

- Control of Internal Audit of Enterprises]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya «Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo»*, no. 37 (2021): 19-23.  
DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2021-37-3>
- Dorosh, N. I. "Sutnist ta pryznachennia vnutrishnyoho audytu" [The Essence and Purpose of Internal Audit]. *Visnyk ZhDTU*, no. 1 (2006): 41-46.
- Helei, L. O. "Deiaki pidkhody do operatsiinoho audytu torhovelnykh pidpriemstv" [Some Approaches to Operational Audit of Trade Enterprises]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, iss. 5 (2015): 980-983.  
<http://global-national.in.ua/archive/5-2015/199.pdf>
- Kopotiienko, T. Yu. "Teoretychni zasady vnutrishnyoho audytu" [The Theoretical Fundamentals of Internal Audit]. *Biznes Inform*, no. 10 (2021): 284-290.  
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-10-284-290>
- Kulakovska, L. P., and Picha, Yu. V. *Orhanizatsiia i metodyka audytu* [Audit Organization and Methodology]. Kyiv: Karavella, 2006.
- [Legal Act of Ukraine] (2017). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19#Text>
- [Legal Act of Ukraine] (2021). [https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu\\_iso\\_19011\\_2019.pdf](https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_19011_2019.pdf)

- "Mizhnarodni standarty kontroliu yakosti audytu, ohliadu, inshoho nadannia vpevnenosti ta suputnykh posluh. Vydannia 2018 roku" [International Standards for Quality Control of Audit, Review, Other Assurance and Related Services. Edition of 2018]. *Ministerstvo finansiv Ukrainy*. <https://mof.gov.ua/uk/mizhnarodni-standarti-auditu>
- Mulyk, Ya. I. "Audytorska diialnist v Ukraini: suchasnyi stan, reformuvannia ta rozvytok" [Audit Activities in Ukraine: Current Situation, Reform and Development]. *Ahrosvit*, no. 7 (2020): 37-47.  
DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.7.37>
- "Osnovy hlobalnoho rozshyrennia obiznanosti. Instytut vnutrishnykh audytoriv Ukrainy" [Basics of Global Awareness. Institute of Internal Auditors of Ukraine]. <https://mof.gov.ua/storage/files/531247f275d6ba724dede38937b569ec.pdf>
- Rubeikin, V. A. "Orhanizatsiia ta metodyka audytu finansovoi zvitnosti" [Organization and Methods of Audit Financial Reports]. *Efektivna ekonomika*, no. 4 (2016). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4924>
- Slobodianyuk, Yu. B., and Kriher, Yu. Yu. "Audyty efektyvnosti: poniattia ta pryntsyipy" [Performance Audit: Concepts and Principles]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, no. 2 (2022): 109-115.  
DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2022-2-16>

УДК 657.6:[005:339.378]

JEL: L81; M42

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-9-196-205>

## АНАЛІЗ ТА АУДИТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕРЕЖЕВОГО РИТЕЙЛУ

©2023 ФЕДОРЕНКО О. П.

УДК 657.6:[005:339.378]

JEL: L81; M42

### Федоренко О. П. Аналіз та аудит забезпечення ефективної діяльності мережевого ритейлу

Розвиток мережевого ритейлу створює нові можливості для бізнесу через впровадження сучасних інформаційних систем, диджиталізацію виробничих процесів та бізнесу, створення e-крамниць та інтерактивних вітрин. Метою статті є обґрунтування пріоритетних напрямків проведення аналізу та аудиту діяльності мережевого ритейлера, розробка пропозицій щодо збалансованої системи показників аналізу діяльності мережевого ритейлера. Інформаційною основою даного дослідження є нормативно-правові акти України з питань здійснення господарської діяльності підприємств, наукові публікації провідних вчених. У дослідженні застосовано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: індукції, дедукції, аналізу, синтезу, діалектичний – при ідентифікації сутності категорії «ритейл»; горизонтального аналізу, порівняння – при оцінці ринку мережевого ритейлу в Україні; абстрагування, узагальнення, системний, функціональний – при розробці збалансованої системи показників аналізу діяльності мережевого ритейлу. За результатами проведеного дослідження розглянуто погляди науковців на поняття «мережевий ритейл»; зазначено особливості та відмінності тлумачень категорій «ритейл» і «роздрібна торгівля»; визначено основні показники діагностики діяльності мережевого ритейлера та запропоновано збалансовану систему показників аналізу діяльності мережевого ритейлу. Діяльність мережевого ритейлу потребує якісного та комплексного аналізу та аудиту з метою зміцнення його позицій на ринку, стійкого становища в динамічному та потужному конкурентному середовищі. Тому власникам бізнесу, керівникам, менеджерам вищого рангу та потенційним інвесторам і бізнес-партнерам слід приділяти цьому значну увагу з метою управління бізнесом, фінансами та в подальшому – збільшення прибутковості.

**Ключові слова:** ритейл, мережевий ритейлер, аналіз, внутрішній і зовнішній аудит, збалансована система показників аналізу.

**Рис.:** 2. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 15.

**Федоренко Олександра Петрівна** – аспірантка кафедри фінансового аналізу та аудиту, Державний торговельно-економічний університет (вул. Кіото, 19, Київ, 02156, Україна)  
**E-mail:** o.p.fedorenko@knu.edu.ua

UDC 657.6:[005:339.378]

JEL: L81; M42

### Fedorenko O. P. The Analysis and Audit of Ensuring the Efficient Operations of Network Retail

The development of network retail creates new business opportunities through the introduction of modern information systems, digitalization of production processes and business, the creation of e-shops and interactive showcases. The aim of the article is to substantiate the priority areas of analysis and audit of

the network retailer's activities, to develop proposals for a balanced system of indicators of analysis of the network retailer's activities. The information basis of the present study is the normative legal acts of Ukraine on the implementation of economic activities of enterprises, scientific publications of leading scholars. The study uses general scientific and special research methods: induction, deduction, analysis, synthesis, dialectical method – when identifying the essence of the category of «retail»; horizontal analysis, comparison – when assessing the market of network retailer in Ukraine; abstraction, generalization, systemic, functional – in the development of a balanced scorecard for analyzing the activities of network retail. According to the results of the study, the views of scientists on the concept of «network retail» are considered; the features and differences of interpretations of the categories of «retail» and «retail trade» are indicated; the main indicators of diagnostics of the network retailer's activities have been determined, and a balanced system of indicators for analyzing the activities of the network retail has been proposed. The activities of the network retail require some quality and comprehensive analysis and audit in order to strengthen its position in the market, its stable situation in a dynamic and powerful competitive environment. Therefore, business owners, executives, senior managers, potential investors and business partners should pay considerable attention to this in order to manage business and finance and further increase profitability.

**Keywords:** retail, network retailer, analysis, internal and external audit, balanced system of indicators of analysis.

**Fig.:** 2. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 15.

**Fedorenko Oleksandra P.** – Postgraduate Student of the Department of Financial Analysis and Audit, State University of Trade and Economics (19 Kioto Str., Kyiv, 02156, Ukraine)

**E-mail:** o.p.fedorenko@knote.edu.ua

Сучасна глобальна економіка супроводжується прискореним розвитком сфери послуг і торгівлі. Нині існуюча економічна система повинна об'єднувати в глобальну мережу розробку товарів та послуг, їх виробництво, реалізацію, обмін і споживання, основою якої є ритейл. Сучасний ритейл пропонує споживачам не лише широкий асортимент товарів та послуг, а й можливість придбати все в одному місці, де на великій торговельній площі запропоновано значну кількість найменувань.

Розвиток мережевого ритейлу створює нові можливості для бізнесу через упровадження сучасних інформаційних систем, диджиталізацію виробничих процесів та бізнесу, створення е-крамниць та інтерактивних вітрин. Діяльність мережевого ритейлу, як і будь-якого іншого підприємства, потребує якісного та комплексного аналізу та аудиту з метою зміцнення його позицій на ринку, стійкого становища в динамічному та потужному конкурентному середовищі. Тому власникам бізнесу, керівникам, менеджерам вищого рангу та потенційним інвесторам і бізнес-партнерам слід приділяти цьому значну увагу з метою управління бізнесом, фінансами та в подальшому – збільшення прибутковості.

Диджиталізація та інформатизація не лише економіки, а й світового суспільства загалом сприяють поширенню процесів економічної та культурної глобалізації, зміцненню світогосподарських зв'язків. Саме мережевий ритейл має цілеспрямований вплив не лише на економіку окремої країни, а й на світові економічні процеси. З іншого боку, застосування інновацій у ритейлі дозволяє знизити підприємницькі ризики.

Сучасний вітчизняний мережевий ритейл стикається з низкою проблем, серед яких особливо помітними є невизначеність валютного курсу у зв'язку з упровадженням воєнного стану в державі; фінансова нестабільність; недостатньо врегульована митна політика; спад споживчого попиту через зниження рівня доходів громадян. Це спричиняє труднощі в закупівельній та цінній політиці як серед імпортного, так і вітчизняного виробництва.

На жаль, проведення комплексного аналізу діяльності вітчизняного ритейлу обмежена через відсутність офіційних матеріалів державної статистики України. Проте аналіз та аудит забезпечення ефективності діяльності мережевого ритейлу викликає неабиякий науковий інтерес, що і зумовило проведення даного дослідження.

Наукові праці таких сучасних науковців, як: Т. Сак, Н. Грицюк [1], А. Мазаракі [2], Л. Гальків, М. Демчишин, Д. Гришук [3], І. Охріменко, Д. Максюшенко [5], В. Апопій зі співавторами [7], В. Лісіца [9], Н. Голошубова [15], присвячені науково-теоретичним обґрунтуванням та узагальненням розвитку мережевого ритейлу. У роботі К. Назарової та О. Федоренко [10] розглянуто аудит діяльності мережевих ритейлерів в умовах економіки з відкритим доступом. Через призму порівняння та конкурентних переваг науковець А. Яремко [13] проводить комплексний компаративний аналіз діяльності торговельного підприємства.

Разом із тим недостатньо висвітлено питання вітчизняного аналізу та аудиту забезпечення ефективності діяльності мережевого ритейлу, стратегічного управління діяльності мережевого ритейлу.

Метою статті є обґрунтування пріоритетних напрямків проведення аналізу та аудиту діяльності мережевого ритейлу, розробка пропозицій щодо збалансованої системи показників аналізу діяльності мережевого ритейлу з метою зміцнення його позицій на ринку, утримання стійкого становища в динамічному та потужному конкурентному середовищі.

Інформаційною основою даного дослідження є нормативно-правові акти України з питань здійснення господарської діяльності підприємств, наукові публікації провідних учених.

Для досягнення сформульованої мети застосовано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: індукції, дедукції, аналізу, синтезу, діалектичний – при ідентифікації сутності категорії «ритейл»; горизонтального аналізу, порівняння – при оцінці ринку мережевого ритейлу в Україні; абстрагування, узагальнення, системний, функціональний – при роз-

робці збалансованої системи показників аналізу діяльності мережевого ритейлу.

**К**атегорія «ритейл» – запозичене слово з англійської мови (*retail*), яке є визначенням процесу продажу продукції або надання послуг кінцевим споживачам, відповідно «ритейлер» – фізична або юридична особа, яка бере участь у даному процесі та виконує функції продавця. У сучасних бізнесових структурах і наукових колах поняття «ритейл» зустрічається не рідко та, зі зрозумілих причин, часто отожднюється з роздрібною торгівлею. Адаже в перекладі з англійської «ритейл» перекладається як роздрібна торгівля, або продаж товарів кінцевому споживачу.

Чимало сучасних вітчизняних і зарубіжних науковців часто отожднюють поняття «ритейл» і «роздрібна торгівля». Водночас багато хто, навпаки, виділяють ретейл в окрему економічну категорію та вважають, що вона має окремий економічний зміст. Тому доцільно розглянути дані трактування та систематизувати їх (*табл. 1*).

Враховуючи те, що більшість авторів отожднюють поняття «роздрібна торгівля» і «ритейл», доцільно розглянути особливості та суттєві відмінності цих економічних категорій (*табл. 2*).

На нашу думку, ритейл має ширший зміст, ніж «роздрібна торгівля», оскільки орієнтований на ширше коло споживачів, зосередження на торговельній площі значного асортименту товару, з використанням у своїй діяльності програм і заходів лояльності для клієнтів, реалізацію товарів з мінімальними торговими націнками за рахунок зниження витрат, використання багатоканальних комунікацій з постачальниками та покупцями.

Поняття мережевого ритейлу в сучасному трактуванні розглядається як одноформатні торгові точки, які об'єднані єдиною системою логістики, товарною та ціновою політикою, політикою просування товару, а також єдиними принципами обслуговування покупців.

Також під мережевим ритейлом переважно розуміється сукупність торгових точок, мета об'єднання та взаємодії яких пов'язана із функціонуванням під спільною торговельною маркою, але які можуть і обмежуватися членством у торговельній групі без її використання.

Сучасний мережевий ритейл потребує професійного та якісного ритейл-брендингу. Поняття ритейл-брендингу є комплексною категорією і містить у собі процес розробки бренду для роздрібною торговельної мережі з використанням мистецьких, графічних, кольорових компонентів, які використовуються в дизайні мережі для оформлення вітрини, торговельної зали, афіши, реклами тощо.

Наведемо основні складові ритейл-брендингу:

1. *Маркетингове дослідження.* Вивчається цільова аудиторія, специфіка ринку, аналіз конкурент-

ного середовища, формування маркетингових цілей. Важливе значення слід надавати маркетинг-аудиту, який полягає в аудиті товарного асортименту, та аудиту зауважень і претензій покупців.

2. *Внутрішній аудит.* Проведення аудиту та виявлення цінностей, місії, філософії, сильних і слабких сторін підприємства мережевого ритейлу.

3. *Створення унікального та впізнаваного логотипу роздрібною торговельною мережі* (колір, текстура, малюнок) і фірмового знаку.

4. *Розробка просторового середовища роздрібною торговельною мережі.* Зонування торгового залу та дизайн вітрин, цінників, вивісок.

Український ритейл започаткували вітчизняні компанії, які масово переобладнювали колишні гастрономи. Прикладами є Fozzy Group (мережа продовольчих магазинів «Сільпо», «Фора», «Фоззі», Cash&Carry), яка розпочинала свою діяльність у Києві, «Союз» – у Чернігові, «Таврія В» – в Одесі.

**Н**инішній вітчизняний ритейл характеризується зміною поведінки відвідувачів торговельних мереж, метою якої є lifestyle: добре провести вільний час, розважитись, відпочити, відвідати ресторан і т. ін. Крім того, ринок ритейлу міцно заповнили лідери серед дискаунтерів, такі як АТБ, Фора, які масово відкривають безліч магазинів, навіть у віддалених і не перспективних регіонах, постійно змінюють формат ритейлу шляхом збільшення торговельних площ, створюють магазини біля дому, які ще мають назву «крокові», «крок від дому». Основне завдання такого магазину – комплексно аналізувати свого покупця, підлаштовувати асортимент товарів та послуг під потреби відвідувача.

Ще однією особливістю сучасних підприємств мережевого ритейлу є випуск продукції під власною торговельною маркою для зменшення її собівартості.

Вітчизняний мережевий ритейл характеризується збільшенням кількості магазинів у 2019 р. порівняно з 2018 р. у всіх відомих представників. У 2019 р. лідером за кількістю магазинів у продуктовому ритейлі була мережа АТБ-маркет, а також Fozzy (*табл. 3*).

Обсяг продажів у роздрібній торгівлі залежить від купівельної спроможності населення та рівня економічного розвитку. Спад фізичного обсягу товарної реалізації в країні з 2013 р. пов'язаний із економічною та політичною кризою, військовим втручанням на Донбасі, а також масовою міграцією працездатного населення за межі країни. У 2020 р. через спалах коронавірусної інфекції очікувався помітний спад у реалізації товарів непродуктового набору (техніка, побутові товари, одяг та інше).

Аудит нині набуває все більшого значення, а особливо на підприємствах мережевого ритейлу, де часто власниками бізнесу та керівниками є різні особи. Адаже завжди існувала професійна недовіра між власниками та управлінцями бізнесу. Тут досить

## Наукові трактування категорії «ритейл»

№ з/п	Автор	Наукове трактування категорії «ритейл»
1	Б. Мізюк, В. Ящук, Л. Ноздріна [4]	Погляди на ритейл є аналогом термінів: роздрібний продаж, роздріб, роздрібна торгівля, магазин, багатопрофільна торгівля, багатоформатна торгівля; розглядається як «роздрібна торгівля оптовими масштабами»
2	Я. Антонюк, І. Шиндировський [6]	Розуміння категорії «ритейл» як данина моді у використанні зарубіжних літературних термінів є помилковим. Ритейл – це категорія, яка має самостійний і наповнений зміст. Характеризується низькими цінами, використанням програм лояльності для покупців і постійною наявністю основного асортименту. Ритейл залучає велику кількість покупців за рахунок зниження цін, а до збільшення прибутку приводить за рахунок зростання обороту
3	Л. Гальків, М. Демчишин, Д. Грищук [3]	Розуміння категорії «ритейл» не варто обмежувати економічною діяльністю у сфері торгівлі (секція G згідно з КВЕД-10). З переходом до постіндустріальної економіки ритейл поширився на фінансову сферу, зокрема на банківський сектор ринку фінансових послуг. Сучасний ритейл супроводжується ритейл-технологіями, тобто заходи технічного та технологічного супроводу ритейлу: міжгалузевість (поєднання процесів виробництва, переробки, пакування, продажу), публічна співпраця з клієнтами, зменшення фінансових і часових витрат клієнта (впровадження самообслуговування, електронних покупок), оптимальне використання торгових площ та оптимізація логістичних заходів
4	І. Миколайчук, Ю. Силкіна [14]	Ототожують поняття «ринок роздрібної торгівлі та «ринок ритейлу». Вважають, що найбільш характерною рисою розвитку сучасної торгівлі є глобалізація ритейлу. Ритейлер – це роздрібний торговець, який здійснює продаж товару або послуг та є останньою ланкою в ланцюжку доставки товарів покупцю. Вважають, що розмір точки не має значення

Джерело: систематизовано автором.

Таблиця 2

## Порівняльна характеристика категорій «ритейл» і «роздрібна торгівля»

Ритейл	Роздрібна торгівля
1	2
1. Виходить за межі країни	1. Працює всередині країни
2. Об'єднання багатопрофільних підприємств (виробництво та переробка сировини, виготовлення для споживання готової продукції, реалізація продукції), власне виробництво всередині торгової площі («виробництво під склом»), використання власної логістичної системи	2. Реалізація товарів, придбаних у виробника або торговельного посередника
3. Використовують віддалені від центра території зі зручною парковкою та з наданням супутніх послуг (банківські, кредитні послуги, доставка, виготовлення на замовлення за індивідуальним побажанням тощо)	3. Шукають вигідне розташування в населеному пункті, виконують лише торговельні операції
4. Мають власну торговельну марку, реалізують товари вузького кола виробників	4. Реалізуються товари різних виробників
5. Реалізується широкий асортимент товарів різних груп, які можна придбати в одному місці	5. Реалізуються товари однієї групи (техніка, продукти харчування, побутова хімія тощо)
6. Удосконалюється якість обслуговування з використанням сучасних методів і форм продажу (самообслуговування в торговій залі та на касі)	6. Використовується робота найманого працівника в торговій залі та на касі (що збільшує витрати торговельного підприємства)
7. Дизайнерське оформлення зали, вітрин, прилавоків, цінників	7. Оформлення здійснюється власними силами керуючого магазином або продавця
8. Укладання довгострокових угод з виробниками, що суттєво знижує витрати і, таким чином, зменшує ціну на товар	8. Товар на реалізацію часто береться в посередника, що збільшує витрати торгової точки, що призводить до зростання ціни



1	2
9. Розроблена корпоративна культура, корпоративна стратегія (місія, цілі, спонсорство, благодійність тощо)	9. Націлене лише на фінансовий результат
10. Розроблені програми лояльності, підтримка зв'язків зі своїм покупцем через постійне спілкування (смс-повідомлення для власників карток мережі, привітання зі святами, індивідуальні пропозиції)	10. Працює лише з тим клієнтом, який здійснює покупку
11. Активно використовуються онлайн-замовлення	11. Товари реалізуються безпосередньо в магазині

Джерело: складено автором.

Таблиця 3

## Оцінка ринку мережевого ритейлеру в Україні у 2017–2019 рр. за кількістю магазинів

№ з/п	Компанія та її мережі	Кількість магазинів по роках					Темп приросту, %			
		2015	2016	2017	2018	2019	2016/2015	2017/2016	2018/2017	2019/2018
1	ТОВ «АТБ-маркет» (АТБ, АТБ express)	876	886	910	990	1078	1,14	2,71	8,8	8,9
2	Fozzi Group (Сільпо, Фора, Fozzi, Le Silpo, Favore)	516	529	534	540	561	2,51	0,95	1,1	3,9
3	Volwest Group (Наш край, SPAR, Наш Край ЕКСПРЕС)	238	238	245	247	277	0,0	2,94	1,2	12,1
4	ТОВ ТВК «Львівхолд» (Рукавичка, Під Боком, Рукавичка S)	129	131	131	141	159	1,56	0,0	7,6	12,8
5	ТОВ «ЕКО» (ЕКО Маркет, Симпатик)	108	112	114	114	148	3,7	1,78	0,0	29,8

Джерело: складено автором за даними офіційного сайту Асоціації ритейлерів України.

важливо, щоб у власника була можливість оцінити ефективність прийняття управлінських рішень. Вибір того чи іншого управлінського рішення залежить від обставин, що склалися, а їх незалежну та професійну оцінку може надати зовнішній аудит.

Зовнішній аудит спирається на загальні методи організації аудиту: суцільний, вибірковий, статистичний, нестатистичний, які цілком можуть бути застосовані для підприємств мережевого ритейлу.

**М**етоди проведення аудиту, які часто науковцями ототожнюються з аудиторськими процедурами, мають свою особливість. Аудиторською процедурою вважається певний порядок і послідовність дій зовнішнього аудитора з метою отримання необхідних фактів для формування висновків на визначеній ділянці аудиту.

Незважаючи на різноманітну кількість класифікаційних ознак прийомів та процедур аудиту на підприємствах мережевого ритейлу, які активно використовують сучасні цифрові комунікації та автоматизацію виробничих і бізнес-процесів, доцільно

використовувати такі прийоми та процедури: перевірка записів; перевірка стану матеріальних та інтелектуальних ресурсів; перерахунок і підтвердження; фінансово-аналітичні процедури; перевірка звітів про рух грошових коштів для власника (cashflow).

При проведенні зовнішнього аудиту на підприємствах мережевого ритейлу доцільно використовувати загально визнані прийоми: наукового мислення, фактичного та документального контролю. Зовнішній аудитор має логічно осмислювати специфіку підприємницької діяльності, суть проведеної операції та факту діяльності шляхом документальної та фактичної перевірки, використовуючи при цьому найефективніші методи: експертиза (зовнішня та внутрішня), інвентаризація, зустрічна перевірка.

При проведенні аудиту слід приділяти значну увагу його плануванню. Планування аудиту здійснюється з метою сприяння забезпеченню належної уваги важливим ділянкам аудиторської перевірки, своєчасному виявленню потенційних проблем і загроз, а також підвищенню ефективності та якості діяльності підприємства. Планування аудиту мережевих ритей-

лерів має бути спрямоване на підвищення економічності, ефективності та результативності діяльності. За спрямування зовнішнього аудиту на ефективність діяльності увагу слід приділяти різним вхідним ресурсам: фінансовим, часовим, трудовим, інтелектуальним та іншим. При цьому аудит ресурсів має бути спрямований на вид, якість, кількість, управління ресурсами, напрямки мінімізації витрат ресурсів. Аудит ефективності діяльності має бути спрямований на визначення доцільності витрат з точки зору кількості та якості продукції у співвідношенні до його виробництва. Завданням аудиту ефективності є виявлення найбільш раціональних методів роботи, випуску та реалізації продукції та ефективності роботи структурних підрозділів підприємства для досягнення спільної підприємницької мети. Особливістю аудиту ефективності є ступінь досягнення підприємницьких, фінансових і бізнес-ідей власниками мережевого ритейлу. Отже, головною особливістю планування аудиту діяльності мережевого ритейлера є отримання інформації щодо задоволення потреб власника мережевого ритейлу в раціональності використання фінансових, часових, трудових та інтелектуальних ресурсів та підвищення ефективності їх використання.

**П**ри проведенні аудиту діяльності мережевого ритейлу замовник аудиту (часто ним є власник бізнесу) стикається з певним ризиком, адже висновки аудитора щодо достовірності результатів можуть бути помилковими. Завжди існує певний ризик щодо точності та правдивості отриманої інформації, що суттєво впливає на господарську та фінансову діяльність. Сам аудиторський ризик має такі складові: власний ризик; ризик функціонування контролю; ризик невиявлення помилок і перекручень.

Власний аудиторський ризик мережевого ритейлу слід пов'язати зі специфікою бізнесу, факторами підвищеного ризику шахрайства (неправомірні списання на крадіжки та псування в торговельній мережі, маніпулювання цінами, знижками, бонусами тощо), незаконного привласнення активів.

Ризик функціонування контролю в мережевому ритейлі слід пов'язати з ризиком неефективного внутрішнього контролю. Тут внутрішній контроль не спроможний своєчасно запобігти помилкам відображення в первинній документації, помилкам господарської, управлінської та фінансової діяльності. Ризик контролю в мережевому ритейлі тісно пов'язаний з непрофесійною організацією менеджменту на підприємстві.

Ризик невиявлення помилок і перекручень тісно пов'язаний з організацією бухгалтерського обліку та супроводжується помилками або умисним перекручуванням документування господарських операцій, неправильним відображенням їх у регістрах бухгалтерського обліку під час складання фінансової звітності. Цей вид ризику притаманний не лише мережевому ритейлу.

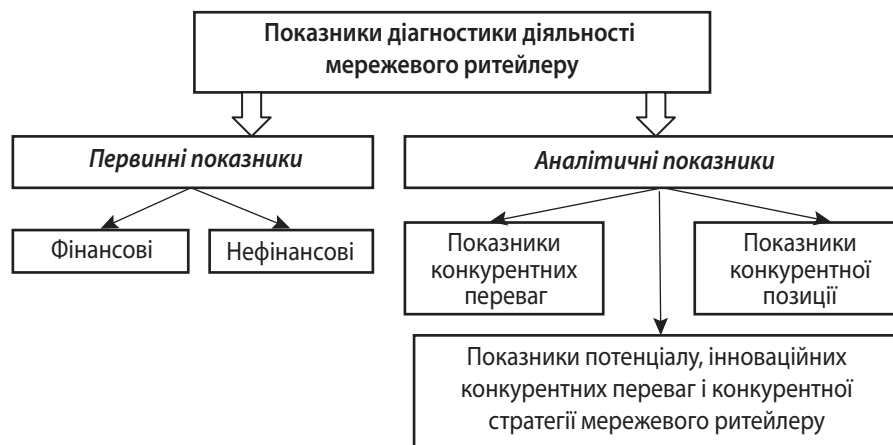
Вибір окремих елементів аудиту залежить від його завдань та обсягів. Оскільки зовнішній аудит у мережевому ритейлі зазвичай проводиться на замовлення власника бізнесу, материнської компанії, поглинаючої компанії, корпорації, то зазвичай проводиться аудит фінансової діяльності, аудит руху грошових коштів. Але аудитор може приймати власне рішення щодо того чи іншого підходу на основі свого професійного судження залежно від обставин перевірки. Використання професійного судження в усіх випадках ґрунтується на фактах та обставинах. Критеріями щодо вибору можуть бути елементи, в яких, на думку аудитора, можуть бути помилки. Аудитор, з метою отримання необхідної інформації, може заступити більш широкий пакет документів.

Часто керівники підприємства з метою контролю діяльності своїх структурних підрозділів, філій, точок продажу, для оцінки й аналізу своєї виробничої та господарської діяльності, складання перспективних і прогностичних планів розвитку, розробки та вдосконалення стратегічного розвитку організують проведення внутрішнього аудиту. З цієї метою створюють спеціальні відділи в межах корпорації або іншого об'єднання.

**В**нутрішній аудит діяльності мережевого ритейлу ми пропонуємо розглядати як діяльність, спрямовану на вдосконалення системи управлінської діяльності на підприємстві, запобігання фактам неефективного та нерезультативного використання фінансового, виробничого, трудового, майнового, інвестиційного, інтелектуального потенціалу підприємства, виявлення помилок і недоліків діяльності та поліпшення внутрішнього контролю. Внутрішній аудит спрямований на об'єктивне та систематичне вивчення програм діяльності, систем управління, процедур організації для надання оцінки визначених цілей, досягнення економії, ефективності та результативності у використанні ресурсів. Відповідно, ключовими категоріями внутрішнього аудиту є: економічність, ефективність, результативність. Вміло налагоджений внутрішній аудит на підприємствах мережевого ритейлу сприятиме вдосконаленню діяльності через поліпшення системи внутрішнього контролю, підвищення ефективності планування та виконання фінансово-господарських програм розвитку, якості надання послуг сфери обслуговування, виконання контрольно-наглядових функцій, а також управління ризиками.

У науковому тлумаченні існують різні прийоми та методи аналізу діяльності підприємства. Але не всі можна використовувати в діяльності торговельного підприємства, а тим більше ритейлеру. В оцінці діяльності мережевого ритейлу доцільно використовувати такі показники (*рис. 1*).

Використання цих показників дозволить виділити основні операційні завдання мережевого ритей-



**Рис. 1. Показники діагностики діяльності мережевого ритейлера**

леру зі стратегічними цілями, трансформувати місію ритейлера у практичну площину для збалансування поставлених цілей.

Зростання рівня вітчизняного ритейлу, а також потужної конкуренції змушують мережевих ритейлерів використовувати максимально вагомі інструменти оперативного й ефективного управління, основою якого є аналіз та аудит мережевого ритейлу, як внутрішній так і зовнішній.

**А**наліз діяльності мережевого ритейлу повинен носити системний і збалансований характер. На нашу думку, при аналізі діяльності мережевого ритейлу недостатньо використовувати показники лише фінансової звітності, адже багато підприємств такого типу працює з кредитами комерційного банку, міжгосподарськими або комерційними кредитами, товарами під реалізацію, термін оплати яких ще не настав, що суттєво погіршить показники фінансового стану, платоспроможності, ліквідності та ділової активності.

Тому вважаємо за доцільне використовувати збалансовану систему показників, яка ще посилює цінність нематеріальних активів, таких як знання, досвід, потужні зв'язки з бізнес-партнерами та клієнтами, новаторська культура, стратегічні погляди та швидка трансформаційна здатність, підприємницька активність власників (рис. 2).

Збалансована система показників аналізу діяльності мережевого ритейлу має різновекторне спрямування. Це, передусім, стратегічний, фінансовий, клієнтський вектори, вектор бізнес-процесів, вектор розвитку та вдосконалення.

Підприємства мережевого ритейлу мають спрямовувати свої зусилля на розробку стратегій власного розвитку.

Н. Гаврилова стверджує, що власна розроблена стратегія сприяє формуванню цінностей та координує діяльність підприємства, дає можливість проводити діагностику, визначати пріоритети розвитку,

шляхи їх досягнення та відхилення отриманих результатів від планових завдань [8].

Для успішного планування розвитку мережевого ритейлу необхідно визначити ринкові умови, які впливають на продуктивність окремих підприємств, з одного боку, та як підприємства впливають на всю мережу – з іншого.

*Стратегії сталого розширення* складаються з урівноваження попиту на товари із загальними витратами, взаємозв'язок між якими змінюється для кожного місця розташування підприємства мережевого ритейлу.

*Фінансовий вектор* зорієнтований на процес управління витратами. Питанням управління витратами присвячені наукові праці [11; 12], в яких доводиться, що управління витратами сприяє підвищенню ефективності управління підприємством і забезпечує максимізацію прибутку.

Важливим елементом аналізу мережевого ритейлу є *вектор розвитку та вдосконалення*, адже не лише власники бізнесу, керівники та менеджери вищої ланки мають бути зацікавлені в результатах діяльності, а і персонал. Саме їх спільна мета, зорієнтована на результат, приведе до розвитку мережі, а отже, і збільшення прибутковості.

**Д**иджиталізація та поява соціальних мереж останніми роками значно змінили ситуацію в роздрібному торговельному середовищі та надали можливості роздрібним торговцям змінити свої маркетингові та продуктивні стратегії. Роздрібні продавці переходять на інформаційні технології з метою пошуку ефективного способу відстеження запитів кожного споживача, аналізуючи та використовуючи інформацію про клієнтів для кращого розуміння переваги покупців, передбачення їх потреб і надання релевантного контенту.

Зазначений аналіз діяльності мережевого ритейлу фінансового та нефінансового характеру, безумовно, дасть користувачу дієву та оперативну інфор-



**Рис. 2. Збалансована система показників аналізу діяльності мережевого ритейлу**

Джерело: авторська розробка.

мацію, але прийоми внутрішнього та зовнішнього аудиту значно розширяють інформацію, що зміцнить доцільність прийняття господарського та управлінського рішення.

Крім традиційних каналів залучення клієнтів через торгові точки, відкриття та функціонування яких несе значні витрати, ритейлери мають ефектив-

но залучати клієнтів по цифрових каналах, щоб бути конкурентоспроможними в рамках не тільки регіону, але і національного ринку, проте часто їх стримує існуюча інформаційна інфраструктура.

З метою найбільш точного аналізу діяльності мережевого ритейлу доцільно проводити комплексний компаративний аналіз. Так, на думку А. Ярем-



ко, головною метою комплексного компаративного аналізу діяльності мережевого ритейлу є: діагностика стану, дослідження змін його діяльності внаслідок впливу чинників бізнес-середовища, вивчення реактування підприємства на їхній вплив, що призводить до структурно-функціональних порушень, і створення можливості системи менеджменту вчасно і якісно реагувати задля усунення основних недоліків з метою зміцнення позицій торговельного підприємства в конкурентному середовищі [13]. Отже, комплексний компаративний аналіз має такі основні складові:

- ✦ аналіз економічного середовища мережевого ритейлу в конкурентному середовищі;
- ✦ аналіз результатів господарської діяльності мережевого ритейлу в конкурентному середовищі;
- ✦ аналіз ефективності функціонування мережевого ритейлу в конкурентному середовищі.

Сучасний мережевий ритейл потребує оновлення бізнес-процесів, підґрунтям чого є матеріальні, нематеріальні, інноваційні та стратегічні процеси. Застосування інновацій у ритейлі знизить підприємницькі ризики. Адже укладання довгострокових контрактів на обслуговування мережі (банківське, інформаційне, диджиталізоване, дизайнерське, клірингове, охоронне і т. ін.) зміцнює гарантії на тривале обслуговування, що забезпечує безперебійну та стабільну роботу мережі.

## ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження розглянуто погляди науковців на поняття «мережевий ритейл»; розглянуто особливості та відмінності тлумачень категорій «ритейл» і «роздрібна торгівля»; визначено основні показники діагностики діяльності мережевого ритейлу та запропоновано збалансовану систему показників аналізу його діяльності. Обґрунтовано необхідність якісного та комплексного аналізу та аудиту діяльності мережевого ритейлу з метою зміцнення його конкурентних позицій на ринку. Подальші наукові дослідження з цього питання дадуть можливість удосконалювати вітчизняний мережевий ритейл і тим самим залучати більшу кількість покупців, збільшувати кількість робочих місць, збільшувати прибуток, а отже, надходження до бюджету, що в подальшому сприятиме зміцненню вітчизняної економіки. ■

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Сак Т., Грицюк Н. Ринок ритейлу в Україні: тенденції та перспективи розвитку в умовах кризи. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2020. Т. 2. № 22. С. 33–42. DOI: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-02-33-42>
2. Мазаракі А. Інститутотворча функція сучасної мережевої роздрібно́ї торгівлі. *Scientia Fructuosa (Вісник*

- Київського національного торговельно-економічного університету)*. 2016. № 4. С. 5–21.
3. Гальків Л., Демчишин М., Грищук Д. Інноваційний імператив розвитку ритейлу як деактиватор ризиків і загроз соціально-економічній безпеці. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*. 2016. Вип. 3. № 847. Ч. 1. С. 61–68. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2017/jun/2745/visnyk2016-61-68.pdf>
4. Мізюк Б. М., Ящук В. І., Ноздріна Л. В. Економічна безпека підприємств ритейлу: оцінювання та механізм забезпечення : монографія. Львів : Вид-во ЛКА, 2012. 256 с.
5. Охріменко І. В., Максуюенко Д. О. Аналіз якості обслуговування споживачів на підприємствах роздрібно́ї торгівлі на прикладі мереж «АТБ» та «Сільпо». *Інтернаука*. 2022. № 13. С. 21–27. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/16687795748350.pdf>
6. Антонюк Я. М., Шиндировський І. М. Тенденції розвитку ритейлу в Україні. *Підприємництво і торгівля*. 2019. Вип. 24. С. 22–30. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2019-24-03>
7. Структурні зміни та сучасні тенденції розвитку внутрішньої торгівлі України : монографія / В. В. Апопій, І. П. Міщук, Я. М. Антонюк та ін. Львів : Новий Світ – 2000, 2019. 440 с.
8. Гаврилова Н. В. Стратегічне управління розвитком підприємства // *Економіка та управління в XXI столітті: виклики та перспективи розвитку : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (Умань, 30–31 травня 2019 р.)* Умань, 2019. С. 108–110.
9. Лісіца В. Омніканальні продажі: тенденції та перспективи розвитку в українському ритейлі. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2017. № 2. С. 100–110. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/117093/111189>
10. Назарова К. О., Федоренко О. П. Аудит діяльності мережевих ритейлерів в умовах економіки з відкритим доступом. *Бізнес Інформ*. 2020. № 1. С. 284–290. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-1-284-290>
11. Гуцалюк О. М. Обґрунтування організаційно-економічного механізму регулювання витрат виробництва продукції підприємств агропромислового комплексу України // *Особливості соціально-економічного поступу національної економіки в умовах інформаційно-технологічних викликів : колективна монографія / за наук. ред. Л. Г. Квасній, І. Л. Татомир. Трускавець : Посвіт, 2020. С. 102–111.*
12. Hutsaliuk O. et al. Stakeholder approach to selecting enterprise-bank interaction strategies / O. Hutsaliuk, O. Yaroshevska, N. Shmatko, I. Kulko-Labyntseva, A. Navolokina. *Problems and Perspectives in Management*. 2020. Vol. 18. Iss. 3. P. 42–55. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.18\(3\).2020.04](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.18(3).2020.04)
13. Яремко А. О. Особливості комплексного компаративного аналізу торговельних підприємств у конкурентному бізнес-середовищі. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 9. С. 145–150.
14. Миколайчук І. П., Силкіна Ю. О. Сучасні тренди розвитку мережевого ритейлу. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Серія «Економічні науки»*. 2019. Вип. 57. С. 39–46. URL: <http://>

lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/DOI/2522-1205-2019-57-06.pdf

15. Голошубова Н. Розвиток торговельних мереж в Україні. *Товари і ринки*. 2011. № 1. С. 15–24. URL: <http://tr.knute.edu.ua/files/2011/11/4.pdf>

**Науковий керівник – Назарова К. О.**, доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри фінансового аналізу та аудиту, Державний торговельно-економічний університет (Київ)

## REFERENCES

- Antoniuk, Ya. M., and Shyndyrovskiy, I. M. "Tendentsii rozvytku ryteilu v Ukraini" [Trends of Retail Development in Ukraine]. *Pidpriumnytstvo i torhivlia*, no. 24 (2019): 22-30.  
DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2019-24-03>
- Apopii, V. V. et al. *Strukturni zminy ta suchasni tendentsii rozvytku vnutrishnoyi torhivli Ukrainy* [Structural Changes and Modern Trends in the Development of Ukraine's Domestic Trade]. Lviv: Novyi Svit - 2000, 2019.
- Halkiv, L., Demchyshyn, M., and Hryshchuk, D. "Innovatsiyni imperatyv rozvytku riteilu yak deaktyvator ryzykiv i zahroz sotsialno-ekonomichnii bezpetsi" [Innovation Imperative of Retail Development as Deactivator of Risks and Threats of Socio-Economic Security]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika»*. Seriya «Problemy ekonomiky ta upravlinnia», iss. 3, no. 847, part 1 (2016): 61-68. <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2017/jun/2745/visnyk2016-61-68.pdf>
- Havrylova, N. V. "Stratehichne upravlinnia rozvytkom pidpriumstva" [Strategic Management of Enterprise Development]. *Ekonomika ta upravlinnia v XXI stolitti: vyklyky ta perspektyvy rozvytku*. Uman, 2019. 108-110.
- Holoshubova, N. "Rozvytok torhovelnykh merezh v Ukraini" [Development of Trade Networks in Ukraine]. *Tovary i rynky*, no. 1 (2011): 15-24. <http://tr.knute.edu.ua/files/2011/11/4.pdf>
- Hutsaliuk, O. et al. "Stakeholder approach to selecting enterprise-bank interaction strategies". *Problems and Perspectives in Management*, vol. 18, no. 3 (2020): 42-55.  
DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.18\(3\).2020.04](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.18(3).2020.04)
- Hutsaliuk, O. M. "Obgruntuvannia orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu rehuliuвання vytrat vyrobnytstva produktsii pidpriumstv ahropromysloвого комплексу України" [Justification of the Organizational and Economic Mechanism for Regulating Production Costs of Enterprises of the Agro-industrial Complex of Ukraine]. In *Osoblyvosti sotsialno-ekonomichnoho postupu natsionalnoi ekonomiky v umovakh informatsiino-tekhnohichnykh vyklykiv*, 102-111. Truskavets: Posvit, 2020.
- Lisitsa, V. "Omnikalni prodazhi: tendentsii ta perspektyvy rozvytku v ukrainskomu ryteili" [Omnichannel Sales: Trends, Problems and Prospects in Ukrainian Retail]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, no. 2 (2017): 100-110. <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/117093/111189>
- Mazaraki, A. "Instytutotvorcha funktsiia suchasnoi merzhevoi rozdrubnoi torhivli" [Institute-creating Function of Modern Network Retail Trade]. *Scientia Fructuosa (Visnyk Kyivskoho natsionalnoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu)*, no. 4 (2016): 5-21.
- Miziuk, B. M., Yashchuk, V. I., and Nozdrina, L. V. *Ekonomichna bezpeka pidpriumstv ryteilu: otsiniuvannia ta mekhanizm zabezpechennia* [Economic Security of Retail Enterprises: Assessment and Mechanism of Provision]. Lviv: Vyd-vo LKA, 2012.
- Mykolaichuk, I. P., and Sylkina, Yu. O. "Suchasni trendy rozvytku merzhevoho ryteilu" [Modern Trends of the Network Retail Development in Ukraine]. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Seriya «Ekonomichni nauky»*, iss. 57 (2019): 39-46. <http://lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/DOI/2522-1205-2019-57-06.pdf>
- Nazarova, K. O., and Fedorenko, O. P. "Audyd dialnosti merzhevykh ryteileriv v umovakh ekonomiky z vidkrytym dostupom" [Audit of the Activities of Network Retailers in the Open Access Economy]. *Biznes Inform*, no. 1 (2020): 284-290.  
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-1-284-290>
- Okhrymenko, I. V., and Maksyushenko, D. O. "Analiz yakosti obsluhovuvannia spozhyvachiv na pidpriumstvakh rozdrubnoi torhivli na prykladi merezh «ATB» ta «Silpo»" [Analysis of the Quality of Customer Service at Retail Trade Enterprises as an Example of the "ATB" and "SILPO" Networks]. *Internauka*, no. 13 (2022): 21-27. <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/16687795748350.pdf>
- Sak, T., and Hrytsiuk, N. "Rynok ryteilu v Ukraini: tendentsii ta perspektyvy rozvytku v umovakh kryzy" [Retail Market in Ukraine: Trends and Perspectives of Development in a Crisis]. *Ekonomichnyi chasopys Skhidnoievropeiskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky*, vol. 2, no. 22 (2020): 33-42.  
DOI: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-02-33-42>
- Yaremko, A. O. "Osoblyvosti kompleksnoho komparatyvnoho analizu torhovelnykh pidpriumstv u konkurentnomu biznes-seredovyshchi" [Peculiarities of a Complex Comparative Analysis of Trade Enterprises in a Competitive Business Environment]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 9 (2013): 145-150.