

НУБІП України

НУБІП України

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**11.02 - МКР. 1592 «С» 2022.10.31.15. ПЗ**

**Копанчука Юрія Володимировича**

**2023 р.**

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Економічний факультет

УДК 658.87:338.439(477)

ПОГОДЖЕНО

Декан економічного факультету

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри організації  
підприємництва та біржової  
діяльності

Анатолій ДІБРОВА

Микола ЦЬЧУК

(підпис)

(підпис)

" " 2023р.

" " 2023р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему

" Розвиток роздрібної торгівлі продуктами  
харчування в Україні "

Спеціальність 076 "Підприємництво, торгівля та біржова діяльність"

Освітня програма Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

Орієнтація освітньої програми Освітньо – професійна

Гарант освітньої програми  
к.е.н., доцент

Керівники кваліфікаційної  
магістерської роботи  
к.е.н., доцент

Виконав

Людмила БЕРЕЗОВСЬКА

Сергій НІКІТЧЕНКО

(підпис)

(підпис)

Юрій Копанчук

Київ – 2023

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
Економічний факультет

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри організації

підприємництва та біржової діяльності

д.е.н., проф. Микола ЛІВЧУК

2022р.

**ЗАВДАННЯ**

до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студенту

Копанчук Юрію Володимировичу

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Спеціальність 076 – "Підприємництво, торгівля та біржова діяльність"

Освітня програма Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

Орієнтація освітньої програми освітньо - професійна

Тема магістерської роботи: «Розвиток роздрібної торгівлі продуктами харчування в Україні»

Затверджена наказом ректора НУБіП України від «31» 10. 2022 р. №1592 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедрі 2023.11.05

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: звітність комунального підприємства

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи:

Перелік питань, що підлягають дослідженню.

1. Основні положення теорії підприємництва
2. Оцінка торгового сектору економіки України
3. Формування стратегії розвитку підприємництва у сфері торгівлі

Перелік графічного матеріалу: таблиці, рисунки, схеми

Дата видачі завдання '21' листопада 2022 р.

Керівник магістерської  
кваліфікаційної роботи

Сергій НІКІТЧЕНКО

Завдання прийняв до виконання

Юрій КОПАНЧУК

## РЕФЕРАТ

Магістерська робота написана українською мовою, складається із вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій. Викладена на 88 сторінках машинописного тексту, ілюстрована 6 таблицями та 26 рисунками. Список використаних джерел вміщує 56 джерел.

*Мета магістерської роботи* полягає у обґрунтуванні теоретичних і практичних положень формування організації діяльності торгових підприємств, виявлення резервів збільшення обсягів торгівлі, підвищення ефективності діяльності та визначення основних напрямків розвитку підприємств на перспективу.

Теоретичною і методичною основою роботи є діалектичний метод пізнання, системний підхід і аналіз, фундаментальні положення економічної теорії, наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів з розвитку підприємництва у сфері торгівлі, законодавчі та нормативні акти України, пов'язані з розвитком торгового сектору економіки країни.

У *першому розділі магістерської роботи* розглянуто теоретичні положення еволюції торгівлі, історичний аспект розвитку торгового підприємництва в Україні, методичні підходи до оцінки економічної ефективності торгової діяльності.

У *другому розділі магістерської роботи* проаналізовано ринок гуртової торгівлі в Україні, надана організаційно-економічна характеристика компанії, оцінка системи управління персоналом та на розвиток торгової компанії.

У *третьому розділі магістерської роботи* обґрунтовано напрями формування стратегія підвищення активність персоналу і конкурентоспроможність підприємства торгівлі та розглянуто світовий досвід регулювання торгівельної діяльності

*Ключові слова:* економічна ефективність, собівартість, рентабельність, урожайність, валовий збір, прибуток, ціна, конкурентоспроможність, оптимізація.

<b>Вступ</b>	6
<b>Розділ 1. Основи положення теорії підприємництва</b>	7
1.1. Теоретичні положення еволюції торгівлі	7
Історичний аспект розвитку торгового підприємництва в Україні	13
Методичні підходи до оцінки економічної ефективності торгової діяльності	24
<b>Розділ 2. Оцінка торгового сектору економіки України</b>	30
2.1. Аналіз ринку гуртової торгівлі в Україні	30
2.2. Організаційно-економічна характеристика компанії	38
2.3. Оцінка системи управління персоналом та на розвиток торгової компанії	48
<b>Розділ 3. Формування стратегії розвитку підприємництва у сфері торгівлі</b>	55
3.1. Побудова системи реалізації прийняття управлінських рішень у підприємствах сфери торгівлі	55
3.2. Формування стратегія підвищення активність персоналу і конкурентоспроможність підприємства торгівлі	61
3.3. Світовий досвід регулювання торговельної діяльності	69
<b>Висновки</b>	84
<b>Список використаних джерел</b>	86

## Вступ

Торгове підприємництво є важливою галуззю економіки, що сприяє обміну товарами та послугами, розвитку підприємницької ініціативи та формуванню споживчих звичок.

Актуальність підприємництва у сфері торгівлі, полягає в тому що торгівля є ключовим ланцюжком економічного розвитку, створюючи робочі місця, сприяючи зростанню ВВП та забезпечуючи обіг грошей; забезпечення конкурентоспроможності та сталого росту підприємств у сфері торгівлі є критичним для економічного благополуччя країни. Розвиток електронної торгівлі та впровадження інноваційних технологій змінюють підходи до бізнесу та споживчих звичок. Інтернет-торгівля відкриває нові можливості для підприємців у розширенні аудиторії та покращенні обслуговування клієнтів.

Підприємства торгівлі відіграють ключову роль у задоволенні різноманітних потреб споживачів, включаючи тенденції у споживчих уподобаннях та стилі життя. Розміщення торгових підприємств в різних регіонах сприяє розквіту місцевої економіки та соціальному розвитку. Забезпечення доступу до різноманітних товарів та послуг покращує якість життя населення. Зростання глобальної торгівлі вимагає підприємницької активності в сфері торгівлі для виходу на світові ринки та розширення бізнесу. Зростання свідомості споживачів щодо сталості та етичного виробництва створює попит на підприємства, які дотримуються цих цінностей.

Метою написання магістерської роботи стало вивчення питання ролі підприємництва у сфері торгівлі є надання товарів або послуг споживачам та забезпечення прибутковості діяльності. Основним завданням є задоволення потреб клієнтів, створення конкурентоспроможної пропозиції та забезпечення ефективного обігу товарів.

Об'єктом підприємництва у сфері торгівлі є комерційна діяльність, спрямована на обмін товарами або послугами з метою отримання прибутку. Сферою торгівлі можуть бути роздрібна, оптова або електронна торгівля.

Окремим об'єктом дослідження стало система підготовки працівників для торгових мереж.

Предметом дослідження в сфері торгівлі є процеси управління товарними запасами, взаємодія з постачальниками та клієнтами, маркетингові стратегії, а також організаційна структура підприємства.

Підприємництво у сфері торгівлі також охоплює вивчення ринкових тенденцій, аналіз конкурентного середовища та розробку ефективних стратегій продажу.

Загалом, підприємництво в сфері торгівлі залишається актуальним і стратегічно важливим фактором для економічного розвитку та задоволення потреб сучасного суспільства.

В процесі написання дослідження було використані статистичні дані компанії ТОВ «Сільпо-Фуд», відповідна наукова література та інтернет ресурси.

## РОЗДІЛ 1. ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ ТЕОРІЇ ПІДПРИЄМНИЦТВА

### 1.1. Теоретичні положення еволюції торгівлі

В ринковій економіці торгівля є найбільш розповсюдженою сферою підприємницької діяльності та сферою застосування праці.

Призначення торгівлі полягає в тому, що вона забезпечує доведення споживчих товарів і послуг від виробника до споживача посередництвом купівлі продажу.

Торгівля – форма економічного зв'язку між виробництвом і споживанням, що здійснюється безпосередньо ринком.

Торгівля виникла на відповідному етапі розвитку суспільства, а саме тоді, коли окремі виробники почали виготовляти продукції більше, ніж їм було потрібно для своїх власних потреб. Попередником торгівлі був натуральний обмін продуктами праці, який виник ще в надрах первісно-общинного ладу.

Важливим стимулом розвитку обміну був перший великий суспільний розподіл – це відокремлення скотарства від землеробства. Відповідно обмін ставав частішим явищем. Перехід від випадкового до регулярного обміну виник унаслідок другого великого суспільного розподілу праці – відокремлення ремесла від землеробства.

Значний поштовх у розвитку обміну дало виникнення міст. Поряд із цим, важливою економічною передумовою розвитку регулярного обміну була поява приватної власності на знаряддя та засоби виробництва і предмети праці.

У різних державах, з різним рівнем розвитку суспільних фондів споживання, де продукти праці виробляються як товари, їх рух із сфери виробництва у сферу споживання здійснюється з допомогою товарного обміну. Наявне товарне виробництво і товарно-грошові відносини обумовлюють наявність товарного обігу.

Товарний обіг має три форми:

- матеріально-технічне постачання народного господарства;
- закупівля сільськогосподарських продуктів і сировини;



- торгівля товарами народного споживання.

На макроекономічному рівні товарний обіг виступає як об'єктивна необхідність процесу відтворення. Якщо товари не будуть реалізовані, то виробництво не відшкодує свої витрати, не будуть вивільнені вкладені у товари грошові засоби. Торгівля сприяє реалізації виробленого суспільством сукупного суспільного продукту за певний період. Нормальне функціонування сфери товарного обігу означає, що потреби населення задовольняються.

Торгівля здійснює обіг товарів народного споживання. За своїм матеріальним змістом торгівля самостійною галуззю народного господарства. представляє обмін одного виду праці – товарів на інший еквівалентний праці – гроші. В організаційному відношенні торгівля є. Вона є однією з могутніших галузей економіки будь-якої держави як за обсягом діяльності, так і за чисельністю зайнятого в ній персоналу, а підприємства цієї галузі є найбільш масовими.

Торгівля, реалізуючи вироблену продукцію, звільняє виробників від цієї функції (або зводить її до мінімуму) і забезпечує процес просування товару від виробника до споживача.

Торгівля є найважливішою сферою формування і стабілізації споживчого ринку, координуючою ланкою в системі міжгалузевих, регіональних та міжрегіональних зв'язків, дієвим механізмом задоволення соціальних потреб.

Меркантилізм визначав розвиток міжнародної торгівлі в XVI–XVIII ст. Проте в другій половині XVIII ст. він став об'єктом гострої критики. Виникло питання: навіщо потрібно збільшувати кількість золотих грошей в країні? Аналізуючи так звану «революцію цін», пов'язану з припливом до Європи американського золота, англійський філософ Девід Юм розробив кількісну теорію грошей, відповідно до якої ціни товарів змінюються прямо пропорційно зміні кількості грошей в економіці [1, с. 153–155].

Отже, збільшення кількості грошей призводить до зростання цін і може виявитися зовсім не таким сприятливим для країни та її населення, як це доводив меркантилізм. Під сумнів було поставлено його базовий принцип

уявлення про золото як головний критерій багатства народів, що обумовило перехід від протекціонізму до вільної торгівлі.

Ці ідеї відповідали уявленням класичної англійської політекономії. Її головна ідея – економічний лібералізм, тобто зведення до мінімуму державного втручання в економіку. Д. Рикардо сформулював принцип порівняльних переваг, за яким міжнародна торгівля приносить користь усім учасникам, навіть у тому самому крайньому випадку, коли одна країна має абсолютні переваги перед іншою у виробництві всіх товарів і виготовляє їх дешевше [50, с. 93].

Ліберальне XIX ст. вважається періодом, упродовж якого тенденція до вільної торгівлі попри сильний опір переважала над протекціонізмом. Стрижнем світової торгівлі був експорт бавовни з півдня США до Англії. Завдяки машинному виробництву вона виготовляла з бавовни і шерсті дешеві тканини і одяг, які користувалися попитом у світі. Така вільна торгівля була вигідна Великобританії, що намагалася нав'язати її всьому світу [10, с. 471]. Вважається, що в епоху вільної конкуренції у XIX ст. загалом переважала тенденція до вільної торгівлі.

Однак у кінці XIX ст. ситуація кардинально змінилася. Протягом усього XIX ст. продовжився процес концентрації виробництва, заснований на укрупненні підприємств, який в кінці століття призвів до панування монополістичних об'єднань на більшості промислових ринків [3, с. 218]. Змінилася торгова політика провідних індустріальних країн, які мали свої колоніальні системи. Закінчення епохи вільної конкуренції означало закінчення вільної торгівлі, яка знову змінилася посиленням протекціонізму [5, с. 12].

Це означало початок нового двофазового історичного циклу чергування державного регулювання та ліберального дерегулювання міжнародної торгівлі. Перший історичний цикл охоплював досить тривалий період, приблизно в 400 років, з яких XVI–XVIII ст. припали на меркантилістську фазу активного регулювання міжнародної торгівлі, а в XIX ст. переважною стала тенденція до дерегулювання міжнародних економічних відносин і вільної торгівлі. Ця

закономірність повторилася і в XX ст., розділивши його приблизно на дві частини.

Для першої половини XX ст. характерне абсолютне переважання протекціонізму, яке ще більше посилювалося з початком «Великої депресії» 1929–1933 рр., коли провідні індустріальні країни намагалися шляхом протекціоністської політики подолати перевиробництво, позбувшись від надлишку товарів, і тим самим перекласти на інші країни тягар кризи. Це нікому не вдалося, а призвело тільки до посилення та поширення економічної кризи, що охопила весь західний світ.

Однак переважання протекціоністської тенденції почалося ще в кінці XIX ст., у міру затвердження в індустріальних країнах економічного панування промислових монополій. На початку XX ст. протекціонізм зумовив «торгові війни» між провідними індустріальними країнами, які багато в чому призвели до початку Першої світової війни, економічною причиною якої стала боротьба за ринки збуту та джерела сировини. Після кострілів у Сараєво світ вибухнув, оскільки світова війна вже була об'єктивно підготовлена «торговими війнами» між провідними індустріальними країнами. Такі «торгові війни» характерні не лише для передвоєнної так званої «прекрасної епохи», а й для історичного розвитку кінця XIX ст. і першої половини XX ст. При цьому виявилася жорстока історична закономірність цієї епохи: загострення «торгових воєн» має зловісну тенденцію переростати у світові війни за перерозподіл ринків збуту та джерел сировини. Ця епоха – по суті перша фаза другого історичного циклу послідовного чергування періодів активного державного регулювання та ліберального дерегулювання міжнародної торгівлі. І тільки сьогодні деякі ознаки починають вказувати на можливість того, що другий двофазний історичний цикл, який почався понад століття тому, поступово добігає кінця.

Друга фаза цього циклу розпочалася в другій половині XX ст., коли знову абсолютно переважаючою стала ліберальна тенденція, що досягла свого апогею в кінці XX ст. в умовах глобалізації. Знову все повторилося, незважаючи на

нові історичні обставини. За фазою активного державного регулювання міжнародної торгівлі в першій половині ХХ ст. настає період відносно вільної міжнародної торгівлі, яка панувала за межами радянського блоку. З розпадом СРСР розпочалася, здавалося б, повна перемога ліберальної глобалізації, яку в 1990-ті роки Ф. Фукуяма намагався розглядати в контексті «кінця історії» (подібно до того, як у ХІХ ст. Гегель вважав кінцем історії сучасне йому Пруське королівство) [53, с. 67–75].

Проте на початку ХХІ ст. за зовнішнім блиском ліберальної глобалізації починають проступати історичні тенденції, що об'єктивно обумовлюють у майбутньому кризу цього процесу. Йдеться про те, що багато країн, передусім Китай, впродовж десятиліть фактично проводили політику неомеркантилізму за допомогою штучно заниженого валютного курсу [17, с. 118–121]. На відміну від «старого», новий меркантилізм відкидає давно застарілі догми про золото як критерій багатства, але зберігає головну його мету – максимальне стимулювання експорту. Проте ця традиційна мета в нових історичних умовах досягається іншими сучасними засобами, немислимими в епоху «старого» меркантилізму. Головною з них стає політика заниження курсу національної валюти. Центральні банки цих країн проводять масовані інтервенції на валютному ринку, скуповуючи долари і відкидаючи зовнішні вимоги ревалювації своїх валют. Вкладаючи власні долари в державні зобов'язання США, країни Азії тим самим «стерилізували» їх, запобігаючи зростанню цін на внутрішньому ринку, оскільки воно підірвало б конкурентоспроможність їх експорту.

Стимулюючи так індустріалізацію, вони здійснювали політику структурних зрушень, прямо протилежну політиці США, що тривалий час фактично ігнорували процес прискореній деіндустріалізації американської економіки. Встановлюючи внутрішні відсоткові ставки на низькому рівні, Китай підтримував відносно низький курс юаня, стимулюючи тим самим експортно-орієнтоване зростання виробництва. В результаті збільшувався

профіцит платіжного балансу, який в окремі роки доходив до 10% ВВП [17, с. 235–248]. Для США це спричинило хронічний дефіцит торговельного балансу та рахунку поточних операцій [11, р. 573].

На сучасному етапі розвитку держави передбачається функціонування торгівлі на основі наступних принципів: організаційно-господарська незалежність; відкритість (доступність торговельних послуг для всіх категорій споживачів, пріоритетне врахування їх інтересів, запобігання дискримінації покупців); цивілізованість (високий рівень торговельного обслуговування); самоокупність (повернення суб'єктами господарювання витрат у процесі торговельної діяльності, запобігання банкрутству і фінансової неплатоспроможності підприємств), конкурентоспроможність суб'єктів господарювання; урегульованість (відповідне реагування торговельної сфери на вплив координуючих і корегуючих зовнішніх факторів через систему правових, науково-технічних, інвестиційних, соціально-політичних та інших механізмів державного регулювання); контрольованість – попередження і профілактика порушень та зловживань.

## 1.2. Історичний аспект розвитку торгового підприємництва в Україні

Вихідними відомостями про процес виникнення і розвитку торгівлі на Русі були відомості про німий торгівлі, що зустрічається в якості найбільш ранньої форми торгівлі у всіх народів, що населяли Русь. При цьому способі торгівлі процес полягав у наступному: представники з різних племен прибували в заздалегідь обумовлене місце здійснення обміну, де учасники німий торгівлі викладали свій товар на певне місце, робили знаки і зачиняли його. Через деякий час поверталися і знаходили там потрібний їм для обміну товар, який

лежав поруч з їхнім товаром. Якщо товар подобався і повністю задовольняв потребам, продавці забирали його, нагомість залишаючи свій товар, який спочатку був запропонований для німий торгівлі. Якщо торговці не знаходили потрібного для себе варіанти обміну, вони просто забирали назад свій товар. При даній формі торгових взаємовідносин їх учасники не бачили один одного і не спілкувалися між собою. З розвитком суспільства торгівля стала приймати інші види та способи торгівлі стали удосконалюватися.

Перші згадки про внутрішні формах торгівлі в Росії відносяться до 8-9 століття.

Центром всього економічного життя станіється Київ. Закликаючи собою ланцюг російських міст по великому водного шляху, він був головним збірним пунктом російської торгівлі і в короткий час досягає дивного процвітання.

Ринок - торг, торжище - був тим місцем, де проводилися всі торгово-обмінні операції на Русі. Торгівля носила ярмарковий характер і головним торговим днем вважалася п'ятниця, коли на головній площі міста відкривався ринок. За даними літописів Київської Русі вже існувало плетніцтво, гончарна справа, ковальство, ткацька справа, вироблення кутра і шкіри. Але всі виробі цих промислів спочатку мали збут тільки на внутрішньому ринку, який був першим проявом роздрібно торгівлі. Головними предметами російської зовнішньої торгівлі стали в основному продукти звіроловства, бджільництва та сільського господарства.

У 9 столітті в Київській Русі з виникненням товарно-грошових відносин розвиток торгівлі прискорилося. В цей час Київська Русь ще не була єдиною державою, кожне місто представляв собою окреме князівство, у кожного були свої ринки, внутрішня і утворюється зовнішня торгівля. Внутрішню торгівлю вели найчастіше без посередників самі виробники, зовнішню - купці.

Наступний етап становлення торгівлі можна віднести до 12 століття. Після роздроблення Русі й занепаду Києва економічним центром стає Новгород. У Новгороді торг займав велике місце і поділено на ряди по роду

товарів, що продаються або походженням сиділи в лапках купців. Позначилося прояв першої спеціалізації в торгівлі.

Після прийняття християнства, торгові операції стали проводити під заступництвом церкви і в безпосередній близькості від неї. Духовенство зберігало в церквах міри й ваги. Там же встановлювалися особливі лари, в яких зберігалися торгові договори, записки та книги для закріплення торгових угод, підвальні приміщення служили місцем зберігання товару.

Розбудовуючи українську державу, Б. Хмельницький великої значимості надавав торговельній діяльності. Складовою державотворчих заходів вважав проведення корисної митної політики. У документах адміністрації гетьмана неодноразово відмічаються факти вирішення суперечок, пов'язаних з митними зборами і заборонами, як на кордоні, так і всередині країни [27, с. 41].

Путивльські купці (1651 р.) просили гетьмана посприяти їм у вирішенні питання про повернення товарів, які під час ярмарку у місті Ромни, забрав у них місцевий сотник В. Оліференко [30, с. 364].

Гетьманський уряд турбується про поліпшення стану торговельно-економічних зв'язків у державі: ліквідовуються приватні митниці, різні митні бар'єри, приймаються дієві заходи щодо припинення розбоїв на торгових шляхах, впорядковується грошова система (в обігу перебувало багато фальшивої та неповноцінної монети). Робилися спроби запровадити навіть власну валюту, але налагодити власне виробництво грошей не вдалося. Цьому перешкодили внутрішні негаразди та Московщина.

Впорядковувалися і обмежувалися митні збори, усувався різнобій у мірах і вагах, почав здійснюватися строгий контроль за роботою митників, які часто присвоювали зібрані гроші на митницях, нерідко вдавалися до незаконної конфіскації товарів і навіть до їх пограбування.

Обмін товарами набував дедалі більших масштабів, поглиблювалась майнова диференціація серед торговельного люду. Всередині його точилася запекла боротьба. Багаті купці наживалися на визиску дрібної купецької

братії, українського населення. Потребуючи кредиту, дрібні купці нерідко попадали у залежність від багатих, втрачали своє майно [30, с. 366]. Дрібні перекупники та дрібні купці, не маючи власних крамниць, склепів, пивниць для товарів та напоїв, орендували місце на ринку у своєї більш заможної братії. Багаті купці, досвідчені у торговельних справах, окрім своїх власних приміщень і складів, мали ще по деяких містах і містечках на ринку комориньки, наймали у місцевих купців або у міського управління. Віддаючи їх в оренду, наживалися на цьому і поповнювали свої доходи. Заможні купці, засідаючи в магістратах і ратушах міст, видавали дозволи на продаж тих чи інших товарів на ринку, з чого мали також чималі надходження у вигляді хабарів.

Між багатими купцями і найманими робочими, тобто купецькою челяддю існували гострі соціальні протиріччя. Серед наймитів, котрі обслуговували торговельні операції, були слуги, челядники, фурмани, сторожі та ін. Немало було людей, які наймалися лише на час проведення якоїсь однієї торговельної операції. Це були люди найрізноманітнішого походження і спеціальностей, але здебільшого ті, котрі уже мали певні навички у торговельних справах.

З переходом Лівобережної України під протекторат Московщини 21 квітня 1654 року Б.Хмельницький видає універсал, який бере під захист український торговий люд та створює належні умови для його діяльності. Запроваджується нова система оподаткування товарів, обмежується діяльність іноземних купців, забороняється вивіз дорогоцінних металів та коштовностей, заохочується імпорт [39, с. 11-13]. Торговельне мито зменшується в 2,5 рази в порівнянні з тарифом 1643 року [39, с. 169]. З кожних 250 злотих вартості товару стягується по 2 злотих, хоча спостерігалися й деякі відхилення від зазначених показників. Коли купець порушив тариф, а не виявив митник, йому дозволялося забрати собі половину конфіскованих товарів та речей, решту віддати до військового скарбу. Прибутковість посади митника очевидна. В урядових інструкціях дуже



часто зустрічаються рекомендації про необхідність місцевими органами влади проведення дієвого нагляду за діяльністю митників. Для цього спеціально вводяться посади індикаторів або екзактерів, котрі стежили за виконанням митниками постанов.

Купці не мали права вивозити з України золото, срібло, дороге каміння, перевозити під своїм прізвищем та ім'ям через кордон товари іноземних купців. Мито з товару, виготовленому в Україні, стягувалося лише один раз. Торговцю видавалася спеціальна довідка. З нею він міг, без сплати податків, перевозити товар по всій території України та Московщини [38,

с. 30]. У випадку перепродажу оптом в інші руки доплачувалося невелике перекупне мито.

Універсал надавав певні пільги лише тим іноземним купцям, що оселилися на території України і торговельна діяльність яких була корисною для держави. Такі пільги отримали, зокрема, грецькі купці, які проживали у Ніжині і в 1675 році створили навіть свою колонію [1, с. 9; 23, с. 43].

Універсали, привілеї, царські грамоти, що підтверджували надані гетьманським урядом права містам і міщанам, ремісничо - торговельному населенню України сприяли піднесенню активності купецтва. Окрім нього, у містах були ще численні групи різних перекупників, які торгували печеним хлібом, м'ясом, птицею, овочами, фруктами, вівцями, худобою, кіньми, рибою та ін. Предметом жвавої торгівлі був црієний і хмільний мед, інші продукти бджільництва, а також лійові свічки [30, с. 169]. Майже в кожному

місті великих розмірів набрала торгівля горілкою і посередництво в цій торгівлі скупників і перекупників. Фігура торгового посередника, перекупника, скупника товарів - характерне явище в житті міста тих часів.

У деяких містах і містечках торгівці та ремісники становили досить значний прошарок мешканців. Так, у Стародубі їх налічувалося понад 19 %, в Козельці - 29, у Нових Млинах - 40, в Переяславі - 79 [30, с. 168]. В.О.Романовський підрахував, що в найбільших містах Лівобережної України, до яких можна віднести Київ, Кролевець, Ніжин, Новгород - Сівєрський,

Охтирку, Переяслав, Полтаву, Ромни, Стародуб і Чернігів, згідно з даними Переписних книг 1666 року, було в середньому не менше 34 % промислово-торговельного населення. Багаті купці були знатними містянами, родичалися з козацькою керівною верхівкою, отримували від гетьманського уряду навіть земельні наділи. Під захистом впливових покровителів розгортали енергійну діяльність по розширенню торговельних операцій. В містах з більш-менш значною чисельністю населення відбувалися ярмарки, які здійснювали зв'язки між сільським господарством, ремеслом і промислами.

Відомі великі ярмарки в Ніжині, Новгород-Сіверському, Кролевці та Стародубі [38, с. 165]. Виділяються роменські ярмарки, зокрема Фялінська (кінець ХУІІ ст). На ній продавалося і покупалося щорічно товарів на один – два млн. крб [34, с. 49]. Розростанню ярмаркової торгівлі в Ромнах сприяло раннє виникнення тут тютюнового виробництва.

На великих ярмарках проводилася переважно оптова торгівля. Тут панували власники великого торговельного капіталу. Багаті купці, незважаючи на свою малочисельність, казайнували на внутрішньому ринку. Цьому сприяло те, що названа категорія купецтва належала в основному до міської верхівки, займала важливі керівні посади у міському управлінні. Обіймаючи керівні посади і маючи чини, котрі давали певні винагороди, купці збагачувалися. У боротьбі між купцями і виробниками влада завжди стояла на боці купців. Козацькій старшині купецтво потрібне було для перетворення натуральної ренти в гроші і предмети розкоші.

Ярмарки тривали по кілька днів і навіть тижнів. Наприклад, стародубська ярмарка тривала три тижні [30, с. 200]. Ярмарки організовувалися таким чином, що коли в одному місці закінчувалися, то в іншому розпочиналися. Це давало можливість купцям побувати за рік на кількох ярмарках.

Перейжджаючи з однієї ярмарки на іншу, торгівці місяцями не бували вдома. По дорозі купці зупинялися в гостинних будинках, заїжджих дворах або в корчмах, які в ті часи відігравали роль останніх [30, с. 207]. Товар

зберігався в спеціальних коморах під своєю чи місцевою охороною за плату. Якщо товаром була худоба, то для неї відводилося спеціальне місце.

Отримавши місце на проживання, купець йшов в магістрат чи ратушу і повідомляв звідки приїхав і з яким товаром. При ньому повинна була бути грамота або посвідчення про законність дій.

Після цього звіряв свої ваги і міри з тими, що знаходилися в міському управлінні. На звіреній вазі чи мірці ставилася печатка. Без неї купець не мав права продавати товар. Коли ж у купця власних мір і ваг не було, йому пропонувалося придбати. В кожному місті в базарні і ярмаркові дні біля магістрату чи ратуші такі міри продавалися.

Ярмаркова торгівля відбувалася майже безперервно. На Лівобережжі (1666р.) налічувалося до 76 ярмарків [51, с. 198]. З часом кількість їх зростає. В кінці XVIII ст. уже 390. Ярмарки були великі, середні, малі або дрібні. Середніх було більше за великих, але за товарообігом поступалися великим.

На середніх ярмарках перше місце займали продукти та вироби місцевого значення. На малих ярмарках продавалися товари переважно місцевого значення вроздріб.

Позитивну роль в розвитку внутрішньої торгівлі відігравали базари і торги, котрі проводилися переважно по два - три рази на тиждень у визначені дні. На них продавалася сільськогосподарська продукція місцевої округи, промислово-ремісничі вироби міських і сільських ремісників. На торгах у містечку Мена на Чернігівщині продавався хліб, худоба, прядиво, птиця, олія, різні гончарні та дерев'яні вироби тощо [51, с. 204].

Торгівля руйнувала феодальну замкненість господарства, сприяла зміцненню економічних стосунків між населеними пунктами, поглиблювала спеціалізацію виробництва, розширювала сферу діяльності товарно-грошових відносин. Вони втягували в свою орбіту не лише старшинські господарства, на землях яких розташовувалося ремесло, споруджувалися різні промисли для переробки сільськогосподарської продукції, розводилися коні, вівці, корови, вирощувалися технічні культури, але й козацькі та

селянські. Поглибленню зв'язків сільського господарства з ринком сприяло й переведення козаків і селян на чинш [51, с. 205]. Міські органи влади та сільські старости здійснювали контроль за торгівлею, якістю продукції, мірами ваги, об'єму і рідини.

Гетьманський уряд запроваджував різні заходи, спрямовані на активізацію внутрішньої торгівлі, наближення її до потреб розвитку країни і поповнення коштів на утримання владних структур. І. Алепський зазначає, що лише доходи від митних зборів у прикордонних районах, оренди виробництва напоїв та їх реалізація приносили державі в середині ХУІІ ст. щорічно понад 100 тис. червоних золотих [16, с. 169]. Видатки йшли переважно на утримання війська, чиновницького апарату управління і дипломатичної служби. В той час був звичай, що посольства утримувалися коштом тих країн, у яких вони розташовувалися.

До початку епохи правління Петра Великого на території Росії позначилися чіткі тенденції в розвитку торгівлі:

спеціалізація торгівлі;

поділ торгівлі на опт і роздріб;

велика кількість торгових місць та їх різноманітність;

концентрація торгівлі в певних місцях за асортиментним профілем;

поділ торгівлі на сезонну (епізодичну) і постійну.

У другій половині 17 століття з'явилися торгові компанії. Розширювалися зовнішньоторговельні зв'язки з Індією і Китаєм. У цей час уряд України здійснювало політику меркантилізму і обмежувало торгівлю іноземних купців на своїй території.

Наступний етап розвитку торгівлі в 17 столітті характеризувався такими особливостями та прийнятими реформами:

провідне місце в експорті зайняли промислові товари;

торгівля отримала активний баланс: експорт перевищив імпорт;

створена «Комерц-колегія» - державний орган з контролю і керівництву торгівлею в Росії.

Митна реформа 1753-57 рр. Скасувала внутрішні мита на торговельні операції, що сприяло зростанню всеросійського ринку.

У 2-ій половині 18 століття в Москві виникли перші магазини при купецьких будинках. У 1797 році було дозволено мати крамниці при житлових будинках, які мали вітрини і виставки.

У 18 столітті торгівля розвивалася на засадах протекціонізму. Високі ввізні мита захищали внутрішній ринок держави. У 1802-1810 рр. Торгівлею відало Міністерство комерції, з 1810 року - Міністерство фінансів. У 2-ій половині 19 століття обсяг торгівлі різко збільшився. Зростання міського

населення і чисельності робітничого класу привів до розширення ємності внутрішнього ринку. У 1885 році оборот внутрішньої торгівлі становив близько 5 млрд.руб, в 1900 - вже понад 11 млрд.руб.

Поряд з Москвою Санкт-Петербург також став займати особливе місце у розвитку торгівлі. У цей час в Санкт-Петербурзі була створена перша товарна біржа.

У кінці 19 століття виникли акціонерні торгові товариства, розвивалася оптова біржова торгівля. У 1885 році вже було більше 700 тисяч торгових закладів, у 1900 - близько 1.5 млн. Оборот зовнішньої торгівлі за 1861-1900

віріс майже в 4 рази, а митні доходи держави - у 5 разів.

Вступ Росії на рубежі 19-20 століть в стадію імперіалізму викликало подальше зростання торгівлі та її концентрацію в руках монополій. Падала частка ярмарків у внутрішньому товарообігу, розвивалася магазинна форма торгівлі, з'явилася кооперативна торгівля. У 1905 році було створено Міністерство торгівлі і промисловості. У роки 1-ї світової війни 1914-1918 рр. скоротилося виробництво споживчих товарів, росли ціни, розвивалася спекуляція. Царське правління намагалося нормувати торгівлю окремими продуктами. Виник продовольчу кризу. Після Жовтневої революції 1917 року

Радянським державою була створена нова система торгівлі соціалістична, значно відрізняється від попередніх форм торгівлі.

Торгівля при соціалізмі. При наявності в соціалістичному суспільстві товарно-грошових відносин торгівлі стали притаманні закономірності, що впливають з дії економічних законів соціалізму.

У СРСР Комуністична партія і Радянська держава з перших років Радянської влади приділяли велику увагу всебічному розвитку і вдосконалення торгівлі. Поряд з націоналізацією була встановлена державна монополія на торгівлю. Ці заходи підірвали економічні позиції капіталістичних елементів, полегшили боротьбу зі спекуляцією і створили умови для поліпшення постачання трудового народу. З метою забезпечення централізованого постачання населення товарами, організації заготівель сільськогосподарських продуктів у листопаді 1917 року був створений Народний комісаріат у справах продовольства. Встановлено централізований розподіл предметів

споживання. З січня 1919 року введена продрозкладка, яка з переходом до нової економічної політики була замінена продрподатком. Почавши з товарообміну в рамках місцевого господарського обороту, держава перейшла до організації торгівлі в масштабах всього народного господарства. У міру зміцнення соціалістичних форм в економіці країни, розвитку державної та кооперативної

торгівлі, витіснялися приватні посередники в оптовій і роздрібній торгівлі. У 1924 році був створений Народний комісаріат внутрішньої торгівлі, перетворений в 1946 році до Міністерства торгівлі СРСР.

Для збуту продукції були створені галузеві синдикати і інші оптові державні організації. Важливу роль грали товарні біржі та ярмарки. Роздрібна торгівля знаходилася переважно в руках споживчої кооперації. Державна торгівля була представлена невеликою мережею торгів і др. організацій. Поступове зміцнення позицій торгівлі дозволило вже в 1925-1926 рр.. перейти до планування завезення найважливіших споживчих товарів в основні економічні райони країни і посилити роль планового початку у всіх

ринкових зв'язках. Створювалася система оптових баз, неухильно розширювалася торгова мережа державної, кооперативної торгівлі та громадського харчування, колгоспна торгівля.

Система внутрішньої соціалістичної торгівлі в період Великої Вітчизняної війни 1941-1945 рр. забезпечила регулярне і стійке постачання населення і Радянської Армії. Незважаючи на величезні труднощі, викликані війною, вже в кінці 1947 року була скасована карткова система, введена в 1941 р., і здійснено перехід до відкритої торгівлі.

До 1950 року був перевершений довоєнний рівень роздрібного товарообігу і відновлена торговельна мережа. У наступні роки були забезпечені високі темпи розвитку внутрішньої торгівлі, яка перетворилася в одну з великих галузей народного господарства.

У процесі розвитку соціалістичної економіки були створені й одержали розвиток 3 форми внутрішньої торгівлі:

державна:

кооперативна

колгоспна.

Провідна державна торгівля обслуговувала головним чином сегмент споживачів - міське населення, кооперативна торгівля - в основне [сільське населення](#). Споживча кооперація веде також комісійну торгівлю. Державна і кооперативна торгівля спільно утворюють організований ринок країни, на якому ціни встановлюються безпосередньо державою. На частку державної торгівлі припадає 69% загального обсягу роздрібного товарообігу, на частку кооперативної - близько 29%. Специфіка колгоспної торгівлі полягає в тому, що вона не планується державою, здійснюється за вільними цінами і в ній відсутній посередник. На частку колгоспного ринку припадає 2% загального обсягу товарообігу.

У співвідношенні між різними формами торгівлі предметами народного споживання намічається певна тенденція: роль державної торгівлі зростає, роль колгоспного ринку зменшується при відомій стабілізації частки кооперативної торгівлі в загальному товарообігу.

Розвиток торгівлі і поліпшення обслуговування населення нерозривно пов'язані зі створенням матеріально-технічної бази, випровадженням більш



досконалих видів торговельного обладнання та технологічних процесів, а також подальшим вдосконаленням методів підвищення ефективності торгівлі. Збільшується мережа спеціалізованих магазинів. Будуються великі універсальні магазини по продажу товарів повсякденного попиту (універсами), створюються великі складські господарства, холодильники, плодо-овочеві бази

і комбінати. Велике значення для прискорення прогресу в торгівлі мало Постанова ЦК КПРС і Ради Міністрів СРСР від 7 січня 1972 року «Про деякі заходи щодо поліпшення торгівлі та її технічної оснащеності». Значний розвиток отримує механізація і автоматизація торгових

процесів. Впровадження прогресивних методів продажу товарів забезпечує підвищення економічної ефективності в комерційній діяльності, роботи підприємств торгівлі і сприяє поліпшенню культури обслуговування населення. З'явилися прогресивні методи продажу товарів методом

самообслуговування, продаж за зразками, на замовлення населення, з доставкою додому та ін. До початку 1975 року товарообіг магазинів, які застосовують прогресивні методи продажу у державній і кооперативній торгівлі країни досяг 55% від загального товарообігу, в тому числі за методом самообслуговування - 47%.

На сьогоднішній момент важко уявити собі серйозну виробничу або комерційну фірму, що здійснює торговельну діяльність, яка б не мала в своїй структурі маркетинговий відділ або заперечувала ефективне використання методів і стратегії маркетингу.

### **1.3. Методичні підходи до оцінки економічної ефективності торгової діяльності**

На сучасному етапі розвитку економіки України, забезпечення стабільної роботи суб'єктів торговельного підприємництва є завданням першочергової важливості для керуючих сторін усіх рівнів. Найважливішою якісною характеристикою господарювання на всіх рівнях функціонування є ефективність господарської діяльності, яка стала одним із основних чинників економічних ринкових трансформацій і розвитку всіх регіонів економіки



України. В зв'язку з цим і виникає потреба у дослідженні особливостей підвищення ефективності господарювання у сфері торгівлі.

Існує багато думок авторів щодо визначення поняття "ефективність діяльності суб'єкта господарювання". У таблиці 1.1 наведено деякі з таких визначень, що були сформульовані науковцями останнім часом. Як видно, ефективність діяльності підприємства у різних авторів виступає у різних ролях як: поняття, категорія відповідності, характеристика діяльності, ступінь досягнення цілей, відношення, відбиття результатів. Таке різноманіття вказує на багатоаспектність цього поняття та неоднозначність його розуміння.

Таблиця 1.1. Теоретичні підходи до визначення поняття "ефективність діяльності"

Автори	Визначення
Майстро Р.Г., Щербак Ю.С. [1, с 100]	Це категорія, яка виражає відповідність результатів і витрат підприємства цілям діяльності та інтересам власників
Жучкова Г.А. [28, с. 136]	Це відношення виготовленої продукції за певний проміжок часу до кількості ресурсів, які необхідні для створення цієї продукції
Богачук Н.М. та ін. [20]	Це категорія, яка виражає відповідність результатів і витрат підприємства цілям діяльності та інтересам власників у грошовій формі
Купаренко Н.В. [35, с. 355]	Це багатоаспектне поняття, що означає відповідність вироблених підприємством товарів і послуг умовами ринку, конкретним вимогам споживачів не тільки по своїм якісним, технічним, економічним, естетичним характеристикам, а й по комерційних і інших умовах їх реалізації, що включає такі поняття, як ціна, строки поставки, канали збуту, сервіс, реклама тощо
Куценко А.В. [36]	Цілеспрямоване оперативне регулювання діяльності за напрямками управління ефективністю для забезпечення відповідності фактичного стану підприємства заданим параметрам
Гончарук А.Г., Лазарева Н.О. [37]	Це економічна категорія, яка виражає здатність підприємства досягати встановлених тактичних та стратегічних цілей з оптимальними витратами ресурсів, що найбільш повно забезпечує реалізацію економічних інтересів його власників

Джерело: джерело [52].

Цікавою є думка Говорушко Т.А. та Климаш Н.І., які ефективність діяльності підприємства розглядають на основі вартісно-орієнтованого підходу в управлінні ефективністю та визначають його як процес, який націлений на досягнення максимальної вартості підприємства, що повинен вирішувати наступні завдання [21, с. 69]:

— сформувати стратегію розвитку підприємства, та встановити етапи її реалізації;  
 — оптимізувати структуру джерел фінансування підприємства та інвестувати кошти в активи у відповідності з основними правилами фінансування;

— забезпечити ліквідність активів підприємства та прагнути до скорочення терміну обертання оборотних коштів;  
 — гарантувати захист прав акціонерів, тобто впровадити ефективну систему прийняття рішень, та надати акціонерам (як великим, так і меншоритарним) можливість контролювати роботу менеджменту;

— використовувати інноваційні технології, що забезпечать зростання обсягу виробництва та продуктивності праці і гарантуватимуть високу якість та екологічний контроль продукції;

— вдосконалювати корпоративну культуру на підприємстві та довести до кожного працівника необхідність зростання вартості підприємства;  
 — сприяти підвищенню ділової репутації та іміджу підприємства. Згідно Е. Нілі [9], цикл управління ефективністю починається з ефективного планування і закінчується заохоченням працівників за їх ефективну роботу і

включає п'ять етапів (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Основні етапи циклу управління ефективністю

Джерело: джерело [9].

Таким чином, визначення ефективності господарської діяльності має важливе як наукове, так і практичне значення. З її допомогою можна не тільки оцінити ефективність роботи суб'єкта господарювання, проаналізувати сумарний ефект різних структурних підрозділів та напрямків діяльності, а й визначити стратегію розвитку, розробити прогноз та плани дій на перспективу, встановити результати використання витрачених ресурсів: засобів виробництва, робочої сили, інформації.

До основних принципів здійснення управління ефективністю діяльності підприємства віднесемо такі:

1) вимір результатів роботи підприємства та його окремих підрозділів, що передбачає розробку показників ефективності та встановлення цілей для підвищення ефективності;

2) оцінка ефективності роботи підприємства, що передбачає визначення фактичної ефективності на підприємстві, її порівняння з цілями ефективності та виявлення резервів щодо її зростання;

3) проведення управлінських дій, що передбачає прийняття рішень, що сприяють підвищенню ефективності роботи, тобто за кожним з виявлених резервів виробляються рішення для наближення фактичного значення показника до цільового;

4) моніторинг ефективності, що передбачає контроль виконання рішень і збір інформації, необхідної для подальшого виміру ефективності діяльності підприємства [37].

Торгівля є найважливішою сферою формування та стабілізації споживчого ринку, координуючою ланкою в системі секторальних, регіональних та кластерних зв'язків, дієвим механізмом задоволення соціальних потреб і недопущення соціальної напруженості в суспільстві. Це підтверджується зростанням чисельності приватних підприємств, що

займаються торговельною діяльністю, вагомим внеском торгівлі у формування доданої вартості та бюджетних надходжень, створення нових робочих місць для працевлаштування населення. Господарський кодекс України, який встановлює основні принципи побудови правових відносин у сфері торгівлі (купівлі-продажу), визначає господарсько-торговельну діяльність як діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання у сфері товарного обігу, спрямовану на реалізацію продукції виробничо-технічного призначення і виробів народного споживання, а також допоміжну діяльність, яка забезпечує їх реалізацію шляхом надання відповідних послуг [24, с. 263].

Залежно від ринку (внутрішнього чи зовнішнього), в межах якого здійснюється товарний обіг, господарсько-торговельна діяльність виступає як внутрішня торгівля або як зовнішня торгівля. Отже, пропозицію товарів забезпечує торговельна діяльність, яка в Національному стандарті України "Роздрібна та оптова торгівля: терміни та визначення понять" трактується як ініціативна, систематична, виконувана на власний ризик для одержання прибутку діяльність юридичних і фізичних осіб щодо купівлі та продажу товарів кінцевим споживачам або посередницькі операції, або діяльність із надавання агентських, представницьких, комісійних та інших послуг у просуванні товарів від виробника до споживача [49].

В Україні відповідно до Класифікатора видів економічної діяльності [41] торгівля належить до секції G, що має назву "Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів". Статистичні спостереження в торгівлі проводяться за розділами, визначеними у Класифікаторі: Оптова та роздрібна торгівля автотранспортними засобами та мотоциклами, їх ремонт; Оптова торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами; Роздрібна торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами.

Господарсько-торговельна діяльність може здійснюватися суб'єктами господарювання в таких формах: матеріально-технічне постачання і збут; енергопостачання; заготівля; оптова торгівля, роздрібна торгівля і громадське харчування; продаж і передача в оренду засобів виробництва; комерційне

посередництво у здійсненні торговельної діяльності та інша допоміжна діяльність із забезпечення реалізації товарів (послуг) у сфері обігу. Суб'єктом торговельної діяльності є зареєстрована в установленому порядку юридична або фізична особа, яка здійснює торговельну діяльність на постійній основі для одержання прибутку й укладає у процесі цієї діяльності договори від свого імені, на свій ризик і під свою майнову відповідальність. В Україні до них належать: реєстровий торговець, роздрібне торговельне підприємство, оптове торговельне підприємство, постачальник, продавець, комітент, комісіонер, консигнант, консигнатор, посередник у торгівлі, комівояжер, торговельний агент, торговельний представник, дилер, рекламне агентство [49].

Діяльність підприємства можна вважати ефективною за таких умов: значення результативних показників діяльності зростають при постійних витратах; значення результативних показників діяльності зростають, витрати зменшуються; темпи зростання результативних показників перевищують темпи зростання витрат.

При цьому основними визначальними параметрами ефективної діяльності підприємства можна вважати такі: результативні показники діяльності, витрати діяльності, темпи зростання результативних показників та темпи зростання витрат.

Отже, ефективним слід вважати суб'єкт господарювання, який за мінімальний проміжок часу досягає максимальних результатів при мінімальному використанні ресурсів, використовує фактори внутрішнього та зовнішнього середовища з урахуванням розвитку інновацій. У ринкових умовах господарювання економічна ефективність є об'єктивним критерієм і регулятором розвитку суб'єктів торговельної діяльності, а питання, пов'язані з нею, є одними з ключових.

НУБІП УКРАЇНИ

## РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ТОРГОВОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

### 2.1. Аналіз ринку гуртової торгівлі в Україні

Оптова торгівля відіграє велику роль у забезпеченні товарного обміну, об'єднуючи території, встановлюючи доцільні господарські зв'язки між виробниками та покупцями. Оптове торговельне підприємство – це підприємство, яке належить до галузі оптової торгівлі, в якому є економічні, організаційні та юридичні ознаки суб'єкта господарської діяльності, за свій рахунок та від свого імені виконує всі операції та спеціалізується на введенні оптового торгу [48].

Видатний швейцарський бухгалтер І. Ф. Шер (1846–1924 рр.) стверджував, що до оптової організації змушені звертатися споживач і виробник, і саме ця організація є незалежною від обох сторін і доцільно встановлює зв'язок між виробником і споживачем.

Для оптової торгівлі є характерним саме ці пояснення, по-перше, зміна власника товару (купівля-продаж), по-друге, зміна місця перебування товарів (транспортування), по-третє, накопичення запасів (складування). Економічною сутністю оптової торгівлі є забезпечення руху товарів до сфери споживання від сфери виробництва та приведення обсягів і структури товарів у відповідність до потреб споживачів.

Якщо розглядати оптову торгівлю в організаційному плані, то Голошубова Н. О. [22] пропонує під оптовою торгівлею розуміти сукупність торговельногуртових, посередницьких організацій і підприємств, відмінних за масштабами обороту, організаційноправовими формами та формою власності. Відповідно до Господарського Кодексу України оптову торгівлю визначають як «сукупність підприємств, основним видом діяльності яких є оптово-торговельна та посередницька діяльність та яка є важливим механізмом для налагодженої економіки країни, а саме – у здійсненні товарообміну між виробниками, виробничими споживачами і роздрібною торгівлею». У сучасному світі оптова торгівля представляє собою органічну єдність



багатоаспектних змістовних характеристик, вона є підгалуззю національної економіки. формою організації внутрішнього ринку і водночас активним учасником товарного обігу

На 2019 р. в Україні було зареєстровано 243 713 підприємств, серед яких приблизно 70% займається оптовою торгівлею. 91,4% оптового товарообороту складають результати діяльності підприємств з обсягом торгівлі від 1,1 до 500,1 млн грн і більше [43].

Оптова торгівля впливає на регіональні та галузеві ринки, а також є одним із чинників структурних змін в економіці України. Оптова торгівля – це гарний приклад прояву та узгодження ринкових інтересів споживачів та виробників, уособлюється продажем товарів і послуг з метою їх переробки або подальшого продажу.

Оптові підприємства розрізняють за функціональним рівнем, організаційно-правовою формою, за товарною спеціалізацією, формою власності та незалежності, місцем і роллю в товаропросуванні тощо (рис. 2.1)



Рис. 2.1. Класифікація торговельних оптових підприємств

Джерело: складено за [48]

Для сфери товарообігу значну роль відіграє оптова торгівля, яка сприяє розвитку підприємств виробників та підприємств роздрібно́ї торгівлі. Оптова торгівля організовує рух товарів каналами розподілу, а також забезпечує збалансованість і розвиток внутрішнього ринку завдяки накопиченню та переміщенню великого обсягу товарів. Основна робота оптових підприємств полягає в опосередкуванні комерційних відносин між сферою товарного виробництва та сферою споживання. Оптові підприємства покликані забезпечувати виконання низки основних і допоміжних, комерційних і виробничих функцій.

До функцій оптової торгівлі належать [44]:

✓ взаємодія з різними учасниками торгівлі як на державному, так і на міжнародному рівні;

✓ відстеження тенденцій ринку;

✓ участь у формуванні нової продукції, розширенні асортименту, модернізації товару;

✓ прийняття можливих ризиків, пов'язаних із незагребуваністю продукції;

✓ організація належного зберігання великих партій товару;

✓ забезпечення доставки продукції посереднику (якщо інше не передбачено договором).

Оптова торгівля за своєю економічною природою та здійснюваними функціями є однією зі сфер торговельної діяльності та виконує роль сполучної ланки між виробництвом та обігом товарів. Необхідність «примирення» протилежних інтересів і прагнень товаровиробників і роздрібно́ї торгівлі ставить оптову торгівлю в розряд активного комерційного посередника. Вона сприяє найбільш повному використанню місцевих джерел сировини, розширенню товарного асортименту, раціоналізації форм і шляхів руху товару, прискоренню оборотності товарів. Розвиток оптової торгівлі відбувається в умовах існування численних міжгалузевих, регіональних і міжрегіональних відносин [32].



У 2019 р. оптовий товарооборот України склав 2322176,9 млн грн, що у 4,7 разу більше проти 2005 р (493506,2 млн грн), порівняно з 2010 р. зростання становило 2,3 разу (993695,8 млн грн) (рис. 2.2).

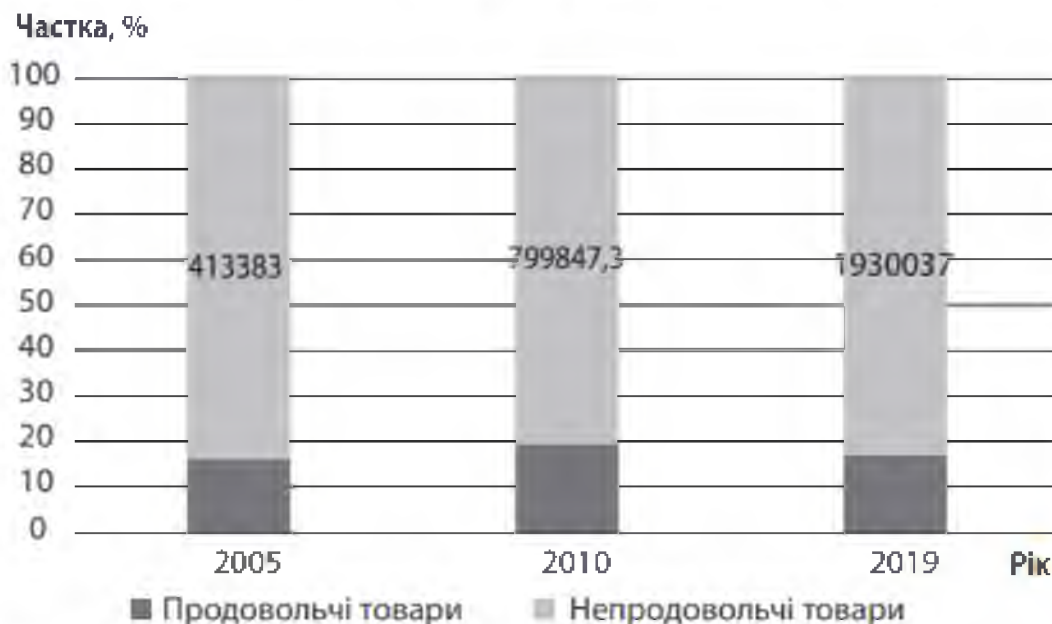


Рис. 2.2. Структура оптового товарообороту підприємств оптової торгівлі у 2005 р., 2010 р., 2019 р., млн грн

Джерело: складено за даними [43].

Оптовий товарооборот складається з продовольчих і непродовольчих товарів. У 2005 р. відсоток продовольчих і непродовольчих товарів складав 16,1% і 83,9% відповідно; у 2010 р. – 19,5% і 80,5% відповідно; у 2019 р. – 16,9% і 83,1% відповідно. У період 2005–2019 рр. відношення продовольчих і непродовольчих товарів було на одному рівні. Більшість оптових виробників намагаються займатися непродовольчими товарами, оскільки вони приносять більше прибутку, ніж продовольчі [31].

В обсязі оптового товарообороту найбільш вагомими були: торгівля паливом (18,6%), продуктами харчування, напоями, тютюновими виробами (15,3%) та товарами господарського призначення (12,3%) (рис. 2.3).

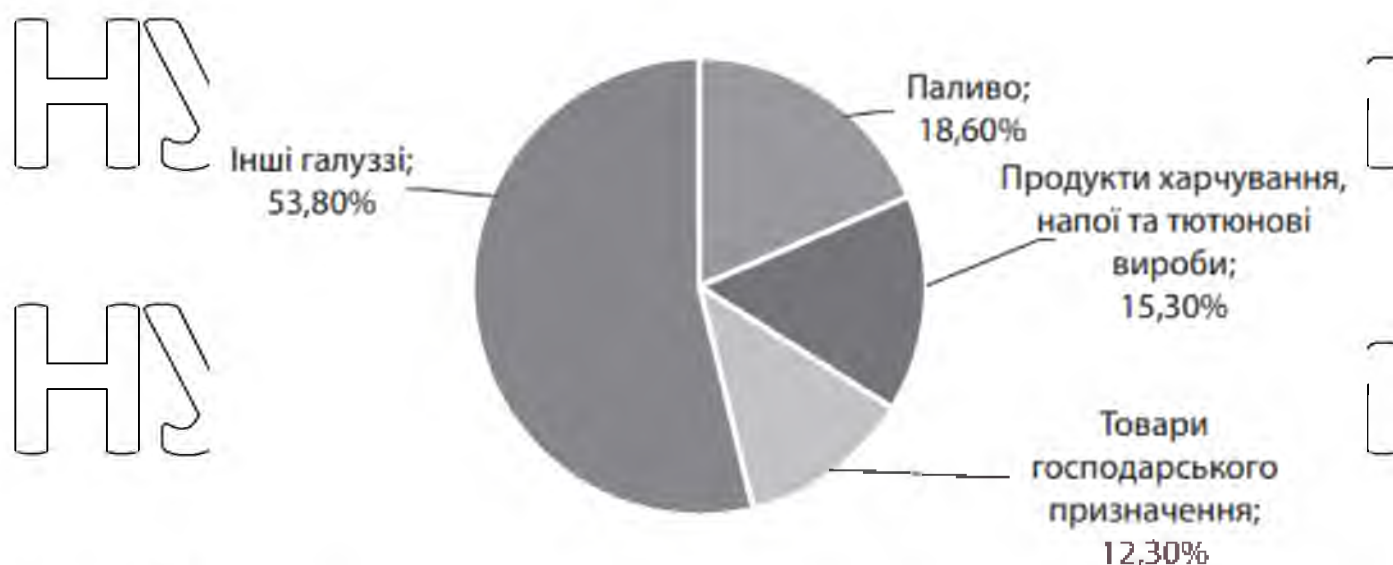


Рис. 2.3. Товарна структура оптової торгівлі, %

Джерело: складено за даними [43]

Останніми роками для України характерне прогресивне зростання продажу іноземних товарів (рис. 2.4)

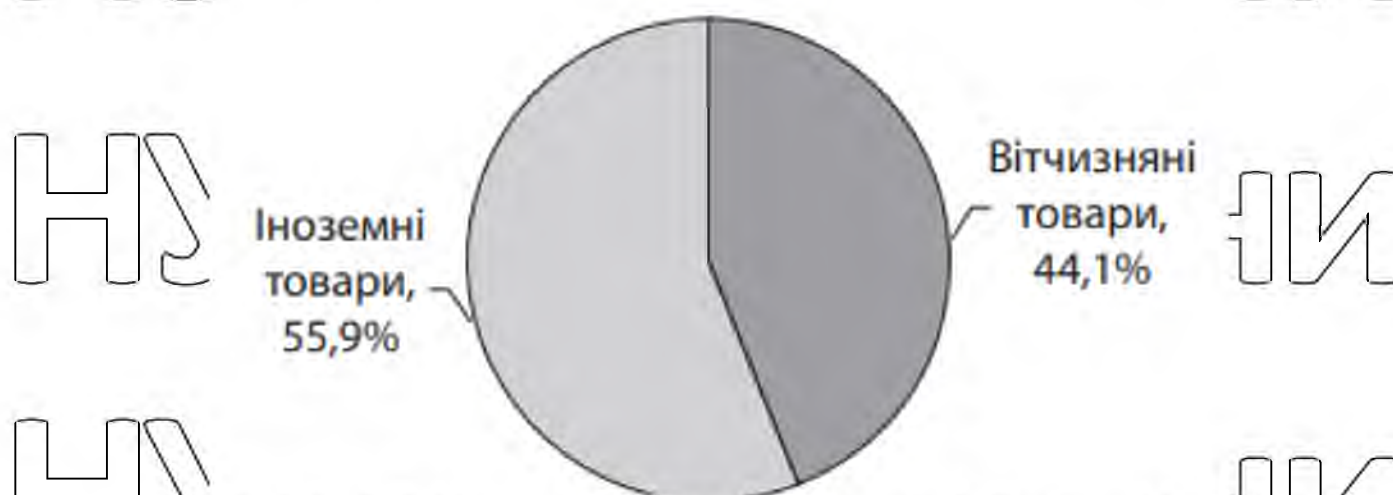


Рис. 2.4. Структура товарів українського ринку у 2019 р., %

Джерело: складено за даними [43]

Це свідчить про необхідність модернізування інструментів обмеження імпорту іноземних товарів, розширення банківського кредитування для

вітчизняних виробників, які своєю чергою, будуть приносити в країну нову продукцію; а також про необхідність розробки мотивації для розвитку оптової торгівлі вітчизняними виробниками. Для того, щоб підвищити ефективність функціонування оптової торгівлі в Україні, треба вдосконалити та вибудувати більш дієве державне законодавство, яке зможе створювати умови для налагоджених взаємовідносин з незалежними суб'єктами господарювання.

Обсяги оптового товарообороту продовольчих і непродовольчих товарів по регіонах у 2019 р.

Назва регіону/області	Оптовий товарооборот		Продовольчі товари		Непродовольчі товари	
	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%
Вінницька	24885	1,1	3106	0,8	21779	1,1
Волинська	43603	1,9	8994	2,3	34609	1,8
Дніпропетровська	198109	8,5	18848	4,8	179261	9,3
Донецька	61815	2,7	6116	1,6	55698	2,9
Житомирська	20869	0,9	2781	0,7	18088	0,9
Закарпатська	7990	0,3	2523	0,6	5467	0,3
Запорізька	50512	2,2	7507	1,9	43005	2,2
Івано-Франківська	37568	1,6	5576	1,4	31991	1,7
Київська	157062	6,8	44586	11,4	112476	5,8
Кіровоградська	25857	1,1	3912	1,0	21945	1,1
Луганська	5689	0,2	1601	0,4	4087	0,2
Львівська	64574	2,8	18597	4,7	45977	2,4
Миколаївська	58397	2,5	3026	0,8	55370	2,9
Одеська	107057	4,6	48848	12,5	58209	3,0
Полтавська	37817	1,6	5644	1,4	32172	1,7
Рівненська	12202	0,5	3914	1,0	8288	0,4
Сумська	21853	0,9	5042	1,3	16811	0,9
Тернопільська	12937	0,6	2076	0,5	10861	0,6
Харківська	83122	3,6	12158	3,1	70963	3,7
Херсонська	12611	0,5	2954	0,8	9656	0,5
Хмельницька	18556	0,8	2525	0,6	16031	0,8
Черкаська	45182	1,9	4256	1,1	40925	2,1
Чернівецька	8459	0,4	3826	1,0	4633	0,2
Чернігівська	19902	0,9	1722	0,4	18180	1,0
м. Київ	1185536	51,1	171993	43,9	1013543	52,5
<b>Разом</b>	<b>2322164</b>	<b>100</b>	<b>392131</b>	<b>100</b>	<b>1930025</b>	<b>100</b>

Об'єктами такого регулювання мають бути процеси, які протікають на споживчому ринку. Стосовно європейських країн, то в них малий бізнес формує близько 60% грошових податків до бюджету. Якщо розглядати по



цьому параметру Україну то в ній малі підприємства майже не беруть участі у формуванні дохідної частини в бюджеті країни та навіть регіону – внесок малого бізнесу в бюджет складає лише 0,18%.

Оптові підприємства на регіональному рівні завершують процес оптової реалізації товарів, тобто вони здійснюють закупівлю продукції та забезпечують товарами регіональні товарні ринки, роздрібні торговельні підприємства у сфері обслуговування. Столицю України можна вважати лідером – центром ділової активності в усіх сферах економічної діяльності. Після Києва йде Дніпропетровська область, яка займає друге місце по товарообороту – 8,5%, на третьому місці розташована Київська область – 6,8%, на четвертому – Одеська область (4,6%), Харківська область займає п'яте місце – 3,6% (табл. 1) [43].

Сумарний обсяг товарообороту Київської області та м. Києва складає 57% країни (рис. 5).

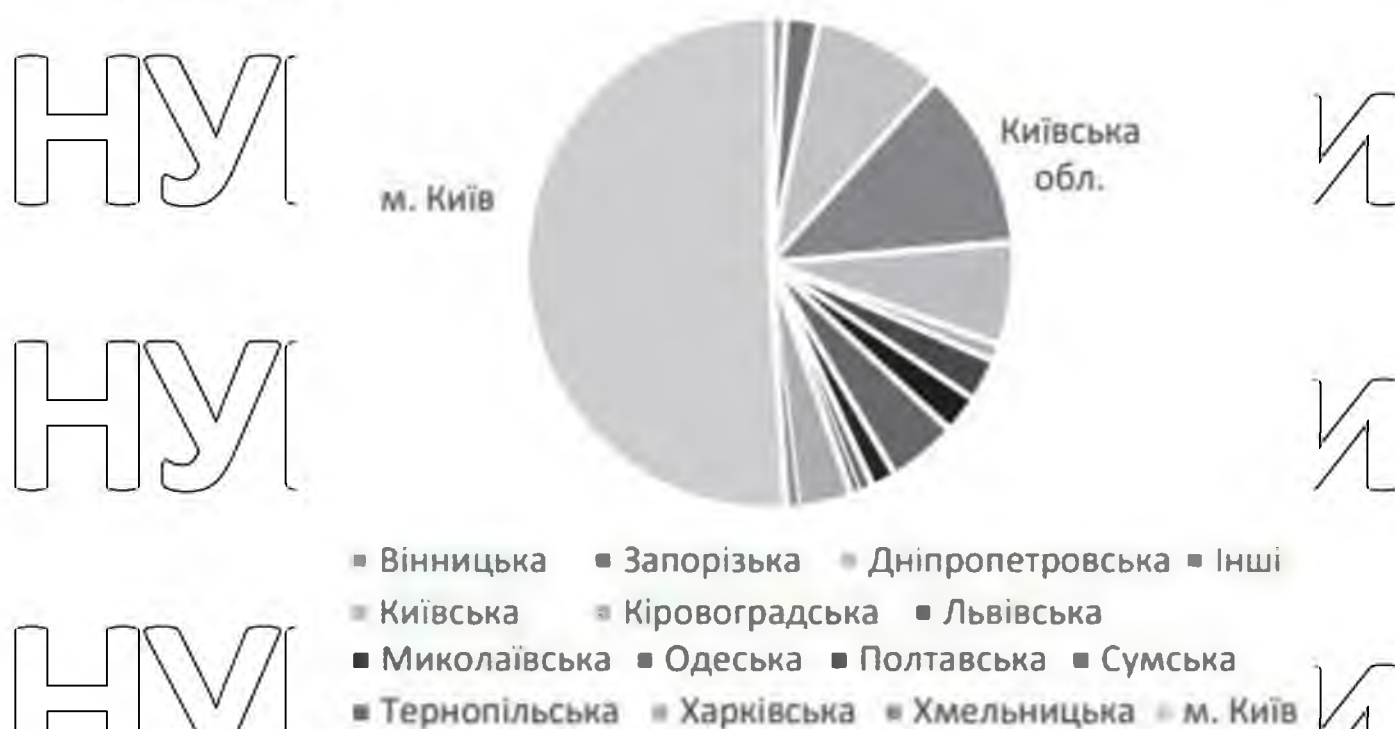


Рис. 2.5. Частка регіону по товарообороту відносно загальної кількості товарообороту країни

Джерело: складено за даними [43].

Така зосередженість пояснюється особливістю розміщення продуктивних сил, розвитком фінансової платоспроможності в м. Київ та розвиненістю транспортної інфраструктури. Провідне місце в товарообороті оптової торгівлі займають непродовольчі товари (88%), у товарній структурі яких переважна частина припадає на торгівлю енергетичними матеріалами та продуктами перероблення нафти. Серед продовольчих товарів найбільший внесок у тютюнових виробів, алкогольних напоїв, олії, молочних продуктів, кондитерських виробів та шоколаду, м'яса та м'ясних виробів, кави, риби [22].

Отже, аналіз оптової торгівлі показав стрімке зростання обсягів товарообороту. У цілому торговельна галузь України має позитивну динаміку розвитку, проте звертає на себе увагу значне зменшення кількості вітчизняних підприємств на ринку, де переважають малі підприємства, які ще намагаються зайняти свою нішу. Збільшення обсягів роздрібно-оптового товарообігу дає додаткову можливість для розвитку економіки країни в цілому. Окрім того, у кризових умовах продукція вітчизняних виробників користується великим попитом порівняно з іноземними товаровиробниками. І хоча кризові ситуації в країні – це негативні явища, для українських підприємств – це шанс укріпити свої позиції на ринку та підвищити конкурентоспроможність.

## 2.2 Організаційно-економічна характеристика компанії

Компанія ТОВ «Сільпо-Фуд» зареєстрована 05.08.2016 р. за юридичною адресою: Україна, 02090, місто Київ, вул. Бутлерова, будинок 1. Основним видом діяльності компанії є роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами (код виду діяльності 47.11). У таблиці 2.1 наведемо основні техніко-економічні показники діяльності підприємства за 2018–2020 рр. Дані сформовані на основі звітності компанії.

Як показано в таблиці 2.1, у 2020 році відбулося позитивне зростання чистого прибутку порівняно з 2018 роком. Проте діяльність підприємства у 2020 році була збитковою, що пояснюється збільшенням витрат на підтримку спеціалістів підприємства під час виконання карантинних заходів безпеки.

Також компанія закуповувала обладнання для медичних закладів, зокрема було виділено 100 млн грн на закупівлю обладнання для лікарень та засобів захисту медичного персоналу; 13,061 млн грн використано для оплати 12 високоякісних апаратів штучної вентиляції легенів; 46 млн грн перераховано на придбання реагентів для тестування; закуплено 70 тис. захисних костюмів для медичного персоналу. [28]

Таблиця 2.1 - Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2018–2020 рр.\*

№	Показник	2018	2019	2020	Темп приросту 2020/2018, %	Абсолютний приріст 2020/2018,
1	2	3	4	5	6	7
1	Чистий дохід, тис. грн	51842493	62446681	64402634	24%	12560141
2	Собівартість, тис. грн	39797896	47340697	47249897	19%	7452001
3	Валовий прибуток, тис. грн	12044597	15106074	17152737	42%	5108140
4	Інші операційні доходи, тис. грн	410646	295502	323521	-21%	-87125
5	Адміністративні витрати, тис. грн	738597	814406	1685089	128%	946492
6	Витрати на збут, тис. грн	10164364	12940168	15581479	53%	5417115
	Інші операційні витрати, тис. грн	141463	8685	56162	-60%	-85801

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7
8	Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	1410819	1638317	153528	-89%	-1257291
9	Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	-974015	268583	-3157847	224%	-2183832
10	Податок на прибуток, тис. грн	30463	20994	43609	43%	13146
11	Чистий прибуток, тис. грн	-943552	289577	-3114238	230%	-2170686
12	Активи, тис. грн	21088745	30235474	28694511	36%	7605766
13	Оборотні активи, тис. грн	11871964	14826184	14004306	18%	2132342
14	Необоротні активи, тис. грн	9216781	15409290	14690205	59%	3473424
15	Власний капітал, тис. грн	1153325	-1107692	1804908	56%	651583
16	Позиковий капітал, тис. грн	19935420	31343166	26889603	75%	6954183
17	Рентабельність діяльності, %	-1,8%	0,5%	-4,8%	166%	-3,0%
18	Рентабельність власного капіталу, %	-81,8%	-26,1%	-172,5%	111%	-90,7%
19	Рентабельність активів, %	-4,5%	1,0%	-10,9%	143%	-6,4%
20	Середньоспискова чисельність персоналу, осіб	32603	34192	29434	-10%	-3169
21	Продуктивність праці, тис. грн/1сс.	1590	1826	2188	38%	598

# НУБІП України

Позитивним є зростання показника продуктивності праці, що пояснюється уповільненням темпів зростання чисельності персоналу над темпами підвищення чистого доходу підприємства (рисунок 2.1).

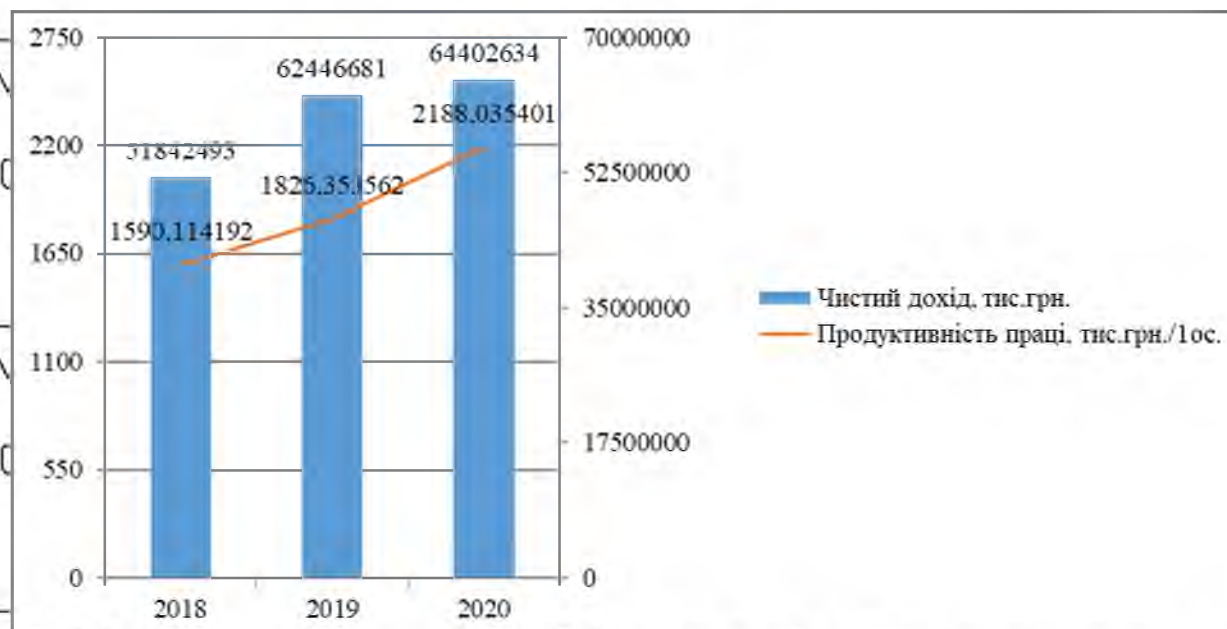


Рисунок 2.1 Динаміка показника продуктивності праці ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2018–2020 рр.\*

# НУБІП України

Показники рентабельності мали від'ємні значення в 2018 та 2020 роках через збитковість діяльності об'єкта дослідження.

У таблиці 2.2 наведемо операційні показники мережі ТОВ «Сільпо-Фуд».

# НУБІП України

# НУБІП України



Таблиця 2.2. Операційні показники мережі ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2018

№	Показник	2018	2019	2020	Темп приросту 2020/2018, %	Абсолютний приріст 2020/2018,
1	Загальна торговельна площа, м <sup>2</sup>	344,4	380,2	407,0	18%	63
2	Кількість магазинів	240	258	276	15%	36
3	Чистий дохід на 1 м <sup>2</sup> торговельної площі, тис. грн / 1 м <sup>2</sup>	150530	164247	158237	5%	7708
4	Чистий дохід на 1 магазин, тис. грн / 1 магазин	216090	242041	233343	8%	17322

Слід відзначити стійку динаміку до розвитку аналізованого підприємства, що доводить стрімке зростання торговельної площі та магазинів зображено на рисунку 2.2.

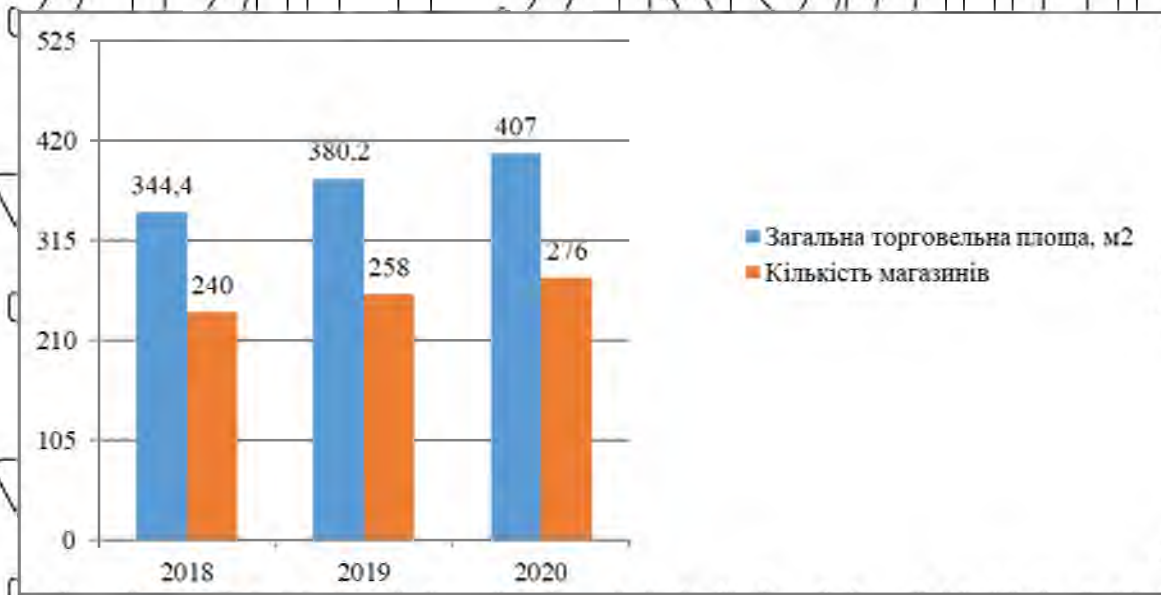


Рисунок 2.2. Динаміка операційних показників мережі ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2018–2020 рр.\*

Компанія демонструє позитивний тренд у власному розвитку, в тому числі завдяки розвитку внутрішніх талантів та залученню експертів з ринку праці.

У «Сільпо» приділяють велику увагу враженням гостей, тому кожен новий магазин оформлений в індивідуальному дизайні. Нині в мережі близько 100 тематичних супермаркетів і 4 делікатес-маркети Le silpo, кожен з яких має власну концепцію.

Оцінка якості діяльності мережі «Сільпо» здійснюється за кількома показниками:

- Organization Health Index (надалі OHI) – індекс здоров'я організації

- Net Promoter Score (NPS) – індекс готовності рекомендувати

- Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (EBITDA) –

прибуток до відрахування відсотків, податків та амортизації

Місія підприємства: робити гостей щасливими. Цінності підприємства

зображені на рисунку 2.3. [28].

## НАШІ ЦІННОСТІ

### Інновації

Створення нових ідей, сміливість та експерименти

### Орієнтованість на Гостей

Знати й розуміти Гостя, приносити задоволення

### Чесність і довіра

Довіра колегам, виконання обіцянок

### Згуртована команда

Спільні цілі, перемоги, втрати. Взаємні підтримка та розвиток



### Мотивація співробітників

Ставлення до співробітників таке саме, як і до Гостей. Підтримка Балансу робота-життя

### Нульові відходи

Скорочення та утилізація відходів, раціональне використання ресурсів

### Радість

Сміливість бути кумедними та жартувати над собою

### Постійний розвиток

Прагнення розвиватися, знати найкращі практики

Рис. 2.3 Місія та цінності Сільпо



Загалом, ринок роздрібної торгівлі в Україні достатньо розвинений, проте, досі не досягає до рівня Європи. На рисунку 1.4 відображено частку продажів продуктівих супермаркетів загальних витратах громадян. [29]

## ЧАСТКА СУЧАСНОЇ ТОРГІВЛІ\*

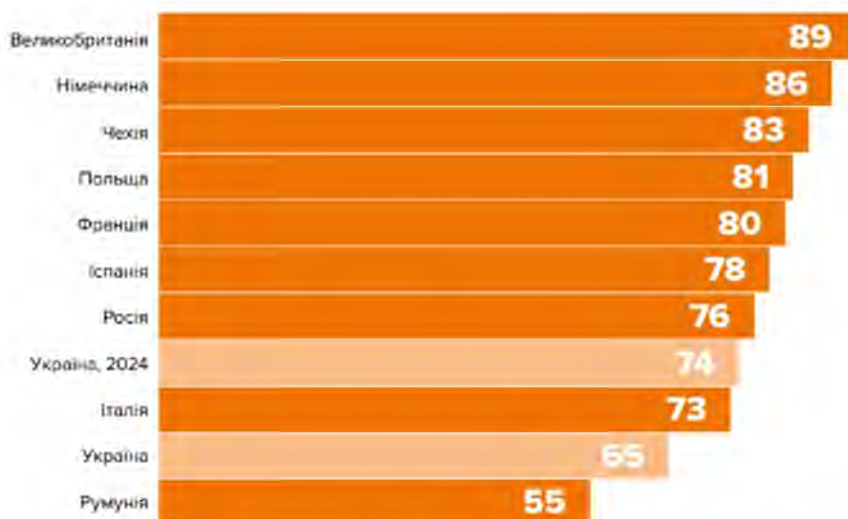


Рис. 2.4 Частка сучасної торгівлі в 2021 [29]

Переважно, на ринку, великими гравцями є українські компанії такі як: АТБ, Варус, Велмарт. Суттєвий вплив на ринок може відбутися при вході на територію України міжнародних мереж на кшталт Lidl, Bedroшка, Tesco

Амбітні плани з розширення своєї частки в витратах громадян Сільпо планує досягати завдяки:

1. збільшення обсягу ринку
2. розширенню проникнення сучасної торгівлі
3. розширенню регіональної присутності [29]

В 2019 році компанія ініціювала масштабне опитування гостей, для оцінки своїх конкурентних переваг перед іншими конкурентами в Україні. Результати дослідження та ключова різниця в поведінці та стратегії роботи супермаркетів відображена на рисунку 2.5.

## РЕЙТИНГ НАЙБІЛЬШ ВАЖЛИВИХ ЧИННИКІВ

ОФЕБВАЖНО

Гарні співвідношенні ціни та якості  
Гарне обслуговування  
Прямий маршрут  
Будь, що мені потрібно, є в одному магазині  
Легко і швидко знайти те, що мені потрібно  
Низькі ціни на більшість товарів

Зручно добиратися  
Швидке обслуговування на касі  
Широкий вибір свіжого м'яса (і риби)  
Висока якість свіжих продуктів (овочів, фруктів, свіжого м'яса та риби)  
Прямий маршрут  
Потрібні товари завжди є в наявності

ВАЖЛИВО

Гарна атмосфера в магазині  
Гарна якість товару  
Цікаві та оригінальні пропозиції  
Гарна якість готових продуктів у відділі кулінарії  
Широкий вибір овочів та фруктів  
Чистота й тіпота в магазині  
Продається мари високої якості

Великий вибір еко / органічних продуктів  
Завжди є новинки (перші, в кого з'являється новинка)  
Пролонгує програми заощадження постійних гостей  
Відкритий дозвіл  
Легко припаркувати машину  
Просторий магазин

ОЧІКУВАНО

## % АСОЦІАЦІЇ З РОЗДРІБНОЮ МЕРЕЖЕЮ

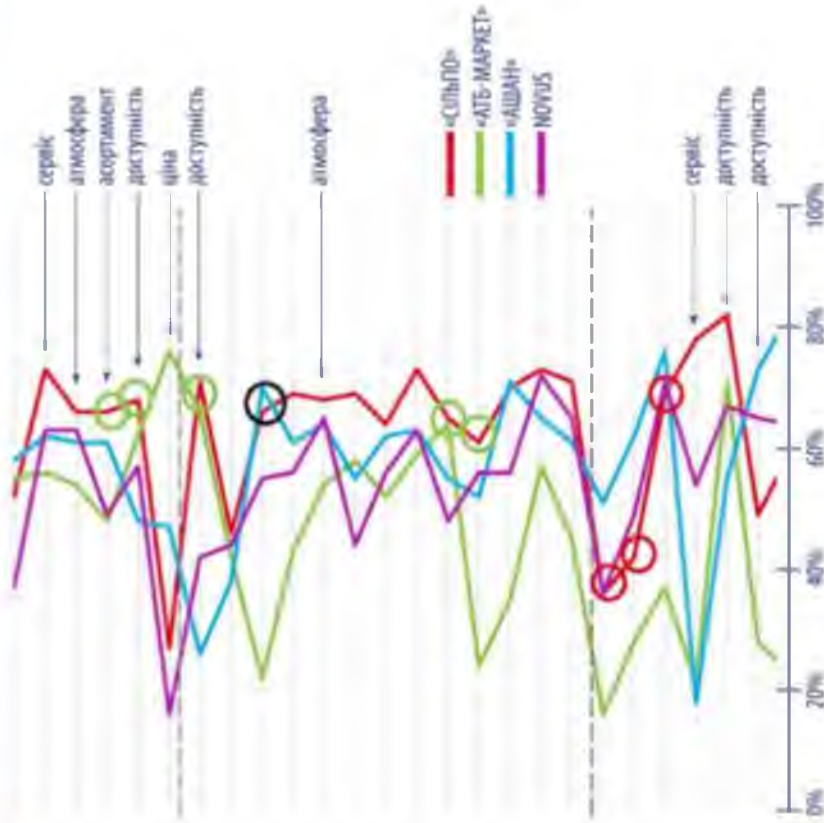
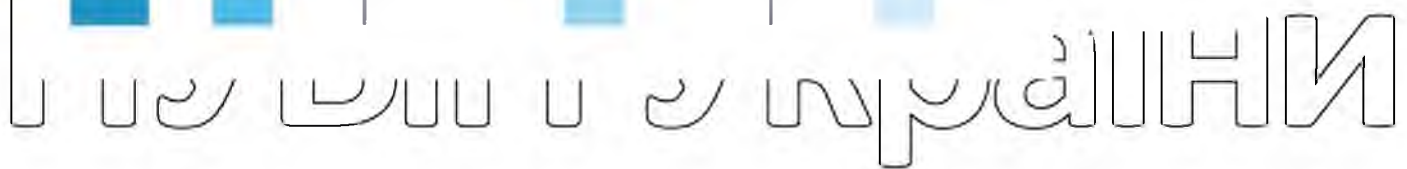
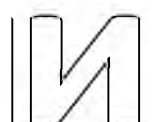
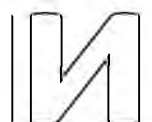
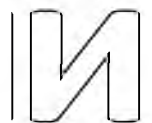
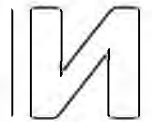
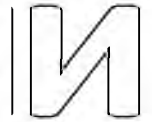
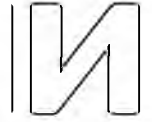


Рисунок 2.

5 Оцінка чинників вибору магазину гостями.

Порівняння: Сільпо, АТБ, Ашан та Новус\*

\*Джерело: внутрішня документація мережі



На графіку видно ключові пріоритети кожної з мереж. Для Сільпо це: Сервіс, Атмосфера та Асортимент. Опитування гостей підтверджує успішність стратегії, що обрала мережа.

На прикладі «П'ятикутника ритейлу» ми можемо побачити ключову різницю в стратегіях ТОВ «Сільпо-Фуд» та Корпорації «АТБ» - рисунок 2.6

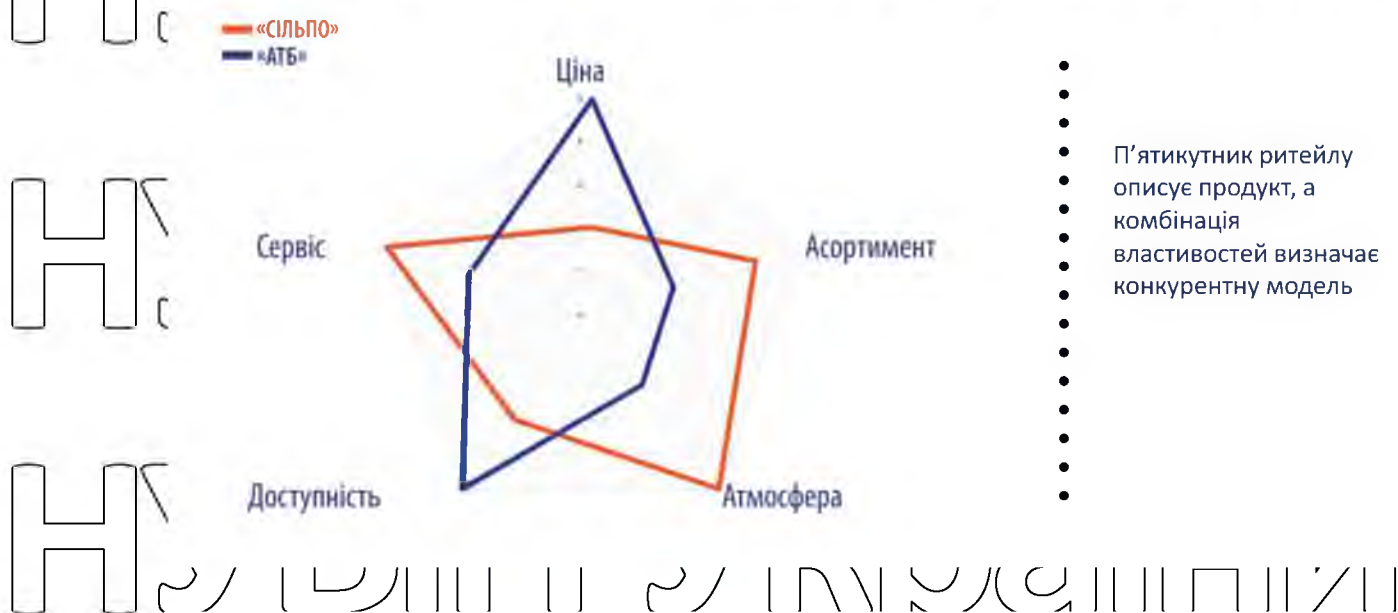


Рис. 2.6 П'ятикутник ритейлу. Порівняння Сільпо та АТБ

Вершини п'ятикутника означають можливі конкурентні переваги мережі супермаркетів, зазвичай, для магазину обирають 2-3 основні і намагаються отримати від них максимальний ефект.

**Ціна** – означає стратегію найнижчих цін порівняно з конкурентами.

**Асортимент** – означає боротьбу за різноманіття вибору в магазині.

**Атмосфера** – це про дизайн, стиль, відчуття відвідувача в магазині.

**Доступність** – означає близькість до клієнта, поширеність мережі.

**Сервіс** – це про якість обслуговування за прилавком, рівень комунікації.

З графіку видно, що ключові конкуренти на українському ринку займають протилежну, відносно свого гостя, стратегію, відповідно, не конкурують між собою напряму, оскільки кожен займає власну нішу.



Основні сильні та слабкі сторони підприємства ТОВ «Сільпо-фуд» зображені в SWOT аналізі в таблиці 2.3

Таблиця 2.3 – SWOT аналіз компанії Сільпо

		Зовнішнє середовище підприємства	
		Можливості	Загрози
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Подальше розширення мережі в Україні шляхом відкриття нових магазинів і купівлі наявних</li> <li>2. Поліпшення платоспроможності населення і зростання споживання</li> <li>3. Впровадження / продаж продуктів під власною торговельною маркою</li> <li>4. Підвищення операційної ефективності за допомогою впровадження новітніх технологій</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Складний приріст або скорочення реальних доходів населення</li> <li>2. Нові хвилі Covid-19, які можуть призвести до зменшення трафіку магазинів</li> <li>3. Експансія традиційних та онлайн конкурентів</li> <li>4. Поява нових конкурентів (експансія міжнародних гравців ритейлу в Україну)</li> <li>5. Бойові дії в містах з високою присутністю</li> </ol>
Внутрішні	Сильні сторони	Сильні сторони/можливості	Сильні сторони/загрози
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відома торговельна марка, сильний бренд роботодавця</li> <li>2. Розгалужена мережа магазинів, що покриває більшість регіонів країни</li> <li>3. Ефективне використання ефекту масштабності</li> <li>4. Нееластичний попит на більшість товарів в асортименті забезпечить постійний дохід навіть у разі зниження економічного зростання</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширювати кількість магазинів в регіонах</li> <li>2. Розвиток власних торгових марок та власного імпорту</li> <li>3. Розвиток системи УМ для посилення бренду роботодавця</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Підвищення лояльності гостей</li> <li>2. Розширення мережі магазинів</li> <li>3. Активний розвиток онлайн магазину та сервісів доставки</li> <li>4. Протипілемні заходи у магазинах</li> <li>5. Допомога Укр оборонпрому</li> </ol>
риємств	Слабкі сторони	Слабкі сторони/можливості	Слабкі сторони/загрози
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наявність значних обсягів кредиторської заборгованості та залежність від домовленостей із постачальниками.</li> <li>2. Низький рівень задоволеності процесами управління персоналом співробітниками</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розробка плану погашення заборгованості</li> <li>2. Впровадження нових технологій в сфері управління персоналом</li> <li>3. Інвестування в відкриття нових магазинів та e-com</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Підготувати замовлення воєнторгів, завдяки міжнародному логістичному досвіду</li> <li>2. Лобіювати вакцинацію серед співробітників, формувати пункти вакцинації на території магазинів</li> </ol>

Відповідно до SWOT-аналізу мережі Сільпо, можемо зробити висновок, що з боку управління персоналом необхідно звернути увагу на підвищення рівня

задоволеності співробітників і, відповідно, бренду роботодавця, завдяки впровадженню нових технологій в сферу управління персоналом.

### 2.3 Оцінка системи управління персоналом та на розвиток торгової компанії

Цифровізація управління персоналом є важливою зміною, що впливає на організацію та управління людським капіталом. Сучасні концептуальні основи цифрової трансформації управління персоналом формуються навколо ролі людини в цифровізації HR-процесу. Так, досліджуючи питання технологічних змін у сфері управління людськими ресурсами, Г.В. Бей і С.В. Серєда наголошує на ролі людського фактору в сучасних можливостях цифрової трансформації людських ресурсів, таких як: розширення та автоматизація використання інтегрованих мобільних додатків, процесу управління персоналом; цифрова інтеграція з хмарними сервісами; Використання людських ресурсів, доповненої реальності та прогнозної аналітики штучного інтелекту, ефективне використання яких вимагає відповідних змін у компетенціях менеджерів з персоналу [48].

Розподіл відповідальності між людьми та штучним інтелектом є центральною проблемою в процесі трансформації управління персоналом. Дж. За словами Берсіні, який дійшов висновку, що штучний інтелект не замінює людей, а лише ті HR-процеси, які люди не можуть виконувати ефективно. необхідно подати [49].

Дослідження HR-компетенцій та програмної трансформації у сфері управління персоналом не можна проводити окремо, а слід пов'язувати з дослідженням структурно-функціональної та цифрової трансформації управління персоналом та впливу на неї змін. Функції HR під час та після пандемії. Важливі узагальнення та теоретико-методичні основи, які можуть слугувати основою для проведення такого дослідження, сформулювали: Т.

Бондарчук і С. Фішер узагальнили основні напрями електронного управління персоналом, його основні концепції та провідні HR-технології [49];

Підсумовуючи основи використання технологій в управлінні персоналом та виділяючи технологічні тренди, які найбільше вплинули на HR-сферу, а саме: соціальні мережі, великі дані, аналітика даних, мобільні додатки, хмарні

платформи, Ефект цифровізації випливає з від взаємозалежності та взаємозалежності цих технологій. Р. Бізола і Б. Розробивши концептуальні засади дослідження впливу Індустрії 4.0 на управління персоналом та цифрову

трансформацію кадрових служб [50]; С. Ерл і Т. Davenport через добірку

трендів використання штучного інтелекту в HR-процесах, навчанні, професійному розвитку, персоналізованому електронному навчанні, підтримці управлінських процесів; а також узагальнення технологій штучного інтелекту

та їх можливостей для вирішення завдань у сфері людських ресурсів [51]; А.

Мануті та П.Д. Де Пальма шляхом розробки пропозицій щодо використання інноваційних цифрових технологій в управлінні персоналом та прогнозування розвитку ситуації на ринку праці під впливом цифрових технологій і соціальних мереж [52]; д. Кеннеді, вивчаючи зміни, які віртуальна реальність

вносить у роботу менеджерів з персоналу, та визначає напрямки її

використання для навчання та підбору персоналу [53].

Можна зробити висновок, що в науковій літературі поширена думка про те, що використання штучного інтелекту та віртуальних середовищ для реалізації процесів управління персоналом є не масовим явищем, а раптовим

збільшенням масштабів їх переходу на цифрові технології. Не виключено, що в перспективі конкретна прогнозна діджиталізація управління персоналом може бути використана лише в українській управлінській практиці з урахуванням

специфіки розвитку цих процесів. Відповідно, необхідно актуалізувати окремі

напрямки розвитку цифрових компетенцій керівників, відповідно до вимог цифровізації компанії.



У свою чергу, стрімкий розвиток цифрової трансформації сприятиме формуванню нестандартної зайнятості, тому існує нагальна потреба у зміні вектора соціально-економічної політики в нову цифрову постіндустріальну еру.

На тлі таких глобальних змін варто розглянути особливості використання цифрових технологій в управлінні персоналом в пост-ковідний період.

Цифровий менеджмент персоналу – це не тільки оцифрування, але й оптимізація HR-процесів, в яких соціальні, мобільні, аналігічні і хмарні технології використовуються для підвищення ефективності, дієвості та взаємозв'язку людських ресурсів. Основні тренди використання цифрових технологій в HR-практиках (рис. 2.10) [54]



Рис. 2.10 Тренди використання HR-технологій

# НУБІП УКРАЇНИ

Основними напрямками управління персоналом у Сільпо, які є стратегічно важливими та потребують практичної реалізації вже сьогодні, є:

1. Цифровізація HR процесів. Проблема реалізації цього напрямку полягає

в тому, що йому має передувати процес розвитку персоналу, який може зайняти час. А це, в свою чергу, може призвести до перебоїв і затримок діяльності, втрати частини працівників. В умовах дефіциту трудових ресурсів така втрата може стати проблемою, вирішення якої полягає в переході на дистанційні форми виконання трудових обов'язків.

2. Управління талантами в сучасних умовах вимагає новітніх підходів до їх пошуку, розвитку та використання навичок. Сьогодні, як відзначають керівники, дуже важливо визначити таку організаційну структуру управління, яка буде привабливою для талановитих співробітників.

3. Перегляд парадигми менеджерів з персоналу та HR-служб. Умови карантину та вихід з нього висувують зовсім інші вимоги до процесу управління персоналом. Зокрема, пріоритетом для кадровиків має стати перегляд робочого процесу, постійне вдосконалення організаційної структури управління, підготовка до трансформаційних змін.

4. Людино орієнтований підхід має стати основою бізнес-процесів, у яких пріоритетом має бути не лише задоволення потреб клієнтів, а й реалізація інтересів працівників. Співробітники повинні слухати, що створює ініціативу та відповідальність за синергетичний ефект в результаті управління організацією.

5. Стратегічний підхід до управління організацією та чіткі перспективні напрямки діяльності. Важливо визначити стратегії розвитку співробітників, їх кваліфікації та кар'єрного зростання, а також багатоваріантність напрямків реалізації цієї стратегії в умовах змін зовнішнього середовища. Незважаючи на те, що тенденції управління людськими ресурсами змінилися внаслідок нових умов ведення бізнесу та зростання невизначеності, в умовах нових соціальних

# НУБІП УКРАЇНИ

викликів принципи HR-інженерії повинні бути прийняті до уваги як методологічна основа трансформації.

Отже, основними принципами HR трансформації є:

1. Гнучкість підходу до конструювання HR-процесів та втілення нової парадигми HR-гри враховуючи особливості функціонування бізнесу.

2. Людино-центричний підхід до формування бізнес-процесів, який враховує та захищає права та інтереси людей як споживачів та працівників.

3. Системний підхід до формування нової моделі HR-стратегії.

4. Багаторівневість і багатоваріантність впровадження та оцінки HR-стратегії залежно від зовнішніх умов.

5. Економічний та соціальний ефект впровадження HR-інжинірингу.

6. Діджиталізація та цифровізація HR-процесів у поєднанні з розвитком персоналу.

7. Оптимізація HR-процесів за рахунок об'єднання, мінімізації та діджиталізації процесів управління персоналом.

8. Принцип децентралізації відповідальності та автономності управління як засади сучасної парадигми побудови організаційних структур управління та мотивації ініціативності працівників.

9. Впровадження світових стандартів управління бізнес-процесами у HR-процеси.

10. Принцип публічного висвітлення мети та методики HR-інжинірингу, що забезпечить глибоке розуміння персоналом цілей трансформацій та нових функцій, відповідальності, нових принципів комунікації, також реалізацію процесного підходу у бізнес-процеси [47].

HR-трансформація включає структуру HR-процесу, що включає вхід (процес набору співробітників), процеси інтеграції людських ресурсів у бізнес-процеси (коригування персоналу, розподіл відповідальності за рівнями та функціями, моніторинг і контроль, розвиток персоналу). Все це пронизано корпоративною культурою компанії і виробництвом (виконана трудова функція).

В ході аналізу діяльності мережі Сільпо, зокрема в сфері управління персоналом було виявлено дефіцит технологій та автоматизації.

Активно використовується програмне забезпечення, яке дозволяє здійснювати виключно кадрове адміністрування, в той час, як інші бізнес-процеси виконуються вручну на паперових носіях. Зокрема: найм, навчання та оцінка.

Основні системи для роботи в напрямку управління персоналом Сільпо (розміщено за масовістю використання):

1. SAP (система кадрового обліку)
2. Outlook (поштова скринька)
3. Excel (для ручної систематизації даних)
4. Share point (файлове сховище)
5. Viber (для комунікації)

Більшість процесів управління персоналом здійснюються в неналежних для цього інструментах, тому, з метою підтвердити очікування працівників на цифровізацію було проведено опитування, в якому взяли участь 20 магазинів та 1301 респондент, серед питань, які стосувалися загального рівня задоволеності.

Результати опитування на рисунку 2.10.



Рис. 2.10 Результати опитування серед співробітників Сільпо

Рівень лояльності працівників (Чистий показник промоутера працівника) (eNPS) (%) – визначається шляхом обчислення різниці між відсотком



промоутерів та критиків. Визначає рівень лояльності працівників, дає зрозуміти, наскільки ймовірний працівник рекомендувати свою організацію як місце роботи. Нормативне значення 30% перевага промоутерів. [31] eNPS мережі Сільпо має вище значення і становить 39%, що означає загально високий рівень позитивно налаштованих співробітників, отже вирішення проблеми з цифровізацією HR процесів, дозволить покращити і цей, ключовий для офісу персоналу, показник. Деталі на рисунку 2.11.



Рис. 2.11 eNPS мережі Сільпо на вересень 2022.

Результат опитування співробітників підтверджує гіпотезу, про потребу в сучасному HR інструментарії. Найбільша частка негативних відгуків припадає саме на запитання про доступність до навчальних матеріалів та стосовно досвіду співробітників в процесі найму та адаптації.

Вибірка учасників була складена з урахуванням найбільш проблемних, з точки зору основних HR показників, магазинів. Ті, в яких плінність кадрів складає більше 50% на рік, та ті в яких % вакансій становить більше 3%.

Питання були сформульовані як спосіб підсвітити загальні проблеми управління так і потребу в цифровізації. Для опитування було використано існуючу платформу комунікації зі співробітниками, результати звіту були представлені на аналітичній платформі PowerBi, від Microsoft.

Стосовно навчання, процес навчання нового співробітника та розвиток на нову посаду поточних, схематично зображений на рисунку 2.12. Зі схеми зрозуміло, що ініціація, контроль та пріоритети навчання повністю залежать від керівника, а не працівника персонально.

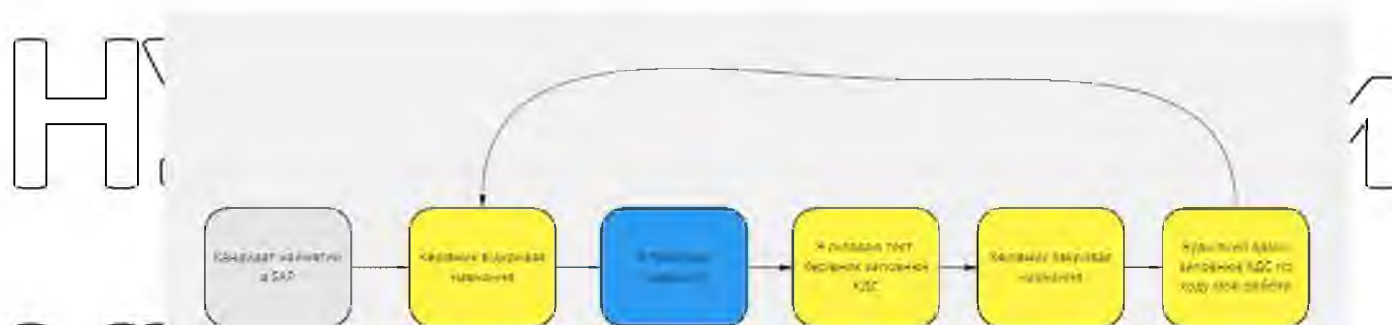


Рис. 2.12 Алгоритм навчання співробітника\*

На рисунку 2.12 синім позначено процес взаємодії новачка з друкованими навчальними матеріалами.

Процес найму та адаптації повністю залежний від рекрутера та фіксується в поштової скриньці, через це виникає велика кількість помилок та пропущених задач, що суттєво впливає на якість адаптації та швидкість влиття в команду та компанію.

Потреба в впровадженні змін в напрямку управління персоналом мережі Сильно критична та очевидна, як працівникам, так і фахівцям з управління персоналом, які, замість стратегічних задач змушені підтримувати негнучкі та ручні процеси

## РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА У СФЕРІ ТОРГІВЛІ

### 3.1. Побудова системи реалізації прийняття управлінських рішень у підприємствах сфери торгівлі

Важливо реалізувати ініціативу цифрової трансформації HR процесів є неймовірно важливим процесом для підприємства. Вимірювання ефективності цифрової трансформації - складне завдання, і багато компаній ухиляються від повного контролю над ним. Вони захоплюються революційним імпульсом цифрової трансформації, та можуть пропускати такі важливі питання, як ключові показники ефективності (KPI).

Деякі компанії взагалі не можуть реалізувати цифрову трансформацію, але вони досягли успіху, завдяки системі моніторингу прогресу та виявлення слабких місць, що дозволяє коригувати курс.

Визначити показники для вимірювання цифрової трансформації є непростим завданням. Хоча цифрова трансформація виглядає по-різному для кожної організації, немає універсальних показників, які можна використовувати для всіх компаній. Особливо для тих, що вперше впроваджують цифрові системи, або переходять із застарілих систем.

Визначення метрик для вимірювання цифрової трансформації є складним завданням. Коли цифрова трансформація виглядає по-різному для всіх організацій, немає універсальних показників, які можна було застосовувати всім підприємствам. Там, де деякі компанії вперше впроваджують цифрові системи, інші переходять від застарілих систем до складніших хмарних платформ. Однак інші додають нові програми та інструменти частинами, щоб доповнити свою існуючу цифрову діяльність. Відсутність послідовності в ініціативах із цифровізації робить створення ключових показників ефективності складним завданням. [58]

Співставлення чисельності користувачів щодо кількості придбаних ліцензій. Одним із важливих показників є порівняння кількості придбаних

ліцензій із чисельністю працівників, які фактично використовують програмне забезпечення. Це порівняння надає базове уявлення про швидкість упровадження програмного забезпечення. Наприклад, якщо 90% ліцензій використовуються, можна припустити, що цифровізація є ефективною. Якщо використовується лише 30% ліцензій, то це означає повільну цифровізацію в компанії.

**Аналіз рівня автоматизації бізнес-процесів менеджменту персоналу** через використання HRM-систем у компанії. Рівень автоматизації бізнес-процесів менеджменту персоналу свідчить: про масштаби впровадження HRM-системи у практику діяльності; про глибину освоєння менеджерами з персоналу доступних цифрових інструментів HRM-системи і фактичну їх результативність; про повноту використання функціоналу HRM-системи; про можливість покращення використання даного програмного забезпечення. Обсяг додаткових доходів, пов'язаних із упровадження HRM-системи. Подібно до вимірювання продуктивності, можна виміряти, наскільки цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу впливає на дохід, як різні цифрові HR-інструменти, зокрема HRM-системи, підтримують зусилля щодо підвищення операційної ефективності.

**Зменшення трудомісткості бізнес-процесів менеджменту персоналу.** Кажучи про використання HRM-системи, економію трудових затрат менеджера з персоналу виміряти складно через поступовий характер автоматизації процедур та операцій. Проте можна проаналізувати трудові затрати на конкретні завдання до впровадження HRM-системи, а потім порівняти їх із результатами після автоматизації.

**Задоволеність користувачів HRM-системи.** Впровадження HRM-систем передбачає не тільки технологічні нововведення. Увагу варто приділити також формуванню окремих аспектів корпоративної культури, пов'язаної насамперед з аспектами конфіденційності інформації та правилами цифрової (віртуальної) комунікації. На початкових етапах упровадження цифрових інновацій у бізнес-процеси менеджменту персоналу варто також звернути увагу на підтримання



роботи персоналу в період змін. Зокрема, для підтримання вмотивованості працівників щодо освоєння нового програмного продукту необхідний постійний моніторинг рівня задоволеності користувачів новим програмним забезпеченням, аналіз проблемних моментів його імплементації в робочі процеси за допомогою організації постійного зворотного зв'язку. Для цього ефективним стане проведення анонімного опитування серед користувачів HRM-системи та створення прямих каналів комунікації щодо проблем автоматизації конкретних трудових операцій.

Результатом реалізації стратегії цифрової трансформації бізнес-середовища та всієї економіки має стати зростання продуктивності праці. Прискорене економічне зростання народного господарства, творчості. Інноваційні технології та цифрові інструменти, електронне управління, підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в цілому економіки, сприяючи доступу до глобальних ринків і цифровізації інфраструктура, цифровізація всіх сфер діяльності, впровадження Індустрії 4.0, Формування необхідних професійних навичок, базової ІКТ-грамотності Населення, навчання впродовж життя.

Впровадження будь-якого рішення в мережі Сільпо необхідно розпочати з MVP - продукт з мінімальною бізнес цінністю з подальшим розширенням до повноцінного рішення. Запуск також важливо розпочати через підготування і подальше розширення аудиторії.

Це важливо для отримання зворотного зв'язку від користувачів та правильного налаштування фінальної системи, яку буде зручно масштабувати на об'єм мережі.

Для процесу рекрутингу було розроблено напівавтоматизований процес роботи з базою кандидатів. З метою отримання першого практичного досвіду користувачів та створення дисципліни роботи з даними.

Рішення розроблена на основі Microsoft Office та зачіпає кілька його продуктів:

Microsoft forms

# Microsoft lists Microsoft teams Пілотна група: вакансії кур'єрів. НУБІП України

Сценарій запуску MVP для найму:

# НУБІП України

1. Створено форму Microsoft forms для збору відгуків кандидатів. Форма розміщена на вакансіях та лендінгу для найму (рисунок 3.1).

The image shows a Microsoft Forms registration page with a blue header and white text. The header reads 'Приєднатись до спільноти СітіРайдерів'. Below it, the text says 'Привіт, майбутній СітіРайдер!', 'Ця форма створена, щоб ми з тобою трохи ближче познайомились.', 'Заповнюй та чекай на дзвінок.', 'Ми відволічемо тебе приблизно на 5 хвилин, адже знаємо, що ти швидкий, наче вітер.', and 'З повагою, команда СітіРайдерів.' Below the text are two required fields: '1. Напиши своє прізвище \*' and '2. Твоє ім'я \*', each with an 'Enter your answer' placeholder.

Рис. 3.1 Форма для відгуку кур'єра

Завдяки цій формі, процес отримання відгуку кандидата безпосередньо в систему кампанії значно спростилося. Це дозволяє уникнути ручного перенесення даних, що внесені у відгук на кар'єрному сайті, у внутрішню систему звітності з найму. Відгуки, що отримана в цю форму потрапляють в базу кандидатів на посаду.

# НУБІП України

2. Автоматизовано наповнення бази кандидатів з форми в MS Lists з можливістю зазначити відповідального рекрутера, вести кандидата по статусах та збирати коментарі (рисунок 3.2).

Статус роботи	Дата зміни ста...	Місто прожива...	Бажаний для р...	Прізвище	Ім'я
З роботи	05.01.2022	Київ		Варшав	Ганна
Уважати	09.01.2022	Київ		Давид	Олена
Варшав	19.01.2022	Київ		Григорій	Оле
Уважати	19.01.2022	Київ		Григорій	Василь
Уважати	08.01.2022	Київ		Волод	Дмитро
Уважати	20.12.2021	Київ		Роберт	Дмитро

Рисунок 3.2 База кандидатів на посаду кур'єр

База кандидатів дозволяє спростити перегляд картки кандидата, відслідковувати тривалість перебування кандидата на будь-якому з етапів та вирівняти дані, які компанія опрацьовує та аналізує для прийняття рішення з найму. Дозволяє уникнути помилок при роботі з кандидатами в форматі «багато до багатьох», де багато рекрутерів підтримують багато кандидатів.

3. Створена команда Microsoft teams для оперативного доступу до бази, спілкування, відповіді на часті запитання та доступу до файлів.

Ця автоматизація дозволила підсвітити ключову проблему, яка виникне після впровадження повноцінного IT рішення – дисципліна рекрутерів в роботі з даними.

Наступним етапом розгортання, буде розробка процесу найму в межах Cornerstone.

Хвилі підключення системи

1. Обмежені посади (продавець, касир, вантажник) в 20 магазинах – 1 місяць.

2. Всі посади в 50 магазинах – 2 місяці.

3. Офісні посади + всі посади магазинів в 150 магазинах.

4. Підключення на всі посади мережі.

Розподілений запуск дозволить знизити ризик помилки через велику кількість недостатньо навчених користувачів, відповідно знизить градус при управлінні змінами, що пов'язані з впровадженням нового рішення.

Загалом, такий підхід є максимально коректним з боку управління змінами, коли спочатку невелика група тренується та навчається в безпечному середовищі. Ціна помилки в подібних рішеннях дуже низька, тому рішення з впровадження MVP з найму стає win-win рішенням для компанії та рекрутерів.

Компанія – прививає дисципліну роботи в системі, отримає якісніші дані та знижує кількість втрачених кандидатів, а рекрутери – не мають високої відповідальності за роботу в системі, знижують кількість ручних задач, які повинні виконувати на щоденній основі.

З боку управління навчання, варіантом MVP буде розміщення навчальних матеріалів в загальнодоступне файлове сховище – OneDrive.

Це дозволить співробітникам корпоративної мережі, отримати доступ до навчальних матеріалів, без можливості їх поширити за межами організації, що додатково забезпечить підприємство від витoku конфіденційної інформації, при можливості навчання всіх співробітників новими та цифровими матеріалами для навчання.

Оскільки процеси управління персоналом стосуються 100% штабу мережі, важливо щоб всі дії, в ході впровадження, були не лише технічно правильні, але й повністю відповідали правилам управління змінами: достатньо інформації, прозора комунікація, час на прийняття змін користувачами (працівниками). Не менш важливий також є підтримка стейкхолдерів компанії та регулярний інтерес до змін, які відбуваються в сфері управління персоналом.

### 3.2. Формування стратегія підвищення активність персоналу і конкурентоспроможність підприємства торгівлі

Зміна управлінської парадигми вимагає створення нових форм і способів поєднання детермінант ефективного управління підприємством. Стратегічна активність стає умовою підвищення конкурентоспроможності та забезпечення цільової результативності підприємств. Задля створення умов стратегічної активності персоналу та підприємства необхідно розробляти новітні методики мотивування. Стратегічне мотивування персоналу стає однією з умов стратегічного розвитку підприємств та досягнення його стратегічної результативності.

Підтримування показників результативності та ефективності діяльності дозволяє будь-якому підприємству досягати та зберігати високий рівень конкурентоспроможності. Однак, враховуючи, що кризові явища в країні останнім часом наростають, постає питання про пошук нових альтернатив розвитку. Процес удосконалення стратегічного управління підприємством передбачає врахування та впровадження на підприємстві системи стратегічних мотиваційних заходів, спрямованих на підвищення стратегічної активності підприємства в цілому та стратегічної активності персоналу зокрема. У пропонованому нами підході до вдосконалення мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством основою виступає розробка мотиваційної стратегії, під якою ми розуміємо комплекс заходів, спрямованих на підвищення стратегічної активності підприємства та стратегічної активності персоналу.

Мотиваційна стратегія повинна розроблятися як один із підвидів функціональної кадрової стратегії та за своїм змістом і структурою відповідати корпоративній стратегії підприємства (рис. 3.3).



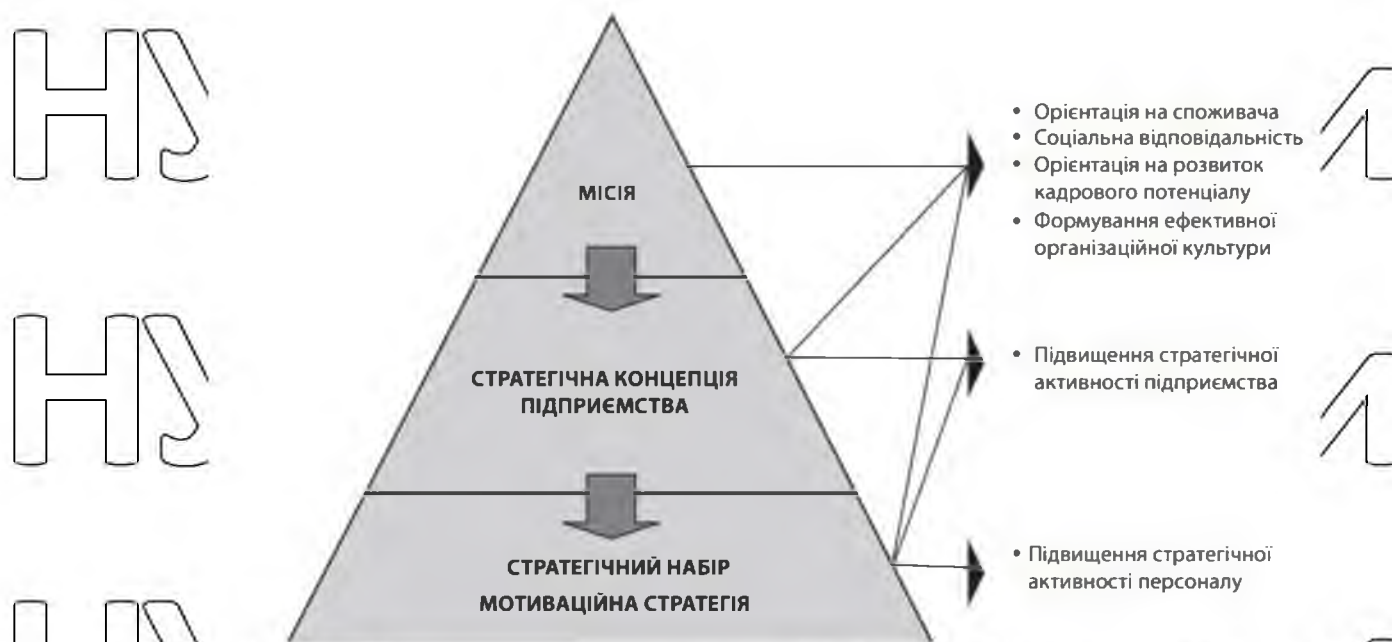


Рис. 3.3. Мотиваційна стратегія підприємства торгівлі

Як видно з рис. 3.3, мотиваційна стратегія має на меті підвищення стратегічної активності персоналу, що, у свою чергу, впливає на підвищення стратегічної активності підприємства та дозволяє йому досягати цілей стратегічного управління. Місія підприємства, якій мають відповідати стратегічна концепція розвитку підприємства і мотиваційна стратегія зокрема, відображає всі основні складові (ринок, товар, споживач, працівники) і є передумовою формування орієнтації підприємства на споживача, його соціальної відповідальності, спрямування на розвиток кадрового потенціалу та формування ефективної організаційної культури. Як свідчить практика, підприємства, що використовують комплексний підхід до розв'язання проблем мотивування персоналу та оптимізації своєї діяльності, мають більш сильну конкурентну позицію на ринку та зростаючу прихильність споживачів, що забезпечує їх перспективний довгостроковий розвиток. Цей висновок підтверджує дослідження економічної діяльності підприємств торгівлі.

Загальною тенденцією є те, що конкуренція між підприємствами торгівлі на сьогоднішній день посилюється, і спостерігається динаміка до зменшення їх кількості за збільшення торговельних площ (що продиктовано вимогами ринку

та побажаннями споживачів). У зв'язку з цим підприємствам торгівлі слід сконцентрувати свою увагу на зміцненні стратегічної позиції, що можливо лише за підвищення стратегічної активності підприємства та персоналу.

Цю умову можливо виконати при формуванні комплексного концептуального підходу до мотивування на підприємстві торгівлі, який передбачає визначення мотиваційної «зони», встановлення мотиваційних цілей, розробку мотиваційної стратегії, визначення комплексу мотивування та розробку мотиваційних заходів.

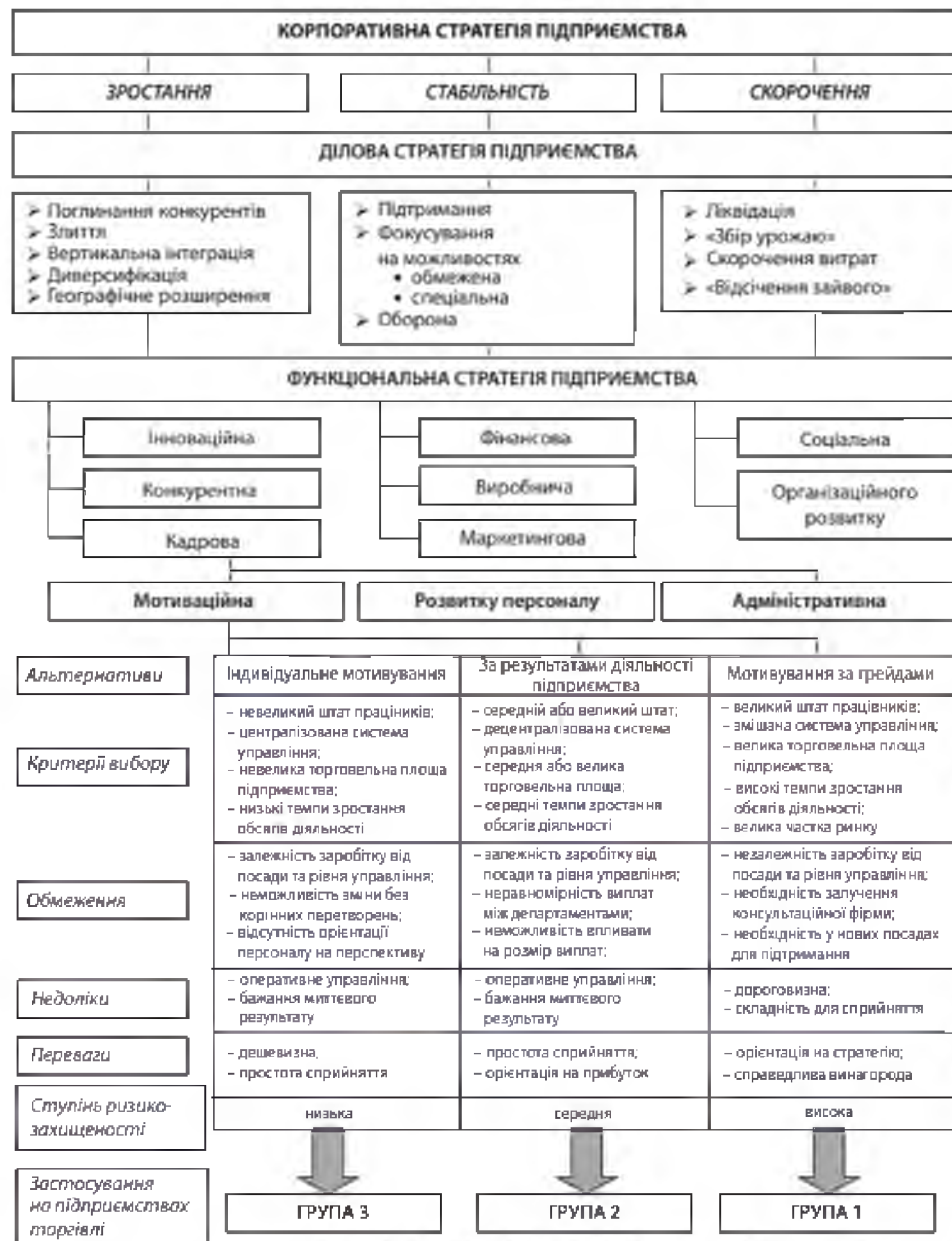


Рис. 3.4. Мотиваційна стратегія у стратегічному наборі підприємства



На рис. 3.4 нами представлено місце мотиваційної стратегії у стратегічному колі підприємства торгівлі. Основними альтернативами мотиваційної стратегії обрано індивідуальне мотивування, мотивування за результатами діяльності підприємства та мотивування за грейдами. По кожній з альтернатив встановлено критерії вибору певної альтернативи, її обмеження, переваги та недоліки, ступінь ризикозахищеності.

Практичне застосування цих альтернатив досліджувалося на підприємствах торгівлі у 2008–2014 рр., що дозволило виділити 3-поміж шести торговельних мереж (233 магазини) три групи за трьома форматами: Група 1 («Гіпермаркет»), Група 2 («Супермаркет»), Група 3 («Магазин біля дому»), які були проаналізовані за критерієм сервісу [18].

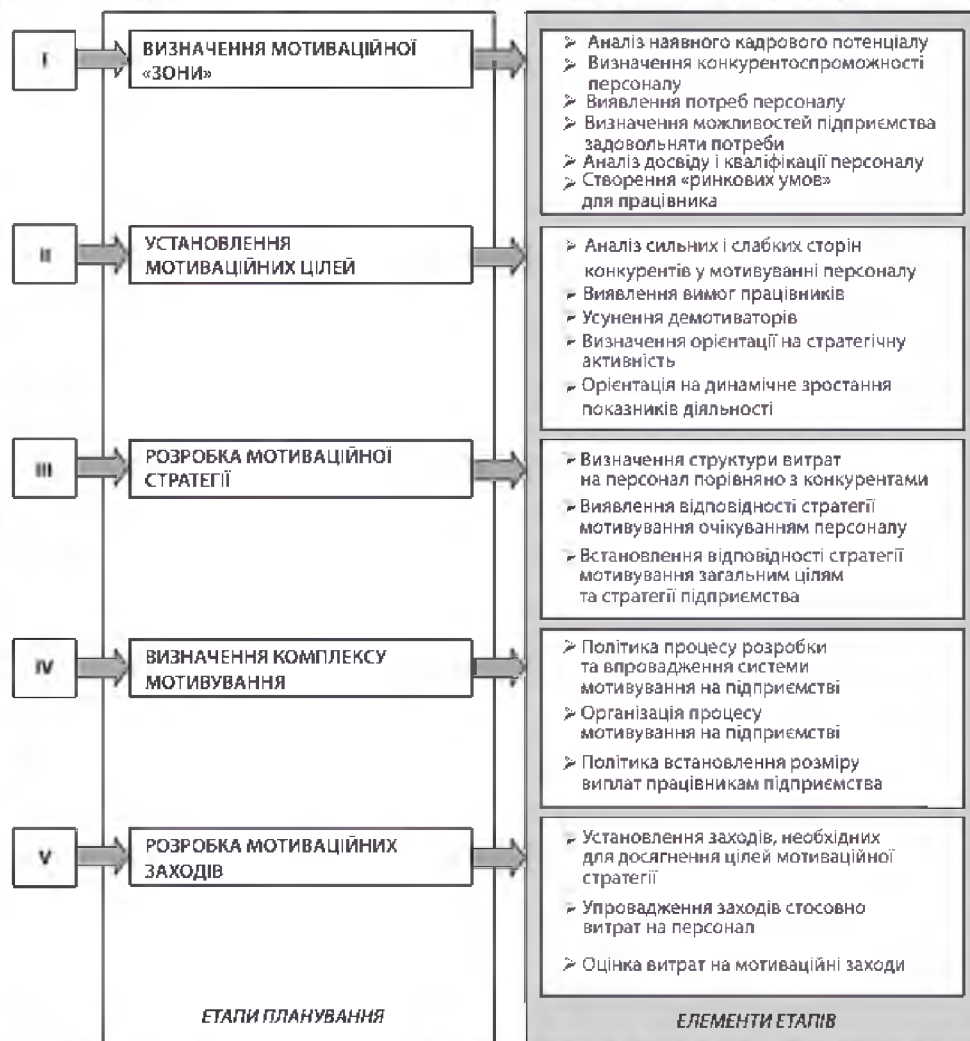


Рис. 3.5 Мотиваційна концепція підприємства торгівлі



За результатами дослідження встановлено, що для 1 Групи більш прийнятною є альтернатива мотивування за грейдами, що аргументовано великим штатом працівників та необхідністю справедливої оцінки складності праці окремих працівників залежно від посади, рівня виконання та результатів діяльності. Для Групи 2 прийнятною є альтернатива мотивування за результатами діяльності підприємства, що пов'язано з необхідністю зацікавлення окремих працівників та відчуттів у виконанні та перевиконанні планів. Для Групи 3 більш прийнятною є альтернатива індивідуального мотивування, що пояснюється невеликим штатом працівників та досить сильною плінністю кадрів. Для вдосконалення мотиваційного механізму стратегічного управління на підприємстві торгівлі нами пропонується застосування мотиваційної концепції, яка передбачає поетапне планування діяльності з урахуванням таких елементів (рис. 3.5).

Мотиваційна стратегія, що виступає основним засобом управління кадровим потенціалом підприємства торгівлі, полягає у визначенні потреб підприємства та його персоналу та створенні відповідного середовища для задоволення цих потреб. При формуванні мотиваційної стратегії на підприємстві торгівлі важливим аспектом є тісний взаємозв'язок об'єкта мотивування з тими, хто розробляє мотиваційну стратегію. Адже в цьому процесі мають бути задіяні майже всі важливі елементи діяльності підприємства торгівлі, що мають вплив на його перспективний розвиток. Особливістю нашого підходу є розмежування стратегічної активності підприємства і стратегічної активності персоналу як двох пов'язаних, але відносно самостійних цільових орієнтирів мотиваційної стратегії.



Рис. 3.6. Структура мотиваційної концепції підприємства логвілі

На рис. 3.6 представлено результати мотиваційного впливу на стратегічну активність підприємства та стратегічну активність персоналу.

Результати мотиваційного впливу можуть стосуватися або тільки підприємства, або тільки працівників. Проте найважливішого значення набувають результати сукупної дії, такі як формування позитивного іміджу підприємства, орієнтація на споживача, орієнтація на перспективний і довгостроковий розвиток, формування дієвої та ефективної організаційної культури. Урахування зазначених складових при формуванні та реалізації на підприємстві мотиваційної стратегії дозволяє чітко розмежувати завдання робочої групи, що займатиметься розробкою та впровадженням мотиваційної стратегії, та врахувати найважливіші аспекти діяльності підприємства у перспективі.

Задля оцінки існуючої на підприємстві мотиваційної стратегії як складової мотиваційного механізму стратегічного управління запропоновано методику розрахунку дієвості мотиваційного механізму стратегічного

управління підприємством. Діагностування його дієвості здійснюється шляхом моніторингу специфічних індикаторів та чинників, здатних здійснювати вплив на стратегічний розвиток підприємств торгівлі. Формально оцінку дієвості мотиваційного механізму стратегічного управління підприємствами торгівлі представлено в такий спосіб:

$$D = \frac{L \cdot C \cdot S \cdot P \cdot m}{ED} \cdot \sqrt[4]{I_1 \cdot I_2 \cdot I_3 \cdot I_4}$$

де D – дієвість мотиваційного механізму стратегічного управління підприємствами торгівлі;

L – складність та працемісткість проекту;

C – упевненість співробітника у справедливості та чесності винагороди; S – стратегічне мислення та впевненість співробітника в собі;

P – вірогідність того, що винагорода задовольняє потреби співробітника;

ED – дохід підприємства торгівлі, q – інфляція, cрр – податки;

I 1 – інтегральний показник впливу кадрової групи чинників;

I 2 – інтегральний показник впливу фінансової групи чинників;

I 3 – інтегральний показник впливу маркетингової групи чинників;

I 4 – інтегральний показник впливу чинників матеріально-технічної групи.

Таблиця 3.1.

Дієвість мотиваційного механізму на підприємствах торгівлі

Рік	Фактичні значення			Рік	Прогноз		
	Формати підприємств торгівлі				Формати підприємств торгівлі		
	Група 1	Група 2	Група 3		Група 1	Група 2	Група 3
2008	0,51	0,27	0,37	2015	0,278	0,273	0,267
2009	0,37	0,21	0,34	2016	0,293	0,271	0,251
2010	0,49	0,26	0,32	2017	0,304	0,269	0,236
2011	0,49	0,16	0,28	2018	0,397	0,267	0,222
2012	0,46	0,26	0,22	2019	0,519	0,264	0,209
2013	0,34	0,28	0,231	2020	0,678	0,263	0,197
2014	0,26	0,25	0,183	2021	0,885	0,261	0,185

Проведені розрахунки виявили, що найкращі показники на сьогоднішній день притаманні підприємствам торгівлі групи 1 (гіпермаркети). Стратегічне управління 2 та 3 груп ризикує погіршуватися в майбутньому при незмінному мотиваційному механізмі стратегічного управління (табл. 3.1). Процес удосконалення мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством торгівлі повинен ураховувати особливості персоналу, що працює на підприємстві, а саме: потреби, інтереси, установки і ціннісні орієнтації працівників, а також структуру і культуру управління персоналом організації [1, 18].

Удосконалення мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством торгівлі потребує, на наш погляд, таких заходів.

По-перше, розвиток організаційної культури підприємства (адже персонал, що дотримується правил і принципів організаційної культури підприємства, розуміє свою значущість у процесі управління підприємством та відчуває відповідальність за свою діяльність).

По-друге, створення ефективної команди (придільення особливої уваги підбору та мотивуванню «мозкового центру» – робочої групи, що відповідає за складання перспективних планів підприємства).

По-третє, застосування адміністративно-розпорядчих методів (при наявності персоналу, що здійснює сильний опір змінам, які передбачаються стратегічним розвитком підприємства, такий підхід є незамінним).

По-четверте, формування позитивного іміджу підприємства (орієнтація підприємства на споживача, його соціальну відповідальність за зміцнення конкурентної позиції на ринку). У процесі удосконалення мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством торгівлі власники та керівництво мають чітко усвідомлювати, яким має бути очікуваний ефект від реалізації даного механізму та дотримуватись цих критеріїв при розробці мотиваційної стратегії.

Отже, запропонований підхід до розробки і реалізації мотиваційної стратегії дозволяє підвищити стратегічну активність персоналу і конкурентоспроможність підприємства торгівлі.

### 3.3. Світовий досвід регулювання торгівельної діяльності

Світова торгівля є традиційною, історично першою і нині – однією із основних форм міжнародних економічних відносин. Вона виступає кількісним виразом міжнародного поділу праці, переваги якого пов'язані з підвищенням ефективності виробництва, зниженням витрат і пошуком найкращого задоволення економічних інтересів.

Розширення міжнародної торгівлі останнім часом хоч і привнесло соціальні та економічні вигоди, проте іноді спричиняло загострення негативних соціальних, екологічних і навіть економічних наслідків. Проаналізувавши перспективи міжнародної торгівлі як інструменту посилення прогресу в досягненні країною цілей сталого розвитку, можна визначити методи пом'якшення впливу негативних чинників на шляху їх реалізації. Міжнародна торгівля являє собою обмін товарами та послугами між державами. Для національного господарства участь у міжнародній торгівлі набуває форми зовнішньої торгівлі.

Світовий ринок є сферою міжнародного балансу попиту та пропозиції на товари, що експортуються й імпортуються різними країнами. Докорінні зміни у сфері виробництва, обігу та фінансів переконливо свідчать про поширення та поглиблення глобалізації економічної діяльності в сучасному світі на мікро- та макроекономічному рівнях. Глобалізація є об'єктивним, але досить складним, комплексним і суперечливим явищем, яке одночасно сприяє і зміцненню співробітництва, і посиленню конкуренції.

Міжнародна торгівля є характерною рисою існування світового ринку, який являє собою сферу товарно-грошових відносин між країнами, що



ґрунтуються на міжнародному поділі праці та інших чинниках виробництва [3].

Товари чи послуга, які знаходяться на світовому ринку у фазі обміну, виконують інформаційну функцію, оскільки повідомляють про середні величини сукупного попиту та пропозиції. Через це країни мають змогу оцінювати й адаптувати параметри своєї продукції та виробництва (тобто що, скільки, для кого слід виробляти) до вимог світового ринку.

Міжнародне співтовариство виробило цілий ряд принципів, на яких базується міжнародна торгівля:

✓ торговельні відносини базуються на основі поваги принципів суверенної рівності, самовизначення народів і невтручання у внутрішні справи інших держав;

✓ недопущення дискримінації, що може здійснюватися у зв'язку з належністю держав до різних соціально-економічних систем;

✓ кожна країна має суверенне право на вільну торгівлю з іншими країнами;

✓ економічний розвиток і соціальний прогрес можуть стати загальною справою всього міжнародного співробітництва, сприяти зміцненню мирних відносин між країнами;

✓ міжнародна торгівля повинна сприяти розвитку регіональних економічних угруповань, інтеграції й іншим формам економічного співробітництва між країнами, що розвиваються;

✓ міжнародна торгівля повинна регулюватися правилами, що сприяють економічному та соціальному прогресу;

✓ міжнародна торгівля має бути взаємовигідною та вестися в режимі найбільшого сприяння, у її межах не повинні застосовуватися дії, що шкодять торговельним інтересам інших країн;

✓ розширення та всебічний розвиток міжнародної торгівлі залежить від можливості доступу на ринки і вигідності цін на сировинні товари, що експортуються;

✓ розвинуті країни, що діють у регіональних економічних

угрупованнях, повинні робити все від них залежне, щоб не нашкодити і не впливати негативно на розширення імпорту з третіх країн, особливо країн, що розвиваються;

✓ національна та міжнародна економічна політика повинна бути спрямована на досягнення міжнародного поділу праці відповідно до потреб та інтересів країн, що розвиваються, і світу в цілому;

✓ міжнародні установи і країни, що розвиваються, повинні забезпечити посилення припливу міжнародної фінансової, технічної й економічної допомоги для зміцнення та підтримки шляхом поповнення експортного виторгу країн, що розвиваються, їхніх зусиль для прискорення економічного зростання;

✓ значна частина коштів, що вивільняється внаслідок роззброювання, має спрямовуватися на економічний розвиток країн, що розвиваються;

✓ державам, що не мають виходу до моря, необхідно надавати максимум можливостей, що дозволили б їм перебороти вплив внутрішньоконтинентального положення на їхню торгівлю;

✓ повна деколонізація відповідно до декларації ООН про надання незалежності колоніальним країнам і народам є необхідною умовою економічного розвитку та здійснення суверенних прав країн на природні багатства.

Суттєве значення міжнародної торгівлі підтверджується тим, що нині жодна країна світу не може обійтися без зовнішньої торгівлі. Усі країни так чи інакше від неї залежать, але міра залежності в них різна (рис. 1).



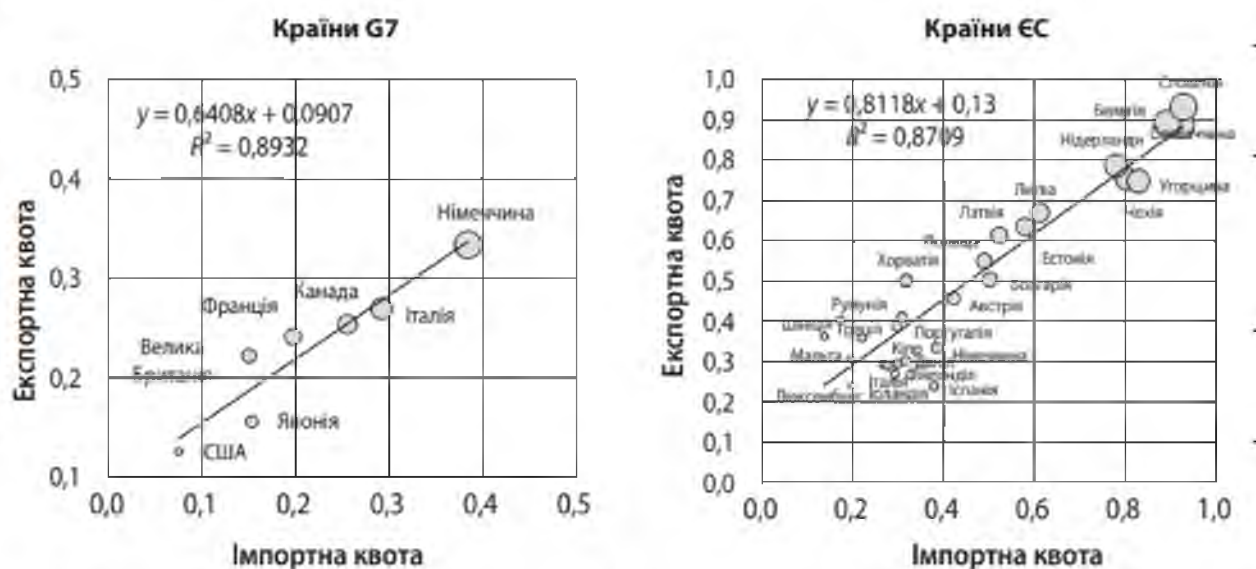


Рис. 3.7. Крива міжнародної торгівлі.

За результативними показниками міжнародної торгівлі всі країни світу можна розподілити на три групи: високозалежні (45–93%), середньозалежні (14–44%) і низькозалежні (2,7–13%). Глобальна торгова система зазнає тектонічних зрушень, які переорієнтують міжнародні ланцюги постачання на десятиліття вперед (рис. 3.8).



Рис. 3.8. Динаміка торговельного сальдо між різними регіонами світу

У 2022 р. світова торгівля досягла рекордних 32 трлн дол., незважаючи на війну в Україні та триваліший вплив пандемії. Торгівля товарами зросла у 2022 р. на 10% порівняно з минулим роком до приблизно 25 трлн дол., частково

завдяки вищим цінам на енергоносії. Послуги зросли на 15% до рекордних 7 трлн дол. [14].

Квартальну динаміку світового експорту та імпорту за 2006–2022 рр наведено на рис. 3. Зростання обсягів торгівлі у 2022 р. було повільніше, ніж очікувалося, – усього на рівні 2,7% після падіння в четвертому кварталі, проте сильніше, ніж у найгіршому сценарії, розглянутому на початку війни в Україні. У 2022 р. світовий імпорт склав 25,6 трлн дол., при цьому також незначно переваживши експорт, обсяг якого становив 24,9 трлн дол.

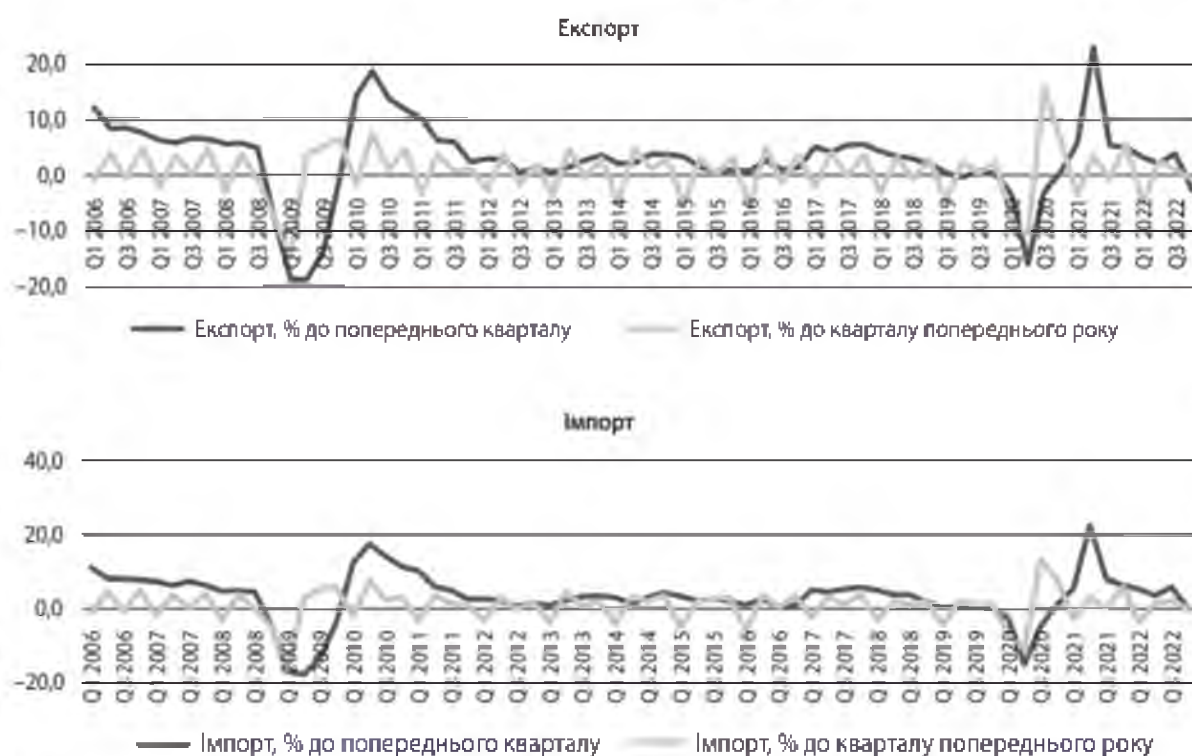


Рис. 3.9. Квартальна динаміка торгівлі, 2006 – 2022 роки

Ланцюгові індекси експорту та імпорту суттєво коливалися під впливом COVID-19 у 2019–2020 рр. У 2022 р. збройна агресія російської федерації ускладнила міжнародну логістику, порушивши ланцюги постачання, що призвело до зниження індексу імпорту на 8,7% порівняно з 2022 р. [45].

За даними експертів СOT, зростання торгівлі сповільниться до 1,7% у 2023 р. після зростання на 2,7% у 2022 р., оскільки світова економіка стикається зі значними викликами. Прогнози економічного зростання на 2023 р.



переглядаються в бік зниження через високі ціни на енергоносії, підвищення процентних ставок, стійку інфляцію в багатьох економіках і негативні глобальні економічні наслідки війни в Україні.

Ще два фактори, які можуть суттєво вплинути на структуру торгівлі у 2023 р. і змінити очікування, – розвиток глобальних ланцюжків поставок і перехід до більш екологічної світової економіки. Частково падіння вартості міжнародної торгівлі протягом другої половини 2022 р. пов'язане зі зниженням цін на сировину. Починаючи з третього кварталу 2022 р. торгівля знижувалася в усіх географічних регіонах, за винятком Східної Азії, яка продемонструвала значну стійкість. Якщо виключити економіки Східної Азії, більш значний спад у торгівлі країн, що розвиваються, є вражаючим. Економісти СОП зараз прогнозують зростання торгівлі товарами на 3,2% у 2024 р., що супроводжуватиметься зростанням реального ВВП на 2,4% за ринковим курсом

(рис. 3.10).

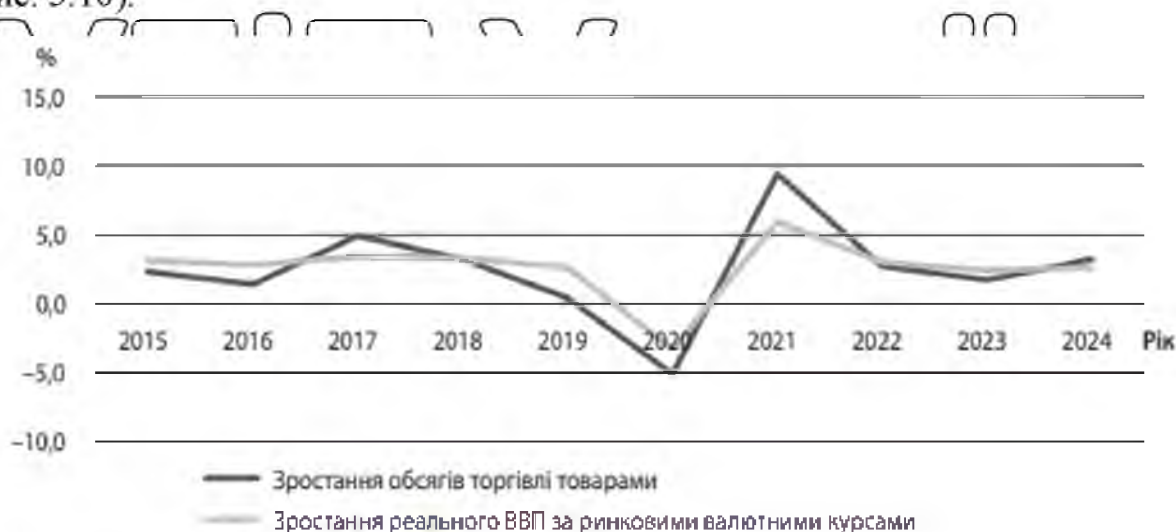


Рис. 3.10. Динаміка та прогноз зростання обсягів світової торгівлі

Товарна структура міжнародної торгівлі формується під впливом конкурентних переваг. Відмінності в цінах зумовлені різними витратами виробництва, які залежать від двох груп чинників. Першу групу чинників формують природні конкурентні переваги, до складу яких належать природно-географічні чинники. Другу групу чинників (соціально-економічних) формують

набуті конкурентні переваги, що характеризують науково-технічний і економічний рівень розвитку країни, її виробничий апарат, масштаби та серійність виробництва, виробничу та соціальну інфраструктуру, масштаби науково-дослідних робіт.

У торгівлі товарами характерною тенденцією є зростання частки торгівлі продукцією обробної промисловості (близько 3/4 вартісного обсягу світового експорту) та скорочення частки сировини і продовольства (близько 1/4). На послуги припадає близько 2/3 світового валового продукту, причому в ряді провідних ринкових країн цей показник значно більший і перевищує 70%, а інколи навіть 80%. Як вид економічної, та, зокрема, міжнародної економічної, діяльності послуги є не тільки домінуючим, а й якісно диверсифікованим компонентом. згідно з класифікацією ГАТТ/СОТ у світі у сфері обігу використовується понад 600 видів послуг [7]. Динаміку товарної структури експорту та імпорту за 2018–2022 рр. наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2.

Експорт та імпорт товарів за певними групами, трлн дол.

Показник	Експорт					Імпорт				
	2018	2019	2020	2021	2022	2018	2019	2020	2021	2022
Обсяг торгівлі, усього	19,5	19,0	17,7	22,3	24,9	20,0	19,3	17,9	22,6	25,6
Індекс зміни до попереднього року, %	103,0	100,4	95,3	108,4	11,7	103,4	100,4	94,6	110,3	113,2
<b>Зокрема</b>										
Сільськогосподарська продукція	1,8	1,8	1,8	2,2	2,0	1,9	1,8	1,8	2,3	2,4
Продукти харчування	1,5	1,5	1,6	1,8	1,8	1,6	1,6	1,6	1,9	1,9
Паливо та продукти видобутку	3,3	3,1	2,3	3,6	3,8	3,4	3,2	2,4	3,9	4,2
Паливо	2,5	2,4	1,6	2,5	2,6	2,6	2,4	1,6	2,6	2,8
Чавун і сталь	0,5	0,4	0,4	0,6	0,9	0,5	0,4	0,4	0,6	0,5
Хімічні речовини	2,2	2,2	2	2,8	2,9	2,3	2,3	2,3	2,9	3,1
Фармацевтика	0,6	0,7	0,7	0,9	1,0	0,7	0,7	0,8	0,9	1,1
Машини та транспортне обладнання	6,6	6,5	6,2	7,3	7,5	7,3	7,2	6,7	7,9	8,1
Офісне та телекомунікаційне обладнання	2,1	2	2,1	2,5	2,7	2,3	2,3	2,4	2,8	2,7
Електронна обробка даних та оргтехніка	0,7	0,7	0,7	0,8	1,0	0,7	0,7	0,7	0,8	0,9
Телекомунікаційне обладнання	0,7	0,6	0,6	0,7	0,8	0,7	0,7	0,7	0,8	1,2
Інтегральні та електронні схеми	0,7	0,7	0,8	1	1,1	0,9	0,9	1	1,1	1,1
Транспортне обладнання	2,2	2,2	1,8	2,1	2,2	2,3	2,3	1,9	2,1	2,6
Автомобільна продукція	1,5	1,5	1,3	1,5	1,8	1,6	1,5	1,2	1,5	1,8
Текстиль	0,3	0,3	0,3	0,4	0,7	0,3	0,3	0,4	0,4	0,6
Одяг	0,5	0,5	0,5	0,7	0,4	0,5	0,5	0,5	0,6	0,6

Протягом 2018–2021 рр. у загальному обсязі світової торгівлі імпорт у цілому переважав експорт. Найвагомішу частку як у експорті, так і в імпорті протягом зазначеного періоду займали машини та транспортне обладнання, зокрема у 2021 р. його частка становила майже 31% у загальному обсязі. На другому місці паливо та продукти видобутку – 16%, далі хімічні речовини, зокрема добрива, частка яких складала 12,5%. Також значну частку займала сільськогосподарська продукція, а саме – 9%. Решта груп товарів представлені менш значними обсягами.

За географічною структурою міжнародної торгівлі, що сформувалася під впливом поглибленого міжнародного поділу праці та розвитку науково-



технічної революції, найбільша частка світового експорту та імпорту належала країнам Азії – 42,9% та 38,3% відповідно (рис. 5).

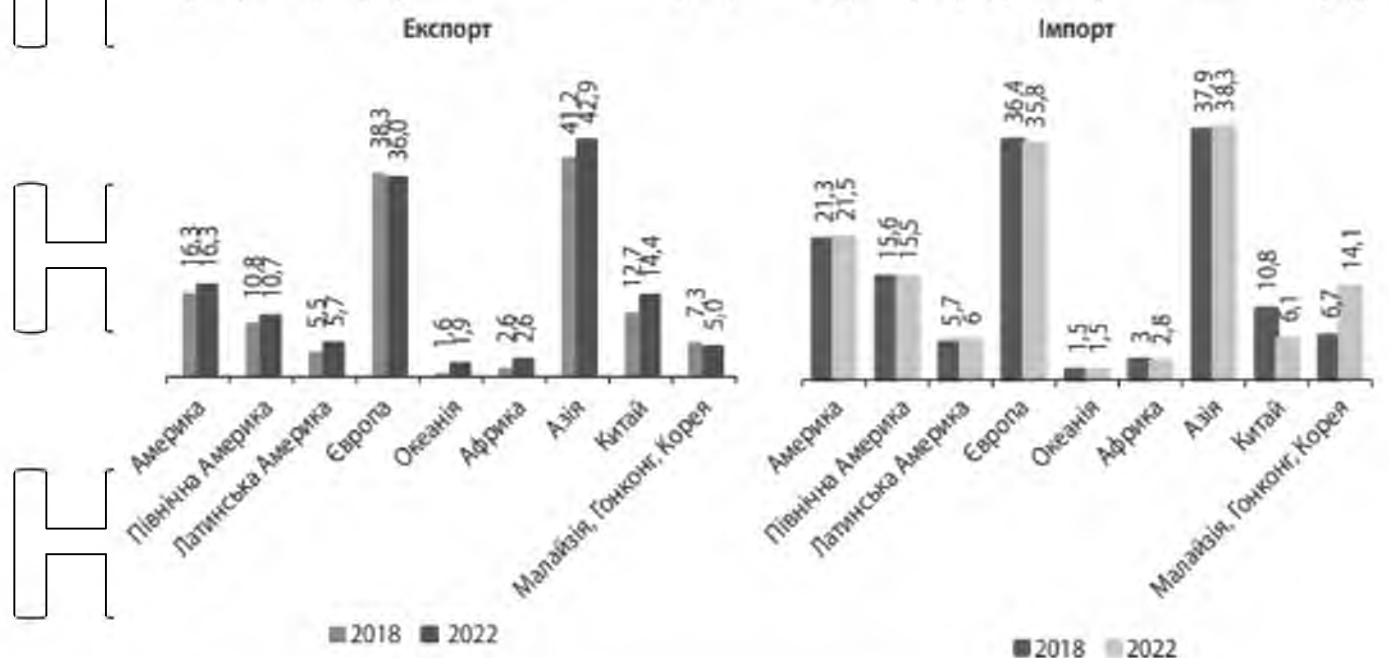


Рис. 3.11. Зміна географічної структури торгівлі

За даними рис. 3.11 видно, що Азія та Європа займають певну частку в структурі міжнародної торгівлі. Країни, що входять до цих регіонів, упевнено лідирують на світовому ринку як в експорті товарів та послуг, так і в імпорті.

Третє місце займає Америка. Проте у 2022 р. регіони-лідери показали деяке зменшення частки (до 2%) у загальному обсязі торгівлі порівняно з 2018 р.

Причинами такого зменшення стали негативні наслідки пандемії COVID-19, нестабільне військово-політичне становище в регіонах, що, своєю чергою, вплинуло на погіршення прогнозів економічного зростання у світі.

Невизначеність залишається високою для ланцюгів постачання, що, своєю чергою, потребує зусиль, спрямованих на побудову більш екологічно чистої глобальної економіки, стимулюючих попит на екологічно сталі продукти,

водночас зменшуючи попит на товари з високим вмістом вуглецю та викопне паливо. Мерль А. Хінріх відзначає що торгівля є невід'ємним компонентом економічного розвитку, але вона не може здійснюватися стабільно без

відповідального екологічного управління та зобов'язання щодо повного розвитку соціального капіталу [7].

Для забезпечення основи вимірювання відносної здатності економік досягати стійкого зростання за рахунок глобальної торгівлі та інвестицій країни розраховують індекс сталої торгівлі Hinrich Foundation (STI). Індекс використовує показники економічних, соціальних та екологічних факторів для ранжування економік-учасниць. Індекс надає інструмент для політики, бізнесу та наукових кІл для формування пріоритетів у просуванні ролі глобальної торгівлі в побудові сталої економіки. Геополітична напруженість і уповільнення світової економіки у 2022 р. зробили економіки більш внутрішніми. Сталість торгівлі повинна залишатися фундаментальною метою міжнародного співтовариства для забезпечення довгострокового економічного зростання та створення вартості. У 2022 р. у всьому світі спостерігалось посилення економічної невизначеності разом із повторним упровадженням геополітичних ризиків (рис. 3.12).



Рис. 3.12. Виклики, що впливають на розвиток бізнесу

За даними рис. 3.12 видно, що керівники надали пріоритет короткостроковим викликам, які важливі для виживання компаній. Десятку

найкращих економік згідно з STI у 2022 р. наведено на рис. 3.13. У 2022 р. Нова Зеландія досягла верхньої позиції в загальному заліку STI, показавши високі результати за всіма складовими, незважаючи на те, що посідала сьоме місце за економічними показниками та перше місце за соціальними та екологічними показниками. Японія та Південна Корея, які посіли перше місце в STI 2020 р., посіли четверте та восьме місце відповідно за індексом 2022 р.

Результати серед п'яти найбільших економік показали, що здорове населення поряд із освітніми досягненнями в поєднанні із соціальною мобільністю характеризують високоефективні економіки. Провідні економіки

прагнуть зменшити викиди вуглекислого газу та пов'язані з ними зовнішні ефекти і ратифікувати відповідні екологічні конвенції. Вони також демонструють зусилля, спрямовані на скорочення споживання енергії та викидів. Гонконг, що очолив рейтинг за економічною складовою STI, посів

тільки третє місце за індексом. Місто-держава. Він є одним із ключових фінансових центрів Азійсько-Тихоокеанського регіону (APAC), залучаючи іноземні інвестиції (чистий приплив прямих іноземних інвестицій становить понад 33% його ВВП), задовольняючи фінансові потреби її приватного сектора

(перше місце за наданням внутрішніх кредитів приватному сектору у відсотках від ВВП) і забезпечуючи стабільність державних фінансів (перше місце за показником ризику зовнішньої торгівлі та платежів).

НУБІП України

НУБІП України

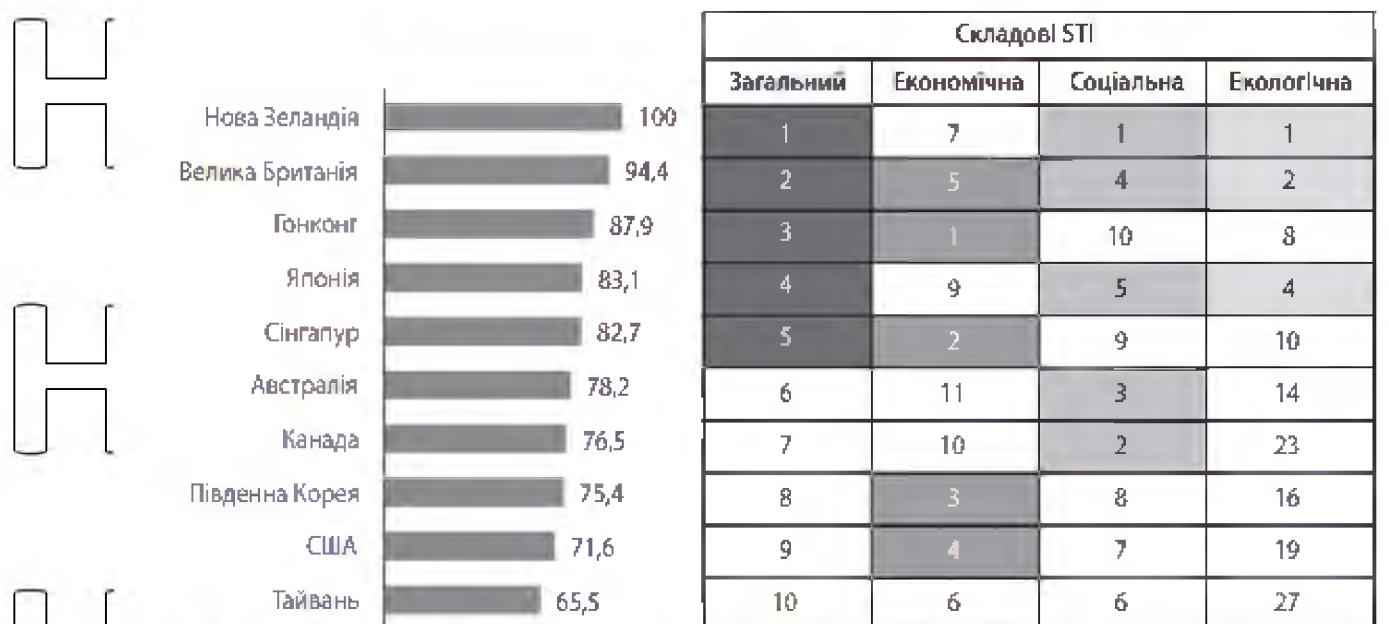


Рис. 3.13. Топ найкращих економік світу за критерієм STI, 2022 рік

З іншого боку, економіка має низькі показники щодо зростання робочої сили (28 місце), диверсифікації експорту (його міжнародна торгівля є відносно висококонцентрованою як за продуктами, так і за партнерами) та накопичення основного капіталу (25 місце у валовому накопиченні основного капіталу як відсоток від ВВП). Сінгапур, посівши друге місце за економічною складовою, у 2022 р. отримав п'яте місце за загальним STI. Сильними сторонами Сінгапуру були: зростання реального ВВП на душу населення на 12,2% у 2021 р.; створення ефективного торговельного середовища, найнижчий рівень торговельних витрат у STI; найдоступніший режим відкритості торгівлі; стабільний обмінний курс сінгапурського долара тощо.

Південна Корея займала третє місце за економічною складовою завдяки високому рівню технологічної інфраструктури (2), стабільному обмінному курсу (1), високій частці інвестицій у дослідження та розробки. Проблемою залишається залучення іноземних інвесторів – чистий приплив прямих іноземних інвестицій становить 0,56% ВВП (26 місце), а також управління поточним сальдо рахунку та резерви в іноземній валюті (монетарна політика, 20 місце). Під впливом змін на світових товарних ринках і геополітичних процесів

протягом останнього десятиліття відбулася суттєва трансформація зовнішньої торгівлі України як у регіональному, так і в товарному розрізі.

Серед головних тенденцій – збільшення ролі країн Європи як торговельного партнера, що серед інших причин відбулося завдяки Угоді про Асоціацію з ЄС та диверсифікації джерел постачання енергії. Зокрема, експорт продовольчих товарів до країн Європи за останнє десятиріччя збільшився майже в п'ятеро [9].

Україна входить до топ-3 постачальників агропродукції до ЄС. У розрізі країн Європи найбільший обсяг товарів експортується до Італії (насамперед металургійна продукція, олія та пшениця) та Польщі (в основному руди та олія). Характерною рисою імпорту з країн Європи останніх років є зростання частки енергоносіїв. Водночас країни Азії останнім часом стали найбільшими споживачами українських товарів, зокрема продовольчих. Єдиним регіоном, обсяги торгівлі з яким за останнє десятиріччя зменшилися, були країни СНД, насамперед за рахунок російської федерації. Україна також має значний науково-технічний потенціал і напрацювання в багатьох наукомістких галузях (літако- і ракетобудування, супутникові технології, інформатика, біотехнології та інші). Розвиток секторів комп'ютерних, науково-дослідницьких і пов'язаних з ними послуг сприятиме стимулюванню технологічного прориву в різних секторах економіки, розширенню використання інформаційних технологій, розвитку національної інформаційної структури.

Експортний потенціал України може суттєво розширитися через подальше відкриття доступу до зовнішніх ринків завдяки укладанню договорів про зону вільної торгівлі (ЗВТ) з країнами – торговельними партнерами. Т хоча наявність угод про ЗВТ не гарантує зростання зовнішнього товарообороту, вони стимулюють вітчизняних виробників підвищувати конкурентоздатність продукції.

Міжнародна торгівля є важливим сектором національного та світового господарства, відіграє важливу роль у розвитку людського капіталу, є найважливішим елементом формування сучасної якості життя і забезпечує



якість економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності країни.

Міжнародна торгівля пов'язана з істотними витратами.

Для прийняття рішення про доцільність та обсяги виробництва, експорту та імпорту країни зіставляють витрати, пов'язані з міжнародною торгівлею, з приростом ефективності в результаті цієї діяльності. Зміни в бюджетній і

безпековій політиці також можуть мати непередбачені міжнародні наслідки, які здатні зменшити глобальну економічну активність і торгівлю. Нарешті, можливість збільшення застосування обмежувальної торговельної політики

може вплинути на попит та інвестиції, а також скоротити економічне зростання

в середньо- та довгостроковій перспективах. Тож імовірність виникнення ризиків є значною.

Основними факторами зростання міжнародної торгівлі є науково-технічний прогрес, поглиблення глобалізаційних процесів, розвиток інновацій у

транспортній сфері, підйом інвестиційної діяльності, а також різні темпи розвитку європейських держав, використання вигідних умов законодавства та зростання рівня освіти населення. Залученість до участі в міжнародній торгівлі

визначає структуру та динаміку економічного розвитку країни, підвищує продуктивність праці та конкурентоспроможність фірм і галузей та, врешті-

решт, впливає на рівень життя населення.

## Висновки та пропозиції

Результати проведеного дослідження магістерського кваліфікаційної роботи дають можливість зробити наступні висновки та надати пропозиції.

У ринковій економіці торгівля є найпоширенішою галуззю підприємницької діяльності і сферою використання праці. Господарсько-торговельна діяльність може приймати наступні форми від суб'єктів господарювання: постачання матеріальних ресурсів і продаж готової продукції; надання послуг з енергопостачання; збір сільськогосподарської продукції; оптова торгівля; роздрібна торгівля і громадське харчування; здача в оренду або продаж засобів виробництва; комерційне посередництво в торговельній діяльності та інша допоміжна діяльність, що сприяє реалізації товарів (послуг) у сфері обігу.

Суб'єктом торговельної діяльності може бути юридична або фізична особа, зареєстрована відповідно до встановлених правил. Вони провадять торговельну діяльність на постійній основі з метою отримання прибутку, укладають договори власним іменем, на свій ризик і несуть відповідальність за ці угоди. В Україні такими суб'єктами є: реєстровий торговець, роздрібне торговельне підприємство, оптове торговельне підприємство, постачальник, продавець, комігент, комісіонер, консигнант, консигнатор, Посередник у торгівлі, комівояжер, торговельний агент, торговельний представник, дилер та рекламне агентство.

Аналіз оптової торгівлі показав стрімкий ріст обсягів товарообороту. Загалом торговельна сфера України демонструє позитивну динаміку розвитку, але варто відзначити помітне зменшення кількості вітчизняних підприємств на ринку, де переважають малі компанії, які намагаються знайти своє місце. Зростання обсягів як роздрібною, так і оптового товарообігу створює додаткові можливості для розвитку національної економіки в цілому. Крім того, в умовах кризи внутрішні виробники користуються високим попитом порівняно з іноземними конкурентами. Навіть при негативних явищах в країні, українські

підприємства отримують можливість укріпити свої позиції на ринку та підвищити свою конкурентоспроможність.

Переважно, на ринку, великими гравцями є українські компанії такі як: АТБ, Варус, Велмарт. Суттєвий вплив на ринок може відбутися при вході на територію України міжнародних мереж на кшталт Lidl, Bedronka, Tesko.

Відповідно до SWOT-аналізу мережі Сільпо, можемо зробити висновок, що сильними сторонами є те що це відома торговельна марка, сильний бренд роботодавця. Розгалужена мережа магазинів, що покриває більшість регіонів країни. Ефективне використання ефекту масштабності. Нееластичний попит на більшість товарів в асортименті забезпечить постійний попит навіть у разі зниження економічного зростання.

Стратегія мотивації, яка є основним інструментом управління кадровим потенціалом торгового підприємства, включає в себе визначення потреб підприємства і його персоналу, а також створення сприятливого середовища для задоволення цих потреб. При розробці мотиваційної стратегії для підприємства торгівлі важливим аспектом є тісний зв'язок між об'єктом мотивації та тими, хто розробляє мотиваційну стратегію.

Міжнародна торгівля є ключовим сектором національного і світового господарства, відіграючи суттєву роль у розвитку людського капіталу та формуванні якості сучасного життя. Вона також сприяє економічному зростанню та підвищенню конкурентоспроможності країни, але вимагає істотних ресурсів.

Зростання міжнародної торгівлі обумовлене кількома факторами, включаючи науково-технічний прогрес, глибоку глобалізацію, інновації у транспортному секторі, інвестиційну активність, а також різні темпи розвитку європейських країн, вигідні законодавчі умови та зростаючий рівень освіти населення.

Участь у міжнародній торгівлі впливає на структуру та темпи економічного розвитку країни, підвищує продуктивність праці та

конкурентоспроможність фірм та галузей, і в кінцевому підсумку впливає на  
якість життя населення.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

## Список використаних джерел

1. Bielova O. I. Conceptual Approaches to the Formation of the Motivational Mechanism of Strategic Management in Trade Networks / O. I. Bielova. — K. : Економіст. — 2013. — № 6. — С. 59–60.

2. Braun O. International Trade and Imperialism. New Jersey : Humanities Press Inc. and Institute of Social Studies, 2007. 412 p.

3. Feenstra R. C., Taylor A. M. International Trade. 2nd ed. Worth Publishers, 2010. 396 p.

4. Hinrich Foundation. URL: <https://www.hinrichfoundation.com>. 9. Bureau of Economic Analysis (BEA). URL: <https://www.bea.gov>

5. Irwin D., Terio M. Does Trade Raise Income? Evidence from the Twentieth Century. Journal of International Economics. 2012. Vol. 107. № 1. P. 1–18.

6. Kojima K. The Pattern of International Trade Among Advanced Countries. Hitotsubashi Journal of Economics. 1964. Vol. 5. No. 1. P. 16–36. URL: <https://www.jstor.org/stable/43295433>

7. Krueger A. O. International Trade. What Everyone Needs to Know. Oxford University Press, 2020. 368 p.

8. Michalopoulos C. The Integration of Transition Economies into the World Trading System. Revue d'économie financière Année. 2001. H-SO. P. 64–89. URL: [https://www.persee.fr/doc/ecofi\\_1767-4603\\_2001\\_hos\\_6\\_1\\_4553](https://www.persee.fr/doc/ecofi_1767-4603_2001_hos_6_1_4553)

9. Neely A. Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice / A. Neely. — Cambridge: Cambridge University Press, 2011. — 528 p.

10. O'Rourke K. Tariffs and Growth in the Late 19th Century. Economic Journal 2011. Vol. 110. P. 456–483.

11. The Economic Report of the President. Washington : U.S. Government Printing Office. 2016. 781 p.

12. UNCTAD. URL: <https://unctad.org>

13. Waugh M. E. International Trade and Income Differences. The American Economic Review. 2010. Vol. 100. No. 5. P. 2093–2124. DOI:



10.1257/aer.100.5.2093

14. World Trade Organization (WTO). URL: <https://www.wto.org>

15. Александрова О. С. Взаємодія конкуренції та партнерства як фактор розвитку середнього класу в Україні: філософський аналіз : монографія / О. С. Александрова. – К. : ПАРАПАН, 2009. – 251 с.

16. Апопій В. В. Система регулювання внутрішньої торгівлі України : монографія. Київ, 2012. 420 с.

17. Бергер Я. М. Экономическая стратегия Китая. М. : Форум, 2009. 560 с.

18. Белова О. І. Методологічний підхід до формування змісту та структури мотиваційного механізму стратегічного управління торговельними мережами / О. І. Белова // Бізнес Інформ. – 2013. – № 2. – С. 155–163.

19. Блауг М. Экономическая мысль в ретроспективе ; пер. с англ. М. : ДелоЛтд, 1994. 687 с.

20. Богацька Н.М. Ефективність діяльності підприємства та її планування / Н.М. Богацька, Д.В. Берднік // Україна наукова: X Міжнар. наук. інтернет-конф., 2013 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://intkonf.org/konf122013/652-kandidat-ekonomichnih-naukdocent-bogacka-n-m-berdnk-d-v-dobera-o-o-efektivnstdyalnost-pdpriyemstva-ta-yiyi-planuvannya.html>

21. Говорушко Т.А. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу : монографія / Т.А. Говорушко, Н.І. Климаш. — К.: Логос, 2013. — 204 с.

22. Голошубова Н. О. Структурна перебудова торгівлі споживчими товарами в Україні. Товари і ринки. 2013. № 1. С. 16–28.

23. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз / навч. посіб. // П. Л. Гордієнко, Л. Г. Дідковська, Н. В. Яшкіна. – Вид. друге, перероб. і доп. – К. : Алерта, 2008. – 478 с.

24. Господарський кодекс України [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=436-15&zahyst=4/UMfPEGznhhdzJ.Zi.IQwPcHI4Ogs80msh8Ie6>.

25. Гришко В.В., Рабштина В.М. Основи ринкових відносин. – Полтава: Полтавський літератор, 1995. – 400 с.

26. Довгань Л. Є. Стратегічне управління : навч. посіб. / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. – 2-ге вид. – К. : ЦУЛ, 2011. – 440 с.

27. Документи Богдана Хмельницького. 1648-1657 рр. Упорядники І.П. Крип'якевич та І.В.Бутич. К.: вид-во АН УРСР, 1961. 740 с.

28. Жучкова Г.А. Результативність діяльності підприємства: науково-методичні аспекти її визначення / Г.А. Жучкова // Ефективна економіка. — 2013. — № 11. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2517>

29. Злупко С.М. Економічна історія України: навчальн. посібник. К.: Знання, 2006. 367 с.

30. Компан О.С. Міста України в другій половині ХУІІ ст. К.: вид-во АН УРСР, 1963. 388 с.

31. Кошельок Г. В. Сучасний стан та перспективи розвитку оптової торгівлі. Інтелект XXI. 2018. № 1. С. 80–85. URL: [http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2018/2018\\_1/17.pdf](http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2018/2018_1/17.pdf)

32. Кудрявцев М. А. Организационно-экономический механизм повышения эффективности оптовой торговли продовольственными товарами в условиях конкурентного рынка : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. М., 2002. 177 с.

33. Кузькіна Т. В., Тімофєєв І. К. Сучасний стан та перспективи розвитку українського оптового ринку. Б

34. Кулаковський В.М. Ярмарки і торги в містах Лівобережної України ХУІІІ ст. Історія народного господарства та економічної думки Української РСР: міжвідом. наук. збірник. 1976. Вип. 10. С. 48 – 55.

35. Куцаренко Н.В. Конкурентоспособность и оценка эффективности конкурентной деятельности организации в современных условиях / Н. В. Куцаренко // Исследования и разработки в области машиностроения, энергетики и управления: материалы XIII Междунар. конф., Гомель, 25—26

апр. 2013 г. — Гомель: ГГТУ им. П. О. Сухого, 2013. — С. 354—355.

36. Куценко А.В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України: монографія / А.В. Куценко. — Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. — 205 с.

37. Лазарева Н.О. Гносеологічні аспекти ефективності діяльності підприємства / Н.О. Лазарева, А.Г. Гончарук // Економічний форум. — 2015. — № 2. — С. 216—222.

38. Лазаревский А.М. Описание старой Малороссии. Т. 2. Нежинский полк. Киев, 1893. 207 с.

39. Лановик Б.Д., Лазаревич М.В. Ілюстрована історія України: короткий курс лекцій. Тернопіль: Джура, 2003. 428 с.

40. Майстро Р.Г. Науково-теоретичні основи ефективності / Р.Г. Майстро, Ю.С. Щербак // Вісник НТУ "ХПІ". — 2014. — № 32 (1075). — С. 97—102.

41. Наказ Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики № 457 від 11.10.2010 р. "Національний класифікатор України — Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010" [Електронний ресурс] // Державний комітет України з питань технічного регулювання та споживчої політики. — Режим доступу: <http://www.dkrp.gov.ua/print/842>

42. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : монографія / А. П. Наливайко. — К. : КНЕУ, 2001. — 227 с.

43. Оптова торгівля / Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

44. Оптова торгівля та її особливості // FRACTUS. 25.11.2019 р. URL: <https://fractus.com.ua/uk/blog/korysni-statti/prodazhi/chim-vidriznyaietsya-optovatorgivlya-vid-rozdribnoi/>

45. Павловський М.А. Макроекономіка перехідного періоду: Український контекст. — К.: Техніка, 1999. — 336 с.

46. Петрова І. Л. Інноваційна діяльність: стимули та перешкоди :

монографія / Петрова І. Л., Шпильова Т. І., Сисоліна Н. П. – К.: Дорадо, 2010.

320 с.

47. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. / І. Л. Петрова. – К. : КНЕУ, 2013. – 466 с.

48. Поняття оптового торговельного підприємства // У кн.: В. В.

Апопій, І. П. Міщук, В. М. Ребицький, С. І. Рудницький, Ю. М. Хом'як.

Організація торгівлі. Київ : Центр навчальної літератури, 2017. 632 с. URL:

<https://pidruchniki.com/19421117/marketing/>

vidi\_optovih\_pidpriyemstv\_klasifikatsiya

49. Роздрібна та оптова торгівля: терміни та визначення понять.

ДСТУ 4303:2004. — [Чинний від 2005-07- 01]. — К. : Держспоживстандарт

України, 2005. — 18 с. — (Національний стандарт України).

50. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов.

Классика экономической мысли. М. : ЭКСМО-Пресс, 2000. 896 с.

51. Стрішенець О.М. Товарне виробництво і торгівля в Україні (друга

половина ХУІІ - кінець ХУІІІ ст. ). Чернівці: Місто, 2009. 304 с.

52. Теоретичні засади ефективної торговельної діяльності в ринкових

умовах [Електронний ресурс]. — Режим доступу:

[http://www.investplan.com.ua/pdf/20\\_2018/4.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/20_2018/4.pdf)

53. Фукуяма Ф. Конец истории и последний человек. М. : АСТ, 2004.

412 с.

54. Харламович К.І. Нариси з історії грецької колонії в Ніжині.

Записки історико – філологічн. відділу Української АН. 1927. Кн. 24. С. 41 -

58.

55. Хміль Ф. Удосконалення управління вітчизняними організаціями

в контексті економічних та суспільних змін / Ф. Хміль // Вісн. Терноп. нац.

екон. ун-ту. – 2009. – № 1. – С. 31–35.

56. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є.

Шершньова, С. В. Оборська. – 2-ге вид., перероб. і доп., К.: КНЕУ, 2004.

699 с.