

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ в ЕК:

Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.

_____ Олександр ВЕЛИЧКО
« ____ » _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ
ТОРГОВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦТВА**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр

Здобувачка

Христина БУРУЯН

**Науковий керівник,
д.е.н., професор**

Олександр ВЕЛИЧКО

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**Факультет менеджменту і маркетингу****Кафедра менеджменту і права****Спеціальність 073 «Менеджмент»****Освітня-професійна програма: «Менеджмент»****Освітній ступінь: «Бакалавр»****ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри _____

«_____» _____ 20 р.

ЗАВДАННЯ**на кваліфікаційну роботу здобувачці****БУРУЯН ХРИСТИНИ ГРИГОРІВНИ**

1. Тема роботи «Удосконалення управління ефективністю торговельної діяльності суб'єкта підприємництва»,

Керівник роботи Величко Олександр Петрович, д.е.н., професор,,
затверджені наказом ректора ДДАЕУ від «___» _____ 2025 р. № _____.

2. Строк подання здобувачем роботи 01 червня 2025 року.

3. Вихідні дані до роботи Журнал доходів ФОП Сакаль Т.М. за період 2022-2024 років, фінансові підсумки діяльності, звіти по товарних запасах, дані про співпрацю з постачальниками, аналіз продажів та попиту.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити).

1. Поняття та критерії ефективності торговельної діяльності.
2. Стратегії та методи підвищення ефективності управління торгівлею.
3. Діагностика економічного потенціалу підприємства.
4. Оцінка фінансового стану ФОП Сакаль Т.М.
5. Розробка стратегії управління торговельними процесами на підприємстві.
6. Обґрунтування економічної ефективності заходів з удосконалення управління торговельною діяльністю ФОП Сакаль Т.М.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).

1. Динаміка зміни показника чистого доходу ФОП Сакаль Т.М.
2. Динаміка рентабельності валового прибутку ФОП Сакаль Т.М.
3. Структура операційних витрат ФОП Сакаль Т.М.
4. Стратегічні заходи удосконалення торговельної діяльності на підприємстві.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
№3			

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи, об'єкта дослідження	Вересень 2024 р.	
2	Складання і затвердження плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2023 р.	
3	Вибір і опрацювання інформаційних джерел щодо теоретичних основ удосконалення управління торговельною діяльністю. Виконання першого теоретичного розділу.	Вересень 2024 р.	
4	Аналіз організаційної, економічної діяльності та ефективності торговельного менеджменту. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Жовтень 2024 р. - Березень 2025 р.	
5	Розробка напрямів підвищення ефективності системи менеджменту. Виконання третього проектно - рекомендаційного розділу роботи.	Квітень-травень 2025 р.	
6	Формування висновків та пропозицій	Травень 2025 р.	
7	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, супровідних документів до неї.	Травень 2025 р.	
8	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Червень 20245р.	
9	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2025 р.	
10	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2025 р.	
11	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2025 р.	

Здобувачка
Керівник роботи

Христина БУРУЯН
Олександр ВЕЛИЧКО

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ.....	8
1.1. Поняття та критерії ефективності торговельної діяльності.....	8
1.2. Сучасні стратегії підвищення ефективності управління торгівлею.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ФОП САКАЛЬ Т.М.....	23
2.1. Діагностика економічного потенціалу підприємства.....	23
2.2. Оцінка фінансового стану ФОП Сакаль Т.М.....	34
РОЗДІЛ 3. НАПЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФОП САКАЛЬ Т.М.....	42
3.1. Розробка стратегії вдосконалення управління торговельними процесами на підприємстві.....	42
3.2. Обґрунтування економічної ефективності заходів з удосконалення управління торговельною діяльністю ФОП Сакаль Т.М.....	47
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61

ВСТУП

Актуальність теми. Торговельна діяльність є однією з основних складових економіки, оскільки безпосередньо пов'язана з обігом товарів і послуг, забезпечуючи зв'язок між виробниками та кінцевими споживачами. Вона виступає важливим інструментом реалізації продукції, що дозволяє підприємствам перетворювати свої товари або послуги на грошові кошти, таким чином, забезпечуючи стабільний потік доходів. Торговельна діяльність відіграє ключову роль у формуванні ринкових умов, адаптації до змін у попиті та пропозиції, а також у розвитку нових бізнес-моделей і ринкових стратегій.

Для досягнення високих результатів у торгівлі підприємствам необхідно постійно аналізувати та оптимізувати свої стратегії, методи управління і технології обслуговування клієнтів. Оскільки змінюється споживчий попит, виникають нові канали збуту, а також зростають вимоги до якості та швидкості обслуговування, підприємці повинні оперативно реагувати на ці зміни. Крім того, сучасні методи управління торговельними процесами потребують впровадження новітніх інформаційних технологій, що забезпечують автоматизацію багатьох операцій, зменшення витрат і підвищення точності в управлінні.

Одним із важливих аспектів удосконалення управління є забезпечення високої ефективності всіх етапів торговельної діяльності – від планування

закупівель до післяпродажного обслуговування. Для цього потрібно застосовувати різноманітні методи та інструменти, що дозволяють об'єктивно оцінити ефективність кожного з етапів і вчасно коригувати стратегії. Зокрема, використання сучасних методик оцінки ефективності торговельної діяльності, таких як аналіз фінансових показників, моніторинг попиту, управління асортиментом та логістикою, дозволяє підприємствам покращувати свої позиції на ринку та знижувати рівень ризиків.

З огляду на сучасні економічні виклики, удосконалення управління ефективністю торговельної діяльності є не тільки теоретично важливим, але й практично необхідним для забезпечення стабільного розвитку підприємств. Тому дослідження та розробка нових підходів і методик управління ефективністю торговельної діяльності є актуальним завданням, яке дозволить підприємствам досягати конкурентних переваг та максимізувати свою прибутковість.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка рекомендацій з удосконалення управління ефективністю торговельної діяльності підприємства через аналіз сучасних методів управління та оптимізацію торговельних процесів з урахуванням потреб ринку.

Враховуючи поставлені цілі, необхідно виконати наступні **завдання**:

- ознайомитись з Поняттям та критеріями ефективності торговельної діяльності;
- розглянути стратегії та методи підвищення ефективності управління торгівлею;
- провести діагностику економічного потенціалу підприємства;
- здійснити оцінку фінансового стану ФОП Сакаль Т.М.;
- розробити стратегію управління торговельними процесами на підприємстві;
- обґрунтувати економічну ефективність заходів з удосконалення управління торговельною діяльністю ФОП Сакаль Т.М.

Об'єктом дослідження є ефективність торговельних процесів ФОП

Сакаль Т.М.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є методи та інструменти управління ефективністю торговельної діяльності суб'єкта підприємництва, а також процеси оптимізації торговельних операцій з метою підвищення фінансових та економічних результатів підприємства.

Інформаційною базою є нормативні акти, наукові публікації, монографії, статті з удосконалення управління ефективністю торговельної діяльності суб'єкта підприємництва, статистичні дані, звіти з операційної діяльності ФОП Сакаль Т.М. за 2022-2024 роки, а також матеріали, що стосуються сучасних методів управління ефективністю торговельних процесів і оптимізації бізнес-операцій в умовах ринкової конкуренції.

Методи досліджень: порівняльний аналіз, статистичні підходи, експертне оцінювання, SWOT-аналіз, метод спостереження, побудова графіків, факторний аналіз, прогнозування та системний підхід. Також використано метод моніторингу, аналіз фінансової звітності, бенчмаркінг, статистичні методи для обробки та аналізу фінансових і економічних даних підприємства.

Наукова новизна. Наукова новизна дослідження полягає в розробці та економічному обґрунтуванні комплексної конкурентної стратегії для ФОП Сакаль Т.М., яка орієнтована на інтеграцію інноваційних підходів до управління торговельними процесами. Запропонована стратегія включає ряд новаторських методів і інструментів, спрямованих на підвищення ефективності операційної діяльності підприємства.

Практична значущість роботи полягає в розробці конкретних рекомендацій для удосконалення управління торговельною діяльністю ФОП Сакаль Т.М., що дозволить підвищити ефективність підприємства та забезпечити його конкурентоспроможність на ринку. Запропоновані заходи, такі як розширення асортименту товарів, гнучка цінова політика, інноваційні методи збуту, система лояльності для клієнтів, а також підвищення кваліфікації персоналу та мотивація працівників, є практичними

інструментами для оптимізації операційних процесів. Результати дослідження можуть бути використані також іншими підприємцями в рамках аналогічних бізнес-моделей для досягнення аналогічних успіхів.

Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох основних розділів, висновків та списку використаних джерел, що містить 40 найменувань. Загальний обсяг роботи складає 63 сторінки тексту, в тому числі 8 ілюстрацій та 22 таблиці.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

1.1. Поняття та критерії ефективності торговельної діяльності

Торговельна діяльність є фундаментальною складовою ринкової економіки, що забезпечує ефективний рух товарів і послуг від виробників до кінцевих споживачів. Вона охоплює комплекс організаційно-економічних процесів, спрямованих на підтримку балансу між попитом і пропозицією, оптимізацію логістичних ланцюгів та формування конкурентного середовища.

Торговельна діяльність включає широкий спектр операцій, зокрема закупівлю, продаж, транспортування, зберігання, рекламне просування, формування асортиментної політики, управління товарними запасами, розробку цінових стратегій та післяпродажне обслуговування. Важливим аспектом є застосування сучасних технологій автоматизації, аналітики ринку та маркетингових інструментів, що сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємств [4, 19].

Основною метою торговельної діяльності є створення ефективної системи товарообігу, яка забезпечує економічну вигоду для всіх учасників

ринку – виробників, посередників та споживачів. Вона відіграє важливу роль у розвитку економіки, оскільки сприяє оптимальному розподілу ресурсів, активізує виробничі процеси та впливає на формування ринкової кон'юнктури.

У структурі торговельної діяльності можна виділити два основних напрями [7, 26]:

1. Оптова торгівля, яка передбачає закупівлю великих партій товарів для подальшого перепродажу підприємствам роздрібною торгівлі, виробничим компаніям та іншим споживачам.

2. Роздрібна торгівля, що включає продаж товарів безпосередньо кінцевим споживачам через мережу магазинів, супермаркетів, інтернет-майданчиків та інших торгових точок.

Гуртова торгівля (оптова торгівля) – діяльність із придбання і відповідного перетворення товарів для їхньої подальшої реалізації підприємствам роздрібною торгівлі, іншим суб'єктам підприємницької діяльності, але не стандартному кінцевому споживачу. Оптова торгівля є частиною внутрішньої торгівлі, що охоплює продаж товарів як великими, так і малими партіями з метою їхнього перепродажу або виробничого споживання. Найвпливовішими гуртовими торговельними структурами є великі торговельні фірми, торгові доми, дистриб'юторські фірми тощо [12, 34].

Оптова торгівля виконує низку важливих функцій, які забезпечують її ефективне функціонування та інтеграцію в економічну систему:

- закупівля та накопичення товарів – великі партії продукції закупаються у виробників, що сприяє безперебійному забезпеченню роздрібних мереж та підприємств;

- формування асортименту – оптові компанії створюють оптимальні товарні пропозиції відповідно до попиту на ринку;

- забезпечення транспортно-логістичних послуг – організація доставки продукції до споживачів, що дозволяє скоротити витрати та підвищити

швидкість постачання;

– фінансування товаропотоків – можливість надання відтермінованих платежів або кредитування роздрібних продавців;

– ризик-менеджмент – взяття на себе ризиків, пов'язаних із можливими коливаннями попиту, змінами цін, псуванням товарів або логістичними проблемами;

– маркетингова підтримка – вивчення ринкових тенденцій, організація рекламних кампаній, впровадження програм стимулювання продажів;

– забезпечення стандартизації та контролю якості – перевірка відповідності товарів встановленим нормам і стандартам перед передачею їх у роздрібну торгівлю.

Оптова торгівля класифікується за різними критеріями залежно від особливостей реалізації продукції, структури каналів збуту та організації процесів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація оптової торгівлі [32]

Критерії класифікації	Вид оптової торгівлі	Характеристика
За типом власності	Незалежні оптовики	Приватні компанії, що діють автономно, закуповують продукцію у виробників і продають її іншим суб'єктам ринку.
	Корпоративні оптові підприємства	Великі компанії, які мають власні виробничі потужності або контролюють роздрібні мережі.
	Оптові структури, що входять до складу торговельних мереж	Оптові підрозділи великих роздрібних корпорацій.
За способом реалізації	Традиційна (класична) оптова торгівля	Продаж товарів зі складу оптового підприємства.
	Транзитна торгівля	Поставка продукції безпосередньо від виробника до споживача без зберігання на складах оптовика.

Критерії класифікації	Вид оптової торгівлі	Характеристика
	Дистрибуція	Оптові компанії виконують функцію офіційних представників виробників, займаючись реалізацією їхньої продукції.
	Оптова торгівля через електронні платформи	Використання онлайн-маркетплейсів і цифрових платформ для реалізації товарів.
За типом товарів	Продовольча оптова торгівля	Реалізація продуктів харчування.
	Непродовольча оптова торгівля	Продаж техніки, будівельних матеріалів, текстилю тощо.
	Спеціалізована оптова торгівля	Вузькопрофільні компанії, що продають товари певного сегмента (медикаменти, косметика, автозапчастини тощо).
	Змішана торгівля	Підприємства, що працюють одночасно з різними категоріями товарів.

Роздрібна торгівля – це сфера комерційної діяльності, що передбачає продаж товарів і надання послуг кінцевим споживачам для особистого, сімейного або домашнього використання. Вона є важливою складовою економіки, оскільки забезпечує доступ споживачів до товарів, стимулює виробництво та сприяє розвитку ринкових відносин [22, 37].

Роздрібна торгівля охоплює різноманітні формати, що відрізняються за структурою, типом товарів, рівнем обслуговування та технологіями продажу. Традиційні магазини є основою цього сегменту, де товар продається безпосередньо покупцям у фізичному магазині. Це можуть бути спеціалізовані магазини, де пропонуються товари певного сегмента, наприклад, одяг, побутова техніка, або великі торгові мережі, які пропонують широкий асортимент продукції.

Супермаркети та гіпермаркети займають особливе місце у роздрібній торгівлі завдяки своїй здатності обслуговувати значну кількість покупців і пропонувати широкий спектр товарів від продуктів харчування до побутових товарів. Торгові центри та молли, які об'єднують різні формати магазинів, ресторанів, розважальних закладів та інших послуг, стають важливими

центрами соціальної активності та шопінгу, зростаючи в популярності серед споживачів, завдяки своїй універсальності.

В останні десятиліття значного розвитку зазнали онлайн-магазини, що дозволяють здійснювати покупки через інтернет. Цей формат став надзвичайно популярним, оскільки дає змогу покупцям отримати доступ до товарів без необхідності відвідувати фізичні магазини. Ринок електронної комерції розвивається швидкими темпами завдяки зручності покупок, можливості порівняти ціни та асортимент товарів, а також завдяки безконтактним способам оплати та доставці. Важливим аспектом онлайн-торгівлі є маркетплейси - онлайн-платформи, які об'єднують численні продавців і покупців в одному місці, спрощуючи процес продажу та покупки.

Крім того, зберігається значна роль ринків і кіосків, що дозволяють продавати продукцію безпосередньо виробниками чи дрібними постачальниками, особливо в сегменті продуктів харчування та місцевих товарів.

Сучасні тенденції розвитку роздрібно́ї торгівлі значною мірою визначаються цифровізацією процесів. Поступово відбувається перехід від традиційних способів продажу до цифрових платформ, що дозволяє компаніям знизити витрати, збільшити кількість взаємодій з клієнтами та покращити ефективність маркетингових кампаній. Цифровізація також передбачає впровадження сучасних інструментів, таких як мобільні додатки для покупок, аналітику великих даних (Big Data) для передбачення попиту, автоматизацію обслуговування клієнтів через чат-боти та інші інновації [9].

Розвиток роздрібно́ї торгівлі безпосередньо впливає на економічне зростання країни, оскільки стимулює виробничий сектор, сприяє створенню нових робочих місць, забезпечує надходження податкових платежів до бюджету та підвищує рівень конкуренції на ринку. Завдяки постійному вдосконаленню механізмів роздрібно́ї торгівлі підвищується якість обслуговування, розширюється вибір продукції та покращується доступність товарів для різних категорій споживачів.

Особливості роздрібно́ї торгівлі [2, 36]:

- орієнтація на кінцевого споживача – товари реалізуються безпосередньо покупцям;
- широкий асортимент продукції – магазини пропонують різноманітні товари, адаптовані до потреб різних категорій клієнтів;
- масова доступність – продаж здійснюється через роздрібні мережі, супермаркети, спеціалізовані магазини, ринки, онлайн-платформи тощо;
- взаємодія з клієнтами – персонал надає консультації, організовує акції, формує систему лояльності;
- гнучка цінова політика – передбачає використання знижок, бонусних програм, сезонних акцій;
- логістична складова – включає постачання, зберігання, викладку товарів, управління запасами.

Таблиця 1.2

Основні форми роздрібно́ї торгівлі [14]

Підходи	Форма роздрібно́ї торгівлі	Особливості функціонування
За формою власності	Приватна	Діяльність здійснюється фізичними або юридичними особами.
	Державна	Магазини, що належать державним установам.
	Кооперативна	Об'єднання покупців або підприємців, які спільно управляють торгівлею.
За форматом обслуговування	Традиційна (стаціонарна)	Продаж через магазини, супермаркети, торгові центри.
	Дистанційна	Реалізація товарів через каталоги, телемагазини, інтернет-платформи.
	Автоматизована	Використання вендингових апаратів, торгових автоматів.
За типом асортименту	Універсальна	Продаж широкого спектра товарів (супермаркети, гіпермаркети).
	Спеціалізована	Продаж товарів певного типу (електроніка, одяг, косметика).
За способом взаємодії з клієнтами	Самообслуговування	Покупці самостійно обирають товари (супермаркети).
	Обслуговування через	Товари продаються через

Підходи	Форма роздрібної торгівлі	Особливості функціонування
	продавця	консультантів (бутики, ювелірні магазини).
	Змішане обслуговування	Комбінація самообслуговування та допомоги продавця.

Поняття ефективності торговельної діяльності має багатогранний характер і розглядається як співвідношення отриманих результатів до витрачених ресурсів у процесі комерційної діяльності. З одного боку, ефективність оцінюється через фінансові показники, такі як прибутковість, обсяг продажів, рентабельність і ліквідність. З іншого боку, важливими є нематеріальні аспекти, включаючи рівень задоволеності споживачів, лояльність клієнтів, оптимізацію логістичних процесів, ефективність маркетингових стратегій і конкурентоспроможність підприємства.

Ключовими складовими торговельної діяльності є [6, 27]:

- формування асортименту товарів відповідно до потреб ринку та вподобань споживачів;
- цінова політика, що впливає на конкурентоспроможність та рівень прибутковості підприємства;
- логістичне забезпечення, яке включає транспортування, зберігання та управління запасами товарів;
- маркетингова діяльність, спрямована на просування продукції, залучення клієнтів та утримання їхньої лояльності;
- фінансове управління, що передбачає контроль витрат, оцінку прибутковості та управління фінансовими потоками.

Ефективність торговельної діяльності є одним з ключових аспектів оцінки успішності підприємства на ринку та його здатності забезпечувати стабільний розвиток у конкурентному середовищі. Вона безпосередньо пов'язана з досягненням стратегічних та операційних цілей підприємства, зокрема, з забезпеченням стабільного зростання обсягів продажу, максимізацією прибутку, зниженням витрат та підвищенням рівня

задоволеності споживачів.

Даний показник відображає не лише фінансові результати діяльності, але й ефективність використання наявних ресурсів, таких як трудові, фінансові, матеріальні та технологічні ресурси. Важливою складовою ефективності є оптимальність бізнес-процесів, що включає в себе організацію закупівель, зберігання, транспортування, продажу та маркетинг товарів. Чим ефективніше ці процеси налагоджені, тим вищий рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Для оцінки ефективності торговельної діяльності застосовуються різні критерії, серед яких [13, 35]:

1. Фінансові показники (прибутковість, рентабельність, оборотність активів, ліквідність).
- операційні показники (швидкість товарообігу, рівень запасів, витрати на логістику).
2. Маркетингові показники (доля ринку, рівень впізнаваності бренду, клієнтська лояльність).
3. Інноваційність (впровадження новітніх технологій, автоматизація торговельних процесів).
4. Якість обслуговування - швидкість реагування на потреби споживачів, рівень сервісу, задоволеність клієнтів (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Ключові індикатори ефективності в торговельній діяльності [21]

Отже, ефективність торговельної діяльності є одним із основних критеріїв, за якими оцінюється здатність підприємства досягати стійкого розвитку в умовах жорсткої конкуренції, визначає, наскільки підприємство здатне оптимально використовувати свої ресурси, забезпечувати високий рівень обслуговування та задовольняти попит на товари. Високий рівень ефективності дозволяє компанії не лише зберігати конкурентні переваги, але й забезпечувати прибутковість, розширювати свою ринкову частку та стабільно розвиватися в умовах змінюваного економічного середовища. Оцінка ефективності є важливою для прийняття управлінських рішень, визначення напрямків розвитку та коригування бізнес-стратегії підприємства [5, 30].

1.2. Сучасні стратегії підвищення ефективності управління торгівлею

Стратегія підвищення ефективності управління торгівлею – це комплекс заходів, методів і підходів, спрямованих на вдосконалення процесів управління комерційною діяльністю з метою підвищення продуктивності, рентабельності та конкурентоспроможності підприємства. Стратегії підвищення ефективності управління торгівлею є важливим інструментом забезпечення стійкого розвитку підприємств у сучасних умовах. Їхнє ефективне впровадження дозволяє компаніям досягати високих фінансових показників, розширювати ринок збуту та підвищувати рівень задоволеності клієнтів.

Основні сучасні стратегії підвищення ефективності управління торгівлею [3, 24]:

1. Автоматизація та цифровізація процесів. Сучасні торговельні

підприємства активно впроваджують цифрові технології для значного вдосконалення та оптимізації своїх бізнес-процесів. Це дозволяє не тільки скоротити витрати, а й підвищити ефективність операцій. Впровадження CRM-систем дає змогу забезпечити більш персоналізований підхід до кожного клієнта, що покращує взаємодію і допомагає розбудовувати лояльність. За допомогою таких платформ можна зберігати й аналізувати дані про покупки, вподобання клієнтів, а також прогнозувати їхні майбутні потреби, що дає змогу більш точно орієнтуватися в ринкових тенденціях.

Водночас, ERP-рішення допомагають інтегрувати всі бізнес-процеси в єдину систему, що дозволяє зручно управляти фінансами, обліком, запасами, а також ефективно планувати виробництво та постачання товарів. Це важливо для підтримки стабільності на ринку, оскільки автоматизоване управління допомагає уникнути людських помилок та прискорює процеси прийняття рішень. Також важливим елементом є використання аналітичних платформ, які дозволяють здійснювати детальний аналіз продажів, оцінювати ефективність маркетингових кампаній і розуміти потреби споживачів (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Сучасні стратегії та технології підвищення ефективності управління торгівлею [38]

Стратегія	Переваги	Прикладні технології
1. Автоматизація та цифровізація процесів	- Скорочення витрат часу та людських ресурсів - Підвищення швидкості обробки інформації - Підвищення конкурентоспроможності	ERP-системи (SAP), автоматизація складів, використання чат-ботів для обробки запитів покупців
2. Омніканальний підхід у торгівлі	- Підвищення зручності для покупців - Розширення ринку - Лояльність клієнтів завдяки легкому доступу до продуктів	Інтеграція онлайн-магазину з фізичними точками продажу, соціальні мережі для комунікації з клієнтами
3. Оптимізація логістики та управління ланцюгами	- Скорочення витрат на транспортування	Використання технологій для прогнозування попиту,

Стратегія	Переваги	Прикладні технології
постачання	- Покращення доступності товарів для покупців - Зниження витрат на зберігання товарів	автоматизація складів
4. Клієнтоорієнтовані стратегії	- Покращення лояльності клієнтів - Зростання рівня задоволення покупців - Вища частка повторних покупок	Персоналізація пропозицій, лояльні програми, підтримка через онлайн-канали
5. Управління персоналом та корпоративна культура	- Підвищення ефективності роботи співробітників - Зниження плинності кадрів - Позитивна робоча атмосфера	Командні тренінги, внутрішні конкурси, створення культурних заходів для співробітників
6. Гнучке ціноутворення та маркетингові стратегії	- Збільшення доходів через гнучкість ціноутворення - Краще реагування на зміни на ринку - вхід в нові сегменти ринку	Використання програм для динамічного ціноутворення, акції, знижки в залежності від попиту
7. Інноваційні технології у торгівлі	- Покращення аналітики та прогнозування - Підвищення автоматизації та безпеки - Вихід на технологічні ринки	Штучний інтелект для персоналізації покупок, блокчейн для захисту транзакцій, IoT для управління товарами

В умовах зростаючої популярності онлайн-торгівлі, впровадження мобільних додатків і чат-ботів стає важливою частиною стратегії комунікації з клієнтами. Чат-боти можуть оперативно відповідати на запити покупців, обробляти замовлення та надавати рекомендації, що значно підвищує рівень обслуговування. Мобільні додатки дозволяють створити зручний інтерфейс для покупок, доступний у будь-який час, а також покращують процеси замовлення і доставки, роблячи їх більш зручними і швидкими для споживачів.

2. Омніканальний підхід у торгівлі. Інтеграція онлайн- та офлайн-каналів збуту дозволяє забезпечити зручність для споживачів та підвищити рівень продажів, оскільки покупці можуть вибирати найзручніший спосіб взаємодії з брендом. Це також створює можливості для збору цінних даних поведінку споживачів, що дозволяє точніше налаштовувати маркетингові

стратегії та пропонувати персоналізовані рішення. Крім того, омніканальний підхід зміцнює лояльність клієнтів, оскільки дає їм змогу безперервно взаємодіяти з компанією через різні канали. Омніканальні стратегії включають [11, 39]:

- розвиток інтернет-магазинів та мобільних застосунків;
- синхронізацію даних між різними каналами продажів;
- персоналізацію пропозицій через аналіз поведінки клієнтів.

3. Оптимізація логістики та управління ланцюгами постачання є ключовим фактором для забезпечення безперервності бізнес-процесів та максимізації прибутку. Ефективне управління постачанням та товарними запасами дозволяє мінімізувати витрати, скоротити терміни доставки та підвищити рівень обслуговування клієнтів, що в свою чергу сприяє зростанню задоволеності споживачів.

Використання передових технологій, таких як системи управління запасами та прогнозування попиту, дозволяє більш точно планувати поставки, уникати надлишкових запасів і знижувати ризики дефіциту. Такий підхід також забезпечує більшу гнучкість у реагуванні на зміни в попиті та коливання на ринку, що робить підприємство більш конкурентоспроможним. До ключових методів належать [8, 17]:

- використання систем штучного інтелекту для прогнозування попиту;
- застосування Lean-менеджменту та Just-in-Time для оптимізації складських процесів;
- впровадження автоматизованих складських рішень.

4. Клієнтоорієнтовані стратегії. Задоволення потреб споживачів є ключовим фактором успіху в торгівлі, оскільки воно безпосередньо впливає на лояльність клієнтів та їхню готовність повертатися для нових покупок. Коли компанії орієнтуються на бажання та вимоги своїх споживачів, вони здатні пропонувати продукти та послуги, які відповідають актуальним потребам ринку, що забезпечує стійке зростання.

Постійне вдосконалення обслуговування клієнтів, персоналізація

пропозицій та швидка реакція на запити допомагають створити позитивний імідж бренду та забезпечити конкурентні переваги. Крім того, задоволені споживачі часто виступають як амбасадори бренду, рекомендація яких може привернути нових клієнтів, що є важливим аспектом для розширення бізнесу.

Використання таких підходів [15, 33]:

- персоналізовані пропозиції та програми лояльності;
- високий рівень сервісу та підтримки клієнтів;
- активне використання соціальних мереж для взаємодії з аудиторією – сприяють підвищенню лояльності клієнтів та їхньої залученості.

5. Управління персоналом та корпоративна культура. Ефективне управління персоналом безпосередньо впливає на продуктивність бізнесу, оскільки від рівня мотивації, кваліфікації та задоволення працівників залежить їхня результативність і здатність досягати високих результатів. Коли співробітники мають чітке розуміння своїх обов'язків та цілей, а також отримують підтримку та розвиток, це сприяє кращій організації роботи та зниженню внутрішніх конфліктів [20, 31].

Окрім того, високий рівень управління персоналом допомагає знизити плинність кадрів, що дозволяє зберігати досвідчених працівників та зменшувати витрати на набір нових співробітників. Підтримка корпоративної культури та командного духу також є важливими аспектами, оскільки вони допомагають створити позитивну атмосферу, що стимулює ефективну командну роботу і підтримує високий моральний стан у колективі. Основні методи підвищення ефективності кадрового менеджменту включають [1, 23]:

- застосування системи мотивації та KPI;
- навчання та розвиток працівників;
- створення сприятливої корпоративної культури, що стимулює ініціативність.

6. Гнучке ціноутворення та маркетингові стратегії. Використання динамічного ціноутворення, акційних пропозицій та аналітики поведінки споживачів дозволяє підвищити продажі та розширити ринкові можливості,

оскільки підприємства можуть швидко реагувати на зміни попиту та пропонувати оптимальні ціни в реальному часі.

Динамічне ціноутворення дозволяє адаптувати ціни залежно від ринкових умов, конкурентної ситуації та купівельної спроможності споживачів, що сприяє максимізації прибутку. Акційні пропозиції, знижки та спеціальні акції не лише стимулюють попит, але й дозволяють залучити нових клієнтів, збільшуючи лояльність до бренду. Окрім цього, аналізуючи поведінку споживачів, компанії можуть більш точно передбачати їхні потреби, що дозволяє персоналізувати пропозиції та пропонувати продукти, що відповідають індивідуальним вподобанням, тим самим підвищуючи ефективність маркетингових стратегій. Основні методи включають [18, 40]:

- використання штучного інтелекту для аналізу ринку та конкурентного середовища;
- впровадження програм лояльності та спеціальних пропозицій;
- активне використання контент-маркетингу та реклами.

7. Інноваційні технології у торгівлі. Розвиток штучного інтелекту, блокчейну, великих даних та доповненої реальності створює нові можливості для управління торгівлею, оскільки ці технології дозволяють значно покращити аналітику, автоматизацію та взаємодію з клієнтами. Штучний інтелект може ефективно аналізувати великі обсяги даних, прогнозувати попит та автоматично коригувати стратегії ціноутворення, забезпечуючи підприємствам можливість гнучко адаптуватися до змін ринку.

Блокчейн забезпечує безпечні та прозорі фінансові транзакції, що особливо важливо для міжнародних угод та зменшення ризику шахрайства. Використання доповненої реальності відкриває нові можливості для взаємодії з продуктами, дозволяючи клієнтам віртуально «приміряти» товар або ознайомитися з ним до покупки, що підвищує рівень задоволення споживачів і збільшує конверсію. Комбінація цих технологій дає змогу підприємствам значно покращити процеси управління, знижувати витрати та надавати високоякісне обслуговування.

До перспективних інновацій належать [10, 28]:

- використання чат-ботів та віртуальних асистентів;
- впровадження кас без персоналу та мобільних платежів;
- інтеграція штучного інтелекту для персоналізації покупок.

Використання чат-ботів та віртуальних асистентів значно змінюють підходи до взаємодії з клієнтами та оптимізації бізнес-процесів. Чат-боти забезпечують цілодобову підтримку, швидко відповідаючи на запити споживачів та автоматизуючи рутинні процеси, такі як обробка замовлень, надання консультацій та виконання простих операцій. Це дозволяє значно зменшити навантаження на персонал, скоротити час очікування клієнтів та покращити рівень обслуговування [29].

Віртуальні асистенти, в свою чергу, можуть допомагати не тільки у комунікації з покупцями, а й в управлінні внутрішніми процесами компанії, таких як організація зустрічей, нагадування про важливі завдання чи аналіз даних для прийняття стратегічних рішень. Завдяки використанню штучного інтелекту, ці технології можуть навчатися з досвіду та покращувати свою ефективність з часом, що дозволяє створити більш персоналізоване та точне обслуговування. Інтеграція чат-ботів та віртуальних асистентів у бізнес-процеси відкриває нові можливості для підвищення ефективності роботи, скорочення витрат та зміцнення взаємовідносин з клієнтами.

Впровадження кас без персоналу та мобільних платежів є важливим кроком у розвитку сучасних торгових технологій, які значно змінюють підходи до покупок та обслуговування клієнтів. Касовий апарат без персоналу дозволяє покупцям здійснювати покупки самостійно, без необхідності взаємодії з касирами. Це значно скорочує час на обробку транзакцій, підвищуючи зручність для споживачів, оскільки вони можуть швидко оплачувати покупки у будь-який час.

Мобільні платежі, в свою чергу, пропонують ще один зручний спосіб розрахунку, який дозволяє здійснювати транзакції за допомогою смартфонів та спеціальних додатків. Це забезпечує клієнтам більшу свободу та зручність,

оскільки вони можуть здійснювати покупки без необхідності носити з собою готівку або пластикові картки. Завдяки мобільним платіжним системам, покупці можуть миттєво оплачувати товари та послуги через QR-коди, NFC та інші сучасні технології, що спрощує процес покупки та підвищує рівень безпеки транзакцій.

Інтеграція штучного інтелекту для персоналізації покупок є однією з найбільш перспективних інновацій у сфері торгівлі, що дозволяє значно покращити досвід клієнтів і підвищити ефективність бізнесу. Алгоритми штучного інтелекту можуть аналізувати історію покупок, переглядів товарів, взаємодію з вебсайтами та мобільними додатками, а також соціальні медіа, щоб на основі цих даних створювати персоналізовані рекомендації та спеціальні пропозиції, такі як знижки, акції чи нові товари, які можуть зацікавити клієнта [16, 25].

Даний підхід дозволяє значно покращити комунікацію між компанією та її споживачами, забезпечуючи більш точну відповідність пропозицій їхнім бажанням та очікуванням. Інтеграція штучного інтелекту в процеси персоналізації дозволяє компаніям підвищити конкурентоспроможність на ринку, надаючи своїм клієнтам унікальний і зручний досвід покупок.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ФОП САКАЛЬ Т.М.

2.1. Діагностика економічного потенціалу підприємства

Фізична особа-підприємець Сакаль Т.М. є суб'єктом господарювання, що спеціалізується на торгівлі продуктами харчування та напоями, а також виробами з тютюну. Основний напрям діяльності підприємства полягає у забезпеченні споживачів широким асортиментом якісних товарів, що відповідають сучасним стандартам безпеки та якості. Підприємство орієнтується на роздрібну торгівлю, що дозволяє задовольняти потреби

різних категорій споживачів та забезпечувати стабільний обіг продукції.

Організаційно-правова форма ФОП сприяє оперативному прийняттю управлінських рішень та швидкому реагуванню на зміни ринкової кон'юнктури. Завдяки інтеграції сучасних інформаційних технологій у систему управління, підприємство здійснює електронний облік, автоматизацію логістичних процесів та використання аналітичних інструментів для прогнозування попиту, що сприяє оптимізації операційної діяльності.

ФОП Сакаль Т.М. приділяє особливу увагу дотриманню вимог нормативно-правової бази, що регулює сферу торгівлі харчовими товарами та тютюновою продукцією. Впровадження стандартів якості, дозволяє формувати довіру серед споживачів і партнерів, а також забезпечувати високий рівень безпеки та якості реалізованої продукції. Важливим аспектом діяльності ФОП Сакаль Т.М. є стратегічне планування та аналіз ринкових тенденцій, що дозволяє своєчасно виявляти нові можливості та адаптувати асортимент до змін вподобань споживачів.

Таким чином, ФОП Сакаль Т.М. виступає як сучасний суб'єкт господарювання, який поєднує в собі гнучкість малих підприємств із високим рівнем професіоналізму та стратегічним баченням розвитку. Завдяки орієнтації на якість, інноваційність управлінських рішень та ефективне використання ресурсів, підприємство має значний потенціал для подальшої інтеграції у динамічний ринковий простір (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз підприємницької діяльності ФОП Сакаль Т.М.

Сильні сторони	Слабкі сторони
Налагодження прямого зв'язку з постачальниками Міцна клієнтська база Високий попит на основні категорії товарів	Вузький асортимент товарів (харчові продукти, напої, тютюн) Проблеми з контролем якості та походження товарів Висока конкуренція на ринку харчових

Сильні сторони	Слабкі сторони
	продуктів та напоїв
Можливості	Загрози
Розширення асортименту (здорові продукти, органічні) Розвиток онлайн-продажів та доставки Партнерські відносини для розширення ринку збуту Участь у державних програмах для підтримки малого бізнесу	Зміни в законодавстві щодо продажу тютюнових виробів та харчових продуктів Коливання цін на сировину або товари Підвищення конкуренції з боку великих мереж і супермаркетів Зниження попиту через економічну нестабільність

SWOT-аналіз підприємницької діяльності ФОП Сакаль Т.М. виявив ключові аспекти, які впливають на ефективність бізнесу. Серед сильних сторін підприємства виділяються налагоджений зв'язок з постачальниками, міцна клієнтська база та високий попит на основні категорії товарів.

Однак існують і слабкі сторони, такі як, вузький асортимент товарів, проблеми з контролем якості продукції та високий рівень конкуренції на ринку.

Щодо можливостей для розвитку, підприємство може розглянути розширення асортименту, впровадження онлайн-продажів і доставки, а також розвиток партнерських відносин для розширення ринку збуту. Крім того, участь у державних програмах для підтримки малого бізнесу може стати додатковим стимулом для зростання.

Проте існують і загрози для бізнесу, такі як зміни в законодавстві, коливання цін на сировину, підвищення конкуренції з боку великих мереж і супермаркетів, а також можливе зниження попиту через економічну нестабільність.

Таким чином, для успішного розвитку бізнесу досліджуваного ФОП Сакаль Т.М. слід орієнтуватися на максимальне використання своїх переваг, ефективному подоланні слабких моментів та реалізації можливостей, одночасно мінімізуючи ризики, пов'язані із зовнішніми загрозами. Аналіз економічних результатів діяльності є процесом оцінки фінансових та господарських показників підприємства з метою визначення його ефективності, стабільності та прибутковості.

Результати аналізу використовуються для ухвалення стратегічних рішень щодо підвищення ефективності підприємства, оптимізації витрат, підвищення рентабельності та розробки заходів для подальшого зростання і розвитку (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Оцінка показників господарської діяльності ФОП Сакаль Т.М., тис. грн.

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2022/2024, тис. грн.	Відхилення 2022/2024, %
Чистий дохід від продажів, тис. грн.	2210,1	1979,2	3740,3	1530,2	69,2%
Собівартість продажів (тис. грн.)	1040,2	1140,3	1605,1	564,9	54,3%
Валовий прибуток, тис. грн.	1169,9	838,9	2135,2	965,3	82,5%
Чистий прибуток, тис. грн.	-1219,1	-585,2	1102,1	3321,2	272,8%

Економічні результати діяльності ФОП Сакаль Т.М. за 2022-2024 роки демонструють значне поліпшення фінансових показників. Чистий дохід від реалізації товарів збільшився на 1530,2 тис. грн (69,2%), що вказує на суттєве збільшення обсягів продажу. Водночас собівартість реалізованих товарів зросла на 564,9 тис. грн (54,3%), що вказує на підвищення витрат, ймовірно, через інфляційні процеси або зміни вартості ресурсів. Частка витрат у виручці від реалізації товарів знизилася з 57,61% у 2023 році до 56,04% у

2024 році, що є позитивним сигналом про зниження собівартості відносно доходу.

Валовий прибуток зріс на 965,3 тис. грн (82,5%), що свідчить про ефективне управління витратами та покращення результатів операційної діяльності.

Найбільше покращення відбулося в чистому прибутку, який збільшився на 3321,2 тис. грн (272,8%) порівняно з 2022 роком, що свідчить про повне покриття збитків попередніх років і значне поліпшення фінансової стійкості підприємства.

В цілому, діяльність ФОП Сакаль Т.М. показує позитивну динаміку, що підтверджує успішну адаптацію підприємства до змінюваних економічних умов та ефективне управління витратами.

Динаміку показника чистого доходу ФОП Сакаль Т.М. за період 2022-2024 років відображено на рисунку 2.1.

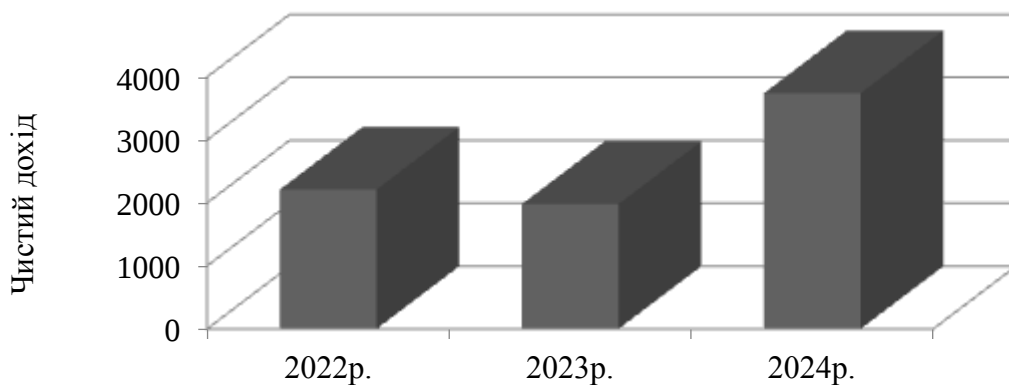


Рис. 2.1. Загальна тенденція зміни показника чистого доходу ФОП Сакаль Т.М. за 2022-2024 роки

Показники рентабельності є ключовими для оцінки конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості підприємства. Вони дозволяють аналізувати тенденції змін прибутковості, оцінювати ефективність діяльності підприємства та ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення для підвищення результатів діяльності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Динаміка показників рівня рентабельності ФОП Сакаль Т.М.
за період 2022-2024 років**

Показники	2022	2023	2024	Відхилення, 2022/2024
Чистий дохід від реалізації товарів, тис. грн.	2210,1	1979,2	3740,3	1530,2
Рентабельність продажу, %	-55,2	-29,5	29,4	84,6
Рентабельність валового прибутку, %	52,8	42,3	57,0	4,2

Аналіз динаміки рівня рентабельності ФОП Сакаль Т.М. за період 2022-2024 років свідчить про значне поліпшення фінансових результатів від торговельної діяльності підприємства.

Чистий дохід від реалізації товарів зріс на 1530,2 тис. грн, що складає 69,2% порівняно з 2022 роком, що відображає успішне розширення обсягів реалізації.

Рентабельність продажу продемонструвала кардинальне поліпшення, з -55,2% у 2022 році до позитивних 29,4% у 2024 році, що свідчить про ефективне управління витратами та зростання прибутковості.

Водночас рентабельність валового прибутку зросла на 4,2%, що також є позитивним результатом, вказуючи на зростання ефективності торгівельних процесів. (рис. 2.2).

Загалом, показники свідчать про успішне фінансове відновлення та зростання підприємства, що дозволяє прогнозувати подальше поліпшення його економічних результатів.

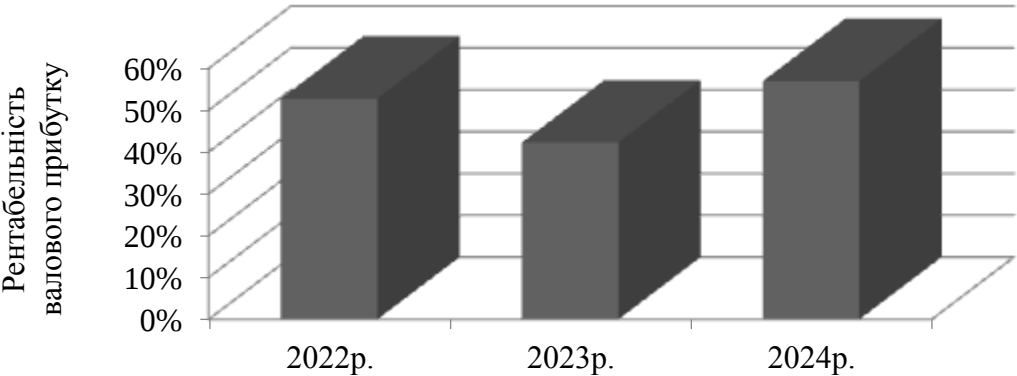


Рис. 2.2. Динаміка рентабельності валового прибутку ФОП Сакаль Т.М. за 2022-2024 роки

Підвищення рентабельності валового прибутку означає, що ФОП Сакаль Т.М. змогла зменшити витрати на реалізацію своїх товарів при збереженні рівня доходів, що є важливим показником для бізнесу. Така динаміка свідчить про зростання конкурентоспроможності підприємства на ринку, що сприяє його стабільному розвитку.

Результати дослідження стану основних засобів ФОП Сакаль Т.М. представлено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4
Оцінка стану основних засобів ФОП Сакаль Т.М., 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення, 2022/2024	
	2022	2023	2024	+/-	%
Первісна вартість ОЗ, тис. грн.	3496,2	3316,4	3416,1	-80,1	-2,3
Залишкова вартість ОЗ, тис. грн.	2536,3	2347,1	2231,2	-305,1	-12,0
Рівень зносу ОЗ, %	27,4	29,2	34,7	7,3 п.п.	-

Оцінка стану основних засобів ФОП Сакаль Т.М. за 2022-2024 роки свідчить про деяке зниження їх вартості. Первісна вартість основних фондів у 2024 році зменшилась на 2,3% порівняно з 2022 роком, що можна пояснити

як природнім процесом амортизації, так і можливою частковою продажем чи списанням окремих одиниць. Залишкова вартість основних фондів знизилася значно більше - на 12%, що свідчить про зростання амортизаційних відрахувань та зношення основних фондів у цей період.

Показник зносу основних засобів у 2024 році досяг 0,35%, що є вищим за показники попередніх років. Це також вказує на поступове збільшення фізичного зносу майна. Загалом, на фоні зниження залишкової вартості основних фондів спостерігається певне старіння активів підприємства, що може вимагати подальших інвестицій для оновлення та підтримки ефективності використання основних засобів.

Дослідження результативності показників використання основних фондів ФОП Сакаль Т.М. у динаміці (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Оцінка ефективності використання основних фондів
ФОП Сакаль Т.М., 2022-2024 рр.**

Показники	Роки			Відхилення, 2022/2024, +/-
	2022	2023	2024	
Первісна вартість ОЗ, тис. грн.	3496,2	3316,4	3416,1	-80,1
Вибуті ОЗ, тис. грн.	102,0	199,7	127,5	25,5
Введені ОЗ, тис. грн.	53,0	20,0	227,2	174,2
Коефіцієнт оновлення	0,015	0,006	0,066	0,051
Коефіцієнт вибуття	0,029	0,060	0,037	0,008

Оцінка ефективності використання основних фондів ФОП Сакаль Т.М. за період 2022-2024 років показує певні зміни в структурі та використанні основних засобів. У 2022 році первісна вартість основних засобів становила 3496,2 тис. грн., у 2023 році зменшилась до 3316,4 тис. грн., а у 2024 році трохи зросла до 3416,1 тис. грн., що свідчить про незначне зниження вартості

Вибуття основних засобів у 2023 році склало 199,7 тис. грн., що є суттєвим збільшенням порівняно з 2022 роком, однак у 2024 році цей

показник знизився до 127,5 тис. грн.

Введення нових основних фондів також показує позитивні зміни: з 53,0 тис. грн. у 2022 році до 227,2 тис. грн. у 2024 році, що вказує на активізацію інвестицій у нові засоби. Коефіцієнт оновлення в 2024 році зріс до 0,066, що є суттєвим покращенням порівняно з попередніми роками. Це вказує на більш ефективне оновлення основних засобів в останні два роки.

Коефіцієнт вибуття також мав коливання: він був найвищим у 2023 році (0,060), але у 2024 році знизився до 0,037, що свідчить про зниження темпів вибуття основних засобів. Загалом, аналіз показує покращення в оновленні основних засобів та оптимізацію їх вибуття, що є позитивним результатом для подальшої діяльності підприємства.

Оборотні засоби є сукупністю грошових коштів та матеріальних ресурсів, які використовуються підприємством у виробничому процесі або в сфері обігу для забезпечення його безперервної діяльності.

Ефективний менеджмент оборотних активів забезпечує фінансову стійкість підприємства та його здатність своєчасно виконувати зобов'язання (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка оборотних засобів ФОП Сакаль Т.М., 2022-2024 роки, тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення, 2022/2024	
	2022	2023	2024	+/-	%
Товарно-матеріальні запаси	9789,1	9559,2	13563,8	3 774,7	38,6
Дебіторська заборгованість	1241,2	1686,9	2027,7	786,5	63,4
Ліквідні активи	466,6	-	3545,7	3 079,1	660,1
Власний оборотний капітал	5701,9	5213,2	6314,5	612,6	10,7
Разом оборотних активів	11496,9	11246,1	19137,2	7 640,3	66,5

У 2024 році спостерігається значне зростання загальної суми оборотних засобів підприємства ФОП Сакаль Т.М. на 66,5% порівняно з 2022 роком, що

вказує на значне розширення фінансових можливостей. Основну частку цього зростання забезпечило збільшення запасів і витрат на 38,6%, що може вказувати на активізацію господарської діяльності та розширення товарних запасів.

Також помітне підвищення розрахунків з дебіторами на 63,4%, що може бути пов'язано із збільшенням обсягів продажів на умовах відстрочки платежу або розширенням клієнтської бази. Найбільш суттєве зростання продемонстрували грошові активи – у 7,6 разів, що демонструє покращення ліквідності підприємства та можливе накопичення грошових коштів для майбутніх інвестицій чи розширення діяльності. Водночас, власні оборотні активи зросли лише на 10,7%, що вказує на те, що основний приріст оборотних засобів фінансувався за рахунок залучених коштів.

Аналіз складу та структури оборотних засобів у підприємницькій діяльності передбачає оцінку компонентів, з яких складаються оборотні активи, та їх частки в загальній сумі активів підприємства. Оцінка цих показників дозволяє визначити ефективність використання оборотних фондів, виявити можливості для їх оптимізації та оцінити фінансову стійкість підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Дослідження складу та структури оборотних коштів

ФОП Сакаль Т.М., %

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення, 2022р. до 2024 р.
Товарно-матеріальні запаси	85,3	85,0	70,9	-14,4
Дебіторська заборгованість	10,8	15,0	10,6	-0,2
Ліквідні активи	4,1	-	18,5	14,4
Власний оборотний капітал	49,6	46,4	33,0	-16,6
Разом оборотних активів	100	100	100	-

Дослідження складу та структури оборотних коштів ФОП Сакаль Т.М.

за 2022-2024 роки свідчить, що найбільшу частку в оборотних активах підприємства складають товарно-матеріальні запаси, хоча їх частка знизилася на 14,4% з 85,3% у 2022 році до 70,9% у 2024 році. Дебіторська заборгованість в цілому залишалася стабільною, з невеликим зниженням на 0,2%, що вказує на підтримку контролю за дебіторами, хоча її частка була найбільш волатильною у 2023 році.

Ліквідні активи значно збільшились у 2024 році. Власний оборотний капітал знизився на 16,6%, що свідчить про ослаблення фінансової стабільності щодо власних коштів.

Загалом, структура оборотних активів змінилася, що потребує уважного аналізу для оцінки фінансової стійкості та ефективності управління ресурсами підприємства.

Склад та структуру оборотних засобів ФОП Сакаль Т.М. за 2024 рік відображено на рис. 2.3.

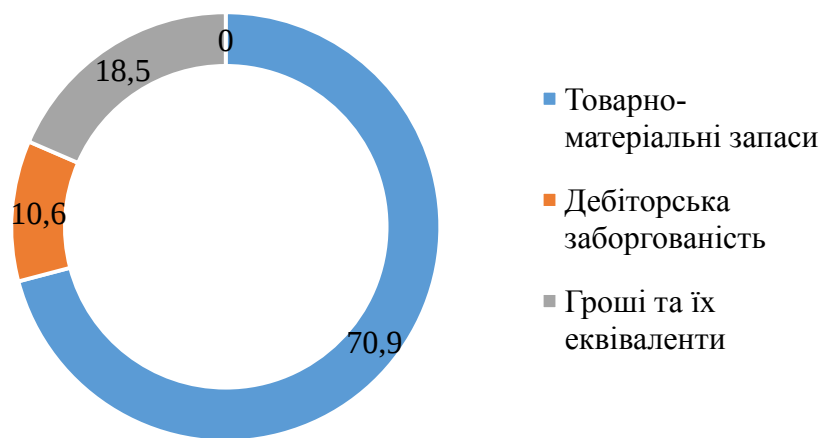


Рис. 2.3. Структура оборотних активів ФОП Сакаль Т.М. за 2024 рік, %

У 2024 році структура оборотних фондів ФОП Сакаль Т.М. демонструє значну концентрацію ресурсів у товарно-матеріальних запасах, які складають 70,9% від загальної суми оборотних активів, що свідчить про переважання запасів як основного компонента оборотних засобів. Дебіторська заборгованість займає помірну частку - 10,6%, що вказує на стабільний

рівень дебіторів та їх частину в оборотних активах.

Ліквідні активи становлять 18,5% від загального обсягу активів, що свідчить про наявність достатнього рівня грошових коштів та інших високоліквідних активів, які можуть бути оперативно перетворені в готівку для покриття короткострокових зобов'язань підприємства. Частка власного оборотного капіталу складає 33,0%, що означає, що значна частина оборотних активів фінансується за рахунок власних фінансових ресурсів підприємства, а не залучених коштів.

Таблиця 2.8

**Динаміка частки власних оборотних активів в
товарних запасах ФОП Сакаль Т.М.**

Показники	Роки			Відхилення, 2022/2024
	2022	2023	2024	
Всього оборотних фондів, тис. грн.	11496,9	11246,1	19137,2	7640,3
Доля власних оборотних засобів в загальних активах, %	45,7	44,3	32,9	-12,8
Доля власних оборотних засобів в запасах, %	58,3	54,6	46,5	-11,75

Аналіз динаміки частки власного оборотного капіталу в активах та товарних запасах ФОП Сакаль Т.М. за 2024 рік вказує на зниження частки власних оборотних засобів як у загальних активах, так і в товарних запасах відносно попереднього року.

Зокрема, частка власного оборотного капіталу в загальних активах зменшилася на 12,8% з 45,7% у 2022 році до 32,9% у 2024 році, що демонструє зменшення частки власних коштів у фінансуванні активів досліджуваного підприємства. Частка власних оборотних засобів у товарних запасах знизилася на 11,75% з 58,3% у 2022 році до 46,55% у 2024 році. Дана тенденція свідчить, що ФОП Сакаль Т.М. все більше залучає зовнішнє фінансування для забезпечення своїх запасів.

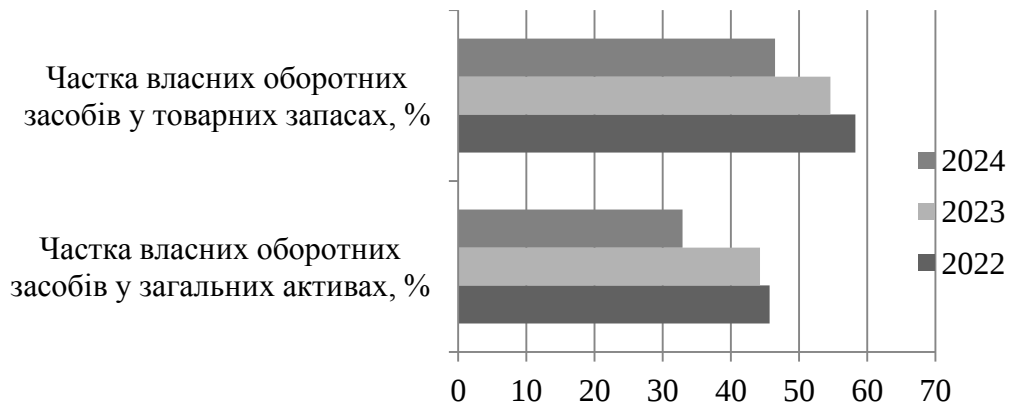


Рис. 2.4. Зміни частки власного оборотного капіталу в активах та товарно-матеріальних запасах ФОП Сакаль Т.М.

Отже, аналіз динаміки частки власного оборотного капіталу в активах та товарних запасах ФОП Сакаль Т.М. за 2024 рік показує зменшення частки власних оборотних засобів як у загальних активах, так і в товарних запасах порівняно з попередніми роками, що вказує на зниження фінансової незалежності підприємства.

2.2. Оцінка фінансового стану ФОП Сакаль Т.М.

Оцінка фінансового стану підприємства є фундаментальним інструментом аналізу ефективності ведення бізнесу, забезпечення його стабільного функціонування та формування стратегічних управлінських рішень. Дослідження фінансового стану дозволяє оцінити рівень власного капіталу та його використання, що є ключовим аспектом для безперервного поповнення товарних запасів, розширення асортименту продукції та реалізації інвестиційних ініціатив, спрямованих на розвиток підприємницької діяльності. Аналіз кредиторської та дебіторської заборгованості дає змогу виявити потенційні фінансові ризики, зумовлені відтермінованими платежами, а також оцінити рівень фінансової дисципліни підприємства у відносинах з контрагентами. Важливим аспектом оцінки є також аналіз

операційних зобов'язань і витрат, що дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, скоротити непродуктивні витрати та підвищити загальну рентабельність діяльності.

Оцінка фінансового стану також є невід'ємною складовою визначення рівня прибутковості бізнесу та розрахунку ключових фінансових показників, таких як рентабельність продажів, оборотність товарних запасів та рівень маржинального доходу, що, у свою чергу, забезпечує формування обґрунтованої інвестиційної політики та гнучкість підприємницької діяльності в умовах динамічного ринкового середовища. Динаміку фінансових ресурсів та зобов'язань ФОП Сакаль Т.М. наведено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

**Динаміка фінансових ресурсів та зобов'язань ФОП Сакаль Т.М.
за період 2022-2024 років**

Показники	Роки			Відхилення, 2022/2024	
	2022	2023	2024	+/-	%
Фінансовий капітал	6680,9	5752,2	6124,1	-556,8	-8,3
Статутний фонд	68,1	68,1	68,1	0	0
Позикові ресурси	-	-	-	-	-
Кредиторська заборгованість	134,8	54,8	84,6	-50,2	-37,2
Операційні зобов'язання	119,8	20,7	37,2	-82,6	-68,9
Зобов'язання зі страхування	15,0	34,1	47,4	32,4	216,0

Аналіз динаміки фінансових ресурсів та зобов'язань ФОП Сакаль Т.М. за 2022-2024 роки свідчить про зменшення фінансового капіталу на 8,3%, статутний фонд залишався незмінним протягом усього періоду, що свідчить про стабільність зареєстрованого капіталу. Позикові ресурси не залучалися. Кредиторська заборгованість у 2024 році зменшилася на 37,2% порівняно з 2022 роком, що свідчить про покращення розрахунків з контрагентами та

зниження обсягів залучених коштів у формі короткострокових зобов'язань.

Операційні зобов'язання знизилися на 68,9%, що є наслідком оптимізації витратної частини бізнесу та зміни фінансової стратегії підприємства. Найбільш суттєве зростання спостерігається за зобов'язаннями зі страхування, які збільшилися на 216%.

Загалом, динаміка показників свідчить про скорочення фінансових зобов'язань ФОП Сакаль Т.М. за 2022-2024 роки, що позитивно впливає на фінансову стійкість, але водночас зменшення фінансового капіталу вказує на необхідність пошуку додаткових джерел фінансування для забезпечення стабільного розвитку.

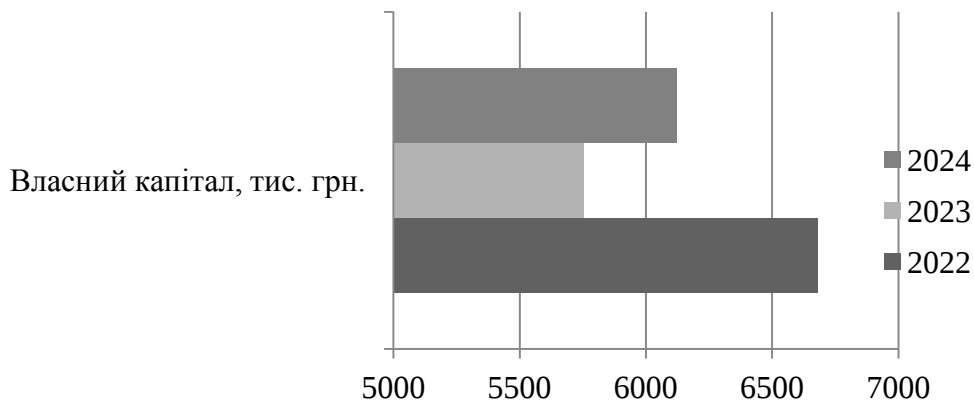


Рис. 2.5. Динаміка власного капіталу ФОП Сакаль Т.М. за період 2022-2024 років

Відповідно до представлених даних, у період з 2022 по 2024 рік спостерігається тенденція до зниження величини власних ресурсів підприємства. Зокрема, у 2023 році зафіксовано зниження показника власних ресурсів на 928,7 одиниць відносно 2022 року, що демонструє негативні фінансові результати діяльності або значні витрати. У 2024 році спостерігається часткове відновлення власного капіталу, проте його рівень залишається нижчим за показник 2022 року на 556,8 одиниць, що відповідає зниженню на 8,3%.

Рівень операційних витрат є ключовим показником ефективності

управління ресурсами підприємства. Зростання показників вказує на підвищення витрат на виробництво або реалізацію продукції, тоді як зниження може бути результатом оптимізації бізнес-процесів. Аналіз операційних витрат дозволяє оцінити фінансову стійкість, виявити потенційні резерви для підвищення прибутковості підприємства (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Аналіз витрат на операційну діяльність ФОП Сакаль Т.М., %

Статті витрат	Роки			Відхилення, 2022/2024
	2022	2023	2024	
Закупівля та постачання товарів	21,0	19,8	25,3	4,3
Оплата праці торгового персоналу	53,6	46,8	42,2	-12,4
Соціальні витрати на працівників	8,9	6,1	5,4	-6,5
Інші операційні витрати	16,5	27,5	27,1	10,6
Разом	100	100	100	-

За період 2022-2024 років структура витрат операційної діяльності ФОП Сакаль Т.М. зазнала змін, що характеризуються як збільшенням, так і скороченням окремих статей.

Зокрема, частка витрат на закупівлю та постачання товарів становила 21,0% у 2022 році та 25,3% у 2024 році, що відповідає зростанню на 4,3 в.п. і свідчить про активізацію закупівельної діяльності. Водночас, витрати на оплату праці торгового персоналу знизилися з 53,6% до 42,2%, що відображається зменшенням на 12,4 в.п. та вказує на ефективну оптимізацію кадрової політики підприємства.

Соціальні витрати на працівників скоротилися з 8,9% до 5,4% із зниженням на 6,5 в.п., що демонструє зменшення витрат на соціальне забезпечення. Інші операційні витрати зросли з 16,5% до 27,1%, що фіксується як збільшення на 10,6 в.п. і свідчить про посилення витрат на підтримку інфраструктури операційної діяльності.

Структура витрат на торговельну діяльність ФОП Сакаль Т.М. за 2024 рік представлена на рисунку 2.6.

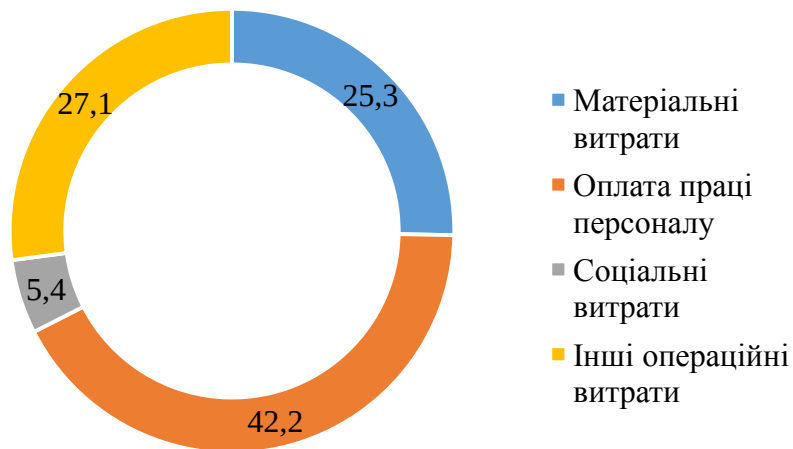


Рис. 2.6. Структура операційних витрат ФОП Сакаль Т.М. за 2024 рік, %

Аналіз витрат ФОП Сакаль Т.М. за 2024 рік свідчить про значні зміни у структурі витрат порівняно з попередніми роками. Основна частка витрат припадає на закупівлю та постачання товарів, що становить 25,3%. Значну частину витрат також займають витрати на оплату праці торгового персоналу, які складають 42,2%. Соціальні витрати на працівників знизились до 5,4%, що свідчить про оптимізацію соціальних виплат. Інші операційні витрати становлять 27,1%, що відображає витрати на підтримку операційної діяльності підприємства. Загальна структура витрат залишається збалансованою, з усіма статтями витрат, що мають суттєве значення для забезпечення успішного функціонування бізнесу ФОП Сакаль Т.М.

З метою детального аналізу фінансового стану ФОП Сакаль Т.М. було проведено комплексну оцінку ключових фінансових показників, зокрема ліквідності та платоспроможності, що дозволяє визначити здатність підприємства своєчасно виконувати свої зобов'язання та забезпечити належний рівень платіжної здатності на різних етапах господарської діяльності (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Оцінка рівня ліквідності та платоспроможності ФОП Сакаль Т.М.
у динаміці за 2022-2024 роки**

Показники	2022	2023	2024	Відхилення	
				2022/2024	2023/2024
Коефіцієнт покриття	1,96	1,84	2,10	0,14	0,26
Показник швидкої ліквідності	0,27	0,26	0,30	0,03	0,04
Показник абсолютної ліквідності	0,04	0,01	0,02	-0,02	0,01
Показник фінансової автономії	0,03	0,07	0,14	0,11	0,07

Дослідження фінансових показників ФОП Сакаль Т.М. за період 2022-2024 років свідчить про позитивну тенденцію зростання рівня ліквідності та платоспроможності. Зокрема, коефіцієнт покриття збільшився з 1,96 у 2022 році до 2,10 у 2024 році, що свідчить про покращення спроможності підприємства своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання.

Коефіцієнт швидкої ліквідності збільшився на 0,03 в.п. за аналізований період, підтверджуючи покращення фінансової стабільності та спроможності швидко реагувати на короткострокові зобов'язання. Водночас, показник абсолютної ліквідності у 2024 році становив 0,02. Дана динаміка вказує на позитивні тенденції відносно 2023 року, хоча показник ще не досяг достатньо високого рівня.

Найбільш значне зростання продемонстрував коефіцієнт фінансової автономії - з 0,03 у 2022 році до 0,14 у 2024 році, що відображає зменшення залежності від залучених коштів та покращення структури капіталу підприємства. Загалом, динаміка зміни ліквідності та платоспроможності підтверджує покращення рівня фінансової стійкості ФОП Сакаль Т.М., що є позитивним сигналом для його подальшого розвитку.

Враховуючи зміни, що відбулися в фінансових результатах діяльності було проведено аналіз фінансової стійкості ФОП Сакаль Т.М., що дозволяє

оцінити рівень стабільності підприємства, його спроможність протистояти фінансовим труднощам у змінних ринкових умовах. Окрім цього, здійснено оцінку рентабельності активів та власного капіталу, що дає можливість визначити ефективність використання наявних ресурсів та оцінити загальну результативність діяльності підприємства (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Аналіз фінансової стійкості та рівня рентабельності
ФОП Сакаль Т.М. у динаміці за 2022-2024 роки**

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення	
				2022/2024	2023/2024
Показник фінансової стійкості	0,95	0,93	1,05	0,10	0,12
Показник рентабельності активів	-0,11	-0,03	0,07	0,18	0,10
Показник рентабельності власного капіталу	-0,24	-0,08	0,18	0,42	0,26

Проведені дослідження демонструють позитивні зміни у ключових фінансових показниках. Показник фінансової стійкості зріс із 0,95 у 2022 році до 1,05 у 2024 році, що є свідченням зміцнення позицій підприємства та підвищення рівня забезпеченості власним капіталом. Показник рентабельності активів у 2022 році був від’ємним (-0,11), однак у 2024 році досяг позитивного значення 0,07, що відображає покращення ефективності використання ресурсів та перехід підприємства до прибуткової діяльності.

Найбільше зростання показав рівень рентабельності власного капіталу, який з -0,24 у 2022 році зріс до 0,18 у 2024 році. Це свідчить про поліпшення ефективності управління власними фінансовими ресурсами та здатність отримувати стабільний прибуток. Загалом, зміни у показниках фінансової стійкості та рентабельності свідчать про покращення фінансового становища підприємства, що створює сприятливі умови для його подальшого розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФОП САКАЛЬ Т.М.

3.1. Розробка стратегії вдосконалення управління торговельними процесами на підприємстві

Для забезпечення стабільного росту та значного підвищення конкурентоспроможності ФОП Сакаль Т.М. на ринку розроблено стратегічні заходи удосконалення комерційної діяльності, орієнтуючись на різні аспекти: збільшення обсягів продажу, оптимізацію витрат, розширення асортименту та залучення нових клієнтів.

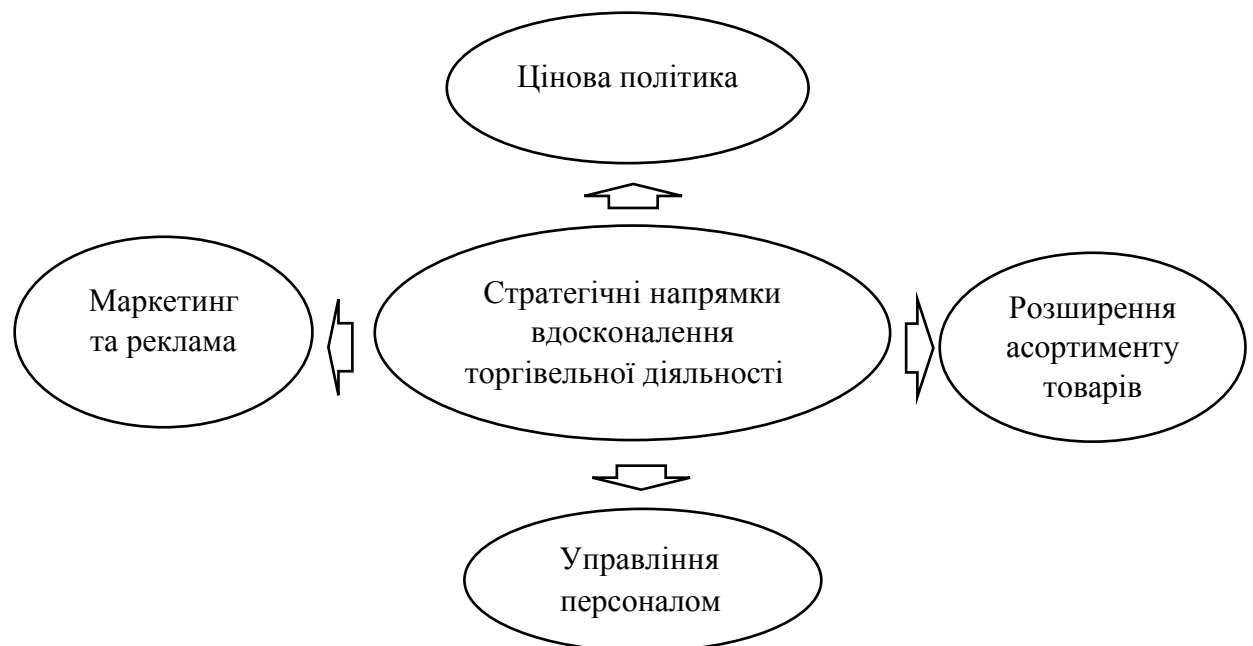


Рис. 3.1. Стратегічні заходи удосконалення комерційної діяльності ФОП Сакаль Т.М.

Розширення та вдосконалення асортименту товарів є важливим

елементом стратегії розвитку ФОП Сакаль Т.М. За рахунок оптимізації асортименту можна збільшити обсяги продажів та залучити нових споживачів.

Для покращення асортиментної політики ФОП Сакаль Т.М. необхідно впровадити ряд стратегічних заходів:

- аналіз споживчого попиту. Регулярний аналіз попиту на різні категорії товарів дозволить своєчасно коригувати асортимент, орієнтуючись на переваги цільових груп споживачів;
- введення нових продуктів. Враховуючи тенденції споживчого попиту, можна додати нові види продукції (органічні продукти, безглютенові товари, товари для здорового харчування);
- ротація товарів. Активне використання механізмів ротації товарів допоможе уникнути затоварювання та вивести менш популярні продукти з продажу.

Цінова політика є одним з ключових факторів для забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Враховуючи поточні економічні умови та конкуренцію в сфері торгівлі харчовими продуктами та напоями, необхідно забезпечити баланс між якістю і ціною. Заходи з оптимізації цінової політики:

- гнучка цінова політика. Використовувати стратегії знижок, сезонних акцій та акцій для лояльних клієнтів;
- цінові сегментації. Розподіл товарів на різні цінові категорії, що дозволить задовольнити потреби різних груп споживачів (економ, середній клас, преміум);
- аналіз конкурентів. Регулярне порівняння цін на ринку для забезпечення оптимальних умов для покупців і збереження конкурентоспроможності.

Збільшення обсягів продажів можливе за рахунок удосконалення та розширення каналів збуту продукції, зокрема шляхом впровадження нових технологій та продажу через різні платформи. Стратегічні заходи з

удосконалення каналів збуту:

- інтернет-продажі. Створення онлайн-магазину, що дозволить залучити додаткову аудиторію та розширити географію продажів;
- покращення роботи з клієнтами через соціальні мережі. Активне використання соцмереж для реклами акцій, товарів, взаємодії з клієнтами, а також для збору відгуків і пропозицій;
- мобільні додатки. Розробка або інтеграція мобільного додатку для зручності покупок, що дозволить клієнтам здійснювати покупки через смартфони.

Ефективна маркетингова стратегія дозволить ФОП Сакаль Т.М. збільшити впізнаваність бренду та залучити нових клієнтів. Для цього пропонується запуск рекламних кампаній, використовуючи як традиційні, так і цифрові рекламні канали, зокрема зовнішню рекламу, контекстну рекламу та рекламу в соціальних мережах. Крім того, важливим кроком є проведення акцій та спеціальних пропозицій.

Також важливим елементом стратегії є впровадження системи лояльності для постійних клієнтів, яка включатиме знижки для постійних покупців, бонуси за рекомендації та інші заохочення, що стимулюватимуть підвищення рівня повторних покупок.

Для підвищення ефективності комерційної діяльності ФОП Сакаль Т.М. необхідно здійснити оптимізацію витрат, зокрема витрат на закупівлю товарів, логістику та управління запасами. Для цього слід переглянути постачальників та умови закупівлі, щоб провести переговори з постачальниками для отримання знижок або вигідних умов співпраці, що дозволить знизити собівартість товарів.

ФОП Сакаль Т.М. важливо інвестувати в технології управління запасами, впроваджуючи сучасні програмні рішення для автоматизації обліку товарів, що дасть змогу зменшити витрати на зберігання і уникнути надлишкових запасів. Слід провести аналіз витрат на логістику, переглянути умови доставки, оптимізувати маршрути та шукати дешевші логістичні

послуги для зниження загальних витрат на доставку товарів.

Важливою складовою стратегії удосконалення торгівельної діяльності ФОП Сакаль Т.М. є підвищення кваліфікації персоналу та мотивація працівників для досягнення високих результатів. Важливо впроваджувати регулярні тренінги та курси для персоналу, зокрема для продавців і менеджерів, щоб ознайомити їх з новими продуктами, техніками продажів та обслуговування клієнтів. Ефективні тренінги можуть включати практичні вправи та кейси, спрямовані на покращення навичок активних продажів та управління клієнтськими відносинами.

с продуктивності та залученості персоналу. Завдяки цим заходам можна досягти збільшення продажів, формування лояльності клієнтів та зростання прибутку ФОП Сакаль Т.М.

Для підвищення іміджу та конкурентоспроможності ФОП Сакаль Т.М. важливо забезпечити відповідність високим стандартам якості товарів та екологічним вимогам. Одним із ключових кроків є вибір постачальників, які надають екологічно чисті продукти, що відповідають стандартам якості. Це дозволить не лише покращити якість асортименту, але й підвищити довіру споживачів до бренду.

Впровадження сучасних стандартів зберігання та транспортування продуктів харчування допоможе зберігати їхню якість і свіжість, що є важливим аспектом для задоволення потреб споживачів та підтримки конкурентоспроможності на ринку.

Для постійного удосконалення комерційної діяльності важливо регулярно проводити аналіз виконання стратегії та вчасно коригувати її в разі необхідності, що включає моніторинг фінансових показників, оцінку задоволеності клієнтів та гнучке коригування стратегії відповідно до змін на ринку. Важливим заходом є проведення опитувань серед клієнтів як ефективного способу визначення рівня їхнього задоволення товарами.

Завдяки систематичному моніторингу фінансових показників, оцінці задоволеності клієнтів та гнучкому коригуванню стратегії, ФОП Сакаль Т.М.

зможеть ефективно адаптуватися до змінюваного ринку та забезпечити сталий розвиток бізнесу.

Перед впровадженням стратегічних заходів ФОП Сакаль Т.М. важливо оцінити їх потенційний вплив на діяльність підприємства. Реалізація запланованих ініціатив сприятиме підвищенню ефективності роботи, збільшенню обсягів продажів, зміцненню конкурентних позицій та покращенню фінансових показників. Результати впровадження заходів мають не лише кількісне вираження, а й стратегічний ефект у вигляді підвищення лояльності клієнтів, оптимізації витрат та посилення бренду на ринку.

У таблиці представлені прогнозовані результати впровадження стратегічних заходів у розрізі ключових напрямків розвитку підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Очікувані результати впровадження стратегічних заходів
ФОП Сакаль Т.М.**

Напрямок	Очікувані результати
Розширення асортименту товарів	Збільшення продажів на 15-20%; розширення клієнтської бази на 10-15%; зростання середнього чека на 5-7%
Цінова політика	Підвищення конкурентоспроможності; збільшення продажів на 10-12%; ріст прибутковості на 5% завдяки оптимальному ціноутворенню
Збільшення обсягів продажів	Приріст доходу на 25-30% через запуск онлайн-продажів; збільшення охоплення клієнтів на 20%; зростання лояльності клієнтів на 15% завдяки мобільному додатку
Маркетинг та реклама	Підвищення впізнаваності бренду на 30%; залучення нових клієнтів (+25%); ріст кількості повторних покупок на 20%
Оптимізація витрат і фінансове управління	Скорочення витрат на логістику на 10-15%; зниження рівня товарних залишків на 20%; зростання маржинальності на 5%
Управління персоналом та навчання	Підвищення продуктивності працівників на 15%; зменшення плинності кадрів на 10%; підвищення рівня задоволеності клієнтів на 20%
Забезпечення відповідності стандартам якості	Зменшення рівня браку товарів на 15%; покращення зберігання продукції; підвищення рівня довіри клієнтів на 25%

Напрямок	Очікувані результати
Аналіз виконання стратегії	Поліпшення фінансових показників (дохід +20%, прибуток +10%); ефективніше управління запасами; підвищення задоволеності клієнтів (+30%)

Отже, впровадження стратегічних заходів з удосконалення управління комерційною діяльністю ФОП Сакаль Т.М. призведе до значного збільшення продажів, розширення клієнтської бази та підвищення середнього чека. Оптимізація цінової політики підвищить конкурентоспроможність, а збільшення обсягів онлайн-продажів і використання мобільного додатку сприятимуть зростанню доходу і лояльності клієнтів. Маркетингові заходи покращать впізнаваність бренду та залучать нових клієнтів. Оптимізація витрат і фінансове управління забезпечать зростання маржинальності, а підвищення продуктивності працівників покращить обслуговування клієнтів. Впровадження стандартів якості зменшить рівень браку та підвищить довіру клієнтів.

3.2. Обґрунтування економічної ефективності заходів з удосконалення управління торговельною діяльністю ФОП Сакаль Т.М.

Для вдосконалення товарного асортименту ФОП Сакаль Т.М. слід реалізувати низку ключових заходів:

1. Розширення асортименту харчових продуктів. Зважаючи на зростаючий попит на здорове харчування та органічні продукти, пропонується включити до асортименту магазину органічні та безглютенові продукти. Це дозволить не тільки задовольнити потреби споживачів, які турбуються про своє здоров'я, але й зміцнити репутацію магазину як торгової точки, яка слідує за сучасними трендами.

Прогнозується, що збільшення продажу органічних продуктів на 10-15% надасть можливість залучити нову категорію клієнтів.

Додатковий дохід від продажу складе 50 тис. грн. на місяць. Для

розрахунку додаткового доходу було враховано середню ціну органічного продукту на рівні 100 грн. та плановану кількість покупок на рівні 500 одиниць на місяць.

2. Включення енергетичних напоїв та нових сортів безалкогольних напоїв. На ринку спостерігається підвищений попит на енергетичні напої, особливо серед молоді та активних людей.

ФОП Сакаль Т.М. Пропонується додати до асортименту магазинів популярні бренди енергетичних напоїв, а також розширити варіанти безалкогольних напоїв, зокрема соки та води. Зважаючи на стабільний попит, прогнозується збільшення продажу напоїв на 10%. При середній ціні напою 40 грн. та орієнтовному обсязі продажу 1000 одиниць на місяць, додатковий дохід буде 40 тис. грн. на місяць.

3. Введення нових сортів тютюнових виробів. Оскільки ринок тютюнових виробів стабільно зростає, особливо серед споживачів середнього віку, ФОП Сакаль Т.М.

Пропонується додати нові сорти сигарет та електронних сигарет до асортименту магазину ФОП Сакаль Т.М. Це дозволить розширити клієнтську базу та підвищити лояльність існуючих клієнтів, що вже є покупцями тютюнової продукції. Зростання продажу нових тютюнових виробів очікується на рівні 5-10%. При продажу 200 пачок на місяць, додатковий дохід складе 10 тис. грн. на місяць.

4. Розширення асортименту продукції за рахунок випічки та кондитерських виробів. Це не тільки дозволить збільшити обсяг продажів, але й підвищить унікальність пропозиції. Збільшення продажів такої продукції на 15% при середній ціні 30 грн. та обсязі продажу 700 одиниць на місяць дасть додатковий дохід - 21 тис. грн.

5. Розширення асортименту продуктів для веганів і вегетаріанців. Враховуючи зростаючий попит на вегетаріанські продукти, пропонується розширити асортимент продуктів, що не містять тваринних компонентів. Це

дозволить залучити нових споживачів, які дотримуються особливого харчування.

Прогнозується, що розширення асортименту на 10 веганських та вегетаріанських продуктів може збільшити продажі на 5-7%. При середній ціні 120 грн. за одиницю та обсязі продажу 400 одиниць на місяць очікується отримання додаткового місячного доходу - 48 тис. грн. (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Пропозиції щодо розширення асортименту продукції
магазину ФОП Сакаль Т.М.**

Напрямок розширення асортименту	Показник	Значення	Обґрунтування
Органічні продукти	Середня ціна органічного продукту	100 грн.	Збільшення продажів органічних продуктів на 500 одиниць на місяць
	Кількість продажів на місяць	500 од.	
	Додатковий дохід від продажу	50000 грн.	Очікується додатковий дохід у розмірі 50000 грн./міс.
Енергетичні напої	Середня ціна енергетичного напою	40 грн.	Збільшення продажів енергетичних напоїв на 1000 одиниць на місяць
	Кількість продажів на місяць	1000 од.	
	Додатковий дохід від продажу	40000 грн.	Додатковий дохід від продажу енергетичних напоїв складе 40000 грн./міс.
Тютюнові вироби	Середня ціна пачки сигарет	50 грн.	Збільшення продажів тютюнових виробів на 200 пачок на місяць
	Кількість продажів на місяць	200 пач.	
	Додатковий дохід від продажу	10000 грн.	Очікуваний дохід від продажу тютюнових виробів - 10000 грн./міс.
Випічка, кондитерські вироби	Середня ціна власної продукції	30 грн.	Збільшення продажів власної продукції на 700 одиниць на місяць
	Кількість продажів на місяць	700 од.	
	Додатковий дохід від продажу	21000 грн.	Очікуваний дохід від продажу власної продукції -

Напрямок розширення асортименту	Показник	Значення	Обґрунтування
			21000 грн./міс.
Продукти для веганів та вегетаріанців	Середня ціна продукту	120 грн.	Збільшення продажів веганських та вегетаріанських продуктів на 400 одиниць на місяць
	Кількість продажів на місяць	400 од.	
	Додатковий дохід від продажу	48000 грн.	Додатковий дохід від продажу веганських та вегетаріанських продуктів - 48000 грн./міс.

Отже, розширення асортименту продукції магазину ФОП Сакаль Т.М. дозволяє очікувати значне збільшення додаткового доходу завдяки введенню нових товарних груп.

Введення органічних продуктів, енергетичних напоїв, тютюнових виробів, кондитерських виробів та продуктів для веганів та вегетаріанців забезпечить підприємству додатковий дохід.

Зокрема, органічні продукти та продукти для веганів і вегетаріанців принесуть додатковий дохід у розмірі 50000 грн. та 48000 грн. на місяць відповідно, що свідчить про високий попит на ці категорії.

Збільшення продажів енергетичних напоїв (додатковий дохід 40000 грн./міс.) та власної продукції (додатковий дохід 21000 грн./міс.) також покращить фінансові результати. Додатковий дохід від продажу тютюнових виробів, що складе 10000 грн./міс., стабільно доповнюватиме загальний прибуток (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Очікуваний додатковий дохід ФОП Сакаль Т.М. за напрямками розширення товарного асортименту

Напрямок розширення товарного асортименту	Очікуваний додатковий дохід від продажу	
	грн./міс.	грн./рік
Органічні продукти	50000	600000
Енергетичні напої	40000	480000

Напрямок розширення товарного асортименту	Очікуваний додатковий дохід від продажу	
	грн./міс.	грн./рік
Тютюнові вироби	10000	120000
Випічка, кондитерські вироби	21000	252000
Продукти для веганів та вегетаріанців	48000	576000
Загальний додатковий дохід	169000	2028000

Отже, розширення асортименту товарів дозволить ФОП Сакаль Т.М. підвищити обсяг продажів, залучити нових клієнтів та збільшити прибутковість підприємства. Оновлення асортименту на органічні та безглютенові продукти, енергетичні напої, нові сорти тютюнових виробів, кондитерські вироби та веганські продукти можуть значно поліпшити фінансові результати магазину. Згідно з розрахунками, запропоновані зміни призведуть до збільшення доходу на суму понад 2 млн. грн. на рік.

Важливого значення набуває впровадження в асортимент продукції магазину ФОП Сакаль Т.М. власної продукції, зокрема випічки та кондитерських виробів. По-перше, власне виробництво дозволяє значно знизити витрати на закупівлю готової продукції від сторонніх постачальників, що в довгостроковій перспективі може збільшити маржу та знизити ціну для кінцевого споживача.

По-друге, виробництво випічки та кондитерських виробів підвищує конкурентоспроможність магазину, оскільки споживачі все більше надають перевагу свіжим, натуральним та унікальним продуктам, які відрізняються від масових товарів на ринку. Крім того, наявність продукції власного виробництва дозволяє магазину краще контролювати якість товару та відповідати на запити клієнтів щодо індивідуальних вподобань, таких як безглютенові або органічні продукти.

З точки зору маркетингової стратегії, асортимент, що включає продукцію власного виробництва, дозволяє створити позитивний імідж компанії, збільшити лояльність покупців і навіть залучити нових клієнтів, які

шукають особливі або авторські товари. Також, це сприяє створенню бренду, асоційованого з високою якістю та індивідуальністю.

Власне виробництво надає можливість контролювати не лише якість, але й інноваційність продукції, проводити експерименти з новими смаками або видами випічки, що може стати додатковою конкурентною перевагою на ринку.

Впровадження такої продукції також відкриває нові можливості для розвитку бізнесу, адже це може бути використано як основа для диверсифікації діяльності, що дозволить залучати більшу кількість клієнтів і отримувати додаткові прибутки від продажу власної продукції.

ФОП Сакаль Т.М. запропоновано впровадження проекту з виробництва власної продукції, зокрема випічки та кондитерських виробів. Проект розраховано на 4 роки, обсяг інвестицій складає 700 тис. грн. (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Оцінка інвестиційних витрат проекту з виробництва
випічки та кондитерських виробів**

№	Статті витрат	Вартість, грн.
Закупівля обладнання:		
1	Пекарська конвекційна піч	150 000
2	Тістоміс	50 000
3	Просіювач борошна	20 000
4	Розстоечна шафа	40 000
5	Холодильне обладнання для зберігання сировини	60 000
6	Ваги, робочі столи, форми для випічки	30 000
7	Витяжна система	25 000
8	Посудомийна машина	35 000
9	Дрібний інвентар (ножі, лопатки, миски тощо)	10 000
Разом на обладнання		420 000
Інші витрати:		
10	Ремонт та облаштування приміщення	80 000
11	Початковий запас сировини	50 000
12	Оформлення дозвільної документації та сертифікація	20 000
13	Реклама та маркетинг	15 000

№	Статті витрат	Вартість, грн.
14	Заробітна плата персоналу (2 пекарі + 1 помічник)	90 000
15	Непередбачені витрати	25 000
Разом на інші витрати		280 000
Загальні інвестиції у проєкт		700 000

На основі обраного обладнання виробнича лінія забезпечить ефективний процес випікання продукції, що дозволить підтримувати стабільний випуск широкого асортименту виробів.

Враховуючи потужність такого обладнання прогнозується, що за один цикл випікання, який триває в середньому 1,5 години, буде вироблятися до 100 одиниць продукції, включаючи булочки, круасани, слойки, пиріжки та інші популярні вироби. Враховуючи роботу у стандартному 8-годинному режимі з урахуванням технологічних пауз (заміс тіста, формування, вистоювання та випікання), виробнича потужність на день складатиме приблизно 500 одиниць продукції.

Протягом місяця загальний обсяг випуску складе близько 12500 одиниць випічки. При необхідності розширення асортименту або збільшення обсягів випуску можливий перехід на двозмінний режим роботи, що дозволить збільшити продуктивність до 25000 одиниць на місяць (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Виробничі потужності лінії з виготовлення випічки
та кондитерських виробів**

№	Показники	Обсяг виробництва, од.
1	Одна партія (булочки, круасани, слойки, пиріжки)	100 одиниць за 1,5 години
2	За 8-годинну зміну	500 одиниць
3	За місяць (25 робочих днів)	12500 одиниць

Для реалізації проєкту з виробництва випічки та кондитерських виробів також необхідно врахувати операційні витрати, які забезпечать ефективне впровадження такого проєкту. Серед основних статей витрат: закупівля

сировини для виготовлення продукції, що включає борошно, дріжджі, масло та інші інгредієнти. Також важливою складовою є витрати на зарплату персоналу, включаючи пекарів і допоміжний персонал, що здійснюють безпосередньо виробничий процес.

Необхідно врахувати і комунальні витрати на електроенергію, газ і воду, які є необхідними для нормальної роботи виробничого обладнання та забезпечення магазину.

Крім того, проект передбачає витрати на оренду приміщення, яке буде використовуватися для виробництва та продажу продукції, а також на логістику та пакування товару для подальшої реалізації.

Важливим аспектом є амортизація обладнання, що використовується для виготовлення випічки, оскільки це дозволяє врахувати зношення техніки з часом. Також, необхідно врахувати витрати на рекламу, які забезпечать просування продукції на ринку та залучення нових клієнтів (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Операційні витрати за проектом виробництва випічки (щомісячно)

№	Статті витрат	Сума, грн.
1	Сировина (борошно, дріжджі, масло, тощо)	60000
2	Зарплата персоналу (пекарі, допоміжний персонал)	90000
3	Комунальні витрати (електроенергія, газ, вода)	15000
4	Оренда виробничого приміщення	25000
5	Логістика та пакування товару	10000
6	Амортизація обладнання для виготовлення випічки	10000
7	Рекламні кампанії з просування товару	5 000
Разом операційні витрати		215000

Розрахуємо очікувані обсяги продажів випічки за результатами впровадження проекту:

Середня ціна за одиницю випічки: 50 грн. (враховуючи витрати на виробництво, а також націнку для забезпечення рентабельності).

Очікуваний рівень продажів на день: виходячи з прогнозу, в магазині щодня продаватиметься 200 одиниць продукції. За ціною 50 грн. за одиницю, щоденні продажі становитимуть 10 тис.грн. на день. Якщо магазин працює 25 робочих днів на місяць, то загальний обсяг продажу за місяць складатиме 250 тис. грн. за місяць. Очікуваний річний обсяг продажів складе 3000 тис. грн.

Щомісячний дохід від реалізації продукції становить 250000 грн. Для забезпечення виробничого процесу та покриття операційних витрат необхідно 215000 грн. на місяць. Таким чином, чистий прибуток підприємства складає 35000 грн. щомісяця. Протягом року загальний прибуток, отриманий після вирахування витрат, досягне 420000 грн.

Грошовий потік є важливим фінансовим індикатором, що відображає здатність компанії генерувати грошові ресурси, необхідні для покриття своїх операційних витрат, обслуговування боргів, інвестування в розвиток та виплати дивідендів акціонерам. Грошовий потік може бути як позитивним (коли надходить більше коштів, ніж витрачається), так і негативним (коли витрати перевищують доходи), і є критичним для оцінки фінансової стійкості та ліквідності підприємства. Він складається з трьох основних видів: операційного, інвестиційного та фінансового грошового потоку, що забезпечують різні аспекти діяльності організації. Операційний грошовий потік відображає поточну діяльність підприємства, інвестиційний - витрати та доходи від придбання і продажу активів, а фінансовий - зміни в капіталі, пов'язані з позиками та інвестиціями.

Дисконтування грошових потоків є необхідним етапом фінансового аналізу інвестиційних проєктів, що дозволяє врахувати зміну вартості грошей у часі. Процес дисконтування здійснюється за допомогою коефіцієнта дисконтування, який визначається на основі встановленої ставки дисконту, що дозволяє оцінити реальну прибутковість проєкту та визначити його чисту теперішню вартість (NPV), яка відображає різницю між поточною вартістю майбутніх грошових потоків і початковими інвестиціями.

Чиста приведена вартість (NPV) є одним з основних показників для аналізу результативності інвестиційних проектів, який визначає різницю між приведеною вартістю грошових надходжень, що очікуються від проекту, та початковими інвестиціями. Вона дозволяє визначити, чи вигідно вкладати кошти в проект, порівнюючи дисконтовані грошові потоки з початковими витратами.

Якщо NPV позитивне, це означає, що проект має економічну доцільність, оскільки він генерує більше грошових потоків, ніж було інвестовано, і таким чином створює додаткову вартість для інвестора. Якщо NPV від'ємне, це сигналізує про те, що проект не здатний покрити витрати та принести бажаний дохід, а отже, є економічно невикорисним.

Розрахунок NPV здійснюється за допомогою дисконтованих грошових потоків, враховуючи ставку дисконтування, яка відображає ризики та альтернативні витрати капіталу, що дає можливість оцінити реальну вартість проекту в умовах часу та інфляції, оскільки гроші, отримані в майбутньому, мають меншу цінність, ніж кошти, які отримуються зараз (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

**Аналіз прибутковості проекту звиробництва випічки
та кондитерських виробів**

Рік	Прогнозований грошовий потік, грн.	Коефіцієнт дисконтування (15%)	Дисконтований грошовий потік, грн.	Накопичений дисконтований чистий прибуток, грн.
2026	420000	0,8696	365217,39	-365217,39
2027	420000	0,7561	317580,34	-682797,73
2028	420000	0,6575	276156,82	+958954,55
2029	420000	0,5718	240136,36	+1199090,91

Як видно з розрахунків, з кожним роком дисконтований грошовий потік зменшується через вплив фактору часу, що підтверджує необхідність

врахування вартості грошей у процесі оцінки ефективності інвестиційних рішень.

Визначимо індекс прибутковості проекту. Індекс прибутковості (PI) є показником ефективності інвестиційного проекту, який визначається як відношення суми дисконтованих грошових потоків до початкових інвестицій. Якщо значення PI перевищує 1, це означає, що проект є прибутковим і економічно доцільним, оскільки кожна вкладена гривня приносить більше ніж одну гривню дисконтованих доходів:

$$PI = 1199090,91/700000 = 1,71$$

Індекс прибутковості (PI) становить 1,71, що свідчить про економічну доцільність проекту, оскільки на кожную інвестовану гривню припадає 1,71 грн. дисконтованих надходжень.

Термін окупності проекту визначає період часу, протягом якого інвестовані кошти повністю повертаються за рахунок отриманих грошових потоків. Він є важливим критерієм оцінки інвестиційної привабливості та ризику проекту, оскільки відображає, як швидко підприємство зможе компенсувати початкові витрати та почати отримувати чистий прибуток. Чим коротший термін окупності, тим менший ризик втрат і швидше підприємство досягне фінансової стабільності. Окупність може розраховуватися як у звичайному, так і в дисконтованому вираженні, де враховується вплив фактора часу та ставки дисконтування на вартість майбутніх грошових потоків.

Дисконтований термін окупності є більш точним показником, оскільки враховує зміну купівельної спроможності грошей і відображає реальний період повернення інвестицій з урахуванням знецінення грошових потоків. Якщо термін окупності перевищує життєвий цикл проекту або є занадто довгим, це може свідчити про його низьку ефективність або високий рівень ризику, що може вплинути на рішення щодо його реалізації.

Розрахуємо термін окупності інвестицій в проект виробництва випічки та кондитерських виробів.

Початкові інвестиції в проект: 700000 грн.:

За 2026 рік накопичений прибуток = 365217,39 грн., що значно менше за 700000 грн.

За 2027 рік накопичений прибуток = 682797,73 грн., що все ще менше за 700000 грн.

На початку 2028 року залишок для покриття = $700000 - 682797,73 = 17202,27$ грн.

У 2028 році дисконтований потік = 276156,82 грн. Частка року, необхідна для покриття 17202,27 грн.: $17202,27 / 276156,82 = 0,06$

Таким чином, термін окупності проєкту = 2,06 року (2 роки і 1 місяць).

Отже, запуск власного виробництва випічки ФОП Сакаль Т.М. є економічно доцільним, оскільки дозволяє збільшити прибутковість підприємства, залучити нових клієнтів і створити додаткову конкурентну перевагу. Окупність проєкту прогнозується в межах 2 роки і 1 місяць, після чого магазин ФОП Сакаль Т.М. отримуватиме стабільний прибуток.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. У сучасних економічних умовах успіх будь-якого торговельного підприємства безпосередньо залежить від його здатності підтримувати високий рівень конкурентоспроможності та розвивати стійкі конкурентні переваги. Це стає особливо важливим в умовах динамічного розвитку ринків, зміни потреб споживачів, а також швидкої адаптації нових технологій та інноваційних рішень. Для досягнення високих результатів необхідно постійно працювати над підвищенням ефективності підприємства, що включає в себе не лише поліпшення продукції та послуг, але й оптимізацію внутрішніх процесів управління, маркетингу, логістики та взаємодії з клієнтами.

2. Фізична особа-підприємець Сакаль Т.М. є суб'єктом господарювання, що спеціалізується на торгівлі продуктами харчування та напоями, а також виробами з тютюну. Основний напрям діяльності підприємства полягає у забезпеченні споживачів широким асортиментом

якісних товарів, що відповідають сучасним стандартам безпеки та якості. Підприємство орієнтується на роздрібну торгівлю, що дозволяє задовольняти потреби різних категорій споживачів та забезпечувати стабільний обіг продукції.

3. Організаційно-правова форма ФОП сприяє оперативному прийняттю управлінських рішень та швидкому реагуванню на зміни ринкової кон'юнктури. Завдяки інтеграції сучасних інформаційних технологій у систему управління, підприємство здійснює електронний облік, автоматизацію логістичних процесів та використання аналітичних інструментів для прогнозування попиту, що сприяє оптимізації операційної діяльності.

4. Економічні результати діяльності ФОП Сакаль Т.М. за 2022-2024 роки демонструють стійке зростання фінансових показників. Відбулося суттєве збільшення доходу та валового прибутку, що свідчить про ефективне управління витратами та розвиток бізнесу. Незважаючи на зростання собівартості, її частка у виручці знизилася, що є позитивним сигналом. Найбільш значущим досягненням стало зростання чистого прибутку, що забезпечило фінансову стійкість підприємства та подолання попередніх збитків.

5. Оцінка рентабельності ФОП Сакаль Т.М. вказує на значне покращення фінансових результатів протягом 2022-2024 років. Збільшення доходу та позитивна динаміка рентабельності продажу свідчать про ефективне управління торговельними процесами та зростання прибутковості. Водночас рентабельність валового прибутку, що зросла на 4,2%, також підтверджує покращення ефективності торговельної діяльності підприємства.

6. Аналіз динаміки оборотних активів ФОП Сакаль Т.М. за досліджуваній період свідчить про їх суттєве зростання. Загальний обсяг оборотних активів збільшився на 66,5%, що зумовлено значним зростанням товарно-матеріальних запасів (на 38,6%) та ліквідних активів, які зросли у 7,6 рази. Також спостерігається збільшення дебіторської заборгованості на 63,4%, що може свідчити про розширення торговельної діяльності та

збільшення відстрочених платежів. Власний оборотний капітал зріс на 10,7%, що є позитивним показником фінансової стійкості підприємства.

7. Результати дослідження структури оборотних активів ФОП Сакаль Т.М. демонструють структурні зміни в їх складі. Зниження частки запасів вказує на оптимізацію товарних залишків, а стабільна дебіторська заборгованість підтверджує ефективний контроль розрахунків. Скорочення власного оборотного капіталу свідчить про зростаючу залежність від зовнішнього фінансування.

8. Аналіз структури операційних витрат ФОП Сакаль Т.М. свідчить про активізацію закупівельної діяльності та оптимізацію витрат на персонал . Зниження витрат на оплату праці та соціальне забезпечення вказує на ефективне управління кадровими ресурсами, тоді як зростання інших операційних витрат відображає посилення фінансування інфраструктури та операційної діяльності.

9. З метою детального аналізу фінансового стану ФОП Сакаль Т.М. в роботі проведено комплексну оцінку ключових фінансових показників, зокрема ліквідності та платоспроможності. Результати дослідження вказують на позитивну тенденцію зростання даних показників.

10. SWOT-аналіз діяльності ФОП Сакаль Т.М. показав наявність як сильних, так і слабких сторін, які потребують удосконалення. Підприємству варто зосередитися на покращенні маркетингової стратегії та впровадженні інноваційних технологій продажів.

11. Для підвищення ефективності управління торговельною діяльністю ФОП Сакаль Т.М. рекомендовано розробити конкурентну стратегію управління торговельними процесами, яка охоплює:

- розширення та оптимізація товарного асортименту шляхом введення нових видів продуктів харчування та напоїв;
- запровадження гнучкої цінової політики, що передбачає використання знижок та акцій для залучення покупців;
- покращення стратегії збуту через впровадження сучасних інноваційних технологій продажів;
- запровадження програми лояльності для постійних клієнтів, що

передбачає систему знижок і бонусів;

- підвищення кваліфікації персоналу шляхом регулярних тренінгів та курсів, спрямованих на ознайомлення з новими продуктами, методами продажів і стандартами обслуговування клієнтів;

- стимулювання працівників через систему мотивації, зокрема надання бонусів за виконання планів продажів і премій за високий рівень сервісу.

В роботі економічно обгрунтовано заходи з розширення асортименту продукції магазину ФОП Сакаль Т.М. Введення нових товарів, включаючи органічні та безглютенові продукти, енергетичні напої, нові сорти тютюнових виробів, кондитерські вироби та вегетаріанські продукти, покращить обсяги продажів. За результатами розрахунків, очікується щорічне збільшення доходу на 2028 тис. грн. ФОП Сакаль Т.М., також, запропоновано налагодження власного виробництва випічки та кондитерських виробів. Проведені розрахунки свідчать про економічну доцільність запропонованих заходів, оскільки дозволяють збільшити прибутковість підприємства. Окупність проекту прогнозується в межах 2 років і 1 місяця, після чого магазин ФОП Сакаль Т.М. отримуватиме стабільний прибуток.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гариш О.М., Капелюшна Т.В., Мартиненко М.О. Організація торгівлі: навч. посіб. Київ. 2020. 174 с.
2. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручник. Київ. 2021. 771 с.
3. Данилко В.К., Кушніренко О.М., Марченко К.С. Управління витратами: навч. посіб. Київ. 2019. 256 с.
4. Дикань В. Л., Каграманян А. О., Каличева Н. Є. Товарознавство та комерційна діяльність: підручник. Харків. 2018. 362 с.
5. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В., Шраменко О. В. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ. 2019. 272 с.
6. Живко З. Б. Сучасні методи забезпечення надійності персоналу: навч. посіб. Львів. 2019. 128 с.

7. Заячківська Г. А. Візуальний мерчандайзинг як засіб впливу на поведінку споживачів. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 6. С. 69-74.
8. Іванов Ю.Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: монографія. Харків. 2018. 352 с.
9. Іцхак Кальдерон Адієс. Командне лідерство. Як порозумітися з будь-яким менеджером: підручник. Київ. 2019. 312 с.
10. Квасовський І. О., Кнейслер О.В., Ніпіаліді О.Ю. Фінансовий менеджмент: підручник. Тернопіль. 2018. 478 с.
11. Камінська Т.М. Основи економічної теорії: підручник. Київ. 2023. 232 с.
12. Кібік О. М., Котлубай В. О., Хаймінова Ю. В., Нестерова К. С., Калмикова Н. Ю. Маркетинг: навч.-метод. посіб. Одеса. 2020. 68 с.
13. Ложкін Г. В., Пов'якель Н. І. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика: навч. посіб. Київ. 2017. 416 с.
14. Лугова В. М., Голубєв С. М. Основи самоменеджменту та лідерства: навч. посіб. Харків. 2019. 212 с.
15. Мазаракі А. А., Ільченко Н. Б. Мерчандайзинг: навч. посіб. Київ. 2015. 292 с.
16. Мельник Т.Ю. Товарознавство: підручник. Житомир. 2020. 364 с.
17. Михайленко О.В., Орлова К.Г. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. №13. С. 114-117.
18. Ніколаєв В.П., Ніколаєва Т.В., Євтушенко Г.І., Попович Л.О. Фінансовий менеджмент проектів і програм: навч. посіб. Ірпінь. 2019. 400 с.
19. Олексенко Л. В. Маркетингова політика розподілу: навч. посіб. Київ. 2018. 468 с.
20. Окландер М.А., Чукурна О.П. Маркетингова цінова політика: підручник. Київ. 2020. 284 с.
21. Орлова К.Є. Управління бізнесом: підручник. Житомир. 2019. 319 с.

22. Олійник Н. Конкурентоспроможність підприємства як визначальна характеристика ефективності його функціонування. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2019. № 2. С. 3-12.
23. Поддєрьогін А. М., Білик М. Д., Буряк Л. Д. Фінанси підприємств: підручник. Київ. 2023. 519 с.
24. Приймак В. М. Управління проектами: навч. посіб. Київ. 2017. 464с.
25. Розумей С. Б. Візуальний мерчандайзинг (вітриністика) як засіб просування товару. *Бізнес-навігатор*. 2018. №. 2. С. 47-51.
26. Райко Д.В., Шипуліна Ю.С. Маркетингова товарна політика: навч. посіб. Суми. 2022. 158 с.
27. Романюк С. А. Теорія та практика стратегічного управління: монографія. Київ. 2019. 234 с.
28. Романченко Н.В., Кожемякіна Т.В., Пічик К.В. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ. 2018. 304 с.
29. Сазонова Т.О., Єріна В.В. Роль психологічних методів управління у формуванні ефективної діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2020. № 1. С. 103-109.
30. Стойко О.Я., Дема Д.І. Фінанси: підручник. Київ. 2017. 406 с.
31. Сич Є.М., Стасишен М.С. Стратегічний аналіз: навч. посіб. Київ. 2019. 319 с.
32. Токмакова І., Дикань В., Зубенко І., Маковоз О., Шраменко О. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ. 2019. 272 с.
33. Отенко І. П., Чепелюк М. І. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти: монографія. Харків. 2018. 243 с.
34. Філіна Г.І. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навч. посіб. Київ. 2022. 320 с.
35. Шалева О. І. Електронна комерція: посібник. Київ. 2017. 216 с.
36. Шершньова З.С., Оборська С.В. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ. 2018. 220 с.
37. Юхименко П. Конкурентоспроможність підприємства: підручник.

Київ. 2021. 320 с.

38. The official site of OpenAI (2025), «ChatGPT: Optimizing Language Models for Dialogue», URL: <https://openai.com/blog/chatgpt/> (дата звернення: 16.04.2025)

39. Brigham E., Ehrhardt M. (2020). Financial Management: Theory & Practice 16th Editio. Cengage Learning. 1186 p.

40. McLaney E. (2022) Business finance: theory and practice. Eleventh edition. London: Pearson, 2022. XVI, 527 p.

Додаток А

Інтегровані компоненти управління торговельною діяльністю

Складова компонента	Теоретичне обґрунтування	Підходи до впровадження
Формування асортименту товарів	Вибір товарів для продажу відповідно до потреб ринку та вподобань споживачів. Це включає дослідження ринкових трендів, аналіз попиту та визначення необхідного асортименту.	Аналітика споживацьких уподобань, SWOT-аналіз, дослідження ринку, системи прогнозування попиту.
Цінова політика	Встановлення цін на товари з урахуванням вартості, попиту, конкуренції та цілей підприємства, що впливає на конкурентоспроможність та прибутковість.	Динамічне ціноутворення, знижки, акції, стратегії Penetration Pricing та Skimming Pricing, аналіз цін конкурентів.
Логістичне забезпечення	Організація ефективного транспортування, зберігання та	Використання систем управління ланцюгами

Складова компонента	Теоретичне обґрунтування	Підходи до впровадження
	управління запасами товарів, що забезпечує своєчасне та економічно вигідне постачання продукції до клієнта.	постачання (SCM), оптимізація маршрутів доставки, автоматизація складських процесів.
Маркетингова діяльність	Реклама та інші маркетингові стратегії, спрямовані на просування продукції, залучення нових клієнтів та підтримку лояльності існуючих.	Інтернет-маркетинг, контекстна реклама, соціальні мережі, email-маркетинг, лояльні програми, SEO/SEM, заходи для стимулювання попиту.
Фінансове управління	Керування фінансовими потоками, контроль витрат та оцінка прибутковості для забезпечення ефективного функціонування підприємства.	Бюджетування, фінансовий аналіз, моніторинг витрат, оптимізація капітальних витрат, аналіз прибутковості, розрахунок фінансових коефіцієнтів.