

**Міністерство освіти і науки України**  
**Дніпровський державний аграрно-економічний університет**  
**Факультет менеджменту і маркетингу**  
**Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,  
д.н.держ.упр., проф.**  
\_\_\_\_\_ **Наталія БОНДАРЧУК**  
**« \_\_\_\_\_ » грудня 2025 р.**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В**  
**УМОВАХ СУЧАСНИХ ЗМІН**

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

**Здобувач**

**Валерій НЕМИЛОСТИВИЙ**

**Науковий керівник,  
К.е.н., доцент**

**Валерій ГАРКАВИЙ**

**Дніпро – 2025**

# ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**Факультет:** Менеджменту і маркетингу

**Кафедра:** Менеджменту, публічного управління та адміністрування

**Освітньо-професійна програма:** «Менеджмент»

**Спеціальність:** 073 «Менеджмент»

**Ступінь вищої освіти:** Магістр

З А Т В Е Р Д Ж У Ю

Зав. кафедри \_\_\_\_\_  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

## ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

НЕМИЛОСТИВИЙ ВАЛЕРІЙ ВІТАЛІЙОВИЧ

(прізвище, ім'я, по батькові)

**1. Тема роботи:** Удосконалення управління підприємством в умовах сучасних змін

**Науковий керівник:** Гаркавий Валерій Васильович, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по ДДАЕУ від « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 року № \_\_\_\_\_

**2. Термін подання здобувачем роботи:** 10 грудня 2025 р.

**3. Вихідні дані до роботи:** звітність ПП «ФТФ» за 2020-2024 роки, статистичні дані, публікації по темі досліджень.

**4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):**

- вивчити особливості управління підприємством гуртової торгівлі;
- визначити ефективність діяльності ПП «ФТФ»;
- розробити кроки по вдосконаленню процесів управління підприємством гуртової торгівлі.

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

Рисунок 1. Оптова торгівля проти роздрібною торгівлі: огляд.

Рисунок 2. Типи організаційної культури.

Рисунок 3. Основні функції управління торговельним підприємством.

Таблиця 1. Перелік видів діяльності приватного підприємства «ФТФ».

Таблиця 2. Розподіл співробітників ПП «ФТФ» за напрямками діяльності (2024 р.).

Таблиця 3. Динаміка показників використання оборотних засобів підприємства.

**6. Консультанти розділів роботи**

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми та визначення об'єкта дослідження, розробка завдань і планування графіка виконання роботи.	Жовтень 2024	
2	Добір і детальне опрацювання літературних джерел, підготовка теоретичної частини дослідження.	Листопад 2024 - квітень 2025	
3	Проведення аналізу виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу.	Травень-вересень 2025	
4	Розрахунки та написання третього практичного розділу.	Жовтень-листопад 2025	
5	Формулювання висновків і підготовка практичних рекомендацій.	Листопад 2025	
6	Підготовка презентаційного матеріалу та доповіді для захисту роботи.	Грудень 2025	

Здобувач

Валерій НЕМИЛОСТИВИЙ

Науковий керівник,  
К.е.н., доцент \_\_\_\_\_

Валерій ГАРКАВИЙ

## РЕФЕРАТ

Тема: Удосконалення управління підприємством в умовах сучасних змін

**Кваліфікаційна робота містить:** 102 с., 14 рис., 5 табл., 1 додаток, 60 літературних джерел.

**Об'єкт дослідження є організація торгівлі як сукупність відносин і зв'язків, які визначають взаємодію внутрішніх елементів системи, а також процеси та дії, орієнтовані на ефективне управління нею.**

**Предметом дослідження** виступає комплекс теоретичних розробок та практичних підходів до удосконалення управління ПП «ФТП».

**Метою кваліфікаційної роботи** є аналіз стану та ефективності управління приватним підприємством «ФТП» і розробка рекомендацій щодо його вдосконалення у контексті сучасних трансформацій.

**У рамках дослідження застосовувались такі методи:** Методи аналізу, що передбачають виділення та детальне вивчення окремих елементів явища. Методи класифікації, спрямовані на групування явищ за визначеними характеристиками. Методи абстрагування, які дозволяють зосередитися виключно на певних властивостях явища, залишаючи поза увагою інші аспекти. Методи спостереження для фіксації змін та аналізу положення досліджуваних об'єктів. Методи вимірювання, що застосовуються для визначення числових параметрів об'єкта дослідження.

Вивчено особливості торгівлі в сучасних умовах;

Досліджено процес управління торговельним підприємством;

Проаналізовано організацію бізнесу в галузі торгівлі;

Зроблено загальну природно-економічну характеристику регіону;

Проведено загальну характеристику ПП «ФТФ»;

Визначено результативність ПП «ФТФ»;

Досліджено можливість покращення організації діяльності торговельного підприємства на основі удосконалення його стратегії розвитку;

Вивчено особливості розробки і удосконалення такої стратегії;

Проведено економічне обґрунтування запропонованих заходів.

Результати впроваджені в діяльність ПП «ФТФ».

### КЛЮЧОВІ СЛОВА

Управління, гуртова торгівля, організація бізнесу, характеристика регіону, результативність, удосконалення стратегії розвитку, економічне обґрунтування.

### KEYWORDS

Management, group trade, business organization, characteristics of the region, effectiveness, development strategy improvement, economic justification.

### ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ГУРТОВОЇ ТОРГІВЛІ	9
1.1. Особливості торгівлі в сучасних умовах	9
1.2. Процес управління торговельним підприємством	18
1.3. Організація бізнесу у галузі торгівлі	25
Висновки до розділу 1	33
РОЗДІЛ 2. ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «ФТФ»	35
2.1. Загальна природно-економічна характеристика регіону	35
2.2. Загальна характеристика Приватного підприємства «ФТФ»	51
2.3. Результативність Приватного підприємства «ФТФ»	58
Висновки до розділу 2	67
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ГУРТОВОЇ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ЗМІН	69
3.1. Організація діяльності підприємства гуртової торгівлі на основі удосконалення стратегії розвитку	69
3.2. Розробка заходів вдосконалення процесів управління підприємством гуртової торгівлі	78
3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів	85
Висновки до розділу 3	91
ВИСНОВКИ	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	95
ДОДАТКИ	102

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Гуртова торгівля представляє собою вид підприємницької діяльності, який орієнтований на закупівлю та продаж товарів і послуг, що призначені для подальшого перепродажу, переробки, імпорту чи експорту з метою отримання прибутку. Ця форма торгівлі здійснюється між виробниками продукції та роздрібними продавцями, а також залучає до процесу переробні компанії, через що її часто розглядають як посередницьку діяльність. Гуртова торгівля має свої унікальні особливості, які відрізняють її від інших видів комерції. Вона забезпечує безперервний рух товарообміну між різними галузями економіки та видами діяльності, а також сприяє взаємодії економічних одиниць всередині країни. У цьому полягає її посередницька природа, яка дозволяє ефективно реалізовувати товари та послуги на ринку.

Цей вид діяльності спрямований на організацію переміщення товарів від виробників та імпортерів до роздрібною торгівлі в межах країни. Ефективність кінцевого продажу напряму залежить від якості та результативності обробки і транспортування товарів. Одним із ключових аспектів гуртової торгівлі є закупівля великих партій продукції, що дає можливість отримувати значні знижки на ціни. На складах оптовики трансформують широкий виробничий асортимент у товарний, адаптуючи продукцію відповідно до запитів роздрібних компаній чи інших клієнтів. Тут товар сортується, комплектується та формується у партії, які відповідають вимогам кінцевих покупців. Діяльність включає створення запасів за чітко спланованою організацією, з використанням оптимальних технологій та методів управління, задля їх подальшого продажу за найвигідніших ринкових умов.

Гуртова торгівля також передбачає ефективну організацію доставки продукції з мінімальними витратами на транспорт. Крім того, вона функціонує на економіко-правових засадах, зокрема через укладання

договорів з постачальниками та роздрібними торговцями. Основними параметрами таких угод є терміни доставки, спосіб проведення розрахунків, обсяг поставок і узгоджений рівень цін.

Гуртовики представляють собою спеціалізовані компанії або кооперативи, які займаються гуртовою торгівлею, набуваючи права власності на реалізовані товари. Їхні послуги можуть охоплювати широкий або вузький спектр залежно від специфіки діяльності. Основні напрямки роботи включають гуртових торговців національного масштабу та місцевого значення. За типом товарів, що реалізуються, гуртовики поділяються на торговельні підприємства, які спеціалізуються на споживчих товарах, та комерційні організації, орієнтовані на продукцію виробничого призначення.

Брокери – це професійні посередники, які допомагають виробникам і постачальникам встановлювати контакти для укладання угод. Вони сприяють продажу продукції компаній-виробників або торгових підприємств, проте не володіють правом власності на товари. Агенти, у свою чергу, діють як представники продавців або покупців, виконуючи завдання за їх дорученням і від їхнього імені. Залежно від характеру співпраці та правова основа їхньої діяльності дозволяє класифікувати агентів на дві групи: торгові агенти, які отримують можливість реалізовувати продукцію виробничих компаній чи гуртовиків на власний ризик і розсуд, та агенти із закупівель, уповноважені здійснювати дослідження ринку та укладати угоди на придбання товарів від імені відповідних компаній [1].

Ступінь розробки наукової проблеми. Питання вдосконалення системи управління підприємством залишається одним із ключових аспектів сучасного менеджменту, яке постійно привертає увагу широкого кола науковців і практиків. Суттєвий внесок у дослідження цієї теми роблять такі визнані фахівці, як Ірина Нечаєва, яка активно працює над розвитком теоретико-практичних основ управління, а також Фединець Н.І., Антошкін В.К і Шатайло О.А, які зосереджують свою діяльність на оптимізації внутрішніх процесів підприємств. Важливі досягнення у цій сфері слід

відзначити й у працях Гончара М.Ф та Білика Ю.В., які поглиблюють аналіз ефективності управлінських кібернетичних систем. Крім того, значний інтелектуальний вклад здійснюють Гординя Н., Артемов В.Ю., Сингаївська І.В., що досліджують задачі інтеграції інноваційних моделей. Филипенко О.М. і Колеснік Т.С. акцентують увагу на економічних чинниках вдосконалення управлінських підходів, тоді як Шубан М.В., Петруня Ю.Є, Захожай Б.В. і Братусь А.Г пропонують рішення для підвищення стійкості управлінських систем в умовах нестабільного середовища. Вагомий внесок інших дослідників також заслуговує на увагу, адже їхні праці продовжують розширювати межі знань у галузі управлінських технологій та стратегічного розвитку підприємств.

**Метою кваліфікаційної роботи** є аналіз стану та ефективності управління приватним підприємством «ФТП» і розробка рекомендацій щодо його вдосконалення у контексті сучасних трансформацій.

У відповідності до поставленої мети, в кваліфікаційній роботі були поставлені та вирішені наступні **завдання**:

- Вивчити особливості торгівлі в сучасних умовах;
- Дослідити процес управління торговельним підприємством;
- Проаналізувати організацію бізнесу в галузі торгівлі;
- Зробити загальну природно-економічну характеристику регіону;
- Провести загальну характеристику ПП «ФТФ»;
- Визначити результативність ПП «ФТФ»;
- Дослідити можливість покращення організації діяльності торговельного підприємства на основі удосконалення його стратегії розвитку;
- Вивчити особливості розробки і удосконалення такої стратегії;
- Провести економічне обґрунтування запропонованих заходів.

**Об'єкт дослідження** є організація торгівлі як сукупність відносин і зв'язків, які визначають взаємодію внутрішніх елементів системи, а також процеси та дії, орієнтовані на ефективне управління нею.

**Предметом дослідження** виступає комплекс теоретичних розробок та практичних підходів до удосконалення управління ПП «ФТП».

**У рамках дослідження застосовувались такі методи:** Методи аналізу, що передбачають виділення та детальне вивчення окремих елементів явища. Методи класифікації, спрямовані на групування явищ за визначеними характеристиками. Методи абстрагування, які дозволяють зосередитися виключно на певних властивостях явища, залишаючи поза увагою інші аспекти. Методи спостереження для фіксації змін та аналізу положення досліджуваних об'єктів. Методи вимірювання, що застосовуються для визначення числових параметрів об'єкта дослідження.

**Наукова новизна одержаних результатів.** У межах дослідження були виокремлені ключові стратегії розвитку підприємницької діяльності комерційного підприємства, а також визначено інструменти для їх реалізації. Ідентифіковано чинники, що впливають на формування стратегічної політики торговельних підприємств. Окреслено напрями та основні характеристики ефективної стратегічної політики розвитку підприємницької діяльності комерційного підприємства. Запропоновано практичні рекомендації щодо формування інноваційної стратегії розвитку комерційного підприємства.

**Практичне значення** отриманих у ході проведених досліджень результатів полягає у виокремленні напрямів оптимізації управління ПП «ФТФ» в контексті сучасної динаміки змін.

**Апробація результатів роботи.** Основні теоретичні положення і практичні розробки кваліфікаційної роботи доповідались на 13-й Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції (м. Дніпро, 08-09 листопада 2025 р.).

**Кваліфікаційна робота** складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків до кожного з них, загальних висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 102 сторінки комп'ютерного тексту. У роботі представлено 5 таблиць, 14 рисунків і 1 додаток. Список літератури містить 60 джерел.

## РОЗДІЛ 1.

# ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ГУРТОВОЇ ТОРГІВЛІ

### 1.1. Особливості торгівлі в сучасних умовах

Майбутнє гуртової та роздрібною торгівлі невіддільно пов'язане з інтеграцією сучасних технологій. З одного боку, це сприяє зміцненню відносин із клієнтами та забезпеченню додаткової цінності, а з іншого - спрощує щоденну діяльність продавців. Роздрібні компанії активно аналізують дані про споживачів як онлайн, так і офлайн, що дозволяє отримати більш повне уявлення про їхні потреби та поведінку. Для менеджерів роздрібною торгівлі критично важливо мати якісну, точну й своєчасну інформацію. Однак не менш значущим є її структуризація відповідно до конкретних вимог, щоб забезпечити її легкий обіг усьому ланцюгу постачання - від виробників до кінцевих роздрібних точок. Оптовий і роздрібний сектори сьогодні є лідерами у впровадженні інноваційних технологій, що пояснюється високою динамічністю ринку та постійним зростанням очікувань кінцевих споживачів. Швидке впровадження нових технологій вимагає створення адаптивного робочого середовища, здатного оперативно реагувати на зміни зовнішніх факторів. Також необхідним є розроблення ефективних систем управління процесами, які гарантують безперервний і стабільний функціонал бізнесу. Таким чином, вибір інноваційних, гнучких і потужних інструментів, що відповідають як офісним, так і мобільним потребам організації та здатні розвиватися разом із бізнесом, забезпечує оптимізацію управлінських і операційних процесів. Це є одним із ключових чинників успіху у сучасному конкурентному середовищі [2].

На рисунку 1.1. показано десять ключових відмінностей між гуртовою і роздрібною торгівлею. Головна відмінність між оптовою та роздрібною торгівлею полягає в тому, яку саме аудиторію вони обслуговують і для яких

цілей їхня продукція використовується. Оптовики, як правило, орієнтуються на продаж товарів у великих кількостях іншим підприємствам чи організаціям, серед яких можна виділити роздрібні магазини, ресторани, готелі, виробництва та інші комерційні структури. Їхня цільова аудиторія складається переважно з юридичних осіб, які або займаються подальшою реалізацією придбаних товарів, або використовують їх для задоволення власних господарських потреб у межах своєї діяльності. Таким чином, оптова торгівля базується на моделі взаємодії «бізнес для бізнесу» (B2B), де основна увага приділяється формуванню стійких партнерських відносин між постачальниками продукції та компаніями-споживачами, уникаючи роботи з кінцевими споживачами на роздрібному рівні.

Аспект	Розповсюдження (гуртова торгівля)	Роздрібна торгівля
Цільова аудиторія	Бізнес (B2B)	Індивідуальні споживачі (B2C)
Кількість продажів	Великі кількості	Менші кількості
Структура ціноутворення	Нижчі ціни за одиницю	Вищі ціни з націнкою
Досвід клієнтів	Мінімальна пряма взаємодія з кінцевими користувачами	Зосередьтеся на створенні позитивного досвіду покупок
Маркетинг та реклама	Обмежений, зосереджений на каналах B2B	Широкомасштабні кампанії, орієнтовані на споживачів
Управління запасами	Великі запаси на складах	Менші, більш різноманітні акції
Розташування та простір	Великі склади в промислових зонах	Першокласні локації з привабливими вітринами
Ділові відносини	Довгострокові відносини з бізнес-клієнтами	Зосередьтеся на формуванні лояльності користувачів
Умови оплати	Часто працює в кредит (30-90 днів)	Миттєва оплата в точці продажу
Масштабованість та зростання	Розширення асортименту продукції та клієнтської бази	Відкриття нових локацій, зміцнення присутності бренду

Рис. 1.1. Оптова торгівля проти роздрібної торгівлі: огляд [3]

Оптова та роздрібна торгівля мають різне спрямування та масштаби діяльності. Оптова торгівля орієнтована на реалізацію товарів великими партіями корпоративним клієнтам, зокрема роздрібним продавцям або дистриб'юторам, з метою подальшого перепродажу. У свою чергу, роздрібна торгівля спрямована на продаж продукції безпосередньо кінцевим споживачам для їх особистих потреб [4].

Роздрібні продавці, навпаки, орієнтуються на продаж товарів безпосередньо індивідуальним споживачам для їх особистого використання. Купуючи продукти в місцевому супермаркеті, одяг у модному бутику чи замовляючи товари на онлайн-платформі, ви берете участь у роздрібній торгівлі. Цей тип продавців працює за схемою «бізнес для споживача» (B2C), спрямовуючи свої зусилля на задоволення потреб і вподобань кінцевих покупців.

Обсяг продажів. Кількість продукції, реалізованої під час кожної угоди, суттєво варіюється залежно від того, йдеться про оптову чи роздрібну торгівлю. Оптова торгівля. Оптові продавці спеціалізуються на торгівлі великими партіями товарів. Вони закупають великі обсяги продукції у виробників або дистриб'юторів і реалізують її підприємствам чи бізнес-клієнтам у значних кількостях. Такий підхід дозволяє користуватися перевагами економії за рахунок масштабів, знижуючи витрати на одиницю товару та пропонуючи клієнтам більш вигідні ціни. Роздрібна торгівля. Роздрібні продавці орієнтуються на продаж дрібних партій товарів, пристосовуючи їх для кінцевого споживача. Вони купують товари оптом в оптовиків, розподіляють їх на менші одиниці, які є більш зручними для індивідуального використання. Завдяки цьому роздрібна торгівля здатна задовольняти індивідуальні потреби окремих покупців, яким зазвичай не потрібні великі обсяги одного й того самого продукту [5].

Формування цінової політики. Методи ціноутворення, які використовуються оптовими продавцями та роздрібними продавцями, суттєво відрізняються через специфіку їхніх бізнес-моделей. Оптова торгівля.

Оптові продавці зазвичай встановлюють нижчі ціни на одиницю продукції порівняно з роздрібними. Такий підхід можливий завдяки роботі з великими обсягами товарів та меншим рівнем операційних витрат. Ціноутворення в оптовій торгівлі організовано таким чином, щоб забезпечити прибуток як для самого оптовика, так і для роздрібного торговця. Крім того, ця структура спрямована на стимулювання роздрібних продавців до закупівель великих партій продукції. Роздрібна торгівля. Роздрібні продавці реалізують продукцію за ціною, яка перевищує закупівельну у оптовиків. Ця націнка є ключовою для покриття витрат на оренду приміщень, оплату праці персоналу, маркетингові активності та забезпечення прибутковості бізнесу. Роздрібні ціни формуються із врахуванням таких факторів, як попит споживачів, рівень конкуренції на ринку та оцінка споживачами вартості товару.

Досвід клієнтів. Підходи до взаємодії з клієнтами суттєво відрізняються між оптовими і роздрібними компаніями. Оптовий сегмент. У сфері оптової торгівлі рівень прямої взаємодії з кінцевими споживачами зазвичай є мінімальним. Основна увага приділяється вибудовуванню міцних партнерських стосунків із бізнес-замовниками. Досвід клієнтів тут ґрунтується на ефективному процесі оформлення та виконання замовлень, оперативній доставці та стабільній якості продукції. Оптові компанії можуть запропонувати персоналізований підхід для своїх партнерів-бізнесів, однак у більшості випадків вони не акцентують увагу на формуванні брендів асоціацій, орієнтованих на кінцевого споживача. Роздрібний сегмент. Роздрібні компанії активно зосереджуються на створенні позитивного досвіду для своїх клієнтів. Їхній підхід охоплює такі аспекти, як естетичний дизайн магазинів, грамотне розміщення товарів, висококласне обслуговування клієнтів та ефективна післяпродажна підтримка. Багато роздрібних компаній роблять значні інвестиції в атмосферу магазинів – як стаціонарних, так і онлайн. Їхнім завданням є залучення покупців і побудова довготривалих відносин через програми лояльності, якісний

персоналізований маркетинг та інноваційні стратегії, що покращують процес покупки [6].

Маркетинг та реклама. Маркетингові стратегії, які застосовуються оптовими постачальниками та роздрібними продавцями, помітно різняться через специфіку їхніх цільових аудиторій. Оптові компанії зазвичай мають мінімальні витрати на маркетинг та рекламу порівняно з роздрібною торгівлею. Їхні зусилля сфокусовані на каналах B2B, таких як торговельні виставки, галузеві видання та прямий продаж потенційним бізнес-клієнтам. Основний акцент робиться на побудові довготривалих партнерських відносин і підтримці високої репутації в межах галузі, тоді як масштабні рекламні кампанії, орієнтовані на кінцевого споживача, зазвичай не є пріоритетом. Роздрібні продавці, навпаки, активно інвестують у маркетинг та рекламу для залучення індивідуальних покупців. Вони використовують різноманітні маркетингові платформи, серед яких телебачення, друковані медіа, соціальні мережі та цифрова реклама. Часто роздрібна торгівля використовує масштабні рекламні кампанії, акції до сезонів і продумані брендингові ініціативи, щоб підкреслити свою унікальність серед конкурентів і привернути увагу конкретних цільових груп споживачів.

Управління запасами. Методи управління запасами суттєво різняться в залежності від типу операцій - оптових чи роздрібних. Оптові компанії зазвичай утримують великі обсяги запасів, щоб забезпечити виконання значних замовлень від своїх клієнтів - переважно бізнесу. Для цього їм необхідні просторі складські приміщення, де зберігається широкий асортимент продукції. Управління запасами в оптовому сегменті включає ретельне прогнозування попиту з боку численних роздрібних партнерів, організацію масштабних відвантажень та підтримання стабільності у постачаннях. Оптовикам важливо знаходити баланс між достатнім рівнем запасів, щоб вчасно виконувати великі замовлення, і уникненням зайвих витрат, пов'язаних із надлишковими залишками. Роздрібні торговці, на відміну від оптовиків, управляють значно меншими запасами. Їхня головна

мета - забезпечити максимально широкий асортимент товарів у обсягах, які відповідають реальному попиту споживачів, уникаючи при цьому надмірних залишків. Ефективне управління запасами в роздрібній торгівлі передбачає точне прогнозування змін споживчих потреб, урахування сезонних коливань продажів і забезпечення швидкої ротації асортименту. Для досягнення цих цілей роздрібні мережі активно впроваджують сучасні системи керування запасами, які допомагають аналізувати продажі, своєчасно поповнювати запаси та уникати дефіцитів або зайвого накопичення продукції [7].

Вимоги до місця розташування і простору є важливим аспектом, який суттєво впливає на функціонування та ефективність як оптових, так і роздрібних підприємств. Варто зазначити, що ці потреби значно відрізняються між собою залежно від специфіки бізнесу, типу продажів і цільової аудиторії. Оптовий сегмент, зважаючи на свої особливості, зазвичай організовується в великих складських приміщеннях або розподільчих центрах, які часто розташовуються в межах промислових зон або на периферії міст. Такий підхід пов'язаний переважно з фінансовою доступністю нерухомості в подібних районах, що дозволяє оптимізувати витрати на оренду або купівлю просторів. Основна перевага таких локацій - легкий доступ до транспортних мереж, що суттєво спрощує логістичні операції, включаючи доставку товарів та їх розповсюдження серед клієнтів. У цьому випадку питання пішохідного руху або привабливості простору для потенційних споживачів майже не враховуються, оскільки ключовим фактором стає функціональність приміщення. Простір має бути достатньо великим і пристосованим до виконання всіх процесів, таких як зберігання продукції, її сортування та відправка. У той же час роздрібна торгівля, яка орієнтована безпосередньо на кінцевого споживача, значно залежить від правильного вибору території розміщення. Для забезпечення високого рівня продажів роздрібні магазини прагнуть бути присутніми у районах із інтенсивним потоком людей або неподалік популярних місць, наприклад у торгових центрах чи вздовж добре відвідуваних вулиць. Такий підхід

спрямований на максимізацію видимості магазину для клієнтів і полегшення доступу до нього. Крім того, інтер'єр та зовнішній вигляд торгових площ плануються з метою створення комфортної та привабливої атмосфери для перегляду товарів і здійснення покупок. Навіть представники електронної комерції активно працюють над розвитком своїх цифрових платформ, забезпечуючи зручний інтерфейс для споживачів. Водночас вони інвестують у сучасні розподільчі центри для оперативної доставки товарів, що дозволяє забезпечити клієнтам максимально приємний досвід взаємодії з брендом. Таким чином, основні вимоги до місця розташування та простору враховують різні потреби оптового та роздрібного бізнесу, співвідносячи їх з особливостями функціонування компаній і очікуваннями споживачів [8].

Ділові відносини Характер бізнес-взаємин суттєво різниться між оптовою та роздрібною торгівлею. Оптові відносини Оптовики зазвичай орієнтуються на довгострокову співпрацю зі своїми партнерами-бізнесами. Ця співпраця ґрунтується на взаємній довірі, стабільності та якісному обслуговуванні. Постійним клієнтам пропонуються індивідуальні умови, оптові знижки та спеціально підібрані асортименти товарів. Основний акцент робиться на забезпеченні регулярних великих замовлень протягом тривалого часу, що сприяє стійким діловим зв'язкам. Роздрібні відносини Роздрібні продавці зосереджують свою увагу на встановленні зв'язку з кінцевими споживачами. Хоча деякі покупці можуть стати постійними клієнтами, більшість роздрібних угод носять одноразовий або нерегулярний характер. Для стимулювання лояльності покупців застосовуються різні інструменти, такі як бонусні програми, персоналізовані маркетингові кампанії та першокласне обслуговування. Основною метою є формування позитивного іміджу бренду та мотивація покупців до повторних транзакцій, спрямованих на широку аудиторію [9].

Умови оплати та динаміка руху грошових коштів. Фінансова стратегія, яка охоплює умови оплати та управління грошовими потоками, суттєво різниться залежно від специфіки діяльності, зокрема між оптовими

компаніями та роздрібними підприємствами. Кожен із цих секторів має свої особливості фінансування та організації платежів, які впливають на стабільність і ефективність грошового обігу в межах їхньої операційної діяльності.

**Оптова торгівля.** Для оптових постачальників типовою практикою є здійснення співпраці з корпоративними клієнтами на умовах відстроченого платежу. Часто їхні товарні операції базуються на кредитних зобов'язаннях, що передбачають оплату через 30, 60 або навіть 90 днів після поставки продукції. Такий підхід дає клієнтам більше часу для реалізації товарів або забезпечення власного оборотного капіталу, що може тимчасово знижувати негайний фінансовий приплив для оптовика. Проте тривалі платіжні цикли підвищують потребу у впровадженні надійних систем управління фінансами, зокрема для ретельного контролю дебіторської заборгованості, а також в достатньому резерві обігових коштів для підтримки безперервності бізнес-процесів. Водночас, коли платежі надходять, це зазвичай відбувається великими сумами, що є природним відображенням високих обсягів продажів в оптовій сфері.

**Роздрібна торгівля.** У сфері роздрібною торгівлі процес отримання платежів суттєво відрізняється, оскільки більшість фінансових транзакцій тут здійснюються безпосередньо на момент покупки. Це забезпечує значно більш стабільний і передбачуваний грошовий потік, адже надходження коштів відбувається практично миттєво. Проте роздрібним підприємствам доводиться обробляти значну кількість дрібних транзакцій, що вимагає ефективної організації роботи з різними платіжними методами. До основних способів включаються готівкові розрахунки, оплата банківськими картами і дедалі популярніші цифрові платіжні системи. Швидкий доступ до фінансових ресурсів дозволяє оперативніше реінвестувати отримані кошти у поповнення запасів товарів і розвиток операційної діяльності, забезпечуючи таким чином гнучкість і конкурентоспроможність роздрібного бізнесу. У підсумку обидва підходи мають власну логіку та переваги, але ефективне управління фінансами

залишається ключовим фактором успіху як для оптових, так і для роздрібних компаній [10].

Стратегії масштабування та розвитку Підходи до розширення та зростання бізнесу суттєво відрізняються залежно від специфіки оптової чи роздрібної діяльності. Оптова торгівля. Масштабування оптового сегмента зазвичай передбачає збільшення асортименту продукції, розширення складських можливостей та залучення більшої кількості бізнес-партнерів. Основні стратегії включають освоєння нових географічних ринків, диверсифікацію пропонованої продукції або ж інтеграцію в напрямку виробництва через придбання відповідних потужностей. Швидкі темпи зростання можуть бути досягнуті завдяки укладанню угод із великими роздрібними мережами чи виходу на міжнародні ринки. Роздрібна торгівля. Для роздрібного бізнесу ключовими шляхами масштабування є відкриття нових торгових точок, активне зростання в онлайн-просторі та розширення асортименту товарів. Зусилля часто спрямовуються на покращення якості обслуговування клієнтів, формування стійкої лояльності споживачів та збільшення своєї долі ринку. Додатковим варіантом розширення може стати розвиток франчайзингової моделі для поширення бренду. Проте зростання у цьому секторі, як правило, відбувається більш поступово, вимагаючи значного фінансування для кожної нової локації чи виходу на новий ринок. [11].

Узагальнюючи, оптова і роздрібна торгівля виступають двома невід'ємними складовими світу комерції, кожна з яких має свою унікальну функцію в доставці товарів від виробника до кінцевого споживача. Оптовики виконують приховану роль, спеціалізуючись на продажах великими партіями та побудові ділових зв'язків, тоді як роздрібні торговці стають видимою стороною цього процесу, яку ми зустрічаємо щодня в магазинах чи на онлайн-майданчиках. Розуміння їх відмінностей дозволяє глибше усвідомити складний шлях, який проходять товари перед тим, як потрапити до покупців. Це також пояснює особливості ціноутворення, поведінки споживачів і навіть

вибір місця розташування торгових точок. Для бізнесу здатність враховувати ці аспекти відіграє ключову роль у прийнятті стратегічних рішень, відкриваючи перспективи успішної роботи як на оптовому, так і на роздрібному ринку. [12].

## **1.2. Процес управління торговельним підприємством**

Управління торговельним підприємством є комплексним процесом, який вимагає глибокого розуміння специфіки галузі, ефективної організації роботи та прийняття оперативних рішень. Основною особливістю цього виду управління є необхідність збалансування інтересів постачальників, клієнтів і самої компанії для досягнення стабільного зростання та конкурентних переваг на ринку.

Однією з ключових рис управління торговельним підприємством є акцент на клієнтоорієнтованість. Успіх такого підприємства значною мірою залежить від задоволення потреб цільової аудиторії, тому важливо налагодити зворотний зв'язок із клієнтами, аналізувати їх запити, потреби та формувати асортимент товарів відповідно до попиту. Використання систем лояльності, програм знижок і інших інструментів стимулювання продажів допомагає зміцнити відносини з покупцями та підвищити їхню зацікавленість.

Не менш важливим аспектом є управління запасами товарів та логістичними процесами. Ефективне планування закупівель, оптимізація складування і транспортування дозволяють зменшити витрати підприємства, уникнути простоїв або надлишкових запасів продукції. Впровадження автоматизованих систем обліку і контролю допомагає створити прозору структуру управління ресурсами.

До специфічних особливостей відноситься також регулярний аналіз ринку, який необхідний для своєчасного реагування на зміни в споживчих уподобаннях і кон'юктурі ринку. Постійний моніторинг конкурентів,

трендів і нових технологій дає змогу формувати ефективну стратегію розвитку, що сприяє довгостроковій стійкості бізнесу.

Крім того, значну роль відіграє управління персоналом. Торговельне підприємство залежить від професіоналізму й мотивації своїх співробітників, зокрема продавців, адміністраторів і менеджерів. Інвестиції в навчання, підвищення кваліфікації та створення комфортних умов праці сприяють підвищенню продуктивності колективу та його орієнтованості на досягнення цілей компанії.

Загалом управління торговельним підприємством являє собою багатогранний і відповідальний процес, що вимагає координації між різними сферами діяльності. Лише системний підхід і здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища дають можливість ефективно реалізовувати плани розвитку, підтримувати високу якість обслуговування споживачів і забезпечувати стабільність бізнесу в умовах жорсткої конкуренції [13].

Управління торговельним підприємством являє собою багатофункціональне й універсальне рішення, створене для всебічної автоматизації процесів обліку та управління в бізнесі, що оперує в сферах оптової, роздрібно-виробничої торгівлі. Цей програмний інструмент забезпечує інтеграцію ключових напрямів діяльності, охоплюючи оперативний облік, управлінський контроль, ведення бухгалтерської та податкової звітності, а також організацію кадрового обліку. Завдяки своєму широкому функціоналу, система сприяє ефективному плануванню торговельних операцій і формуванню звітної документації відповідно до актуальних норм і вимог законодавства України. Це рішення спрямоване на систематизацію всіх етапів торговельної діяльності, роблячи управління підприємствами більш прозорим, технологічним і економічно обґрунтованим. Воно дозволяє оптимізувати процеси як у великих компаніях, так і в малих та середніх підприємствах. Розширений набір можливостей допомагає мінімізувати ризики помилок при обліку і спрощує взаємодію між

різними підрозділами підприємства. До основних функцій управління торговельним підприємством можна віднести наступне [14]:

- Оперативний та адміністративний облік: Автоматизує процеси закупівель, продажів, взаємодії з клієнтами та постачальниками, роблячи їх ефективнішими.
- Складський облік: Забезпечує контроль за рухом товарів на складі, допомагає в проведенні інвентаризацій та управлінні товарними запасами.
- Фінансовий облік: Організовує контроль за грошовими потоками, розрахунками з підзвітними особами та управління оборотними активами.
- Бухгалтерський та податковий облік: Гарантує ведення бухгалтерського і податкового обліку згідно з чинним законодавством та підтримує різноманітні схеми оподаткування.
- Кадровий облік і розрахунок заробітної плати: Дозволяє вести повний облік персоналу та здійснювати обчислення заробітної плати для співробітників.
- Аналіз та планування: Сприяє глибокому аналізу торговельних операцій і стратегічному плануванню діяльності підприємства.
- Регламентована звітність: Спрощує формування необхідної звітної документації для контролюючих органів.
- Автоматизація виробничих процесів: Містить можливості обліку виробництва і витрат, адаптовані для підприємств із виробничо-торговельним профілем [14].

Управління торговельним підприємством використовується для забезпечення ефективної організації його діяльності. Це включає планування, контроль і координацію всіх процесів з метою досягнення максимального прибутку, підвищення конкурентоспроможності та задоволення потреб клієнтів. Управління охоплює такі аспекти, як управління асортиментом, оперативний контроль фінансів, оптимізація закупівель і продажів, а також вдосконалення сервісу. Крім того, важливими елементами є розвиток

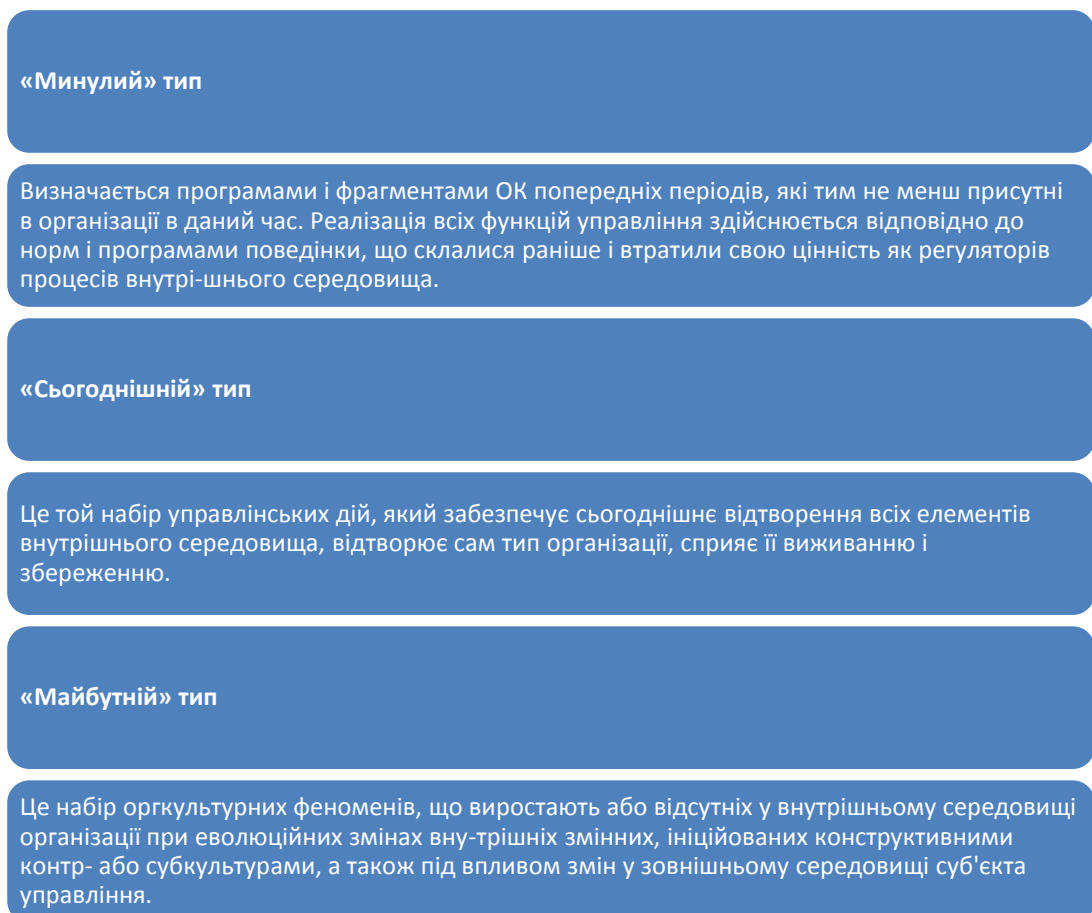
маркетингової стратегії, аналіз ринку і впровадження сучасних технологій для автоматизації бізнес-процесів. Отже, удосконалення управління торгівельним підприємством має за мету:

- Повну автоматизацію основних бізнес-процесів;
- Збільшення ефективності керування компанією;
- Гарантування точності ведення обліку та дотримання вимог законодавства;
- Надавання актуальних даних для аналізу та прийняття стратегічних рішень [15].

Поняття корпоративної культури набуло поширення в 80-х роках ХХ століття у розвинених індустріальних країнах і стало розглядатися як основна передумова для ефективного управління компанією. Сьогодні корпоративна культура має не менш важливе значення і для наших підприємств, особливо у контексті їхньої діяльності у динамічному та непрогнозованому середовищі. Вона слугує не лише засобом забезпечення високого рівня престижу організації, але й сприяє поліпшенню якості та ефективності операційної діяльності. Під корпоративною культурою розуміють сукупність цінностей, норм, моделей підпорядкування, форм комунікації та професійної поведінки, що здатні гарантувати спадковість у розвитку організаційної культури, забезпечувати її стабільність, інноваційність і поступальний розвиток. Чим більш насичена така культура гуманістичними цінностями, прагматичним мисленням і готовністю до ризиків, тим вища її ефективність. Вона включає розробку дієвих стратегій для вирішення проблем, які виникають у процесі діяльності, таких як трудові конфлікти, технологічні складнощі тощо. Однак корпоративну культуру не можна сприймати як завершену систему жорстких правил і норм. Натомість вона повинна залишатися гнучким і динамічним конгломератом ідей, цінностей і стандартів, що постійно змінюються, удосконалюються та коригуються на шляху до досконалості. Надійність корпоративної культури найбільш очевидна в кризових ситуаціях, таких як економічний спад, зростаючі збитки чи навіть загроза банкрутства. У таких

умовах надзвичайно велике значення мають професійна компетентність, управлінські вміння керівників, а також згуртованість команди. Варто зазначити, що не існує єдиної правильної корпоративної культури або певного фіксованого набору характеристик, який гарантовано забезпечить успішний розвиток організації. У тих компаніях, де формується сильна культура, зростає стабільність поведінки співробітників і зникає необхідність у численних письмових регламентах та процедурах. Ключові цінності в такій культурі активно інтегровані в роботу всіх членів колективу і значною мірою визначають успішність організації [16].

Типи організаційної культури представляють собою різноманітні комбінації характеристик, які змінюються відповідно до етапу життєвого циклу організації. У кожному типі такої культури переплітаються риси минулого, теперішнього і майбутнього, рис. 1.2.



**Рис. 1.2. Типи організаційної культури**

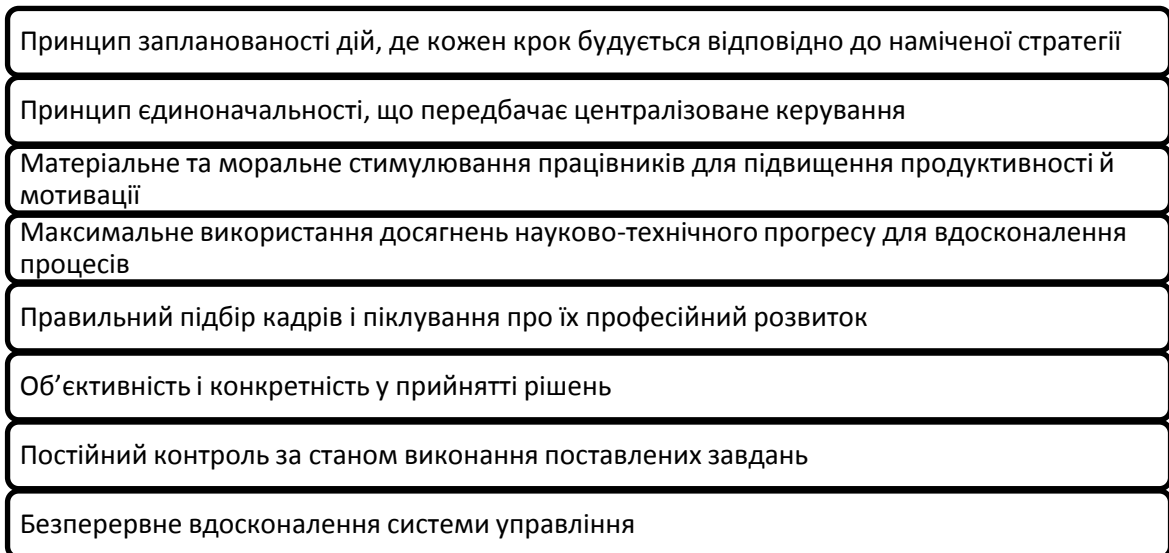
Кожен визначений тип організаційної культури істотно впливає на конкурентоспроможність організації: він може посилювати, стабілізувати або, навпаки, послаблювати її. Це відбувається навіть за наявності в організації значного стратегічного потенціалу [17].

Організація та оперативне управління торгівельною компанією становлять дві взаємопов'язані сфери діяльності, які доповнюють одна одну, забезпечуючи ефективне функціонування. Організація водночас є інструментом і метою для втілення управлінських директив, що реалізуються через виконання відповідних функцій керування. Управління торговими підприємствами та організаціями ґрунтується на виконанні основних функцій, які взаємопов'язані й тісно переплітаються між собою, рис. 1.3.



**Рис. 1.3. Основні функції управління торгівельним підприємством**

Ключові принципи управління торгівлею охоплюють наступні аспекти:  
рис. 1.4.



**Рис. 1.4. Ключові принципи управління торгівлею [18]**

Торговельне підприємство (ТП) та організація можуть розглядатися як системи зі специфічними характеристиками:

1. Торговельне підприємство є складною системою, що складається з численних підсистем, кожна з яких виконує свою роль у загальній структурі.

2. Торговельне підприємство функціонує як саморегульована система з відкритою зворотного зв'язком; оптимальні рішення ухвалюються людиною на основі аналізу інформації. Для досягнення оптимальних результатів необхідно зібрати, обробити та проаналізувати дані, після чого вони передаються до системи для її регуляції й подальшого розвитку. У результаті цього окремі підсистеми самостійно адаптуються до змін.

3. Торговельна діяльність є ймовірнісною системою, яка демонструє різноманітність поведінкових реакцій за однакових умов впливу. Це означає, що зміни важко передбачити наперед і необхідно враховувати варіативність у прийнятті рішень.

4. Торговельне підприємство має динамічну природу, швидко пристосовуючись до змін як у зовнішньому середовищі, так і у внутрішньому стані керованих об'єктів.

5. Також це адаптивна система, яка не лише оперативно реагує на зовнішні впливи, але й гнучко перебудовується відповідно до нових умов та обставин.

6. Торгове підприємство функціонує як система хомеостатичного характеру, де на кожному етапі всі її складові підтримують існуючий стан у певних межах рівноваги (хомеостазу).

7. Водночас торговельна система має ентропічний характер, що проявляється в нерівномірності й непередбачуваності деяких процесів.

Ці характеристики демонструють складність і багатогранність організації та управління торгівлею як сфери діяльності, адже її ефективність залежить від грамотного поєднання різноманітних чинників і аспектів системного управління [19].

### **1.3. Організація бізнесу у галузі торгівлі**

Управління можна розглядати як інформаційний процес. В його основі лежать збір, обробка, аналіз та передача інформації. Увесь цей процес завершується прийняттям рішення та передачею команди для регулювання системи. Для ефективного управління орган управління повинен володіти необхідною інформацією, яка може бути:

- внутрішня та зовнішня;
- пряма та зворотна;
- вихідна, регулююча, оперативна.

Інформація повинна відповідати таким вимогам:

- бути достовірною;
- мати оптимальний обсяг і бути своєчасною;
- бути належним чином науково обробленою та актуалізованою;
- бути збереженою.

Кожне підприємство повинно мати адекватну інформаційну систему із використанням сучасних інформаційних технологій. Ключовим елементом управління підприємством є прийняття рішень.

Основні етапи процесу прийняття рішення включають:

1. усвідомлення, виявлення проблеми та визначення мети;
2. вивчення проблеми шляхом збору, обробки і аналізу необхідної інформації;
3. розробка і затвердження управлінського рішення;
4. організація виконання прийнятого рішення;
5. системний і ефективний контроль за реалізацією рішення;
6. забезпечення зворотного зв'язку для оцінки результатів виконання, визначення досягнення цілей та вирішення, чи потрібні додаткові заходи для вирішення проблеми на даному етапі [20].

Торговельно-оперативні функції є основними завданнями, спрямованими на забезпечення постачання, прийому, зберігання, обробки та реалізації товарів. Такі функції відповідають основній меті існування торговельних підприємств і організацій. У процесі їх виконання підприємства аналізують споживчий попит на товари широкого вжитку, вивчають джерела постачання продукції, готують замовлення, укладають контракти на постачання необхідних ресурсів, а також організують і контролюють виконання цих угод. Якісне виконання торговельно-оперативних завдань суттєво впливає на результати господарської діяльності підприємств та організацій.

Економічні функції стосуються планово-економічної та фінансової діяльності. Вони включають такі аспекти, як облік, аналіз, планування і прогнозування, організацію оплати праці, фінансову діяльність і низку інших операцій, що пов'язані з товарообігом, матеріально-технічним забезпеченням, витратами обігу, прибутками, кредитами та податками. До цього також належать питання трудової діяльності, робочої заробітної плати, формування матеріально-технічної бази підприємства.

Адміністративно-господарські функції охоплюють діяльність, пов'язану з капітальним будівництвом і оновленням інфраструктури: ремонт та зведення складів, магазинів і інших об'єктів господарського призначення. До них також відносяться забезпечення матеріально-технічними ресурсами, такими як торговельне обладнання, інвентар, упаковка і різноманітні матеріали. Окремо виділяється організація транспортних і експедиційних операцій для ефективного функціонування підприємства [21].

Організація бізнесу у сфері торгівлі потребує ретельного підходу до вибору формату роботи (гуртова чи роздрібна торгівля, внутрішній або міжнародний ринок), створення бізнес-плану, пошуку надійних постачальників, побудови логістичних процесів і організації продажів. Надзвичайно важливими є вибір моделі збуту (наприклад, інтернет-магазини, система самообслуговування), розробка цінової політики та забезпечення ефективного управління бізнесом.

Визначення напрямку діяльності:

- Гуртова торгівля: Продаж великих партій товарів підприємствам, що використовують їх для подальшого перепродажу або виробництва.
- Роздрібна торгівля: Реалізація товарів безпосередньо кінцевому споживачеві як через традиційні магазини, так і сучасні канали збуту.
- Внутрішня торгівля: Діяльність, що зосереджена виключно в межах однієї країни.
- Міжнародна торгівля: Обмін товарами або послугами між підприємствами різних країн.

Підготовка бізнес-плану:

- Визначення аудиторії та вибір ніші.
- Аналіз конкурентів і оцінка ринкових можливостей.
- Формування пропозиції, що включає асортимент продукції та стратегію ціноутворення.
- Прогнозування обсягів продажів, розрахунок витрат і ймовірних прибутків.

### Організаційні процеси:

- Установлення партнерських відносин із постачальниками, які можуть забезпечити стабільність поставок і якість продукції.
- Розробка та впровадження логістичної системи: складування, транспортування, доставка.
- Проведення юридичних процедур: реєстрація бізнесу, отримання ліцензій або дозволів, укладання контрактів із клієнтами й партнерами.

### Моделі та канали реалізації:

- Традиційні методи: Магазины фізичної присутності, базари та ринки.
- Система самообслуговування: Покупець сам обирає потрібну продукцію в торговій залі.
- Електронна комерція: Продаж здійснюється через вебсайти, майданчики електронної торгівлі та соціальні мережі.
- Збут за каталогом: Надання клієнтам можливості замовити продукцію за каталогами чи зразками.
- Аукціонний продаж: Реалізація товарів через відкриту чи закриту торгівлю на аукціонах.

### Поточна операційна діяльність:

- Управління товарними запасами: Моніторинг залишків і поповнення складів учасно.
- Обслуговування клієнтів: Створення високого рівня сервісу з акцентом на задоволенні потреб покупців.
- Маркетинг та реклама: Планування й реалізація заходів для просування товарів на ринку.
- Фінансове адміністрування: Ведення обліку, контроль над витратами й доходами, дотримання податкових зобов'язань.

Всебічний підхід до організації торгового бізнесу допоможе забезпечити його стабільність, гнучкість та досягнення запланованих результатів у мінливих умовах ринку [22].

До факторів господарського обслуговування відноситься діяльність, пов'язана з рекламою на упаковці, а також комунально-побутова діяльність. Загальні управлінські функції охоплюють координацію всіх процесів і управління підпорядкованими підрозділами, діяльність щодо вдосконалення операційних, економічних і господарських функцій, покращення структури та взаємозв'язків між окремими органами управління. Організаційна структура управлінського апарату представляє собою сукупність різних управлінських органів із встановленими взаємозв'язками та відносинами між ними, визначеними функціями та місцем у управлінській ієрархії. Під час побудови управлінського апарату необхідно дотримуватись наукових принципів менеджменту, забезпечувати економічну ефективність структури та створювати ті умови, за яких реалізовується стратегія компанії. Організаційну структуру можна візуалізувати за допомогою схеми, яка демонструє ієрархічне підпорядкування окремих підрозділів. Фактори, що впливають на формування організаційної структури торговельного підприємства, включають його цілі та стратегії, склад управлінських функцій, обсяги та структуру продажів, стан матеріально-технічної бази, кількість і кваліфікацію персоналу. Для виконання різних завдань у межах торговельного підприємства та організації створюються різноманітні підрозділи: управлінські органи, відділи, сектори, служби та окремі виконавці [23].

Структура управлінського апарату може бути: однорівнева, дворівнева або багаторівнева. Основні управлінські відділи включають:

1. Торговий відділ. У кожному господарському суб'єкті може бути один або кілька таких відділів. Один відділ може відповідати за всі товарні групи або кожен окремий відділ спеціалізується на певних групах товарів. Торговий відділ відповідає за формування товарного асортименту, постачання, зберігання, обробку та реалізацію товарів у межах своєї компетенції.

2. Відділ організації торгівлі. Цей підрозділ займається визначенням спеціалізації торгових об'єктів, формуванням і розподілом асортименту товарів між об'єктами, а також плануванням організації робочих місць та інших аспектів.

3. Економічний відділ. Розробляє загальний план діяльності підприємства, організовує, контролює, аналізує та звітує про його виконання. В процесі планування досліджує економічні та соціально-економічні показники регіону, аналізує тенденції їх змін, кількість населення, купівельну спроможність, товарообіг тощо. Тісно співпрацює з торговим відділом стосовно планів товарообігу, матеріально-технічної бази, а також із відділами кадрів і праці.

4. Відділ праці та заробітної плати (відділ кадрів чи особового складу). Займається підбором персоналу, його вивченням, розподілом, мотивацією та сприяє професійному зростанню співробітників.

5. Фінансово-бухгалтерський відділ. Організовує фінансову діяльність і бухгалтерський облік, забезпечує взаємодію з фінансовими органами, банками, постачальниками та покупцями, а також відповідає за збереження матеріальних і грошових цінностей та їх контроль.

6. Відділ внутрішнього відомчого контролю здійснює контрольні функції, пов'язані із забезпеченням дотримання правил торгівлі в об'єктах роздрібної торгівлі. Він також контролює технічну справність вимірювальних приладів та здійснює заходи щодо збереження товарно-матеріальних цінностей у підзвітних підрозділах.

7. Відділ матеріально-технічного забезпечення виконує широкий спектр завдань, що включають складання заявок, укладання договорів, а також організацію постачання необхідного інвентарю, обладнання, споруд і матеріалів. Додатково він відповідає за приймання поставлених ресурсів та їх раціональний розподіл між відповідними підрозділами підприємства.

8. Інші відділи, зокрема відділ капітального будівництва, відіграють ключову роль у розробці й проектуванні нових торговельних об'єктів, забезпечуючи стратегічний розвиток інфраструктури.

Загальне керівництво всією діяльністю торговельного підприємства здійснюється директором або керуючим. Керівник (директор, адміністратор або голова підприємства) є центральною фігурою у структурі управління компанії. Він представляє підприємство на всіх рівнях, управляє фінансовими і людськими ресурсами та несе відповідальність за його загальну діяльність і сталий розвиток [24].

Доцільно буде детальніше висвітлити організацію саме гуртової торгівлі, у тому числі її специфіку та особливості. В першу чергу висвітлимо функції гуртової торгівлі. Оптова торгівля охоплює всі види діяльності, пов'язані з продажем товарів або послуг тим, хто згодом перепродає їх чи використовує у виробничих цілях. Оптова торгівля не включає виробників та фермерів, оскільки їх основна діяльність зосереджена на виробництві, а також роздрібних торговців.

Відмінності між оптовими торговцями (дистриб'юторами) та роздрібними:

1. Оптові торговці менше уваги приділяють просуванню, атмосфері та розташуванню, оскільки працюють із бізнес-клієнтами.

2. Угоди в оптовій торгівлі зазвичай більші за обсягом, ніж у роздрібній торгівлі, а оптовики охоплюють ширшу комерційну територію порівняно з роздрібними продавцями.

3. Держава по-різному регулює роботу оптових і роздрібних торговців через законодавчі акти та оподаткування.

Оптові торговці виконують одну або кілька таких функцій: здійснення продажів і просування; закупівля та формування асортименту; поділ великих партій на дрібніші; зберігання товарів; забезпечення транспортування; фінансування; прийняття ризиків; надання ринкової інформації; управлінські послуги та консультування. Джерела та умови постачання товарів.

Основними джерелами постачання товарів для компанії є виробники, а також інші оптові торговці. Умови постачання зазвичай включають різноманітні обов'язкові угоди, що встановлюються постачальниками для оптових продавців і реалізуються через систему представництв. Такі умови можуть передбачати обов'язок дотримання певного асортименту продукції, регулювання цін на товари, визначення конкретних територій для здійснення продажів і багато іншого. Ці договірні зобов'язання регулюють взаємодію між сторонами, забезпечуючи належне виконання комерційних домовленостей та підтримуючи стандарти постачання [25].

Організація підприємницької діяльності охоплює широкий спектр задач, пов'язаних із плануванням, створенням та ефективним управлінням бізнес-процесами, що забезпечують стабільне функціонування підприємства. Торговельне підприємство, як одна із ключових сфер економічної діяльності, спрямоване на організацію процесів купівлі-продажу товарів і послуг, побудову партнерських відносин із постачальниками та споживачами, а також формування конкурентоспроможного асортименту для задоволення запитів ринку. Стратегія торговельного підприємства включає розробку довгострокового плану розвитку, визначення цільових сегментів ринку, адаптацію до змін зовнішнього середовища та впровадження інновацій у процеси торгівлі. Комерційна діяльність, як важлива складова цього процесу, передбачає аналіз ринкових умов, організацію праці персоналу, впровадження сучасних технологій у сферу обслуговування клієнтів і вдосконалення логістичних процесів [26].

На наступному рисунку (рис. 1.5.) представлені основні стратегічні підходи до підприємницької діяльності торговельної компанії.



**Рис. 1.5. Основні стратегічні підходи до підприємницької діяльності торговельного підприємства [27]**

Особливу роль у системі торгівлі відіграє споживач, оскільки саме його потреби та очікування визначають основні напрями розвитку підприємства. Вивчення споживчого попиту та адаптація асортименту товарів чи послуг до актуальних запитів дозволяють збільшити лояльність клієнтів і забезпечити стійке зростання бізнесу. Економіка та організація торгівлі є невід’ємними компонентами успішного функціонування підприємства. Вони забезпечують раціональне використання ресурсів, оптимізацію витрат та підвищення ефективності комерційної діяльності, сприяючи досягненню як короткострокових цілей, так і довгострокового розвитку компанії на конкурентному ринку [27].

## Висновки до розділу 1

1. Особливістю торгівлі в сучасних умовах є те, що гуртова та роздрібна торгівля мають різне спрямування та масштаби діяльності.

2. Оптова торгівля орієнтована на реалізацію товарів великими партіями корпоративним клієнтам, зокрема роздрібним продавцям або дистриб'юторам, з метою подальшого перепродажу.

3. Роздрібна торгівля спрямована на продаж продукції безпосередньо кінцевим споживачам для їх особистих потреб.

4. Управління торговельним підприємством є комплексним процесом, який вимагає глибокого розуміння специфіки галузі, ефективної організації роботи та прийняття оперативних рішень.

5. Основною особливістю цього виду управління є необхідність збалансування інтересів постачальників, клієнтів і самої компанії для досягнення стабільного зростання та конкурентних переваг на ринку.

6. Однією з ключових рис управління торговельним підприємством є акцент на клієнтоорієнтованість. Успіх такого підприємства значною мірою залежить від задоволення потреб цільової аудиторії, тому важливо налагодити зворотний зв'язок із клієнтами, аналізувати їх запити, потреби та формувати асортимент товарів відповідно до попиту.

7. Оптова торгівля охоплює всі види діяльності, пов'язані з продажем товарів або послуг тим, хто згодом перепродає їх чи використовує у виробничих цілях. Оптова торгівля не включає виробників та фермерів, оскільки їх основна діяльність зосереджена на виробництві, а також роздрібних торговців.

8. Оптові торговці виконують одну або кілька таких функцій: здійснення продажів і просування; закупівля та формування асортименту; поділ великих партій на дрібніші; зберігання товарів; забезпечення транспортування; фінансування; прийняття ризиків; надання ринкової інформації; управлінські послуги та консультування.

## РОЗДІЛ 2.

### ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «ФТФ»

#### 2.1. Загальна природно-економічна характеристика регіону

Одеська область є яскравим та багатограним регіоном України, який виділяється своєю неповторною природою, значним економічним потенціалом і стратегічним розташуванням. Її природна база включає цілий спектр унікальних ландшафтів, до яких входять морське узбережжя Чорного моря з мальовничими пляжами, система лиманів із їхньою особливою екосистемою, а також різноманітні степові та лісостепові території. Регіон вирізняється насиченим ґрунтом і сприятливими кліматичними умовами, що сприяє розвитку сільського господарства та рекреаційного потенціалу.

Економічне життя області тісно пов'язане з її статусом потужного транспортно-логістичного центру завдяки головним стратегічним об'єктам, наприклад Одеському морському торговому порту, який є не лише найбільшим морським вузлом України, але й важливим ланцюгом у міжнародній торгівлі. Значна частина продуктивної діяльності також орієнтована на сільське господарство, де домінують вирощування збіжжя, соняшника і виноградарство - ці галузі забезпечують як внутрішній ринок, так і експортну економіку. Крім того, область славиться своїми курортами та лікувальними ресурсами, такими як грязі й мінеральні води.

Промисловість регіону має добре розвинену харчову індустрію, хімічну промисловість та машинобудування. Одеська область багата на природні ресурси: великі обсяги видобувного матеріалу представлені глинами, пісками, вапняком (черепашником), а також наявністю родовищ нафти, природного газу, кам'яної солі та таких корисних копалин, як фосфорити. Ці ресурси створюють платформу для подальшого економічного розвитку регіону.

Що стосується природних факторів, географічне положення Одеської області відіграє ключову роль у формуванні місцевих особливостей. Розташована в південно-західній частині України, область має прямий вихід до Чорного моря. Територія погрузла у різноманітності рельєфу: північні райони охоплені лісостеповими зонами, тоді як південь характеризується класичними степами. Клімат тут варіюється залежно від регіону, забезпечуючи умови для різноманітних типів господарювання.

Водний потенціал регіону включає не тільки відомі лимани, насамперед Дністровський, Хаджибейський і Куяльницький, а й річкові артерії — Дністер і Південний Буг — що забезпечують водопостачання та умови для різних видів господарської діяльності. Особливу цінність становлять мінеральні джерела та лікувальні грязі, широко застосовувані в санаторно-курортній сфері.

З точки зору транспорту, Одеська область виступає одним із найважливіших логістичних вузлів країни. Тут знаходиться найбільший морський порт України - Одеса, який також пов'язаний із важливими залізничними та автомобільними магістралями. Крім того, до війни активно розвивалася система поромних сполучень і авіатранспорту, що забезпечувала ефективну взаємодію регіону з іншими частинами України та світу.

Таким чином, Одеська область постає як регіон із великим потенціалом завдяки своєму вигідному географічному положенню, багатим природним ресурсам і розвинутій інфраструктурі. Всі ці фактори роблять її важливою економічною та культурною складовою України [28].

Сільське господарство в Одеській області має велике стратегічне значення і спрямоване на розвиток ключових напрямів, зокрема рослинництва, садівництва та виноградарства. У галузі рослинництва активно вирощуються зернові культури, такі як пшениця, а також технічні культури – соняшник, соя і ріпак. Регіон також відомий своїми потужними агропромисловими комплексами, які значно посилюють економіку області.

Промисловість регіону включає декілька важливих галузей, серед яких харчова промисловість займає одне з провідних місць, забезпечуючи широкий асортимент продукції. Вагому роль відіграє хімічна промисловість, яка зосереджена на нафтопереробці та виробництві мінеральних добрив, необхідних як для сільського господарства, так і для інших секторів. Значна увага також приділяється машинобудуванню та виготовленню будівельних матеріалів, що сприяє розвитку інфраструктури.

Рекреація і туризм в Одеській області зосереджені на використанні її природних ресурсів і культурної спадщини. Унікальна курортна інфраструктура представлена морськими пляжами, солоними лиманами, джерелами мінеральних вод та цілющими грязями, які разом створюють сприятливі умови для оздоровчого туризму. Сюди ж слід додати численні історико-культурні пам'ятки, що є привабливими для туристів. Серед найвідоміших об'єктів – Одеський національний академічний театр опери та балету, легендарні Потьомкінські сходи, а також старовинна Білгород-Дністровська фортеця.

Втім, регіон стикається з низкою серйозних екологічних викликів, які потребують термінового вирішення. Основні проблеми включають значне забруднення атмосферного повітря через викиди від промислових підприємств та недостатньо ефективне водовідведення. Невирішеною залишається ситуація з утилізацією побутових відходів, що катастрофічно впливає на стан довкілля. Крім того, тривалий вплив інтенсивного сільськогосподарського використання спричинив виснаження ґрунтів, що може ускладнити подальше ведення аграрної діяльності.

Одеська область вирізняється своїм стратегічно важливим географічним положенням і багатством природних та економічних ресурсів. Проте регіон стикається з низкою екологічних проблем, які без належної уваги загрожують стійкому соціально-економічному розвитку області. Для забезпечення гармонійного розвитку є необхідним впровадження ефективних

екологічних ініціатив разом із сталим управлінням природними ресурсами [29].

Одеська область, офіційно заснована 27 лютого 1932 року, є одним із найбільших адміністративних регіонів України. Територія області займає площу в 33,3 тисячі квадратних кілометрів, що становить приблизно 5,5% від загальної площі України. Ця область має зручне географічне розташування з унікальним кліматом. Відстань між головним містом регіону Одесою та столицею України, Києвом, складає 652 км залізницею та 480 км автомобільними шляхами, що забезпечує її інфраструктурну доступність. За прогнозами на початок 2025 року чисельність населення Одеської області має сягнути близько 2 мільйонів 495,9 тисяч осіб, що робить її значущим демографічним осередком країни. Кліматичні умови в регіоні відзначаються помірно-континентальним характером із впливом близькості до моря. Середньорічна температура повітря демонструє суттєві відмінності в межах області: на півночі вона становить +8,2 °С, тоді як на півдні досягає +10,8 °С. Річна кількість опадів коливається у межах від 340 до 470 міліметрів, що робить її переважно посушливою територією. Узимку тут домінують північні та південно-західні вітри, тоді як у літній період переважають північно-західні та північні вітри. Водночас південна частина Одеської області часто стикається з посухами та суховіями, що є характерною рисою цього регіону. З географічної точки зору область розташована в Північно-Західному Причорномор'ї, простягаючись від гирла річки Дунай на заході до Тилігульського лиману на сході. Її морське узбережжя має протяжність близько 300 кілометрів, тоді як відстань від узбережжя Чорного моря вглиб регіону на північ сягає 200-250 кілометрів. Це забезпечує регіону широкий доступ до водних ресурсів і потенціал для розвитку морської інфраструктури та туризму. Таким чином, Одеська область є важливим регіоном України з великою територією, багатогранними кліматичними умовами та стратегічним значенням через своє географічне положення біля Чорного моря [30].

Гідрографічна мережа Одеської області вирізняється різноманітністю і охоплює систему річок, що належать до басейнів Чорного моря, Дністра та Південного Бугу. На території області протікає близько 200 річок, довжина кожної з яких перевищує 10 км. Серед основних водних артерій можна виділити Дунай, зокрема його Кілійське гирло, Дністер разом із притокою Кучурган, а також Кодиму і Савранку – притоку Південного Бугу. У приморській зоні регіону розташована значна кількість озер, серед яких є як прісноводні водойми, такі як Кагул, Ялпуг та Катлабух, так і солоні озера: Сасик, Шагани, Алібей і Бурнас. Крім того, узбережжя багате на лимани, серед яких найбільшими є Дністровський, Куяльницький та Хаджибейський. Географічно Одеська область займає крайню південно-західну частину України. Її кордони межують із трьома іншими областями України: Вінницькою, Кіровоградською та Миколаївською. Також область має міжнародні межі з Республікою Молдова та Румунією. З адміністративного погляду Одеська область налічує 19 міст, 33 селища міського типу та 1122 сільські населені пункти. Територіальний поділ регіону включає 7 районних рад і 91 раду територіальних громад, серед яких представлені 19 міських рад, 25 селищних рад і 47 сільських рад. Це свідчить про широкую розгалуженість адміністративно-територіальної структури регіону [31].

Для зміцнення міжнародного співробітництва Одеська область приєдналася до низки європейських організацій, що сприяють розвитку міжрегіональних зв'язків:

1. Асамблея європейських регіонів (з 1992 року). Заснована у 1985 році, ця організація є платформою для політичної взаємодії європейських регіонів і захисту їх інтересів на європейському та міжнародному рівнях. До складу входять 270 регіональних членів з 33 країн та 16 міжрегіональних організацій.

2. Робоча співдружність придунайських країн (з 1994 року). Організація створена в 1990 році з метою сприяння співпраці між її учасниками для сталого розвитку Дунайського регіону, враховуючи інтереси

місцевого населення та забезпечення миру в Європі. Об'єднує 24 регіони з 11 країн.

3. Єврорегіон «Нижній Дунай» (з 1998 року) – платформа прикордонного співробітництва, започаткована в 1998 році між територіальними громадами або місцевими органами влади України, Румунії та Республіки Молдова. Її метою є реалізація спільних ініціатив згідно з національними законодавствами і нормами міжнародного права. Склад включає Одеську область (Україна), райони Кагул і Кантемір (Молдова) та повіти Бреїла, Галац, Тульча (Румунія).

4. Асоціація європейських прикордонних регіонів (з 2001 року). Організація існує з 1971 року, об'єднуючи близько 90 регіонів та інституцій Європи. Одеська область представлена як частина Єврорегіону «Нижній Дунай».

5. Конференція приморських регіонів Європи (з 2004 року). Заснована у 1973 році, вона спрямована на підтримку розвитку морських прикордонних регіонів. Наразі її членами є 161 регіон із 28 країн Європи.

6. Асамблея європейських виноробних регіонів, яка діє з 2004 року, була заснована ще у 1988 році з метою підтримки та просування спільних інтересів виноробних регіонів як на європейському, так і на світовому економічному рівні. Одним з ключових завдань цієї організації є популяризація культури споживання вина в суспільстві, сприяючи поширенню знань про традиції та стандарти виноробства. До складу Асамблеї входять представники 70 регіонів, що охоплюють практично всі країни так званої «Великої Європи». Участь Одеської області у цій організації спрямована на демонстрацію досягнень місцевих підприємств, що спеціалізуються на виноробній та алкогольній промисловості. Одночасно це сприяє впровадженню передових інноваційних технологій у процес виробництва напоїв, дозволяючи посилити конкурентні позиції регіону на європейському ринку.

7. Асоціація транскордонного співробітництва «Єврорегіон Нижній Дунай», заснована у 2008 році під час засідання Ради Єврорегіону в Одесі, має на меті сприяти інтегрованому розвитку прикордонних адміністративно-територіальних одиниць. Основна діяльність Асоціації зосереджена на розробці стратегій, програм та проєктів спрямованих на транскордонне співробітництво. До пріоритетів належить організація навчань, проведення досліджень, розвиток транспортної інфраструктури й комунікацій у прикордонних регіонах, а також між ними. Постійна робота Асоціації сприяє гармонізації економічних і соціальних взаємозв'язків, закладаючи міцну основу для стабільного і сталого розвитку цих територій.

Очолюючи співпрацю в рамках цих організацій, Одеська область активізує регіональну взаємодію, стимулюючи економічний і соціальний розвиток [32].

Одеська область характеризується вологим, помірно континентальним кліматом, який поєднує ознаки як континентального, так і морського впливу. Зима в регіоні м'яка, зі снігом, що випадає нерегулярно, і загалом нестійкою погодою. Середні січневі температури змінюються від  $-2\text{ }^{\circ}\text{C}$  на півдні області до  $-5\text{ }^{\circ}\text{C}$  на півночі. Весна приносить похмуру погоду та часті тумани, зумовлені впливом охолодженого моря. Літній сезон здебільшого спекотний і посушливий. У липні середня температура коливається між  $21\text{ }^{\circ}\text{C}$  на північному заході та  $23\text{ }^{\circ}\text{C}$  на південних територіях. Максимальні температури нерідко сягають  $36\text{-}39\text{ }^{\circ}\text{C}$ , а в останні роки спостерігається і перевищення цих показників. Осінь зазвичай тривала, тепліша за весну, часто з хмарною погодою. Річна середньостатистична температура варіюється від  $8,2\text{ }^{\circ}\text{C}$  на півночі до  $10,8\text{ }^{\circ}\text{C}$  на півдні. Кількість опадів у межах області становить від 340 до 470 мм на рік, причому основна їх частина випадає влітку, нерідко у вигляді короткочасних злив. Регіон може похвалитися високим рівнем сонячного саява – приблизно 2200 годин на рік. Тривалість вегетаційного періоду становить 168-210 днів, а сумарні температури протягом цього часу варіюються в межах  $28\text{-}34\text{ }^{\circ}\text{C}$  [33].

У зимовий період у регіоні зазвичай панують вітри з північного та південно-західного напрямків, тоді як у літні місяці переважають потоки повітря з північного заходу та півночі. Південну частину області відзначають регулярними кліматичними викликами, до яких входять посушливі періоди, пилові бурі та гарячі суховії, що можуть негативно впливати на сільськогосподарське виробництво. З погляду природних ресурсів, у цьому регіоні попередньо вивчено або знаходиться на стадії прогнозування понад 160 родовищ твердих корисних копалин. Серед них особливо виділяються піски, суглинки, гравій, галька, граніти, вапняк, а також цінні енергетичні й промислові ресурси, такі як нафта, природний газ, залізна руда, фосфорити, різноманітні кольорові метали, золото, кам'яне й буре вугілля. Разом із цим до мінеральних багатств регіону входять навіть лікувальні грязі. Однак варто зазначити, що більшість виявлених і досліджених родовищ розміщені на орних землях, що створює обмеження для їх промислового освоєння без шкоди для сільськогосподарських угідь. Окремо варто звернути увагу на мінеральні підземні води, які належать до місцевих корисних копалин і активно використовуються як у промисловості, так і для лікувальних потреб. Найвідомішою з них є хлоридно-натрієва мінеральна вода під назвою "Куяльник", яка здобула популярність завдяки своїм лікувальним властивостям. Її видобуток забезпечується в межах Одеського промислового вузла. Крім того, у містах Ізмаїл, Балта, Білгород-Дністровський та деяких інших активно видобуваються слабомінералізовані столові води, які знаходять широке застосування як для повсякденного споживання, так і для оздоровлення населення [34].

Сільське господарство відіграє ключову роль у економіці Одеського регіону, оскільки його природно-кліматичні умови сприятливі для розвитку аграрного сектору. Особливе значення мають рельєф місцевості, кліматичні ресурси та якість ґрунтів, які визначають характер землекористування. Основними виробниками сільськогосподарської продукції є аграрні підприємства та приватні господарства громадян. У структурі

сільськогосподарських угідь рілля займає 80,1%, пасовища - 13,6%, сіножаті становлять 1,9%, перелоги - 1,1%, а багаторічні насадження - 3,3%. Значний внесок у виробництво аграрної продукції забезпечують сільськогосподарські підприємства та господарства населення. Частка цих двох категорій у загальному обсязі виробництва становила відповідно 60,1% і 39,9%. Аналіз структури виробництва показує, що на продукцію рослинництва припадає основна частина - 68,5% загального обсягу. Зокрема, фермерські господарства забезпечують 18,3% цієї категорії продукції. Частка продукції тваринництва у сільськогосподарських підприємствах незначна - лише 15,6%, із них фермерські господарства вкладають лише 1% від загального обсягу. У господарствах населення ситуація дещо інша: вони спеціалізуються переважно на тваринництві, яке займає 84,4% від загального обсягу їхнього сільськогосподарського виробництва. Водночас продукція рослинництва становить лише 31,5%. Господарства населення також домінують у виробництві низки сільськогосподарських культур. Найвищу частку вони мають у виробництві картоплі (99,5%), плодово-ягідних культур (94,4%), овочевих культур (80,3%), а також значний вплив спостерігається у вирощуванні винограду та зернових культур із зернобобовими [35].

Актуальною проблемою на сьогодні залишається проведення об'єктивної, всебічної та детальної оцінки природно-ресурсного потенціалу (ПРП), що має велике значення для ефективного функціонування економіки та раціонального використання природних ресурсів. Як було встановлено в результаті проведених досліджень, економічна оцінка природних ресурсів передбачає проведення складних економічних розрахунків, які дозволяють прогнозувати потенційну вартість окремих природних компонентів. Такі оцінки є важливими для визначення стратегій їх оптимального використання. Особливе місце у дослідженні приділено Одеській області, яка відома своїм багатим і різноманітним природно-ресурсним потенціалом. Встановлено, що саме ці ресурси, завдяки своєму значному економічному потенціалу, можуть стати основою для вирішення низки актуальних завдань національної

економіки. Водночас розвиток і використання ПРП Одеського регіону характеризується низкою специфічних регіональних особливостей, які необхідно враховувати при формуванні довгострокових народногосподарських стратегій. Все це підкреслює важливість досліджень у цій сфері та необхідність впровадження інноваційного підходу до управління та розвитку природно-ресурсного потенціалу як у регіональному, так і в загальнодержавному масштабах [36].

Одеська область, розташована на південному заході України, є одним із найбільших адміністративних регіонів країни з географічної точки зору. Її територія простягається між річкою Дунай і Тилігульським лиманом, охоплюючи широкий спектр природних зон. Берегова лінія регіону є особливо примітною: вона тягнеться більш ніж на 300 кілометрів вздовж узбережжя Чорного моря. Водночас, територія області поширюється з півночі на південь більш ніж на 200 кілометрів, що підкреслює значний географічний масштаб регіону.

Коротка характеристика Одеської області наведена на рисунку 2.1 кваліфікаційної роботи.

Площа 33,3 тис.кв.км.  
 Населення 2491,6 тис. осіб  
 Щільність населення 74,8 тис.осіб/км<sup>2</sup>  
 Міст 19  
 Об'єднаних територіальних громад 26  
 Селищ 33  
 Сільських населених пунктів 1123  
 Адміністративний центр регіону м. Одеса  
 Населення м.Одеса 1013,81 тис.осіб

**Рис. 2.1. Основні дані по регіону [37]**

Одеська область має вигідне прикордонне розташування. Вона межує з такими державами, як Румунія, Республіка Молдова та невизнана Придністровська Молдавська Республіка. Крім міжнародних кордонів,

область має спільні адміністративні кордони з Вінницькою, Кіровоградською (раніше Кропивницькою) та Миколаївською областями. Загальна протяжність державного кордону, який проходить через територію області, досягає 1362 кілометри, що є значним стратегічним фактором у географічному і політичному контекстах.

Площа Одеської області займає 5,5% від загальної території України, що є досить значним показником. Територіально область ділиться на дві основні природні зони: південна її частина знаходиться у межах степової зони, що характеризується відкритими просторами та м'яким кліматом; північна частина належить до лісостепової зони, де більш виражена змінність ландшафтів і характерний клімат із помірною кількістю опадів [37].

Одеська область займає стратегічне положення у контексті економіки, соціального розвитку та обороноздатності. Будучи найбільшою за площею областю України, вона вирізняється багатогранним потенціалом і унікальною самобутністю. Глибокий аналіз кластерів, що функціонують у регіоні, відкриває можливості для бізнесу краще зрозуміти своїх клієнтів, визначити ключових постачальників і інші взаємопов'язані об'єкти. Також це забезпечує доступ до інформації про запити споживачів, ефективність логістичних ланцюгів та інших важливих факторів. Завдяки таким даним бізнес може розробляти точні стратегії, оптимізувати свої процеси і покращувати конкурентоспроможність на ринку.

Ключові показники роботи підприємств Одеської області (2023 р.) наведено на рисунку 2.2.

Сегмент	Підприємств, суб'єктів	% усіх підприємств	Зайняті на підприємствах, осіб	% зайнятих працівників	Обсяг реалізації, млн грн	% сукупного обсягу реалізації підприємств
Великі	18	0,1%	25 480	10,2%	153 743,2	26,9%
Середні	783	3,8%	130 347	52,3%	258 501,6	45,3%
Малі	19 656	96,1%	93 630	37,5%	158 321,3	27,7%
з них мікро-	17 111	83,6%	41 259	16,5%	49 266,6	8,6%
Всіх разом	20 457	100	249 457	100	570 566,0	100

**Рис. 2.2. Результативність роботи підприємств регіону [38]**

Географічне розташування на узбережжі Чорного моря дарує Одеській області виняткові переваги. Це потужний транспортний вузол із значним транзитним потенціалом, адже через регіон пролягають п'ять міжнародних транспортних коридорів, які включають автомобільні та морські шляхи. На території області активно функціонують різноманітні бізнес-сектори, орієнтовані на перевезення, зберігання та митне оформлення вантажів. Ці особливості необхідно враховувати при вивченні економічної перспективи регіону [38].

Згідно з дослідженнями, проведеними Центром розвитку інновацій, Одеська область демонструє значний потенціал для формування і розвитку кластерів у щонайменше п'яти ключових секторах економіки. До них належать такі галузі, як логістика, інформаційні технології, агропромислова переробка, бізнес-послуги та сфера гостинності, які мають усі шанси стати рушіями регіональної економіки. Розглянемо окремі аспекти аналізу економічного потенціалу області, що були визначені фахівцями Центру розвитку інновацій. Одним із важливих досягнень регіону стало те, що навіть у складний період повномасштабної військової агресії Росії Одеська область змогла утвердитися як ключовий експортний хаб України. Завдяки створенню Морського коридору, який почав функціонувати в умовах воєнного стану, за півтора року (до лютого 2025 року, за наданими даними)

вдалося перевезти приблизно 100 мільйонів тонн вантажів. Цей обсяг експортуватиметься до 53 країн світу, що свідчить про високу логістичну спроможність і стратегічне значення області. Згідно зі статистикою Державної служби статистики України, на території Одеської області наразі діє приблизно 20,5 тисяч активних підприємств різноманітних форм власності, а також зареєстровано 108,3 тисяч фізичних осіб-підприємців (ФОП). Втім, важливо зазначити, що ці цифри стосовно ФОП не завжди відображають реальну економічну активність. Значна частина ФОП насправді не веде фактичної підприємницької діяльності, через що кількість реально діючих малого бізнесу є помітно нижчою. У розрізі зайнятості населення у 2023 році спостерігалася така картина: великі підприємства регіону забезпечили роботою близько 25,5 тисяч осіб. Водночас на середніх підприємствах працювало значно більше – приблизно 130,3 тисяч громадян. Решта працівників, кількість яких становить 93,6 тисяч осіб, була працевлаштована у малому бізнесі, що свідчить про його важливий внесок у регіональну економіку та підтримку зайнятості. Ці дані вказують на гнучкість та багатогранність економічної структури Одеської області, яка не лише демонструє потенціал для подальшого зростання й розвитку кластерів, але й адаптується до нових викликів у контексті воєнного часу та глобальних економічних змін.

В регіоні середній бізнес займає вагоме місце в економічному житті регіону. Згідно з аналізом, здійсненим Центром розвитку інновацій, середні підприємства відповідають за 52,3% зайнятих на підприємствах та генерують 45,3% загального обсягу реалізованої продукції. Не менш важливу роль відіграють малі підприємства, які забезпечують істотний внесок у працевлаштування населення та формування доходів усіх рівнів бюджетів. Мікропідприємства також відіграють значну роль, залучаючи 16,5% зайнятих, що свідчить про досить серйозний вплив цього сегмента на ринок праці [38].

Динаміка експорту товарів та послуг з території Одеської області, вимірювана в мільйонах доларів США, демонструє поступові зміни в різні періоди часу. Вона відображає залежність обсягів експорту від економічного стану регіону, впливу глобальних ринкових трендів, політичної ситуації, а також умов міжнародної торгівлі та попиту на світових ринках. Тенденції в експорті можна аналізувати через розріз основних експортних груп, таких як сільськогосподарська продукція, продукти харчування, транспортні послуги та продукція хімічної промисловості, які займають значну частку у загальній структурі експорту області. Зростання чи скорочення обсягів постачань з регіону залежить не лише від внутрішніх виробничих потужностей, а й від стабільності логістичної інфраструктури, валютних курсів і регуляторних змін у сфері зовнішньої торгівлі. Детальний аналіз таких даних надає можливість оцінити економічний потенціал Одеського регіону та визначити подальші пріоритетні напрями для розвитку експортної діяльності.

В економічній структурі Одеської області помітне місце займають торгівля, промисловість, транспорт і сільське господарство, що визначає багатогранність її економічного потенціалу. Зокрема, торгівля становить 51,4% від загального обсягу реалізації підприємств області, промисловість забезпечує 19,3%, а транспортна галузь додає ще 10,5%. Сільськогосподарський сектор також відіграє свою роль, хоча його внесок дещо скромніший і складає 5,6%. Водночас область виступає ключовим транспортним вузлом національної значущості й важливим елементом міжнародних торговельних маршрутів, що формує особливості її економічного ландшафту. Логістична сфера відіграє в регіоні важливу роль і є однією з провідних галузей економіки, в якій працює 43 458 осіб. Ця галузь включає широкий спектр завдань, пов'язаних із забезпеченням ефективного переміщення товарів від їхнього виробника до кінцевого споживача на міжнародному рівні. Від злагодженого функціонування логістичного сектору значною мірою залежить успішність експортної діяльності області. До початку повномасштабного вторгнення Росії в Україну спостерігалися

позитивні тенденції у сфері експорту послуг, що свідчило про поступове розширення зовнішньоекономічної активності. У 2023 році загальний обсяг експорту товарів підприємствами області склав 1 797,9 мільйона доларів США. Незважаючи на високий показник, він був трохи нижчим за рівень 2022 року, коли внаслідок досягнення угоди про відновлення експортних поставок зерна між Україною, Туреччиною та ООН (22 липня 2022 року) відбулося піднесення цієї сфери. Проте ситуація значно ускладнилася після одностороннього виходу Росії з угоди 17 липня 2023 року, що спричинило ескалацію воєнних дій у Чорноморському регіоні. Попри зростання напруги на морських торговельних шляхах, українська сторона продемонструвала рішучість у захисті власних інтересів: завдано суттєвих втрат російському флоту, а також проголошено створення нового коридору для експорту в односторонньому порядку. Це стало визначальним кроком до збереження стабільності постачань та зміцнення позицій України на міжнародному ринку.

У структурі реалізованої промислової продукції підприємств Одеської області значну частину займає виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів, яке становить 31,4% від загального обсягу. На машинобудування припадає 9,5%, що свідчить про помірну активність цього сектора. Виробництво гумових і пластмасових виробів, а також іншої неметалевої мінеральної продукції складає 8,9%, водночас сектор металургії та виготовлення готових металевих виробів (за винятком машин і устаткування) охоплює 6,5% від загального обсягу.

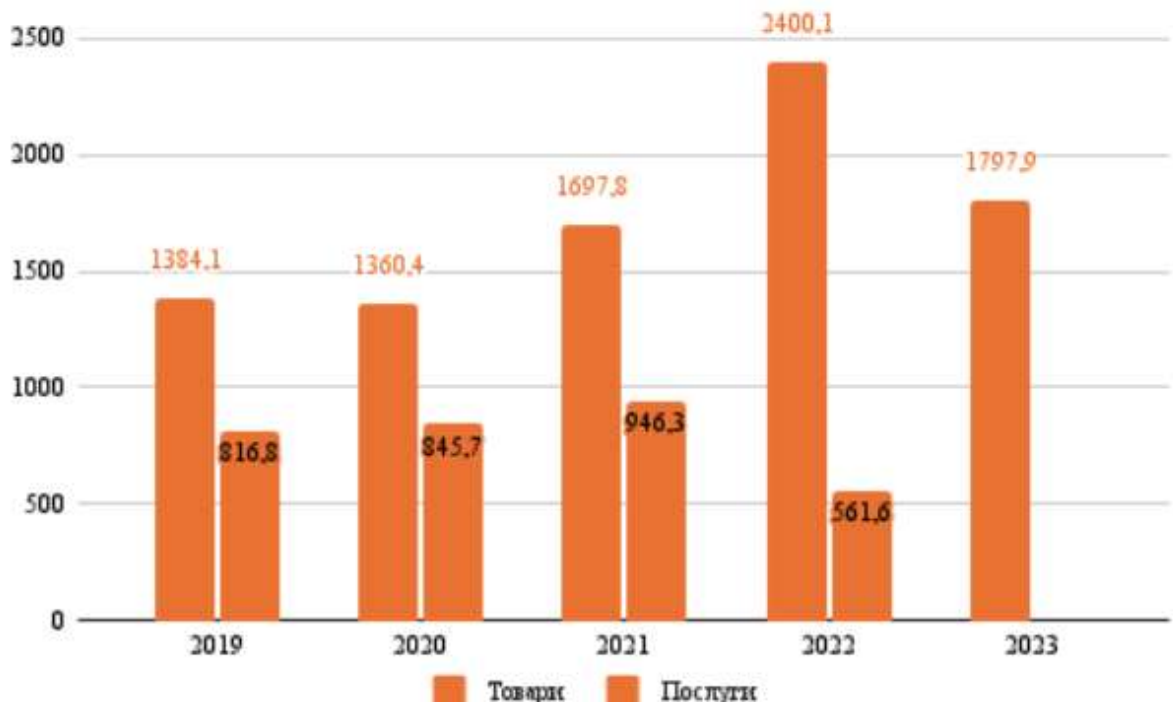
Загальні показники реалізації промислової продукції підприємств у регіоні за 2023 рік (Додаток А) демонструють впевнену присутність харчової промисловості на ринку.

Динаміка експорту товарів і послуг з Одеської області демонструє вагомий вклад ключових галузей, які формують основу економіки регіону. Однією з найбільш значущих сфер, що забезпечує високі показники обсягів реалізованої продукції, є виробництво харчових продуктів, напоїв і

тютюнових виробів. Ця галузь займає провідну позицію, охоплюючи суттєві 31,4% від усього обсягу промислового виробництва регіону. Важливу роль у структурі експорту відіграє також машинобудування, яке складає значну частку в розмірі 9,5%. Це свідчить про технологічний потенціал регіону та його здатність виробляти конкурентоспроможну продукцію на внутрішньому та зовнішньому ринках. Додатково слід виокремити виробництво гумових і пластмасових виробів, а також іншої неметалевої мінеральної продукції, яка забезпечує 8,9% усієї реалізації. Цей напрямок є важливою складовою індустріального сектору регіону та сприяє диверсифікації його експортного потенціалу. Металургія, разом із виготовленням готових металевих виробів (за виключенням машин і устаткування), приносить 6,5% від загального обсягу продукції. Незважаючи на нижчу питому вагу порівняно з іншими секторами, цей напрямок грає ключову роль у забезпеченні стабільності промислового розвитку області та її внеску в економіку країни. Таким чином, структура експорту Одеської області підкреслює багатогранність її промислового потенціалу та значущість кожного з представлених секторів для загального економічного зростання регіону, а також привертає увагу до можливостей для подальшого розвитку цих ключових галузей [38].

Транспортна галузь є однією з провідних сфер економіки регіону. У 2023 році частка зайнятих у сфері транспорту та складського господарства становила 17,4% від загальної кількості працівників підприємств області. Обороти від діяльності цих підприємств склав 10,5% сукупного обсягу реалізації по області, а експорт транспортних послуг досягнув 73,9% від загального експорту послуг за 2022 рік. Одеська область значно впливає на загальноукраїнський транспортний сектор, забезпечуючи 9,7% обсягу транспортних і складських послуг від усіх підприємств країни. При цьому обсяги реалізації місцевих підприємств зросли на 22,9% у 2023 році порівняно з 2021 роком, як зазначено в аналізі Центру розвитку інновацій. Регіон також виступає ключовим освітнім центром, формуючи професійний кадровий потенціал як для самої області, так і для сусідніх територій. Наявна

освітня інфраструктура включає 28 закладів вищої освіти, 40 навчальних закладів фахової передвищої освіти та стільки ж закладів професійної чи професійно-технічної освіти. Цей освітній потенціал представляє суттєву цінність для бізнесу, адже на базі навчальних закладів можна організувати підготовку фахівців, яких потребують компанії. Зміни розмірів експортних продаж з цього регіону показано на наступному рисунку (рис. 2.3.).



**Рис. 2.3. Експортний потенціал регіону [38]**

Серед ключових завдань, визначених у Стратегії розвитку Одеської області на 2021-2027 роки, основним пріоритетом виступає економічний розвиток. У документі закладено положення щодо формування необхідних умов для успішного ведення бізнесу, покращення доступу до фінансових ресурсів, підтримки виходу місцевого бізнесу на міжнародні ринки та активізації співпраці з науковим сектором.

## 2.2. Загальна характеристика Приватного підприємства «ФТФ»

Безпосередні дослідження стосовно удосконалення управління підприємством в умовах сучасних змін проводились на основі аналізу діяльності приватного підприємства «ФТФ», яке офіційно зареєстровано за юридичною адресою: Україна, 65005, Одеська область, місто Одеса, вулиця Бугаївська, будівля 35. Очолює компанію керівник Вітвицька Ганна Володимирівна, яка відповідає за управління та організацію її діяльності. На наступних рисунках, - рис. 2.4. та рис. 2.5. наведено загальні дані про дане приватне підприємство.

Повне найменування юридичної особи ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО  
«ФТФ»  
Скорочена назва ПП «ФТФ»  
код ЄДРПОУ 41933751  
Статус юридичної особи зареєстровано  
Уповноважені особи Вітвицька Ганна Володимирівна  
Місцезнаходження юридичної особи Україна, 65005, Одеська обл., місто  
Одеса, ВУЛИЦЯ БУГАЇВСЬКА, будинок 35  
Індивідуальний податковий номер 419337515510  
Дата реєстрації платником ПДВ 01.04.2018

**Рис. 2.4. Загальні дані про ПП «ФТФ» [39]**

Приватне підприємство (ПП) в Україні представляє собою окрему юридичну особу, яка ґрунтується на приватній власності одного або декількох осіб (громадян, іноземців, осіб без громадянства чи інших юридичних осіб). Воно здійснює господарську діяльність, використовуючи як власну, так і найману працю. ПП має статут, баланс, власну печатку, банківські рахунки і несе відповідальність за свої зобов'язання виключно майном підприємства, що не зачіпає особистого майна засновників. Це принципово відрізняє його від Фізичної Особи-Підприємця (ФОП), яка веде бізнес як фізична особа. Основні риси приватного підприємства: - Власність:

Засновниками можуть бути як фізичні, так і юридичні особи. - Юридичний статус: Підприємство має окремий статус юридичної особи. - Відповідальність: Зобов'язання покриваються тільки активами підприємства, тоді як особисте майно власників залишається недоторканим. Це головна відмінність від ФОП, де підприємець відповідає всім своїм майном. - Управління: Діяльністю підприємства зазвичай керує директор, призначений власниками. Втім, сам засновник може виконувати функції директора. - Статутний капітал: Мінімальний розмір не визначений законодавством. До його складу можуть входити кошти, цінні папери та інше майно. - Законодавче регулювання: У порівнянні з формою Товариства з Обмеженою Відповідальністю (ТОВ), законодавче регулювання ПП є менш деталізованим. Ключові відмінності між ПП та ФОП: - ПП виступає юридичною особою. - ФОП є фізичною особою, що веде підприємницьку діяльність і відповідає за борги всіма своїми активами. Переваги приватного підприємства: - Відсутність вимог до мінімального розміру статутного капіталу. - Можливість залучати інвесторів для розвитку бізнесу. Недоліки: - Менш детальне законодавче регулювання порівняно з іншими організаційно-правовими формами, такими як ТОВ.

ЄДРПОУ:	41933751
Назва:	ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ФТФ" (ПП "ФТФ")
Назва іноземною мовою:	PRIVATE ENTERPRISE "FTF" (PE "FTF")
Організаційна форма:	Приватне підприємство
Адреса:	65005, ОДЕСЬКА область, місто ОДЕСА <sub>UA</sub> Запис в ЄДР: 65005, ОДЕСЬКА область, місто ОДЕСА <sub>UA</sub>
Стан:	Зареєстровано
Дата реєстрації:	09.02.2018 (7 років 9 місяців ) Номер запису: 15561020000065378
Уповноважені особи:	Вітвицька Ганна Володимирівна 21 - керівник (керівник; згідно статуту)
Бухгалтер:	Вітвицька Ганна Володимирівна 21 (станом на 30.10.2025)
Статутний капітал:	1 000 000.00 грн
Засновники:	Вітвицька Ганна Володимирівна 21 Україна, Одеська обл., місто Одеса <sub>UA</sub> , Країна громадянства: Україна Розмір внеску: 1 000 000.00 грн, 100% (показати оригінали записів)
Кінцеві бенефіціари:	Вітвицька Ганна Володимирівна 21 Україна, Одеська обл., місто Одеса <sub>UA</sub> , Країна громадянства: Україна Тип впливу: Прямий вирішальний вплив Відсоток частки: 100% Відмітка про можливу недостовірність: відсутня

**Рис. 2.5. Уповноважені особи ПП «ФТФ» [40]**

Приватне підприємство, як юридична особа, створюється та функціонує на основі приватної власності, яка може належати одному чи кільком громадянам України, іноземцям або особам без громадянства. При цьому його діяльність може базуватися як на власній праці засновників, так і на залученні найманих працівників, у залежності від потреб і можливостей (згідно зі статтею 113 Господарського кодексу України). До приватних підприємств також відноситься той бізнес, який діє на основі приватної власності суб'єкта господарювання, що є юридичною особою.

Законодавство України не встановлює жодних обмежувальних вимог щодо мінімального розміру статутного капіталу для приватних підприємств. Крім того, структура корпоративного управління, а також режим розпорядження майном такого підприємства визначаються його засновником

або засновниками самостійно, враховуючи власну стратегію та бачення розвитку. Важливою особливістю приватного підприємства як форми юридичної особи є те, що власники мають повну свободу і можливість безпосередньо реалізовувати свої управлінські функції щодо керування діяльністю підприємства. Це підтверджується положеннями частини другої статті 65 Господарського кодексу України. Така специфіка дозволяє офіційно передати функції виконавчого органу безоплатно одному з учасників підприємства, що може бути особливо актуально у випадках тимчасового призупинення роботи організації або необхідності оптимізації витрат на управлінський персонал. Таким чином, приватне підприємство характеризується гнучкістю в прийнятті рішень засновниками в межах чинного законодавства та забезпечує широкий спектр можливостей для організації і ведення бізнесу [41].

В таблиці 2.1. Показано перелік видів діяльності приватного підприємства «ФТФ» з міста Одеса.

**Таблиця 2.1**

**Перелік видів діяльності приватного підприємства «ФТФ» [40]**

Основний	Інші
46.35 Оптова торгівля тютюновими виробами	46.17 Діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 46.34 Оптова торгівля напоями 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 46.49 Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 47.19 Інші види роздрібною торгівлі в неспеціалізованих магазинах 47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах 47.26 Роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах 47.99 Інші види роздрібною торгівлі поза магазинами

	68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки 82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у.
--	--

Торгівля є формою економічного зв'язку між виробництвом і споживанням, що реалізується через ринок. Це особливий вид людської діяльності, що пов'язаний із здійсненням актів купівлі-продажу та включає сукупність технологічних і господарських операцій, спрямованих на забезпечення процесу обміну. У своїй сутності торгівля виступає як самостійна галузь економіки, що представляє обмін результатів праці у вигляді товарів на їх еквівалент – гроші. Організація торгівлі охоплює сукупність налагоджених і взаємодіючих елементів, таких як торговельні підприємства, організації та підсистеми, створюючи цілісну систему. Також це включає комплекс цілеспрямованих дій, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування торговельних зв'язків.

Структура організації торгівлі включає два основні аспекти: організаційну побудову, яка визначає спосіб упорядкування системи, і організаційну діяльність як практичну реалізацію цієї структури. Об'єктами дослідження у цій сфері виступає торгівля як єдина соціально-економічна система та її ключові організаційні складові.

Предметом організації торгівлі є сукупність відносин і зв'язків, які визначають взаємодію внутрішніх елементів системи, а також процеси та дії, орієнтовані на ефективне управління нею. Глибинний зміст цієї організації розкривається через єдність її структури та організаційних процесів.

Структура торгівлі охоплює основні елементи, взаємозв'язки та взаємодії між ними. Ця структура є багатогранною і формується кількома вимірами: економічним, функціональним, управлінським, технологічним, соціальним та територіальним.

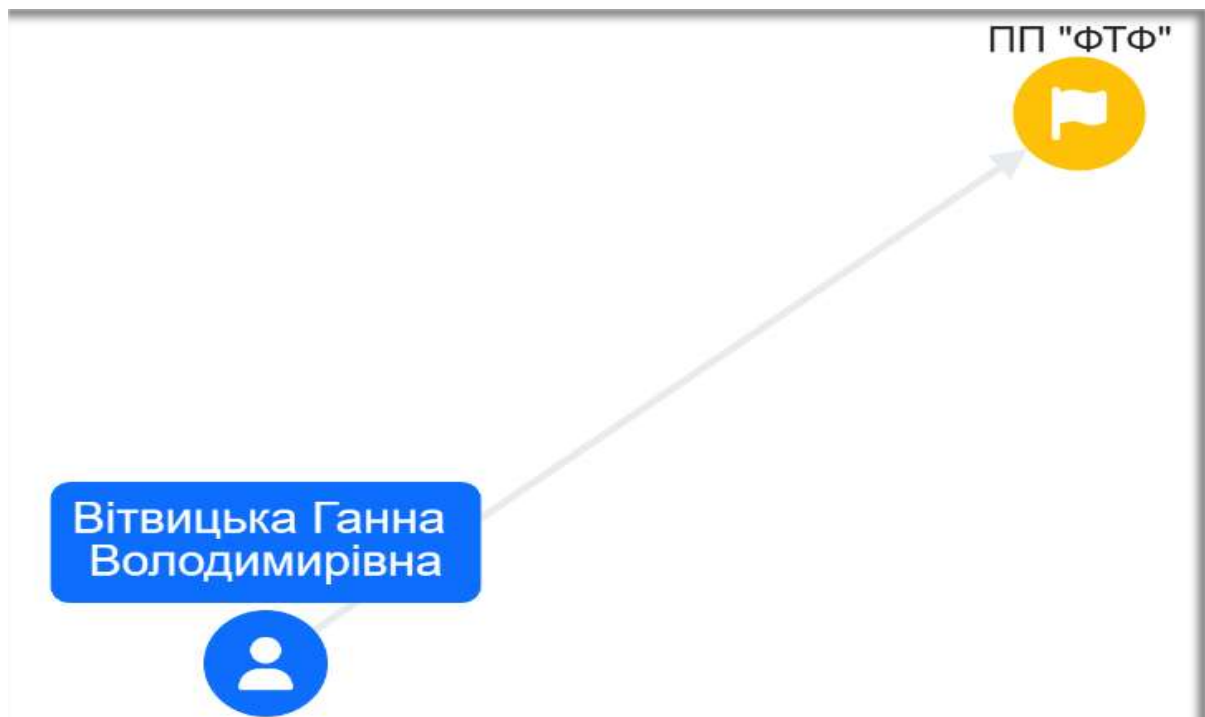
До базових компонентів організаційної структури торгівлі належать:

- торговельні об'єкти, підприємства та їх окремі підрозділи, об'єднання й організації;
- підсистеми торгівлі за галузевою, функціональною, відомчою чи територіальною належністю;
- управлінські структури, які включають відповідні органи, служби та підрозділи.

Таким чином, організація торгівлі охоплює широкий спектр елементів і процесів, що забезпечують ефективний обмін товарами й послугами у межах економічної системи [42].

На рисунку 2.6.показано корпоративну структуру ПП «ФТФ» з міста Одеса.

Корпоративна (організаційна) структура підприємства є схемою взаємодії між підрозділами і працівниками, що визначає ієрархію, розподіл завдань, обов'язків, повноважень і відповідальності. Водночас вона встановлює правила прийняття рішень і способи комунікації з метою забезпечення ефективної роботи компанії та досягнення поставлених цілей.



**Рис. 2.6. Корпоративна структура ПП «ФТФ» [43]**

Це свого роду скелет управління, який демонструє, хто кому підпорядковується, які функції виконує кожен працівник і як циркулює інформація від засновників до найнижчої ланки. Основні аспекти: - Ієрархія: Визначення рівнів управління та підпорядкування (наприклад, генеральний директор -> директори -> керівники відділів -> працівники). - Розподіл: Встановлення відповідальності, повноважень та обов'язків кожного працівника чи підрозділу. - Взаємодія: Організація обміну інформацією між відділами та їхньої координації. - Прийняття рішень: Механізм затвердження рішень на різних управлінських рівнях. Чому це необхідно: - Порядок і чіткість: Працівники знають, хто є їхнім керівником і до кого звертатися з певними питаннями. - Ефективність: Допомогає уникати хаосу, дублювання функцій та конфліктів у діяльності компанії. - Реалізація стратегії: Забезпечує чіткий зв'язок між цілями компанії та конкретними діями для їх досягнення. - Інструмент управління: Дає змогу контролювати процеси й досягати результатів ефективно та системно.

Організаційна структура підприємства визначається як склад, підпорядкованість, взаємодія та розподіл завдань між підрозділами і управлінськими органами, між якими встановлюються певні відносини щодо реалізації владних повноважень, передачі команд та інформаційних потоків. Виділяють декілька основних типів організаційних структур: лінійні, функціональні, лінійно-функціональні, дивізіональні та адаптивні. Лінійна структура вирізняється тим, що очільником кожного підрозділу є керівник, який зосереджує у своїх руках усі функції управління та здійснює одноосібне керівництво підлеглими працівниками. Його розпорядження, які передаються за принципом згори донизу, є обов'язковими до виконання нижчими рівнями управління. Сам керівник підзвітний лише своєму безпосередньому начальнику. На основі такого типу управління вибудовується ієрархія керівників у системі (наприклад, майстер дільниці, начальник цеху, директор підприємства), що ґрунтується на принципі єдиноначальності. Цей принцип передбачає виконання підлеглими вказівок виключно одного керівника.

Вищестоящий орган не має права напряму давати розпорядження безпосереднім виконавцям, оминаючи їхнього керівника.

Лінійна структура управління зазвичай застосовується на малих і середніх підприємствах, що займаються простими виробничими процесами і не мають розгалужених коопераційних зв'язків з іншими компаніями.

### 2.3. Результативність Приватного підприємства «ФТФ»

На підприємстві зайнято 22 співробітники, а їх розподіл за напрямками діяльності представлено в таблиці 2.2.

Для правильної класифікації професій у сфері торгівлі важливо спершу розібратися з самим поняттям торгівля. Відповідно до Національного класифікатора України ДК 009:2005 Класифікація видів економічної діяльності, торгівля визначається як діяльність, що включає перепродаж (продаж без перероблення) різноманітних товарів, а також надання послуг, пов'язаних із реалізацією цих товарів. Торгівля поділяється на два основні види: оптову та роздрібну.

**Таблиця 2.2**

#### **Розподіл співробітників ПП «ФТФ» за напрямками діяльності (2024 р.)**

Сфера діяльності	Число зайнятих, осіб	Питома вага сфер діяльності, %
Адміністративно-управлінський персонал	1	4,5
Відділ збуту та продажів	8	36,5
Відділ постачання та закупівель	6	27,3
Логістика та склад	3	13,6
Бухгалтерія та фінанси	1	4,5
Інші технічні та допоміжні посади	3	13,6
Разом	22	100,0

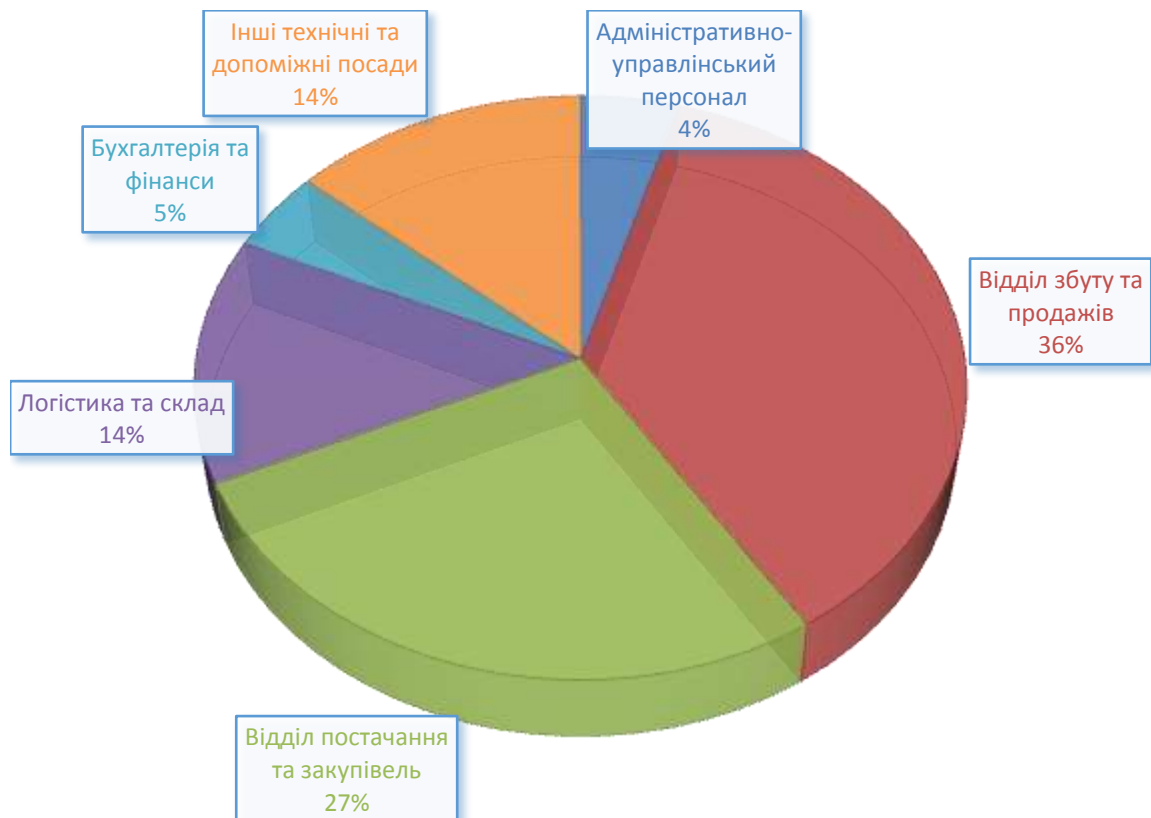
Оптова торгівля передбачає перепродаж (без попередньої переробки) нової або вживаної продукції роздрібним торговцям, підприємствам, організаціям чи іншим оптовим постачальникам. Таку діяльність здійснюють оптові торговельні компанії, фірми зі збуту промислових товарів, склади оптової торгівлі, оператори-заготівельники, власники складів, а також експортери, імпортери й кооперативні організації, які займаються заготівлею та продажем сільськогосподарської продукції. Оптова торгівля класифікується залежно від асортименту представлених товарів [44].

Роздрібна торгівля являє собою перепродаж, тобто продаж без попередньої переробки, нових або вживаних товарів, орієнтованих переважно для особистого користування чи споживання домашніми господарствами. Вона поділяється за місцем здійснення: торгівля у магазинах, кіосках, на ринкових лотках, через поштові замовлення, розносну торгівлю, вуличних торговців, споживчі кооперативи, аукціонні компанії тощо. Магазинний формат також розподіляється за видами товарів. Наприклад, це може бути торгівля новими чи вживаними речами, продаж у спеціалізованих або універсальних магазинах. У спеціалізованих точках додаткове розмежування здійснюється за асортиментом продукції. Переважна частина роздрібних торговців купує товари з метою подальшого продажу, виступаючи їх власниками. Однак існують і такі, які працюють як посередники — реалізують продукцію на умовах консигнації чи комісійної взаємодії. Діяльність у сфері торгівлі включає не тільки сам процес продажу, але й низку супутніх операцій, спрямованих на підвищення якості обслуговування. До таких операцій належать сортування великих партій продукції, перепакування, фасування, розлив у пляшки, зберігання (зокрема заморожування чи охолодження), очищення та сушіння сільськогосподарських продуктів. Також це може бути комплектація чи модернізація комп'ютерної техніки, доставка й установлення товарів за рахунок продавця, організація рекламних кампаній для клієнтів, створення етикеток тощо. Усю вищезазначену класифікацію торговельної діяльності

враховують під час формування відповідної номенклатури професій у цій сфері. Національний класифікатор професій України ДК 003:2005 містить великий перелік спеціальностей, які охоплюють різноманітні напрямки роздрібно́ї торгівлі.

Отже, з огляду на кількість працівників, це підприємство беззаперечно належить до категорії малих. Для наочності розподілу співробітників за сферами діяльності підприємства скористаємось графічним методом, що відображено на рисунку 2.7.

Не існує єдиного універсального оптимального співвідношення працівників для підприємств оптової торгівлі, оскільки це співвідношення визначається багатьма змінними, зокрема масштабом бізнесу, асортиментом продукції, ступенем автоматизації та специфікою операційних процесів, таких як логістика, продажі чи функціонування складу. Водночас основні функціональні підрозділи зазвичай охоплюють логістику/складську сферу, продажі та клієнтський сервіс, управління та адміністративну підтримку, а також маркетинг. Досягнення ефективного балансу персоналу ґрунтується не на жорстких нормативних пропорціях, а на оптимізації операційної ефективності.



**Рис. 2.7. Питома вага сфер діяльності ПП «ФТФ» за чисельністю задіяних в них співробітників підприємства (2024 р.)**

При цьому важливим індикатором є кореляція між числом замовлень і кількістю менеджерів чи працівників складу, які забезпечують їх своєчасне оброблення. Основні функціональні групи та відповідні аспекти співвідношення персоналу:

1. Операційний підрозділ (логістика і склад): Працівники складу, до складу яких входять комплектувальники та вантажники, мають бути в достатній кількості для забезпечення швидкої обробки як вхідних, так і вихідних партій товару. Це дозволяє уникнути затримок і забезпечує безперебійний потік операцій. Залежно від обсягів вантажообігу, можливе співвідношення одного складського працівника на одного-двох менеджерів із продажу.
2. Відділ продажів і клієнтського сервісу: Менеджери з продажу, особливо ті, що працюють в сегменті B2B (робота з іншими бізнесами), є ключовою функцією цього підрозділу. Їх чисельність має бути прямо пропорційною кількості клієнтів і рівню їхньої активності.
3. Управління та адміністрування: Сюди входять бухгалтерія,

керівництво, закупівлі та функції HR. Хоча чисельність персоналу в цьому підрозділі загалом менша порівняно з іншими групами, їхній вплив на управлінські та стратегічні аспекти діяльності є критично важливим. Типовим є співвідношення одного керівника або адміністратора до п'ятидесяти працівників операційного напрямку. 4. Маркетинг (за потреби): Цей відділ може складатися з декількох спеціалістів або навіть однієї особи, залежно від масштабів і рівня агресивності маркетингової стратегії підприємства. Загалом побудова ефективної структури персоналу в оптовій торгівлі передбачає динамічний підхід, заснований на аналізі реальних потреб та продуктивності окремих відділів, із пріоритетом оптимізації бізнес-процесів замість механічного дотримання строгих пропорцій.

Для визначення оптимального співвідношення необхідно комплексно підходити до аналізу й оцінки ключових показників. Розглянемо основні аспекти: Оцінка показників продуктивності: Важливо проаналізувати такі параметри, як співвідношення кількості замовлень і оброблених одиниць на одного працівника складу, а також кількість активних клієнтів і оброблених дзвінків або зустрічей на одного менеджера. Ці дані допоможуть зрозуміти ефективність роботи персоналу та оцінити їхній внесок у досягнення загальних цілей. Використання автоматизації: Впровадження спеціалізованого програмного забезпечення для управління складом (WMS) і систем управління взаємодією з клієнтами (CRM) оптимізує процеси. Це дає змогу скоротити кількість персоналу без шкоди для ефективності роботи, водночас забезпечуючи можливість масштабування діяльності при зростанні обсягів бізнесу. Застосування аутсорсингу: Передача окремих задач, таких як логістика чи бухгалтерія, зовнішнім партнерам не лише зменшує навантаження на внутрішні ресурси, але й змінює структуру витрат. Аутсорсинг допомагає сконцентруватися на основних функціях і поліпшити роботу ключових напрямків. Оптимальне співвідношення залежить від балансу між показниками продуктивності персоналу, впровадженням технологій та ефективним перерозподілом функцій. Регулярний аналіз і

коригування стратегії сприятимуть досягненню найкращої ефективності в роботі бізнесу.

На рис. 2.8. показано динаміку кількості працівників підприємства



**Рис. 2.8. Динаміка кількості працівників підприємства**

Можемо спостерігати поетапне зростання чисельності персоналу ПП «ФТФ». Так у третьому кварталі 2025 р. чисельність працівників даного підприємства досягла 45 осіб. Це складає 204,5% від ісла працівників компанії у минулому 2024 р. і 375,0% у порівнянні чисельністю працівників даного підприємства на протязі 2020-2022 років.

На рисунку 2.9. наведено показники фінансового стану Приватного підприємства «ФТФ» з м. Одеса.

Група	Показник	Значення
Показники оцінки стану основних засобів	Частка основних засобів в активах підприємства	0.45 %
Ліквідність	Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	12.21
Оцінка фінансової стійкості	Коефіцієнт фінансової залежності	1.8
	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	0.8
	Поточна платоспроможність	-173 933 €
Оцінка рентабельності	Рентабельність продукції	20.71 %

**Рис. 2.9. Показники фінансового стану Приватного підприємства «ФТФ»**

Частка основних засобів у структурі активів підприємства є важливим фінансовим показником, який демонструє співвідношення залишкової вартості основних засобів до загальної суми активів (у відсотках). Цей показник ілюструє, яка частина ресурсів компанії використовується у довгострокових матеріальних активах, і має вирішальне значення для аналізу структури активів, особливо в секторі виробництва. Формула розрахунку виглядає так:  $\text{Частка основних засобів} = (\text{Залишкова вартість основних засобів} / \text{Загальна сума активів}) \times 100\%$ . Розуміння показника: 1. Структура активів. Відображає рівень вкладень у матеріальні фонди — такі як будівлі, машини та обладнання, що беруть участь у виробничій діяльності. Таким чином, дозволяє оцінити співвідношення між довгостроковими матеріальними активами та оборотними засобами (грошові кошти, запаси тощо). 2. Залежність від галузі. Для капіталомістких галузей, як-от промисловість чи агропромисловий сектор, характерна вища частка основних засобів. У протилежність цьому, для підприємств сфери послуг або торгівлі цей показник зазвичай нижчий. 3. Інвестиційна активність. Високий рівень частки може свідчити про значні інвестиції у виробничі потужності, що часто є ознакою стратегічного розвитку компанії. Чому це має значення: —

Допомагає оцінити оптимальність балансу активів. Надмірна частка основних засобів може свідчити про потенційну надмірну навантаженість компанії довгостроковими матеріальними ресурсами, тоді як занадто низький рівень може вказувати на необхідність оновлення активів. – Впливає на ліквідність і гнучкість бізнесу. Основні засоби є менш мобільними порівняно з оборотними активами, тож їхня висока доля може знижувати здатність підприємства швидко реагувати на зміни ринку. Нормативи та аналіз: Універсального значення цього показника не існує, адже оптимальний рівень значною мірою залежить від галузевих особливостей і специфіки діяльності компанії. Для оцінки зазвичай проводять порівняння з показниками аналогічних підприємств у тій же сфері діяльності.

Коефіцієнт поточної ліквідності (Current Ratio) слугує індикатором того, наскільки ефективно поточні активи компанії можуть покривати її короткострокові зобов'язання. По суті, він демонструє здатність організації своєчасно розраховуватися за боргами, які необхідно сплатити впродовж року. Розрахунок здійснюється за формулою: Поточні Активи / Поточні Зобов'язання. Рекомендований діапазон значень цього коефіцієнта зазвичай становить 1,5–2,5. Значення нижче 1 вказує на фінансові ризики, а вище 3 може свідчити про неефективне управління ресурсами. Що означає цей коефіцієнт у практичному сенсі: - Якщо значення більше за 1, це свідчить про те, що компанія володіє достатньою поточних активів для покриття поточних зобов'язань, що забезпечує її фінансову стабільність. - Якщо значення нижче за 1, це сигналізує про нестачу активів для повного покриття зобов'язань, що може створити ризик неплатоспроможності. - Найкращим вважається показник у межах 1,5–2,5, що відображає раціональне управління ресурсами разом із достатньою ліквідністю. Поточні активи включають грошові кошти, дебіторську заборгованість та товарно-матеріальні запаси. До поточних зобов'язань належать короткострокові кредити, кредиторська заборгованість та інші зобов'язання, що підлягають оплаті впродовж одного року. Основні цілі використання коефіцієнта поточної ліквідності: - Визначення

короткострокової фінансової стійкості компанії. - Оцінка здатності виконувати поточні фінансові зобов'язання. - Аналіз фінансового стану компанії у динаміці чи порівняно до конкурентів.

Рентабельність продукції являє собою показник економічної ефективності, що характеризує рівень прибутковості від кожної гривні, інвестованої у виробництво та реалізацію товарів чи послуг. Цей індикатор демонструє наскільки доцільним і вигідним є продаж продукції, а також відображає співвідношення отриманого прибутку до її собівартості. Як відносна величина, рентабельність виражається у відсотковій формі та відіграє важливу роль у комплексній оцінці результативності господарської діяльності підприємства. Основна сутність показника рентабельності продукції полягає у відображенні ефективності управління фінансовими ресурсами й капіталом. Його основні аспекти включають: 1. Економічну ефективність: Показник демонструє здатність підприємства перетворювати витрати на прибуток. Чим вища рентабельність, тим вище рівень прибутковості бізнесу. 2. Формульне визначення: Рентабельність розраховується за допомогою базової формули:  $\text{Рентабельність} = (\text{Прибуток} / \text{Собівартість}) \times 100\%$ . Цей показник є важливим інструментом для стратегічного аналізу та прийняття управлінських рішень.

Для чого це потрібно? Аналіз. Це дає змогу оцінити, наскільки ефективно функціонує бізнес, виявити необхідність змін і порівняти результати з попередніми періодами. Оцінка інвестицій. Інвестори використовують цей показник для аналізу рентабельності, щоб зрозуміти перспективність своїх вкладень та оцінити можливий прибуток. Універсальність. Цей підхід застосовується в різноманітних сферах діяльності - від промисловості до послуг. Чим це відрізняється від інших показників? Від прибутку. Прибуток є абсолютною величиною, а рентабельність - відносною. Це дозволяє оцінити ефективність незалежно від масштабу продажів чи обсягів фінансових потоків. Від окупності. Окупність

визначає момент, коли затратам компенсується їхня вартість, тоді як рентабельність ілюструє, наскільки перевищені витрати після цього моменту.

## **Висновки до розділу 2**

1. Безпосередні дослідження стосовно удосконалення управління підприємством в умовах сучасних змін проводились на основі аналізу діяльності приватного підприємства «ФТФ», яке офіційно зареєстровано за юридичною адресою: Україна, 65005, Одеська область, місто Одеса, вулиця Бугаївська, будівля 35.

2. Очолює компанію керівник Вітвицька Ганна Володимирівна, яка відповідає за управління та організацію її діяльності.

3. З огляду на кількість працівників, це підприємство беззаперечно належить до категорії малих.

4. Можемо спостерігати поетапне зростання чисельності персоналу ПП «ФТФ». Так у третьому кварталі 2025 р. чисельність працівників даного підприємства досягла 45 осіб. Це складає 204,5% від числа працівників компанії у минулому 2024 р. і 375,0% у порівнянні чисельністю працівників даного підприємства на протязі 2020-2022 років.

5. Частка основних засобів у структурі активів підприємства є важливим фінансовим показником, який демонструє співвідношення залишкової вартості основних засобів до загальної суми активів (у відсотках). Цей показник ілюструє, яка частина ресурсів компанії використовується у довгострокових матеріальних активах, і має вирішальне значення для аналізу структури активів, особливо в секторі виробництва.



### РОЗДІЛ 3.

## ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ГУРТОВОЇ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ЗМІН

### **3.1. Організація діяльності підприємства гуртової торгівлі на основі удосконалення стратегії розвитку**

Важко уявити сучасне суспільство без розвинутої мережі комерційних підприємств, кількість яких постійно зростає по всій країні. Рівень торгівлі виступає своєрідним дзеркалом, що відображає стан розвитку економічних відносин у суспільстві. Економічна політика в системі торговельних відносин реалізується через діяльність торговельних підприємств. У зв'язку з цим комерційне підприємство становить важливу форму підприємницької діяльності, яка відіграє ключову роль у сфері торгівлі та формуванні економічної політики держави. При цьому важливо зазначити, що торговельне підприємство функціонує як посередник між виробниками товарів і послуг та кінцевими споживачами. За сучасних ринкових умов підвищення ефективності роботи комерційних підприємств вимагає радикальних змін у їх діяльності, зокрема необхідним є вдосконалення стратегічної політики розвитку організації бізнесу та впровадження інноваційних механізмів ведення комерційної діяльності. За таких обставин проблема вдосконалення стратегічної політики розвитку комерційних підприємств набуває особливої актуальності та потребує поглибленого теоретичного і методологічного опрацювання. Нами здійснено аналіз організації підприємницької діяльності комерційних підприємств через призму вдосконалення стратегічної політики їх розвитку. Встановлено, що головною метою формування стратегії розвитку бізнесу є розробка плану, оцінка можливих варіантів і сценаріїв, а також визначення методів та інструментів, застосовуваних у процесі стратегічного управління.

Дотримання запропонованих кроків забезпечить певний баланс управлінських дій і сприятиме компетентному формуванню основних напрямів перспективного зростання підприємства [45].

Організація роботи підприємства гуртової торгівлі шляхом вдосконалення стратегічного підходу до розвитку передбачає створення довгострокового плану, який включатиме оптимізацію логістичних процесів, впровадження сучасних технологій, таких як автоматизація складів і CRM-системи, розширення товарного асортименту через ефективне управління запасами, побудову міцних партнерських відносин із постачальниками та клієнтами, а також активне нарощування професійного потенціалу персоналу. Ці заходи спрямовані на підвищення конкурентоспроможності, покращення продуктивності та збільшення рентабельності бізнесу на ринку.

1. Проведення стратегічного аналізу та постановка цілей. Аналіз SWOT: Детальне вивчення сильних і слабких сторін підприємства, а також визначення можливостей і загроз, які виникають у сучасних ринкових умовах (аналіз конкуренції, динаміка попиту). Формулювання місії та бачення: Розробка чітких довгострокових орієнтирів, зокрема, прагнення зайняти лідерську позицію в певному сегменті чи розширити діяльність на нові регіони.

2. Покращення роботи операційних процесів. Оптимізація логістичних операцій: Інтеграція передових систем управління складськими процесами (WMS), а також вдосконалення логістичних маршрутів для зниження витрат і підвищення ефективності. Раціональне управління запасами: Прогнозування споживчого попиту з максимальною точністю, зменшення надлишкових товарних запасів і уникнення браку продукції за допомогою впровадження принципів JIT (just-in-time). Використання інновацій: Автоматизація основних процесів підприємства та впровадження сучасних цифрових рішень, зокрема B2B-платформ для швидкого і зручного оформлення замовлень [46].

3. Розробка та вдосконалення маркетингової стратегії. Основою успішного розвитку маркетингової стратегії є детальне й чітке розуміння своєї аудиторії та адаптація пропозицій для кожного сегмента. У рамках цього напрямку необхідно зосередитися на таких ключових аспектах:

- Сегментація клієнтів. Ідентифікація основних цільових груп, серед яких можуть бути роздрібні магазини, представники сегмента HoReCa (готелі, ресторани, кейтеринг) та інші оптові покупці. Для кожної категорії клієнтів важливо розробити персоналізовані рішення, які повністю відповідатимуть їхнім потребам і специфіці бізнесу.

- Управління асортиментом. Запровадження диверсифікаційних підходів до товарної пропозиції. Це включає як розширення асортименту, так і створення висококонкурентних ексклюзивних продуктів, що привертатимуть увагу окремих сегментів ринку.

- Ціноутворення. Визначення та втілення ефективної цінової політики, яка враховуватиме потреби клієнтів і рівень конкуренції. Це можуть бути знижки залежно від обсягів замовлень, впровадження програм лояльності для постійних клієнтів або розробка спеціальних акційних пропозицій.

4. Навчання та розвиток персоналу разом із формуванням корпоративної культури. Конкурентоспроможність компанії неможлива без надійної й мотивованої команди, яка не лише виконує свої завдання, а й сприяє реалізації загальної стратегії бізнесу. У цьому відношенні ключові дії включають наступне:

- Підвищення кваліфікації та мотивація співробітників. Регулярне навчання для працівників усіх ланок — від продавців до менеджерів і логістів. Програми повинні відповідати сучасним тенденціям і новим викликам, що ставить перед ними сформована стратегія компанії.

- Розвиток сильної корпоративної команди. Запровадження культури відповідальності, яка орієнтована на досягнення високих результатів. Це також передбачає формування атмосфери взаємної

підтримки, заохочення ініціативності й забезпечення прозорості у внутрішніх процесах.

5. Забезпечення фінансової стабільності та стимулювання сталого розвитку. Фінансова стійкість є основою довгострокового існування та успішного функціонування бізнесу. Для її досягнення слід звернути увагу на такі аспекти:

- Оперативне управління витратами. Постійний моніторинг і оптимізація операційних витрат для зниження витратної частини без втрати якості послуг чи продукції.

- Залучення додаткових фінансових ресурсів. Активний пошук інвестиційних можливостей, у тому числі через використання кредитних ліній, участь у державних чи приватних програмах підтримки бізнесу або залучення стратегічних партнерів для фінансування нових проєктів [47].

Основні складові ефективної стратегії: Адаптивність: Здатність оперативно реагувати на зміни ринку та тренди. Орієнтація на клієнта: Формування міцних і довірливих відносин із покупцями. Інноваційний підхід: Активне впровадження сучасних ІТ-інструментів для оптимізації бізнес-процесів. Добре продумана стратегія розвитку допомагає гуртовому підприємству не лише реалізовувати продукцію, а й створювати додаткову цінність для партнерів, покращувати внутрішню ефективність та забезпечувати стійке лідерство в умовах жорсткої конкуренції.

Економічна політика в системі торговельних відносин напряму реалізується через діяльність торговельних підприємств, що виступають ключовими елементами функціонування економіки. Саме торговельне підприємство відіграє надзвичайно важливу роль як форма підприємницької діяльності, яка забезпечує реалізацію основних завдань у сфері торгово-економічної політики держави. У сучасному економічному середовищі ці підприємства виконують не лише посередницьку функцію між виробниками продукції та послуг і кінцевими споживачами, але й формують підґрунтя для розвитку ринку в цілому. В умовах сучасного ринкового середовища

помітною стає необхідність значного підвищення ефективності їхньої роботи, що вимагає впровадження комплексних змін у підходах до управління підприємствами цього типу. Зокрема, одним із ключових напрямів стає вдосконалення стратегічного планування та розробка інноваційних механізмів ведення комерційної діяльності. Це включає модернізацію методів організації підприємницьких процесів, покращення логістичних ланцюгів, оптимізацію ресурсів, а також впровадження новітніх технологій, орієнтованих на потреби сучасного споживача. Враховуючи швидкі зміни в тенденціях ринкового попиту й активне впровадження цифрових технологій, питання оновлення і вдосконалення стратегічної політики торговельних підприємств набуває виняткової актуальності. Це вимагає не лише розширення існуючих теоретичних засад, але й створення практичних рекомендацій, здатних відповідати динамічним викликам сучасної економіки. У результаті такі дослідження є не просто корисними, а й необхідними для забезпечення стабільного розвитку як окремих підприємств, так і загалом економіки країни.

На сьогоднішній день постає актуальна проблема сталого розвитку галузі оптової торгівлі, адже саме оптова торгівля охоплює практично всю сукупність товарних ресурсів, які виступають як засобами виробництва, так і предметами споживання. Значну частину закупівель у цій сфері здійснюють великі оптовики, метою яких є подальший продаж товарів меншим оптовим організаціям, підприємствам роздрібною торгівлі або іншим посередникам. У більшості випадків оптова торгівля не націлена на безпосередню взаємодію з кінцевими споживачами, що дозволяє виробникам через посередників реалізовувати свою продукцію, мінімізуючи необхідність прямих контактів із покупцями. У контексті товарного ринку оптова торгівля виступає активним й динамічним елементом сфери обігу. Окрім цього, оптова торгівля виконує роль важливого інструмента маневрування матеріальними ресурсами. Вона сприяє скороченню надлишкових запасів продукції на різних рівнях постачання, усуває ризики виникнення дефіциту товарів і бере активну

участь у формуванні регіональних та галузевих ринків. Завдяки цій системі можна ефективно координувати потоки товарів і забезпечувати стабільність функціонування різних сегментів економіки. Водночас варто зазначити, що в Україні сьогодні, поряд із позитивними тенденціями у діяльності підприємств оптової торгівлі, залишаються суттєві недоліки. Часто мають місце порушення строків постачання продукції, невиконання договірних зобов'язань щодо обсягів, асортименту чи якості поставлених товарів. Це створює труднощі для споживачів і ставить під загрозу стабільність торговельних процесів. Таким чином, вирішення цих проблем стає ключовим завданням для досягнення сталого розвитку галузі та забезпечення ефективного функціонування економічних механізмів регіону [48].

У сучасних ринкових умовах оптова торгівля відіграє ключову роль у функціонуванні ринку, оскільки безпосередньо поєднує виробника із споживачем. Саме цей сектор володіє актуальною інформацією про попит і пропозицію, а також про тенденції їхнього розвитку, що дозволяє об'єктивно оцінювати ринкову кон'юнктуру і формувати асортимент товарів на споживчому ринку з урахуванням обсягів і структури попиту. Таким чином, розвиток ринкових відносин у регіонах України, включаючи Автономну Республіку Крим, значною мірою залежить від динаміки оптової торгівлі, яка є основним елементом ринкової інфраструктури. Проте розвиток сучасної торговельної інфраструктури стикається з низкою об'єктивних і суб'єктивних труднощів. Серед основних проблем можна виділити недостатнє фінансування, відсутність ефективної взаємодії між торговельними та транспортними організаціями, дефіцит складських приміщень, а також брак чітких регіональних стратегій для формування структури роздрібної та оптової торгівлі. Усі ці фактори негативно впливають на потенціал торговельної галузі та потребують комплексного вирішення [49].

Однією з ключових проблем, які необхідно вирішувати промисловим і торговим підприємствам задля виживання та успішного розвитку в

динамічних і часто несприятливих умовах зовнішнього середовища, є питання стратегічного управління. У цьому контексті стратегічне управління має не лише інтегрувати всі спеціалізовані підсистеми управління, такі як виробництво, маркетинг, фінанси, робота з персоналом, інновації, інтелектуальний капітал тощо, але й формувати концепцію бізнес-діяльності, визначати актуальні конкурентні переваги, пріоритетні напрями розвитку та майбутній стан підприємства. Основу стратегічного управління становить стратегія, яка в сучасних умовах виступає одним із ключових чинників досягнення успіху і забезпечення економічної ефективності компаній на ринку.

Стратегія являє собою комплексну програму методів і дій, спрямовану на майбутній розвиток організації, яка адаптована до умов зовнішнього середовища та сприяє ефективному використанню її ресурсів через прийняття управлінських рішень. Водночас варто зазначити, що не існує універсальної стратегії, здатної вирішити всі наявні проблеми підприємства. Сьогодні особливо важливим завданням є розробка стратегії розвитку для торгових підприємств, яка стане основою керування, забезпечуватиме стабільний економічний розвиток, підвищуватиме їхню конкурентоспроможність і позитивно впливатиме на формування іміджу на ринку товарів повсякденного та неповсякденного попиту. Характерною особливістю стратегії розвитку підприємства є її економічна сутність, яка першочергово зосереджена на понятті розвитку у ширшому розумінні порівняно з категорією зростання. Зростання торгового підприємства зазвичай охоплює збільшення обсягів продажів, витрат, кількості персоналу та прибутків, які можна простежити за короткі часові проміжки: місяць, квартал чи рік. Натомість розвиток торгового підприємства передбачає довгострокову перспективу, орієнтовану на створення потенціалу, що забезпечить його тривале та стабільне функціонування на ринку. Під поняттям розвитку слід розуміти поступові та закономірні зміни якісного

стану матеріальних і нематеріальних об'єктів, які виникають у результаті формування, трансформації чи зникнення їхніх елементів і зв'язків [50].

На нашу думку, стратегія розвитку торговельного підприємства являє собою сукупність заходів, спрямованих на вдосконалення всіх підсистем організації та її видів діяльності в умовах жорсткої конкуренції. Ці дії забезпечують ефективне управління підприємством, зміцнення його позицій на ринку, задоволення зростаючих потреб споживачів, підвищення конкурентоспроможності та досягнення запланованих результатів. У працях як зарубіжних, так і вітчизняних авторів існують різні підходи до трактування цієї стратегії з точки зору її сутності, форми, процесу оцінки та вибору. Деякі дослідники прирівнюють поняття стратегія розвитку підприємства до терміну господарська (економічна) стратегія. Уявляється логічним співвіднести стратегію розвитку підприємства торгівлі з поняттям господарська стратегія, яка безпосередньо орієнтована на задоволення потреб домашніх господарств і родин у необхідних товарах. При цьому вона враховує комерційний характер підприємства, що забезпечує загальний процес обміну. Кінцевою метою такого підходу є досягнення прибутковості та сталого функціонування торгового підприємства. Отже, поняття стратегія розвитку торговельного підприємства є тотожним поняттю господарська (комерційна) стратегія торговельного підприємства. Це обумовлено тим, що за своєю суттю воно тісно пов'язане з комерційною діяльністю даного підприємства та є цілком зрозумілим в контексті його функціонування. Така стратегія відображає ключові аспекти планування, управління та реалізації заходів, спрямованих на досягнення поставлених цілей і забезпечення ефективності господарської діяльності [51].

Виходячи із особливостей розвитку торговельних підприємств, можна виділити основні етапи, які формують процес розробки стратегії їхнього зростання. До цих етапів належать: Перш за все, проведення детального аналізу ринку, що базується на виконанні комплексних маркетингових досліджень та здійсненні SWOT-аналізу. Це допомагає виявити сильні та

слабкі сторони, можливості для розвитку, а також потенційні загрози, які можуть вплинути на діяльність підприємства. Наступним кроком стає визначення чітких цілей і завдань, які необхідно виконати для досягнення запланованих результатів. При цьому важливо, щоб ці цілі були реалістичними, довгостроковими та спрямованими на забезпечення сталого розвитку. На третьому етапі здійснюється ретельний вибір критеріїв, на основі яких формуватиметься стратегія розвитку. Ці критерії мають базуватися на ключових аспектах конкурентоспроможності підприємства, що забезпечуватимуть його переваги на ринку порівняно з іншими учасниками галузі. Таким чином, структурний підхід до кожного зазначеного етапу дозволяє створити ефективну стратегію, що сприятиме посиленню позицій торговельного підприємства на ринку і забезпечить його стійкий розвиток в умовах конкурентного середовища. Розробка стратегії розвитку підприємства, орієнтованої на підвищення його конкурентоспроможності та задоволення зростаючих потреб споживачів у товарах, є одним із ключових етапів у забезпеченні його стійкого функціонування і динамічного розвитку. На цьому етапі проводиться глибокий аналіз ринку, визначаються пріоритетні напрями діяльності та формуються основні цілі, які дадуть змогу підприємству виділитися серед конкурентів і запропонувати клієнтам найбільш затребувані рішення. Реалізація стратегії розвитку включає комплексний підхід, що об'єднує розроблені заходи, спрямовані на підвищення ефективності роботи підприємства. Це може включати оптимізацію внутрішніх процесів, впровадження інноваційних технологій, розширення асортименту продукції, підвищення якості обслуговування клієнтів та поліпшення комунікацій з партнерами. Успішна реалізація цих заходів сприяє стабілізації фінансового стану підприємства, зміцненню його ринкових позицій та формуванню довіри споживачів. Коригування розробленої стратегії розвитку підприємства є неминучим процесом, оскільки зовнішнє середовище, у якому діє компанія, постійно змінюється. Економічні, політичні, соціальні та екологічні чинники можуть істотно

вплинути на початково прийняті рішення, тому стратегія має бути достатньо гнучкою для адаптації до нових умов. Постійний моніторинг ринку та аналіз отриманих результатів дають змогу вчасно вносити корективи у плани для збереження їхньої актуальності та досягнення поставлених цілей. Реалізація стратегії розвитку підприємства приносить відчутні результати, які можуть проявлятися в різних аспектах: економічному ефекті (зростання прибутку та зменшення витрат), соціальному впливі (поліпшення умов праці та соціальної відповідальності), технічному/технологічному прогресі (впровадження нових технологій), а також у екологічному аспекті (раціональне використання ресурсів і зменшення негативного впливу на довкілля). Досягнення зазначених результатів свідчить про правильність обраної стратегії та її відповідність потребам підприємства. Наведені етапи формування стратегії мають директивний характер, однак у процесі їх розробки і реалізації можуть відбуватися певні зміни у вигляді збільшення або скорочення кількості кроків залежно від специфіки підприємства, обраного стратегічного підходу та доступних альтернатив. Гнучкість та адаптивність у плануванні є запорукою успішного прийняття управлінських рішень і забезпечення довгострокового розвитку організації [52].

### **3.2. Розробка заходів вдосконалення процесів управління підприємством гуртової торгівлі**

У сфері економічної науки широко використовується поняття вибір стратегії, яке зазвичай трактують як прийняття остаточного рішення щодо впровадження тієї чи іншої стратегії, готової до практичної реалізації. Це рішення передбачає всебічне опрацювання стратегічних альтернатив та їх ретельну оцінку, що вимагає особливої уваги з боку керівництва організації. Особливу значущість має аналіз досвіду стратегічного розвитку інших підприємств, адже він дозволяє сформулювати цілісний погляд на ефективність різних підходів і уникнути поширених помилок. Процес вибору стратегії

управління діяльністю торгового підприємства є складним завданням через відсутність єдиного практичного підходу, який би дозволяв комплексно оцінити існуючі плани та види стратегій у сфері торгового обороту. Стратегія розвитку торгового підприємства знаходить своє застосування у кількох ключових сферах, серед яких особливе місце займають маркетинг, фінанси, управління персоналом, впровадження інновацій і організація сфери обігу товарів.

Для досягнення поставлених цілей підприємство може використовувати не одну, а цілий набір різноманітних стратегій, що дає змогу адаптуватися до умов сучасної конкуренції. У таблиці 3.1 наведено показники функціональних стратегій розвитку торговельного підприємства.

При цьому кожна сфера діяльності характеризується виконанням власних унікальних функцій, тому розробка функціональних стратегій передбачає врахування цієї специфічності. Аналіз переваг і недоліків різних стратегій базується на спостереженні за динамікою зміни показників доходності та рівня ризику підприємства, що допомагає вчасно коригувати курс розвитку й забезпечувати стабільність у досягненні планових результатів.

З представлених підсистем виділено ключові критерії, від яких залежить успіх реалізації стратегії розвитку: обсяг реалізованої продукції (товару) і ринок (збільшення частки або темпів його зростання). Саме ці показники визначають фінансову стійкість у конкурентній боротьбі та формують основу для довгострокового розвитку торговельного підприємства. Розробка стратегії є комплексним процесом, що вимагає глибокого аналізу стану та тенденцій розвитку ринку, а також оцінки позиції, яку компанія займає на цьому ринку. Відсутність універсальної методики для розробки та впровадження стратегії розвитку торговельних підприємств стимулює вітчизняних дослідників до поглиблення вивчення цієї галузі [53].

Таблиця 3.1

**Ключові показники функціональних стратегій розвитку торговельного підприємства**

Назви стратегій	Напрямки розвитку торгового підприємства	Критерії успіху стратегії розвитку
Сфера обігу (реалізація товарів)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Організація та оптимізація торговельно-технологічних процесів для підвищення їх ефективності.</li> <li>2. Запровадження сучасного обладнання, інновацій та асортименту нових товарів.</li> <li>3. Просування і запуск нового продукту на ринок.</li> </ol>	<p>Обсяг реалізованої продукції. Якість продукції. Різноманітність асортименту. Рівень прибутку.</p>
Фінанси	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Підвищення ефективності виробничих процесів з метою забезпечення максимальної рентабельності.</li> <li>2. Збільшення обсягів прибутку шляхом залучення нових споживачів і розширення клієнтської бази.</li> <li>3. Генерування доходу через використання налагоджених довгострокових партнерських відносин із постачальниками.</li> </ol>	<p>Фінансові потоки, такі як прибуток, оренда тощо. Показники платоспроможності та ліквідності.</p>
Маркетинг	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Робота з клієнтами: - поєднання ефективних інноваційних рішень та конкурентних переваг забезпечить підприємству провідні позиції на ринку; - лідерство та високоякісний сервіс сприятимуть зростанню прибутковості клієнтів.</li> <li>2. Впровадження інноваційних процесів для підвищення конкурентоспроможності продукції на ринку.</li> <li>3. Реклама: - розвиток рекламної діяльності сприятиме просуванню товару на ринок, покращить репутацію підприємства та залучить нових клієнтів.</li> </ol>	<p>Частка ринку. Темпи зростання ринку. Вартість реалізованої продукції.</p>
Навчання і підготовка кадрів	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Підвищення кваліфікації працівників усіх категорій.</li> <li>2. Ротація персоналу.</li> </ol>	<p>Збільшення частки кваліфікованих фахівців. Створення сприятливих умов для професійного зростання.</p>
Інновації	Розробка інновацій та сучасних технологій.	Збільшення частки передових технологій і створення нових видів продукції.

Стратегічне планування має розглядатись не лише як процес розробки формальної структури та системи показників, а як ефективний інструмент, що інтегрує функціонування всіх підсистем сучасної організації. У цьому

підході особисті інтереси працівників гармонійно поєднуються із загальними цілями підприємства. У процесі формування стратегії важливо максимально використовувати доступні ресурси торговельного підприємства, трансформуючи їх у потенціал для господарських, конкурентних і комерційних змін. У ході розвитку підприємство впроваджує значні внутрішні зміни, переходячи до нового якісного і кількісного стану, який відповідає актуальним вимогам зовнішнього середовища. Цей розвиток за своєю природою є інноваційним, динамічним та супроводжується певними ризиками. Слід завжди враховувати, що підприємство перебуває під постійним впливом зовнішнього середовища. У зв'язку з цим важливо передбачити різноманітність підходів до розробки та впровадження стратегії розвитку торговельного підприємства, щоб уникнути можливих негативних наслідків у його діяльності [54].

Підприємництво, безсумнівно, є ключовим компонентом економіки будь-якої держави, виконуючи надзвичайно важливу та багатогранну функцію. Його сутність полягає не лише у виробництві товарів і послуг, а й у постійному вдосконаленні і трансформації економічної системи. Підприємницька активність створює сприятливе інноваційне середовище, яке сприяє оновленню традиційних економічних структур. У результаті цей процес прокладає шлях до якісних змін і реформ, стаючи рушійною силою для динамічного руху економіки. Такий рух спрямований на досягнення більш високої ефективності, оптимізації ресурсів, ощадливого підходу та регулярного оновлення технологій і підходів до управління. Історично однією з перших форм підприємницької діяльності стала торгівля. На початку її сутність зводилася до базового обміну товарами між сторонами, що чітко відображало необхідність забезпечення взаємовигоди у взаємодії споживача та продавця. Торговельне підприємництво виступило фундаментальною основою для розвитку всіх інших видів економічної активності. Саме завдяки торгівлі поступово сформувалася ринкова економіка разом з відповідними типами соціально-економічних систем і

механізмами регулювання. В умовах сучасного реформування економіки України можна спостерігати суттєві соціально-економічні зміни, які охоплюють різноманітні сфери підприємницької діяльності. Особливого розвитку зазнала галузь оптової та роздрібною торгівлі, що має важливе значення для національної економіки. Конкурентна поведінка підприємств цієї сфери стає визначальним чинником у створенні якісного ринкового середовища. Роль торгівлі в сучасній економіці багатогранна і стратегічно важлива. Саме вона слугує основним каналом для доставки продукції безпосередньо до кінцевого споживача, формуючи тим самим конкурентне середовище. Завдяки цьому торгівля бере активну участь у реалізації соціальної політики держави, сприяючи формуванню ринкової орієнтації національної економіки та створюючи умови для сталого розвитку й інтеграції в глобальні економічні процеси [26].

Торгівля, як важливий сектор економіки, відіграє ключову роль у соціально-економічному розвитку України. Вона виступає рушійною силою для формування ринкових відносин, слугуючи посередником між виробниками товарів, робіт і послуг та їхніми кінцевими споживачами. Її значення для економіки країни визначається впливом на формування економічного потенціалу, сприянням розвитку підприємництва, підвищенням рівня самозайнятості населення та зниженням соціальної напруги. Ведення підприємницької діяльності у сфері торгівлі безпосередньо пов'язане із задоволенням потреб покупців і аналізом їхньої поведінки на ринку. Близькість до споживача робить підприємства цієї галузі надзвичайно чутливими до змін у ринковій кон'юнктурі. В умовах глобалізації економічних процесів, активного розвитку транспортної логістики, яка забезпечує швидке переміщення товарів, а також зростання ролі цифрових технологій, торгівельна діяльність перетворюється на складну і динамічну систему. На її розвиток впливає величезна кількість факторів, які характеризуються високим рівнем змінності та нестабільності. Попри значні підприємницькі ризики, торгівля залишається одним із найпривабливіших

видів господарської діяльності. З одного боку, вона задовольняє споживчі потреби населення й бізнесу, з іншого — виступає важливим стимулом для розвитку малого і середнього підприємництва, сприяє загальному економічному зростанню та забезпечує вагомий надходження до державного бюджету [55].

Релевантність проблематики зумовлена необхідністю розробки ефективних рішень для підвищення конкурентоспроможності оптового торговельного підприємства в динамічних ринкових умовах. Адаптивність обраного стратегічного курсу в період макроекономічної нестабільності повинна не лише уникнути стагнації, а й сприяти максимальній реалізації внутрішнього потенціалу компанії. Впровадження інноваційних підходів та обґрунтована цінова стратегія мають стати надійним фундаментом для успішного подолання кризових явищ, що постають перед організацією.

Насамперед, перед суб'єктом господарювання постає фундаментальне питання визначення свого стратегічного вектору розвитку. Формування стратегії опосередковується численними детермінантами. Комбінація цих чинників корелює зі специфікою обраної галузі функціонування та характеризується унікальним характером, що еволюціонує з плином часу. Застосування ідентичних стратегічних підходів у різноманітних обставинах ніколи не демонструвало тотожних результатів, що обумовлює необхідність диференційованого застосування методик.

До ключових чинників, що визначають формування бізнес-стратегії, належать:

- соціальні, політичні, громадянські та регуляторні стандарти;
- специфіка обраної галузі та інтенсивність конкурентного середовища;
- потенційні можливості та існуючі загрози (в контексті SWOT-аналізу);
- внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також його унікальні конкурентні переваги;

- корпоративна філософія;
- організаційна культура та фундаментальні цінності компанії.

На етапі стратегічного вибору критично важливим є усвідомлення ієрархічного рівня стратегії, оскільки в умовах перманентно мінливого зовнішнього середовища та при наявності значних ресурсних можливостей, підприємство може одночасно диверсифікувати свою присутність у численних галузях та здійснювати різні види діяльності. Виділяються чотири домінуючі стратегічні вектори, спрямовані на забезпечення корпоративного зростання, які детермінуються специфікою обраної галузі, застосовуваними технологіями, і можуть бути орієнтовані як на поточний стан, так і на перспективні можливості.

Основні категорії стратегій включають:

1. Стратегії інтенсифікованого (концентрованого) зростання. Їхньою першочерговою метою є пошук нових ринкових сегментів для реалізації вже існуючого продуктового портфеля.
2. Стратегії інтеграційного зростання. Суть полягає в експансії компанії шляхом посилення управлінського контролю над елементами ланцюга створення цінності, що розташовані між підприємством та кінцевим споживачем, зокрема над дистрибуційними та збутовими каналами.
3. Стратегії диверсифікованого розвитку. Основним завданням при виборі цієї стратегії є експансія шляхом освоєння нових ринків або впровадження нових товарних пропозицій.
4. Стратегії реструктуризації (скорочення). Це кардинальний стратегічний курс, спрямований на оптимізацію витрат та зниження собівартості продукції, що включає підвищення ефективності праці, потенційно за рахунок кадрової оптимізації.

Кожна організація в секторі оптової торгівлі, враховуючи власні стратегічні цілі та наявний ресурсний потенціал, формує унікальний інноваційний вектор розвитку. Впровадження інновацій в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища може трансформуватися у значну

конкурентну перевагу для підприємства. Систематичний пошук, аналіз ідей та їх подальша трансформація в інноваційні рішення є визначальним інструментом для забезпечення прогресивного розвитку будь-якого торговельного суб'єкта [56].

У контексті інтенсивної інноваційної діяльності життєво важливо враховувати вектори економічного зростання як на галузевому, так і на макроекономічному рівнях. З огляду на зазначене, рекомендується ідентифікувати як рушійні сили, що сприяють інноваційному поступу, так і детермінанти, що його гальмують. Серед чинників, що негативно впливають на розробку та імплементацію інновацій у сфері торгівлі, виділяють недостатній або знижений споживчий попит, зумовлений завищеними цінами, а також внутрішні слабкості суб'єкта господарювання, зокрема, дефіцит кваліфікованого та компетентного персоналу, а також регуляторні та законодавчі бар'єри.

Ключовою метою будь-якого управлінського рішення є забезпечення прибутковості, що вимагає від управлінського апарату прийняття обґрунтованих рішень у сфері ціноутворення. На сучасному етапі формування цінової стратегії розглядаються два основні підходи: або активна участь у ціновій конкуренції, або застосування складних маркетингових стратегій та тактик. З метою ефективного розроблення цінової політики, стратегії та тактики, підприємству необхідно імплементувати комплексну систему ціноутворення, що дозволить встановлювати оптимальні ціни на продукцію, беручи до уваги множинні ринкові чинники та переваги кінцевих споживачів. Такий системний підхід забезпечить підприємству адекватну адаптацію та ефективне позиціонування на конкурентному ринку [57].

### **3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів**

Процедура формування оптимальної стратегії надає функціонуванню оптового підприємства чіткої цілеспрямованості та обґрунтованої

доцільності. Програма стратегічного розвитку покликана конкретизувати довгострокові цілі оптово-роздрібного підприємства та окреслити комплекс інструментів для успішної імплементації обраної стратегічної траєкторії. У контексті зазначених заходів, ключовими методологічними настановами є: 1) глибока сегментація цільових ринків та всебічне дослідження споживчих потреб; 2) виокремлення стратегічних бізнес-одиниць у межах організаційної архітектури торговельного суб'єкта на підставі ідентифікованих ринкових сегментів.

Концепція стратегічного розвитку оптового підприємства повинна містити обґрунтовані відповіді на наступні фундаментальні питання:

а) Які товарні ринки є пріоритетними та формують ядро діяльності підприємства?

б) У чому полягає корпоративна місія торговельної компанії?

в) Наскільки привабливими та перспективними є визначені ринкові сегменти для підприємства? Які потенційні загрози та можливості асоціюються з ними?

г) Які внутрішні сильні та слабкі сторони характеризують компанію порівняно з її основними конкурентами?

д) Якою є майбутня стратегія зростання та розвитку? (Під стратегією слід розуміти інтегровану систему взаємозв'язків між встановленими корпоративними цілями, інструментами та ресурсами, необхідними для їх досягнення, імплементаційними програмами, а також фінансово-економічним обґрунтуванням у вигляді бюджету доходів і витрат підприємства, зокрема у виробничому аспекті).

е) Яка архітектура комплексу операційного маркетингу (маркетинг-міксу)?

Фундаментальним компонентом програми стратегічного розвитку має виступати комплексний фінансовий план, що супроводжується детальним обґрунтуванням цільового використання ресурсів та механізмів їхнього залучення. Він також має інтегрувати інформацію щодо ключових показників

зростання торговельного підприємства. Основне призначення стратегічної програми полягає у систематичному моніторингу та адаптації всіх аспектів операційної діяльності комерційного суб'єкта за головними векторами, що сприяють його сталому розвитку та оптимізації рентабельності господарювання. Такий підхід обумовлює трансформаційний вплив стратегічного планування не лише на маркетинговий напрямок, а й на всі інші функціональні підрозділи підприємства. Відтак, роль програми стратегічного розвитку охоплює забезпечення інтерфункціональної координації суб'єкта оптово-роздрібною торгівлі. Програма стратегічного розвитку підприємства конкретизує генеральну стратегію розвитку та структурована за такими ключовими напрямками: конкурентна політика; політика експансії та зростання; збутова стратегія; цінова стратегія; політика маркетингових комунікацій.

Кожний із зазначених векторів зумовлює обрання оптимальної стратегії, деталізацію комплексу тактичних рішень та окреслення переліку оперативних заходів. Формування цієї програми ґрунтувалося на глибокому аналізі поточного стану; виявленні ключових трендів розвитку; ідентифікації внутрішнього потенціалу підприємства; а також на розробці стратегії оптимальної адаптації операційної діяльності суб'єкта господарювання до динаміки зовнішнього оточення (зокрема, споживчих переваг та активності конкуруючих суб'єктів) [58].

Оптимізація ефективності функціонування сфери торгівлі є актуальною та пріоритетною проблемою для національної економіки. Пошук і впровадження дієвих управлінських рішень в оптовій та роздрібній торгівлі, а також чітке формулювання та успішна реалізація стратегічних цілей оптових підприємств, потребують наявності адекватної методологічної та методичної бази. Це включає розробку релевантного інструментарію для генерування стратегічних альтернатив розвитку підприємства, забезпечення обґрунтованості прийняття рішень будь-якого рівня складності, що дозволяє об'єктивно оцінювати результативність господарської діяльності.

У межах даної кваліфікаційної роботи проблеми менеджменту оптових суб'єктів господарювання аналізуються з двох ключових ракурсів: по-перше, з метою критичного осмислення та інтеграції накопиченого теоретичного доробку та емпіричного досвіду; по-друге, задля формування, адаптації та імплементації сучасних методик розробки стратегії розвитку оптово-роздрібного підприємства. Оптові компанії демонструють стрімкий розвиток, що зумовлено сучасними тенденціями економічного середовища, які проявляються у зростаючій диференціації та ускладненні виробничих процесів, з одного боку, та розширенні спектра споживчих запитів – з іншого. Створення та подальша модернізація оптових підприємств надає суттєвий потенціал для ефективної реалізації стратегічних пріоритетів розвитку. Досягнення цього стратегічного потенціалу забезпечується шляхом раціонального перерозподілу корпоративних ресурсів та резервів підприємства для виконання визначених ключових функцій, з постійною кореляцією до показників їхньої результативності [59].

Попри наявність численних факторів, які впливають на визначення стратегічного напрямку розвитку оптового підприємства, ключову роль у цьому процесі займають показники, що є відображенням економічної результативності операційної діяльності його окремих структурних підрозділів. Саме ці показники дозволяють об'єктивно оцінити досягнення поставлених цілей, визначити рівень ефективності використання ресурсів і сформувати базу для майбутніх управлінських рішень. Вони виступають основою для аналізу загального стану підприємства й забезпечують орієнтири для подальшого удосконалення його діяльності [60].

За результатами проведеного дослідження було розроблено цільову програму стратегічного розвитку Приватного підприємства «ФТФ». Вона деталізує основні засади політики розвитку та охоплює такі ключові вектори: політика конкурентоспроможності, стратегія зростання, інноваційна стратегія, політика збуту, цінова політика та комунікаційна політика. Пріоритетним завданням цієї програми стратегічного розвитку є

забезпечення ефективної координації функціональної взаємодії між структурними одиницями даного господарюючого суб'єкта.

Ефективність діяльності ПП «ФТФ» з м. Одеса, може бути досягнута завдяки реалізації стратегії розвитку через впровадження низки запланованих заходів, проявилася у зростанні додаткового прибутку. До таких заходів належать, зокрема: - оптимізація асортиментної політики шляхом введення нових товарів у перелік асортименту; - застосування більш гнучкої цінової політики, наприклад, стимулювання різних методів продажу; - розвиток рекламної активності підприємства торгівлі; - підвищення кваліфікації персоналу. У таблиці 3.2 наведені розрахунки можливого додаткового прибутку від реалізації заходів у межах стратегії розвитку підприємства.

**Таблиця 3.2**

**Можливий рівень прибутку ПП «ФТФ» в разі реалізації запропонованої стратегії його розвитку**

Чистий прибуток, отриманий підприємства у 2025 р., тис. грн.	Заходи, що заплановані до впровадження	Можливий чистий прибуток підприємства у разі реалізації заходів, тис. грн.	Можливі результати від впровадження стратегії розвитку
27374,7*	Запуск нових товарів	607,0	Залучення клієнтів шляхом вдосконалення та оптимізації асортименту продукції, а також забезпечення підвищення її якості
	Розробка системи знижок	1211,4	Впровадження гнучкої цінової політики з метою стимулювання продажів, залучення нових споживачів та зміцнення репутації торговельного підприємства
	Застосування сучасних методів реклами	721,2	Розробка та реалізація ефективних стратегій просування товарів на ринок з акцентом на залучення клієнтів і підвищення конкурентоспроможності підприємства
	Разом	2539,6	-
Витрати:	Підвищення кваліфікації персоналу	370,0	Підвищення культури обслуговування покупців. Можливе кар'єрне зростання
	Всього	2169,6	Впровадження нових форм торгівлі.
Можливий чистий прибуток підприємства у разі реалізації стратегії його розвитку		29544,3	Тривале існування підприємства. Підвищення конкурентоздатності та іміджу підприємства

\*В таблиці указано прогнозний рівень показника на кінець 2025 р. (фактичний рівень показника за три квартали 2025 р. складає 20531 тис. грн.).

З таблиці 3.2 видно, що можливий рівень чистого прибутку Приватного підприємства «ФТФ» в разі реалізації запропонованої стратегії його розвитку у 2025 р. міг би скласти 29544,3 тис. грн., що на 2169,6 тис. грн. більше ніж прогнозний рівень цього показника на кінець 2025 р., розрахований з урахуванням фактичного рівня чистого прибутку ПП «ФТФ» за три квартали 2025 р. Крім помірнього зростання чистого прибутку підприємство отримає цілий ряд інших переваг, що напряду, або опосередковано, позитивно вплинуть на підвищення його конкурентоспроможності, див. таблицю 3.2.

Враховуючи економічний стан та запропоновані напрямки стратегії розвитку аналізованого підприємства, подамо результати реалізації його стратегічної діяльності (табл. 3.3).

**Таблиця 3.3**

**Результати впровадження стратегії розвитку ПП «ФТФ»**

Назва стратегії	Назви підсистем			
	сфера обігу (виручка, тис. грн.)	маркетинг	фінанси (чистий прибуток, тис. грн.)	персонал
Стратегія стабільності (до реалізації стратегії розвитку)	600053,3*	Середній рівень (відсутність оновлення асортименту і гнучкої цінової політики, розширення рекламної діяльності)	27374,7*	Середній рівень кваліфікації
Стратегія розвитку (після реалізації стратегії розвитку)	653492,6	Високий рівень	29544,3	Високий рівень кваліфікації

\*В таблиці указано прогнозний рівень показника на кінець 2025 р.

Таким чином, реалізація цієї стратегії має принести позитивні результати в діяльності досліджуваного підприємства, що підтверджується здійсненими розрахунками. Отже, можна дійти висновку, що торговельним підприємствам слід орієнтуватися на стратегію розвитку, яка забезпечує можливість розвивати комерційну діяльність у всіх її напрямках. При цьому варто враховувати досягнення ефективності від реалізації товарів, що залежить від їхньої кількості та якості, рівня витрат, управління маркетинговою діяльністю, а також фінансового стану і роботи персоналу задля підвищення конкурентоспроможності.

### **Висновки до розділу 3**

1. За результатами проведеного дослідження було розроблено цільову програму стратегічного розвитку Приватного підприємства «ФТФ». Вона деталізує основні засади політики розвитку та охоплює такі ключові вектори: політика конкурентоспроможності, стратегія зростання, інноваційна стратегія, політика збуту, цінова політика та комунікаційна політика. Пріоритетним завданням цієї програми стратегічного розвитку є забезпечення ефективної координації функціональної взаємодії між структурними одиницями даного господарюючого суб'єкта.

2. Ефективність діяльності ПП «ФТФ» з м. Одеса, може бути досягнута завдяки реалізації стратегії розвитку через впровадження низки запланованих заходів, проявилася у зростанні додаткового прибутку. До таких заходів належать, зокрема: - оптимізація асортиментної політики шляхом введення нових товарів у перелік асортименту; - застосування більш гнучкої цінової політики, наприклад, стимулювання різних методів продажу; - розвиток рекламної активності підприємства торгівлі; - підвищення кваліфікації персоналу.

3. Можливий рівень чистого прибутку Приватного підприємства «ФТФ» в разі реалізації запропонованої стратегії його розвитку у 2025 р. міг

би складати 29544,3 тис. грн., що на 2169,6 тис. грн. більше ніж прогнозний рівень цього показника на кінець 2025 р., розрахований з урахуванням фактичного рівня чистого прибутку ПП «ФТФ» за три квартали 2025 р. Крім помірною зростання чистого прибутку підприємство отримає цілий ряд інших переваг, що на пряму, або опосередковано, позитивно вплинуть на підвищення його конкурентоспроможності.

4. Торговельним підприємствам слід орієнтуватися на стратегію розвитку, яка забезпечує можливість розвивати комерційну діяльність у всіх її напрямках.

## ВИСНОВКИ

1. Однією з ключових рис управління торговельним підприємством є акцент на клієнтоорієнтованість. Успіх такого підприємства значною мірою залежить від задоволення потреб цільової аудиторії, тому важливо налагодити зворотний зв'язок із клієнтами, аналізувати їх запити, потреби та формувати асортимент товарів відповідно до попиту.

2. Оптова торгівля охоплює всі види діяльності, пов'язані з продажем товарів або послуг тим, хто згодом перепродає їх чи використовує у виробничих цілях. Оптова торгівля не включає виробників та фермерів, оскільки їх основна діяльність зосереджена на виробництві, а також роздрібних торговців.

3. Оптові торговці виконують одну або кілька таких функцій: здійснення продажів і просування; закупівля та формування асортименту; поділ великих партій на дрібніші; зберігання товарів; забезпечення транспортування; фінансування; прийняття ризиків; надання ринкової інформації; управлінські послуги та консультування.

4. Безпосередні дослідження стосовно удосконалення управління підприємством в умовах сучасних змін проводились на основі аналізу діяльності приватного підприємства «ФТФ», яке офіційно зареєстровано за юридичною адресою: Україна, 65005, Одеська область, місто Одеса, вулиця Бугаївська, будівля 35.

5. Очолює компанію керівник Вітвицька Ганна Володимирівна, яка відповідає за управління та організацію її діяльності.

6. З огляду на кількість працівників, це підприємство беззаперечно належить до категорії малих.

7. Можемо спостерігати поетапне зростання чисельності персоналу ПП «ФТФ». Так у третьому кварталі 2025 р. чисельність працівників даного підприємства досягла 45 осіб. Це складає 204,5% від исла працівників

компанії у минулому 2024 р. і 375,0% у порівнянні чисельністю працівників даного підприємства на протязі 2020-2022 років.

8. За результатами проведеного дослідження було розроблено цільову програму стратегічного розвитку Приватного підприємства «ФТФ». Вона деталізує основні засади політики розвитку та охоплює такі ключові вектори: політика конкурентоспроможності, стратегія зростання, інноваційна стратегія, політика збуту, цінова політика та комунікаційна політика. Пріоритетним завданням цієї програми стратегічного розвитку є забезпечення ефективної координації функціональної взаємодії між структурними одиницями даного господарюючого суб'єкта.

9. Ефективність діяльності ПП «ФТФ» з м. Одеса, може бути досягнута завдяки реалізації стратегії розвитку через впровадження низки запланованих заходів, проявилася у зростанні додаткового прибутку. До таких заходів належать, зокрема: - оптимізація асортиментної політики шляхом введення нових товарів у перелік асортименту; - застосування більш гнучкої цінової політики, наприклад, стимулювання різних методів продажу; - розвиток рекламної активності підприємства торгівлі; - підвищення кваліфікації персоналу.

10. Можливий рівень чистого прибутку Приватного підприємства «ФТФ» в разі реалізації запропонованої стратегії його розвитку у 2025 р. міг би складати 29544,3 тис. грн., що на 2169,6 тис. грн. більше ніж прогнозний рівень цього показника на кінець 2025 р., розрахований з урахуванням фактичного рівня чистого прибутку ПП «ФТФ» за три квартали 2025 р. Крім помірного зростання чистого прибутку підприємство отримає цілий ряд інших переваг, що напряму, або опосередковано, позитивно вплинуть на підвищення його конкурентоспроможності.

11. Торговельним підприємствам слід орієнтуватися на стратегію розвитку, яка забезпечує можливість розвивати комерційну діяльність у всіх її напрямках.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Оптова торгівля. URL: [https://bg.wikipedia.org/wiki/Търговия\\_на\\_едро](https://bg.wikipedia.org/wiki/Търговия_на_едро). (дата звернення 01.11.2024).
2. Технологічні рішення для управління комерційними організаціями. URL: <https://www.balkanservices.com/industrii/tyrgoviya-i-distributsiya>. (дата звернення 01.11.2024).
3. 10 ключових відмінностей: оптова та роздрібна торгівля. URL: <https://www.simpleglobal.com/bg/blog/10-main-differences-wholesale-vs-retail/> . (дата звернення 01.11.2024).
4. Гуртова і роздрібна торгівля. Характеристика. URL: [https://www.google.com/search?q=гуртова+i+роздрібна+торгівля+характеристика&oq=гуртова+i+роздрібна+торгівля&gs\\_lcrp=EgZjaHJvbWUqBwgDEAAy7wUyBggAEEUYOTIIcAEQABgWGB4yCggCEAAyGAYogQyBwgDEAAy7wUyCggEEAAyGAYogTSAQoyNTE2OGowajE1qAIIsAIB8QWnnecBKPtc0Q&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=гуртова+i+роздрібна+торгівля+характеристика&oq=гуртова+i+роздрібна+торгівля&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUqBwgDEAAy7wUyBggAEEUYOTIIcAEQABgWGB4yCggCEAAyGAYogQyBwgDEAAy7wUyCggEEAAyGAYogTSAQoyNTE2OGowajE1qAIIsAIB8QWnnecBKPtc0Q&sourceid=chrome&ie=UTF-8). (дата звернення 14.11.2024).
5. Гуртова тогівля. Вікіпедія. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Гуртова\\_торгівля#:~:text=Стабільну%20версію%20було%20перевірено%20,але%20не%20стандартному%20кінцевому%20споживачу](https://uk.wikipedia.org/wiki/Гуртова_торгівля#:~:text=Стабільну%20версію%20було%20перевірено%20,але%20не%20стандартному%20кінцевому%20споживачу). (дата звернення 14.11.2024).
6. Роздрібна торгівля. Вікіпедія. URL: [uk.wikipedia.org/wiki/Роздрібна\\_торгівля#:~:text=Роздрібна%20торгівля%20—%20це%20діяльність%20щодо,інших%20суб'єктах%20господарської%20діяльності](https://uk.wikipedia.org/wiki/Роздрібна_торгівля#:~:text=Роздрібна%20торгівля%20—%20це%20діяльність%20щодо,інших%20суб'єктах%20господарської%20діяльності). (дата звернення 14.11.2024).
7. Родрібна торгівля проти гуртової. URL: <https://me-pos.com/uk/blog/finance-operations/retail-vs-wholesale>. (дата звернення 14.11.2024).

8. Оптова й роздрібна торгівля: характеристика основних представників. URL: <https://buklib.net/books/37395/>. (дата звернення 14.11.2024).

9. Чим відрізняється гуртова торгівля від роздрібної?. URL: <https://e-variant.info/uk/чим-відрізняється-гуртова-торгівля-від-роздрібної/>. (дата звернення 14.11.2024).

10. Що означають терміни «оптова» та «роздрібна» торгівля? URL: <https://zak.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/817672.html>. (дата звернення 14.11.2024).

11. Що таке оптова та роздрібна торгівля? URL: <https://taxer.ua/uk/kb/sho-take-optova-ta-rozdribna-torgivlya>. (дата звернення 14.11.2024).

12. Характеристика оптової та роздрібної торгівлі. URL: <https://studfile.net/preview/5194977/page:4/>. (дата звернення 14.11.2024).

13. Торговельне підприємництво: конспект лекцій. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/items/141f701b-9580-4e17-960d-f2f4bd25030f>. (дата звернення 23.11.2024).

14. Управління торговельним підприємством. URL: [https://www.google.com/search?q=управління+торгівельним+підприємством&oq=управління+торгівельним+підприємством&gs\\_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOTIJCAEQIRgKGKABMgkIAhAhGAoYoAEyCQgDECEYChigAdIBCjM3NDIxajBqMTWoAgiwAgHxBUd4Bp54xOji8QVHeAaeMTo4g&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=управління+торгівельним+підприємством&oq=управління+торгівельним+підприємством&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOTIJCAEQIRgKGKABMgkIAhAhGAoYoAEyCQgDECEYChigAdIBCjM3NDIxajBqMTWoAgiwAgHxBUd4Bp54xOji8QVHeAaeMTo4g&sourceid=chrome&ie=UTF-8). (дата звернення 23.11.2024).

15. Антонюк Я. М., Шиндировський І. М. Тенденції розвитку ритейлу в Україні. Підприємництво і торгівля : збірник наукових праць. Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2019. Вип. 24. С. 22-30.

16. Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Островерхов В. М. Управління змінами: навч. посібник. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 148 с.

17. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Управління змінами» Тернопіль, 2020. 190 с.
18. Торговельне підприємництво та особливості його сучасного стану. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-ekonom/article/view/1286>. (дата звернення 23.11.2024).
19. Балджи М. Д., Доброва Н. В., Однолько В. О., Осипова М. М. Торговельне підприємництво : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2017. 112 с.
20. Організація бізнесу у галузі торгівлі. URL: [https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib\\_upload/ЕНП%20ОРВБ%20конвертований%20остаточний%20варіант/page32.html](https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/ЕНП%20ОРВБ%20конвертований%20остаточний%20варіант/page32.html). (дата звернення 25.11.2024).
21. Підприємництво у сфері торгівлі та торговельного посередництва. URL: <https://learn.ztu.edu.ua/mod/resource/view.php?id=130253>. (дата звернення 25.11.2024).
22. Основи торговельного підприємництва. URL: [https:// chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://utek.uz.ua/wp-content/uploads/2024/10/Osnovy-torgovelnogo-pidpryyemnytstva-III-TLD.pdf](https://chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://utek.uz.ua/wp-content/uploads/2024/10/Osnovy-torgovelnogo-pidpryyemnytstva-III-TLD.pdf). (дата звернення 15.12.2024).
23. Бурак І.О. Концептуальні підходи до визначення сутності та видів торговельної діяльності. Молодий вчений. 2016. №3(30).
24. Саблук О. Суть і принципи комерційного підприємництва і комерційної діяльності. Науковий вісник МНУ імені В.О. Сухомлинського. Економічні науки. 2018. № 1 (10).
25. Підприємництво у сфері торгівлі: майстерня своєї справи. URL: <https://msd.in.ua/pidpriyemnictvo-u-sferi-torgivli/>. (дата звернення 25.11.2024).
26. Сатир Л.М. та ін. Організація підприємницької діяльності торговельного підприємства на основі удосконалення стратегічної політики розвитку. *Держава та регіони. Серія Економіка та підприємництво*. 2020. №. 4. С. 94-99.

27. Савицька Н.Л., Мелушова І.Ю., Красноусов А.В., Олініченко К.С. Торговельне підприємство: навчально-методичний посібник. Харків: Видавництво Іванченка І.С., 2017. 214 с.
28. Природно-економічна характеристика Одеської області. URL: [https://www.google.com/search?q=Природно-економічна+характеристика+Одеської+області&oq=Природно-економічна+характеристика+Одеської+області&gs\\_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOTIHCAEQIRifBTIHCAIQIRifBTIHCAMQIRifBTIHCAQQIRifBTIHCAUQIRifBdIBCjYzMzA2ajBqMTWoAgiwAgHxBdibgj6wesr08QXYm4I-sHrK9PEF2JuCPrB6yvTxBdibgj6wesr0&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=Природно-економічна+характеристика+Одеської+області&oq=Природно-економічна+характеристика+Одеської+області&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOTIHCAEQIRifBTIHCAIQIRifBTIHCAMQIRifBTIHCAQQIRifBTIHCAUQIRifBdIBCjYzMzA2ajBqMTWoAgiwAgHxBdibgj6wesr08QXYm4I-sHrK9PEF2JuCPrB6yvTxBdibgj6wesr0&sourceid=chrome&ie=UTF-8). (дата звернення 14.04.2025).
29. Одеська область. URL: <https://ucluster.org/universitet/klastery-ukraina/2005-study/odesa-oblast/>. (дата звернення 14.04.2025).
30. Паспорт Одеської області за 2024 рік. URL: [https://www.chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://oda.od.gov.ua/strapi/uploads/Pasport\\_Odeskoyi\\_oblasti\\_za\\_2024\\_rik\\_ec9074f38a.pdf](https://www.chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://oda.od.gov.ua/strapi/uploads/Pasport_Odeskoyi_oblasti_za_2024_rik_ec9074f38a.pdf). (дата звернення 14.04.2025).
31. Про Одещину. URL: <https://eko.od.gov.ua/pro-odeshhynu/>. (дата звернення 14.04.2025).
32. Загальні відомості про екологічний стан Одеської області. URL: <https://oblrada.od.gov.ua/odeska-oblast/ekologichnij-stan/zagalni-vidomosti-pro-ekologichnyj-stan-odeskoyi-oblasti/>. (дата звернення 14.04.2025).
33. Одеська область. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Одеська\\_область](https://uk.wikipedia.org/wiki/Одеська_область). (дата звернення 14.04.2025).
34. Оцінка природно-ресурсного потенціалу території Одеської області. URL: [https://www.tnv-agro.ksauniv.ks.ua/archives/116\\_2020/part\\_2/29.pdf](https://www.tnv-agro.ksauniv.ks.ua/archives/116_2020/part_2/29.pdf). (дата звернення 14.04.2025).

35. Сільське господарство Одеського регіону: суспільно-географічна характеристика. URL: <https://dspace.onu.edu.ua/bitstreams/257c0bad-368d-46a1-8ea0-a08283c27a21/download>. (дата звернення 18.04.2025).
36. Стратічук Н. Оцінка природно-ресурсного потенціалу території Одеської області. URL: <https://dspace.ksaeu.kherson.ua/handle/123456789/5449>. (дата звернення 18.04.2025).
37. Аналіз сучасного стану та ефективність використання земельних ресурсів Одеської області. URL: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://lib.osau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3002/1/193\\_\\_Cherurko\\_Yuliya.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://lib.osau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3002/1/193__Cherurko_Yuliya.pdf). (дата звернення 22.04.2025).
38. Економічний потенціал Одеської області: що може бути корисним бізнесу?. URL: <https://cid.center/ekonomichnyj-potenczial-odeskoji-oblasti-shho-mozhe-buty-korysnym-biznesu/>. (дата звернення 04.05.2025).
39. Хостинг і реєстрація доменів. URL: <https://www.ukraine.com.ua/egrpou/41933751/>. (дата звернення 11.06.2025).
40. Приватне підприємство «ФТФ». URL: <https://clarity-project.info/edr/41933751>. (дата звернення 11.06.2025).
41. Приватне підприємство. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Приватне\\_підприємство](https://uk.wikipedia.org/wiki/Приватне_підприємство). (дата звернення 11.06.2025).
42. Організація бізнесу у галузі торгівлі. URL: [https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib\\_upload/ЕНП%20ОРВБ%20конвертований%20остаточний%20варіант/page32.html](https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/ЕНП%20ОРВБ%20конвертований%20остаточний%20варіант/page32.html). (дата звернення 23.06.2025).
43. ПП «ФТФ». URL: <https://opendatabot.ua/c/41933751>. (дата звернення 23.06.2025).
44. Професійна класифікація працівників торговельної сфери. URL: <https://ips.ligazon.net/document/PT000017>. (дата звернення 12.08.2025).
45. Стратегія та її види. URL: <http://moodle.nati.org.ua/mod/book/view.php?id=5273#:~:text=Стратегія%20підприємства%20->

%20це%20система%20заходів,цілі%20та%20виконання%20своєї%20місії.

(дата звернення 04.10.2025).

46. Сутність торгівлі та її функції. URL: <https://buklib.net/books/22298/>. (дата звернення 04.10.2025).

47. Балджи М. Д., Однолько В. О. Економіка та організація торгівлі: навчальний посібник. – К. : ФОП Гуляєва В.М., 2021. 344 с.

48. Особливості здійснення підприємницької діяльності в торгівельній галузі. URL: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.57>. (дата звернення 22.10.2025).

49. М.Д. Балджи, І.А. Допіра, В.О. Однолько. «Економіка та організація торгівлі». К.: Кондор, 2017. 318 с.

50. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Економіка та управління в сфері торгівлі». URL: [https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/128144/mod\\_folder/content/BB%D1%96.docx?forcedownload=1](https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/128144/mod_folder/content/BB%D1%96.docx?forcedownload=1). (дата звернення 22.10.2025).

51. Формування стратегії розвитку торговельного підприємства. URL: <chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/83cc312c-6aa8-4e41-904f-841a82df264f/content>. (дата звернення 09.11.2025).

52. Вашків О. П. Галузеві структурні трансформації в Україні у контексті постіндустріального економічного розвитку. URL: <http://globalnational.in.ua/archive/16-2017/27.pdf>. (дата звернення 09.11.2025).

53. Райтер Н.І., Мацьків Г.В. Особливості здійснення підприємницької діяльності в торгівельній галузі. *Ефективна економіка*.2024. № 8.

54. Апопій В.В., Міщук І.П., Ребицький В.М., Рудницький С.І., Хом`як Ю.М. Організація торгівлі: Підручник. 2-ге видання., перероб. та доп. Київ. Центр учбової літератури. 2018. 632. с.

55. Причепа, І., Лесько, О., & Горенко, Р. До питання комерційної діяльності: поняття, фактори впливу, особливості управління за сучасних умов. *Економіка та суспільство*, 2022. (35).

56. Сокол П.М., Мовчан А.О. Особливості стимулювання збуту на торговельному підприємстві. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип.65. С.78-82.

57. Комерційне підприємництво: сучасний стан, стратегії розвитку. URL: <http://www.big-library.com.ua/book/>. (дата звернення 21.11.2025).

58. Лабунець В. О., Ступчук С. М. Індикатори оцінки рівня ефективності комерційної діяльності підприємств. *Економічні студії*. 2018. № 1(19). С. 4649.

59. Сотник А. А. Експрес-діагностика ефективності комерційної діяльності торговельних підприємств. *Економічний простір*. 2021. № 176. С. 89-94.

60. Мацьків Г. В., Райтер Н. І. Тенденції розвитку електронної комерції. *Вісник ЛНУП: економіка АПК*. 2023. № 30. С. 163–169.

## **ДОДАТКИ**

### Загальні показники реалізації промислової продукції підприємств у Одеському регіоні за 2023 рік

Основні галузі промисловості	Обсяг реалізованої продукції*	
	тис. грн	% реалізованої продукції
Всього	109 910 296	100,00
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	150 483	0,14
Переробна промисловість	69 999 867	63,69
виробництво харчових продуктів, напоїв і потююних виробів	34 520 608	31,41
текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	1 241 713	1,13
виготовлення виробів з деревини, паперу та поліграфічна діяльність	1 618 367	1,47
виробництво коксу та продуктів нафтоперероблення	к**	нд
виробництво хімічних речовин і хімічної продукції	1 272 512	1,16
виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів	к**	нд
виробництво гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції	9 741 724	8,86
металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування	7 159 492	6,51
машинобудування	10 441 549	9,50
виробництво меблів	386 421	0,35
виробництво іншої продукції	660 038	0,60
ремонт і монтаж машин і устаткування	1 615 026	1,47
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	37 537 130	34,15
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	2 222 816	2,02