

**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 ЛАНЦЮГОМ
ПОСТАЧАННЯ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

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

**Здобувач
САВЕНКО**

Олександр

**Науковий керівник,
к.ю.н., доцентка**

Олена ТРОПІНА

Дніпро – 2025

ДНПРОВСЬКИЙ 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 здобувачеві

САВЕНКУ ОЛЕКСАНДРУ ЄВГЕНІЙОВИЧУ

- 1. Тема роботи** «Удосконалення управління ланцюгом постачання торговельного підприємства»,
Керівник роботи Тропіна Олена Миколаївна, к.ю.н., доцентка,
затверджені наказом ректора ДДАЕУ від « ____ » _____ 2025 р. № _____.
- 2. Строк подання здобувачем роботи** 01 червня 2025 року.
- 3. Вихідні дані до роботи** Книга обліку доходів ФОП Курочка В.А., звіт про фінансові результати, звіти про рух товарів, звіти про співпрацю з постачальниками, звіт про рівень продажів та попит (2022-2024 роки).
- 4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити).**
 1. Принципи та етапи менеджменту ланцюга постачання.
 2. Інноваційні методи організації логістичних процесів на підприємстві.
 3. Оцінка динаміки розвитку підприємства.
 4. Дослідження процесу управління ланцюгом постачання ФОП Курочка В.А.
 5. Стратегія товаропросування в системі роздрібної торгівлі ФОП Курочка В.А.
 6. Застосування принципів мерчандайзингу у формуванні торговельного простору ФОП Курочка В.А.
- 5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).**
 1. Аналіз показників комерційної діяльності ФОП Курочка В.А.
 2. Динаміка показників ефективності продажів ФОП Курочка В.А.
 3. Структура товарообороту ФОП Курочка В.А. за товарними групами.
 4. Очікуваний приріст продажів за результатами реалізації маркетингових заходів.

5. Прогнозоване збільшення обсягу реалізації товарів ФОП Курочка В.А. за категоріями продукції.

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 року	
2	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2024 року	
3	Вибір і опрацювання інформаційних ресурсів щодо теоретичних засад управління ланцюгом постачання торговельного підприємства. Виконання першого теоретичного розділу.	Жовтень 2024 року	
4	Дослідження комерційної діяльності та системи менеджменту підприємства. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Листопад 2024 року- Березень 2025 року	
5	Розробка шляхів підвищення ефективності управління ланцюгом постачання. Виконання третього проектно - рекомендаційного розділу роботи.	Квітень- травень 2025 року	
6	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2025 року	
7	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, супровідних документів до неї.	Травень 2025 року	
8	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Червень 2025 р.	
9	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2025 року	
10	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2025 року	
11	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2025 року	

Здобувач
САВЕНКО
Керівник роботи

Олександр

Олена ТРОПІНА

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГОМ ПОСТАЧАННЯ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Основні принципи та етапи менеджменту ланцюга постачання.....	8
1.2. Інноваційні методи організації логістичних процесів на підприємстві..	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФОП КУРОЧКА В.А...23	
2.1. Оцінка динаміки розвитку підприємства.....	23
2.2. Дослідження процесу управління ланцюгом постачання ФОП Курочка В.А.....	32
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГОМ ПОСТАЧАННЯ ФОП КУРОЧКА В.А.....	41
3.1. Розробка стратегії товаропросування в системі роздрібної торгівлі ФОП Курочка В.А.....	41
3.2. Застосування принципів мерчандайзингу у формуванні торговельного простору ФОП Курочка В.А.....	51

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	59
ДОДАТКИ.....	62

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та жорсткої конкуренції якісне управління ланцюгом постачання стає критичним фактором забезпечення безперебійності товарообігу, оптимізації витрат і задоволення потреб споживачів. Торговельні підприємства змушені функціонувати в середовищі, де швидкість і точність постачання мають вирішальне значення для успішної діяльності, адже будь-які збої у логістичних процесах можуть призвести до втрати конкурентних переваг, зниження рівня задоволеності клієнтів та суттєвих фінансових втрат.

Впровадження інноваційних підходів до управління постачанням, зокрема цифрових технологій, автоматизованих систем обліку, штучного інтелекту та аналітики великих даних, дозволяє суттєво підвищити гнучкість і прогнозованість логістичних процесів, що є ключовим аспектом адаптації підприємств до динамічних змін ринку. Завдяки сучасним інформаційним технологіям торговельні підприємства отримують можливість здійснювати комплексний моніторинг ланцюга постачання, що включає контроль за рівнем запасів, відстеження руху товарів у режимі реального часу, прогнозування попиту та виявлення можливих ризиків у постачальних

операціях.

Використання штучного інтелекту та аналітики великих даних сприяє глибшому аналізу споживчих уподобань, що дозволяє торговельним компаніям не лише швидше реагувати на зміну попиту, а й проактивно формувати оптимальні запаси продукції, запобігаючи як дефіциту, так і надлишковому накопиченню товарів. Автоматизовані системи управління складськими операціями дозволяють мінімізувати витрати на зберігання, забезпечити ефективну ротацію продукції та скоротити час виконання замовлень, що особливо важливо для роздрібних мереж та компаній, які працюють у сегменті швидкооборотних товарів.

З огляду на зазначене, сучасне управління ланцюгом постачання виходить далеко за межі традиційної логістики та набуває стратегічного значення для підприємств, які прагнуть зміцнити свої ринкові позиції. Впровадження інноваційних підходів до управління постачанням забезпечує підприємствам здатність оперативно реагувати на коливання попиту, мінімізувати витрати, оптимізувати логістичні маршрути та покращувати взаємодію з постачальниками й споживачами. Саме тому безперервний розвиток та модернізація ланцюга постачання є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств у сучасному економічному середовищі.

Таким чином, удосконалення управління ланцюгом постачання є стратегічно важливим завданням для торговельних підприємств, які прагнуть до підвищення ефективності своєї діяльності, зміцнення ринкових позицій та довгострокового розвитку.

Метою роботи є розробка рекомендацій з удосконалення процесу управління ланцюгом постачання торговельного підприємства.

З огляду на визначені цілі, слід реалізувати такі завдання:

- розглянути принципи та етапи менеджменту ланцюга постачання;
- вивчити інноваційні методи організації логістичних процесів на підприємстві;

- здійснити оцінку динаміки розвитку підприємства;
- провести дослідження процес управління ланцюгом постачання ФОП Курочка В.А.;
- запропонувати стратегію товаропросування в системі роздрібної торгівлі ФОП Курочка В.А.;
- розробити рекомендації щодо застосування принципів мерчандайзингу у формуванні торговельного простору ФОП Курочка В.А.

Об’єктом дослідження є процес менеджменту ланцюга постачання ФОП Курочка В.А.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів організації та оптимізації процесів постачання в діяльності торговельного підприємства. Дослідження охоплює механізми управління ланцюгом постачання, методи його вдосконалення, вплив цифрових технологій, логістичних стратегій та аналітичних підходів на ефективність товарних потоків.

Інформаційною базою є нормативно-правові акти, що регулюють торговельну діяльність та логістику, наукові публікації, статті в спеціалізованих виданнях, що висвітлюють сучасні підходи до управління ланцюгами постачання. Також використано дані статистичних звітів, аналітичні дослідження, а також бухгалтерська документація та фінансова звітність ФОП Курочка В.А. за 2022-2024 роки.

Методи досліджень. Під час виконання кваліфікаційної роботи були застосовані такі методи: аналіз і синтез, метод порівняльного аналізу, статистичні методи, метод експертного оцінювання, SWOT-аналіз, метод спостереження, ABC-аналіз, графічний метод, метод факторного аналізу, методи прогнозування та системний підхід.

Наукова новизна. Наукова новизна дослідження полягає у розробці та обґрунтуванні заходів з удосконалення управління ланцюгом постачання ФОП Курочка В.А. на основі впровадження сучасних логістичних стратегій, цифрових технологій та методів оптимізації товарних потоків.

Практична значущість. В роботі запропоновано методи оптимізації товарних потоків для ФОП Курочка В.А., мінімізації витрат на зберігання та транспортування, підвищення швидкості й точності виконання замовлень, що базуються на використанні сучасних цифрових технологій, аналітичних інструментів та автоматизації управлінських рішень. Розроблені рекомендації сприяють підвищенню гнучкості та адаптивності логістичних процесів ФОП Курочка В.А. до змін ринкового середовища, що забезпечує конкурентні переваги та підвищує рівень задоволеності споживачів.

Кваліфікаційна робота включає вступ, три розділи, висновки та список літератури, що налічує 40 джерел. Загальний обсяг роботи становить 61 сторінку друкованого тексту та містить 8 ілюстрацій і 20 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГОМ ПОСТАЧАННЯ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Основні принципи та етапи менеджменту ланцюга постачання

Менеджмент ланцюга постачання (Supply Chain Management, SCM) є комплексним підходом до організації, координації та оптимізації всіх процесів, пов'язаних із переміщенням матеріальних ресурсів, напівфабрикатів та готової продукції від постачальників до кінцевого споживача. В сучасних умовах глобалізації та зростаючої конкуренції ефективно управління ланцюгом постачання стає критично важливим фактором забезпечення стійкого розвитку бізнесу, підвищення його конкурентоспроможності та фінансової стабільності.

Керування ланцюгом постачання – планування, створення та контроль за потоками інформації й матеріалів у ланцюгу постачання з метою задоволення потреб клієнтів з максимальною ефективністю. Спрощено ми можемо сказати, що логістика – наука й практика управління ланцюгами

поставок [9, 17].

Важливим аспектом SCM є взаємодія між усіма учасниками процесу: постачальниками, виробниками, логістичними операторами, дистриб'юторами, роздрібними мережами та кінцевими споживачами. Завдяки впровадженню сучасних технологій, таких як автоматизовані системи управління запасами, прогнозування попиту за допомогою штучного інтелекту та цифрові платформи для інтеграції постачальників, підприємства можуть досягти значного підвищення ефективності та гнучкості операцій.

Основна мета менеджменту ланцюга постачання – це мінімізація витрат і забезпечення стабільності постачань без втрати якості продукції. Ефективне управління цим процесом дозволяє підприємствам уникати надмірного накопичення запасів, скорочувати терміни виробництва та доставки, мінімізувати логістичні витрати та підвищувати загальний рівень обслуговування клієнтів. Одним із ключових факторів успіху є здатність швидко адаптуватися до змін у попиті, коливань ринкових умов та можливих ризиків, таких як перебої у постачанні, зміни регуляторних вимог або економічні кризи.

Сучасні підходи до SCM передбачають інтегроване планування, яке базується на аналізі великих обсягів даних та використанні інформаційних технологій для моделювання оптимальних логістичних рішень. Впровадження цифрових інструментів, таких як блокчейн для прозорості ланцюга постачання, Інтернет речей (IoT) для моніторингу логістичних процесів у реальному часі та хмарні технології для швидкого обміну даними між партнерами, сприяє підвищенню ефективності управління та забезпеченню стабільності процесів.

Основним об'єктом управління логістики, як господарської діяльності, є матеріальний потік, що проходить по логістичному ланцюгу, починаючи від первинного джерела сировини через усі проміжні процеси аж до постачання готової продукції до кінцевого споживача. Об'єктами управління є також фінансові й інформаційні потоки [11, 35].

Менеджмент ланцюга постачання ґрунтується на кількох основних принципах, що визначають його ефективність і здатність забезпечувати конкурентні переваги (табл. 1.1).

До основних принципів можна віднести [36, 39]:

1. Інтеграція всіх учасників ланцюга постачання. Один з ключових принципів менеджменту ланцюга постачання – це забезпечення ефективної взаємодії між усіма учасниками процесу: постачальниками, виробниками, дистриб'юторами, роздрібними торговцями та кінцевими споживачами. Взаємодія між учасниками ланцюга постачання сприяє прискоренню обміну інформацією. Крім того, узгоджене планування та координація дій допомагають мінімізувати ризики перебоїв у постачанні та підвищують загальну надійність логістичних процесів.

Таблиця 1.1

Принципи менеджменту ланцюга постачання [24]

Принципи	Характеристика	Реалізація принципу	Очікувані результати
Інтеграція учасників ланцюга постачання	Забезпечення ефективної взаємодії між постачальниками, виробниками, дистриб'юторами, роздрібними торговцями та кінцевими споживачами.	Встановлення тісних зв'язків і комунікації між усіма учасниками, використання електронних систем для обміну інформацією.	Зниження витрат, збільшення ефективності та спрощення управління ланцюгом постачання.
Орієнтація на клієнта	Задоволення потреб кінцевого споживача через точність виконання замовлень, високий рівень обслуговування, якість продукції та своєчасну доставку.	Проводити регулярні опитування клієнтів, впроваджувати механізми контролю якості, адаптувати асортимент і обслуговування відповідно до потреб клієнтів.	Підвищення рівня задоволеності клієнтів, зміцнення лояльності та забезпечення конкурентних переваг.
Оптимізація витрат і ресурсів	Мета – зниження витрат на транспортування, зберігання, обробку замовлень, закупівлю	Автоматизація процесів, пошук оптимальних постачальників,	Зниження загальних витрат на ланцюг постачання, поліпшення

Принципи	Характеристика	Реалізація принципу	Очікувані результати
	сировини та управління запасами.	впровадження методів Just-in-time та мінімізації запасів.	фінансових показників.
Гнучкість та адаптивність	Здатність ланцюга постачання оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі.	Використання аналітичних інструментів для прогнозування змін, встановлення гнучких договорів з постачальниками.	Збереження стабільності ланцюга постачання, уникнення проблем з постачанням у кризових ситуаціях.
Управління ризиками	Мінімізація ризиків, пов'язаних з постачанням, кризами, природними катастрофами.	Впровадження стратегій управління ризиками (диверсифікація постачальників, страхування поставок)	Зменшення впливу зовнішніх та внутрішніх ризиків на постачання, підвищення стійкості бізнесу.

2. Орієнтація на клієнта. Менеджмент ланцюга постачання має бути орієнтований на задоволення потреб кінцевого споживача, оскільки саме від рівня його задоволеності залежить конкурентоспроможність підприємства та його стабільний розвиток. Для досягнення цієї мети необхідно забезпечити високу точність у виконанні замовлень, що включає ретельний контроль кожного етапу – від отримання заявки до її повного виконання.

Важливим аспектом є підтримка високої якості продукції, що передбачає не лише використання якісної сировини, а й ефективну організацію виробничих процесів, впровадження сучасних технологій та постійний контроль якості на всіх етапах виготовлення та зберігання товару. Крім того, своєчасна доставка відіграє ключову роль у забезпеченні задоволеності клієнтів, оскільки затримки можуть негативно позначитися на репутації підприємства та рівні довіри споживачів [6, 33].

Для досягнення цього важливо налагодити ефективну логістичну систему, оптимізувати маршрути транспортування, забезпечити гнучкість у виборі способів доставки та оперативно реагувати на можливі зміни в умовах постачання. У комплексі ці заходи дозволяють створити ефективний ланцюг

постачання, який забезпечує безперебійне постачання продукції споживачам та сприяє зміцненню ринкових позицій підприємства.

3. Оптимізація витрат і ресурсів є одним із ключових завдань управління ланцюгом постачання, оскільки ефективне використання фінансових, матеріальних та трудових ресурсів безпосередньо впливає на рентабельність підприємства та його конкурентоспроможність. Основною метою є максимальне зниження витрат на всіх етапах логістичного процесу, починаючи від закупівлі сировини і завершуючи доставкою готової продукції кінцевому споживачеві.

Раціональне використання ресурсів передбачає вибір постачальників з оптимальним співвідношенням ціни та якості, впровадження автоматизованих систем управління складськими запасами, що дозволяє уникати надлишків або дефіциту продукції, а також скорочення витрат на зберігання. Крім того, важливим аспектом є мінімізація витрат на транспортування шляхом оптимізації логістичних маршрутів, використання сучасних транспортних технологій та вибору найбільш ефективних способів доставки. Зниження витрат також досягається завдяки впровадженню інноваційних методів обробки замовлень, що скорочують час їх виконання та зменшують потребу в зайвих операціях. Комплексний підхід до оптимізації витрат сприяє покращенню фінансових показників підприємства, підвищенню його конкурентоспроможності та створенню більш гнучкого й адаптивного ланцюга постачання, здатного ефективно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та потреби клієнтів [12, 38].

4. Гнучкість та адаптивність. Оптимізація витрат і ресурсів є ключовим аспектом ефективного управління ланцюгом постачання, оскільки дозволяє підприємствам досягати економічної стійкості, знижувати собівартість продукції та підвищувати рівень обслуговування клієнтів. Для досягнення цієї мети необхідно впроваджувати комплексні стратегії, спрямовані на раціональне використання фінансових, матеріальних та трудових ресурсів на всіх етапах логістичного процесу. Важливим завданням є вибір

постачальників із найкращим співвідношенням ціни та якості, що дозволяє скоротити витрати на закупівлю сировини та забезпечити стабільність поставок. Використання автоматизованих систем управління запасами дає змогу ефективніше контролювати рівень складських залишків, уникати надмірного нагромадження товарів та знижувати витрати на їх зберігання.

Раціоналізація транспортних витрат досягається шляхом оптимізації маршрутів перевезень, впровадження сучасних логістичних технологій, а також використання мультимодальних схем доставки, що дозволяє скорочувати витрати на паливо, мінімізувати холості пробіги та покращувати загальну ефективність транспортування. Додатково значну роль відіграє цифровізація процесів обробки замовлень, що сприяє зменшенню часових витрат, скороченню людського фактора та підвищенню точності виконання операцій.

Також важливою складовою є впровадження енергоефективних технологій і сталих бізнес-підходів, які дозволяють зменшити споживання ресурсів та підвищити екологічну відповідальність підприємства. В результаті комплексна оптимізація витрат у ланцюгу постачання сприяє підвищенню операційної ефективності, зростанню прибутковості компанії, зміцненню її конкурентних позицій та формуванню довгострокових партнерських відносин із контрагентами.

5. Управління ризиками. Управління ризиками в ланцюгу постачання є важливим елементом забезпечення його стабільності та безперервності, оскільки зовнішні фактори можуть суттєво впливати на ефективність постачання та фінансові показники підприємства. Ланцюги постачання зазвичай охоплюють численних учасників, що діють у різних регіонах та економічних умовах, що створює значний рівень невизначеності та потенційних загроз [2, 26].

Одним із ключових ризиків є порушення постачання, які можуть виникати через затримки з боку постачальників, нестачу необхідних матеріалів, логістичні труднощі або проблеми з транспортними мережами.

Такі збої можуть спричинити дефіцит продукції, зриви контрактів та фінансові втрати. Важливим аспектом ризик-менеджменту є аналіз і прогнозування економічних криз, які можуть суттєво впливати на вартість ресурсів, зміну попиту та платоспроможність споживачів.

Ефективне управління ризиками передбачає розробку стратегій мінімізації їх впливу, включаючи диверсифікацію постачальників, створення резервних запасів, впровадження цифрових систем моніторингу та використання страхових механізмів.

Процес менеджменту ланцюга постачання складається з кількох етапів, кожен з яких має важливе значення для загальної ефективності постачання продукції. Основні етапи управління ланцюгом постачання включають: планування та прогнозування; закупівлю та постачання сировини; виробництво; управління запасами, тощо (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Етапи управління ланцюгом постачання [8]

Етапи	Опис	Результати
Планування та прогнозування	Визначення потреб у сировині та продукції, прогнозування попиту, складання планів постачання та оцінка можливих ризиків.	Забезпечення точності попиту та наявності ресурсів для виконання виробничих та торгових процесів.
Закупівля та постачання сировини	Вибір постачальників, укладання контрактів, організація транспортування та митне оформлення (якщо потрібно).	Забезпечення безперервності виробництва завдяки надійним постачанням необхідної сировини.
Виробництво та обробка продукції	Початок виробництва після надходження сировини, оптимізація виробничих процесів для зменшення витрат і часу на виготовлення.	Підвищення ефективності виробництва та мінімізація витрат для збереження конкурентоспроможності.
Управління запасами	Оцінка та контроль рівня запасів для забезпечення безперервності виробництва та своєчасної доставки кінцевим споживачам.	Зменшення витрат на зберігання та забезпечення балансу між попитом та пропозицією.

Етапи	Опис	Результати
Транспортування та доставка	Організація доставки готової продукції різними видами транспорту (авто, залізничним, морським, авіаційним) з акцентом на своєчасність та збереження якості товару.	Гарантування своєчасної та ефективної доставки, підтримка якості продукції під час транспортування.
Зворотний зв'язок та управління постачанням після продажу	Оцінка якості обслуговування через зворотний зв'язок від клієнтів, обробка повернень, гарантійне обслуговування та ремонт.	Покращення клієнтського сервісу та збереження лояльності клієнтів через обробку повернень та гарантії.

Планування та прогнозування. Планування в ланцюгу постачання є фундаментальним етапом, який забезпечує стабільність і ефективність всього процесу постачання продукції. На цьому етапі здійснюється комплексний аналіз потреб у сировині, комплектуючих та готовій продукції, що дозволяє сформулювати обґрунтовані прогнози щодо майбутнього попиту. Важливо враховувати не лише поточні замовлення, а й можливі зміни ринкової ситуації, сезонні коливання, поведінку конкурентів та економічні фактори, які можуть впливати на споживчий попит. Для точного прогнозування використовуються сучасні аналітичні інструменти, що базуються на історичних даних, трендовому аналізі та штучному інтелекті. Окрім прогнозування, планування включає визначення оптимальної кількості товарів для постачання, встановлення графіків поставок, розрахунок необхідних ресурсів та оцінку потенційних ризиків, які можуть виникнути через нестачу сировини, перебої в роботі постачальників або зміни в законодавстві [13, 22].

Закупівля та постачання сировини. Закупівля відіграє ключову роль у функціонуванні ланцюга постачання, оскільки від її ефективності залежить безперебійне забезпечення підприємства необхідними матеріалами та ресурсами для виробництва продукції. Вона охоплює комплекс процесів, спрямованих на вибір надійних постачальників, узгодження умов співпраці,

організацію логістики та контроль якості отриманих товарів. На даному етапі важливо не лише знайти постачальників, які пропонують найкраще співвідношення ціни та якості, а й оцінити їхню репутацію, фінансову стабільність, дотримання строків поставок і відповідність продукції встановленим стандартам. Після вибору постачальників відбувається процес укладання контрактів, що передбачає детальне узгодження умов постачання, включаючи строки, обсяги, ціни, штрафні санкції за порушення зобов'язань, а також механізми вирішення можливих конфліктів.

Управління запасами. Ефективне управління запасами відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності виробничих і логістичних процесів, оскільки від правильного балансу між наявними ресурсами та поточним попитом залежить своєчасність виконання замовлень і рівень задоволеності клієнтів. Оптимізація запасів передбачає не лише підтримку необхідного рівня товарно-матеріальних ресурсів, а й мінімізацію витрат на їхнє зберігання, переміщення та оновлення. Підприємства стикаються з низкою викликів, серед яких необхідність уникнення як дефіциту, що може призвести до зриву постачань і втрати клієнтів, так і надлишкових запасів, що спричиняють додаткові витрати на складські приміщення, страхування та ризик псування продукції. В умовах високої ринкової конкуренції підприємства також активно використовують системи моніторингу руху товарів у реальному часі, що дозволяє оперативно реагувати на зміни попиту та коригувати постачання відповідно до поточних ринкових умов [15, 27].

Транспортування та доставка. Останній етап в ланцюзі постачання включає доставку готової продукції до кінцевого споживача, що може бути здійснено за допомогою різних видів транспорту: автотранспорту, залізничного, морського або авіаційного. Своєчасна доставка та збереження якості товару є критично важливими факторами, які впливають на ефективність ланцюга постачання та рівень задоволеності споживачів. В умовах високої конкуренції підприємства повинні забезпечувати оптимальні логістичні процеси, що дозволяють мінімізувати затримки та уникати втрат,

пов'язаних із псуванням продукції, особливо коли йдеться про товари з обмеженим терміном зберігання.

Зворотний зв'язок та управління постачанням після продажу. Після доставки товару важливо отримати зворотний зв'язок від клієнтів, що дозволяє оцінити якість обслуговування та здійснити необхідні корективи в управлінні ланцюгом постачання. Після доставки товару отримання зворотного зв'язку від клієнтів є одним з найважливіших етапів у процесі управління ланцюгом постачання, що дозволяє підприємству не лише оцінити рівень задоволеності споживачів, а й виявити можливі недоліки в процесах доставки, якості продукції або обслуговуванні [4, 23].

Зворотний зв'язок може бути отриманий через різні канали, такі як опитування клієнтів, онлайн-рецензії, телефонні дзвінки або через соціальні мережі. Зворотний зв'язок, обробка повернень, гарантійне обслуговування та ремонт є не лише інструментами для покращення якості продукції та послуг, але й важливими елементами управління ризиками та підтримки конкурентоспроможності.

1.2. Інноваційні методи організації логістичних процесів на підприємстві

Логістика підприємства - це сукупність організаційних, управлінських і технічних заходів, що забезпечують ефективне управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками на всіх етапах від постачання сировини до доставки готової продукції кінцевому споживачу. Основна мета логістики полягає в забезпеченні своєчасного, точного та якісного переміщення товарів і послуг за оптимальними витратами. Логістика підприємства не є окремим процесом, а інтегрованою системою, яка взаємодіє з іншими функціями підприємства, такими як фінанси, виробництво, маркетинг і збут [28, 37].

Логістична структура підприємства включає кілька ключових підсистем, які виконують окремі функції, але взаємодіють одна з одною з

метою забезпечення ефективного управління ланцюгом постачання (рис. 1.1).

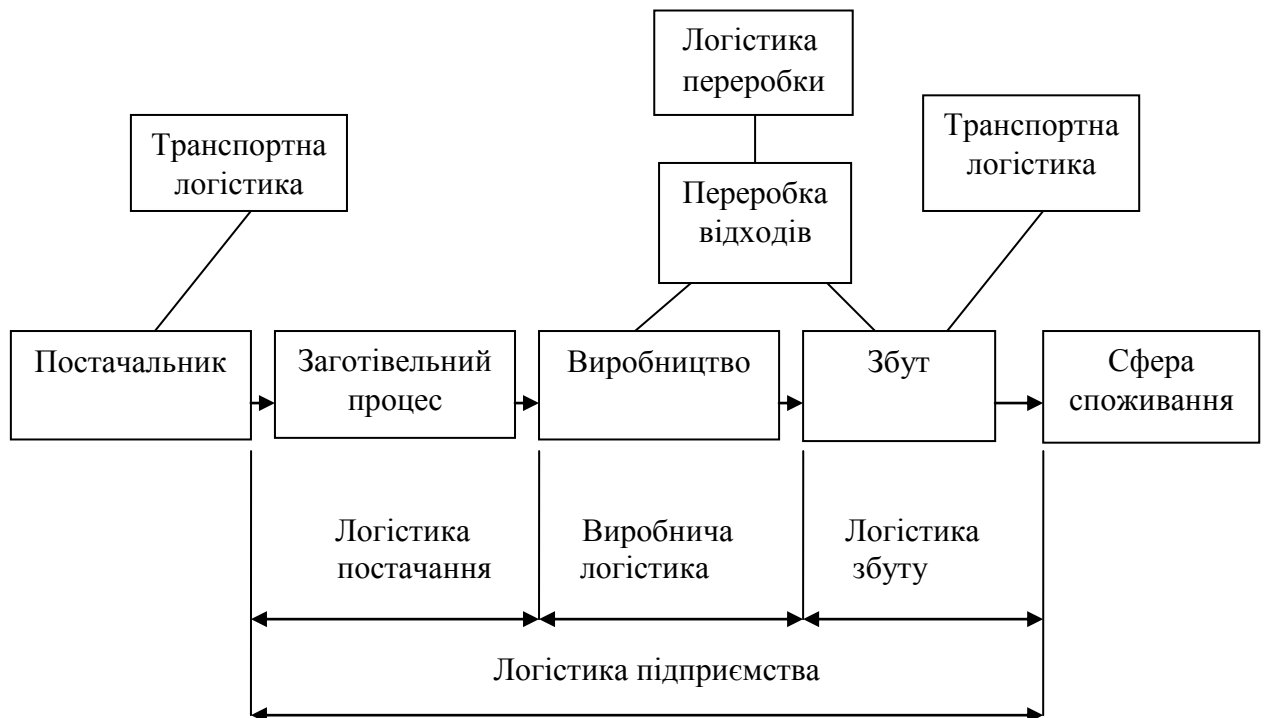


Рис. 1.1. Функціональна організація логістичних процесів підприємства [7]

Управління закупівлею та постачанням сировини та матеріалів включає в себе вибір постачальників, укладання контрактів і організацію постачання необхідної сировини, матеріалів та комплектуючих для виробництва. Задача управління закупівлею - забезпечити безперервність виробничого процесу, мінімізувати витрати на сировину та матеріали, а також підвищити надійність постачання. Це також включає моніторинг ринку постачальників, забезпечення якості закуплених товарів і контроль за виконанням термінів поставок.

Управління запасами. Для забезпечення безперервного виробничого процесу та зниження витрат підприємство повинно оптимізувати рівень запасів. Управління запасами передбачає планування і контроль запасів сировини, напівфабрикатів та готової продукції, зокрема на складах і в пунктах продажу. Завдання полягає у тому, щоб уникнути як надлишків, так і дефіциту товарів, а також мінімізувати витрати на зберігання та обробку

запасів [14, 32].

Управління виробничими процесами включає в себе координацію між виробничими підрозділами для забезпечення своєчасного виготовлення продукції за замовленнями. Логістика виробничого процесу спрямована на оптимізацію робочих циклів, зменшення витрат на виробництво, а також на поліпшення якості продукції. Важливим аспектом є автоматизація процесів, що дозволяє знижувати витрати на робочу силу і скорочувати час виготовлення товару.

Транспортування та перевезення. Логістика транспортування передбачає організацію переміщення сировини та готової продукції між постачальниками, підприємством та кінцевими споживачами. Для цього необхідно вибрати оптимальні транспортні засоби, визначити найбільш ефективні маршрути, забезпечити своєчасність доставки, а також контролювати витрати на перевезення. Врахування таких аспектів, як економічність, безпека і терміни доставки, є важливими для досягнення конкурентних переваг у бізнесі [19, 40].

Зберігання товарів. Зберігання є важливою складовою частиною логістики, оскільки забезпечує належні умови для зберігання продукції до її подальшої обробки або продажу. Це включає в себе ефективне використання складських приміщень, контроль за збереженням товарів, організацію правильного розміщення товарів на складах і складання оптимальних графіків зберігання. Окрім того, необхідно вести точний облік товарів і здійснювати регулярні інвентаризації [1, 18].

Управління збутом і дистрибуцією. Після виробництва продукція має бути доставлена до кінцевого споживача через різні канали збуту. Логістика збуту включає в себе управління каналами продажу, планування обсягів реалізації, роботу з дистриб'юторами, складування і доставку товарів до кінцевих споживачів. Це важливий етап, який забезпечує відповідність вимогам споживачів, задоволення попиту і забезпечення високої якості обслуговування клієнтів.

Інформаційні технології та управління даними. Оскільки логістика підприємства охоплює безліч етапів, для ефективного управління процесами необхідно використовувати сучасні інформаційні технології. Це включає в себе автоматизацію процесів, застосування систем управління запасами, програмне забезпечення для планування транспортування та системи для моніторингу процесів і стану товарів. Використання великих даних (Big Data) і аналітичних систем дозволяє підприємству приймати обґрунтовані рішення для оптимізації логістичних процесів.

Управління фінансами в логістиці. Всі етапи логістичного процесу тісно пов'язані з управлінням фінансами, адже витрати на закупівлю, зберігання, транспортування та інші логістичні операції можуть суттєво впливати на загальну фінансову ефективність підприємства. Логістичний менеджмент повинен передбачати розрахунки бюджету, фінансовий контроль, аналіз витрат і виявлення можливостей для оптимізації витрат [16, 31].

Логістичні процеси відіграють важливу роль у функціонуванні підприємств, оскільки саме через них забезпечується ефективне постачання товарів до кінцевого споживача. В умовах сучасного ринку, де конкуренція постійно зростає, а потреби клієнтів стають все більш вимогливими, важливим аспектом є впровадження інноваційних методів для організації логістичних процесів. Іновації дозволяють підприємствам знижувати витрати, підвищувати швидкість і якість обслуговування, а також адаптуватися до змінюваних умов зовнішнього середовища [3, 20].

Інноваційні методи в організації логістичних процесів на підприємствах сприяють підвищенню ефективності та зменшенню витрат на кожному етапі ланцюга постачання. Впровадження нових технологій дозволяє оптимізувати управління запасами, транспортування, розподіл товарів та забезпечити своєчасність постачань.

Інновації включають автоматизацію процесів, використання нових інформаційних технологій, розвитку безпілотних транспортних засобів, а

також модернізацію складів і використання сучасних методів управління ризиками.

Основними напрямками інновацій є [21, 34]:

1. Автоматизація складських процесів - інтеграція сучасних інформаційних систем для автоматизації роботи складів, відстежування запасів, контролю за виконанням замовлень та управління ними в реальному часі.

2. Використання транспортних технологій - застосування безпілотних та електричних транспортних засобів для оптимізації перевезень і зниження витрат на транспортування.

3. Впровадження управлінських систем для прогнозування попиту - використання систем для аналізу даних і складання прогнозів, що дозволяє підприємствам зменшити надлишки товарів і мінімізувати витрати на зберігання.

4. Інноваційні методи управління ризиками - застосування новітніх аналітичних інструментів для мінімізації ризиків, пов'язаних із порушеннями в ланцюзі постачання, такими як непередбачувані зміни попиту, економічні кризи, чи природні катастрофи. Основні інноваційні підходи до організації логістичних процесів на торговельному підприємстві наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

**Інноваційні методи організації логістичних процесів
на торговельному підприємстві [25]**

Інноваційний метод	Опис методу	Переваги	Приклад використання
Автоматизація складських процесів	Використання сучасних програмних та апаратних засобів для управління запасами і обробкою замовлень.	Зниження трудових витрат, підвищення точності, покращення обслуговування клієнтів.	Впровадження автоматизованих систем управління складом, таких як WMS (Warehouse Management System).
Використання транспортних технологій	Застосування безпілотних та електричних	Зниження витрат на паливо, зменшення часу доставки,	Використання безпілотних дронів або електричних

Інноваційний метод	Опис методу	Переваги	Приклад використання
	транспортних засобів для доставки товарів до клієнтів.	екологічність.	вантажівок для доставки в межах міста.
Управлінські системи для прогнозування попиту	Інтеграція аналітичних платформ для складання точних прогнозів щодо потреб споживачів і попиту на товари.	Зменшення надлишків товару, покращення точності замовлень, оптимізація запасів.	Використання системи прогнозування попиту на основі великих даних (Big Data) та штучного інтелекту.
Інноваційні методи управління ризиками	Впровадження нових аналітичних методів для оцінки і прогнозування ризиків в логістичному процесі.	Підвищення стійкості ланцюга постачання до зовнішніх шоків, зниження фінансових втрат.	Використання систем для моніторингу ризиків (наприклад, вивчення впливу кліматичних змін на доставку).

Застосування інноваційних методів дозволяє торговельним підприємствам не лише зберігати конкурентоспроможність, але й досягати сталого розвитку, підвищувати якість обслуговування та знижувати витрати. Важливим є постійне вдосконалення логістичних процесів через впровадження нових технологій, що дозволяє швидко реагувати на зміни на ринку та потреби клієнтів.

Застосування інноваційних методів в логістичних процесах торговельних підприємств є основним фактором забезпечення їх конкурентоспроможності та сталого розвитку. Завдяки впровадженню новітніх технологій підприємства отримують можливість оптимізувати свої операції, що не лише підвищує ефективність, а й дозволяє значно знижувати витрати, що є критично важливим в умовах високої конкуренції та змінного ринку. Від застосування сучасних інформаційних систем, автоматизованих складів, транспортних технологій, до використання систем прогнозування попиту – дані інновації дозволяють зменшити операційні витрати, забезпечити точність і своєчасність виконання замовлень, а також підвищити

загальну якість обслуговування клієнтів [10, 29].

Впровадження таких інновацій дозволяє розв'язувати проблеми з дефіцитом або надлишком товару, оптимізувати запаси та транспортування, покращуючи таким чином ланцюг постачання від початкових етапів до кінцевого споживача. Постійне вдосконалення логістичних процесів забезпечує гнучкість підприємства, здатність ефективно реагувати на зовнішні та внутрішні зміни, а також надає підприємствам можливість швидко реагувати на потреби клієнтів, що, в свою чергу, зміцнює їх репутацію та підвищує лояльність споживачів. Інновації в логістиці також сприяють покращенню організаційних та фінансових аспектів роботи підприємства. Завдяки автоматизації та цифровізації значно скорочується час на обробку даних, покращується точність планування і прогнозування, що дозволяє значно зменшити операційні витрати та підвищити рентабельність [5, 30].

Отже, інноваційні методи організації логістичних процесів є важливим елементом у стратегії будь-якого торговельного підприємства. Їхнє впровадження дозволяє значно підвищити ефективність роботи, знизити витрати і поліпшити взаємовідносини з клієнтами, що є ключовими факторами для досягнення успіху на сучасному ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФОП КУРОЧКА В.А.

2.1. Оцінка динаміки розвитку підприємства

ФОП Курочка В.А. здійснює підприємницьку діяльність у сфері роздрібної торгівлі, зосереджуючись на продажу продуктів харчування, безалкогольних і алкогольних напоїв, а також тютюнових виробів. Діяльність спрямована на забезпечення споживачів широким асортиментом товарів повсякденного попиту через власну торговельну мережу або окремі роздрібні точки. Основними завданнями підприємства є задоволення попиту

населення, підтримання конкурентних цін, дотримання стандартів якості продукції та забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів.

Аналіз комерційної діяльності підприємства передбачає оцінку основних економічних показників, що відображають ефективність функціонування бізнесу, фінансову стійкість, конкурентоспроможність і прибутковість. Такий аналіз дозволяє оцінити динаміку розвитку підприємства, виявити ключові проблеми.

Основними напрямками дослідження є оцінка фінансових показників (товарообіг, валовий і чистий прибуток, рівень витрат), оцінка ефективності операційної діяльності. Висновки, отримані під час аналізу, є основою для ухвалення стратегічних рішень щодо підвищення ефективності роботи підприємства (табл. 2.1).

Аналіз динаміки ключових економічних показників комерційної діяльності ФОП Курочка В.А. за 2022-2024 роки свідчить про значне покращення фінансових результатів підприємства. Товарообіг зріс на 85,8%, що вказує на активне розширення діяльності та збільшення обсягів продажів. Виручка від реалізації також демонструє позитивну тенденцію, збільшившись на 57,2%, що є наслідком підвищення попиту на продукцію та ефективності збутової стратегії.

Таблиця 2.1

**Динаміка основних показників комерційної діяльності
ФОП Курочка В.А. за період 2022-2024 років**

Показник	2022	2023	2024	Відхилення, 2024/2022	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
Товарообіг, тис. грн.	10979	15111	20400	9420	85,8
Валовий дохід, тис. грн.	4831	5893	7600	2768	57,2
Втрати обороту, тис. грн.	1515	1783	2030	514	34,0
Чистий прибуток,	2417	3777	4900	2482	102,6

Показник	2022	2023	2024	Відхилення, 2024/2022	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
тис. грн.					
Частка валового доходу у виручці, %	43,8	42,8	37,3	-6,5	-15,1
Частка втрат у товарообігу, %	13,6	12,8	10,0	-3,6	-27,1

Чистий прибуток зріс більш ніж удвічі (102,6%), що свідчить про підвищення рентабельності підприємства та ефективності його діяльності.

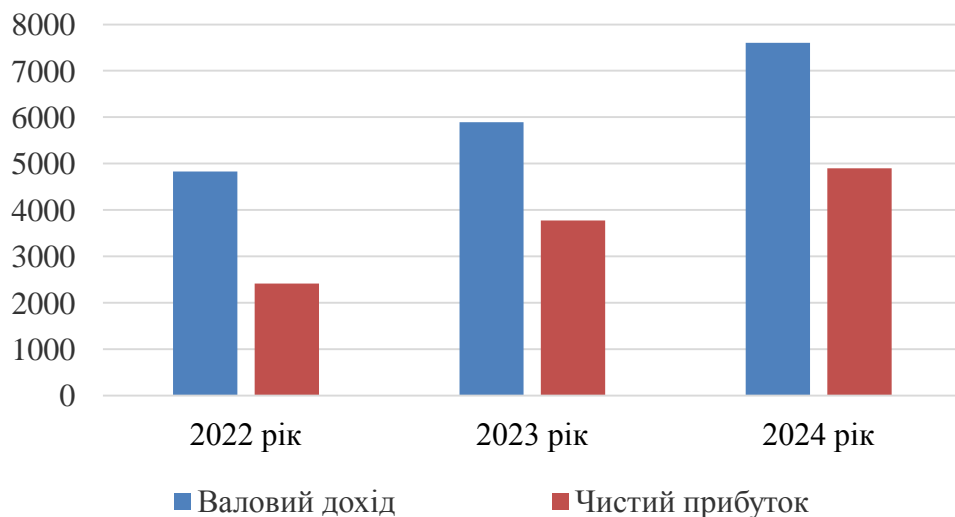


Рис. 2.1. Аналіз показників діяльності ФОП Курочка В.А. за період 2022-2024 років

Водночас спостерігається зниження частки валового доходу у виручці на 15,1%, що може вказувати на зміну цінової політики або збільшення собівартості продукції. Позитивним фактором є скорочення втрат обороту як у абсолютному, так і у відносному вираженні – на 27,1%, що свідчить про покращення контролю за витратами та оптимізацію операційних процесів. Загалом, динаміка показників свідчить про зростання комерційної активності підприємства, ефективне використання ресурсів та покращення фінансової стійкості.

Коефіцієнти ефективності комерційної діяльності є важливими аналітичними показниками, які дозволяють оцінити фінансовий стан підприємства та ефективність його функціонування. Вони характеризують фінансові результати діяльності у відносному вираженні. Аналіз цих показників дає змогу виявити сильні та слабкі сторони комерційної діяльності, оцінити рівень ризиків і знайти шляхи для підвищення ефективності управлінських рішень. Аналіз коефіцієнтів ефективності дозволяє оцінити не лише поточний стан підприємства, а й прогнозувати його майбутні перспективи, що є основою для ухвалення стратегічних управлінських рішень (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Оцінка фінансової ефективності комерційної діяльності
ФОП Курочка В.А. за період 2022-2024 років**

Показники	2022	2023	2024	Відхилення, 2024/2022	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
Показник рівня валового доходу, %	43,9	42,9	37,3	-6,6	-15,03
Показник рівня втрат обороту, %	13,7	12,9	10,0	-3,7	-27,01
Показник рентабельності продажів, %	22,1	24,9	26,5	4,4	19,91

Відповідно до результатів оцінки фінансової ефективності комерційної діяльності ФОП Курочка В.А. за період 2022-2024 років, можна зробити наступні висновки. У 2024 році спостерігається зниження показника рівня валового доходу на 6,6 в.п. порівняно з 2022 роком, що становить 15,03%. Це свідчить про певне зниження загальної фінансової ефективності, яке може бути пов'язане з зовнішніми або внутрішніми чинниками, які впливають на доходи підприємства.

Однак, рівень втрат обороту знизився на 3,7 в.п. або 27,01%, що є

позитивною тенденцією, адже це вказує на покращення здатності підприємства утримувати свої доходи та зменшення втрат. Показник рентабельності продажів збільшився на 4,4 в.п. або 19,91%, що свідчить про зростання ефективності використання ресурсів підприємства для генерації прибутку.

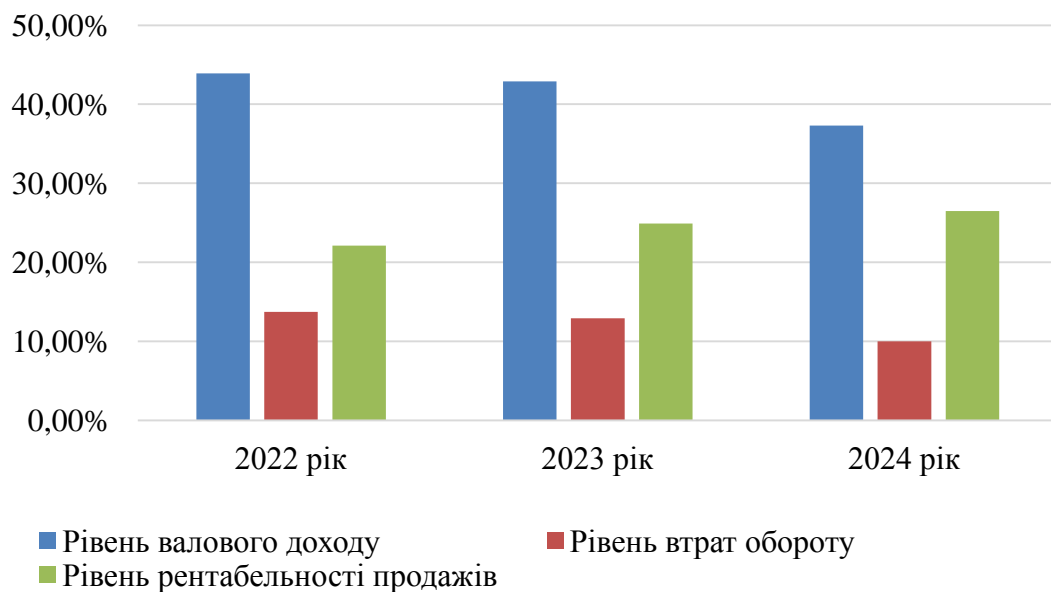


Рис. 2.2. Динаміка показників ефективності продажів ФОП Курочка В.А. за період 2022-2024 років

Таким чином, хоча є деяке зниження валового доходу, загальний тренд свідчить про поліпшення рентабельності продажів і зменшення втрат обороту, що є позитивними ознаками фінансової ефективності підприємства в умовах змінного ринкового середовища.

Аналіз товарообороту у діючих та зіставних цінах є важливим інструментом для оцінки ефективності діяльності торговельного підприємства. Оцінка динаміки продажів у діючих цінах дозволяє оцінити фактичні обсяги товарообороту на основі реальних продажів, що враховує поточні ціни на товари, що дає розуміння того, скільки підприємство заробило в конкретний період.

Аналіз товарообороту у зіставних цінах виключає вплив зміни цін на

товарооборот, що дозволяє оцінити зміни в обсягах продажу без коригування результатів інфляцією чи ціноутворенням, що дає змогу порівнювати ефективність діяльності у різні періоди, зберігаючи стабільність аналізу.

Поєднання аналізу товарообороту в діючих та зіставних цінах дає більш повну картину діяльності підприємства, дозволяє коректно оцінити ефективність управління цінами, продажами та стратегії в умовах змінного ринку (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Аналіз динаміки обсягу товарообороту ФОП Курочка В.А.
у діючих та зіставних цінах**

Рік	Індекс цін	Абсолютне відхилення, +/-	Відносне відхилення, %	Товарооборот в діючих цінах, тис. грн.	Товарооборот у зіставних цінах, тис. грн.
2022	100,0 (базовий)	-	-	10979	10979
2023	110,3	10,3	10,3	15111	13724
2024	115,0	15,0	15,0	20400	17500

Аналіз динаміки обсягу товарообороту ФОП Курочка В.А. у діючих та зіставних цінах показує позитивну тенденцію зростання товарообороту протягом трьох років. У 2023 році відбулося зростання товарообороту в діючих цінах на 10,3% порівняно з попереднім роком, що призвело до збільшення обсягу продажів до 15111 тис. грн. Однак при аналізі товарообороту у зіставних цінах можна побачити, що реальне зростання обсягів продажу, без урахування інфляційного фактору, склало 13724 тис. грн, що свідчить про вплив підвищення цін на загальний товарообіг.

У 2024 році товарооборот у діючих цінах досяг 20400 тис. грн, що є значним зростанням на 15% порівняно з 2023 роком. Однак, товарооборот у зіставних цінах склав 17500 тис. грн, що також підтверджує зростання обсягів продажу, але знову ж таки, значний вплив на результат має

підвищення цін.

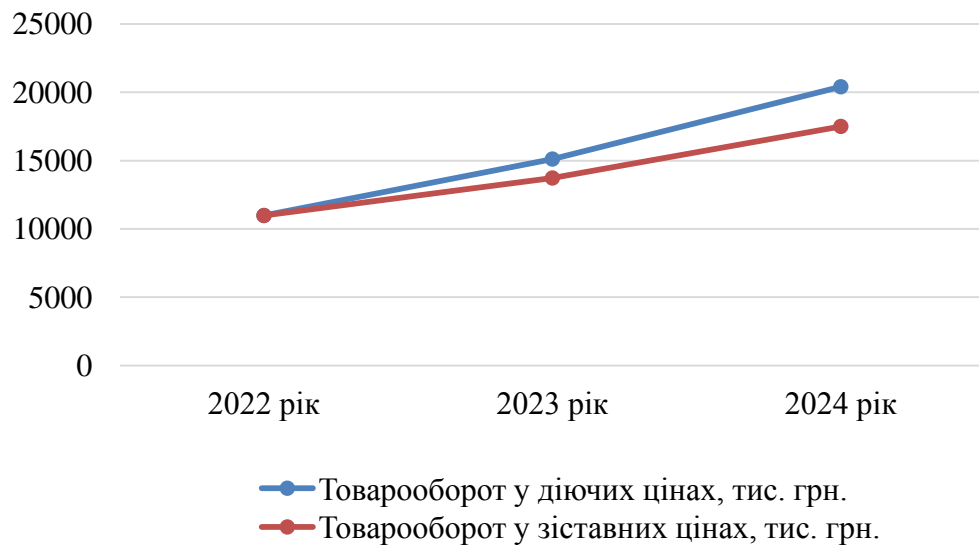


Рис. 2.3. Аналіз товарообороту у діючих та зіставних цінах ФОП Курочка В.А. за період 2022-2024 років

Таким чином, зростання товарообороту ФОП Курочка В.А. в основному обумовлено підвищенням цін на товари, однак реальний обсяг продажу також демонструє позитивну динаміку.

Ритмічність товарообороту визначає стабільність і регулярність продажів на підприємстві в певні періоди часу. Цей показник відображає рівномірність розподілу товарообороту, вказуючи на наявність сезонних коливань чи інших факторів, які впливають на попит.

Показник ритмічності товарообороту відображає стабільність і регулярність здійснення операцій з продажу товарів на підприємстві в певні періоди часу. Він дозволяє оцінити, наскільки рівномірно розподіляються продажі по місяцях, кварталах чи іншим періодам і чи є у підприємства стійкий, прогнозований потік товарообороту, чи спостерігаються різкі коливання. Показник ритмічності дозволяє визначити, чи є у підприємства періоди, коли товарообіг значно зростає або зменшується, що може вказувати на сезонні коливання чи інші фактори, які впливають на попит. Ідеально,

коли товарообіг стабільний і розподілений рівномірно протягом року.

Показник ритмічності дозволяє виявити сезонні коливання попиту на певні товари, що є важливим для планування закупок і запасів на складах, а також для організації маркетингових кампаній. Високий рівень ритмічності дозволяє підприємству краще планувати свої фінансові потоки, мінімізувати ризики дефіциту або надлишку товарів, а також оптимізувати управління виробничими процесами.

Таблиця 2.4

Ритмічність товарообороту ФОП Курочка В.А. у 2024 році

Квартали	Товарообіг, тис. грн.	Частка у загальному товарообігу, %
I квартал	4500	22,06
II квартал	5000	24,51
III квартал	5400	26,47
IV квартал	5500	26,96
Ритмічність товарообігу, %	-	25,00

Результати дослідження ритмічності товарообороту ФОП Курочка В.А. 2024 свідчать, що товарообіг підприємства за кожний квартал збільшується, зокрема в IV кварталі спостерігається найвищий показник - 5500 тис. грн, що становить 26,96% від загального товарообігу. Водночас, частки товарообороту в кожному кварталі є досить рівномірними, що свідчить про відносну стабільність продажів протягом року. Ритмічність товарообороту у 2024 році становить 25%, що підтверджує відсутність значних коливань між кварталами і вказує на помірну рівномірність розподілу товарообігу впродовж року. Це дає змогу підприємству планувати діяльність і управляти запасами більш ефективно, зберігаючи стабільність фінансових потоків.

Продуктивність персоналу торговельного підприємства визначається як ефективність використання працівниками своїх ресурсів (часу, знань, навичок) для досягнення поставлених цілей підприємства. Даний показник

відображає обсяг виконаної роботи за одиницю часу, який може бути вимірний через кількість проданих товарів, виконаних операцій або наданих послуг на кожного працівника.

Високопродуктивний персонал забезпечує ефективну реалізацію товарів, швидке обслуговування клієнтів, зменшення часу на оформлення угод, що в кінцевому результаті підвищує обсяг продажів і покращує фінансові результати торговельного підприємства.

Продуктивність персоналу безпосередньо впливає на рівень задоволеності покупців, оскільки від швидкості, якості та ефективності роботи працівників залежить загальне враження клієнтів про торговельне підприємство. Високий рівень обслуговування означає, що персонал оперативно реагує на запити клієнтів, надає вичерпну інформацію про товари, допомагає у виборі, швидко оформлює покупки та забезпечує післяпродажне обслуговування. Високий рівень продуктивності персоналу сприяє створенню позитивного клієнтського досвіду, що, своєю чергою, підвищує ймовірність повторних покупок і формує лояльність до бренду.

Дослідження ринку свідчать, що задоволені клієнти не лише самі повертаються до магазину, а й рекомендують його іншим, що сприяє залученню нових покупців. Навпаки, низька продуктивність персоналу може призвести до черг, затримок у розрахунках, непрофесійного консультування, що викликає незадоволення клієнтів і знижує рівень їхньої довіри до підприємства. Покращення продуктивності персоналу через навчання, мотивацію і ефективне управління може забезпечити оптимізацію процесів товаропросування, збільшення обсягів продажів і підвищення конкурентоспроможності підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз показників продуктивності персоналу ФОП Курочка В.А.

за період 2022-2024 років

Показники	2022	2023	2024	Відхилення, 2024/2022
-----------	------	------	------	-----------------------

				Абсолютне, +/-	Відносне, %
Середньооблікова чисельність працівників	14	16	18	4	28,6
Чисельність торгово-оперативного персоналу	10	13	15	5	50,0
Товарообіг на одного середньооблікового працівника, тис. грн.	784,3	944,5	1133,3	349,0	44,5
Товарообіг на одного торгово-оперативного працівника, тис. грн.	1097,9	1162,4	1360,0	262,1	23,9

Аналіз показників продуктивності персоналу ФОП Курочка В.А. за період 2022-2024 років свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства. За три роки середньооблікова чисельність працівників зросла на 4 особи (28,6%), а кількість торгово-оперативного персоналу – на 5 осіб (50,0%), що вказує на активне розширення торговельної діяльності. Водночас товарообіг на одного середньооблікового працівника збільшився на 349,0 тис. грн (44,5%), що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Зростання товарообігу на одного торгово-оперативного працівника на 262,1 тис. грн (23,9%) підтверджує ефективну організацію роботи персоналу, що сприяє збільшенню обсягів реалізації продукції. Отримані результати свідчать про позитивні тенденції у продуктивності праці.

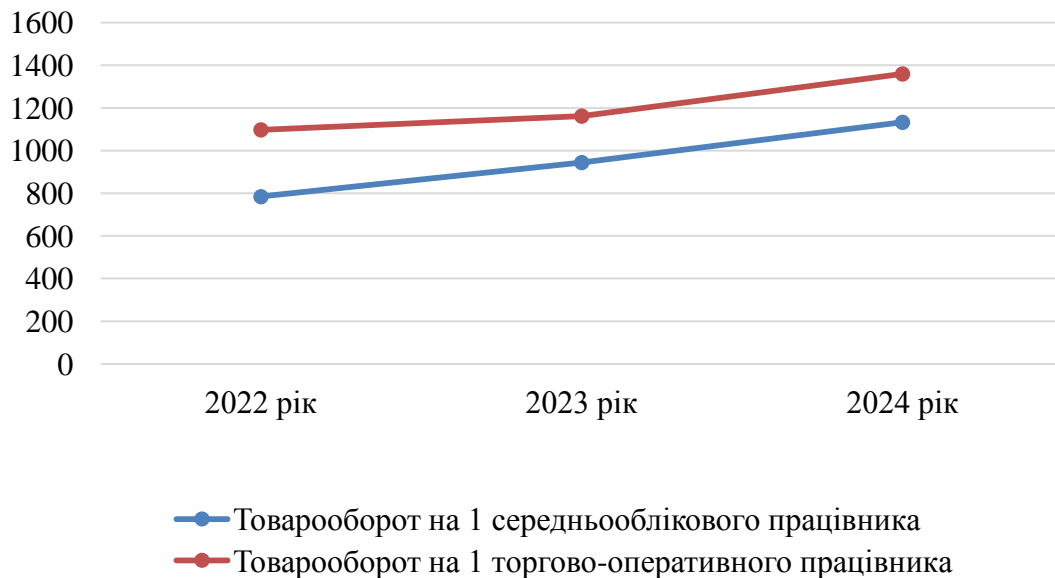


Рис. 2.4. Динаміка продуктивності персоналу ФОП Курочка В.А. за період 2022-2024 років

Аналіз продуктивності персоналу ФОП Курочка В.А. за 2022-2024 роки вказує на позитивну динаміку розвитку підприємства, зростання чисельності працівників та підвищення ефективності їхньої діяльності. Збільшення товарообігу на одного співробітника свідчить про раціональне використання трудових ресурсів ФОП Курочка В.А.

2.2. Дослідження процесу управління ланцюгом постачання ФОП Курочка В.А.

Структура товарообороту характеризує пропорції продажів за товарними категоріями, видами продукції, сегментами споживачів або каналами збуту, відображаючи особливості асортиментної політики та ринкової стратегії підприємства.

Дослідження структури товарообороту дозволяє оцінити співвідношення та динаміку продажів різних груп товарів, що реалізуються підприємством. Аналізуючи структуру товарообороту, можна визначити

основні джерела доходу, виявити найбільш прибуткові та затребувані категорії продукції, а також ідентифікувати товари, попит на які знижується. Таке дослідження є важливим для оптимізації асортиментної політики, оскільки допомагає ухвалювати обґрунтовані рішення щодо розширення або скорочення певних товарних груп, що сприяє підвищенню ефективності управління продажами.

Крім того, дане дослідження дозволяє оцінити вплив сезонних, економічних і маркетингових факторів на реалізацію товарів, що дає змогу розробляти більш точні прогнози та адаптувати стратегію підприємства до змін ринкових умов.

Аналіз структури товарообороту ФОП Курочка В.А. є необхідним інструментом для підвищення конкурентоспроможності підприємства, збільшення рентабельності продажів та ефективного використання ресурсів (табл. 2.6, рис. 2.5).

Таблиця 2.6

**Аналіз структури товарообороту ФОП Курочка В.А.
за групами товарів, 2024 рік**

Група товарів	2023р.		2024р.		Відхилення 2024/2023, %
	Товарообіг, тис. грн.	Частка в загальному товарообігу, %	Товарообіг, тис. грн.	Частка в загальному товарообігу, %	
Продукти харчування	11094	73,4	12240	60,0	13,4
Алкогільні та безалкогільні напої	2085	13,8	5100	25,0	11,2
Тютюнові вироби	952	6,3	2040	10,0	3,7
Інші супутні товари	980	6,5	1020	5,0	1,5
Разом	15111	100,0	20400	100,0	-

Аналіз структури товарообороту ФОП Курочка В.А. за 2024 рік свідчить про домінування продуктів харчування у загальному обсязі

реалізації, їх частка становить 60,0%, що підкреслює основний напрям діяльності підприємства. Значна питома вага цієї групи товарів вказує на стабільний попит серед споживачів, що обумовлено регулярною необхідністю таких товарів у повсякденному житті.

Алкогільні та безалкогільні напої займають другу позицію в товарообороті з часткою 25,0%, що свідчить про важливість цієї категорії у формуванні доходів ФОП Курочка В.А. Тютюнові вироби забезпечують 10,0% товарообороту. Їх стабільний продаж зумовлений постійним споживчим попитом.

Інші супутні товари становлять 5,0% загального товарообороту, що свідчить про їх допоміжну роль у формуванні доходів підприємства. Незважаючи на незначну частку, ця група має важливе значення для розширення асортименту та залучення додаткових категорій покупців.

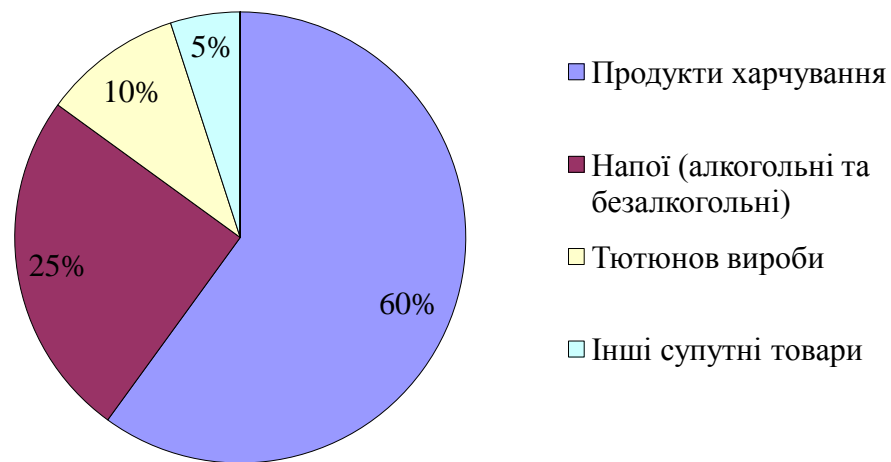


Рис. 2.5. Структура товарообороту ФОП Курочка В.А. за товарними групами, 2024 рік

Отже, структура товарообороту ФОП Курочка В.А. демонструє орієнтацію на реалізацію продуктів харчування як основного джерела доходу, що є закономірним для продовольчої роздрібної торгівлі. Водночас значна частка напоїв і тютюнових виробів свідчить про їхню роль у підтримці стабільних фінансових результатів.

АВС-аналіз є методом класифікації товарів за рівнем їхнього впливу на загальні фінансові результати підприємства. Він ґрунтується на принципі Парето (правило 80/20), згідно з яким 20% асортименту можуть забезпечувати 80% товарообороту або прибутку компанії. Метою аналізу є виявлення найбільш рентабельних товарів, що дозволяє підприємству ефективно керувати ресурсами, оптимізувати запаси, формувати асортиментну політику та зменшувати витрати.

Методологія проведення АВС-аналізу включає кілька етапів. Першим етапом є визначення критеріїв оцінки, для чого зазвичай використовуються такі показники, як обсяг товарообороту (дохід від продажів), частка прибутку, яку приносить певна товарна позиція, частота реалізації товару та оборотність товарних запасів. Другим етапом є збір і обробка даних, на якому формується база даних товарних позицій із зазначенням вибраного критерію оцінки, наприклад, суми продажів за певний період.

Наступним кроком є ранжування товарів за внеском у загальний обсяг продажів, де товари розташовуються у спадному порядку залежно від їхнього впливу на загальний фінансовий результат. Після цього здійснюється розподіл товарів на три категорії: група А, до якої входять найважливіші товари, що забезпечують найбільшу частку товарообороту (приблизно 20% асортименту приносять 70-80% доходу), група В, що складається з товарів середньої важливості (приблизно 30% асортименту формують 15-25% товарообороту), та група С, до якої належать найменш значущі товари (близько 50% асортименту дають лише 5-10% загального товарообороту).

Останнім етапом є візуалізація результатів та розробка рекомендацій, часто через графіки, діаграми або таблиці, що допомагають спростити інтерпретацію та прийняття рішень.

АВС-аналіз має широке застосування в управлінні асортиментом продукції, товарними запасами та фінансовими потоками. За його допомогою підприємство може зосередити маркетингові зусилля на товарах групи А, оскільки вони приносять найбільший прибуток, розробляти стратегії

стимулювання попиту для товарів групи В, а також переглядати доцільність подальшої реалізації товарів групи С.

В управлінні товарними запасами товари групи А необхідно постійно підтримувати на складі у достатній кількості, тоді як запаси товарів групи С можна мінімізувати, щоб не перевантажувати склад і не заморожувати фінансові ресурси.

Формування цінової стратегії передбачає застосування преміального ціноутворення для товарів групи А, а для товарів групи В - цінові акції та стимулювання продажів.

Щодо товарів групи С, можна використовувати політику знижок або ліквідаційного розпродажу.

В частині логістики закупівлі товарів групи А повинні бути регулярними та прогнозованими, для товарів групи В застосовуються стратегічні контракти з постачальниками, а для товарів групи С - зменшення обсягів закупівель або заміна їх на більш рентабельні аналоги.

Перевагами АВС-аналізу є спрощення прийняття управлінських рішень, зменшення витрат, пов'язаних з неефективним управлінням асортиментом і запасами, та здатність швидко реагувати на зміни в попиті, оптимізуючи стратегію продажів. Однак є й обмеження, зокрема метод не враховує сезонність, тренди та інші фактори, що можуть впливати на попит, аналіз ґрунтується лише на кількісних показниках, не враховуючи якісні аспекти товару, а також потребує регулярного оновлення даних, оскільки ринкова ситуація змінюється.

АВС-аналіз є ефективним інструментом для управління асортиментом продукції, який дозволяє підприємствам зосереджувати ресурси на найбільш прибуткових товарах, оптимізувати складські запаси та формувати ефективну маркетингову стратегію.

Використання АВС-аналізу асортименту продукції сприяє підвищенню фінансових показників компанії, зниженню витрат і покращенню задоволеності споживачів (табл. 2.7-2.9).

Таблиця 2.7

**АВС-аналіз товарного асортименту продуктів харчування
ФОП Курочка В.А. за 2024 рік**

Товарна група	Товарообіг, тис. грн.	Частка в групі, %	Кумулятивна частка, %	Група АВС- аналізу
Молочні продукти	3600	17,6	17,6	А
М'ясні та рибні продукти	2800	13,7	31,3	А
Овочі та фрукти	2500	12,2	43,5	А
Хлібобулочні та кондитерські вироби	2200	10,8	54,3	В
Продукти для приготування страв (крупя, консерви, спеції)	1800	8,8	63,1	В
Інші продукти харчування	1140	5,6	68,7	С
Всього	12240	100	-	-

Результати АВС-аналізу товарного асортименту продуктів харчування ФОП Курочка В.А. в 2024 році свідчать, що основну частину товарообороту в даному секторі забезпечують молочні, м'ясні та рибні продукти, а також овочі та фрукти, які разом складають майже 43,5% загального товарообороту в цій групі. Всі ці товари потрапляють до категорії А, що означає їх високу значущість для підприємства.

Продукти, такі як хлібобулочні та кондитерські вироби, а також продукти для приготування страв, розподілені на групу В, що відображає їх середню важливість у загальному товарообороті.

Інші продукти харчування, які складають 5,6% від загального товарообороту, віднесено до групи С, що вказує на їх меншу економічну значущість для підприємства.

Таблиця 2.8

АВС-аналіз товарного асортименту алкогольних та безалкогольних напоїв ФОП Курочка В.А. за 2024 рік

Товарна група	Товарообіг, тис. грн.	Частка в групі, %	Кумулятивна частка, %	Група АВС-аналізу
Пиво	1700	33,3	33,3	А
Вино	1300	25,5	58,8	А
Міцні алкогольні напої	800	15,7	74,5	А
Безалкогольні напої	700	13,7	88,2	В
Соки та інші безалкогольні напої	600	11,8	100,0	С
Всього	5100	100	-	-

АВС-аналіз асортименту товарної продукції ФОП Курочка В.А. в секторі «Напої» у 2024 році показав, що найбільший внесок у товарообіг цієї групи здійснюють пиво, вино та міцні алкогольні напої, які разом складають 74,5% від загального товарообороту. Дані товари віднесено до групи А, що свідчить про їхню високу економічну значущість для підприємства, оскільки вони генерують основний дохід.

Безалкогольні напої займають 13,7% від загального товарообороту та віднесені до групи В, що свідчить про їх середню важливість для підприємства. Така продукція потребує певного рівня уваги, зокрема для стимулювання попиту через маркетингові акції або коригування цінової політики.

Соки та інші безалкогольні напої складають 11,8% товарообігу і віднесені до групи С, що свідчить про їх низьку значущість для загального фінансового результату підприємства, що вказує на необхідність перегляду стратегії для цих товарів через зменшення закупівель або заміну їх на більш рентабельні позиції.

Таблиця 2.9

**АВС-аналіз товарного асортименту тютюнових виробів
ФОП Курочка В.А. за 2024 рік**

Товарна група	Товарообіг, тис. грн.	Частка в групі, %	Кумулятивна частка, %	Група АВС- аналізу
Сигарети	1200	58,8	58,8	А
Тютюн для самостійного виготовлення	500	24,5	83,3	А
Сигари	200	9,8	93,1	В
Інші тютюнові вироби	140	6,9	100,0	С
Всього	2040	100	-	-

АВС-аналіз асортименту тютюнових виробів ФОП Курочка В.А. за 2024 рік демонструє, що найбільший внесок у загальний товарообіг забезпечують сигарети, які складають 58,8% обігу та віднесені до групи А, що свідчить про їхню ключову економічну значущість для підприємства. Тютюн для самостійного виготовлення займає 24,5% товарообігу ФОП Курочка В.А. і також входить до групи А, підтверджуючи високий рівень впливу цієї категорії на товарооборот, а отже і фінансові результати досліджуваного підприємства.

Сигари, які становлять 9,8% товарообігу, віднесені до групи В, що свідчить про їх середню важливість, а інші тютюнові вироби, що складають 6,9% обігу, віднесені до групи С, що вказує на їх менший внесок у загальний показник.

Таким чином, підприємству доцільно зосередити зусилля на оптимізації продажів продукції групи А, зокрема сигарет та тютюну для самостійного виготовлення, та розробити стратегії для підвищення ефективності продажів категорій, що входять до групи В і переглянути доцільність асортименту тих товарів, які віднесені до групи С.

Таблиця 2.10

**Оцінка ефективності використання торгового асортименту
ФОП Курочка В.А. за період 2022-2024 років**

Показники	2022	2023	2024	Відхилення, 2024/2022	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
Рівень рентабельності продажів, %	22,1	24,9	24,0	1,9	8,6
Товарообіг на одну товарну одиницю, тис. грн.	152,5	209,9	283,3	130,8	85,8
Кількість найменувань товарів у кошику, од.	72	68	65	-7	-9,7
Частка найбільш популярних товарних груп у загальному обсязі реалізації, %	48,2	50,5	53,7	5,5	11,4
Середня ціна реалізації 1 одиниці товару, грн.	35,2	38,4	42,1	6,9	19,6
Темп приросту товарообороту в діючих цінах, %	–	37,6	35,1	–	–

Оцінка ефективності використання торгового асортименту ФОП Курочка В.А. за 2022-2024 роки свідчить про успішну оптимізацію асортиментної політики: зростання рентабельності продажів з 22,1% до 24,0% та підвищення товарообороту на одиницю продукції на 85,8% відображають зростання продуктивності, а зменшення кількості найменувань товарів у кошику разом із збільшенням частки популярних груп демонструють концентрацію на прибуткових позиціях.

Підвищення середньої ціни реалізації свідчить про можливість позиціонування продукції у вищому ціновому сегменті, а стабільні темпи приросту товарообороту вказують на збереження конкурентних позицій і створюють умови для подальшого зростання ФОП Курочка В.А.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГОМ ПОСТАЧАННЯ ФОП КУРОЧКА В.А

3.1. Розробка стратегії товаропросування в системі роздрібної торгівлі ФОП Курочка В.А.

Впровадження маркетингової стратегії в діяльність ФОП Курочки В.А. має важливе значення для стабільного розвитку бізнесу, підвищення його конкурентоспроможності та ефективності товаропросування. Чітка маркетингова стратегія дозволяє створити ефективні комунікаційні канали з клієнтами, визначити їх потреби та вподобання, що дає змогу залучати нових покупців і підтримувати лояльність постійних. Завдяки стратегії також можна ефективно організувати рекламні кампанії, знижки та акції, що допомагають привернути увагу до продуктів, покращити їх позиціонування на ринку та збільшити обсяги продажу.

Регулярне застосування маркетингових інструментів сприяє формуванню позитивного іміджу та підвищенню впізнаваності бренду серед цільової аудиторії, що дозволяє зайняти стійкі позиції на ринку, зменшити вплив конкурентів і створити довірливі відносини з клієнтами. Злагоджена маркетингова стратегія дозволяє активніше просувати продукти серед різних сегментів клієнтів, що в результаті призводить до збільшення кількості продажів. Вона також дає змогу регулярно оцінювати ефективність рекламних та інших інструментів, адаптуючи їх відповідно до змін на ринку або в поведінці споживачів, що забезпечує оперативне реагування на нові виклики.

У умовах ринкової конкуренції маркетингова стратегія допомагає не лише залучити нових клієнтів, але й утримати існуючих, пропонуючи їм спеціальні переваги, що робить бізнес більш привабливим порівняно з конкурентами. Таким чином, маркетингова стратегія є важливим

інструментом для досягнення фінансових та стратегічних цілей підприємства, оскільки вона дозволяє оптимізувати процеси продажу та забезпечити сталий розвиток бізнесу на довгострокову перспективу.

Отже, запропонована маркетингова стратегія з підвищення ефективності товаропросування ФОП Курочка В.А. передбачає реалізацію наступних заходів:

1. Активне використання цифрових маркетингових інструментів (таргетована реклама, SEO-оптимізація). Таргетована реклама, яка дозволяє ефективно взаємодіяти з цільовою аудиторією за допомогою персоналізованих рекламних повідомлень у соціальних мережах, пошукових системах та інших онлайн-майданчиках. Це сприяє підвищенню конверсії та залученню нових клієнтів. SEO-оптимізація, що включає комплекс заходів із вдосконалення структури та змісту веб-сайту для покращення його позицій у пошукових системах. Це дозволяє збільшити органічний трафік, підвищити довіру користувачів і забезпечити стабільний приплив потенційних покупців без додаткових витрат на рекламу.

2. Розширення каналів дистрибуції через партнерські точки продажу. Даний підхід передбачає налагодження співпраці з роздрібними мережами, спеціалізованими магазинами та іншими торговими точками, які можуть виступати як офіційні партнери у реалізації продукції. Завдяки цьому забезпечується:

– збільшення географічного охоплення ринку, що дозволяє залучати нових клієнтів та охоплювати ширші споживчі сегменти;

– зростання доступності товару для кінцевого споживача, оскільки продукція буде представлена у більшій кількості точок продажу, що мінімізує логістичні бар'єри;

– оптимізація витрат на утримання власної торгової мережі, оскільки продаж через партнерські точки дозволяє зменшити операційні витрати, пов'язані зі створенням та підтримкою власних магазинів;

– підвищення довіри до бренду, оскільки співпраця з авторитетними та

перевіреними торговими партнерами формує позитивний імідж компанії в очах споживачів.

3. Впровадження програм лояльності для постійних клієнтів. Для підвищення ефективності товаропросування ФОП Курочки В.А. пропонується впровадження програм лояльності для постійних клієнтів. Це дозволить створити додаткову мотивацію для покупців, щоб вони поверталися і здійснювали нові покупки:

- бонусні системи: клієнти отримують бонуси або бали за кожну покупку, які потім можна обміняти на знижки чи подарунки. Це стимулює повторні покупки та підвищує середній чек;

- персоналізовані пропозиції: використовуючи аналіз покупок, ФОП Курочки В.А. може створювати спеціальні знижки або акції для постійних клієнтів, орієнтуючись на їхні інтереси та вподобання;

- програми рекомендацій: заохочення клієнтів ФОП Курочки В.А. до залучення нових покупців через систему винагород за рекомендації;

- програми для бізнес-клієнтів: окремі умови співпраці для корпоративних клієнтів, що дозволить не тільки збільшити обсяги продажів, але й розширити ринок збуту.

За результатами реалізації пропонованої маркетингової стратегії очікується зростання обсягу продажів ФОП Курочки В.А. (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Прогнозований приріст продажів внаслідок впровадження маркетингової стратегії ФОП Курочка В.А.

Захід	Витрати, грн.	Очікуваний приріст продажів,	
		тис. грн.	%
SEO-оптимізація сайту	30000	1020	5
Таргетована реклама	50000	2040	10
Програми лояльності	20000	2448	12
Партнерські точки продажу	40000	612	3

Разом	140000	6120	30
-------	--------	------	----

Враховуючи результати прогнозованого приросту продажів, можна зробити висновок, що впровадження запропонованих маркетингових заходів для товаропросування ФОП Курочки В.А. призведе до значного зростання обсягів продажів.

Загалом, очікується приріст на 6120 тис. грн, що становить 30% від поточних обсягів продажу ФОП Курочки В.А.

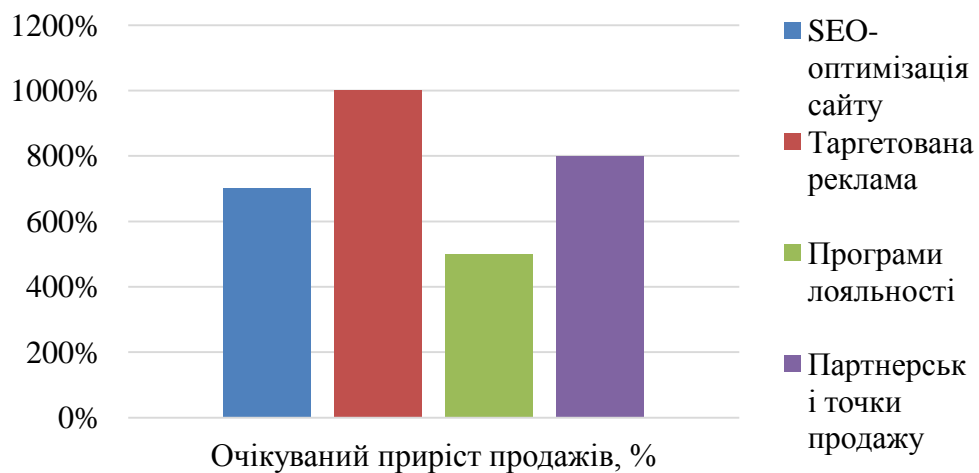


Рис. 3.1. Очікуваний приріст продажів за результатами реалізації маркетингових заходів ФОП Курочка В. А.

Найбільший вплив на зростання продажів має таргетована реклама, що забезпечить приріст на 2040 тис. грн (10%), за нею йде SEO-оптимізація з приростом 1020 тис. грн (5%). Запровадження програм лояльності та партнерських точок продажу також дасть суттєвий результат, із приростами відповідно 2448 тис. грн (12%) і 612 тис. грн (3%). Таким чином, ефективне поєднання цих заходів дозволить значно покращити фінансові показники підприємства.

Очікується найбільший приріст продажів ФОП Курочки В.А. в сегменті продуктів харчування, де товарообіг у 2024 році складає 12240 тис. грн. і частка в загальному товарообігу становить 60%.

Приріст у цій групі товарів складатиме 3672 тис. грн., що є значним

вкладом у загальне зростання.

Таблиця 3.2

Очікуваний приріст продажів ФОП Курочка В.А. за групами товарів

Група товарів	Товарообіг за 2024 рік, тис. грн.	Частка в загальному товарообігу, %	Очікуваний приріст, тис. грн
Продукти харчування	12240	60,0	3672
Алкогільні та безалкогольні напої	5100	25,0	1530
Тютюнові вироби	2040	10,0	612
Інші супутні товари	1020	5,0	306
Разом	20400	100,0	6120

Другим за значенням є сегмент алкогільних та безалкогільних напоїв, де приріст складе 1530 тис. грн. при товарообігу 5100 тис. грн. і частці 25%. Тютюнові вироби, хоча й займають лише 10% в загальному товарообігу, також мають прогнозований приріст на рівні 612 тис. грн. Інші супутні товари ФОП Курочки В.А. забезпечать приріст 306 тис. грн., що є менш значущим у порівнянні з основними досліджуваними категоріями товарів.

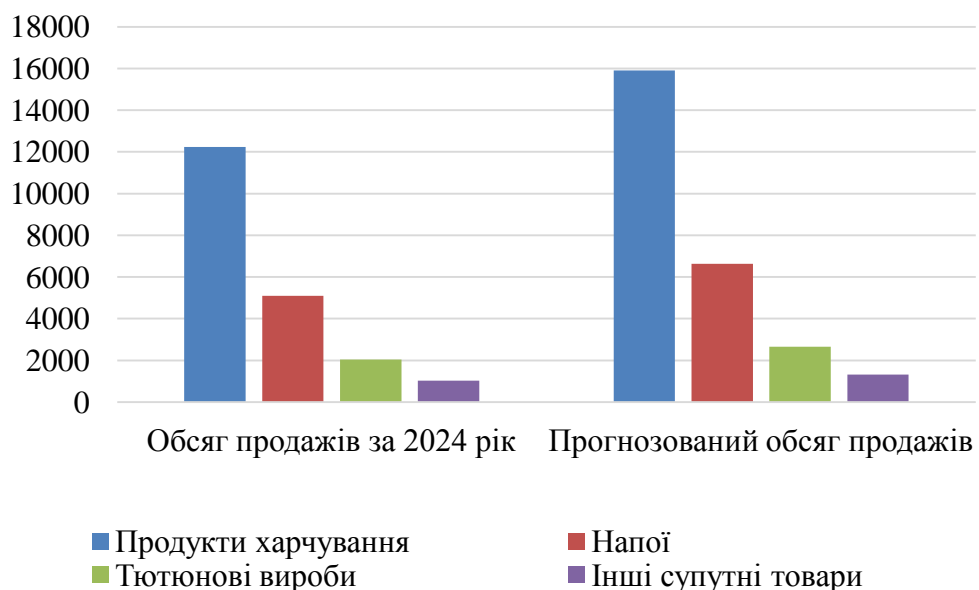


Рис. 3.2. Прогнозоване збільшення обсягу реалізації товарів ФОП Курочка В.А. за категоріями продукції

Окрім маркетингових заходів, стратегія товаропросування ФОП Курочки В.А. має включати:

1. Оптимізацію логістики та складських процесів. Підвищення ефективності роботи складів і своєчасне поповнення асортименту дозволить уникнути дефіциту товарів і знизити витрати на зберігання. Оптимізація доставки товарів до магазинів допоможе скоротити час доставки, що позитивно позначиться на швидкості обслуговування клієнтів.

2. Розширення асортименту товарів ФОП Курочки В.А. Вивчення попиту на різні товари та доповнення асортименту новими, популярними позиціями задовольнить потреби більшої кількості клієнтів, що може позитивно вплинути на обсяги продажу.

3. Покращення обслуговування клієнтів магазину ФОП Курочки В.А. Впровадження стандартів обслуговування, підвищення кваліфікації персоналу, створення зручних умов для покупців збільшить лояльність клієнтів та їх задоволеність від покупок.

5. Аналіз і моніторинг конкурентів ФОП Курочки В.А. Постійний моніторинг ринку і аналіз діяльності конкурентів допоможе коригувати стратегію просування товарів, пропонувати кращі умови для клієнтів та вчасно реагувати на зміни в попиті.

6. Покращення взаємодії ФОП Курочки В.А. з постачальниками. Налагодження тісніших партнерських відносин з постачальниками сприятиме отриманню більш вигідних умов закупівлі, що забезпечить конкурентоспроможні ціни та знижки для кінцевих споживачів.

7. Впровадження програм мотивації для персоналу магазину ФОП Курочки В.А. Створення системи бонусів для продавців за виконання планів продажу, а також за ефективність у взаємодії з клієнтами стимулюватиме їх до досягнення кращих результатів і покращення якості обслуговування.

З метою оптимізації логістичних процесів ФОП Курочка В.А. пропонується впровадження автоматизованої системи управління складом (WMS), що дозволить автоматизувати облік товарів, контроль запасів,

обробку замовлень і процеси на складі, знижуючи людський фактор і помилки, а також забезпечуючи більш точне та оперативне поповнення асортименту.

Оптимізація маршрутів доставки через використання програмного забезпечення для планування маршрутів сприятиме мінімізації витрат на транспорт, скороченню часу на доставку та забезпечення своєчасного постачання товарів до магазинів. Важливо також переглянути умови співпраці з постачальниками для отримання більш вигідних умов поставок або укласти контракти з кількома постачальниками, що забезпечить безперебійність поставок і конкурентоспроможні ціни. Використання складів з кращим розташуванням ближче до торгової точки зменшить час доставки та витрати на транспортування.

Впровадження автоматизованої системи управління складом (WMS): вартість впровадження 100000 грн. (одноразова покупка програмного забезпечення та налаштування). Після впровадження WMS можна очікувати скорочення витрат на людські ресурси (2-3 працівники) та зниження помилок при обробці замовлень, що дозволить заощадити 40000 грн. щорічно. Термін окупності: $100000 \text{ грн.} / 55000 \text{ грн.} = 1,8$ роки.

Оптимізація маршрутів доставки: вартість програмного забезпечення для планування маршрутів: 20000 грн. на рік. Очікувані заощадження - скорочення витрат на паливо та зменшення витрат на транспортування на 15% дозволить зекономити 40000 грн. щорічно. Термін окупності: $20000 \text{ грн.} / 30\,000 \text{ грн.} = 0,7$ року.

Використання складів з кращим розташуванням: вартість оренди нових складів: додаткові 40000 грн. на рік за рахунок зміни місцезнаходження складу.

Очікуються заощадження - зменшення витрат на транспортування (зниження витрат на доставку товарів до магазинів) на 20000 грн. щорічно. Термін окупності: $40000 \text{ грн.} / 20000 \text{ грн.} = 2$ роки (табл. 3.3).

За результатами аналізу економічної доцільності впровадження заходів

з оптимізації логістичних процесів ФОП Курочки В.А. можна стверджувати, що всі запропоновані заходи характеризуються коротким терміном окупності та забезпечують значні щорічні заощадження.

Таблиця 3.3

Аналіз економічної доцільності впровадження заходів з оптимізації логістичних процесів ФОП Курочка В.А.

Захід	Вартість впровадження, грн.	Очікувані заощадження, грн./рік	Термін окупності
1. Впровадження автоматизованої системи управління складом (WMS)	100000	55000	1,8 роки
2. Оптимізація маршрутів доставки	20000	30000	0,7 року
3. Використання складів з кращим розташуванням	40000	20000	2 роки
Загальні заощадження	160000	105000	-

Оптимізація маршрутів доставки демонструє найшвидший термін окупності – 0,7 року, що свідчить про високу ефективність цієї міри при незначних інвестиційних витратах, тоді як впровадження автоматизованої системи управління складом і використання складів з кращим розташуванням мають терміни окупності 1,8 та 2 роки відповідно, що також є прийнятними з економічної точки зору.

Розширення асортименту товарів є стратегічно доцільним заходом для ФОП Курочки В.А., оскільки дасть змогу оперативно реагувати на зміни ринкового попиту та задовольняти зростаючі потреби споживачів. Розширення асортименту позитивно вплине на диверсифікацію ризиків, пов'язаних із сезонними коливаннями попиту, і забезпечить ФОП Курочка В.А. можливість більш гнучко адаптуватися до ринкових умов.

На основі проведеного аналізу попиту та дослідження ринкових

трендів ФОП Курочки В.А. запропоновано товари спрямовані на задоволення потреб різних груп клієнтів, що, в свою чергу, може позитивно вплинути на обсяги продажу продукції (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Пропозиції з розширення асортименту товарів ФОП Курочка В.А.

Категорія товарів	Найменування товару	Характеристика	Очікуваний приріст продажів (%)	Рекомендовані постачальники
Продукти здорового харчування	Органічні фрукти та овочі	Сертифіковані продукти, вирощені без використання пестицидів та хімічних добрив	10-15%	Локальні органічні фермерські господарства
Готові страви та напої	Готові салати та смузі	Збалансовані готові до вживання страви для швидкого обіду, з натуральних інгредієнтів	8-10%	Співпраця з місцевими виробниками готових страв та кухнями
Преміум-товари	Холодні пресовані соки	Натуральні соки з мінімальною обробкою, збереженням вітамінів	5-8%	Виробники преміум-продуктів, спеціалізовані дистриб'ютори
Продукти для дітей	Органічне дитяче харчування	Продукція без штучних добавок та консервантів	7-10%	Сертифіковані постачальники дитячого харчування
Еко-товари та веганські продукти	Біо-снеки та веганські перекуси	Здорові закуски без штучних компонентів, орієнтовані на споживачів, що дотримуються еко-стандартів	5-7%	Постачальники спеціалізованих еко- та веганських товарів

Очікуваний приріст продажів у межах 5-15% підтверджує економічну доцільність розширення асортименту ФОП Курочки В.А., що дозволить

підвищити конкурентоспроможність підприємства та забезпечити його стійкий розвиток.

Програма мотивації для персоналу магазину ФОП Курочки В.А.

1. Бонуси за виконання плану продажів:

– встановлення щомісячного плану продажів для кожного працівника або зміни;

– виплата грошових бонусів за перевиконання плану (наприклад, +5% від окладу за перевиконання на 10%, +10% за перевиконання на 20%);

– впровадження додаткових нематеріальних заохочень (сертифікати, подарунки, додаткові вихідні).

2. Мотивація за якість обслуговування:

– введення системи «Таємний покупець» для оцінки рівня обслуговування клієнтів;

– бонуси за високі оцінки у відгуках клієнтів (за кожні 10 позитивних відгуків – грошова премія або корпоративний подарунок);

– рейтинг співробітників за якістю обслуговування з публічним визнанням кращих працівників місяця.

3. Продаж додаткових товарів:

– додатковий відсоток від вартості проданих товарів з високою маржинальністю;

– конкурси серед продавців із винагородою за найбільший обсяг проданих додаткових товарів.

4. Навчання та кар'єрний ріст:

– оплата або компенсація курсів підвищення кваліфікації;

– перспективи кар'єрного зростання (старший продавець, адміністратор магазину);

– впровадження внутрішніх тренінгів щодо ефективного продажу та роботи з клієнтами.

Ця програма дозволить не лише підвищити рівень продажів, а й покращити якість сервісу, збільшити лояльність клієнтів та зменшити

плинність кадрів у магазині ФОП Курочки В.А.

3.2. Застосування принципів мерчандайзингу у формуванні торговельного простору ФОП Курочка В.А.

ФОП Курочка В.А. здійснює підприємницьку діяльність у сфері роздрібної торгівлі, зосереджуючи увагу на продажу продуктів харчування, безалкогольних і алкогольних напоїв, а також тютюнових виробів. У таких умовах особливу роль відіграє ефективне використання принципів мерчандайзингу, що дозволяють максимізувати обсяг продажів, оптимізувати торговельний простір і забезпечити високий рівень задоволення потреб споживачів.

Мерчандайзинг як стратегічний інструмент включає в себе комплекс заходів, спрямованих на покращення представленості товару, оптимізацію асортименту та забезпечення привабливого вигляду торговельного простору. Для ФОП Курочка В.А. застосування принципів мерчандайзингу є важливим фактором для створення конкурентоспроможного середовища, підвищення рівня продажу та задоволення вимог клієнтів.

Один з основних принципів мерчандайзингу - це стратегічне розташування товарів в торговому просторі. Важливо, щоб товари були доступні для покупців і приваблювали їх увагу.

Для ФОП Курочка В.А. доцільно застосовувати принципи зонування торговельного простору:

1. Початкова зона: перше, що бачить покупець, коли входить до магазину, – це зона акційних товарів. Тут доцільно розміщувати найпопулярніші товари, що мають високий попит серед клієнтів. Це дозволить підвищити рівень спонтанних покупок.

2. Зона основних товарів: для продуктів харчування, напоїв та тютюнових виробів важливо створити зону, де покупці можуть швидко знайти необхідні позиції. Для цього слід використовувати чітке маркування, тематичні полиці та промо-матеріали, що підвищують обізнаність про ці

товари.

3. Зона імпульсних покупок: біля каси або в безпосередній близькості від виходу з магазину доцільно розміщувати невеликі товари, які можуть зацікавити покупців на останньому етапі їхнього перебування в магазині. Це можуть бути, наприклад, продукти харчування або напої на ходу.

Візуальний мерчандайзинг є потужним інструментом формування привабливого торговельного простору. Використання правильного освітлення, кольорових схем, промо-матеріалів та декоративних елементів дозволяє створити емоційну атмосферу в магазині, що сприяє збільшенню кількості покупок.

Для ФОП Курочка В.А. особливу увагу варто звернути на наступні аспекти:

1. Освітлення: яскраве, але не різке освітлення підкреслює важливі ділянки торгового простору, підвищує видимість товарів і надає простору чистого і охайного вигляду.

2. Колірні рішення: використання кольорів, що відповідають бренду, а також підібраних для конкретних товарних груп, допомагає направити погляд покупця і створює враження організованості.

3. Декорації: сезонні або тематичні декорації (наприклад, до свят або акцій) додають візуального інтересу і допомагають підкреслити унікальність торгового простору.

Іншим важливим аспектом мерчандайзингу є правильний вибір асортименту товарів. Для ФОП Курочка В.А. цей принцип має бути застосований у контексті потреб клієнтів, враховуючи попит на різні категорії товарів, які представлені в асортименті магазину.

Важливою є організація товарних груп в магазині ФОП Курочка В.А.:

– продукти харчування мають бути розміщені за категоріями: молочні продукти, хлібобулочні вироби, заморожені продукти тощо, дозволяє покупцям швидше знаходити необхідні товари;

– категорії безалкогольних і алкогольних напоїв повинні бути чітко

відокремлені, з підсвічуванням ключових позицій або акційних товарів для спонукання до покупки;

– тютюнові вироби мають бути розміщені на спеціальних полицях, що дозволяє забезпечити комфортне обслуговування клієнтів без порушення законодавства щодо викладення таких товарів.

Впровадження принципів мерчандайзингу матиме суттєвий позитивний вплив на ключові показники діяльності ФОП Курочка В.А., сприяючи оптимізації торговельного простору та підвищенню рівня продажів. Завдяки раціональному розташуванню товарів у найбільш вигідних зонах магазину, покращенню візуального представлення продукції, використанню ефективного освітлення, гармонійних кольорових рішень та інших елементів візуального маркетингу покупці отримають більш комфортний та привабливий простір для здійснення покупок.

Очікується, що впровадження цих заходів призведе до зростання рівня продажів у результативно мерчандайзованих зонах на 10-15%, що безпосередньо вплине на загальну виручку підприємства (табл. 3.5-3.7).

Таблиця 3.5

Прогнозований приріст продажів за результатами впровадження мерчандайзингу в секторі «Продукти харчування»

Товарні групи	Товарообіг, 2024 р., тис. грн.	Частка в групі, %	Очікуваний приріст продажів	
			%	тис. грн.
Молочні продукти	3600	25,6	13	468
М'ясні та рибні продукти	2800	19,9	11	308
Овочі та фрукти	2500	17,8	14	350
Хлібобулочні та кондитерські вироби	2200	15,7	15	330
Продукти для приготування страв	1800	12,8	13	234
Інші продукти харчування	1140	8,1	12	137

Товарні групи	Товарообіг, 2024 р., тис. грн.	Частка в групі, %	Очікуваний приріст продажів	
			%	тис. грн.
Разом	12240	100,0	-	1827

Отже, у секторі «Продукти харчування» очікується загальне зростання товарообігу на 1827 тис. грн. Найбільший приріст прогнозується у категорії молочних продуктів (468 тис. грн), овочів та фруктів (350 тис. грн), а також хлібобулочних і кондитерських виробів (330 тис. грн). Це пояснюється їх високим попитом серед споживачів та ефективним розташуванням у мерчандайзингових зонах.

Таблиця 3.6

**Очікуване зростання продажів за результатами впровадження
мерчандайзингу в секторі «Напої»**

Товарні групи	Товарообіг, 2024 р., тис. грн.	Частка в групі, %	Очікуваний приріст продажів	
			%	тис. грн.
Пиво	1700	33,3	15	255
Вино	1300	25,5	14	182
Міцні алкогольні напої	800	15,7	13	104
Безалкогольні напої	700	13,7	15	105
Соки та інші безалкогольні напої	600	11,8	13	78
Разом	5100	100,0	-	724

Прогнозоване зростання продажів у секторі «Напої» за рахунок впровадження мерчандайзингових стратегій становить 724 тис. грн. Найбільший приріст очікується у категорії пива (255 тис. грн.) та вина (182 тис. грн.), що пояснюється їх високою часткою у структурі товарообігу та підвищеною чутливістю до ефективного розміщення у торговому просторі. Значний приріст також прогнозується для безалкогольних напоїв (105 тис. грн.), що свідчить про перспективність застосування спеціальних викладок та акцентів у візуальному представленні товару. Загалом, оптимізація викладки,

використання точок імпульсного попиту та підсилене маркетингове оформлення сприятимуть зростанню продажів у всіх підкатегоріях напоїв, покращуючи фінансові результати підприємства.

Таблиця 3.7

Прогнозований приріст продажів тютюнових виробів після впровадження мерчандайзингу в ФОП Курочка В.А.

Товарні групи	Товарообіг, 2024 р., тис. грн.	Частка в групі, %	Очікуваний приріст продажів	
			%	тис. грн.
Сигарети	1200	58,8	13	156
Тютюн для самостійного виготовлення	500	24,5	12	60
Сигари	200	9,8	11	22
Інші тютюнові вироби	140	6,9	10	14
Разом	2040	100,0	-	252

Впровадження мерчандайзингових заходів на товарних групах тютюнових виробів ФОП Курочка В.А. забезпечить прогнозований приріст продажів на загальну суму 252 тис. грн. Найбільший приріст у 13% очікується за групою «Сигарети», що є основним продуктом у асортименті, і прогнозований приріст продажів у цій групі становить 156 тис. грн. Значне зростання показників продажів також прогнозується для групи «Тютюн» - приріст складе 12%, що дорівнює 60 тис. грн. Прогнозоване зростання продажів для групи «Сигари» складе 11%, а для «Інших тютюнових виробів» - 10%. Тому правильне застосування принципів мерчандайзингу може значно покращити продажі тютюнових виробів, оптимізуючи розташування продукції та забезпечуючи кращу видимість для споживачів.

Отже, впровадження мерчандайзингових заходів має суттєво покращити продажі та збільшити товарообіг ФОП Курочка В.А. Очікується, що застосування цих заходів позитивно вплине на фінансові показники підприємства, адже за рахунок покращення видимості товарів і

стимулювання імпульсних покупок відбудеться зростання продажів у всіх розглянутих категоріях, що забезпечить підвищення конкурентоспроможності ФОП Курочка В.А.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Можливості та напрями вдосконалення системи управління ланцюгом постачання ФОП Курочка В.А. з урахуванням сучасних тенденцій та інноваційних підходів. Оптимізація логістичних процесів і підвищення ефективності постачання шляхом застосування передових методів управління та цифрових технологій. Стратегії модернізації та розвитку системи постачання для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

2. Метою кваліфікаційної роботи є розробка рекомендацій щодо покращення управління ланцюгом постачання торговельного підприємства. Об'єктом дослідження виступає ФОП Курочка В.А., що спеціалізується на реалізації продуктів харчування, напоїв та тютюнових виробів.

3. Дослідження показників ефективності торговельної діяльності ФОП Курочка В.А. за період 2022-2024 років дозволяє зробити висновок про позитивну динаміку основних фінансових результатів. Зокрема, спостерігається зростання товарообігу, збільшення валового доходу та підвищення рівня прибутковості від продажів. Це свідчить про ефективну систему управління підприємством, оптимальну стратегію розвитку та вдалі управлінські рішення, які сприяють стабільному зміцненню ринкових позицій і підвищенню конкурентоспроможності бізнесу.

4. Аналіз ритмічності товарообігу ФОП Курочка В.А. у 2024 році показав, що протягом року спостерігається відносно стабільний та помірно рівномірний розподіл обсягів реалізації товарів. Така тенденція свідчить про збалансовану структуру продажів та відсутність різких коливань у динаміці товарообігу, що є важливим фактором для стабільного функціонування підприємства. Завдяки цьому ФОП Курочка В.А. має можливість більш ефективно планувати свою діяльність, оптимізувати управління товарними

запасами, мінімізувати ризики надлишкових залишків або дефіциту продукції, а також підвищувати рівень обслуговування клієнтів.

5. Аналіз структури товарообігу ФОП Курочка В.А. показує, що основну частку реалізації займають продукти харчування, які становлять 60% загального обсягу продажів. Це підтверджує, що підприємство зосереджене насамперед на торгівлі продовольчими товарами, що є його ключовою сферою діяльності. Важливе місце у формуванні доходів також займають алкогольні та безалкогольні напої, частка яких складає 25%, а також тютюнові вироби (10%), що пояснюється стабільним попитом на ці категорії продукції серед споживачів. Решта товарів, що представлені в асортименті, виконують допоміжну функцію, сприяючи розширенню вибору для клієнтів, підвищенню середнього чека та залученню нових покупців, що позитивно впливає на конкурентоспроможність підприємства.

6. Результати проведеного ABC-аналізу товарного асортименту ФОП Курочка В.А. демонструють, що в сегменті «Продукти харчування» ключову роль у формуванні товарообігу відіграють молочні, м'ясні та рибні продукти, а також овочі та фрукти, на які припадає 43% загального обсягу реалізації. Це свідчить про високий рівень попиту на дану категорію товарів та їхню значущість у структурі продажів підприємства. Щодо товарної групи «Напої», аналіз показав, що найбільший внесок у товарообіг мають пиво, вино та міцні алкогольні напої, сукупна частка яких становить 74,5%. Це підкреслює стабільну популярність алкогольної продукції серед споживачів і її вагомий вплив на фінансові результати підприємства. Водночас менш прибутковими позиціями для ФОП Курочка В.А. є хлібобулочні вироби та безалкогольні напої, які мають нижчий рівень продажів.

7. У даній роботі здійснено комплексну оцінку ефективності використання торгового асортименту ФОП Курочка В.А. За аналізований період спостерігається позитивна динаміка фінансових показників, зокрема зростання рентабельності продажів, що свідчить про підвищення прибутковості підприємства. Також зафіксовано збільшення товарообігу на

одиницю продукції, що вказує на покращення обіговості товарів та оптимізацію процесів реалізації. Однією з важливих тенденцій є скорочення кількості найменувань товарів у загальному асортиментному кошику, що супроводжується зростанням частки популярних та високоліквідних товарних груп. Це свідчить про стратегічну концентрацію підприємства на найбільш прибуткових позиціях, що дозволяє не лише підвищити ефективність продажів, а й оптимізувати управління товарними запасами, мінімізувати витрати на зберігання та покращити оборотність капіталу. Такий підхід сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та зміцненню його позицій на ринку.

8. Для покращення ефективності управління ланцюгом постачання та стимулювання зростання обсягів товарообігу ФОП Курочка В.А. в даній роботі запропоновано низку заходів, спрямованих на оптимізацію процесів постачання, вдосконалення взаємодії з постачальниками та споживачами, а також на впровадження нових підходів до управління запасами та логістики:

1) маркетингову стратегію, що забезпечить суттєве зростання продажів. Застосування таргетованої реклами та програми лояльності в торговельній діяльності ФОП Курочка В.А. сприятиме зростанню його товарообігу на 6120 тис. грн.

2) впровадження автоматизованої системи управління складом, що забезпечить щорічну економію 55000 грн. при терміні окупності 1,8 року. Оптимізація маршрутів доставки дозволить скоротити витрати на 30000 грн. на рік. Використання складів із кращим розташуванням сприятиме зменшенню часу доставки та витрат на транспортування.

3) розширення торгового асортименту за рахунок товарів, спрямованих на задоволення потреб різних груп клієнтів, що, в свою чергу, позитивно вплине на обсяги продажу продукції. Прогнозується приріст продажів у межах 5-15%, що підтверджує економічну доцільність даного заходу.

4) запровадження мерчандайзингу, який є найбільш ефективним методом організації торговельного простору на сьогодні. Очікується, що

найбільший приріст буде спостерігатися в таких категоріях, як молочні продукти (468 тис. грн.), овочі та фрукти (350 тис. грн.), а також хлібобулочні та кондитерські вироби (330 тис. грн.).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аулін В. В., Лисенко С. В., Гриньків А. В., Голуб Д. В., Головатий А. О. Логістика постачання транспортних і виробничих підприємств, фірм, компаній: навч. посіб. Кропивницький. 2022. 325 с.
2. Артеменко Л. П., Пічугіна М. А., Артеменко О. Т. Бенчмаркінг конкурентоспроможності підприємств на європейському ринку. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2019. №16. С. 152-161.
3. Бедрій Я.І., Тарнавський Є.М., Тригуб С.М., Ходаковський В.Ф. Основи логістики: навч. посіб. Херсон. 2019. 260 с.
4. Біловодська О.А. Логістика: теорія та практика: навч. посіб. Київ. 2019. 356 с.
5. Григорак М.Ю. Інтелектуалізація ринку логістичних послуг: концепція, методологія, компетентність: монографія. Київ. 2017. 513 с.
6. Гук О.В., Мохонько Г.А. Інвестування стартап проектів в Україні. Електронний науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку». 2019. № 36. С. 114-118.
7. Жигалкевич Ж.М., Кам'янська О.В. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Київ. 2022. 214 с.
8. Коляденко С.В. Використання ланцюгів постачання в умовах діджиталізації економіки. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. № 2. С. 41-52.
9. Крикавський Є. В., Похильченко О. А., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок: підручник. Львів. 2020. 848 с.
10. Колот А. М., Швиданенко Г. О. Створення власного бізнесу: навч. посіб. Київ. 2017. 311 с.
11. Кулішов В. Економіка підприємства: теорія і практика: навч. посіб.

Львів. 2021. 205 с.

12. Копитко М.І. Управління інноваціями: навч. посіб. Львів. 2019. 292 с.

13. Кобиляцький Л. С. Управління конкурентоспроможністю: навч. посіб. Київ. 2017. 301 с.

14. Куцик В. І., Лупак Р. Л. Моделювання конкурентних позицій підприємств реального сектора економіки на внутрішньому ринку. *Бізнес Інформ*. 2017. № 12. С. 244-249.

15. Краснокутська Н.С. Стратегічне управління: навч. посіб. Харків. 2017. 460 с.

16. Кожушко Л. Ф., Кропивко С. М. Управління проектами: навч. посіб. Київ. 2016. 388 с.

17. Литовченко І.Л., Пилипчук В.В. Інтернет-маркетинг: навч. посіб. Київ. 2017, 184 с.

18. Лисак О. І., Андрєєва Л. О., Болтянська Л. О. Економіка підприємства: навч. посіб. Мелітополь. 2020. 272 с.

19. Міценко Н., Міщук І. Розбудова системи логістики суб'єктів торговельного підприємництва та її сутнісно-критеріальна характеристика. *Журнал європейської економіки*. Тернопіль. 2019. № 1. С. 54-80.

20. Матвій І.Є., Сорочак О.З. Проектний менеджмент: прикладні аспекти: навч. посіб. Львів. 2021. 331 с.

21. Марценюк О.В., Давидюк В., Ружицька К. Фактори підвищення ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання. *Причорноморські економічні студії*. 2023. № 81. С. 107-112.

22. Мулик Т. О. Аналіз господарської діяльності: навч. посіб. Київ. 2020. 288 с.

23. Олексенко Л.В. Маркетингова політика розподілу: навч. посіб. Київ. 2018. 468 с.

24. Окландер М.А., Чукурна О.П. Маркетингова цінова політика: підручник. Київ. 2020. 284 с.

25. Олійник Л. В., Кузнєцова А. П. Методологічні засади формування

стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. № 3. С. 118-126.

26. Прокопенко О.В. Стратегічне управління системною стійкістю національної інноваційної системи: монографія. Суми. 2019. 222 с.

27. Пічугіна Т.С., Ткачова С.С., Ткаченко О.П. Управління змінами: навч. посіб. Харків. 2020. 226 с.

28. Приймак В. М. Управління проектами: навч. посіб. Київ. 2017. 464с.

29. Скрипник С.В., Титок В.В., Короленко О.Б. Сучасні методи управління витратами на підприємстві. *Наукові перспективи*. 2021. № 7. С. 255-266.

30. Сенишин О.С., Кривешко О.В. Маркетинг: навч. посіб. Львів. 2020. 347 с.

31. Старченко Г. В. Управління проектами: теорія та практика: навч. посіб. Чернігів. 2018. 306 с.

32. Фостолович В. А., Сімаков О. О. Місце управління витратами в сучасній системі управління. *Економіка та держава*. 2019. № 10. С. 36-45.

33. Цибульська Е.І. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Харків. 2018. 320 с.

34. Череп А. Маркетинг: навч. посібн. Київ: Кондор, 2021. 728 с.

35. Чернікова Н.М. Інвестиційна політика підприємств в умовах цифровізації. *Причорноморські економічні студії*. № 64. 2021. С. 108-112.

36. Черчик Л. Інвестиційний менеджмент: навч. посіб. Луцьк. 2017. 171 с.

37. Швидка Т. Проблеми забезпечення добросовісної конкуренції та впровадження правил ринкової економіки. Підприємництво, господарство і право. Господарське право і процес. 2021. № 3. С. 126-131.

38. The official site of OpenAI (2025), «ChatGPT: Optimizing Language Models for Dialogue», URL: <https://openai.com/blog/chatgpt/>(дата звернення: 12.04.2025)

39. Vasylytsiv T., Irtysheva I., Lupak R., Popadynets N., Shyshkova Y., Boiko Y., Ishchenko O. (2020), Economy's innovative technological

competitiveness: Decomposition, methodic of analysis and priorities of public policy. Management Science Letters. Vol. 10. No. 13. P. 3173-3182.

40. Thompson Arthur. Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concept and Cases, 2017, 912 pages.

ДОДАТКИ

Додаток А

Логістична структура підприємства та її функціональні підсистеми

Підсистема	Функції	Взаємодія з іншими підсистемами
Закупівельна логістика	Вибір постачальників, закупівля товарів, контроль поставань	Взаємодіє з складською логістикою для забезпечення необхідного рівня запасів
Складська логістика	Зберігання товарів, управління запасами, контроль якості продукції	Підтримує закупівельну логістику, забезпечує безперебійне постачання товарів для дистрибуції
Транспортна логістика	Організація перевезень, вибір оптимальних маршрутів, мінімізація витрат на транспортування	Координує роботу із закупівельною та складською логістикою для своєчасної доставки продукції
Розподільча логістика	Управління каналами збуту, доставка товарів до споживачів	Тісно пов'язана з транспортною логістикою для забезпечення ефективного розподілу продукції
Інформаційна логістика	Моніторинг товарних потоків, аналітика та прогнозування попиту, використання інформаційних систем	Інтегрується з усіма підсистемами для покращення координації та ефективності процесів
Зворотна логістика	Повернення бракованих товарів, утилізація або переробка продукції	Працює із складською та інформаційною логістикою для контролю за поверненнями і мінімізації

Підсистема	Функції	Взаємодія з іншими підсистемами
		втрат