Міністерство освіти і науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти газу
Кафедра Менеджменту та адміністрування

УДК 005.3

Кондратович Уляна Віталіївна
(прізвище, ім'я по батькові)

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

Дослідження управління торгівельною діяльністю ТОВ "Надія"
(назва роботи)
Менеджмент
(назва освітньої програми)
073 "Менеджмент"
(шифр і назва спеціальності)

Робота містить результати власних досліджень, використання ідей,результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело:

Здобувач освітнього ступеня_____У.В. Кондратович_____
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник_____ Кінаш Ірина Петрівна, д.е.н., проф
(підпис, прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання керівника)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри_____І.П. Кінаш__
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Івано-Франківськ 2026

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Інститут Економіки та менеджменту

Кафедра Менеджменту та адміністрування

Спеціальність 073-Менеджмент

Затверджую

Завідувач кафедри ___ Ірина_КІНАШ

"___"_____202__р.

ЗАВДАННЯ

НА БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ

Студенту_____Кондратович Уляні Віталіївні_____

1. Тема роботи: Дослідження управління торгівельною діяльністю ТОВ "Надія"

_____

Керівник роботи Кінаш Ірина Петрівна, д.е.н., професор

затверджені наказом закладу вищої освіти від 30.04. 2026 р., №_195/7__

2. Строк подання студентом роботи_____

3. Вихідні дані до роботи : *звітні дані з підприємства , бухгалтерська звітність, фінансові документи, статут.*

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що їх належить розробити)

Розділ 1. Теоретичні основи управління торгівельною діяльністю підприємства.

Розділ 2. Аналіз управління торгівельною діяльністю ТОВ "Надія".

Розділ 3.Шляхи вдосконалення управління торгівельною діяльністю ТОВ "Надія".

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

1. Таблиця1.1-Методичні підходи до визначення поняття "торгівельна діяльність"
2. Рисунок1.1- Підходи до оцінювання ефективності торгівельної діяльності підприємства
3. Таблиця1.2-Роль торговельної діяльності в ринковій економіці
4. Таблиця1.3-Порівняльниц аналіз оптової та роздрібної торгівлі
5. Таблиця1.4-Ключові фактори, що впливають на торгівельну діяльність підприємства
6. Таблиця1.5-Ключові підходи до управління торговельною діяльністю підприємства
7. Таблиця1.6-Основні функції управління торговельною діяльністю підприємтсва
8. Таблиця 1.7-Функції управління торгівельною діяльністю
9. Рисунок 2.1-Основні напрями діяльності ТОВ "Надія"
10. Рисунок 2.2-Фірмовий магазин торгівельної мережі "Делікатес"
11. Рисунок 2.3 – Зразок розміщення викладки товарів у торгіельному залі магазину "Делікатес"
12. Рисунок 2.4 – Презентація продукції власного виробництва в асортименті магазину "Делікатес"
13. Таблиця. 2.1-PEST-аналіз зовнішнього середовища мережі магазинів "Делікатес"
14. Таблиця 2.2-Основні показники діяльності ТОВ "Надія" за 2022-2025 рр.
15. Таблиця 2.3-Основні показники діяльності ТОВ "Надія" за перший квартал 2026 р.
16. Таблиця 2.4-SWOT-аналіз мережі магазинів "Делікатес"
17. Таблиця 3.1 – Витрати на впровадження програми лояльності "Делікатес Club"

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів бакаврської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітки
1	Вступ		виконано
2	Розділ 1. Теоретичні основи управління торгівельною діяльністю підприємства	01.05.2026	виконано
3	Розділ 2. Аналіз управління торгівельною діяльністю ТОВ “Надія”	10.05.2026	виконано
4	Розділ 3. Шляхи вдосконалення управління торгівельною діяльністю ТОВ “Надія”	15.06.2026	виконано
5	Висновки	16.06.2026	виконано
6	Чорновий варіант роботи	17.06.2026	виконано
7	Виконана робота	19.06.2026	виконано

Студент _____**У.В.Кондратович**_____
Особистий підпис Розшифрування підпису

Керівник роботи _____**І.П.КІНАШ**_____
Особистий підпис Розшифрування підпису

АНОТАЦІЯ

Темою бакалаврської роботи є дослідження управління торговельною діяльністю ТОВ “Надія”. Розглянуто загальну характеристику підприємства та його функціонування. Проведено дослідження управління торговельною діяльністю за останні чотири роки на основі фактичних даних: доходу, чистого прибутку, активів, зобов’язань та кількості працівників. За допомогою економічного, порівняльного та фінансового аналізу зроблено висновок про те, що управління торговельною діяльністю підприємства характеризується зростанням доходів, підвищенням продуктивності праці та стабільним фінансовим станом.

На основі проведеного дослідження виявлено резерви для підвищення ефективності торговельної діяльності підприємства.

За результатами дослідження розроблено заходи щодо впровадження програми лояльності “Делікатес Club”, розширення асортименту продукції власного виробництва, використання QR-кодів для інформування покупців та активізації маркетингових комунікацій, які сприяють збільшенню обсягів реалізації продукції та підвищенню ефективності управління підприємством.

Ключові слова: торговельна діяльність, управління, підприємство, ефективність управління,, асортиментна політика, торговельне підприємство, розвиток підприємства.

ABSTRACT

The topic of the bachelor's thesis is the study of trade activity management of the enterprise. The general characteristics of LLC "Nadiya" and the environment of its operation are considered. A study of trade activity management over the past three years was conducted based on actual data: revenue, net profit, assets, liabilities and the number of employees. Using economic, comparative and financial analyses, it was concluded that trade activity management of the enterprise is characterized by revenue growth, increased labor productivity and a stable financial condition.

Based on the conducted research, reserves for improving the efficiency of trade activity management of the enterprise were identified.

Based on the results of the study, measures were developed regarding the implementation of the "Delikates Club" loyalty program, expansion of the assortment of in-house products, use of QR codes to inform customers and intensification of marketing communications, which contribute to increasing sales volumes and improving the efficiency of enterprise management.

Keywords: trade activity, trade activity management, management efficiency, assortment policy, trading enterprise, development of a trading enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА 9
1.1Сутність та значення торговельної діяльності підприємства 9
. 1.2 Основні функції та принципи управління торговельною діяльністю..... 17
1.3 Методи оцінювання ефективності торговельної діяльності підприємства 25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «НАДІЯ».....29
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ “Надія” та аналіз його внутрішнього середовища 29
2.2. Аналіз зовнішнього середовища ТОВ “Надія”..... 34
2.3. Оцінка ефективності управління торговельною діяльністю..... 40
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ “НАДІЯ”.....46
3.1 Напрями та можливі шляхи удосконалення управління торговельною діяльністю 46
3.2 Обґрунтування рішення щодо удосконалення управління торговельною діяльністю49
3.3 Економічне обґрунтування запропонованих заходів..... 51
ВИСНОВКИ.....53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 57

ВСТУП

В умовах жорсткої конкуренції, мінливих споживчих запитів та стрімкого технологічного прогресу ефективне управління торговельною діяльністю стає критично важливим чинником успіху підприємства. Торгівля виступає сполучною ланкою між виробником і споживачем, задовольняючи потреби населення та стимулюючи економічне зростання. Від якості менеджменту в цій сфері безпосередньо залежать конкурентоспроможність, прибутковість, адаптивність до ринкових викликів та стратегічна стабільність суб'єкта господарювання.

Актуальність дослідження зумовлена потребою у нових підходах до управління торговельними процесами в нестабільному середовищі. Сучасні підприємства діють під тиском різноманітних економічних, соціальних та технологічних факторів, що вимагає постійної оптимізації системи управління, впровадження інноваційних методів взаємодії зі споживачами та раціонального розподілу ресурсів. Особливо це стосується підприємств, що поєднують виробництво і торгівлю, оскільки вони мають можливість оперативно реагувати на попит, гнучко формувати асортимент та контролювати якість продукції на всіх етапах.

Попри ґрунтовну теоретичну базу, розроблену вітчизняними та зарубіжними вченими, сьогоднішні умови господарювання вимагають детальнішого вивчення механізмів підвищення ефективності торгівлі з огляду на цифровізацію та новітній маркетинговий інструментарій.

Об'єктом дослідження є система управління торговельною діяльністю ТОВ "Надія" (зокрема мережі магазинів "Делікатес")

Предметом роботи виступає сукупність теоретичних та практичних аспектів управління діяльності.

Мета роботи полягає у дослідженні особливостей управління діяльністю торговельного підприємства

Для досягнення поставленої мети вирішено такі завдання:

- досліджено сутність та значення торговельної діяльності

- охарактеризовано принципи та функції менеджменту в торгівлі;
- проаналізовано методи оцінювання ефективності торговельних процесів;
- надано організаційно-економічну характеристику ТОВ “Надія”;
- здійснено аналіз ринкового середовища мережі магазинів “Делікатес”;
- проведено оцінку ефективності управління торговельною діяльністю;
- визначено напрями підвищення результативності роботи ТОВ “Надія”;
- обґрунтовано впровадження сучасних цифрових та маркетингових інструментів;
- здійснено економічну оцінку запропонованих заходів.

Методологічну основу роботи склали як загальнонаукові, так і спеціальні методи. Методи аналізу і синтезу використано для опрацювання теоретичного матеріалу; системний підхід дозволив розглянути діяльність підприємства як єдине ціле. Застосування методів порівняння та групування забезпечило комплексний аналіз діяльності та зовнішніх чинників. Графічний метод використано для візуалізації даних, а економіко-розрахунковий метод — для обґрунтування доцільності впровадження запропонованих рішень.

Практичне значення роботи полягає в розробці конкретних рекомендацій для ТОВ “Надія”, впровадження яких сприятиме підвищенню ефективності мережі “Делікатес”, зміцненню ринкових позицій, зростанню лояльності клієнтів та покращенню якості обслуговування.

Структурно робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку джерел та додатків. У першому розділі висвітлено теорію управління торговою діяльністю. Другий розділ присвячено діагностиці стану ТОВ “Надія” та аналізу ефективності мережі “Делікатес”. У третьому розділі запропоновано стратегічні рекомендації, зокрема впровадження програми лояльності, та розраховано очікуваний економічний ефект.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1Сутність та значення торговельної діяльності підприємства

Ефективне функціонування торговельної галузі, яка служить мостом між виробниками та споживачами, є критично важливим для прогресу ринкової економіки. Саме торговельний механізм дозволяє кінцевим споживачам отримати доступ до результатів виробничих процесів, водночас надаючи підприємствам можливість збувати свою продукцію та генерувати прибуток. Слід також зазначити, що торгівля сприяє задоволенню суспільних потреб у продуктах та сервісах, підтримує неперервність економічних циклів та є чинником зростання економіки країни.[2]

Через зростання конкуренції, розвиток цифрових технологій та зміну споживчих очікувань роль торговельної діяльності для компаній постійно підвищується.У сучасних реаліях вона виходить за рамки простого продажу товарів, включаючи широкий спектр організаційних, економічних та управлінських операцій, від успішності яких безпосередньо залежать показники діяльності будь-якого підприємства.[3, с. 24]

У наукових творах немає однакового погляду на те, що означає торгівля, тому що це досить складне поняття.Торгівля розглядається як окрема галузь економіки, вид підприємницької діяльності, складник суспільного відтворення, а також сукупність операцій із просування товарів від виробника до споживача.З розвитком економічної науки змінювалися й учені в своїх поглядах щодо змісту торгівлі та її ролі в економічній системі.

Витоки концепцій міжнародної торгівлі сягають часів становлення класичної економічної теорії. Видатні мислителі Адам Сміт та Давід Рікардо розглядали торгівлю як фундаментальний інструмент економічної взаємодії. Згідно з їхнім вченням, вона виконує роль каталізатора, що забезпечує збут готової продукції, стимулює вихід на нові ринки та сприяє поглибленню суспільного поділу праці й спеціалізації виробників.Карл Маркс також зробив вагомий внесок у вивчення цього явища, класифікуючи торгівлю як частину сфери обігу. Його погляд полягав у тому, що під час продажу товарів нова

вартість не виникає, а відбувається лише зміна форми вартості – з товарної на грошову. Однак певні види діяльності, як-от зберігання, транспортування та підготовка товарів до продажу, можуть підвищувати їхню придатність для споживачів та, по суті, продовжувати виробничий цикл.

Наразі наукова спільнота розуміє торгівлю набагато глибше. Зазвичай її описують як окремий вид господарської діяльності, який полягає у придбанні, транспортуванні, зберіганні та продажу товарів. Кінцевою метою такої діяльності є задоволення потреб споживачів і отримання прибутку. Такий підхід дозволяє трактувати торгівлю не лише як процес купівлі-продажу, а як цілісну систему, що включає взаємопов'язані аспекти економіки, маркетингу, логістики та управління.[24, с. 18]

Значний внесок у розробку теоретичних основ торгівлі зробили українські вчені, зокрема В. В. Апопій, А. А. Мазаракі, І. О. Бланк, Н. О. Голошубова та інші. Наприклад, І. О. Бланк визначає торговельну діяльність як самостійну, ініціативну діяльність суб'єктів господарювання, метою якої є здійснення операцій з купівлі-продажу товарів та надання супутніх послуг для отримання прибутку. З іншого боку, А. А. Мазаракі інтерпретує її як комплексну організаційно-економічну систему, що функціонує в умовах конкуренції та об'єднує різноманітні ресурси: матеріальні, фінансові, трудові та інформаційні. При цьому В. В. Апопій підкреслює, що діяльність у сфері торгівлі охоплює не лише комерційні операції, а й сукупність технологічних процесів, спрямованих на доставку товарів до кінцевого споживача.[2, с. 28]

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення поняття “торговельна діяльність”

Підхід	**Представники**	**Характеристика**
Відтворювальний	А.Сміт, Д.Рікардо	Торгівля як елемент суспільного відтворення та обміну
Підприємницький	І.О. Бланк	Торгівля як самостійний вид підприємницької діяльності
Маркетинговий	Ф.Котлер, Л.В. Балабанова	Орієнтація на потреби та задоволення споживачів
Процесно-технологічний	В.В. Апопій	Торгівля як система взаємопов’язаних процесів товароруху

Продовження таблиці 1.1

Системний	А.А. Мазаракі	Торгівля як складна організаційно-економічна система

Науковці, яких наведено в таблиці 1.1, показують, що немає однозначного визначення сутності торговельної діяльності. Це пояснюється тим, що вона поєднує економічні, організаційні та комерційні аспекти функціонування підприємства. Незважаючи на різні погляди, більшість дослідників розглядає торговельну діяльність як процес забезпечення руху товарів від виробника до споживача та отримання економічної вигоди. [24, с. 21]

Важливим завданням теоретичного дослідження є визначення різниці між поняттями “торгівля” та “торговельна діяльність”, які часто вважають тотожними. Однак між ними існують певні відмінності. Торгівля описує сферу економічних відносин, пов’язаних з обміном товарами, тоді як торговельна діяльність є практичною діяльністю суб’єктів господарювання у межах цієї сфери.

На макроекономічному рівні торгівля розглядається як окрема галузь економіки, яка забезпечує перевезення товарів від виробника до покупця. На рівні підприємства торгівля проявляється через виконання операцій по придбанню, зберіганню та продажу продукції. За ДСТУ 4303:2004 торгівля – це вид економічної діяльності, що включає приймання, зберігання, підготовку товарів до продажу та їх реалізацію, а також надання сполучених послуг.[23]

На відміну від загального поняття торгівлі, торговельна діяльність має більш практичний характер і охоплює різноманітні процеси, такі як створення асортименту, організація продажів, робота з постачальниками, провідні маркетингові заходи та обслуговування покупців. Саме через це вона є важливим елементом управління, оскільки від її ефективності залежить фінансовий успіх підприємства та його розташування на ринку.

Підприємства в сфері торгівлі працюють у рамках поточного законодавства. Нормативно-правові правила встановлюють порядок організації господарської діяльності, спосіб виконання торгівельних операцій, зміст прав споживачів та особливості податкового обліку.Завдяки цьому досягається ефективне функціонування ринкових механізмів, що сприяє встановленню

балансу між інтересами держави, суб'єктів господарювання та споживачів.[12;14;15]

Фундаментом для діяльності торговельних компаній в Україні виступають Господарський та Цивільний кодекси, Податковий кодекс, Закони України "Про захист прав споживачів", "Про електронну комерцію", а також сукупність інших нормативно-правових актів і державних стандартів. Ці законодавчі акти визначають правила укладання угод, ведення фінансових розрахунків, організації системи торговельного обслуговування та гарантування якості товарів і послуг.[14;18;19]

Першочерговим завданням будь-якої торговельної організації є задоволення потреб покупців та отримання фінансової вигоди. Однак у сучасному конкурентному середовищі стабільність і процвітання підприємства визначаються не лише рівнем його прибутковості. Критично важливими залишаються здатність швидко реагувати на зміни ринку, підтримувати бездоганний рівень сервісу та будувати довготривалі й стабільні взаємовідносини з покупцями.

Мета роботи підприємства включає кілька пов'язаних між собою моментів. Економічна частина полягає у забезпеченні прибутку та стабільності фінансового стану. Маркетингова частина пов'язана з отриманням переваг у порівнянні з конкурентами та виконанням потреб покупців. Соціальна частина виявляється у створенні працевмісць, сплаті податків та наданні громадянам якісних товарів та послуг.[4; 5]

Досягнення поставленої мети потребує виконання кількох важливих завдань. Серед них особливу увагу заслуговують дослідження ринку, створення правильної доведеної орієнтації, організація закупівель, забезпечення оптимального рівня запасів товарів та покращення якості обслуговування клієнтів. Також важливим є зміцнення позиції підприємства на ринку та забезпечення його стабільного розвитку.[2; 5]

Крім того, що торгівля виконує посередницьку функцію, вона допомагає утворювати ринкову рівновагу. Підприємства аналізують попит та поведінку споживачів, передаючи виробникам інформацію про потреби ринку. Це дозволяє

виробникам вносити зміни у обсяги виробництва та асортимент продукції. Така система сприяє кращому використанню ресурсів і збільшенню ефективності економічної діяльності.[2; 24]

Сфера торгівлі є важливою для розвитку країни. Вона допомагає додавати грошей до бюджету, створює роботу людям та підтримує малі та середні підприємства. Тому розвиток торгівлі є потрібним для того, щоб економіка країни зміцнювалася та люди жили краще.[21]

Основні напрями впливу торгівлі на економіку та суспільство подано в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Роль торговельної діяльності в ринковій економіці

Напрям впливу	**Значення**
Економічний	Формування доходів підприємства та ВВП держави
Посередницький	Забезпечення зв’язку між виробником і споживачем
Інформаційний	Передача ринкової інформації між суб’єктами господарювання
Соціальний	Забезпечення населення необхідними товарами
Фінансовий	Формування грошового обігу та податкових надходжень
Стимулюючий	Сприяння розвитку конкуренції та підвищенню якості продукції

Таблиця 1.2 свідчить про те, що торгівля відіграє ключову роль і суттєво впливає на економічне зростання. Вона не лише організовує переміщення товарів від виробників до кінцевих споживачів, а й сприяє збільшенню прибутків підприємств, стимулює конкуренцію, забезпечує надходження до державного та місцевих бюджетів, а також задовольняє потреби населення.

Залежно від способу реалізації продукції та типу контрагентів, виділяють два основні види торгівлі: гуртову та роздрібну. Саме ці форми становлять основу функціонування сучасного товарного ринку та забезпечують ефективне просування продукції від виробників до кінцевих споживачів.

Гуртова торгівля виступає посередником між виробничою сферою та роздрібними продавцями. Її характерною рисою є продаж товарів великими партіями іншим суб’єктам господарювання або підприємцям для подальшого перепродажу чи використання у виробничих процесах. Діяльність гуртових посередників забезпечує стабільність постачання товарів, формування необхідних запасів і вдосконалення логістичних процесів. Це дає можливість

виробникам зосереджуватися на випуску продукції, а роздрібним підприємствам — своєчасно забезпечувати покупців необхідними товарами.[24]

Роздрібна торгівля є завершальним етапом руху товарів і орієнтована безпосередньо на кінцевого споживача. Її головне завдання полягає у задоволенні індивідуальних потреб населення шляхом продажу товарів для особистого, сімейного чи побутового використання. Саме на цьому етапі формується уявлення споживача про рівень якості обслуговування, повноту товарного асортименту та загальну ділову репутацію продавця.

Крім своєї економічної ролі, роздрібна торгівля також виконує важливу соціальну функцію. Вона забезпечує доступність товарів для широких верств населення, тим самим сприяючи підвищенню якості життя. Більше того, торгівля є важливим джерелом інформації про потреби та вподобання споживачів, що дає змогу виробникам оперативно реагувати на зміни попиту та вдосконалювати свою продукцію.

Сучасний стан розвитку торговельної галузі неможливо уявити без інтеграції цифрових технологій. Поряд із традиційними методами реалізації активно розвивається сегмент електронної комерції. Це, своєю чергою, відкриває нові можливості як для бізнесу, так і для споживачів. Інтернет-магазини, електронні торговельні майданчики та платформи в соціальних мережах сьогодні є важливими інструментами продажу, які дозволяють розширювати географію збуту та підвищувати якість взаємодії з клієнтами.[3; 14]

Онлайн-торгівля забезпечує покупцям можливість здійснювати покупки у будь-який час і з будь-якого місця. Для підприємств це означає можливість оптимізувати витрати та охопити ширшу цільову аудиторію. З огляду на ці переваги все більше компаній обирають гібридний підхід, поєднуючи традиційні та цифрові канали збуту, що сприяє підвищенню загальної ефективності їхньої діяльності.[14; 16]

Таблиця 1.3 – Порівняльний аналіз оптової та роздрібної торгівлі

Критерії	**Оптова торгівля**	**Роздрібна торгівля**
Покупці	Підприємства, організації, ФОП	Кінцеві споживачі
Мета придбання товару	Перепродаж або виробниче використання	Особисте споживання
Обсяг продажу	Великі партії товарів	Невеликі партії або поштучний продаж
Спосіб реалізації	Договори, поставки, оптові бази	Магазини, супермаркети, інтернет-магазини
Рівень контакту зі споживачем	Обмежений	Безпосередній
Основна функція	Забезпечення товароруху	Задоволення потреб населення

Характеристики, наведені в таблиці 1.3, показують, що оптова та роздрібна торгівля виконують свої різні функції в системі товарообігу, але їх робота пов’язана між собою та має спільну мету - забезпечувати постійний рух товарів від виробника до кінцевого споживача. Ефективна взаємодія зазначених форм торгівлі сприяє забезпеченню стабільності ринку та повноцінному задоволенню споживчого попиту.

Ринкові зміни, зростання конкурентності та швидкі перетворення у смаках споживачів значно впливають на роботу торгівельних підприємств. Ефективна робота підприємств суттєво залежить від їх здатності адаптуватися до змін навколишнього середовища, ефективно використовувати сучасні методи управління та забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів.

Один із способів покращити роботу підприємства — це якісне обслуговування покупців. Сучасні покупці не просто оцінюють якість товару, але й швидкість, зручність покупки, професіоналізм працівників та загальний рівень сервісу. І саме через це підприємства намагаються створити добрий образ та збільшити задоволеність клієнтів.

Крім того, надзвичайно важливим аспектом є ефективне управління логістичними процесами та товарними запасами. Раціонально організована система постачання, зберігання та транспортування продукції сприяє зниженню витрат, прискоренню оборотності ресурсів і забезпечує безперебійне задоволення потреб ринку. Водночас підтримання оптимального рівня запасів

позитивно впливає на фінансову стійкість підприємства та його конкурентоспроможність.

Маркетинг також відіграє ключову роль у розвитку торговельних підприємств. Постійне дослідження потреб споживачів, аналіз ринкових тенденцій та використання сучасних інструментів стимулювання збуту дають змогу оперативно реагувати на зміни попиту, формувати оптимальний асортимент товарів і зміцнювати ринкові позиції підприємства.[1; 3]

На успіх або неуспіх підприємств у торгівлі впливає багато зовнішніх і внутрішніх факторів. Зовнішні фактори включають економічні, політико-правові, соціальні та технологічні обставини, а внутрішні — ресурсне забезпечення, рівень управління, асортиментну політику та потенціал працівників.[4; 5] У таблиці 1.4 наведено загальну характеристику усіх цих факторів.

Таблиця 1.4 – Ключові фактори, що впливають на торговельну діяльність підприємства

Група факторів	**Характеристика впливу**
Економічні	Рівень доходів населення, рівень інфляції, купівельна спроможність.
Політико-правові	Законодавче регулювання, податкова політика
Соціальні	Демографічна ситуація, зміна споживчих уподобань
Технологічні	Цифровізація, автоматизація процесів, електронна комерція
Конкуренції	Кількість конкурентів, рівень конкурецїї на ринку
Внутрішні	Асортимент, персонал, фінансові ресурси підприємства

Аналіз факторів, які наведено у таблиці 1.4, показує, що успіх підприємств у сфері торгівлі залежить від зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей самого підприємства. На їх роботу впливає економічна обстановка в країні, закони, рівень конкуренції, розвиток технологій, а також як ефективно витрачаються ресурси, як розробляється асортимент та якість кадрів. Зменшення впливу негативних ризиків потребує постійного спостереження за зовнішнім середовищем, аналізу результатів роботи та оперативного внесення змін у управлінські рішення.Серед важливих інструментів у цьому процесі —

стратегічне планування, яке допомагає підприємству швидко адаптуватися до змін на ринку.[5]

Отже, управління торгівлею охоплює низку взаємопов'язаних функцій, правил і методів, спрямованих на забезпечення ефективної роботи підприємства.Як добре вдасться керувати, залежить від здатності вчасно реагувати на зміни у навколишньому середовищі, правильно використовувати ресурси та підтримувати потрібний рівень сервісу для клієнтів.Розглянуті теоретичні положення є основою для подальшого аналізу способів оцінки ефективності торгівлі, які будуть розглянуті в наступному пункті.

. 1.2 Основні функції та принципи управління торговельною діяльністю

Торгівля – це одна з галузей, де продуктивність будь-якого підприємства напряму пов'язана з якістю прийнятих управлінських рішень. Швидкі зміни на ринку, еволюція смаків покупців та гостра конкуренція змушують бізнес-суб'єктів постійно налагоджувати торговельні процеси та винаходити нові методи для підвищення своєї ефективності. У таких обставинах управління стає не просто засобом злагодження роботи компанії, але й суттєвим елементом її зростання. У наукових дослідженнях управління торговельною діяльністю описується як цілеспрямована система кроків, що охоплює організацію процесів придбання, продажу та збуту товарів, синхронізацію роботи різних відділів та досягнення поставлених цілей компанії. На практиці це означає розробку рішень стосовно формування товарного асортименту, відбору контрагентів, контролю запасів, організації збуту, логістичних операцій та сервісу для клієнтів.[2; 5]

На відміну від виробничих підприємств, де головне — виготовити продукцію, у торгівлі головне — правильно організувати рух товарів.Від того, як уміло ведуться закупівлі, зберігання, перевезення та продаж товарів, залежить здатність підприємства задовольняти покупців та отримувати стабільні фінансові показники.[2; 24]

Концепція управління торгівлею базується на застосуванні низки наукових методів, що дозволяють комплексно підійти до організації бізнес-процесів. До ключових інструментів належать системний, процесний та ситуаційний підходи,

кожен з яких фокусується на дослідженні специфічних аспектів управлінської діяльності, забезпечуючи глибше розуміння та ефективність прийняття стратегічних рішень.

Системний підхід передбачає розгляд підприємства як цілісної, взаємопов'язаної структури, в якій усі елементи перебувають у постійній динамічній взаємодії. Оскільки зміни в одному сегменті діяльності неминуче спричиняють трансформації в інших процесах, важливою умовою ефективного менеджменту є стратегічне планування, що враховує комплексний вплив будь-яких рішень на функціонування всієї організації.[5]

З позиції процесного підходу управління розглядається як безперервна послідовність взаємопов’язаних функцій. Планування, організація роботи, мотивація персоналу, контроль результатів і координація діяльності окремих підрозділів забезпечують досягнення цілей.

Ситуаційний підхід виходить із того, що однакових умов господарювання не існує, тому ефективність управлінських рішень залежить від конкретної ситуації. Особливості ринку, рівень конкуренції, поведінка споживачів управління та інші фактори зовнішнього середовища впливають на вибір методів. Це вимагає від керівництва здатності оперативно реагувати на зміни та своєчасно коригувати напрями діяльності підприємства. Характеристику основних підходів до управління торговельною діяльністю узагальнено в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Ключові підходи до управління торговельною діяльністю підприємства

Підхід	**Сутність підходу**	**Переваги**
Системний	Підприємство розглядається як цілісна система, де кожен окремий елемент перебуває у тісному взаємозв’язку з іншими, забезпечуючи функціонування організації як єдиного організму	Забезпечує комплексність управління
Процесний	Управління варто розглядати як цілісну систему, що складається з низки взаємопов’язаних функцій та безперервних процесів, спрямованих на досягнення поставлених цілей	Сприяє послідовності управлінських рішень

Продовження таблиці 1.5

Ситуаційний	Цей підхід передбачає вибір управлінських стратегій з урахуванням специфіки конкретної ситуації, що дозволяє менеджеру адаптувати свої дії до зовнішніх та внутрішніх обставин для досягнення найкращого результату	Забезпечує гнучкість та адаптивність
Функціональний	Цей підхід грунтується на детальному розподілі управлінської діяльності між окремими функціональними напрямами, що дозволяє структурувати процеси прийняття рішень та оптимізувати виконання завдань в організації	Підвищує ефективність організації роботи
Комплексний	Цей підхід передбачає інтеграцію різноманітних управлінських стратегій, що адаптуються відповідно до конкретних цілей та стратегічних завдань підприємства.	Дозволяє враховувати вплив різних факторів

Підходи, представлені в таблиці 1.5, варто розглядати не як ізольовані методи, а як взаємодоповнювальні складові цілісної системи управління. Кожен із них висвітлює окрему грань управлінської діяльності: системний підхід розкриває логіку взаємозв'язків між усіма елементами підприємства, процесний — структурує послідовність виконання управлінських функцій, а ситуаційний — підкреслює важливість адаптації до конкретних умов господарювання. Синтез цих підходів формує фундамент для комплексного управління організацією, що підвищує ефективність роботи підприємства та забезпечує його гнучкість у мінливому ринковому середовищі.

Управлінські рішення запроваджуються через низку взаємопов'язаних функцій. Хоча існує багато наукових методів для їх класифікації, більшість дослідників вирізняють планування, організування, мотивацію, контроль і координацію. Ці функції поєднуються в єдину систему, і вони утворюють інформаційну базу для досягнення цілей, установлених у межах процесу управління.[5]

Процес планування полягає у визначенні пріоритетних напрямів діяльності та розробленні заходів щодо їх реалізації. Це включає прогнозування попиту, формування асортименту, планування закупівель і цінової політики та визначення очікуваних фінансових результатів — тобто всього, що робить роздрібне підприємство. Планування належної якості є основою для ухвалення

відповідних управлінських рішень, а також зменшує рівень невизначеності в функціонуванні компанії.

Наступним аспектом є організація, яка гарантує, що ви зможете виконувати поставлені завдання на практиці. Це охоплює розподіл обов'язків між працівниками, формування організаційної структури, забезпечення відповідними ресурсами та координацію між різними підрозділами. Ефективність використання ресурсів безпосередньо пов'язана з раціональною організацією праці, а також із продуктивністю праці.

Мотивація працівників є важливою умовою досягнення високих результатів. Вона спрямована на те, щоб зацікавити працівників працювати якісно, виконувати роботу належного рівня та досягати поставлених цілей. З цією метою застосовуються як матеріальні стимули, так і будь-які нематеріальні фактори заохочення, що сприяють підвищенню продуктивності праці та поліпшенню якості послуг, що надаються споживачам.[5]

Необхідним елементом управлінського процесу є контроль, який дає змогу оцінити результати діяльності та своєчасно виявити відхилення від запланованих показників. У сфері торгівлі контрольна функція включає дослідження динаміки реалізації товарів, оцінку наявності запасів, вивчення фінансових показників діяльності та рівня задоволеності клієнтів. Дані, отримані в результаті такого аналізу, стають основою для внесення необхідних змін у майбутні управлінські рішення.

Завершальним етапом управлінського процесу є координація, яка виступає фундаментом для злагодженої роботи всіх структурних підрозділів. Її ключова роль полягає у забезпеченні ефективної взаємодії між фахівцями, а також у швидкому й системному вирішенні поточних завдань, що виникають під час функціонування підприємства. Таким чином, координація сприяє досягненню гармонії в робочих процесах та спрямовує зусилля колективу на реалізацію спільних цілей. Функції, представлені в таблиці 1.6, формують цілісну систему, де кожна складова виконує свою специфічну роль

Таблиця 1.6 - Основні функції управління торговельною діяльністю підприємства

Функція	**Характеристика**
Планування	Визначення стратегічних цілей та механізмів їх реалізації.
Організація	Розподіл повноважень, управління ресурсами та оптимізація організаційної структури.
Мотивація	Стимулювання працівників до ефективної роботи
Контроль	Оцінювання результатів діяльності та виявлення відхилень
Координація	Координація діяльності структурних підрозділів та персоналу підприємства.
Регулювання	Адаптація стратегії діяльності до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Ефективність функціонування підприємства та успішне досягнення стратегічних цілей залежать від злагодженої взаємодії всіх цих елементів. Варто пам'ятати, що нехтування будь-якою з функцій або її недооцінка неминуче знижує загальну результативність діяльності та створює перешкоди для прийняття виважених управлінських рішень.

Окрім базових управлінських процесів, підприємства торговельної сфери виконують низку специфічних функцій, зумовлених особливостями логістики та взаємодії зі споживачами. До них належать системне управління закупівлями, стратегічне формування асортиментної політики, оптимізація товарних запасів та впровадження стандартів високої якості обслуговування, що є критично важливими для ефективного функціонування ритейлу. Ключовим аспектом є контроль за товарними запасами. Від того, наскільки вдало це здійснюється, залежить можливість підприємства стабільно задовольняти потреби покупців, уникаючи зайвих витрат на зберігання. Надмірні запаси заморожують обігові кошти, а недостатній асортимент може призвести до втрати клієнтів.

Не менш важливим для ефективності бізнесу є управління товарами. Тут головне завдання – створити пропозицію, яка найкраще задовольнятиме запити конкретної групи споживачів. Грамотне компонування різних груп товарів дозволяє нарощувати обсяги продажів та зміцнювати ринкові позиції компанії.

Процес закупівель виступає невід'ємною частиною функціонування будь-якого торговельного підприємства. Він охоплює такі етапи, як пошук потенційних постачальників, їх ретельний відбір, розробку та підписання угод,

моніторинг дотримання договірних зобов'язань, а також гарантування безперебійного надходження товарно-матеріальних цінностей. Добре налагоджена логістика закупівель сприяє стабільності операційної діяльності компанії та мінімізує потенційні збої в постачанні.

Крім того, важливим аспектом діяльності будь-якої торгової одиниці є якісне обслуговування клієнтів. Саме рівень сервісу безпосередньо визначає ступінь задоволеності покупців, формує їхню прихильність до бренду та впливає на загальне враження від взаємодії з компанією. У зв'язку з цим, актуальні торговельні структуру прикладають максимум зусиль для підвищення кваліфікації своїх працівників та вдосконалення існуючих процедур обслуговування.[1; 3]

Управління маркетинговою діяльністю є фундаментальним аспектом сучасного бізнесу, що забезпечує стратегічну стійкість підприємства. Цей процес охоплює комплекс заходів: від глибокого дослідження ринку та вивчення поведінки споживачів до обґрунтованого ціноутворення та впровадження ефективних інструментів просування продукції. Застосування маркетингових інструментів дозволяє компанії оперативно адаптуватися до динамічних змін попиту, відкривати нові вектори розвитку та зміцнювати свої позиції в умовах ринкової конкуренції.[1; 3]. Для поглибленого вивчення специфіки управління комерційною діяльністю та ключових особливостей торговельних процесів, пропонуємо ознайомитися з даними, систематизованими в таблиці 1.7.

Таблиця 1.7 - Функції управління торговельною діяльністю

Функція	**Зміст**
Управління товарними запасами	Забезпечення та підтримання цільового рівня запасів.
Управління асортиментом	Формування товарної пропозиції відповідно до попиту
Управління закупівлями	Організація постачання та вибір постачальників
Управління збутом	Організація процесу реалізації товару
Управління обслуговуванням споживачів	Забезпечення високого рівня сервісу
Управління маркетинговою діяльністю	Дослідження ринку та просування товарів

Діяльність торговельного підприємства основана на певних принципах, які визначають загальні правила та підходи до прийняття рішень.Ці принципи забезпечують гармонію в роботі всіх його підрозділів, дозволяють ефективно

використовувати ресурси та створюють основу для ефективної роботи підприємства.[5]

Один із основних принципів — це системність.За цим принципом підприємство розглядається як єдине ціле, в якому всі елементи та процеси пов’язані між собою.Тому при прийнятті управлінських рішень потрібно враховувати їх вплив не лише на окремий вид діяльності, а й на загальні результати роботи підприємства.

Важливе значення має принцип комплексності, який полягає в тому, щоб враховувати різні сторони роботи підприємства — економічні, організаційні, фінансові, маркетингові та соціальні.Такий підхід допомагає приймати кращі рішення й забезпечує рівномірний розвиток підприємства.

У змінному ринковому середовищі особливо важливим стає принцип адаптивності.Його сутність в тому, щоб підприємство швидко реагувало на зміни зовнішнього середовища, поведінку покупців, ситуацію з конкурентами та законодавчі норми.Гнучкість у прийнятті рішень дозволяє вчасно змінювати свою діяльність за новими умовами і зберігати стабільність.

Сучасна торгівля зосереджена на потребах покупця, тому особливу увагу заслуговує клієнтоорієнтованість.Найвищий рівень задоволеності клієнтів впливає на репутацію магазину, його продажі та положення на ринку.Саме з цієї причини при формуванні асортименту, організації обслуговування та проведенні маркетингових діяльності мають враховуватися інтереси покупців.[1; 3]

Ефективність полягає в досягненні запланованих показників завдяки оптимальному використанню доступних ресурсів. Дотримання цього принципу веде до зменшення витрат, зростання продуктивності та покращення фінансових результатів.

Ключовим елементом успішного управління є його неперервність. Регулярний моніторинг результатів, аналіз актуального стану та оперативне вирішення виявлених ускладнень забезпечують стабільність функціонування компанії та запобігають значним відхиленням від визначених цілей.[5]

Важливим критерієм сучасного управління залишається принцип наукової обґрунтованості.Він полягає в тому, щоб застосовувати методи аналізу,

прогнозування та планування під час прийняття управлінських рішень, що допомагає зменшити ризики та покращити їх ефективність.Принципи визначають основу роботи підприємства в торгівлі та впливають на те, як менеджери приймають рішення.Якщо дотримувати ці принципи, то робота відбувається краще, ресурси використовуються ефективніше, а цілі досягаються швидше.Виконуючи управлінські функції та дотримуючи основні принципи підприємства, особистість стикається з різними ризиками, які можуть вплинути на результати її роботи.Основні з цих ризиків виникають через зміни в економічній ситуації, зростання конкуренції, зміну потреб споживачів та недоліки в організації окремих бізнес-процесів.

Найпоширенішими є економічні ризики, які виникають через інфляцію, зміну покупної здатності громадян та загальний стан економіки.Вплив таких ризиків може призвести до зменшення попиту на продукцію, зниження обсягів продажів та погіршення фінансових показників підприємства.

Окрему групу утворюють конкурентні ризики.Вони з’являються через появу нових учасників на ринку, зміну цін, які встановлюють конкуренти, або впровадження ними нових форм обслуговування.У таких умовах підприємства змушені постійно вдосконалювати свою роботу та шукати нові способи зберігання конкурентних позицій.[17]

Операційні ризики, пов’язані з управлінням товарними запасами, організацією закупівель, логістикою та роботою персоналу, мають суттєвий вплив на результати діяльності.Помилки в цих областях можуть призвести до перебоїв у постачанні, зростання витрат і зниження задоволеності клієнтів.

Активна цифровізація торгівлі призводить до того, що важливість інформаційних ризиків постійно зростає.Такі ризики пов’язані з захистом даних, роботою інформаційних систем та стабільністю роботи електронних каналів продажу.З цього приводу підприємства все більше звертають увагу на інформаційну безпеку та впровадження сучасних технологічних рішень.[14; 23]

Зменшення шкідливого впливу ризиків потребує постійного спостереження за зовнішнім середовищем, аналізу того, як підприємство виглядає, та швидкого змінення управлінських рішень.Серед важливих

інструментів у цьому процесі – стратегічне планування, яке допомагає підприємству швидше змінюватися під впливом змін на ринку.

Отже, управління торгівлею включає в себе кілька взаємопов'язаних функцій, принципів та методів, які спрямовані на те, щоб підприємство працювало ефективно.Як добре буде виконуватися управління, залежить від здатності своєчасно реагувати на зміни ззовні, правильно використовувати ресурси та підтримувати високий рівень обслуговування покупців.Розглянуті теоретичні положення є основою для подальшого вивчення способів оцінки ефективності торгівельної діяльності підприємства, про що буде говорити наступний підрозділ.

1.3 Методи оцінювання ефективності торговельної діяльності підприємства

В академічних колах досі не сформовано єдиного методологічного підходу до оцінки ефективності торговельної діяльності. Це зумовлено багатогранністю самого поняття “ефективність” та варіативністю стратегічних цілей, що стоять перед суб’єктами господарювання.[2; 5]

Залежно від фокуса дослідження, аналітичний інструментарій може бути спрямований на вивчення різних аспектів функціонування підприємства: від загальних фінансових результатів до оптимізації використання наявних ресурсів, якості окремих бізнес-процесів чи рівня конкурентоспроможності на ринку. Найбільш розповсюджені методики оцінювання, що застосовуються в сучасній практиці, систематизовано на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 – Підходи до оцінювання ефективності торговельної діяльності підприємства

Існує вельми поширений підхід, згідно з яким ефективність оцінюється на підставі досягнутих результатів діяльності. У межах цього підходу розглядаються такі показники, як обсяги продажів, прибуток, рівень рентабельності та динаміка реалізації продукції. Основна перевага полягає в здатності оперативно визначити фінальні результати функціонування компанії. Проте, зосередження уваги виключно на фінансових показниках обмежує можливість повноцінного встановлення ефективності використання наявних ресурсів.[2]

Ресурсний підхід полягає у визначенні того, наскільки ефективно підприємство використовує трудові, матеріальні та фінансові ресурси.Цей підхід допомагає зрозуміти, чи раціонально використовуються можливості підприємства, чи є змога покращити продуктивність праці, швидше використовувати ресорси та знизити витрати.

Комплексний підхід означає поєднання фінансових та нефінансових показників.Під час оцінки враховуються не тільки економічні результати роботи підприємства, але й задоволеність клієнтів, якість обслуговування, ефективність управління та місце підприємства на ринку.Саме такий підхід найкраще відповідає сучасним умовам роботи торгівельних підприємств, бо дозволяє повноцінно зрозуміти результати їхньої діяльності.[5]

Процесний підхід спрямований на аналіз ефективності окремих бізнес-процесів, наприклад, закупівлю товарів, управління запасами, логістику та організацію продажів.Використання цього підходу допомагає знайти проблеми в роботі підприємства та визначити, як їх можна покращити.

Порівняльний підхід, це бенчмаркінг, полягає в порівненні результатів роботи підприємства з показниками конкурентів або середньогалузевими даними.Така аналітика допомагає зрозуміти, на якій позиції підприємство знаходиться на ринку, чого в нього багато, а чого не вистачає, і використовувати досвід тих, хто успішно діє на ринку.[3]

Оцінювання ефективності торгівлі здійснюється за допомогою системи показників, які показують різні сторони роботи підприємства.Серед основних показників — товарооборот, який відображає обсяг продажів та уявляє масштаби діяльності підприємства.Вивчення цього показника допомагає зрозуміти, як розвивається підприємство та як змінюється попит.[2; 24]

В системі оцінки ключову роль відіграють показники прибутковості. Вони відображають фінансові результати роботи компанії та інформують про те, наскільки ефективно використовуються її ресурси. Для досягнення глибшого розуміння, крім абсолютних значень прибутку, застосовують показники рентабельності. Це співвідношення дозволяє порівнювати ефективність різних компаній, незважаючи на різницю в розмірах їх діяльності.

$$R = \frac{\text{П}}{\text{ТО}} \times 100\% \quad (1.1)$$

R – рентабельність торговельної діяльності, %;

П– прибуток підприємства;

ТО– товарооборот.

Показник рентабельності показує, наскільки прибутковою є торгівля та допомагає зрозуміти, наскільки ефективно використовуються ресурси підприємства.

Оцінка продуктивності праці допомагає зрозуміти, як ефективно використовуються трудові ресурси, та виявити можливості для покращення роботи працівників.Для підприємств з торгівлі цей показник дуже важливий, оскільки якість роботи працівників безпосередньо впливає на рівень обслуговування клієнтів та фінальні результати роботи.[5]

Швидкість реалізації товарів та ефективність управління товарними запасами знаходять своє відображення у такому важливому показнику, як оборотність товарних запасів. Раціональний підхід до формування й підтримання товарних запасів дає змогу скоротити витрати обігу та прискорити оборот грошових коштів, водночас забезпечуючи безперебійне задоволення потреб споживачів.[24]

$$K_{\text{об}} = \frac{\text{ТО}}{\text{З}} \quad (1.2)$$

де:

- $К_{об}$– коефіцієнт оборотності товарних запасів;
- ТО– товарооборот;
- $\bar{З}$– середній залишок товарних запасів.

Чим вищим є значення цього показника, тим ефективніше підприємство використовує вкладені у товарні запаси кошти.[24]

У сучасній практиці поряд із традиційними економічними показниками дедалі частіше використовуються сучасні методи оцінювання ефективності. Зокрема, застосовуються ключові показники ефективності (KPI), бенчмаркінг, а також ABC- та XYZ-аналіз, які дають змогу більш глибоко дослідити результати діяльності підприємства, визначити проблемні аспекти його функціонування та підвищити обґрунтованість управлінських рішень.

То ж, оцінка ефективності торговельної діяльності є ключовим елементом системи управління підприємством. Застосування комплексних методик, аналітичних показників та сучасних інструментів аналізу дозволяє об’єктивно оцінити результати функціонування бізнесу, виявити резерви для підвищення продуктивності та визначити стратегічні напрями подальшого розвитку. В умовах посилення конкуренції та динамічних змін ринкового середовища регулярна оцінка ефективності стає критично важливою умовою для забезпечення стабільності підприємства та зміцнення його конкурентних позицій.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «НАДІЯ»

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Надія» та аналіз його внутрішнього середовища

Об’єктом дослідження цієї бакалаврської роботи обрано ТОВ “Надія”-динамічне торговельно-виробниче підприємство, що впевнено утримує лідерські позиції завдяки реалізації високоякісної продукції власного виробництва через розгалужену мережу магазинів “Делікатес”. Заснована у 1990 році, компанія демонструє бездоганну репутацію та вражаючу стабільність, майстерно поєднуючи перевірені часом традиції виробництва з інноваційними стратегіями сучасного менеджменту.[23]

Особливість роботи ТОВ “Надія” полягає в тому, що виробництво та торгівля відбуваються в рамках одного підприємства.Відмінність від інших підприємств, які продають готовий продукт, в тому, що це товариство забезпечує повний процес створення товару: від розробки рецептів та виробництва продукції до продажу його остаточному споживачеві.Така організація дозволяє контролювати якість на кожному етапі, швидко реагувати на зміни в попиті та підтримувати конкурентні переваги на ринку.

Діяльність компанії ґрунтується на принципах відповідальності, звернення до потреб клієнтів та постійного покращення.Місія ТОВ “Надія” — випуск якісної та натуральної продукції, яка відповідає сучасним очікуванням споживачів та сприяє створенню культури здорового харчування.До головних цінностей компанії входять професійний розвиток працівників, підтримка довгострокових партнерств, довіра від клієнтів та соціальна відповідальність перед суспільством.[23]

Значною перевагою компанії є розмаїття напрямків роботи.У складі ТОВ “Надія” є три виробничі підрозділи, кожен з яких спеціалізується на виготовленні певних категорій продукції, що дозволяє створювати широкий вибір товарів для різних груп покупців.

Першим стратегічним напрямом діяльності компанії є “Дім м'ясних делікатесів”[22; 23], що спеціалізується на виготовленні високоякісних ковбасних виробів та м'ясної продукції.

Асортиментний ряд бренду охоплює широкий спектр виробів: від варених, напівкопчених і сирокопчених ковбас до унікальних фірмових делікатесів. Виробничий процес базується на використанні виключно натуральної сировини, а технологічні підходи поєднують перевірені часом традиційні рецептури з сучасними методами обробки, що дозволяє досягти оптимального балансу смаку та якості.

Другим виробничим підрозділом є “Кондитерський Дім”[22; 23], який займається виробництвом кондитерських виробів.Підприємство пропонує різноманітну продукцію, серед якої — макаруни, тістечка, печиво, булочні вироби, торти, пляцки, короваї та хлібобулочні продукти. Виробництво морозива є окремим напрямом, а морозиво виготовляється під власною торговою маркою “NADIYA GELATO”.

Третім напрямком є “Кулінарний Дім”[22; 23], де виробляють кулінарну продукцію та заморожені напівфабрикати. У ньому виготовляють вареники, пельмені, котлети, фрикадельки, голубці та млинці з різними начинками. Також у цьому підрозділі виготовляють варення, конфітюри та сиропи, використовуючи натуральні інгредієнти.

Підприємство постійно працює над тим, щоб розширити вибір продуктів та ввести нові напрями роботи.Одним з таких напрямів стало створення власного косметичного бренду “Ukrainian Rose”[22]. За допомогою цієї торгової марки виготовляють олійки для губ, засоби для захисту від сонця, комплекси для очищення та зволоження шкіри, сироватки, маски для обличчя та волосся, скраби, крем-батери та аромасвічки. Розробка цього напряму показує, що підприємство здатне підстраюватися під сучасні потреби споживачів та розширювати свій комерційний спектр.

Для наочності основні напрями діяльності ТОВ “Надія” доцільно подати у вигляді рисунка 2.1.



Рисунок 2.1 – Основні напрями діяльності ТОВ “Надія”

Важливою частиною роботи підприємства є добре організована система збуту. Продукція реалізовується через власну мережу фірмових магазинів “Делікатес”, яка має три торгові точки. Головний магазин знаходиться на першому поверсі готелю “Надія”, що зручно для мешканців міста та гостей готельного комплексу.[22]

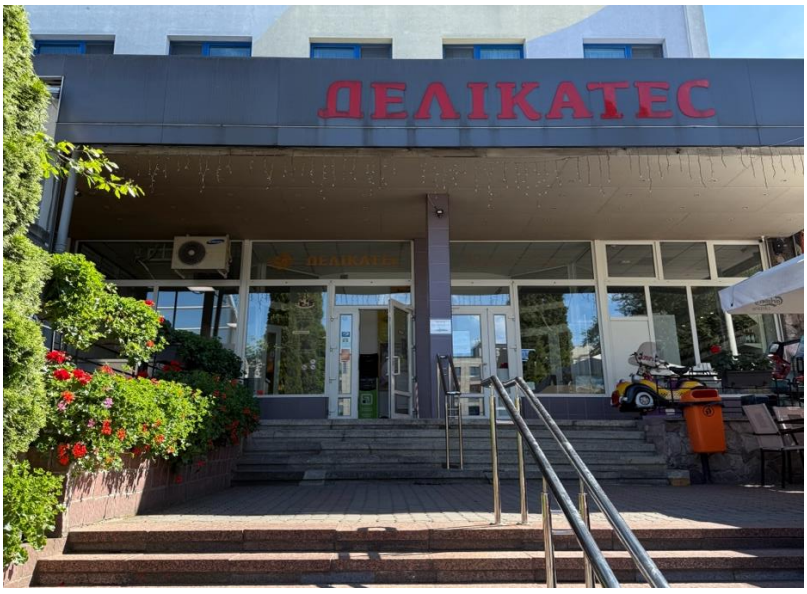


Рисунок 2.2 – Фірмовий магазин торговельної мережі “Делікатес”

Поряд з продуктами власного виробництва в мережі “Делікатес” продаються окремі товари з інших країн. Це допомагає збільшити вибір товарів, задовольняти різноманітні бажання покупців та створити повну номенклатуру.Комбінування продуктів вітчизняного виробництва та імпортних товарів збільшує інтерес покупців до магазину та підвищує їх задоволення.

У процесі організації торговельного простору застосовуються різні способи викладки товарів. Найчастіше використовується викладка за товарними групами, що дозволяє правильно розмістити продукцію згідно з її призначенням. Також застосовуються вертикальна та горизонтальна викладки, розміщення товарів у акціях, а також викладка супутньої продукції, яка сприяє здійсненню додаткових покупок та збільшенню ефективності продажів.[24; 25]



Рисунок 2.3 - Зразок розміщення та викладки товарів у торговельній залі магазину “Делікатес”.

Поряд зі звичайними способами продажу підприємство використовує сучасні електронні засоби торгівлі. Зокрема, продукція продається через сайт delikates.ua що дозволяє розширювати територію збуту та забезпечувати доступ до товарів для більшої кількості покупців. Окремі категорії продукції також доступні у готелі “Надія” та “Nadiya Palace”.[14; 22]

Кадровий потенціал також відіграє визначну роль у внутрішньому середовищі ТОВ “Надія”. На момент проведення аналізу, загальна кількість працівників компанії складає 129 осіб. Саме людські ресурси гарантують безперервність виробничих та торгових операцій, підтримують високу якість обслуговування клієнтів та допомагають досягати стратегічних завдань компанії. Компетентне управління персоналом є ключовим фактором для стабільної роботи та майбутнього зростання підприємства.

Співробітники, що працюють у торговельній мережі “Делікатес”, прямо спілкуються з клієнтами, формуючи їхнє уявлення про компанію та її якість обслуговування. Саме від їхньої кваліфікації, вміння налагоджувати контакт та розуміння запитів покупців, залежить наскільки задоволені будуть клієнти та чи стануть вони постійними покупцями. Тому компанія активно займається підбором персоналу, його навчанням та забезпеченням високих стандартів обслуговування.[5]

Для дослідження потреб покупців магазини “Делікатес” активно використовують такий дієвий метод, як ведення книги відгуків та пропозицій. У ній продавці записують побажання клієнтів стосовно продукції, якої наразі немає в продажу, але на яку є попит. Аналізуючи ці записи, можна оперативно реагувати на зміни в смаках споживачів, приймати рішення про розширення асортименту та покращувати загальне враження покупців від магазинів.

Запровадження книги побажань у мережі “Делікатес” демонструє її зосередженість на клієнті та бажання долучати справжні потреби покупців до розробки асортименту. На відміну від стандартних маркетингових аналізів, цей метод надає можливість отримати прямі відгуки від відвідувачів магазинів та оперативно адаптуватися до динаміки споживчого запиту.[1; 3]

Дослідження внутрішнього стану ТОВ “Надія” виявило низку аспектів, що сприяють успіху компанії. Перш за все, це потужна виробнича база та можливість здійснювати ретельний контроль якості на всіх стадіях – від виробництва до продажу. Вагомою перевагою також є різноманітність асортименту, який включає м'ясні, кондитерські та кулінарні вироби, напівфабрикати, а також варення, сиропи, косметику власного виробництва, доповнені імпортними товарами.

Крім того, до належних переваг компанії можна зарахувати ефективне використання різноманітних каналів продажів. Синергія традиційних магазинів мережі “Делікатес”, продажів через онлайн-платформу delikates.ua та ексклюзивні пропозиції у готельних комплексах забезпечує ширше охоплення цільової аудиторії та підвищує зручність для клієнтів.[14; 22]

Важливою конкурентною перевагою ТОВ “Надія” є багаторічний досвід роботи на ринку, розвиток власних торгових марок та здатність швидко адаптуватися до змін у смаках споживачів.Постійне оновлення асортименту, впровадження нових товарних напрямів та врахування побажань покупців створюють умови для підсилення ринкового становища компанії.

При цьому виробництво діє під впливом кількох проблем.Серед них — необхідність постійно оновлювати розмірки товарів, зростання числа конкуентів на ринку харчових продуктів, зміна смаків покупців та залежність від доходів громадян.Крім того, збереження високого рівня якості товарів та послуг потребує багато організаційних та фінансових зусиль.[4; 5]

Таким чином, огляд внутрішніх чинників показує, що ТОВ “Надія” – це сучасна компанія, яка займається як виробництвом, так і продажем власних товарів через мережу магазинів “Делікатес”. Підприємство має налагоджену збутову логістику, кваліфікований персонал, різноманітний асортимент та фокусується на потребах клієнтів, слугує міцним фундаментом для його конкурентних переваг та майбутнього зростання. Водночас, гнучкість у реагуванні на внутрішні проблеми та постійне покращення управлінських процесів є ключовими для стабільної роботи організації. Аналіз внутрішніх умов стає відправною точкою для детальнішого вивчення зовнішніх факторів, що впливають на діяльність магазинів “Делікатес”.

2.2. Аналіз зовнішнього середовища ТОВ “Надія”

Фактори зовнішнього середовища , в якому функціонує підприємство суттєво впливають на об'єктивність та ефективність управління комерційною діяльністю . Середовище створює умови для ведення бізнесу , визначає рівень конкуренції , впливає на поведінку споживачів та створює умови для виникнення як нових можливостей , так і потенційних загроз . Тому його аналіз є важливим компонентом у дослідженні діяльності мережі магазинів “Делікатес”.

Мережа магазинів “Делікатес”, яка здійснює реалізацію продукції власного виробництва ТОВ “Надія”, функціонує в умовах динамічного ринкового середовища. На її діяльність впливають економічні, політико-правові,

соціальні та технологічні чинники, які потребують постійного моніторингу та врахування під час прийняття управлінських рішень.[22; 23]

Економічний стан країни є одним із основних факторів. Торговельні підприємства були змушені змінити свою роботу через зростання ціни на сировину та енергію, а також зниження купівельної ефективності населення. Це відбувається в політиці перегляду асортименту , оптимізації витрат і підтримці балансу між якими товарами та їх ціною доступністю для клієнтів мережі магазинів “Делікатес” . З іншого боку, орієнтація на продукцію власного виробництва дозволяє компаніям певною мірою контролювати собівартість окремих товарних груп і, одночасно, залишатися конкурентоспроможними.

Політико-правові елементи мають значний вплив на діяльність мережі. Запуск харчових продуктів розроблений відповідно до чинного законодавства України щодо якості та безпеки харчових продуктів, санітарно-гігієнічних норм, правил торгівлі та захисту прав споживачів. Крім того, на витрати підприємства та особливості організації торговельних процесів можуть бути внесені зміни в податковому законодавстві, державному регулюванні підприємницької діяльності та умов ведення бізнесу. Зміна споживчих уподобань населення є одним із соціальних факторів, які особливо важливі. Покупці сучасного часу все більше звертають увагу на якість, натуральність, склад і походження товару. Зростає запит на локальні бренди, крафтові товари та продукти, виготовлені з натуральних інгредієнтів. Крім того, готові страви та напівфабрикати збільшуються через прискорений темп життя, що додатково попити. Важливою частиною асортименту мережі магазинів “Делікатес” є продукція власного виробництва , яка відповідає зазначеним запитам клієнтів , такі тенденції надають їй додаткові можливості для розвитку.

Сьогодні технологія є важливою для бізнесу.Магазин “Делікатес” є чудовим прикладом такого підходу.Вони хочуть значно збільшити свій круг покупців, запустивши власний інтернет-магазин (delikates.ua) і дозволити покупцям робити замовлення онлайн.Також вони хотіли б більше використовувати соціальні мережі, щоб створити більш тісний і довірчий зв'язок

із клієнтами.За допомогою активної реклами в соціальних мережах вони можуть покращити свої послуги та зробити зв'язок з покупцями більш тісним і довірчим.

Важливе значення в аналізі зовнішнього середовища має дослідження споживачів, оскільки саме вони створюють попит та визначають напрями розвитку торговельного підприємства. Зрозуміння потреб і очікувань покупців дозволяє швидко адаптувати асортимент, підвищити рівень обслуговування та зберігати конкурентоспроможність мережі магазинів “Делікатес”.[1;3]

Основні покупці мережі “Делікатес” — мешканці міста Івано-Франківська та прилеглих місць. Багато з них — сім'ї з середнім або вище середньим доходом, які обережно ставляться до якості продуктів та ціну на їх натуральність. Для цих покупців важливо, щоб товари мали добрий смак, були безпечні, їх склад був зрозумілим, а виробник мав добру репутацію.[22]

Окрему категорію споживачів складають люди, які свідомо віддають перевагу продукції локальних виробників, прагнучи підтримувати вітчизняні бренди. Оскільки значна частина асортименту мережі “Делікатес” виготовляється компанією “Надія”, це створює вагомі передумови для формування високого рівня довіри серед покупців та розвитку з ними тривалих партнерських відносин.



Рисунок 2.4 - Викладка продукції власного виробництва в торговому залі магазину “Делікатес”

Зміна способу життя людей впливає на те, що вони їдять. Оскільки багато людей зайняті й у них мало вільного часу, популярність набувають готові кулінарні страви та напівфабрикати, які швидко приготувати. Тому в мережі

постійно зростає попит на вареники, пельмені, голубці, млинці та інші кулінарні вироби, які виготовляють самі.[21; 22]. За спостереженнями працівників магазину, покупці найбільше обирають м'ясні делікатеси, кондитерські вироби та кулінарні товари.Серед них популярні окремі продукти із імпортного виробництва, які не завжди можна знайти в інших магазинах міста.Такий асортимент допомагає магазину “Делікатес” залучати нових клієнтів і відповідати різноманітним потребам покупців. Ефективна організація викладки продукції у торговельному залі є одним із ключових інструментів підвищення привабливості товарної пропозиції (рис. 2.5).



Рисунок 2.5 - Оформлення вітрин та розміщення товарів у залі магазину “Делікатес”.

Окрема група клієнтів — це гості готельних комплексів “Надія” та “Nadiya Palace”. Вони можуть ознайомитися з продукцією підприємства та купити її під час відвідати готель. Це допомагає збільшити впізнаваність бренду та розширити список покупців.

Конкурентне середовище виступає ключовим чинником зовнішнього впливу для мережі магазинів “Делікатес”. Значна інтенсивність боротьби на ринку продуктів харчування змушує компанію не припиняти удосконалювати свій товарний ряд, забезпечувати високу якість обслуговування і знаходити неординарні підходи до задоволення запитів споживачів. Характерною рисою

роботи “Делікатесу” є глибока диверсифікація пропозиції, що охоплює багато товарних ніш, кожна з яких має своїх специфічних суперників.[17] Основними конкурентами мережі магазинів “Делікатес” у сегменті м’ясних делікатесів є “Рибак”, “Стефайно” та “Раківчик”, популярність яких зумовлена їхньою вузькою спеціалізацією. Натомість ключовими перевагами “Делікатесу” є власне виробництво, використання натуральної сировини, широкий асортимент ковбасних виробів, а також вдале поєднання традиційних рецептур із сучасними технологіями.

На ринку кондитерських виробів основними конкурентами є локальні кондитерські та кав’ярні, як-от “Делікація”, “Профітроль” та “Вацак”, що мають сталу репутацію та широкий вибір десертів. Водночас мережа “Делікатес” успішно конкурує завдяки розмаїттю асортименту: від макарунів, тістечок та тортів до пляцків, короваїв і свіжої випічки. Вагомими перевагами мережі також є власна торгова марка морозива NADIYA GELATO та зручність придбання кондитерських виробів одночасно з іншими товарами щоденного вжитку.[22]

У ніші кулінарної продукції та напівфабрикатів ключовими гравцями ринку є мережі “Галя Балувана” та “Тато Може”, а також заклади громадського харчування, як-от їдальні “Пегас” і “Баскервіль”. Динамічний темп сучасного життя зумовлює стале зростання попиту на готові рішення у сфері харчування, оскільки споживачі дедалі частіше надають пріоритет оптимізації власного часу. У цьому конкурентному середовищі мережа “Делікатес” вибудовує свою стратегічну перевагу шляхом впровадження домашніх рецептур, розширення асортименту та суворого контролю якості, що є основою формування лояльності клієнтів.

Окремим напрямом діяльності є реалізація імпортних товарів, які доповнюють основний асортимент магазину. У цьому сегменті одним із конкурентів виступає магазин GoodFoods, що спеціалізується на продажі продукції закордонного виробництва. Наявність імпортних товарів у мережі “Делікатес” дозволяє задовольняти різноманітні потреби покупців та формувати комплексну товарну пропозицію, поєднуючи локальну продукцію з товарами іноземного походження.

Перспективним напрямом розвитку ТОВ “Надія” є реалізація косметичної продукції під власною торговою маркою “Ukrainian Rose”. У даному сегменті конкурентом виступає український бренд натуральної косметики “Mr.Scrubber”, який є відомим на національному ринку. Водночас “Ukrainian Rose” має власні конкурентні переваги, серед яких використання натуральних компонентів, локальне виробництво та унікальність асортименту, що дозволяє формувати індивідуальну ринкову позицію.[22]. Таким чином, проведений аналіз конкурентного середовища свідчить, що мережа магазинів “Делікатес” функціонує в умовах високої конкуренції практично в усіх товарних сегментах. Проте наявність власного виробництва, широкий асортимент продукції, використання декількох каналів збуту та орієнтація на потреби споживачів забезпечують підприємству конкурентні переваги та створюють передумови для подальшого розвитку.

Таблиця 2.1 – PEST-аналіз зовнішнього середовища мережі магазинів “Делікатес”

Фактор	**Характеристика впливу на діяльність мережі “Делікатес”**
Політико-правові	Забезпечення відповідності вимогам законодавства у сфері безпечності та якості харчових продуктів; адаптація до змін у податковому законодавстві; дотримання норм державного регулювання торговельної діяльності, а також виконання санітарно-гігієнічних вимог і стандартів захисту прав споживачів.
Економічні	Інфляційні процеси, коливання купівельної спроможності населення, зростання вартості сировини та енергоносіїв, а також вплив загальної макроекономічної ситуації на показники обсягів реалізації.
Соціальні	Зростання попиту на натуральну та крафтову продукцію; фокус споживачів на якості та безпечності товарів; підтримка вітчизняних виробників; трансформація споживчих уподобань та способу життя населення.
Технологічні	Розвиток сектору електронної комерції; оптимізація діяльності інтернет-магазину delikates.ua; впровадження стратегій просування продукції в соціальних мережах; удосконалення технологій клієнтського сервісу та інструментів цифрової комунікації.

За результатами проведеного PEST-аналізу вдалося систематизувати ключові елементи зовнішнього середовища, які справляють безпосередній вплив на функціонування мережі магазинів “Делікатес”. Найбільшою мірою на діяльність впливають економічні та соціальні аспекти. З огляду на економічну

нестійкість та коливання купівельної спроможності громадян, компанії необхідно демонструвати еластичність у розробці стратегій ціноутворення та вибору асортименту. Водночас, актуальні соціальні зрушення, такі як зростання інтересу до продуктів природного походження, місцевої продукції та напівфабрикатів, надають вагомі підстави для розширення присутності торгової мережі.[4; 5]

Значну роль відіграють також технологічні досягнення, які відкривають перспективи для покращення комунікації зі споживачами та оптимізації операційної діяльності. Відповідність встановленим політико-правовим нормам, у свою чергу, гарантує законність усіх бізнес-процесів та сприяє формуванню міцних взаємовідносин з клієнтами.

За результатами проведеного аналізу зовнішнього оточення мережі магазинів “Делікатес” з’ясовано, що на її роботу впливає комплекс взаємопов'язаних чинників: економічних, політико-правових, соціальних, технологічних та конкурентних. Виявлено, що компанія працює в умовах жорсткої конкуренції. Однак, завдяки асортименту товарів власного виробництва, фокусу на високій якості, різноманітності пропозицій та застосуванню передових методів реалізації, “Делікатес” здобуває міцні конкурентні переваги.

Вивчення споживчих уподобань продемонструвало, що головними напрямками розвитку ринку є посилення вимог до якості товарів, підтримка місцевих виробників і збільшення популярності готових кулінарних рішень. Усвідомлення та врахування цих тенденцій дає змогу мережі “Делікатес” оперативно реагувати на ринкові зміни та узгоджувати свою діяльність із запитами покупців.

2.3. Оцінка ефективності управління торговельною діяльністю

Аналіз ефективності управління комерційною діяльністю – це ключовий етап будь-якого дослідження. Він дозволяє зрозуміти, наскільки вдало підприємство використовує свої ресурси, де знаходяться його переваги та

недоліки, а також куди слід рухатися далі. В умовах жорсткої конкуренції саме вміле управління комерційною діяльністю допомагає компанії швидко адаптуватися до змін, зберігати вірність клієнтів та посилювати свої позиції на ринку.[15; 20; 23]

Зважаючи на те, що мережа магазинів "Делікатес" є частиною ТОВ "Надія", оцінку її управління слід проводити, спираючись на загальні фінансово-економічні показники всієї компанії. Це дозволить об'єктивно визначити успішність господарських операцій та ефективність рішень, прийнятих керівництвом.

Для оцінювання ефективності управління торговельною діяльністю мережі магазинів "Делікатес" доцільно проаналізувати основні фінансово-економічні показники ТОВ "Надія" у динаміці за 2022–2025 роки. Такий підхід дозволяє визначити тенденції розвитку підприємства, оцінити результативність управлінських рішень та ефективність використання наявних ресурсів.

Таблиця 2.2 – Основні показники діяльності ТОВ "Надія" за 2022-2025 рр.

Показник	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**
Дохід, тис.грн	79024,7	89579,6	109020,9	140089,3
Чистий прибуток, тис.грн	1439,3	267,2	3992,3	3245,1
Рентабельність, %	1,82	0,30	3,66	2,32
Активи, тис. грн	25852,2	30952	39185,9	36922
Зобов'язання, тис. грн	8501,1	13302,2	17480,1	12525,1
Кількість працівників, осіб	124	120	131	129
Дохід на одного працівника, грн	637296	746497	832221	1085964

Джерело: [26]

Аналіз основних фінансових показників ТОВ "Надія" за 2022–2025 роки демонструє стійку тенденцію до економічного зростання підприємства. Протягом звітного періоду спостерігається динамічне збільшення доходу: з 79024,7 тис. грн у 2022 році до 140089,3 тис. грн у 2025 році. Варто зазначити, що подібна позитивна динаміка є ключовим індикатором успішного масштабування бізнесу, свідчить про ефективне нарощування обсягів реалізації продукції та підтверджує зміцнення конкурентних позицій компанії в умовах сучасного ринку.

Динаміка чистого прибутку підприємства протягом досліджуваного періоду була нестабільною. Після зниження показника з 1439,3 тис. грн у 2022 році до 267,2 тис. грн у 2023 році, у 2024 році було зафіксовано пікове значення — 3992,3 тис. грн. У 2025 році прибуток склав 3245,1 тис. грн, що підтверджує стабільну прибутковість бізнесу.

Результати аналізу фінансово-господарської діяльності свідчать про позитивну динаміку та зміцнення економічних позицій компанії на ринку. Показник рентабельності зазнав помітних коливань: досягнувши мінімуму у 2023 році (0,3 %), він зріс до 3,66 % у 2024 році та утримується на рівні 2,32 % у 2025 році, що вказує на сталу операційну ефективність.

Значним показником прогресу є також зростання продуктивності праці. Збільшення доходу на одного працівника з 637,3 тис. грн у 2022 році до 1086,0 тис. грн у 2025 році свідчить про ефективне використання людських ресурсів та оптимізацію внутрішніх процесів.

З метою глибшого аналізу стійкості цих трендів та прогнозування подальшої діяльності доцільно розглянути результати ТОВ “Надія” за перший квартал 2026 року (табл 2.3). Це дасть змогу оцінити поточну якість менеджменту в умовах мінливого ринкового середовища.

Таблиця 2.3 – Основні показники діяльності ТОВ “Надія” за перший квартал 2026 року

Показник	**Значення**
Дохід, тис. грн	40261,2
Чистий прибуток, тис.грн	1268,9
Активи, тис. грн	40575,5
Зобов’язання, тис. грн	14909,7
Кількість працівників, осіб	129

Джерело: [26]

Розглянувши фінансову звітність ТОВ “Надія” за перший квартал 2026 року, можна дійти певних висновків щодо стійкості діяльності компанії та результативності її операцій.Отримання доходу у розмірі 40261,2 тис. грн та чистого прибутку 1268,9 тис. грн є свідченням раціонального управління господарськими процесами, що дозволяє компанії зберігати прибутковість попри вплив зовнішніх ринкових факторів.[23]

Ресурсна база підприємства, виражена у вартості активів 40575,5 тис. грн, створює необхідний фундамент для інвестицій у майбутній розвиток. Стабільний кадровий склад, який налічує 129 фахівців, вказує на ефективну стратегію управління людськими ресурсами, що є критично важливим чинником для підтримки сталості бізнес-процесів.

Таким чином, наведені показники демонструють збалансовану фінансову модель ТОВ “Надія”. Для аналітиків та менеджерів ці дані є підтвердженням високої ефективності використання наявних активів та обґрунтованою основою для подальшого оптимізування діяльності торговельної мережі “Делікатес”.

Ефективне керування комерційною діяльністю неможливе без розробки й підтримання оптимальної асортиментної стратегії. Асортимент, що пропонується мережею “Делікатес”, включає товари з різноманітних категорій, що дає змогу задовольняти численні запити покупців і зменшувати потенційні втрати від коливань попиту на окремі групи позицій.[2; 25]

До асортименту мережі віднесено: відбірні м’ясні вироби, солодкі товари, готові страви, заморожені напівфабрикати, домашні джеми та сиропи, імпортні позиції, а також ексклюзивні товари під власними брендами, серед яких — косметична лінійка “Ukrainian Rose”. Така широта вибору не тільки зміцнює позиції компанії на ринку, але й приваблює найрізноманітніших покупців.

Спритність компанії у пристосуванні до змін у смаках споживачів є показником ефективності управління асортиментом. Ініціювання випуску нових продуктів, адаптація до сезонних трендів та розширення портфеля власних брендів демонструють гнучкість у процесі формування товарної пропозиції. Безпосередній зворотний зв’язок від споживачів слугує фундаментальним інструментом, що дозволяє керівникам приймати стратегічно виважені та обґрунтовані рішення для розвитку бізнесу.

Для дослідження споживчих переваг одним із дієвих методів є ведення так званого “зошита побажань”. На основі записів персоналу магазинів про коментарі відвідувачів щодо продуктів, які наразі не представлені, але мають потенційний попит, можна оперативно реагувати. Оцінка цих даних дає змогу вчасно ідентифікувати актуальні запити споживачів, оптимізувати стратегію

управління асортиментом та покращити загальний рівень задоволеності клієнтів. Компанія ефективно впроваджує новітні маркетингові методи для встановлення зв'язку з клієнтами. Торгова мережа «Делікатес» активно функціонує у соціальних мережах, публікуючи деталі щодо нових надходжень, спеціальних пропозицій та сезонних товарів. Наявність веб-сайту компанії та онлайн-магазину гарантує легкий доступ до відомостей про товари, одночасно надаючи зручні шляхи для здійснення покупок.

Для узагальнення результатів проведеного дослідження та здійснення комплексної оцінки ефективності управління торговельною діяльністю мережі магазинів “Делікатес” найбільш доцільним є використання методу SWOT-аналізу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз торгівельної мережі магазинів “Делікатес”

Сильні сторони (Strengths)	**Слабкі сторони(Weaknesses)**
-Власне виробництво продукції -Широкий асортимент товарів -Поєднання локальної та імпортованої продукції -Відомість бренду “Надія” на місцевому ринку -Наявність інтернет-магазину та активне ведення соціальних мереж -Клієнтоорієнтований підхід та використання зошита побажань покупців	-Висока залежність від купівельної спроможності населення -Обмежені Продовження таблиці 2.4 к -Необхідність постійного оновлення асортименту -Значні витрати на підтримання якості продукції -Висока чутливість до змін цін на сировину -Обмежені можливості масштабування порівняно з національними мережами
Можливості(Opportunities)	**Загрози(Threats)**
-Зростання пориту на локальну та крафтову продукцію -Розширення онлайн-продажів -Залучення нових категорій споживачів -Розширення асортименту власних торгових марок -Використання сучасних маркетингових інструментів -Подальший розвиток бренду Ukrainian Rose	-Посилення конкуренції на ринку -Інфляційі процеси та економічна нестабільність -Зниження купівкльної спроможності населення -Зростання цін на сировину та нергоносії -Зміна споживчих уподобань -Посилення державного регулювання та зміни законодавства

Цей інструмент стратегічного планування дає змогу систематизувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також об’єктивно визначити зовнішні можливості та загрози, що істотно впливають на перспективи його подальшого розвитку.

Спираючись на проведене дослідження, можливо окреслити ключові вектори для оптимізації управління комерційною діяльністю мережі “Делікатес”. На першому місці стоїть необхідність подальшого розвитку політики формування асортименту. Це означає регулярне оновлення товарного ряду, узгоджуючи його зі змінами у споживацьких запитах, а також розширення лінійки товарів власного виробництва.[5]

Не менш значущим є аспект більш інтенсивного впровадження цифрових інструментів. Розширення функціоналу онлайн-магазину, покращення рівня взаємодії в соціальних мережах та застосування передових методів цифрового просування допоможуть залучити нову аудиторію та посилити прихильність існуючих клієнтів. Важливим кроком є також покращення механізмів дослідження потреб покупців. Окрім ведення журналу побажань клієнтів, компанії доцільно запровадити цифрові анкетування, моніторинг коментарів у соціальних мережах та застосовувати електронні засоби для збору даних про запити споживачів. Такий підхід надасть змогу швидше адаптуватися до змін на ринку та ухвалювати виважені управлінські рішення.

Отже, мережа торгових точок “Делікатес” демонструє високий рівень ефективності у веденні торговельного бізнесу. Власні виробничі потужності, різноманітний товарний ряд, налагоджена логістична мережа та орієнтація на клієнта надають компанії значні переваги над конкурентами. Водночас подальша оптимізація системи управління, масштабування застосування цифрових інструментів взаємодії та систематичний аналіз споживчих уподобань стануть підґрунтям для зміцнення ринкових позицій і забезпечення сталого розвитку. процвітання.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ “НАДІЯ”

3.1 Напрями та можливі шляхи удосконалення управління торговельною діяльністю

Результати, отримані в попередньому розділі під час дослідження роботи ТОВ “Надія” й мережі магазинів “Делікатес”, підтверджують стабільне положення компанії на ринку регіону та її значні перспективи для зростання. Серед ключових переваг компанії слід відзначити: власне виробництво, великий вибір товарів, добре сформований імідж серед покупців, наявність власної служби доставки та ефективну взаємодію з клієнтами через соціальні мережі. Проте, зважаючи на сучасні тренди в роздрібній торгівлі, компанії необхідно невпинно вдосконалювати методи управління, шукати нові шляхи спілкування з клієнтами та впроваджувати інноваційні підходи.[22; 23; 26]

Згідно з результатами аналізу, було виділено кілька стратегічних кроків, які, успішно покращать ефективність комерційної діяльності ТОВ “Надія”, підвищать його конкурентоспроможність і гарантуватимуть постійне зростання в майбутньому.[5]

Насамперед, необхідним є удосконалення асортиментної стратегії компанії. Хоча мережа магазинів “Делікатес” вже має значний вибір товарів власного виготовлення, певні категорії потребують подальшого розширення. Йдеться, зокрема, про хлібобулочні вироби. Хліб, як продукт першої необхідності, є невід'ємною частиною купівельного кошика переважної більшості споживачів. Відтак, багатий асортимент хлібобулочної продукції стає ключовим елементом для здобуття переваг на ринку торговельної організації.

З огляду на сучасні тенденції здорового способу життя та зростання попиту на якісну крафтову продукцію, стратегічно важливим кроком є диверсифікація асортименту хлібобулочних виробів. Розширення лінійки завдяки впровадженню цільнозернового, бездріжджового та житнього хліба, а також виробів із додаванням насіння та злаків, дозволяє не лише збагатити раціон споживачів корисними нутрієнтами, а й задовольнити специфічні запити аудиторії. Популяризація ремісничих технік випікання та вишуканих позицій,

як-от багети, сприяє залученню нових клієнтів, підвищенню лояльності до бренду та оптимізації економічних показників власного виробництва.[21]

Наступний ключовий крок у вдосконаленні — це запровадження системи заохочення для постійних клієнтів магазинів торгової мережі “Делікатес”. У нинішній конкурентній боротьбі підприємствам вже не достатньо лише приваблювати нових покупців. Набагато вагомішим завданням стає побудувати міцні, довготривалі стосунки із тими, хто вже робить покупки. Не секрет, що зберегти лояльність наявного клієнта обходиться дешевше, ніж знайти і залучити нового. До того ж, постійні покупці купують частіше, забезпечуючи стабільний потік до прибутку компанії.[8; 10]

Впровадження програми лояльності сприятиме стимулюванню повторних придбань, покращенню рівня задоволеності клієнтів та збору цінних даних про їхні вподобання та покупки. Ця програма може включати накопичення бонусних балів за кожну здійснену покупку, надання можливості використовувати ці бали для часткової оплати майбутніх замовлень, а також пропозицію ексклюзивних бонусів до дня народження клієнта та спеціальних акцій на товари власного виробництва. Крім того, система лояльності допоможе сформувати ядро постійних клієнтів та розробити для них індивідуалізовані маркетингові пропозиції.[10; 11]

Однією з найбільш прогресивних ініціатив є впровадження QR-кодів для забезпечення споживачів детальною інформацією про товари власного виробництва.Нинішній клієнт бажає глибше занурюватися в інформацію про те, що він придбає, приділяючи особливу увагу інгредієнтам, джерелу походження та процесам створення. Розміщення QR-кодів поруч із м’ясними делікатесами, цукерками, джемами, сиропами, випічкою та косметикою “Ukrainian Rose” надасть змогу споживачам оперативно ознайомитися з доповненими відомостями, просто відсканувавши код за допомогою мобільного пристрою.

Завдяки цьому покупці матимуть змогу детально вивчити компоненти продукту, його поживні характеристики, поради стосовно зберігання та вживання, а також дізнатися про шлях створення окремих видів товарів, і навіть отримати ширше уявлення про діяльність компанії. Запровадження QR-

кодування стимулюватиме зростання довіри до торгової марки, формуватиме сприятливе враження про неї та сприятиме просуванню товарів, вироблених самостійно.[11]

З метою подальшого вдосконалення діяльності пропонується впровадити випуск щотижневих інформаційно-рекламних друкованих видань.Завдяки таким буклетам стане можливим значно краще доносити до споживачів відомості про актуальні акції, появу нових товарів в асортименті та сезонні пропозиції.

Зміст цих брошур може охоплювати:

- вигідні пропозиції, що діють протягом тижня.
- зменшення цін на певні категорії товарів власного виготовлення.
- деталі щодо оформлення святкових замовлень.

Поради та рекомендації щодо правильної вибору товарів. Особливу увагу слід приділити популяризації продукції власного виробництва, оскільки не всі покупці знають про весь асортимент товарів, які виготовляє ТОВ “Надія”. Поширення друкованих буклетів у торговельних залах та їхніх електронних версій через соціальні мережі сприятиме підвищенню поінформованості споживачів про асортимент товарів і стимулюватиме здійснення імпульсних покупок.

Екологічна відповідальність бізнесу є невід’ємною складовою сучасних торговельних процесів. Саме тому доцільно впровадити використання екопакетів із логотипом мережі “Делікатес”, а також багаторазових сумок із фірмовою символікою. Таке рішення не лише відповідає принципам сталого розвитку, а й стає ефективним маркетинговим інструментом, що підвищує впізнаваність бренду та зміцнює репутацію компанії як соціально відповідальної організації в очах споживачів.

Удосконалення системи торговельного обслуговування клієнтів потребує особливої уваги. Аналіз показав, що чинна система в мережі магазинів “Делікатес” має специфічні риси, зумовлені зонуванням торговельного простору на окремі відділи. Попри те, що такий підхід продиктований особливостями реалізації різних категорій товарів, доцільно шукати шляхи для підвищення

зручності процесу покупок, його оптимізації, скорочення часу на обслуговування та загального покращення сервісу.

Підсумовуючи, ключові вектори нарощування продуктивності комерційної діяльності компанії “Надія” включають: витончення стратегії формування товарного асортименту, запровадження схем заохочення постійних клієнтів, задіяння передових цифрових медіумів для комунікації з аудиторією, посилення рекламної активності, інтеграція екологічних аспектів у маркетингову стратегію бренду та покращення стандартів обслуговування у точках продажу. Впровадження окреслених ініціатив не тільки посилить конкурентоспроможність супермаркетів “Делікатес”, але й зробить їхніх покупців більш задоволеними, а також забезпечить стійке зростання компанії в майбутньому.[5; 7]

3.2 Обґрунтування рішення щодо удосконалення управління торговельною діяльністю

В епоху стрімкого розвитку роздрібної торгівлі постійно зростає актуальність інструментів, що допомагають будувати міцні стосунки з клієнтами. Зростання конкуренції, трансформація смаків споживачів та підвищення очікувань клієнтів стосовно сервісу змушують компанії впроваджувати інноваційні стратегії для залучення та утримання покупців, а також для заохочення їх до повторних покупок. У цьому контексті програми лояльності постають як один із найдієвіших механізмів.[6; 7]

За результатами дослідження роботи мережі магазинів “Делікатес” виявлено, що компанія вже має сталу групу постійних клієнтів. Проте, на даний момент, не застосовуються жодні специфічні інструменти для заохочення чи збереження покупців. Відсутність дієвої програми лояльності ставить обмеження перед компанією у сфері формування надійної бази клієнтів, індивідуального підходу до їхніх запитів та збору даних про споживчі звички. З огляду на це, доцільним кроком стане запуск програми лояльності “Делікатес Club”.[22; 23]

Завдання програми “Делікатес Club” полягає у зміцненні прив'язаності покупців до бренду, заохоченні їх до повторних покупок, зростанні продажів товарів власного виробництва та побудові тривалих партнерських стосунків між компанією та її клієнтами.

У програмі лояльності можна взяти участь, зареєструвавшись за номером мобільного телефону або отримавши картку учасника – електронну чи пластикову. Після того, як покупець здійснить придбання, йому автоматично будуть нараховані бонуси. Надалі ці бонуси можна буде використати для часткової оплати майбутніх покупок.[7; 9]

Рекомендований принцип роботи програми: за кожні витрачені 100 гривень покупець отримує 5 бонусних балів. Один такий бонус еквівалентний 1 гривні знижки на наступну покупку. Накоплені бали можна використовувати для покриття до 30% вартості нового придбання. Така структура програми є простою для розуміння споживачами, що, в свою чергу, стимулюватиме їх до активної участі.

Аби підсилити продаж товарів власного виробництва, варто впровадити систему подвоєння бонусів. Це стосуватиметься покупців, які обиратимуть певні категорії продуктів, такі як м'ясні смаколики, солодощі, готові страви, варення, сиропи та хліб. Такий підхід сприятиме зростанню зацікавленості саме в тих позиціях, які формують впізнаваність мережі та приносять більший прибуток.

Серед додаткових привабливих елементів цієї програми можуть бути: персональні знижки на день народження, ексклюзивні пропозиції для лояльних покупців, заохочення за досягнення певних обсягів покупок, а також своєчасне інформування учасників про новинки та спеціальні акції через SMS або месенджери.[7; 10]

Однією з ключових переваг впровадження програми лояльності є можливість системного збору та глибокого аналізу даних про споживчі вподобання, що дозволяє бізнесу краще розуміти купівельну поведінку клієнтів.Ця інформація допоможе виявити найзатребуваніші товари, виміряти успішність рекламних кампаній, зрозуміти динаміку попиту та ухвалювати більш виважені рішення щодо асортименту й акцій.[11]

Щоб зробити програму “Делікатес Club” більш популярною, варто задіяти всі доступні канали зв'язку компанії. Відомості про вигоди членства в програмі можна поширювати в торгових точках, у щотижневих інформаційних листівках, на офіційному веб-сайті delikates.ua та в медіа-просторі соціальних мереж. Окрім цього, доцільно запровадити QR-коди для прискорення процесу реєстрації клієнтів у програмі просто в магазині.[14]

Планується, що завдяки запуску програми лояльності спостерігатиметься збільшення частоти повторних закупівель, ріст середньої вартості чека, посилення відданості клієнтів бренду “Делікатес” та зростання обсягів продажу товарів, виготовлених самостійно. Крім того, компанія одержить дієвий засіб для спілкування з покупцями та зможе побудувати систему управління торгівлею, орієнтовану на клієнта.

Отже, запровадження програми лояльності “Делікатес Club” є обґрунтованим кроком для покращення комерційної роботи ТОВ “Надія”. Ця ініціатива не потребує вагомих матеріальних витрат, органічно вплітається у наявну канву корпоративних процесів та здатна принести плоди, які збагатять як економічний поступ, так і маркетинговий авторитет компанії.

3.3 Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Критично важливим етапом науково-дослідницької роботи при отриманні ступеня бакалавра є аналіз економічної обґрунтованості втілення запропонованих ідей.Серед усіх запропонованих кроків найпривабливим та найменш вимогливим щодо витрат є запуск програми винагород “Делікатес Club”, призначеної для постійних клієнтів мережі “Делікатес”.[5]

Головна мета програми — підтримувати зв’язок з покупцями, стимулювати їхні подальші покупки та збільшувати продажі продуктів, виготовлених у компанії.В порівнянні з багатьма іншими програмами лояльності, які потребують виготовлення фізичних карток та організації великі рекламні кампанії, наша система буде базуватися на номері мобільного телефону покупця. Такий підхід дозволить оптимізувати витрати на впровадження

програми, а також забезпечити високий рівень зручності як для клієнтів, так і для персоналу компанії.

Повідомляти клієнтів про впровадження програми лояльності доцільно за допомогою наявних каналів комунікації компанії.Особливо важливо розповісти про умови участі та переваги програми.Інформацію можна розміщувати на офіційному вебсайті підприємства та на сторінках у соціальних мережах Facebook та Instagram. Крім того, матеріали можуть бути представлені безпосередньо у торговельних залах у вигляді флаєрів та банерів, розміщених у касових зонах.Продавці-касири можуть ще й усно повідомити покупцям про можливість зареєструватися у програмі під час оплати.[1;3]

Використання програми просте, тому окремих витрат на навчання працівників не буде. Реєстрація покупців здійснюватиметься шляхом внесення номера телефону до інтегрованої системи обліку, що не потребує додаткової підготовки персоналу.

Для впровадження програми лояльності підприємству необхідно здійснити мінімальні організаційні витрати, пов'язані з налаштуванням програмного забезпечення та виготовленням інформаційних матеріалів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Витрати на впровадження програми лояльності “Делікатес Club”

Стаття витрат	**Сума, грн**
Налаштування програмного забезпечення та інтеграція системи	25000
Розроблення та друк інформаційних флаєрів	1000
Виготовлення інформаційного банера для торговельного залу	2000
Разом	28000

Згідно з квартальною звітністю ТОВ “Надія”, дохід підприємства за І квартал 2026 року склав 40261 200 грн.[23] Варто зауважити, що впровадження програм лояльності є ефективним інструментом для стимулювання повторних покупок та зміцнення клієнтської прихильності. Щоб уникнути завищення прогнозованих показників, у розрахунках застосовано консервативний прогноз приросту доходу на рівні 0,3 %, що є реалістичним для початкового етапу впровадження програми лояльності.[8] Додатковий дохід від реалізації програми визначається за формулою:

$$Д_{д}=\frac{Д \times П}{100} \quad (3.1)$$

де:

– Дд – додатковий дохід від впровадження програми лояльності, грн;

– Д – дохід підприємства за звітний період, грн;

– П – прогнозований приріст доходу, %.

Підставивши вихідні дані у формулу, отримаємо:

Дд = 40261200 × 0,3 / 100 = 120783,6 грн.

Очікуваний додатковий дохід від впровадження програми лояльності становитиме 120783,6 грн за квартал.

Економічний ефект від реалізації запропонованого заходу визначається як різниця між додатковим доходом та витратами на його впровадження:

$$Е=Дд-В \quad (3.2)$$

де:

– Е – економічний ефект, грн;

– Дд – додатковий дохід від впровадження програми, грн;

– В – витрати на реалізацію заходу, грн.

Тоді економічний ефект становитиме: Е = 120783,6 – 28000 = 92783,6 грн.

Згідно з отриманими даними, програма лояльності “Делікатес Club” є обґрунтованою з точки зору економіки. Якщо кошти, витрачені на втілення цього проєкту, будуть мінімальними, компанія вже незабаром зможе побачити зростання прибутку та отримати позитивний фінансовий результат. Окрім прибутків, ця ініціатива допоможе налагодити міцніші зв'язки з клієнтами, підвищити їхнє задоволення від співпраці та створити постійне коло покупців.

Таким чином, впровадження програми лояльності слід розглядати не лише як ефективний маркетинговий інструмент, а й як обґрунтоване фінансове рішення. Застосування такого підходу сприятиме оптимізації управління комерційною діяльністю ТОВ “Надія” та забезпечить зміцнення конкурентних позицій мережі магазинів “Делікатес” на ринку.

ВИСНОВКИ

У бакалаврській роботі проаналізовано теоретико-прикладні засади управління торговельною діяльністю підприємства та обґрунтовано пропозиції щодо вдосконалення її ефективності на прикладі мережі магазинів “Делікатес” (ТОВ “Надія”).

За результатами дослідження визначено, що торговельна діяльність є ключовим елементом функціонування суб'єкта господарювання, адже вона забезпечує шлях товару до кінцевого споживача та безпосередньо зумовлює рівень конкурентоспроможності й фінансові показники компанії. Ефективний менеджмент у цій сфері базується на реалізації системи взаємопов'язаних функцій, серед яких визначальними є планування, організація, мотивація та контроль. Узагальнення наукового доробку дало змогу встановити, що успішність торговельної діяльності залежить від здатності підприємства гнучко адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища, раціонально використовувати ресурси та орієнтуватися на запити споживачів.[

У практичному розділі роботи проведено організаційно-економічний аналіз ТОВ “Надія”. Встановлено, що підприємство інтегрує виробничі та торговельні процеси, охоплюючи повний цикл створення споживчої цінності: від випуску продукції до її продажу кінцевому споживачеві. До ключових напрямів діяльності належить виробництво м'ясних делікатесів, кондитерських і хлібобулочних виробів, кулінарії, напівфабрикатів, а також косметики під брендом “Ukrainian Rose”. Збут товарів здійснюється через мережу магазинів “Делікатес”, власну службу доставки та онлайн-платформу.

Аналіз зовнішнього середовища мережі “Делікатес” показав, що найсуттєвіший вплив на діяльність компанії справляють економічні, політико-правові, соціальні та технологічні чинники. Завдяки PEST-аналізу було виокремлено основні можливості та загрози. Зокрема, до можливостей віднесено підвищення попиту на продукцію власного виробництва, впровадження цифрових інструментів комунікації та масштабування інтернет-продажів. Водночас до загроз належать посилення ринкової конкуренції, трансформація споживчих уподобань, інфляційні ризики та зниження купівельної спроможності населення.

Аналіз роботи мережі магазинів “Делікатес” дозволив визначити ключові особливості її функціонування. До сильних сторін підприємства належать широкий вибір продукції власного виробництва, міцна репутація серед клієнтів, наявність власної служби доставки, активне просування в соцмережах та диверсифікація каналів збуту. Разом із тим, виявлено потребу в оптимізації низки бізнес-процесів, зокрема вдосконаленні асортиментної стратегії, методів комунікації з покупцями та загальної маркетингової активності.

На основі проведеного дослідження розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності ТОВ “Надія”. Зокрема, запропоновано розширити лінійку власної хлібобулочної продукції, запустити програму лояльності, інтегрувати QR-коди для інформування клієнтів про асортимент, впровадити регулярне випускання рекламних буклетів, перейти на брендовану еко-упаковку та оптимізувати стандарти обслуговування покупців.

Особливий акцент зроблено на обґрунтуванні впровадження бонусної програми “Делікатес Club”. Її механізм базується на реєстрації клієнтів за номером телефону, автоматичному нарахуванні бонусів за покупки та можливості оплачувати ними майбутні замовлення. Метою цієї ініціативи є розвиток клієнтської лояльності, заохочення до повторних візитів, розширення бази постійних покупців та зростання обсягів збуту товарів власного виробництва.

Економічний аналіз довів доцільність цього заходу. Встановлено, що запуск програми не потребує значних інвестицій, оскільки базується на наявних каналах комунікації та не передбачає додаткового навчання персоналу. Прогнозований позитивний економічний ефект підтверджує ефективність та практичну цінність розробленої стратегії для підприємства.

Результати дослідження мають прикладне значення для ТОВ “Надія”: вони можуть бути використані для оптимізації управління торговельними процесами, зміцнення позицій мережі «Делікатес» на ринку, підвищення якості обслуговування та забезпечення сталого розвитку бізнесу.

Отже, мету роботи досягнуто, а поставлені завдання виконано в повному обсязі. Висновки дослідження можуть бути застосовані в практичній діяльності

ТОВ “Надія”, а також стати підґрунтям для майбутніх розвідок щодо вдосконалення менеджменту в роздрібній торгівлі в умовах цифровізації та зростаючої конкуренції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Маркетинг підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 612 с.
2. Економіка торговельного підприємства : підручник / А. А. Мазаракі, Л. О. Лігоненко, Н. М. Ушакова ; за ред. Н. М. Ушакової. Київ : Хрещатик, 1999. 798 с.
3. Маркетингова діяльність підприємств : підручник / О. П. Косенко та ін. ; за ред. О. П. Косенко. Харків : ТОВ «Оберіг», 2023. 1155 с.
4. Основи підприємницької діяльності : підручник / за ред. В. М. Марченко. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2022. 515 с.
5. Управління підприємницькою діяльністю : навч. посіб. / Н. М. Шматько, Р. О. Побережний, М. В. Кармінська-Бєлоброва та ін. ; за ред. П. Г. Перерви, М. С. Пантелєєва. 2-ге вид., допов. і перероб. Харків : НТУ «ХПІ», 2024. 1100 с.
6. Панаско О. А., Микитенко Н. В. Програми лояльності покупців на підприємстві торгівлі: теоретичний та практичний ракурси. Молодий вчений. 2022. № 1 (101). С. 233–241. DOI: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-1-101-48.
7. Бондаренко В. М., Коваленко О. В. Управління торговельною діяльністю підприємств в умовах цифрової трансформації економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63.
8. Ковальчук Н. В., Мельник І. М. Сучасні інструменти формування лояльності споживачів у роздрібній торгівлі. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2023. № 4. С. 85–91.
9. Нехаєнко К. Програма лояльності: сучасний зміст, типологія та методи реалізації на ринку B2C. Траєкторія науки. 2015. № 4. С. 277–292.
10. Кляченко І. О., Зозульов О. В. Програми лояльності споживачів до бренду. Актуальні проблеми економіки та управління. 2012. № 6. URL: https://ela.kpi.ua/bitstreams/5517d6c7-bfdf-421d-b802-1e77e135d512/download (дата звернення: 17.06.2026).

11. Іваннікова М. М. Маркетингове управління лояльністю споживачів. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2014. № 3. С. 62–72.

12. Закон України «Про захист прав споживачів» від 12.05.1991 № 1023-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12 (дата звернення: 17.06.2026).

13. Закон України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» від 23.12.1997 № 771/97-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-вр (дата звернення: 17.06.2026).

14. Закон України «Про електронну комерцію» від 03.09.2015 № 675-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19 (дата звернення: 17.06.2026).

15. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14 (дата звернення: 17.06.2026).

16. Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» від 06.02.2018 № 2275-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19 (дата звернення: 17.06.2026).

17. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001 № 2210-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14 (дата звернення: 17.06.2026).

18. Цивільний кодекс України : Кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15 (дата звернення: 17.06.2026).

19. Господарський кодекс України : Кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15 (дата звернення: 17.06.2026).

20. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» : наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 № 73. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13 (дата звернення: 17.06.2026).

21. Державна служба статистики України : офіційний вебсайт. URL: https://www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 17.06.2026).

22. Офіційний вебсайт мережі магазинів «Делікатес». URL: https://delikates.ua (дата звернення: 17.06.2026).

23. Офіційний вебсайт ТОВ «Надія». URL: https://www.nadiyahotel.com (дата звернення: 17.06.2026).

24. Гринько Т. В. Оцінювання ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах. Економічний простір. 2022. № 181. С. 45–50.

25. Мельник Л. Г. Управління розвитком підприємства в умовах конкурентного середовища. Економіка та держава. 2023. № 4. С. 25–30.

26. ТОВ «Надія» : аналітична інформація про підприємство. OpenDataBot. URL: https://opendatabot.ua/c/13660888 (дата звернення: 17.06.2026).

Бібліографічна довідка

Тема бакалаврської роботи: “Дослідження управління торгівельною діяльністю ТОВ “Надія”
Обсяг пояснювальної записки ___62__ аркушів.
Кількість рисунків 5
Кількість таблиць. 12
Графічний матеріал (слайди, плакати)_____шт.
1. Таблиця1.1-Методичні підходи до визначення поняття “торгівельна діяльність”
2.Рисунок1.1- Підходи до оцінювання ефективності торгівельної діяльності підприємства
3. Таблиця1.2-Роль торговельної діяльності в ринковій економіці
4. Таблиця1.3-Порівняльниц аналіз оптової та роздрібної торгівлі
5. Таблиця1.4-Ключові фактори, що впливають на торгівельну діяльність підприємства
6. Таблиця1.5-Ключові підходи до управління торговельною діяльністю підприємства
7. Таблиця1.6-Основні функції управління торговельною діяльністю підприємтсва
8. Таблиця 1.7-Функції управління торгівельною діяльністю
9.Рисунок 2.1-Основні напрями діяльності ТОВ “Надія”
10. Рисунок 2.2-Фірмовий магазин торгівельної мережі “Делікатес”
11. Рисунок 2.3 – Зразок розміщення викладки товарів у торгіельному залі магазину “Делікатес”
12. Рисунок 2.4 – Презентація продукції власного виробництва в асортименті магазину “Делікатес”
13. Таблиця. 2.1-PEST-аналіз зовнішнього середовища мережі магазинів “Делікатес”
14.Таблиця 2.2-Основні показники діяльності ТОВ “Надія” за 2022-2025 рр.
15. Таблиця 2.3-Основні показники діяльності ТОВ “Надія” за перший квартал 2026 р.
16. Таблиця 2.4-SWOT-аналіз мережі магазинів “Делікатес”
17.Таблиця 3.1 – Витрати на впровадження програми лояльності “Делікатес Club”

“____” _____ 2026 р.