

**Київський національний торговельно-економічний університет**  
**Кафедра міжнародних економічних відносин**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«ФУНКЦІОНУВАННЯ МІЖНАРОДНИХ МЕРЕЖ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ»**

(на матеріалах ТОВ «Рітейл Тренд» , м. Київ)

Студента 2 курсу 1 групи,  
спеціальності 05 «Економіка»  
спеціалізації «Міжнародна  
економіка»

Горовенко Кирило  
Вікторович

Науковий керівник  
кандидат економічних наук,  
доцент

Кравець Катерина  
Петрівна

Гарант освітньої програми  
кандидат економічних наук,  
професор

Кудирко Людмила  
Петрівна

**Київ 2018**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	3
<b>РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ</b>	
<b>МІЖНАРОДНИХ МЕРЕЖ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ</b>	6
1.1 Поняття міжнародної мережі роздрібної торгівлі	6
1.2 Класифікаційні ознаки міжнародних мереж роздрібної торгівлі	14
1.3 Методичний інструментарій оцінки ефективності функціонування міжнародних мереж роздрібної торгівлі	22
Висновки до розділу 1	32
<b>РОЗДІЛ 2.ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД»</b>	34
2.1 <a href="#"><u>Аналіз результатів фінансово-господарської діяльності ТОВ «Рітейл Тренд»</u></a>	34
2.2 Організація операцій з імпорту ТОВ «Рітейл Тренд»	44
2.3 Оцінка ефективності операцій з імпорту ТОВ «Рітейл Тренд»	52
Висновки до розділу 2	61
<b>РОЗДІЛ 3.НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД»</b>	63
3.1 Визначення резервів оптимізації функціонування ТОВ «Рітейл Тренд»	63
3.2 Обґрунтування заходів оптимізації діяльності ТОВ «Рітейл Тренд»	71
3.3 Прогнозна оцінка ефективності запропонованих заходів щодо оптимізації функціонування ТОВ «Рітейл Тренд»	79
Висновки до розділу 3	87
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</b>	90
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	93
<b>ДОДАТКИ</b>	101



## ВСТУП

Розвиток сфери роздрібної торгівлі, як органічної системи в структурі ринку, взаємопов'язаний із міжнародним економічним розвитком. Для неї характерні загальні тенденції. Так із зростанням числа торговельних організацій, нарощуванням обсягу обороту у вартісній і товарній формі, залишаються високими темпи протікання економічних процесів, посилюється конкуренція, як і в інших галузях.

Останнім часом конкуренція у сфері торгівлі приймає вкрай жорсткі форми. Поряд зі збільшенням внутрішньої конкуренції на український ринок приходять міжнародні роздрібні торговельні мережі. Їх функціонування ґрунтується на потужному інформаційно-фінансовому потенціалі та розвиненій маркетинговій складовій. Це спричиняє посилення позицій таких міжнародних мереж на споживчому ринку України, впливає і на національні торговельні компанії, спонукаючи їх до впровадження у свою діяльність успішних маркетингових практик.

Збільшення інтенсивності конкуренції в галузі і ускладнення її структури диктує необхідність впровадження роздрібними торговельними мережами ефективних технологій ведення бізнесу.

*Аналіз останніх досліджень.* Наукові розробки з питань роздрібної торгівлі висвітлено в працях українських вчених, зокрема В.В. Апопія, І.О. Бланка, Н.О. Голошубової, Л.В. Дідківська, О.О. Кавун, В.Д. Лагутіна, А.А. Мазаракі, Т.М. Мельник, Л.Г. Саркісян, Л.В. Фролової та ін. Питанням теорії та практики маркетингової діяльності присвячено праці таких зарубіжних та вітчизняних вчених, як Дж. Бернет, Дж. Дей, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, Т. Левітт, Г.Л. Багієв, О.А. Біловодська, О.Л. Каніщенко, Л.П. Кудирко, О.М. Мельникович, Є.В. Ромат, А.О. Старостіна, Р.А. Фатхутдінов, Т.М. Циганкова та ін. У своїх дослідженнях науковці акцентують увагу на теоретичних засадах стратегічного

маркетингу, особливостях формування маркетингових стратегій у певних сферах функціонування підприємства тощо. Проте питання функціонування міжнародних роздрібних торговельних мереж потребує детальнішого вивчення та обґрунтування, що обумовило актуальність обраної для дослідження теми.

*Мета випускної кваліфікаційної роботи* полягає у визначенні напрямів та розробці комплексу заходів щодо оптимізації процесу функціонування міжнародних мереж роздрібної торгівлі на споживчому ринку України для підвищення ефективності діяльності.

Для досягнення поставленої мети в роботі поставлені і вирішені наступні завдання:

- визначити поняття міжнародної мережі роздрібної торгівлі;
- дослідити класифікаційні ознаки міжнародних мереж роздрібної торгівлі;
- розглянути методичний інструментарій оцінки ефективності функціонування міжнародних мереж роздрібної торгівлі;
- проаналізувати показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Рітейл Тренд» ;
- дослідити організацію операцій з імпорту на підприємстві;
- оцінити ефективність операцій з імпорту на підприємстві;
- надати оцінку ефективності операцій з імпорту ТОВ «Рітейл Тренд»;
- визначити резерви оптимізації функціонування підприємства;
- обґрунтувати заходи оптимізації діяльності ТОВ «Рітейл Тренд» ;
- спрогнозувати оцінку ефективності запропонованих заходів щодо оптимізації функціонування ТОВ «Рітейл Тренд».

*Об'єктом дослідження* є процеси функціонування міжнародних мереж роздрібної торгівлі.

*Предметом дослідження* є теоретико-методичні підходи та практичний інструментарій формування рекомендацій щодо оптимізації результатів діяльності ТОВ «Рітейл Тренд» на споживчому ринку України.



*Методи дослідження.* Теоретико-методологічним підґрунтям дослідження стали загальнонаукові та спеціальні методи: аналізу та синтезу, порівняння та узагальнення; статистичні; індукції та дедукції; маркетингових досліджень – спостереження, опитування; експертних оцінок; методи фінансового аналізу.

*Інформаційну базу* для написання випускної кваліфікаційної роботи становлять чинні нормативно-правові акти, офіційні публікації та статистичні матеріали Державної служби статистики України, Конференції ООН з торгівлі та розвитку ЮНКТАД, дані вітчизняних і міжнародних інформаційно-аналітичних агенцій, звіти міжнародних мереж роздрібної торгівлі, звітні матеріали підприємства, спеціалізована економічна література, періодичні видання, експертні оцінки та результати авторських розрахунків.

*Структура роботи.* Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МІЖНАРОДНИХ МЕРЕЖ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

#### 1.1. Поняття міжнародної мережі роздрібною торгівлі

В епоху глобалізації трансформація торгівлі носить не тимчасовий, а історично закономірний характер. Спостерігаються глибокі зміни в управлінні і організаційній структурі галузі, системі дистрибуції, маркетингової стратегії, принципах і стандартах торгового обслуговування, технологіях продажів, формах і методах торгівлі, формуванні товарної матриці, моделях взаємодії з постачальниками і покупцями, які придбали індустріальний характер. Глобалізаційні процеси охоплюють всі аспекти стану та розвитку торговельної галузі, але, перш за все, надають безпрецедентний за своїм значенням вплив на роздрібну торгівлю, або ритейл.

Термін «ритейл» в перекладі з французької означає «розрізати, дробити», діяльність з організації роздрібною торгівлі останнім часом все частіше називають ритейлінгом [62].

Економічні словники сучасності подають різні визначення ритейлу. Найчастіше це поняття ототожнюють зі сукупністю механізмів та технологій роздрібних продажів і означають як економічну діяльність, яка пов'язана з реалізацією товарів і послуг кінцевим споживачам – індивідуумам або бізнес-структурам. Трапляються погляди на ритейл як аналог термінів: роздрібний продаж, роздріб, роздрібна торгівля, магазин, багатопрофільна торгівля, багатоформатна торгівля; як “роздрібна торгівля оптовими масштабами” [45, с. 67].

Відповідно до Європейської класифікації торговельних підприємств, мережевий ритейлер - мережева компанія, яка має в своєму розпорядженні широким комплексом товарів і послуг, спрямованих на кінцевого споживача.

Основними ініціаторами і результатом розвитку роздрібної торгівлі в умовах глобалізації є торгові мережі (мережевий рітейл), що визначають стан торгівлі як галузі в більшості країн міжнародної бізнес-спільноти.

Вітчизняна та зарубіжна бізнес-практика свідчить про стрімке збільшення частки торгівлі через мережеві форми її організації, насамперед завдяки очевидним їх перевагам над традиційними типами магазинів.

Відзначимо, що в сучасних умовах спостерігається формування надвеликих і великих торгових мереж, посилення їх глобальної експансії, підвищення впливу і ролі в світовому і національному економічному бізнес-середовищі [65; 66].

Результати аналізу наукової літератури виявили відсутність усталеного тлумачення сутності поняття «міжнародна роздрібна торговельна мережа» попри те, що емпіричні дані підтверджують масштабність та впливовість цього соціально-економічного інституту у системі світового і вітчизняного товарообороту. З огляду на це, доречно дослідити сутність понять «мережа», «торговельна мережа», «роздрібна торгівля», «роздрібна торговельна мережа» та підходи до трактування поняття «міжнародна роздрібна торговельна мережа».

Дослідження просторових і організаційних форм об'єднаних взаємодій бізнес-структур в сфері обігу, тенденцій розвитку мережевого рітейлу показує, що найбільш важливою і всеосяжною формою виступає мережева модель бізнесу.

Однією з перших фундаментальних спроб осмислення трансформацій в глобальному суспільстві і концептуалізації мереж розробив М. Кастельс [22]. На його думку, *мережа* являє собою безліч елементів (суб'єктів), відносин між ними і потоків ресурсів. У різних мережевих концепціях підприємницька мережа (в авторському розумінні - бізнес-мережа) сприймається, перш за все, як сукупність інститутів або індивідуумів, які з'єднані горизонтальними зв'язками. Важливо відзначити, що під горизонтальними зв'язками при мережевому підході розуміється рівність партнерів і відсутність відносин, заснованих на керівництві і підпорядкуванні.

Мережевий підхід закладений в основу формування мережевої організації бізнесу, що змінює традиційний погляд на організацію бізнес-операцій. Мережева



концепція ділових відносин змінює їх характер таким чином, що акцент в економічних відносинах переноситься з конкуренції на кооперацію і співпрацю. Тим не менш, це не знижує актуальність, значимість знаходження і унікальність кожного учасника бізнес-мережі.

Поняття *«роздрібна торгівля»* в українських нормативних документах трактується як вид економічної діяльності суб'єктів господарювання у сфері товарообігу, що охоплює купівлю-продаж товарів кінцевому споживачеві та надання йому торговельних послуг, де здійснюється продаж (перепродаж) без перероблення населенню нових або уживаних товарів, призначених переважно для споживання громадянами (приватними особами) або домашніми господарствами в магазинах, торгових центрах, наметах, кіосках, з лотків, компаніями поштового замовлення, у фірмах посилкової торгівлі, за допомогою рознощиків та вуличних торговців, споживчих кооперативів, аукціонних фірм тощо [35].

Незважаючи на те що розвиток роздрібних торгових мереж йде високими темпами, серед економістів немає єдиного трактування поняття *«роздрібна торговельна мережа»*.

У Методологічних положеннях положення з організації державного статистичного спостереження "Наявність торгової мережі" поняття *«мережа роздрібною торгівлі»* розглядається як сукупність об'єктів (закладів) роздрібною торгівлі, розміщених на визначеній території (місто, селище тощо), яка охоплює стаціонарну, напівстаціонарну та торгівлю поза магазинами [35].

На думку В.В. Апопій, роздрібна торговельна мережа – це загальна сукупність стаціонарних, нестаціонарних, пересувних, віртуальних суб'єктів роздрібною продажу товарів і послуг, об'єднаних за територіальною ознакою [3].

На думку Л.А. Брагіна та Т.П. Данько роздрібна торговельна мережа - це сукупність роздрібних торгових підприємств і інших торгових одиниць на певній території з метою продажу товарів та обслуговування покупців [57]. Це визначення ґрунтується на критерії розміщення торгових підприємств, проте в такому динамічному секторі економіки, як торгівля, до визначення господарської одиниці потрібне застосування не одного, а системи критеріїв.



Згідно з визначенням В.В. Радаєва, торговельна мережа - це сукупність торгових об'єктів, керованих одним власником, що використовують подібні торгові формати і працюють під однією торговою маркою [48, с. 50]. В даному визначенні акцент робиться на існуючі форми зв'язку, а саме:

- формальні інституційні зв'язки, які виражають право власності;
- управлінські зв'язки, які передбачають єдині підходи до організації управління;
- організаційно-технологічні зв'язки між єдиними або подібними форматами;
- символічні зв'язки, які визначаються необхідністю роботи під єдиною торговою маркою.

Однак, в цьому визначенні є суперечливі моменти. По-перше, мережа може управлятися не власником, а найманим менеджером. По-друге, власниками можуть бути кілька власників. По-третє, у визначенні не виділена мета як системоутворюючого елемента. Без наявності мети можна забезпечити інтеграційна взаємодія між торговими об'єктами.

Згідно з визначенням І.А. Кулінич, роздрібна торговельна мережа - це система розташованих в межах певної території об'єктів роздрібною торгівлі, спрямована на забезпечення населення послугами роздрібною торгівлі [28, с. 125].

На думку П.Л. Алтухова та Н.В. Алтухової, роздрібну торговельну мережу слід розглядати як складну відкриту економічну систему, що включає сукупність торгових організацій, об'єднаних єдиною метою, що функціонують під єдиним управлінням, єдиною торговою маркою, а також зв'язків між ними, які надають цій сукупності нових властивостей, які відсутні у елементів, взятих окремо [1]. Дане визначення відображає системність роздрібною торговельній мережі. Системоутворюючим елементом є спільна мета. Зв'язки між елементами можуть бути як формальними, заснованими на діючому в країні законодавстві, так і неформальними, які не регулюються нормами права, а заснованими на реалізації певних принципів. Кожен елемент, що входить в роздрібну торговельну мережу, вносить свій внесок у характеристику мережі. Важко, наприклад, уявити мережу без розподільного центру, логістики, маркетингу, інформаційних потоків тощо.

У Державному стандарті України «Роздрібна та оптова торгівля. Терміни та визначення» дано визначення «роздрібно́ї торгове́льної мережі́» як сукупності стаціонарних, тимчасових та пересувних торговельних об'єктів, а також аптеки для організації роздрібного продажу товарів, пунктів дистанційного продажу товарів, а також пунктів ремонту предметів особистого користування і домашнього вжитку, не пов'язаного з виробництвом цих виробів [49]. Це визначення характеризує термін «торговельна мережа» з погляду локалізації підприємств торгівлі, розміщених на визначеній території (в районі, місті, області, країні).

Ознаками роздрібно́ї торгове́льної мережі́ як економічної системи є наявність власних економічних інтересів і специфічних механізмів їх реалізації.

Відкритість мережі проявляється в наявності прямого і зворотного зв'язку із зовнішнім середовищем. Вона як самостійна система повинна зберігати внутрішню цілісність і гармонійні взаємини з зовнішнім середовищем. Мережі зазнають впливу факторів зовнішнього середовища і самі певною мірою формують зовнішнє середовище, здійснюючи господарську та соціальну діяльність.

Як елементи роздрібно́ї торгове́льної мережі́ як економічної системи виступають магазини схожих або подібних торгових форматів, розподільні мережі, склади, які слід вважати підсистемами, останні діляться на ще дрібніші підсистеми - структурні підрозділи торгових форматів. Таким чином, кількість одиничних елементів може досягати декількох десятків.

Ефективність роботи мережі визначається ефектом дії кожного елемента і ефектом їх взаємодії. Взаємодія всіх елементів здійснює вище керівництво мережі за допомогою: - розробки стратегії розвитку; - розміщення магазинів по території; - оптимізації логістичних зв'язків, фінансових потоків; - формування політики взаємини з постачальниками, покупцями, страховими та фінансовими установами; - формування політики ціноутворення, конкурентної боротьби, соціального партнерства тощо.



Виконання головною компанією властивих їй функцій багато в чому визначає ефективність роботи мережі і ступінь задоволення потреб населення в продуктах харчування.

*Основними принципами функціонування роздрібно-торговельної мережі на ринку є:*

- принцип цілісності, згідно з яким слід розглядати властивості мережі як всієї системи, яка має синергетичним ефектом, щодо її підсистем (що входять до неї магазинів) і неможливо вивести з властивостей елементів властивості цілого. Наприклад, керівник, який може ефективно управляти окремо взятим магазином, може виявитися неефективним, керуючи мережею, якщо він не врахує властивості мережі в цілому, або не можна судити про роботу всієї мережі по діяльності окремого мережевого магазину;

- принцип залежності та ієрархічності кожного структурного елементу мережі від його ролі і місця в мережі. Наприклад, при розподілі ресурсів головна компанія мережі визначає пріоритети, з тим щоб ці ресурси отримали мережеві магазини, які вносять більший внесок в результати роботи мережі. Як наслідок, ресурси використовуються більш раціонально. Мережеві магазини, які не отримали додаткові ресурси, повинні продемонструвати вміння ефективно використовувати вже наявні;

- принцип наукової обґрунтованості системи управління мережею, який передбачає знання кон'юнктури і ємності ринку, поведінки постачальників і споживачів, стану внутрішнього і зовнішнього середовища, вміння розробляти і реалізовувати конкурентні, цінові та інші стратегії, бачити найближчі і віддалені наслідки прийнятих рішень;

- принцип орієнтації роздрібно-торговельній мережі на інноваційний шлях розвитку, який означає використання нововведень у всіх ланках торгово-технологічного процесу, починаючи з покупки продовольчих товарів, їх доставки до складування та реалізації. Інновації стають джерелами підвищення конкурентоспроможності мережі, сприятливого іміджу, лояльності споживачів;

- принцип збереження і розвитку конкурентних переваг означає прагнення домогтися переваги в якій-небудь області діяльності і зберегти його як можна довше, одночасно працюючи над вдосконаленням інших областей. В такому розумінні реалізація даного принципу буде благом для суспільства;

- принцип соціальної орієнтації господарської діяльності (отримання прибутку шляхом служіння суспільству), який означає отримання прибутку не будь-яким шляхом, а тільки за допомогою задоволення потреб людей, не завдаючи шкоди їх здоров'ю, довголіття. Даний принцип повинен враховуватися при встановленні цін на соціально значущі товари, проведення заходів соціального спрямування. Роздрібна торговельна мережа як економічна система може бути охарактеризована наступними властивостями:

- адаптивність роздрібних торгових мереж до змін на продовольчому ринку країни і глобальному ринку, економіці всієї країни, тобто здатність зберігати свою стійкість при значних зовнішніх впливах. Такими діями можуть бути недолік пропозиції продукції, регулюючі заходи держави, світова економічна криза та ін. Властивість адаптивності також доцільно розглядати і при відхиленнях від заданих критеріїв управління внутрішньої середовищем торгової мережі. Відсутність властивості адаптивності призводить до припинення функціонування системи і руйнування іншої, більш ємної системи (в нашому випадку продовольчого ринку);

- складність організаційної структури. На відміну від одиночного торгового підприємства, мережа має безліч об'єктів управління, підвищену складність внутрішніх і зовнішніх зв'язків, значні обсяги інформації, що вимагає обробки з метою прийняття оптимальних управлінських рішень. Це властивість необхідно враховувати при державному регулюванні, оскільки не виключена ймовірність дріб'язкової опіки, сковування ініціативи органів управління, руйнування зовнішніх зв'язків та інших негативних наслідків. Складність структури передбачає наявність управлінських кадрів вищої кваліфікації, розвиненості ринку інформаційних технологій, дисципліни поставок;



- сумісність роздрібних торговельних мереж як економічних систем з іншими підсистемами продовольчого ринку - постачальниками, покупцями, органами державного управління, банками, страховими компаніями тощо. Роздрібні торговельні мережі можуть успішно функціонувати тільки за наявності розвиненої ринкової інфраструктури. Якщо банківська система не здатна уявити дешевий і доступний кредит, а страхові товариства застрахувати страхують ризики, то діяльність мережі буде підірвана. Вона не збереже всі свої властивості як економічної системи і не виконає властиві їй функції. У свою чергу, якщо мережі будуть ігнорувати інтереси постачальників продовольства, споживачів і суспільства в цілому, то їх діяльність приречена на невдачу. Короткострокові вигоди від домінуючого положення можуть обернутися великими втратами в довгостроковому періоді;

- цілеспрямованість дії, що означає побудову дерева цілей мережі, її структурних підрозділів та їх реалізація. Цілі мають бути чітко сформульовані, забезпечені ресурсами, підкріплені організаційними заходами. Цілі роздрібній торговельній мережі та її підрозділів повинні бути повинні суперечити одна одній, узгодженими з цілями партнерів. Якщо на продовольчому ринку не буде досягнуто компромісу цілей його учасників, то постраждають інтереси кожного з них. Узгодження цілей може здійснюватися на основі чинного ринкового механізму і на основі його взаємодії з механізмом державного регулювання;

- властивість здійснювати розширення своєї господарської діяльності. Роздрібна торговельна мережа на продовольчому ринку може з року в рік відтворювати себе в одних і тих же рамках або ширше цих рамок - на рівні нової якості, здійснюючи процес злиття, поглинання, органічного зростання. Перехід до нового, більш високій якості означає розвиток системи. Економічні системи, що не мають можливості забезпечити новий, більш високий якісний рівень розвитку, поглинаються більш розвиненими системами. Цей висновок відноситься і до роздрібних мереж продовольчого ринку, про що свідчить практика витіснення з ринку ще не зміцнілих регіональних торгових мереж. Здатність здійснювати

розширене відтворення мереж визначається багатьма обставинами: цільовими установками власників і менеджерів, наявністю ресурсів, ємністю ринку тощо;

- стійкість - це здатність зберігати себе в будь-якій складній і навіть екстремальній ситуації. Дана властивість проявилася у провідних продуктових мереж в період глобальної економічної кризи. Незважаючи на банкрутство обслуговуючих банків, деяких постачальників, зниження доходів споживачів, ці мережі продовжують функціонувати. Інші мережі, не володіючи властивістю стійкості, зазнали банкрутство.

У праці Севрук І.М. поняття *«міжнародна роздрібна торговельна мережа»* пропонується розглядати як різновид мережевої форми організації і координації об'єктів торгівлі різних типів та геопросторової локалізації, що здійснюють торговельну діяльність під однією торговельною маркою (портфелем власних торговельних марок), мають єдиний центр прийняття управлінських рішень, спільну корпоративну стратегію, власні міжнародні системи логістики та маркетингу, завдяки яким відбувається товаропостачання об'єктів торгівлі мережі на внутрішніх та зовнішніх ринках з урахуванням вимог їх маркетингового середовища [51]. Збільшення масштабів діяльності такого суб'єкта на зарубіжних ринках супроводжується потужною маркетинговою підтримкою, яка має системний та комплексний характер і слугує інструментом конкурентної боротьби.

## **1.2. Класифікаційні ознаки міжнародних мереж роздрібної торгівлі**

Вивчення роздрібної торгівлі за допомогою основних класифікаційних ознак дозволяє отримати інформацію про її якість, відносної величиною і важливості, про вплив зовнішніх чинників, а також про організацію продажу на окремому підприємстві.

В Україні та світі прийнято класифікувати торговельні мережі за регіоном покриття. Це поняття застосовують маркетингологи. Буквально, регіон покриття – це географічний регіон держави, в якому є хоча б один заклад, який представляє певну торговельну мережу. Всі сучасні заклади торгівлі за цим критерієм поділяють на:



- міжнародні (заклади цієї мережі розташовані у декількох країнах);
- національні (заклади такої мережі повинні бути розташованими у понад п'яти областях України);
- регіональні (заклади такої мережі розташовані у трьох-чотирьох областях України);
- локальні (заклади таких мереж розташовані в одній-двох областях України) [72].

Якщо компанії сектора роздрібної торгівлі здійснюють виробництво споживчих товарів, то, як правило, управління своїми функціями планування, виробництва, виробничих закупівель і постачання здійснюються на регіональному рівні, а функціями забезпечення підтримки і стратегічних закупівель – на глобальному рівні. Проте вони передають на зовнішній підряд близько 7% робіт з планування закупівель і обробки замовлень, всього лише 30% виробничих операцій і 10-55% робіт з постачання [61].

У ряді наукових публікацій вітчизняних та іноземних вчених можна знайти найбільш поширену класифікацію, яка передбачає цілісність погляду на міжнародні торговельні мережі, що розглядаються з позиції суб'єктів господарювання [69]:

- за рівнем диверсифікації діяльності,
- за видом торгівлі,
- за кількістю підприємств у складі мережі,
- за формою власності,
- за організаційно-правовою формою господарювання.

Аналізуючи різні класифікації, слід зазначити, що серед авторів немає єдності у визначенні ознак віднесення підприємства до тієї чи іншої категорії, але, узагальнивши і систематизувавши дані, можна виділити ознаки для класифікації роздрібних торгових підприємств, представлені в табл. 1.1.

У науковому і практичному лексиконі отримали поширення терміни, дотичні до рітейлу: стріт-рітейл – об'єкти роздрібної торгівлі, розташовані, як правило, на перших поверхах пішохідних вулиць з великою пропускною

здатністю; фуд-рітейл – мережева роздрібна торгівля продовольчими товарами; рітейл-парк – комплекс з декількох одно- і двоповерхових будівель чи споруд, які згруповані біля великої автостоянки, рітейлер-компанія (супермаркет, брендовий магазин, автосалон, аптека, банк тощо), яка реалізує товари чи послуги приватним клієнтам та ін. Специфіка роздрібних торговельних мереж полягає в тому, що “мережевим продуктом виступають не товари, а власне роздрібна торговельна мережа, бренди підприємств, які використовуються для приваблювання покупців” [39, с. 25].

Таблиця 1.1

## Класифікація роздрібних торговельних мереж

Ознака класифікації	Характеристика
За видом реалізованого асортименту	Універсальні. Спеціалізовані (в тому числі вузькоспеціалізовані). З комбінованим асортиментом. Зі змішаним асортиментом
За формами торговельного обслуговування	Індивідуальне обслуговування або продаж товарів через прилавок (традиційний метод продажу.) З відкритою викладкою. За зразками або каталогами. За попередніми замовленнями. Повне самообслуговування. Прямий продаж. Прямий маркетинг. Електронний маркетинг. Дискаунти
За рівнем цін	Дисконтні магазини. Магазини «кеш енд керрі». Комісійні магазини. Магазини «секонд-хенд». Карго. Бутік
За формами та видами інтеграції	Горизонтальна (корпоративна, добровільна). Вертикальна (роздрібні підприємства з виробником, роздрібні і оптові підприємства, змішана інтеграція)
За рівнем концентрації і за місцем розташування	Ізольоване місце розташування. Групове розміщення торгових точок однієї спеціалізації. Групове розміщення торгових точок різної спеціалізації. Міського значення. У житлових районах
За форматом	Кіоск, прилавок. Павільйон. Міні-маркет. Дискаунтер. Магазин «біля будинку». Дрогері. Супермаркет. Гіпермаркет. Спеціалізований гіпермаркет. Магазин-склад. Універмаг. Спеціалізований магазин. Марочний магазин (бутік). Спеціалізований супермаркет. Торговий центр. Аутлет-центр. Рітейл-парк. Формат DIY (Do it yourself - «зроби сам»). Комісійний магазин. Формат інтернет торгівлі. Формат «магазин майбутнього»

Джерело: [41].

Разом з тим, у звіті Делойт «Світовий сектор роздрібної торгівлі 2018» наголошено, що універсальні рітейлери зберігають лідерські позиції у рейтингу



топ-250 [37]. П'ять провідних гравців сектора роздрібної торгівлі зберегли свої лідерські позиції. Поєднання таких факторів, як органічне зростання, проведення великих операцій з придбання і волатильність курсів іноземної валюти, призвело до перестановок всередині десятки провідних учасників світового роздрібного сектора, частка яких у сукупній виручці 250 найбільших роздрібних компаній склала 30,7% (у порівнянні з 30,4% в минулому р. ). Компанії з продажу товарів широкого вжитку з великим відривом є найбільшими (їх середня виручка склала майже 21,7 млрд дол. США), а також найбільш численними представниками рейтингу (135 компаній складають 54% рейтингу 250 світових роздрібних компаній і дві третини їх виручки).

Загальний обсяг продажу 10 найбільших роздрібних компаній за підсумками 2016 р. становив 1,36 трлн. дол. США. У структурі продажів частка 10 провідних роздрібних компаній становила 30,7%. Обсяги продажів скоротилися для однієї компанії – Carrefour. Такі торговельні мережі як Kroger, Schwarz, Walgreens Boots Alliance, Amazon, Home Depot, Aldi та CVS Health Corporation показали результати вище середнього показника серед TOP-250 роздрібних мереж світу (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Провідні торговельні мережі світу у 2016 р.

Місце у рейтингу	Назва компанії	Країна походження	Роздрібний товарооборот, млрд. дол. США	Темп приросту (+/- до 2015 р.), %
	Wal-Mart	США	485873	0,8
1.	Costco	США	118719	2,2
2.	Kroger	США	115337	5,0
3.	Schwarz	Німеччина	99256	5,3
4.	Walgreens Boots Alliance	США	97058	8,3
5.	Amazon	США	94665	19,4
6.	Home Depot	США	94595	6,9
7.	Aldi	Німеччина	84923	4,8
8.	Carrefour	Франція	84131	-0,4
9.	CVS Health Corporation	США	81100	12,6
TOP-10			1355656	4,5
TOP-250			4410828	4,1
Частка TOP-10			30,7	

Джерело: Звіт Deloitte: Глобальні тенденції ритейлу в 2018 р.[17].



Географічний розподіл найбільших роздрібних мереж можна охарактеризувати наступним чином. Країною походження більшої половини з розглянутих десяти провідних глобальних роздрібних мереж є США, а кількість американських компаній серед 250 лідерів становить 80. Кількість європейських компаній скоротилася з 92 в 2009 р до 82 в 2016 р. Це стало наслідком як більш слабких позицій євро в порівнянні з доларом США, так і зниження обсягу продажів у частині європейських компаній в результаті скорочення інвестицій в розвиток мереж. При цьому зростання продажів і прибутковості у німецьких мереж був нижче, у французьких та британських.

У той же час саме західноєвропейські (французькі та німецькі) роздрібні мережею проявляють найбільшу глобальну активність. Щоб зменшити залежність від стану внутрішнього ринку ці компанії здійснили експансію на найбільш привабливі зростаючі закордонні ринки Індії, Китаю, Латинської Америки і країн Східної Європи.

Азійсько-Тихоокеанський регіон додав чотири роздрібні мережі у рейтингу у рейтингу 2016, і зараз нараховує 63 компанії у топ-250. Рітейлери, розташовані в Китаї, Гонконгу та інших "країнах регіону, були ключовими ринками зростання.

У топ-10 найбільших у світі роздрібних торговців, як правило, міжнародні рітейлери сфокусовані на операціях в середньому у 15 країнах, у порівнянні з 10 - для топ-250. Три з 10 найбільших роздрібних торговців - Aldi, Schwarz Group та Carrefour - отримують більше половини дохід від іноземних операцій. Більше третини роздрібних доходів Amazon надходить від іноземних операцій; у той час, як Wal-Mart та Costco - приблизно чверть. Kroger залишається єдиним роздрібним торговельним центром топ-10, який на даний момент не працює на глобальному рівні [17].

Для аналізу за видом реалізованого асортименту у Deloitte використовують поділ на чотири сектори: одяг та аксесуари, товари, що швидко рухаються, товари різноманітності та товарів для дозвілля, а також диверсифіковані. Найбільш вигідним є роздрібні продажі одягу та аксесуарів (табл. 1.3).



Слід наголосити, що у роздрібній торгівлі руйнування традиційних бізнес-моделей поступилося місцем безпрецедентним змінам. Потрібно злиття он-лайну і оф-лайну, щоб краще обслуговувати більш вимогливих покупців і використовувати споживчий досвід. Інновації та трансформації відбуваються швидше і в більшій мірі, ніж будь-коли, ставлячи перед ритейлерами нові виклики, вимагаючи переглядати звичні стратегії для збереження потрібних показників темпів зростання, продуктивності і рентабельності.

Таблиця 1.3

Товарний профіль міжнародних мереж роздрібної торгівлі у 2016 р.

Сектор продукції	Кількість компаній	Середній роздрібний дохід, млн дол.	Частка компаній у топ-250, %	Частка доходів у топ-250, %	Роздрібний дохід від іноземних операцій, %	Рівень глобалізації за сектором продукції	
						Середня кількість країн	Частка операторів в одній країні, %
Топ-250	250	17643	100	100	22,5	10	33,2
Одяг та аксесуари	43	10055	17,2	9,8	35,1	26,5	14,0
Товари, що швидко рухаються	135	21685	54	66,4	21,1	5,9	38,5
Товари для дозвілля	51	14698	20,4	17	22,4	8,1	33,3
Диверсифіковані	21	14354	8,4	6,8	20,4	6,7	38,1

Джерело: Звіт Deloitte: Глобальні тенденції ритейлу в 2018 р.[17]

Традиційні магазини закриваються через те, що все більше споживачів починають здійснювати покупки через інтернет. У минулому р.в США закрили рекордну кількість магазинів: до 1-го грудня ліквідовано 6885 торгових точок. Серед тих, хто скорочує мережі: Macy's, JCPenney, Sears/Kmart і безліч ритейлерів, що спеціалізуються на торгівлі одягом. Компанії закривають нерентабельні магазини, щоб зосередитися на найпродуктивніших і перспективних напрямках.

Ритейлери по всьому світу швидко адаптуються до того, що з точки зору споживача немає різниці: купувати товар в традиційному магазині або онлайн через мобільні пристрої. Замість цього покупці стають агрегованими по каналах.

У звіті «The New Digital Divide» за 2016 р. Deloitte опублікувала інформацію, що цифрові взаємодії забезпечують 56 центів з кожного долара, витраченого споживачами, при тому, що три рр. тому цей показник становив лише 36 центів. Згідно з дослідженням Deloitte The Omnichannel Opportunity, люди, які роблять покупки з використанням різних каналів, в тому числі онлайн, мобільних пристроїв і відвідувань фізичного магазину, витрачають удвічі більше тих, хто купує тільки в традиційному роздробі.

Для досягнення синергії e-commerce і оф-лайну, тобто доставки купленого товару в фізичний магазин або прямо у будинок клієнту, існують безліч прикладів партнерства в індустрії роздрібної торгівлі. В першу чергу, це Amazon, який продовжує виходити на нові ринки, розширювати асортимент і тестувати нові технології та концепції. Amazon отримав миттєву присутність в сегменті традиційного ритейлу, коли в серпні 2017 р. купив мережу супермаркетів Whole Foods. Інтернет-гігант також представив власну концепцію магазину без кас і персоналу Amazon Go. Один магазин запущений в тестовому режимі з початку 2017 р.

Проведене нещодавно дослідження показало, що глобальні продажі продуктів харчування через інтернет виросли на 30% в минулому р. Найшвидше цей сегмент e-commerce розвивається в Китаї (+52%), Південній Кореї (+41%), Великобританії (+8%), Франції (+7%), Японії та США (+5%). Китай домінує в електронній комерції, а двома з трьох найбільш швидкозростаючих роздрібних мереж в 2016/17 фінансовому р. стали китайські Vipshop і JD.com.

Найбільша в світі роздрібна мережа Wal-Mart вважає e-commerce одним із стратегічних напрямків розвитку.

Вона вкладає мільярди доларів, щоб впровадити Grocery Online, нарощувати онлайн-продажі, а також використовувати свою велику мережу магазинів, щоб отримати перевагу над Amazon. Роздрібний гігант купив Jet.com, ShoeBuy, Moosejaw, ModCloth і Bonobos, щоб швидко наростити свою частку онлайн-продажів замість будівництва з нуля.



Все частіше, для більш швидкого розвитку найбільші гравці укладають стратегічні альянси. Wal-Mart і JD.com стали партнерами в червні 2016 р., поставивши собі за мету домогтися лідерства в ритейлі Китаю. В рамках угоди Wal-Mart продав JD.com свій e-commerce бізнес Yihaodian і отримав в китайському інтернет-гіганті 5% частку, яка з тих пір зросла до 10%. Зовсім недавно JD.com повідомила, що в партнерстві з провідною тайської роздрібною мережею Central Group планує розвивати онлайн-магазин в Таїланді.

Серед інших сучасних ключових тенденцій, які мають прояв на світовому ринку роздрібної торгівлі, слід виділити наступні:

- збільшення інвестиційної діяльності компаній з країн, що розвиваються;
- послаблення впливу США на глобальний споживчий ринок;
- посилення уваги до ринків Азії;
- підвищення інтересу до сполучення магазинної та позамагазинної форм торгівлі;
- пошук нових ніш на ринку;
- збільшення інвестицій провідних компаній у сферу послуг [50].

Варто зазначити, що характер розвитку роздрібної торгівлі у країнах з розвинутою ринковою економікою відрізняється від країн, що розвиваються. Для ринків роздрібної торгівлі продовольчими товарами розвинутих країн світу в останні рр. характерним є прояв таких ключових трендів:

- збільшення пропозиції непродовольчих товарів в універсальних магазинах та підвищення рівня сервісу;
- сполучення характеристик різних типів магазинів та розвиток нових форматів магазинів;
- підвищення уваги до дискаунтерів внаслідок загострення цінової конкурентної боротьби на ринку.

Характер ключових трендів на ринках роздрібної торгівлі продовольчими товарами країн, що розвиваються, є іншим. Зростаюча там урбанізація споживачів підвищує попит на супермаркети, гіпермаркети та дискаунтери, лібералізація у регулюванні ринку призводить до зростання іноземних



інвестицій, наслідком чого стає активне поширення процесів експансії провідних іноземних компаній.

Масштабність трансформацій, які відбуваються в світовій роздрібній торгівлі, дала підставу фахівцям компанії «Deloitte Touche Tohmatsu Limited» говорити про початок «нової епохи роздрібної глобалізації» [70].

### **1.3 Методичний інструментарій оцінки ефективності функціонування міжнародних мереж роздрібної торгівлі**

Зростання попиту на інформацію, за допомогою якої оцінюється статус комерційних підприємств в секторі роздрібної торгівлі з точки зору прибутковості, продуктивності праці і ефективності, зумовив активний інтерес до показників ефективності цього сектора торгівлі. Показники ефективності дають можливість або оцінювати роботу окремих роздрібних торгових організацій, або визначати, наскільки добре працює сфера роздрібної торгівлі в порівнянні з іншими галузями національної економіки або на міжнародному рівні.

Методика ідентифікації мереж роздрібної торгівлі, розглянута у праці [64], слугує для впізнавання торгових мереж як форми інтеграції.

Завдання методики ідентифікації торгових мереж полягають в наступному:

- встановити правомірність віднесення конкретного об'єднання об'єктів торгівлі до мереж;
- виявити відповідність (невідповідність) фактичних характеристик торгових мереж ознаками, властивих їм за визначенням;
- інституціоналізувати торговельні мережі, тобто ввести торговельні мережі в об'єкти поточного статистичного спостереження, контролю, аналізу і прогнозування.

Другий етап методики ідентифікації полягає в перевірці відповідності ознак торгових об'єднань ознаками торгових мереж і торгових бізнес-мереж.

Для третього етапу ідентифікації - розробки стандартів для встановлення відповідності (ідентичності) торгових мереж заявляється статусу необхідний



комплекс показників ідентифікації торгових мереж.

Показники ідентифікації торгових мереж повинні мати числові критерії і бути співставні з принципами їх діяльності в певній послідовності.

Перший принцип: інтеграція торговельних об'єктів (магазинів). Дотримання принципу полягає в об'єднанні магазинів під єдиною торговою маркою. Приріст числа торгових об'єктів і площ, доводиться наступними показниками: кількість магазинів і їх загальна і торгова площі.

Критерій кількості магазинів торгової мережі, відповідно до законодавства, встановлено на рівні двох і більше торгових організацій, який не відповідає ідеології мереженого ритейлу і не витримує необхідний мінімум інтегрованих в мережу магазинів.

Мережі роздрібної торгівлі з'явилися в результаті вертикальної інтеграції роздрібних торгових компаній, що відносяться до одного і того ж класу діяльності в сфері роздрібної торгівлі (а саме, продажу одного і того ж виду товарів, наприклад, продовольства, меблів тощо) [31]. Виходячи з типу функціонування, роздрібні мережі відносяться до категорії роздрібної торгівлі в магазинах. Багато країн визначили мінімальну кількість роздрібних торгових точок, що працюють в рамках роздрібних мереж в якості додаткового критерію їх відмінності від інших видів роздрібної торгівлі в магазинах. Магазины роздрібної мережі за багатьма ознаками відрізняються від одиночних магазинів, при цьому найбільшим відмінною ознакою є відмінність в їх розмірах. Зазвичай вони пропонують конкретні товари за низькими цінами і отримують прибуток за рахунок великого обсягу продажів, а не за рахунок високої торгової націнки.

У дослідженні Шнорр Ж.П. зазначається, що необхідний мінімум кількості інтегрованих в мережу магазинів, згідно з експертними оцінками, становить 20 - 30 магазинів. Проте, на даній стадії розвитку мережевого ритейлу в країнах, що розвиваються, для ідентифікації мереж реальний критерій становить 10 - 15 магазинів [64, с. 188].

Критерії загальної та торгової площі для торгової мережі в цілому не встановлені, але вони визначені для окремих форматів. При досягненні



встановленого мінімуму інтегрованих в мережу магазинів доцільно наявність власного розподільчого центру, тому показниками, побічно підтверджують цей принцип, є кількість оптових розподільчих центрів (один і більше), їх складської обсяг і (або) величина складських площ.

Другий принцип: фінансова автономність (незалежність). Автономність забезпечується наявністю власних джерел капіталу і фондами. Констатація ідентичності (відповідності) торгової організації статусу торгової мережі підтверджується, якщо в її установчих документах і в реальності формуються: - власні кошти в обороті; - фонд підтримки інтеграції - джерело витрат на інтеграційні процеси; - фонд підготовки кадрів, що забезпечує підвищення трудового потенціалу; - резервний фонд, покликаний підтримувати стабільність торгової мережі; - фонд соціальної підтримки і системи лояльності. Критерієм автономності виступають власні кошти в обороті, які виражаються часткою власних оборотних коштів, заставлених в межах 20 - 35% величини оборотних активів. Джерелом утворення перерахованих вище фондів є прибуток, що залишається в розпорядженні торгової інтеграції, після сплати податків та інших обов'язкових платежів. Доцільно стандартизувати в статуті мінімальний розмір фондів. Наприклад, фонд підтримки інтеграції повинен становити не менше 5% величини обороту торгівлі. Всі фонди кількісно характеризуються їх розміром, динамікою і часток кожного фонду в капіталі.

Третій принцип: просторова інтервенція. Даний принцип обумовлений інтеграційними процесами і проникненням торгових мереж на території. Дотримання принципу підтверджується наступними показниками: кількість географічних сегментів, на яких торговельна мережа має торгові об'єкти і часткою продажів на споживчому ринку конкретної території. Законодавчо, частка торгової мережі на споживчому ринку не повинна перевищувати 25% обороту роздрібною торгівлі регіону.

Четвертий принцип: мультиформатність передбачає процес розвитку форматів роздрібною торгівлі. Показниками мультиформатності є - кількість освоєних форматів торгівлі (не менше 2); оборот торгівлі, доходи і прибуток



магазинів в розрізі приналежності їх торговим форматам; вартість середнього чека покупки в кожному з форматів; питома вага обороту, доходів і прибутку кожного торгового формату в сукупній величині продажів, доходів і прибутку; торгова площа магазинів кожного торгового формату. Сформульований комплекс показників відповідно до принципів ідентифікації торгових мереж представлений в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

## Комплекс показників для ідентифікації торговельних мереж

№ з/п	Принципи ідентифікації торговельних мереж	Показники
1.	Інтеграція торгових об'єктів (магазинів)	Кількість магазинів (не менше 10 - 15), розмір загальної площі, розмір торговельної площі; наявність і кількість розподільних центрів (не менше 1).
2.	Фінансова автономність (незалежність)	Частка власних коштів в обороті (в межах 20 - 35% величини оборотних активів), наявність і величина фондів підтримки інтеграції, підготовки кадрів, резервного, соціальної підтримки і системи лояльності.
3.	Просторова інтервенція	Кількість освоєних географічних сегментів, частка продажів на споживчому ринку географічного сегмента (не більше 25% від величини продажів на споживчому ринку)
4.	Мультиформатність	Кількість освоєних форматів (не менше 2), величина обороту роздрібної торгівлі, прибутку в розрізі приналежності їх торговим форматам, вартість середнього чека покупки в кожному з форматів, частка обороту роздрібної торгівлі, прибутку кожного формату в сукупній величині обороту і прибутку, величина торгової площі магазинів кожного торгового формату

Джерело: [64, с. 187-191].

Отже, торговельна мережа - це об'єднання торгових підприємств (для класичних мереж), а також організацій, що підтримують торговий бізнес (для торгових бізнес-мереж) одного або декількох форматів, має в своєму складі не менше 10 - 15 магазинів, хоча б один оптово-розподільний центр, фінансову незалежність (автономність), що формує фонд соціальної підтримки і системи лояльності покупців, що здійснює просторову інтервенцію в масштабі, що не перевищує 25% обороту роздрібної торгівлі території.

Розглянутий методичний підхід до ідентифікації торгових мереж дозволяє інституціоналізувати торговельні мережі на споживчому ринку, розширює

можливості статистичного спостереження, аналізу, контролю та прогнозування, що, в свою чергу, сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень з управління мережевим ритейлом і розвитку торгівлі на споживчому ринку території.

В Україні до генеральної сукупності одиниць державного статистичного спостереження включають об'єкти, які мають такі ідентифікаційні та класифікаційні ознаки (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

## Сукупність одиниць статистичного спостереження результатів діяльності мереж роздрібної торгівлі в Україні

№ п/п	Критерії формування генеральної сукупності	Класифікації	Ознака критеріїв формування
1.	Інституційний сектор економіки	KICE	S.11
2.	Тип статистичної одиниці	Довідник типів статистичних одиниць	одиниця за видом економічної діяльності
3.	Організаційні форми суб'єктів економіки	СКОФ	110-193, 230-270, 310-350, 510-590,995
4.	Вид економічної діяльності	КВЕД - 2010	45.1, 45.32, 45.40, 47
5.	Розмір підприємства	Довідник ознак розміру підприємства	незалежно від розміру
6.	Ознака економічної діяльності	активне	

Джерело: [35].

Джерелом інформації для формування генеральної сукупності одиниць державного статистичного спостереження є Реєстр статистичних одиниць в Україні. У рамках спостереження передбачено отримання даних щодо найменування та місцезнаходження респондента. Основними вхідними показниками державного статистичного спостереження є лише дві групи показників:



- кількість діючих об'єктів роздрібної торгівлі станом на 1 січня року, що настає за звітним, за типами, за спеціалізацією, за розміром торгової площі, згрупованих за територіальною ознакою;
- торгова площа магазинів за спеціалізацією, за розміром торгової площі, згрупованих за територіальною ознакою.

Загальновизнано, що з урахуванням різноманітності потреб користувачів і з урахуванням того факту, що такі потреби можуть з часом змінюватися, неможливо створити вичерпний список показників ефективності, який міг би використовуватися у всіх країнах і при будь-яких умовах.

Як правило, той чи інший показник ефективності являє собою стратегічну змінну величину, числове або кількісний опис, що відображають умови і функціонування будь-якої галузі економіки, включаючи сектор роздрібної та оптової торгівлі або його одиниці. На практиці показник ефективності може приймати форму будь-якого коефіцієнта, який підсумовує результати двох або кількох важливих вимірів і який безпосередньо пов'язаний з результатами роботи, а не з характером діяльності будь-якої одиниці або галузі.

Показники ефективності також є потужним інструментом для подання комплексних даних в узагальненому вигляді і служать засобом для підведення підсумків і передачі відповідної інформації для керівників і громадськості. Як інструмент виміру загальних результатів роботи сектору роздрібної торгівлі показники ефективності допомагають розробникам стратегії і фахівцям з економічного планування оцінювати, наскільки ефективно організована торгова діяльність, визначати можливі напрямки покращення діяльності та приймати обґрунтовані стратегічні рішення щодо майбутньої стратегії розвитку.

Підготовка і широке поширення показників ефективності також покликані допомагати підприємствам, що працюють в торговельному секторі, оцінювати ті умови комерційної діяльності, в яких вони функціонують. Показники ефективності дозволяють роздрібним торговельним організаціям розробляти власні програми вимірювання результатів їх діяльності, визначати і ставити свої довгострокові виробничі цілі і вимірювати досягнутий прогрес. Управління



показниками роботи і звітність по ним можуть дати значні комерційні переваги, такі як підвищення ефективності за допомогою економії та управління ресурсами, зростання обсягів продажів і зміцнення репутації серед своїх клієнтів.

Показники ефективності, за підходом ЮНКТАД, розділено на три групи, а саме: темпи зростання; показники у вигляді співвідношень; часткові показники.

Деякі показники ефективності застосовні для будь-якого виду економічної діяльності, в той час як розрахунок інших показників має сенс тільки в відношенні сектора роздрібною торгівлі і його трьох підрозділів. Основна частина інформації, необхідної для розрахунку показників ефективності, міститься в бухгалтерській звітності та платіжних відомостях підприємств і включається в статистичні обстеження сфери роздрібною торгівлі.

Більшість показників ефективності мають відносну розмірність або точку відліку, що дозволяє складати і аналізувати тимчасові ряди. Залежно від важливості і наявності даних комерційні підприємства можуть складати і відстежувати деякі показники щодня (наприклад, товарообіг), в той час як інші користувачі можуть вивчати їх в щомісячному (відношення товарно-матеріальних запасів до обсягу продажів), щоквартальному і щорічному режимах.

В історичному плані значимість будь-якої економічної діяльності для економіки в цілому, включаючи роздрібну та оптову торгівлю, вимірюється за допомогою двох показників: отримана додана вартість і зайнятість, а також їх відповідні частки або темпи зростання. Рекомендується розраховувати саме ці, а також деякі додаткові показники ефективності.

У Міжнародних рекомендаціях зі статистики роздрібною і оптовою торгівлі ЮНКТАД зазначено, що для характеристики ефективності діяльності роздрібною мережі можуть використовуватись наступні показники (табл. 1.6).

*Таблиця 1.6*

Комплекс показників оцінки ефективності діяльності торговельних мереж

ЮНКТАД [31]

Група	Показник
Темпи зростання	Зростання доданої вартості
	Зростання зайнятості в секторі роздрібною торгівлі



	Індекс товарообігу роздрібно́ї торгівлі
Показники вигляді співвідношення	у Вироблена продукція в розрахунку на одного працівника
	Додана вартість в розрахунку на одного працівника
	Додана вартість в розрахунку на годину відпрацьованого часу
	Товарообіг в розрахунку на одного працівника
	Відношення валового прибутку до товарообігу
	Відношення товарно-матеріальних запасів до товарообігу
	Обсяг продажів в розрахунку на одиницю площі для роздрібно́ї торгівлі
Часткові показники	Частка доданої вартості за рахунок сфери торгівлі в загальній доданій вартості
	Рівень зайнятості в роздрібній торговельній діяльності у вигляді частки від загальної зайнятості по економіці
	Частка електронних продажів в загальному товарообігу

Темпи приросту доданої вартості є річне (квартальне) процентна зміна доданої вартості за результатами діяльності в секторі роздрібно́ї торгівлі (або доданої вартості в будь-який інший економічної діяльності). Цей показник виражається у вигляді арифметичної формули темпів зростання  $(Y_t / Y_{t-1}) - 1$ , де  $Y$  і  $t$  позначають вартість і період часу, відповідно.

Зростання зайнятості в рамках діяльності в сфері роздрібно́ї торгівлі являє собою річне (місячне або кварталне) процентна зміна чисельності працівників, зайнятих в секторі цих видів торгівлі. Даний показник може складатися в розбивці по видах діяльності, за категоріями зайнятості, за ознакою статі та за класами розміру підприємств.

Індекс товарообігу роздрібно́ї торгівлі - це показник місячних результатів діяльності сектора роздрібно́ї торгівлі в номінальному і реальному вираженні. Він включається в список короткострокових статистичних даних роздрібно́ї торгівлі, однак тут наводиться також як показник ефективності в зв'язку з його важливістю для оцінки та аналізу динаміки товарообігу зазначених видів торгівлі. цей індекс описує тільки динаміку, а не рівень товарообігу. Даний індекс розраховується шляхом дефлятування поточної вартості товарообігу за допомогою належних цінових індексів. Як дефлятор товарообігу роздрібно́ї торгівлі можуть виступати відповідні індекси споживчих цін. Темпи зміни (або зростання) визначається як процентна зміна товарообігу в порівнянні з відповідним місяцем попереднього року (при послідовному розрахунку) або базисного року. В якості альтернативи



можна замість індексу товарообігу роздрібної торгівлі використовувати обсяг товарообігу.

Вироблена продукція в розрахунку на одного працівника виходить шляхом ділення валового продукту на загальну чисельність працівників. Цей показник відображає зміну коефіцієнта трудовитрат в розбивці по видах діяльності і допомагає в аналізі потреб в робочій силі з різних видів діяльності.

Додана вартість в розрахунку на одного працівника – це відношення загальної доданої вартості до загальної чисельності працівників

Використовуючи дані по загальним відпрацьованим годинах, показник доданої вартості в розрахунку на годину відпрацьованого часу розраховується шляхом ділення загальної доданої вартості на загальну кількість відпрацьованих годин, використуваних для створення цієї доданої вартості.

Товарообіг в розрахунку на одного працівника. Цей показник ефективності виходить шляхом ділення загального обсягу товарообігу на загальну чисельність працівників. Тенденції в цій області можуть також вимірюватися в реальному вираженні шляхом ділення на загальну чисельність працівників.

Відношення валового прибутку до товарообігу. Цей показник ефективності розраховується шляхом ділення валового прибутку по товарах для перепродажу на товарообіг за видами торговельної діяльності, пов'язаних виключно із закупівлею і перепродажем

Відношення товарно-матеріальних запасів до товарообігу являє собою співвідношення між вартістю товарно-матеріальних запасів на кінець місяця і місячним товарообігом. На товарно-матеріальні запаси, як правило, припадає значна частка загальних активів торговельних організацій, і тому поліпшення управління товарно-матеріальними запасами здатне серйозно вплинути на їх рентабельність. Цей показник більш важливий для короткострокової торгової статистики, хоча він може розраховуватися для будь-якого періоду часу.

Показник обсягу продажів в розрахунку на одиницю торгової площі обчислюється шляхом ділення товарообігу на торгову площу, тобто на приблизну



загальну площу частини приміщень, призначених для демонстрації і продажу товарів.

Частка доданої вартості за рахунок сфери торгівлі в загальній доданій вартості. Цей показник ефективності позначає додану вартість, створену в сфері роздрібною торгівлі, у вигляді частки від загальної доданої вартості по економіці в цілому. Коли цей показник розраховується за всіма видами економічної діяльності, він ілюструє структуру економіки і показує внесок окремих видів економічної діяльності в валовий внутрішній продукт (ВВП).

Рівень зайнятості в роздрібній та оптовій торговельній діяльності у вигляді частки від загальної зайнятості по економіці. Цей показник ефективності служить корисним інструментом для оцінки сегментації ринку праці та діючих на ньому тенденцій. Він розраховується як відношення загальної чисельності працівників у сфері роздрібною торгівлі до загальної чисельності працівників в економіці в цілому.

Частка електронних продажів в загальному товарообігу розраховується як частка загального товарообігу, що припадає на електронні продажі. Важливість цього показника в останні рр. зростає в умовах колосального розширення операцій, що здійснюються з комп'ютерної мережі.

Серед додаткових показників ефективності діяльності торговельних мереж можуть використовуватись показники ефективності організації діяльності: дебіторська заборгованість, кількість роздрібних магазинів, кількість постійних наметів і / або кіосків на ринках.

В українській статистиці для обстеження результатів діяльності торговельних мереж використовують показники [35]:

- кількість підприємств роздрібною торгівлі,
- кількість об'єктів роздрібною торгівлі підприємств;
- торгова площа магазинів;
- забезпеченість населення об'єктами роздрібною торгівлі;
- забезпеченість населення торговою площею у магазинах.

Слід зауважити, що показники ефективності не є абсолютними числами: вони набувають форми в контексті порівняння та аналізу. Порівняння з іншими вимірюваними показниками дає картину ефективності роботи тієї чи іншої одиниці або сектора; аналіз дає розуміння тих факторів, які зумовлюють даний рівень ефективності.

При використанні показників ефективності з метою порівняння потрібно слідкувати, щоб конкретні одиниці або явища були досить однорідними, з метою порівняння, або, в крайньому випадку, слід чітко позначати їх відмінності. У тих випадках, коли показники ефективності виражені у вигляді співвідношень між двома і більше позиціями даних, слід забезпечити узгодженість у використанні їх визначень і сфери охоплення.

Оптимальною сферою застосування показників ефективності є вимір загального результату роботи сектора роздрібної торгівлі, визначення його структури або поточних процесів. Завданням показників ефективності є полегшення розуміння найбільш загальних параметрів роботи сектора роздрібної торгівлі і спостережуваних в цьому секторі тенденцій і застосування отриманих знань однаковими і порівнянними на міжнародному рівні методами.

## **Висновки до розділу 1**

Роздрібна торгівля - це вид економічної діяльності суб'єктів господарювання у сфері товарообігу, що охоплює купівлю-продаж товарів кінцевому споживачеві та надання йому торговельних послуг.

Мережа роздрібної торгівлі - це сукупність об'єктів (закладів) роздрібної торгівлі, розміщених на визначеній території (місто, селище тощо), яка охоплює стаціонарну, напівстаціонарну та торгівлю поза магазинами.

Ознаками роздрібної торговельної мережі є наявність власних економічних інтересів і специфічних механізмів їх реалізації.

Міжнародна роздрібна торговельна мережа – це різновид мережевої форми організації і координації об'єктів торгівлі різних типів та геопросторової



локалізації, що здійснюють торговельну діяльність під однією торговельною маркою (портфелем власних торговельних марок), мають єдиний центр прийняття управлінських рішень, спільну корпоративну стратегію, власні міжнародні системи логістики та маркетингу, завдяки яким відбувається товаропостачання об'єктів торгівлі мережі на внутрішніх та зовнішніх ринках.

Класифікаційні ознаки мереж роздрібною торгівлі прийнято поділяти на:

- за регіоном покриття (міжнародні, національні, регіональні, локальні);
- за рівнем диверсифікації діяльності,
- за видом торгівлі,
- за кількістю підприємств у складі мережі,
- за формою власності,
- за організаційно-правовою формою господарювання;
- за видом реалізованого асортименту;
- за формами торговельного обслуговування;
- за рівнем цін (дискаунтери, комісійні, карго, кеш енд керрітощо);
- за формами та видами інтеграції (горизонтальна, вертикальна);
- за рівнем концентрації і за місцем розташування (ізольоване, групове, міського значення тощо);
- за форматом (міні-маркет, дискаунтер, торговельний центр, аутлет-центр, рітейл-парк тощо);
- інші.

Для ідентифікації торговельних мереж використовується комплекс показників, заснований на чотирьох принципах - інтеграція торгових об'єктів, фінансова автономність, просторова інтервенція, мультиформатність.

Показники ефективності діяльності торговельних мереж, роздрібною торгівлі за підходом ЮНКТАД, розділено на три групи, а саме: темпи зростання; показники у вигляді співвідношень; часткові показники. Основна частина інформації, необхідної для розрахунку показників ефективності (щодо товарообороту, зайнятості, доходів, запасів), міститься в бухгалтерській звітності

та платіжних відомостей підприємств і включається в статистичні обстеження сфери роздрібно́ї торгівлі.



## РОЗДІЛ 2.

### ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД»

#### 2.1. Аналіз результатів фінансово-господарської діяльності ТОВ «Рітейл Тренд»

ТОВ «Рітейл Тренд» засновано у 1998 р. за участю акціонерної компанії з обмеженою відповідальністю «Авейн Лімітед» та ТОВ «Фірма "Корал"».

ТОВ «Рітейл Тренд» на ринку України реалізує продукцію через мережу магазинів «Фуршет» - національний оператор продовольчого і непродовольчого оптово-роздрібного ринку, який входить в число найбільших в Україні операторів рітейлу. ТОВ «Рітейл Тренд» надає наступні види послуг (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Профіль діяльності ТОВ «Рітейл Тренд»

Вид послуги	Специфіка
Аналіз ринку	<ul style="list-style-type: none"> <li>• конкурентний аналіз ринку;</li> <li>• прогнози тенденцій розвитку ринку;</li> <li>• комерційні прогнози.</li> </ul>
Гарантія результатів продажів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• активне просування;</li> <li>• вибір оптимальної цінової стратегії;</li> <li>• тісна співпраця з національними дистриб'юторами;</li> <li>• мінімізація комерційних ризиків</li> </ul>
Складування і дистрибуція	<ul style="list-style-type: none"> <li>• розміщення товару на спеціалізованому складі, який відповідає специфіці його зберігання;</li> <li>• митне очищення;</li> <li>• послуги митного ліцензійного складу;</li> <li>• логістичні послуги</li> </ul>

Компанія надає виробникам детальний аналіз ринку з використанням складних статистичних моделей, які отримують інформацію безпосередньо від органів статистики, формує бачення з питань кон'юнктури ринку, тенденцій його розвитку.

ТОВ «Рітейл Тренд» допомагає виробникам вибрати оптимальну стратегію продажів. Сервіс ТОВ «Рітейл Тренд» включає наступні позиції:

- забезпечення продажів, засноване на активному просуванні;
- вибір оптимальної цінової стратегії;

- забезпечення тісної співпраці з національними дистриб'юторами;
- мінімізація комерційних ризиків.

ТОВ «Рітейл Тренд» має в своєму розпорядженні сертифіковані склади і засоби транспортування, надаючи послуги митного очищення та зберігання розмитненого товару.

ТОВ «Рітейл Тренд» пропонує комплексний підхід, професійну реалізацію вимог на рівні світових стандартів з урахуванням дотримання особливостей місцевого законодавства.

Послуги ТОВ «Рітейл Тренд» у сфері ЗЕД передбачають:

- ініціація дослідження (ознайомлення з вимогами спонсора, і розробка робочих інструкцій);
- отримання ліцензії на імпорт / експорт, сертифікація;
- прийом, облік і забезпечення зберігання згідно з вимогами замовника і міжнародних стандартів;
- повернення, облік і зберігання поставок для подальшого експорту або утилізації.

Всі роботи виконуються відповідно до норм та вимог законодавства України. Робочі процеси підпорядковані єдиним стандартним операційним процедур.

ТОВ «Рітейл Тренд» здійснює зовнішньоекономічну діяльність на основі законодавчих актів і нормативних документів України, що регулюють відповідну сферу відносин. На підприємстві ТОВ «Рітейл Тренд» наявний постійний характер імпортованих операцій. Це спричинено зростанням споживчого попиту.

Слід наголосити, що у 2018 р. мережа "Фуршет" налічує 74 магазини у всіх регіонах України. Столичний регіон традиційно залишається лакмусовим папірцем і системоутворюючим для більшості українських продуктових мереж. Практично всі ритейлери національного масштабу присутні в Києві і області. У топ-10 товарів повсякденного використання (FMCG) - ритейлерів у Києві за кількістю магазинів "Фуршет" у 2018 р. посідає 8 позицію (21 магазин) за



версіюкомпанії GT Partners Ukraine [7]. Найбільшою кількістю магазинів керують два найбільших рітейлери країни – Fozzy Group(207 об'єктів в м. Києві) іАТБ(131). У 2017 р. компанія відкрила ще один магазин мережі, що спричиняє підвищення потреби у продукції іноземного походження, у т.ч. тих товарних груп, які імпортує ТОВ «Рітейл Тренд».

Для визначення поточних позицій підприємства та аналізу його майнового стану нами було проаналізовано дані балансу підприємства (дод. А). Результати аналізу майнового стану ТОВ «Рітейл Тренд» представлено в дод.В.

Проаналізувавши майновий стан підприємства ТОВ «Рітейл Тренд» з2013 по 2017рр. можна зазначити, що загалом активи збільшилися з 91726тис. грн у 2013 до 104650 тис.грн у 2017р.У2016р.активи склали максимальні 104884 тис грн.

Станом на останню звітну дату спостерігається скорочення активів на 0,22% в основному за рахунок скорочення оборотних активів порівняно з 2016 р. Оборотні активи зросли з 78078 тис. грн у 2013р.до 85870 тис грн у 2016р., але скоротилась до 84486 тис.грн у 2017р., тобто на 1,61%. Водночас їх частка складає 80,55% від всього майна. Це зависокий показник, що не є сприятливим для підприємства.

Також можна відзначити, що основні засоби зростають з 2013 року, складаючи 13609 тис. грн, до 20103 тис. грн у 2017р.Гроші та їх еквіваленти також зростають з 2013 року, складаючи 62230 тис. грн, до 65653 тис. грн у 2017р.

Оборотні активи – це грошові кошти та їх еквіваленти необмежені у використанні та інші активи, які призначені для реалізації чи споживання протягом операційного циклу. У структурі активів найбільшу частку (понад 60%) складають оборотні активи (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Динаміка структури активів ТОВ «Рітейл Тренд» станом на 31 грудня 2013-2017 рр., %

Джерело: складено та розраховано на основі даних фінансової звітності ТОВ «Рітейл Тренд».

Збільшення вартості оборотних активів ТОВ «Рітейл Тренд» є позитивною тенденцією, яка свідчить, що відбувається збільшення сукупності майнових цінностей підприємства на 84,5 тис. грн., які обслуговують поточну виробничо-комерційну діяльність підприємства.

Проаналізуємо джерела формування господарських засобів підприємства, що відображаються у пасиві балансу (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Динаміка структури пасивів ТОВ «Рітейл Тренд» станом на 31 грудня 2013-2017 рр., %

Джерело: складено та розраховано на основі даних фінансової звітності ТОВ «Рітейл Тренд».



У 2017р. поточні зобов'язання скоротились на 21,02% з 22760 тис. грн у 2016р. до 17975 тис. грн у 2017р., що є безсумнівно гарним індикатором (дод. Г).

Власний капітал зростає з 63876 тис. грн у 2013р. до 73279 тис. грн у 2014р., з 78651 тис. грн у 2015р. та зростає до 83680 тис. грн у 2017р., що на 1,89% в порівнянні з 2016р. Частка власного капіталу в структурі пасивів у 2017р. складає 79,78%, що є набагато кращим результатом в порівнянні з попередніми роками, хоча сам показник не дуже великий.

Структура капіталу станом на кінець 2017 р. складається з 79,78% власного капіталу та 17,14% та 2,86% припадає на зобов'язання пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажів. Можна прослідкувати збільшення питомої ваги власного капіталу протягом досліджуваного періоду з 69,64% у 2013 р. до 79,78% у 2017 р.

Також можна зазначити, що 17,14% всього пасивів займає поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги. Також можна відмітити що у 2017р. вона спадає на 21% порівняно з попереднім роком, що є позитивним показником. Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом також падає на 65,55% з 1980 тис. грн у 2013р. до 895 тис. грн у 2017 р., тобто з 2,48% до лише 0,85% від усього капіталу. Інші поточні зобов'язання, навпаки, збільшуються з 231 у 2013р. до 355 у 2017р. Їх частка у всьому капіталі також збільшилась з 2013 по 2017р.

З метою оцінки фінансово-господарського стану ТОВ «Рітейл Тренд», проаналізуємо його фінансові результати. Аналіз фінансово-господарської діяльності здійснено на основі фінансової звітності (дод. А та Б), яка була підготовлена у відповідності до нормативних вимог до ведення бухгалтерського обліку і звітності в Україні. Зміни у фінансово-господарській діяльності ТОВ «Рітейл Тренд» протягом 2013-2017рр. представлено у табл. 2.2.

*Таблиця 2.2*



## Динаміка фінансових результатів ТОВ «Рітейл Тренд»

у 2013-2017рр., тис. грн

Стаття	2013	2014	2015	2016	2017	Ланцюгове відносне відхилення,%			
						2014	2015	2016	2017
Чистий дохід від реалізації продукції	40543	42189	44555	48131	50156	4,06	5,61	8,03	4,21
Собівартість реалізованої продукції	29865	31090	29002	27922	35345	4,1	-6,72	-3,72	26,58
Валовий: прибуток	16325	17094	15553	14209	15986	4,71	-9,01	-8,64	12,51
Інші операційні доходи	20743	22961	24031	21092	25431	10,69	4,66	-12,2	20,57
Адміністративні витрати	4325	4803	4212	3615	3985	11,05	-12,3	-14,2	10,24
Витрати на збут	21765	23880	22550	23327	25843	9,72	-5,57	3,45	10,79
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	10342	11372	12822	11272	14320	9,96	12,75	-12,1	27,04
Інші фінансові доходи	12879	13056	13473	11099	15984	1,37	3,19	-17,6	44,01
Фінансові витрати	423	474	559	295	320	12,06	17,93	-47,2	8,47
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	22875	23954	25736	22076	25831	4,72	7,44	-14,2	17,01
Витрати (дохід) з податку на прибуток	4984	5433	5114	4128	4932	9,01	-5,87	-19,3	19,48
Чистий фінансовий результат	18184	18521	20622	17948	21943	1,85	11,34	-13	22,26

Джерело: складено та розраховано на основі даних фінансової звітності ТОВ «Рітейл Тренд».

Аналіз фінансових результатів господарської діяльності виявив, що ТОВ «Рітейл Тренд» є прибутковим, чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 4,2% порівняно з 2016 р. та склав 50156 тис. грн.

Фінансові результати від операційної діяльності збільшились на 27,04% порівняно з 2016р. та склав 14320 тис. грн. Впродовж аналізованого періоду відбулось максимальне зростання.

У 2013р. чистий фінансовий результат склав 18184 тис. грн., у 2014р. - 18521 тис. грн., у 2015 р. - 20622 тис. грн., у 2016р. - 21945 тис. грн. З цього можна зробити висновок, що 2017р. є найуспішнішим з аналізованих років.

На основі даних фінансової звітності було розраховано показники ліквідності ТОВ «Рітейл Тренд» (табл. 2.3). Розрахунок показників ліквідності необхідний для характеристики спроможності підприємства перетворювати свої активи в гроші для покриття всіх необхідних платежів по мірі настання їхнього терміну.



Динаміка показників ліквідності ТОВ «Рітейл Тренд»  
на 31.12.2013-31.12.2017рр.

Показник	Норма- тивне значення	На	На	На	На	На	Ланцюгове абсолютне відхилення, +/-			
		31.12. 2013	31.12. 2014	31.12. 2015	31.12. 2016	31.12. 2017	2014	2015	2016	2017
Коефіцієнт покриття	>1	4,23	3,72	3,56	3,77	4,70	-0,51	-0,15	0,21	0,93
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	3,55	3,09	2,94	3,11	3,84	-0,46	-0,15	0,17	0,72
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0 збільшення	3,37	2,93	2,77	2,88	3,65	-0,44	-0,16	0,11	0,77
Чистий оборотний капітал	позитивне значення	59608	59357	60595	63110	66511	-251	1238	2515	3401

Джерело: складено та розраховано на основі даних фінансової звітності ТОВ «Рітейл Тренд».

Коефіцієнт покриття не має однозначної тенденції. У 2017 р. він склав 4,7 раз, що є найбільшим значенням за аналізований період. Це позитивне явище, оскільки для нормального функціонування підприємства цей показник має бути більше 1.

Коефіцієнт швидкої ліквідності зменшився майже у двічі за досліджуваний період. ТОВ «Рітейл Тренд» спроможне погасити свої поточні зобов'язання за рахунок грошових коштів та коштів у розрахунках з дебіторами - на 384% короткострокових зобов'язань.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яка частка короткострокової заборгованості може бути погашена негайно. Протягом досліджуваного періоду значення знаходиться вище норми. Це свідчить про те, що у ТОВ «Рітейл Тренд» достатньо наявних грошових коштів (високоліквідних активів), щоб негайно ліквідувати поточну заборгованість.

Чистий оборотний капітал необхідний для підтримки фінансової стійкості ТОВ «Рітейл Тренд», оскільки перевищення оборотних коштів над короткостроковими зобов'язаннями означає, що підприємство не тільки може погасити свої короткострокові зобов'язання, але і має резерви для розширення

діяльності. Чистий оборотний капітал на ТОВ «Рітейл Тренд» зменшується з 59608 тис. грн у 2013р. , надалі скорочується на 251 тис. грн до 59357 тис. грн у 2014. Починаючи з 2015 р. зростає до 66511 тис. грн у 2017 р.

Результати розрахунків показників, що характеризують фінансову стійкість ТОВ «Рітейл Тренд», містяться у табл.2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Рітейл Тренд» на 31.12.2013-31.12.2017 рр.

Показники	На	На	На	На	На	Ланцюгове абсолютне відхилення, +/-			
	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017	2014	2015	2016	2017
Коефіцієнт автономії	0,70	0,75	0,77	0,78	0,80	0,05	0,02	0,01	0,02
Коефіцієнт фінансування	0,29	0,33	0,30	0,28	0,21	0,04	-0,03	-0,02	-0,07
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,76	0,73	0,72	0,73	0,79	-0,03	-0,01	0,01	0,06
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,93	0,81	0,77	0,77	0,79	-0,12	-0,04	0	0,02

Джерело: складено та розраховано на основі даних фінансової звітності ТОВ «Рітейл Тренд».

Аналізуючи коефіцієнт автономії у динаміці, можна стверджувати, що в 2010 р. ТОВ «Рітейл Тренд» в більшій мірі забезпечувало потреби власними коштами, адже відсоток власного капіталу в загальній вартості ресурсів становив 70-80%. У 2015 р. залежність від зовнішніх джерел фінансування підприємства зменшилась на 2%.

Коефіцієнт фінансування показує, скільки позикових коштів залучило підприємство на 1 грн вкладених в активи власних коштів. Цей показник зріс у 2014 р., після чого має спадну тенденцію.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами або коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності показує, яка частина загальної вартості активів підприємства сформована за рахунок найбільш надійних джерел фінансування і не залежить від короткострокових позикових зобов'язань. Цей показник у динаміці свідчить, що купівля оборотних засобів ТОВ «Рітейл Тренд» забезпечувалась власними коштами на 72-79%. Проте у 2014-2015 рр. цей



показник мав тенденцію до незначного зменшення, що говорить про ризик підприємства опинитися залежним від позичкових ресурсів.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує, яка частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності, тобто вкладена в оборотні засоби, а яка — капіталізована. Цей показник у динаміці свідчить, що в 2017 р. 79% власного оборотного капіталу перебувало в обігу, а 21% власних коштів було капіталізовано. У 2017 р. основна частина власних коштів була зосереджена у оборотних засобах, а необоротні засоби покривалися за рахунок позичкових коштів.

Аналіз фінансової стійкості характеризує структуру фінансових ресурсів підприємства. Виходячи з даних, можна зробити висновок, що підприємство фінансово стійке, бо усі з проаналізованих коефіцієнтів відповідають нормативним значенням.

Розглянемо показники ділової активності підприємства на основі кількісних показників, а саме обсягу реалізованої продукції, прибутку і всіх активів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка показників ділової активності ТОВ «Рітейл Тренд»

у 2013-2017рр.

Показники	2013	2014	2015	2016	2017	Ланцюгове абсолютне відхилення, +/-			
						2014	2015	2016	2017
Коефіцієнт оборотності активів	0,45	0,45	0,45	0,46	0,48	0,00	0,00	0,02	0,01
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	12,00	12,69	11,92	10,48	12,02	0,69	-0,76	-1,45	1,54
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	2,21	2,22	2,22	2,22	2,47	0,01	0,00	0,00	0,25
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	2,32	2,36	2,04	1,88	2,31	-0,04	-0,32	-0,16	0,43
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	1,34	1,35	1,34	1,35	1,32	0,01	-0,02	0,01	-0,03
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,62	0,62	0,59	0,60	0,61	0,00	-0,03	0,01	0,01

Джерело: складено та розраховано на основі даних фінансової звітності ТОВ «Рітейл Тренд».



Коефіцієнт оборотності активів, який відображає швидкість обороту сукупного капіталу підприємства показує скільки грошових одиниць реалізованої продукції принесла кожна одиниця активів. Аналіз динаміки коефіцієнта оборотності активів ТОВ «Рітейл Тренд» виявив тенденцію до зростання на 1% порівняно з попереднім періодом.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості зріс на 154%. У 2017 р. майже досягнуто рівня показника 2013 р., що означає підвищення швидкості оплати заборгованості підприємства

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості зріс на 0,25 у 2017 р. Це свідчить, що підприємству треба менше часу для сплати виставлених рахунків.

У 2017 р. фондоддача склала 1,32 грн. проти 1,64 грн у 2013 р. Це вказує на відсутність потреби у введенні в дію додаткових основних фондів та додаткових витрат на капітальні вкладення. Зменшення фондоддачі (на 0,03 у 2017 р. порівняно з 2016 р.) свідчить про те, що збільшення вартості основних засобів підприємства випереджає збільшення обсягів збуту продукції. Динаміка показника свідчить про меншу ефективність використання основних засобів ТОВ «Рітейл Тренд» у 2015 рр. порівняно з 2017 р.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу складає 0,62 раза у 2013-2014 рр., скорочується до 0,59 раза у 2015 р. та зростає до 0,61 раза у 2017 р. Зважаючи, що у 2017р. ситуація покращується, можна зробити висновок, що використання власного капіталу підприємства є ефективним.

Використовуючи дані звіту про фінансові результати та балансу було також розраховано показники рентабельності підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Динаміка показників рентабельності ТОВ «Рітейл Тренд» у 2013-2017 рр.**

Показники	2013	2014	2015	2016	2017	Ланцюгове абсолютне відхилення, +/-			
						2014	2015	2016	2017
Рентабельності активів, %	19,00	19,57	20,64	17,33	20,94	0,57	1,07	-3,31	3,62
Рентабельності власного капіталу, %	26,70	27,01	27,15	22,33	26,47	0,31	0,14	-4,82	4,14
Рентабельності діяльності, %	43,00	43,90	46,28	37,29	43,75	0,90	2,38	-8,99	6,46
Рентабельності продукції, %	58,90	59,57	71,11	64,28	62,08	0,67	11,53	-6,83	-2,20



Джерело: складено та розраховано на основі даних фінансової звітності ТОВ «Рітейл Тренд».

Рентабельності активів характеризує рівень прибутку, що створюється всіма активами підприємства, які перебувають у його використанні згідно з балансом. Цей показник зростає з 2013 року, складаючи 19%, до 20,94% у 2017 р., що може свідчити про зростання попиту на продукцію

Аналіз рентабельності власного капіталу характеризує рівень прибутковості власного капіталу, вкладеного в дане підприємство, тому найбільший інтерес представляє для наявних і потенційних власників й акціонерів. Цей показник, зменшується з 26,70% у 2013 р. до 26,47% у 2017 р., що означає, що інвестиційна привабливість підприємства знижується.

Рентабельність діяльності зростає з 43% у 2013 р. до 46,28% у 2015 р., але надалі скорочується до 43,75% у 2017 р., що свідчить про неефективну господарську діяльність підприємства. Аналогічні тенденції спостерігаються при розрахунку рентабельності продукції.

Таким чином, в цілому за результатами проведеного аналізу можна зробити висновок, що фінансово-господарська діяльність ТОВ «Рітейл Тренд» має певні труднощі, проте фінансовий стан підприємства є задовільним.

## **2.2. Організація операцій з імпорту ТОВ «Рітейл Тренд»**

Механізм реалізації імпорتنих операцій являє собою систему організаційних заходів та економічних, фінансових, правових інструментів для здійснення ефективного торговельного обміну між підприємствами різних країн.

ТОВ «Рітейл Тренд» здійснює імпортні операції на постійній основі та має намір щодо їх розширення, тому рішенням стала така організаційна структура підприємства. Функції з управління ЗЕД у ТОВ «Рітейл Тренд» покладено на фахівців, що займаються питаннями імпорту продукції: менеджер по ЗЕД, декларант і фахівець по роботі з митницею (рис. 2.3).

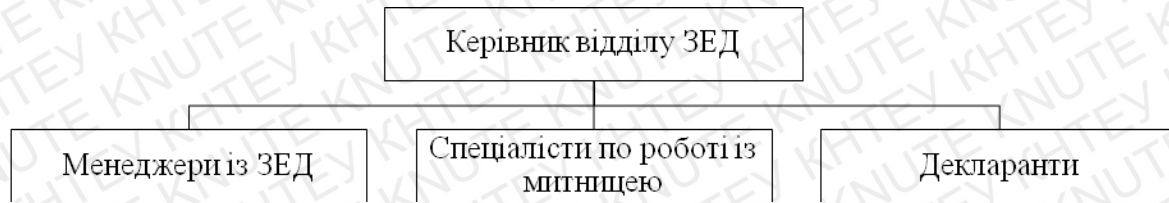


Рис.2.3. Схема структури управління ЗЕД на ТОВ «Рітейл Тренд»  
Джерело: складено на основі даних ТОВ «Рітейл Тренд».

Контроль за організацією імпорتنних операцій на підприємстві здійснює керівник відділу ЗЕД, в обов'язки якого входить: підготовка і участь в переговорах з іноземними контрагентами, забезпечення складання логістичних прогнозів і планів, координація проведення робіт з проектування логістичних систем і впровадження їх на підприємстві, організація роботи по створенню і впровадженню логістичних інформаційних систем, організація роботи по збільшенню об'єму імпорتنних поставок, збір інформації про стан світового ринку, пошук нових партнерів і ринків збуту товарів, вивчення комерційних пропозицій, розрахунок рівня рентабельності можливих зовнішньоторговельних операцій, контроль за виконанням зобов'язань за зовнішньоторговельними договорами; контроль за виконанням термінів доставки товарів.

Директору з логістики та ЗЕД підпорядковуються менеджер із ЗЕД, декларант і фахівець по роботі з митницею.

В обов'язки менеджера із ЗЕД входить:

- 1) підготовка проектів зовнішньоторговельних контрактів та іншої товаросупровідної документації, їх своєчасне переведення на іноземні мови;
- 2) отримання ліцензії на імпортований товар;
- 3) здійснення сертифікації імпортованого товару;
- 4) отримання санітарно-епідеміологічного висновку на імпортовану продукцію.

Декларант виконує роботу з оформлення документів на товари, що переміщуються через митний кордон, а також здійснює інші дії, необхідні для митного оформлення; перевіряє достовірність відомостей про перемішувани



товари, зазначених у транспортних і комерційних документах; займається декларуванням товарів у відповідному митному режимі на підставі відомостей, що містяться в товаросупровідних та інших документах; визначає код товару згідно з товарною номенклатурою зовнішньоекономічної діяльності; вибирає метод визначення митної вартості, що підлягає застосуванню і здійснює розрахунок митної вартості відповідно до обраного методу; обчислює і проводить розрахунок митних платежів, які підлягають сплаті, визначає види податків, якими обкладається товар, обчислює податки, що підлягають сплаті.

Спеціаліст по роботі з митницею виконує наступні функції:

- 1) здійснює контроль над прибуттям і розмитненням товарів;
- 2) веде облік митних платежів та декларацій;
- 3) здійснює переписку з митними органами;
- 4) займається заповненням встановлених форм для замовлення.

ТОВ «Рітейл Тренд» займається імпортом продовольчих товарів з метою реалізації на ринку України. Динаміку чистих доходів від реалізації імпортової продукції у цілому наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка частки чистих доходів від реалізації імпортової продукції  
у чистих доходах ТОВ «Рітейл Тренд»

Показник	2013	2014	2015	2016	2017
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	40543	42189	44555	48131	50156
Чистий дохід від реалізації імпортової продукції, тис. грн.	10662,9	11456,7	12706,5	13539,3	14746,8
Частка чистих доходів від реалізації імпортової продукції, %	26,30	27,16	28,52	28,13	29,40

Джерело: складено та розраховано за даними ТОВ «Рітейл Тренд»

У структурі чистих доходів від реалізації продукції ТОВ «Рітейл Тренд» на частку чистих доходів від реалізації імпортової продукції у 2017 р. припадає 29,4%, що на 1,3% перевищує відповідний показник попереднього періоду. У цілому наявна висхідна тенденція до зростання частки чистих доходів від реалізації імпортової продукції у структурі чистих доходів ТОВ «Рітейл Тренд».

Підприємство здійснює операції з імпорту товарів з країн Європи та Азії, а саме: Німеччина, Швейцарія, Франція, Велика Британія, Ізраїль, Угорщина, Японія, Ісландія та інші. Розглянемо абсолютну структуру операцій з імпорту ТОВ «Рітейл Тренд» за країнами походження товарів у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

## Динаміка географічної структури операцій з імпорту

ТОВ «Рітейл Тренд» у 2013-2017 рр., тис. грн

Країна	2013	2014	2015	2016	2017	Ланцюгове відносне зростання, %			
						2014	2015	2016	2017
Країни ЄС, у т.ч.:	5887	6330	7152	7626	8392	7,5	13,0	6,6	10,0
Великобританія	1603	1695	1793	1858	1994	5,7	5,8	3,6	7,3
Ісландія	1065	1128	1328	1445	1551	5,9	17,7	8,8	7,3
Німеччина	1042	1112	1212	1315	1526	6,7	9,0	8,5	16,0
Угорщина	1065	1174	1278	1363	1568	10,2	8,9	6,7	15,0
Франція	1112	1221	1541	1645	1753	9,8	26,2	6,7	6,6
Ізраїль	1462	1502	1626	1732	1841	2,7	8,3	6,5	6,3
Швейцарія	1023	1194	1287	1345	1476	16,7	7,8	4,5	9,7
Японія	1278	1316	1429	1525	1627	3,0	8,6	6,7	6,7
Інші	1013	1115	1213	1311	1411	10,1	8,8	8,1	7,6
Всього	10663	11457	12707	13539	14747	7,4	10,9	6,5	8,9

Джерело: складено та розраховано на основі даних ТОВ «Рітейл Тренд».

За абсолютними показниками найбільші за обсягами операції з імпорту в останньому періоді відбулись з такими країнами, як Великобританія, Ізраїль, Франція (розташовано у порядку зниження вартості операцій з імпорту). Найнижчими вартісними показниками у тому ж періоді характеризуються операції з Німеччиною та Швейцарією. Найбільшим приростом за вартісними обсягами визначились операції з Німеччиною (+16%) та Угорщиною (+15%), а найменшим – Японією (+6,7%), Францією (6,6%) та Ізраїлем (+6,3%).

Характерним для географічної структури операцій з імпорту ТОВ «Рітейл Тренд» є наявність висхідної тенденції в обсягах торгівлі з всіма контрагентами впродовж аналізованого періоду.



Слід відмітити, що найвищими середніми темпами приросту операції з імпорту відмітилися операції з резидентами Франції – на рівні 12,3%, Угорщини – на рівні 10,2% та Німеччини - на рівні 10,1%. Середнім по підприємству є темп приросту на рівні 8,5% річних за аналізований період. Нижче середнього рівня за темпами приросту характеризуються операції з імпорту з Японії (6,2% середні темпи приросту), Ізраїлю (6,0%) та Великобританії (5,6%).

Розглянемо відносну структуру операцій з імпорту ТОВ «Рітейл Тренд» за країнами походження товарів (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

## Динаміка географічної структури операцій з імпорту

ТОВ «Рітейл Тренд» у 2013-2017 рр., %

Країна	2013	2014	2015	2016	2017	Ланцюгове абсолютне відхилення,+/-			
						2014	2015	2016	2017
Країни ЄС, у т.ч.:	55,21	55,25	56,28	56,33	56,87	0,04	1,03	0,04	0,54
Великобританія	15,03	14,79	14,11	13,72	13,51	-0,24	-0,68	-0,39	-0,21
Ісландія	9,99	9,85	10,45	10,67	10,51	-0,14	0,61	0,22	-0,16
Німеччина	9,77	9,71	9,54	9,71	10,34	-0,07	-0,17	0,17	0,63
Угорщина	9,99	10,25	10,06	10,07	10,63	0,26	-0,19	0,01	0,56
Франція	10,43	10,66	12,13	12,15	11,88	0,23	1,47	0,02	-0,27
Ізраїль	13,71	13,11	12,80	12,79	12,48	-0,60	-0,31	0,00	-0,32
Швейцарія	9,59	10,42	10,13	9,93	10,00	0,83	-0,29	-0,19	0,07
Японія	11,99	11,49	11,25	11,26	11,03	-0,50	-0,24	0,02	-0,24
Інші	9,50	9,73	9,55	9,68	9,63	0,23	-0,19	0,14	-0,05
Всього	100	100	100	100	100				

Джерело: складено та розраховано на основі даних ТОВ «Рітейл Тренд».

З наведених даних бачимо, що у відносній структурі операцій з імпорту найбільша частка торгівлі припадає на європейський регіон, майже 67%, у т.ч. 56,87 % на країни ЄС та 10% на Швейцарію.

Серед країн найбільша частка торгівлі припадає на Великобританію. Впродовж аналізованого періоду на частку операцій з її резидентами припадало від 13,5% до 15,0% операцій з імпорту. Найважливіша

тенденція щодо даного показника, у результаті чого в останньому звітному періоді вона склала 13,5%.

Ізраїль також є однією з основних країн-експортерів продукції ТОВ «Рітейл Тренд». У відносній структурі операцій з імпорту на частку операцій з його резидентами припадає близько 12,5% від усього імпорту підприємства. Потрібно зазначити, що для таких операцій також наявна низхідна тенденція. Порівняно з 2013 р. (13,7%) частка зменшилась на 1,2%.

Наступні місця у відносній структурі операцій з імпорту ТОВ «Рітейл Тренд» посідають Німеччина, Франція, Японія та Ісландія. Протягом усього періоду простежується тенденція до збільшення імпортованої продукції по всім країнам, крім Японії у 2017 р.

Розглянемо товарну структуру операцій з імпорту ТОВ «Рітейл Тренд» в абсолютних показниках, яка представлена в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Динаміка товарної структури операцій з імпорту

ТОВ «Рітейл Тренд» у 2013-2017 рр., тис. грн

Група продукції	2013	2014	2015	2016	2017	Ланцюгове відносне зростання, %			
						2014	2015	2016	2017
Шоколад	1977,2	2063,5	2536,4	2672,5	2735,3	4,4	22,9	5,4	2,3
Кава	1776,9	1896,4	2096,3	2143,6	2373,4	6,7	10,5	2,3	10,7
Снеки	1919,2	2053,4	2241,3	2294,4	2534,8	7,0	9,2	2,4	10,5
Сири	1665,8	1861,4	2132,3	2243,5	2484,3	11,7	14,6	5,2	10,7
Чай	1635,6	1854,5	1934,2	2083,3	2234,8	13,4	4,3	7,7	7,3
Інше	1688,3	1727,8	1766,5	2101,7	2384,4	2,3	2,2	19,0	13,5
Разом	10663	11457	12707	13539	14747	7,4	10,9	6,5	8,9

Джерело: складено та розраховано на основі даних ТОВ «Рітейл Тренд».

Обсяг операцій з імпорту за всіма товарними групами ТОВ «Рітейл Тренд» зростає впродовж аналізованого періоду. Найнижчі темпи приросту зафіксовані у 2016 р. на рівні 6,5%, а найвищі – у 2015 р. на рівні 10,9%. Середні темпи зростання операцій з імпорту у цей період склали 8,5%. Вищими за цей рівень були темпи зростання операцій з імпорту за товарними групами «Сири», «Інше» та



«Шоколад». Не досягли середнього рівня по підприємству операції з імпорту за товарними групами «Чай», «Кава» та «Снеки».

Найбільший прирістмастоварна група «Шоколад», зростаючи з 1977,16 тис. грн у 2013р.до 2735,3тис. грн у 2017р. При цьому, ланцюгове відносне зростання було найнижчим та склало 2,3% в останньому періоді. Середні темпи зростання операцій з імпорту таких товарів у цей період склали 8,7%.

Також зростає обсяг операцій з імпортутоварної групи «Снеки» з 1919,2 тис. грн до 2534,8 тис. грн у2017р. Ланцюгове відносне зростання такої групи товарів було максимальним у 2015 р. – +9,2%, та у 2017 р. – +10,5%. Середні темпи зростання операцій з імпорту таких товарів у цей період склали 7,2%.

Обсяг операцій з імпорту товарної групи «Кава» зростає з 1776,9 тис. грн у 2013р.до 2373,4 тис. грн у 2017р. Ланцюгове відносне зростання такої групи товарів було максимальним у 2017 р. та склало +10,7%. Середні темпи зростання операцій з імпорту таких товарів у цей період склали 7,6%.

Обсяг операцій з імпорту товарної групи «Сири»зростає з 1665,8 тис. грн у 2013р.до 2484,3 тис. грн у 2017р. Ланцюгове відносне зростання такої групи товарів було максимальним у 2015 р. та склало +14,6%. Середні темпи зростання операцій з імпорту таких товарів у цей період склали 10,6%, що є найвищим значенням за період у всій товарній структурі операцій з імпорту ТОВ «Рітейл Тренд».

Обсяг операцій з імпорту товарної групи «Чай» зростає з 1635,6тис. грн у 2013р.до 2234,8 тис. грн у 2017р. Ланцюгове відносне зростання такої групи товарів було максимальним у 2013 р. та склало +13,4%. Середні темпи зростання операцій з імпорту таких товарів у цей період склали 8,2%.

Найбільший приріст у вартісному обсязі у 2017 р. показали операції з імпорту товарної групи «Інше». Ланцюгове відносне зростання такої групи товарів було максимальним у 2016 р. та склало +19,0%.Середні темпи зростання операцій з імпорту таких товарів у цей період склали 9,3%.

Динаміка товарної структури операцій з імпорту ТОВ «Рітейл Тренд» у відносних показникахпредставлена у табл. 2.11.



## Динаміка товарної структури операцій зімпорту

ТОВ «Рітейл Тренд» у2013-2017 рр., %

Група продукції	2013	2014	2015	2016	2017	Ланцюгове абсолютне відхилення, +/-			
						2014	2015	2016	2017
Шоколад	18,5	18,0	20,0	19,7	18,5	-0,5	1,9	-0,2	-1,2
Кава	16,7	16,6	16,5	15,8	16,1	-0,1	-0,1	-0,7	0,3
Снеки	18,0	17,9	17,6	16,9	17,2	-0,1	-0,3	-0,7	0,2
Сири	15,6	16,2	16,8	16,6	16,8	0,6	0,5	-0,2	0,3
Чай	15,3	16,2	15,2	15,4	15,2	0,8	-1,0	0,2	-0,2
Інше	15,8	15,1	13,9	15,5	16,2	-0,8	-1,2	1,6	0,6
Разом	100	100	100	100	100				

Джерело: складено та розраховано на основі даних ТОВ «Рітейл Тренд».

У товарній структурі операцій зімпортуна частку групи товарів «Шоколад»приходиться18,5% від усього імпорту. Порівняно з попереднім періодом його частка спала на 1,2%, а порівняно з базовим періодом – не змінилась(18,54% у 2013 р.). Слід зазначити, що у 2014 р. відбувся найбільший спад за показником на 0,5%, а у 2016 р. – на 0,2%.

На другому місці у відносній товарній структурі операцій зімпортуТОВ «Рітейл Тренд» знаходиться товарна група «Снеки». На частку операцій з такими товарами припадало 17,2% у 2017 р. Ця група товарів не має чіткої тенденції у товарній структурі, оскільки у 2014-2016 рр. відбувся спад показника на 0,1%, 0,3% та 0,7% відповідно. Приріст був зафіксований лише у 2017 р. на рівні 0,2%. Максимальна частка у відносній товарній структурі операцій зімпортускладала 18,0% у 2013 р.

Третє місце утоварній структурі операцій з імпорту ТОВ «Рітейл Тренд» припадає на групу товарів «Сири» – 16,8% від усього імпорту. Порівняно з попереднім періодом частка цієї групи товарів зросла на 0,3%. Максимальна частка була зафіксованау 2015 р. та у 2017 р. на рівні 16,8%, а мінімальна у 2013 р. (15,6%), що вказує на наявність попиту підприємства на цю групу товарів. Слід зазначити, що у 2016 р. відбувся спад за показником на 0,2%.



На частку операцій з товарами групи «Інше» приходилось 16,2% у 2017 р. Це найвищий рівень за досліджений період, зростання до попереднього року склало майже 0,6%. Найнижчий рівень зафіксовано у 2015 р. – 13,9% унаслідок спаду на 1,2% до попереднього періоду.

На п'ятому місці у відносній товарній структурі операцій з імпорту ТОВ «Рітейл Тренд» знаходиться товарна група «Кава». На частку операцій з такими товарами припадало 16,1% у 2017 р. Ця група товарів не має чіткої тенденції у товарній структурі, оскільки у 2014-2016 рр. відбувся спад показника на 0,1%, 0,1% та 0,7% відповідно. Приріст у 2017 р. склав всього 0,3%.

На останньому місці у відносній товарній структурі операцій з імпорту ТОВ «Рітейл Тренд» знаходиться товарна група «Чай». На частку операцій з такими товарами припадало 15,2% у 2017 р. Ця група товарів також не має чіткої тенденції у товарній структурі, оскільки у 2015 р. та 2017р. відбувся спад показника на 1,0% та 0,2% відповідно. Максимальний приріст був зафіксований у 2014 р. на рівні 0,8%. Максимальна частка у відносній товарній структурі операцій з імпорту складала 16,2% у 2014 р.

Таким чином, ТОВ «Рітейл Тренд» співпрацює з багатьма країнами щодо імпорту різних товарних груп, реалізація яких на споживчому ринку України забезпечує формування майже третини чистих доходів підприємства.

### **2.3. Оцінка ефективності операцій з імпорту ТОВ «Рітейл Тренд»**

У своїй діяльності ТОВ «Рітейл Тренд» реалізовує імпорту продукцію через мережу роздрібних магазинів «Фуршет», яку можна охарактеризувати за такими класифікаційними ознаками (табл. 2.12).

Перший супермаркет «Фуршет» з'явився у 1998 р. у дисконтному форматі магазину з імпортом асортиментом [53]. Максимальна кількість магазинів мережі складала 108 од. Станом на 1 квітня 2018 р. кількість магазинів мережі складала 76 од. з сумарною площею торговельних залів 117,3 тис. кв.м.

ТОВ «Рітейл Тренд» здійснює імпорту операції самостійно, закупаючи товари безпосередньо у закордонних виробників.



## Класифікація роздрібної торговельної мережі «Фуршет»

Ознака класифікації	Характеристика
За видом реалізованого асортименту	Спеціалізована
За формами торговельного обслуговування	Продаж товарів через прилавок. З відкритою викладкою. За зразками або каталогами. Прямий продаж.
За рівнем цін	Магазини «кеш енд керрі».
За формами та видами інтеграції	Горизонтальна
За місцем розташування	У житлових районах
За форматом	Магазин «біля будинку». Спеціалізований супермаркет.

Джерело: складено на основі даних ТОВ «Рітейл Тренд».

Здійснюючи зовнішньоекономічну діяльність, керівники підприємств обов'язково аналізують її ефективність. Аналіз економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності проводять для того, щоб обґрунтувати пропозиції про продаж і купівлю товарів, оцінити структуру, що склалася, напрямки зовнішньоторгового обороту підприємства.

Для оцінки ефективності управління діяльністю підприємства існує ряд абсолютних та відносних показників. Імпортні операції становлять основну частину діяльності ТОВ «Рітейл Тренд» і не є окремими видом діяльності, тому ефективність управління імпортними операціями слід розглядати як ефективність управління діяльністю підприємства взагалі.

Для характеристики ефективності імпортної діяльності як такої, раціональності здійснених витрат розраховуємо показники відносної прибутковості імпортних операцій, які в економічній практиці одержали назву рентабельності (табл. 2.13).

Рентабельність операцій з імпорту ТОВ «Рітейл Тренд», розрахована як відношення прибутку до доходу від реалізації відповідної продукції, немає чіткої тенденції. У 2015 р. спостерігається скорочення цього показника внаслідок зростання витрат на 1739,2 тис. грн, а сама рентабельність імпортних операцій скорочується на 1%.



Динаміка рентабельності та ефективності операцій з імпорту  
ТОВ «Рітейл Трейд» у 2013-2017 рр.

Показники	2013	2014	2015	2016	2017	Ланцюгове абсолютне відхилення			
						2014	2015	2016	2017
Чистий дохід від реалізації імпортової продукції, тис. грн	10663	11457	12707	13539	14757	794,0	1250,0	832,0	1218,0
Вартість імпортової продукції, тис. грн	9605,8	10309,4	12048,5	12314,8	13372,3	703,6	1739,2	266,3	1057,4
Чистий прибуток, тис. грн.	1779,7	1923,6	2133,5	2273,2	2476,0	144,0	209,9	139,7	202,8
Рентабельність реалізації імпорту, %	18,53	18,66	17,71	18,46	18,52	0,1	-1,0	0,8	0,1
Ефект операцій з імпорту, тис. грн	1057,2	1147,6	658,5	1224,2	1374,7	90,4	-489,2	565,7	150,6
Коефіцієнт ефективності операцій з імпорту, рази	1,11	1,11	1,05	1,10	1,10	0,00	-0,06	0,04	0,00

Джерело: складено та розраховано на основі даних ТОВ «Рітейл Трейд».

У 2016-2017 рр. ситуація покращується і рентабельність імпортованих операцій підвищується на 0,8-1,0% та становить 18,46-18,52%. Показники ефективності імпорту є додатними. Ефект операцій з імпорту має висхідну тенденцію та склав 1374,7 тис. грн у 2017 р. Динаміка ефективності операцій з імпорту корелює з показниками рентабельності. Найнижче значення показника зафіксовано у 2015 р. на рівні 1,05 рази. У 2016-2017 рр. цей коефіцієнт склав 1,1 рази, що на 0,01 рази нижче, ніж у 2012-2013 рр. Загалом показники рентабельності та ефективності операцій з імпорту характеризуються додатними значеннями та слабкою тенденцією до зростання. Така ситуація вимагає більш детального аналізу показників рентабельності та ефективності операцій з імпорту для підприємства за товарними групами.

Для аналізу показників ефективності операцій з імпорту для товарної групи «Шоколад» враховано, що постачання здійснювалось на умовах EXW місто у країні експорту, навантаження на перший транспортний засіб склало 0,3% від контрактної вартості, доставка до основного перевізника – 1,5% від контрактної вартості, навантаження на основний транспорт – 1,1% від контрактної вартості,



транспортування до митного кордону України – 11% від контрактної вартості, страхування – 3% від контрактної вартості. Ставка мита складала 10%.

Результати розрахунків показників ефективності операцій з імпорту товарної групи «Шоколад» представлено в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Динаміка показників ефективності операцій з імпорту ТОВ «Рітейл Тренд» товарної групи «Шоколад» у 2013-2017 р.

№	Показники	2013	2014	2015	2016	2017
1	Контрактна вартість, тис. грн.	1148,8	1190,6	1395,0	1534,0	1570,1
2	Базисні умови постачання	EXW				
3	Витрати у країні експорту, у т.ч. (тис. грн):	194,1	201,2	235,8	259,2	265,3
4	Навантаження на перший транспортний засіб, тис. грн	3,4	3,6	4,2	4,6	4,7
5	Доставка до основного перевізника, тис. грн	17,2	17,9	20,9	23,0	23,6
6	Навантаження на основний транспорт, тис. грн	12,6	13,1	15,3	16,9	17,3
7	Транспортування до митного кордону України, тис. грн	126,4	131,0	153,5	168,7	172,7
8	Страховання перевезення, тис. грн	34,5	35,7	41,9	46,0	47,1
9	Митна вартість, тис. грн	1342,9	1391,9	1630,8	1793,3	1835,4
10	Митні платежі, у т.ч. (тис. грн) :	429,7	445,39	737,11	573,84	587,33
11	Сума мита, тис. грн.	134,3	139,2	163,1	179,3	183,5
12	Сума додаткового імпортного збору, тис. грн			179,4		
13	Сума ПДВ, тис. грн.	295,44	306,21	394,65	394,52	403,79
14	Витрати в Україні, у т.ч. (тис. грн):	110,1	114,1	155,3	147,0	150,5
15	Доставка до місця призначення, тис. грн	43,0	44,5	73,7	57,4	58,7
16	Розвантаження, тис. грн	47,0	48,7	57,1	62,8	64,2
17	Витрати, пов'язані з реалізацією товару на внутрішньому ринку, тис. грн	20,1	20,9	24,5	26,9	27,5
18	Імпортна вартість продукції, тис. грн	1882,7	1951,4	2523,1	2514,2	2573,2
19	Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	1977,2	2063,5	2536,4	2672,5	2735,3
20	Ефект операцій з імпорту, тис. грн	94,5	112,1	13,3	158,3	162,1
21	Коефіцієнт ефективності операцій з імпорту, рази	1,05	1,06	1,01	1,06	1,06

Джерело: складено та розраховано на основі даних ТОВ «Рітейл Тренд».

При розрахунку суми митних платежів від операцій з імпорту продукції ТОВ «Рітейл Тренд» враховано, що відповідно до Закону України «Про заходи щодо стабілізації платіжного балансу України відповідно до статті XII Генеральної угоди з тарифів і торгівлі 1994 року» тимчасово у 2015 р. запроваджено, додатковий імпортний збір як особливий вид мита. Він справляється з товарів, що ввозяться на митну територію України у митному режимі імпорту, незалежно від країни походження цих товарів та укладених



Україною угод про вільну торгівлю. Розмір ставки збору для товарів 1-24 групи за УКТ ЗЕД склав 10%.

Ефективність операцій з імпорту товарної групи «Шоколад» не має чітко вираженої тенденції. У 2014 р. та 2016-2017 рр. цей показник склав 1,06 раза. Найнижче значення склало 1,01 раза у 2015 р., у першу чергу, через впровадження додаткового імпортного збору. Витрати у країні експорту зросли з 194,1 тис. грн у 2012 р. до 265,3 тис. грн у 2017 р, або на 137%. Витрати в Україні (доставка до місця призначення, розвантаження, реалізація на внутрішньому ринку) зросли з 110,1 тис. грн у 2012 р. до 150,5 тис. грн у 2017 р. Ефект від імпорту збільшився з 94,5 тис. грн у 2012 р. до 162,1 тис. грн у 2017 р.

Для аналізу показників ефективності операцій з імпорту для товарної групи «Сири» враховано, що постачання здійснювалось на умовах EXW місто у країні експорту, навантаження на перший транспортний засіб склало 0,7% від контрактної вартості, доставка до основного перевізника – 3% від контрактної вартості, навантаження на основний транспорт – 1,5% від контрактної вартості, транспортування до митного кордону України – 11% від контрактної вартості, страхування – 3% від контрактної вартості. Ставка мита складала 10%.

Результати розрахунків показників ефективності операцій з імпорту товарної групи «Сири» представлено в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Динаміка показників ефективності операцій з імпорту ТОВ «Рітейл

Тренд»товарної групи «Сири» у 2013-2017 р.

№	Показники	2013	2014	2015	2016	2017
1	2	3	4	5	6	7
1	Контрактна вартість, тис. грн.	917,9	1036,8	1130,1	1258,6	1388,7
2	Базисні умови постачання	EXW				
3	Витрати у країні експорту, у т.ч. (тис. грн):	194,6	219,8	239,6	266,8	294,4
4	Навантаження на перший транспортний засіб, тис. грн	6,4	7,3	7,9	8,8	9,7
5	Доставка до основного перевізника, тис. грн	27,5	31,1	33,9	37,8	41,7
6	Навантаження на основний транспорт, тис. грн	13,8	15,6	17,0	18,9	20,8
7	Транспортування до митного кордону України, тис. грн	101,0	114,0	124,3	138,4	152,8
8	Страхування перевезення, тис. грн	45,9	51,8	56,5	62,9	69,4
9	Митна вартість, тис. грн	1112,4	1256,6	1369,7	1525,4	1683,1
10	Митні платежі, у т.ч. (тис. грн) :	356,0	402,1	619,1	488,1	538,6

Закінчення табл. 2.15



1	2	3	4	5	6	7
11	Сума мита, тис. грн.	111,2	125,7	137,0	152,5	168,3
12	Сума додаткового імпортного збору, тис. грн			150,7		
13	Сума ПДВ, тис. грн.	244,7	276,5	331,5	335,6	370,3
14	Витрати в Україні, у т.ч. (тис. грн):	91,2	103,0	130,4	125,1	138,0
15	Доставка до місця призначення, тис грн	35,6	40,2	61,9	48,8	53,9
16	Розвантаження, тис. грн	38,9	44,0	47,9	53,4	58,9
17	Витрати, пов'язані з реалізацією товару на внутрішньому ринку, тис. грн	16,7	18,8	20,5	22,9	25,2
18	Імпортна вартість продукції, тис. грн	1559,6	1761,8	2119,2	2138,6	2359,8
19	Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	1665,8	1861,4	2132,3	2243,5	2484
20	Ефект операцій з імпорту, тис. грн	106,2	99,6	13,1	104,9	124,5
21	Коефіцієнт ефективності операцій з імпорту, рази	1,07	1,06	1,01	1,05	1,05

Джерело: складено та розраховано на основі даних ТОВ «Рітейл Трейд».

Ефективність операцій з імпорту товарної групи «Сири» не має чітко вираженої тенденції. У 2016-2017 рр. цей показник склав 1,05 раза та не досягнув максимального значення за досліджуваний період – 1,07 раза у 2012 р. Найнижче значення склало 1,01 раза у 2015 р. через впровадження додаткового імпортного збору та зростання витрат на імпорт. Витрати у країні експорту зросли з 194,6 тис. грн у 2012 р. до 294,4 тис грн у 2017 р, або на 151%. Витрати в Україні зросли з 91,2 тис. грн у 2012 р. до 138 тис. грн у 2017 р. Ефект від операцій з імпорту збільшився з 106,2 тис. грн у 2012 р. до 124,5 тис. грн у 2017 р.

Для аналізу показників ефективності операцій з імпорту для товарної групи «Снеки» враховано, що постачання здійснювалось на умовах FCA місто у країні експорту, навантаження на основний транспорт – 1,5% від контрактної вартості, транспортування до митного кордону України – 10% від контрактної вартості, страхування – 3% від контрактної вартості. Ставка мита складала 10%.

Результати розрахунків показників ефективності операцій з імпорту товарної групи «Снеки» представлено в табл. 2.16.

Ефективність операцій з імпорту товарної групи «Снеки» також не має чіткої тенденції. У 2016-2017 рр. цей показник склав 1,09 раза та не досяг максимального значення за досліджуваний період – 1,13 раза у 2012 р. Найнижче значення склало 1,07 раза у 2015 р. через зростання витрат на імпорт. Витрати у країні експорту зросли з 153,3 тис. грн у 2012 р. до 209,5 тис. грн у 2017 р, або на 136,6%. Витрати в Україні зросли з 99,3 тис. грн у 2012 р. до 135,7 тис. грн у 2017



р. Ефект від імпорту зменшився з 221,6 тис. грн у 2012 р. до 215,4 тис. грн у 2017 р.

Таблиця 2.16

## Динаміка показників ефективності операцій з імпорту ТОВ «Рітейл

Тренд» товарної групи «Снеки» у 2013-2017 р.

№	Показники	2013	2014	2015	2016	2017
1	Контрактна вартість, тис. грн.	1057,5	1143,7	1187,9	1307,8	1444,8
2	Базисні умови постачання	FCA				
3	Витрати у країні експорту, у т.ч. (тис. грн):	153,3	165,8	172,2	189,6	209,5
4	Навантаження на основний транспорт, тис грн	15,9	17,2	17,8	19,6	21,7
5	Транспортування до митного кордону України, тис. грн	105,7	114,4	118,8	130,8	144,5
6	Страховання перевезення, тис. грн	31,7	34,3	35,6	39,2	43,3
7	Митна вартість, тис. грн	1210,8	1309,6	1360,1	1497,4	1654,3
8	Митні платежі, у т.ч. (тис. грн) :	387,5	419,07	614,78	479,18	529,39
9	Сума мита, тис. грн.	121,1	131,0	136,0	149,7	165,4
10	Сума додаткового імпортного збору, тис. грн			149,6		
11	Сума ПДВ, тис. грн.	266,38	288,11	329,15	329,44	363,95
12	Витрати в Україні, у т.ч. (тис. грн):	99,3	107,4	129,5	122,8	135,7
13	Доставка до місця призначення, тис грн	38,7	41,9	61,5	47,9	52,9
14	Розвантаження, тис. грн	42,4	45,8	47,6	52,4	57,9
15	Витрати, пов'язані з реалізацією товару на внутрішньому ринку, тис. грн	18,2	19,6	20,4	22,5	24,8
16	Імпортна вартість продукції, тис. грн	1697,6	1836,0	2104,4	2099,4	2319,4
17	Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	1919,2	2053,4	2241,3	2294,4	2534,8
18	Ефект операцій з імпорту, тис. грн	221,6	217,4	136,9	195,0	215,4
19	Коефіцієнт ефективності операцій з імпорту, рази	1,13	1,12	1,07	1,09	1,09

Джерело: складено та розраховано на основі даних ТОВ «Рітейл Трейд».

Для аналізу показників ефективності операцій з імпорту для товарної групи «Кава» враховано, що постачання здійснювалось на умовах FCA місто у країні експорту, навантаження на основний транспорт – 1,5% від контрактної вартості, транспортування до митного кордону України – 10% від контрактної вартості, страхування – 3% від контрактної вартості. Ставка мита складала 5%.

Результати розрахунків показників ефективності операцій з імпорту товарної групи «Кава» представлено в табл. 2.17.

Таблиця 2.17



Динаміка показників ефективності операцій з імпорту ТОВ «Рітейл  
Тренд» товарної групи «Кава» у 2013-2017 р.

№	Показники	2013	2014	2015	2016	2017
1	Контрактна вартість, тис. грн.	1048,4	1099,9	1153,0	1264,7	1400,3
2	Базисні умови постачання	FCA				
	Витрати у країні експорту, у т.ч. (тис. грн):	152,0	159,5	167,2	183,4	203,0
4	Навантаження на основний транспорт, тис грн	15,7	16,5	17,3	19,0	21,0
5	Транспортування до митного кордону України, тис. грн	104,8	110,0	115,3	126,5	140,0
6	Страховання перевезення, тис. грн	31,5	33,0	34,6	37,9	42,0
7	Митна вартість, тис. грн	1200,4	1259,4	1320,1	1448,1	1603,4
8	Митні платежі, у т.ч. (тис. грн) :	312,1	327,44	509,58	376,51	416,87
9	Сума мита, тис. грн.	60,0	63,0	66,0	72,4	80,2
10	Сума додаткового імпортного збору, тис. грн			138,6		
11	Сума ПДВ, тис. грн.	252,08	264,47	304,95	304,1	336,7
12	Витрати в Україні, у т.ч. (тис. грн):	91,2	95,7	117,0	110,1	121,9
13	Доставка до місця призначення, тис грн	31,2	32,7	51,0	37,7	41,7
14	Розвантаження, тис. грн	42,0	44,1	46,2	50,7	56,1
15	Витрати, пов'язані з реалізацією товару на внутрішньому ринку, тис. грн	18,0	18,9	19,8	21,7	24,1
16	Імпортна вартість продукції, тис. грн	1603,7	1682,6	1946,7	1934,7	2142,1
17	Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	1776,9	1896,4	2096,3	2143,6	2373,4
18	Ефект операцій з імпорту, тис. грн	173,2	213,8	149,6	208,9	231,3
19	Коефіцієнт ефективності операцій з імпорту, рази	1,11	1,13	1,08	1,11	1,11

Джерело: складено та розраховано на основі даних ТОВ «Рітейл Трейд».

Ефективність операцій з імпорту товарної групи «Кава» також не має чіткої тенденції. У 2016-2017 рр. цей показник склав 1,11 раза та не досяг максимального значення за досліджуваний період – 1,13 раза у 2013 р. Найнижче значення склало 1,08 раза у 2015 р. через зростання витрат на імпорт.

Витрати у країні експорту зросли з 152 тис. грн у 2012 р. до 203 тис. грн у 2017 р, або на 133,6%. Витрати в Україні зросли з 91,2 тис. грн у 2012 р. до 121,9 тис. грн у 2017 р. Ефект від імпорту зріс з 173,2 тис. грн у 2012 р. до 231,3 тис. грн у 2017 р.

Для аналізу показників ефективності операцій з імпорту для товарної групи «Чай» враховано, що постачання здійснювалось на умовах FCA місто у країні експорту, навантаження на основний транспорт – 1,5% від контрактної вартості, транспортування до митного кордону України – 10% від контрактної вартості, страхування – 3% від контрактної вартості. Ставка мита складала 10%.



Результати розрахунків показників ефективності операцій з імпорту товарної групи «Чай» представлено в табл. 2.18.

Таблиця 2.18

Динаміка показників ефективності операцій з імпорту ТОВ «Рітейл

Тренд» товарної групи «Чай» у 2013-2017 р.

№	Показники	2013	2014	2015	2016	2017
1	Контрактна вартість, тис. грн.	965,0	1075,6	1063,8	1229,1	1318,5
2	Базисні умови постачання	FCA				
	Витрати у країні експорту, у т.ч. (тис. грн):	139,9	156,0	154,3	178,2	191,2
4	Навантаження на основний транспорт, тис грн	14,5	16,1	16,0	18,4	19,8
5	Транспортування до митного кордону України, тис. грн	96,5	107,6	106,4	122,9	131,9
6	Страховання перевезення, тис. грн	29,0	32,3	31,9	36,9	39,6
7	Митна вартість, тис. грн	1104,9	1231,6	1218,1	1407,4	1509,7
8	Митні платежі, у т.ч. (тис. грн) :	353,6	394,1	550,6	450,4	483,1
9	Сума мита, тис. грн.	110,5	123,2	121,8	140,7	151,0
10	Сума додаткового імпортного збору, тис. грн			134,0		
11	Сума ПДВ, тис. грн.	243,1	270,9	294,8	309,6	332,1
12	Витрати в Україні, у т.ч. (тис. грн):	90,6	101,0	116,0	115,4	123,8
13	Доставка до місця призначення, тис грн	35,4	39,4	55,1	45,0	48,3
14	Розвантаження, тис. грн	38,7	43,1	42,6	49,3	52,8
15	Витрати, пов'язані з реалізацією товару на внутрішньому ринку, тис. грн	16,6	18,5	18,3	21,1	22,6
16	Імпортна вартість продукції, тис. грн	1549,1	1726,7	1884,6	1973,1	2116,6
17	Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	1635,6	1854,5	1934,2	2083,3	2234,8
18	Ефект операцій з імпорту, тис. грн	86,5	127,8	49,6	110,2	118,2
19	Коефіцієнт ефективності операцій з імпорту, рази	1,06	1,07	1,03	1,06	1,06

Джерело: складено та розраховано на основі даних ТОВ «Рітейл Трейд».

Ефективність операцій з імпорту товарної групи «Чай» також не має чіткої тенденції. У 2012 р. та 2016-2017 рр. цей показник склав 1,06 рази та не досяг максимального значення за досліджуваний період – 1,07 рази у 2013 р. Найнижче значення склало 1,03 рази у 2015 р. через зростання витрат на імпорт. Витрати у країні експорту зросли з 139,9 тис. грн у 2012 р. до 191,2 тис. грн у 2017 р, або на 137%. Витрати в Україні зросли з 906 тис. грн у 2012 р. до 123,8 тис. грн у 2017 р. Ефект від імпорту збільшився з 86,5 тис. грн у 2012 р. до 118,2 тис. грн у 2017 р.

За результатами розрахунків показників ефективності операцій з імпортом за товарними групами для ТОВ «Рітейл Трейд» не виявлено чітких тенденцій. Найбільші витрати у країні експорту було понесено при



імпортних операціях з товарною групою «Сири» та «Шоколад», а найменші - з товарною групою «Чай». У 2012-2017 рр. Усі операції мали позитивні ефект та ефективність. Встановлено, що найбільші значення показників ефективності характерні для операцій з товарною групою «Кава», а найменші – «Сири». У 2017 р. значення показників ефективності знаходилось у межах 1,05 – 1,11 раза. Максимальне значення на рівні 1,13 раза досягнуто для операцій з імпорту з товарною групою «Снеки» у 2012 р. та товарною групою «Кава» у 2013 р. Мінімальне значення на рівні 1,01 раза досягнуто у 2015 р. для операцій з імпорту з товарною групою «Шоколад» та «Сири». Наявність такого діапазону показників ефективності операцій з імпортом за товарними групами для ТОВ «Рітейл Тренд» вказує на необхідність виокремлення напрямів оптимізації зовнішньоекономічної діяльності, пошуку та реалізації резервів активізації роботи з наявними та потенційними контрагентами з метою оптимізації функціонування мережі роздрібної торгівлі.

## **Висновки до розділу 2**

Підсумки аналізу результатів фінансово-господарської діяльності ТОВ «Рітейл Тренд» свідчать про те, що фінансовий стан досліджуваного підприємства є задовільним. Разом з тим, підприємство має труднощі з фінансовою стійкістю та діловою активністю.

ТОВ «Рітейл Тренд» здійснює імпортні операції на постійній основі самостійно, закупаючи товари безпосередньо у закордонних виробників, що забезпечило формування 29,4% чистих доходів від реалізації продукції у 2017 р. Підприємство здійснює операції з імпорту товарів з країн Європи та Азії. Серед країн найбільша частка торгівлі припадає на Великобританію (13,5%). Товарна структура операції з імпорту включає такі товарні групи, як: шоколад, кава, снеки, сири, чай та інше. Серед товарних груп найбільша частка торгівлі припадає на групу «Шоколад» (18,5%).



ТОВ «Рітейл Тренд» реалізовує імпорتنу продукцію через магазини «Фуршет», які можна охарактеризувати як спеціалізовану за асортиментом, горизонтально інтегровано, розташовану у жилих районах мережу роздрібних магазинів.

Рентабельність операцій з імпорту ТОВ «Рітейл Тренд» у 2017 р. становила 18,52%, ефект - 1384,7 тис. грн, коефіцієнт ефективності - 1,1 раза. Загалом показники рентабельності та ефективності операцій з імпорту характеризуються додатними значеннями та слабкою тенденцією до зростання.

ТОВ «Рітейл Тренд» найбільші витрати у країні експорту за товарними групами було понесено при імпортних операціях з товарною групою «Сири» та «Шоколад», а найменші - з товарною групою «Чай». У 2012-2017 рр. найбільші значення показників ефективності товарними групами характерні для операцій з товарною групою «Кава», а найменші – «Сири». У 2017 р. значення показників ефективності знаходилось у межах 1,05 – 1,11 раза. Максимальне значення на рівні 1,13 раза досягнуто для операцій з імпорту з товарною групою «Снеки» у 2012 р. та товарною групою «Кава» у 2013 р. Мінімальне значення на рівні 1,01 раза досягнуто у 2015 р. для операцій з імпорту з товарною групою «Шоколад» та «Сири». Така ситуація зумовлює необхідність виокремлення напрямів оптимізації зовнішньоекономічної діяльності, пошуку та реалізації резервів активізації роботи з наявними та потенційними контрагентами з метою оптимізації функціонування мережі роздрібної торгівлі.

## РОЗДІЛ 3.

### НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД»

#### 3.1. Визначення резервів оптимізації функціонування ТОВ «Рітейл Тренд»

Розвиток роздрібної торгівлі є передумовою для розвитку виробництва в державі, її розвиток прямо впливає на якість життя населення, і тому питання побудови ефективної торговельної мережі, зокрема роздрібної, щобезпосередньо контактує із споживачем, є вкрай актуальними.

З метою оптимізації результатів діяльності ТОВ «Рітейл Тренд» необхідно врахувати загальносвітові тенденції розвитку мереж роздрібної торгівлі та особливості функціонування на українському ринку.

У звіті KPMG щодо найбільших сучасних тенденцій у сфері роздрібної торгівлі акцентовано увагу на таких позиціях [58].

- Клієнтський досвід відіграє більшу роль, ніж коли-небудь, тому що рітейлери прагнуть диференціювати себе від інших гравців на складному та переповненому пропозиціями ринку. З'являється нова метрика вимірювання успіху у галузі – клієнтський досвід на квадратний метр.
- Штучний інтелект отримає більше розповсюдження: деякі керівники прогнозують, що 85% усіх транзакцій до 2020 р. у галузі будуть відбуватися через застосування штучного інтелекту. 2018 р. буде роком стрімкого розповсюдження штучного інтелекту.
- Посилення свідомого вибору споживача: все частіше споживачі приймають рішення щодо покупки, враховуючи багато факторів, а не лише вартість продукту. Зростання кількості свідомих споживачів впливає на рітейлерів і змушує їх вживати заходів та змінюватися.
- Правила гри на ринку роздрібної торгівлі вже змінилися. Рітейлери повинні працювати з підвищеними очікуваннями споживачів та технічними можливостями.



○ Взаємовплив трендів роздрібної торгівлі у двох півкулях: нетрадиційні канали продажу розширюють географічну доступність товару. Зіткнення та нашарування того, що відбувається на Заході та Сході, буде сильно впливати на тенденції роздрібної торгівлі. Очікується, що динаміка змін буде швидшою у Східній півкулі.

Відтак, торговельні мереживиступають каталізаторами прогресивних інноваційних процесів у сфері товарного обігу, а також дають змогу швидкого розвитку регіонів і цивілізованій конкуренції.

Роздрібна торгівля є однією із найбільш динамічних галузей в українській економіці. За даними дослідницької компанії GT Partners Ukraine, у 2018 р. в Україні працює близько 140 продуктових роздрібних мереж у форматі як невеликих локальних гравців, так і національних гігантів з сотнями магазинів[53].

Продовольчий ритейл в Україні перебуває на порозі глибоких змін. Великі формати магазинів будуть сповільнювати свій розвиток, продовжать активно розвиватись дискаунтери та «магазини біля дому», торговельні точки спеціалізованого ритейлу — магазини екопродуктів, сирів, пива [47].

Щодо поведінки споживачів, посилиться тенденція популяризації *продуктів, готових до споживання, продуктів фреш-сегменту*. Також пошириться популярність таких елементів *самообслуговування*, як машини для приготування кави, морозива, соків.

У практиці продовольчого ритейлу будуть набирати оберти експерименти з *digital-технологіями*: каси самообслуговування, розрахунки за допомогою мобільних терміналів.

Втім успіх ведення ритейл-бізнесу буде визначати операційна ефективність. Для досягнення максимальної операційної ефективності зараз швидко розвиваються інструменти аналізу та прогнозування за допомогою BigData, нейронних мереж та самонавчальних систем.

Глобальний вектор на *натуральність виробництва продуктів харчування* стає сильнішим і в Україні. Незважаючи на непросту економічну ситуацію,

український споживач віддає перевагу натуральним продуктам харчування. Компанія Nielsen провела ряд досліджень, з'ясовуючи важливість натуральних інгредієнтів для жителів України. Згідно з опитуваннями, 75% українських покупців перевіряють склад на упаковках, а 73% готові платити більше за натуральний продукт. Відповідно до звіту Global Health and Ingredient-Sentiment 2016 року, кожен третій українець стежить за вагою, свідомо вибираючи продукти із меншим вмістом цукру. Найбільш небажаними в складі продуктів харчування українські споживачі, як і європейські, назвали штучні добавки та барвники (80% і 79%), антибіотики та гормони (80%), а також ГМО (74%).

У дослідженнях Nielsen за 2018 рік жителі України, як і раніше, називають турботу про здоров'я одним з трьох найважливіших для себе питань, намагаються стежити за вагою. Зростає інтерес до здорових продуктів, особливо в категорії дитячого харчування [18].

Продаж натуральних продуктів стає своєрідною «модною нішею» українського ритейлу. В супермаркетах стають звичними відділи *еко-продуктів*. На вітчизняному ринку з'являється все більше виробників, що пропонують натуральні продукти харчування: не тільки молоко і м'ясо, а й солодощі та напої.

Великі гравці ринку приймають європейські стандарти натуральності та безпеки продуктів харчування на своїх потужностях «за замовчуванням». Натуральні інгредієнти є виробничим стандартом якості.

Українські споживачі готові платити більше, якщо є гарантія, що в обраному товарі відсутні штучні ароматизатори та барвники, немає ГМО і гормонів, немає зовсім або мінімум цукру. Тенденція є спільною для України і Європи.

Новий звіт Quest for Convenience від Nielsen показує, що серед споживачів у всьому світі зростає попит на зручні рішення [2]. Зростаючий тренд «зручність у всьому» сприяє розвитку таких категорій товарів і послуг, як *готові до вживання продукти, пропозиції по доставці їжі додому і в офіс і розвитку технологічних рішень на запит клієнта*. Кожен третій (33%)



споживач в світі користується доставкою їжі з ресторану або спеціальною службою доставки їжі, 11% з них користуються такими послугами як мінімум один раз на тиждень. В Україні 20% споживачів замовляють їжу додому або в офіс. В Україні зафіксовано 45% споживачів, які купували їжу в форматі фаст-фуд. В Україні 11% респондентів харчуються поза домом щотижня і 21% – щомісяця.

Купівельний досвід стає багатшим завдяки активному розвитку ритейл ландшафту, електронної комерції та мультимедіальності брендів. Дослідження Nielsen з *продажу e-commerce*, проведене в 30 країнах, показало, що онлайн продажі товарів FMCG ростуть в п'ять разів швидше, ніж продажі офлайн і, за оцінкою, до 2020 р. складуть понад 400 млрд дол. США з часткою в 10-12% від загальної частки ринку FMCG.

Середні темпи сегменту e-commerce в Україні зафіксовано на рівні 30%. Українці витратили в 2017 р. близько 50 млрд грн на інтернет-шопінг [13]. Хоча придбання продуктів харчування українцями займає всього лише 6% купівлі e-commerce, а свіжі продукти – 4%, проте такий напрям набуває все більшої популярності. В Україні розвиток e-commerce гальмує незрілість ринку і відсутність насиченості, яка б вимагала пошуку нових конкурентних переваг. Особливо виразно це спостерігається в FMCG-секторі.

Крім того, новими трендами на ринку FMCG є *автоматичні покупки, «фоновий» шопінг, дрони, інтеграція вітрин і систем онлайн-продажів* [30]. За глобальними оцінками Nielsen, заснованим на моделюванні ситуацій 20% усіх покупок у світі до 2020 р. будуть здійснені через пропоновані пристроями додатки [29].

За оцінками експертів Nielsen, до 2035 р. доставка товарів буде проводиться практично realtime (30 - 45 хв. після замовлення) і з максимальним комфортом для покупця за допомогою: дронів/безпілотників, самокерованих автомобілів та робототехніки.

Місією ритейлера стане забезпечення швидкої і якісної доставки того товару, в який споживач зазвичай не сильно залучений. Покупки стануть

напівавтоматичними. Онлайн можна буде формувати цілий портфель товарів і отримувати їх прямо додому.

Через кілька років, коли рутинні покупки будуть здійснюватися автоматично, фокус покупця зміститься на товари особистого вибору: напої, кондитерські вироби, або, наприклад, косметику. Місією ритейлера стане надихнути, переконати, рекомендувати.

Монітори і доповнена реальність почнуть замінювати звичні полиці і вітрини, що дозволить:

- супермаркетам працювати 24/7;
- інтегрувати вітрини та системи онлайн-продажу;
- автоматизувати або напівавтоматизувати формування замовлення.

Найбільше очікуваними в найближчому майбутньому будуть роботи, дрони, віртуальний магазин, чатботи та роботи-помічники, аналітика великих даних та штучний інтелект, доповнена й віртуальна реальність.

Компаніям потрібно сконцентруватися на посиленні технологій всередині мереж: Apple і Android Pay, VR-рішення для бізнесу, типу Oculus rift.

Лідерами ритейлу стануть ті, хто швидше за інших освоїть технології, хто найкраще налаштує автоматизацію і *онлайн-канали продажів*. Головне зрозуміти, що ритейл не може бути сьогодні тільки онлайн або тільки офлайн. Ритейл-бізнес складається з дрібниць і саме вони стануть ключовим для вирішення покупки споживачем.

В e-commerce, куди прагнуть покупці, комунікації знеособлені. Тому потрібно також замислюватися про якісну присутність не тільки онлайн, але і офлайн.

Перехід від преміального асортименту до *преміального обслуговування* – одна з безперечних тенденцій останніх років в FMCG -секторі, яка збережеться і надалі. Більшість мереж продуктових магазинів оновлюють свої магазини і використовують вже дорожчі матеріали, цікаве зонування, прагнучи створити якісний споживчий досвід. Саме він є полем для конкуренції в майбутньому.



Коли якість локацій, асортимент і ціни вирівнюються, залишається конкурувати за рахунок споживчого досвіду.

Суто українським реаліям, які сформувались у посткризовий період та продовжують діяти, відповідають наступні чинники та тенденції (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Основні чинники та тенденції розвитку роздрібно́ї торгівлі в Україні

Чинник	Напрямки впливу та тенденції розвитку
Інвестиційний клімат	- інвестиційна привабливість; - законодавча мінливість; - невизначеність політики комерційних банків.
Девелопмент та оренда	- більш жорсткі умови для девелоперів; - перегляд орендних ставок (особливо у регіонах); - переформатування торговельних мереж.
Регіональна політика	- призупинення столичної експансії; - розвиток регіональних торговельних мереж.
Поділ ринку	- консолідація ринку; - продовження об'єднання та поглинання.
Споживча активність	- великі інфляційні очікування; - падіння споживчої активності; - зниження вартості середнього чеку; - зміна структури покупок; - зниження торговельних націнок.
Маркетинг	- зміна структури асортименту на користь товарів «економсегменту»; - зменшення торговельних націнок; - перегляд умов постачання; - оптимізація логістики; - збільшення пропозиції товарів під власними товарними марками.
Фінансові результати	- збільшення заборгованості перед постачальниками; - зниження темпів падіння товарообігу.

Джерело: [63].

На користь *інвестиційної привабливості* українського ринку всупереч недосконалості законодавчої бази, нестабільності політичного клімату та нелояльності кредитної політики комерційних банків вказує наступне. З 500 компаній індексу Fortune Global (рейтинг компаній за виручкою) у 2016р. в Україні представлені понад 30 компаній, а з 500 компаній індексу S & P (рейтинг компаній за ринковою капіталізацією) – понад 20 [54]. Беззаперечним



фактом на користь інвестиційної привабливості FMCG ринку в Україні є присутність таких продовольчих гігантів зі світовими іменами, як Nestle, Mondelez, Danone, Carlsberg, Coca-Cola. При цьому на початок 2016 р. прямі іноземні інвестиції компанії Coca-Cola в Україні досягли 490 млн дол., що становить 1% від загального обсягу ПІІ в країну [20].

*Законодавча мінливість* не лише у сфері ритейлу проявляється у тому, що головні «правила гри» змінюються, як мінімум, щорічно. Очевидно, що необхідний мораторій на зміну податкових норм. Щодо потрібних змін, доцільно впровадити зниження ставок основних податків, заборону перекладання на сумлінного платника податків податкового тягара, а також скорочення фактичних перевірок та штрафів за дрібні порушення за розрахунковими операціями. Для ритейлу необхідно скасування ліцензій на торгівлю алкоголем та тютюном для кожного касового апарату. Це вплине на структуру ціни товарів, що реалізують мережі роздрібної торгівлі.

У цілому загальну ситуацію ринку продовольчого ритейлу та чинників, що обумовлюють його розвиток можна представити у вигляді сукупності загроз та можливостей, сильних та слабких сторін (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Передумови розвитку ринку продовольчого ритейлу в Україні у 2019-2021 рр.

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Стабільний попит на товари першої необхідності	Нерозвиненість складської і транспортної структури в регіонах
Фінансування розвитку мережі за рахунок відстрочки щодо розрахунку з постачальниками	Високе боргове навантаження перед постачальниками і фінансовими установами
Динаміка роздрібних продажів досить диверсифікована	Досить висока концентрація торгових точок у великих містах
Можливості (O)	Загрози (T)
Розвиток власних "private-label"	Подорожчання імпорту
Зростання частки організованої торгівлі	Уповільнення проникнення сучасних форматів магазинів в регіони внаслідок зниження капітальних вкладень компаній
Диверсифікація діяльності за рахунок розвитку кількох форматів торгівлі (гіпермаркет, супермаркет, дискаунтер, «біля будинку»)	
Зменшення кількості та якості доступних торгових площ	Зниження платоспроможності населення
Посилення цінової конкуренції (критично для дрібних мереж і одиночних магазинів з високими операційними витратами, що не мають	



можливості чинити тиск на постачальників)	
---	--

Джерело: [52].

Одним з найбільш яскравих трендів для ритейлу є зміна споживчої поведінки, що проявляється у *зниженні вартості середнього чека і зміні асортименту товарів покупців*. Споживачі стають все більш ощадливим, віддають перевагу більш традиційним, перевіреним і недорогим товарам. Багато з них стали суворіше стежити за наповненням продуктового кошика, уникаючи спонтанних покупок, дорогих брендів тощо. Це спонукає ритейлерів шукати вихід у гнучкій ціновій політиці, знижуючи націнку на ходовий товар і зменшуючи частку дорогих позицій в асортименті.

Згідно з дослідженням Nielsen Promo Pressure, в більшості досліджуваних категорій товарів повсякденного попиту в каналах сучасної торгівлі частка продажів по акціям, в порівнянні з минулим роком, зросла. Найбільша частка *продажів по знижкам* відзначена в продовольчих категоріях: кава, чай і шоколадні плитки [11]. Так, в першому півріччі 2018 р. покупки по акціям в середньому склали 27% продажів топ-10 продовольчих категорій. У першому півріччі 2017 р. аналогічний показник склав 25%. У той же період 2016 р. середнє значення в категоріях «їжа» становило 22%.

Найбільша частка продажів по знижкам в натуральному вираженні у 2017 р. відзначена в категорії «Кава» - 51% продажів. На продажі по знижкам товарної групи «Чай» припадало 46% усіх продажів таких товарів, а товарної групи «Шоколадні плитки» - 41%. Таким чином, ТОВ «Рітейл Тренд» може підвищити обсяг реалізації, використовуючи стратегію дисконтної торгівлі за такими групами товарів.

Так як під резервами розуміють можливі поліпшення, що характеризують ефективність діяльності підприємства, тому їх виявлення є надзвичайно важливим етапом для розробки планових організаційно-технічних заходів з метою підвищення ефективного функціонування підприємства.

У практичній діяльності ТОВ «Рітейл Тренд» доречно виділити такі пріоритетні напрями функціонування (рис. 3.1).



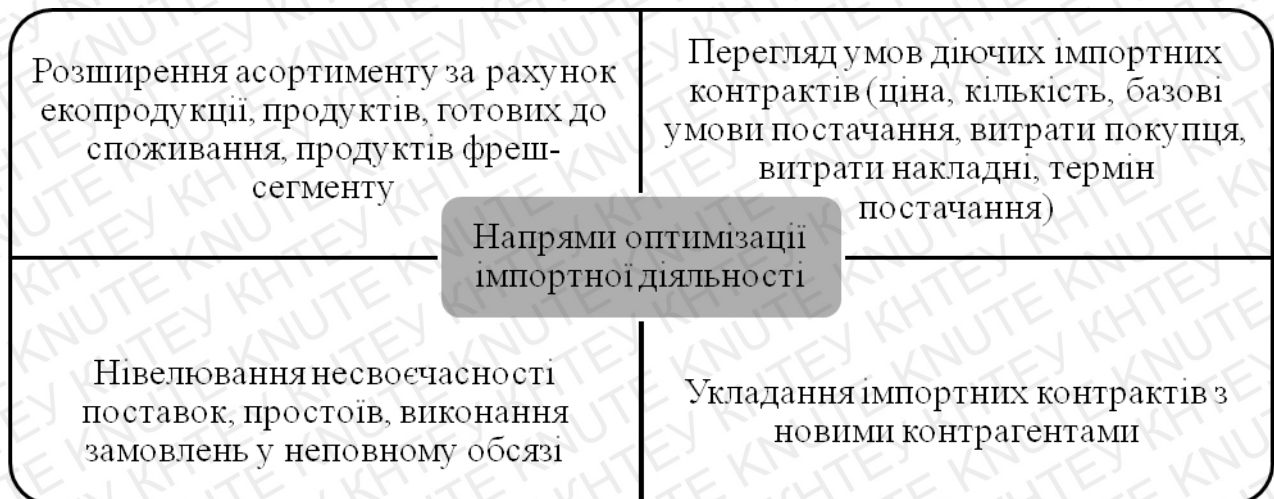


Рис. 3.1. Напрями оптимізації імпоротної діяльності ТОВ «Рітейл Тренд»

Оптимізація ролі імпорту товарів можлива шляхом перегляду умов діючих зовнішньоекономічних контрактів та їх удосконалення, а також укладання зовнішньоекономічних контрактів з новими контрагентами.

### 3.2. Обґрунтування заходів оптимізації діяльності ТОВ «Рітейл Тренд»

Заходи щодо *оптимізації процесу імпорتنих закупівель* ТОВ «Рітейл Тренд», які сприятимуть загальному підвищенню ефективності діяльності, повинні передбачати наступне.

1) Пошук більш вигідних постачальників. Доцільно провести аналіз пропозицій постачальників імпорتنих товарів, проаналізувати цінову політику та споживчі запити, обрати найбільш оптимальні умови. Відповідальним слід призначити комерційного директора та керівника відділу ЗЕД.

Прогнозна географічна структура операцій з імпорту наведена у табл. 3.3.

2) Закупівлі у більших обсягах за вимогою покупця передбачають нарощення імпорту у III кварталі або у жовтні - листопаді щороку залежно від терміну зберігання продукції. Це зумовлено тим фактом, що за тиждень 20-26 листопада, на яку випала Чорна п'ятниця у 2017 р., зростання продажів склало 80% (в порівнянні з попереднім тижнем). У 2016 р. аналогічний період показав зростання на 30% згідно з даними щотижневого дослідження GfK Ukraine Point



of Sales Tracking [21]. Частина ритейлерів говорять про те, що період розпродажів сильно впливає на продажі останнього тижня листопада.

Таблиця 3.3

Прогнозна географічна структура операцій з імпорту ТОВ «Рітейл Тренд», %

Країна	2017	2018*	2019	2020	2021	Ланцюгова абсолютна зміна %			
						2018	2019	2020	2021
Країни ЄС, у т.ч.:	56,91	57,94	59,02	60,15	61,33	1	1,1	1,1	1,2
Великобританія	13,52	13,70	13,88	14,06	14,24	0,2	0,2	0,2	0,2
Ісландія	10,52	10,57	10,62	10,68	10,73	0,1	0,1	0,1	0,1
Німеччина	10,35	10,73	11,13	11,54	11,97	0,4	0,4	0,4	0,4
Угорщина	10,63	11,17	11,74	12,34	12,97	0,5	0,6	0,6	0,6
Франція	11,89	11,77	11,65	11,53	11,42	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1
Ізраїль	12,48	12,30	12,11	11,93	11,75	-0,2	-0,2	-0,2	-0,2
Швейцарія	10,01	10,14	10,27	10,40	10,54	0,1	0,1	0,1	0,1
Японія	11,03	10,75	10,47	10,19	9,93	-0,3	-0,3	-0,3	-0,3
Інші	9,57	8,88	8,13	7,32	6,45	-0,7	-0,7	-0,8	-0,9
Всього	100	100	100	100	100				

\* - очікуване значення.

Заходи щодо *оптимізації договірної процедури* ТОВ «Рітейл Тренд» з іноземними постачальниками, які сприятимуть загальному підвищенню ефективності діяльності, повинні передбачати наступне.

1) Зміна умов постачання на СІР Київ за Інкотермс - 2010, оскільки у столиці розташовано 20 з 74 магазинів роздрібної мережі «Фуршет». Також це дозволить мінімізувати ризики операцій з імпорту щодо навантажень, перевезень, експедиції, страхування, митних формальностей у країні експорту. Попередньо необхідно досягти згоди між сторонами. Від встановлених умов, за якими будуть здійснюватися імпортові операції залежить які витрати понесе кожна із сторін угоди. Тому ТОВ «Рітейл Тренд» повинен наполягати на умовах, які б задовольняли його інтереси та мінімізували витрати на здійснення імпортових операцій. Відповідальним слід призначити комерційного директора та керівника відділу ЗЕД.

Очікуваним результатом зміни умов постачання стане ліквідування витрат на території країни експорту у 2019-2021 рр. (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Очікувані результати зміни умов постачання контрактів з імпорту

ТОВ «Рітейл Тренд»

Показники	2017	2018*	2019	2020	2021
Базисні умови постачання	EXW, FCA	EXW, FCA	CIP	CIP	CIP
Витрати у країні експорту, у т.ч. (тис. грн):	1163,5	1251,4	0	0	0
Навантаження на перший транспортний засіб, тис. грн	14,4	15,8			
Доставка до основного перевізника, тис. грн	65,2	71,2			
Навантаження на основний транспорт, тис. грн	100,6	108,1			
Транспортування до митного кордону України, тис. грн	741,8	796,0			
Страхування перевезення, тис. грн	241,4	260,4			

\* - очікуване значення.

2) Доповнення рекламаційних умов контракту штрафними санкціями за постачання у неповному обсязі, у невідповідності предмету зовнішньоекономічного контракту, якісним характеристикам, пакування, маркування.

3) Доповнення цінових умов контракту дисконтом у разі замовлення продукції у обсягах, що перевищують обсяги попередніх років для існуючих постачальників-нерезидентів. Переорієнтація на маркетинговий підхід до процесу ціноутворення дає можливість ТОВ „Рітейл Тренд” з об’єктивних позицій підійти до формування цін на закупівлю та реалізацію продукції, чітко визначитися стосовно ефективного напрямку цінової політики та забезпечити прибуткову діяльність. Такі ціни орієнтують на всебічне розкриття можливостей підприємства при реалізації продукції на вітчизняному ринках.

Топ-менеджмент змушений приймати рішення з ціноутворення в умовах невизначеності наслідків таких рішень, що часто пов’язана не стільки з недосконалістю господарського механізму і законодавства, скільки із браком економічних комерційних знань і практичного досвіду. Така ситуація



приводить до того, що багато підприємств внаслідок недостатнього аналізу критичних для виживання факторів зовнішнього середовища (поведінка споживачів, способи та методи роботи конкурентів, зміна кон'юнктури ринку, поява нових середовищ, насамперед, до запитів і вимог споживачів товарів тощо) постійно змушені працювати в умовах підвищеного ризику. Таким чином потрібно приділяти значні зусилля правильної цінової політики.

4) Закладення максимальних дисконтних умов у ціновій статті зовнішньоекономічного контракту для нових постачальників-нерезидентів. Як економічний інструмент ринкової економіки ціна суттєво впливає на ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємств, створюючи умови для забезпечення їх фінансової сталості та економічної незалежності. Саме ціна акумулює в собі рівень успіху підприємства, що знаходить своє вираження в обсягах продажів та розмірі прибутку від реалізації продукції. Оскільки існує суперечливість інтересів імпортера та експортера. Експортер зацікавлений продати свій товар за якомога вищими цінами, а імпортер бажає купити за якомога нижчою ціною. Щоб підвищити ефективність імпортерських операцій необхідно ретельно дослідити ціни на продукцію, які пропонуються, та скоригувати ціну до такого рівня який би задовольнив імпортера. Також необхідно здійснювати дослідження цін на продукцію, щоб своєчасно відреагувати на зміни. В деяких випадках дохід від імпорту може бути значно покращеним.

Крім того, необхідно врахувати, що зміна умов ринкової кон'юнктури визначає рух цін, конкретні умови відтворення товарів, послуг, робочої сили, розміри виробництва тощо. Вплив ринкової кон'юнктури виражається в тому, що за тих чи інших рівних умов одні продавці (покупці) більш вигідно продають (купують) товари і послуги.

Заходи щодо *оптимізації витрат* ТОВ «Рітейл Тренд» на території України щодо логістики, які сприятимуть загальному підвищенню ефективності діяльності, повинні передбачати наступне.

1) Скорочення витрат на доставку продукції до магазинів мережі роздрібною торгівлі з 10% до 7% від контрактної вартості товарів. Внаслідок зміни базисних умов постачання в імпортних операціях, очікується економія на сплаті витрат з доставки у розмірі 3% від фактурної вартості товару, що імпортується.

2) Скорочення витрат на розвантаження продукції для магазинів мережі роздрібною торгівлі з 3,5% до 2% від контрактної вартості товарів. Внаслідок зміни базисних умов постачання в імпортних операціях, очікується економія на сплаті витрат з доставки у розмірі 1,5% від фактурної вартості товару, що імпортується.

3) Зростання витрат на реалізацію товару на внутрішньому ринку з 1,5% до 2,5% від митної вартості товарів. Реалізуючи концепцію швидкого постачання варто передбачити збільшення витрат на внутрішні перевезення у зв'язку з розширенням асортименту, збільшенням обсягів збуту, постачанням екопродукції та фреш-продукції, для яких характерні скорочені терміни зберігання порівняно з аналогічними товарами, які містять різного роду стабілізатори та консерванти.

Заходи щодо *розвитку онлайн продажів* ТОВ «Рітейл Тренд» на території України, які сприятимуть загальному підвищенню ефективності діяльності, повинні передбачати наступне.

1) Зростання витрат на позиціонування продукції, імпортованої ТОВ «Рітейл Тренд», у віртуальному маркетплейсі, зокрема Zakaz.ua. Ставка на Customer Journey - рітейлери прагнуть до більшої ефективності при меншій площі, тому впроваджують віртуальні полиці.

Такі витрати обґрунтовані з огляду на наступне. Сервіс доставки з ресторанів Eda.ua збільшив виручку на 55% в 2017 р. За даними Prom.ua, замовлення на продукти харчування і напої в 2017 р. зросли на 82% в порівнянні з I півріччям 2016 р. Великі FMCG рітейлери також ідуть в онлайн, правда, частіше за все не самостійно, а використовуючи майданчик Zakaz.ua [21]. При цьому середня сума онлайн чеку склала 962 грн, що на 4%, ніж у попередньому періоді. Середній чек у



магазинах «Фуршет» склав 875 грн. Це зумовлює привабливість онлайнного каналу збуту. Очікується зростання середнього чеку для офлайн продажів на 5% щороку у середньостроковому періоді та 7% для онлайн торгівлі продовольчими товарами.

Заходи щодо *розширення продажів* ТОВ «Рітейл Тренд» на території України, які сприятимуть загальному підвищенню ефективності діяльності, повинні передбачати наступне.

- 1) Зниження середнього рівня цін продукції, яку реалізує підприємство. Згідно з останнім дослідженням Nielsen, в 2017 р. 70% українців продовжують економити. Така тенденція збережеться і у короткостроковому періоді. Більшість споживачів економить на продуктах харчування. Для покупців ціна товару як і раніше є важливим фактором при прийнятті рішення про купівлю продукту.
- 2) Застосування карток лояльності при розрахунках з кінцевими споживачами у магазинах. Участь в програмі дає можливість отримувати додаткові бонуси і використовувати їх у вигляді знижки для майбутніх покупок.
- 3) Продовження акційних програм таких як, звичайні акції, «2 + 1=2», «товар тижня», «товар дня», промоакції тощо.
- 4) Пропозиція розширеного асортименту за стандартними для підприємства групами товарів імпорту за рахунок новинок, екотоварів (здорові снеки, шоколад без цукру, натуральний сир тощо). Прогнозна товарна структура операцій з імпорту наведена у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Прогнозна товарна структура операцій з імпорту ТОВ «Рітейл Тренд»

Група продукції	2017	2018*	2019	2020	2021	Ланцюгова абсолютна зміна %			
						2018	2019	2020	2021
Шоколад	18,55	17,56	17,26	16,89	16,50	-0,99	-0,29	-0,37	-0,39
Кава	16,09	15,58	15,76	15,85	15,92	-0,51	0,17	0,10	0,07
Снеки	17,19	15,69	14,85	14,13	13,42	-1,50	-0,84	-0,72	-0,71
Сири	16,85	16,97	17,62	18,29	19,04	0,12	0,65	0,67	0,75
Чай	15,15	15,31	15,77	16,15	16,52	0,16	0,45	0,39	0,37
Інше	16,17	18,90	18,74	18,68	18,59	2,73	-0,15	-0,06	-0,09
Разом	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00				

\* - очікуване значення.

5) привернення уваги покупців у вигляді подарунків при покупці, розіграшів призів.

6) застосування мерчандайзингу, який включає контроль і реалізацію товарів у місцях збуту, консультування, ознайомлення потенційних покупців з оновленням продукції в магазинах і торговельних мережах, проведення акцій, презентацій та конкурсів.

7) впровадження особливих трейд-маркетингових заходів, а саме: товарних виставок і презентацій, семінарів, конференцій і тренінгів для персоналу.

Враховуючи наведені заходи щодо розширення продажів, очікується, що у середньостроковому періоді обсяг реалізації імпортової продукції ТОВ «Рітейл Тренд» зростатиме на 6,5% щороку при збереженні наявних макроекономічних тенденцій на внутрішньому ринку. За товарними групами експертами підприємства очікуються такі зміни у обсягах реалізації: «шоколад» - 6% середні річні темпи зростання; «сири» - 12%, «снеки» - 5%, «кава» - 9%, «чай» - 11%.

Поясненням таких середнім річним темпам зростання обсягів реалізації імпортової продукції, які закладено в основу прогнозування результатів функціонування підприємства, є наступні факти.

Для товарів групи «шоколад» характерним є зростання імпорту на 140,8% у I півріччі 2018 р. [55]. Середньостатистичний українець споживає в рік приблизно 2,5 кг шоколаду. Попит на шоколад на вітчизняному ринку достатньо стабільний і високий – близько 73% населення України є споживачем даного продукту. Виявлені стан і тенденції сучасного ринку шоколаду свідчать про достатню його насиченість, динамічність розвитку та, незважаючи на ряд економічних та політичних проблем, безумовну перспективність цього ринку. Реалізація продукції через мережі роздрібної торгівлі у I півріччі 2018 р. зросла на 119,6% [56]. Частка роздрібного товарообороту шоколаду у I кварталі 2018 р. склала 85% [42].



Для товарів групи «сири» характерним є зростання імпорту на 142,5% у I півріччі 2018 р. [55]. Реалізація продукції через мережі роздрібної торгівлі зросла на 110,9% [56]. Частка роздрібного товарообороту сирів у I кварталі 2018 р. склала 85,1% [42].

Для товарів групи «снеки» прослідковується досить виражене зниження темпів росту виробництва у натуральному вираженні, на 0,32% порівняно з рівнем попереднього року. При цьому їх імпорт за зазначений період збільшився на 5% [73]. У сучасному світі, коли дієти і контроль за вагою стали постійним явищем, асортимент снекових продуктів все більше розширюється за рахунок зернових пластівців, сушених фруктів, овочів тощо. З огляду на те, що кількість конкурентів, які працюють на вітчизняному ринку снекової продукції, збільшується, можливість їх подальшого ефективного функціонування буде пов'язана з розширенням асортиментної лінійки «здорових» снеків при поступовій зміні відношення споживачів до продуктів снекової групи та формуванні культури споживання. Частка роздрібного товарообороту сирів у I кварталі 2018 р. склала 97,7% [42].

Для товарів групи «кава» характерним є зростання імпорту на 111,9% у I півріччі 2018 р. [55]. Реалізація продукції через мережі роздрібної торгівлі у I півріччі 2018 р. зросла на 109,4% [56]. Частка роздрібного товарообороту кави у I кварталі 2018 р. склала 42,1% [42].

Для товарів групи «чай» характерним є зростання імпорту на 111,9% у I півріччі 2018 р. [55]. Реалізація продукції через мережі роздрібної торгівлі у I півріччі 2018 р. зросла на 111,3% [56]. Частка роздрібного товарообороту чаю у I кварталі 2018 р. склала 76,2% [42].

Отже, запропонований комплекс заходів враховує специфіку функціонування мережі роздрібної торгівлі на українському ринку, тенденції розвитку світового ритейлу та спрямований на підвищення ефективності діяльності ТОВ «Рітейл Тренд».



### 3.3.Прогнозна оцінка ефективності запропонованих заходів щодо оптимізації функціонування ТОВ «Рітейл Тренд»

Реалізація запропонованого комплексу заходів на ТОВ «Рітейл Тренд» дозволить отримати нові результати від аналізованої прогнозованої імпортової діяльності. Доцільно оцінити прогнозний ефект від їхнього впровадження для кожної товарної групи та для підприємства у цілому.

Здійснено прогнозування показників ефективності операцій з імпорту ТОВ «Рітейл Тренд» товарної групи «Шоколад» у середньостроковому періоді з врахуванням змін у діяльності підприємства (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Прогнозна динаміка показників ефективності операцій з імпорту  
ТОВ «Рітейл Тренд» товарної групи «Шоколад» у 2018\*-2021 р.

№	Показники	2017	2018*	2019	2020	2021
1	Контрактна вартість, тис.грн.	1570,1	1632,9	1730,8	1834,7	1944,8
2	Базисні умови постачання	EXW		CIP		
3	Витрати у країні експорту, у т.ч. (тис. грн):	265,3	276,0	-	-	-
4	Навантаження на перший транспортний засіб, тис. грн	4,7	4,9			
5	Доставка до основного перевізника, тис. грн	23,6	24,5			
6	Навантаження на основний транспорт, тис грн	17,3	18,0			
7	Транспортування до митного кордону України, тис.грн	172,7	179,6			
8	Страхування перевезення, тис. грн	47,1	49,0			
9	Митна вартість, тис. грн	1835,4	1908,8	1730,8	1834,7	1944,8
10	Митні платежі, у т.ч. (тис. грн) :	587,3	610,8	553,9	587,1	622,3
11	Сума мита, тис.грн.	183,5	190,9	173,1	183,5	194,5
13	Сума ПДВ, тис.грн.	403,79	419,94	380,78	403,63	427,85
14	Витрати в Україні, у т.ч. (тис. грн):	150,5	219,5	199,0	211,0	223,6
15	Доставка до місця призначення, тис грн	58,7	133,6	121,2	128,4	136,1
16	Розвантаження, тис.грн	64,2	38,2	34,6	36,7	38,9
17	Витрати, пов'язані з реалізацією товару на внутрішньому ринку, тис. грн	27,5	47,7	43,3	45,9	48,6
18	Імпортна вартість продукції, тис. грн	2573,2	2739,2	2483,8	2632,8	2790,7
19	Чистий дохід від реалізації, тис.грн.	2735,3	2848,7	2657,6	2869,7	3097,7
20	Ефект операцій з імпорту, тис. грн	162,1	109,6	173,9	236,9	307,0
21	Коефіцієнт ефективності операцій з імпорту, рази	1,06	1,04	1,07	1,09	1,11

\* - очікуване значення.



За оцінками експертів ТОВ «Рітейл Тренд» щодо темпів зростання попиту на імпорتنі товари групи «шоколад», вартість імпорتنих операцій зросте з 1632,9 тис. грн у 2018 р. (попередні дані) до 1944,8 тис. грн у 2021 р. Зміна базисних умов постановня з EXW на CIF дозволить заощадити на витратах у країні експорту та зменшити митну вартість, що позитивно вплине на сумі митних платежів. Оптимізація доставки в Україні забезпечить скорочення витрат на території України на розвантажувальні роботи - з 64,2 тис. грн у 2017 р. до 38,9 тис. грн у 2021 р. Проте витрати, пов'язані з реалізацією товару на внутрішньому ринку зростуть на 75% - з 27,5 тис. грн у 2017 р. до 48,6 тис. грн у 2021 р.; витрати з доставки до місця призначення - з 58,7 тис. грн у 2017 р. до 136,1 тис. грн у 2021 р. Це сприятиме прискореній реалізації продукції за рахунок більш сконцентрованому таргетуванні на ній уваги споживачів.

Показники ефективності операцій з імпорту товарів групи «шоколад» у цілому зазнають позитивних змін. Хоча у 2018 р. прогнозується спад показників, проте у середньостроковому періоді наявна позитивна тенденція до зростання. У 2021 р. прогнозується отримання ефекту від операцій з імпорту таких товарів на рівні 307 тис. грн, що на 90% більше рівня у 2017 р. Ефективність операцій зросте з 1,06 раза у 2017 р. до 1,11 раза у 2021 р.

Здійснимо прогнозування показників ефективності операцій з імпорту ТОВ «Рітейл Тренд» товарної групи «Сири» у середньостроковому періоді з врахуванням змін у діяльності підприємства (табл. 3.7).

За економічними прогнозами експертів ТОВ «Рітейл Тренд» щодо темпів зростання попиту на імпорتنі товари групи «сири», контрактна вартість імпорتنих операцій зросте з 1555,4 тис. грн у 2018 р. (попередні дані) до 2185,2 тис. грн у 2021 р. Зміна базисних умов постановня з EXW на CIF дозволить заощадити на витратах у країні експорту та зменшити митну вартість, що позитивно вплине на сумі митних платежів. Оптимізація доставки в Україні забезпечить скорочення витрат на території України на розвантажувальні роботи - з 58,9 тис. грн у 2017 р. до 43,7 тис. грн у 2021 р. Проте витрати, пов'язані з реалізацією товару на внутрішньому ринку зростуть майже вдвічі - з 25,2 тис. грн

у 2017 р. до 54,6 тис. грн у 2021 р.; витрати з доставки до місця призначення зростуть майже втричі - з 53,9 тис. грн у 2017 р. до 153 тис. грн у 2021 р. Це сприятиме прискореній реалізації продукції за рахунок більш сконцентрованому таргетуванню на ній уваги споживачів.

Таблиця 3.7

Прогнозна динаміка показників ефективності операцій з імпорту  
ТОВ «Рітейл Тренд» товарної групи «Сири» у 2018\*-2021 р.

№	Показники	2017	2018*	2019	2020	2021
1	Контрактна вартість, тис.грн.	1388,7	1555,4	1742,0	1951,1	2185,2
2	Базисні умови постачання	EXW		CIP		
3	Витрати у країні експорту, у т.ч. (тис. грн):	294,4	329,7	-	-	-
4	Навантаження на перший транспортний засіб, тис. грн	9,7	10,9			
5	Доставка до основного перевізника, тис. грн	41,7	46,7			
6	Навантаження на основний транспорт, тис грн	20,8	23,3			
7	Транспортування до митного кордону України, тис.грн	152,8	171,1			
8	Страховання перевезення, тис. грн	69,4	77,8			
9	Митна вартість, тис. грн	1683,1	1885,1	1742,0	1951,1	2185,2
10	Митні платежі, у т.ч. (тис. грн) :	538,6	603,2	557,4	624,3	699,3
11	Сума мита, тис.грн.	168,3	188,5	174,2	195,1	218,5
13	Сума ПДВ, тис.грн.	370,29	414,72	383,24	429,23	480,74
14	Витрати в Україні, у т.ч. (тис. грн):	138,0	216,8	200,3	224,4	251,3
15	Доставка до місця призначення, тис грн	53,9	132,0	121,9	136,6	153,0
16	Розвантаження, тис.грн	58,9	37,7	34,8	39,0	43,7
17	Витрати, пов'язані з реалізацією товару на внутрішньому ринку, тис. грн	25,2	47,1	43,6	48,8	54,6
18	Імпортна вартість продукції, тис. грн	2359,8	2705,1	2499,8	2799,8	3135,7
19	Чистий дохід від реалізації, тис.грн.	2484,3	2853,9	2712,3	3107,7	3574,7
20	Ефект операцій з імпорту, тис. грн	124,5	148,8	212,5	308,0	439,0
21	Коефіцієнт ефективності операцій з імпорту, рази	1,05	1,06	1,09	1,11	1,14

\* - очікуване значення.

Показники ефективності операцій з імпорту товарів групи «сири» у цілому зростуть. У 2021 р. прогнозується отримання ефекту від операцій з імпорту таких товарів на рівні 439 тис. грн, що у 3,5 разів більше рівня у 2017 р. Ефективність операцій зросте з 1,05 раза у 2017 р. до 1,14 раза у 2021 р.



Здійснено прогнозування показників ефективності операцій з імпорту ТОВ «Рітейл Тренд» товарної групи «Снеки» у середньостроковому періоді з врахуванням змін у діяльності підприємства (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Прогнозна динаміка показників ефективності операцій з імпорту

ТОВ «Рітейл Тренд» товарної групи «Снеки» у 2018\*-2021 р.

№	Показники	2017	2018*	2019	2020	2021
1	Контрактна вартість, тис.грн.	1444,8	1517,1	1592,9	1672,6	1756,2
2	Базисні умови постачання	FCA		CIP		
3	Витрати у країні експорту, у т.ч. (тис. грн):	209,5	220,0	-	-	-
4	Навантаження на основний транспорт, тис грн	21,7	22,8			
5	Транспортування до митного кордону України, тис.грн	144,5	151,7			
6	Страхування перевезення, тис. грн	43,3	45,5			
7	Митна вартість, тис. грн	1654,3	1737,1	1592,9	1672,6	1756,2
8	Митні платежі, у т.ч. (тис. грн) :	529,4	555,9	509,7	535,2	562,0
9	Сума мита, тис.грн.	165,4	173,7	159,3	167,3	175,6
11	Сума ПДВ, тис.грн.	363,95	382,15	350,44	367,97	386,37
12	Витрати в Україні, у т.ч. (тис. грн):	135,7	199,8	183,2	192,3	202,0
13	Доставка до місця призначення, тис грн	52,9	121,6	111,5	117,1	122,9
14	Розвантаження, тис.грн	57,9	34,7	31,9	33,5	35,1
15	Витрати, пов'язані з реалізацією товару на внутрішньому ринку, тис. грн	24,8	43,4	39,8	41,8	43,9
16	Імпортна вартість продукції, тис. грн	2319,4	2492,7	2285,9	2400,1	2520,2
17	Чистий дохід від реалізації, тис.грн.	2534,8	2617,3	2457,3	2640,2	2822,6
18	Ефект операцій з імпорту, тис. грн	215,4	124,6	171,4	240,0	302,4
19	Коефіцієнт ефективності операцій з імпорту, рази	1,09	1,05	1,08	1,10	1,12

\* - очікуване значення.

За прогнозними оцінками експертів ТОВ «Рітейл Тренд» щодо темпів зростання попиту на імпортні товари групи «снеки», контрактна вартість імпортних операцій зросте з 1517,1 тис.грн у 2018 р. (попередні дані) до 1756,2 тис. грн у 2021 р. Зміна базисних умов постачання з FCA на CIP дозволить заощадити на витратах у країні експорту та зменшити митну вартість, що позитивно вплине на сумі митних платежів. Оптимізація доставки в Україні забезпечить скорочення витрат на території України на розвантажувальні роботи - з 57,9 тис. грн у 2017 р. до 35,1 тис. грн у 2021 р. Проте витрати, пов'язані з реалізацією товару на внутрішньому ринку зростуть на 77% - з 24,8

тис. грн у 2017 р. до 43,9 тис. грн у 2021 р.; витрати з доставки до місця призначення зростуть у 2,3 раза - з 52,9 тис. грн у 2017 р. до 122,9 тис. грн у 2021 р.

Показники ефективності операцій з імпорту товарів групи «снеки» у цілому зростуть. У 2021 р. прогнозується отримання ефекту від операцій з імпорту таких товарів на рівні 302,4 тис. грн, що на 40% більше рівня у 2017 р. Ефективність операцій зросте з 1,09 раза у 2017 р. до 1,12 раза у 2021 р., проте у 2018-2019 рр. очікується її скорочення.

Здійснено прогнозування показників ефективності операцій з імпорту ТОВ «Рітейл Тренд» товарної групи «Кава» у середньостроковому періоді з врахуванням змін у діяльності підприємства (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

## Прогнозна динаміка показників ефективності операцій з імпорту

ТОВ «Рітейл Тренд» товарної групи «Кава» у 2018\*-2021 р.

№	Показники	2017	2018*	2019	2020	2021
1	Контрактна вартість, тис.грн.	1400,3	1512,3	1648,4	1796,8	1958,5
2	Базисні умови постачання	FCA		CIP		
	Витрати у країні експорту, у т.ч. (тис. грн):	203,0	219,3	-	-	-
4	Навантаження на основний транспорт, тис грн	21,0	22,7			
5	Транспортування до митного кордону України, тис.грн	140,0	151,2			
6	Страхування перевезення, тис. грн	42,0	45,4			
7	Митна вартість, тис. грн	1603,4	1731,6	1648,4	1796,8	1958,5
8	Митні платежі, у т.ч. (тис. грн) :	416,9	450,2	428,6	467,2	509,2
9	Сума мита, тис.грн.	80,2	86,6	82,4	89,8	97,9
11	Сума ПДВ, тис.грн.	336,7	363,64	346,17	377,33	411,29
12	Витрати в Україні, у т.ч. (тис. грн):	121,9	199,1	189,6	206,6	225,2
13	Доставка до місця призначення, тис грн	41,7	121,2	115,4	125,8	137,1
14	Розвантаження, тис.грн	56,1	34,6	33,0	35,9	39,2
15	Витрати, пов'язані з реалізацією товару на внутрішньому ринку, тис. грн	24,1	43,3	41,2	44,9	49,0
16	Імпортна вартість продукції, тис. грн	2142,1	2381,0	2266,6	2470,6	2693,0
17	Чистий дохід від реалізації, тис.грн.	2373,4	2476,2	2425,3	2693	3002,6
18	Ефект операцій з імпорту, тис. грн	231,3	95,2	158,7	222,4	309,7
19	Коефіцієнт ефективності операцій з імпорту, рази	1,11	1,04	1,07	1,09	1,12

\* - очікуване значення.



За прогнозними оцінками експертів ТОВ «Рітейл Тренд» щодо темпів зростання попиту на імпортовані товари групи «кава», контрактна вартість імпортованих операцій зросте з 1512,3 тис.грн у 2018 р. (попередні дані) до 1958,5 тис. грн у 2021 р. Зміна базисних умов постачання з FCA на CIP дозволить заощадити на витратах у країні експорту та зменшити митну вартість, що позитивно вплине на сумі митних платежів. Оптимізація доставки в Україні забезпечить скорочення витрат на території України на розвантажувальні роботи - з 56,1 тис. грн у 2017 р. до 39,2 тис. грн у 2021 р. Проте витрати, пов'язані з реалізацією товару на внутрішньому ринку зростуть майже вдвічі - з 24,1 тис. грн у 2017 р. до 49 тис. грн у 2021 р.; витрати з доставки до місця призначення зростуть у 3,29 раза - з 41,7 тис. грн у 2017 р. до 137,1 тис. грн у 2021 р.

Показники ефективності операцій з імпорту товарів групи «кава» у цілому зростуть. У 2021 р. прогнозується отримання ефекту від операцій з імпорту таких товарів на рівні 309,7 тис. грн, що майже на третину більше рівня у 2017 р. Ефективність операцій зросте з 1,11 раза у 2017 р. до 1,12 раза у 2021 р., проте у 2018-2020 рр. очікується її скорочення.

Здійснено прогнозування показників ефективності операцій з імпорту ТОВ «Рітейл Тренд» товарної групи «Чай» у середньостроковому періоді з врахуванням змін у діяльності підприємства (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Прогнозна динаміка показників ефективності операцій з імпорту  
ТОВ «Рітейл Тренд» товарної групи «Чай» у 2018\*-2021 р.

№	Показники	2017	2018*	2019	2020	2021
1	2	3	4	5	6	7
1	Контрактна вартість, тис.грн.	1318,5	1424,0	1580,7	1754,5	1947,5
2	Базисні умови постачання	FCA		CIP		
	Витрати у країні експорту, у т.ч. (тис. грн):	191,2	206,5	-	-	-
4	Навантаження на основний транспорт, тис грн	19,8	21,4			
5	Транспортування до митного кордону України, тис.грн	131,9	142,4			

6	Страховання перевезення, тис. грн	39,6	42,7			
---	-----------------------------------	------	------	--	--	--

Закінчення табл. 3.10

1	2	3	4	5	6	7
7	Митна вартість, тис. грн	1509,7	1630,5	1580,7	1754,5	1947,5
8	Митні платежі, у т.ч. (тис. грн) :	483,1	521,8	505,8	561,4	623,2
9	Сума мита, тис.грн.	151,0	163,0	158,1	175,5	194,8
11	Сума ПДВ, тис.грн.	332,14	358,71	347,74	386,00	428,46
12	Витрати в Україні, у т.ч. (тис. грн):	123,8	187,5	181,8	201,8	224,0
13	Доставка до місця призначення, тис грн	48,3	114,1	110,6	122,8	136,3
14	Розвантаження, тис.грн	52,8	32,6	31,6	35,1	39,0
15	Витрати, пов'язані з реалізацією товару на внутрішньому ринку, тис. грн	22,6	40,8	39,5	43,9	48,7
16	Імпортна вартість продукції, тис. грн	2116,6	2339,8	2268,2	2517,7	2794,7
17	Чистий дохід від реалізації, тис.грн.	2234,8	2433,35	2427,02	2744,35	3102,12
18	Ефект операцій з імпорту, тис. грн	118,2	93,6	158,8	226,6	307,4
19	Коефіцієнт ефективності операцій з імпорту, рази	1,06	1,04	1,07	1,09	1,11

\* - очікуване значення.

За прогнозними оцінками експертів ТОВ «Рітейл Тренд» щодо темпів зростання попиту на імпортні товари групи «чай», контрактна вартість імпортних операцій зросте з 1424 тис.грн у 2018 р. (попередні дані) до 1947,5 тис. грн у 2021 р. Зміна базисних умов постановня з FCA на CIF дозволить заощадити на витратах. Оптимізація доставки в Україні забезпечить скорочення витрат на території України на розвантажувальні роботи - з 52,8 тис. грн у 2017 р. до 39 тис. грн у 2021 р. Проте витрати, пов'язані з реалізацією товару на внутрішньому ринку зростуть майже вдвічі - з 22,6 тис. грн у 2017 р. до 48,7 тис. грн у 2021 р.; витрати з доставки до місця призначення зростуть у 2,82 раза - з 48,3 тис. грн у 2017 р. до 136,3 тис. грн у 2021 р.

Показники ефективності операцій з імпорту товарів групи «чай» у цілому зростуть. У 2021 р. прогнозується отримання ефекту від операцій з імпорту таких товарів на рівні 307,4 тис. грн, що у 2,6 раза більше рівня у 2017 р. Ефективність операцій зросте з 1,06 раза у 2017 р. до 1,11 раза у 2021 р., проте у 2018 р. очікується її скорочення.



На основі отриманих прогнозних результатів щодо операцій з імпорту продукції різних товарних груп побудуємо загальний прогноз для імпортової діяльності підприємства у цілому у середньостроковому періоді (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Прогнозна динаміка показників загальної ефективності операцій з імпорту  
ТОВ «Рітейл Тренд» у 2018\*-2021 р.

Показники	2017	2018*	2019	2020	2021	Ланцюгова абсолютна зміна				Середні темпи зростання, %
						2018*	2019	2020	2021	
Чистий дохід від реалізації імпортової продукції, тис. грн	14747	15435,7	15056,0	16680,5	18498,3	688,7	-379,8	1624,6	1817,8	106,4
Імпортна вартість продукції, тис. грн	13372,3	14768,6	14016,7	15216,1	16523,4	1396,3	-751,9	1199,4	1307,2	104,0
Ефект операцій з імпорту, тис. грн	1374,7	667,2	1039,3	1464,4	1975,0	-707,6	372,1	425,1	510,6	143,8
Коефіцієнт ефективності операцій з імпорту, рази	1,10	1,05	1,07	1,10	1,12	-0,06	0,03	0,02	-0,06	102,3

\* - очікуване значення.

У середньостроковому періоді прогнозується нарощення обсягів імпорту продовольчих товарів на рівні 104% щороку. Унаслідок цього очікується зростання вартості імпортової продукції з 13,4 млн. грн у 2017 р. до 16,5 млн грн у 2021 р. Реалізація запропонованого комплексу заходів забезпечить формування чистого доходу від реалізації імпортової продукції на рівні 18,5 млн грн у 2021 р проти 14,7 млн грн у 2017 р. Тобто середні річні темпи зростання складуть 106,4%.

Розширення меж діяльності позитивно вплине на показники ефективності операцій з імпорту ТОВ «Рітейл Тренд». У 2021 р. прогнозується отримання ефекту від операцій з імпорту на рівні 1,97 млн грн, що на 43,8% більше рівня у 2017 р. Ефективність операцій зросте з 1,1 рази у 2017 р. до 1,12 рази у 2021 р., за винятком 2018-2019 рр., коли очікується її скорочення.

Отже, врахування запропонованих заходів щодо оптимізації функціонування ТОВ «Рітейл Тренд» матимуть позитивний вплив на результати господарської діяльності.

### **Висновки до розділу 3**

Резерви оптимізації функціонування ТОВ «Рітейл Тренд» враховують загальносвітові тенденції розвитку мереж роздрібної торгівлі та особливості функціонування на українському ринку.

Загальносвітовими тенденціями у сфері роздрібної торгівлі є:

- акцент у діяльності на клієнтський досвід;
- розповсюдження штучного інтелекту;
- посилення свідомого вибору споживача;
- підвищення очікувань споживачів та технічних можливостей;
- зростання вагомості нетрадиційних каналів продажу таких, як онлайн продажі, автоматичні покупки, «фоновий» шопінг, дрони, інтеграція вітрин і систем онлайн-продажів;
- нетрадиційні канали продажу розширюють географічну доступність товару;
- перехід від преміального асортименту до преміального обслуговування.

Продовольчий рітейл в Україні перебуває на порозі глибоких змін, які зумовлені наступними чинниками:

- популяризація продуктів, готових до споживання, продуктів фреш-сегменту;
- поширення digital-технологій;
- натуральність виробництва продуктів харчування створює нову нішу «еко-продуктів»;
- поширення тренду «зручність у всьому» сприяє розвитку таких категорій товарів і послуг, як готові до вживання продукти, пропозиції по доставці їжі додому і в офіс і розвитку технологічних рішень на запит клієнта;



- розширення продажів e-commerce;
- зниження вартості середнього чека ;
- зміна асортименту товарів покупців;
- розширення продажів категорій товарів повсякденного попиту по акціям.

Заходи щодо оптимізації діяльності ТОВ «Рітейл Тренд» передбачають:

1. удосконалення процесу імпортних закупівель шляхом укладання нових контрактів на більш вигідних умовах,
2. оптимізацію договірної процесу шляхом зміни умов постачання на СІР Київ за Інкотермс – 2010, доповнення рекламацийних умов контракту більш суворими штрафними санкціями; Доповнення цінових умов діючих контрактів дисконтом; закладення максимальних дисконтних умов у ціновій статті зовнішньоекономічного контракту для нових постачальників-нерезидентів;
3. оптимізацію витрат на території України шляхом Скорочення витрат на доставку продукції до магазинів мережі роздрібної торгівлі, на розвантаження продукції для магазинів, Зростання витрат на реалізацію товару на внутрішньому ринку;
4. розвиток онлайн продажів на території України шляхом позиціонування імпоротної продукції у віртуальному маркетплейсі;
5. розширення продажів на території України шляхом зниження середнього рівня цін реалізованої продукції; застосування карток лояльності при розрахунках з кінцевими споживачами у магазинах; продовження акційних програм; розширення асортименту за стандартними групами товарів імпорту за рахунок новинок, екотоварів, привернення уваги покупців у вигляді подарунків при покупці, розіграшів призів; застосування мерчандайзингу; впровадження особливих трейд-маркетингових заходів, а саме: товарних виставок і презентацій, семінарів, конференцій і тренінгів для персоналу.

У середньостроковому періоді прогнозованими результатами від впровадження зазначених заходів стануть:

- Зростання обсягу реалізації імпоротної продукції за товарною групою «шоколад» на 6% щороку. У 2021 р. ефект від операцій з імпорту таких товарів

прогнозується на рівні 307 тис. грн, що на 90% більше рівня у 2017 р. Ефективність операцій зросте з 1,06 раза у 2017 р. до 1,11 раза у 2021 р.

- Зростання обсягу реалізації імпортової продукції за товарною групою «сири» на 12% щороку. У 2021 р. прогнозується отримання ефекту від операцій з імпорту таких товарів на рівні 439 тис. грн, що у 3,5 разів більше рівня у 2017 р. Ефективність операцій зросте з 1,05 раза у 2017 р. до 1,14 раза у 2021 р.

- Зростання обсягу реалізації імпортової продукції за товарною групою «снеки» на 5% щороку. У 2021 р. ефект від операцій з імпорту таких товарів прогнозується на рівні 302,4 тис. грн, що на 40% більше рівня у 2017 р. Ефективність операцій зросте з 1,09 раза у 2017 р. до 1,12 раза у 2021 р.

- Зростання обсягу реалізації імпортової продукції за товарною групою «кава» на 9% щороку. У 2021 р. прогнозується отримання ефекту від операцій з імпорту таких товарів на рівні 309,7 тис. грн, що майже на третину більше рівня у 2017 р. Ефективність операцій зросте з 1,11 раза у 2017 р. до 1,12 раза у 2021 р.

- Зростання обсягу реалізації імпортової продукції за товарною групою «чай» на 11% щороку. У 2021 р. прогнозується отримання ефекту від операцій з імпорту таких товарів на рівні 307,4 тис. грн, що у 2,6 раза більше рівня у 2017 р. Ефективність операцій зросте з 1,06 раза у 2017 р. до 1,11 раза у 2021 р.

- Зростання загального обсягу реалізації імпортової продукції на 6,5% щороку при збереженні наявних макроекономічних тенденцій на внутрішньому ринку. У 2021 р. прогнозується отримання сукупного ефекту від операцій з імпорту на рівні 1,97 млн грн, що на 43,8% більше рівня у 2017 р. Ефективність операцій зросте з 1,1 раза у 2017 р. до 1,12 раза у 2021 р.



## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Поняття «міжнародна роздрібна торговельна мережа» трактується як різновид мережевої форми організації і координації об'єктів торгівлі різних типів та геопросторової локалізації, що здійснюють торговельну діяльність під однією торговельною маркою (портфелем власних торговельних марок), мають єдиний центр прийняття управлінських рішень, спільну корпоративну стратегію, власні міжнародні системи логістики та маркетингу, завдяки яким відбувається товаропостачання об'єктів торгівлі мережі на внутрішніх та зовнішніх ринках.

Класифікація мереж роздрібної торгівлі не має єдиного підходу та може ідентифікувати їх за регіоном покриття (міжнародні, національні, регіональні, локальні); рівнем диверсифікації діяльності, кількістю підприємств у складі мережі, формою власності, організаційно-правовою формою господарювання; видом реалізованого асортименту; формами торговельного обслуговування; рівнем цін (дискаунтери, комісійні, карго, кеш енд керрі тощо); формами та видами інтеграції (горизонтальна, вертикальна); форматом (міні-маркет, дискаунтер, торговельний центр, аутлет-центр, рітейл-парк тощо) і т.д.

Для ідентифікації торговельних мереж використовується комплекс показників, заснований на чотирьох принципах - інтеграція торгових об'єктів, фінансова автономність, просторова інтервенція, мультиформатність. Показники ефективності діяльності торговельних мереж роздрібної торгівлі за підходом ЮНКТАД, розділено на три групи, а саме: темпи зростання; показники у вигляді співвідношень; часткові показники.

Підсумки аналізу результатів фінансово-господарської діяльності ТОВ «Рітейл Тренд» вказують на задовільний фінансовий стан з певними труднощами з фінансовою стійкістю та діловою активністю.

ТОВ «Рітейл Тренд» здійснює імпорتنі операції на постійній основі самостійно, закупаючи товари безпосередньо у закордонних виробників з країн Європи та Азії. Це забезпечило формування 29,4% чистих доходів від реалізації

продукції у 2017 р. Товарна структура операції з імпорту включає такі товарні групи, як: шоколад, кава, снеки, сири, чай та інше.

ТОВ «Рітейл Тренд» реалізовує імпорتنу продукцію через магазини «Фуршет», які можна охарактеризувати як спеціалізовану за асортиментом, горизонтально інтегровано, розташовану у жилих районах мережу роздрібних магазинів.

Рентабельність операцій з імпорту ТОВ «Рітейл Тренд» у 2017 р. становила 18,52%, ефект - 1384,7 тис. грн, коефіцієнт ефективності - 1,1 раза. Загалом показники рентабельності та ефективності операцій з імпорту характеризуються додатними значеннями та слабкою тенденцією до зростання.

У 2017 р. значення показників ефективності операцій з імпорту різних товарних груп знаходилось у межах 1,05 – 1,11 раза. Максимальне значення на рівні 1,13 раза досягнуто для операцій з імпорту з товарною групою «Снеки» у 2012 р. та товарною групою «Кава» у 2013 р. Мінімальне значення на рівні 1,01 раза досягнуто у 2015 р. для операцій з імпорту з товарною групою «Шоколад» та «Сири».

Резерви оптимізації функціонування ТОВ «Рітейл Тренд» враховують загальносвітові тенденції розвитку мереж роздрібної торгівлі (клієнтський досвід, штучний інтелект, свідомий вибір споживача, нетрадиційні канали збуту, преміальне обслуговування) та особливості функціонування на українському ринку (розширення e-commerce, зниження вартості середнього чека, купівля акційних товарів, зміна асортименту споживчого кошика на користь готових та фреш товарів, еко-продуктів).

Заходи щодо оптимізації діяльності ТОВ «Рітейл Тренд» передбачають:

6. удосконалення процесу імпортних закупівель;
7. оптимізації договірному процесу;
8. оптимізації витрат на території України;
9. розвитку онлайн продажів на території України;
10. розширення продажів на території України.

У середньостроковому періоді прогнозованими позитивними результатами



від впровадження зазначених заходів є наступні.

1. Зростання обсягу реалізації імпортової продукції за товарною групою «шоколад» на 6% щороку; у 2021 р. ефект від операцій з імпорту таких товарів - 307 тис. грн, що на 90% більше рівня у 2017 р.; ефективність операцій зростає з 1,06 раза у 2017 р. до 1,11 раза у 2021 р.
2. Зростання обсягу реалізації імпортової продукції за товарною групою «сири» на 12% щороку; у 2021 р. ефект від операцій з імпорту таких товарів - 439 тис. грн, що у 3,5 разів більше рівня у 2017 р.; ефективність операцій зростає з 1,05 раза у 2017 р. до 1,14 раза у 2021 р.
3. Зростання обсягу реалізації імпортової продукції за товарною групою «снеки» на 5% щороку; у 2021 р. ефект від операцій з імпорту таких товарів - 302,4 тис. грн, що на 40% більше рівня у 2017 р.; ефективність операцій зростає з 1,09 раза у 2017 р. до 1,12 раза у 2021 р.
4. Зростання обсягу реалізації імпортової продукції за товарною групою «кава» на 9% щороку; у 2021 р. ефект від операцій з імпорту таких товарів - 309,7 тис. грн, що майже на третину більше рівня у 2017 р.; ефективність операцій зростає з 1,11 раза у 2017 р. до 1,12 раза у 2021 р.
5. Зростання обсягу реалізації імпортової продукції за товарною групою «чай» на 11% щороку; у 2021 р. ефект від операцій з імпорту таких товарів - 307,4 тис. грн, що у 2,6 раза більше рівня у 2017 р.; ефективність операцій зростає з 1,06 раза у 2017 р. до 1,11 раза у 2021 р.
6. Зростання загального обсягу реалізації імпортової продукції на 6,5% щороку; у 2021 р. ефект від сукупних операцій з імпорту - 1,97 млн грн, що на 43,8% більше рівня у 2017 р.; ефективність операцій зростає з 1,1 раза у 2017 р. до 1,12 раза у 2021 р.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алтухов П.Л. Системный подход к развитию розничных торговых сетей / Алтухов П.Л., Алтухова Н.В. // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. - 2017. - № 5 (69). - С. 38-41.
2. Аналітика Nielsen: як змінюються уподобання і потреби споживачів / Асоціація ритейлерів України. – Режим доступу: <https://rau.ua/uk/novyni/nielsen/>
3. Апопій В. В. Організація торгівлі : підручник; 2-ге вид., перероб. та доп. / [Апопій В. В., Міщук І. П., Ребицький В. М. та ін.] ; за ред. В. В. Апопія. – Київ : Центр навч. літ-ри, 2005. – 616 с.
4. Бегларашвілі О. Роздрібна торгівля в Україні: динаміка змін [Електронний ресурс] / О. Бегларашвілі, А. Кулік // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. - 2018. - № 3. - С. 52-60.
5. Бужимська К. О. Впровадження стандартів торговельних послуг як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємств роздрібної торгівлі / К. О. Бужимська, С. І. Павлова // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки. - 2018. - № 6. - С. 15-22.
6. Васюк Т.В. Методи дослідження та визначення економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання / Т.В. Васюк // Актуальні проблеми економіки : Науковий економічний журнал. - 2015. - № 3. - С. 131-136.
7. Годувальники столиці: топ-10 продуктових мереж Києва за кількістю магазинів / **Асоціація Ритейлерів України, 2018.** – **Режим доступу:** <https://rau.ua/uk/novyni/top-10-produktovyh-setej-kieva/>
8. Господарський кодекс України. Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
9. Гуштан Т. В. Матричний аналіз асортиментної політики спеціалізованих підприємств роздрібної торгівлі / Т. В. Гуштан // Науковий вісник Ужгородського



національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2018. - Вип. 17(1). - С. 90-94.

10. Декрет Кабінету Міністрів України “Про систему валютного регулювання і валютного контролю”. Відомості Верховної Ради України. – 1993.– №17.

11. Дослідження Nielsen: топ-20 категорій FMCG, які купують зі знижкою / Асоціація ритейлерів України. – Режим доступу: <https://rau.ua/uk/novyni/issledovanie-nielsen-top-20/>

12. Дьяченко О.В. Інституціональне забезпечення митного регулювання України в умовах євроінтеграції / Т.М. Мельник, О.В. Дьяченко // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. – 2017. – №4 (93) – С. 5–15.

13. E-commerce по-українськи, або Міні рейтинг інтернет-шопінгу / LDaily. – 14.01.2018. – Режим доступу:<https://lawyers.ua/uk/e-commerce-po-ukrayinski-abo-mini-rejting-internet-shopingu.html>

14. Закон України “Про зовнішньоекономічну діяльність”. Відомості Верховної Ради України. – 1992. – №19.

15. Закон України “Про режим іноземного інвестування”. Відомості Верховної Ради України. – 1996. – №19.

16. Зборовська О. М. Сегментування роздрібних торговельних підприємств / О. М. Зборовська, Б. М. Марков // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. - 2018. - Вип. 1. - С. 114-120.

17. Звіт Deloitte: Глобальні тенденції ритейлу в 2018 році / **Deloitte, 2018.** – **Режим доступу:** <https://rau.ua/uk/novyni/deloitte-global-powers-of-retailing/>

18. Здорова їжа: натуральність продуктів харчування стала трендом / Асоціація ритейлерів України. – Режим доступу: <https://rau.ua/uk/novyni/health-food/>

19. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навч. посібник / Н.М. Тюріна, Н.С. Карвацка. - К.: "Центр учбової літератури", 2013. - 408 с.

20. Зовнішня інвестиційна привабливість країни / LDaily. – 09.07.2018. – Режим доступу: <https://lawyers.ua/uk/zovnishnya-investitsijna-privablivist-krayini.html>
21. Итоги украинского e-commerce за 2017-й год / AllRetail.ua. – 16.01.2018. – Режим доступу: <http://allretail.ua/topics/52976/>
22. Кастельс, М. Информационная эпоха : Экономика, общество и культура / М. Кастельс. – М. : ГУВШЭ, 2000. – 608 с.
23. **Корнійчук** А.А. Проблеми і перспективи розвитку комерційної діяльності торговельних підприємств / А.А. **Корнійчук** // Вісник житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – 2018. - № **1(83)**. – С. 71-75.
24. Корольчук О.П. Формування та розвиток вертикальних маркетингових систем в Україні: монографія / О.П. Корольчук – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2004. – 217 с.
25. Кудирко Л. П. Міжнародні торговельні мережі в процесах концентрації на продуктовому ринку (FMCG) України / Л. П. Кудирко, І. М. Севрук // Бізнес Інформ. – 2013. – № 8. – С. 56-63.
26. Кудирко Л. Формування систем збуту за участі міжнародних роздрібних торговельних мереж / Л. Кудирко, І. Севрук // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. - 2015. - Вип. 8. - С. 36-42.
27. Кузьо Н. Є. Напрями активізації роздрібної торгівлі продуктами харчування на основі залучення Інтернет-технологій / Н. Є. Кузьо, Н. С. Косар // Маркетинг і цифрові технології. - 2018. - Т. 2, № 2. - С. 30-42.
28. Кулинич И.А. Системно-функциональный подход к определению розничной торговой сети // Российское предпринимательство. - 2011. - № 8. - С. 125–130.



29. Луцук Ю. Як прогрес змінює сучасні магазини і споживачів / Асоціація ритейлерів України. – Режим доступу: <https://rau.ua/uk/personalii/yurij-lishhuk-nielsen-2/>
30. Луцук Ю. Яким буде FMCG-ритейл майбутнього / Асоціація ритейлерів України. – Режим доступу: <https://rau.ua/uk/personalii/yurij-lishhuk-nielsen-ukraina/>
31. Международные рекомендации по статистике розничной и оптовой торговли / ЮНКТАД, 2008. – 208 с. – Режим доступу: [https://unstats.un.org/unsd/publication/SeriesM/Seriesm\\_89r.pdf](https://unstats.un.org/unsd/publication/SeriesM/Seriesm_89r.pdf)
32. Мельник, Т. М. Митне регулювання зовнішньоекономічної діяльності [Текст] : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / Т. М. Мельник, О. В. Дьяченко, О. В. Зубко ; за заг. ред. А. А. Мазаракі. – Київ : КНТЕУ, 2014. – 599 с.
33. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. / А.А. Мазаракі, Т.М. Мельник, Ю.О. Олейніков, та ін.; за заг. ред. А.А. Мазаракі. – К.: КНТЕУ, 2012. – 823 с.
34. Мережко Н. Подолання бар'єрів у міжнародній торгівлі через спрощення митних процедур/ Н. Мережко, Т. Караваєв, Н. Калуга // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. - 2018. - № 3. - С. 5–20.
35. Методологічні положення з організації державного статистичного спостереження "Наявність торгової мережі" від 26.12.2014 № 407 / Державна служба статистики України. – Режим доступу: [http://www.ukrstat.gov.ua/metaopus/2016/1-2\\_03\\_03\\_01\\_2016.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/metaopus/2016/1-2_03_03_01_2016.htm)
36. Микитенко Н. В. Дослідження бізнес-процесів підприємств роздрібною торгівлі за допомогою методів якісного аналізу / Н. В. Микитенко, В. В. Дубініна // Наукові праці Національного університету харчових технологій. - 2018. - Т. 24, № 2. - С. 93-103.
37. Мировой сектор розничной торговли в 2018 году / «Делойт Туш Томацу Лимитед». – Режим доступу: <https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/consumer-business/articles/global-powers-of-retailing.html>
38. Митний кодекс України від 13 березня 2012 р. Відомості Верховної Ради України. – № 4495-VI (Редакція станом на 01.01.2018).

39. Мізюк Б. М. Економічна безпека підприємств ритейлу: оцінювання та механізм забезпечення : монографія / Б. М. Мізюк, В. І. Ящук, Л. В. Ноздріна. – Львів : Вид-во ЛКА, 2012. – 256 с.
40. Могилевська О.Ю. Економіка підприємства. Теорія і практика : навч. посіб. / О. Ю. Могилевська, Т. М. Уфимцева, А. М. Слободяник; Київ. міжнар. ун-т. - Київ, 2017. - 295 с.
41. Никулина О.В. Инновационные формы организации и развития розничных торговых сетей / Никулина О.В., Анянова И.В. // Экономический анализ: теория и практика. - 2012. - №42. - С.9-18.
42. Обсяг продажу і запаси товарів у торговій мережі підприємств роздрібної торгівлі у I кварталі 2018 року / Державна служба статистики України. – Режим доступу: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/sr/obs\\_prod\\_i\\_zap\\_tovariv/obs\\_prod\\_i\\_zap\\_tovariv\\_Ikv\\_18.xls](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/sr/obs_prod_i_zap_tovariv/obs_prod_i_zap_tovariv_Ikv_18.xls)
43. Павлова В.А. Торговельні мережі в Україні: особливості та проблеми розвитку / В.А. Павлова // Академічний огляд. – 2011. – № 1(34). – С. 63-69.
44. Павлова, М.Б.. Управління асортиментом товарів в роздрібних мережах крупноформатних підприємств торгівлі : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Павлова Марина Борисівна ; Центр. спілка спожив. т-в України, Львів. торг.-екон. ун-т. - Львів, 2018. - 20 с.
45. Подстегина И. Г. Адаптация розничного ритейла к современным финансово-экономическим проблемам // И. Г. Подстегина // Организационно-экономические и технологические проблемы модернизации экономики России. Сборник статей V Междунар. науч.-практ. конф. – Пенза : ПГСА. – 2015. – С. 66–74.
46. Полякова Я. О. Методика формування дистриб'юторської мережі підприємства / Я. О. Полякова, С. О. Юдін // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. - 2018. - № 1. - С. 94-100.



47. Продовольчий рітейл перебуває на порозі глибоких змін / Асоціація рітейлерів України. – Режим доступу: <https://rau.ua/uk/novyni/markov-ritejl-na-porozi-zmin/>
48. Радаев В.В. Захват российских территорий. Новая конкурентная ситуация в розничной торговле. - М.: Издат. Дом ГУ ВПГЭ, 2007. – 265 с.
49. Роздрібна та оптова торгівля. Терміни та визначення : державний стандарт ДСТУ 4303:2004. – К. : Укрдержстандарт, 2005. – 28 с.
50. Севрук І. М. Міжнародні роздрібні торговельні мережі: особливості розвитку в посткризовий період / І. М. Севрук // Європейські перспективи. - 2012. - № 2(1). - С. 17-22.
51. Севрук І.М. Маркетингові стратегії міжнародних роздрібних торговельних мереж в Україні : автореферат дис ... канд. екон. наук: 08.00.04 / І.М. Севрук . – Київ, 2015 . – 24 с.
52. Силкіна Ю.О. Проблеми та перспективи розвитку ринку роздрібних торговельних мереж в Україні / Ю.О. Силкіна // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. – С. 152–157. – Режим доступу: [http://oda.zt.gov.ua/images/golovna/strategia\\_rozvtuky/strategia\\_2020.pdf](http://oda.zt.gov.ua/images/golovna/strategia_rozvtuky/strategia_2020.pdf).
53. Старожили ринку: найстаріші FMCG-мережі України / Асоціація рітейлерів України. – Режим доступу: <https://rau.ua/uk/novyni/novini-kompanij/fmcg-infografika/>
54. Табахарнюк М. Время инвестировать в Украину. Как обойти риски? // Економічна правда. – 2017. – Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/columns/2017/03/31/623300/>
55. Товарна структура зовнішньої торгівлі у I півріччі 2018 року / Державна служба статистики України. – Режим доступу: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zd/tsztt/tsztt\\_u/tsztt0618\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zd/tsztt/tsztt_u/tsztt0618_u.htm)
56. Товарна структура роздрібногo товарообороту підприємств по продовольчих та непродовольчих товарах у I кварталі 2018 року / Державна служба статистики України. – Режим доступу: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/sr/obs\\_prod\\_i\\_zap\\_tovariv/obs\\_prod\\_i\\_zap\\_tovariv\\_1kv\\_18.xls](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/sr/obs_prod_i_zap_tovariv/obs_prod_i_zap_tovariv_1kv_18.xls)

57. Торговое дело: Экономика, маркетинг и организация: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. / под общ. ред. проф. Л.А. Брагина, Т.П. Данько. - М.: ИНФРА-М, 2015. – 350 с.
58. Тренди сектора роздрібної торгівлі 2018 / ТОВ "КПМГ-Україна". – Режим доступу: <https://home.kpmg.com/ua/uk/home/insights/2018/03/2018-retail-trends.html>
59. Тростянська К. М. Облік реалізації товарів на підприємствах роздрібної торгівлі: практичні аспекти та вдосконалення / К. М. Тростянська, І. Г. Ротченкова // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки. - 2018. - № 1. - С. 7-14.
60. Федоронько Н.І. Аналіз ефективності експортних та імпорتنних операцій / Н.І. Федоронько // Світове господарство і міжнародні відносини. – 2016. Вип. 10. – С.120-123.
61. Цепочки поставок нового покоління. Глобальный обзор деятельности в сфере управления цепочками поставок за 2013 г. По результатам исследований Pricewaterhousecoopers. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.pwc.ru/en\\_RU/ru/performance/management/assets/global-supply-chain-survey-2013-rus.pdf](http://www.pwc.ru/en_RU/ru/performance/management/assets/global-supply-chain-survey-2013-rus.pdf)
62. Чкалова, О.В. Торговое предприятие: учебное пособие / О.В. Чкалова. – М.: Эксмо, 2010. – 320 с.
63. Чорний Т.Я. Аналіз чинників та тенденцій розвитку роздрібної торгівлі в Україні у посткризових умовах / І.Г. Черданцева, Т.Я. Чорний // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. – Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, 2011. – Вип.IV (40). Економічні науки. – С. 55-62.
64. Шнорр Ж. П. Состояние и развитие торговли территории в условиях глобализации : теория, методология, практика : дис. ... д. э. н. : 08.00.05 / Ж.П. Шнорр; Красноярск. 2015. – 393 с.
65. Шнорр Ж. П. Мировой опыт глобализации розничной торговли / Ж.П. Шнорр // Вестник ТОГУ. – 2014. – № 1 (32). – С. 199 – 208.



66. Шнорр Ж. П. Современные тенденции развития глобального сетевого ритейла / Ж.П. Шнорр // Вестник ЗабГУ. – 2014. – № 4 (107). – С. 151 – 158.
67. Шуміло О. С. Науково-методичний підхід до оцінювання впливу чинників зовнішнього середовища на економічну безпеку підприємств роздрібної торгівлі / О. С. Шуміло // Інтелект ХХІ. - 2018. - № 1. - С. 150-155.
68. Шуміло О. С. Підходи до оцінювання рівня економічної безпеки підприємства роздрібної торгівлі / О. С. Шуміло // Економічний простір. - 2018. - № 131. - С. 194-204.
69. Юрко І. В. Розвиток корпоративних торговельних мереж в Україні: визначення та класифікація / І. В. Юрко, Д. О. Тернавський // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. : Економічні науки. - 2010. - № 1. - С. 83-86.
70. Global Economic Outlook: The Economic situation for retailers // Leaving home. Global Powers of Retailing 2011 / Deloitte. Stores Magazine. – Electronic text data. – Mode of access: [https://www.deloitte.com/assets/Dcom-Global/Local%20Assets/Documents/Consumer%20Business/GlobPowDELOITTE\\_14%20Jan.pdf](https://www.deloitte.com/assets/Dcom-Global/Local%20Assets/Documents/Consumer%20Business/GlobPowDELOITTE_14%20Jan.pdf). – Title from screen.
71. Global Powers of Retailing 2018. Transformative change, reinvigorated commerce. Deloitte. – 2018. – 48 p. – Режим доступу: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/consumer-industrial-products/cip-2018-global-powers-retailing.pdf>
72. GT Partners Ukraine. – Режим доступу : <http://gtpartners.com.ua/>
73. Strashynska L. Marketing aspects of snack food market development in Ukraine / Strashynska L., Nikolaenko I. // Scientific Works of NUFT. - 2017. – Vol. 23. - Issue 1. – P. 75-84.

## ДОДАТКИ

Додаток А  
Таблиця А.1Зведений баланс ТОВ «Рітейл Тренд»  
за період 31.12.2012-31.12.2016 рр.

Актив	Код рядка	На 31.12. 2013	На 31.12. 2014	На 31.12. 2015	На 31.12. 2016	На 31.12. 2017
<b>I. Необоротні активи</b>						
Нематеріальні активи:	1000	39	43	47	53	61
первісна вартість	1001	286	295	237	247	276
накопичена амортизація	1002	247	252	190	194	215
Основні засоби:	1010	13609	15444	17537	18961	20103
первісна вартість	1011	30109	32224	34478	36847	39125
знос	1012	16500	16780	16941	17886	19022
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	472	0	0
первісна вартість	1016	0	0	1070	0	0
знос	1017	0	0	598	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	888	0	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	1095	13648	16375	18056	19014	20164
<b>II. Оборотні активи</b>						
Запаси	1100	12590	13751	14697	15083	15550
Виробничі запаси	1101	320	415	501	430	450
Готова продукція	1103	11980	13026	13806	14203	14626
Товари	1104	290	310	390	450	474
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	9	11	0	13	8
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	0	0	687	850	560
за виданими авансами						
з бюджетом	1135	0	0	321	1359	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	321	1359	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3200	3431	3023	2936	2620
Гроші та їх еквіваленти	1165	62230	63947	65432	65541	65653
Готівка	1166	30	35	66	73	85
Рахунки в банках	1167	52352	53521	55161	50222	53360
Витрати майбутніх періодів	1170	22	30	48	51	50
Інші оборотні активи	1190	27	29	30	37	45
<b>Усього за розділом II</b>	1195	78078	81199	84238	85870	84486
<b>Баланс</b>	1300	91726	97574	102294	104884	104650



Таблиця А.2

Пасив	Код рядка	На 31.12. 2013	На 31.12. 2014	На 31.12. 2015	На 31.12. 2016	На 31.12. 2017
<b>I. Власний капітал</b>						
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2405	2405	2405	2405	2405
Капітал у дооцінках	1405	0	7691	0	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0	8991	9062	9195
Резервний капітал	1415	706	677	677	767	977
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	60765	62506	66578	69890	71103
<b>Усього за розділом I</b>	1495	63876	73279	78651	82124	83680
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>						
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	473	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	1980	0	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	1595	0	2453	0	0	0
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>						
Короткострокові кредити банків	1600	0	2315	3000	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями за товари, роботи, послуги	1615	15543	16578	17102	18584	16075
за розрахунками з бюджетом	1620	1980	2003	2280	2598	895
за розрахунками зі страхування	1625	243	202	230	246	195
за розрахунками з оплати праці	1630	320	332	365	420	245
за розрахунками з учасниками	1640	123	125	219	327	165
Поточні забезпечення	1660	30	0	47	0	45
Інші поточні зобов'язання	1690	231	287	400	585	355
<b>Усього за розділом III</b>	1695	18470	21842	23643	22760	17975
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>						
Баланс	1700	9380	0	0	0	2995
<b>Баланс</b>	1900	91726	97574	102294	104884	104650

Додаток Б  
Таблиця Б.1

Зведений звіт про фінансові результати ТОВ «Рітейл Тренд» за 2012-2016 рр.

Стаття	Код рядка	2013	2014	2015	2016	2017
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	40543	42189	44555	48131	50156
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	29865	31090	29002	27922	35345
Валовий: прибуток	2090	16325	17094	15553	14209	15986
Інші операційні доходи	2120	20743	22961	24031	21092	25431
Адміністративні витрати	2130	4325	4803	4212	3615	3985
Витрати на збут	2150	21765	23880	22550	23327	25843
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	10342	11372	12822	11272	14320
Інші фінансові доходи	2220	12879	13056	13473	11099	15984
Фінансові витрати	2250	423	474	559	295	320
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	22875	23954	25736	22076	25831
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	4984	5433	5114	4128	4932
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	18184	18521	20622	17948	21943



Додаток В  
Таблиця В.1

Аналіз динаміки та структури активів ТОВ «Рітейл Тренд» за 31.12.2013-31.12.2017 рр.

Актив	Код рядка	Обсяг, тис. грн					Ланцюгові темпи приросту, %				Частка, %				
		На 31.12.2013	На 31.12.2014	На 31.12.2015	На 31.12.2016	На 31.12.2017	2014	2015	2016	2017	На 31.12.2013	На 31.12.2014	На 31.12.2015	На 31.12.2016	На 31.12.2017
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
<b>I. Необоротні активи</b>															
Нематеріальні активи:	1000	39	43	47	53	61	10,26	9,30	12,77	15,09	0,04	0,04	0,05	0,05	0,06
первісна вартість	1001	286	295	237	247	276	3,15	-19,66	4,22	11,74	0,31	0,30	0,23	0,24	0,26
накопичена амортизація	1002	247	252	190	194	215	2,02	-24,60	2,11	10,82	0,27	0,26	0,19	0,18	0,20
Основні засоби:	1010	13609	15444	17537	18961	20103	13,48	13,55	8,12	6,02	14,84	15,83	17,14	18,08	19,17
первісна вартість	1011	30109	32224	34478	36847	39125	7,02	6,99	6,87	6,18	32,82	33,03	33,70	35,13	37,30
знос	1012	16500	16780	16941	17886	19022	1,70	0,96	5,58	6,35	17,99	17,20	16,56	17,05	18,14
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	472	0	0	-	-	-100,00	-	0,00	0,00	0,46	0,00	0,00
первісна вартість	1016	0	0	1070	0	0	-	-	-100,00	-	0,00	0,00	1,05	0,00	0,00
знос	1017	0	0	598	0	0	-	-	-100,00	-	0,00	0,00	0,58	0,00	0,00
Відстрочені податкові активи	1045	0	888	0	0	0	-	-100,00	-	-	0,00	0,91	0,00	0,00	0,00
Усього за розділом I	1095	13648	16375	18056	19014	20164	19,98	10,27	5,31	6,05	14,88	16,78	17,65	18,13	19,23
<b>II. Оборотні активи</b>															
Запаси	1100	12590	13751	14697	15083	15550	9,22	6,88	2,63	3,10	13,73	14,09	14,37	14,38	14,83
Виробничі запаси	1101	320	415	501	430	450	29,69	20,72	-14,17	4,65	0,35	0,43	0,49	0,41	0,43
Готова продукція	1103	11980	13026	13806	14203	14626	8,73	5,99	2,88	2,98	13,06	13,35	14,15	14,56	13,94
Товари	1104	290	310	390	450	474	6,90	25,81	15,38	5,33	0,32	0,32	0,38	0,43	0,45

## Закінчення табл. В.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	9	11	0	13	8	22,22	-100,00	-	-38,46	0,01	0,01	0,00	0,01	0,01
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	0	0	687	850	560	-	-	23,73	-34,12	0,00	0,00	0,67	0,81	0,53
за виданими авансами							-	-	-	-	0,00	0	0	0	0,00
з бюджетом	1135	0	0	321	1359	0	-	-	323,36	-100,00	0,00	0,00	0,31	1,30	0,00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	321	1359	0	-	-	323,36	-100,00	0,00	0,00	0,31	1,30	0,00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3200	3431	3023	2936	2620	7,22	-11,89	-2,88	-10,76	3,49	3,52	2,96	2,80	2,50
Гроші та їх еквіваленти	1165	62230	63947	65432	65541	65653	2,76	2,32	-	0,17	67,84	65,54	64	62	62,60
Готівка	1166	30	35	66	73	85	16,67	88,57	10,61	16,44	0,03	0,04	0,06	0,07	0,08
Рахунки в банках	1167	52352	53521	55161	50222	53360	2,23	-	-8,95	6,25	57,07	54,85	53,92	47,88	50,88
Витрати майбутніх періодів	1170	22	30	48	51	50	36,36	-	6,25	-1,96	0,02	0,03	0,05	0,05	0,05
Інші оборотні активи	1190	27	29	30	37	45	7,41	3,45	23,33	21,62	0,03	0,03	0,03	0,04	0,04
Усього за розділом II	1195	78078	81199	84238	85870	84486	4,00	3,74	1,94	-1,61	85,12	83,22	82,35	81,87	80,55
Баланс	1300	91726	97574	102294	104884	104650	6,38	4,84	2,53	-0,22	100	100	100	100	100,00





## Закінчення табл. Г.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Короткострокові кредити банків	1600	0	2315	3000	0	0	-	29,59	-100	-	0	2,37	2,93	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями за товари, роботи, послуги	1615	15543	16578	17102	18584	16075	6,66	3,16	8,67	-13,50	16,95	16,99	16,72	17,72	15,33
за розрахунками з бюджетом	1620	1980	2003	2280	2598	895	1,16	13,83	13,95	-65,55	2,16	2,05	2,23	2,48	0,85
за розрахунками зі страхування	1625	243	202	230	246	195	-16,87	13,86	6,96	-20,73	0,26	0,21	0,22	0,23	0,19
за розрахунками з оплати праці	1630	320	332	365	420	245	3,75	9,94	15,07	-41,67	0,35	0,34	0,36	0,40	0,23
за розрахунками з учасниками	1640	123	125	219	327	165	1,63	75,20	49,32	-49,54	0,13	0,13	0,21	0,31	0,16
Поточні забезпечення	1660	30	0	47	0	45	-100,00	-	-100,00	-	0,03	0	0,05	0	0,04
Інші поточні зобов'язання	1690	231	287	400	585	355	24,24	39,37	46,25	-39,32	0,25	0,29	0,39	0,56	0,34
Усього за розділом III	1695	18470	21842	23643	22760	17975	18,26	8,25	-3,73	-21,02	20,14	22,39	23,11	21,70	17,14
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	9380	0	0	0	2995	-100,00	-	-	-	9,61	0	0	0	2,86
Баланс	1900	91726	97574	102294	104884	104650	6,38	4,84	2,53	-0,22	100	100	100	100	100