

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

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ в ЕК:

Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.

_____Олександр ВЕЛИЧКО
«___» _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ
ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ**

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

Здобувачка

Юлія ФИСУН

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

Олена ТРОПІНА

Дніпро – 2026

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту і маркетингу

Кафедра менеджменту і права

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня-професійна програма: «Менеджмент»

Освітній ступінь: «Бакалавр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

«_____» _____ 20 ____ р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу здобувачі

ФИСУН ЮЛІЇ БОРИСІВНІ

1. Тема роботи «Удосконалення управління операційною діяльністю підприємства роздрібною торгівлі»,

Керівник роботи Тропіна Олена Миколаївна, к.ю.н., доцентка,

затверджені наказом ректора ДДАЕУ від «_____» _____ 2026 р. № _____.

2. Строк подання здобувачем роботи 01 червня 2026 року.

3. Вихідні дані до роботи фінансова та внутрішня управлінська звітність ФОП Курочка В.А. за 2023-2025 роки, дані про обсяги товарообороту, структуру асортименту, операційні витрати, товарні запаси, закупівельну діяльність.

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

1. Сутність операційної діяльності та особливості її організації у сфері роздрібною торгівлі.

2. Оцінка ефективності управління операційною діяльністю підприємства.

3. Аналіз результатів операційної діяльності підприємства.

4. Оцінка ефективності управління операційними процесами ФОП Курочка В.А.

5. Заходи з підвищення ефективності операційної діяльності ФОП Курочка В.А.

6. Обґрунтування економічної ефективності впровадження проєкту.

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

1. Динаміка обсягу товарообороту підприємства у 2023-2025 роках.

2. Структура доходу від реалізації товарів ФОП Курочка В.А.

3. Структура операційних витрат підприємства у 2023-2025 роках.

4. Динаміка клієнтського потоку ФОП Курочка В.А.

5. Динаміка показників ефективності постачання ФОП Курочка В.А.

6. Динаміка операційного прибутку підприємства у 2023-2025 роках.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи, об'єкта дослідження	Вересень 2025 року	
2	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2025 року	
3	Вибір і опрацювання літератури щодо теоретичних аспектів управління операційною діяльністю підприємства. Виконання першого теоретичного розділу.	Жовтень 2025 року	
4	Дослідження операційної діяльності та системи управління підприємством. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Листопад 2025 року-Березень 2026 року	
5	Розробка заходів удосконалення управління операційною діяльністю підприємства. Виконання третього проектного розділу роботи.	Квітень-травень 2026 року	
6	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2026 року	
7	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, супровідних документів до неї.	Травень 2026 року	
8	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Червень 2026 р.	
9	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2026 року	
10	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2026 року	
11	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2026 року	

Здобувачка
Керівник роботи

Юлія ФИСУН
Олена ТРОПІНА

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
 РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ.....	 8
1.1. Сутність операційної діяльності та особливості її організації у сфері роздрібної торгівлі.....	8
1.2. Оцінка ефективності управління операційною діяльністю підприємства.....	18
 РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ФОП КУРОЧКА В.А.....	 23
2.1. Аналіз результатів операційної діяльності підприємства.....	23
2.2. Оцінка ефективності управління операційними процесами ФОП Курочка В.А.....	32
 РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ФОП КУРОЧКА В.А.....	 42
3.1 Розробка проєкту підвищення ефективності операційної діяльності ФОП Курочка В.А.....	42
3.2. Обґрунтування економічної ефективності впровадження проєкту.....	48
 ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61
ДОДАТКИ.....	64

ВСТУП

Актуальність теми. Сфера роздрібної торгівлі є однією з найбільш динамічних та конкурентних галузей економіки, яка відіграє важливу роль у забезпеченні населення товарами та задоволенні споживчих потреб. Діяльність підприємств роздрібної торгівлі значною мірою залежить від змін споживчого попиту, рівня купівельної спроможності населення, розвитку цифрових технологій, інфляційних процесів та загальної економічної ситуації в країні. Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем конкуренції, швидкими змінами споживчих переваг, активним розвитком електронної комерції та впровадженням інноваційних технологій у діяльність. За таких умов ефективне управління операційною діяльністю є важливим чинником забезпечення фінансової стійкості підприємства.

Операційна діяльність є основою функціонування підприємства роздрібної торгівлі, оскільки охоплює процеси закупівлі товарів, управління товарними запасами, організацію продажу, логістику, обслуговування покупців та контроль витрат. Від ефективності організації операційних процесів залежить рівень товарообороту, швидкість обслуговування клієнтів, обсяг витрат підприємства та кінцеві фінансові результати діяльності. Недосконалість системи управління операційною діяльністю може призводити до втрат товарообороту, надлишкових витрат, зниження якості обслуговування та погіршення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Особливої актуальності проблема удосконалення управління операційною діяльністю набуває в умовах економічної нестабільності, інфляційних процесів, зростання вартості енергоресурсів та посилення конкуренції у сфері роздрібної торгівлі. Сучасні підприємства функціонують в умовах постійних змін зовнішнього середовища, що супроводжуються коливанням цін на товари, зростанням логістичних витрат, нестабільністю постачання та зниженням купівельної спроможності населення. За таких умов підприємства роздрібної торгівлі змушені оперативно адаптуватися до

ринкових змін, оптимізувати витрати, підвищувати ефективність використання ресурсів та забезпечувати стабільність операційних процесів.

Сучасні підприємства змушені адаптуватися до змін ринкового середовища, впроваджувати інноваційні технології, автоматизувати операційні процеси та підвищувати рівень клієнтоорієнтованості. Важливого значення набуває використання сучасних цифрових рішень, автоматизованих систем обліку, програм управління товарними запасами, CRM-систем та інструментів аналітики продажів, що дозволяють підвищити ефективність прийняття управлінських рішень.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю забезпечення раціонального використання ресурсів підприємства та підвищення ефективності операційних витрат. У сучасних умовах підприємства роздрібною торгівлі мають забезпечувати оптимальний рівень товарних запасів, мінімізувати непродуктивні витрати, скорочувати втрати товарообороту та підвищувати продуктивність праці персоналу, що потребує формування ефективної системи управління операційною діяльністю, яка забезпечуватиме узгодженість усіх бізнес-процесів підприємства.

Метою роботи є розробка заходів щодо удосконалення управління операційною діяльністю підприємства роздрібною торгівлі з метою підвищення ефективності операційних процесів, покращення фінансових результатів діяльності та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Досягнення поставленої мети обумовлює необхідність вирішення таких **завдань**:

- розглянути сутність операційної діяльності та особливості її організації у сфері роздрібною торгівлі;
- вивчити методи оцінки ефективності управління операційною діяльністю підприємства;
- провести аналіз результатів операційної діяльності підприємства;
- здійснити оцінку ефективності управління операційними процесами

ФОП Курочка В.А.;

- розробити проєкт підвищення ефективності операційної діяльності ФОП Курочка В.А.;
- обґрунтувати економічну ефективність впровадження проєкту.

Об’єктом дослідження є процес управління операційною діяльністю ФОП Курочка В.А.

Предметом дослідження є механізм управління операційною діяльністю підприємства роздрібною торгівлі.

Інформаційною базою є наукові праці з удосконалення операційної діяльності підприємства роздрібною торгівлі, законодавчі акти, статистичні матеріали, фінансова та внутрішня звітність ФОП Курочка В.А., а також інформаційні ресурси мережі Інтернет.

Методи досліджень. У процесі дослідження використано методи економічного аналізу, порівняння, узагальнення, системного підходу, статистичні та графічні методи, а також методи оцінки ефективності операційної діяльності підприємства.

Наукова новизна полягає у формуванні практично орієнтованого підходу до удосконалення управління операційною діяльністю підприємства роздрібною торгівлі на основі оптимізації операційних процесів, удосконалення управління товарними запасами та використання сучасних управлінських інструментів.

Практична значущість визначається можливістю впровадження запропонованих рекомендацій та проєктних заходів для підвищення ефективності управління операційною діяльністю підприємства роздрібною торгівлі, покращення організації операційних процесів, оптимізації витрат і зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Структурно кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку літератури. Робота викладена на 63 сторінках друкованого тексту. У роботі представлено 9 рисунків та 26 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

1.1. Сутність операційної діяльності та особливості її організації у сфері роздрібної торгівлі

У сучасних умовах розвитку економіки операційна діяльність підприємства є основою забезпечення його стабільного функціонування, формування конкурентних переваг та досягнення стратегічних цілей. Для підприємств сфери роздрібної торгівлі операційна діяльність має особливе значення, оскільки саме вона забезпечує безперервний процес товаропросування від постачальника до кінцевого споживача. В умовах посилення конкуренції, зміни споживчих потреб та розвитку цифрових технологій ефективна організація операційної діяльності стає важливим чинником підвищення результативності торговельного підприємства. Саме тому дослідження сутності операційної діяльності та особливостей її організації у сфері роздрібної торгівлі є актуальним напрямом сучасних наукових досліджень [19, 23].

У науковій літературі поняття операційної діяльності розглядається з різних позицій. Більшість учених трактують її як сукупність процесів, пов'язаних із виробництвом продукції, наданням послуг або реалізацією товарів, що формують основний дохід підприємства. У сфері торгівлі операційна діяльність безпосередньо пов'язана із закупівлею товарів, їх транспортуванням, зберіганням, формуванням асортименту, продажем та обслуговуванням покупців. Водночас окремі науковці акцентують увагу на тому, що операційна діяльність є системою взаємопов'язаних бізнес-процесів, спрямованих на створення споживчої цінності та забезпечення ефективності функціонування підприємства.

Операційна діяльність торговельного підприємства має низку

специфічних особливостей, які відрізняють її від діяльності виробничих підприємств. Насамперед це пов'язано з тим, що основним об'єктом діяльності є товарні потоки та процес обслуговування покупців. Для роздрібної торгівлі характерними є висока швидкість обороту товарів, значний вплив сезонних коливань попиту, необхідність постійного оновлення асортименту та забезпечення високого рівня сервісу. Крім того, ефективність операційної діяльності торговельного підприємства значною мірою залежить від рівня організації логістичних процесів, системи управління запасами та швидкості реагування на зміни ринкового середовища [3, 28].

Важливою складовою операційної діяльності є система управління операційними процесами. Вона охоплює планування, організацію, контроль та координацію всіх процесів, пов'язаних із рухом товарів і обслуговуванням споживачів. Основною метою управління операційною діяльністю є забезпечення безперервності торговельного процесу, оптимізація витрат, підвищення рівня задоволеності покупців та забезпечення прибутковості підприємства. В умовах сучасного ринку особливого значення набуває автоматизація операційних процесів, використання CRM-систем, електронного документообігу та цифрових інструментів управління товарними запасами.

Сутність операційної діяльності торговельного підприємства доцільно розглядати через її функціональні складові, які визначають зміст основних операційних процесів. До таких складових належать закупівельна діяльність, логістика, управління товарними запасами, організація продажу товарів, маркетингове забезпечення та післяпродажне обслуговування споживачів. Кожна із зазначених складових має власне функціональне призначення та впливає на загальну ефективність діяльності підприємства [9, 31].

Операційна діяльність підприємства роздрібної торгівлі є складною багатокомпонентною системою, у межах якої всі елементи взаємопов'язані між собою та функціонують як єдиний механізм. Кожна складова операційної діяльності виконує окремі функції, проте лише їх комплексна взаємодія

забезпечує стабільність торговельного процесу, формування конкурентних переваг та досягнення фінансових результатів підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Система операційної діяльності підприємства роздрібної торгівлі [37]

Складова операційної діяльності	Характеристика	Вплив на ефективність підприємства
Закупівельна діяльність	Формування товарного асортименту та взаємодія з постачальниками	Забезпечує наявність товарів та стабільність постачання
Логістика	Організація транспортування і переміщення товарів	Знижує витрати та прискорює товарообіг
Управління запасами	Контроль обсягів і структури товарних запасів	Мінімізує ризик дефіциту або надлишку товарів
Продаж товарів	Реалізація товарів та обслуговування покупців	Формує дохід підприємства та рівень лояльності клієнтів
Маркетингове забезпечення	Дослідження попиту, стимулювання збуту та реклама	Підвищує конкурентоспроможність підприємства
Післяпродажне обслуговування	Робота з претензіями та підтримка споживачів	Формує позитивний імідж підприємства

Особливе значення у структурі операційної діяльності має закупівельна діяльність, оскільки саме вона формує основу товарного забезпечення підприємства. Від ефективності взаємодії з постачальниками, умов постачання, рівня закупівельних цін та своєчасності поставок залежить безперебійність торговельного процесу та можливість задоволення потреб споживачів [10, 24].

Важливу роль також відіграє логістична складова, яка забезпечує організацію руху товарів від постачальника до кінцевого споживача. У сучасних умовах логістика розглядається не лише як процес транспортування продукції, але і як інструмент оптимізації витрат та прискорення товарообігу. Рациональна організація логістичних процесів дозволяє підприємству скоротити час доставки товарів, мінімізувати втрати продукції, знизити

витрати на зберігання та забезпечити стабільність товарного забезпечення торговельних точок. Особливо актуальною ефективною логістика є для підприємств, які працюють у форматі торговельних мереж або здійснюють онлайн-продажі [15, 38].

Не менш важливим елементом операційної діяльності є система управління товарними запасами. У сфері роздрібно́ї торгівлі запаси виконують стратегічну функцію, оскільки забезпечують безперервність продажу товарів та формують рівень задоволеності споживачів. Надмірні товарні запаси призводять до збільшення витрат на зберігання, уповільнення оборотності капіталу та ризику псування продукції, тоді як недостатній рівень запасів може стати причиною втрати клієнтів через відсутність необхідних товарів. Саме тому підприємства роздрібно́ї торгівлі активно використовують автоматизовані системи обліку, прогнозування попиту та управління запасами.

Продаж товарів є центральною складовою операційної діяльності торговельного підприємства, оскільки саме цей процес забезпечує формування основного доходу підприємства. Водночас сучасний продаж включає не лише процес реалізації товару, але й комплексне обслуговування клієнта, консультування, створення комфортних умов покупки та формування позитивного споживчого досвіду. У сучасних умовах конкурентної боротьби якість обслуговування часто стає одним із ключових факторів вибору магазину споживачем [6, 25].

Маркетингове забезпечення операційної діяльності також має важливе значення, оскільки дозволяє підприємству досліджувати потреби споживачів, формувати ефективний асортимент, стимулювати продажі та підтримувати конкурентоспроможність. Саме маркетингові інструменти дозволяють оперативно реагувати на зміни ринку та адаптувати діяльність підприємства до нових умов функціонування.

Післяпродажне обслуговування є важливим елементом формування довгострокових відносин із клієнтами. Робота з претензіями, гарантійне обслуговування та підтримка покупців сприяють підвищенню рівня довіри до

підприємства та формуванню позитивного іміджу торговельної мережі.

Наведені складові операційної діяльності формують єдину систему, у межах якої кожний елемент взаємодіє з іншими. Порушення ефективності хоча б одного із процесів може негативно впливати на результати діяльності всього підприємства (рис 1.1).

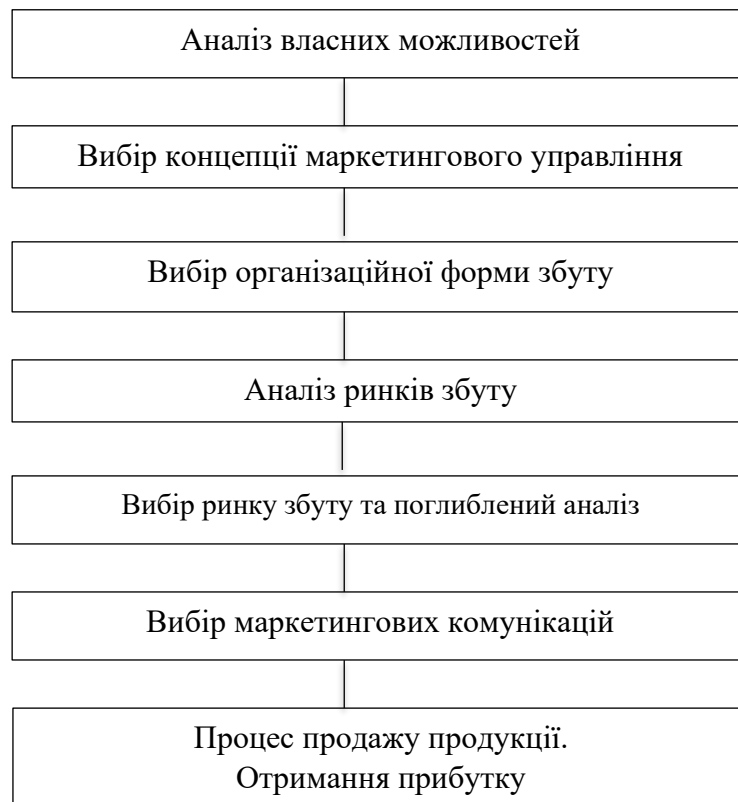


Рис. 1.1. Модель операційної діяльності підприємства роздрібно́ї торгівлі [29]

Особливістю організації операційної діяльності у сфері роздрібно́ї торгівлі є орієнтація на споживача. Сучасні покупці висувають високі вимоги до якості товарів, швидкості обслуговування, доступності продукції та рівня сервісу. У зв'язку з цим торговельні підприємства змушені постійно вдосконалювати власні операційні процеси, впроваджувати нові технології та адаптуватися до змін ринкового середовища. Значний вплив на організацію операційної діяльності мають цифровізація торгівлі, розвиток електронної комерції та використання омніканальних моделей продажу (табл. 1.2).

У сучасних умовах особливого значення набуває управління товарними запасами. Недостатній рівень запасів може спричинити втрату покупців через відсутність необхідних товарів, тоді як надмірні запаси призводять до збільшення витрат на зберігання та уповільнення оборотності капіталу. Саме тому підприємства роздрібної торгівлі активно використовують сучасні системи прогнозування попиту, автоматизованого обліку товарів та аналізу продажів [22, 36].

Одним із ключових елементів операційної діяльності є логістичне забезпечення. Логістика у сфері роздрібної торгівлі охоплює транспортування товарів, складське зберігання, обробку замовлень та доставку продукції кінцевому споживачу.

Ефективна логістична система дозволяє скоротити операційні витрати, прискорити товарообіг та забезпечити стабільність торговельного процесу. Особливої актуальності це питання набуває в умовах розвитку онлайн-торгівлі, коли швидкість доставки товару є одним із головних чинників конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 1.2

**Особливості організації операційної діяльності у сфері
роздрібної торгівлі [12]**

Особливість	Характеристика	Наслідки для підприємства
Висока залежність від попиту	Обсяги продажу змінюються під впливом потреб споживачів	Необхідність гнучкого управління асортиментом
Швидкий товарообіг	Постійне оновлення товарних запасів	Підвищення вимог до логістики
Значний вплив конкуренції	Велика кількість торговельних мереж та магазинів	Необхідність покращення сервісу
Сезонність продажів	Коливання попиту залежно від періоду року	Потреба у прогнозуванні попиту
Орієнтація на клієнта	Необхідність високого рівня обслуговування	Формування лояльності покупців
Цифровізація торгівлі	Використання онлайн-продажів та автоматизації	Підвищення ефективності бізнес-процесів

Важливу роль у забезпеченні ефективності операційної діяльності відіграє персонал підприємства. Саме працівники безпосередньо забезпечують реалізацію товарів, консультування покупців, обслуговування клієнтів та виконання операційних процесів. Тому підприємства роздрібною торгівлі повинні приділяти значну увагу професійній підготовці персоналу, мотивації працівників та формуванню корпоративної культури [17, 39].

Крім того, ефективність операційної діяльності залежить від рівня інформаційного забезпечення підприємства. Використання сучасних інформаційних систем дозволяє автоматизувати облік товарів, аналізувати структуру продажів, контролювати товарні залишки та оперативно приймати управлінські рішення. У сучасних умовах дедалі більшого поширення набувають ERP-системи, CRM-системи та технології Big Data, які сприяють підвищенню результативності операційного менеджменту.

Однією з важливих умов ефективної організації операційної діяльності є забезпечення раціонального використання ресурсів підприємства. До основних ресурсів належать матеріальні, фінансові, трудові та інформаційні ресурси. Раціональне використання ресурсів дозволяє знизити рівень операційних витрат, підвищити продуктивність праці та забезпечити стабільний фінансовий результат підприємства [8, 34].

Організація операційної діяльності у сфері роздрібною торгівлі характеризується високим рівнем складності та залежністю від зовнішнього середовища. Однією з ключових особливостей є висока залежність торговельного підприємства від змін споживчого попиту. Поведінка покупців постійно змінюється під впливом економічних, соціальних та технологічних факторів, що змушує підприємства постійно адаптувати асортимент, змінювати підходи до обслуговування та вдосконалювати маркетингову політику.

Характерною особливістю роздрібною торгівлі є також швидкий товарообіг. Постійний рух товарних потоків потребує ефективної організації складського господарства, логістичних процесів та системи постачання.

Високі темпи товарообігу підвищують вимоги до швидкості обробки інформації, координації роботи персоналу та використання сучасних цифрових технологій. У сучасних умовах підприємства дедалі частіше впроваджують автоматизовані системи управління товарними запасами, що дозволяє забезпечити безперервність продажів та оптимізувати витрати.

Важливим фактором є також високий рівень конкуренції у сфері роздрібної торгівлі. Наявність великої кількості торговельних мереж, супермаркетів, спеціалізованих магазинів та онлайн-платформ змушує підприємства постійно вдосконалювати власну операційну діяльність. Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства змушені підвищувати якість обслуговування, впроваджувати програми лояльності, оптимізувати цінову політику та створювати додаткові переваги для споживачів [4, 27].

Суттєвий вплив на організацію операційної діяльності має сезонність продажів. Для багатьох груп товарів характерні значні коливання попиту залежно від пори року, святкових періодів або економічної ситуації. Це вимагає від підприємства здійснення прогнозування попиту, планування закупівель та адаптації асортиментної політики. Неефективне прогнозування сезонного попиту може призвести до надлишкових запасів або дефіциту товарів, що негативно впливатиме на фінансові результати підприємства.

Окремої уваги заслуговує орієнтація на клієнта як одна з ключових особливостей сучасної роздрібної торгівлі. Сучасний споживач оцінює не лише якість товару та рівень цін, але й комфортність торговельного середовища, швидкість обслуговування, професійність персоналу та можливість отримання додаткових сервісів. У зв'язку з цим підприємства активно впроваджують клієнтоорієнтовані підходи до організації операційної діяльності [13, 21].

Вагомий вплив на функціонування підприємств роздрібної торгівлі має цифровізація бізнес-процесів. Використання онлайн-торгівлі, CRM-систем, електронного документообігу, автоматизованих кас та аналітичних платформ дозволяє підприємствам підвищити ефективність управління операційною

діяльністю, покращити якість обслуговування споживачів.

У процесі організації операційної діяльності торговельні підприємства стикаються з різноманітними ризиками. До основних ризиків належать ризик перебоїв у постачанні товарів, ризик зниження попиту, логістичні ризики, ризик збільшення операційних витрат та ризик втрати клієнтів через низький рівень сервісу. Саме тому важливим напрямом управління операційною діяльністю є система ризик-менеджменту, яка передбачає виявлення, оцінку та мінімізацію можливих загроз (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Ризики операційної діяльності підприємства роздрібно́ї торгівлі [14]

Вид ризику	Причини виникнення	Можливі наслідки
Ризик перебоїв постачання	Порушення роботи постачальників або логістики	Дефіцит товарів та зниження продажу
Ризик зниження попиту	Зміна споживчих переваг або економічна нестабільність	Скорочення товарообороту
Логістичний ризик	Проблеми транспортування та доставки товарів	Затримки постачання та збільшення витрат
Фінансовий ризик	Зростання витрат або нестача обігових коштів	Погіршення фінансового стану
Ризик втрати клієнтів	Низький рівень сервісу або недостатній асортимент	Зниження конкурентоспроможності
Інформаційний ризик	Збої інформаційних систем або помилки обліку	Порушення операційних процесів

Операційна діяльність підприємств роздрібно́ї торгівлі супроводжується значною кількістю ризиків, які можуть негативно впливати на результати функціонування підприємства. Одним із найбільш поширених ризиків є ризик перебоїв у постачанні товарів. Причинами виникнення такого ризику можуть бути проблеми у роботі постачальників, порушення логістичних процесів, транспортні труднощі або нестабільна економічна ситуація. Наслідком перебоїв у постачанні є дефіцит товарів [7, 35].

Суттєвим ризиком для підприємств роздрібно́ї торгівлі є також ризик зниження попиту. Зміна купівельної спроможності населення, інфляційні

процеси, економічна нестабільність та трансформація споживчих уподобань можуть спричинити скорочення товарообороту та погіршення фінансових результатів діяльності підприємства. Окреме місце у структурі операційних ризиків займають логістичні ризики. Порушення транспортних маршрутів, затримки доставки, недостатній рівень координації складських процесів можуть негативно впливати на ефективність діяльності підприємства [2, 26].

Важливим ризиком є фінансовий ризик, який пов'язаний зі зростанням операційних витрат, нестачею обігових коштів, інфляційними процесами та коливанням валютних курсів. Погіршення фінансового стану може обмежувати можливості підприємства щодо закупівлі товарів, модернізації обладнання та розвитку торговельної мережі. Саме тому підприємства повинні приділяти значну увагу фінансовому плануванню, контролю витрат та забезпеченню достатнього рівня ліквідності.

Особливу увагу слід приділити ризику втрати клієнтів, який безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства. Низький рівень сервісу, недостатній асортимент товарів, неякісне обслуговування або завищені ціни можуть призвести до переходу покупців до конкурентів. У сучасних умовах саме рівень задоволеності клієнтів є одним із ключових факторів стабільності торговельного підприємства [5, 33].

Значного поширення набувають інформаційні ризики, пов'язані зі збоями інформаційних систем, помилками обліку товарів, кібератаками або втратою даних. Оскільки сучасна операційна діяльність значною мірою базується на використанні цифрових технологій, інформаційна безпека стає важливою складовою системи управління підприємством.

Таким чином, ефективне управління операційними ризиками є необхідною умовою забезпечення стабільності функціонування підприємства роздрібною торгівлі. Своєчасне виявлення ризиків, їх оцінка та впровадження заходів мінімізації дозволяють підприємству знизити рівень невизначеності, забезпечити безперервність операційної діяльності та підвищити рівень конкурентоспроможності на ринку.

1.2. Оцінка ефективності управління операційною діяльністю підприємства

Ефективність управління операційною діяльністю підприємства є одним із ключових факторів забезпечення його конкурентоспроможності, фінансової стійкості та стабільного розвитку. Для підприємств роздрібної торгівлі ефективне управління операційною діяльністю має особливе значення, оскільки саме операційні процеси формують основу функціонування торговельного підприємства та безпосередньо впливають на рівень прибутковості, швидкість товарообігу, рівень обслуговування покупців і загальні результати господарської діяльності. В умовах економічної нестабільності, посилення конкуренції та зростання вимог споживачів питання оцінки ефективності управління операційною діяльністю набуває особливої актуальності [11, 30].

Для оцінки ефективності управління операційною діяльністю підприємств роздрібної торгівлі використовують систему кількісних та якісних показників. До основних кількісних показників належать товарооборот, прибуток, рівень операційних витрат, рентабельність діяльності, продуктивність праці, швидкість товарообігу та оборотність товарних запасів. Якісні показники характеризують рівень обслуговування споживачів, ефективність організації операційних процесів, ступінь автоматизації діяльності та рівень задоволеності клієнтів.

Одним із ключових критеріїв оцінки ефективності операційної діяльності є товарооборот підприємства. Саме обсяг реалізації продукції відображає рівень попиту на товари, конкурентоспроможність підприємства та результативність організації торговельного процесу. Зростання товарообороту свідчить про підвищення ефективності діяльності підприємства, однак його оцінка повинна здійснюватися у взаємозв'язку з рівнем витрат та фінансовими результатами [18, 32].

Важливе значення у системі оцінки ефективності має аналіз операційних

витрат. Для підприємств роздрібної торгівлі характерною є значна частка витрат на транспортування, зберігання товарів, оплату праці персоналу, оренду приміщень та енергетичне забезпечення. Зростання операційних витрат без відповідного підвищення результативності діяльності може негативно впливати на рівень прибутковості підприємства. Саме тому ефективне управління витратами є одним із ключових напрямів операційного менеджменту [16, 40].

Показники оцінки ефективності управління операційною діяльністю підприємства дозволяють комплексно оцінити ефективність управління операційною діяльністю підприємства роздрібної торгівлі (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Основні показники оцінки ефективності управління операційною діяльністю підприємства [21]

Показник	Характеристика показника	Значення для оцінки ефективності
Товарооборот	Обсяг реалізованих товарів за певний період	Відображає результативність торговельної діяльності
Операційний прибуток	Фінансовий результат від основної діяльності	Характеризує прибутковість операційної діяльності
Рентабельність діяльності	Співвідношення прибутку до витрат або доходу	Визначає рівень економічної ефективності
Оборотність товарних запасів	Швидкість реалізації товарних запасів	Показує ефективність управління запасами
Продуктивність праці	Обсяг реалізації у розрахунку на одного працівника	Відображає ефективність використання трудових ресурсів
Рівень операційних витрат	Частка витрат у структурі доходу	Характеризує ефективність використання ресурсів
Рівень обслуговування клієнтів	Якість взаємодії зі споживачами	Формує лояльність покупців
Швидкість виконання операцій	Час здійснення основних операційних процесів	Визначає оперативність роботи підприємства

Одним із ключових показників є товарооборот, який характеризує обсяг реалізованої продукції та результативність торговельної діяльності. Його

зростання свідчить про ефективність асортиментної політики та стабільний попит, однак оцінювати товарооборот доцільно у взаємозв'язку з рівнем витрат підприємства. Важливим показником є операційний прибуток, що відображає фінансовий результат основної діяльності підприємства та його здатність отримувати прибуток у процесі здійснення операційної діяльності. Зростання прибутку свідчить про ефективне управління бізнес-процесами та ресурсами [20, 38].

Особливе значення має рентабельність діяльності, яка характеризує співвідношення прибутку та витрат підприємства. Високий рівень рентабельності свідчить про ефективність використання ресурсів і фінансову стійкість підприємства. Не менш важливим показником є оборотність товарних запасів. Висока швидкість реалізації товарів свідчить про ефективне управління запасами та раціональну організацію торговельного процесу, тоді як уповільнення оборотності може бути ознакою зниження попиту або недоліків асортиментної політики.

Важливу роль у забезпеченні ефективності діяльності відіграє продуктивність праці персоналу, яка характеризує результативність використання трудових ресурсів. Підвищення продуктивності праці сприяє скороченню витрат та покращенню якості обслуговування покупців. Напрямом оцінки ефективності також є аналіз організації бізнес-процесів, зокрема швидкості обслуговування клієнтів, рівня автоматизації та ефективності логістики. Саме якість операційних процесів значною мірою визначає конкурентоспроможність підприємства. Крім того, важливе значення має аналіз рівня задоволеності споживачів, оскільки сучасні покупці оцінюють не лише якість товарів, але й комфортність процесу покупки та рівень сервісу.

Суттєвий вплив на ефективність управління операційною діяльністю має цифровізація бізнес-процесів. Використання сучасних інформаційних систем дозволяє автоматизувати облік товарів, контролювати запаси та підвищувати якість управлінських рішень.

Водночас ефективність операційної діяльності значною мірою залежить

від рівня організації логістичної системи. Рациональна організація транспортування та постачання товарів дозволяє скоротити витрати й забезпечити стабільність торговельного процесу. Підвищення ефективності управління операційною діяльністю підприємства потребує комплексного підходу та впровадження сучасних інструментів управління (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Напрями підвищення ефективності управління операційною діяльністю підприємства [28]

Напрямок удосконалення	Характеристика	Очікуваний результат
Автоматизація бізнес-процесів	Використання ERP- та CRM-систем	Скорочення витрат та підвищення точності управління
Оптимізація товарних запасів	Використання систем прогнозування попиту	Зменшення надлишкових запасів
Удосконалення логістики	Раціоналізація транспортування та постачання	Прискорення товарообігу
Підвищення кваліфікації персоналу	Навчання та розвиток працівників	Підвищення продуктивності праці
Покращення якості обслуговування	Впровадження клієнтоорієнтованих підходів	Зростання лояльності споживачів
Контроль операційних витрат	Аналіз та оптимізація структури витрат	Підвищення прибутковості діяльності
Використання цифрових технологій	Онлайн-аналітика та електронний документообіг	Підвищення оперативності управління

Одним із найбільш важливих напрямів удосконалення є автоматизація бізнес-процесів. Використання ERP- та CRM-систем дозволяє підприємствам автоматизувати облік товарів, контролювати рух запасів, аналізувати результати продажів та підвищувати ефективність управлінських рішень. Автоматизація сприяє скороченню часу виконання операцій, зменшенню кількості помилок та підвищенню продуктивності праці персоналу.

Напрямом підвищення ефективності є оптимізація товарних запасів. Використання сучасних систем прогнозування попиту дозволяє

підприємствам підтримувати оптимальний рівень запасів та уникати надлишкового накопичення товарів. Це сприяє прискоренню оборотності капіталу, скороченню витрат на зберігання та підвищенню ефективності використання фінансових ресурсів [11, 32].

Не менш важливим фактором є удосконалення логістичної системи підприємства. Раціональна організація транспортування, складського зберігання та доставки товарів дозволяє скоротити логістичні витрати, прискорити товарообіг та забезпечити стабільність торговельного процесу. Для сучасних підприємств роздрібно́ї торгівлі ефективна логістика є одним із ключових факторів конкурентоспроможності.

Особливу увагу необхідно приділяти розвитку персоналу підприємства. Підвищення кваліфікації працівників, проведення професійного навчання та впровадження систем мотивації сприяють підвищенню продуктивності праці та якості обслуговування клієнтів. У сфері роздрібно́ї торгівлі саме персонал є важливим елементом формування позитивного іміджу підприємства та забезпечення високого рівня сервісу [9, 31].

Впровадження клієнтоорієнтованих підходів до організації діяльності підприємства є важливим напрямом удосконалення. Підвищення якості обслуговування, використання програм лояльності та персоналізованих пропозицій дозволяють зміцнити взаємовідносини зі споживачами та підвищити рівень їх задоволеності, що сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності на ринку.

Отже, оцінка ефективності управління операційною діяльністю підприємства є важливим елементом системи стратегічного та операційного управління. Комплексний аналіз показників діяльності дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, визначити резерви підвищення ефективності та забезпечити формування конкурентних переваг. В сучасних умовах ефективне управління операційною діяльністю є необхідною умовою забезпечення стабільного розвитку підприємства роздрібно́ї торгівлі та підвищення його конкурентоспроможності на ринку.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ФОП КУРОЧКА В.А.

2.1. Аналіз результатів операційної діяльності підприємства

ФОП Курочка В.А. є суб'єктом господарювання, який здійснює підприємницьку діяльність у формі фізичної особи-підприємця відповідно до чинного законодавства України. Організаційно-правова форма підприємства передбачає ведення господарської діяльності без створення юридичної особи, що забезпечує спрощену систему управління та оперативність прийняття управлінських рішень.

Основними видами діяльності підприємства є реалізація продуктів харчування, напоїв, а також тютюнової продукції через об'єкти роздрібної торгівлі. Підприємство функціонує у форматі мінімаркету та орієнтується на забезпечення щоденного попиту населення.

ФОП Курочка В.А. функціонує на засадах самофінансування та господарської самостійності, самостійно організовує процес здійснення підприємницької діяльності, формує асортимент товарів, визначає напрями розвитку та забезпечує ефективне використання наявних ресурсів.

Управління діяльністю здійснюється безпосередньо підприємцем, що сприяє оперативному прийняттю управлінських рішень, швидкому реагуванню на зміни ринкової кон'юнктури та адаптації до потреб покупців. Така організаційна форма забезпечує гнучкість у веденні бізнесу, дозволяє ефективно контролювати витрати, підтримувати конкурентоспроможність підприємства та своєчасно впроваджувати зміни у процеси торговельної діяльності відповідно до сучасних умов функціонування ринку.

В умовах високої конкуренції на ринку роздрібної торгівлі ефективність операційної діяльності підприємства значною мірою залежить від рівня товарообороту, швидкості обслуговування покупців, ефективності

використання торговельної площі та оптимізації витрат.

Для оцінки результативності діяльності ФОП Курочка В.А. проведено аналіз основних економічних показників за 2023-2025 роки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Аналіз основних економічних показників операційної діяльності
ФОП Курочка В.А. у 2023-2025 роках**

Показник	Роки			Відхилення 2025р. від 2023р., тис. грн.	Відхилення 2025р. від 2023р., %
	2023	2024	2025		
Товарооборот, тис. грн.	15112	20401	23650	8538	156,5
Валовий дохід, тис. грн.	5894	7602	8890	2996	150,8
Втрати товарообороту, тис. грн.	1784	2033	2210	426	123,9
Операційні витрати, тис. грн.	3140	3960	4520	1380	143,9
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	970	1320	1810	840	186,6

За результатами аналізу основних економічних показників операційної діяльності ФОП Курочка В.А. у 2023-2025 роках встановлено позитивну динаміку розвитку підприємства. Позитивною тенденцією є збільшення валового доходу до 8890 тис. грн. та зростання чистого фінансового результату до 1810 тис. грн. у 2025 році. Незважаючи на підвищення операційних витрат і втрат товарообороту, підприємство забезпечило покращення фінансових результатів діяльності за аналізований період.

Для наочного відображення тенденцій зміни обсягів реалізації продукції доцільно проаналізувати динаміку товарообороту ФОП Курочка В.А. у 2023-2025 роках, що представлена на рисунку 2.1.

Отже, протягом 2023-2025 років товарооборот ФОП Курочка В.А. мав стійку тенденцію до зростання. У 2025 році обсяг товарообороту досяг 23650 тис. грн., що на 8538 тис. грн. більше порівняно з 2023 роком. Така динаміка

свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства, збільшення попиту на продукцію та зміцнення ринкових позицій підприємця.

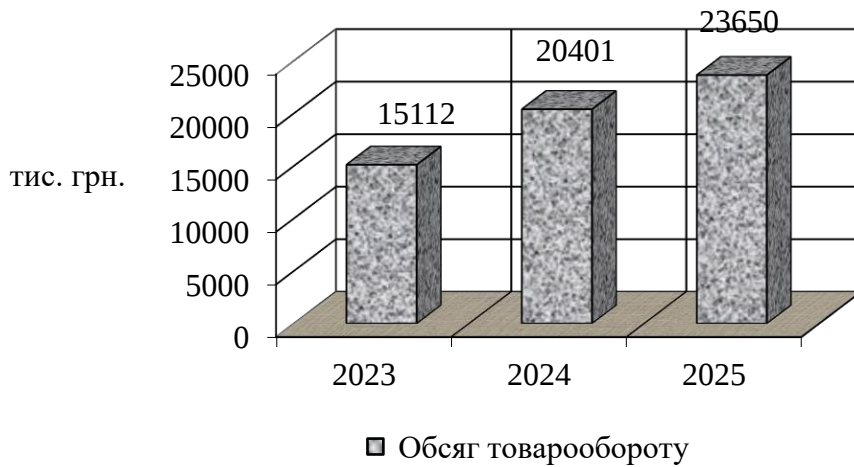


Рис. 2.1. Динаміка обсягу товарообороту ФОП Курочка В.А. у 2023-2025 роках

Для оцінки особливостей формування обсягів реалізації продукції доцільно проаналізувати структуру товарообороту ФОП Курочка В.А. за основними товарними категоріями у 2023-2025 роках. Аналіз структури товарообороту дозволяє визначити найбільш вагомі напрями діяльності підприємства, оцінити зміни у споживчому попиті та виявити тенденції розвитку окремих груп товарів. Результати аналізу наведено в таблиці 2.2.

Отримані результати дають підстави стверджувати, що структура роздрібного товарообороту ФОП Курочка В.А. упродовж 2023-2025 років залишалася достатньо збалансованою та характеризувалася поступовим нарощенням обсягів реалізації за всіма товарними категоріями. Основним джерелом формування товарообороту залишалися продукти харчування, які забезпечують найбільшу частку доходів підприємства та мають стабільний попит серед споживачів.

Водночас найвищі темпи приросту спостерігалися у сегменті алкогольної продукції, що відображає розширення асортименту, підвищення купівельної активності населення або покращення організації продажів даної

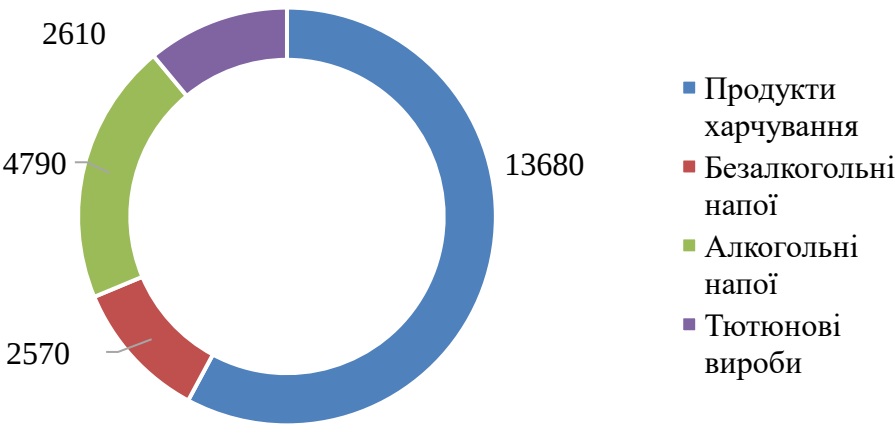
категорії товарів. Позитивна динаміка за безалкогольною та тютюновою продукцією також підтверджує стабільність операційної діяльності підприємства та ефективність його асортиментної політики.

Таблиця 2.2

**Структура роздрібного товарообороту ФОП Курочка В.А.
за товарними категоріями**

Товарна категорія	Роки			Відхилення 2025р. від 2023р., тис. грн.	Відхилення 2025р. від 2023р., %
	2023	2024	2025		
Продукти харчування, тис. грн.	8920	11860	13680	4760	153,4
Безалкогольна продукція, тис. грн.	1630	2180	2570	940	157,7
Алкогольна продукція, тис. грн.	2870	4020	4790	1920	166,9
Тютюнова продукція, тис. грн.	1692	2341	2610	918	154,3
Разом	15112	20401	23650	8538	156,5

Для більш детального аналізу структури формування доходу підприємства доцільно розглянути розподіл доходу від реалізації товарів ФОП Курочка В.А. за основними товарними категоріями у 2025 році (рис. 2.2).



**Рис. 2.2. Структура доходу від реалізації товарів ФОП Курочка В.А.
у 2025 році, тис. грн.**

Отже, структура доходу від реалізації товарів ФОП Курочка В.А. у 2025 році демонструє домінування продовольчої продукції у формуванні загального обсягу доходу підприємства. Водночас вагому частку також займають алкогольні та безалкогольні напої, а також тютюнова продукція, що забезпечує диверсифікацію джерел доходу. Така структура характеризує стабільний попит на основні товарні категорії та підтверджує ефективність асортиментної політики підприємства.

Важливим елементом оцінки ефективності діяльності торговельного підприємства є аналіз складу та динаміки операційних витрат, оскільки саме вони безпосередньо впливають на формування фінансових результатів діяльності. Дослідження структури витрат дозволяє визначити найбільш витратні напрями діяльності підприємства, оцінити зміни у використанні ресурсів та виявити тенденції у формуванні витратної частини операційної діяльності.

Результати аналізу складу та динаміки операційних витрат ФОП Курочка В.А. у 2023-2025 роках наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Аналіз складу та динаміки операційних витрат ФОП Курочка В.А.
у 2023-2025 роках**

Показник	Роки			Відхилення 2025р. від 2023р., тис. грн.	Відхилення 2025р. від 2023р., %
	2023	2024	2025		
Витрати на оплату праці, тис. грн.	1180	1490	1710	530	144,9
Оренда приміщення, тис. грн.	620	720	810	190	130,6
Комунальні витрати, тис. грн.	280	360	420	140	150,0
Транспортні витрати, тис. грн.	190	260	310	120	163,2
Інші витрати, тис. грн	870	1130	1270	400	145,9

Отримані результати дають підстави стверджувати, що структура операційних витрат ФОП Курочка В.А. упродовж 2023-2025 років характеризувалася поступовим зростанням за всіма основними напрямками витрат, що пов'язано із розширенням масштабів господарської діяльності підприємства та збільшенням обсягів реалізації продукції. Найбільшу частку у структурі витрат займали витрати на оплату праці, які зросли до 1710 тис. грн. у 2025 році, що пов'язано з підвищенням рівня заробітної плати працівників, збільшенням чисельності персоналу та посиленням кадрового забезпечення діяльності підприємства.

Водночас найвищі темпи приросту спостерігалися за транспортними та комунальними витратами, що є наслідком підвищення вартості логістичних послуг, енергоносіїв та збільшення витрат на забезпечення безперервного функціонування торговельного процесу. Позитивна динаміка інших витрат також підтверджує активізацію операційної діяльності підприємства та необхідність підтримання належного рівня ресурсного забезпечення (рис. 2.3).

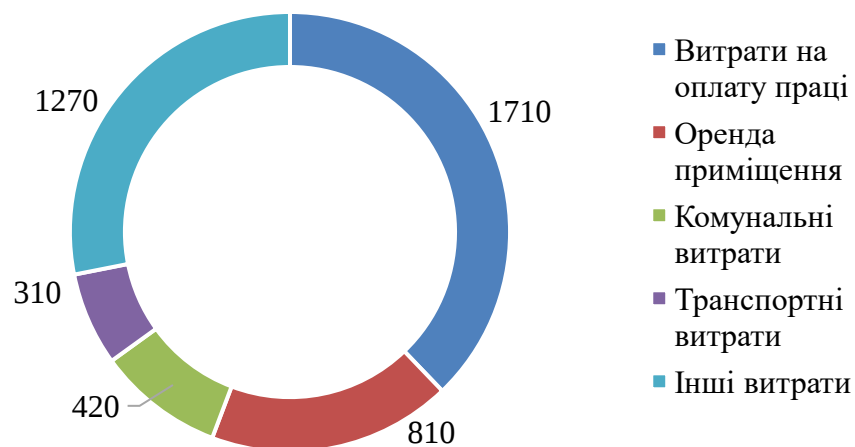


Рис. 2.3. Структура операційних витрат ФОП Курочка В.А. у 2025 році, тис. грн.

Зміни у структурі операційних витрат відображають розвиток ФОП Курочка В.А., підвищення інтенсивності господарської діяльності та розширення обсягів торговельних операцій. Разом з тим подальше підвищення

ефективності діяльності підприємства потребує посилення контролю за формуванням витрат та впровадження заходів щодо їх оптимізації.

Раціональне формування та використання товарних запасів є однією з ключових умов забезпечення безперебійної операційної діяльності підприємства. Від обсягів запасів, швидкості їх реалізації та ефективності управління товарними ресурсами залежить рівень товарообороту, стабільність постачання продукції та результативність операційної діяльності загалом. Дослідження показників, пов'язаних із товарними запасами, дозволяє оцінити ефективність організації операційного процесу та виявити тенденції зміни інтенсивності використання товарних ресурсів. Аналіз ефективності використання товарних запасів ФОП Курочка В.А. у 2023-2025 роках представлено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Аналіз ефективності використання товарних запасів
ФОП Курочка В.А. у 2023-2025 роках**

Показник	Роки			Відхилення 2025р. від 2023р., тис. грн.	Відхилення 2025р. від 2023р., %
	2023	2024	2025		
Середні товарні запаси, тис. грн.	1820	2410	2780	960	152,7
Коефіцієнт оборотності запасів	8,3	8,5	8,5	0,2	102,4
Тривалість обороту, днів	44	43	42	-2	95,5
Рівень запасів до товарообороту, %	12,0	11,8	11,7	-0,3	97,5

За результатами аналізу таблиці 2.4 встановлено, що система управління товарними запасами ФОП Курочка В.А. упродовж 2023-2025 років характеризувалася достатньо стабільною та ефективною організацією. Зростання середніх товарних запасів до 2780 тис. грн. у 2025 році пов'язане із розширенням обсягів діяльності підприємства, збільшенням товарообороту та

необхідністю підтримання належного рівня товарного забезпечення.

Водночас показники оборотності запасів демонструють підвищення ефективності використання товарних ресурсів. Коефіцієнт оборотності запасів зріс з 8,3 до 8,5 оборотів, що характеризує прискорення процесу реалізації товарів та більш ефективне використання вкладених у запаси коштів. Позитивною тенденцією також є скорочення тривалості одного обороту запасів з 44 до 42 днів. Крім того, зменшення рівня запасів до товарообороту з 12,0% до 11,7% підтверджує підвищення ефективності управління запасами та оптимізацію їх структури.

Одним із ключових показників оцінки результативності діяльності торговельного підприємства є рівень рентабельності, який характеризує ефективність використання ресурсів, рівень прибутковості реалізації продукції та доцільність здійснення операційної діяльності. Аналіз показників рентабельності дозволяє оцінити фінансові результати підприємства, визначити тенденції зміни прибутковості та виявити ефективність управління витратами й товарооборотом. Результати оцінки рівня рентабельності операційної діяльності ФОП Курочка В.А. у 2023-2025 роках наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

**Оцінка рівня рентабельності операційної діяльності
ФОП Курочка В.А. у 2023-2025 роках**

Показник	Роки			Відхилення 2025р. від 2023р., тис. грн.	Відхилення 2025р. від 2023р., %
	2023	2024	2025		
Рентабельність продажів, %	6,4	6,5	7,7	1,3	120,3
Рентабельність витрат, %	30,9	33,3	40,0	9,1	129,4
Валова рентабельність, %	39,0	37,3	37,6	-1,4	96,4

Таблиця 2.5 відображає підвищення рівня ефективності операційної

діяльності ФОП Курочка В.А. упродовж 2023-2025 років. Позитивна динаміка показників рентабельності продажів та рентабельності витрат підтверджує зростання прибутковості діяльності підприємства та покращення результативності використання наявних ресурсів.

Рентабельність продажів у 2025 році зросла до 7,7%, що на 1,3 відсоткових пункти більше порівняно з 2023 роком. Дана тенденція вказує на збільшення частки прибутку у структурі товарообороту та підвищення ефективності реалізації продукції. Водночас рентабельність витрат зросла з 30,9% до 40,0%, що характеризує покращення ефективності використання операційних витрат та підвищення рівня окупності витрат підприємства.

Разом з тим показник валової рентабельності мав незначну тенденцію до зниження та у 2025 році становив 37,6%, що пов'язано зі зростанням собівартості товарів, підвищенням закупівельних цін або збільшенням витрат, пов'язаних із забезпеченням торговельної діяльності (рис. 2.4).

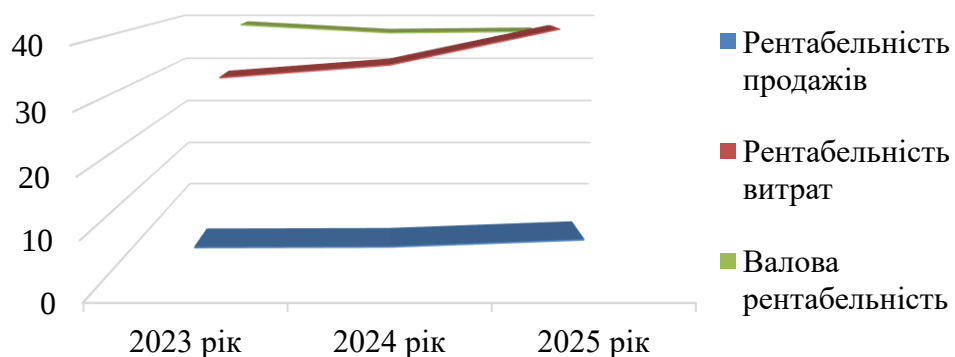


Рис. 2.4. Динаміка показників рентабельності операційної діяльності ФОП Курочка В.А. у 2023-2025 роках

Загальна динаміка показників рентабельності демонструє стабільний розвиток підприємства, підвищення ефективності операційної діяльності та зміцнення фінансових результатів ФОП Курочка В.А. Позитивні зміни у показниках рентабельності підтверджують здатність підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища.

2.2. Оцінка ефективності управління операційними процесами ФОП Курочка В.А.

Ефективність управління операційною діяльністю торговельного підприємства значною мірою визначається рівнем організації торговельного процесу, швидкістю та якістю обслуговування клієнтів, ефективністю використання торговельної площі та трудових ресурсів. Важливе значення має раціональна організація роботи персоналу, забезпечення безперебійного товаропостачання, оптимізація витрат і підтримання належного рівня товарних запасів. Саме від ефективності управління операційними процесами залежить рівень товарообороту, задоволеність споживачів та загальні результати господарської діяльності.

Для визначення тенденцій розвитку операційної діяльності доцільно проаналізувати показники, що характеризують активність покупців, середній рівень витрат споживачів та рівень лояльності клієнтів (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Оцінка основних операційних показників діяльності ФОП Курочка В.А. у 2023-2025 роках

Показник	Роки			Відхилення 2025р. від 2023р., тис. грн.	Відхилення 2025р. від 2023р., %
	2023	2024	2025		
Кількість покупців за рік, осіб	39252	49759	54368	15116	138,5
Середній чек, грн.	385	410	435	50	113,0
Кількість чеків за день	108	136	149	41	138,0
Частка постійних клієнтів, %	44	48	53	9	120,5

За результатами проведеного аналізу встановлено позитивні зміни в операційній діяльності ФОП Курочка В.А. протягом досліджуваного періоду. Збільшення кількості покупців до 54368 осіб у 2025 році вказує на розширення

клієнтської бази підприємства та підвищення рівня споживчого попиту. Одночасно зростання кількості чеків за день підтверджує активізацію торговельного процесу та збільшення інтенсивності обслуговування споживачів.

Позитивною тенденцією є підвищення середнього чека з 385 грн. у 2023 році до 435 грн. у 2025 році, що пов'язано зі збільшенням обсягів покупок, розширенням асортименту товарів та зміною споживчих переваг клієнтів. Крім того, зростання частки постійних клієнтів до 53% є наслідком формування стабільної клієнтської аудиторії та підвищення рівня довіри споживачів до підприємства. Загалом наведені показники характеризують покращення організації операційної діяльності ФОП Курочка В.А., підвищення ефективності роботи з клієнтами та зміцнення позицій підприємства на ринку роздрібної торгівлі.

Динаміку кількості покупців ФОП Курочка В.А. упродовж 2023-2025 років проілюстровано на рис. 2.5.

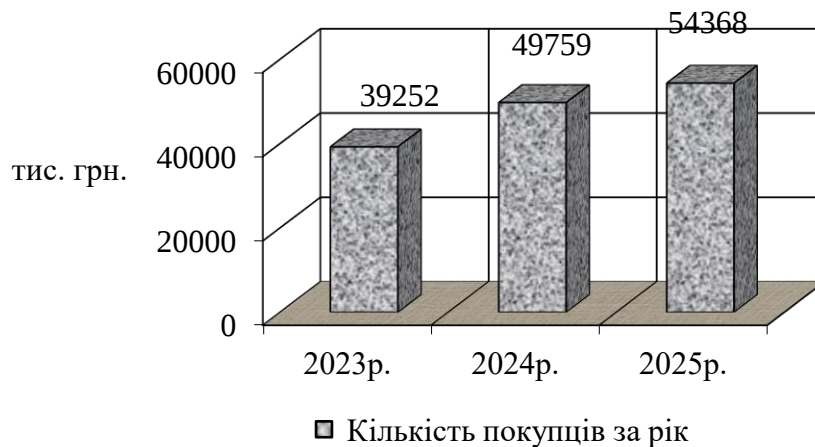


Рис. 2.5. Динаміка клієнтського потоку ФОП Курочка В.А. у 2023-2025 роках

Отже, протягом 2023-2025 років кількість покупців ФОП Курочка В.А. мала стійку тенденцію до зростання. У 2025 році чисельність покупців досягла 54368 осіб. Позитивна динаміка показника характеризує ефективність

організації торговельної діяльності та зміцнення конкурентних позицій ФОП Курочка В.А. на ринку роздрібно́ї торгівлі.

Рациональне використання торговельної площі є однією із складових забезпечення ефективної діяльності підприємства роздрібно́ї торгівлі. Від рівня завантаження торговельних площ, обсягів реалізації продукції та результативності використання наявного простору залежить рівень прибутковості підприємства та ефективність організації торговельного процесу. Для оцінки ефективності використання торговельної площі ФОП Курочка В.А. доцільно проаналізувати відповідні показники за 2023-2025 роки, що наведені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

**Оцінка ефективності використання торговельної площі
ФОП Курочка В.А.**

Показник	Роки			Відхилення 2025р. від 2023р., тис. грн.	Відхилення 2025р. від 2023р., %
	2023	2024	2025		
Торговельна площа, м²	220	220	240	20	109,1
Товарооборот на 1 м², тис. грн.	68,7	92,7	98,5	29,8	143,4
Прибуток на 1 м², тис. грн.	4,4	6,0	7,5	3,1	170,5
Витрати на 1 м², тис. грн.	14,3	18,0	18,8	4,5	131,5

За результатами проведеного аналізу можна зробити висновки про підвищення ефективності використання торговельної площі ФОП Курочка В.А. упродовж 2023-2025 років. Незважаючи на незначне збільшення торговельної площі підприємства на 20 м², спостерігається суттєве зростання результативних показників діяльності. Зокрема, товарооборот на 1 м² торговельної площі у 2025 році становив 98,5 тис. грн., що на 43,4% більше порівняно з 2023 роком. Водночас прибуток на 1 м² зріс з 4,4 тис. грн. до 7,5

тис. грн, що характеризує покращення фінансової результативності використання площі підприємства.

Разом з тим відбулося збільшення витрат на 1 м² торговельної площі, що пов'язано зі зростанням операційних витрат, підвищенням вартості комунальних послуг, оренди та витрат на забезпечення торговельної діяльності. Проте темпи зростання прибутку та товарообороту перевищують темпи збільшення витрат, що відображає позитивні тенденції у використанні торговельної площі та підвищення ефективності операційної діяльності ФОП Курочка В.А.

Якість торговельного обслуговування є одним із ключових факторів формування конкурентних переваг підприємства роздрібної торгівлі та забезпечення високого рівня задоволеності споживачів. Рівень сервісу безпосередньо впливає на лояльність клієнтів, частоту здійснення покупок та загальну ефективність діяльності підприємства. Для оцінки якості обслуговування покупців доцільно проаналізувати основні показники, що характеризують швидкість обслуговування, рівень клієнтської задоволеності та якість організації торговельного процесу (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Аналіз показників якості торговельного обслуговування
покупців магазину ФОП Курочка В.А.**

Показник	Роки			Відхилення 2025р. від 2023р., тис. грн.	Відхилення 2025р. від 2023р., %
	2023	2024	2025		
Середній час обслуговування, хв.	5,8	5,3	4,8	-1,0	82,8
Кількість кас	2	2	3	1	150
Кількість скарг клієнтів	52	39	28	-24	53,8
Рівень задоволеності клієнтів, %	76	83	89	13	117,1

За результатами проведеного аналізу встановлено покращення якості

торговельного обслуговування покупців у магазині ФОП Курочка В.А. протягом 2023-2025 років. Позитивні зміни спостерігаються за всіма основними показниками, що характеризують рівень організації обслуговування та ефективність взаємодії з клієнтами.

Зокрема, середній час обслуговування покупців скоротився з 5,8 хв. у 2023 році до 4,8 хв. у 2025 році. Одночасно збільшення кількості кас до трьох одиниць сприяло зменшенню черг та підвищенню пропускної здатності магазину. Позитивною тенденцією є також скорочення кількості скарг клієнтів із 52 до 28, що характеризує підвищення рівня сервісу та покращення якості обслуговування споживачів. Водночас рівень задоволеності клієнтів зріс до 89%, що підтверджує ефективність заходів, спрямованих на вдосконалення торговельного процесу та підвищення рівня клієнтоорієнтованості підприємства.

Аналіз закупівельної діяльності є процесом дослідження та оцінки ефективності організації забезпечення підприємства товарами, матеріальними ресурсами або сировиною з метою визначення рівня результативності роботи з постачальниками, своєчасності поставок, якості закупленої продукції та ефективності використання ресурсів підприємства. Основними показниками аналізу закупівельної діяльності є кількість постачальників, терміни поставки, частка своєчасних поставок, рівень повернення товарів, обсяги закупівель та витрати на постачання.

У сфері роздрібної торгівлі аналіз закупівельної діяльності має важливе значення для забезпечення безперебійного товаропостачання, підтримання необхідного асортименту продукції, оптимізації витрат та підвищення ефективності операційної діяльності підприємства (табл. 2.9).

Упродовж 2023-2025 років у діяльності ФОП Курочка В.А. простежується покращення організації закупівельного процесу та взаємодії з постачальниками. Кількість постачальників зросла з 32 до 39, що забезпечило розширення можливостей формування товарного асортименту та підвищення стабільності товарного забезпечення підприємства.

Таблиця 2.9

Аналіз закупівельної діяльності ФОП Курочка В.А. у 2023-2025 роках

Показник	Роки			Відхилення 2025р. від 2023р., тис. грн.	Відхилення 2025р. від 2023р., %
	2023	2024	2025		
Кількість постачальників	32	36	39	7	121,9
Середній термін поставки, днів	4	4	3	-1	75,0
Частка своєчасних поставок, %	84	89	94	10	111,9
Частка повернення товарів, %	4,2	3,6	2,9	-1,3	69,0

Середній термін поставки скоротився з 4 до 3 днів, що характеризує підвищення оперативності постачання товарів та більш ефективну організацію логістичних процесів. Одночасно частка своєчасних поставок збільшилася до 94%, що позитивно вплинуло на безперервність торговельної діяльності та рівень забезпечення магазину товарами.

Позитивні зміни також відбулися у показниках якості поставок. Частка повернення товарів зменшилася з 4,2% до 2,9%, що характеризує покращення якості закупленої продукції та посилення контролю за процесом постачання. Загалом результати аналізу відображають підвищення ефективності закупівельної діяльності та покращення організації системи товаропостачання ФОП Курочка В.А. (рис. 2.6).

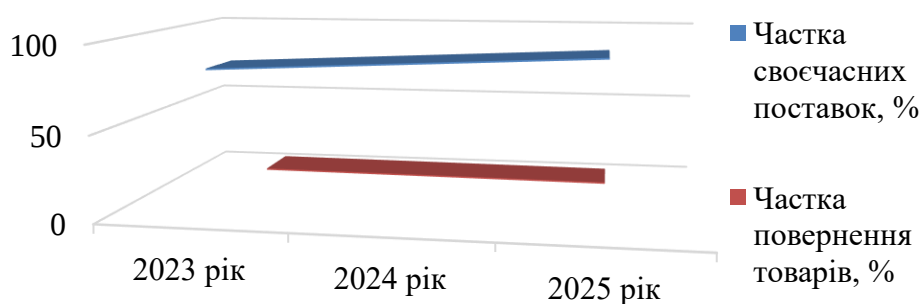


Рис. 2.6. Динаміка показників ефективності постачання ФОП Курочка В.А. у 2023-2025 роках

Результати аналізу відображають підвищення ефективності закупівельної діяльності та покращення організації системи товаропостачання ФОП Курочка В.А.

Аналіз фінансово-операційних показників діяльності надає оцінку результативності операційної діяльності підприємства, який дозволяє визначити рівень прибутковості, ефективність використання ресурсів, співвідношення витрат і доходів, а також загальний фінансовий стан підприємства. Такий аналіз дає можливість оцінити ефективність управління операційними процесами та виявити тенденції розвитку господарської діяльності. Дане дослідження дозволяє оцінити рівень ефективності діяльності підприємства, визначити сильні та слабкі сторони управління операційними процесами та сформулювати напрями підвищення прибутковості й конкурентоспроможності підприємства (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Аналіз фінансово-операційних показників діяльності
ФОП Курочка В.А. у 2023-2025 роках**

Показник	Роки			Відхилення 2025р. від 2023р., тис. грн.	Відхилення 2025р. від 2023р., %
	2023	2024	2025		
Операційний прибуток, тис. грн.	1520	2140	2980	1460	196,1
Операційна маржа, %	10,1	10,5	12,6	2,5	124,8
Коефіцієнт витратомісткості	0,21	0,19	0,19	-0,02	90,5
Коефіцієнт ефективності операційної діяльності	1,32	1,44	1,61	0,29	122,0

Результати аналізу фінансово-операційних показників діяльності ФОП Курочка В.А. у 2023-2025 роках характеризують позитивну динаміку розвитку підприємства та підвищення ефективності його операційної діяльності. Упродовж досліджуваного періоду відбулося суттєве покращення основних фінансових показників, що пов'язано зі збільшенням обсягів товарообороту,

підвищенням результативності використання ресурсів та покращенням організації операційних процесів.

Операційний прибуток підприємства у 2025 році досяг 2980 тис. грн., що на 1460 тис. грн. більше порівняно з 2023 роком. Така динаміка характеризує зростання прибутковості основної діяльності підприємства та підвищення ефективності управління витратами й доходами. Збільшення операційного прибутку також відображає активізацію торговельної діяльності та покращення фінансових результатів підприємства.

Позитивні зміни спостерігаються і за показником операційної маржі, рівень якої зріс з 10,1% до 12,6%. Тобто підприємство отримує більший обсяг операційного прибутку з кожної гривні товарообороту, що характеризує підвищення ефективності реалізації продукції та покращення структури витрат.

Водночас коефіцієнт витратомісткості знизився з 0,21 до 0,19, що характеризує скорочення витрат на одиницю товарообороту та більш раціональне використання ресурсів підприємства. Зменшення даного показника позитивно впливає на рівень прибутковості та фінансову стійкість підприємства.

Коефіцієнт ефективності операційної діяльності у 2025 році становив 1,61, що перевищує рівень 2023 року на 22,0%. Така тенденція характеризує підвищення результативності операційної діяльності, покращення співвідношення між отриманими результатами та понесеними витратами, а також загальне зростання ефективності функціонування підприємства.

Отже, результати аналізу підтверджують зміцнення фінансового стану ФОП Курочка В.А., підвищення ефективності операційної діяльності та покращення результативності використання наявних ресурсів. Позитивна динаміка фінансово-операційних показників формує передумови для подальшого розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та зміцнення позицій на ринку роздрібної торгівлі.

Динаміку зміни операційного прибутку відображено на рис. 2.5.

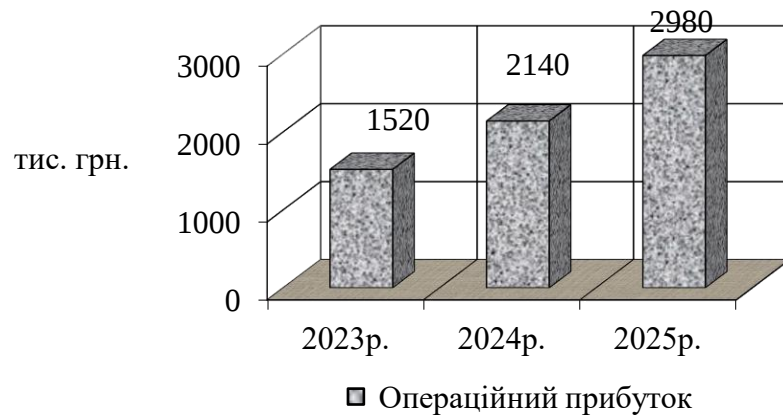


Рис. 2.7. Динаміка операційного прибутку ФОП Курочка В.А. у 2023-2025 роках

Отже, упродовж 2023-2025 років операційний прибуток ФОП Курочка В.А. мав стійку тенденцію до зростання. Така динаміка характеризує підвищення ефективності основної діяльності підприємства та покращення управління операційними витратами.

SWOT-аналіз операційної діяльності у сфері роздрібної торгівлі забезпечує комплексну оцінку стану підприємства, визначення проблемних аспектів управління операційними процесами та формування ефективних стратегічних рішень щодо підвищення його результативності (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

SWOT-аналіз операційної діяльності ФОП Курочка В.А.

Сильні сторони	Слабкі сторони
Стабільний товарооборот	Залежність від постачальників
Широкий асортимент товарів	Високі операційні витрати
Наявність постійних клієнтів	Обмежені фінансові ресурси
Зручне місце розташування	Недостатній рівень автоматизації
Можливості	Загрози
Розширення асортименту	Інфляційні процеси
Впровадження автоматизації	Посилення конкуренції
Розвиток програм лояльності	Зростання закупівельних цін
Залучення нових клієнтів	Зниження купівельної спроможності

Серед основних сильних сторін ФОП Курочка В.А. варто виділити стабільний товарооборот, широкий асортимент товарів, наявність постійних клієнтів та зручне місце розташування магазину. Дані фактори забезпечують стабільний попит на продукцію, підтримують конкурентоспроможність підприємства та формують позитивний рівень лояльності споживачів. Особливе значення має сформована клієнтська база, яка забезпечує стабільність реалізації продукції та сприяє підтриманню фінансових результатів діяльності підприємства.

Разом із цим у діяльності ФОП Курочка В.А. наявні окремі слабкі сторони, що можуть негативно впливати на ефективність операційної діяльності. Залежність від постачальників підвищує ризик перебоїв у товаропостачанні та нестабільності закупівельних цін. Високі операційні витрати та обмежені фінансові ресурси ускладнюють можливості розширення діяльності й модернізації торговельного процесу. Крім того, недостатній рівень автоматизації окремих операцій може знижувати швидкість обслуговування покупців та ефективність управління діяльністю підприємства.

Водночас результати SWOT-аналізу дозволяють визначити перспективні можливості подальшого розвитку ФОП Курочка В.А. Розширення асортименту продукції, впровадження сучасних систем автоматизації та розвиток програм лояльності можуть сприяти підвищенню рівня обслуговування покупців, зростанню товарообороту та зміцненню конкурентних позицій підприємства. Важливим напрямом розвитку також є залучення нових клієнтів шляхом удосконалення маркетингової діяльності та покращення якості сервісу.

Поряд із можливостями ФОП Курочка В.А. функціонує в умовах впливу зовнішніх загроз, серед яких найбільш суттєвими є інфляційні процеси, посилення конкуренції, зростання закупівельних цін та зниження купівельної спроможності населення. Такі фактори можуть негативно впливати на рівень прибутковості діяльності та фінансову стійкість підприємства.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

ФОП КУРОЧКА В.А.

3.1. Розробка проєкту підвищення ефективності операційної діяльності ФОП Курочка В.А.

За результатами проведеного дослідження операційної діяльності ФОП Курочка В.А. встановлено позитивну динаміку розвитку підприємства упродовж 2023-2025 років, зростання товарообороту, покращення показників прибутковості та підвищення ефективності використання ресурсів підприємства. Водночас у діяльності мінімаркету ФОП Курочка В.А. наявні окремі проблеми, пов'язані з високим рівнем операційних витрат, недостатнім рівнем автоматизації процесів, потребою в оптимізації управління товарними запасами та необхідністю підвищення рівня обслуговування покупців.

У 2025 році товарооборот ФОП Курочка В.А. становив 23650 тис. грн., операційний прибуток – 2980 тис. грн., чистий фінансовий результат – 1810 тис. грн. Середній чек становив 435 грн., кількість покупців за рік – 54368 осіб, частка постійних клієнтів – 53%.

Дані показники вказують на наявність у ФОП Курочка В.А. достатнього економічного та організаційного потенціалу для реалізації проєкту удосконалення операційної діяльності. Проєкт передбачає підвищення ефективності вже наявних операційних процесів за рахунок цифрового обліку, точнішого управління товарними залишками, контролю постачання та запуску простої програми лояльності.

Сутність проєкту полягає у впровадженні інтегрованої системи операційного контролю мінімаркету ФОП Курочка В.А. Така система включає програмний облік товарів, оновлення касового обладнання, використання сканерів штрих-кодів, створення клієнтської бази, впровадження бонусної програми та формування регламенту контролю товарних залишків.

Для обґрунтування доцільності проєкту визначимо його цільову логіку, а саме - зв'язок між проблемами підприємства, управлінськими рішеннями та очікуваними економічними результатами (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Матриця обґрунтування проєктних рішень для ФОП Курочка В.А.

Виявлена проблема у діяльності	Базове значення 2025 року	Проектне рішення	Економічний механізм впливу
Значний обсяг втрат товарообороту	2210 тис. грн.	Автоматизація обліку залишків і контроль списань	Скорочення пересортування, нестач, прострочення товарів
Недостатня точність управління запасами	Тривалість обороту запасів – 42 дні	Встановлення мінімальних і максимальних залишків за товарними групами	Прискорення обороту товарів і вивільнення частини коштів із запасів
Потреба у зростанні повторних покупок	Частка постійних клієнтів – 53%	Запуск бонусної програми для покупців	Збільшення частоти покупок і середнього чека
Високі операційні витрати	4520 тис. грн.	Контроль комунальних, транспортних та інших витрат	Скорочення непродуктивних витрат
Необхідність підвищення якості обслуговування	Середній час обслуговування – 4,8 хв.	Оновлення касового обладнання та сканування товарів	Скорочення часу розрахунку на касі

Запропонований проєкт доцільно розглядати як комплекс взаємопов'язаних управлінських заходів. Кожен захід має не лише організаційне, а й економічне значення, оскільки впливає на товарооборот, витрати, втрати, швидкість обігу запасів та чистий фінансовий результат підприємства.

На першому етапі реалізації проєкту необхідно визначити перелік робіт,

що входять до його структури, а також встановити їх взаємозв'язок і послідовність виконання. З цією метою сформовано проєктну декомпозицію, яка відображає основні блоки робіт, їх зміст, відповідальних виконавців та очікувані результати реалізації кожного етапу проєкту (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Декомпозиція робіт проєкту удосконалення операційної діяльності
ФОП Курочка В.А.**

Код роботи	Блок проєкту	Зміст робіт	Виконавець	Результат виконання
A1	Підготовчий аудит	Перевірка товарних груп, залишків, частоти списань, товарів із повільним оборотом	Власник, адміністратор	Сформований перелік проблемних товарних позицій
A2	Вибір цифрового рішення	Підбір програми обліку, оцінка вартості, вибір оптимального тарифу	Власник	Обране програмне забезпечення для мінімаркету
A3	Технічне впровадження	Оновлення POS-обладнання, підключення сканерів, налаштування бази	Підрядник, адміністратор	Запущена автоматизована система обліку
A4	Регламентация закупівель	Встановлення норм мінімального залишку та періодичності замовлень	Власник, адміністратор	Скоригована система замовлень постачальникам
A5	Запуск програми лояльності	Розробка правил бонусів, реєстрація клієнтів, інформування покупців	Адміністратор, касири	Створена клієнтська база та бонусна система
A6	Навчання персоналу	Інструктаж щодо роботи з програмою, сканерами, базою	Підрядник, власник	Персонал працює за новими правилами
A7	Моніторинг ефективності	Щомісячний контроль продажів, втрат, запасів, витрат і повторних покупок	Власник	Отримання даних для управлінських рішень

З метою забезпечення практичної спрямованості проєкту доцільним є визначення не лише його змістового наповнення, але й послідовності

реалізації окремих етапів у часовому аспекті.

Враховуючи масштаби діяльності ФОП Курочка В.А. як малого підприємства роздрібної торгівлі, надмірно тривалий період впровадження проєктних заходів є економічно недоцільним та може ускладнювати процес адаптації операційної діяльності до запропонованих змін. У зв'язку з цим оптимальним терміном реалізації проєкту визначено шість місяців, що дозволить поетапно впровадити заплановані заходи без порушення безперервності торговельної діяльності підприємства (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Календарно-організаційна модель реалізації проєкту

Напрямок робіт	1 місяць	2 місяць	3 місяць	4 місяць	5 місяць	6 місяць	Контрольний результат
Аудит товарних залишків і втрат	+						Виявлені проблемні товарні групи
Вибір програми та обладнання	+	+					Узгоджений кошторис проєкту
Закупівля та встановлення обладнання		+	+				Підключене обладнання
Налаштування товарної бази			+	+			Створена електронна база товарів
Навчання персоналу			+	+			Працівники пройшли інструктаж
Запуск програми лояльності				+	+		База постійних клієнтів
Оптимізація закупівель				+	+	+	Контроль замовлень
Оцінка перших результатів					+	+	Коригування процесів

Наступним етапом є визначення ресурсного забезпечення проєкту, що включає матеріально-технічні, трудові, інформаційні та фінансові ресурси,

необхідні для реалізації запланованих заходів. Рациональне формування ресурсного забезпечення має важливе значення для забезпечення ефективності впровадження проєкту та досягнення прогнозованих результатів діяльності. Для мінімаркету ФОП Курочка В.А. важливо, щоб проєкт не потребував надмірно великих інвестицій, складних організаційних змін або залучення значної кількості зовнішніх спеціалістів, оскільки це може ускладнювати процес його реалізації та підвищувати рівень витрат підприємства.

Таблиця 3.4

Ресурсне забезпечення проєкту удосконалення операційної діяльності

Вид ресурсу	Склад ресурсу	Джерело забезпечення	Функція у проєкті	Обмеження використання
Фінансові ресурси	192 тис. грн. .інвестиційних витрат	Власні кошти ФОП	Оплата обладнання, програми, навчання, запуску лояльності	Обмеженість вільних коштів малого бізнесу
Технічні ресурси	POS-обладнання, сканери, програмне забезпечення	Закупівля у постачальників	Автоматизація продажів і обліку	Потреба в налаштуванні та обслуговуванні
Трудові ресурси	Власник, адміністратор, касири	Наявний персонал	Виконання нових регламентів роботи	Необхідність навчання персоналу
Інформаційні ресурси	Дані про продажі, залишки, клієнтів, постачальників	Внутрішній облік підприємства	Прийняття управлінських рішень	Потреба у регулярному оновленні даних
Організаційні ресурси	Графік впровадження, інструкції, правила обліку	Розробляються в межах проєкту	Забезпечення керованості змін	Потреба у контролі з боку власника

Для забезпечення практичної реалізації проєкту доцільним є визначення системи цільових показників, за допомогою яких оцінюватиметься результативність та ефективність впровадження проєктних заходів.

У таблиці 3.5 наведено систему ключових проєктних орієнтирів, що відображає основні управлінські нормативи та цільові параметри діяльності, яких ФОП Курочка В.А. має досягти після реалізації запропонованого проєкту удосконалення операційної діяльності.

Таблиця 3.5

Система цільових нормативів проєкту для ФОП Курочка В.А.

Проєктний напрям	Базове значення 2025 року	Цільовий норматив	Логіка встановлення нормативу	Період досягнення
Втрати товарообороту	2210 тис. грн.	Не більше 1980 тис. грн	Скорочення втрат на 10,4% за рахунок контролю залишків	12 місяців після запуску
Оборотність товарних запасів	8,5 оборотів	Не менше 9,3 оборотів	Прискорення реалізації товарів із повільним обігом	12 місяців після запуску
Тривалість обороту запасів	42 дні	Не більше 39 днів	Скорочення періоду зв'язування коштів у запасах	12 місяців після запуску
Частка постійних клієнтів	53%	Не менше 60%	Стимулювання повторних покупок через бонусну систему	12 місяців після запуску
Середній чек	435 грн.	Не менше 455 грн	Формування додаткових покупок через пропозиції для клієнтів	12 місяців після запуску
Операційна маржа	12,6%	Не менше 13,2%	Поєднання зростання доходів і контролю витрат	12 місяців після запуску

Отже, сформовано прикладну модель проєкту, яка враховує специфіку діяльності мінімаркету ФОП Курочка В.А. Запропонований проєкт має комплексний характер, оскільки охоплює облік товарів, закупівлі, запаси, клієнтську лояльність, витрати та контроль результатів. Подальше обґрунтування потребує детальних розрахунків інвестиційних витрат, грошових потоків, дисконтованих показників, строку окупності, сценаріїв реалізації та ризиків проєкту.

3.2. Обґрунтування економічної ефективності впровадження проєкту

Важливим етапом розробки та впровадження проєкту є проведення його економічного обґрунтування, яке дозволяє оцінити доцільність реалізації запропонованих заходів з фінансово-економічної точки зору. Економічне обґрунтування проєкту передбачає визначення необхідного обсягу інвестиційних ресурсів, прогнозування можливих змін доходів і витрат підприємства, розрахунок очікуваних грошових потоків, оцінку ефективності вкладення коштів, аналіз строку окупності інвестицій, а також врахування ризиків та можливих сценаріїв реалізації проєкту. Застосування комплексного підходу до оцінки ефективності проєкту дозволяє визначити не лише організаційну доцільність запропонованих змін, але й їх вплив на фінансові результати та загальну ефективність діяльності підприємства.

Для проведення розрахунків у межах економічного обґрунтування проєкту удосконалення операційної діяльності ФОП Курочка В.А. використано систему вихідних припущень, сформованих з урахуванням особливостей функціонування ФОП Курочка В.А. як малого підприємства роздрібною торгівлі. Базовим роком для проведення розрахунків визначено 2025 рік, а горизонт прогнозування становить три роки після впровадження проєкту.

Загальний обсяг початкових інвестицій прийнято на рівні 192 тис. грн. Ставка дисконтування встановлена у розмірі 18%, що враховує інфляційні ризики, альтернативну вартість капіталу та рівень ризиковості діяльності малого торговельного підприємства.

Джерелом фінансування проєкту визначено власні кошти ФОП Курочка В.А., що дозволяє уникнути додаткового кредитного навантаження та зменшити фінансові ризики. При цьому ліквідаційна вартість обладнання наприкінці прогнозного періоду не враховується, що забезпечує більш консервативний підхід до оцінки економічної ефективності проєкту.

На початковому етапі економічного обґрунтування доцільно визначити структуру інвестиційних витрат, необхідних для реалізації запропонованого проєкту удосконалення операційної діяльності ФОП Курочка В.А. За результатами проведених розрахунків встановлено, що загальний обсяг початкових інвестицій, необхідних для реалізації проєкту ФОП Курочка В.А., становить 192,0 тис. грн. (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Структура початкових інвестиційних витрат на реалізацію проєкту

Стаття інвестицій	Сума, тис. грн.	Частка у загальних інвестиціях, %
Програмне забезпечення для обліку товарів	65,0	33,9
POS-обладнання	42,0	21,9
Сканери штрих-кодів	9,0	4,7
Навчання персоналу	12,0	6,3
Розробка програми лояльності	28,0	14,6
Рекламні матеріали для запуску програми	9,0	4,7
Резерв непередбачених витрат	27,0	14,1
Разом	192,0	100,0

Найбільшу частку у структурі інвестиційних витрат займають витрати на придбання програмного забезпечення для обліку товарів – 65,0 тис. грн., або 33,9% загального обсягу інвестицій, що пов'язано з необхідністю автоматизації процесів обліку товарних залишків, контролю реалізації продукції та списання товарів.

Вагому частку інвестицій також становлять витрати на оновлення POS-обладнання – 42,0 тис. грн, або 21,9% загального обсягу інвестицій. Впровадження сучасного касового обладнання сприятиме прискоренню процесу обслуговування покупців, скороченню часу розрахункових операцій та зменшенню кількості помилок під час проведення продажів. Витрати на розробку програми лояльності становлять 28,0 тис. грн., або 14,6% загальної суми інвестицій, що обумовлено необхідністю створення системи

стимулювання повторних покупок та формування клієнтської бази підприємства.

Окрему частину інвестиційних витрат складають витрати на навчання персоналу, придбання сканерів штрих-кодів та виготовлення рекламних матеріалів для запуску програми лояльності. Навчання працівників забезпечить адаптацію персоналу до нових умов роботи та підвищення ефективності використання впроваджених цифрових рішень.

Крім того, у структурі інвестицій передбачено резерв непередбачених витрат у розмірі 27,0 тис. грн., або 14,1% загального обсягу інвестицій. Формування такого резерву є доцільним з огляду на можливість виникнення додаткових технічних або організаційних витрат у процесі реалізації проєкту.

Поточні витрати на підтримку проєкту включають обслуговування програмного забезпечення, технічну підтримку обладнання, адміністрування програми лояльності та мінімальні маркетингові витрати. Їх розрахунок наведено у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Розрахунок щорічних поточних витрат на підтримку проєкту

Стаття поточних витрат	Місячна сума, тис. грн.	Кількість місяців	Річна сума, тис. грн.	Економічний зміст витрат
Абонентська плата за програмне забезпечення	1,5	12	18,0	Підтримка цифрової системи обліку
Технічне обслуговування обладнання	0,4	12	4,8	Поточна підтримка касової техніки
Адміністрування програми лояльності	0,8	12	9,6	Ведення клієнтської бази та бонусів
Друк інформаційних матеріалів	0,5	12	6,0	Підтримка комунікації з покупцями
Додаткові організаційні витрати	0,55	12	6,6	Непередбачені операційні витрати
Разом	3,75	12	45,0	

Найбільшу частку у структурі поточних витрат займає абонентська

плата за використання програмного забезпечення для автоматизації обліку товарів. Дані витрати пов'язані із забезпеченням стабільного функціонування цифрової системи обліку, оновленням програмного забезпечення, збереженням даних та технічною підтримкою роботи системи.

Витрати на технічне обслуговування обладнання включають поточне обслуговування POS-обладнання, перевірку справності касової техніки, сканерів штрих-кодів та усунення можливих технічних несправностей у процесі експлуатації. Наявність таких витрат є необхідною умовою забезпечення безперебійного функціонування торговельного процесу.

Важливим елементом поточних витрат є адміністрування програми лояльності, річний обсяг якого становить 9,6 тис. грн. Дані витрати пов'язані з веденням клієнтської бази, обліком бонусних нарахувань, оновленням інформації про покупців та забезпеченням функціонування системи стимулювання повторних покупок. Реалізація програми лояльності сприятиме підвищенню рівня клієнтської активності та збільшенню частки постійних покупців.

Витрати на друк інформаційних матеріалів у розмірі 6,0 тис. грн. на рік передбачають виготовлення рекламних листівок, інформаційних повідомлень та інших матеріалів, необхідних для інформування покупців про впровадження нових сервісів і бонусної програми. Такі витрати сприятимуть покращенню комунікації підприємства зі споживачами та підвищенню ефективності реалізації маркетингових заходів. Крім того, у структурі поточних витрат передбачено додаткові організаційні витрати в обсязі 6,6 тис. грн. на рік, які включають можливі непередбачені витрати, пов'язані з організацією роботи системи, налаштуванням окремих елементів проєкту та забезпеченням його стабільного функціонування.

Отже, щорічні поточні витрати на підтримку проєкту становитимуть 45 тис. грн. Дані витрати враховуються під час розрахунку чистого економічного ефекту.

Наступним етапом економічного обґрунтування проєкту є визначення

основних джерел формування очікуваного економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів. Економічний ефект формуватиметься за рахунок трьох джерел: приросту валового доходу від збільшення товарообороту, скорочення втрат товарообороту та економії операційних витрат.

Результати проведених розрахунків підтверджують, що реалізація проєкту забезпечить формування суттєвого економічного ефекту за рахунок декількох основних джерел. Загальний прогнозований річний економічний ефект до коригування становить 952,9 тис. грн., що підтверджує економічну доцільність впровадження запропонованих заходів.

Найбільшу частку у структурі економічного ефекту формує додатковий валовий дохід від приросту товарообороту, який становить 612,9 тис. грн. Даний показник розраховано шляхом множення прогнозованого приросту товарообороту на рівень валової рентабельності підприємства. Отриманий результат підтверджує, що впровадження проєкту сприятиме активізації торговельної діяльності, збільшенню обсягів реалізації продукції та підвищенню доходності операційної діяльності підприємства.

Економічний результат від скорочення втрат товарообороту становить 230,0 тис. грн. Зменшення втрат пов'язане з автоматизацією обліку товарних запасів, покращенням контролю за залишками продукції та зниженням рівня списання товарів. Реалізація даного напрямку дозволить підвищити ефективність використання товарних ресурсів та скоротити непродуктивні втрати підприємства.

Проєкт забезпечить економію операційних витрат у розмірі 155,0 тис. грн. за рахунок скорочення комунальних, транспортних та інших витрат, пов'язаних із забезпеченням операційної діяльності. Досягнення такого результату стане можливим завдяки підвищенню рівня контролю за використанням ресурсів, оптимізації окремих операційних процесів та більш ефективній організації діяльності підприємства.

При визначенні загального економічного ефекту враховано додаткові поточні витрати на підтримку проєкту, які становлять 45,0 тис. грн. на рік. Дані

витрати пов'язані з функціонуванням програмного забезпечення, технічним обслуговуванням обладнання та підтримкою роботи програми лояльності. Незважаючи на необхідність здійснення поточних витрат, сукупний економічний ефект проєкту залишається позитивним що підтверджує його економічну ефективність.

Однак не весь економічний ефект автоматично перетворюється на приріст чистого фінансового результату, оскільки частина додаткового доходу може бути поглинута збільшенням закупівельних витрат, знижками за програмою лояльності, інфляційним підвищенням витрат і неповним досягненням планових результатів. Тому для більш обережної оцінки приймемо коефіцієнт реалізації економічного ефекту на рівні 0,38.

Розрахунок приросту чистого грошового потоку:

$$\text{ЧГП} = 952,9 \times 0,38 = 362,1 \text{ тис. грн.}$$

Для подальших розрахунків приймаємо прогнозний річний чистий грошовий потік на рівні 360 тис. грн. у перший рік. У наступні роки очікується помірне зростання ефекту за рахунок адаптації персоналу та накопичення клієнтської бази (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Прогноз чистого грошового потоку від реалізації проєкту

Рік реалізації проєкту	Приріст операційного прибутку, тис. грн.	Додаткова економія витрат, тис. грн.	Поточні витрати на підтримку, тис. грн.	Чистий грошовий потік, тис. грн.
2027	—	—	—	-192,0
2028	310,0	95,0	45,0	360,0
2029	335,0	105,0	47,0	393,0
2030	355,0	115,0	50,0	420,0

У 2027 році прогнозується від'ємний грошовий потік у розмірі 192,0 тис. грн., що пов'язано із здійсненням початкових інвестиційних витрат на впровадження проєкту. На даному етапі підприємство здійснює фінансування

придбання програмного забезпечення, оновлення обладнання, навчання персоналу та запуску програми лояльності, тому грошовий потік має інвестиційний характер.

Починаючи з 2028 року очікується формування позитивного чистого грошового потоку внаслідок отримання економічного ефекту від реалізації проєкту. У перший рік функціонування проєкту приріст операційного прибутку прогнозується на рівні 310,0 тис. грн., що обумовлено збільшенням товарообороту, покращенням якості обслуговування покупців та підвищенням ефективності управління операційними процесами. Додаткова економія витрат становитиме 95,0 тис. грн. за рахунок скорочення втрат товарообороту, оптимізації використання ресурсів та зниження окремих операційних витрат. При цьому поточні витрати на підтримку функціонування проєкту складатимуть 45,0 тис. грн. В результаті чистий грошовий потік у 2028 році становитиме 360,0 тис. грн.

У 2029 році прогнозується подальше підвищення результативності проєкту. Приріст операційного прибутку збільшиться до 335,0 тис. грн., а економія витрат – до 105,0 тис. грн. Зростання даних показників пов'язане з поступовою адаптацією персоналу до нових умов роботи, підвищенням ефективності використання автоматизованої системи обліку та розширенням клієнтської бази в межах програми лояльності. Водночас поточні витрати на підтримку проєкту зростуть незначно – до 47,0 тис. грн., що зумовлено необхідністю технічного супроводу програмного забезпечення та обслуговування обладнання. В результаті чистий грошовий потік у 2028 році становитиме 393,0 тис. грн.

У 2030 році прогнозується досягнення найвищого рівня економічного ефекту від реалізації проєкту. Приріст операційного прибутку становитиме 355,0 тис. грн., а додаткова економія витрат – 115,0 тис. грн. Такі результати отримано за рахунок стабілізації операційних процесів, підвищення ефективності управління запасами та зростання частки постійних клієнтів. Незважаючи на збільшення поточних витрат на підтримку проєкту до 50,0 тис.

грн., чистий грошовий потік у 2030 році прогнозується на рівні 420,0 тис. грн.

Результати прогнозування демонструють поступове зростання економічного ефекту від реалізації запропонованого проєкту упродовж усього прогнозного періоду (рис. 3.1).

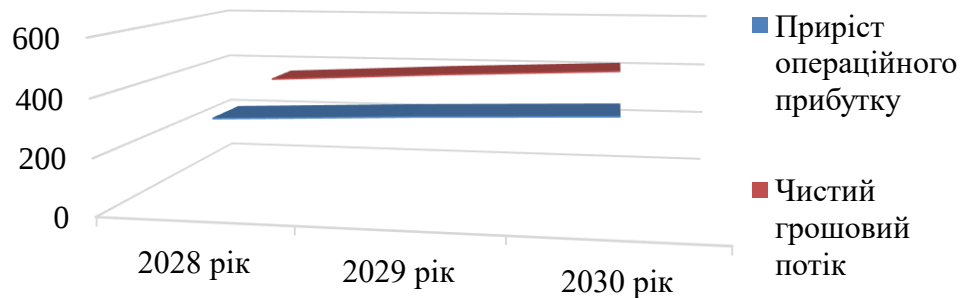


Рис. 3.1. Динаміка прогнозованих грошових надходжень та операційного прибутку за проєктом

Отже, очікується поступове зростання фінансової ефективності проєкту після його впровадження. Незважаючи на початкові інвестиційні витрати у 2027 році, у наступних періодах спостерігається стабільне збільшення приросту операційного прибутку та чистого грошового потоку, що підтверджує економічну доцільність реалізації проєкту для ФОП Курочка В.А.

З метою забезпечення більш об'єктивної та точної оцінки економічної ефективності проєкту доцільним є здійснення дисконтування прогнозованих майбутніх грошових потоків (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Розрахунок дисконтованих грошових потоків проєкту

Рік	Чистий грошовий потік, тис. грн.	Коефіцієнт дисконтування за ставки 18%	Дисконтований грошовий потік, тис. грн.	Кумулятивний дисконтований потік, тис. грн.
2027	-192,0	1,000	-192,0	-192,0
2028	360,0	0,847	304,9	112,9
2029	393,0	0,718	282,2	395,1
2030	420,0	0,609	255,8	650,9

Розрахунок дисконтованих грошових потоків дозволяє оцінити економічну ефективність проєкту з урахуванням зміни вартості грошей у часі. Для проведення розрахунків використано ставку дисконтування на рівні 18%, що враховує інфляційні ризики та специфіку діяльності малого торговельного підприємства. У 2027 році дисконтований грошовий потік становить -192,0 тис. грн., що пов'язано із здійсненням початкових інвестицій. Уже у 2028 році кумулятивний дисконтований потік набуває додатного значення та становить 112,9 тис. грн.

У наступні роки спостерігається подальше зростання дисконтованих грошових потоків, а кумулятивний дисконтований потік у 2030 році досягає 650,9 тис. грн. Отримані результати підтверджують високу економічну ефективність та доцільність реалізації проєкту.

На основі отриманих даних розраховано основні показники ефективності проєкту: чисту теперішню вартість, індекс прибутковості, простий строк окупності, дисконтований строк окупності та коефіцієнт рентабельності інвестицій.

Чиста теперішня вартість проєкту:

$$NPV = 304,9 + 282,2 + 255,8 - 192,0 = 650,9 \text{ тис. грн.}$$

Індекс прибутковості проєкту:

$$PI = 842,9 / 192,0 = 4,39$$

Термін окупності проєкту:

$$PP = 192,0 / 360,0 = 0,53 \text{ року}$$

Дисконтований строк окупності:

$$DPP = 192,0 / 304,9 = 0,63 \text{ року}$$

Розраховані показники підтверджують високу економічну ефективність проєкту. Значення NPV є додатним і становить 650,9 тис. грн., що підтверджує доцільність впровадження проєкту. Індекс прибутковості перевищує 1, а отже, проєкт є інвестиційно привабливим. Простий та дисконтований строки окупності не перевищують одного року, що є важливим для малого підприємства роздрібної торгівлі.

Для поглиблення обґрунтування необхідно оцінити сценарії реалізації проєкту. Даний метод дозволяє рахувати можливі відхилення фактичних результатів від прогнозних (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Оцінка економічної ефективності проєкту за альтернативними сценаріями реалізації

Сценарій	Передумови сценарію	Чистий грошовий потік, тис. грн.			NPV, тис. грн.	Дисконтований строк окупності
		2028	2029	2030		
Песимістичний	Досягається лише 65% очікуваного ефекту, витрати зростають на 10%	234,0	255,5	273,0	342,1	0,97 року
Базовий	Проєкт реалізується відповідно до планових розрахунків	360,0	393,0	420,0	650,9	0,63 року
Оптимістичний	Ефект перевищує план на 20% за рахунок швидкого зростання клієнтської бази	432,0	471,6	504,0	819,4	0,52 року

Результати сценарного аналізу вказують на достатній рівень економічної стійкості запропонованого проєкту. Навіть за песимістичного сценарію, який передбачає досягнення лише 65% очікуваного ефекту та зростання витрат на 10%, проєкт залишається економічно доцільним.

За базового сценарію проєкт забезпечує стабільне зростання чистого грошового потоку та характеризується високим рівнем ефективності. Оптимістичний сценарій передбачає перевищення планових результатів за рахунок швидшого зростання клієнтської бази та підвищення ефективності операційної діяльності.

Отже, проведені розрахунки підтверджують економічну доцільність та фінансову стійкість проєкту удосконалення операційної діяльності ФОП Курочка В.А. за різних умов його реалізації.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. ФОП Курочка В.А. є суб'єктом господарювання, який здійснює підприємницьку діяльність у формі фізичної особи-підприємця відповідно до чинного законодавства України. Організаційно-правова форма підприємства передбачає ведення господарської діяльності без створення юридичної особи, що забезпечує спрощену систему управління та оперативність прийняття управлінських рішень. Основними видами діяльності підприємства є реалізація продуктів харчування, напоїв, а також тютюнової продукції через об'єкти роздрібної торгівлі. Підприємство функціонує у форматі мінімаркету та орієнтується на забезпечення щоденного попиту населення.

2. За результатами аналізу основних економічних показників операційної діяльності ФОП Курочка В.А. у 2023-2025 роках встановлено позитивну динаміку розвитку підприємства. Позитивною тенденцією є збільшення валового доходу до 8890 тис. грн. та зростання чистого фінансового результату до 1810 тис. грн. у 2025 році. Незважаючи на підвищення операційних витрат і втрат товарообороту, підприємство забезпечило покращення фінансових результатів діяльності за аналізований період.

3. Структура роздрібного товарообороту ФОП Курочка В.А. упродовж 2023-2025 років залишалася достатньо збалансованою та характеризувалася поступовим нарощенням обсягів реалізації за всіма товарними категоріями. Основним джерелом формування товарообороту залишалися продукти харчування, які забезпечують найбільшу частку доходів підприємства та мають стабільний попит серед споживачів. Водночас найвищі темпи приросту спостерігалися у сегменті алкогольної продукції, що відображає розширення асортименту, підвищення купівельної активності населення або покращення організації продажів даної категорії товарів.

4. Структура операційних витрат ФОП Курочка В.А. упродовж 2023-2025 років характеризувалася поступовим зростанням за всіма основними

напрямами витрат, що пов'язано із розширенням масштабів господарської діяльності підприємства та збільшенням обсягів реалізації продукції. Найбільшу частку у структурі витрат займали витрати на оплату праці, які зросли до 1710 тис. грн. у 2025 році, що пов'язано з підвищенням рівня заробітної плати працівників, збільшенням чисельності персоналу та посиленням кадрового забезпечення діяльності підприємства.

5. Рентабельність продажів у 2025 році зросла до 7,7%, що на 1,3 відсоткових пункти більше порівняно з 2023 роком. Дана тенденція вказує на збільшення частки прибутку у структурі товарообороту та підвищення ефективності реалізації продукції. Водночас рентабельність витрат зросла з 30,9% до 40,0%, що характеризує покращення ефективності використання операційних витрат та підвищення рівня окупності витрат підприємства. Разом з тим показник валової рентабельності мав незначну тенденцію до зниження та у 2025 році становив 37,6%, що пов'язано зі зростанням собівартості товарів, підвищенням закупівельних цін або збільшенням витрат, пов'язаних із забезпеченням торговельної діяльності.

6. За результатами проведеного аналізу встановлено позитивні зміни в операційній діяльності ФОП Курочка В.А. протягом досліджуваного періоду. Збільшення кількості покупців до 54368 осіб у 2025 році вказує на розширення клієнтської бази підприємства та підвищення рівня споживчого попиту. Одночасно зростання кількості чеків за день підтверджує активізацію торговельного процесу та збільшення інтенсивності обслуговування споживачів. Позитивною тенденцією є підвищення середнього чека з 385 грн. у 2023 році до 435 грн. у 2025 році, що пов'язано зі збільшенням обсягів покупок, розширенням асортименту товарів.

7. Результати аналізу показників якості торговельного обслуговування покупців дозволили встановити покращення якості торговельного обслуговування покупців у магазині ФОП Курочка В.А. протягом 2023-2025 років. Позитивні зміни спостерігаються за всіма основними показниками, що характеризують рівень організації обслуговування та ефективність взаємодії з

клієнтами. Зокрема, середній час обслуговування покупців скоротився з 5,8 хв. у 2023 році до 4,8 хв. у 2025 році. Одночасно збільшення кількості кас до трьох одиниць сприяло зменшенню черг та підвищенню пропускної здатності магазину.

8. У діяльності ФОП Курочка В.А. упродовж 2023-2025 років простежується покращення організації закупівельного процесу та взаємодії з постачальниками. Кількість постачальників зростає з 32 до 39, що забезпечило розширення можливостей формування товарного асортименту та підвищення стабільності товарного забезпечення підприємства.

9. Оцінка фінансово-операційних показників ФОП Курочка В.А. підтвердила підвищення ефективності операційної діяльності підприємства. Позитивна динаміка операційного прибутку, операційної маржі та коефіцієнта ефективності діяльності свідчить про підвищення результативності управління операційними процесами.

10. З метою підвищення ефективності операційної діяльності ФОП Курочка В.А. запропоновано проєкт, який передбачає впровадження цифрової системи обліку товарів, оновлення POS-обладнання, запуск програми лояльності та оптимізацію управління товарними запасами. Для реалізації проєкту визначено систему цільових нормативів діяльності підприємства. Очікується скорочення втрат товарообороту, прискорення оборотності запасів, підвищення частки постійних клієнтів до 60% та збільшення операційної маржі до 13%.

11. В роботі проведено економічне обґрунтування запропонованого проєкту. За результатами розрахунків встановлено, що реалізація проєкту забезпечить позитивну динаміку грошових потоків та підвищення ефективності операційної діяльності підприємства. Прогнозований чистий грошовий потік у 2028 році становить 360 тис. грн. з подальшим зростанням у наступні роки. Таким чином, запропонований проєкт є вигідним та економічно доцільним. Його реалізація сприятиме підвищенню ефективності операційної діяльності та зміцненню конкурентних позицій ФОП Курочка В.А. на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артюх О. В. Методологічні основи обліку запасів: міжнародний та національний вимір. *Бізнеснавігатор*. № 5. 2021. С. 66-71.
2. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Троян А.В. Управління організацією: навч. посіб. Київ. 2021. 464 с.
3. Балджи М. Д., Однолько В. О. Економіка та організація торгівлі: навч. посіб. Київ. 2021. 344 с.
4. Бланк І.О., Ситник Г.В., Андрієць В.С. Управління фінансами підприємств: підручник. Київ. 2023. 791 с.
5. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник. Київ. 2021. 378 с.
6. Витвицький Я.С., Витвицька У.Я., Гавадзин Н.О., Зелінський Р.Р. Економіка підприємства: навч. посіб. Івано-Франківськ. 2021. 178 с.
7. Гариш О.М., Капелюшна Т.В., Мартиненко М.О. Організація торгівлі: навч. посіб. Київ. 2020. 174 с.
8. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручник. Київ. 2021. 771 с.
9. Григорова З.В., Кваско А.В. Сучасні методи управління витратами підприємств. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2021. № 2. С. 18-24.
10. Громова О.Є. Стратегічне управління конкурентоздатністю підприємства: маркетингові аспекти формування: монографія. Хмельницький. 2020. 350 с.
11. Драган О. І., Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Управління конкурентоспроможністю: навч. посіб. Харків. 2020. 340 с.
12. Зось-Кіор М. В., Калюжний С. О. Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 23-27.
13. Камінська Т.М. Основи економічної теорії: підруч. Київ. 2023. 232 с.
14. Краус К.М., Краус Н.М., Манжура О.В. Електронна комерція та інтернетторгівля: навчальн.-метод. посіб. Київ. 2021. 454 с.
15. Кулішов В. Економіка підприємства: теорія і практика: навч. посіб.

Львів. 2021. 205 с.

16. Кустріч Л. О., Гоменюк М. О. Логістика та інновації: концепція, стратегія управління та взаємодія. *БізнесІнформ*. 2021. № 1. С. 89-96.

17. Лазоренко Т.В., Пермінова С.О. Основи менеджменту: навч. посіб. Київ. 2021. 166 с.

18. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. Львів. 2022. 220 с.

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

20. Лук'янова В., Хлівненко М. Сутнісна характеристика розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 6. С. 363-366.

21. Маркіна І.А., Помаз О.М., Помаз Ю.В. Операційний менеджмент: Навч. посіб. Полтава. 2018. 224с.

22. Мулик Т. О. Аналіз господарської діяльності: навч. посіб. Київ. 2022. 288 с.

23. Мулик Т.О. Аналітичне забезпечення управління капіталом підприємств. *Економічний простір*. 2023. № 183. С. 95-103.

24. Мурашко І. С. Історичні передумови формування сучасного менеджменту. *Науковий вісник Ізмаїльського державного гуманітарного університету*. 2022. № 59. с. 96-105.

25. Перерва І. О., Єдинак В.Ю. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного менеджера. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. с. 159-164.

26. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ. *Наш Формат*. 2020. 424 с.

27. Приймак Н. С. Управління стратегічними змінами. Кривий Ріг. 2020. 131с.

28. Сазонова Т.О., Єріна В.В. Роль психологічних методів управління у формуванні ефективної діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2020.

№ 1. С. 103-109.

29. Селезнєва О. О. Вплив візуального мерчандайзингу на формування лояльності клієнтів. *Маркетинг і цифрові технології*. 2020.

30. Смерічевський С.Ф., Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ. 2020. 396 с.

31. Сороківська М.В., Юсипович О.І. Фінансовий менеджмент: (математичний інструментарій): навч. посіб. Львів. 2020. 281 с.

32. Хінгі Д. Основи управління проектами: навч. посіб. 2020. 272 с.

33. Шавшин О. С. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2022. № 3. С. 167-171.

34. Шимко О. В. Мерчандайзинг у системі управління торговельним підприємством. *Бізнес Інформ*. 2020.

35. Юринєць З. В. Формування інноваційних стратегій: теорія, методологія, практика: монографія. Львів. 2021. 412 с.

36. Юхименко П. Конкурентоспроможність підприємства: підручник. Київ. 2021. 320 с.

37. Яркіна Н.М. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ. 2022. 600 с.

38. The official site of OpenAI (2026), «ChatGPT: Optimizing Language Models for Dialogue», URL: <https://openai.com/blog/chatgpt/>(дата звернення: 15.04.2026)

39. Sennewald C., Baillie C. (2020). Effective Security Management. 7th Edition. Amsterdam: Elsevier Inc., Butterworth-Heinemann, 424 p.

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

ДОДАТКИ

Методичні підходи до управління операційною діяльністю
торговельного підприємства

Науковий підхід	Сутність підходу
Класичний функціональний підхід	Управління операційною діяльністю розглядається як система взаємопов'язаних функцій: планування, організація, мотивація, контроль та регулювання операційних процесів
Процесний підхід	Підприємство розглядається як сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів, спрямованих на створення цінності для споживача
Системний підхід	Операційна діяльність підприємства розглядається як єдина система, елементи якої взаємодіють між собою та із зовнішнім середовищем
Логістичний підхід	Основна увага приділяється ефективному управлінню товарними потоками, запасами та процесами постачання
Маркетинговий підхід	Управління операційною діяльністю орієнтується на задоволення потреб споживачів та підвищення рівня сервісу
Клієнтоорієнтований підхід	Пріоритетом діяльності підприємства є забезпечення високого рівня задоволеності та лояльності клієнтів
Інноваційний підхід	Передбачає використання сучасних технологій та цифрових рішень в управлінні операційною діяльністю
Ресурсний підхід	Основна увага приділяється ефективному використанню трудових, матеріальних та фінансових ресурсів підприємства
Стратегічний підхід	Управління операційною діяльністю розглядається як складова загальної стратегії розвитку підприємства
Антикризовий підхід	Передбачає адаптацію операційної діяльності до умов економічної нестабільності та ризиків
Lean-підхід (ощадливе управління)	Спрямований на мінімізацію втрат та підвищення ефективності операційних процесів
KPI-підхід	Управління здійснюється на основі системи ключових показників ефективності
Цифровий підхід	Передбачає інтеграцію цифрових технологій у систему управління підприємством
Оmnіканальний підхід	Поєднання офлайн- та онлайн-каналів взаємодії зі споживачами
Комплексний підхід	Поєднує елементи стратегічного, процесного, логістичного та маркетингового управління