

УДК: 339.37:658

КЛЮЧОВІ ДРАЙВЕРИ ЦІННОСТІ ПІДПРИЄМСТВА РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

Розман А. М.

Чернівецький торговельно-економічний інститут Київського національного
торговельно-економічного університету, Україна, Чернівці

У статті здійснено аналіз основних чинників, які максимізують цінність підприємства роздрібною торгівлю. На основі дослідження особливостей та сучасних тенденції розвитку роздрібною торгівлю України виявлено ключові драйвери цінності підприємства роздрібною торгівлю в розрізі 4 складових (фінансової, клієнтської, партнерської та людського капіталу). Запропоновано систему показників, що дозволяють кількісно оцінити цінність підприємства роздрібною торгівлю з точки зору власників, споживачів, партнерів та працівників. Досліджено взаємозв'язок та взаємний вплив драйверів цінності підприємства роздрібною торгівлю.

Ключові слова: драйвер цінності, підприємство роздрібною торгівлю, фінансова складова цінності, клієнтська складова цінності, партнерська складова цінності, цінність людського капіталу.

Розман А. М. Ключевые драйверы ценности предприятия розничной торговли / Черновицкий торгово-экономический институт Киевского национального торгово-экономического университета, Украина, Черновцы

В статье осуществлен анализ основных факторов, которые максимизируют ценность предприятия розничной торговли. На основе исследования особенностей и современных тенденций развития розничной торговли Украины выявлены ключевые драйверы ценности предприятия розничной торговли в разрезе 4 составляющих (финансовой, клиентской, партнерской и человеческого капитала). Предложена система показателей, позволяющих количественно оценить ценность предприятия розничной

торговли с точки зрения владельцев, потребителей, партнеров и сотрудников. Исследована взаимосвязь и взаимное влияние драйверов ценности предприятия розничной торговли.

Ключевые слова: драйвер ценности, предприятие розничной торговли, финансовая составляющая ценности, клиентская составляющая ценности, партнерская составляющая ценности, ценность человеческого капитала.

Rozman A. M. Key value drivers of retail enterprise / Chernivtsi Trade and Economics Institute, Kyiv National University of Trade and Economics, Ukraine, Chernivtsi.

The article presents analysis of main factors that maximize value of retail enterprise. Based on the study of features and modern trends in the development of Ukrainian retail sector key value drivers of retailers in terms of 4 components (financial, customer, partner and human capital) were identified. The system of indicators to quantify the value of retailers in terms of owners, customers, partners and employee was proposed. The interrelation and mutual influence of retail enterprise's value drivers was explored.

Keywords: value driver, retail enterprise, financial component of value, client component of value, partner component of value, value of human capital.

Постановка проблеми. В сучасних реаліях українські підприємства роздрібної торгівлі, незважаючи на складні умови функціонування, такі як посилення конкуренції на ринку товарів та послуг, швидкий ріст міжнародних торговельних мереж, кризові явища в економіці, політична нестабільність, відіграють важливу роль у розвитку потенціалу Української держави, сприяючи активізації виробництва споживчих товарів, розширенню міжрегіональних та міжнародних господарських зв'язків, підвищенню якості життя населення. Глобалізаційні процеси, що пронизують усі сфери суспільства, призводять до необхідності осмислення взаємозв'язків інтересів основних учасників, зацікавлених у результатах функціонування підприємства роздрібної торгівлі: споживачів продукції, постачальників, власників та персоналу, а також

застосування проактивного механізму ціннісно-орієнтованого управління, визнаного академічним та бізнес-середовищем ключовою управлінською парадигмою. Управління, цільовою спрямованістю якого є максимізація створюваної цінності, може бути ефективним лише за умови чіткого розуміння впливу факторів, які є рушійною силою цього процесу – драйверів цінності. У зв'язку з цим актуалізується завдання виявлення ключових драйверів цінності українських підприємств роздрібної торгівлі та пошуку шляхів ефективного впливу на них з метою підвищення цінності торговельних підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Базові положення ціннісно-орієнтованого управління сформульовані у працях А. Раппапорта [1], Б. Стюарта [2], Дж. Найта [3], Дж. Донована [4], А. Котарі [5] та ін. Серед українських та російських науковців теоретичні передумови формування ціннісно-орієнтованого управління вивчали М. Бойко [6], Д. Волков [7], О. Мендрул [8], М. Чумаченко [9] та ін. У дослідженнях Т. Коупленда [10], Дж. Вудкока [11], Р. Міллса [12], А. Блека [13], Р. Каплана [14] визначено поняття «драйвер цінності», а також обґрунтовано важливість вивчення основних чинників, які сприяють максимізації цінності підприємства. В. Гронендаль [15] визначив фактори, які негативно впливають на цінність підприємства.

Визначення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячена стаття. Незважаючи на значну кількість напрацювань, присвячених чинникам генерування цінності, на даному етапі залишаються малодослідженими ключові драйвери цінності підприємств роздрібної торгівлі.

Формулювання мети статті та завдань. Метою статті є визначення тих факторів, які найбільш суттєво впливають на цінність підприємства роздрібної торгівлі, сприяючи її максимізації.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- дослідити особливості та сучасні тенденції розвитку роздрібної торгівлі України;

- виявити та систематизувати ключові драйвери, що визначають цінність підприємства роздрібної торгівлі;
- запропонувати на їх основі показники, які дозволять здійснювати вимірювання цінності підприємства роздрібної торгівлі.

Виклад основного матеріалу статті. Передумовою ефективного ціннісно-орієнтованого управління підприємством роздрібної торгівлі є глибоке розуміння того, які саме параметри діяльності фактично визначають його цінність – ключових драйверів цінності. Виявлення факторів формування цінності є необхідним для з'ясування спрямованості їх дії, ступеня керованості та сили впливу на цінність підприємства. Ключові драйвери цінності є основою ціннісно-орієнтованих управлінських рішень, спрямованих та максимізацію цінності підприємства.

Розуміння ключових драйверів цінності підприємства роздрібної торгівлі є важливим з двох причин. По-перше, поняття цінності є суб'єктивним, що унеможливорює прямий вплив на неї керівництва підприємства. Змінювати цінність можливо лише за допомогою тих параметрів, які піддаються управлінському впливу – наприклад, задовольняючи потреби споживачів, оптимізуючи собівартість, здійснюючи капітальні вкладення і т.д. По-друге, виокремлення та деталізація факторів цінності підприємства роздрібної торгівлі допомагає керівникам вищого рівня управління отримати чітке розуміння процесу створення цінності на всіх етапах ланцюга цінності та встановити критерії оцінювання його ефективності.

Аналіз наукових джерел засвідчує відсутність у сучасній теорії ціннісно-орієнтованого управління єдиного підходу до групування основних драйверів цінності підприємства. Це пов'язано з різним трактуванням науковцями цільової спрямованості ціннісно-орієнтованого управління підприємством. Зокрема, дослідники, які наголошують на важливості максимізації акціонерної цінності [1, 16] акцентують на фінансових та пов'язаних з ними факторах генерування цінності (операційних, інвестиційних). Вчені, які орієнтують на

створення цінності для всіх ключових учасників, зацікавлених у результатах функціонування підприємства [6, 14, 17], розширюють даний перелік детермінантами, пов'язаними з інтересами споживачів, працівників, постачальників та ін. Оскільки відповідно до сучасної парадигми управління пріоритетним є відкрито-системний підхід до розуміння підприємства, основою якого є активна взаємодія із чинниками зовнішнього середовища, на думку автора, при визначенні драйверів цінності підприємства роздрібної торгівлі необхідно враховувати всіх ключових суб'єктів, які мають вплив на підприємство (споживачів продукції, постачальників, власників та персоналу).

Процес визначення драйверів цінності підприємства роздрібної торгівлі включає наступні етапи:

- 1 – розпізнавання (вивчення основних чинників, що впливають на цінність підприємства);
- 2 – встановлення пріоритетів (виявлення факторів, які здійснюють найвагоміший вплив на цінність підприємства);
- 3 – інституціоналізація (перетворення драйверів цінності на цільові нормативи діяльності підприємства).

Важливим є створення такої системи драйверів цінності, яка дозволить врахувати будь-які дії, що ведуть до підвищення цінності на всіх рівнях підприємства. Драйвери цінності повинні бути вимірюваними та знаходитися під впливом керівництва. Ключові драйвери цінності підприємства роздрібної торгівлі не є статичними, їх необхідно періодично переглядати і, відповідно, коректувати управлінські дії.

З метою виявлення основних чинників, що впливають на цінність підприємства ритейлу, здійснимо дослідження ключових *тенденцій*, що визначають сучасний стан *ринку роздрібної торгівлі України*.

Початок 2014 р. характеризується стрімким *погіршенням споживчих настроїв* українців – індекс споживчих настроїв впав до рівня 1 кв. 2011 р. (рис. 1), що свідчить про переважання в суспільстві негативних оцінок

економічної ситуації та потенційне зниження споживчого попиту в наступних періодах.

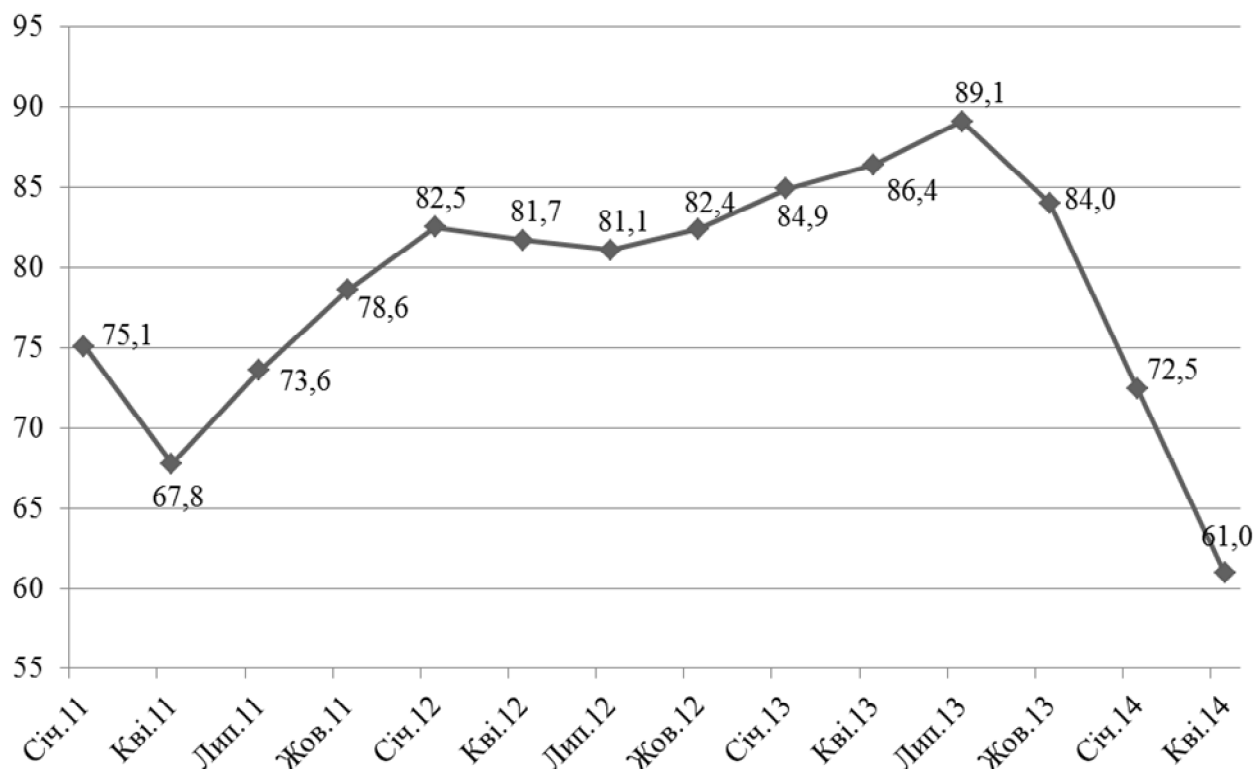


Рис. 1. Динаміка індексу споживчих настроїв українців у 2011 – 2014 рр.
[18]

Споживачі почувають себе не впевнено, намагаються поводитися раціонально та обережно. Причиною цього стала політична нестабільність в країні, загроза військового конфлікту, прогнозоване падіння ВВП на 3%, очікуване зростання інфляції на 12%, передбачуване скорочення номінальної зарплати на 5% [19]. Однак, незважаючи на погіршення настроїв, український споживач не схильний купувати найдешевше, якщо продукт є якісним чи відомої торговельної марки – він користуватиметься попитом (рис. 2).

У споживчому кошику пересічного українця переважають товари середньої цінової категорії (близько третини всіх покупок), частка товарів економ-класу у 2013 р. склала 24%, а товарів відомих торговельних марок та преміум-класу – 37%. Отже, можна зробити висновок, що для українського



Рис. 2. Частка різних видів товарів у структурі покупок українського споживача у 2011 – 2013 рр. [20]

споживача ціна не є визначальною характеристикою продукту, вагому роль відіграють якість товару/послуги та репутація бренду.

Найпопулярнішими місцями здійснення покупок у 2013 р. стали ринки (39%), спеціалізовані магазини (27%) та сучасні формати торгівлі, такі як гіпермаркети, супермаркети, дискаунтери (22%) (рис. 3).

Як видно з рис. 3, з кожним роком зростає популярність сучасних форматів торгівлі і зменшується частка таких торгових каналів, як ринок та вулична торгівля. За період 2004-2013 рр. залишилася незмінною частка традиційної торгівлі (магазини «біля дому» та спеціалізовані магазини), частка покупців, які постійно здійснюють покупки на ринку, зменшилася на 9%, а популярність гіпермаркетів, супермаркетів та дискаунтерів зросла на 11%.

На ринку товарів повсякденного споживання зростає частка супермаркетів та дискаунтерів (рис. 4).

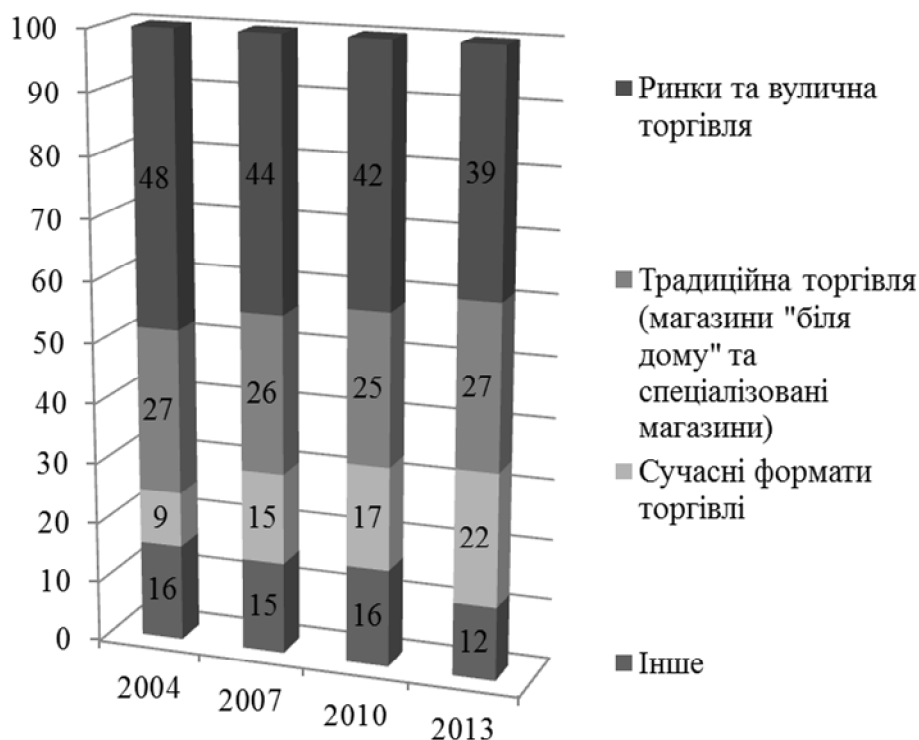


Рис. 3. Частки торгових каналів на ринку роздрібної торгівлі в Україні у 2004-2013 рр. [20]

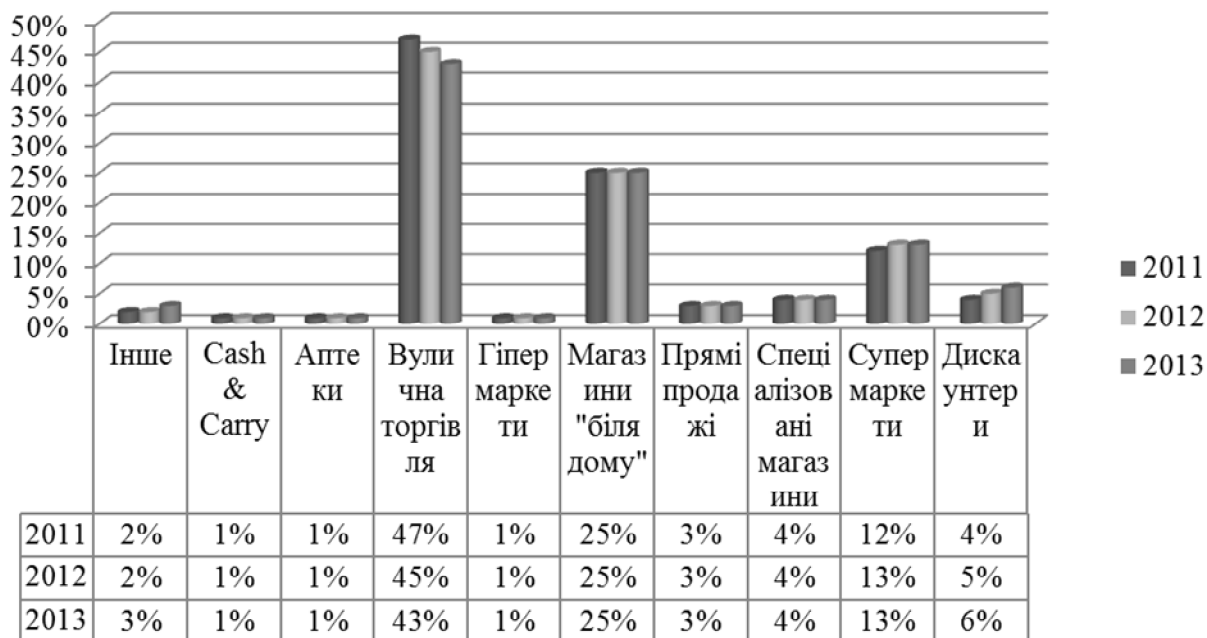


Рис. 4. Популярність торгових каналів розповсюдження товарів повсякденного споживання в Україні у 2011 – 2013 рр. [20]

Рис. 4 ілюструє динаміку популярності різних торгових каналів розповсюдження товарів повсякденного споживання серед українських споживачів: у 2013 р. порівняно з 2011 р. спостерігається зростання частки покупців супермаркетів (+1%) та дискаунтерів (+2%), з одночасним зменшенням частки охочих здійснювати покупки на вулиці (-4%). Це свідчить про посилення ролі атмосфери здійснення покупок, зручності, широти асортименту, умов зберігання товарів.

У 2012-2013 рр. найвагомішу роль в українській економіці відігравали такі підприємства роздрібної торгівлі, як ТОВ «АТБ-маркет», ТПГ «Fozzy Group» та ТОВ «Епіцентр К», сукупний виторг яких на кінець 2013 р. склав 68,25 млрд. грн. (табл. 1).

Таблиця 1

**Найбільші підприємства роздрібної торгівлі України у 2012-2013 рр.
[21, 22]**

Підприємство	Дохід, млрд. грн.				Прибуток / збиток, млн. грн			
	2012	2013	Абсолютний приріст / зменшення, млрд. грн	Темп приросту %	2012	2013	Абсолютний приріст / зменшення, млн. грн	Темп приросту %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
ТОВ «АТБ-маркет»	21,24	28,16	6,92	32,58	283,60	235,00	-48,60	-17,14
ТПГ «Fozzy Group»	21,92	23,55	1,63	7,44	0,00	0,00	0,00	-
ТОВ «Епіцентр К»	14,69	16,54	1,85	12,59	581,40	440,00	-141,40	-24,32
ТОВ «Metro Cash & Carry Україна»	10,12	9,39	-0,73	-7,21	-117,50	264,00	381,50	-324,68
ТОВ «Сав-Дистрибьюшн» («Фокстрот»)	8,62	7,52	-1,10	-12,76	-89,70	17,00	106,70	-118,95
ПАТ «Рітейл груп»	4,45	6,20	1,75	39,33	159,80	159,80	0,00	0,00

ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»	4,71	5,31	0,60	12,74	-97,60	-160,00	-62,40	63,93
ТОВ «Комфі Трейд»	4,24	4,50	0,26	6,13	20,00	0,00	-20,00	-100,00
ТОВ «Фудмаркет»	3,80	4,01	0,21	5,53	16,90	29,00	12,10	71,60
ТОВ «Еко-маркет»	3,09	3,63	0,54	17,48	0,20	1,00	0,80	400,00
ЗАТ «Фуршет»	6,76	3,50	-3,26	-48,22	-17,90	-11,00	6,90	-38,55

Як бачимо з табл. 1, найбільший дохід у 2013 р. отримали ТОВ «АТБ-маркет» (28,16 млрд. грн.), ТПГ «Fozzy Group» (23,55 млрд. грн.) та ТОВ «Епіцентр К» (23,55 млрд. грн.). Найвищий темп приросту доходу продемонстрували у 2013 р. порівняно з 2012 р. ПАТ «Рітейл груп» (+39,33%), ТОВ «АТБ-маркет» (+32,58%) та ТОВ «Еко-маркет» (+17,48%) (рис. 5).



Рис. 5. Найбільші за обсягом виторгу підприємства роздрібної торгівлі України у 2012-2013 рр. [21, 22]

Найприбутковішими у 2013 р. стали ТОВ «Епіцентр К» (440 млн. грн.), ТОВ «Metro Cash & Carry Україна» (264 млн. грн.) та ТОВ «АТБ-маркет» (235 млн. грн.) (рис. 6).

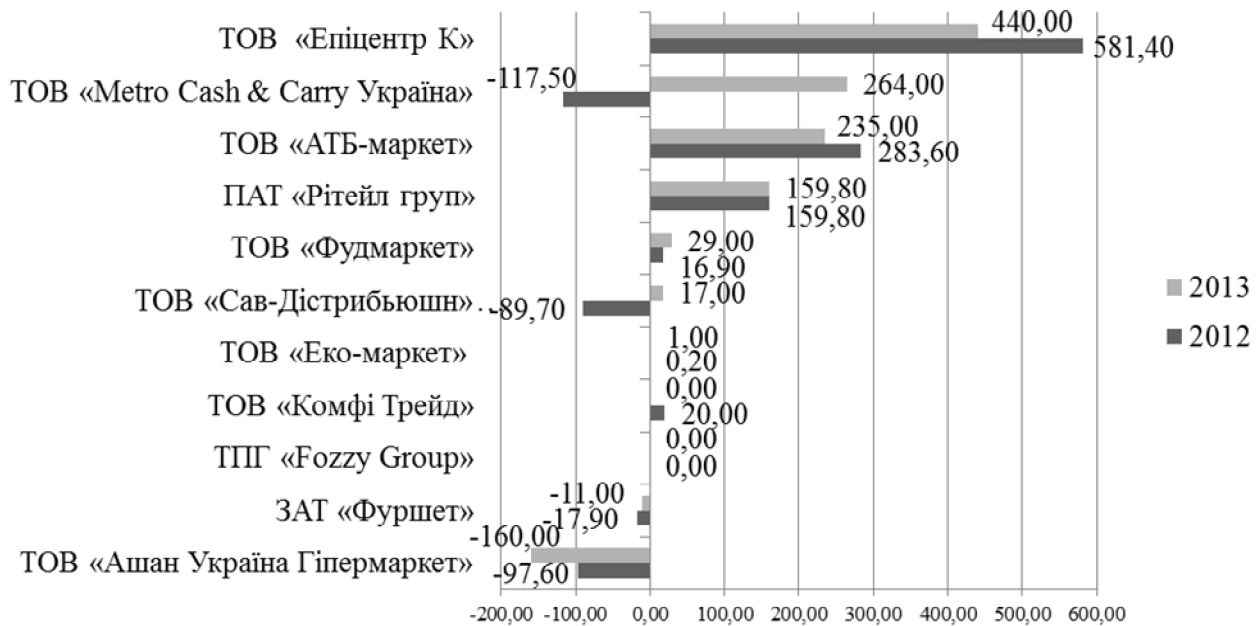


Рис. 6. Найбільш прибуткові підприємства роздрібної торгівлі України у 2012-2013 рр. [21, 22]

Спільною тенденцією майже всіх розглянутих підприємств (рис. 6), за виключенням ТОВ «Фудмаркет» та ТОВ «Сав-Дістрибьюшн», стало скорочення обсягу отриманого у 2013 р. прибутку, порівняно з 2012 р., незважаючи на зростання доходу в цьому ж періоді. Це пов'язано з інфляційними процесами, зростанням собівартості товарів та послуг, а також із посиленням вимогливості споживачів. Задля утримування постійних клієнтів, торговельні підприємства розробляють програми лояльності, презентують акційні пропозиції, створюють інтернет-сторінки, щоб бути ближчими до покупців. Все це вимагає додаткових витрат і зменшує прибуток, який отримує торговельне підприємство.

Станом на кінець 2013 р. десять найбільших підприємств роздрібної торгівлі України володіли 2045 торговими точками (63% всіх магазинів різних форматів). Лідерами за кількістю магазинів серед продуктових ритейлерів стали ТОВ «АТБ-маркет» (829) та ТПГ «Fozzy Group» (452) (табл. 2).

Серед українських торговельних мереж найбільш ефективними, *на думку споживачів*, у 2013 р. стали ТОВ «Еко-маркет», ТОВ «АТБ-маркет» та ТОВ

Таблиця 2

**ТОП-10 продуктових ритейлерів України за кількістю магазинів у
2012 – 2013 рр. [23]**

№	Назва	Кількість торгових точок 2012 р.	Кількість торгових точок 2013 р.	Відхилення		Кількість магазинів, відкритих у 2013 р.	Кількість областей України, де є торгові точки ритейлера, 2013 р.
				Абсолютне	Відносне		
1	ТОВ «АТБ-маркет»	686	829	+ 143	+ 20,8%	143	17
2	ТПГ «Fozzy Group»	417	452	+ 35	+ 8,4%	42	25
3	ІГ «Volwest Group»	104	131	+ 27	+ 26,0%	39	11
4	ТОВ «Український ритейл»	102	121	+ 19	+ 18,6%	22	6
5	ЗАТ «Фуршет»	107	106	- 1	- 0,9%	2	21
6	ТОВ «Еко-маркет»	95	105	+ 10	+ 10,5%	11	13
7	ТОВ «ПАККО-холдинг»	95	97	+ 2	+ 2,1%	3	9
8	ЗАТ «Євротек»	66	69	+ 3	+ 4,6%	8	10
9	ПАТ «Рітейл груп»	63	69	+ 6	+ 9,5%	14	18
10	ТЗОВ ТВК «Львівхолод»	62	66	+ 4	+ 6,5%	5	1

«Фора», індекси ефективності (Account Performance Index), яких склали відповідно 2,3; 2,4 та 2,7 [20]. Проаналізувавши ключові характеристики цих мереж (рис. 7), можна зробити висновок, що продуктові магазини-дискаунтери «АТБ-маркет» завойовують споживачів низькою ціною та цікавими акціями, супермаркети «Еко-маркет» - широким вибором свіжих місцевих продуктів, дизайном, наявністю відомих торговельних марок та новинок, магазини біля дому «Фора» - відсутністю черг та якістю обслуговування.

Важливою тенденцією останніх років є активізація співпраці між підприємствами роздрібної торгівлі та постачальниками, зближення їх бізнес-пріоритетів. Учасники ринку роздрібної торгівлі почали усвідомлювати, що якість роботи кожного з них безпосередньо впливає на успіх бізнесу іншого.



Рис. 7. Ключові характеристики найефективніших торговельних мереж України у 2013 р. [20]

У таблиці 3 наведено результати оцінювання виробників та постачальників товарів якості співпраці з найвідомішими підприємствами роздрібної торгівлі України.

Таблиця 3

Підприємства роздрібної торгівлі України – переможці щорічної Національної премії «Retail-in-Ukraine» за результатами співпраці з виробниками та постачальниками товарів у 2010 – 2013 рр. [24-27]

Характеристики підприємств роздрібної торгівлі	Найкраще підприємство роздрібної торгівлі за відгуками виробників товарів та постачальників			
	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.
1	2	3	4	5
Динаміка продажів	ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»	ТПГ «Fozzy Group»	ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»	ТОВ «АТБ-маркет»
Стабільність взаєморозрахунків	ТОВ «АТБ-маркет»	ТОВ «АТБ-маркет»	ТОВ «АТБ-маркет»	ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»
Професіоналізм команди	ТПГ «Fozzy Group»	ТПГ «Fozzy Group»	ТОВ «АТБ-маркет»	ТПГ «Fozzy Group»

Умови входу до мережі та маркетингова підтримка	ТОВ «МегаМаркет»	ТзОВ ТВК «Львівхолод»	ТОВ «МегаМаркет»	ТОВ «МегаМаркет»
Якість логістики	-	ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»	ТПГ «Fozzy Group»	ТОВ «АТБ-маркет»

Аналізуючи дані таблиці 3 можна зробити висновок, що найбільш ефективно співпрацює з виробниками та постачальниками товарів мережа продуктових магазинів-дискаунтерів ТОВ «АТБ-маркет», яка за період 2010-2013 рр. була відзначена 6 нагородами у 4 номінаціях. Найсильнішою стороною ТОВ «АТБ-маркет» є стабільність взаєморозрахунків з партнерами. ТПГ «Fozzy Group» також встановила якісні зв'язки з партнерами, про що свідчать 5 відзнак за період 2010-2013 рр. Ця торгово-промислова група, до складу якої входять супермаркети «Сільпо», магазини самообслуговування формату «магазин біля дому» «Фора», оптового-роздрібні гіпермаркети cash&carry «Fozzy C&C», фармацевтичні супермаркети «Біла ромашка» та ін., є лідером у категорії «професіоналізм команди».

Цікавим є той факт, що ТОВ «АТБ-маркет» та ТОВ «Фора», як було зазначено вище, входять також у трійку найефективніших мереж України 2013 р. за відгуками споживачів. Це свідчить про взаємний вплив заходів із налагоджування співпраці з партнерами та дій, спрямованих на задоволення потреб споживачів.

Характерною тенденцією 2013 р. стали високі темпи росту продажів через *інтернет-канали*. За підрахунками фінансової компанії Fintime, оборот вітчизняного ринку інтернет-торгівлі у 2012 році досяг \$ 1,6 млрд, майже втричі перевищивши показники чотирирічної давності. Порівняно з 2011 р. обсяг ринку збільшився на 45% [28]. Підприємства роздрібної торгівлі продовжують посилювати онлайн-просування товарів та послуг з метою диверсифікації способів розповсюдження, а інтернет-магазини відкривають офф-лайн-майданчики для найбільш якісного задоволення запитів споживачів.

Велика кількість українських інтернет-користувачів стали робити покупки в іноземних інтернет-магазинах: в 2012 році таких було 18%, в 2013 – вже 26%. В основному вони купували там одяг, аксесуари і подарунки, побутову/комп'ютерну техніку і електроніку, взуття. Основними причинами покупок за кордоном є: приваблива ціна, широкий асортимент товарів, їх якість та ексклюзивність [29].

Торгівля України займає одне з провідних місць за кількістю створених робочих місць – у 2013 р. у ній було зайнято 4,5 млн. чол., середній розмір заробітної плати склав 3010 грн., що на 255 грн. нижче середнього по Україні [30]. У 2013 р. до ТОП-25 найкращих роботодавців України за версією газети «Капітал» увійшли такі підприємства роздрібної торгівлі як ТОВ «Комфі Трейд», ТОВ «Сав-Дістрибьюшн» («Фокстрот»), ТОВ «Епіцентр К» та ТОВ «Новус Україна». У таблиці 4 наведено основні характеристики цих підприємств.

Таблиця 4

**Підприємства роздрібної торгівлі, які у 2013 р. увійшли до ТОП-25
найкращих роботодавців України за версією газети «Капітал» [31]**

Підприємство	Рік заснування	Кількість працівників у 2013 р., чол.	Середній розмір заробітної плати у 2013 р., грн.	Переваги для працівників	
				Навчання та професійний розвиток	Соціальний пакет
1	2	3	4	5	6
ТОВ «Комфі Трейд»	2005	2700	5700	Електронна система дистанційного навчання, корпоративний університет, навчальні програми «Школа товарознавців», «Школа менеджерів», «Школа директорів», тренінги	Окрім стандартного набору фінансуються оздоровчі програми – відвідування басейну та футбольних тренувань
ТОВ «Сав-Дістрибьюшн»	2003	10000	Залежить від показників результатів	«Школа директорів», освітня платформа «Електронний університет», проект	Стандартний

(«Фокстрот»)			роботи (KPI)	«Технологія управління за цілями»	
ТОВ «Епіцентр К»	2003	21331	4441	Програма отримання вищої освіти на пільгових умовах у Київському національному університеті будівництва та архітектури, тренінги на підприємствах-постачальниках, автоматизована система управління персоналом, програма наставництва для нових працівників, кадровий резерв	Окрім стандартних опцій включає медичне страхування, організацію харчування, надання путівок для оздоровлення, спецодяг
ТОВ «Новус Україна»	2008	4407	4270	Програма наставництва для нових працівників, професійне навчання, кадровий резерв	Стандартний

Дані, наведені у таблиці 4, ілюструють комплекс характеристик, що формують імідж привабливого роботодавця, головними з яких є програма соціальної підтримки та можливості кар'єрного розвитку.

Узагальнення розглянутих тенденцій ринку роздрібної торгівлі України дозволяє зробити висновок, що ті підприємства, які найбільш ефективно налагодили співпрацю з споживачами (рис. 7), постачальниками товарів (табл. 3) та працівниками (табл. 4), найбільш повно задовольнивши їхні ціннісні очікування (ТОВ «АТБ-маркет», ТПГ «Fozzy Group», ТОВ «Епіцентр К»), увійшли до трійки найвпливовіших підприємств ритейлу за підсумками 2012-2013 рр. (табл. 1). Це свідчить про те, що успіх підприємства роздрібної торгівлі залежить від комбінації 4 важливих складових: фінансової, клієнтської, партнерської та людського капіталу, які піддаються управлінському впливу та можуть змінюватися залежно від цілей керівництва (рис. 8).

Фінансова складова описує ефективність обраної бізнес-моделі підприємства роздрібної торгівлі за допомогою традиційних фінансових індикаторів, тобто цінність, яку отримує власник внаслідок здійснення підприємницької діяльності.



**Рис. 8. Основні складові цінності підприємства роздрібно́ї торгівлі
(запропоновано автором)**

У таблиці 5 наведено показники, рекомендовані автором для характеристики фінансового аспекту діяльності підприємства ритейлу.

Таблиця 5

**Фінансові показники, що визначають цінність підприємства
роздрібно́ї торгівлі для його власників (запропоновано автором)**

Драйвери цінності	Можливі показники
Доходи	Товарообіг (товарообіг на квадратний метр торгової площі, товарообіг на 1 працівника в місяць і т.п.); валовий дохід; торговельна надбавка; кількість чеків; величина середнього чеку та ін.
Витрати	Собівартість реалізованої продукції; адміністративні витрати; витрати на збут; витрати на дослідження та розробки; втрати від знецінення запасів; витрати від участі в капіталі; витрати на франшизу; відрахування на соціальні заходи; амортизація та ін.
Прибуток	Чистий прибуток; рентабельність активів; рентабельність власного капіталу; рентабельність основних засобів; рентабельність продукції та ін.
Фінансова стійкість підприємства	Коефіцієнт фінансової залежності; коефіцієнт співвідношення власного і залученого капіталу; коефіцієнт інвестування; коефіцієнт прогнозу банкрутства; коефіцієнт структури залученого капіталу та ін.
Майновий потенціал підприємства	Загальна сума господарських засобів, що знаходяться в розпорядженні підприємства; частка основних засобів в активах; коефіцієнт зносу основних засобів, фондовіддача та ін.
Ділова	Оборотність активів; оборотність запасів; оборотність дебіторської

активність підприємства	заборгованості; оборотність кредиторської заборгованості та ін.
Стан торговельної мережі	Частка ринку; темп росту ринку; кількість торгових точок

Клієнтська складова характеризує створювану торговельним підприємством *споживчу цінність*, яка виявляється у ступені задоволення очікувань клієнтів та орієнтації підприємства на вивчення майбутніх пріоритетів споживачів. Перелік показників, який може бути використаний для вимірювання цінності, яку створює підприємство ритейлу для покупців, наведено у таблиці 6.

Таблиця 6

**Показники, що визначають цінність підприємства роздрібно́ї торгівлі
для споживачів (запропоновано автором)**

Драйвери цінності	Можливі показники
Товарний асортимент	Глибина асортименту; широта асортименту; насиченість асортименту; гармонійність асортименту; стійкість асортименту
Якість обслуговування	Індекс задоволеності клієнтів; кількість скарг; % лояльних споживачів; коефіцієнт впровадження прогресивних методів продажу товарів; коефіцієнт додаткового обслуговування покупців; коефіцієнт затрат часу покупця на обслуговування; середній час очікування покупця в черзі; пропускна здатність 1 каси та ін.
Ціна	Співвідношення цін підприємства та цін конкурентів в розрізі асортиментних позицій
Розташування підприємства	Розмір торговельної площі; кількість наявних місць для паркування; кількість транспортних маршрутів, прилеглих до торгової точки та ін.

Як вже зазначалося вище, стабільне функціонування підприємства роздрібно́ї торгівлі тісно пов'язано з налагоджуванням партнерських зв'язків. Побудова ефективної співпраці з постачальниками товарних ресурсів є важливим чинником посилення конкурентоспроможності підприємств ритейлу, оскільки дозволяє забезпечити торговельний процес якісними товарними ресурсами. Цінність, що створюється у процесі взаємодії підприємств роздрібно́ї торгівлі з *постачальниками*, можна описати системою показників, наведених у таблиці 7.

Таблиця 7

Показники, що характеризують ефективність співпраці підприємства роздрібної торгівлі з постачальниками товарних ресурсів (запропоновано автором)

Драйвери цінності	Можливі показники
Динаміка замовлень	Темп зростання обсягів продажу; середній розмір замовлення у конкретного постачальника; частота замовлень та ін.
Надійність партнера	Кількість збоїв у поставках; обсяг втрат у фінансовому вираженні; частка продукції, що не відповідає стандарту або іншим технологічним умовам та ін.
Витрати на закупівлю	Витрати безпосередньо на закупівлю товарів; витрати на транспортування товарів; витрати на організацію завезення (замовлення) товарів; витрати на фінансове забезпечення угоди по закупівлі товарів та ін.
Якість логістики	Коефіцієнт ймовірності дефіциту; швидкість постачання; коефіцієнт безперебійності постачання; коефіцієнт гнучкості постачання та ін.
Стабільність взаєморозрахунків	Коефіцієнт платоспроможності підприємства; розмір кредиторської заборгованості; розмір дебіторської заборгованості; середній період погашення кредиторської заборгованості та ін.

Одним із найважливіших ресурсів підприємства роздрібної торгівлі є його персонал. Задоволеність працівників є передумовою підвищення продуктивності праці, відповідальності, якості обслуговування клієнтів. Саме тому з метою досягнення найбільш повного задоволення потреб та очікувань споживачів підприємство ритейлу повинно створювати цінність для *працівників*, сприяючи поглибленню їх знань та вмінь, створюючи сприятливий соціально-психологічний клімат та відповідні умови праці. У таблиці 8 запропоновано показники, за допомогою яких можливо оцінити якість заходів торговельного підприємства спрямованих на формування стабільного конкурентоспроможного колективу.

Показники, запропоновані автором у таблицях 5-8, дозволяють кількісно описати систему драйверів цінності торговельного підприємства і є критеріями, за якими стає можливо оцінити рівень досягнення поставлених цілей. Перетворення цих індикаторів на цільові нормативи діяльності дозволить здійснювати постійний моніторинг якості співпраці підприємства роздрібної

Таблиця 8

**Показники, що визначають цінність підприємства роздрібною торгівлі
для працівників (запропоновано автором)**

Драйвери цінності	Можливі показники
Стабільність складу колективу	Коефіцієнт оновлення персоналу; коефіцієнт плинності кадрів; коефіцієнт співвідношення прийнятих та звільнених працівників
Розвиток працівників	Коефіцієнт кваліфікованості персоналу; % працівників з профільною освітою; % працівників, що пройшли спеціалізоване навчання; % працівників, що володіють іноземними мовами; витрати на навчальні програми
Виплати та компенсації	Середній розмір заробітної плати; % премійованих осіб за період; коефіцієнт участі в капіталі підприємства та ін.
Соціальне забезпечення	Витрати на медичне страхування працівників; витрати на харчування працівників; витрати на оплату проживання працівника у корпоративній квартирі та ін.

торгівлі з ключовими учасниками ринку та будувати ефективні стратегії досягнення успіху.

Важливо зазначити також, що розглянуті драйвери цінності не є відокремленими. Всі складові системи генерування цінності торговельного підприємства перебувають у тісному причинно-наслідковому зв'язку (рис. 9).

Рис. 9 ілюструє безперервний взаємний вплив драйверів цінності підприємства роздрібною торгівлі. Головною метою будь-якої комерційної діяльності є отримання прибутку, джерелом формування якого є дохід, отриманий внаслідок задоволення ціннісних очікувань споживачів. Широкий асортимент високоякісних товарів у необхідній кількості за доступними цінами, їх своєчасне та безперебійне постачання значною мірою залежать від взаємодії та довготривалій основі з постачальниками, своєчасної та повної оплати за отримані ресурси. Висока якість обслуговування, майстерність та прихильність персоналу є результатом достойної оплати та гідних умов праці. Витрати на інфраструктуру торговельного підприємства, його дизайн, місце розташування фінансуються за рахунок інвестованого капіталу, який залежить від прибутковості бізнесу. Всі зазначені складові у сукупності є основою формування лояльності споживачів та стабільного обсягу продажів, що у свою

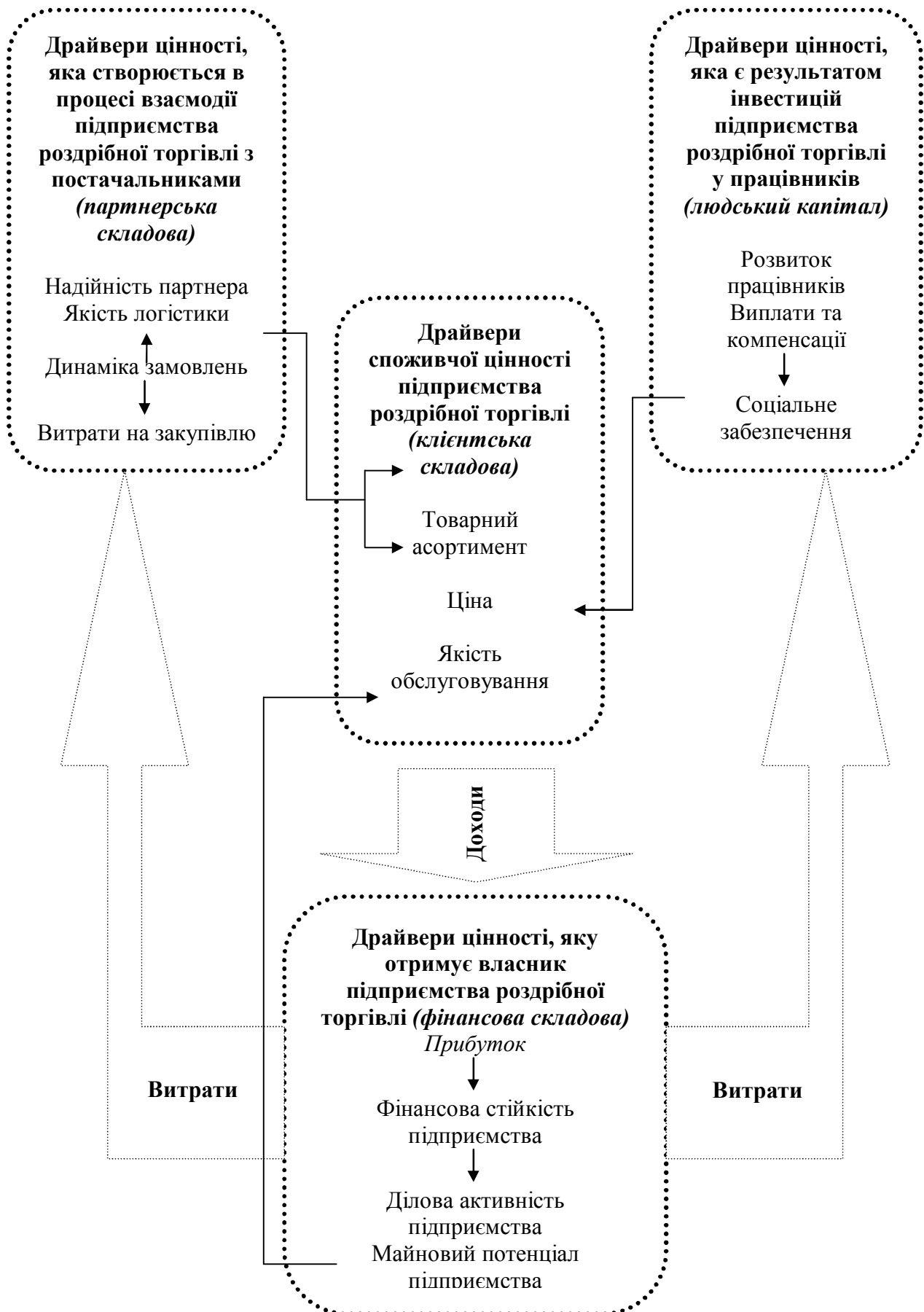


Рис. 9. Взаємозв'язок драйверів цінності підприємства роздрібною торгівлі (запропоновано автором)

чергу є стратегічним показником успішності підприємства роздрібної торгівлі.

Висновки. Сучасні умови розвитку ринку роздрібної торгівлі України характеризуються посиленням взаємозв'язків та зближенням ціннісних пріоритетів його ключових учасників. Ефективна робота торговельного підприємства (*фінансова складова цінності*) стає неможливою без своєчасного та якісного задоволення потреб споживачів (*клієнтська складова цінності*), налагоджених зв'язків з постачальниками товарів (*партнерська складова цінності*) та професійного обслуговування (*людський капітал*). У зв'язку з цим постійний моніторинг детермінант, що формують ціннісні очікування ключових учасників, задіяних у процесі функціонування підприємства ритейлу, - драйверів цінності, є надважливим завданням управлінців. Виявлення та систематизація чинників, що визначають цінність підприємства, дозволяє встановлювати цільові нормативи діяльності та критерії оцінювання ефективності роботи торговельного підприємства. До найважливіших драйверів цінності підприємства роздрібної торгівлі відносяться:

- з точки зору *споживача*: насичений та різноманітний асортимент якісних товарів та послуг, помірні ціни, професійне обслуговування, приємна атмосфера здійснення покупок, зручне місце розташування;
- з точки зору *постачальника*: стабільність взаєморозрахунків, динаміка замовлень, надійність партнера, якість логістики;
- з точки зору *працівників*: достойна оплата, комфортні умови праці, соціальне забезпечення, можливість професійного розвитку;
- з точки зору *власника* підприємства: висока дохідність та прибутковість бізнесу.

Всі ці фактори є тісно пов'язаними один з одним: джерелом доходу власника є грошові кошти, які витрачає задоволений споживач. Якісні товари за помірними цінами, які є цінними для клієнта, постачає надійний партнер, який в свою чергу цінує стабільні взаєморозрахунки. Професійне обслуговування в

процесі здійснення покупки, необхідне для покупця, є можливим за умови достойної оплати та ефективної мотивації працівників.

З метою кількісної оцінки взаємного впливу заходів з задоволення ціннісних очікувань ключових учасників, задіяних в процесі організації торговельного обслуговування, автором запропоновано систему показників (табл. 5-8), які повинні стати критеріями при встановленні цілей розвитку підприємства роздрібно́ї торгівлі.

Література:

1. *Rappaport A. Creating Shareholder Value: A Guide for Managers and Investors [Text] / A. Rappaport. – New York : Free Press, 1997. – 224 p.*
2. *Stewart B. The Quest for Value [Текст] / B. Stewart. – N.Y. : HarperCollins, 1991. – 788 p.*
3. *Knight J. A. Value Based Management : Developing a Systematic Approach to Creating Shareholder Value [Text] / J. A. Knight. – New York : McGraw-Hill, 1997. – 307 p.*
4. *Donovan J. M. The Value Enterprise [Текст] / J. M. Donovan, R. Tully, B. Wortman. – Toronto : McGraww-Hill, 1997. – 226 p.*
5. *Kothari A. A value based approach to management [Text] / A. Kothari, J. Lackner // Journal of Business & Industrial Marketing. – 2008. – Vol. 21, № 4. – P. 243–249.*
6. *Бойко М. Г. Ціннісно орієнтоване управління в туризмі : монографія / М. Г. Бойко. – К. : КНТЕУ, 2010. – 524 с.*
7. *Волков Д. Л. Теория ценностно-ориентированного менеджмента: финансовый и бухгалтерский аспекты [Текст] / Волков Д. Л. – СПб. : Высшая школа менеджмента, 2008. – 320 с.*
8. *Мендрул О. Г. Управління вартістю підприємств : Монографія [Текст] / О. Г. Мендрул. – К. : КНЕУ, 2002. – 272 с.*

9. Чумаченко М. Г. *Управління вартістю компанії на основі ціннісного підходу* [Текст] / М. Г. Чумаченко, В. А. Панков // *Фінанси України*. – 2004. – № 2. – С. 66-79.
10. Коупленд Т. *Стоимость компаний: оценка и управление*. 3-е изд. [Текст] / Т. Коупленд, Т. Коллер, Дж. Муррин. – М. : Олимп-Бизнес, 2005. – 569 с.
11. Woodcock J. *Buying or Selling a Business? Don't Be Ripped Off* [Text] / J. Woodcock // *Business Quarterly*. – 1992. – Vol. 57, No 2. – P. 41–47.
12. Mills R. *Strategic Value Analysis* [Text] / R. Mills, C. Print // *Management Accounting*. – 1995. – No 73. – P. 35–37.
13. Black A. *In Search of Shareholder Value. Managing the Drivers of Performance* [Text] / A. Black, P. Wright, J. Davies. - London : PriceWaterhouse Coopers, 2001. – 366 p.
14. Kaplan R.S. *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System* [Text] / R. S. Kaplan, D. P. Norton // *Harvard Business Review*. – Jan.-Feb. 1996. – P. 75–85.
15. Groenendaal W. J. H. *Estimating NPV Variability for Deterministic Models* [Text] / W. J. H. Groenendaal // *European Journal of Operational Research*. – 1998. – Vol. 107. – P. 202–213.
16. Scarlett R. C. *Value Based Management* [Text] / R. C. Scarlett. – London: CIMA Publishing, 1997. – 124 p.
17. Ittner Ch. D. *Assessing Empirical Research in Managerial Accounting: a Value Based Management Perspective* [Text] / Ch. D. Ittner, D. F. Larcker // *Journal of Accounting & Economics*. – 2001. – Vol. 32. – P. 349–410.
18. Прес-релізи Gfk-Ukraine. *Споживчі настрої в Україні* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.gfk.com/ua/news-and-events/press-room/press-releases/Pages/cc-i-ukraine-april-2014.aspx>
19. *Основні прогностичні макропоказники економічного і соціального розвитку України на 2014 рік* / Додаток до постанови Кабінету Міністрів України

- від 18.12.2014 № 978 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.epravda.com.ua/news/2014/03/26/431593/>
20. Забарило М. Ключевые тенденции развития форматов розницы в Украине и в Европе [Електронний ресурс] / М. Забарило. – Режим доступу: http://www.gfk.com/ua/Documents/Presentations/Zabarilo_FoodMaster2014.pdf
21. Віннічук Ю. 200 найбільших компаній України за доходом 2013 р. Рейтинг Insider [Електронний ресурс] / Ю. Віннічук, С. Головньов. - Режим доступу: <http://www.theinsider.ua/business/53a95148c3508/>
22. 200 крупнейших компаний 2012 г. Рейтинг Forbes [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://forbes.ua/ratings/2>
23. Міщенко Н. Топ-10 FMCG-ритейлерів України [Електронний ресурс] / Н. Міщенко, А. Ковальчук. – Режим доступу: <http://forbes.ua/business/1365109-top-10-fmcg-ritejlerov-ukrainy>
24. Итоги Национальной премии «Retail-in-Ukraine-2011. Лучший партнер года» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://atb.ua/smi_o_nas/roznichnye_seti_luchshie_partnery_postavschikov_za_2010_god_itogi_premii_trademaster/
25. Итоги Национальной премии «Retail-in-Ukraine-2012. Лучший партнер года» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://trademaster.ua/articles/727>
26. Итоги Национальной премии «Retail-in-Ukraine-2013. Лучший партнер года» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://trademaster.ua/marketing_i_prodazhi/7974
27. Итоги Национальной премии «Retail-in-Ukraine-2014. Лучший партнер года» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://trademaster.ua/news/9760>
28. Бутченко М. Додали в кошик. Інтернет-торгівля стала лідером української економіки за темпами зростання України [Електронний ресурс] / М. Бутченко. – Режим доступу: <http://ua.korrespondent.net/journal/1576449->

korrespondent-dodali-v-koshik-internet-torgivlya-stala-liderom-ukrayinskoyi-ekonomiki-za-tempami-zros

29. Перекосова Д. Українці стали активніше купувати через інтернет. Прес-реліз Gfk-Ukraine [Електронний ресурс] / Д. Перекосова. – Режим доступу: http://www.gfk.ua/imperia/md/content/gfkukraine/pressreleases/20140115_gfk_rel_online_shopping_ukr.pdf
30. Державна служба статистики України. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
31. Рингис А. 25 лучших работодателей Украины [Электронный ресурс] / А. Рингис. – Режим доступа: <http://www.capital.ua/ru/specproject/210/read>

References:

1. Rappaport A. *Creating Shareholder Value: A Guide for Managers and Investors* [Text] / A. Rappaport. – New York : Free Press, 1997. – 224 p.
2. Stewart B. *The Quest for Value* [Текст] / B. Stewart. – N.Y. : HarperCollins, 1991. – 788 p.
3. Knight J. A. *Value Based Management : Developing a Systematic Approach to Creating Shareholder Value* [Text] / J. A. Knight. – New York : McGraw-Hill, 1997. – 307 p.
4. Donovan J. M. *The Value Enterprise* [Текст] / J. M. Donovan, R. Tully, B. Wortman. – Toronto : McGraw-Hill, 1997. – 226 p.
5. Kothari A. *A value based approach to management* [Text] / A. Kothari, J. Lackner // *Journal of Business & Industrial Marketing*. – 2008. – Vol. 21, № 4. – P. 243–249.
6. Boyko M. H. *Tsinnisno oriyentovane upravlinnya v turyzmi : monohrafiya* / M. H. Boyko. – K. : KNTEU, 2010. – 524 p.
7. Volkov D. L. *Teoriya tsennostno-oryentyrovannoho menedzhmenta: fynansovyy y bukhholdersky aspekt* [Текст] / Volkov D. L. – SPb. : Vysshaya shkola menedzhmenta, 2008. – 320 p.

8. Mendrul O. H. *Upravlinnya vartistyu pidpryyemstv : Monohrafiya [Tekst] / O. H. Mendrul. – K. : KNEU, 2002. – 272 p.*
9. Chumachenko M. H. *Upravlinnya vartistyu kompaniyi na osnovi tsinnisnoho pidkhodu [Tekst] / M. H. Chumachenko, V. A. Pankov // Finansy Ukrayiny. – 2004. – № 2. – P. 66-79.*
10. Kouplend T. *Stoymost' kompanyy: otsenka y upravlenye. 3-e yzd. [Tekst] / T. Kouplend, T. Koller, Dzh. Murryn. – M. : Olymp-Byznes, 2005. – 569 p.*
11. Woodcock J. *Buying or Selling a Business? Don't Be Ripped Off [Text] / J. Woodcock // Business Quarterly. – 1992. – Vol. 57, No 2. – P. 41–47.*
12. Mills R. *Strategic Value Analysis [Text] / R. Mills, C. Print // Management Accounting. – 1995. – No 73. – P. 35– 37.*
13. Black A. *In Search of Shareholder Value. Managing the Drivers of Performance [Text] / A. Black, P. Wright, J. Davies. - London: PriceWaterhouse Coopers, 2001. – 366 p.*
14. Kaplan R.S. *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System [Text] / R. S. Kaplan, D. P. Norton // Harvard Business Review. – Jan.-Feb. 1996. – P. 75–85.*
15. Groenendaal W. J. H. *Estimating NPV Variability for Deterministic Models [Text] / W. J. H. Groenendaal // European Journal of Operational Research. – 1998. – Vol. 107. – P. 202–213.*
16. Scarlett R. C. *Value Based Management [Text] / R. C. Scarlett. – London: CIMA Publishing, 1997. – 124 p.*
17. Ittner Ch. D. *Assessing Empirical Research in Managerial Accounting: a Value Based Management Perspective [Text] / Ch. D. Ittner, D. F. Larcker // Journal of Accounting & Economics. – 2001. – Vol. 32. – P. 349– 410.*
18. *Pres-relizy Gfk-Ukraine. Spozhyvchi nastroyi v Ukrayini [Elektronnyy resurs]. – Rezhyim dostupu: <http://www.gfk.com/ua/news-and-events/press-room/press-releases/Pages/cci-ukraine-april-2014.aspx>*

19. *Osnovni prohnosni makropokaznyky ekonomichnoho i sotsial'noho rozvytku Ukrayiny na 2014 rik / Dodatok do postanovy Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 18.12.2014 № 978 [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: <http://www.epravda.com.ua/news/2014/03/26/431593/>*
20. *Zabarylo M. Klyuchevyye tendentsyy razvytyya formatov roznytsy v Ukrayne y v Evrope [Elektronnyy resurs] / M. Zabarylo. – Rezhym dostupu: http://www.gfk.com/ua/Documents/Presentations/Zabarilo_FoodMaster2014.pdf*
21. *Vinnichuk Yu. 200 naybil'shykh kompaniy Ukrayiny za dokhodom 2013 r. Reytynh Insider [Elektronnyy resurs] / Yu. Vinnichuk, S. Holovn'ov. - Rezhym dostupu: <http://www.theinsider.ua/business/53a95148c3508/>*
22. *200 krupneyshykh kompaniy 2012 h. Reytynh Forbes [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupa : <http://forbes.ua/ratings/2>*
23. *Mishchenko N. Top-10 FMCG-ryteyleriv Ukrayiny [Elektronnyy resurs] / N. Mishchenko, A. Koval'chuk. – Rezhym dostupu: <http://forbes.ua/business/1365109-top-10-fmcg-ritejlerov-ukrainy>*
24. *Ytohy Natsyonal'noy premyy «Retail-in-Ukraine-2011. Luchshyy partner hoda» [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupa: http://atb.ua/smi_o_nas/roznichnye_seti_luchshie_partnery_postavschikov_za_2010_god_itogi_premii_trademaster/*
25. *Ytohy Natsyonal'noy premyy «Retail-in-Ukraine-2012. Luchshyy partner hoda» [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupa: <http://trademaster.ua/articles/727>*
26. *Ytohy Natsyonal'noy premyy «Retail-in-Ukraine-2013. Luchshyy partner hoda» [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupa: http://trademaster.ua/marketing_i_prodazhi/7974*
27. *Ytohy Natsyonal'noy premyy «Retail-in-Ukraine-2014. Luchshyy partner hoda» [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupa: <http://trademaster.ua/news/9760>*
28. *Butchenko M. Dodaly v koshyk. Internet-torhivlya stala liderom ukrayins'koyi ekonomiky za tempamy zrostannya Ukrayiny [Elektronnyy resurs] / M. Butchenko. – Rezhym dostupu: <http://ua.korrespondent.net/journal/1576449->*

korrespondent-dodali-v-koshik-internet-torgivlya-stala-liderom-ukrayinskoyi-ekonomiki-za-tempami-zros

29. Perekosova D. Ukrayintsi staly aktyvnishe kupuvaty cherez internet. Pres-reliz Gfk-Ukraine [Elektronnyy resurs] / D. Perekosova. – Rezhym dostupu: http://www.gfk.ua/imperia/md/content/gfkukraine/pressreleases/20140115_gfk_rel_online_shopping_ukr.pdf
30. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrayiny. Ofitsiynyy sayt [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
31. Rynhys A. 25 luchshykh rabotodateley Ukrayny [Elektronnyy resurs] / A. Rynhys. – Rezhym dostupa: <http://www.capital.ua/ru/specproject/210/read>