдання у розвитку ринкового потенціалу торговельного підприємства

Джерело: власна розробка

Як видно із рисунка 1.2, у ресурсному наповненні ринкового потенціалу торговельного підприємства найбільша увага відводиться інформаційним технологіям. Це стосується як технологій роботи з ринком (вивчення ринкових потреб потребує їх таргетування, рекламування здатності підприємства задовольнити ринкові потреби буде ефективним тільки тоді, якщо закладена в рекламних зверненнях інформація приверне увагу потенційних споживачів і спонукає їх до вибору, для чого використовуються широкі можливості інтернету і соціальних мереж), так і технологій роботи з виробниками (логістичне забезпечення торговельних операцій потребує особливої уваги до програмного забезпечення, здатного надавати потрібну інформацію про проходження товару поетапно логістичними пунктами в режимі реального часу).

І ефективне використання сучасних інформаційних технологій потребує відповідних компетенцій у працівників, що здійснюють конкретні функції у роботі з зовнішнім середовищем. Зокрема, завдяки компетенціям у сфері інформаційного забезпечення бізнес-процесів можна підтримувати і розвивати зв'язки з постачальниками (логістика, юридичне забезпечення угод з партнерами), обирати ефективні методи впливу на покупців продукції, оперативно реагувати на зміну попиту і пропозиції на тому сегменті ринку, який є важливим для зміцнення ринкового потенціалу, формувати позитивний імідж підприємства на ринку, залучати на кращих умовах інвестиції для реалізації проєктів розвитку та ін.

Не менш важливими є й компетенції фахівців з менеджменту, що спрямовані на вдосконалення взаємодії елементів зовнішнього середовища. Це ті компетенції, які потрібні для організації командної роботи, для створення ефективної системи стимулювання і оплати праці, для розвитку організаційної культури і організаційного знання, для організації обліково-складських і торговельних операцій в режимі їх відповідності чинному податковому законодавству (зокрема, у сфері ПДВ) та ін.

Із зовнішнім середовищем слід особливо пильно працювати. Від того, наскільки повною, достовірною і вчасно отриманою буде інформація про ті процеси, які в ньому відбуваються, залежить швидкість ухвалення управлінських рішень і їх обґрунтованість. Ця «підприємницька пильність» відіграє важливу роль для успішного розвитку бізнесу у високо конкурентному середовищі, виступаючи свого роду інформаційною платформою генерування інноваційних ідей. Той же Й. Кірцнер, називаючи підприємця «реагуючим елементом», підкреслював: «Я уявляю підприємця не як джерело новацій «з нічого», а як суб'єкта, пильного до можливостей, які вже існують і чекають того, щоб їх помітили» [13, с. 80]. Як показує практика, саме увага (пильність) до дрібниць у багатьох випадках відкриває перед підприємцями нові можливості. На наш погляд, ця підприємницька пильність є основою розвитку ринкового потенціалу підприємства – якщо взяти за основу наведене вище бачення сутності ринкового потенціалу Ж.Ж.Ламбеном – як максимально можливий обсяг реалізації товару всім без винятку потенційним споживачам. І хоча він давав це визначення стосовно окремого товару, його можна застосувати і до підприємства як виробника сукупності товарів і послуг – адже ця сукупність складається із асортименту, що пропонується потенційним споживачам. І необхідно шукати можливості нарощувати ці обсяги. Ж.Ж.Ламбен загалом визначив напрями цього пошуку – за рахунок: а) розширення кола споживачів, використовуючи більш ефективні методи і інструменти роботи з ринком (тобто, інтенсифікуючи маркетингові зусилля); б) наповнення базового продукту новими функціями; в) технологічного вдосконалення процесу виробництва [15, с. 279].

Усе це потребує відповідних компетенцій. І саме вони «формують здатність управляти використанням можливостей підприємства» [7, с.28]. Тобто, завдяки зусиллям працівників з унікальними компетенціями, можна нарощувати ринкові можливості підприємства, його ринковий потенціал. Тому такі компетенції складають основу здатності підприємства показувати позитивну динаміку своєї

діяльності. Вони є важливим і вагомим капіталом торговельного підприємства, який невіддільний від персоналу, тому працівників, які здатні фахово виконувати таку роботу, потрібно цінувати і винагороджувати як матеріально, так і підвищуючи їх соціальну значущість в трудовому колективі.

1.3 Методи і напрями розвитку ринкового потенціалу торговельного підприємства

Менеджмент сучасного торговельного підприємства, формуючи стратегію і розробляючи плани діяльності на наступний період, до числа своїх важливих завдань ставить розвиток і запровадження нових методів взаємодії з ринком. Ці методи все більше переходять у інформаційну площину, що є необхідною умовою взаємодії із сучасними споживачами, які прагнуть отримати якнайбільше інформації про те, що їх цікавить – починаючи від функціональних характеристик товару, його ціни і завершуючи умовами післяпродажного сервісу. І для успіху на ринку підприємство повинне мати якнайширшу інформацію про попит і кон'юнктуру ринку, про його місткість, характеристики товарів, які цікавлять споживачів найбільше, інформацію про наявність товару у безпосередніх виробників чи гуртовиків та ін.

Не менш важливо для розширення ринкових можливостей підприємства мати достатньо інформації про цільові групи споживачів: їх переваги щодо вибору асортименту продукції, способів взаємодії з продавцями, форми проведення торговельних операцій, і навіть структуру доходів населення в зоні операційної діяльності торговельних точок для того, щоб оцінити його купівельну спроможність. Це дає змогу вірно оцінити місткість ринку, сформувати такий асортимент товарів, який з більшою ймовірністю користуватимуться попитом у населення. Адже, згідно висновків Ж.Ж.Ламбена ринковий потенціал підприємства зростає насамперед за рахунок розширення

кола споживачів [13, с. 279]. І для цього необхідно використовувати більш ефективні методи та інструменти роботи з ринком, в тому числі – використовувати сучасні маркетингові ресурси і технології для більш вибіркового впливу на споживчий ринок, на захоплення його нових сегментів. А також – докладаючи більш інтенсивні зусилля із комплексу маркетинг-мікс в роботі на традиційних для підприємства цільових ринках [33].

І звичайно, потрібно мати якомога точнішу інформацію про потенційні можливості та наміри конкурентів. Для торговельних підприємств це має дуже важливе значення в тих випадках, коли конкуренти знаходяться територіально близько до магазину і споживач має можливість безпосередньо оцінити пропозицію однакових за призначенням товарів.

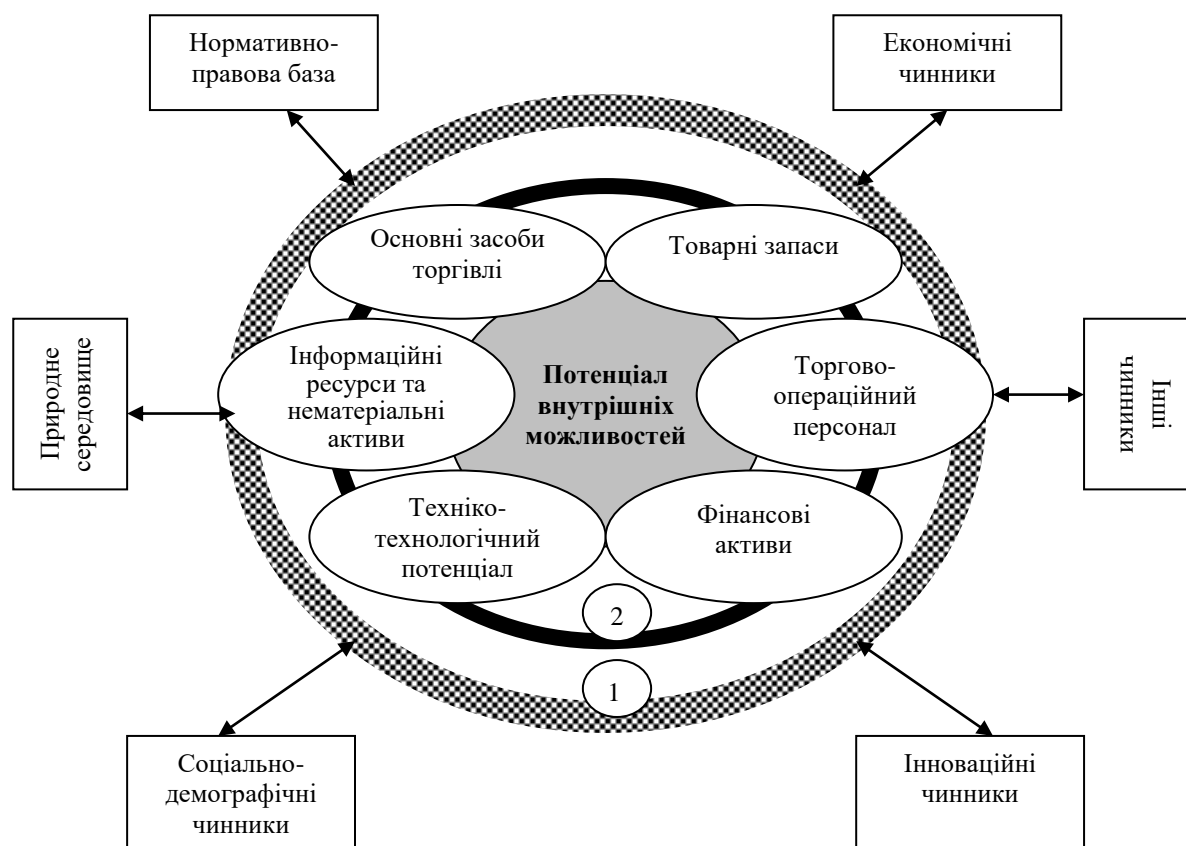
Тобто, лише після ґрунтовного аналізу усього масиву інформації про переваги споживачів, роботу на ринку конкурентів і співвідношення попиту й пропозиції на кожному із сегментів ринку, можна розробляти плани щодо входження у привабливі з погляду тривалої перспективи ринкові ніші та обґрунтовувати функціональні аспекти для розвитку бізнесу в обраних напрямках. Це складатиме основу планування ринкових можливостей бізнесу, тому що першочерговим правилом підприємницької діяльності є робота зі споживачем – як в плані задоволення його нинішніх потреб, так і в плані виявлення і проведення підготовчої роботи для задоволення потреб майбутніх.

Не менш важливим напрямом постійної уваги менеджменту і вдосконалення їх роботи для нарощування ринкового потенціалу підприємства є вибір партнерів, з якими мають підтримуватися господарські зв'язки. Важливо бути впевненим у тому, що партнерство є взаємовигідним, що з партнерами можна розробляти спільні плани розвитку. Для цього менеджментом має постійно вивчатися ринок пропозицій товару, а відповідними функціональними службами здійснюватися усебічна оцінка можливостей потенційних постачальників товарів забезпечувати ритмічне постачання необхідного товару у закладених в угоду

обсягах і термінах і за узгодженою ціною. Результатом перемовин про всі ці аспекти майбутньої діяльності з потенційним партнером має бути підписання з ним угоди на постачання товарів, виконання якої слід чітко контролювати. Далі розробляється комплекс логістичних операцій, пов'язаних з надходженням, прийманням, збереженням, переміщенням товарів.

Для вивчення постачальників і оцінки їх можливостей до співпраці необхідно брати участь ярмаркових заходах, відвідувати виставки-продаж зразків нових виробів, стежити за рекламними оголошеннями, аналізувати бюлетені попиту і пропозицій, вивчати проспекти і каталоги продукції зарубіжних та вітчизняних виробників товарів. Для більш ретельного ознайомлення з можливостями підприємств-постачальників доцільно їх відвідати, оцінити систему управління якістю продукції, яка ними випускається та ін.

Важливо також здійснити розгорнутий аналіз тих чинників зовнішнього середовища, з якими безпосередньо підприємства не співпрацюють, але які впливають на загальний стан бізнесу в країні. Це і економічна політика уряду, яка може встановлювати деякі податкові стимули для певних видів бізнесу. А в торгівлі це важливо знати для оцінки можливостей регулювання цін в договорах постачання. Це й загальна політична ситуація, яка може бути сприятливою для бізнесу, а може становити загрозу – як наприклад, російсько-українська війна, активна фаза якої розпочалася 24 лютого 2022 року і фактично зруйнувала бізнес багатьох українських підприємств. Це й інші чинники зовнішні по відношенню до підприємства, але які на нього можуть впливати. Для оцінки їх впливу треба використовувати РЕСТ-аналіз або інші подібні методи. Структурні зв'язки між внутрішніми і зовнішніми чинниками формування і розвитку ринкового потенціалу підприємства схематично показано на рисунку 1.3 (адаптовано для завдань дослідження на основі [2, с.176]).



Умовні позначення:






-  – зовнішнє середовище торговельного підприємства;
-  – внутрішнє середовище торговельного підприємства;
-  – оптимальний обсяг потенціалу торговельного підприємства;
-  – сукупний обсяг потенціалу максимізується (випадок 1);
-  – сукупний обсяг потенціалу зменшується (випадок 2).

Рисунок 1.3 – Внутрішні і зовнішні чинники формування і розвитку ринкового потенціалу торговельного підприємства

Відповідно до наведеної схеми, ринковий потенціал торговельного підприємства опирається на його внутрішній ресурсний і функціональний потенціал і залежить від зміни значної сукупності чинників зовнішнього (ринкового) середовища, які менеджмент підприємства має аналізувати для того, щоб використовувати свої внутрішні переваги для реалізації сприятливих умов розвитку бізнесу.

Таким чином, управління розвитком ринкового потенціалу торговельного підприємства можна записати як поетапне виконання дій із аналізу його внутрішніх можливостей до кількісних та якісних змін, співвідносячи їх із зовнішніми загрозами чи сприятливими для розвитку бізнесу ситуаціями. Це дає змогу реалізувати системний підхід до управління даним процесом, результати якого можуть відображатися сукупністю показників, наведених в таблиці 1.2

Таблиця 1.1 – Сукупність показників, що відображають розвиток ринкового потенціалу торговельного підприємства [2, с.25]

Показники
Виручка від реалізації продукції, тис. грн
Товарообіг на 1 грн оборотних коштів, грн
Товарообіг на 1 м ² торгової площі, тис. грн
Товарообіг на 1 грн фонду зарплати, грн
Продуктивність праці, тис. грн
Прибуток на 1 грн витрат обігу, грн
Рентабельність, % до обороту
Фондовіддача, грн

Ці показники необхідно розраховувати у динаміці досліджуваного періоду. Тим самим можна оцінити, наскільки стійкою є позитивна або негативна тенденція у діяльності підприємства. А також зрозуміти, в якій сфері ресурсного забезпечення необхідно упроваджувати зміни для поліпшення управління діяльністю і забезпечення сталості позитивних тенденцій в його взаємодії з ринковим середовищем. Тобто, змін, які сприятимуть зростанню ринкового потенціалу торговельного підприємства.

Висновки до розділу

Розвиток будь-якого суб'єкта господарювання охоплює якісні і кількісні зміни у його внутрішньому середовищі і відбувається під впливом змін у середовищі зовнішньому. Кожне підприємство мусить не тільки своєчасно адаптуватись до зовнішніх змін, а й вміти використати усі сприятливі можливості для зміцнення своїх позицій на ринку, для розвитку свого ринкового потенціалу.

Ринковий потенціал торговельного підприємства формується під впливом ухвалених менеджментом рішень щодо стратегії і тактики поведінки на ринку. У зв'язку із загостренням конкурентної боротьби в сфері торгівлі, такі рішення мають прийматися не тільки швидко, а й обґрунтовано. Це досягається завдяки використанню сучасних інформаційних технологій, які нині дають змогу моніторити ринкову ситуацію у режимі реального часу і своєчасно вносити зміни у перебіг процесів, що відбуваються у сфері купівлі-продажу продукції. Торговельна діяльність є багатоаспектною, багатофункціональною і вимагає творчого підходу до роботи зі споживачами. Дослідження ринку і прогнозування попиту на товари, формування оптимального товарного асортименту з урахуванням запитів споживачів, організація роздрібного продажу товарів, рекламно-інформаційна діяльність та ін. – все це має здійснюватися ефективно, що потребує високого рівня компетентності персоналу. І все це дає змогу підприємству зміцнювати свої конкурентні позиції і нарощувати свій ринковий потенціал.

2 ДОСЛІДЖЕННЯ УМОВ І РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «АГРОМАТ» ЯК СКЛАДОВОЇ ТОВ «НОВАС»

2.1 Аналіз змісту, завдань і результатів основної діяльності магазину «Агромат» у 2019-2021 роках

Магазин «Агромат» є структурною одиницею ТОВ «НОВАС», яке працює в сфері торгівлі з 2005 року. Юридична адреса ТОВ «НОВАС»: 03164, м. Київ, вул. Лісорубна, 1. Директором ТОВ «НОВАС» є Яблонський Олександр Анатолійович, який займає цю посаду за дорученням засновників. Завдяки його зусиллям було створено згуртований і ефективний колектив, який показав свою здатність успішно працювати на ринку товарів і послуг.

ТОВ «НОВАС» із 2009 р. є платником податків на додану вартість з повною формою звітності, що свідчить про його значні масштаби діяльності і сумлінність в оподаткуванні. ТОВ «НОВАС» працює у зоні прибуткового господарювання, обсяги виручки від реалізації продукції щорічно зростають, у 2020 р. сягнувши 805,3 млн. грн, чистий прибуток у всій мережі склав 17841 тис. грн. Рентабельність активів склала 5,4%, рентабельність власного капіталу 25,1%, рентабельність продажів 15,9%, що загалом вказує на продуману бізнес-модель компанії і кваліфікований менеджмент. Ефективність діяльності підприємства підтверджується стабільним попитом на продукцію, яку воно реалізує.

ТОВ «НОВАС» є власником мережі магазинів керамічної плитки «Агромат», які працюють в багатьох обласних центрах України; 6 із них знаходяться в м. Київ, 14 – в інших містах. За час свого існування (а мережа «АГРОМАТ» працює на ринку більше 20 років) воно завоювало авторитет, добросовісно сплачуючи податки у бюджет та працюючи на задоволення потреб населення країни у багатьох містах.

Магазин «Агромат», на матеріалах якого виконується дипломна робота, знаходиться за адресою – м. Київ, вул. Закревського, 8 та є сучасним підприємством роздрібною торгівлі, яке здійснює свою діяльність на ринку товарів електротехнічного, будівельного, санітарно-технічного призначення та інших товарів для опорядження будинків.

Магазин «Агромат» є самостійною підприємницькою одиницею, має рахунки в банківських установах, печатку зі своїм найменуванням, інші печатки та штампи. Підприємство самостійно сплачує податки та здійснює усі необхідні розрахунки з бюджетом згідно чинного законодавства України.

Головна мета (місія) мережі магазинів «Агромат» – задоволення потреб споживачів у якісній санітарно-технічній продукції за доступними цінами, якісним обслуговуванням покупців у торговельній мережі і задоволення на основі чого соціально-економічних інтересів членів трудового колективу.

Магазин «Агромат» по вул. Закревського, 8, так само як і інші учасники мережі, спеціалізується на продажу сантехнічної продукції, керамічних виробів, облицювальної плитки, виробів із деревини для облаштування помешкань та ін. Для цього підприємство працює із багатьма підприємствами-виробниками такої продукції – як вітчизняними, так і зарубіжними.

Для забезпечення ефективної комерційної діяльності керівництво мережі «Агромат» постійно розширює асортимент продукції. Відділи логістики та маркетингу відстежують зміни на ринку і поліпшують технологію та якість обслуговування клієнтів. Менеджмент підприємства для підвищення інтересу до своєї продукції часто проводить різні акції, є активним учасником благодійних заходів, підтверджуючи імідж соціально відповідального представника бізнесу.

Стратегічні цілі ТОВ «НОВАС» для мережі магазинів «Агромат» сформовані з урахуваннями ринкової кон'юнктури та наявних і потенційних ресурсних і ринкових можливостей організації. Вони відображені у так званому «дереві цілей» (рисунок 2.1).



Рисунок 2.1 – Дерево цілей мережі магазинів «Агромат»

Основні показники діяльності магазину «Агромат» наведені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності магазину «Агромат» у 2019-2021 роках

Назва показників	Одиниці виміру	Значення показників за роками			Зміни показників, %	
		2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020
Обсяг реалізації продукції (товарів, послуг) без ПДВ	тис. грн	19090	26327	25780	137,75	97,96
Непрямі податки	тис. грн	3246	4481	4390	137,97	98,01
Чистий дохід від реалізації робіт, послуг	тис. грн	15864	21846	21390	137,70	97,95
Інші операційні доходи+ (витрати-)	тис. грн	54	0	34	-	-
Повна собівартість реалізованої продукції	тис. грн	15405	20760	20106	134,76	96,85
Фінансові результати від операційної діяльності	тис. грн	513	1085	1318	211,50	122,12
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	366,0	835,0	1061,0	228,14	125,39
Рентабельність реалізованої продукції	%	3,3	5,2	6,6	1,90	1,36
Витрати на оплату праці	тис. грн	1389,0	1952,0	1874,0	140,53	96,00
Середньооблікова кількість працівників	осіб	12	12	12	100	100
Середньорічний виробіток на 1 працівника	тис. грн	1619,6	2089,3	2148,0	129,00	102,86
Середньомісячна зарплата працівників	грн	9645,8	13556,0	13013,9	131,61	100,80
Середньорічна вартість основних виробничих фондів	тис. грн	490	405	346,5	82,65	85,56
Фондовіддача	грн	39,00	65,00	74,42	166,66	114,50
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн	0,97	0,95	0,94	97,86	98,88

Для обчислення основних техніко-економічних показників діяльності магазину «Агромат» використали звітну інформацію підприємства за (2019-2021), яка була проаналізована у процесі проходження переддипломної практики.

1. Баланс (форма №1).
2. Звіт про фінансові результати (форма №2).
3. Звіт з праці (форма №1-ПВ).
4. Звіт про наявність та рух основних засобів (форма №11-03).

Як видно із даних таблиці 2.1, підприємство показує позитивну динаміку розвитку. І хоча в 2021 р. обсяги реалізації продукції дещо знизились (на 2%) проти попереднього року, проте за три роки обсяги реалізації продукції зросли майже на 35 %. При цьому середньооблікова кількість працівників не змінювалась і складала 12 осіб. Працівники підприємства здійснюють усі необхідні види робіт, пов'язані з проведенням торговельних операцій та обслуговування покупців. Управлінські працівники планують діяльність підприємства, виходячи із загальної політики розвитку ТОВ «НОВАС» щодо мережі магазинів «Агромат». Вони визначають структуру і порядок роботи підприємства, здійснюють моніторинг торговельних операцій в розрізі асортименту і обсягів покупок, встановлюють вимоги щодо роботи працівників у торговельних залах, аналізують умови оплати і стимулювання їх праці, беруть участь у формуванні заявок на постачання товарів.

Важливим завданням, яке ставить керівництво ТОВ «НОВАС» перед менеджментом мережі магазинів «Агромат» – отримання прибутку, який є результируючим показником ефективності господарювання кожної підприємницької одиниці. І саме прибуткова діяльність вказує на те, що управління здійснюється фахово, а підприємством накопичується ресурс для реалізації наступних планів розвитку. Динаміка прибутку підприємства показана на рисунку 2.3. Підприємство було прибутковим і отримувало чистий прибуток у всі роки періоду дослідження. А за три роки він збільшився з 366,0 до 1047,0 тис. грн., тобто, у 2,86 рази.

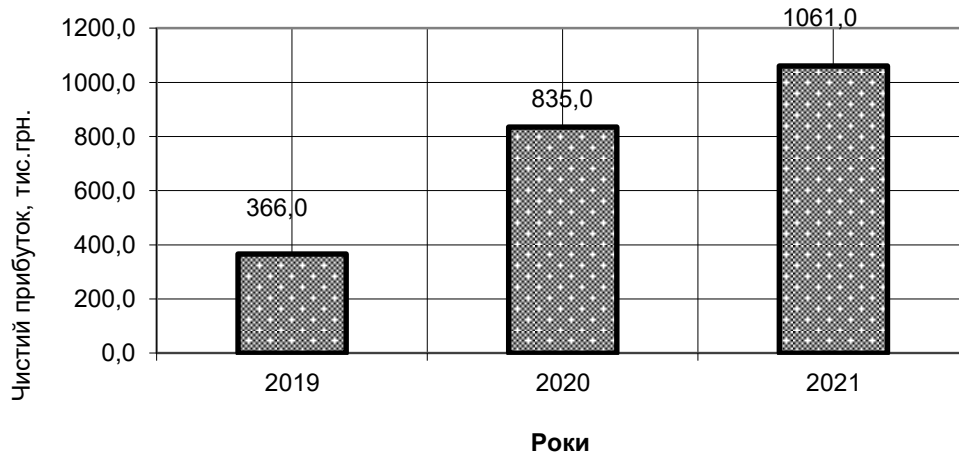


Рисунок 2.2 – Зростання чистого прибутку магазину «Агромат» у 2019-2021 роки

Як показує графік, динаміка прибутковості підприємства стабільно позитивна, чистий прибуток зростав увесь період, і навіть зменшення обсягів реалізації продукції у 2021 р. не стало причиною його зниження. Це досягається наполегливою роботою колективу магазину, працівники якого з увагою ставляться до кожного клієнта і відгукуються за його запити та побажання. В той же час це є результатом обґрунтованої бізнес-моделі функціонування, яка була розроблена керівництвом ТОВ «НОВАС» для усієї мережі магазинів.

У такій бізнес-моделі узагальнені основні функціональні служби (маркетинг, логістика, управління фінансами, кадрова політика, інноваційні процеси), які працюють для усієї мережі, формуючі однакові підходи до роботи зі споживачами і бізнес-партнерами. Завдяки цьому підвищується рівень обґрунтованості управлінських рішень, зростають розміри виручки від однієї покупки і, тим самим, скорочуються загальні видатки. Це відображається у розмірі витрат на 1 грн реалізованої продукції, динаміка яких в 2019-2021 роках відображена графічно на рисунку 2.3.

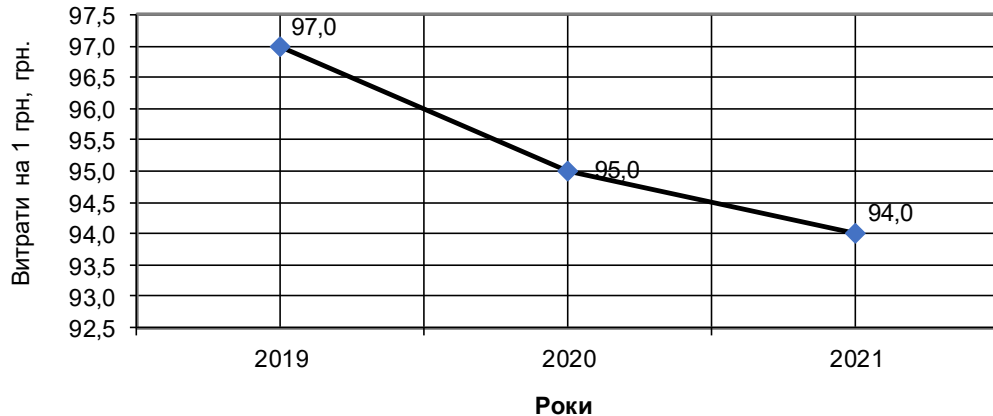


Рисунок 2.3 – Зниження витрат на 1 грн реалізації продукції за результатами діяльності магазину «Агромат» у 2019-2021 роках

Як видно із діаграми, витрати на 1 грн реалізованої продукції протягом трьохрічного періоду дослідження знижуються – з 97 коп. у 2019 році до 94 коп. у 2021 році. Відповідним чином це корелюється із показником рентабельності продажу, який у цьому періоді також постійно збільшувався. І це підтверджує зроблений раніше висновок про те, що наполеглива і кваліфікована робота управлінського персоналу з виявлення потреб споживачів і способів їх задоволення є результативною і ефективною. Проте для завдань управління розвитком ринкового потенціалу підприємства важливо проаналізувати і структуру витрат його діяльності, виділивши найбільш значущі з погляду їх впливу на кінцевий результат.

Витрати підприємства складаються з груп економічно однорідних витрат, складених за їх видами і призначенням у діяльності підприємства, зокрема:

- матеріальні витрати;
- витрати на оплату праці;
- витрати на збут;
- амортизація;
- інші операційні витрати.

Проілюструємо структуру витрат підприємства за 2021 рік за допомогою діаграми (рисунок 2.4).

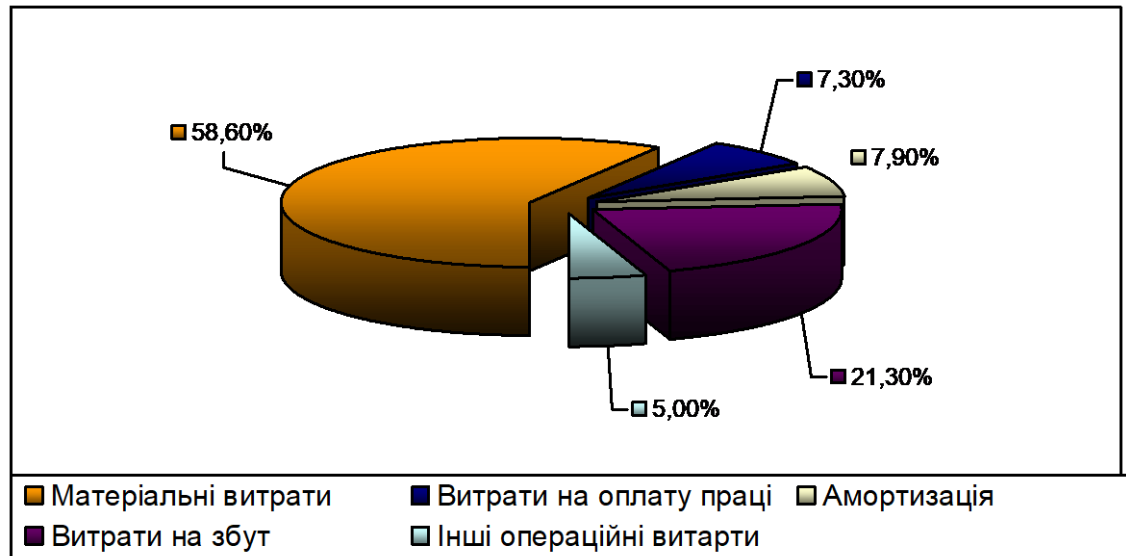


Рисунок 2.4 – Структура витрат магазину «Агромат» у 2021 році

Із діаграми видно, що найбільшу частку витрат складають матеріальні витрати – 58,6%. Вони включають витрати на придбання товарів у виробників і розподіляються пропорційно обсягам продажу по мережі магазинів «Агромат». Витрати на збут є другими за величиною (це витрати на оплату логістичних послуг спеціалізованими компаніями, які постачають продукцію від виробників). Витрати на оплату праці – є доволі незначними в структурі витрат – всього 7,3%. Це логічно, оскільки в магазині працює всього 12 працівників, тому навіть за доволі значного рівня середньої заробітної плати загальний фонд оплати праці займає невисоку частку в структурі витрат цього торговельного підприємства.

Амортизаційні витрати є третіми за часткою у загальному обсязі витрат. Проте їх величина значно менша, ніж витрати матеріальні. І сам процес амортизації відбувається за прискореною системою, оскільки значну частину основних засобів складає комп'ютерне обладнання з необхідним програмним забезпеченням. Це важливий елемент бізнес-моделі мережі магазинів «Агромат»,

оскільки дає змогу ефективно здійснювати бізнес-процеси, необхідні для продажу товарів в он-лайн режимі.

Зростання ефективності операційної діяльності підтверджується і динамікою фондovіддачі магазину «Агромат» у досліджуваний період, яка зросла з 39,0 грн у 2019 р. до 74,4 грн у 2021 р. (рисунок 2.5).

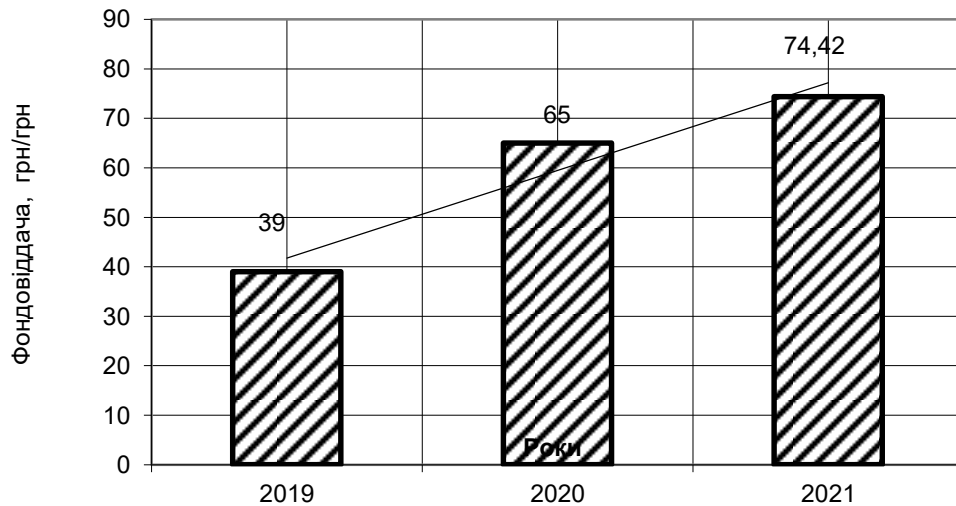


Рисунок 2.5 – Динаміка показника фондovіддачі магазину «Агромат» в 2019-2021 роках

Звичайно, на це вплинула і амортизація основних фондів, яка зумовила зменшення їх первісної вартості. До того ж, керівництво не бачить поки що потреби в оновленні своєї матеріально-технічної бази, оскільки магазин почав свою роботу лише кілька років тому з новоствореною матеріальною основою своєї діяльності, яка відповідає існуючій моделі торгівлі як є складової загальної мережі, що має прямі зв'язки з виробниками і працює за попереднім замовленням клієнтів. Для цього не потрібні великі складські приміщення. Разом з тим, робота за такою моделлю потребує значної уваги вивченню середовища господарювання. Потрібно своєчасно виявляти чинники, що можуть сприяти зростанню ринкових можливостей підприємства. Тому наступним кроком буде аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників магазину «Агромат».

2.2 Дослідження зовнішніх чинників, що впливають на ринковий потенціал торговельного підприємства «Агромат»

Ринковий потенціал торговельного підприємства залежить від багатьох чинників – як внутрішніх, так і зовнішніх. Причому на зовнішні чинники підприємство може впливати тільки частково. Зокрема, обираючи способи взаємодії із покупцями, можна використовувати ті, що матимуть найбільший вплив на конкретну цільову аудиторію, а на інші такі інструменти уже не зможуть впливати так ефективно. Або не впливатимуть зовсім. Що ж стосується таких складових зовнішнього середовища як дії органів державного управління, банківських установ, інших інституціональних структур, то вплив менеджменту підприємства на них майже неможливий. До них можна лише більш-менш вдало пристосуватися.

Проте є певна сукупність зовнішніх чинників, які взаємодіють із торговельним підприємством прямо, контактуючи з приводу постачання продукції, транспортного обслуговування, енергоживлення – всього того, що супроводжує виробничі процеси в сфері торгівлі. І тут співпраця має бути взаємовигідною, тому що такі організації виступають партнерами по бізнесу і вони також зацікавлені в тому, щоб ринковий потенціал торговельного підприємства зростав. Аналіз їх впливу необхідний для того, щоб зрозуміти, наскільки процеси співпраці побудовані раціонально і що можна в них покращити, щоб це було вигідно усім учасникам партнерства.

До внутрішніх чинників розвитку ринкового потенціалу відносять ту їх сукупність, яка формується під безпосереднім впливом менеджменту і виконує своє призначення в структурі бізнес-процесів у межах самого підприємства. Ці складові мають бути здатними виконувати свої функції максимально фахово – тоді можна говорити, що система менеджменту здатна нарощувати ринковий потенціал підприємства.

І фаховість ця проявляється не тільки у побудові ефективних процесів, що здійснюються працівниками самого підприємства, а й у тих процесах, що відбуваються у взаємодії із чинниками зовнішнього середовища. Тому дослідження можливостей торговельного підприємства розвивати свій ринковий потенціал доцільно здійснювати за допомогою PEST-аналізу, аббревіатура якого вказує послідовність дослідження чинників: політико-правових, економічних, соціокультурних і технологічних (P – political and legal environment, E – economic environment, S – socio-cultural environment, T – technological environment).

Нами проаналізовано вплив вказаних груп чинників, використовуючи методичні підходи теорії надійності, яка передбачає оцінку ступеня впливу кожного із чинників у межах одиниці, після чого робиться загальний висновок щодо впливу складових зовнішнього середовища на ринковий потенціал підприємства. Оцінку здійснювали, використовуючи думку управлінських працівників магазину «Агромат» та коригуючи їх думку зі своєю, як працівника цього підприємства.

До числа політичних чинників було віднесено і війну, тим більше, що саме вона зараз виступає найбільшою загрозою для розвитку будь-якого українського підприємства. Разом з тим, оцінювали і рішення уряду щодо зміни економічної політики, які були спрямовані на те, щоб зберегти можливості вітчизняних підприємства працювати в умовах війни, стимулюючи їх не припиняти бізнес певними послабленнями в оподаткуванні. Частина із них (наприклад ті, що стосуються зміни в оподаткуванні імпортних операцій та оподаткування доходів) стосуються і даного підприємства.

Оцінку складових зовнішнього середовища, які найбільш відчутно впливають (та можуть впливати у планованому періоді) на ринковий потенціал торговельного підприємства «Агромат» наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Оцінка впливу зовнішніх чинників на динаміку ринкового потенціалу торговельного підприємства «Агромат»

Політика (P)	Ступінь впливу на потенціал	Економіка (E)	Ступінь впливу на потенціал
1	2	3	4
Війна з російським агресором	- 0,90	Стан національної економіки	- 0,70
Протистояння окремих політичних сил щодо підтримки розвитку внутрішньої торгівлі	- 0,20	Темп зростання валового національного продукту	- 0,70
Зміна законодавчої бази у сфері імпорتنих операцій	- 0,30	Динаміка інфляції	- 0,50
Державне втручання у сферу торгівлі, неринкові важелі управління роздрібною торгівлею	- 0,50	Регулювання механізму валютного обігу	- 0,60
Митна політика щодо асортиментної групи товарів підприємства	- 0,50	Динаміка курсу гривні відносно іноземної валюти	- 0,50
Лобіювання інтересів операторів роздрібною торгівлі при прийнятті законодавчо-нормативних актів	+ 0,50	Стан конкуренції на цільових сегментах ринку	+ 0,20
Адаптація законодавство України до вимог ЄС у сфері торгівлі	- 0,20	Політика Національного банку України	- 0,50
Енергетична криза	- 0,60	Рівень оподаткування	- 0,20
СУКУПНИЙ ВПЛИВ	- 2,70	СУКУПНИЙ ВПЛИВ	- 2,50
Оцінка впливу	Негативний	Оцінка впливу	Негативний
Соціум (S)	Ступінь впливу	Технологія (Т)	Ступінь впливу
Демографічні зміни	- 0,50	Державна політика у сфері науки і техніки	- 0,30
Державна політика у сфері зайнятості	- 0,10	Охорона об'єктів інтелектуальної власності	- 0,30
Диференціація доходів населення	- 0,50		
Соціальний захист населення	- 0,30	Ступінь новизни технологічних процесів у торговельній сфері	+ 0,40
Домінуючі життєві цінності та традиції	+ 0,20		
Освітній рівень	+ 0,20		
Міграція населення	- 0,50	Впровадження інноваційних рішень і технологій в торгівлі	+ 0,50
СУКУПНИЙ ВПЛИВ	- 1,50	СУКУПНИЙ ВПЛИВ	+ 0,30
Оцінка впливу	Негативний	Оцінка впливу	Позитивний

Таким чином, РЕСТ-аналіз показав, що зовнішнє середовище у нинішньому його стані негативно впливає на можливості нарощування ринкового потенціалу магазину «Агромат». Винятком є технологічні чинники, які значно розширюють можливості підприємства комунікувати з ринком і формувати ланцюжки постачання продукції на запити споживачів.

Та у зв'язку з війною значно знизилася платоспроможність покупців, що спричинило різке зниження обсягу продажу. Погіршила можливості розвитку ринку і ситуація з митами на імпорт, що не відноситься до критичного. Тому можна сказати, що в 2022 році бізнес відчуває значні проблеми із пошуком покупців. Позитивні очікування тільки на повоєнне відновлення економіки, коли збільшиться задача нових об'єктів нерухомості та почнуть вестись активні ремонтно-відновлювальні роботи на зруйнованих житлових та інших об'єктах.

Для того, щоб впевнитись у здатності менеджменту підприємства використати ці ринкові можливості, проаналізуємо ті складові його внутрішнього середовища, які забезпечують ефективність операційної діяльності.

2.3 Дослідження впливу операційної діяльності на реалізацію ринкового потенціалу магазину «Агромат»

Ринковий потенціал торговельної організації, як вказувалось у першому розділі роботи, є результатом кваліфікованих дій менеджменту підприємства із виявлення запитів споживачів та формування сукупності засобів для його задоволення. Це передбачає низку дій із вивчення ринку за усіма чинниками, що формують споживчий попит (як наявний, так і майбутній), аналізу спроможності операційної системи підприємства побудувати ланцюжки постачання і збуту продукції (вроздріб чи гуртовими поставками) і, як результат цього аналізу – планування надходження товарного асортименту у торговельні зали або на склади підприємства та підтримка операційної діяльності маркетинговими засобами стимулювання збуту за усіма позиціями товарного асортименту. Тобто,

маркетингова і операційна складові діяльності торговельної організації тісно взаємодіють між собою у процесах аналізу ринку і планування операцій, що дає змогу своєчасно виявляти слабкі місця у структурі бізнес-процесів або реагувати на нові ринкові можливості. Тим самим можна сказати, що маркетингова діяльність дає змогу формувати і розвивати ринкові можливості підприємства, а операційна – реалізувати його ринковий потенціал. Схематично це показано на рисунку 2.6.

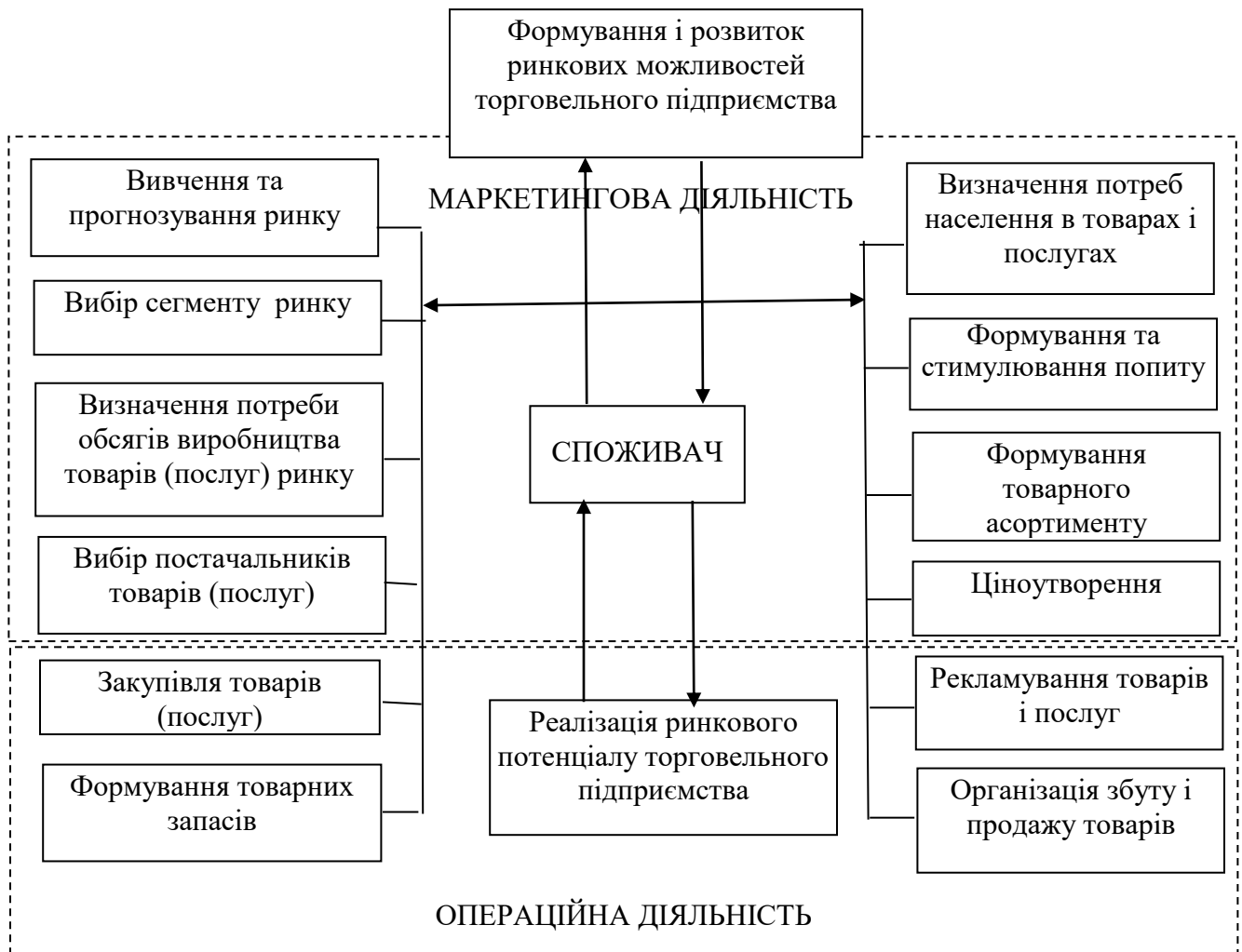


Рисунок 2.6 – Взаємозв'язок завдань маркетингової та операційної діяльності у формуванні та реалізації ринкового потенціалу торговельного підприємства

Джерело: розробка автора

Проаналізуємо ці два напрями функціонального забезпечення формування і реалізації ринкового потенціалу торговельного підприємства у діяльності магазину «Агромат». І візьмемо до уваги, що основним чинником, який впливає на формування ринкових можливостей підприємства, є споживчий попит. Він впливає на структуру товарного асортименту у системі роздрібно́ї торгівлі, тому має максимально враховуватись. І в той же час слід впливати на попит в сторону його збільшення та розширення. Тобто, суттєві зміни в попиті мають відбиватися в сформованому асортименті продукції, яку підприємство пропонує до продажу.

Значна частина цих завдань вирішується в головному офісі мережі магазинів «Агромат», оскільки специфіка товарного асортименту, який пропонується до продажу споживачам, робить раціональним саме такий підхід – єдиний для всіх магазинів. Локальні торговельні одиниці можуть лише вносити пропозиції з урахуванням запитів на місцевому ринку. І більша частина всіх інших завдань із маркетингового забезпечення торговельної діяльності, виконуються працівниками відділу маркетингу і реклами головного офісу. А головними завданнями управлінських працівників окремих магазинів «Агромат» є забезпечення ефективної операційної діяльності.

Операційна складова діяльності торговельної організації є сукупністю дій та операцій, які спрямовані на забезпечення чіткого і ритмічного постачання в торговельні зали запланованого обсягу і асортименту товарів або, якщо виконується замовлення покупця з асортименту, який на момент покупки не знаходиться в магазині – обсягу конкретного замовлення зі складів виробника. Обсяг товару в торговельних залах за асортиментною структурою і кількісними значеннями має відповідати наперед визначеному платоспроможному попиту покупців згідно оцінки їх споживчих переваг на локальних ринках.

Для формування такої структури асортименту призначеної продукції, яка очікувано буде продаватись, має здійснюватися закупівельна діяльність. Вона має бути раціонально організованою, завдяки чому можна знизити ймовірність

комерційного ризику. Ризики є результатом помилок при визначенні обсягів і асортименту товарів, що зумовлює або відсутність товару, або його надлишок. Адже саме відповідність структури і обсягу асортименту продукції попиту покупців найбільш вагомо впливає на ефективність операційної діяльності торговельної організації. Тому достовірна інформація про стан ринку сприяє усебічному вивченню попиту і дає змогу зрозуміти тенденції його розвитку.

Отже, проведенню закупівельної роботи передуює аналіз ринку – для прогнозування платоспроможного попиту споживачів. За його результатами:

- оцінюється потреба в товарах;
- обираються джерела надходження товарів та вибір постачальників;
- формуються зв'язки з постачальниками.

В мережі магазинів «Агромат» закупівельну діяльність здійснює спеціалізований відділ постачання. Його працівники відповідають за своєчасність надходження у продукції мережу. Ефективна організація товаропостачання передбачає дотримання таких вимог [22]:

- встановлення розмірів партій завезення з урахуванням наявних товарних запасів, обсягів одноденної реалізації і прийнятої періодичності завезення продукції, узгодженої з постачальником;
- визначення джерел постачання і найбільш ефективних у конкретних умовах форм і методів товаропостачання з урахуванням складності асортименту,
- визначення обсягів виробництва товарів та територіальної віддаленості постачальників від торговельного підприємства;
- визначення кількості товарів і частоти їх завезення згідно типу і потужності торговельного підприємства,
- забезпечення відповідними площами для зберігання;
- забезпечення мінімальних витрат на завезення та зберігання товарів у магазині.

Позитивною стороною організації операційної діяльності мережі магазинів «Агромат» є те, що логістика операційної діяльності планується і здійснюється за допомогою інформаційної системи спеціального призначення. Вона є складовою автоматизованої системи управління усією мережею і безпосередньо приєднана до системи збору замовлень з усієї мережі. І навіть якщо покупець замовляє товар від іноземного виробника, то його проходження по маршруту можна також відстежити в реальному часі. Наявність такої системи інформаційного забезпечення логістичної та операційної діяльності позитивно впливає на показники продажу товарів, створюючи додаткові можливості для нарощування ринкового потенціалу. Разом з тим, це дає змогу економити на логістичних витратах – як видно із діаграми на рисунку 2.4 – ці витрати у структурі загальних витрат підприємства займають доволі значну частку.

Прийнята стратегія діяльності не передбачає наявності великих складських приміщень, у магазинах знаходяться невеликі партії товару і зразки значної більшої їх кількості, що можуть бути доставлені протягом короткого часу. Залежно від виробника, очікування не триває більш двох тижнів. Тобто, керівництво знаходить нові моделі торгівлі, які відкривають нові ринкові можливості і дають змогу краще використовувати внутрішні ресурси для того, щоб бути прибутковим, не витрачаючи для цього додаткових коштів.

Уся мережа магазинів є присутньою на віртуальній сторінці «Агромат», де потенційним покупцям надана повна інформація про товари і сервіси, які пропонуються кожним магазином. Там же розміщуються і повідомлення про акційні продажі товарів (які відбуваються щомісяця і навіть частіше – залежно від групи товарів), а також представлена уся лінійка товарів з повними характеристиками (виробників, умов придбання, можливих знижок, термінів постачання). Налагоджена і система зворотного зв'язку – є контактні номери для отримання додаткової інформації та повідомлень про обслуговування в процесі продажу товару.

В основу розробленої бізнес-моделі поставлено процес створення додаткової споживчої цінності для покупців – порівняно з існуючими конкурентами. Ця цінність створюється в результаті надання супутніх послуг. Вони не є чистими послугами комерційного характеру, в ході яких товар продається покупцеві і може (з урахуванням специфіки продукції) доставлятися йому у визначене місце. Керівництво продумало ті напрямки підвищення привабливості покупки в мережі магазинів, які можуть підійти жителям великих міст із середнім розміром достатку. Це і асортимент продукції, який включає вироби відомих європейських брендів, це і послуги з дизайну за різними варіантами його вирішення, це й послуги із доведення продукції, яка входить у покупку, до стану готовності для використання. Тобто, до стану, в якому її не доведеться додатково «підганяти» під особливості архітектурного планування приміщення. Це включає і нарізання плитки та виробів із деревини для формування комплекту, що продається для облицювання приміщення, це і підбір додаткових елементів опорядження, яких може потребувати обраний варіант дизайну та багато іншого. Працівники в торговельних залах є уважними і прагнуть якісно обслужити клієнта та сформувати покупку відповідно до його потреб.

І значну роль у реалізації такої моделі відіграють сучасні інформаційні технології. Вони є невід'ємною складовою системи менеджменту більшості сучасних підприємств, які прагнуть динамічного розвитку. Завдяки сучасним інформаційним технологіям можна оперативно реагувати на зміну ринкової ситуації, вчасно розпізнавати ризики, які виникають у діяльності підприємства, алгоритмізувати бізнес-процеси. Усе це позитивно впливає на ринкові можливості підприємства і має обов'язково використовуватися в його практичній діяльності.

Підсумовуючи аналіз внутрішнього середовища магазину «Агромат», доцільно підкреслити, що операційна складова комерційної діяльності кожного торговельного підприємства потребує кваліфікованого менеджменту, здатного

адекватно оцінювати динаміку ринкової кон'юнктури і приймати обґрунтовані рішення.

Висновки до розділу

Сучасна динаміка економічного розвитку позитивно впливає на стан платоспроможного попиту населення. І це впливає на можливості торговельних підприємств розширювати обсяги своєї діяльності на ринку. Для цього детальніше й глибше досліджуються запити споживачів в розрізі відповідних цільових груп, активізується пошук нових бізнес-партнерів, з якими укладаються угоди про постачання товарів, вдосконалюються способи й методи впливу на поведінку споживачів. Усе це дає змогу підвищувати ефективність комерційної діяльності і нарощувати ринковий потенціал підприємства.

Аналіз діяльності магазину «Агромат» (як одного із локальних структурних ланок мережі магазинів однойменної торговельної марки, що підпорядковується менеджменту ТОВ «НОВАС») показав, що протягом 2019-2021 років підприємство показувало стійку позитивну динаміку розвитку. Це відображалось у зростанні обсягів реалізації від продажу продукції, збільшенні обсягу чистого прибутку, рентабельності, зростанні фондівіддачі. Відповідно, покращання результатів діяльності впливало і на заробітну плату персоналу – вона за три роки зросла на 30%. Тобто, можна сказати, що менеджмент ТОВ «НОВАС» вибудував правильну бізнес-модель діяльності мережі торговельних підприємств «Агромат» і це дає змогу досягати позитивних результатів роботи і кожному підприємству.

Проте у 2022 році ситуація в Україні на споживчому ринку різко погіршилась у зв'язку із війною, що потребує більш активних кроків у реалізації тих ринкових можливостей, якими може скористатись підприємство для збереження свого місця на ринку і розвитку. Розробка відповідних рекомендацій і є одним із завдань даної роботи.

3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ РИНКОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Рекомендації для оцінювання ефективності використання ринкового потенціалу торговельного підприємства

Більшість сучасних торговельних підприємств працюють у високо конкурентному середовищі і його менеджери своїм основним завданням вбачають зберегти, відстояти і зміцнити свої позиції на ринку, збільшити свій ринковий потенціал. Це потребує ефективного управління усіма процесами, що складають зміст торговельної діяльності і здійснюються на підприємстві в сфері торговельного сервісу.

Основою ефективного управління торговельними організаціями є постійне і цілеспрямоване удосконалення функціонального забезпечення прийняття рішень у системі менеджменту. Як зазначалось у теоретичному розділі дипломної роботи, потенціал торговельного підприємства може бути визначений як його спроможність сформувати певні види економічних ресурсів, володіти ними, за необхідності залучати ззовні та ефективно використовувати у господарській діяльності з метою задоволення потреб споживачів та отримання власних економічних вигод [14]. А ринковий потенціал торговельного підприємства вказує на його можливість і здатність збільшувати його присутність на ринку, що проявляється у зростанні обсягів реалізації продукції і прискорення товарообігу.

Процедура оцінки потенціалу торговельного підприємства складається із декількох етапів, які ґрунтуються на теорії системного підходу. Це означає, що потенціал розглядається як сукупність елементів, між якими існують зв'язки, що забезпечують цілеспрямованість управління господарською діяльністю; ринковий потенціал слід розглядати у єдності з ринковим середовищем. У зв'язку з цим, дослідження потенціалу торговельного підприємства варто розглядати

невід’ємно від вивчення умов існування та зовнішнього оточення суб’єктів господарювання (рисунок 3.1).



Рисунок 3.1 – Структурно-логічна схема дослідження ринкового потенціалу торговельного підприємства

Джерело: адаптовано автором на основі [2, с.38]

Як впливає зі схеми, процес управління розвитком ринкового потенціалу підприємства розпочинається із дослідження його нинішнього стану. Це має дати змогу менеджменту підприємства зрозуміти вихідну точку, від якої слід відштовхуватися для визначення змісту організаційних змін, що мають забезпечувати зростання ринкового потенціалу підприємства. Діагностика оцінювання може відбуватися довільно, але краще всього дотримуватися алгоритму одного із найбільш поширеного і ефективного інструмента стратегічного управління – SWOT-аналізу.

SWOT-аналіз дає змогу одночасно проаналізувати взаємний вплив чинників зовнішнього середовища, (поділивши їх на загрозові і ті, що створюють нові можливості для конкретного підприємства) і складових внутрішнього середовища, виділивши серед них сильні і слабкі сторони. Він виступає заключною частиною попереднього дослідження чинників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, яке було проведено в аналітичній частині роботи.

Із цього аналізу слідує, що зовнішнє середовище сформувало на даний момент надзвичайно велику загрозу для розвитку бізнесу. Вона сукупно зумовлюється війною, і очікування усіх видів бізнесової діяльності щодо можливості подальшого розвитку бізнесу в звичній бізнес-моделі є нереальними. Необхідно вносити значні зміни у бізнес-процеси, значна частина яких була зруйнована – адже вітчизняні виробники керамічної плитки та інших видів опоряджувальних матеріалів, на продажі яких спеціалізується підприємство, частково згорнули свою діяльність. І причинами цього є не тільки фізичні руйнування (наявні або очікувані через розгортання воєнних дій), а й через різке зниження платоспроможного попиту населення. Є й інші загрози розвитку бізнесу, якщо він залишатиметься в тому ж форматі.

Отже, для формування й аналізу сукупності альтернативних варіантів для вибору стратегії (які наведені в додатку А) скористаємось отриманими результатами, а саму матрицю SWOT-аналізу наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - SWOT-аналіз магазину «Агромат» ТОВ «НОВАС»

СИЛЬНІ СТОРОНИ (S) :	СЛАБКІ СТОРОНИ (W):
<ul style="list-style-type: none"> - позитивний імідж, що підтримується продуманим інтерфейсом; - різноманітність продукції; - наявність ексклюзивних видів оздоблювальних матеріалів від провідних іноземних виробників; - зростання кількості клієнтів; - зручне місце розташування; - надання додаткового передпродажного та післяпродажного сервісу; - гарне оформлення торговельної зали; - наявність спеціалізованого інформаційного забезпечення бізнесу; - висококваліфікований управлінський та виробничий персонал; - наявність паркувальних місць перед закладом, з наданням охорони. 	<ul style="list-style-type: none"> - доволі висока орендна плата; - відсутність досвіду маркетингових досліджень; - слабка організація маркетингової інформаційної системи на підприємстві; - нерівномірне розподілення навантажень на працівників; - нестабільні надходження обсягів імпортованої продукції
МОЖЛИВОСТІ (O):	ЗАГРОЗИ (Т):
<ul style="list-style-type: none"> - розширення товарного асортименту за рахунок збільшення замовлень для повоєнного відновлення нерухомості; - можливості для диверсифікації товарного асортименту в бік продажу енергонакопичувальних та енергогенеруючих пристроїв; - зниження митної вартості закупівлі техніки; - розвиток інформаційних технологій; - використання прогресивних систем автоматизації; - можливість збільшення споживчого попиту за рахунок додаткових груп споживачів, що відновлюють зруйноване житло у деокупованих регіонах; 	<ul style="list-style-type: none"> - продовження війни в зatoryжньому періоді, що посилює міграційні процеси; - зниження платоспроможного попиту споживачів; - посилення конкуренції; - зміна запитів та потреб клієнтів; - несприятливі зміни у курсах валют; - інфляційні процеси; - несприятливі зміни у податковій політиці.

Джерело: складено автором

Результати SWOT-аналізу формують матрицю рішень щодо вибору стратегії руху до бажаного стану, визначеного цілями розвитку. А самі цілі конкретизують новий стан підприємства, який його менеджмент прагне досягти в координатах «ресурси-результати». Для цього слід обрати певні критерії, що слугуватимуть орієнтирами досягнення поставлених цілей розвитку ринкового потенціалу і сформулювати принципи, якими слід керуватися, розробляючи план досягнення.

Сукупність критеріїв оцінки дає змогу визначити рівень досконалості окремих елементів сукупного потенціалу торговельного підприємства. Для цього, на нашу думку доцільно використовувати критерії, запропоновані А.Воронковою [4]. Вони хоча й запропоновані нею для оцінки загального потенціалу підприємства, але за своїм змістом більше відповідають тій його частині, яка формує ринкові можливості (потенціал) торговельного закладу:

1) відповідність зовнішньому середовищу – дозволяє оцінити, наскільки ринковий потенціал підприємства відповідає прогнозним змінам макроекономічного розвитку країни;

2) оптимальність співвідношення окремих складових елементів потенціалу у загальній його структурі – дозволяє оцінити співвідношення між складовими у сукупності потенціалу та взаємозв'язок між ними;

3) можливість реалізації потенціалу – розглядаються можливості окремих складових сукупного потенціалу, зокрема – ринковий потенціал;

4) прийнятність ризику, пов'язаного з реалізацією накопиченого потенціалу – розглядаються рівні ризиків та їх можливі наслідки;

5) результативність – оцінка результатів використання потенціалу, яка базується на визначенні економічної ефективності діяльності підприємства[4].

Процес дослідження стану і результатів діяльності торговельного підприємства є початковим з сукупності етапів вибору напрямів розвитку ринкового потенціалу. Сам процес планування розвитку ринкового потенціалу здійснюється для забезпечення його конкурентоспроможності на ринку. Він має

стати механізмом реалізації його стратегії діяльності, тому націлює на вдосконалення бізнес-моделі і організацію бізнес-процесів таким чином, щоб результат посилював економічний ефект у діяльності. При плануванні його розвитку можна використовувати різні методичні підходи.

1. Системний підхід. Передбачає формування за результатами маркетингових досліджень параметрів виходу системи (товари чи послуги): як забезпечити відповідність ринкового попиту й платоспроможності споживачів; якими мають бути показники якості; які допустимі обсяги зростання витрат обігу; які терміни постачання і форми розрахунків є прийнятними в нових умовах споживчого попиту; якою може бути цінова політика і пропозиція тощо. Після цього визначаються параметри входу –ресурси та інформація, що необхідні для реалізації бізнес-процесів.

2. Маркетинговий підхід. Передбачає орієнтацію на споживача. Тобто, розвиток будь-якого елемента ринкового потенціалу підприємства має опиратися на аналіз наявних та прогнозування майбутніх ринкових потреб. При застосуванні цього підходу пріоритетами є: підвищення результату реалізації продукції для задоволення зростаючих потреб споживачів; економія витрат збуту за рахунок підвищення якості маркетингових і логістичних процесів, підвищення якості сервісу.

3. Функціональний підхід. Передбачає пошук підвищення ефективності управлінських рішень. Визначається сукупність альтернативних варіантів удосконалення процесу їх обґрунтування та ухвалення і обирається той, що забезпечує максимальну ефективність сукупних витрат.

4. Інноваційний підхід. Орієнтований на упровадження інноваційних рішень у бізнес-процеси підприємства, засобами для чого слугуватиме більш ефективне використання сучасних інформаційних технологій у сферах постачання і збуту продукції.

5. Ситуаційний підхід. Передбачає розробку альтернативних сценаріїв досягнення цілей розвитку і вибір максимально адаптованого до умов конкретної

ситуації діяльності торговельного підприємства.

Кожен із цих підходів може використовуватися для планування розвитку ринкового потенціалу ТОВ «НОВАС» і його мережі магазинів «Агромат». Та він має бути доповнений оцінкою цього потенціалу – це забезпечить ефективне керування його зростанням. До показників ефективності використання усіх складових загального потенціалу у науковій літературі пропонується відносити наступні показники [2, с.53]:

- ресурсовіддача товарних запасів ($PВ_{тз}$);
- ресурсовіддача основних засобів торгівлі ($PВ_{озт}$);
- ресурсовіддача оборотних коштів ($PВ_{ок}$);
- ресурсовіддача кадрового потенціалу ($PВ_{кп}$);
- ресурсовіддача техніко-технологічного потенціалу ($PВ_{техн}$);
- ресурсовіддача інформації та нематеріальних активів ($PВ_{ін}$).

Методика їх розрахунку і порядок використання наведені в додатку Б. Але такі показники більше підходять для оцінки результативності розвитку загального економічного потенціалу підприємства торгівлі, оскільки націлюють на зростання віддачі від вкладених у діяльність ресурсів – трудових, матеріальних, нематеріальних.

Ми вважаємо, що найбільшою мірою відповідатиме цілям і сутності розвитку ринкового потенціалу торговельного підприємства показник зростання обсягів реалізації продукції, оскільки він відображає збільшення ринкового попиту на його товари і послуги. Разом з тим, цей показник має доповнюватися показником прискорення товарообігу і зростанням маси прибутку від основної торговельної діяльності.

Одним із таких важливих резервів підвищення ефективності комерційної діяльності торговельного підприємства є удосконалення роботи із формування асортиментної політики. Адже саме у цій царині відбувається узгодження попиту покупців із наявним товаром. Таке узгодження збільшує швидкість товарообігу, а значить – забезпечує зростання доходів і маси прибутку підприємства.

3.2 Удосконалення управління товарним асортиментом для розвитку ринкового потенціалу підприємства

Для успіху на ринку сучасному торговельному підприємству необхідно постійно моніторити структуру продажу товарів – для того, щоб вносити своєчасні корективи в товарний асортимент. Управління товарним асортиментом є обов'язковою складовою маркетингової стратегії кожного торговельного підприємства. Ця функціональна стратегія є однією із найбільш важливих і розробляється для формування його поведінки на споживчому ринку. Її цільовим завданням є підвищення ефективності продажу товарів у торговельній мережі. Це досягається правильним аналізом запитів цільових груп споживачів і виявлення наявного платоспроможного попиту споживачів на товари із відповідного асортиментного ряду, а також пошуку способів формування інтересів потенційних покупців до товарів, які торговельне підприємство пропонує до продажу.

Маркетингова стратегія торговельного підприємства формує генеральну лінію (програму) його роботи із покупцями; вона визначає пріоритетні напрями взаємодії з ринком, вказує на маркетингові ресурси, технології та інструменти, що можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей, конкретизує цілі і тактику маркетингової діяльності на різних сегментах споживчого ринку, орієнтує менеджмент підприємства на розширення потенціалу ринкових можливостей для досягнення поставлених на планову перспективу цілей. Тобто, маркетингова стратегія вирішує багато завдань, необхідних для розвитку ринкового потенціалу торговельного підприємства.

На основі обґрунтованої за результатами аналізу споживчого ринку маркетингової стратегії розробляється комплекс маркетингу (маркетинг-мікс). Він включає усталену сукупність елементів маркетингу (продукт, ціна, розміщення і просування), зміст яких відрізняється для різних типів споживчого ринку і може змінюватися / коригуватися уже в ході реалізації стратегії. Комплекс маркетинг-

мікс призначений для підвищення інтересу споживачів до продукції, яка пропонується торговельним підприємством для продажу на цільових ринках. Тобто, фактично йдеться про засоби стимулювання продажу – через позитивне сприйняття споживачами товарів саме цього підприємства. І для цього дуже велике значення має правильний підбір технологій та інструментів маркетингу. Практика показує, що невідповідність обраних для впливу на вибір покупців маркетингових інструментів їх запитам чи надто агресивне нав'язування покупки може спричинити втрату лояльності як окремого покупця, так і потенційних, з якими він може поділитися власним досвідом. І це погіршуватиме можливості підприємства розширювати свої ринкові можливості.

Реалізація стратегії маркетингу відбувається поетапно і носить ітеративний характер (рисунок 3.2):



Рисунок 3.2 – Етапи формування і реалізації маркетингової стратегії

Аналіз сприйняття споживачем товару (а також способу його пропонування), тобто співвідношення «споживач – послуга (товар)» здійснюється за допомогою стратегічного аналізу, а вибір загальної стратегії маркетингу

відбувається на основі дослідження умов, способів впливу та стратегій маркетингу, які з них слідують (таблиця 3.2 та рисунок 3.3).

Таблиця 3.2 – Морфологічна матриця стратегій маркетингу

Складові стратегії маркетингу	Різновиди характеристик		
Обсяг ринку(Е)	(Р11) невеликий (Е↓)	(Р12) великий (Е↑)	
Конкуренція (К)	(Р21) відсутня (К↓)	(Р22) незначна (К)	(Р23) висока (К↑)
Обізнаність споживачів (О _с)	(Р31) відсутня (О _с ↓)	(Р32) наявна у меншості (О _с)	(Р33) наявна у більшості (О _с ↑)
Сприйняття споживачами ціни (С _ц)	(Р41) висока ціна, неприйнятна (С _ц ↓)	(Р42) згода сплачувати високу ціну (С _ц ↑)	(Р43) згода сплачувати високу ціну (С _ц ↑)
Ціна (Ц)	(Р51) низька (Ц↓)	(Р52) середня ціна (Ц)	(Р53) висока (Ц↑)
Витрати на маркетинг (В _м)	(Р61) низькі (В _м ↓)	(Р62) середні (В _м)	(Р63) високі (В _м ↑)

Джерело [17]

За таблицею 3.2 слід вибрати ті способи маркетингового впливу на споживачів, які найбільше відповідатимуть ресурсним можливостям підприємства. Такий вибір служитиме основою для наступних кроків (відповідно до рисунка 3.3). Як впливає із аналізу ресурсних можливостей магазину «Агромат», для нього може бути цілком прийнятною маркетингова стратегія вибіркового проникнення – вона найбільше сучасному стану ринку продукції для ремонту і опорядження приміщень.

Для реалізації комплексу маркетингу розробляється програма маркетингу. Вона має забезпечити досягнення визначеної мети. Основним тут є вибір

оптимального варіанту комбінування маркетингових елементів, яких на сьогодні існує велика кількість.

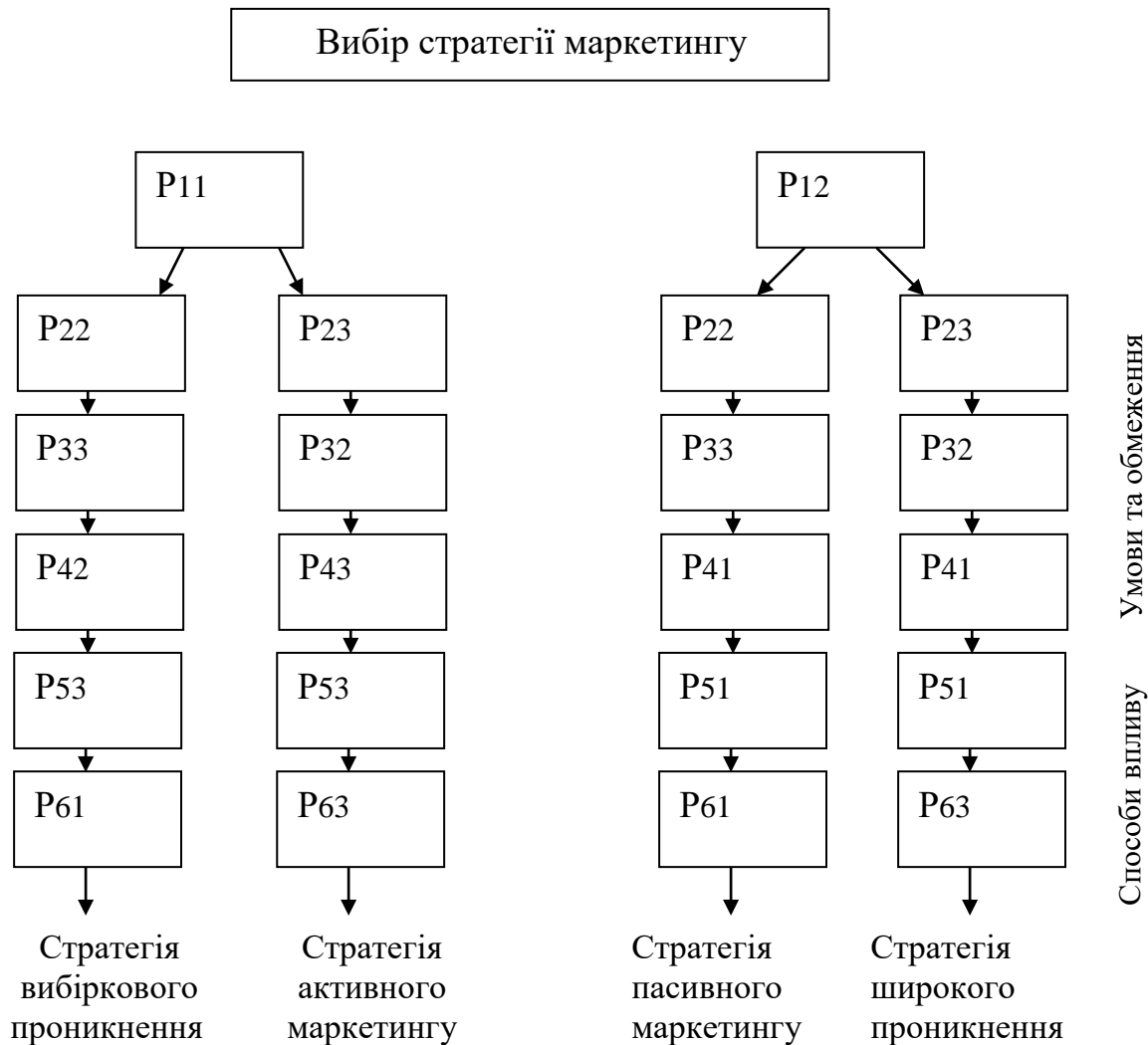


Рисунок 3.3 – Вибір стратегії маркетингу

Як було вказано в аналітичному розділі роботи, виконання функцій маркетингу в мережі магазинів «Агромат» покладене на маркетологів головного підприємства, а в окремих торговельних підприємствах система маркетингу може бути відсутня (така ситуація і в магазині «Агромат» на Зарізецької, 8, яке досліджувалось в ході переддипломної практики).

Проте вважаю, що це виняток, тому що такий магазин є одним із шести, що працюють в Києві і професійні маркетологи в головному офісі достатньо добре виконують свою роботу. Та все ж з метою кращого розуміння потреб споживачів вважаю, що необхідно ввести в штат підприємства маркетолога-мерчандайзера. Він мусить мати необхідний комплекс професійних компетенцій для того, щоб:

- своєчасно виявляти зміни в споживчому попиті та своєчасно і ефективно реагувати на них;
- формувати і постійно оновлювати дані про запити потенційних клієнтів, особливо тих, які можуть входити до сукупності найважливіших (наприклад, будівельні компанії);
- опитувати покупців для виявлення їх потенційних потреб;
- здійснювати коригування замовлень на постачання продукції виробниками, з якими підприємство уклало угоди;
- вносити зміни до товарного асортименту.

За результатами аналізу інформації про стан ринку і ресурсні можливості підприємства задовольняти на ньому попит споживачів розраховуються прогнозні обсяги продажу продукції та оцінюються можливості подальшого їх зростання. Або ж виокремлюються ті чинники, що можуть перешкодити цьому. Результатом такого аналізу є оцінка можливості торговельного підприємства прискорювати товарообіг продукції на цільових ринках і збільшувати обсяги її реалізації, що є необхідною умовою ухвалення рішень в процесі розроблення заходів для управління розвитком його ринкового потенціалу.

Набагато ефективнішим стає процес управління товарообігом за умови використання сучасних інформаційних технологій, які дають змогу алгоритмізувати більшість бізнес-процесів, що стосуються ринкових трансакцій. Модель управління товарооборотом торговельного підприємства, яке сформувало відповідне інформаційне середовище і планує свій розвиток, наведена на рисунку 3.4.



Рисунок 3.4 – Модель управління товарним асортиментом і товарообігом підприємства

Відповідно до нього управління товарооборотом має вирішувати наступні завдання [20, с. 234-236]:

1. Узгоджувати зміни структури і обсягів товарообігу з розвитком регіонального споживчого ринку, а також змінами ринкової кон'юнктури.

2. Планувати такий обсяг реалізації товарів, який забезпечить підприємству отримання планованого цільового прибутку.

3. Ефективно використовувати існуючий ресурсний потенціал операційної діяльності підприємства, а також визначати обсяги і можливості залучення додаткових ресурсів.

4. Планувати структуру товарообігу в наступному періоді згідно обсягів і структури попиту цільових груп споживачів, визначаючи кількісні та якісні показники обсягів реалізації за усіма позиціями структури товарного асортименту за планований період часу.

Кваліфіковане дослідження ринку забезпечить обґрунтований плану товарообігу і дасть змогу визначити:

- 1) приблизний територіальний обрис операційної діяльності підприємства;
- 2) характеристики основної маси покупців, що входять до зони його обслуговування;
- 3) вподобання та переваги потенційних покупців;
- 4) обсяг незадоволеного попиту і такого, що може бути потенційним (формується неявно).

Можна також сформувати доволі об'єктивну та інтерактивну картину конкурентного середовища підприємства. Це дасть змогу визначити стратегію і тактику поведінки торговельного підприємства на ринку з урахуванням аналогічних дій основних конкурентів (асортиментна політика, рекламні заходи, розкид цін тощо). І не менш важливо забезпечувати активну участь у реалізації планів розвитку персонал підприємства – удосконаленням системи стимулювання продуктивної праці.

3.3 Підвищення стимулюючого впливу оплати праці шляхом посилення її зв'язку з обсягами продажу товарів

В управлінні розвитком ринкового потенціалу підприємства надзвичайно важливу роль відіграє мотивація працівників до поліпшення результатів своєї праці. Менеджмент підприємства впливає на силу цієї мотивації в першу чергу, через оплату праці. Причому не лише в частині основного заробітку, а в його змінній частині, яка залежить від того, наскільки реальні результати праці конкретного працівника перевищили ті, що прийняті за основу розрахунку основного заробітку. Існуюча в мережі магазинів «Агромат» система оплати праці, хоча й безпосередньо залежить від обсягів проданої продукції, але її рівень, визначений у відсотках від обсягу продажу, недостатній для того, щоб ефективно стимулювати працівників до зростання обсягів продажу. Тому пропоную запровадити на підприємстві модель стимулювання праці персоналу, яка ґрунтується на визначенні економічно обґрунтованої середньооблікової чисельності працівників залежно від обсягів товарообігу підприємства [33]. Тобто, працівники тим самим можуть обирати для себе два варіанти поведінки з покупцями – або бути активними і пропонувати покупцям додаткові (супутні) товари, збільшуючи тим самим середню величину покупки і свою заробітну плату, або просто відгукуватися на запити покупців, надаючи їм вичерпну інформацію про той товар, який їх цікавить, не заохочуючи їх до збільшення покупки за рахунок нових пропозицій.

Застосування цієї моделі в мережі торговельних підприємств «Агромат» дозволить ТОВ «Новас» реалізувати обидві функції заробітної плати (відтворювальну та стимулюючу) для впливу на поведінку продавців. Це матиме позитивні наслідки як для самих працівників (винагороджуватиметься

ініціативність), так і для розвитку ринкового потенціалу підприємства, оскільки його зростання проявляється у збільшенні ринкових продаж.

Основою моделі є фактичний фонд оплати праці підприємства, який формується у відсотках від загального обігу товарів у плановий період (складає $X\%$ витрат обігу). Ця умова має бути зафіксована в колективному договорі підприємства.

Встановлення фіксованого відсотка фонду оплати праці дає змогу розраховувати його залежно від результатів діяльності підприємства та індексувати зарплату торговельного персоналу також залежно від інфляції.

Величина ФОП за фіксованої кількості працівників у розрахунковий період залежатиме від витрат обігу за відповідний період. Вони ж залежать від змін ціни та фізичного обсягу товарообороту

$$ФОП = X * BO \quad (3.1)$$

$$BO = f(TO, Ц) \quad (3.2)$$

де: X – константа; BO – витрати обігу; TO – обсяг товарообороту; $Ц$ – ціни на послуги з обслуговування торговельних операцій (транспорт, пакувальні матеріали, енергоносії тощо).

Значною перешкодою застосування такого методу є відсутність нормативу продуктивності праці, тобто – обсягу товарообігу з розрахунку на одного працівника.

Згідно існуючих у науковій літературі рекомендацій, товарообіг доцільно планувати на основі маржинального підходу за такою формулою [30]:

$$P_{TO_{nop}} = \frac{BO_{noc}}{P_{\partial.o} - P_{\epsilon.o}} 100 \quad (3.3)$$

де $P_{TO_{nop}}$ – граничний обсяг товарообороту; BO_{noc} – постійна частина витрат обігу; $P_{\partial.o}$ – рівень доходу у передплановому періоді, %; $P_{\epsilon.o}$ – рівень витрат обігу, %.

У формулі (3.3) виділимо витрати на заробітну плату та відрахування на соціальні потреби:

$$PTO_{nop} = \frac{BO_{noc}}{P_{\partial.o} - P_{\epsilon.o}} 100 = \frac{(B_{zn.n} + B_{c.n}) + BO_{i.n}}{P_{\partial.o} - \frac{(B_{zn.z} + B_{c.z}) + BO_{i.z}}{PTO_o}} 100 \quad (3.4)$$

де $B_{zn.n}$ – постійні витрати на зарплату; $B_{c.n}$ – нарахування на постійну складову витрат на зарплату персоналу; $BO_{i.n}$ – постійні витрати обігу за винятком постійних витрат на заробітну плату і відрахування; $B_{zn.z}$ – змінні витрати на зарплату; $B_{c.z}$ – нарахування на змінну частину витрат на зарплату; BO_{noc} – постійна частина витрат обігу; $BO_{i.z}$ – змінні витрати обігу за винятком постійних витрат по зарплаті з відрахуваннями.

Використовуючи формулу (3.4), пропонуємо ввести в практику планування підприємства «Агромат» величини цільового граничного обсягу продаж. Це такий обсяг, який би покривав збитки та забезпечив отримання прибутку і давав змогу забезпечувати виплату заробітної плати працівникам на рівні, не нижчому за прожитковий мінімум. Такий цільовий обсяг продажу продукції визначається за формулою:

$$O_{цil} = \frac{(B_{zn.n} + B_{c.n})R + BO_{i.n}}{P_{\partial.o} - \frac{(B_{zn.z} + B_{c.z})R + BO_{i.z}}{PTO_o}} 100 \quad (3.5)$$

де R – поправочний коефіцієнт; розраховується відношенням прожиткового мінімуму до фактичної середньої заробітної плати працівника у передплановому періоді.

Такий цільовий обсяг продажу виконуватиме функцію контрольного показника. Опіраючись на його величину, менеджмент підприємства зможе розрахувати необхідний обсяг зростання товарообігу для виплати заробітної плати на цільовому рівні:

$$O_{цiл} = \frac{(B_{зн.н} + B_{с.н})R_{ц} + BO_{i.н} + П}{P_{д.о.} - \frac{(B_{зн.з} + B_{с.з})R_{ц} + BO_{i.з}}{PTO_o}} 100 \quad (3.6)$$

У цій формулі коефіцієнт $R_{ц}$ визначається таким чином:

$$R_{ц} = \frac{ЗП_{ц}}{ЗП_o} \quad (3.7)$$

де $ЗП_{ц}$ – цільовий розмір середньої заробітної плати, грн; $ЗП_o$ – фактичний рівень заробітної плати у попередньому періоді; $Ц$ – цільовий обсяг прибутку.

Тим самим, цей метод нарахування заробітної плати даватиме змогу менеджменту стимулювати посилення працівниками своєї прямої участі у зростанні обсягів продажу продукції – кожен у своїй сфері відповідальності. І це сприятиме зростанню прибутковості підприємства і розвитку його ринкового потенціалу.

Використовуючи формулу (3.6), можна визначити просту лінійну залежність між збільшенням товарообігу підприємства і коефіцієнтом зростання заробітної плати його працівників. Для магазину «Агромат», у якого рівень рентабельності складав у 2021 році 6,6%, така залежність матиме вигляд:

$$R_{ц} = (O_{цiл} + 0,066O_{цiл})/O_{ф} \quad (3.8)$$

Для останнього року досліджуваного періоду (2021 р) магазину «Агромат» фактичний середній товарообіг, що припадає на одного продавця склав 2148 тис. грн. Припустимо, що в наступному році доцільно збільшити його до 2400 тис. грн. Тоді:

$$R_{ц} = (2440,0 + 0,066 \times 2440,0) / 2148 = 1,2 \text{ рази}$$

Тобто, якщо працівник торговельної зали захоче збільшити свою зарплату в 1,2 рази відносно нинішнього рівня (тобто до $13000 \times 1,2 = 15600$ грн), то він має докласти зусиль для підвищення обсягу продажу до 2440,0 тис. грн.

Підприємство ж при цьому отримає додатковий прибуток у розмірі

$$12 \times 2400 \times 0,004 = 115200 \text{ грн}$$

З врахуванням збільшення заробітної плати у 1,2 рази при нинішньому рівні у 13000 грн. надбавка складе 2600 грн.

Таким чином, продавець знатиме, який обсяг товарообігу забезпечуватиме йому бажаний розмір заробітної плати і відповідним чином плануватиме свою роботу і працюватиме зі споживачами. В підсумку, це підвищуватиме ринкові можливості та ефективність діяльності магазину.

Висновки до розділу

Управління розвитком ринкового потенціалу торговельного підприємства передбачає розробку рекомендацій для підвищення ефективності його впливу на поведінку споживачів – і це може мотивувати їх зробити вибір на користь продукції підприємства. Тим самим можна буде підвищувати обсяги продажу продукції і зростання маси цільового прибутку. Не менш важливо залучати до процесу реалізації планів розвитку і персонал підприємства, що потребує змін у політиці стимулювання зростання продуктивності праці.

За розробленими рекомендаціями можна підсумувати їх вплив на діяльність підприємства. Для цього охарактеризуємо очікувані результати впровадження сукупності запропонованих заходів у вигляді таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Рекомендовані заходи щодо управління розвитком ринкового потенціалу підприємства і очікувані результати їх реалізації

Запропоновані заходи	Методи здійснення заходів	Цілі, що досягаються
1. Рекомендації для оцінювання ефективності використання ринкового потенціалу торговельного підприємства	Розробка методики дослідження рівня ринкового потенціалу підприємства, SWOT-аналіз	Алгоритмізація дій менеджменту для вирішення завдань управління розвитком ринкового потенціалу підприємства
2. Удосконалення управління товарним асортиментом для розвитку ринкового потенціалу підприємства	Розробка процедури обґрунтування маркетингової стратегії з урахуванням специфіки цільових споживачів; розробка моделі управління товарним асортиментом для формування оптимального обсягу товарообігу	Розширення кола споживачів в напрямках, що доповнює сегменти цільового ринку, оптимізація структури товарообігу і збільшення обсягів продажу
3. Підвищення стимулюючого впливу оплати праці шляхом посилення її зв'язку з обсягами продажу товарів	Визначення умов і розміру майбутньої винагороди для персоналу магазину	Збільшення зацікавленості працівників у нарощуванні обсягів продажу товару, зростання рівня їх заробітної плати

Упровадження розроблених рекомендацій сприятиме структуруванню процесів ухвалення управлінських рішень щодо розвитку ринкового потенціалу ТОВ «НОВАС» і його мережі магазинів «Агромат» (що може підвищувати їх обґрунтованість), а також підвищенню рівня зацікавленості працівників підприємства у зростанні продуктивності їх праці. В сукупності це формуватиме організаційні та мотиваційні умови для розвитку підприємства в умовах воєнної і повоєнної економіки.

ВИСНОВКИ

Розвиток будь-якого суб'єкта господарювання охоплює якісні і кількісні зміни у його внутрішньому середовищі і відбувається під впливом змін у середовищі зовнішньому. Кожне підприємство мусить не тільки своєчасно адаптуватись до зовнішніх змін, а й вміти використати усі сприятливі можливості для зміцнення своїх позицій на ринку, для розвитку свого ринкового потенціалу.

Ринковий потенціал торговельного підприємства формується під впливом ухвалених менеджментом рішень щодо стратегії і тактики поведінки на ринку. Такі рішення мають прийматися швидко і обґрунтовано. Це досягається завдяки використанню сучасних інформаційних технологій, які нині дають змогу моніторити ринкову ситуацію у режимі реального часу і своєчасно вносити зміни у перебіг процесів, що відбуваються у сфері купівлі-продажу продукції.

Аналіз діяльності магазину «Агромат» (як одного із локальних структурних ланок мережі магазинів однойменної торговельної марки, що підпорядковується менеджменту ТОВ «НОВАС») показав, що протягом 2019-2021 років підприємство показувало стійку позитивну динаміку розвитку. Це відображалось у зростанні обсягів реалізації від продажу продукції, збільшенні обсягу чистого прибутку, рентабельності, зростанні фондовіддачі. Відповідно, покращання результатів діяльності впливало і на заробітну плату персоналу – вона за три роки зросла на 30%. Тобто, можна сказати, що менеджмент ТОВ «НОВАС» вибудував правильну бізнес-модель діяльності мережі торговельних підприємств «Агромат» і це дає змогу досягати позитивних результатів роботи і кожному підприємству. Проте у 2022 році ситуація в Україні на споживчому ринку різко погіршилась у зв'язку із війною, що потребує більш активних кроків у реалізації тих ринкових можливостей, якими може скористатись підприємство для збереження свого місця на ринку і розвитку.

Для цього в третьому розділі роботи розроблено рекомендації для удосконалення управління розвитком ринкового потенціалу торговельного

підприємства, які можуть бути застосовані в практиці роботи ТОВ «НОВАС» і магазину «Агромат». Вони охоплюють:

1. Рекомендації для оцінювання ефективності використання ринкового потенціалу торговельного підприємства. Для цього нами розроблено методику дослідження рівня наявного ринкового потенціалу підприємства, яка охоплює низку послідовних кроків, що можуть здійснюватися з використанням сучасних інформаційних технологій. Це дає змогу алгоритмізувати дії менеджменту для вирішення завдань управління розвитком ринкового потенціалу підприємства.

2. Удосконалення управління товарним асортиментом для розвитку ринкового потенціалу підприємства. З цією метою рекомендовано дотримуватися процедури обґрунтування маркетингової стратегії з урахуванням специфіки цільових споживачів та моделі управління товарним асортиментом для формування оптимального обсягу товарообігу. Сукупно це забезпечить розширення кола споживачів в напрямках, що доповнює сегменти цільового ринку, оптимізацію структури товарообігу і збільшення обсягів продажу продукції.

3. Підвищення стимулюючого впливу оплати праці шляхом посилення її зв'язку з обсягами продажу товарів. Рекомендовано переглянути умови і розмір майбутньої винагороди для персоналу магазину, що забезпечить суттєве зростання рівня їх заробітної плати та підвищення зацікавленості працівників у нарощуванні обсягів продажу товару.

Упровадження розроблених рекомендацій сприятиме структуруванню процесів ухвалення управлінських рішень щодо розвитку ринкового потенціалу ТОВ «НОВАС» і його мережі магазинів «Агромат» (що може підвищувати їх обґрунтованість), а також підвищенню рівня зацікавленості працівників підприємства у зростанні продуктивності їх праці. В сукупності це формуватиме організаційні та мотиваційні умови для розвитку ринкового потенціалу підприємства в умовах воєнної і повоєнної економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Банчева А. Оценка рыночного потенциала организации. *Маркетинг*. 2017. № 3(94). С. 90-103.
2. Березін О. В., Карпенко Ю. В. Теорія і практика забезпечення ефективного використання потенціалу торговельних підприємств: монографія. Полтава: ІнтерГрафіка, 2012. 203 с.
3. Берсуцький А.Я. Роль ринкового потенціалу в стратегічному управлінні підприємством. *Економічний вісник НГУ*. 2016. № 4. С.65-71.
4. Воронкова А.Е. Потенціал підприємства як основа його довгострокового розвитку. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 4. С. 77–84.
5. Головкова А.С. Методологічні проблеми вимірювання потенціалу підприємства. *Економіка та держава*. 2017. № 4. С. 37–39.
6. Гонський М.Д. Сутність і зміст комерційної діяльності торговельного підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.1. С. 177-182.
7. Гончар О.І. Актуалізація управління потенціалом підприємства в умовах євроінтеграції: монографія. Хмельницький: ХНУ, 2015. 333 с.
8. Державний комітет статистики України. Кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2020 році. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 12.09.2022).
9. Довгаль Н.С. Ресурсний потенціал підприємства: теоретичні основи. *Науково-технічна інформація*. 2009. № 1. С. 42–45.
10. Зайчук Т.О. Теоретичні аспекти визначення ринкового потенціалу і таргетингу вітчизняними підприємствами. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 1. С.96-104.
11. Ильяшенко С. Н., Шипулина Ю. С. Маркетинговый анализ рыночных возможностей (рыночного потенциала) инновационного развития промышленных предприятий. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2003. № 5(51). С. 98-107.

12. Калінеску Т.В. Романовська Ю.А. , Большенко С.Ф. , Швець Н.В. та ін. Формування та оцінювання потенціалу підприємства: навч. посібник. Луганськ: СНУ ім. В.Даля, 2007. 352 с.
13. Кирцнер И. Конкуренция и предпринимательство; пер. с англ.; под ред. А.Н. Романова. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. 239 с
14. Котлер Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии: как создать, завоевать и удержать рынок; пер. с англ. Москва: Издательство АСТ, 2000. 272 с.
15. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок; пер. с англ. под. ред. В. Б. Колчанова. Санкт-Петербург: Питер, 2008. 800 с.
16. Менеджмент різноманітності в розвитку конкурентоспроможності промислових корпорацій: монографія / За заг. і наук. ред. д. е. н., проф. В. В. Стадник. Хмельницький : ПП А.С. Гонта, 2017. 350 с.
17. Мойсеєнко І.П., Стефанишин О.О. Методологія аналізу ринкового потенціалу підприємства. *Науковий вісник*. 2006. Вип. 16 (3). С.230-234.
18. Національний банк України. Щомісячні опитування підприємств України. Жовтень 2022 року. URL: bank.gov.ua/ua/admin_uploads/article/Business_survey_m_2022_10/pdf?v=4 (дата звернення 2.11.2022).
19. Огляд економічної активності (підсумки 2021 року). URL: me.gov.ua (дата звернення 12.08.2022).
20. Організація торгівлі: підручник / В.В. Апопій, І.П. Міщук, В.М. Ребицький та ін. /за ред. В.В. Апопія. 3-тє вид., [перероб. та доп.]. Київ: ЦУЛ, 2009. 632 с.
21. Отенко І.П. Малярець Л.М. , Іващенко Г.А. Аналіз та оцінка стратегічного потенціалу підприємства: наук. вид. Харків: ХНЕУ, 2007. 347 с.
22. Панкратов Ф.Г., Серьогіна Т.К. Комерційна справа : підручник. Рівне : Вид-во «Віртекс», 2001. [Електронний ресурс]. URL: <http://www.intkonf.org>.
23. Перерва П. Кучинський В. Розвиток ринкового потенціалу підприємств на основі формування та використання людського капіталу. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2019. № 3 (9). С.94-103. URL: <https://economics.opu.ua/ejopu/2019/No3/94.pdf>.

24. Сабецька Т. І. Теоретико-прикладні аспекти визначення оптимального рівня реалізації продукції в процесі формування виробничої програми підприємства. *Економіка та держава*. 2014. № 6. С.45-50.
25. Стадник В.В., Головчук Ю.О., Іжевський П.Г. Маркетинг взаємодії в розвитку інноваційного та ринкового потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 2. URL http://www.economy.nayka.com.ua /pdf /2_2018/7
26. Стадник В.В., Красовський О.О., Шкляр Є.С., Фурман А.В. Концепція менеджменту різноманітності в забезпеченні розвитку ринкового потенціалу підприємства в умовах кризи. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 5. С. 235-242.
27. Стадник В.В., Григорук П.М., Хрущ Н.А. Управління підприємницькою діяльністю: тлумачний словник. Хмельницький: ХНУ, 2021. 131 с.
28. Стан та потреби бізнесу для екологічного післявоєнного відновлення: результати опитування. Url: business/diia.gov.ua/ (дата звернення 16.10.2022).
29. Тесля Д.В., Шульц С.Л. Ринковий потенціал регіону: сутність і його складові. *Регіональна економіка*. 2014. № 2. С.27-37.
30. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа: пер. с англ. Москва: Вильямс, 2002. 928 с.
31. Турило А.А. Потенціал підприємства: сутність та методологічні підходи до визначення. *Economics Bulletin*. 2014. №3. С.65-71
32. Ханжина В., Попов Е. Структура ринкового потенціала підприємства. *Проблемы теории и практики управления*. 2001. №5. С. 85–89.
33. Штефан В.Г. Удосконалення технології планування товарообороту на підприємствах торгівлі. *Регіональні перспективи*. 2014. № 5. С.343-345.
34. Holovchuk J., Stadnyk V. Marketing resources and technologies for innovative potential of industrial enterprise. *International Journal of Economics and Society*. 2017. Vol. 2. Iss. 9. Pp. 39–45.
35. Prahalad C. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. 1990. Vol. 68. P. 79–91

ДОДАТКИ

Таблиця А.1 – Стратегії розвитку ринкового потенціалу підприємства

Рівень стратегії	Відповідальні за розробку та виконання	Необхідна інформація та заходи, що характерні для кожного рівня
Корпоративні: – портфельні; – стратегії росту; – конкурентні стратегії	Маркетологи-дослідники, аналітики, вища ланка керівництва	Дані про стан ринку та ресурси компанії. Створення загальної структури компанії та ефективне керування структурою (придбання компаній, зміцнення ділових позицій, припинення діяльності, що не відповідає управлінським планам). Взаємопов'язання усіх напрямів діяльності компанії та перетворення багатопрофільності в конкурентну перевагу. Встановлення пріоритетів і направлення ресурсів у найбільш привабливі та перспективні проекти й сфери діяльності.
Функціональні: – стратегії сегментації ринку; – стратегії позиціонування; – стратегії цільового ринку	Маркетологи, що спеціалізуються на розробці функціональних стратегій, керівники середньої ланки	Дані про існуючих і потенційних клієнтів. Дані, які стосуються їх потреб, вподобань, сприйняття ринкової позиції закладу. Аналіз ринкових сегментів, оцінка їх привабливості, вибір цільового сегменту, позиціонування та перепозиціонування.
Інструментальні: – продуктова; – цінова; – збутова; – стратегія просування	Маркетологи, що досліджують збут, керівники функціональних підрозділів	Дані про конкурентоздатність товару (послуги), про витрати на його (її) виробництво, про рівень та еластичність попиту, про цінову політику конкурентів, про канали продукції. Визначення рівня стратегічного розвитку за основними напрямками маркетингової політики функціональних підрозділів.

Додаток Б

Таблиця Б.1 – Методичний інструментарій для оцінки ефективності використання потенціалу торговельних підприємств

Показники	Методичний інструментарій	Характеристика
Ресурсовіддача товарних запасів	$РВ_{ТЗ} = \frac{Дч}{\overline{ТЗ}},$ <p>де Дч – чистий дохід (виручка від реалізації продукції), тис. грн.; $\overline{ТЗ}$ – середньорічна вартість товарних запасів, тис. грн.</p>	Показує, який обсяг чистого доходу припадає на 1 гривну товарних запасів
Ресурсовіддача основних засобів торгівлі	$РВ_{ОФТ} = \frac{Дч}{\overline{ОЗ}},$ <p>де $\overline{ОЗ}$ – середньорічна вартість основних засобів торгівлі, тис. грн.</p>	Показує, який обсяг чистого доходу припадає на 1 гривну основних засобів торгівлі
Ресурсовіддача оборотних коштів	$РВ_{ОК} = \frac{Дч}{\overline{ОК}},$ <p>де $\overline{ОК}$ – середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн.</p>	Показує, який обсяг чистого доходу припадає на 1 гривну оборотних коштів
Ресурсовіддача кадрового потенціалу	$РВ_{КП} = \frac{Дч}{П_{К}},$ <p>де $П_{К}$ – вартість кадрового потенціалу, тис. грн.</p>	Показує, який обсяг чистого доходу припадає на 1 торгово-операційного працівника
Ресурсовіддача інформації та нематеріальних активів	$РВ_{І} = \frac{Дч}{П_{І}},$ <p>де $П_{І}$ – вартість інформації та нематеріальних активів, тис. грн.</p>	Показує, скільки чистого доходу припадає на 1 гривну інформаційних ресурсів та нематеріальних активів