

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ  
Кафедра економічної теорії, підприємництва та торгівлі

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

Стецюк Ірини Олександрівни

Прізвище, ім'я, по батькові студента

на здобуття освітнього ступеня магістр

Організація та розвиток мережевої роздрібною торгівлі на матеріалах ТОВ  
«ТЕХНОПРОСТІР» м. Хмельницький)

Назва теми

Галузь знань 07«Управління та адміністрування»

Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

Шифр і назва спеціальності

Освітньо-професійна програма Управління торговельним бізнесом та  
комерційна логістика

Шифр ДР.УТБКЛм.018234.22.01

Виконав студент 2 курсу група УТБКЛм-  
22

Шифр

Підпис

Ірина СТЕЦЮК  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник доктор економічних наук, доцент

Науковий ступінь, наукове звання

Підпис

Лариса ЛЮБОХИНЕЦЬ  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер доцент

Посада

Підпис

Людмила САЧИНСЬКА  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри економічної теорії,  
підприємництва та торгівлі

Підпис

Лариса ЛЮБОХИНЕЦЬ  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Хмельницький, 2023





## АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної (дипломної) роботи

Організація та розвиток мережевої роздрібної торгівлі на матеріалах  
ТОВ «ТЕХНОПРОСТІР» м. Хмельницький  
студентки гр. УТБКЛм-22-1 Стецюк І.О.

Науковий керівник: д. е. н., доц. Любохинець Л.С.

Загальний обсяг роботи 89 сторінок, з них 71 сторінок основного тексту, 11 таблиць, 16 рисунків, 6 додатків, 43 джерела посилання.

Перелік ключових слів: мережева роздрібна торгівля, торговельні мережі, ритейл, формати торговельних мереж, середовище функціонування торговельних мереж,

У першому розділі узагальнено теоретичні основи організації та розвитку мережевої роздрібної торгівлі, визначено принципи функціонування торговельних мереж

Другий розділ присвячено аналізу стану та характеристиці розвитку світової та української мережевої торгівлі. Проведено аналіз показників діяльності ТОВ «ТЕХНОПРОСТІР»

В третьому розділі на основі характеристики внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «ТЕХНОПРОСТІР» визначено тренди розвитку мережевої роздрібної торгівлі.

Запропоновані стратегії вдосконалення мережевої торгівлі підвищать ефективність функціонування та вдосконалить стратегічний розвиток і управління підприємством.

Підпис \_\_\_\_\_

Дата \_\_\_\_\_

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ МЕРЕЖЕВОЇ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ	9
1.1 Економічний зміст та принципи функціонування торговельних мереж	9
1.2 Умови формування та фактори впливу на розвиток мережевої роздрібною торгівлі	20
1.3 Методи та стратегії управління мережевою роздрібною торгівлею	27
Висновки до першого розділу	32
2 АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ МЕРЕЖЕВОЇ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ	34
2.1 Стан та тенденції розвитку мережевої роздрібною торгівлі	34
2.2 Оцінка фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «ТЕХНОПРОСТІР»	42
Висновки до другого розділу	50
3 ТРЕНДИ РОЗВИТКУ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕРЕЖЕВОЇ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ	51
3.1 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування ТОВ «ТЕХНОПРОСТІР»	51
3.2 Тренди розвитку мережевої роздрібною торгівлі	59
Висновки до третього розділу	69
ВИСНОВКИ...	70
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	72
ДОДАТКИ	77

## ВСТУП

В сучасних умовах глобальних викликів, визначених військовим станом, впливом пандемії COVID-19, трансформаційними змінами діджиталізації економіки, поглиблення глобальної конкуренції, сфера торговельного бізнесу, розвиток торговельних мереж вважається важливим середовищем впровадження інноваційних методів господарювання та гнучких інструментів управління бізнесом, ефективних напрямів диверсифікації капіталу та виробництва, найдинамічнішою галуззю економіки, каталізатором стабільності національного ринку. В цьому випадку мережевий ритейл виступає галуззю економіки, що задовольняє потреби споживачів в життєво необхідних продуктах та непродовольчих товарах, наповнює бюджети усіх рівнів функціонування, створює нові робочі місця в різних регіонах національної економіки.

Завдяки стрімкому розвитку технологій, змінам у споживчих уподобаннях та підвищенню рівня життя населення, спостерігається збільшення попиту на товари та послуги через мережеві торгові точки. Це вимагає від компаній, які здійснюють роздрібну торгівлю, не тільки пристосовуватись до нових ринкових умов, але й активно розробляти та впроваджувати нові стратегії організації та розвитку мережевої торгівлі для забезпечення конкурентних переваг.

Проблеми організації та формування мережевої роздрібною торгівлі, динаміки розвитку торговельних мереж розглядається у дослідженнях вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких Бугріменко Р., Бульба С., Височин І., Друкер П., Євтошенко В., Кевін К., Патюрель Р., Пікуш Т., Райсс М., Силкіна Ю., Севедж Ч., Толпежніков Р., Шарпіо К., Шостак Р., Чужкова О. тощо. Аналіз моделей та механізмів управління торговельним ритейлом вивчали Гарнаженко О., Курочкін Д., Михайлова О., Меженська В., Подскребко О., Розман А. При цьому сьогодні є актуальним дослідження

ринку FMCG-ритейлу в умовах глобальних викликів. Тому визначення динаміки розвитку та аналіз трендів мережевого ритейлу є актуальним, так як основну масу матеріальних благ і послуг споживачі отримують через роздрібну торгівлю та торговельні мережі.

Дослідженню організації та розвитку мережевої роздрібної торгівлі присвячена дана робота, адже розуміння особливостей цього сектору є ключовим для успішного функціонування та подальшого зростання підприємств, зокрема ТОВ «ТЕХНО ПРОСТІР». Зважаючи на актуальність тематики кваліфікаційної роботи, можна сформулювати мету і завдання дослідження.

Основною метою кваліфікаційної роботи є систематизація та аналіз теоретичних та практичних аспектів організації та розвитку мережевої роздрібної торгівлі, на прикладі ТОВ «ТЕХНОПРОСТІР».

За для досягнення визначеної мети необхідно вирішити такі завдання:

- визначити зміст та сформулювати принципи функціонування торговельних мереж;
- охарактеризувати динаміку розвитку мережевої роздрібної торгівлі в сучасних умовах глобальних викликів;
- визначити тенденції розвитку та конкурентні переваги національного ринку ритейлу в порівнянні з європейським;
- розглянути особливості функціонування ТОВ «ТЕХНОПРОСТІР» на ринку мережевої роздрібної торгівлі;
- здійснити SWOT-аналіз та розробити стратегію розвитку ТОВ «ТЕХНОПРОСТІР»;
- надати рекомендації щодо оптимізації процесів організації та розвитку мережевої роздрібної торгівлі на прикладі ТОВ «ТЕХНОПРОСТІР»

Об'єктом дослідження є процеси організації та розвитку мережевої роздрібної торгівлі (на прикладі ТОВ «ТЕХНОПРОСТІР»).

Предметом дослідження є теоретичні і практичні аспекти, принципи та стратегії управління мережевою роздрібною торгівлею.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці зарубіжних та вітчизняних вчених, статистичні дані аналітичних агентств та міжнародних організацій, фінансові звіти підприємства, дані монографічної і періодичної літератури, нормативні документи та законодавчі акти, статистичні дані Державної служби статистики України.

В кваліфікаційній роботі були використані такі методи, як аналіз та синтез для визначення суті та особливостей поняття «торговельна мережа», «мережевий ритейл», порівняльний та системний підхід з метою загальної характеристики динаміки розвитку мережевої роздрібною торгівлі; табличний та графічний метод для наочного відображення результатів дослідження; прогнозування для визначення майбутнього ефекту від впроваджених заходів.

Практичне значення результатів дослідження можуть бути застосовані компанією «ТЕХНОПРОСТІР» для підвищення ефективності його діяльності. Запропоновані в роботі заходи спрямовані на залучення більшої кількості споживачів, роблячи мережу більш доступною та зручною.

Результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи були апробовані на III Міжнародній науково-практичній конференції «Innovative Development of Science, Technology and Education» (14-16.12.2023р. м. Ванкувер, Канада) в статті «Тенденції розвитку мережевого ритейлу в умовах сучасних глобальних викликів» та на III Міжнародному Економічному форумі «Підприємництво та стратегічні напрями розвитку бізнес-процесів в умовах глобальних викликів» в доповіді «Тенденції розвитку мережевих ритейлерів в умовах війни» (10-11.11.2023 м. Хмельницький, Україна)

Кваліфікаційна (дипломна) робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку джерел посилання, який складається з 43 найменування. Основний текст роботи викладено на 71 сторінці. Робота містить 11 таблиць та 16 рисунків.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ МЕРЕЖЕВОЇ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

## 1.1 Економічний зміст та принципи функціонування торговельних мереж

У нових економічних умовах глобальних трансформацій торгівлі мережі набувають все більшого значення, оскільки виступають каталізаторами прогресивних інноваційних процесів у сфері товарообігу, сприяючи швидкому розвитку регіонів та добросовісної конкуренції[41]. Торговельні мережі відіграють важливу роль у соціально-економічному розвитку національної економіки, що може впливати як на функціонування компаній та їх конкурентоспроможність, так і на рівень життя окремих людей. Торговельні мережі мають більше можливостей для досягнення економії від ефекту масштабу (масштабування бізнесу), об'єднання та концентрації ресурсів, використання кваліфікованого персоналу, залучення капіталу для свого розвитку на більш вигідних умовах, централізовано виконують ряд управлінських функцій, зокрема, організують поставки товарів на свої торгові об'єкти із застосуванням найсучасніших логістичних технологій, проводять та максимально ефективно використовувати маркетингові дослідження, вибрати постачальників продукції на основі продажу найбільш конкурентоспроможної продукції. В результаті торговельні мережі мають можливість представити найкращий асортимент продукції, забезпечити якість товару та реалізувати більш ефективну цінову політику. Зокрема, торговельні мережі, що працюють у сфері роздрібною торгівлі, є структурами з більш менш налагодженими стандартизованими бізнес-процесами, менеджментом і вираженим корпоративним кліматом, тому у філіях мережі спостерігається більш висока якість обслуговування клієнтів. Також вони мають можливість впровадити сучасні інформаційні системи, що дозволяють приймати обґрунтовані управлінські рішення з меншими комерційними ризиками.

Торговельні мережі здатні сформувати цивілізовану та ефективно функціонуючу торговельно-складську мережу, скоротити ланцюжки руху товарів і посередників на всіх рівнях каналів руху товарів, зменшити ризик тінізації бізнесу, оскільки їхня діяльність більш прозора та підзвітна. Завдяки цим перевагам мережевий бізнес стрімко розвивається у різних країнах, особливо в Україні.

Перш ніж розглянути особливості формування та розвитку мережевої роздрібною торгівлі, її динаміки в сучасних умовах трансформаційних та структурних перетворень, зупинимось на аналізі підходів економістів до визначення категорії «торговельні мережі». Аналіз торговельної мережі починається з визначення таких категорій як «торгівля», «торговельний бізнес», «торговельне посередництво», «торговельне підприємництво». Безпосередньо під торгівлею як процесом розуміють «покупку товарів та їх перепродаж без внесення суттєвих матеріальних змін»[35]. Проте, торгівля в цілому розглядається як галузь ринкової економіки, сфера підприємницької діяльності і значний ринок праці. Сфера торгівлі є однією зі складових частин споживчого ринку, яка підпорядковується загальним законам ринкової економіки, виступає координуючою ланкою в системі міжгалузевих, регіональних і міжрегіональних зв'язків, діючим механізмом задоволення соціальних потреб[35]. При цьому торгівлі властиві такі особливості, як: високий динамізм, територіальна сегментація, висока швидкість обертання капіталу, велика кількість суб'єктів малого підприємництва та ін.[35]. За своїм змістом торговельне обслуговування – це багатопрофільна (комерційна) торговельна діяльність у сфері роздрібною торгівлі, основною метою якої є задоволення потреб споживачів, пов'язаних із придбанням товарів та послуг. з мінімальними витратами часу та на найвигідніших умовах зі зручностями та за найдоступнішими цінами.

Досить часто аналізуючи торговельні відносини дослідники використовують термін «торговельне посередництво». За визначенням Павленка А. та Войчака А., «торговельне посередництво» - це виконання

спеціалізованими підприємствами, організаціями чи окремими особами спеціальних функцій для сприяння налагодженню комерційних взаємовідносин виробників і споживачів товарного ринку[33, с. 287]. У працях Осипової Л.В., Синяєвої І.М. торговельне посередництво характеризується як посередницька діяльність задля отримання прибутку, задоволення попиту та забезпечення процесів купівлі-продажу товарів. З цієї точки зору посередництво виступає особливим видом підприємницької діяльності на ринку товарів та послуг [33, с.285].

У здійсненні важливої функції торгівлі – доведенні товарів до споживачів – значну роль відіграє роздрібна торговельна мережа, яка складає основу матеріально-технічної бази торгівлі і є основною складовою частиною інфраструктури споживчого ринку. Сутність мережевої роздрібно торгівлі полягає у створенні інтегрованої системи, яка об'єднує різні точки продажу для забезпечення спільних стратегій, стандартів та операцій. Згідно з національним стандартом України ДСТУ 4303:2004 «Роздрібна та оптова торгівля», роздрібна торговельна мережа трактується як сукупність стаціонарних, тимчасових та/або пересувних підприємств торгівлі, які покликані здійснювати процес реалізації товарів, і включають також пункти дистанційного збуту товарів та пункти ремонту засобів індивідуального використання і домашнього вжитку, що не пов'язані з виготовленням цих виробів[30].

Останнім часом середовище, в якому доводиться функціонувати сучасним корпоративним структурам, динамічно змінилося, що висуває до них нові вимоги та призводить до появи нових організаційних форм, якими у комерційній, торговельній діяльності стали саме торговельні мережі. При цьому основними передумовами ефективного функціонування, перевагами мережевої економіки та мережевих структур (рис.1.1) є:

- налагодження з максимальною швидкістю і мінімальними затратами часу і капіталу зв'язку між усіма суб'єктами та об'єктами мережі;
- результативності функціонування торговельних мереж прямопропорційно залежить від зростання кількості їх учасників;

- існування специфічного соціального середовища для розвитку торговельних мереж;
- можливість отримання послуг, які виходять за межі сфери діяльності окремого підприємства;
- підвищення ефективності та гнучкості підприємств за рахунок розширення спеціалізації;
- отримання переваг від масштабування;
- встановлення довгострокових зв'язків між виробником і споживачем;
- можливість трансферу знань і технологій із суміжних сфер діяльності;
- стабільність розвитку, поліпшення підприємницького клімату в регіоні за рахунок узгодженого впливу на місцеву та державну економічну політику.

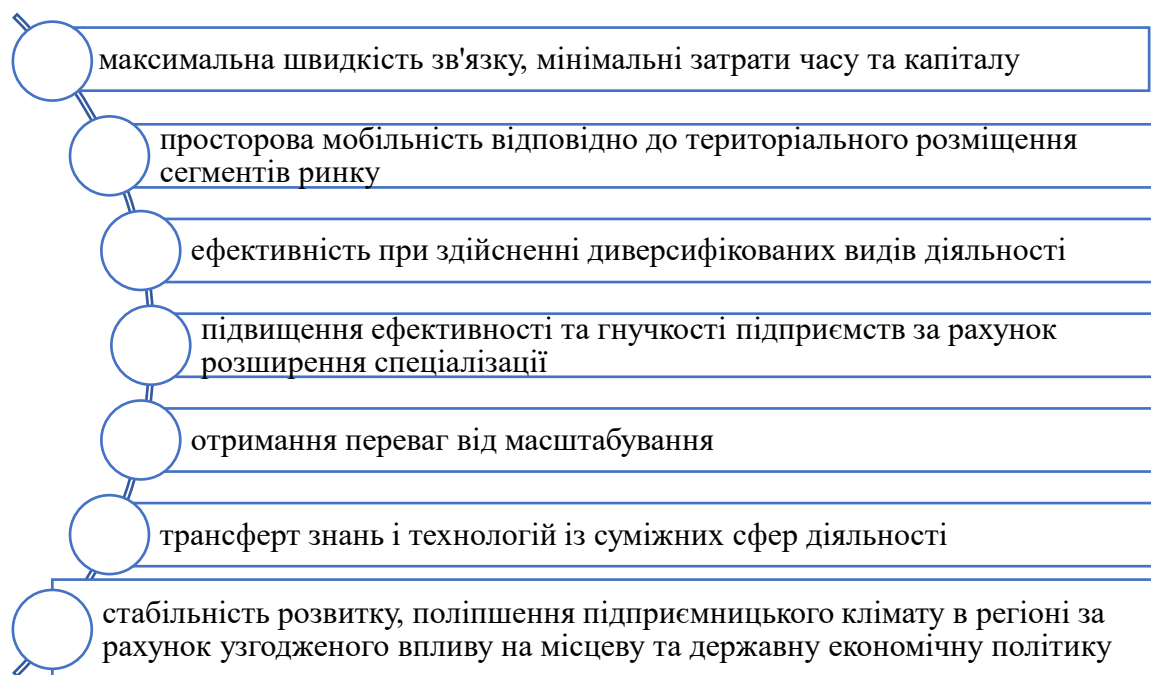


Рисунок 1.1 – Передумови функціонування, переваги мережевої економіки та мережевих структур (складено за [2, 41])

Однією з основних особливостей мережевої роздрібною торгівлі є наявність ланцюга магазинів, що дозволяє підприємствам масштабувати свою діяльність та отримувати економічні вигоди від об'ємних продажів. Також

характерною рисою є однорідність стандартів обслуговування та товарів, що сприяє створенню єдиної корпоративної ідентичності та підвищенню рівня визнаності бренду.

В науковій літературі виділяють декілька підходів до розуміння сутності та економічного змісту торговельних мереж, серед яких структурний, територіальний та організаційно-управлінський, кожний з яких характеризується певними ознаками (табл.1.1). Так, за структурним підходом мережею називають саме спеціальні організаційні структури управління локальною взаємодією. Структурний підхід дозволяє виділити низку параметрів мережі, за якими стає можливим порівняння різних варіантів відносин: доступність, інтенсивність, централізація, відкритість[35, с. 13]. Територіальний підхід враховує просторові (географічні), 'соціальні, нормативні аспекти функціонування торговельних мереж. А організаційно-управлінський підхід розглядає мережі як організаційну форму управління фірмою, що є більш точним і доречним визначенням в сучасних умовах розвитку економіки.

Таблиця 1.1 – Систематизація підходів до визначення «торговельних мереж» [35, 41]

Підхід та його ознаки	Автори	Визначення
1	2	3
Структурний підхід (сукупність торговельних підприємств на основі єдності виконаних операцій, доступності до мережі магазинів, стабільності зв'язків)	Платонов В.	Сукупність пунктів роздрібного продажу товарів
	Герасимчук З., Ковальська Л., Вахович І.[43]	Сукупність стаціонарних, напівстаціонарних та пересувних торговельних об'єктів для організації роздрібного продажу товарів, пунктів дистанційного продажу товарів, предметів особистого користування і домашнього вжитку, не пов'язаних з виробництвом цих товарів

Продовження таблиці 1.1		
Територіальний підхід (сукупність торговельних підприємств на основі територіального розташування об'єктів торгівлі, які враховують просторові (географічні), 'соціальні, нормативні аспекти їх функціонування)	Апопій В., Міщук І., Ребицький В.	Загальна сукупність стаціонарних, напівстаціонарних, пересувних, віртуальних суб'єктів роздрібного продажу товарів і послуг, об'єднаних за територіальною ознакою
	Бергер І.	Сукупність роздрібних підприємств, що діють на визначеній території, яка є окремою адміністративною одиницею
	Бланк І.	Сукупність пунктів продажу, розташованих на певній території
	Єгоров В.	Сукупність підприємств роздрібної торгівлі, розміщених в межах конкретної території
	Гончаров П.	Сукупність торговельних одиниць розташованих на певній території
	Одарченко Д., Сподар К., Карбівнич Т., Соколова Є. [41]	Відкриті складні динамічні багатополіусні економічні системи, що складаються з оптових і роздрібних торговельних підприємств, і координують свою комерційну діяльність у рамках одного чи декількох територіальних або цільових ринків
Організаційно-управлінський підхід (система взаємопов'язаних структурних, культурних, просторових і технологічних компонентів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності)	Корольков І., Маркевич І. [41]	Система ланцюгових магазинів – багато філіальних торговельних компаній з розгалуженою мережею однотипних підприємств з однаковим зовнішнім оформленням та інтер'єром і однаковими методами торгівлі
	Пікуш Т. [31]	Сукупність однотипних магазинів, що знаходяться під спільним управлінням, з однаковим асортиментом товарів, зовнішнім оформленням, інтер'єром та однаковими методами торгівлі, створена з метою підвищення ефективності діяльності торговельної компанії
	Федулова Л. [42]	Сукупність фірм або спеціалізованих одиниць, діяльність яких координується ринковими механізмами, системою замовлень на постачання продукції та розвитком гнучких взаємодій з іншими

		фірмами на основі використання сучасних інформаційних технологій
Продовження таблиці 1.1		
	Чужкова О. [31]	Сукупність стаціонарних, напівстаціонарних та пересувних торговельних об'єктів для організації роздрібного продажу товарів, пунктів дистанційного продажу товарів, пунктів ремонтупредметів особистого користування і домашнього вжитку, між якими мають існувати внутрішні організаційні зв'язки, призначенням яких є максимальне задоволення потреб споживачів

Проаналізувавши підходи до визначення категорії «торговельні мережі», можемо узагальнити визначення, тобто торговельна мережа – це сукупність стаціонарних, напівстаціонарних, пересувних, віртуальних суб'єктів роздрібного продажу товарів і послуг, що знаходяться під спільним управлінням, з однаковим зовнішнім оформленням та інтер'єром і однаковими методами торгівлі, створена з метою підвищення ефективності діяльності торговельних компаній

Основними аспектами мережевої роздрібної торгівлі є централізоване управління, оптимізація ланцюга постачання, ефективне використання технологій і великого обсягу даних. Централізоване управління дозволяє координувати стратегії розвитку, маркетингові дослідження та політику ціноутворення на всіх рівнях мережі.

Аналізуючи мережеві утворення, Р. Майзл та Ч Сноу запропонували поділяти мережеві структури на внутрішні, стабільні та динамічні мережі (рис.1.2).

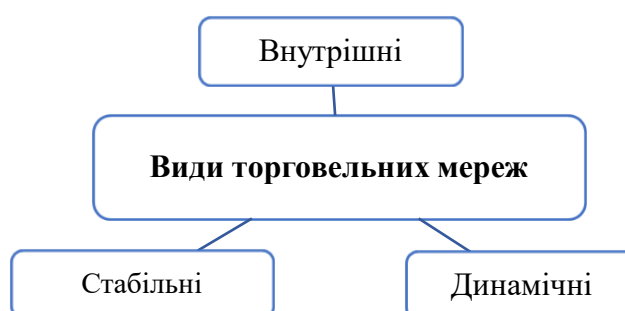


Рисунок 1.2 – Класифікація мережевих структур за Майзлом та Сноу[35].

Внутрішня мережа являє собою розвиток матричної форми організації, де адміністративні механізми координації замінені ринковими. Такий тип мереж характерний для великих корпорацій з диверсифікованими бізнес-напрямами[35]. Стабільна мережа застосовує структурні принципи й операційну логіку функціональної форми. Вона припускає часткове замовлення товарів та послуг в третіх осібна стороні. Такий тип мереж характерний для компаній автомобілебудування, на яких близько 70% вартості кінцевого продукту це комплектуючі вироби та деталі куплені на стороні. Динамічні мережі пристосовуються до бізнес-середовища через відокремлені структурні підрозділи. Вони найбільш поширені у швидко мінливому конкурентному середовищі (виробництво одягу, дитячих іграшок, кіноіндустрія, сфера біотехнологій і комп'ютерний бізнес, роздрібна торгівля)[35].

Роздрібна торговельна мережа має важливе соціально-економічне значення, яке полягає в раціональній організації продажу товарів, що виробляються на промислових підприємствах, забезпеченні швидкого доведення товарів до споживачів і кругообігу грошових коштів та в скороченні часу, зусиль, коштів споживачів на придбання товарів і послуг. Розширення роздрібної мережі створює умови для скорочення безробіття, працевлаштування передусім молоді і є джерелом доходів як підприємців, так і найманих працівників.

У відповідності до особливостей та методів торговельного обслуговування населення, характеру торгово-оперативних процесів розрізняють стаціонарну, напівстаціонарну (дрібно-роздрібну), пересувну, посилкову та віртуальну мережу (рис. 1.3).

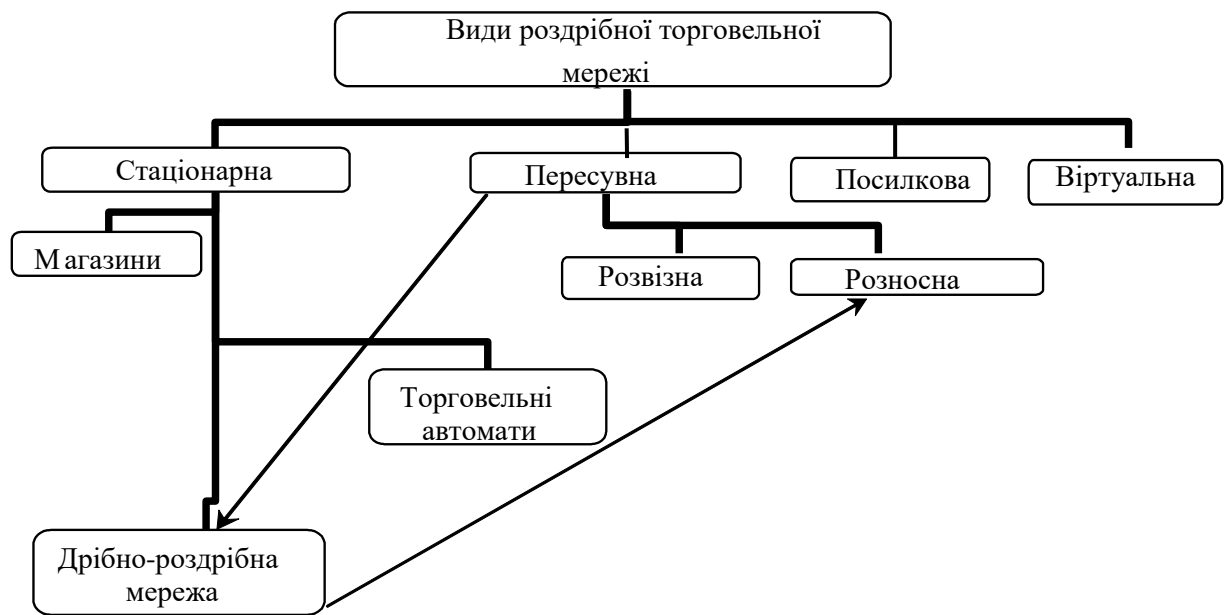


Рисунок 1.3 - Види роздрібно-торговельної мережі

1. Як видно з рис.1.3, до стаціонарної торговельної мережі відносяться торговельні об'єкти, що розміщені в спеціально обладнаних і призначених для ведення торгівлі будівлях. Такими підприємствами можуть бути магазини, магазини-склади, спеціально організовані ринки. На їх частку припадає більше 85 % загальної кількості торгових одиниць

2. До напівстаціонарної (дрібно-роздрібної) мережі відносять павільйони, кіоски, торгові автомати.

3. Пересувна мережа поділяється: на розвізну (вагоно-лавки, судно-лавки, автомагазини, автоцистерни, моторолерні розвозки) та розносну (лотки, корзини, столики, палатки, спеціальне технологічне обладнання – низькотемпературні лотки-прилавки, стихійні ринки, продаж товарів з рук фізичних осіб).

4. В організації посилкової торгівлі важлива роль належить великим магазинам, спеціалізованим посилковим підприємствам, базам і складам окремих комерційних структур, які здійснюють реалізацію замовлених товарів шляхом формування і розсилання поштових відправлень на основі отриманих

від покупців замовлень, складених за попередньо розісланими потенційним покупцям рекламно-інформаційними каталогами.

5. Впровадження протягом останніх десятиліть в практику комерційної діяльності новітніх досягнень НТП привело до значного поширення відносно нової особливої форми організації збуту товарів і послуг – віртуальної торгівлі з відповідною їй матеріальною базою – електронними магазинами.

Таким чином, суть торговельних мереж полягає в організації та здійсненні торговельно-технологічного процесу з метою доведення до кінцевих споживачів максимально широкого асортименту якісних товарів народного споживання і задоволення цим самим їх потреб через концентрацію товарної маси в одному місці та економію часу покупців на здійснення покупки.

Щодо принципів діяльності торговельних мереж, то їх можна поділити на три групи: загальні принципи господарювання, принципи торговельної діяльності та принципи мережевої організації діяльності (табл. 1.2)

Таблиця 1.2 – Принципи діяльності торговельних мереж[35].

Загальні принципи господарювання	Принципи торговельної діяльності	Принципи мережевої організації діяльності
1	2	3
Забезпечення різноманітних форм господарської діяльності	Добтримання чинного законодавства	Добровільне поєднання ресурсів незалежних (або віднос- но незалежних) підприємств для досягнення спільних цілей
	Вільне ціноутворення	
Економічна свобода суб'єктів господарювання	Висока культура обслуговування	
Вільний перелив капіталу	Прийняття ефективних комерційних рішень	Взаємозалежність партнерів
Захист вітчизняного товаровиробника	Економічна свобода та рівноправність торгових партнерів	Гнучкість організаційної структури
Заборона незаконного втручання органів державної влади та		Матеріальна та фінансова

місцевого самоврядування, посадових осіб у господарські відносини їх у	відповідальність сторін за виконання прийнятих зобов'язань	Використання передових технологій управління матеріальними,
	Спроможність вміло управляти фінансами	трудовими та фінансовими ресурсами,
	Максимально повне врахування інтересів і дій інших суб'єктів ринку	повна автоматизація бізнес-процесів
	Вміння передбачати ризики господарської діяльності та враховувати їх наслідки	Наявність єдиного центру управління або координації, контролю діяльності членів торговельної мережі,
	Досягнення кінцевого результату діяльності – максимізації прибутку	концентрація певних управлінських функцій, та отримання за рахунок взаємодії синергетичного ефекту
	Виокремлення комерційних пріоритетів	Стійкість зв'язків між фірмами, які стимулюють інноваційні та комерційні процеси, спрощують управлінські задачі дрібних та середніх підприємств-членів мережі
	Мобільність, динамічність, оперативність діяльності, що виявляється у своєчасному врахуванні вимог ринку	

Зазначені в табл.1.2 принципи діяльності торговельних мереж враховують специфіку виду діяльності учасників товарообмінних операцій, що спонукає суб'єктів господарювання дотримуватись принципів при організації торгівлі. Унікальність цих принципів полягає в тому, що вони повною мірою стосуються не тільки традиційних, але й новітніх форм і методів організації мережевої роздрібно торгівлі (віртуальної торгівлі, мерчандайзингу, франшизи, «багаторівневого маркетингу» тощо), які ми розглянемо в наступних розділах.

## 1.2 Умови формування та фактори впливу на розвиток мережевої роздрібною торгівлі

В умовах посилення інноваційно-технологічного розвитку світового господарства сфера торгівлі справедливо вважається важливим середовищем для інновацій і пошуку ефективних механізмів як в частині формування свого сучасного інформаційно-технологічного базису, так і в межах системи відносин з покупцями. Інноваційний підхід дозволяє по-новому бачити ринок і створювати та впроваджувати нові ефективні інструменти роботи на ньому[38]. Інноваційні підходи застосовуються при вирішенні питань інфраструктури роздрібною торгівлі, включаючи сучасні формати підприємств, використання інноваційного маркетингу, ІТ-технологій та інше. В оптовій торгівлі широко застосовуються технологічні інновації для формування сучасної матеріально-технічної бази, інновації в логістиці та інтернет-технології[38].

У сфері торгівлі, як і в інших секторах економіки, основною тенденцією слід вважати перехід до постіндустріальних технологій, пов'язаних з виробництвом, обробкою, трансформацією й передачею нових знань та інформації. Основним ресурсом визнається інтелектуальний потенціал як головний фактор розвитку.

В останні роки спостерігається стрімкий процес трансформації світового споживчого ринку під дією глобальних тенденцій, що виражаються в зміні інституційного середовища і моделі ринку, становленні нових типів стосунків, обумовлених диктатом з боку великих мережевих ритейлів над виробниками споживчих товарів, дрібнішими торговцями і споживачами, що вимагає нових підходів до оцінювання ситуацій на споживчому ринку і враховувати нові параметри його функціонування при виробленні стратегій конкурентоспроможності торговельних підприємств.

На сьогодні чітко визначився новий елемент світового споживчого ринку – мережевий ритейл – масштабна, започаткована на централізованому керівництві і єдиних стандартах обслуговування, світова торговельна мережа, що об'єднує організації роздрібною і дрібнооптовою торгівлі, підприємства громадського харчування і сферу послуг, діяльність яких характеризується значним обігом продукції і розрахована на масового покупця.

Таким чином, поява і розвиток міжнародних торговельних мереж свідчить про стрімке зростання масштабів освоєння ними споживчих ринків різних країн і регіонів, появи гіперконкуренції, що періодично загострюється.

До того ж конкурентна боротьба здійснюється як серед торговельних форматів (наприклад, протистояння магазинів самообслуговування й застарілих форматів, таких як гастрономи), так і між галузями (фірмові магазини виробника проти власної торгової марки ритейлера). Проявляється вона на нових ринках (американські оптово-роздрібні ТНК активні в Західній Європі, європейські – у країнах Східної Європи)[38].

За останні кілька років на ринку ритейла відбулися важливі зміни, серед яких зростання кількості магазинів і торгових центрів, великі розміри роздрібного ринку, використання цифрових технологій в організації торгівлі.

Основними засадами формування і розвитку торговельних мереж є врахування та уміле поєднання цілого ряду специфічних, притаманних національній економіці, факторів та умов функціонування таких мереж. Такими особливостями є загальноекономічний рівень розвитку держави та рівень життя населення, культурно-традиційна спадщина, територіальне розміщення, демографія та менталітет населення, рівень розвитку системи нормативно-правового регулювання, інвестиційна привабливість, тощо (рисунок 1.2).



Рисунок 1.4 – Основні вимоги до розміщення торговельних підприємств

В силу специфіки всієї торговельної діяльності торговельна мережа має ряд своїх особливостей, умов формування та факторів розвитку.

Дослідженням впливу факторів на розвиток торгівлі як окремої галузі та сфери економічної діяльності приділяється значна увага в працях вітчизняних і зарубіжних вчених. При цьому розглядаючи торговельну мережу як певну відкриту соціально-економічну систему, що складається з взаємопов'язаних елементів, яка має свою структуру, завдання, цілі і потреби, які нерозривно пов'язані із зовнішнім середовищем, виникає потреба у визначенні, перш за все, впливу зовнішніх факторів на її розвиток та прийняття відповідних управлінських рішень щодо адаптації торговельної мережі до змін оточуючого середовища[35]. Підходи до визначення факторів впливу на формування та розвиток мережевої роздрібно торгівлі представлено в таблиці 1.3

Таблиця 1.3 – Підходи до визначення факторів впливу на розвиток мережевої роздрібно торгівлі[35].

Теорії, автори	Фактори впливу та їх зміст
1	2
Політекономічне визначення	1) Реальні фактори - фактори виробництва (земля, праця, капітал), що визначають динаміку розвитку економіки 2) Економічні механізми та інститути управління 3) Соціальні (суспільно-політичні) фактори

Продовження таблиці 1.3

1	2
Казакова О.Б. [21]	1) політичне становище: стабільність, нестабільність; 2) економічне становище: стан загальної ділової активності (зниження, стагнація, підйом, стабільність); інфляція, дефляція; політика цін; кредитно-грошова політика й ін.; 3) соціальні фактори: глибина розшарування суспільства; рівень доходів, рівень безробіття; соціальний захист; купівельна спроможність населення; 4) законодавство: податки; правовий захист підприємницької діяльності (законодавство: антимонопольне, про несумлінну рекламу, антидемпінгове й інші); захист прав споживачів; законодавство з безпеки та якості товарів; з охорони праці і техніки безпеки; з охорони навколишнього середовища; 5) науково-технічні фактори: прискорення НТП; технологічний розвиток галузі; 6) природні фактори: наявність (дефіцит) сировини; зростання цін на паливо й енергію; забруднення навколишнього середовища; 7) демографічні фактори: зміна народонаселення (старіння суспільства, зниження народжуваності); віковий склад, міграція населення; рід занять; рівень освіти; 8) фактори культурного середовища: культура; субкультура
Мазаракі А.А. [27]	1) загальні фактори, що діють в усіх галузях, (за масштабом та рівнем виникнення поділяються на глобальні та локальні, за належністю до країни, регіону – зовнішні та внутрішні, за джерелом виникнення – політичні, демографічні, соціально-економічні, екологічні, природні, науково-технічні); 2) загальні фактори для всіх господарюючих суб'єктів на мікрорівні (які поділяються за характером впливу на позитивні та негативні, за можливостями керування – керовані та некеровані, за часом дії – постійні та тимчасові); 3) фактори господарської діяльності торговельних підприємств

Досліджуючи різні підходи вчених до факторів впливу на роздрібну торгівлю, найчастіше звертається увага на фактори внутрішнього і зовнішнього середовища (рис.1.5)

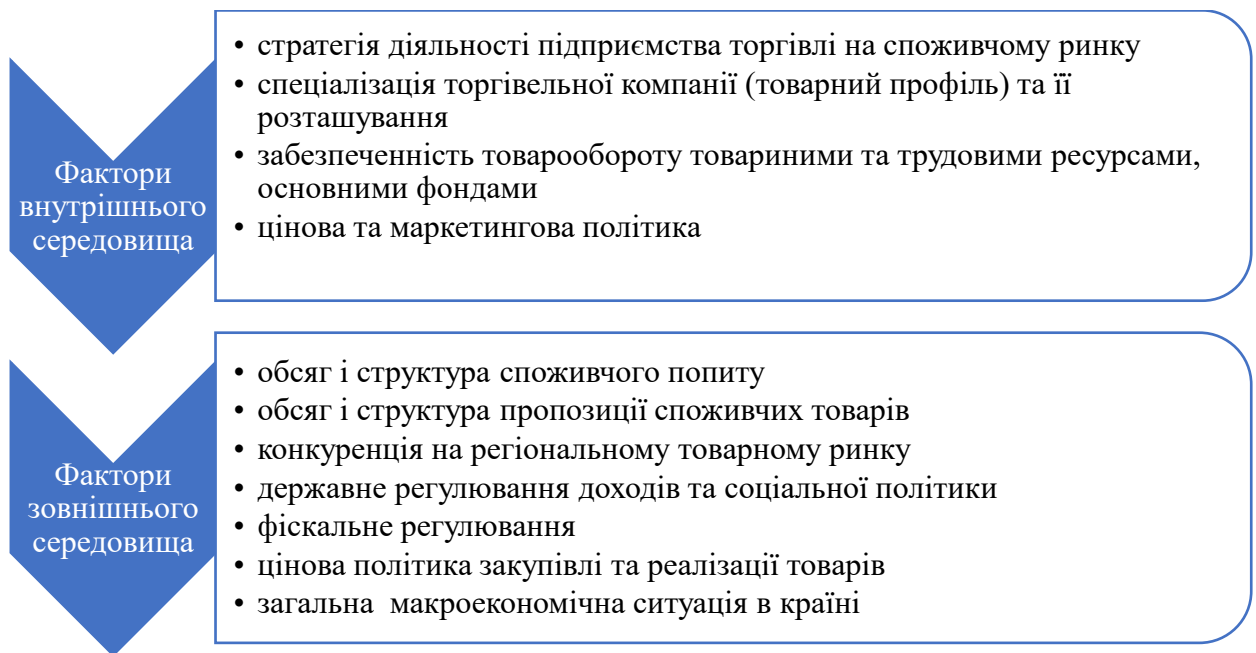


Рисунок 1.5 – Фактори внутрішнього та зовнішнього середовища[35].

Виділяючи дані фактори Власова Н.О. та Клочкова О.В. аналізують їх взаємодію та можливості впливу регіональних та ринкових факторів, державного регулювання економіки на розвиток торговельних мереж (рис. 1.6)

Разом із основними факторами зовнішнього середовища, які є вирішальними для розвитку торговельних мереж, слід враховувати існування й дію факторів внутрішнього середовища будь-якої галузі (внутрішньогалузеві фактори), або окремого підприємства, які при вмілому використанні закономірностей їх дії, дають чималий економічний і соціальний ефекти[35, с.58].

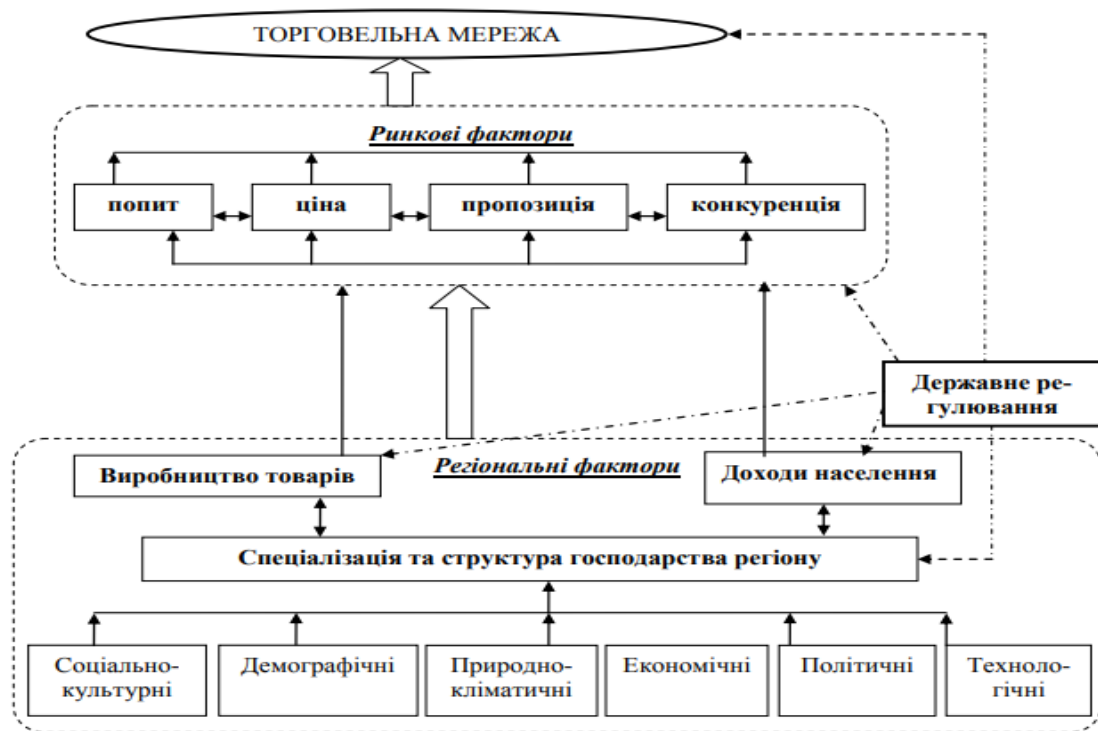


Рисунок 1.6 – Місце і роль факторів в системі зовнішніх факторів розвитку торговельних мереж[35, с.58].

Таким чином, знання про наявність у регіоні всієї сукупності факторів, що впливають на територіальну організацію торгівлі, її розвиток та функціонування, закономірності взаємообумовленості дії та взаємозв'язку регіональних факторів, місцеві органи самоврядування, суб'єкти торговельної діяльності можуть своєчасно провести діагностику господарства регіону, внести корективи в хід господарських процесів та уникнути небажаних наслідків, прийняти вірні управлінські рішення[35].

В світовій практиці торговельні підприємства поділяються на формати в залежності від параметрів, площ, чисельності персоналу, форми обслуговування, структура асортименту продукції (табл.1.4)

Таблиця 1.4 – Характеристика основних форматів торговельних мереж[40].

Формати Параметри	Гіпермаркет (Hypermarket)	Супермаркет (Supermarket)	Кэш энд Кэрри (Cash&Carry)	М'який дискаунт	Жорсткий дискаунт	Мінімаркет (MiniMarket)
Площа торгового залу, м <sup>2</sup>	5000-20000	600-2000	6-15000	450-800	300-600	300-500
Кількість касових вузлів	25-40	5-16	5-20	5-10	2-6	2-5
Кількість позицій в асортименті, тис.	30-60	4,5-20	20-40	1-2,5	0,8-1,2	4-7
Рівень цін по ринку	Спеціальна цінова політика	Вище середнього	Середній, економ клас	Нижче середнього	Низький	Середній
Кількість покупок в день	До 10000	1200-2300	2500-5000	1000-2500	1200-2700	1000-1500
Оборот в місяць, тис. дол.	7000	500-1200	15-25	250-400	120-270	500-1000
Чисельність персоналу	900	50-190	300	34	28	50-100
Наявність власних виробничих цехів	Представлені широко	Є в наявності	Відсутні	Відсутні	Відсутні	Відсутні
Місце розташування	Периферія	Спальні райони	Периферія			Центр, спальні райони, периферія

Аналіз форматів торговельних мереж дає можливість визначити приналежність підприємства торгівлі до конкретного формату із відповідною характеристикою. Формат магазину залежно від сукупності великої кількості факторів визначає стандарти і технологію роботи об'єкта роздрібною торгівлі. У найпростішому випадку магазини роздрібною торгівлі поділяються на три формати: гіпермаркет, супермаркет, мінімаркет і магазин біля будинку. За умови більшої деталізації до них додаються формат «дискаунтер» і «кеш ендкеррі». Так, частка власних торгових марок у продажах зросла в середньому по Європі на 1,9%, а ринкова частка дискаунтерів – на 1,4% (за рахунок традиційних магазинів на 0,8%, гіпермаркетів – на 0,2%, онлайн-торгівлі – на 0,3%, а супермаркетів – на 0,1%)[7].

У максимальному варіанті класифікатора виділяється 26 можливих форматів магазинів, в тому числі гастроном, стоковий магазин, бутик, торговельний центр, магазини самообслуговування тощо. За оцінками

експертів сучасний стан розвитку роздрібно́ї торгівлі характеризується тенденцією до концентрації торгівлі, збільшенням торговельного бізнесу за рахунок консолідації торговельних компаній та створення торговельних мереж. При цьому глобальні інновації, зміни поведінкових моделей покупців та їхньої купівельної поведінки, зміна моделі FMCG-ритейлу в умовах глобального конкурентного середовища стали швидко виникати нові формати. Нові концепції і проекти стають багатоцільовими: Pop-Up, drive through, комбінації FMCG і HoReCa, впровадження ігрових зон, тестових зон і т.п., що змушує ритейл постійно слідкувати за змінами, інноваціями та тенденціями у світі глобального конкурентного середовища економіки знань[11].

### 1.3 Методи та стратегії управління мережевою роздрібною торгівлею

Мережева роздрібна торгівля в сучасному бізнес-середовищі стає все більш важливим інструментом для досягнення успіху та конкурентоспроможності підприємств. Управління такими мережами вимагає вдосконалення та застосування різноманітних методів та стратегій для оптимізації процесів та досягнення стратегічних цілей. В світовій практиці організації та розвитку мережевого ритейлу використовують такі методи управління мережевою роздрібною торгівлею, як реорганізація, реструктуризація, аутсорсинг, бенчмаркінг, організаційне проектування, франчайзинг, централізоване та децентралізоване управління, електронна комерція (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Характеристика методів управління мережевою роздрібною торгівлею[29].

Методи управління	Зміст та характеристика
Реорганізація	Перебудова, зміна структури та функцій торговельних організацій (злиття та поглинання, поділ, приєднання тощо)
Реструктуризація	Комплекс заходів щодо управлінських змін в діяльності торговельних компаніях проведених з метою фінансового оздоровлення, зміни організаційного структури компанії, підвищення її конкурентоздатності
Аутсорсинг	Процес виконання окремою організацією завдань чи бізнес-процесів для покращення функціонування торговельного підприємства з метою скорочення витрат, завдяки чому стає можливим застосовувати сучасні технології організації торгівлі та систем управління кадрами
Бенчмаркінг	Метод управління ефективністю різних сфер діяльності торговельного підприємства через впровадження кращих практик галузевих досягнень на основі порівняльного аналізу функціонування інших фірм
Організаційне проектування	Забезпечення максимальної відповідності локальних цілей і завдань структурних підрозділів торговельного підприємства з метою та завданнями мережі в цілому
Франчайзинг	Організація бізнесу, за якою компанія (франчайзер) передає певній людині чи компанії (франчайзі) право на продаж продукту і послуг цієї компанії з дотримання всіх правил корпоративної поведінки, що дає можливість компаніям розширювати мережу не збільшуючи витрат
Централізоване управління	Забезпечує прийняття загальних рішень, координацію та стандартизацію, що дозволяє забезпечити єдність стратегій та політик у всій мережі, спрощуючи впровадження нових ініціатив
Децентралізоване управління	Дає можливість керівникам окремих магазинів приймати самостійні рішення відповідно до специфіки місцевого ринку, що сприяє адаптації до конкретних умов функціонування та забезпечує більшу гнучкість.
Електронна комерція	Використання онлайн-платформ та електронних майданчиків для реалізації товарів та послуг, що сприяє розширенню кількості споживачів, покращенню обслуговування та підвищенню доступності товарів

Кожний із зазначених методів має свої переваги та недоліки, які враховуються суб'єктами мережевої роздрібною торгівля для покращення роботи бузнес-структур, підвищення конкурентоспроможності компанії, визначення перспективних стратегій розвитку та управління компаніями.

Стратегічна мета суб'єкта повинна передбачати: 1) максимізацію товарообороту, 2) прискорення швидкості оборотності, збільшення частки цільового сегмента ринку, 3) мінімізацію витрат та зменшення ціни збуту продукції. При розробці конкурентної стратегії торговельного підприємства доцільно приділити увагу згрупуванню та систематизації сформованих стратегічних цілей. При цьому визначають рівні їх виконання, а також з визначенням їх пріоритетності та використання відповідних методичних підходів здійснюють побудову дерева цілей. Система цілей торговельного підприємства охоплює економічні та соціальні цілі комерційної діяльності, особливість яких полягає у забезпеченні рівноваги між попитом та пропозицією у стратегічному періоді. Важливим засобом реалізації стратегії розвитку торговельного підприємства виступає насамперед ефективна реалізація його сформованого потенціалу, основними складовими якого є: товарний, технічний, кадровий, просторо-локальний, фінансовий, репутаційний, інформаційний тощо.

Як зазначає Власова Н.О. стратегія розвитку торговельних мереж має включати ряд етапів (рис.1.7 ), серед яких урахування місії та стратегічних цілей розвитку торговельних мереж, що дає можливість виділити підприємство серед конкурентів; проведення стратегічного аналізу та моніторинг зовнішнього середовища; визначення стратегії, форм та інструментів проникнення на регіональні ринки та заповнення ринкової ніші своєю продукцією; вибір формату торговельної мережі та можливого місця її розташування.

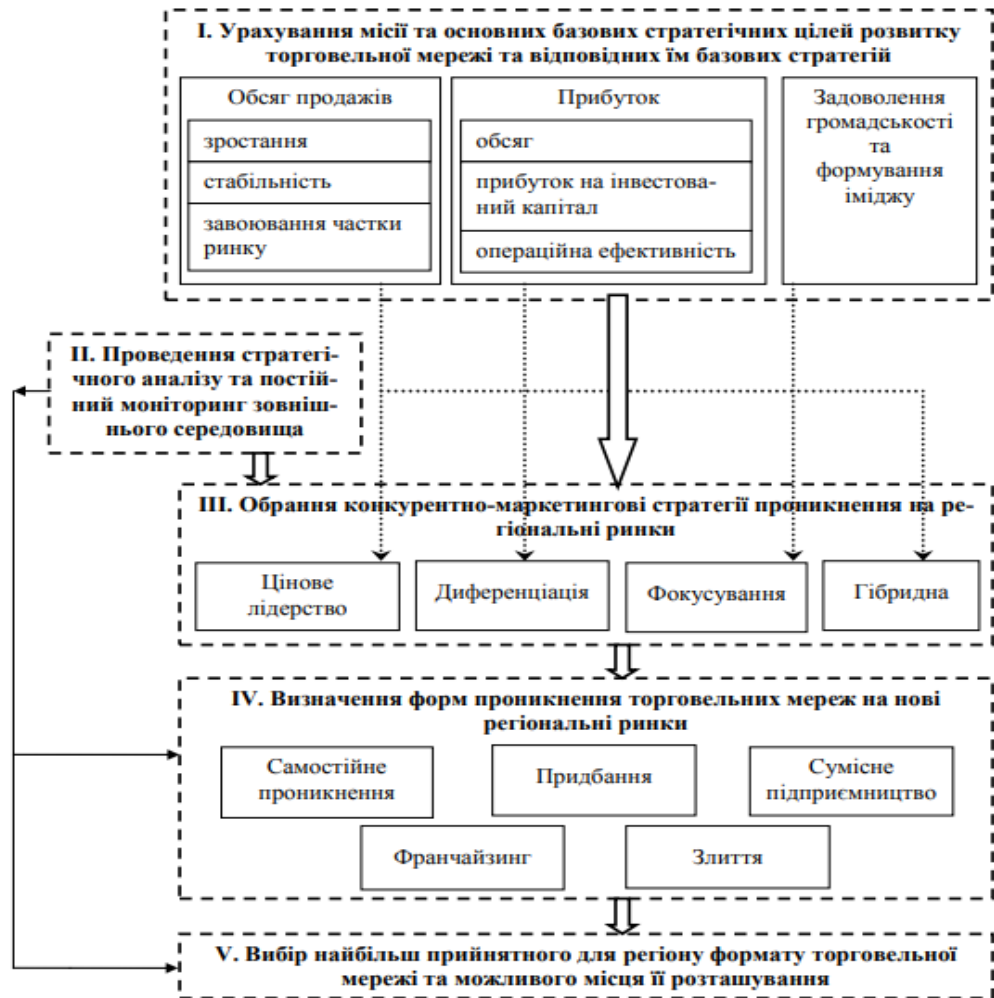


Рисунок 1.7 – Основні етапи стратегії розвитку торговельних мереж [35]

Серед стратегії управління мережевою роздрібною торгівлею виділяють:

1. Стандартизація продуктів та обслуговування, за якою розвинені мережі активно використовують стратегію стандартизації, щоб забезпечити єдність бренду та підвищити рівень визнання

2. Програми лояльності: Впровадження систем винагородження та знижок для постійних клієнтів. Ця стратегія сприяє утриманню та залученню нових клієнтів. Одним з ключових аспектів мережевої роздрібною торгівлі є взаємодія з клієнтами. Впровадження програм лояльності, знижок та персоналізованого обслуговування сприяє залученню та утриманню клієнтської бази. Збільшення зацікавленості споживачів сприяє збільшенню обороту та конкурентоспроможності суб'єкта мережевої роздрібною торгівлі.

Програми лояльності споживача до бренду – це механізм, який включає маркетингові програми, що використовують певний набір привілеїв для стимулювання клієнтів, направлений на збільшення числа повторних продажів послуг та товарів в майбутньому[22].

Створення програми лояльності включають залучення споживача до діалогу, який дозволить постійно отримувати від нього інформацію; якісну обробку даних; визначення пропозицію, що максимально зорієнтовану на потреби конкретного споживача; отримати рефлексію від споживача і корегування бази даних.

3. Регіональна адаптація стратегій до місцевих ринкових умов. Мережеві підприємства враховують культурні та економічні особливості різних регіонів для максимізації ефективності.

4. Застосування інноваційних технологій для оптимізації управлінських процесів, зокрема в сфері ланцюга постачання та аналізу даних.

5. Стратегія ринкової ніші, за якою відбувається глибока спеціалізація підприємства і зосередження на конкретному сегменті ринку, або групі товарів, або на виборі конкретної групи покупців.

6. Для реалізації стратегії лідерства у регіонах з низькими доходами населення перспективними для просування є такі моделі форматів як дешеві дискаунтери, які працюють на межі рентабельності за рахунок існування у складі великих торговельних мереж, де прибуток визначається розміром мережі. «Спрощений формат» дозволяє їм більш мобільно здійснювати експансію на нових для них регіональних ринках[35].

Отже, мережева роздрібна торгівля застосовує різноманітні методи та стратегії для забезпечення ефективного управління та досягнення конкурентних переваг. Здатність адаптуватися до змінних умов ринку та вдосконалювати підходи до управління дозволяє підприємствам успішно конкурувати в умовах сучасного бізнес-середовища.

## Висновки до першого розділу

Провівши аналіз теоретичних основ організації та розвитку мережевої роздрібною торгівлі ми отримали такі висновки:

Вивчення теоретичних засад розвитку мережевої роздрібною торгівлі дозволило на основі виділення структурного, територіального та організаційно-управлінського підходів сформулювати та уточнити зміст поняття «торговельна мережа». Тобто, торговельна мережа – це сукупність стаціонарних, напівстаціонарних, пересувних, віртуальних суб'єктів роздрібною продажу товарів і послуг, що знаходяться під спільним управлінням, з однаковим зовнішнім оформленням та інтер'єром і однаковими методами торгівлі, створена з метою підвищення ефективності діяльності торговельних компаній.

У відповідності до особливостей та методів торговельного обслуговування населення, характеру торгово-оперативних процесів розрізняють стаціонарну, напівстаціонарну (дрібно-роздрібну), пересувну, посылкову та віртуальну мережу.

Базуючись на дослідженнях розвитку торговельних мереж, були визначені принципи їх функціонування, до яких відносять загальні принципи господарювання, принципи торговельної діяльності та принципи мережевої організації діяльності.

Основними засадами формування і розвитку торговельних мереж є врахування та уміле поєднання цілого ряду специфічних, притаманних національній економіці, факторів та умов функціонування таких мереж. Такими особливостями є загальноекономічний рівень розвитку держави та рівень життя населення, культурно-традиційна спадщина, територіальне розміщення, демографія та менталітет населення, рівень розвитку системи нормативно-правового регулювання, інвестиційна привабливість.

З метою досягнення конкурентних переваг, забезпечення ефективного функціонування суб'єктів торговельного бізнесу необхідно враховувати різні методи та стратегії управління мережевою роздрібною торгівлею. Конкурентні умови спрямовують підприємства роздрібною торгівлі до пошуку нових територіальних ринків, успішні стратегії розвитку та управління торговельними мережами забезпечать врахування сприятливих можливостей та подолання загроз зниження конкурентоспроможності

## 2 АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ МЕРЕЖЕВОЇ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

### 2.1 Стан та тенденції розвитку торговельних мереж

Не зважаючи на сучасні глобальні виклики вітчизняні торговельні мережі та національний ринок FMCG (Fast Moving Consumer Goods) залишаються конкурентоздатними, привабливими для інвесторів як вітчизняних, так і іноземних, орієнтованими на запити споживачів та суспільства, а також реалізують соціально відповідальні та соціально орієнтовані проекти.

На X ювілейному саміті Асоціації ритейлерів України (RAU) було презентовано дослідження розвитку ритейлу в сучасних умовах, представлена зміна географії сучасного ритейлу в розрізі регіонів

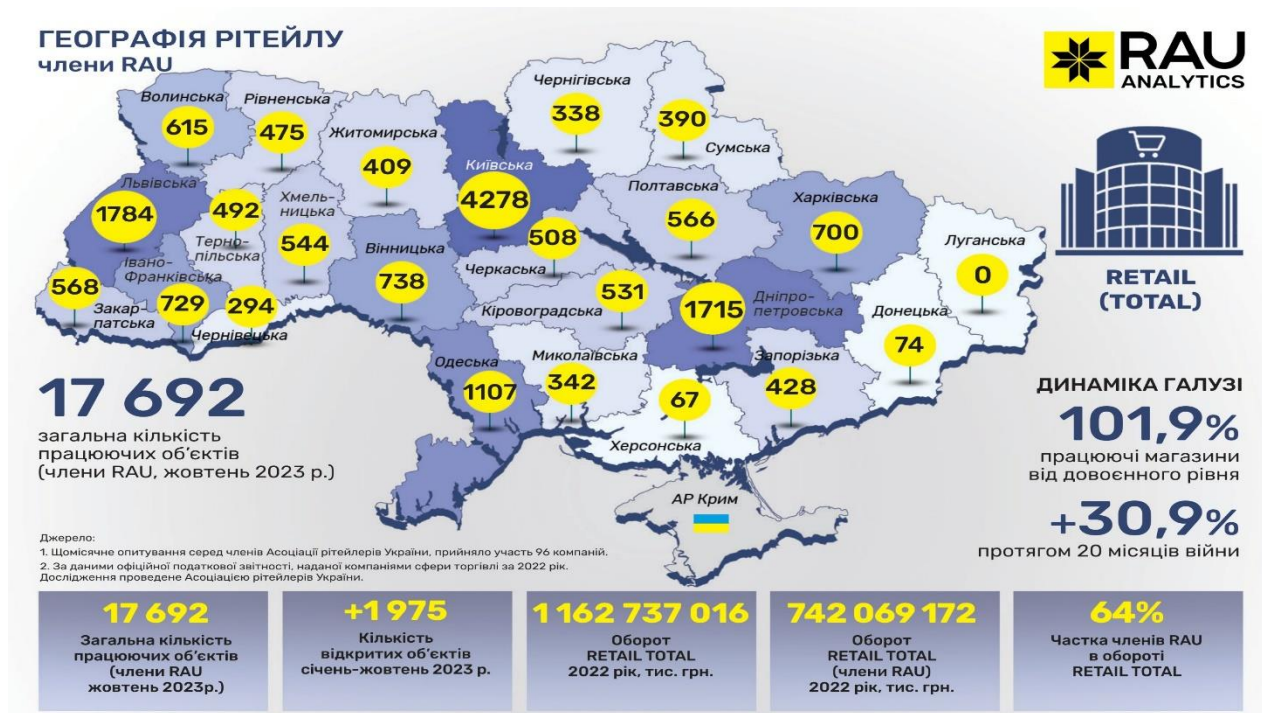


Рисунок 2.1 – Стан українського ритейлу через 20 місяців повномасштабної війни[10].

Як показали результати дослідження (рис.2.1), станом на жовтень 2023 року, працювало 17692 торговельні точки в дев'яти основних галузях ритейлу (продовольчого та непродовольчого ритейлу, магазини з продажу одягу, взуття та аксесуарів, аптечної торгівлі, продаж техніки, електроніки та гаджетів)[10]. У порівнянні з довоєнними показниками, кількість працюючих магазинів на середину осені поточного року продемонструвала позитивну динамку, склавши 101,9%. Тобто можна вже говорити не тільки про відновлення галузі, а й про її подальший розвиток (+1,9%)[10].

За результатами фінансової звітності компаній за 2022 рік, яку оприлюднили Мінцифра та Держстат України [17], майже половина компаній у переліку лідерів українського бізнесу працюють у сфері торгівлі: оптової – 35% і роздрібною – 10%, на другому місці – підприємства, задіяні у сфері постачання електроенергії та газу – їх 17%, третє місце посідають металургійні підприємства та добувні компанії – 11%, і 6% належить компаніям аграрного бізнесу та виробництва харчових продуктів (Рис.2.2). Так, до ТОП-5 українських компаній за обігом капіталу 2022 року відносять НАК «Нафтогаз» (з обігом 169,9 млрд. грн.), ТОВ «АТБ-маркет» (148,3 млрд. грн.) та ТОВ «Д. Трейдинг» (144,2 млрд. грн.) – компанія, що продає електроенергію, газ, вугілля тощо, ДП «НАЕК «Енергоатом» (з обігом 134,2 млрд. грн.) та ТОВ «Газопостачальна компанія «Нафтогаз трейдинг»[17]. У перелік топових також потрапили ТОВ «Сільпо-Фуд», WOG та ОККО, тобто це компанії, які змогли в умовах війни зберегти або навіть збільшити власну виручку у 2022 році в порівнянні з попереднім 2021 роком.

## Сфери бізнесів з найбільшим обігом



Рисунок 2.2 – Частка сфери бізнесу з найбільшим обігом[17].

За дослідженнями компанії GT Partners Ukraine [39], незважаючи на серйозні втрати, які понесли торговельні мережі там, де велися та продовжуються активні бойові дії, в тому числі на окупованих територіях, перша десятка FMCG-операторів України за загальною кількістю магазинів майже не змінилась у 2022 році в порівнянні з 2021 роком, що підтвердило стабільність функціонування національних операторів та великою кількістю торгових точок у мереж. Так, попри скорочення на 13,5% загальної кількості магазинів (177 точок), лідером за цим показником залишається мережа АТБ-маркет (табл.1). Станом на червень 2022 року тут працювало 1137 магазинів у 22 областях України[39]. Результати досліджень компанії GT Partners Ukraine не враховують магазини, які опинились на окупованій території, а також без врахування торгових точок, тимчасово закритих внаслідок руйнувань. Другою за рейтингом є компанія Fozzy Group, яка об'єднує мережі Сільпо, Фора, Fozzy Cash&Carry, Le Silpo і Thrashl, загальною кількістю 658 магазинів проти 714 на кінець 2021-го, тобто у відносному вираженні Fozzy Group втратила вдвічі менше за АТБ – всього близько 7,8% магазинів[26].

Таблиця 2.1 – ТОП-10 продовольчих операторів України 2022 року за кількістю торгових точок (магазинів) [39].

№п/п	Компанія	Мережі	Кількість торгових точок			Приріст 2022/2021,%
			2019	2021	2022	
1	ТОВ «АТБ-маркетинг»	АТБ, АТБ express	1078	1314	1137	-13.5
2	Fozzy Group	Сільпо, Thrashl, Фора, Fozzy, Le Silpo, Favore	561	714	658	-7.8
3	VolWest Retail	Наш Край, SPAR	277	278	246	-11.5
4	ТОВ «АРИТЕЙЛ»	КОЛО	105	252	192	-23.8
5	ТОВ ТПК «Львівхолод»	Рукавичка, Під боком	159	185	191	+3.2
6	ПАО «МХП»	М'ясо маркет	200	180	156	-13.3
7	ТОВ «ОПТТОРГ-15», ТОВ НМСМ «Делві»	Делві	118	156	142	-9.0
8	ТОВ «Клевер Сторс»	Сім23, Сім23 to go	129	126	133	+5.6
9	ТОВ «Вересень плюс»	Файно маркет, Соціальний магазин, Varto	100	125	133	+6.4
10	ПП «Мережа-Сервіс-Львів»	Близенько	64	119	127	+6.7

Як показує дослідження (табл.2.1), найбільший відсоток магазинів втратила мережа КОЛО (23,8%), а найбільший приріст першої п'ятірки має компанія ТОВ ТПК «Львівхолод» з мережею Рукавичка та Під боком (3,2%). Незважаючи на це, загалом темпи розширення мереж значно скоротились в умовах воєнного стану 2022 року. Так, у жовтні 2023 року частка продовольчих магазинів складала 30%, або 5280 працюючих магазинів, що на 0,2% більше, ніж було до початку великої війни. Лише у 2023 році почали працювати три сотні нових торгових точок продовольчого сегменту ринку[10].

Сектор непродовольчого ритейлу представлено 3715 торговими точками, що складає п'яту частину ринку. У 2023 році було відкрито 698 магазинів (рис. 2.3)[10].

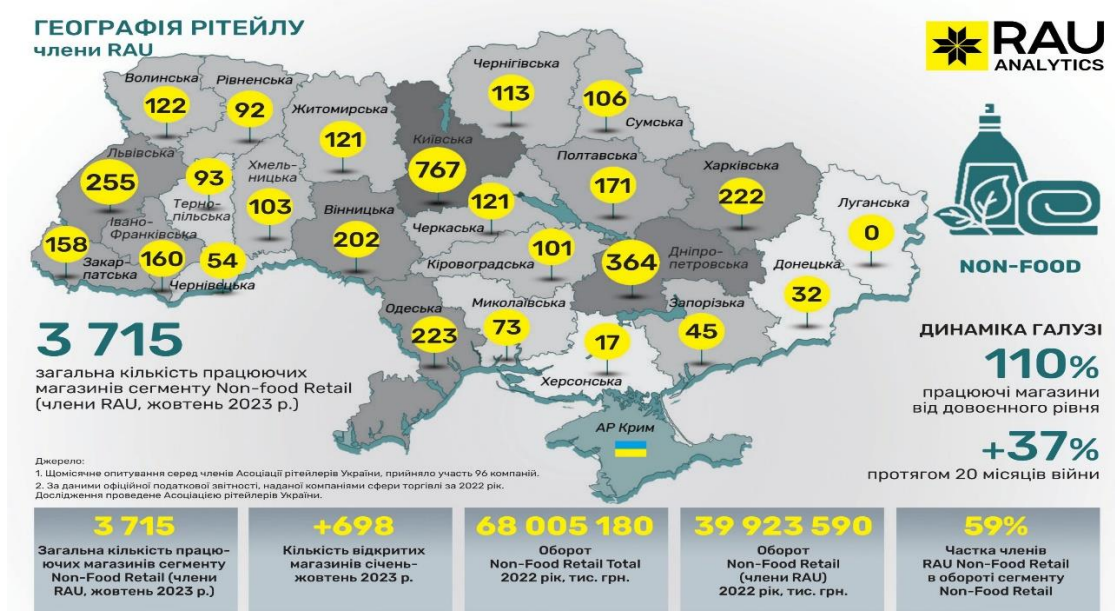


Рисунок 2.3 – Аналіз суб'єктів непродовольчого ритейлу [10].

Щодо сегменту магазинів техніки та електроніки, то загальна кількість працюючих магазинів становить 954, що складає 88% довоєнних показників. У 2023 році було відкрито 123 магазину. Так, мережа Comfy відкрила цього року 23 нових магазини, з яких 14 з'явилися на місці конкурента Comfy – Eldorado. Також цього року компанія запустила перший регіональний склад у Львові площею приблизно 1500 кв м [10].

До негативних факторів впливу на ринок FMCG можна віднести зниження рівня споживчого оптимізму, зростання безробіття та зниження купівельної спроможності населення, зростання собівартості продукції у виробників, порушення логістичних маршрутів та розрив ланцюгів поставок, зниження рівня інвестування вітчизняного ринку іноземними компаніями, проблеми постачання, втрата персоналу, енергетична криза. Але, не зважаючи на зазначені виклики, що постали перед мережевим ритейлом, вітчизняний ринок

продовжує розвиватись орієнтуючись на споживача та досягнення максимальних прибутків на відміну від європейських ринків мережевого ритейлу, який зосереджується на конкурентній боротьбі та мінімізації витрат[6].

Серед конкурентних переваг вітчизняного ритейлу виділяють технологічність та інноваційність бізнесу, спрямованість на використання цифрових технологій та штучного інтелекту; дизайнерська привабливість магазинів торговельних мереж; розширення можливостей ринку-FMCG та дискаунтерів; підвищення кваліфікації та підтримка кар'єрного зростання працівників компаній; соціальна відповідальність компаній мережевого ритейлу. За результатами щорічного звіту 2023року про стан продуктового ритейлу в Європі компанією McKinsey&Company, на 1,9% зростала частка власних торгових марок в обсязі продаж та на 1,4% зросла ринкова частка дискаунтерів. При цьому середньозважений показник задоволеності клієнтів якістю продукції у Європі був на 14 балів вищим для дискаунтерів, ніж для інших форматів[7].

Ще однією тенденцією та викликом розвитку ринку FMCG є інтернет-торгівля. Пандемія COVID-19 прискорила перехід на цифрові технології та вплинула на зростання онлайн-торгівлі. Однак, за висновками аналітиків, до 2024р. 78 % покупок усе ще будуть відбуватися офлайн, і тільки 22 % – онлайн (Рис.2.4) [15].

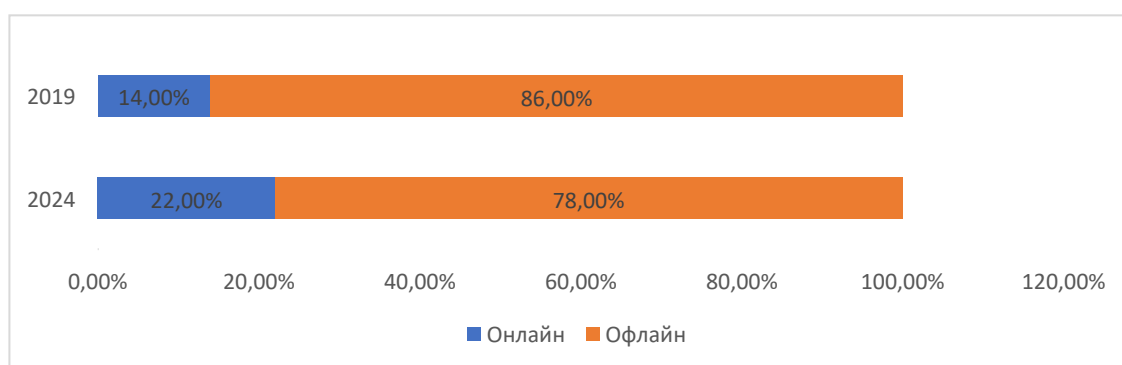


Рис. 2.4 – Співвідношення витрат споживачів в онлайн та офлайн магазинах світового FMCG-ритейлу, %[28].

За дослідженням McKinsey & Company, більшість країн ЄС зберегли зростання e-commerce. Так, на онлайн-ритейлерів припадає більше 10% ринку роздрібною торгівлі США та більше 13% ринку у Великобританії [38], що може привести до скорочення кількості торговельних магазинів та точок продажу. Така ж тенденція спостерігається і на онлайн-ринку FMCG в Україні, який розвивається досить швидко останні декілька років. При цьому зростає популярність онлайн-замовлень, збільшується замовлень через додатки в смартфоні, розширюється асортимент онлайн-магазинів FMCG, що забезпечує ширший вибір для покупців та зростання продажів, збільшується продаж та споживання екологічно чистої продукції, відповідно розширюється мережа онлайн-магазинів, які спеціалізуються на продажах еко-продуктів[16].

За дослідженням «Основні тренди ритейлу 2022», проведеним RAU (Асоціація ритейлерів України) у партнерстві з аналітичною компанією NielsenIQ, онлайн-канал продажі сприймається як більш вигідний для покупок. Онлайн-шопінг показав стрімке зростання в усіх регіонах, включаючи Європу, де e-commerce перевищила частку у 5% від загальних продажів FMCG на таких ринках, як Франція, Бельгія, Нідерланди та Чехія[9].



Рисунок 2.5 – e-Комерція на ринку FMCG [9].

Як видно з рисунку 2.5 онлайн-продажі за останній рік показав стрімке зростання в усіх регіонах включаючи Європу, де онлайн-ринок складає 5% від загального обсягу продаж на ринках Франції, Бельгії, Нідерландів, Чехії.

За даними дослідження провідного постачальника глобальної бізнес-аналітики та аналізу ринку «Euromonitor», у ритейлерів, наявних в Інтернеті, буде більше продажів упродовж наступних 5 років, навіть якщо їхні клієнти будуть вибирати фізичні магазини. Це підкреслює важливість інтеграції онлайн- і офлайн-торгівлі[15].

Активна співпраця з місцевими товаровиробниками створює для вітчизняних торговельних операторів конкурентну перевагу у вигляді унікальної товарної пропозиції. За ініціативи ритейлерів для полегшення комунікації із постачальниками, в тому числі і місцевими товаровиробниками, у березні 2022 року на базі ресурсу Держспоживслужби створено маркетплейс ProdUkraine.org, на якому кожен із постачальників безкоштовно може розмістити оголошення про товар або про пошук партнерів[6].

Ще одним важливим аспектом євроінтеграційних процесів для українського ритейлу стала необхідність переходу на більш свідоме споживання та зменшення впливу на навколишнє середовище. Так, за результатами проведеного у 2023 році опитування аналітиками Euromonitor, фактично 30% споживачів купуватимуть товари, враховуючи рівень соціальної відповідальності компанії та її політичних переконань. Для європейського ритейлу питання використання безпечної для навколишнього середовища тари є надзвичайно важливим. Також на практиці в діяльність європейських та вітчизняних ритейлерів впроваджується багато технологічних рішень, зокрема матеріали вторинної переробки, альтернативні джерела енергії, системи рекуперації, проектування сталих споруд з відповідною сертифікацією[6]. Як приклад вирішення проблем сталого розвитку, компанія Tesco співпрацює з банком, щоб запропонувати пільгові ставки запозичень постачальникам, які розкривають дані про викиди вуглецю. Також з'являються програми для

залучення споживачів. Компанія Kesko запустила додаток, за допомогою якого споживачі можуть встановлювати та контролювати кліматичні цілі для своїх кошиків[7].

Отже, не зважаючи на всі виклики сучасності мережевий ритейл продовжує розширювати поле та масштаби своєї діяльності, виробництво та торгівля FMCG стає одним із найбільш привабливих для інвесторів сегментом економіки.

## 2.2 Оцінка фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «ТЕХНОПРОСТІР»

Об'єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі є товариство з обмеженою відповідальністю «ТЕХНОПРОСТІР». Компанія зареєстрована 14.04.2010 за юридичною адресою Україна, Хмельницька обл., місто Хмельницький, вулиця Степана Бандери, 2а. Розмір статутного капіталу складає 180 000,00 грн.



Рисунок 2.6 – Загальна інформація про ТОВ «ТЕХНОПРОСТІР»



Необоротні активи	32,7	26,7	75,5	79,4	724,3	691,60	2 114,98
Оборотні активи	13899,1	15675,8	14635,1	17493,2	30458,3	16 559,20	119,14
Всього активи	13931,8	15702,5	14710,6	17572,6	31182,6	17 250,80	123,82
Власний капітал	-2391,4	-7036,5	-7028,7	-7015,6	-7013,4	-4 622,00	193,28

## Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-1237,8	-7216,5	-7208,7	-7195,6	-7193,4	-5 955,60	481,14
Довгострокові зобов'язання	111,7	128,3	1119,4	2288,8	4639,7	4 528,00	4 053,72
Поточні зобов'язання	16211,5	22610,7	20619,9	22299,4	33556,3	17 344,80	106,99
Чистий дохід від реалізації	112519,2	98998,9	116138,5	151572,3	199909,6	87 390,40	77,67
Собівартість реалізованої продукції	106286,1	95382,9	109863,1	145876	189415,4	83 129,30	78,21
Прибуток від операційної діяльності	16,7	31,3	78,8	95,5	10,8	-5,90	-35,32
Прибуток до оподаткування	-1331,6	-4643,1	11,2	16,9	2,1	1 333,70	-100,16
Чистий прибуток	-1333,6	-4645,1	9,2	13,9	1,7	1 335,30	-100,13
Коефіцієнт рентабельності активів, %	-9,58%	-29,59%	0,06%	0,08%	0,01%	9,59%	-100,02%
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу, %	55,76%	65,98%	-0,13%	-0,20%	-0,02%	-55,58%	-100,04%
Коефіцієнт рентабельності продаж, %	-11,18%	-4,69%	0,01%	0,01%	0,00%	11,18%	100,00%
Коефіцієнт рентабельності продукції, %	-1,26%	-4,87%	0,01%	0,01%	0,00%	1,26%	100,00%

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності ТОВ «ТЕХНОПРОСТІР»

У звітному періоді з 2018 по 2022 рік ТОВ «ТЕХНОПРОСТІР» проявило різкий розвиток, який відобразився у фінансових показниках компанії. За цей час необоротні активи значно зросли, досягнувши 724,3 тис. грн у 2022 році, що є збільшенням на 2 114,98 тис. грн або 691,60% порівняно з 2018 р. Це свідчить

про інтенсивний розвиток основних матеріальних та нематеріальних активів компанії.

Оборотні активи також взагалі збільшилися на 119,14%, досягнувши 30 458,3 тис. грн у 2022 р. Загальні активи підвищилися на 123,82%, до 31 182,6 тис. грн. Це говорить про значний ріст обсягів обороту та активності компанії на ринку.

Однак власний капітал відзначився суттєвим зменшенням, з -2 391,4 тис. грн у 2018 р. до -7 013,4 тис. грн у 2022 р. Такий великий втратний власний капітал свідчить про можливі фінансові труднощі та незабезпеченість власними ресурсами.

Негативні тенденції виявилися і в сфері прибутковості. Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) скоротився з -1 237,8 тис. грн у 2018 р. до -1 193,4 тис. грн у 2022 р., що є втратою у 481,14%. Це може бути результатом некерованого фінансового управління та неефективного використання ресурсів.

Довгострокові зобов'язання і поточні зобов'язання суттєво зросли, вказуючи на інтенсивний розвиток компанії. Проте, зростання зобов'язань також може становити певний ризик у разі неефективного управління фінансами та ліквідності.

Чистий дохід від реалізації вказує на погіршення прибутковості, зменшившись на 77,67% до 199 909,6 тис. грн у 2022 р. У той же час, прибуток від операційної діяльності скоротився на 35,32%, досягнувши 10,8 тис. грн у 2022 р. Це може свідчити про труднощі у веденні операційного бізнесу.

Прибуток до оподаткування та чистий прибуток також зменшилися, показуючи нестабільність фінансового стану компанії. Коефіцієнти рентабельності активів, власного капіталу, продаж та продукції суттєво погіршилися, вказуючи на неефективне використання ресурсів та низьку прибутковість.

У великій мірі, аналіз фінансових показників ТОВ «ТЕХНОПРОСТІР» вказує на потребу удосконалення стратегії управління ресурсами, оптимізації витрат та вдосконалення фінансової стійкості для подальшого сталого розвитку компанії.

На основі розрахунків показників фінансової діяльності компанії ТОВ «ТЕХНОПРОСТІР» за період 2018-2022 років можна зробити декілька висновків:

- За чотири роки активи компанії значно зросли, збільшившись на понад 124%. Це може свідчити про розвиток бізнесу та збільшення його масштабів.

- Власний капітал та нерозподілений прибуток показують негативні значення, що свідчить про проблеми у фінансовому стані компанії. Це може бути пов'язано з збитками чи іншими факторами, що впливають на власний капітал.

- Довгострокові та поточні зобов'язання суттєво зросли. Особливо це стосується довгострокових зобов'язань, що може свідчити про залучення фінансування для вирішення певних завдань чи проектів.

- Чистий дохід від реалізації та собівартість продукції показують позитивний зріст, проте чистий прибуток виявився дуже низьким, а навіть від'ємним. Це може бути показником низької рентабельності та ефективності управління витратами.

- Більшість коефіцієнтів рентабельності (активів, власного капіталу, продажів, продукції) виявилися дуже низькими, або навіть від'ємними. Це підтверджує фінансові труднощі компанії та її неефективність у генерації прибутку від активів та капіталу.

- Індикатори доходності також демонструють негативні тенденції, що вказує на труднощі у впровадженні ефективних стратегій роботи та управління.

У ході аналізу фінансових показників компанії за період з 2018 по 2022 рік було виявлено ряд ключових тенденцій та викликів, які визначили динаміку її діяльності. Але потрібно врахувати, що пандемія COVID-19 значно вплинула на глобальну економіку та споживчий попит, змінивши умови бізнесу.

Кризовий період став випробуванням для фінансової стійкості підприємства, що вимагав уважного аналізу та адаптації стратегій.

У контексті роботи важливо врахувати специфіку компанії як невеликої мережі побутової техніки з обмеженою кількістю магазинів та діяльністю, обмеженою територією України. Історичні події, зокрема пандемія та повномасштабне вторгнення, визначили нестабільні умови, але водночас вони підкреслили важливість адаптації до нових реалій ринку та використання цифрових технологій.

Аналіз фінансових показників, таких як коефіцієнти рентабельності та відхилення показників за періоди, дозволив виявити основні сфери, в яких компанія може здійснити поліпшення та удосконалення. Однак, наряду із стратегічними аспектами, важливо враховувати та реагувати на зміни у споживчому попиті, що може визначити успіх на ринку побутової техніки.

Загальний висновок вказує на те, що в умовах нестабільного економічного середовища, компанія ТОВ «ТЕХНОПРОСТІР» повинна бути готовою до постійної адаптації та стратегічного розвитку. Важливим кроком є розгляд варіантів стратегій розвитку та покращення ефективності бізнес-процесів. Запровадження оптимізацій у ланцюзі постачання, підвищення маркетингової активності, технологічні інновації та соціальна відповідальність можуть стати ключовими факторами в управлінні фінансовою стійкістю та розвитком.

Додатково, рекомендації з фінансового керівництва включають в себе уважне бюджетування, ретельний аналіз попиту для оптимізації асортименту, а також інвестиції в розвиток онлайн-платформи та навчання персоналу.

Загальною метою є створення довгострокової стратегії, яка враховує внутрішні та зовнішні фактори, та забезпечить стійкий та прибутковий розвиток мережі побутової техніки в невизначеному економічному середовищі.

В таблиці 2.3 наведена динаміка показників фінансового стану ТОВ «ТЕХНО ПРОСТІР» за 2018-2022 рр.

Таблиця 2.3 – Динаміка показників фінансового стану ТОВ «ТЕХНОПРОСТІР» за 2018-2022 рр.

Показник	2018	2019	2020	2021	2022
1	2	3	4	5	6
1.1. Коефіцієнт зносу основних засобів, %	95,6%	94,1%	95,7%	96,1%	99,4%
2.1. Коефіцієнт покриття (загальна ліквідність)	1,21	0,69	0,71	0,78	0,91

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6
2.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,54	0,28	0,32	0,06	0,18
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,05	0,04	0,04	0,03	0,02
2.4. Чистий оборотний капітал, тис. грн.	-1132,3	-6934,9	-5984,8	-4806,2	-3098
3.1. Коефіцієнт фінансової автономії (незалежності)	0,23	0,45	0,48	-0,40	-0,22
4.1. Коефіцієнт оборотності активів	1,00	6,31	7,9	8,6	6,4
4.2. Коефіцієнт оборотності запасів	1,02	9,1	12,2	12,1	7,8
4.4. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	59,33	25,8	18,8	21,5	41,8
4.5. Термін оборотності дебіторської заборгованості, дні	6	14	19	17	9

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності ТОВ «ТЕХНО ПРОСТІР»

Протягом п'яти років з 2018 по 2022 рік ТОВ «ТЕХНО ПРОСТІР» демонструє різнобічні тенденції у фінансовому стані компанії, що відображено у ряді ключових фінансових показників:

1.1 Коефіцієнт зносу основних засобів: Зазначений коефіцієнт зростає з 95,6% у 2018 р. до 99,4% у 2022 р. Зростання коефіцієнта свідчить про певне старіння та знос основних засобів протягом вказаного періоду.

2.1 Коефіцієнт покриття (загальна ліквідність): Починаючи з 1,21 у 2018 р., коефіцієнт покриття падає до 0,91 у 2022 р. Зменшення коефіцієнта покриття вказує на можливі проблеми з ліквідністю та здатністю компанії виконувати свої фінансові зобов'язання.

2.2 Коефіцієнт швидкої ліквідності: Цей коефіцієнт різко спадає від 0,54 у 2018 р. до 0,18 у 2022 р. Низький рівень швидкої ліквідності може вказувати на проблеми у конвертуванні активів у готівку та короткострокові фінансові труднощі.

2.3 Коефіцієнт абсолютної ліквідності: Зменшення коефіцієнта від 0,05 у 2018 р. до 0,02 у 2022 р. свідчить про зменшення можливості компанії виконувати зобов'язання з готівкою.

2.4. Чистий оборотний капітал: Значення чистого оборотного капіталу поступово скорочується з -1132,3 тис. грн у 2018 р. до -3098 тис. грн у 2022 р. Від'ємний оборотний капітал може вказувати на відсутність додаткових коштів для покриття поточних зобов'язань.

3.1. Коефіцієнт фінансової автономії: Різкий спад з 0,23 у 2018 р. до -0,22 у 2022 р. свідчить про втрату фінансової незалежності компанією та можливий зріст фінансових зобов'язань.

4.1. Коефіцієнт оборотності активів: Значний ріст з 1,00 у 2018 р. до 6,4 у 2022 р. вказує на ефективне використання активів у господарстві.

На основі наданих даних фінансових показників мережі побутової техніки в Україні за 2018-2022 роки можна зробити такі висновки:

1 Спостерігається дуже високий рівень зносу основних засобів - понад 95% протягом усього періоду. Це свідчить про застарілість обладнання та необхідність оновлення основних фондів.

2 Показники ліквідності (коефіцієнти покриття, швидкої та абсолютної ліквідності) є низькими. Це означає недостатність грошових коштів та їх еквівалентів для погашення поточних зобов'язань.

3 Спостерігається від'ємне значення чистого оборотного капіталу, що свідчить про перевищення поточних зобов'язань над оборотними активами.

4 Коефіцієнт фінансової автономії є низьким, що означає залежність від зовнішніх джерел фінансування.

5 Позитивним моментом є зростання оборотності активів та запасів у 2020-2022 роках порівняно з попереднім періодом.

6 Спостерігається скорочення періоду оборотності дебіторської заборгованості, що свідчить про прискорення її погашення.

Отже, незважаючи на деякі позитивні зрушення в останні роки, фінансовий стан мережі залишається нестійким через недостатність власного капіталу, проблеми з ліквідністю та зношеністю основних засобів

### Висновки до другого розділу

На основі досліджень проведених різними аналітичними групами визначена динаміка розвитку мережевої роздрібною торгівлі, розглянуті позитивні та негативні фактори впливу на ринок FMCG. При цьому до негативних факторів впливу на ринок FMCG можна віднести зниження рівня споживчого оптимізму, зростання безробіття та зниження купівельної спроможності населення, зростання собівартості продукції у виробників, порушення логістичних маршрутів та розрив ланцюгів поставок, зниження рівня інвестування вітчизняного ринку іноземними компаніями, проблеми постачання, втрата персоналу, енергетична криза. А от серед конкурентних переваг виділяють технологічність та інноваційність бізнесу, спрямованість на використання цифрових технологій та штучного інтелекту; дизайнерська привабливість магазинів торговельних мереж; розширення можливостей ринку-FMCG та дискаунтерів; підвищення кваліфікації та підтримка кар'єрного зростання працівників компаній; соціальна відповідальність компаній мережевого ритейлу.

Проаналізувавши фінансово-економічний стан розвитку ТОВ «ТЕХНОПРОСТІР», можемо констатувати, що компанія повинна бути готовою до постійної адаптації та стратегічного розвитку. Важливим кроком є розгляд

варіантів стратегій розвитку та покращення ефективності бізнес-процесів. Запровадження оптимізації у ланцюзі постачання, підвищення маркетингової активності, технологічні інновації та соціальна відповідальність можуть стати ключовими факторами в управлінні фінансовою стійкістю та розвитком

### 3 ТРЕНДИ РОЗВИТКУ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕРЕЖЕВОЇ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

#### 3.1 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування ТОВ «ТЕХНО ПРОСТІР»

Для забезпечення ефективного аналізу розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища та глобальних викликів сьогодення необхідно адаптувати його діяльність до мінливих факторів впливу внутрішнього та зовнішнього середовища для збереження рівня його конкурентоспроможності. Необхідно враховувати як позитивний, так і негативний вплив середовища, вчасно приймати відповідні управлінські рішення, реагувати на загрози та використовувати можливості, що відкриваються для стимулювання діяльності компанії.

Внутрішнє середовище будь-якої компанії є складною системою елементів і зв'язків, що є предметом контролю та регулювання з боку керівництва. Для визначення стратегії корпоративної поведінки та її реалізації керівництво має розуміти як внутрішнє середовище компанії, її потенціалу та тенденцій розвитку, так і зовнішнє середовище.

Існують різні підходи до визначення внутрішнього середовища функціонування компаній. Так, Сусідик Л. вважає, що внутрішнє середовище – це виробничий потенціал компанії, тобто це система взаємозв'язаних елементів, які виконують різні функції у процесі забезпечення випуску продукції та досягнення інших цілей розвитку компанії[15]. Ладунка І., Братанов М. вважають, що внутрішнє середовище зумовлено впливом внутрішніх факторів, а це – контрольовані чинники діяльності підприємства[15]. Як зазначає Козлова І. [23], внутрішнє середовище включає всі основні елементи і підсистеми, що забезпечують процес виробництва товарів і послуг; процес управління, що складається з розробки та реалізації управлінських рішень, а також

економічних, соціальних та інших процесів, що відбуваються в організації. Таким чином, будемо вважати, що внутрішнє середовище фірми – це сукупність взаємопов'язаних факторів, умов та сил, які безпосередньо пов'язані з функціонуванням підприємства, підлягають прогнозуванню та контролю з метою ефективного стратегічного розвитку. При цьому управління бізнесом в сфері роздрібної торгівлі має включати взаємозв'язок торгово-операційної та допоміжної систем.

Серед великої кількості факторів впливу на внутрішнє середовище найбільш часто виділяють ресурсний потенціал, фінансові, маркетингові, організаційні та виробничі. При цьому культурі підприємства, інноваційним, логістичним, екологічним факторами приділяється менше уваги.

ТОВ «ТЕХНОПРОСТІР» в основному виконує оптову торгівлю комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням. Наряду з цим проводить електромонтажні роботи; оптову торгівлю побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення; обслуговування систем безпеки; ремонт комп'ютерів і периферійного устаткування та обладнання зв'язку; ремонт інших побутових виробів і предметів особистого вжитку; інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах (Додаток А).

Підприємство самостійно обирає спосіб досягнення цілей створення та статутних цілей, а також здійснює виробниче, економічне та фінансове планування своєї діяльності. Підприємство має право займатися будь-якою діяльністю, яка відповідає меті її створення, статутним цілям і не порушує чинне законодавство України. Кошти підприємства зберігаються на депозитах до запитання та інших рахунках комерційних банківських установ. Операції з готівкою та розрахунками проводяться відповідно до встановлених правил.

До матеріально-технічної бази ТОВ «ТЕХНОПРОСТІР» входять склад, офіс, 7 роздрібних магазинів (два магазини в м. Хмельницький, і по одному в

містах Житомир, Тернопіль, Лeticiv, Славута, Шепетівка). Також компанія надає послуги з ремонту та обслуговування техніки в сервісному центрі в м Хмельницький.

Організаційна структура ТОВ «ТЕХНОПРОСТІР» представлена на рисунку 3.1



Рисунок 3.1 – Організаційна структура управління ТОВ «ТЕХНОПРОСТІР»

Формування трудового колективу компанії здійснюється в межах проваджуваної система управління персоналом компанії (рис.3.2). В сучасних умовах пріоритетом такої системи є захист інтересів працівників крмпанії, збереження чисельного та якісного складу кадрів.

До об'єктів управління персоналом відносять мотивацію, інтелект робітників, інноваційність та компетентність працівників компанії. При цьому

ефективність системи управління персоналом значною мірою залежить від того, як швидко компанія реагує на зміну ринкової ситуації, глобальні виклики сучасності, завдання, що стоять перед управлінням персоналом, а процес управління персоналом базується на принципах та технологіях менеджменту, враховує методи управління та особливості організаційної структури.

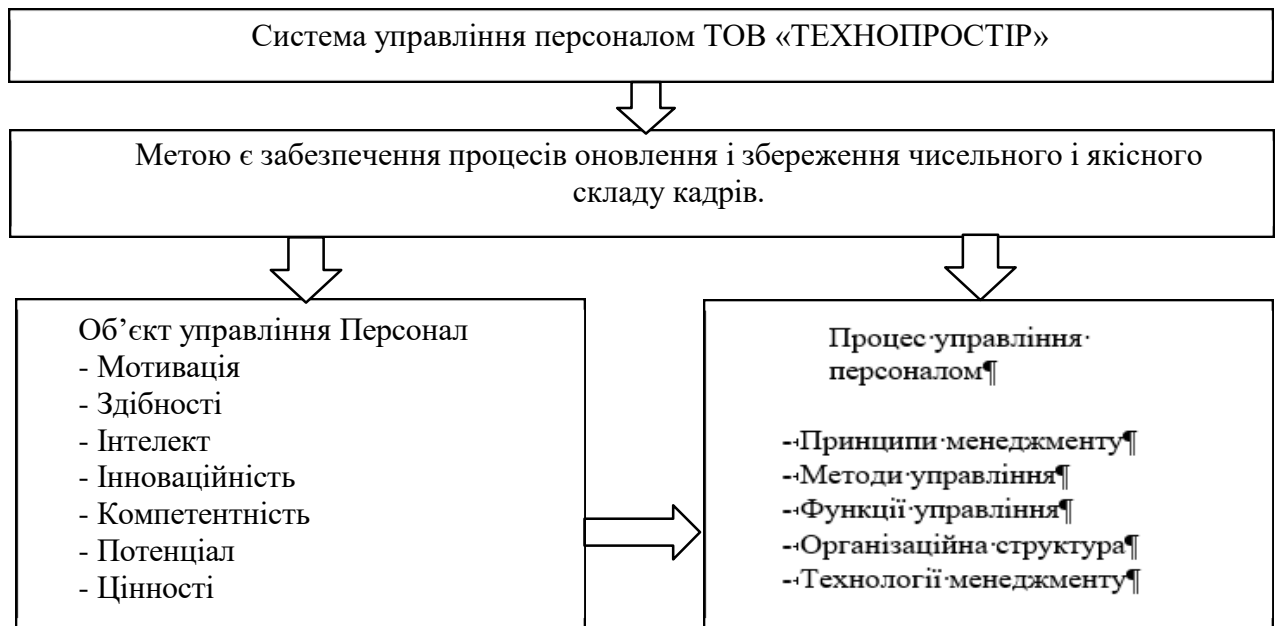


Рисунок 3.2 – Система управління персоналом ТОВ «ТЕХНОПРОСТІР»

Щодо зовнішнього середовища, то необхідність проведення його аналізу обумовлюється потребою врахувати особливості впливу факторів при формуванні, реалізації та коригуванні стратегічного розвитку фірми. Це один із основних етапів, оскільки на ньому визначається сильні та слабкі сторони розвитку фірми.

Для узагальнення факторів зовнішнього середовища впливу на діяльність ТОВ «ТЕХНОПРОСТІР» можна використати такі методи, як : 1) PEST-аналіз – як комплексну оцінку впливу факторів зовнішнього середовища на об'єкт дослідження; 2) SWOT-аналіз – як системну оцінку впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища на об'єкт дослідження. Метод PEST-

аналізу включає дослідження основних (політичних, економічних, соціальних, технологічних) факторів зовнішнього середовища.

Узагальнення факторів впливу на діяльність компанії представлено в таблиці 3.1

Таблиця 3.1 – Фактори PEST-аналізу ТОВ «ТЕХНОПРОСТІР»

Фактори	Зміст факторів
P – political (політичні)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- військові дії в Україні та політична криза, викликана війною;</li> <li>- законодавство, що регулює торговельну галузь, включаючи нормативні акти щодо безпеки реалізації побутової техніки та особливостей процедури оподаткування.</li> <li>- державне регулювання конкурентного середовища;</li> <li>- процеси децентралізації влади в контексті покращення рівня життя населення територіальних громад;</li> <li>- політика руху деяких видів продукції між країнами, міжнародні обмеження;</li> <li>- вплив інтеграційних процесів.</li> </ul>
E – economic (економічні)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- високий рівень інфляції та девальвації в Україні;</li> <li>- зниження обсягів імпорту внаслідок втрати деяких ринків за кордоном;</li> <li>- конкуренція з боку інших мереж роздрібної торгівлі;</li> <li>- проблеми транспортної логістики;</li> <li>- детінізація зайнятості населення</li> <li>- оперативність поставки продукції та оновлення асортименту.</li> </ul>
S – social (соціальні)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- репутація компанії, імідж як постачальника різноманітної побутової техніки за доступними цінами;</li> <li>- тісний зв'язок із клієнтами через соціальні мережі;</li> <li>- бренд, імідж сумлінного соціально відповідального роботодавця;</li> <li>- підтримка співробітників та соціальні пакети;</li> <li>- програма лояльності клієнтів та спеціальні пропозиції.</li> </ul>
T – technology (технологічні)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- постійне оновлення асортименту техніки відповідно до світових стандартів якості та інноваційність товарів;</li> <li>- використання нових технологій у сфері обліку та продажу товарів;</li> <li>- використання штучного інтелекту при визначенні стратегічних напрямів розвитку фірми;</li> <li>- зміна логістичних ланцюгів та використання сучасних методів доставки товарів.</li> </ul>

Цілком зрозуміло, що в таблиці 3.1 наданий неповний перелік факторів впливу зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «ТЕХНОПРОСТІР». За даним аналізом найбільш актуальними факторами впливу на підприємство, які

відносяться до зовнішнього середовища, є війна на території України, окупація частини територій та погіршення транспортно-логістичних умов руху товарів, нестабільний курс гривні та високий рівень інфляції, що може спричинити суттєву зміну ціни на товари підприємства, а також конкуренція з боку інших учасників ринку мережевої роздрібною торгівлі.

При аналізі факторів зовнішнього середовища ми спостерігаємо їх взаємодію та зв'язок, при цьому зміна однієї складової призводить до значних змін інших. Тому для забезпечення ефективності діяльності підприємства необхідно враховувати вплив факторів зовнішнього середовища. Також необхідно визначити що саме впливає на діяльність фірми і в якій мірі, що має безпосередньо прямий вплив, а що опосередкований. З розвитком науково-технічного прогресу, що визначає нові напрями розвитку глобальної економіки, зміною політичних гравців відбувається і зміна факторів зовнішнього середовища.

З урахуванням сучасних глобальних викликів, нових тенденцій розвитку економічних систем класичні фактори впливу зовнішнього середовища зазнали значних змін, тобто фактори впливу зовнішнього середовища мають змінюватися разом із трансформацією світу. Тому, вкрай важливо на сьогоднішній день кожному топ-менеджеру приймати управлінські рішення на основі детального аналізу зовнішнього середовища, що дозволить більш ефективно керувати підприємством, визначати стратегічні цілі та наперед зменшувати кількість помилок, знижувати ризики функціонування фірм[14].

З метою проведення комплексного аналізу функціонування фірми крім факторів зовнішнього середовища варто також проаналізувати і внутрішні фактори, які спрямовані на вдосконалення діяльності суб'єкта господарювання. Дізнатися внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також його зовнішні можливості та загрози. Для визначення факторів внутрішнього середовища проведемо SWOT-аналіз підприємства ТОВ «ТЕХНОПРОСТІР» (табл. 3.2). SWOT-аналіз – це один із найпоширеніших аналітичних методів,

який дозволяє в комплексі оцінити сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози, що впливають на неї.

Таблиця 3.2 – SWOT – аналіз організації ТОВ «ТЕХНОПРОСТІР»

<b>Сильні сторони (strengths)</b>	<b>Слабкі сторони (weaknesses)</b>
Популярність та впізнаваність бренду серед місцевих покупців.	Стандартні методи просування продукції на різних ринках.
Широкий асортимент продукції в офлайн та онлайн мережі.	Недостатність маркетингових заходів: не проводяться маркетингові дослідження з розвитку наявних та вивчення нових каналів збуту, зниження темпів розширення мережі
Вдало підібрані місця розташування роздрібних магазинів	
Товар конкурентоспроможний і користується масовим попитом кінцевих споживачів завдяки ціні і якості.	Висока конкуренція, сильні гравці на ринку.
	Слабкі логістичні можливості.
Наявність сервісного центру.	Посилення податкової політики.
Наявність інтернет-магазину, що сприяє зручності покупок для клієнтів.	Обмежена географічна присутність: відсутність магазинів у певних регіонах може впливати на охоплення ринку, знижена ефективність процесу відвантаження товарів споживачам
Експертна консультація, тобто надаються консультації щодо вибору побутової техніки	
<b>Можливості (opportunities)</b>	<b>Загрози (threats)</b>
Проведення маркетингових досліджень з вивчення нових каналів збуту.	Високий рівень інфляції. Низька купівельна спроможність населення. Втрата покупців
Впровадження нестандартних методів просування продукції на різних ринках	Зміни політичній ситуації: політична криза та воєнна нестабільність в країні
Розвиток нових каналів реклами через мобільні додатки	Зміни в законодавстві: зміни в законодавстві, особливо в області торгівлі та споживчих прав, системі оподаткування, можуть створити додаткові виклики
Розвиток клієнтської системи лояльності.	
Гнучкість в ціноутворенні: можливість встановлення конкурентоспроможних цін на певні товари	Конкуренція від інших мереж: підвищення конкуренції від інших магазинів побутової техніки може вплинути на обсяги продажів
Розширення асортименту: додавання нових категорій товарів може привернути нових клієнтів	Зміни в економічному середовищі: економічні труднощі та військовий стан впливають на платоспроможність клієнтів.
Розвиток онлайн-продажів: збільшення функціональності онлайн-платформи та активна реклама можуть збільшити обсяги продажів через Інтернет.	Технологічні зміни: швидкі технологічні зміни можуть вимагати постійного оновлення товарного асортименту.
Розширення географічного охоплення:	

відкриття нових магазинів в різних регіонах для збільшення клієнтської бази.	
--	--

Джерело: сформовано автором

На основі проведеного нами аналізу можемо зробити висновки про потенціал розвитку ТОВ «ТЕХНОПРОСТІР», що криється в усуненні слабких сторін, у правильному використанні можливостей і врахуванні загроз. Серед проблем розвитку компанії виділяють недостатність маркетингових досліджень, високу конкуренцію на ринку, проблеми логістичного забезпечення просування товарів, географічні обмеження розташування мережі на різних ринках.

Зниження рівня споживчого оптимізму також впливає на ринок мережевої роздрібною торгівлі через обережність витрат споживачів, пошуку товарів-замінників, зменшення обсягів купівлі товарів при нестабільності власної фінансової ситуації. Як показали дослідження, 31% споживачів найчастіше купують товари того бренду з потрібної категорії, який представлений у продажу на момент покупки. Водночас 61% опитаних очікують на повноцінне відновлення асортименту своїх улюблених брендів та новинки від них[16]. Умови нестабільності зменшують попит на ряд товарів, які не входять в ряд життєвонеобхідних. 53% українців вказують на вимушену необхідність вдаватись до економії саме внаслідок війни. Українці в цілому стали купувати дешевші товари, більш доступні бренди, зменшилася й частота покупок [6].

Порушення та розрив логістичних ланцюгів серйозно впливає на ринок мережевої роздрібною торгівлі, що визначає проблеми з поставками товарів на полиці магазинів та може призвести до зменшення обсягів продажів та втрати споживчої довіри до товарів певного виробника або бренду[16].

З метою залучення нових споживачів ТОВ «ТЕХНОПРОСТІР» необхідно посилити слабкі сторони через застосування нестандартних методів просування продукції на різних ринках та усунення транспортно-логістичних проблем, зменшивши час доставки продукції, пошук нових логістичних ланцюгів

поставки. Також необхідно використовувати можливості розпочавши маркетингове дослідження з пошуку нових каналів збуту продукції, розвивати нові інструменти реклами, подальше розвивати клієнтську систему лояльності. Одним із напрямів розвитку роздрібною торгівлі стає використання інноваційних технологій для реалізації номенклатурних товарів фірми, повне задоволення потреб споживачів та вдосконалення сервісного обслуговування.

Опираючись на проведений SWOT - аналіз можемо зробити висновки, що компанія ТОВ «ТЕХНОПРОСТІР» займає стабільну позицію на ринку та має ряд сильних сторін, які для подальшого розвитку потрібно укріпити та зберегти, а також прагне усунути слабкі сторони виявлені при моніторингу діяльності компанії.

Таким чином, аналізуючи внутрішнє та зовнішнє середовище фірми, бачимо, що першочерговим етапом є дослідження чинників впливу, а також визначення, яким чином підприємство може взаємодіяти із цією невизначеністю та протидіяти різноманітним негативним явищам та процесам. Адже сучасний стан економіки приховує у собі безліч загроз для нормального функціонування підприємства, що криються як усередині, так і поза ним [15].

### 3.2 Тренди розвитку мережевої роздрібною торгівлі

Сучасний ринок мережевої роздрібною торгівлі переживає значущі трансформації під впливом численних факторів, включаючи технологічний прогрес, зміни у споживчому підході та нові вимоги споживачів. Аналіз сучасних тенденцій у мережевій роздрібною торгівлі важливий для розуміння та адаптації підприємств до нових умов конкуренції. Серед трендів розвитку мережевої роздрібною торгівлі можна виділити:

1 Е-Комерцію та Омніканальність. Зростання використання інтернет-платформ для покупок продовжує визначати мережеву роздрібну торгівлю. Компанії все більше інвестують у вдосконалення своїх онлайн-наявності та створення омніканальних стратегій, об'єднуючи фізичні та віртуальні канали збуту.

Е-комерція включає в себе онлайн-продажі товарів та послуг через Інтернет. Це може бути здійснено на власному веб-сайті підприємства, на майданчиках електронної комерції (наприклад, Amazon, eBay) або за допомогою мобільних додатків. Наприклад, Amazon - світовий лідер у сфері е-комерції, який пропонує широкий асортимент товарів від різних продавців. Zara - модний роздрібний бренд, що успішно інтегрує е-комерцію на своєму веб-сайті та через мобільний додаток.

Омніканальний підхід передбачає інтеграцію всіх каналів продажу (фізичні магазини, онлайн-магазини, мобільні додатки) в єдину систему. Успішна стратегія omni-channel ставить споживача в центр уваги. Клієнт може замовляти товар у будь-якому каналі за будь-яких умов, проводити оплату чи передоплату різними способами: готівкою, банківськими картами або бонусними балами. Згідно з дослідженнями на 15-30% зростають витрати покупців в мережі з омніканальністю. Клієнти Omni-channel частіше залучають друзів, знайомих, родичів, які згодом стануть новими покупцями. Магазини, в свою чергу, мають кращу лояльність покупців через доступність і згадуваність[15]. Наприклад, Starbucks - компанія успішно використовує омніканальний підхід, де клієнти можуть замовляти напої через мобільний додаток, відвідувати кав'ярні та використовувати програму лояльності. Walmart – роздрібний гігант, який інтегрує онлайн-замовлення та самовивіз в магазинах, щоб забезпечити швидку та зручну обслуговування.

Е-комерція дозволяє компаніям дотримуватися власних електронних магазинів та залучати клієнтів з усього світу. Омніканальність гарантує, що клієнти можуть купувати і отримувати послуги за своїм власним вибором,

покращуючи загальний досвід користувача. Інтеграція різних каналів дозволяє оптимізувати ланцюг постачання та використовувати дані для покращення ефективності. Зростаючий обсяг онлайн-продажів створює нові виклики в області кібербезпеки. Підприємства повинні інвестувати в заходи безпеки для захисту особистих даних клієнтів. Для успішної омніканальної стратегії потрібна ефективна інтеграція різних технологічних платформ та програм.

Е-комерція та омніканальність стають необхідними компонентами успішного розвитку роздрібною торгівлі, дозволяючи підприємствам адаптуватися до змін у споживчому підході та вигравати у конкурентній боротьбі.

2 Персоналізований досвід. Сучасні споживачі очікують персоналізованого підходу від мережевих торговців. Використання аналітики та штучного інтелекту дозволяє компаніям адаптувати свої пропозиції та послуги до індивідуальних потреб клієнтів.

До основних аспектів персоналізації відносять індивідуалізація обслуговування; системи аналізу даних та штучного інтелекту визначають клієнта та надають персоналізовані рекомендації товарів чи послуг; використання різних каналів (електронна пошта, повідомлення, соціальні мережі) для персоналізованої комунікації з клієнтами.

Персоналізований досвід в роздрібній торгівлі визначається здатністю підприємств адаптувати свою стратегію до унікальних потреб та очікувань кожного клієнта, забезпечуючи при цьому високий рівень задоволення та залучення. Особистий підхід створює позитивний досвід та сприяє збереженню клієнтів, рекомендації, спрямовані на конкретного клієнта, можуть підвищити ймовірність покупки. Персоналізовані комунікації збільшують імпакт рекламних кампаній та залучають увагу клієнтів.

3 Сталість та соціальна відповідальність. У світлі розширення екологічних та соціальних викликів споживачів, компанії у роздрібній торгівлі

все більше усвідомлюють необхідність прийняття сталих та соціально відповідальних практик.

Сталість в роздрібній торгівлі означає не лише обмеження негативного впливу на навколишнє середовище, але й активне сприяння збереженню природних ресурсів та впровадження зелених ініціатив. Багато роздрібних компаній розвивають екологічно чисті упаковки, зменшують викиди CO<sub>2</sub>, інвестують у відновлювальні джерела енергії та здійснюють ефективний відбір сировини та постачальників.

Соціальна відповідальність включає в себе ряд практик, спрямованих на поліпшення умов праці, забезпечення справедливої оплати праці та підтримку громадських ініціатив. Багато роздрібних брендів активно взаємодіють із громадськими організаціями, впроваджують програми соціального захисту працівників та беруть участь у розвитку соціально важливих проєктів у регіонах їхньої діяльності.

Один із прикладів сталості та соціальної відповідальності в роздрібній торгівлі є Нова Пошта - одна із великих логістичних компаній, активно працює над зменшенням впливу своєї діяльності на навколишнє середовище. Компанія використовує екологічно чисті транспортні засоби та впроваджує системи відновлення та переробки упаковки.

Ще одним прикладом є Rozetka, яка активно приділяє увагу сталості та екологічно відповідальним практикам. Компанія впроваджує енергозбереження та робить кроки до використання екологічно чистих упаковок.

Все більше споживачів усвідомлюють важливість сталості та соціальної відповідальності у виборі магазинів та брендів. Таким чином, роздрібні торгові підприємства, які інтегрують ці принципи у свою стратегію, мають значущий конкурентний переваги та здатні відповідати вимогам ринку та суспільства.

Отже, основні стратегії сталого розвитку ринку FMCG містять (рис.3.3):

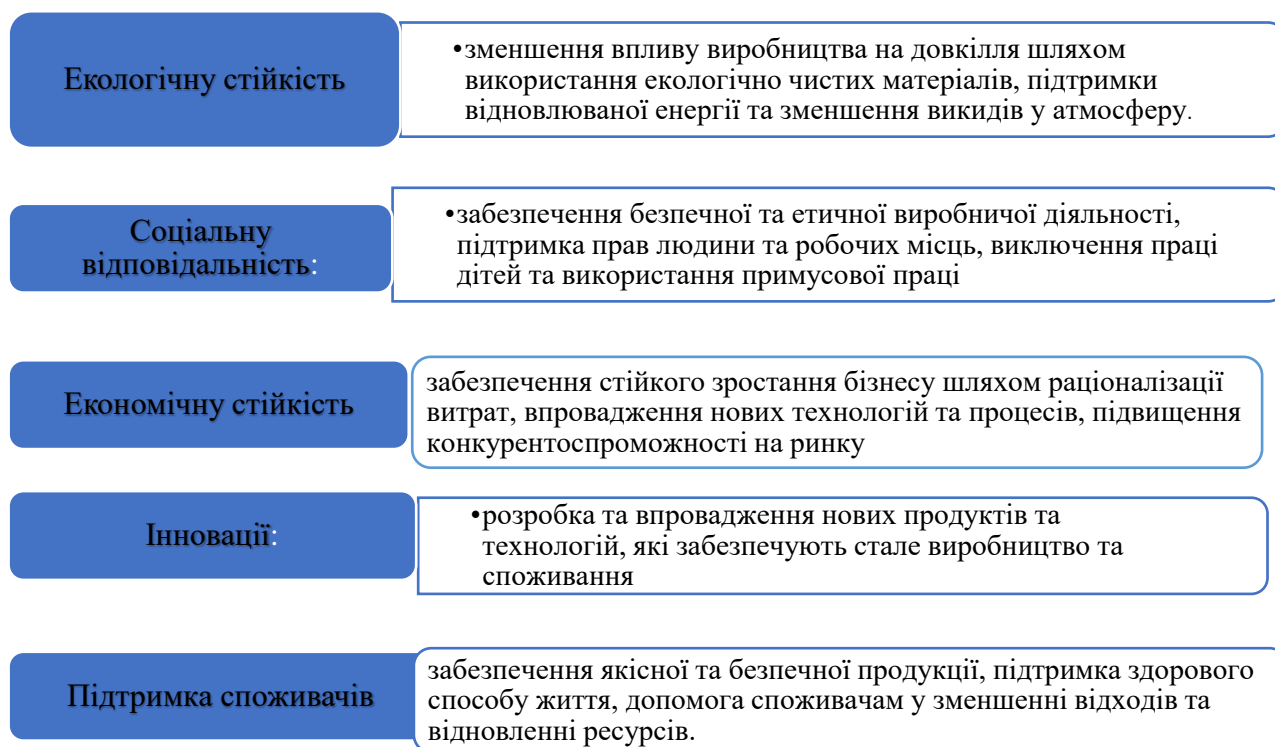


Рисунок 3.3 – Стратегії розвитку ринку FMCG [16].

Основна мета стратегій сталого розвитку ринку FMCG полягає у створенні більш стійкої економіки, забезпеченні здорового довкілля та підвищенні якості життя людей.

4 Технології доповненої реальності (AR) та віртуальної реальності (VR). Доповнена реальність (AR) – це новітні технології, які дозволяють за допомогою цифрових даних доповнювати фізичний світ 3D-елементами в режимі реального часу. Від VR, віртуальної реальності, доповнена відрізняється тим, що не створює нове середовище, а розширює його. AR використовує середовище навколо нас та просто накладає поверх нього певну частинку віртуальної інформації, наприклад графіку, звуки та реакцію на дотики, тобто віртуальна інформація використовується як додатковий корисний інструмент, що забезпечує допомогу в повсякденній діяльності. Використання AR та VR у торгівлі дозволяє споживачам взаємодіяти з продукцією та отримувати унікальний досвід покупки, що стає новим засобом привертання уваги та

підвищення залучення клієнтів. AR не створює нову реальність, а перетворює існуючу в більш інформативну.

У світі великих торгових мереж розробляють та впроваджують технології AR для покращення досвіду покупців. Наприклад, Lowe's в Сполучених Штатах запускає додаток, який дозволяє клієнтам використовувати AR для вибору та розміщення меблів у своїх домівках перед покупкою. Компанія ІКЕА, пропонує споживачам самостійно моделювати інтер'єр кімнати, використовуючи програму, яка сама визначає оптимальний розмір віртуальних меблів, орієнтуючись на параметри кімнати.

Alibaba та Amazon активно експериментують із VR-технологіями для створення віртуальних магазинів, де клієнти можуть віртуально переглядати полиці та товари перед тим, як зробити покупку.

Технології AR та VR належать до ключових трендів у розвитку роздрібною торгівлі, надаючи нові можливості для залучення та задоволення клієнтів як у світі, так і в Україні. Інновації в цих областях не лише поліпшують споживчий досвід, але і розширюють можливості роздрібних бізнесів для залучення та утримання клієнтів.

5 Гнучкість та адаптивність ланцюга постачання. Зміни в умовах споживчого попиту вимагають гнучкості в ланцюгу постачання. Мережеві торговці шукають інноваційні підходи до управління запасами, логістикою та постачанням для виходу на зустріч змінам на ринку.

Гнучкість та адаптивність ланцюга постачання стали критичними компонентами у сучасній роздрібній торгівлі, особливо в умовах швидкої зміни споживчих уподобань та динамічного ринкового середовища. Гнучкість у ланцюгу постачання означає здатність швидко реагувати на зміни у попиті та постачанні, адаптуючись до нових умов та вимог ринку. Дозволяючи бізнесу оперативно реагувати на зміни та оптимізувати процеси, гнучкі ланцюги постачання сприяють підвищенню конкурентоспроможності.

Світові приклади вказують на успішне впровадження гнучких стратегій у роздрібній торгівлі. Наприклад, компанії, які використовують передові технології для моніторингу попиту та автоматизації процесів постачання, можуть швидко реагувати на зміни в уподобаннях споживачів. Українські роздрібні компанії також усвідомлюють важливість гнучких ланцюгів постачання. Наприклад, впровадження систем прогнозування попиту, ефективних систем інвентаризації та технологій автоматизації допомагає підприємствам адаптуватися до швидко змінюючихся ринкових умов та забезпечує оптимізовану роботу ланцюга постачання.

Усі ці заходи спрямовані на забезпечення гнучкості та адаптивності, що дозволяє роздрібним підприємствам ефективно конкурувати та задовольняти потреби сучасних споживачів.

6 Розвиток інтернету речей (IoT). З'єднання різних пристроїв через IoT стає стандартом. У мережевій роздрібній торгівлі це виражається у створенні "розумних" магазинів, де дані з пристроїв використовуються для оптимізації обслуговування та аналізу поведінки споживачів.

Розвиток Інтернету речей (Internet of Things) відіграє ключову роль у трансформації роздрібною торгівлі, надаючи підприємствам та споживачам нові можливості для зручності, ефективності та персоналізації взаємодії. Ця технологічна парадигма базується на сполученні фізичних пристроїв з Інтернетом, дозволяючи збирати, обробляти та обмінювати даними без прямого втручання людей.

Світові лідери роздрібною торгівлі активно використовують IoT для поліпшення власних операцій та взаємодії з клієнтами. Наприклад, впровадження "розумних" магазинів, де продукти мають RFID чіпи або сенсори, дозволяє автоматизувати відстеження інвентарю, оптимізувати розташування товарів і пропонувати персоналізовані рекомендації покупцям.

В Україні роздрібні компанії також виявляють інтерес до IoT-рішень. Наприклад, впровадження систем моніторингу залишків товарів, здійснення

транзакцій за допомогою "розумних" терміналів, наприклад в магазинах Аврора, а також використання даних з сенсорів для аналізу поведінки покупців – все це сприяє покращенню ефективності та конкурентоспроможності.

Загалом, IoT стає необхідною складовою для побудови інноваційних та конкурентоспроможних роздрібних торгових систем, які відповідають потребам сучасного споживача та вимогам швидко змінюваного ринку.

Аналіз цих тенденцій дозволяє компаніям у мережевій роздрібній торгівлі підготуватися до викликів та забезпечити конкурентні переваги в умовах швидкої зміни ринкового середовища.

7 Використання мерчандайзингу для сприйняття та розвитку роздрібно торгівлі, будуючи привабливий і ефективний магазинний простір та взаємодіючи з покупцями на різних рівнях. Ефективний мерчандайзинг включає в себе влаштування товарів, візуальні елементи, освітлення та інші фактори з метою забезпечення зручного та приємного досвіду для клієнтів.

Вплив мерчандайзингу на сприйняття покупців може бути різноманітним. Наприклад, правильне розташування товарів на полицях, акцентування на нових або промоційних товарах за допомогою спеціальних візуальних елементів, використання колірних схем і дизайну магазину можуть значно покращити враження покупців і стимулювати їхні покупки.

Мерчандайзинг також впливає на розвиток роздрібно торгівлі, роблячи магазин привабливим для клієнтів та покращуючи його функціональність. Це може включати в себе вдосконалення організації простору, впровадження інноваційних візуальних рішень, таких як екранні табло, а також використання аналітики продажів для оптимізації асортименту товарів.

Наведемо декілька практичних аспектів мерчандайзингу та прикладів:

1) Оптимізація полиць та влаштування товарів (розташовування товарів за принципом логіки та зручності для покупців; використання зон привабливості на вході, зон імпульсивних покупок на касах; використання демонстрації: пробні зони, експозиції, демонстраційні стенди).

2) Використання візуальних елементів (світлодіодні вказівники, які прикрасять товар та звернуть на нього увагу; графічні елементи: правильно підібрані шрифти, кольори та графіка для підсилення бренду; великі візуальні елементи на вітринах, які привертають увагу покупців).

3) Правильне використання простору (ефективне розташування кас та інших службових зон, а також зони відпочинку; оптимізація прохідних шляхів для уникнення заторів та створення комфортного середовища.

4.) Сезонні та промоційні зони, тобто відведення місця для акційних та сезонних товарів; ефективне використання стелажів для промоційних товарів та акцій; використання тематичних декорацій для створення атмосфери під час святкових періодів.

5) Розвиток емоційного зв'язку через використання ароматів, які асоціюються з брендом або конкретним продуктом та створення атмосфери за допомогою фонові музики та освітлення.

Приклади успішного практичного мерчандайзингу можна знайти у роздрібних магазинах світових брендів, таких як Apple, Zara, або українських мереж, наприклад, FOXTROT, Epicentr K. (табл.3.3)

Таблиця 3.3 – Приклади успішного практичного мерчандайзингу

Світові бренди / компанії	Заходи успішного мерчандайзингу
1	2
Apple	<p>1. Мінімалізм та світловий дизайн: Магазины Apple відзначаються мінімалістичним дизайном, де простість та чистота простору створюють враження високої технологічності. Світлодіодні підсвічування та підсвічування продуктів підкреслюють їх важливість та привертають увагу покупців.</p> <p>2. Доступність для тестування, тобто кожний продукт можна випробувати перед покупкою. Інтерактивні столи та демонстраційні зони забезпечують можливість покупцям безпосередньо взаємодіяти з технікою.</p>

Продовження таблиці 3.3

1	2
Zara	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегічна розташованість товарів, розміщуючи найновіші та найбільш популярні товари в самому доступному місці для покупців.</li> <li>2. Інтерактивні вікна та експозиції, де покупці можуть переглядати нові колекції та навіть робити замовлення через додаток.</li> </ol>
FOXTROT	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ефективне розташування товарів так, щоб покупці могли легко знайти необхідні товари та порівняти їх характеристики.</li> <li>2. Прості та інформативні відділи оргтехніки чітко позначені та забезпечують покупцям легку навігацію.</li> </ol>
Epicentr K	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Широкий асортимент та зони, включаючи товари для дому, електроніку, будівництво та інші. Магазин створює зони для різних категорій товарів, щоб спростити процес пошуку для покупців.</li> <li>2. Просторові рішення для великих товарів, що забезпечують легкий доступ та покращують візуальний досвід.</li> </ol>

Зазначені в таблиці 3.3 приклади відображають, як різні компанії використовують елементи мерчандайзингу для створення привабливого та ефективного магазинного середовища.

Таким чином, найважливішим напрямом розвитку мережевої роздрібної торгівлі стає використання інноваційних технологій, підвищення продуктивності праці торгового персоналу та повне задоволення потреб населення в товарах та послугах.

## Висновки до третього розділу

Проведено аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування фірми. Такий аналіз сучасних тенденцій у мережевій роздрібній торгівлі важливий для розуміння та адаптації підприємств до нових умов конкуренції.

Узагальнено фактори внутрішнього та зовнішнього середовища впливу на діяльність ТОВ «ТЕХНОПРОСТІР», для цього було використано такі методи, як PEST-аналіз та SWOT-аналіз. Як результат дослідження діяльності ТОВ «ТЕХНОПРОСТІР» та з метою покращення конкурентних переваг необхідно посилити слабкі сторони через застосування нестандартних методів просування продукції на різних ринках та усунення транспортно-логістичних проблем, зменшивши час доставки продукції, пошук нових логістичних ланцюгів поставки. Також необхідно використовувати можливості розпочавши маркетингове дослідження з пошуку нових каналів збуту продукції, розвивати нові інструменти реклами, подальше розвивати клієнтську систему лояльності. Одним із напрямів розвитку роздрібною торгівлі стає використання інноваційних технологій для реалізації номенклатурних товарів фірми, повне задоволення потреб споживачів та вдосконалення сервісного обслуговування.

Проаналізовані тренди розвитку мережевої роздрібною торгівлі в сучасних умовах посилення конкурентних переваг. Серед яких, використання інноваційних технологій, підвищення продуктивності праці торгового персоналу та повне задоволення потреб населення в товарах та послугах тощо.

## ВИСНОВКИ

За результатами дослідження вирішено актуальне завдання щодо організації та розвитку мережевої роздрібною торгівлі в умовах конкурентного ринкового середовища, впливу глобальних викликів на функціонування торговельних мереж.

Проаналізувавши теоретичні засади розвитку мережевої роздрібною торгівлі на основі структурного, територіального та організаційно-управлінського підходів було уточнено та сформульовано зміст поняття «торговельна мережа», за яким торговельна мережа – це сукупність стаціонарних, напівстаціонарних, пересувних, віртуальних суб'єктів роздрібною продажу товарів і послуг, що знаходяться під спільним управлінням, з однаковим зовнішнім оформленням та інтер'єром і однаковими методами торгівлі, створена з метою підвищення ефективності діяльності торговельних компаній.

В роботі узагальнено принципи функціонування торговельних мереж, до яких відносять загальні принципи господарювання, принципи торговельної діяльності та принципи мережевої організації діяльності.

Встановлено, що основними засадами формування і розвитку торговельних мереж є врахування та уміле поєднання цілого ряду специфічних, притаманних національній економіці, факторів та умов їх функціонування. Такими особливостями є загальноекономічний рівень розвитку держави та рівень життя населення, культурно-традиційна спадщина, територіальне розміщення, демографія та менталітет населення, рівень розвитку системи нормативно-правового регулювання, інвестиційна привабливість.

Узагальнено класифікацію форматів магазинів в світовій продуктивій роздрібною торгівлі в умовах ГКСЄЗ, де слід відмітити нові формати, такі як

магазин без касира, магазин без персоналу або безпілотні магазини, комбінований продовольчий та аптечний магазин та інші.

Проаналізувавши фінансово-економічний стан розвитку ТОВ «ТЕХНОПРОСТІР», можемо констатувати, що компанія повинна бути готовою до постійної адаптації та стратегічного розвитку. Важливим кроком є розгляд різних варіантів стратегій розвитку та покращення ефективності бізнес-процесів. Запровадження оптимізації у ланцюзі постачання, підвищення маркетингової активності, технологічні інновації та соціальна відповідальність можуть стати ключовими факторами в управлінні фінансовою стійкістю та розвитком. Для покращення діяльності роздрібної торгівлі необхідно також підвищувати привабливість магазинів через цінову політику, покращення культури обслуговування, надання споживачам широкого вибору послуг, використовуючи програми лояльності.

Для визначення стратегії розвитку торгівельних мереж узагальнено фактори впливу внутрішнього та зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «ТЕХНОПРОСТІР», для цього було використано такі методи, як PEST-аналіз та SWOT-аналіз. З метою покращення конкурентних переваг компанії необхідно посилити слабкі сторони через застосування нестандартних методів просування продукції на різних ринках та усунення транспортно-логістичних проблем, зменшивши час доставки продукції, пошук нових логістичних ланцюгів поставки. Також необхідно використовувати можливості розпочавши маркетингове дослідження з пошуку нових каналів збуту продукції, розвивати нові інструменти реклами, подальше розвивати клієнтську систему лояльності. Одним із напрямів розвитку роздрібної торгівлі стає використання інноваційних технологій для реалізації номенклатурних товарів фірми, повне задоволення потреб споживачів та вдосконалення сервісного обслуговування.

## СПИСОК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

- 1 Балабанова Л.В. SWOT- аналіз – основа формування маркетингових стратегій: Навч. посібник / Л. В. Балабанової – Київ.: Знання, 2005. –301 с.
- 2 Безпалько І. Р. Торгові мережі: основи функціонування, управління та розвитку // Науковий вісник Ужгородського університету : серія: Економіка. – 2013. – Вип. 1 (38). – С. 37–42
- 3 Бозуленко О. Я. Організація торгівлі // Організація торгівлі : навчальний посібник [для студ. вищ. навч. закл.]. Чернівці : ЧТЕІ КНТЕУ, 2021. 240 с [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://chteik-n-teu.cv.ua/ua/content/download/nayka/monography/bozulenko\\_2021.pdf](http://chteik-n-teu.cv.ua/ua/content/download/nayka/monography/bozulenko_2021.pdf)
- 4 Бугріменко Р.М. Тенденції розвитку мережевої роздрібної торгів на основі інфраструктурного маркетингу // Науковий вісник Ужгородського національного університет. – 2020. –Випуск 30. – С.19-22
- 5 Бульба С. А. Економічна сутність підприємницьких мереж // Актуальні проблеми економіки: науковий економічний журнал. – 2010. – №11. – С. 78-82
- 6 Височин І. В. Адаптивний розвиток мережевого ритейлу в умовах євроінтеграції України. – Економіка та суспільство. – 2023. – №(51). [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-48>
- 7 Вісім трендів, які вплинули на роботу продуктового ритейлу в 2023 році – дослідження McKinsey. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://rau.ua/novyni/visim-trendiv-2023-mckinsey/>
- 8 Внутрішня торгівля України : монографія / А.А. Мазаракі, В.Д. Лагутін, А.Г. Герасименко [та ін.] ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. А.А. Мазаракі. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. – 864 с
- 9 Втрати і надбання: як війна змінила географію ритейлу, структуру продажів і взаємодію зі споживачем – дослідження RAU та NielsenIQ.

[Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://rau.ua/novyni/vijna-zminila-ritejlu-nielseniq/>

10 Географія ритейлу-2023: в яких регіонах та як представлені гравці основних галузей торгівлі України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://rau.ua/novyni/geografija-ritejlu-2023/>

11 Гладкова А.О. Менеджмент українського та світового ринку FMCG в умовах глобалізації.// Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації: матеріали VIII наук.-практ. конф. викладачів, молодих вчених і студентів з міжнародною участю, м. Дніпро, 02-06 листоп. 2020р. Дніпро, 2020. – С.15-19.

12 Гончаров Ю.В., Лапчик Ю.Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. – 2014. – № 1. – С. 193–199. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknutd\\_2014\\_1\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknutd_2014_1_30)

13 Горелов Д.О., Большенко С.Ф. Стратегія підприємства: навч.–метод. посібник. Харків: ХНАДУ, 2011. 133 с

14 Гузенко А.О. Бізнес-модель FMCG-ритейлу в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань. // Економічний простір. – 2021. – №173. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/173-1>

15 Гузенко А.О. стратегічний розвиток підприємства в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань : дис... доктора філософії. 292/ Донецького національного університету імені Василя Стуса – Вінниця, 2022 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://r.donnu.edu.ua/bitstream/123456789/2385/1/%D0%94%D0%B8%D1%81%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F%20%D0%93%D1%83%D0%B7%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%90.pdf>

16 Дослідження українського ринку FMCG. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://hub.kyivstar.ua/news/doslidzhennya-ukrayinskogo-ryнку-fmcga/>

17 Енергетика, АЗС та супермаркети: Опендатабот зробив перелік топ-100 компаній за обігами у 2022 році. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [Енергетика, АЗС та супермаркети: Опендатабот зробив перелік топ-100 компаній за обігами у 2022 році — Опендатабот \(opendatabot.ua\)](#)

18 Ільченко Н. Б. Механізм управління бізнес-процесами на підприємстві оптової торгівлі. // Бізнес Інформ. – 2018. – № 6. – С. 224-230

19 Інноваційний розвиток підприємств сфери торгівлі: світові тенденції та практика в Україні : монографія / [С. А. Давимука, Л. І. Федулова, Н. М. Попадинець та ін. ] ; за заг. ред. С. А. Давимуки ; ДУ “Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України”. – Львів, 2016. – 432 с

20 Кавун-Мошковська О. О. Торговельні мережі: підручник – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. – 488 с.

21 Казакова О. Б. Оцінка факторів, що впливають на розвиток роздрібно-торгівельної мережі // Торговля і ринок України. темат. зб. наук. пр. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2005. – Вип. 19. Т. 3. – С. 265-270.

22 Кляченко І.О., Зозульов О.В. Програми лояльності споживачів до бренду [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/12367/1/2012\\_5\\_Klyachenko.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/12367/1/2012_5_Klyachenko.pdf)

23 Козлова І. М., Костіна О. М. Чинники внутрішнього середовища стратегічного розвитку підприємства. // Інтелект ХХІ. – 2019. – № 3. – С. 60-66

24 Корольков І. І., Маркевич І. С. Організація торгівлі в зарубіжних країнах. – К.: КТЕІ, 1991.

25 Крючко Л. С. Оцінка фінансового стану підприємства – сутність та необхідність. // Електронний журнал «Ефективна економіка». – 2012. – № 12. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1613>

26 Любохинець Л.С., Поплавська О.В., Стецюк І.О. Тенденції розвитку мережевого ритейлу в умовах сучасних глобальних викликів // The 3rd International scientific and practical conference “Innovative development of science, technology and education” (December 14-16, 2023) Perfect Publishing, Vancouver, Canada. 2023. 1021 p – p. 921-927

27 Мазараки А. А. Економіка торговельного підприємства : підручник для вузів / [під ред. проф. Н. М. Ушакової]. – К. : Крещатик, 1999. – 800 с

28 Майбутнє ритейлу: 3 тенденції, важливі для п'ятирічної стратегії [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://blog.uamaster.com/majbutnye-ritejlu-3-tendentsiyi-vazhlyvi-dlya-p-yatirichnoyi-strategiyi/>

29 Миколайчук І.П., Силкіна Ю.О. Сучасні тренди розвитку мережевого ритейлу в Україні // Вісник Львівського торгово-економічного університету. Економічні науки. – 2019. – Вип.57. – С. 39-46

30 Національний стандарт України. ДСТУ 4303:2004. Торгівля роздрібна та оптова. Терміни та визначення понять. Київ, 2005. 30 с

31 Пікуш Т. А. Організаційно-економічна сутність торговельних мереж / Т.А. Пікуш // Актуальні проблеми економіки: теорія і практика. – 2005. – Вип. 1. – С. 243-246.

32 Попадинець Н.М. Ринок роздрібної торгівлі України та країн ЄС: порівняльний аналіз / Н.М. Попадинець // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України, 2014, Вип. 2(106). – С. 295-303.

33 Прицюк Л.А., Міщук І. П. Сутність, завдання та принципи організації торговельного посередництва // Економічний простір. – 2010. – №43. – С. 280-291

34 Ринок роздрібної торгівлі. Аналітичний огляд. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.credit-rating.ua/img/st\\_img/AS](http://www.credit-rating.ua/img/st_img/AS)

35 Роздрібні торговельні мережі: регіональні фактори розвитку: монографія / Н.О. Власова, О.В. Колючкова – Харків АДВАТМ, 2012. - 255 с.

36 Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: Підручник. / М.Г. Саєнко. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с

37 Свидрук І.І., Миронов Ю.Б. Розвиток конкурентних стратегій за умов глобалізації економіки. // Науковий вісник НЛТУ України. Серія економічна. – 2017. – Вип. 27(7). – С. 21–26

38 Толпежніков Р.О. Світові тенденції та особливості розробки стратегії розвитку підприємств сфери ритейлу. – Ефективна економіка. – 2021. – №6 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8965>

39 Топ-10 торгових операторів FMCG за кількістю магазинів та темпами відкриттів. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://ua-retail.com/2022/08/top-10-torgovix-operatoriv-fmcg-za-kilkisty-magaziniv-ta-tempami-vidkrittiv/>

40 Торговельні мережі [Електронний ресурс]: навч. посібник / Д. М. Одарченко, К. В. Сподар, Т. В. Карбівнича, Є. Б. Соколова. – Електрон. дані. – Х. : ХДУХТ, 2019

41 Шостак Р.С. Сутність та принципи функціонування торговельних мереж. // Економіка та держава. – 2012. – №6. – С.85-88.

42 Федулова Л.І. Інтеграційні процеси корпоративних структур: можливості для інноваційного розвитку економіки України // Економіка і прогнозування. – 2007. – № 3. – С. 9-31.

43 Чужкова О.Ю. Теоретичні дослідження територіальної організації роздрібно-торговельної мережі // Вісник Дніпропетровського університету. – 2010. – Вип. 4(2). – С. 35-40.

## ДОДАТКИ