МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота
бакалавра

на тему: «Забезпечення альтернативних джерел поставки продукції в роздрібній торгівлі»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0731-зед-з
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми менеджмент зовнішньоекономічної діяльності
Довгуля А.О.
Керівник : професор кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
доктор політичних наук, проф.
Арабаджиев Д.Ю.
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

Довгуля Анастасія Олегівна

1. Тема роботи «Забезпечення альтернативних джерел поставки продукції в роздрібній торгівлі»
керівник роботи: Арабадлжиев Д.Ю., проф. кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор політичних наук, проф.

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 ТОВАРНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ
2. ОСОБЛИВОСТІ ТОВАРНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ

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

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Арабаджиев Д.Ю.		
2	Арабаджиев Д.Ю.		

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.О. Довгуля
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ Д.Ю. Арабаджиев
(підпис) (ініціали та прізвище)

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

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ ТА ОДИНИЦЬ

EXW – франко-склад

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: «Забезпечення альтернативних джерел поставки продукції в роздрібній торгівлі» 48 с., 9 рис., 8 табл., 13 джерел.

Актуальність теми полягає в тому, що сучасні тенденції забезпечення товаром 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 закупівель та забезпечення торговельного підприємства;
- охарактеризувати сучасний стан роздрібної торговельної діяльності в Україні;
- розробити схему оптимізації забезпечення підприємства товаром.

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

Предметом дослідження є розробка стратегія забезпечення товаром торговельної діяльності підприємства роздрібної торгівлі в умовах війни.

В роботі використовувались загальнонаукові та спеціальні методи дослідження.

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

ABSTRACT

Bachelor's qualification work: "Alternative support of the enterprise's trade activities in wartime conditions" 48 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 ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ…….. 21
2.1 Сучасний стан та ситуація в роздрібній торгівлі в Україні ……. 21
2.2 Закупівельна політика підприємств в Україні …….……. 24
2.3 Використання аналітичних методів в торговельних мережах 32
2.4 Закупівельна стратегія торговельного підприємства у воєнний період…… 35
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ……. 37
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ…… 39

ВСТУП

У сучасних умовах невизначеності, геополітичних загроз, перебоїв у логістиці та нестабільності валютного курсу питання забезпечення альтернативних джерел постачання продукції стає критичним для сталого функціонування роздрібної торгівлі в Україні. Торговельні мережі, як найбільші гравці цього сектору, активно впроваджують нові моделі логістики, розширюють постачальницьку базу та диверсифікують ризики, щоб зберегти асортимент, доступність товарів і цінову стабільність для споживачів.

Проблематика зумовлена тим, що війна створила суттєві перешкоди для торгівлі, такі як:

- ембарго на торгівлю з РФ та Білоруссю;
- обмеження на торгівлю з деякими країнами СНД та Китаєм;
- ускладнення морської логістики та в деяких випадках – залізничної;
- зміна споживчої поведінки та відмова від традиційних предметів споживання.

Отже, метою роботи є пошук оптимальних алгоритмів заміни постачальника продукції імпортера.

В якості об’єкта розглядаються роздрібні торговельні мережі України, що здійснюють торгівлю продовольчими та непродовольчими товарами.

Предметом є імпорт продукції та процес підготовки і реалізаці контрактів.

Роздрібна торгівля в Україні традиційно залежала від імпортованої продукції, особливо у сегментах непродовольчих товарів, фруктів, делікатесів, побутової хімії та техніки. Після початку повномасштабного вторгнення РФ у 2022 році багато логістичних каналів були зруйновані, порти заблоковані, а логістичні витрати зросли в кілька разів. Це стимулювало мережі шукати нові, менш ризиковані моделі забезпечення товарів.

Так, АТБ-Маркет, - найбільша мережева компанія в Україні, ще з 2022 року почала реалізовувати політику «локалізації» – тобто пошуку українських виробників для заміни іноземних. Пріоритет отримали товари власних торгових

марок, вироблені в межах країни. Це дозволило не тільки скоротити залежність від зовнішніх ризиків, а й підтримати національного виробника.

Мережа Сільпо зосередилася на розвитку контрактів з постачальниками з ЄС (Польща, Румунія, Литва), включаючи поставки через західні кордони. Було розроблено систему гнучких логістичних хабів поблизу прикордонних переходів.

Novus і Metro започаткували нові моделі постачання з використанням комбінованих маршрутів – автомобільно-залізничного транспортування, що дозволило обійти ризикові зони.

Методи забезпечення альтернативного постачання наступні:

- переорієнтація на західних постачальників – у межах Угоди про асоціацію з ЄС.

Локалізація виробництва – створення продуктів під власною ТМ спільно з українськими фабриками. Інвестиції в логістичну інфраструктуру – власні склади, сортувальні центри, парк вантажівок. Цифровізація постачань – впровадження ERP-систем, що дозволяють автоматизовано планувати ланцюги поставок. Резервування товарів – створення страхових запасів критично важливої продукції.

Забезпечення альтернативних джерел постачання стало не просто елементом ризик-менеджменту, а необхідною умовою для збереження конкурентоспроможності роздрібних торговельних мереж в Україні.

Досвід останніх років засвідчив, що гнучкість, локалізація, багатоканальність і цифрова трансформація – це запорука стійкості в умовах кризи. Такі підходи не лише захищають інтереси компаній, а й гарантують доступність товарів для споживачів.

До війни більшість українських мереж АЗС (WOG, OKKO, KLO, SOCAR) імпортували дизель та бензин із Білорусі та Росії. З початком повномасштабного вторгнення:

- WOG переорієнтувався на постачання через Польщу й Угорщину, зберігаючи стабільний обсяг завдяки контрактам з європейськими нафтотрейдерами.
- SOCAR активізував імпорт із Литви та Румунії, використовуючи нафтопереробні потужності Клайпеди.

Створено запасні логістичні ланцюги то ж автоперевезення через західний кордон, залізниця, використання портів на Дунаї (Ізмаїл, Рені).

В роботі розроблено алгоритм дій для підприємств, яким необхідно змінити постачальника продукції на місцевий ринок.

Організація постачання таким чином дає можливість гнучко реагувати на потреби ринку, а з іншого боку – забезпечувати наявність критично важливих товарів, що абсолютно необхідно для роздрібних мереж.

В роботі використано статистичні дані Державної служби статистики, звіти підприємств та результати незалежного моніторингу, який постійно здійснюється незалежними моніторинговими агенціями.

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.

Роздрібна торгівля є однією з ключових складових сучасної глобальної економіки. Вона виступає не лише фінальною ланкою товароруху від виробника до споживача, а й потужним індикатором економічного розвитку, зайнятості, добробуту населення та змін споживчих трендів. У розвинених країнах частка роздрібної торгівлі у ВВП сягає 15–20%, а в країнах, що розвиваються, — до 10%, при цьому галузь формує мільйони робочих місць і забезпечує активний обіг капіталу.

Перш за все, роздрібна торгівля забезпечує доступність товарів і послуг для кінцевого споживача, що сприяє формуванню ринкового середовища, де конкуренція та інновації стимулюють виробництво та покращення якості. Вона не лише задовольняє потреби громадян у продовольчих, побутових, технологічних товарах, але й формує споживчі вподобання, активно впливаючи на виробничу політику глобальних корпорацій.

Другим важливим аспектом є соціально-економічна роль. Роздрібна торгівля виступає одним з головних роботодавців у світі. За даними Міжнародної організації праці, у сфері торгівлі зайнято понад 17% працездатного населення. Крім того, завдяки своїй доступності, вона є

стартовою платформою для підприємництва, особливо малого й середнього бізнесу.

У глобальному вимірі роздрібна торгівля — це також частина великих логістичних, інформаційних та фінансових ланцюгів. Такі транснаціональні гіганти як Walmart, Amazon, Carrefour або Alibaba не лише впливають на локальні ринки, а й трансформують методи дистрибуції, маркетингу та управління споживчими даними. Електронна комерція, як частина роздрібної торгівлі, кардинально змінила структуру споживання у XXI столітті, забезпечивши швидкий доступ до глобального ринку.

Базова структура економічної діяльності суспільства, у якій торгівля займає окреме й важливе місце:

1. Первинний сектор (добувний) – основа решти активностей.

Сюди входять галузі, що займаються видобуванням природних ресурсів:

- сільське господарство;
- лісове господарство;
- рибальство;

Добувна енергетична та сировинна промисловість (нафта, газ, руда)

2. Вторинний сектор (переробний) налаштований на кінцевих спожи

Це сфера, де відбувається переробка сировини:

- промисловість (харчова, легка, важка);
- будівництво;
- енергетика.

3. Третинний сектор (сфера послуг та комфорту).

Це непродуктивна сфера, що забезпечує послуги споживачам та бізнесу: Торгівля — є складовою цього сектора та охоплює:

- Роздрібну торгівлю (супермаркети, магазини).
- Оптову торгівлю.
- Електронну комерцію.

Інші галузі третинного сектору займаються підтримкою решти:

- Транспорт і логістика.

- Фінансові послуги.
- Освіта.
- Медицина
- Готельно-ресторанний бізнес
- Державне управління та місцеве самоврядування.

4. Четвертинний сектор (інтелектуальні послуги) та технології.

- Наукові дослідження та розробки інноваційні.
- Інформаційні технології та програмування.
- Консалтинг та аудит.
- Освіта вищого рівня та аспірантура.
- Управління знаннями та бази даних.

5. П’ятинний сектор (управлінський та стратегічний).

- високий менеджмент корпорацій;
- державна політика та мистецтво;
- аналітичні центри;
- стратегічне планування.

Інфографічна схема (описова) на рис.1.2. відображає структуру взаємозв’язків суб’єктів господарювання в суспільстві.

ЕКОНОМІЧНА СТРУКТУРА СУСПІЛЬСТВА
Первинний сектор	Вторинний сектор	Третинний сектор
Сільське госп.	Промисловість	✔ Торгівля
Лісове госп.	Будівництво	✔ Транспорт
Рибальство	Енергетика	✔ Фінанси
Добувна пром.		✔ Послуги
Четвертинний сектор	П’ятинний сектор
IT, освіта, консалтинг	Менеджмент, стратегія, політика

Рис.1.1. Економічна структура суспільства

Таким чином, роздрібна торгівля — це не просто місце купівлі-продажу, а потужний драйвер економічного розвитку, зайнятості та технологічної еволюції.

Її стабільність та гнучкість мають критичне значення для економічної безпеки держав, а інвестиції в інфраструктуру роздрібної торгівлі — це інвестиції в економічну сталість і соціальний добробут.

Забезпечення альтернативних джерел поставки продукції в роздрібній торгівлі (на прикладі торговельних мереж України).

У сучасних умовах невизначеності, геополітичних загроз, перебоїв у логістиці та нестабільності валютного курсу питання забезпечення альтернативних джерел постачання продукції стає критичним для сталого функціонування роздрібної торгівлі в Україні. Торговельні мережі, як найбільші гравці цього сектору, активно впроваджують нові моделі логістики, розширюють постачальницьку базу та диверсифікують ризики, щоб зберегти асортимент, доступність товарів і цінову стабільність для споживачів.

Проблематика основна виникає на етапі постачання товару. Роздрібна торгівля в Україні традиційно залежала від імпортованої продукції, особливо у сегментах непродовольчих товарів, фруктів, делікатесів, побутової хімії та техніки. Після початку повномасштабного вторгнення РФ у 2022 році багато логістичних каналів були зруйновані, порти заблоковані, а логістичні витрати зросли в кілька разів. Це стимулювало мережі шукати нові, менш ризиковані моделі забезпечення товарів.

Приклади з практики демонструють впевненість в майбутньому мережі. АТБ-Маркет, найбільша мережева компанія в Україні, ще з 2022 року почала реалізовувати політику «локалізації» – тобто пошуку українських виробників для заміни іноземних. Пріоритет отримали товари власних торгових марок, вироблені в межах країни. Це дозволило не тільки скоротити залежність від зовнішніх ризиків, а й підтримати національного виробника.

Мережа Сільпо зосередилася на розвитку контрактів з постачальниками з ЄС (Польща, Румунія, Литва), включаючи поставки через західні кордони. Було розроблено систему гнучких логістичних хабів поблизу прикордонних переходів.

Novus і Metro започаткували нові моделі постачання з використанням комбінованих маршрутів – автомобільно-залізничного транспортування, що дозволило обійти ризикові зони.

Методи забезпечення альтернативного постачання

1. Переорієнтація на західних постачальників – у межах Угоди про асоціацію з ЄС.
2. Локалізація виробництва – створення продуктів під власною ТМ спільно з українськими фабриками.
3. Інвестиції в логістичну інфраструктуру – власні склади, сортувальні центри, флот вантажівок.
4. Цифровізація постачань – впровадження ERP-систем, що дозволяють автоматизовано планувати ланцюги поставок.
5. Резервування товарів – створення страхових запасів критично важливої продукції.

Забезпечення альтернативних джерел постачання стало не просто елементом ризик-менеджменту, а необхідною умовою для збереження конкурентоспроможності роздрібних торговельних мереж в Україні. Досвід останніх років засвідчив: гнучкість, локалізація, багатоканальність і цифрова трансформація – це запорука стійкості в умовах кризи. Такі підходи не лише захищають інтереси компаній, а й гарантують доступність товарів для споживачів.

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 критерії: 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 поставок.

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

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.

У сучасній економіці тендерні закупівлі є ефективним інструментом забезпечення прозорості, конкуренції та економії бюджетних коштів. Особливо важливою є їх роль у сфері державних закупівель, де задіяні значні фінансові ресурси і є високі ризики неефективного або корупційного використання коштів. Правильно організований тендер сприяє відбору найбільш вигідного пропозиції за співвідношенням «ціна–якість» і мінімізує вплив людського фактора на процес прийняття рішень.

Тендер — це метод закупівлі товарів, робіт чи послуг, за якого замовник оголошує про свої потреби, а постачальники змагаються за контракт, подаючи комерційні пропозиції. Основними принципами тендерної системи є відкритість, прозорість, рівність учасників, об’єктивність у виборі переможця.

Згідно із законодавством України (зокрема, Законом «Про публічні закупівлі»), всі державні замовлення на суму, що перевищує визначений поріг, повинні проходити через електронну систему ProZorro. Це забезпечує доступ до інформації всім зацікавленим сторонам, включаючи громадськість та антикорупційні органи.

Організація тендерної закупівлі включає кілька етапів:

1. Підготовка тендерної документації — визначення предмета закупівлі, умов, вимог до постачальника.
2. Оголошення тендеру — публікація інформації в електронній системі закупівель.
3. Прийом пропозицій учасників — усі зацікавлені мають рівний доступ до участі.
4. Розгляд і оцінка пропозицій — здійснюється автоматично або тендерним комітетом.
5. Визначення переможця та укладення договору — зазвичай обирається найвигідніша пропозиція.
6. Контроль виконання контракту — важлива частина, що часто потребує зовнішнього моніторингу.

Існують відкриті торги (усі бажаючі можуть подати пропозицію), переговорна процедура (з обмеженим колом учасників), двоступенева процедура (для складних закупівель). Також використовується конкурентний діалог, коли необхідно уточнити технічні чи юридичні аспекти з учасниками перед прийняттям рішення.

Попри наявність електронної системи та формальних процедур, залишаються виклики: формалізм у складанні технічних завдань, змови між учасниками, недобросовісна конкуренція, спроби впливу на рішення комісій. Тому важливо підвищувати кваліфікацію уповноважених осіб, здійснювати аудит закупівель, запроваджувати аналітичні інструменти в системі ProZorro.

Тендерні закупівлі — це не лише про економію коштів, а й про розвиток доброчесного ринку, формування культури прозорості та відповідальності. Їх правильна організація є запорукою ефективного управління публічними ресурсами та довіри громадян до влади.

Таким чином ми привели низку факторів, які означають вибір метду та форми закупівель, що проводяться компанією, зокрема – централізовані та децентралізовані закупівлі. Існує необхідність визначення оптимальної форми для підприємства, що визначається характером операційної діяльності та формою бізнесу, яку для себе формує власник підприємства.

РОЗДІЛ 2
СУЧАСНИЙ СТАН ТА ДІЯЛЬНІСТЬ РОЗДРІБНИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ

2.1. Сучасний стан та ситуація в роздрібній торгівлі в Україні

Роздрібна торгівля України представлена низкою великих компаній, які є власниками торгівельних мереж та низкою компаній, які представляють собою розрізнені приватні крамниці.



Рис.2.1. Співвідношення рітейлу

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 до військової економіки.

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. 2.2. – 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.

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 залежить від стабілізації безпекової ситуації, зростання доходів населення та інвестицій у логістику і цифрову інфраструктуру.

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

Цифри демонструють показники, які поступово зростають після певних втрат та динаміка є позитивною в цілому, що підтверджується загальними тенденціями розвитку споживчого ринку України.

2.2 Операційна діяльність торговелних підприємств в Україні

Роздрібна торгівля (рітейл) в Україні залишається однією з ключових галузей економіки, що забезпечує споживчий попит, зайнятість та податкові надходження. У період війни ринок зазнав істотних трансформацій, однак попри всі виклики, український рітейл демонструє адаптивність і здатність до відновлення.

За даними Державної служби статистики України, у 2023 році обсяг роздрібного товарообігу становив близько 1,5 трлн грн, що, попри спад у 2022 році, свідчить про поступове відновлення. Основними драйверами стали продукти харчування, побутова хімія, електроніка, а також засоби безпеки та енергозбереження (генератори, акумулятори, інвертори).

Стан рітейлу в Україні чітко ділиться на дві основні групи: великі національні та міжнародні мережеві оператори та дрібні/середні крамниці (не мережеві суб’єкти).

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. Співвідношення між великими торговельними мережами та невеликими крамничками поступово змінюється на користь великих торговельних мереж.

Таблиця 2.3. - Співвідношення між великими мережами та локальними крамничками

Тип рітейлера	Частка в товарообігу (2023)	Кількість точок	Характеристика
Мережеві супермаркети	~65%	~6 500+	Найбільші – АТВ, Сільпо, Novus, Varus
Дрібний роздріб (кіоски, магазини у спальних районах)	~35%	~30 000+	Локальність, мобільність, особиста довіра

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.

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

Таблиця 2.4 - 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

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

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.

Асортимент закупівель 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.

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 2.5. - 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.



Рис.2.5. Закупівельна схема підприємства торгівлі

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 2.6. - 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 закупівлях товарів

Аналітичні методи є найбільш поширеним та правильним на наш погляд механізмом активізації попиту на продукцію товари та послуги.

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.

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

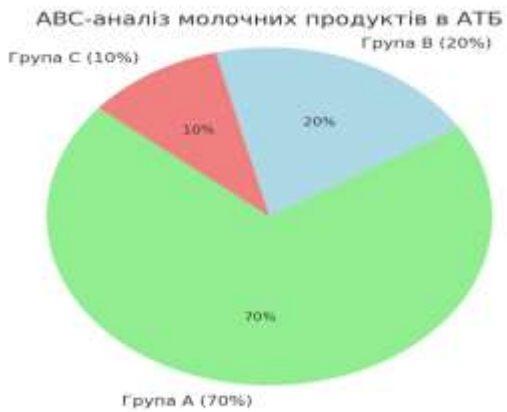


Рис.2.7. Аналіз молочних продуктів в мережі АТБ

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.2.7. Ключові позиції асортименту

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

2.4. Закупівельна 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.

У сучасних умовах глобалізації та лібералізації світової торгівлі імпортні закупівлі товарів масового споживання (ТМП) в Україні відіграють важливу роль у забезпеченні населення широким вибором продукції, задоволенні попиту та підтриманні конкурентного середовища на внутрішньому ринку. Українські споживачі прагнуть до якості, інноваційності та доступності, що й зумовлює постійне оновлення імпортного асортименту.

Таблиця 2.9 - Основні предмети закупівель

	Основні товари
Продукти харчування	Кава, чай, солодощі, оливкова олія, соуси, екзотичні фрукти, риба та морепродукти, алкогольні напої
Побутова хімія	Засоби для прання, мийні засоби, косметика
Засоби гігієни та догляду	Зубні пасти, шампуні, креми, парфуми
Одяг та взуття	Мас-маркет бренди (Zara, H&M, Bershka), спортивні товари
Електроніка	Смартфони, аксесуари, побутова техніка

Товари масового споживання — це продукція щоденного вжитку, яка швидко реалізується та часто оновлюється: продукти харчування, побутова хімія, засоби особистої гігієни, одяг, взуття, дрібна електроніка тощо. Імпорт таких товарів пов’язаний як із задоволенням попиту на певні нішеві позиції (наприклад, екзотичні продукти), так і з потребами у товарах, які не мають аналогів вітчизняного виробництва або поступаються їм за якістю.

Асортимент імпорту товарів масового споживання в Україні надзвичайно широкий і охоплює все.

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.

Імпортуються як брендові товари середнього й преміального сегментів, так і продукція приватних марок міжнародних ритейлерів, доступна для широких верств населення.

Україна імпортує товари масового споживання з понад 100 країн. Основні країни-постачальники:

- Європейський Союз (понад 35% імпорту ТМП): Польща, Німеччина, Італія, Франція, Іспанія — лідери у постачанні одягу, побутової хімії, косметики, харчових продуктів;
- Китай — найбільший постачальник електроніки, одягу, дрібних товарів повсякденного попиту;
- Туреччина — активна в поставках текстилю, побутових товарів, овочів та фруктів;
- США — косметика, вітаміни, брендові продукти;
- Ізраїль, Грузія, Узбекистан — спеціалізовані товари: спеції, мінеральна вода, сезонні овочі та фрукти.

Також спостерігається зростання імпорту з Південної Кореї та Японії — у сегментах косметики та електроніки.

Після початку повномасштабного вторгнення Росії 2022 року імпортна структура зазнала змін: змістився акцент з російських та білоруських товарів (які раніше займали частку в сегменті дешевої хімії, харчів) на продукти з країн ЄС і Азії. Зросли обсяги імпорту з Польщі, Туреччини, Румунії та Угорщини.

Проблеми, з якими стикається імпорт ТМП:

- логістичні ускладнення через війну (блокада портів, знищення інфраструктури);
- валютні коливання та зростання собівартості імпортних закупівель;

- посилення конкуренції з боку внутрішнього виробника;
- регуляторні обмеження (санітарні норми, сертифікація).

Імпортні закупівлі товарів масового споживання є ключовим фактором задоволення потреб населення та підтримки конкурентоспроможності внутрішнього ринку. Різноманіття асортименту та широка географія постачань забезпечують українському споживачу доступ до світових трендів і технологій. Водночас в умовах війни необхідно враховувати ризики та активно розвивати логістичну адаптивність, шукати нові канали постачання, а також балансувати імпорт із підтримкою національного виробництва.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У сучасних умовах невизначеності, геополітичних загроз, перебоїв у логістиці та нестабільності валютного курсу питання забезпечення альтернативних джерел постачання продукції стає критичним для сталого функціонування роздрібної торгівлі в Україні. Торговельні мережі, як найбільші гравці цього сектору, активно впроваджують нові моделі логістики, розширюють постачальницьку базу та диверсифікують ризики, щоб зберегти асортимент, доступність товарів і цінову стабільність для споживачів.

Проблематика зумовлена тим, що війна створила суттєві перешкоди для торгівлі, такі як:

- ембарго на торгівлю з РФ та Білоруссю;
- обмеження на торгівлю з деякими країнами СНД та Китаєм;
- ускладнення морської логістики та в деяких випадках – залізничної;
- зміна споживчої поведінки та відмова від традиційних предметів споживання.

Отже, метою роботи є пошук оптимальних алгоритмів заміни постачальника продукції імпортера.

В якості об’єкта розглядаються роздрібні торговельні мережі України, що здійснюють торгівлю продовольчими та непродовольчими товарами.

Предметом є імпорт продукції та процес підготовки і реалізаці контрактів.

Роздрібна торгівля в Україні традиційно залежала від імпортованої продукції, особливо у сегментах непродовольчих товарів, фруктів, делікатесів, побутової хімії та техніки. Після початку повномасштабного вторгнення РФ у 2022 році багато логістичних каналів були зруйновані, порти заблоковані, а логістичні витрати зросли в кілька разів. Це стимулювало мережі шукати нові, менш ризиковані моделі забезпечення товарів.

Так, АТБ-Маркет, - найбільша мережева компанія в Україні, ще з 2022 року почала реалізовувати політику «локалізації» – тобто пошуку українських виробників для заміни іноземних. Пріоритет отримали товари власних торгових

марок, вироблені в межах країни. Це дозволило не тільки скоротити залежність від зовнішніх ризиків, а й підтримати національного виробника.

Мережа Сільпо зосередилася на розвитку контрактів з постачальниками з ЄС (Польща, Румунія, Литва), включаючи поставки через західні кордони. Було розроблено систему гнучких логістичних хабів поблизу прикордонних переходів.

Novus і Metro започаткували нові моделі постачання з використанням комбінованих маршрутів – автомобільно-залізничного транспортування, що дозволило обійти ризикові зони.

Методи забезпечення альтернативного постачання наступні:

- переорієнтація на західних постачальників – у межах Угоди про асоціацію з ЄС.

Локалізація виробництва – створення продуктів під власною ТМ спільно з українськими фабриками. Інвестиції в логістичну інфраструктуру – власні склади, сортувальні центри, парк вантажівок. Цифровізація постачань – впровадження ERP-систем, що дозволяють автоматизовано планувати ланцюги поставок. Резервування товарів – створення страхових запасів критично важливої продукції.

Забезпечення альтернативних джерел постачання стало не просто елементом ризик-менеджменту, а необхідною умовою для збереження конкурентоспроможності роздрібних торговельних мереж в Україні.

Досвід останніх років засвідчив, що гнучкість, локалізація, багатоканальність і цифрова трансформація – це запорука стійкості в умовах кризи. Такі підходи не лише захищають інтереси компаній, а й гарантують доступність товарів для споживачів.

До війни більшість українських мереж АЗС (WOG, OKKO, KLO, SOCAR) імпортували дизель та бензин із Білорусі та Росії. З початком повномасштабного вторгнення:

- WOG переорієнтувався на постачання через Польщу й Угорщину, зберігаючи стабільний обсяг завдяки контрактам з європейськими нафтотрейдерами.
- SOCAR активізував імпорт із Литви та Румунії, використовуючи нафтопереробні потужності Клайпеди.

Створено запасні логістичні ланцюги то ж автоперевезення через західний кордон, залізниця, використання портів на Дунаї (Ізмаїл, Рені).

В роботі розроблено алгоритм дій для підприємств, яким необхідно змінити постачальника продукції на місцевий ринок.

Організація постачання таким чином дає можливість гнучко реагувати на потреби ринку, а з іншого боку – забезпечувати наявність критично важливих товарів, що абсолютно необхідно для роздрібних мереж.

В роботі використано статистичні дані Державної служби статистики, звіти підприємств та результати незалежного моніторингу, який постійно здійснюється незалежними моніторинговими агенціями.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Державна митна служба України. Оперативні дані про зовнішньоторговельні операції [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://customs.gov.ua/statistika – Назва з екрана.
2. Державна служба статистики України. Зовнішня торгівля товарами України за країнами світу (щомісячно) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/zed.htm – Назва з екрана.
3. Європейська бізнес асоціація. Споживчі настрої та аналіз ринку FMCG в Україні (огляди 2023–2024) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://eba.com.ua – Назва з екрана.
4. YouControl. Аналітика імпорту в Україну: динаміка за товарними групами [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://youcontrol.com.ua/ – Назва з екрана.
5. Deloitte Україна. Огляд роздрібного ринку України 2023: фокус на FMCG [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/consumer-industrial-products/articles/retail-review.html – Назва з екрана.
6. Український клуб аграрного бізнесу (УКАБ). Статистика імпорту аграрної продукції в Україну [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ucab.ua – Назва з екрана.
7. Міністерство економіки України. Огляд тенденцій зовнішньої торгівлі України за 2023 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.me.gov.ua – Назва з екрана.
8. Мазаракі А.А. Економіка торгівельного підприємства : Підручник для вузів / А.А. Мазаракі; Під ред. проф. Н.М. Ушакової. – К. : Хрещатик, 1999. – 800 с.
9. Лігоненко Л.О. Економіка торговельного підприємства: методика розв’язання практичних завдань: навчальний посібник / Л.О. Лігоненко., І.В. Височин. – Київ : КНТЕУ, 2020. – 455с.

10. 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.

11. Бакунов О.О. Роздрібні торговельні мережі: стратегії розвитку : монографія / О.О. Бакунов, В.А. Распопова. – Донецьк : Ноулідж, Донец. відня, 2012. – 184 с.12.

12. 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.

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

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

16. 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.