МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота
бакалавра

на тему: «Ресурсне забезпечення торговельної діяльності підприємства в умовах воєнного часу»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0731-зед-з
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми менеджмент зовнішньоекономічної діяльності
Руденко А.В.
Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат наук державного управління, доцент
Мостовий В.О.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Руденко Анастасія Вікторівна

1. Тема роботи «Ресурсне забезпечення торговельної діяльності підприємства в умовах воєнного часу»
керівник роботи: Мостовий В.О., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат наук державного управління, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 16.12.2024 року № 1967-с

2. Строк подання студентом роботи 25.05.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ

2. ОСОБЛИВОСТІ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯК ГОЛОВНИЙ КОМПОНЕНТ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
6 таблиць
8 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Мостовий В.О.		
2	Мостовий В.О.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2024	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2024	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.24-13.11.24	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.24-23.12.24	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.24-31.01.25	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.25-21.02.25	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.25-20.03.25	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.25-29.04.25	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.25-08.05.25	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2025	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.25-20.05.25	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	25.05.2025	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	травень 2025	

Студент _____ А.В. Руденко
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ В.О. Мостовий
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Т. М. Магомедова
(підпис) (ініціали та прізвище)

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ ТА ОДИНИЦЬ

ФОП – фізична особа – підприємець

ПП – приватне підприємство

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю

ПДВ – податок на додану вартість

АВС-аналіз = аналіз асортименту торговельного підприємства

АЗ – акцизний збір

МТ – метрична тона

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційної роботи бакалавра: «Ресурсне забезпечення торговельної діяльності підприємства в умовах воєнного часу» 40 с., 9 рис., 8 табл., 13 джерел.

Актуальність теми полягає в тому, що сучасні тенденції ресурсного забезпечення визначають рівень спроможності організації та розвитку торговельного підприємства, від якого залежить якість рітейлу та торговельного обслуговування населення, темпи зростання виробничих ресурсів та прискорення товарообігу, прибутковість торговельних підприємств в цілому.

Метою дослідження є формування стратегії ресурсного забезпечення торговельного підприємства – з мережею магазинів.

Для досягнення мети необхідно виконати наступні завдання:

- систематизувати теорію та поняття питання ресурсного забезпечення торговельного підприємства;
- охарактеризувати сучасний стан торговельної діяльності в Україні;
- розробити схему оптимізації ресурсного забезпечення підприємства.

Об’єктом дослідження є мережа магазинів, що торгує продукцією вітчизняного та імпортного асортименту.

Предметом дослідження є розробка стратегії ресурсного забезпечення торговельної діяльності в умовах війни т а поствоєнний період часу.

В роботі використовувались загальнонаукові та спеціальні методи дослідження.

АСОРТИМЕНТ, АНАЛІЗ, СТРАТЕГІЯ, ТОРГОВЕЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО, МЕРЕЖА, РОЗДРІБ

ABSTRACT

Bachelor's qualification work: "Resource support of the enterprise's trade activities in wartime conditions" 40 p., 9 fig., 8 tab., 13 sources.

The relevance of the topic lies in the fact that modern trends in resource support determine the level of capacity of the organization and development of a trade enterprise, on which the quality of retail and trade services to the population, the growth rate of production resources and acceleration of commodity turnover, and the profitability of trade enterprises in general depend.

The purpose of the study is to form a strategy for resource support of a trade enterprise - with a chain of stores.

To achieve the goal, it is necessary to perform the following tasks:

- systematize the theory and concept of the issue of resource support of a trade enterprise;
- characterize the current state of trade activities in Ukraine;
- develop a scheme for optimizing the enterprise's resource support.

The object of the study is a chain of stores that sells domestic and imported products.

The subject of the study is the development of a strategy for resource provision of trade activities in wartime and the post-war period.

The work used general scientific and special research methods.

ASSORTMENT, ANALYSIS, STRATEGY, TRADE ENTERPRISE, NETWORK, RETAIL

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА……. 2
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ ТА ОДИНИЦЬ…… 4
РЕФЕРАТ…….. 5
ABSTRACT……... 6
ВСТУП…….. 8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА …… 11
1.1 Теорія сучасної торговельної діяльності …… 11
1.2 Торговельне підприємство та закупівлі …… 15
1.3 Методи удосконалення торгівельних відносин ……..…… 17
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТОРГОВЛЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ…… 21
2.1 Сучасний стан та ситуація в роздрібній торгівлі в Україні ……. 21
2.2 Асортиментна політика підприємств в Україні …….…….. 24
2.3 Використання аналітичних методів в торговельних мережах 32
2.4 Ресурсна стратегія торговельного підприємства у воєнний період 35
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ……. 37
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ…… 39

ВСТУП

З кожним роком саме розвиток торговельної діяльності стає все більш необхідним операційним аспектом функціонування економіки торгівельних підприємств. Ось чому вони повинні приділяти більше уваги до формування та реалізації стратегії розвитку ресурсної діяльності, а для цього необхідно застосовувати останні досягнення ефепкту стратегічного управління ресурсами.

Отже торгівля є однією з галузей і сфер економіки, що розвивається найбільш динамічно. Вона має суттєвий вплив на розвиток економіки України, який набуває все більшого значення та стає все сильнішим.

У сучасній економічній ситуації, яка все більше характеризується посиленням конкуренції на ринку та загостренням проблеми виживання підприємства, умови забезпечення підтримки динамічного розвитку ресурсного забезпечення торговельного підприємства потребує, по-перше, ефективних інновацій яки забезпечать якісні зміні внутрішніх процесів.

Ресурси – всі необхідні оборотгні та основні засоби, які забезпечують функціонування підприємства.

Інновації – це умова розвитку та реакція на зміну конкурентних умов зовнішнього середовища.

Сьогодні інновації в ресурній сфері ще можуть виступати як:

- засіб для підвищення ефективності застосовування внутрішніх резервів;
- засіб підвищення прибутку торгівельного підприємства, який можна отримати за рахунок розшиерння задоволення ринкового попиту та зниження витрат відносно конкурента;
- розвиток торговельного підприємства має бути тісно пов'язане з таким економічними показниками, як коньюнктура ринку та просування на частці нього, попит, клієнти та постачальники, товарні запаси, прибуток, чисельність працівників, електроні засоби зв’язку, витрати на оплату праці, транспортні питання та інші фактори внутрішнього та зовнішнього середовища.

Актуальність теми полягає в тому, що сучасні тенденції ресурсного забезпечення визначають рівень спроможності організації та розвитку торговельного підприємства, від якого залежить якість рітейлу та торговельного обслуговування населення, темпи зростання виробничих ресурсів та прискорення товарообігу, прибутковість торговельних підприємств в цілому.

Багато теоретичних аспектів сутності ресурсного забезпечення, розробки та реалізації стратегії розвитку регіональних виробничо-економічних систем, різні аспекти формування стратегії ресурсного забезпечення торговельних підприємств відображають у власних працях Мескон А., Мінцберг Г., Ансофф І., Томпсон А.А., Стрікленд Дж., Карлофф Б., та вітчизняні: Мазаракі А.А. [1], Садєков А.А., Оборська С.В., Лігоненко Л.О. [2], Ушакова Н.М., Міщенко В.Я., Шершньова З.Є.

Так, Чайкова О.І. [3] в своєї дисертації зазначає що вирішальне стратегічне завдання підвищення конкурентоспроможності підприємств України потребує здійснення адекватних змін у системі ресурсного забезпечення ними а також висвітлює власні розробки, які досліджують особливості формування стратегії ресурсного розвитку торговельної діяльності.

Новий науково-методичний підхід до обґрунтування напряму ресурсного забезпечення та ресурсної стратегії за моделлю поведінки торговельного підприємства на ринку застосовує Бакунов О.О. [4]. Для цього він застосовую класифікацію торгвельгних ресурсів, яку він доповняє та систематизує.

Власну методику і технологію проведення економічної оцінки ефективності діяльності підприємств пропонують Садєков А.А. і Братусь Г.А. [5]. Завдяки цієї методиці вони виявляють яки торгівельні підприємства найбільш ефективно ведуть свою діяльність.

Теоретичні, методологічні та практичні питання розвитку як інструменту сучасного напрямку ресурсного менеджменту торговельних підприємств в Україні розглядають Оборська С.В. і Шершньова З.Є. [6].

Вони розглядають теоретичні концепції та практичні підходи щодо факторів впливу на системи ресурсного заабезпечення та стратегічного

управління загалом та наводять методи аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища та обґрунтування ресурсноих стратегій розвитку підприємств різних типів.

Тієї ж позиції притримується Голобородько А.Ю. [8] За його думкою саме ресурси підприємств, на противагу його видаткам, забезпечує створення можливостей для успіху в конкурентній боротьбі за сучасних умов господарювання. Основні фактори, які впливають на розвиток торгового підприємства визначає Мамаєва А.С. та Гросу В.А. [9]. Їх спільна стаття відображає моделювання впливу цих факторів на підприємство в цілому.

Проблеми розвитку торговельного підприємства у воєнний період залишаються актуальними і не до кінця вирішеними бавсьогодні. Вивчення та аналіз вітчизняної та зарубіжної наукової літератури виявило, що ресурсне забезпечення ще потребують додаткового висвітлення. Необхідно подальше досліджувати особливості формування ресурсної стратегії забезпечення торговельної діяльності підприємств в умовах війни.

Метою дослідження є формування стратегії ресурсного забезпечення торговельного підприємства – з мережею магазинів.

Для досягнення мети необхідно виконати наступні завдання:

- систематизувати теорію та поняття питання ресурсного забезпечення торговельного підприємства;
- охарактеризувати сучасний стан торговельної діяльності в Україні;
- розробити схему оптимізації ресурсного забезпечення підприємства.

Об’єктом дослідження є мережа магазинів, що торгує продукцією вітчизняного та імпортного асортименту.

Предметом дослідження є розробка стратегії ресурсного забезпечення торговельної діяльності в умовах війни т а поствоєнний період часу.

В роботі використовувались загальнонаукові та спеціальні методи дослідження.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Теорія сучасної торговельної діяльності

Торгівля — одна з ключових сфер української економіки, яка забезпечує динамічний обіг товарів, формує конкурентне середовище та створює значну кількість робочих місць. Ефективна організація діяльності торговельного підприємства є визначальним чинником його успішності в умовах ринку.

Організаційно-правова форма визначена чинним законодавством України. Найпоширеніші форми використовуються в залежності від масштабів та специфіки бізнесу:

ФОП — проста для малого бізнесу;

ТОВ — основна форма для середнього і великого підприємництва;

ПП — рідше застосовується.

Формати торгівлі зазвичай комбінуються та змінюються.

Роздрібна, оптова, електронна торгівля, франчайзинг — залежно від моделі бізнесу та цільового ринку, регіону та задач.

Структура торговельного підприємства охоплює основні складові операційної діяльності.

Керівництво (менеджмент), відділ закупівель, логістика, маркетинг, фінансовий сектор — це базові компоненти організації.

Основні процеси включають до себе основні процеси: закупівля, ціноутворення, управління запасами, продаж, клієнтське обслуговування, податковий облік.

Регуляторне середовище складається із Законів України та нормативних актів:

Господарський і Податковий кодекси, законодавство про рекламу, споживачів, фіскальні реєстратори, електронні звіти.

Основні проблеми та питання, які має вирішувати менеджмент торговельного підприємства:

Економічна нестабільність, цифровізація, кадрові виклики, зростання електронної торгівлі, локалізація ринку.

Успішна торгівля в Україні — це поєднання грамотної організації, юридичної грамотності та адаптації до змін. Підприємства, які інтегрують технології та клієнтоорієнтованість, здобувають конкурентну перевагу.



Рис.1.1. Типова структура торговельного підприємства

Класифікація торговельних підприємств дозволяє системно аналізувати ринок та обирати оптимальні формати діяльності.

За формою торгівлі на певній території та анклаві.

Роздрібна (супермаркети, магазини), оптова (гуртові бази), змішана (опт + роздріб).

За формою обслуговування та взаємодії з клієнтами.

Самообслуговування (супермаркети), через продавця (аптеки, бутики), онлайн-торгівля, мобільна торгівля.

3. За торговельним профілем:

Універсальні (гіпермаркети), спеціалізовані (магазини техніки), вузькоспеціалізовані (кавові крамниці, годинники).

За масштабом та формою власності - малі, середні, великі підприємства. Приватні, комунальні, державні, змішані.

За організаційно-правовою формою: ФОП, ТОВ, ПП, АТ — залежно від розміру, моделі та партнерства.

За місцем здійснення торгівлі

Стаціонарні (торгові зали), нестаціонарні (ларьки, палатки), електронні (e-commerce), виїзні точки.

Класифікація дозволяє адаптувати підприємницькі рішення до цільової аудиторії, каналів продажу та форм конкуренції. Комбінування типів відкриває нові можливості для розвитку.

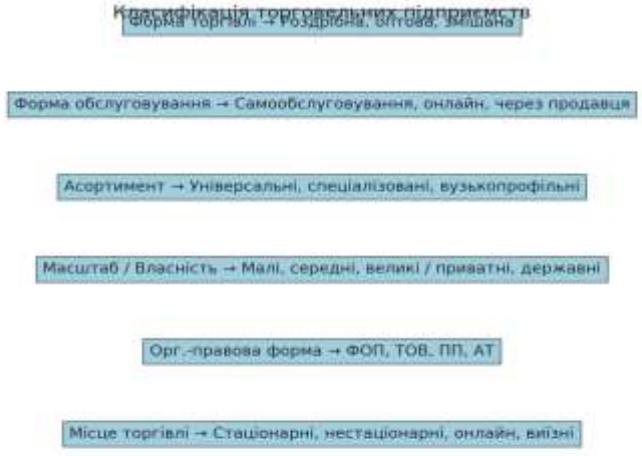


Рис. 1.2. Схема класифікації торговельних підприємств

1.2. Торговельне підприємство та закупівлі

Закупівельна діяльність є однією з ключових функцій торгового підприємства, що безпосередньо впливає на асортимент, ціни, прибутковість та конкурентоспроможність. У сучасному бізнес-середовищі ефективна система закупівель — це не лише питання забезпечення наявності товарів, а й інструмент стратегічного управління ланцюгом постачання, взаємин з партнерами та управління витратами.

Закупівельна діяльність охоплює процеси планування, пошуку, вибору, закупівлі та контролю товарів, які призначені для подальшого продажу або використання у підприємницькій діяльності.

Основна мета — забезпечення підприємства необхідними товарами у потрібному обсязі, належної якості, за вигідною ціною та в потрібні терміни.

Етапи закупівельного процесу відображають всю складність цієї діяльності.

Формування потреби - аналітика попиту, прогнозування продажів, сезонні коливання.

Пошук постачальників - тендери, ринковий моніторинг, виставки, електронні платформи.

Оцінка і вибір постачальника – і як критеріїї її: ціна, якість, умови поставки, надійність.

Укладання договору - специфікація, графік поставок, відповідальність.

Приймання товару і облік - перевірка кількості, якості, оформлення документів.

Оцінка ефективності закупівель - собівартість, виконання плану, зменшення витрат.

3. Види закупівель залежать від характеру діяльності підприємства.

- централізовані (на рівні головного офісу або центрального складу);
- децентралізовані (відбуваються на рівні філій чи магазинів);
- разові (під конкретні акції чи події);

- періодичні / регулярні (за постійними контрактами).

Особливості закупівель у роздрібній торгівлі складаються з диференційованої потреби покупців.

У підприємствах роздрібної торгівлі закупівлі напряму впливають на:

- формування асортименту;
- цінову політику;
- логістику (терміни і обсяг поставок);
- обіг товару (turnover rate).

У торгових мережах закупівлі часто здійснюються за єдиними корпоративними умовами, а постачальники проходять перевірку на відповідність стандартам якості та надійності.

Взаємодія з постачальниками відбувається в процесі укладення кнтрактів та самих поставлок.

Надійні закупівлі базуються на довгострокових партнерських відносинах. Для цього застосовуються:

- договірні зобов’язання;
- системи рейтингу постачальників;
- знижки за обсяг і лояльність;
- електронний обмін документами (EDI).

Табл.1.1.

Основні етапи закупівельної діяльності

Етап закупівель	Опис
Формування потреби	Аналіз продажів, прогноз попиту, визначення потреб у товарі.
Пошук постачальників	Вивчення ринку, участь у тендерах, відбір потенційних партнерів.
Вибір постачальника	Оцінка цін, умов поставки, репутації та логістичних можливостей.
Укладання договору	Формалізація умов: ціна, строки, обсяг, штрафні санкції.
Поставка і приймання	Контроль за кількістю і якістю товару, оформлення документів.
Оцінка ефективності	Контроль витрат, рентабельність закупівель, аналіз постачальника.

У міжнародній торгівлі важливо враховувати митні процедури, умови Інкотермс, валютні ризики та правила імпорту.

Цифровізація закупівель є сучасним етапом розвитку.

Сучасні торговельні компанії впроваджують ERP-системи, CRM-зв'язки з постачальниками, автоматизовані платформи планування потреб (MRP), які дозволяють:

- автоматично створювати замовлення;
- контролювати залишки;
- здійснювати оцінку ефективності закупівель у реальному часі.

Такі системи значно знижують витрати часу та помилок, а також дозволяють швидше реагувати на зміни ринку.

Закупівельна діяльність — це не просто процес придбання товарів, а стратегічна функція, яка впливає на всю бізнес-модель торговельного підприємства. Її ефективність визначає конкурентні позиції компанії, якість обслуговування клієнтів та фінансові результати. Успішні компанії активно оптимізують закупівельні процеси, використовують аналітику та технології, будують надійні партнерські зв'язки — саме це стає запорукою стабільного розвитку у сучасних умовах.

Як зазначають відомі фахівці – торговельне підприємство це первинна або основна ланка сфери торгівлі, вона є самостійним господарюючим суб'єктом з правом юридичної особи, що створена для закупівлі та реалізації а також зберігання товарів. Додатковим може бути надання різноманітних супутніх послуг заради задоволення потреб ринку та отримання ще більшого прибутку.

Існує багато шляхів розвитку, які можна вибрати для торгового підприємства, але не всі є ефективними та не всі ідуть на користь підприємству, бо більшість з них є уявними. Деякі, намагаючись покращити розвиток свого підприємства, не рідко допускають неминучі помилки, які зрештою прирікають життєвий цикл цього підприємства на період «смерті». Розглянемо деякі

помилкові шляхи такого розвитку:

- наявність позаринкових переваг над конкурентами за короткий термін;
- монополізація ринку без впровадження інновацій та пошуку більш ефективних рішень у сфері техніки, технології, маркетингу, управління тощо;
- безперспективність власників підприємств або тимчасового вкладення капіталу у власний бізнес, чи з метою його подальшого продажу;
- створення скрутної фінансової ситуації, з метою уникнення податків.

Перераховувати ці помилки можливо дуже довго, але головна мета полягає у тому, щоб виявити правильний шлях для розвитку торгового підприємства, тому будь-яке підприємство торгового напрямку на протязі всього свого існування повинно правильно обирати напрямки та способи своєї діяльності.

Визначати сегмент ринка, на який підприємству потрібно буде увійти, та виявити головних конкурентів і можливих союзників на даному ринку і у відповідності з цією інформацією сформувати свої пропозиції на ринку

Керівник повинен усвідомлювати плюси та мінуси своїх товарів. Чітко визначати фінансові потоки інвестицій й фондів. Глава підприємства повинен чітко бачити початкову точку підприємства та картину розвитку. Та потрібно не забувати про те, що як би чітко не спланувати діяльність підприємства – всі плани на 100% не здійсняться – непередбачені ситуації та витрати неминучі. Під час розвитку торгового підприємства потрібно приділяти увагу основним напрямам розвитку підприємства.

У кризові часи конкуренція загострюється найвищими темпами. На фоні цього будь-які питанні вирішуються безпосередньо керівництвом. Так наприклад на фоні загострення політичної ситуації 2013-2014 року в Україні змінюється економічна ситуація – коливання курсу долара негативно впливає на ціни товару, адже підприємці щоб перестрахуватись піднімають ціни у національній валюті, що може негативно позначається на
попиті.

1.3. Методи удосконалення торгівельних відносин

Потрібно зосередити увагу не на описі виробничих питань бізнесу, а на попиті продукції.

Стеження за або послуги проекту зі сторони потенційних споживачів. Наявність одержаних знань при змінами ринку, аналізі ринку дають змогу розробляти програми, які забезпечують зменшення ступеня його місткістю, ризику, пов’язаного з прийняттям комерційних рішень, уникнення помилок щодо випуску тенденціями товарів, невідповідних запитам ринку. Також формування асортиментного торгового набору розвитку та товарів, які за обсягом, номенклатурою, асортиментом і якістю найбільше відповідали б конкуренцією попиту населення, мали переваги над конкурентами і забезпечили б максимальний прибуток.

Реклама дає потік клієнтів. При виборі видання засобів масової інформації, потрібно чітко знати, хто саме користується цими виданнями. Планувати рекламний бюджет треба заздалегідь і розраховувати його на тривалий термін. Одна приваблива реклама принесе мало результатів для підприємства. В той час як не ринок велика, але якісна об’ява, котра буде опубліковуватись постійно, завжди буде приносити клієнтів. Ще одна маркетингова стратегія просування товарів – це прямі продажі торговими агентами.

Під час роботи необхідно проводити тренінги по підвищенню кваліфікації та повчальну роботу з новими робітниками.

Складові частини внутрішнього та зовнішнього середовища мають позитивний або ж факторів негативний вплив на діяльність підприємства. Функціонування фірми відбуватиметься без зовнішнього та перешкод коли ним виявляються, систематизуються, вивчаються та вчасно попереджаються внутрішнього різні негативні фактори впливу середовищ.

Врахування факторів цих середовищ змушують середовища весь час перебувати у повній готовності до них торгового підприємства.

Взаємовідносини повинні формуватися на умовах максимальної довіри і якості обслуговування. Необхідно вигравати по ціні та якості по кожній угоді та зробити так, щоб підприємство було єдиним постачальником певної продукції або торгової марки. Особливо добре виглядає на цьому фоні формування спецціни на великих замовленнях.

При обробці постачальниками таких замовлень необхідно надавати додаткову знижку, це допоможе виграти процедуру закупівлі і дасть підприємству хорошого клієнта, який можливо і надалі, стане постійним споживачем.

Персонал має бути ввічливий з клієнтом. Потрібно намагатись запропонувати максимальний асортимент продукції для потреб споживача. Навіть якщо товар не профільний для підприємства, іноді все одно потрібно знайти його у постачальників.

Подібні дії завжди з гідністю будуть оцінені покупцем і велика вірогідність, що він стане постійним клієнтом.

На початку існування підприємства не варто обтяжувати фінанси великою кількістю співробітників. Необхідно поєднувати тимчасово суміжні посади, підвищувати за рахунок цього заробітну плату співробітників.

Наприклад:

- менеджер по збуту може займатися закупівельною діяльністю;
- торговий агент що володіє власним авто – може працювати на доставці;

співробітників;

- головний інженер може поєднати посади контролю безпеки і енергетика;

Ці приклади можуть вступати в дію тільки при належному документальному оформленні і навчанні. Посади, відповідальні за угоди мають бути фінансово зацікавлені в здійсненні цих угод, в той же час працівники мають бути упевнені у своєму стабільному заробітку.

Будь-яке підприємство повинне мати власний транспорт. Навіть один транспортний засіб може скоротити час для вирішення питань і допомогти зберегти безліч клієнтів. Швидкість питання переговорів так само може поліпшити репутацію підприємства. У таких випадках автотранспорт незамінний На даний момент існує безліч видів зв'язку за допомогою комп'ютера і доступу в мережу Інтернет. Забезпеченість працівників необхідною технікою та програмним забезпечення нададуть відчутну економію на телефонних переговорах і транспортних витратах.

Наявність таких засобів зв'язку полегшить роботу менеджерів, дозволить збільшити вид зв'язку оперативність доступу до необхідної інформації. Це буде дуже корисно якщо клієнти та постачальник знаходяться у інших регіонах. Так само зв'язок може допомогти взаємодії

РОЗДІЛ 2
СУЧАСНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТОРГОВЛЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Сучасний стан та ситуація в роздрібній торгівлі в Україні

Станом на початок 2025 року роздрібна торгівля в Україні демонструє ознаки відновлення та адаптації до складних умов, спричинених війною, інфляцією та логістичними викликами.

Основні тенденції відображають стан часткової адаптації.

Зростання товарообороту відбувається досить повільно. У 2024 році обсяг роздрібної торгівлі зріс на 17,7% порівняно з 2023 роком, хоча в доларовому еквіваленті зростання склало лише 3,1%, що свідчить про вплив інфляції та девальвації гривні.

Відновлення після спаду після значного падіння в 2022 році, обсяг реалізації непродовольчих товарів у 2023 році відновився на 20% у гривневому еквіваленті, хоча реальне зростання склало близько 5%.

Зміна споживчих звичок - споживачі стали обережнішими у витратах, віддаючи перевагу товарам першої необхідності та знижуючи витрати на непродовольчі товари.

Лідери ринку, попри втрати в окупованих регіонах змогли відновити обсяги продаж.

У 2024 році десять найбільших ритейлерів України досягли сукупного виторгу в 529,2 млрд грн, що становить 12,4% загального обсягу доходів у країні. Лідерами стали мережі “АТБ-Маркет” (208,9 млрд грн), “Сільпо-Фуд” (93 млрд грн) та “Вигідна покупка” (38 млрд грн).

Тренди та виклики відображають загальний напрям розвитку економіки.

Розвиток e-commerce – основний тренд. Зростає популярність онлайн-торгівлі, зокрема завдяки впровадженню технологій штучного інтелекту, доповненої реальності та персоналізації.

Логістичні виклики пов’язані з проблемами безпеки. Зростання витрат на паливо, нестача робочої сили та інфляційний тиск змушують ритейлерів оптимізувати логістичні процеси та впроваджувати автоматизацію.

Підтримка локальних виробників, адже багато ритейлерів переходять на співпрацю з місцевими виробниками, що дозволяє зменшити витрати на логістику та підтримати національну економіку.

В перспективі очікується подальше зростання роздрібної торгівлі в Україні, зокрема завдяки адаптації бізнесу до нових умов, впровадженню цифрових технологій та підтримці з боку держави. Проте, галузь продовжує стикатися з викликами, пов’язаними з безпековою ситуацією, інфляцією та нестачею інвестицій.

Загалом, роздрібна торгівля в Україні демонструє стійкість та здатність до адаптації, що є позитивним сигналом для економіки країни в цілому.

Станом на початок 2025 року роздрібна торгівля в Україні демонструє ознаки відновлення та адаптації до складних умов, спричинених війною, інфляцією та логістичними викликами.

Загалом, роздрібна торгівля в Україні демонструє стійкість та здатність до адаптації, що є позитивним сигналом для економіки країни в цілому.

Повномасштабне вторгнення Росії в Україну у 2022 році спричинило глибокі зміни в усіх секторах економіки, зокрема й у роздрібній торгівлі. Незважаючи на виклики, галузь продемонструвала адаптивність, зберігаючи ключову роль у забезпеченні населення товарами першої необхідності. Статистичні показники дозволяють простежити динаміку змін і зрозуміти характер трансформацій роздрібного ринку.

Динаміка обсягів роздрібної торгівлі доволі жваво відображає темпи попиту.

У 2022 році обсяг роздрібного товарообороту скоротився на понад 25% у порівнянні з довоєнним 2021 роком. Це було зумовлено окупацією частини територій, скороченням купівельної спроможності та порушенням логістичних ланцюгів. Проте у 2023 році почалося поступове відновлення — за даними Держстату, в гривневому еквіваленті обсяги роздрібної торгівлі зросли на 17,7% (порівняно з попереднім роком), що частково пояснюється інфляцією. У реальному (інфляційно скоригованому) вираженні зростання становило близько 5%.

Структурні зміни в асортименті та споживанні зумовлені рухом населення та темпами війни.

Значне зменшення частки непродовольчих товарів у структурі продажів — споживачі переключились на економію та купівлю товарів першої необхідності. Активно розвивалась онлайн-торгівля, особливо у регіонах, де зруйнована інфраструктура.

Підвищився попит на українську продукцію через логістичну зручність і патріотичні мотиви. Географічні зрушення зумовлені війною.

У регіонах, що постраждали від бойових дій (Харківська, Херсонська, частково Донецька та Запорізька області), обсяг роздрібної торгівлі скоротився вдвічі і більше. Водночас Київська, Львівська, Дніпропетровська області та Закарпаття продемонстрували відносну стабільність або навіть зростання товарообороту за рахунок ВПО та переміщення бізнесу.



Рис. 2.1. – Статистика роздрібної торгівлі

Найбільші роздрібні мережі (АТБ, Сільпо, Варус) змогли швидко адаптуватися до нових умов, переорієнтувати логістику, відкрити нові магазини у відносно безпечних регіонах. У 2024 році десять найбільших ритейлерів України забезпечили понад 12% від загального обороту роздрібної торгівлі країни.

Таблиця 2.2 - Динаміка роздрібної торгівлі

Рік	Оборот (млрд грн)	Зміна в реальному вираженні (%)
2021	1420	0
2022	1065	-25
2023	1253	5
2024	1475	7

Роздрібна торгівля в Україні в умовах війни демонструє стійкість і здатність адаптуватися до нових викликів. Хоча збройний конфлікт завдав галузі значних втрат, вона залишається важливою складовою економіки та життєзабезпечення населення. Подальше відновлення залежатиме від стабілізації безпекової ситуації, зростання доходів населення та інвестицій у логістику і цифрову інфраструктуру.

2.2 Асортиментна політика підприємств в Україні

У сучасних умовах розвитку споживчого ринку України асортиментна політика стала одним із ключових чинників конкурентоспроможності торговельних мереж. Вона визначає не лише обсяг продажів і прибутковість, але й сприйняття бренду з боку покупців.

У контексті війни, економічної нестабільності та зміни споживчих пріоритетів, актуальність формування ефективної асортиментної політики зросла в рази.

Асортиментна політика — це система заходів, спрямованих на оптимальне формування товарної пропозиції відповідно до попиту, сезонності, регіональних особливостей і стратегічних цілей мережі.

Основні завдання включають: задоволення потреб цільової аудиторії; забезпечення балансу між ходовими, середньоприбутковими і преміальними товарами; створення конкурентних переваг; максимізацію товарообігу на 1 м² площі.

Зменшення частки імпорту; переорієнтація на українських виробників; фокус на товарах першої необхідності; скорочення преміального сегмента; розвиток e-commerce.

Основними інструментами асортиментної політики є:

- категорійний менеджмент;
- ABC-аналіз,
- ротація асортименту,
- розвиток Private Label,
- використання Big Data для персоналізованих пропозицій.

Практичними діями в плані сучасної асортиментної політики відрізняються великі мережі:

- АТБ — розширення локального асортименту;
- Сільпо — преміум + Private Label;
- EVA — фокус на базовій косметиці;
- Metro — розвиток B2B.

Асортиментна політика є стратегічним інструментом. В умовах війни вона змістила акцент на гнучкість, локальні закупівлі, ефективне використання торговельної площі та цифрову трансформацію.

Таблиця 2.1 - Асортиментна політика відомих мереж

Мережа	Особливості асортименту	Тренди в період війни
АТБ	Товари середнього та економ-сегмента, Private Label	Локалізація постачань, фокус на першій необхідності
Сільпо	Гастрономічна пропозиція, імпорт, преміум, Private Label	Зменшення імпорту, адаптація преміального сегмента
EVA	Косметика, догляд, акційний асортимент	Скорочення декоративної косметики, посилення базового асортименту
Metro	B2B-формат, продукти для HoReCa, широка матриця	Акцент на стабільному постачанні для бізнесу
Varus	Універсальний формат, регіональні ТМ	Гнучке управління асортиментом, робота з локальними постачальниками

Формування асортименту продуктової крамниці суб’єктом малого бізнесу суттєво не відрізняється від політики великих торгових мереж.

1. Вивчення потреб цільової аудиторії.

Першим кроком має бути вивчення локального попиту та поведінки клієнтів: демографічні особливості району, сезонність, платоспроможність. Опитування, спостереження за конкурентами та аналіз продажів допомагають скласти попередній список необхідного товару.

2. Основні категорії товарів.

Асортимент має включати ключові групи повсякденного попиту: хліб, молоко, крупи, напої, овочі, солодощі. Оптимальна кількість позицій для старту — 300–500 SKU, з них 100–150 — найбільш ходові.

3. Структура асортименту.

Рекомендується формувати структуру так: до 70% — товари щоденного попиту (хліб, молоко, крупи), 20–25% — товари з високою націнкою (снеки, солодощі), до 10% — супутні товари (хімія, упаковка).

4. ABC-аналіз для керування асортиментом.

Регулярне використання ABC-аналізу дозволяє оптимізувати викладку та вилучити неефективні товари. Група А — ключові продажі, група С — ротаційна.

5. Робота з постачальниками та ціноутворення

Магазин повинен співпрацювати з кількома оптовими базами й локальними постачальниками. Основні товари мають бути з мінімальною націнкою, інші — з високою рентабельністю.

Таблиця 2.4.

Основні категорії товарів для продуктової крамниці

Категорія	Приклади товарів
Хлібобулочні вироби	Хліб, лаваш, булочки
Молочна продукція	Молоко, йогурти, масло
М’ясо і ковбаси	Сардельки, паштети
Крупи і макарони	Гречка, рис, макарони
Овочі та фрукти	Картопля, яблука, лимони
Вода та напої	Мінералка, соки
Господарські товари	Мило, сірники, пакети
Солодощі	Печиво, цукерки, шоколад

Приклади з практики формування асортименту Магазин «Щодня» (м. Хмельницький).

Магазин формує асортимент з орієнтацією на пенсіонерів та працівників поряд розташованого заводу. Понад 60% асортименту складають крупи, хліб, молоко, чай та базові овочі. Кожен тиждень ротується до 10% асортименту в залежності від попиту та сезонності.

Продуктовий кіоск «Маркет24» (м. Львів).

Кіоск розташований біля зупинки транспорту. Основу асортименту складають готові снеки, вода, кава, булочки. Асортимент обмежений 200 найменуваннями. Переважають ходові товари з високою маржею. Власник щомісяця аналізує залишки і видаляє з матриці продукти з низькою обертаністю.

Крамниця «Свіже поруч» (м. Дніпро).

Невеликий магазин з фокусом на локальних виробників: овочі, м’ясні вироби, молоко з ферми. Асортиментна матриця адаптована під ранкові та вечірні закупи. Працює за принципом 'попит сьогодні — поставка завтра'.



Рис. 2.4. Типовий асортимент продовольчої крамниці

Рекламна підтримка — це дії виробника чи дистриб’ютора, спрямовані на підвищення впізнаваності товару і стимулювання продажів. До них належать медіакампанії, локальні акції, POS-матеріали, цифрова реклама, кешбек-програми тощо.

Магазини повинні враховувати рівень рекламної активності бренду, коли формують асортимент. Це дозволяє використати існуючий попит і зменшити витрати на просування товару самостійно.



На схемі зображено ключові елементи формування асортиментної політики: вплив споживчого попиту, використання категорійного менеджменту, розвитку Private Label, Big Data-аналітики, що в результаті забезпечує конкурентну перевагу, збільшення продажів і лояльності споживачів.

Таблиця 2.3.

Заходи з рекламної підтримки підприємств

Крок	Дія
1	Моніторинг рекламних кампаній постачальників.
2	Вибір товарів із високою медіаактивністю.
3	Пріоритезація брендів з офіційною POS-підтримкою.
4	Участь у ко-брендованих акціях.
5	Аналіз ефективності та приросту продажів.

У продуктовій крамниці “Лавка Смаку” (м. Вінниця), після запуску національної кампанії Coca-Cola з кешбеком, було збільшено замовлення на газовані напої в 2,5 рази. Бренд надав брендовану викладку і холодильник. За три тижні напої стали топовими у продажах, а прибуток магазину виріс на 14%.



Рис.2.5. Вплив рекламної підтримки на формування асортименту

У 2023 році мережа супермаркетів Varus спільно з брендом Lay’s провела національну акцію з подарунками. Магазини, які виставляли повну лінійку смаків Lay’s на брендованій викладці, отримували бонуси від постачальника. У точках, що брали участь, продажі чипсів виросли на 38% протягом трьох тижнів акції.

АТБ отримала холодильне обладнання для напоїв Pepsi у понад 300 нових магазинах. Умовою було виділення певної частки полиць та участь у сезонних промо-акціях. За підсумками кампанії у літній період 2022 року обсяг реалізації напоїв PepsiCo виріс на 21%.

У рамках святкової кампанії Milka в мережі Сільпо у 2022 році було встановлено брендовані вітрини та розміщено промо-персонал. Продажі шоколаду Milka зросли на 44% у магазинах з повною рекламною підтримкою порівняно з контрольними точками.

2.3. Використання аналітичних методів в торговельних мережах

У торговельній мережі «АТБ» ABC-аналіз широко використовується для оптимізації товарного асортименту, особливо в умовах обмеженого простору полиць та необхідності швидкої ротації. Як приклад, можна розглянути категорію молочних продуктів, що включає понад 50 найменувань.

Після проведення ABC-аналізу на основі обсягів продажів та прибутковості протягом останнього кварталу було визначено:
- Група A (20% найменувань, що дають ~70% обороту): Молоко 2,5% ТМ «АТБ», Йогурт ТМ «Галичина», Сир твердий ТМ «Комо»;
- Група B (30% найменувань, що дають ~20% обороту): Сир кисломолочний ТМ «АТБ», Кефір ТМ «Ферма», Молоко ТМ «Яготинське»;
- Група C (50% найменувань, лише ~10% обороту): Екзотичні сири, органічні йогурти.

На підставі аналізу було прийнято рішення зменшити обсяг закупівель групи C та розширити присутність продуктів групи A. Це дозволило не лише зменшити логістичні витрати, але й збільшити обсяг продажів молочної категорії на 8% за два місяці.

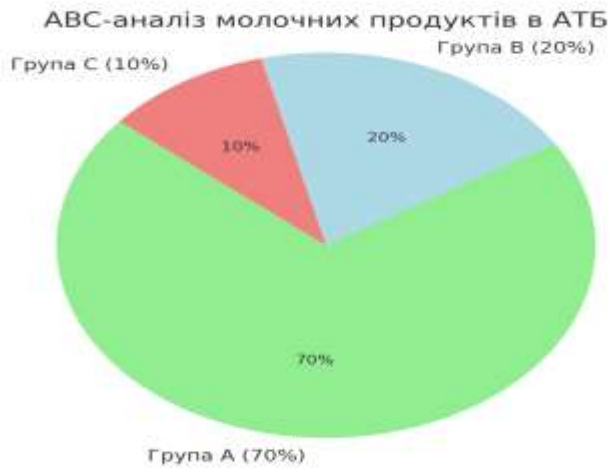


Рис.2.6. Аналіз молочних продуктів в мережі АТБ

На діаграмі видно, що більшість обороту формує невелика кількість найменувань (група А), тоді як група С має низький вплив і підлягає оптимізації.

У торговельній мережі Varus ABC-аналіз був проведений у категорії бакалії. Усього в категорії було 80 позицій, включаючи крупи, макарони, цукор та сіль.

Результати аналізу дозволили виділити такі групи:
- група А (20% позицій, ~68% обороту): цукор білий ТМ «Цукровик», рис довгозернистий ТМ «На здоров'я», Макарони ТМ «Щедро»;
- група В (30% позицій, ~22% обороту): гречка, сіль йодована, кукурудзяна крупа;
- група С (50% позицій, ~10% обороту): Екзотичні суміші круп, макарони преміум брендів.

На основі результатів мережа зосередилася на активному просуванні товарів групи А через акційні пропозиції та промо-комунікації, а також скоротила закупівлі найменш ефективних позицій групи С. Це дозволило збільшити рентабельність категорії бакалії на 6%.



Рис.2.5. Ключові позиції асортименнту

Діаграма демонструє, що ключовий обсяг продажів формується відносно невеликою групою товарів — це відкриває можливості для оптимізації асортименту і підвищення ефективності продажів.

2.4. Ресурсна стратегія торговельного підприємства у воєнний період

За підсумками аналізу воєнного стану можна сказати, що політичні кризи, як правило, мають негативний вплив на економіку. Але ступінь ослаблення економіки залежить від масштабності, глибини, гостроти і тривалості кризи. Саме тому в цих умовах керівництву торговельного підприємства, щодня, а іноді і кілька разів на тиждень потрібно дуже оперативно проводити аналіз ринку, збір нової інформації та діяти відповідно.

Застосування напрямів зазначених дозволить вирішувати велику кількість складних питань. У торгівлі зустрічаються випадки, коли клієнту потрібна велика партія товару. При з'ясуванні деталей стає ясним, що лише невелика партія товару потрібна в день угоди, а решту можна надати впродовж деякого часу. Саме у таких випадках потрібна маневреність. Можна позичити товар у союзників по ринку, або у конкурентів, і оперативно погасити критичну потребу – адже головне зберегти лояльність і довіру клієнта. Вже після цього замовити необхідну кількість товару, перекривши борг і необхідність покупця. Подібні заходи формують довіру між підприємством та клієнтом і надає можливість компромісів в роботі у майбутньому.

Ці фактори слід враховувати, прогнозувати їх зміни і спрямовувати у потрібне русло розвиток торговельної мережі. За такого підходу буде легше забезпечити мінімальні затрати часу покупців па придбання продукції чи товарів у комфортних умовах і прибуткову роботу об'єктів господарювання.

Проаналізувавши, правильній шлях для розвитку торгового підприємства стає зрозуміло, що розвиток торгової діяльності здійснюється з використанням різних форм торгової діяльності і виконанням низки заходів по доведенню продукції до кінцевих споживачів шляхом реалізації продукції промисловими

підприємствами через власні та пов'язані торгові канали. В результаті узагальнення вітчизняного і зарубіжного досвіду, виділені основні етапи стратегії розвитку торгової діяльності промислового підприємства, які включають:

- аналіз і прогнозування чинників зовнішнього і внутрішнього середовища;
- формування місії, цілей і критеріїв розвитку торгової діяльності;
- розробка планів (програми) розвитку цієї діяльності;
- здійснення заходів по розвитку торгової діяльності;
- управління реалізацією ресурсної стратегії.

Одним із важливих напрямів реформування торговельного підприємства є поєднання принципів вільного (ринкового) і регульованого формування торгової мережі, а основними принципами визначення кількісних і якісних показників її розвитку мають стати суто «ринкові» принципи «економічної доцільності», «переваг для споживачів», «мінімально допустимої достатності». Тобто у нових умовах воєнного стану варто забезпечити максимальну адаптацію структурної і територіальної організації торгового підприємства до стереотипів і моделей поведінки споживачів та їх запитів.

Розвиток видової структури торговельного підприємства має забезпечуватися не тільки шляхом розширення товарно-асортиментної спеціалізації торгових об'єктів, а й поглибленням їх соціальної диференціації і створенням на цій основі роздрібних мереж з різним ціновим рівнем на однотипні товари або продукцію та різним набором торгових послуг. Таким чином торгівля має важливе соціально-економічне значення для будь-якої економічної моделі господарювання.

Цей соціальний аспект торговельного підприємства, який на сьогодні не обмежується тільки скороченням часу, зусиль і коштів рядових споживачів на придбання потрібної продукції або послуг чи товарів має дуже велике значення для щодо розвитку торговельного підприємства. Таки підприємства усіх форм організації і власності, які разом із супутньою інфраструктурою мають стабільну тенденцію до зростання, є важливим ресурсом скорочення безробіття,

працевлаштування насамперед молоді, джерелом доходів як підприємств-постачальників, так і найманих працівників.

Головна мета діяльності торговельного підприємства – максимізації прибутку від продажу продукції. Приведені напрями та етапи стратегії розвитку дозволяють у процесі управління торговельною діяльністю підприємств досягти цієї мети.

У визначенні поняття факторів розвитку торговельного підприємства необхідно розглядати такі категорії як торгова мережа (система взаємопов'язаних торгових підприємств), торгова інфраструктура (спеціалізований транспорт, сховища, інформаційні, рекламні, сервісні центри, тарне господарство і т.п.) і споживачі. Сутність діяльності торговельного підприємства полягає в максимальному задоволенні споживчого попиту впродукції, товарах і послугах у зручний для споживача час, потрібному асортименті і необхідній кількості.

На відміну від економіки, в політиці немає детермінованих параметрів виміру зазначених проявів військової кризи, а значить, не може бути детермінованих факторів її впливу на економіку.

А це вже політичний аспект проблем. Для економіки головне: якщо вже політична криза виникла, вона має бути мінімальна в масштабах і в тривалості. Це економічне завдання для політики. Формування соціально орієнтованої ринкової економіки в Україні основною своєю метою ставить підвищення рівня якості життя населення.

Важливе значення в її досягненні належить торговій сфері. Треба враховувати соціальний аспект розвитку торговельного підприємства, адже з зростанням воно забезпечую робочими місцями свій регіон.

Для подальшого покращення торговельної діяльності підприємств слід більш детально приділити увагу наступним напрямам:

- система факторів які впливають на торговельну діяльність підприємств;
- технології оцінювання попиту на продукцію;
- формування стратегії розвитку;

- методи досягнення стратегічних цілей підприємства.

У сучасних умовах ведення бізнесу в Україні, особливо після повномасштабного вторгнення Росії у 2022 році, актуальність розробки ефективної ресурсної стратегії торговельного підприємства набула критичного значення. Війна стала стрес-тестом для економіки, виявивши слабкі місця в управлінні ресурсами, логістиці, постачанні, енергозабезпеченні та адаптивності торговельних систем. У кризовий період саме стратегія управління ресурсами визначає здатність підприємства вижити, адаптуватися і зберегти конкурентоспроможність.

Ресурсна стратегія — це система довгострокових рішень щодо формування, використання та відновлення всіх видів ресурсів: матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних та енергетичних. У кризовий період стратегія повинна бути спрямована не лише на збереження наявних ресурсів, але й на забезпечення їх безперервного постачання, оптимізацію витрат і підвищення ефективності використання.

Військові дії спричинили численні логістичні розриви, знищення складів і магазинів, нестачу персоналу через мобілізацію, енергетичні обмеження, а також психологічну нестабільність серед споживачів і персоналу. У відповідь багато підприємств змінили свої ресурсні моделі. Локалізація постачання коли підприємства почали орієнтуватися на внутрішніх виробників, що зменшило залежність від імпорту й уразливість до блокад.

Диверсифікація логістичних каналів, тобто розробка кількох маршрутів доставки товарів, навіть за вищої вартості, стала елементом стратегії зниження ризиків. Мобілізація людських ресурсів, адже значна частина підприємств перебудувала внутрішні процеси, щоб компенсувати втрату кваліфікованих кадрів. Зросла частка віддаленої роботи, а також залучення внутрішньо переміщених осіб.

Перехід до енергоефективних та автономних рішень тому що багато торговельних об’єктів обладнали генераторами, системами зберігання енергії, а також оптимізували споживання електрики.

Інформаційна трансформація, як то цифровізація процесів, активне використання CRM-систем, аналітики залишків, прогнозування попиту стали обов’язковими елементами ефективної ресурсної політики. Антикризові ресурси, це фінанси, інвестиції, співпраця.

У кризовий період особливу роль відіграє фінансова стратегія як складова ресурсного управління. Торговельні підприємства активніше зверталися до державних і міжнародних програм підтримки малого та середнього бізнесу. Зросло значення короткострокових кредитів, програм розстрочки, а також партнерської взаємодії з постачальниками, які надають товар під реалізацію або з відстроченням платежу.

Крім того, кооперація між підприємствами дозволяє об’єднувати ресурси, обмінюватися складськими площами, розробляти спільні платформи доставки або мережі постачання. Стратегічне мислення є необхідним в нових умовах ринку та кризи.

Криза навчила українські торговельні підприємства планувати не лише у горизонті прибутковості, але й у площині стійкості до потрясінь. Ресурсна стратегія тепер включає елементи ризик-менеджменту, сценарного планування, адаптивного маркетингу та соціальної відповідальності.

Наприклад, деякі торговельні мережі запровадили політику соціального ціноутворення на базові продукти, навіть за умови зниження прибутковості, що дозволило зберегти лояльність клієнтів і підтримати населення в критичний момент.

Досвід війни в Україні довів, що ефективна ресурсна стратегія є основою виживання торговельного бізнесу в умовах кризи. Вона має бути гнучкою, багаторівневою, враховувати не лише економічні, але й гуманітарні аспекти функціонування підприємства. Післявоєнна відбудова вимагає переосмислення традиційних моделей бізнесу, де адаптація, стійкість і соціальна відповідальність стають ключовими ресурсами нового покоління підприємництва.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Кваліфікаційна робота бакалавра на тему стратегічного забезпечення асортиментоної полтітики підприємства присвячена проблематиці асортиментої політики під час війни та в періоди кризи.

Актуальність теми забезпечена тим, що торгівля є однією з галузей і сфер економіки, що розвивається найбільш динамічно. Вона має суттєвий вплив на розвиток економіки України, який набуває все більшого значення та стає все сильнішим.

У сучасній економічній ситуації, яка все більше характеризується посиленням конкуренції на ринку та загостренням проблеми виживання підприємства, умови забезпечення підтримки динамічного розвитку ресурсного забезпечення торговельного підприємства потребує, по-перше, ефективних інновацій яки забезпечать якісні зміні внутрішніх процесів.

Ресурси – всі необхідні оборотгні та основні засоби, які забезпечують функціонування підприємства.

Інновації – це умова розвитку та реакція на зміну конкурентних умов зовнішнього середовища.

Сьогодні інновації в ресурній сфері ще можуть виступати як:

- засіб для підвищення ефективності застосовування внутрішніх резервів;
- засіб підвищення прибутку торгівельного підприємства, який можна отримати за рахунок розшиерння задоволення ринкового попиту та зниження витрат відносно конкурента;
- розвиток торговельного підприємства має бути тісно пов'язане з таким економічними показниками, як коньюнктура ринку та просування на частці нього, попит, клієнти та постачальники, товарні запаси, прибуток, чисельність працівників, електроні засоби зв’язку, витрати на оплату праці, транспортні питання та інші фактори внутрішнього та зовнішнього середовища.

Актуальність теми полягає в тому, що сучасні тенденції ресурсного забезпечення визначають рівень спроможності організації та розвитку торговельного підприємства, від якого залежить якість рітейлу та торговельного обслуговування населення, темпи зростання виробничих ресурсів та прискорення товарообігу, прибутковість торговельних підприємств в цілому.

Проблеми розвитку торговельного підприємства у воєнний період залишаються актуальними і не до кінця вирішеними. Вивчення та аналіз вітчизняної та зарубіжної наукової літератури виявило, що ресурсне забезпечення ще потребують додаткового висвітлення. Необхідно подальше досліджувати особливості формування ресурсної стратегії забезпечення торговельної діяльності підприємств в умовах війни.

Метою дослідження є формування стратегії ресурсного забезпечення торговельного підприємства – з мережею магазинів.

Для досягнення мети необхідно виконати наступні завдання:

- систематизувати теорію та поняття питання ресурсного забезпечення торговельного підприємства;
- охарактеризувати сучасний стан торговельної діяльності в Україні;
- розробити схему оптимізації ресурсного забезпечення підприємства.

Об’єктом дослідження є мережа магазинів, що торгує продукцією вітчизняного та імпортного асортименту.

Предметом дослідження є розробка стратегії ресурсного забезпечення торговельної діяльності в умовах війни т а поствоєнний період часу.

В роботі використовувались загальнонаукові та спеціальні методи дослідження.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Мазаракі А.А. Економіка торгівельного підприємства : Підручник для вузів / А.А. Мазаракі; Під ред. проф. Н.М. Ушакової. – К. : Хрещатик, 1999. – 800 с.

2. Лігоненко Л.О. Економіка торговельного підприємства: методика розв'язання практичних завдань: навчальний посібник / Л.О. Лігоненко., І.В. Височин. – Київ : КНТЕУ, 2020. – 455с.

3. Чайкова О.І. Особливості формування стратегії розвитку торговельної діяльності промислового підприємства : дис. канд. екон. наук : 08.07.05 / О.І. Чайкова – Харків, 2017. – 158 с.

4. Бакунов О.О. Роздрібні торговельні мережі: стратегії розвитку : монографія / О.О. Бакунов, В.А. Распопова. – Донецьк : Ноулідж, Донец. від-ня, 2012. – 184 с.

5. Садєков А.А. Методика оцінки ефективності діяльності підприємств військової торгівлі України на основі експрес-аналізу / А.А. Садєков, Г.А. Братусь // Торгівля і ринок України. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2012. –№ 33. – С. 296-302.

6. Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч. посіб. / С.В. Оборська, З.С. Шершньова.– К. : КНЕУ, 1999. – 384 с.

7. Защук М.С. Управління інноваційним розвитком торговельного підприємства: дис. канд. екон. наук : 08.00.04 / М.С. Защук – Донецьк, 2012. – 203 с.

8. Голобородько А.Ю. Нові концепції управління розвитком торговельного підприємства [Електронна версія]: Мат. научн. практ. конф. «Актуальные достижения европейской науки – 2010», (Софія, 2010р.) / А.Ю. Голобородько, Н.В. Гулакова, А.В. Мохова.– София : «Бял ГРАД БГ» ООД, 2010. – Режим доступа : http://www.nauka.com/16ADEN2010/Economics/68122.doc.htm(28.11.13). – Назва з екрана.