

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра підприємництва і права

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти магістр

на тему: «Роздрібна торгівля продуктами: стан та перспективи розвитку в умовах конкуренції»

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Підприємництво
спеціальності 076 Підприємництво
та торгівля
ступеня вищої освіти магістр
групи 1
Пасічніченко Денис Юрійович
Керівник: Яснолоб Ілона
Олександрівна
Рецензент: Ткаченко Аліна Сергіївна

Полтава – 2024 року

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ ПРОДУКТАМИ В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ	9
1.1. Сутність та складові ринку роздрібноЇ торгівлі	9
1.2. Розвиток торгівлі в Україні в умовах воєнного стану	18
Висновки до розділу 1	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ ПРОДУКТАМИ: СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ	26
2.1. Організаційно-економічна характеристика об'єкту дослідження	26
2.2. Аналіз роздрібноЇ торгівлі продуктами торговельного дому	32
Висновки до розділу 2	39
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ РОЗВИТКУ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ ПРОДУКТАМИ В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ	40
3.1. Заходи щодо розвитку роздрібноЇ торгівлі продуктами в умовах конкуренції	40
3.2. Напрямки цифровізації бізнес-процесів у роздрібноЇ торгівлі	49
Висновки до розділу 3	54
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58
ДОДАТКИ	64

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний споживач стає більш вимогливим до якості, свіжості та різноманіття продуктів, зростає попит на екологічно чисті, органічні та локальні товари. В умовах глобалізації та розвитку технологій на ринку зростає конкуренція. Локальні роздрібні мережі змушені змагатися з міжнародними ритейлерами та онлайн-платформами (наприклад, маркетплейсами). Розвиток технологій, таких як онлайн-замовлення, доставка додому, автоматизація процесів у магазинах, створює нові можливості для роздрібних мереж і водночас ускладнює боротьбу за клієнта. Економічна невизначеність, зокрема Пандемія COVID-19, воєнний стан або інші глобальні виклики змінюють звички споживачів, що впливає на стратегії бізнесу. Крім того, зростання інфляції та зниження купівельної спроможності додають труднощів для роздрібного сегмента. Швидке зростання e-commerce підштовхує традиційні роздрібні мережі до інтеграції омніканальних моделей продажу, що є важливим трендом у розвитку індустрії. Зміни у податковому регулюванні, норми екологічної безпеки та інші законодавчі обмеження впливають на діяльність компаній у роздрібному секторі. Що і визначає актуальність теми «Роздрібна торгівля продуктами: стан та перспективи розвитку в умовах конкуренції».

Стан та перспективи розвитку роздрібною торгівлі продуктами в умовах конкуренції відображено в наукових роботах численних українських і зарубіжних дослідників, зокрема Апопій В., Ситник Н., Бугріменко Р., Жидик О., Зоріна О., Наумова О., Сиволовська О., Боровська О., Козик В., Панкова Л., Даниленко Н., Пашкуда Т., Афенді А. та інших. Інтенсивне вивчення категорії торгівлі та роздрібною торгівлі, а також різноманітність підходів до їх трактування свідчать про необхідність продовження досліджень і застосування напрацювань економічної науки у практичній діяльності.

Зв'язок роботи з науковими темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідної роботи кафедри підприємництва і права

Полтавського державного аграрного університету на 2021-2026 рр. за темою: «Якість і безпечність продукції у внутрішній і зовнішній торгівлі та торговельне підприємництво: сучасні вектори розвитку і перспективи» (Державний реєстраційний номер: 0121U110650 від 18.04.2021 р.).

Мета та завдання дослідження. Метою даного кваліфікаційного дослідження є аналіз сучасного стан роздрібною торгівлі продуктами товариства з обмеженою відповідальністю, визначити ключові виклики та можливості, зумовлені конкуренцією, і сформулювати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності та перспективного розвитку галузі.

Відповідно до поставленої мети були вирішені наступні завдання:

- проаналізовано теоретичні аспекти роздрібною торгівлі продуктами в умовах конкуренції;
- проведено аналіз роздрібною торгівлі продуктами: стан та перспективи розвитку в умовах конкуренції;
- наведено шляхи розвитку роздрібною торгівлі продуктами в умовах конкуренції.

Об'єкт дослідження кваліфікаційної роботи є процес функціонування роздрібною торгівлі продуктами харчування в умовах сучасного ринкового середовища та конкуренції.

Предмет дослідження – механізми, чинники та інструменти розвитку роздрібною торгівлі продуктами харчування в ТОВ «Торговий Дім» в умовах посилення конкуренції.

Методи досліджень. Теоретичні методи: аналіз та синтез – для вивчення наукової літератури, дослідження ринкових тенденцій та узагальнення отриманої інформації; порівняння – для зіставлення підходів до розвитку роздрібною торгівлі в різних регіонах або умовах конкуренції; абстрагування і узагальнення – для формулювання висновків і визначення перспектив розвитку галузі. Емпіричні методи: моніторинг ринку – для збору даних про сучасний стан роздрібною торгівлі (частки ринку, конкурентоспроможність, вплив економічних факторів); опитування і анкетування – для збору інформації про споживчі

вподобання та очікування клієнтів; експертні інтерв'ю – для аналізу думок провідних спеціалістів у галузі роздрібної торгівлі. Статистичні методи: кореляційний і регресійний аналіз – для оцінки залежностей між конкурентними факторами та ефективністю торгівлі; SWOT-аналіз – для визначення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз у сфері роздрібної торгівлі. Практичні методи: case-study – для аналізу успішних прикладів розвитку роздрібної торгівлі у конкурентних умовах; прогнозування – для розробки сценаріїв розвитку галузі. Використання цих методів забезпечує комплексний підхід до вивчення проблеми.

Інформаційною базою дослідження є: наукова література: монографії, статті та наукові праці, присвячені теорії та практиці роздрібної торгівлі продуктами харчування; праці з економіки, маркетингу та менеджменту, що аналізують вплив конкуренції на ринок. Статистичні дані: офіційна статистика державних органів (Держстат України, аналоги в інших країнах) щодо обсягів роздрібної торгівлі, купівельної спроможності, структури споживання; дані міжнародних організацій тенденції у глобальній торгівлі продуктами харчування. Аналітичні звіти: дослідження маркетингових агентств щодо тенденцій у роздрібній торгівлі; огляди ринку, підготовлені галузевими асоціаціями. Інформація з відкритих джерел: публікації у профільних ЗМІ, економічних журналах та на галузевих порталах; онлайн-платформи для аналізу ринку (Statista, Euromonitor, Trading Economics). Емпіричні дані: результати власних опитувань зі споживачами та представниками роздрібної торгівлі; дані, отримані під час проведення моніторингу ринку або спостереження за діяльністю роздрібних мереж. Законодавча база: нормативно-правові акти, що регулюють діяльність у сфері торгівлі продуктами; документи, пов'язані з ліцензуванням, якістю продукції, регулюванням цін і конкурентного середовища. Ця база дозволяє забезпечити глибокий аналіз стану галузі та її перспектив у конкурентних умовах.

Елементи наукової новизни. Основні результати, які автор отримав під час виконання кваліфікаційної роботи, відзначаються науковою новизною і будуть представлені на захисті комісії, включаючи:

набуло подальшого розвитку:

запропоновано новий підхід до автоматизації процесів продажу через впровадження роботів-продавців для обробки замовлень, консультування клієнтів і аналізу попиту. Це дозволяє значно знизити витрати на персонал та підвищити якість обслуговування.

Практична значущість одержаних результатів. Наукові результати, отримані автором кваліфікаційної роботи, були затверджені та застосовуються на практиці в діяльності магазину ТОВ м. Полтава.

Апробація результатів роботи. Ключові результати досліджень за тематикою роботи узагальнено на II Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство» (м. Полтава 27 вересня 2024 р.) та IX Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки» (м. Полтава 14 листопада 2024 р.).

Публікації. Базові положення та результати кваліфікаційної роботи надруковано у наукових працях (**додаток А**).

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст висловлено на 57 сторінках друкованого тексту. Робота включає 1 рисунок, 25 таблиць і 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ ПРОДУКТАМИ В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ

1.1. Сутність та складові ринку роздрібною торгівлі

За даними Державної податкової служби, однією з найбільш поширених форм підприємництва в Україні залишається торговельна діяльність. У статутних документах багатьох підприємств торгівля найчастіше зазначається як основний вид підприємницької діяльності [14].

Торгівля є важливим видом економічної діяльності, що базується на процесі купівлі-продажу товарів. Вона належить до провідних галузей економіки України, займаючи лідируючі позиції як за кількістю суб'єктів господарювання, так і за чисельністю зайнятих працівників. За інформацією Державної служби статистики, станом на 2021 рік підприємства сфери торгівлі становили 36,7 % від загальної кількості суб'єктів господарювання, а у цій галузі було зайнято 25,8 % від загальної чисельності працівників. Торгівля відіграє важливу роль у підтримці вітчизняних виробників, підвищенні їх конкурентоспроможності та наповненні державного бюджету [32].

Сутність торгівлі отримала різноманітні трактування від науковців у різні епохи. Її початки можна знайти у визначенні, наведеному в Кодексі Юстиніана: «Купець – це той, хто купує і продає». У канонічному праві торгівлю трактували як діяльність, де «той, хто здобуває річ, щоб, продаючи її без змін, отримати прибуток, є купцем». Таким чином, домінувала ідея, що торгівля – це професійна діяльність, спрямована на придбання товарів для їх подальшого перепродажу без переробки [21].

Перша економічна школа, меркантилізм (від італ. mercante – торговець), приділяла основну увагу вивченню торговельних відносин. На думку меркантилістів, для функціонування економіки ключову роль відігравали торговці, а їхня діяльність вважалася основним фактором виробництва.

Меркантилісти розглядали сферу обігу як джерело багатства, ототожнюючи його з грошовим капіталом [26]. Наприклад, Т. Мен та А. Монкретьєн, відомі представники цієї школи, досліджували такі категорії, як торгівля та торговельні відносини.

Згодом представники інших економічних шкіл пропонували різні підходи до визначення джерел суспільного багатства, проте торгівля завжди залишалася важливим об'єктом уваги економістів.

Класична школа політичної економії внесла нові трактування, зокрема категорій промислового капіталу та товарних відносин. У. Петі у своїй теорії трудової вартості аналізував товарний обіг, зазначаючи, що обмін у різних галузях економіки залежить від продуктивності праці та витрат на виробництво. Він розглядав торгівлю як механізм, що забезпечує пропорційний грошовий обмін товарів залежно від їхньої мінової вартості.

А. Сміт у праці «Дослідження про природу і причини багатства народів» зосередився на проблемах економічного розвитку суспільства і підвищення добробуту [39, с. 24]. Він зазначав, що поділ праці є результатом природної схильності людей до обміну та торгівлі, а головним фактором, який стимулює цей процес, є егоїзм і прагнення до власної вигоди. У другому розділі цієї праці Сміт акцентує, що поділ праці виникає як наслідок природної схильності людей до обміну та торгівлі. Водночас ключовим стимулом обміну він вважає егоїзм, тобто прагнення кожної людини відстоювати власні інтереси. У структурі торгівлі Сміт надає пріоритет внутрішній торгівлі, розглядаючи зовнішню і транзитну торгівлю як другорядні.

Адам Сміт зазначає: «Як тільки поділ праці стає поширеним, лише невелика частина потреб людини може бути задоволена продуктом її власної праці. Значно більшу частину вона задовольняє через обмін надлишків своїх продуктів на надлишки праці інших. Таким чином, кожна людина живе завдяки обміну і стає певною мірою торговцем, а суспільство перетворюється на торговельну спілку» [39, с. 20].

У свою чергу, Саварі де Брюслон, автор «Dictionnaire universel du

commerce», стверджує, що торгівлю слід розуміти як будь-який вид обміну, купівлі, продажу або інших комерційних операцій [27, с. 23]. Французький економіст Жан Гюстав Курсель-Сеней ототожнював торгівлю з обміном, заперечуючи трактування Бартелемі-П'єра Дюнуайє, який називав торгівлю «перевізницькою індустрією» [27, с. 4]. У свою чергу, П'єр-Поль Леруа-Больє визначав торгівлю як «систематизацію обміну» [59, с. 13]. Деякі економісти вважають, що торгівля відрізняється від обміну прагненням отримати прибуток. М. І. Туган-Барановський визначав торгівлю як перепродаж господарських предметів без істотної зміни їх властивостей із метою отримання доходу [39, с. 5].

Відомі зарубіжні економісти П. Самуельсон і В. Нордхаус у своїх роботах характеризують ринок як місце ухвалення рішень, де люди та підприємства добровільно обмінюються товарами й послугами, зазвичай через оплату грошима [60, с. 8].

Словник сучасної економічної теорії Макміллана трактує торгівлю як обмін товарами між індивідами або групами, який може здійснюватися як безпосередньо (бартер), так і опосередковано (з використанням грошей). Видання також акцентує на перевагах торгівлі, таких як розширення доступу до благ та спеціалізація виробничої діяльності. Автори зазначають, що без торгівлі індивіди та спільноти були б змушені задовольняти всі свої потреби лише з власних ресурсів [38, с. 497].

У підручнику «Маркетинг» Турченко М.О. визначає торгівлю як специфічну діяльність, пов'язану з актами купівлі-продажу, що включає сукупність технологічних і господарських операцій для забезпечення процесу обміну [44]. У законодавстві України торгівля та торговельна діяльність регулюються низкою положень. Згідно з п.1 ст.263 Господарського кодексу, господарсько-торговельна діяльність – це діяльність суб'єктів господарювання в сфері товарного обігу, спрямована на реалізацію продукції виробничо-технічного призначення, виробів народного споживання, а також надання допоміжних послуг. У п.3 ст. 263 цього Кодексу визначено форми господарсько-

торговельної діяльності, серед яких: оптова та роздрібна торгівля, громадське харчування, комерційне посередництво тощо [11]. ДСТУ 4303:2004 у пп. 4.1 п.4 визначає торгівлю як вид економічної діяльності у сфері товарообігу, що охоплює просування товарів від виробника до споживача через купівлю-продаж та пов'язані з цим послуги [13]. Узагальнимо визначення авторів щодо терміну «торгівля» в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення авторів щодо терміну «торгівля»

Автор	Визначення
Саварі де Брюслон [27, с. 23]	Будь-який вид обміну, купівлі, продажу або інших комерційних операцій
Жан Гюстав Курсель-Сеней [27, с. 4]	Ототожнював торгівлю з обміном
Бартелемі-П'єр Дюнуай [27, с. 4]	Називав торгівлю «перевізницькою індустрією»
П'єр-Поль Леруа-Больє [59, с. 13]	Визначав торгівлю як «систематизацію обміну»
М. І. Туган-Барановський [39, с. 5]	Визначав торгівлю як перепродаж господарських предметів без істотної зміни їх властивостей із метою отримання доходу
П. Самуельсон і В. Нордхаус [60, с. 8]	Характеризують ринок як місце ухвалення рішень, де люди та підприємства добровільно обмінюються товарами й послугами, зазвичай через оплату грошима
Словник сучасної економічної теорії Макміллана [38, с. 497]	Трактує торгівлю як обмін товарами між індивідами або групами, який може здійснюватися як безпосередньо (бартер), так і опосередковано (з використанням грошей).
М.О. Турченко [44]	Визначає торгівлю як специфічну діяльність, пов'язану з актами купівлі-продажу, що включає сукупність технологічних і господарських операцій для забезпечення процесу обміну
п.1 ст.263 Господарського кодексу [13]	Господарсько-торговельна діяльність – це діяльність суб'єктів господарювання в сфері товарного обігу, спрямована на реалізацію продукції виробничо-технічного призначення, виробів народного споживання, а також надання допоміжних послуг
ДСТУ 4303:2004, пп. 4.1 п.4 [52]	Визначає торгівлю як вид економічної діяльності у сфері товарообігу, що охоплює просування товарів від виробника до споживача через купівлю-продаж та пов'язані з цим послуги

Джерело: побудовано автором за даними науковців

Отже, можна зробити висновок, що вчені у визначенні категорії торгівлі дотримувалися двох основних підходів: одні прирівнювали торгівлю до обміну, виділяючи її характерні особливості, тоді як інші акцентували на її ключовій економічній функції – отриманні прибутку, яка є визначальною ознакою, що

відрізняє торгівлю від обміну. Незалежно від підходу, більшість дослідників також включають до визначення торгівлі надання допоміжних послуг, які супроводжують процес купівлі-продажу товарів.

Отже, торгівля – це будь-які операції, що здійснюються за договорами купівлі-продажу, міни, поставки та іншими цивільно-правовими договорами, які передбачають передачу прав власності на товари.

Роздрібна торгівля є видом економічної діяльності, що стосується товарообігу та передбачає продаж товарів кінцевому споживачу разом із наданням торговельних послуг [13]. Ця сфера забезпечує переміщення товарів із обігу до споживання [52, с. 177]. У словнику сучасної економічної теорії Макміллана роздрібна торгівля визначається як «останній етап у ланцюзі розподілу товарів і послуг від виробника до споживача. Це джерело, з якого споживач отримує товари та послуги» [38, с. 435].

Визначення оптової та роздрібною торгівлі містить ДСТУ 4303:2004 «Оптова та роздрібна торгівля». Проаналізуємо визначення терміну «роздрібна торгівля», що надані науковцями в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Визначення терміну «роздрібна торгівля»

Автор	Визначення
Гілберт [12, с. 9]	Будь-який бізнес, основною метою якого є задоволення потреб кінцевого споживача шляхом правильної організації процесу продажу товарів та послуг
п. 1 ст. 698 Цивільного кодексу України [51]	За договором роздрібною купівлі-продажу продавець, що займається підприємницькою діяльністю, зобов'язаний передати покупцеві товар, призначений для особистого, домашнього чи іншого використання, не пов'язаного з підприємництвом, а покупець, у свою чергу, зобов'язується прийняти товар і оплатити його
п.п. 4.4 п. 4 ДСТУ 4303: 2004 [29]	Це вид економічної діяльності у сфері товарообігу, що охоплює купівлю-продаж товарів кінцевому споживачу та надання йому торговельних послуг

Джерело: побудовано автором за даними науковців

На відміну від планової економіки, яка через вказівки планових органів позбавляла роздрібну торгівлю автономності, ринкова економіка висуває вимоги до підприємців у цій сфері працювати на основі самостійності та особистої відповідальності [4].

Оптову та роздрібну торгівлю відрізняє:

оптова торгівля на відміну від роздрібною завжди здійснюється партіями, причому за укладеним договором постачання (у роздрібній торгівлі договір постачання не укладається);

роздрібний продавець реалізує товари безпосередньо кінцевому споживачу, а оптовий – через роздрібну мережу або продає товари для виробничого вжитку [31].

Наприклад, може бути опт без автозаправної станції (продаж бензовозами) та роздріб через автозаправної станції. Дві різні ліцензії.

Підприємець враховує побажання споживачів і формує асортиментну політику відповідно до їхніх потреб. Це впливає також на виробників продукції, адже роздрібний торговець виступає посередником між ними та кінцевими споживачами. Через мережу роздрібною торгівлі покупці задовольняють свої потреби, а успішна діяльність роздрібних торговців забезпечує їм комерційний успіх. Таким чином, роздрібна торгівля створює вигоду як для покупців, так і для продавців.

Д. Гілберт акцентує увагу на ключових факторах, які підкреслюють зростаюче значення сектору роздрібною торгівлі [12, с. 8]:

значний і стабільно зростаючий внесок у валовий внутрішній продукт;

підвищення економічної значущості галузі;

отримання статусу одного з найбільших роботодавців;

виконання ролі «воротарів» у роздрібною торгівлі, що полягає у попередньому відборі товарів і послуг постачальників. Споживачі, таким чином, вибирають лише з тих товарів, які були заздалегідь відібрані й запропоновані роздрібними торговцями, а не виробниками;

диверсифікація діяльності та послуг;

розширення мереж роздрібною торгівлі на міжнародному рівні;

досягнення обсягів операцій, що дозволяють контролювати весь ланцюжок постачання, розширення меж роздрібною торгівлі, залучення до її сфери нових видів бізнесу.

Комерційна діяльність у роздрібній торгівлі має свої особливості [4]:

1. Роздрібні підприємства реалізують товари безпосередньо фізичним особам, застосовуючи специфічні методи продажу;

2. Торговельне обслуговування передбачає наявність спеціалізованих торговельних приміщень, які забезпечують: якісне обслуговування покупців; здатність запропонувати й продати товар кожному клієнту; формування й добір асортименту товарів; постійний моніторинг і врахування потреб споживачів.

Роздрібна торгова мережа, на відміну від оптової, відзначається значною територіальною роз'єднаністю та подрібненістю. Вона здебільшого належить до сфери малого бізнесу. Керівники роздрібних підприємств повинні проявляти високу заповзятливість і ініціативність у комерційній діяльності, організовуючи продаж товарів населенню, забезпечуючи якісне обслуговування покупців, протистоячи конкуренції та досягаючи стабільного прибутку. Це сприяє виконанню основної економічної функції торгівлі – максимізації прибутку, а також задоволенню потреб споживачів, що є її соціальною функцією.

Як зазначає В. Апопій, сучасний розвиток торгівлі характеризується переважним акцентом на економічних аспектах. Соціальні компоненти, такі як соціальна орієнтація, гарантії та відповідальність, залишаються в «тіні» прагнення до максимізації прибутку і часто не помітні для суспільства [2, с. 93]. Тому важливо розуміти роль торгівлі в економіці країни, її значення і сутність, а також сприяти її розвитку, враховуючи потреби як населення, так і економіки загалом.

Аналіз теоретичних аспектів роздрібної торгівлі продуктами в умовах конкуренції включає в себе дослідження основних принципів функціонування цього сектора економіки, специфіки його розвитку в умовах високої конкуренції, а також аналіз факторів, що визначають конкурентоспроможність роздрібних торговців. Основні показники роздрібної торгівлі продуктами в умовах конкуренції, включають такі важливі критерії та показники (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Показники роздрібної торгівлі продуктами в умовах конкуренції

Показник	Опис
Обсяг роздрібного товарообороту	Загальна сума продажу продуктів через роздрібні мережі за певний період, наприклад, за рік або квартал
Частка ринку	Процентне співвідношення продажу певної торгової мережі до загального обсягу ринку роздрібної торгівлі в певному сегменті продуктів
Цінова політика	Стратегії встановлення цін на продукти з урахуванням конкурентного середовища та витрат
Питома вага імпорту/експорту	Відсоток продуктів, що імпортуються або експортуються в порівнянні з загальним обсягом продажів на ринку роздрібної торгівлі
Динаміка споживчого попиту	Тренди та зміни в споживацьких вподобаннях та потребах на ринку продуктів у різні періоди часу
Рівень конкуренції	Кількість учасників на ринку та їх вплив на ціноутворення, доступність і якість продуктів
Індекс задоволення споживачів	Вимірювання ступеня задоволеності клієнтів якістю та цінами продуктів у роздрібній торгівлі
Рівень інновацій у продажах	Оцінка застосування новітніх технологій та методів продажу (наприклад, онлайн-продажі, мобільні додатки, автоматизація процесів)
Структура асортименту	Різноманіття продуктів, що пропонуються, та їх відповідність попиту споживачів на ринку
Проблеми з логістикою та постачанням	Виклики, пов'язані з організацією доставки товарів від постачальників до торгових точок у умовах конкуренції та зміни ринкових умов
Показники фінансової ефективності	Оцінка рентабельності, обсягу прибутку, операційних витрат і інших фінансових результатів діяльності в рамках роздрібної торгівлі

Джерело: побудовано автором за даними

Ці показники дають змогу аналізувати стан роздрібної торгівлі продуктами, визначати ключові фактори конкуренції та шляхи для покращення розвитку в умовах постійно змінюваного ринку. Роздрібна торгівля продуктами є одним із найбільш конкурентних секторів економіки. Конкурентні переваги в цій сфері залежать від багатьох аспектів, серед яких вирізняються ключові чинники, здатні впливати на успіх компаній та їхню здатність утримувати позиції на ринку. Вони охоплюють як економічні, так і стратегічні аспекти, що формують сучасний ринок. Роздрібна торгівля продуктами є одним із найбільш конкурентних секторів економіки. Ключові аспекти, що визначають конкурентні переваги в цій сфері є різні чинники (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Чинники успіху в роздрібній торгівлі продуктами

Чинник	Опис
Різноманітність товарів	Пропозиція широкого асортименту продукції дозволяє магазинам задовольняти різноманітні потреби споживачів. Продукти, що продаються в роздріб, часто є стандартними, і роздрібні торговці змагаються за різноманітні бренди, які можуть задовольняти вимоги покупців
Локалізація та доступність	Локація магазинів або інтернет-магазинів має вирішальне значення для привабливості бізнесу. У роздрібній торгівлі продуктами важливо мати магазини, доступні споживачам у зручний час і з мінімальними витратами на доставку
Інновації та адаптація до змін	Роздрібні торговці продуктами повинні постійно вдосконалювати свої стратегії, адаптуватися до нових вимог споживачів, впроваджувати новітні технології, такі як онлайн-платформи для продажу, мобільні додатки, можливість доставки додому тощо
Зниження витрат	Для забезпечення конкурентоспроможності роздрібні торговці прагнуть оптимізувати витрати, пов'язані з логістикою, запасами та управлінням. Це дозволяє знижувати ціни для споживачів, що є важливим фактором у конкурентній боротьбі
Цінова конкуренція	Роздрібні продавці використовують стратегії ціноутворення для привернення клієнтів: знижки, акції, бонусні програми. Ціни на продукти мають бути конкурентоспроможними
Якість продукції та сервісу	Висока якість товарів і додаткові послуги (швидка доставка, персоналізовані рекомендації) сприяють створенню конкурентної переваги для магазинів
Технологічний розвиток	Використання новітніх технологій для автоматизації бізнесу, управління запасами, інтеграції з онлайн-платформами та CRM допомагає залишатися конкурентоспроможним
Імідж і репутація бренду	Позитивна репутація та надійний, екологічний, етичний імідж бренду відіграють ключову роль у залученні та утриманні споживачів
Нестабільність попиту і зниження купівельної спроможності	Зниження доходів населення обмежує попит на багато видів продуктів, що ускладнює конкуренцію між торговцями та змушує їх шукати нові стратегії
Логістичні обмеження	Порушення логістичних ланцюгів призводить до дефіциту товарів або зростання вартості транспортування, що впливає на доступність продукції
Адаптація до змін	Перехід до онлайн-торгівлі, розвиток доставки додому та швидка адаптація до умов кризи дозволяють компаніям зберігати конкурентоспроможність

Джерело: побудовано автором за даними

Отже, роздрібна торгівля є завершальною ланкою у ланцюгу руху товарів від виробника до кінцевого споживача, підкреслюючи важливість особистого внеску підприємця у її розвиток. Виконуючи економічні та соціальні функції, роздрібна торгівля спрямована на задоволення потреб споживачів.

1.2. Розвиток торгівлі в Україні в умовах воєнного стану

Торгівля є важливим видом економічної діяльності, основою якої виступає процес купівлі-продажу товарів. Вона займає провідне місце в економіці України, виділяючись як за кількістю суб'єктів господарювання, так і за чисельністю зайнятих працівників. Згідно з даними Державної служби статистики, станом на 2023 рік підприємства у сфері торгівлі становили 37,3 % від загальної кількості суб'єктів господарювання, а у галузі було зайнято 26,4 % усіх працівників (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Кількісні показники діяльності підприємств оптової та роздрібною торгівлі, 2019-2023 рр.

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Кількість діючих об'єктів господарювання, всього, одиниць	1941625	1973577	1956248	1732508	1913193	98,5
у т. ч. у підприємства оптової та роздрібною торгівлі	834159	826129	777419	661158	714544	85,7
підприємства торгівлі до загальної кількості підприємств, %	43,0	41,9	39,7	38,2	37,3	x
Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання, осіб	9017813	8931861	8936128	7502325	7421758	82,3
у т. ч. у підприємства оптової та роздрібною торгівлі	2385283	2353478	2337383	1911417	1958655	82,1
підприємства торгівлі до загальної кількості підприємств, %	26,5	26,3	26,2	25,5	26,4	x

Джерело: побудовано автором за даними [16]

Динаміка кількості діючих об'єктів господарювання показала, що загальна кількість підприємств знизилася на 1,5 % у 2023 році порівняно з 2019 роком та свідчить про стабільність загального бізнес-середовища, незважаючи на

зовнішні фактори. Однак кількість підприємств оптової та роздрібною торгівлі зменшилася значно суттєвіше – на 14,3 %, що може бути наслідком економічних викликів, таких як зниження купівельної спроможності, оптимізація бізнесів або закриття частини підприємств.

Частка підприємств торгівлі знизилася з 43,0 % у 2019 році до 37,3 % у 2023 році, демонструючи тенденцію до зменшення ролі цієї галузі у структурі економіки. Це може бути наслідком розвитку інших секторів економіки або реструктуризації ринку торгівлі.

Загальна кількість працівників у суб'єктів господарювання скоротилася на 17,7% (до 82,3% від рівня 2019 року), що може свідчити про скорочення робочих місць через економічну нестабільність. У підприємствах оптової та роздрібною торгівлі кількість зайнятих зменшилася на 17,9% (до 82,1%), що відповідає загальній тенденції скорочення. Частка зайнятих у сфері торгівлі залишається відносно стабільною, змінюючись у межах 25,5–26,5%. Це свідчить про стійкість галузі в структурі зайнятості.

Зниження кількості підприємств та зайнятих працівників у сфері торгівлі може бути пов'язане з економічними викликами, включаючи зниження купівельної спроможності, структурні зміни в економіці та вплив цифровізації (зростання онлайн-торгівлі). Незважаючи на ці виклики, галузь торгівлі продовжує залишатися важливою складовою економіки, забезпечуючи понад чверть зайнятості у бізнес-середовищі [19].

Рекомендаціями щодо розвитку торгівлі є:

підтримка підприємств торгівлі: необхідні заходи щодо стимулювання розвитку галузі, зокрема підтримка малого та середнього бізнесу в торгівлі;

цифровізація: інвестування у розвиток цифрових платформ для збільшення конкурентоспроможності підприємств;

підвищення продуктивності: оптимізація бізнес-процесів та підвищення кваліфікації працівників торгівлі.

Ці кроки сприятимуть адаптації галузі до сучасних умов і покращенню її показників у майбутньому. Отже, торгівля відіграє ключову роль у підтримці

вітчизняних виробників, підвищенні їх конкурентоспроможності та забезпеченні наповнення державного бюджету [26, с. 73].

У табл. 1.6 представлені основні показники роздрібної торгівлі в Україні за період з 2019 по 2023 роки.

Таблиця 1.6

Динаміка основних показників роздрібної торгівлі в Україні, 2019-2023 рр.

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Роздрібний товарооборот підприємств роздрібної торгівлі (юридичних осіб), млн. грн	793479,2	868283	1044517	1012519	1226748,4	154,6
Питома вага в роздрібному товарообороті, %:	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	x
продовольчі товари	42,4	44,2	43,1	43,0	44,2	x
непродовольчі товари	57,6	55,8	56,9	57,0	55,8	x
Оборот роздрібної торгівлі, млн грн	1094045,8	1201624	1443833	1495482	1821931,2	166,5
Індекс фізичного обсягу роздрібного товарообороту, у % до попереднього року	x	109,8	120,2	103,6	137,5	x

Джерело: побудовано автором за даними [16]

Відповідно до статистичних даних, роздрібний товарооборот протягом цього періоду показує позитивну динаміку. Однак, у 2020 та 2022 роках його зростання сповільнилося через карантинні обмеження та воєнний стан. Обороти роздрібної торгівлі, що включає товарооборот юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців, також демонструє зростання. Індекс фізичного обсягу роздрібного товарообороту має коливальний характер, з найбільшим приростом у 2021 та 2023 роках.

Аналізуючи дані щодо оптової торгівлі, наведені у табл. 1.3, можна відзначити позитивну динаміку товарообороту. У 2023 році збільшилася частка

продовольчих товарів у загальному товарообороті, що було зумовлено підвищеним попитом на харчові продукти під час воєнного стану. Індекс фізичного обсягу оптового товарообороту також демонструє коливальний характер.

До початку воєнного стану сектор роздрібної торгівлі був одним із найбільш прибуткових у економіці України. У 2021 році дохід ритейлу склав 9,4 млрд доларів. Після 24 лютого кількість магазинів зменшилася на 29%, але через півроку цей показник знизився до 17%, що свідчить про позитивну динаміку відновлення числа працюючих магазинів. За даними Державної служби статистики, обсяг роздрібної торгівлі у 2021 році зріс на 10,9%, однак через воєнний стан сфера торгівлі понесла збитки, що на початок червня 2022 року склали 50 млрд грн. Разом з втратами ритейлу зменшилися і бюджетні надходження: за період січень-травень 2022 року сума сплачених податків становила 361 млн доларів, що на 23,0 % менше порівняно з аналогічним періодом 2021 року, коли ця сума була 452 млн доларів. Загалом минулого року галузь сплатила близько 1,1 млрд доларів податків і зборів до бюджетів усіх рівнів. За перші п'ять місяців воєнного стану провідними компаніями було сплачено близько 15 млрд грн податків, при цьому деякі підприємства сплатили податки наперед, щоб підтримати економіку країни [32].

Центр розвитку інновацій разом з Офісом з розвитку підприємництва та експорту і національним проектом Дія.Бізнес провели аналіз розвитку підприємництва в Україні. У першому кварталі 2024 року українці зареєстрували понад 74 тисячі нових ФОПів, що на 33,6% більше порівняно з тим самим періодом минулого року. Найбільше нових бізнесів відкривають у Київській та Дніпропетровській областях, а лідерами серед сфер діяльності є торгівля, надання індивідуальних послуг та інформаційні технології. Як повідомляє Укрінформ, ці дані наводить Опендатабот, спираючись на інформацію з Єдиного державного реєстру.

Українці відкрили рекордні 74050 нових ФОПів у першому кварталі 2024 року. Це на третину більше, ніж у минулому році, та на 18% більше, ніж до

початку повномасштабного вторгнення у 2021 році. КВЕД «оптова та роздрібна торгівля; ремонт транспорту» займає лідируючі позиції серед новостворених ФОПів. Отже, чверть новозареєстрованих ФОПів займаються роздрібною торгівлею – це найпопулярніша сфера, незмінна протягом останніх 4 років [48].

З початком повномасштабного вторгнення сектор торгівлі зіткнувся з низкою проблем [32]:

1. Проблеми з логістикою. Станом на травень 2022 року було пошкоджено 23573 км доріг, 289 автомобільних мостів, 6,3 тис. км залізничних колій та 41 залізничний міст. Діяльність морських портів була припинена на початку війни, що значно вплинуло на зовнішню торгівлю України. Зберігання товарів на складах стало проблемним через дефіцит складських приміщень та питання безпеки; скорочення залишків товарів на складах допомагало мінімізувати можливі втрати від вороже нападів.

2. Труднощі з постачанням товарів. До початку війни більшість професійних складів знаходилася в Київській області (приблизно 70-80% від загальної кількості). Після початку війни компанії змушені були перемістити товарні запаси на склади в західних областях. Однак площі складських приміщень у цих регіонах не досягали тих, що були в Київській області, що призвело до порушення ланцюгів постачання та підвищення вартості перевезень. Багато компаній були змушені відмовитися від певних поставок через ці труднощі.

3. Зниження попиту. На початку війни спостерігався різкий попит на продукти харчування та товари першої необхідності. В торговельній мережі «Епіцентр» зазначають, що в березні та квітні 2022 року продаж харчових продуктів зріс у 2,5 рази порівняно з тим самим періодом попереднього року. Найбільший попит був на товари з тривалим терміном зберігання, такі як консерви, олія, макарони, борошно тощо. Однак попит на інші товари знизився, наприклад, за даними «Епіцентра», попит на меблі в перші місяці війни зменшився на 57%, на підлогові покриття – на 66%, а на будівельні матеріали – на 47,0 %. Зниження попиту також було спричинено зменшенням купівельної спроможності населення через підвищення цін і втрату робочих місць.

4. Нестача кадрів. За даними ООН, станом на 1 травня 2022 року з України виїхало близько 5 мільйонів осіб, ще 7,7 мільйона стали внутрішньо переміщеними особами. Це призвело до дефіциту кадрів не лише в торгівлі, а й в інших секторах економіки. У сфері торгівлі проблема нестачі кадрів існує постійно, але через високу міграцію населення, де значну частину складають жінки, багато з яких працюють у торгівлі, ситуація стала більш серйозною. Крім того, через фінансові труднощі багато підприємств не можуть виплачувати повну заробітну плату працівникам. За даними НБУ на липень 2022 року, 27% персоналу працювало зі скороченою заробітною платою, 20% перебували у вимушеній відпустці, а ще 20% були звільнені. В найбільших ритейл-компаніях кількість працівників зменшилась з 271308 у травні 2021 р. до 248072 у травні 2022 року.

5. Обмежені фінансові ресурси та відсутність інвестицій. Цей фактор включає дефіцит оборотних коштів, високі витрати на оренду та інші витрати, що ускладнюють нормальне функціонування бізнесу [48].

6. Збитки від військових дій. Руйнування будівель, складів, магазинів, втрата основних засобів, а також збитки товарних залишків у торгових точках і складах. За результатами спільного дослідження Асоціації ритейлерів України та Ukrainian Council of Shopping Centers, найбільші збитки за перші два місяці війни зазнали такі категорії торгівлі: 30,249 млрд грн (60,0 %) – продукти харчування, основні збитки у цій сфері пов'язані з пошкодженнями приміщень; 5,833 млрд грн (11,0 %) – одяг і взуття, основні втрати сталися на складах; 3,592 млрд грн (7,0 %) – електроніка та побутова техніка, і 1,182 млрд грн (2,0 %) – ювелірні вироби [40].

Під час карантинних обмежень галузь електронної комерції (e-commerce) активно розвивалася. Однак із початком воєнного стану та проблемами з логістикою багато інтернет-магазинів опинилися на межі закриття. За даними Нової Пошти, обсяги відправок онлайн-магазинів у перші місяці війни становили лише 5,0 % від довоєнного рівня. Однак вже в червні-липні 2022 року цей показник зріс до 90,0 %, наближаючись до довоєнних показників. Це свідчить

про важливість використання онлайн-продажів для магазинів. Попри складнощі, зростання e-commerce продовжиться, але досягти показників попередніх років буде складно через окуповані території, низьку платоспроможність населення та еміграцію.

Незважаючи на труднощі, сектор торгівлі починає поступово відновлюватися. Для прискорення цього процесу необхідно зосередити увагу на кількох важливих напрямках: по-перше, компенсація за втрачене майно та виплата компенсацій; по-друге, відновлення роботи магазинів у безпечних регіонах; по-третє, вирішення проблеми нестачі оборотних коштів, що має бути підтримано на державному рівні через програми підтримки бізнесу [32].

Для ефективної роботи торгівлі та бізнесу в цілому важливо створити безпечні умови діяльності. У березні 2022 р. уряд запустив Програму релокації підприємств, спрямовану на перенесення виробничих потужностей у безпечні регіони, серед яких Закарпатська, Львівська, Івано-Франківська, Тернопільська, Хмельницька, Вінницька, Чернівецька області та частини Волинської і Рівненської областей. Ця програма має на меті стабілізацію економіки шляхом переміщення підприємств з територій, де тривають бойові дії. Ключовими учасниками програми є АТ «Укрзалізниця» (відповідає за перевезення обладнання) та АТ «Укрпошта» (відповідає за доставку обладнання до станцій і оформлення документів для компенсації витрат на транспортування) [32].

Потужність торговельної галузі вимагає розробки ефективної державної політики, особливо в умовах війни. Основним завданням держави має бути сприяння розвитку конкурентного середовища, подолання монополізму на ринку та стимулювання просування товарів українських виробників.

Отже, розвиток торгівлі в Україні в умовах воєнного стану характеризується значними викликами та адаптацією до нових реалій. Незважаючи на зниження купівельної спроможності населення, проблеми з логістикою та дефіцит деяких товарів, підприємства активно впроваджують інновації, такі як онлайн-продажі, доставка продуктів і мобільні платформи.

Висновки до розділу 1

Аналіз теоретичних аспектів роздрібної торгівлі продуктами в умовах конкуренції дав можливість зробити наступні висновки:

1. Торгівля в Україні залишається однією з основних форм підприємницької діяльності, що є важливою частиною економіки країни, зокрема у контексті підтримки внутрішнього виробника та поповнення державного бюджету. Торгівля охоплює різні аспекти економічної діяльності, від купівлі-продажу товарів до організації торговельних послуг, зокрема у сфері роздрібної торгівлі, яка відіграє важливу роль у задоволенні потреб кінцевих споживачів. Торгівля охоплює різні формати – від оптової до роздрібної торгівлі. Роздрібна торгівля є структуроутворюючою галуззю, яка забезпечує значний внесок у національну економіку навіть в умовах воєнного стану. У першому кварталі 2024 року було зареєстровано рекордну кількість нових підприємців (ФОПів) – 74050, що на 33,0 % більше, ніж у 2023 році, та на 18,0 % більше, ніж до початку повномасштабного вторгнення. КВЕД «оптова та роздрібна торгівля» залишається найпопулярнішою сферою, займаючи 25,0 % усіх нових реєстрацій.

2. З наукових позицій можна стверджувати, що поняття «торгівля» охоплює як обмін товарами, так і економічну функцію отримання прибутку. У роздрібній торгівлі особлива увага приділяється організації процесу продажу товарів і послуг кінцевому споживачеві, що є визначальним для успішної комерційної діяльності. Водночас, соціальні аспекти торгівлі, як соціальна орієнтація і відповідальність, хоча й важливі, часто відступають на другий план у контексті прагнення до максимізації прибутку.

3. Аналіз розвитку роздрібної торгівлі в умовах конкуренції показує важливість адаптації підприємств до змінних економічних умов і стратегій, які дозволяють їм зберігати конкурентоспроможність на ринку. Таким чином, торгівля, зокрема роздрібна, є необхідною складовою розвитку економіки України, де підприємства повинні враховувати потреби споживачів та надавати високоякісні послуги.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ ПРОДУКТАМИ: СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ

2.1. Організаційно-економічна характеристика об'єкту дослідження

ТОВ «Торговий Дім» спеціалізується на постачанні мастильних матеріалів для промисловості, транспорту та інших галузей (додаток Б). Основний напрямок діяльності компанії включає:

продаж мастильних матеріалів: реалізація широкого спектра продуктів, таких як моторні, трансмісійні, індустріальні масла, мастила та спеціальні хімічні продукти;

технічна підтримка: консультування клієнтів щодо вибору оптимальних мастильних матеріалів для конкретного обладнання чи умов експлуатації;

постачання високоякісних брендів: співпраця з провідними виробниками мастильних матеріалів, що забезпечує високу якість продукції;

сервісне обслуговування: проведення аналізу мастильних матеріалів та моніторинг стану обладнання для подовження терміну його служби.

Компанія орієнтується на потреби підприємств у різних галузях, таких як енергетика, металургія, сільське господарство, транспорт і будівництво. Її діяльність спрямована на забезпечення безперебійної роботи техніки та обладнання, оптимізацію експлуатаційних витрат і впровадження інноваційних рішень. Сектор паливної промисловості є стратегічно важливим для економіки будь-якої країни. В Україні оптова торгівля паливом та виробництво продуктів нафтоперероблення посідають одне з центральних місць у забезпеченні енергетичних потреб. Основний код діяльності ТОВ «Торговий Дім» є 46.71 Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами. Він відображає ключову роль оптової торгівлі у постачанні енергоресурсів.

Інші:

19.20 Виробництво продуктів нафтоперероблення.

46.12 Діяльність посередників у торгівлі паливом, рудами, металами та промисловими хімічними речовинами.

49.41 Вантажний автомобільний транспорт.

Аналіз динаміки необоротних активів підприємства за 2019-2023 рр. є важливим для розуміння ефективності використання ресурсів та інвестиційної стратегії. Табл. 2.1 представляє основні показники необоротних активів, таких як незавершені капітальні інвестиції, основні засоби, довгострокові фінансові інвестиції, а також загальну суму активів за розділом I. Дослідження цих даних дозволяє оцінити зміни у вартості активів, рівень зносу основних засобів, зростання довгострокових фінансових вкладень та їхній вплив на загальний баланс підприємства. Особливу увагу приділено аналізу темпів зміни активів у 2023 році порівняно з 2019 роком, що дає змогу виявити ключові тенденції та зробити висновки щодо ефективності управління активами.

Таблиця 2.1

Вартість необоротних активів ТОВ «Торговий Дім», 2019-2023 рр., тис. грн

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Незавершені капітальні інвестиції		283	283,1	283,1	283,1	х
Основні засоби	468,4	336,0	203,8	71,5	1,7	0,4
первісна вартість	706,0	706,0	706,0	706,0	706,0	100,0
знос	237,6	369,0	502,2	634,5	704,3	в 3 р.б.
Довгострокові фінансові інвестиції	130,0	130,0	130,0	130,0	430,0	в 3,3 р.б.
Усього за розділом I	598,4	749,0	616,9	484,6	714,8	119,5
Оборотні активи Запаси	3317,4	5214,0	8090,3	14024,9	19439,3	в 5,9 р.б.
у тому числі готова продукція	2611,5	1387,0	568,5	4135,3	4361,7	167,0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	22584,0	17364,0	13083,9	21558,3	41686,2	184,6
Інша поточна дебіторська заборгованість	2889,7	763,0	2420,2	501,8	798,8	27,6
Гроші та їх еквіваленти	3960,1	3882,0	418,4	4595,4	4217,6	106,5
Інші оборотні активи	208,6	27,0	479,1	326,1	308,2	147,7
Усього за розділом II	32959,8	27252,0	24491,9	41006,5	66450,1	201,6
Баланс	33558,2	28001,0	25108,8	41491,1	67164,9	200,1

Джерело: побудовано автором за даними звітності ТОВ «Торговий Дім»

Аналіз даних у табл. 2.1 свідчить про суттєві зміни у структурі необоротних активів підприємства за період 2019-2023 роках:

незавершені капітальні інвестиції залишилися без змін, що може вказувати на паузу в реалізації довгострокових проектів;

основні засоби зазнали значного зменшення залишкової вартості через високі темпи зносу (у 3 рази більше порівняно з 2019 році);

довгострокові фінансові інвестиції зросли в 3,3 рази, що свідчить про активізацію фінансової стратегії підприємства;

загальна вартість необоротних активів за розділом I збільшилася на 19,5%, що свідчить про стабільність у цьому сегменті;

оборотні активи зросли більш ніж удвічі (в 5,9 рази), зокрема за рахунок збільшення запасів і дебіторської заборгованості, що вплинуло на загальний баланс, який зріс у 2 рази.

Ці тенденції вказують на посилення фінансової активності підприємства, хоча водночас викликають занепокоєння високий рівень зносу основних засобів і зростання дебіторської заборгованості, що потребує додаткового управлінського контролю. Аналіз вартості оборотних активів і структури зобов'язань ТОВ «Торговий Дім» за період 2019-2023 роках дозволяє оцінити фінансову динаміку підприємства, рівень забезпеченості власним капіталом, а також зміни у зобов'язаннях перед кредиторами та державними органами. Табл. 2.2 містить основні показники власного капіталу, довгострокових і короткострокових зобов'язань, що допомагає визначити фінансову стійкість та ефективність управління активами й зобов'язаннями підприємства. Особливу увагу приділено динаміці нерозподіленого прибутку, зростанню короткострокових кредитів і зміні поточних зобов'язань за розрахунками з бюджетом, що є індикаторами фінансової діяльності компанії. Аналіз даних табл. 2.2 свідчить про такі ключові тенденції у фінансовій діяльності торгового дому ТОВ за період 2019-2023 роках.

Таблиця 2.2

Вартість оборотних активів ТОВ «Торговий Дім», 2019-2023 рр., тис. грн

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	330,0	330,0	330,0	330,0	330,0	100,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	8932,3	11167,0	13287,1	18417,1	24005,4	268,7
Усього за розділом I	9262,3	11497,0	13617,1	18747,1	24335,4	262,7
Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	31,0	46,0	57,8	151,7	162,7	524,8
Короткострокові кредити банків	x	x	x	x	11829,6	x
товари, роботи, послуги	23668,0	16203,0	10744,5	21579,5	30395,3	128,4
розрахунками з бюджетом	145,3	62,0	161,0	700,3	356,5	245,4
у тому числі з податку на прибуток	125,0	38,0	96,6	567,3	307,2	245,8
Інші поточні зобов'язання	451,6	191,0	528,4	312,5	85,4	18,9
Усього за розділом III	24264,9	16458,0	11433,9	22592,3	42666,8	175,8
Баланс	33558,2	28001,0	25108,8	41491,1	67164,9	200,1

Джерело: побудовано автором за даними звітності ТОВ «Торговий Дім»

Отже, зареєстрований капітал залишався незмінним протягом аналізованого періоду. Нерозподілений прибуток зріс на 168,7 %, що свідчить про позитивну динаміку фінансових результатів компанії. Довгострокові зобов'язання зросли у 5,25 рази, що вказує на збільшення використання довгострокового фінансування для забезпечення діяльності підприємства. Короткострокові кредити банків вперше з'явилися у 2023 році, досягнувши значної суми (11829,6 тис. грн), що може свідчити про потребу в додаткових обігових коштах.

Зобов'язання за розрахунками з бюджетом зросли на 145,4 %, що може бути результатом збільшення податкового навантаження. Інші поточні зобов'язання зменшилися на 81,1 %, що свідчить про оптимізацію короткострокових фінансових зобов'язань. Загальний баланс компанії зріс у 2 рази, що свідчить про значне розширення фінансової бази підприємства.

Загалом, підприємство демонструє позитивну фінансову динаміку,

зокрема за рахунок збільшення нерозподіленого прибутку та розширення активів. Однак зростання короткострокових кредитів і довгострокових зобов'язань вказує на необхідність ретельного контролю за борговим навантаженням для збереження фінансової стійкості.

Аналіз звіту про фінансові результати ТОВ «Торговий Дім» за період 2019-2023 роки дозволяє оцінити динаміку доходів, витрат і прибутковості підприємства. Табл. 2.3 відображає ключові фінансові показники, такі як чистий дохід від реалізації, собівартість реалізованої продукції, операційні доходи та витрати, а також фінансовий результат до оподаткування й чистий прибуток. Дослідження цих показників є важливим для розуміння ефективності управління операційною діяльністю, рівня прибутковості, а також впливу витрат на фінансові результати. Порівняння даних за 2023 рік із 2019 роком дозволяє виявити основні тенденції розвитку підприємства.

Таблиця 2.3

Звіт про фінансові результати ТОВ «Торговий Дім», 2019-2023 рр., тис. грн

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	83397,6	70636,0	50422,8	59750,2	86566,2	103,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	75240,7	62875,0	44393,8	53566,6	76300,6	101,4
Інші операційні доходи	x	x	x	1,5	10,0	x
Інші операційні витрати	3337,0	3695,0	3302,7	3600,7	4019,5	120,5
Разом доходи	83397,6	70636,0	50442,8	59751,7	86576,2	103,8
Разом витрати	78577,7	66571,0	47696,5	57167,3	80320,1	102,2
Фінансовий результат до оподаткування	4819,9	4065,0	2726,3	2584,4	6256,1	129,8
Податок на прибуток	867,6	733,0	490,7	465,2	1126,1	129,8
Чистий прибуток (збиток)	3952,3	3331,0	2235,6	2119,2	5130,0	129,8
Рентабельність продаж, %	5,3	5,3	5,0	4,0	6,7	x

Джерело: побудовано автором за даними звітності ТОВ «Торговий Дім»

Аналіз даних табл. 2.3 показує наступні ключові тенденції у фінансових результатах торгового дому ТОВ за 2019-2023 роки: чистий дохід від реалізації зріс на 3,8 %, що свідчить про незначне збільшення обсягу продажів.

Собівартість реалізованої продукції зросла на 1,4 %, що свідчить про стабільність витрат на виробництво або закупівлю товарів. Інші операційні доходи з'явилися лише у 2022-2023 роки, що може бути результатом диверсифікації джерел доходів.

Фінансовий результат до оподаткування збільшився на 29,8 %, що вказує на ефективність контролю витрат і управління доходами. Чистий прибуток зріс на 29,8 %, що є позитивним показником для розвитку підприємства.

Інші операційні витрати зросли на 20,5 %, що може свідчити про збільшення адміністративних або непередбачуваних витрат. Податок на прибуток зріс на 29,8 %, що відповідає динаміці зростання фінансових результатів.

Загалом підприємство демонструє стабільну фінансову діяльність із позитивною динамікою прибутковості, незважаючи на зростання витрат. Зростання чистого прибутку вказує на покращення ефективності управління, хоча збільшення операційних витрат вимагає додаткового аналізу для оптимізації.

У торговому домі ТОВ працює 14 працівників. Зарплата працівників та нарахування є важливими складовими витрат підприємства, що включають: основну заробітну плату – оклади, виплати за відрядну або погодинну працю; додаткову заробітну плату – виплати за понаднормову працю, компенсаційні виплати; інші заохочувальні виплати – премії, матеріальна допомога тощо; єдиний соціальний внесок (ЄСВ) – нарахування підприємства на фонд оплати праці, які забезпечують соціальні гарантії працівників (табл. 2.4). Основна заробітна плата має стабільну тенденцію зростання за рахунок індексації окладів і підвищення тарифів. Додаткова заробітна плата демонструє зростання, що може бути обумовлено збільшенням обсягів понаднормових робіт або заохочувальних виплат. Інші заохочувальні виплати мають найбільший відсоток зростання (37,5 %), що свідчить про посилення мотиваційної політики компанії.

Таблиця 2.4

**Структура заробітної плати та нарахувань працівників
ТОВ «Торговий Дім», 2019-2023 рр.**

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Кількість працівників, осіб	14	14	14	14	14	100,0
Основна заробітна плата, тис. грн	5000,0	5300,0	5500,0	5800,0	6100,0	122,0
Додаткова заробітна плата, тис. грн	1000,0	1100,0	1200,0	1300,0	1500,0	150,0
Інші заохочувальні виплати, тис. грн	800,0	850,0	900,0	950,0	1100,0	137,5
Фонд оплати праці (ФОП), тис. грн	6800,0	7250,0	7600,0	8050,0	8700,0	127,9
ЄСВ (22% від ФОП), тис. грн	1496,0	1595,0	1672,0	1771,0	1914,0	127,9
Загальна сума витрат, тис. грн	8296,0	8845,0	9272,0	9821,0	10614,0	127,9

Джерело: побудовано автором за даними звітності ТОВ «Торговий Дім»

Загальна сума витрат на оплату праці (включаючи ЄСВ) зросла на 27,9 % у 2023 році порівняно з 2019 роком, що відповідає стратегії підвищення рівня соціального забезпечення працівників.

2.2. Аналіз роздрібно́ї торгівлі продуктами торговельного дому

Конкуренція є важливим фактором, що впливає на стратегію розвитку будь-якого підприємства, і в умовах воєнного стану ця роль стає ще більш значущою. ТОВ «Торговий Дім» стикається з новими викликами, які виникають через економічну нестабільність, зміни в логістичних ланцюгах і зниження попиту на певні види товарів. В умовах воєнного стану конкуренція на ринку може стати більш агресивною, оскільки багато компаній змушені адаптуватися до змін у попиті та ресурсах, а також шукати нові шляхи для збереження своєї ринкової позиції.

СВОТ-аналіз ТОВ «Торговий Дім» у цих умовах дає змогу оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також виявити можливості та загрози, з якими

воно стикається на тлі змінюваної ситуації. Такий аналіз дозволяє не лише зрозуміти позицію компанії на ринку, а й визначити пріоритети для досягнення конкурентних переваг у майбутньому. СВОТ-аналіз ТОВ «Торговий Дім» в умовах конкуренції під час воєнного стану наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

СВОТ-аналіз ТОВ «Торговий Дім» в умовах конкуренції під час воєнного стану, 2022-2023 рр.

Сильні сторони (Strengths)	Можливості (Opportunities)
<p>Стабільна репутація на ринку: багаторічний досвід роботи з промисловими мастильними матеріалами. Надійна мережа постачальників: налагоджені партнерські стосунки з виробниками та дистриб'юторами. Висока якість продукції: гарантії відповідності міжнародним стандартам. Гнучка цінова політика: можливість адаптувати ціни відповідно до ринкової ситуації. Професійна команда: досвідчені фахівці в галузі продажів, логістики та технічного обслуговування.</p>	<p>Розширення ринків збуту: освоєння нових регіонів, які залишаються менш конкурентними. Інновації у продуктах: розробка нових видів мастильних матеріалів, адаптованих до сучасних потреб промисловості. Підтримка держави та міжнародних партнерів: участь у програмах відновлення економіки. Розширення асортименту: включення до портфелю супутніх товарів для машинобудування та промисловості. Використання локальних виробників: зменшення залежності від імпорту через партнерство з українськими виробниками</p>
Слабкі сторони (Weaknesses)	Загрози (Threats)
<p>Залежність від імпорту: Ризик зриву постачань через порушення логістичних ланцюгів. Обмежена диверсифікація продуктів: Зосередження на вузькому сегменті ринку. Фінансовий тиск: Зростання витрат на логістику, енергоресурси та підтримку бізнесу під час воєнного стану. Залежність від ключових клієнтів: Втрата одного або декількох великих замовників може серйозно вплинути на доходи</p>	<p>Економічна нестабільність: коливання валютного курсу, інфляція, зниження платоспроможності клієнтів. Воєнні дії: руйнування інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів. Посилення конкуренції: зростання кількості компаній, які прагнуть зайняти вивільнені ніші на ринку. Ризики втрати персоналу: відтік кваліфікованих кадрів через мобілізацію або міграцію. Зменшення попиту: стагнація промислового виробництва в умовах війни.</p>

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «Торговий Дім»

СВОТ-аналіз торгового дому ТОВ свідчить про значний потенціал для розвитку завдяки стійким сильним сторонам і численним можливостям, особливо в умовах підтримки держави та міжнародних партнерів. Водночас,

важливо враховувати економічні й геополітичні загрози, зосереджуючи зусилля на мінімізації слабких сторін. Компанії необхідно адаптувати бізнес-модель до умов воєнного стану, розширюючи асортимент і ринки збуту, а також диверсифікуючи джерела постачання.

Конкурентами ТОВ «Торговий Дім» на українському ринку є інші компанії, що займаються виробництвом, дистрибуцією та продажем мастильних матеріалів для промислових і транспортних потреб. Основні конкуренти компанії наведені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Основні конкуренти ТОВ «Торговий Дім», 2019-2023 рр.

Категорія	Компанія/Бренд	Опис продукції
1	2	3
Дистриб'ютори мастильних матеріалів міжнародних брендів	Shell Lubricants Ukraine	Пропонує широкий спектр продукції для автомобільного та промислового секторів, включаючи мастила Shell Helix, Rimula, Tellus тощо
	TotalEnergies Ukraine	Фокус на мастильних матеріалах для транспорту та промисловості, включаючи екологічні рішення
	Mobil (ExxonMobil)	Один із провідних брендів у сфері мастильних матеріалів, популярний завдяки високій якості та технічній підтримці
	BP/Castrol	Спеціалізується на моторних оливах, мастилах для технічних агрегатів і промислових рішеннях
Національні компанії та виробники	АЗМОЛ British Petrochemicals	Український виробник мастильних матеріалів із акцентом на міжнародну якість і відповідність європейським стандартам.
	Лукойл Україна	Один із найбільших гравців на ринку мастильних матеріалів, що пропонує широкий асортимент для різних галузей.
	Укрнафта	Реалізує власну лінійку мастил, орієнтовану переважно на вітчизняний ринок
Регіональні дистриб'ютори та локальні постачальники	Місцеві компанії	Займаються імпортом і дистрибуцією мастильних матеріалів, надаючи послуги малим і середнім підприємствам. Наприклад, регіональні дилери великих міжнародних брендів
Альтернативні постачальники та спеціалізовані компанії	Fuchs Lubricants	Пропонує спеціальні мастила для вузькоспеціалізованого обладнання
	Klüber Lubrication	Спеціалізовані мастила для екстремальних умов експлуатації
	Альтернативні постачальники	Постачальники біорозкладних чи синтетичних рішень для екологічно свідомих підприємств

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «Торговий Дім» та [33]

Основними факторами конкуренції ТОВ «Торговий Дім» є: цінова політика: оптимальне співвідношення ціни та якості продукції; асортимент: широкий вибір мастильних матеріалів для різних галузей і техніки; якість і інновації: рівень відповідності стандартам, впровадження інноваційних технологій; логістика і сервіс: швидкість постачання, технічна підтримка, аналітичні послуги; брендовий вплив: впізнаваність і довіра до продуктів.

Рівень конкуренції на ринку мастильних матеріалів залишається високим, тому ключем до успіху є якість сервісу та індивідуальний підхід до клієнтів.

Аналіз показників ефективності роздрібної торгівлі продуктами ТОВ «Торговий Дім» за період 2019-2023 роки дозволяє оцінити зміни в основних аспектах його діяльності в умовах конкуренції. Протягом цього періоду компанія демонструє позитивну динаміку в ряді важливих фінансових та ринкових показників, що свідчить про ефективність її стратегії на ринку роздрібної торгівлі. Розглянуті показники, такі як чистий дохід, частка ринку, питома вага вітчизняної продукції, індекс задоволення споживачів та фінансова ефективність, надають повну картину розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Показники ефективності роздрібної торгівлі продуктами ТОВ «Торговий Дім» в умовах конкуренції, 2019-2023 рр., тис. грн

Показники	Роки					2023 р. до 2019р., %	Укр- нафта, 2023р	ТОВ до Укр- нафта, %
	2019	2020	2021	2022	2023			
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	83397,6	70636,0	50422,8	59750,2	86566,2	103,8	1108047	7,8
Частка ринку, %	5,0	5,5	6,0	7,0	8,0	160,0	25,0	32,0
Питома вага експорту/імпорту, %	30,0	35,0	32,0	38,0	40,0	133,3	60,0	66,7
Індекс задоволення споживачів, %	80,0	82,0	85,0	88,0	90,0	112,5	95,0	94,7
Показники фінансової ефективності (рентабельність продаж), %	5,3	5,3	5,0	4,0	6,7	x	20,3	x

Джерело: побудовано автором за даними звітності та голосних працівників ТОВ «Торговий Дім»

Чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Торговий Дім» за період з 2019 року по 2023 рік зріс на 3,8 %, що свідчить про стабільне зростання обсягів продажу і адаптацію компанії до змін у ринкових умовах. Частка ринку компанії збільшилась з 5,0 % у 2019 році до 8,0 % у 2023 року, що вказує на ефективне посилення позицій на ринку і здатність конкурувати з іншими гравцями. Питома вага вітчизняної продукції зросла на 33,3 %, що свідчить про успішну стратегію вітчизняного виробництва та зниження залежності від імпорتنих товарів.

Індекс задоволення споживачів постійно підвищувався, досягнувши 90,0 % у 2023 році, що свідчить про високий рівень обслуговування та якість продукції, яка задовольняє потреби клієнтів. Рентабельність продаж компанії, незважаючи на деяке коливання, покращилася до 6,7 % у 2023 році, що відображає підвищення фінансової ефективності діяльності компанії. Загалом, показники ефективності діяльності ТОВ «Торговий Дім» демонструють стабільний розвиток та зростання, що є результатом ефективної стратегії, адаптації до ринкових змін та конкурентного середовища.

Представлений аналіз дозволяє оцінити ключові показники діяльності компанії, враховуючи виклики логістики та високий рівень конкуренції на ринку (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Показники роздрібно́ї торгівлі продуктами ТОВ «Торговий Дім»,
2019-2023 рр., тис. грн**

Показники	Роки				
	2019	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6
Цінова політика	Конкурентні ціни	Знижки на окремі категорії	Ціни стабільні, знижки на великі закупки	Динамічне зниження цін	Акції та сезонні знижки
Динаміка споживчого попиту	Стабільний попит	Зростання попиту на мастила	Попит на мастила збільшується	Збільшення попиту на нові види мастил	Зростання попиту на екологічні мастила
Рівень конкуренції	Висока конкуренція	Висока конкуренція	Висока конкуренція	Дуже висока конкуренція	Висока конкуренція (більше 10 великих гравців)

Продовж. табл. 2.8

1	2	3	4	5	6
Рівень інновацій у продажах	Онлайн-продажі	Впровадження мобільного додатку	Онлайн-платформи + автоматизація	Онлайн-платформи і CRM	Онлайн-продажі і автоматизація
Структура асортименту	5 видів мастил, 4 видів олив, 5 видів технічних рідин, 5 видів автокосметики та хімії	8 видів мастил, 5 видів олив, 5 видів технічних рідин, 5 видів автокосметики та хімії	10 видів мастил, 5 видів олив, 5 видів технічних рідин, 6 видів автокосметики та хімії	12 видів мастил, 6 видів олив, 5 видів технічних рідин, 7 видів автокосметики та хімії	15 видів мастил, 6 видів олив, 5 видів технічних рідин, 7 видів автокосметики та хімії
Проблеми з логістикою та постачанням	Невеликі затримки	Проблеми з поставками через карантин	Покращення логістики	Проблеми з доставкою через воєнний стан	Постійні проблеми з постачаннями через нестабільність

Джерело: побудовано автором за даними звітності та працівників ТОВ «Торговий Дім»

Роздрібна торгівля продуктами мастильних матеріалів для ТОВ «Торговий Дім» у 2019-2023 роках характеризується динамічним розвитком та адаптацією до умов ринкової конкуренції. Компанія послідовно вдосконалює свої стратегії, що включає формування конкурентної цінової політики, розширення асортименту, впровадження інновацій у продажах і реагування на зміни у споживчому попиті. Компанія зберігала конкурентоспроможність завдяки впровадженню акцій, знижок та гнучких цінових рішень, що сприяло збільшенню лояльності споживачів. Зростання інтересу до мастильних матеріалів, особливо екологічних, демонструє важливість орієнтації на тренди ринку та розширення пропозиції. Незважаючи на високий рівень конкуренції, компанії вдалося посилити свої ринкові позиції за рахунок інноваційних рішень та автоматизації процесів. Запровадження онлайн-продажів, мобільного додатку та CRM-систем сприяло підвищенню ефективності продажів і залученню нових клієнтів. Компанія значно збільшила кількість видів мастил і автокосметики, що забезпечує кращу відповідність до потреб споживачів. Незважаючи на проблеми з постачанням через зовнішні обставини (карантин, війна), компанія зберегла стабільність роботи на ринку. Загалом, ТОВ «Торговий Дім» демонструє високу

адаптивність до умов конкуренції, що дозволяє їй залишатися одним із провідних гравців на ринку мастильних матеріалів. Наведемо аналітичну табл. 2.9 з цінами мастил за 2019-2023 роки. На ціни впливають такі чинники: інфляція (орієнтовне зростання цін на 8,0-15,0 % щороку); коливання вартості сировини (вплив глобальних ринків, доступності сировини, і змін обмінного курсу); фактори попиту та пропозиції (зміни через кризові явища (COVID-19, воєнний стан)).

Таблиця 2.9

**Динаміка цін на мастильні матеріали ТОВ «Торговий Дім»,
2019-2023 рр., грн**

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Мастило CROWN GREASE HT2 (15 кг)	4,8	5,3	5,8	6,4	7,0	145,4
Мастило GNL MoS2 Grease EP-2 (17 кг)	4,4	4,8	5,4	6,0	6,2	140,0
GNL Lithium Grease EP-2 (0,4 кг)	148,4	163,0	177,7	188,1	209,0	140,8
GNL Complex Lithium Grease EP-2 (0,4 кг)	157,5	163,8	178,5	189,0	210,0	133,3
GNL MoS2 Grease EP-2 (0,4 кг)	162,5	164,6	179,4	189,9	211,0	129,9
Frostterm Солідол Ж (0,4 кг)	163,2	165,4	180,2	190,8	212,0	129,9
Frostterm Графітне (0,4 кг)	166,1	166,1	181,1	191,7	213,0	128,2
MPM Multipurpose Grease EP-2 (0,4 кг)	169,1	166,9	181,9	192,6	214,0	126,6

Джерело: побудовано автором за даними [58]

Отже, в 2019-2020 роках спостерігалось помірне зростання цін через інфляцію. У 2021 році спостерігався вплив відновлення після пандемії, значний попит на мастильні матеріали у зв'язку зі збільшенням промислового виробництва. У 2022-2023 роках спостерігалась нестабільність у постачанні через військові дії в Україні, додаткові витрати на логістику. Ціни відрізняються через особливості політики постачальників і коливання ринкових умов. Ринок мастильних матеріалів характеризується значною динамікою і високим рівнем конкуренції. Успіх на цьому ринку досягається завдяки інноваційності, адаптації до змін зовнішнього середовища, розширенню асортименту та орієнтації на споживачів. Це забезпечує не лише збереження позицій на ринку, а й перспективи для сталого зростання.

Висновки до розділу 2

Аналіз роздрібної торгівлі мастильними продуктами ТОВ «Торговий Дім» дав можливість зробити висновок:

1. Дослідження фінансової динаміки ТОВ «Торговий Дім» показало стабільний розвиток підприємства в умовах конкуренції. Чистий прибуток збільшився на 29,8 % (з 3952,3 тис. грн до 5130,0 тис. грн), що свідчить про ефективне управління витратами. Оборотні активи зросли у 5,9 разів (з 3317,4 тис. грн до 19439,3 тис. грн), а загальний баланс подвоївся, досягнувши 67164,9 тис. грн. Водночас з'явилися короткострокові кредити (11829,6 тис. грн у 2023 році), що вказує на необхідність додаткових обігових коштів. Зростання фонду оплати праці на 27,9 % та інших заохочувальних виплат на 37,5 % свідчить про активну мотивацію персоналу. Чистий дохід від реалізації зріс на 3,8 %, а частка ринку компанії збільшилась з 5,0 % до 8,0 % (+60,0 %), що демонструє успішну адаптацію до ринкових умов. Рентабельність продажів підвищилася до 6,7 %, що вказує на покращення фінансової ефективності.

2. Попит на продукцію залишається високим завдяки конкурентній ціновій політиці та значному розширенню асортименту мастильних матеріалів (з 5 до 15 видів у 2023 році). Впровадження онлайн-продажів і CRM-систем сприяло залученню нових клієнтів у роздрібній торгівлі. Зростання цін на мастильні матеріали (на 26,6-45,4%) пояснюється інфляцією та логістичними витратами.

3. Основними конкурентами в роздрібній торгівлі є Shell, TotalEnergies, Mobil, BP/Castrol, АЗМОЛ, Лукойл та Укрнафта. Компанія виділяється якісним сервісом, широким асортиментом і інноваційними рішеннями. СВОТ-аналіз показав, що сильними сторонами є висока якість продукції та гнучка цінова політика, а серед можливостей – освоєння нових ринків і впровадження екологічних рішень. Загрозами залишаються економічна нестабільність і проблеми постачання через війну. Отже, ТОВ «Торговий Дім» демонструє позитивну динаміку, утримуючи конкурентні позиції. Завдяки фінансовій стабільності, розширенню асортименту та інноваціям компанія має перспективи для подальшого розвитку, навіть за умов економічних і геополітичних викликів.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ РОЗВИТКУ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ ПРОДУКТАМИ В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ

3.1. Заходи щодо розвитку роздрібною торгівлі продуктами в умовах конкуренції

ТОВ «Торговий Дім» необхідно адаптувати бізнес-модель до умов воєнного стану, розширюючи асортимент і ринки збуту, а також диверсифікуючи джерела постачання з метою підвищення конкурентоспроможності.

Отже, для подальшого розвитку та розширення ринкових можливостей пропонується впровадити новий асортимент продукції. Орієнтиром є сучасні тенденції ринку, зокрема попит на екологічні мастила, технічні рідини для сучасних транспортних засобів та продукти для спеціалізованих галузей (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Новий асортимент продукції ТОВ «Торговий Дім» (мастила та технічні рідини) для роздрібною торгівлі, 2025 р.

Категорія продукції	Найменування продукту	Опис	Цільова аудиторія	Переваги
1	2	3	4	5
Екологічні мастила	BioGrease ECO-1	Біорозкладне мастило на рослинній основі, розроблене для сільськогосподарської техніки.	Аграрний сектор, екологічно свідомі підприємства	Висока екологічність, безпечність для ґрунту та води.
	GreenOil Synth-5	Екологічне моторне масло зі знизженими викидами вуглецю для гібридних і електричних автомобілів.	Власники гібридних і електромобілів	Зниження зносу двигунів, сумісність із сучасними транспортними системами.
Спеціалізовані мастила	HeavyLoad Grease XL	Мастило для важкого промислового обладнання, що працює у високотемпературних умовах.	Металургія, енергетика	Тривалий термін служби, стійкість до високих температур і тиску.

Продовж. табл. 3.1

1	2	3	4	5
	Arctic Oil Freezer-10	Індустріальне масло для техніки, що працює у низькотемпературних умовах (до -40°C).	Логістика, транспорт у холодних регіонах	Підвищена плинність у морозних умовах, зменшення зносу деталей.
Технічні рідини	Coolant MAXProtect	Антифриз нового покоління із захистом від корозії для двигунів внутрішнього згоряння.	Автопарк, промисловість	Збільшення терміну експлуатації систем охолодження.
	BrakeFluid UltraDot 5.1	Гальмівна рідина із високою точкою кипіння, сумісна із сучасними гальмівними системами.	Власники сучасного автотранспорту	Зниження ризику перегріву, відповідність міжнародним стандартам.

Джерело: пропозиції автора

Запровадження нового асортименту продукції в 2025 році значно підвищить конкурентоспроможність ТОВ «Торговий Дім» завдяки розширенню цільової аудиторії, впровадженню інноваційних рішень і акценту на сучасні ринкові тренди.

1. Орієнтація на екологічність: Продукти BioGrease ECO-1 та GreenOil Synth-5 задовольняють зростаючий попит на екологічно безпечні мастильні матеріали. Ці продукти орієнтовані на аграрний сектор, екологічно свідомі підприємства та власників електромобілів, що відкриває нові ніші ринку. Їх переваги, такі як біорозкладність і зниження викидів вуглецю, підвищують імідж компанії та її привабливість для клієнтів.

2. Підтримка індустріальних клієнтів: Продукти HeavyLoad Grease XL і Arctic Oil Freezer-10 спрямовані на спеціалізовані галузі, такі як металургія, енергетика та транспорт. Висока ефективність у екстремальних умовах (високі температури, низькі температури до -40°C) забезпечує тривалий термін служби обладнання, що критично важливо для промислових клієнтів.

3. Інноваційні технічні рідини: Впровадження продуктів Coolant MAXProtect та BrakeFluid UltraDot 5.1 розширює пропозиції для автомобільного сектору та автопарків. Їх відповідність міжнародним стандартам і покращені експлуатаційні характеристики сприяють залученню сучасних клієнтів.

4. Розширення ринків і аудиторії: Новий асортимент охоплює широке коло споживачів – від великих промислових підприємств до власників екологічно свідомих транспортних засобів. Це дозволяє компанії ефективно працювати у різних сегментах ринку, зменшуючи залежність від окремих клієнтів або галузей.

5. Посилення іміджу компанії: Орієнтація на інновації та екологічність підвищує привабливість бренду серед клієнтів, які цінують якість та сучасні рішення. Це дозволяє зміцнити довіру до компанії та підвищити її впізнаваність на ринку.

результати впровадження нового асортименту будуть:

розширення ринкової частки у нових сегментах до 15,0 %.

збільшення лояльності клієнтів через інноваційність продукції до 93,0 %;

створення конкурентної переваги через екологічність і адаптацію до спеціалізованих потреб.

Таким чином, впровадження нового асортименту продукції забезпечить ТОВ «Торговий Дім» стійке зростання, посилить позиції на ринку та дозволить ефективно конкурувати навіть за умов високої ринкової конкуренції.

Розвиток роздрібною торгівлі продуктами в умовах конкуренції вимагає постійного вдосконалення асортименту продукції для задоволення потреб цільових аудиторій. ТОВ «Торговий Дім» розширює свій асортимент, додаючи нові продукти, зокрема автокосметику, спеціалізовану автохімію та продукти для промисловості, щоб задовольнити потреби як приватних осіб, так і підприємств. Це дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною на ринку та забезпечує потреби споживачів у різних сегментах.

Розширення асортименту продукції ТОВ «Торговий Дім» дозволяє йому не тільки підтримувати високий рівень конкурентоспроможності, але й ефективно задовольняти різноманітні потреби споживачів у таких сферах, як автомобільний догляд і промисловість. Продукти, що з'являться в асортименті у 2025 році, пропонують інноваційні рішення, що сприятимуть економії ресурсів та підвищенню ефективності, що є важливими факторами для розвитку роздрібною торгівлі в умовах конкурентного середовища (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Новий асортимент продукції ТОВ «Торговий Дім» (автокосметика, спеціалізована автохімія, продукти для промисловості) для роздрібно торгівлі, 2025 р.

Категорія продукції	Найменування продукту	Опис	Цільова аудиторія	Переваги
Автокосметика	ShineShield Ceramic Coating	Керамічний засіб для покриття автомобіля, що забезпечує захист від подряпин, ультрафіолету та бруду.	Автовласники, автомийки	Довготривалий захист кузова, легкість нанесення.
	EcoWash Concentrate	Концентрований шампунь для екологічного миття автомобілів.	Автомийки, екологічно свідомі споживачі	Біорозкладний склад, економічне використання.
Спеціалізована автохімія	DPF Cleaner Pro	Засіб для очищення дизельних фільтрів твердих часток (DPF).	Власники дизельних транспортних засобів	Ефективне очищення DPF без демонтажа, зниження витрат на технічне обслуговування.
	Additive Boost-Drive	Присадка для пального, що покращує потужність двигуна та знижує витрату пального.	Власники легкових і вантажних автомобілів	Зменшення витрат на пальне, захист паливної системи.
Продукти для промисловості	Industrial Cleaner Pro	Спеціалізований засіб для очищення обладнання від оливо та мастильних залишків.	Промислові підприємства	Ефективне видалення залишків, безпечний склад для металевих поверхонь.
	HydraulicOil Extreme	Гідравлічне масло для важких умов експлуатації з антикорозійними добавками.	Металургія, будівництво	Збільшення терміну експлуатації гідравлічних систем.

Джерело: пропозиції автора

Отже, перевагами розширення асортименту ТОВ «Торговий Дім» будуть:

1. Орієнтація на тренди: включення екологічних продуктів та інноваційних рішень для сучасного автотранспорту.
2. Диверсифікація клієнтської бази: розширення цільових сегментів ринку, зокрема аграрного та промислового.

3. Збільшення лояльності клієнтів: впровадження продуктів із високою доданою вартістю

Роздрібна торгівля продуктами в умовах конкуренції є динамічною та багатогранною сферою, яка вимагає постійного моніторингу змін на ринку та адаптації до нових умов. Основними конкурентними перевагами для роздрібних продавців є ефективне управління витратами, висока якість обслуговування, гнучка цінова політика та інноваційний підхід до продажу, зокрема через онлайн-канали. У той же час, складнощі, такі як зниження попиту, економічні труднощі та обмеження в логістиці, створюють додаткові виклики для успішної діяльності на ринку. Нові ринки збуту для підвищення конкурентоспроможності наведені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Нові ринки збуту ТОВ «Торговий Дім», 2025 р.

Категорія ринку	Цільовий ринок	Опис ринку	Потенційні клієнти	Переваги для клієнтів
1	2	3	4	5
Металургія	Виробничі підприємства	Постачання мастильних матеріалів для обробки металу	Заводи, що займаються обробкою металу	Покращення якості обробки, зниження витрат на технічне обслуговування
Будівництво	Будівельні компанії	Продукти для змащення та захисту будівельної техніки	Будівельні компанії, оператори техніки	Подовження терміну служби обладнання, зниження витрат на технічне обслуговування
Сільське господарство	Фермерські господарства	Мастильні матеріали для сільськогосподарської техніки	Фермери, агропідприємства	Підвищення ефективності техніки, зменшення витрат на обслуговування
Автомобільна промисловість	Заводи з виробництва техніки	Мастильні матеріали для автомобільної та важкої техніки	Автозаводи, виробники комплектуючих	Забезпечення високої надійності роботи, зменшення зносу механізмів

Продовж. табл. 3.3

1	2	3	4	5
Енергетика	Енергетичні компанії	Продукти для обслуговування енергетичного обладнання	АЕС, ТЕС, гідроелектростанції, компанії, що обслуговують енергетичні мережі	Підвищення ефективності роботи обладнання, зменшення витрат на енергоспоживання
Логістика та транспорт	Логістичні компанії	Масильні матеріали для транспорту та вантажної техніки	Логістичні компанії, автопарки, транспортні компанії	Зменшення витрат на пальне та технічне обслуговування, покращення показників роботи транспорту
Категорія ринку	Цільовий ринок	Опис ринку	Потенційні клієнти	Переваги для клієнтів

Джерело: пропозиції автора

Ця табл. 3.3 відображає потенційні нові ринки збуту для індустріальних мастильних матеріалів, що дозволить ТОВ «Торговий Дім» розширити свої можливості та забезпечити більшу клієнтську базу в різних галузях.

У табл. 3.4 наведено нові диверсифіковані джерела постачання індустріальних мастильних матеріалів для ТОВ «Торговий Дім» на перспективу 2025 року.

Таблиця 3.4

Нові диверсифіковані джерела постачання індустріальних мастильних матеріалів для ТОВ «Торговий Дім», 2025 р.

Джерела постачання	Опис	Переваги
1	2	3
Імпорт з нових стратегічних країн	Постачання з країн, що спеціалізуються на мастильних матеріалах (США, Японія, Німеччина, Південна Корея)	Доступ до новітніх технологій, висока якість, надійність, довгострокові контракти
Створення локальних виробничих потужностей	Інвестиції в будівництво або оренду виробничих потужностей в Україні	Зменшення витрат на транспортування, адаптація до змін в попиті, підтримка місцевої економіки
Співпраця з українськими виробниками	Укладання угод із локальними виробниками мастильних матеріалів	Зменшення митних зборів, підтримка місцевих

Продовж. табл. 3.4

1	2	3
		виробників, надійність поставок
Партнерство з компаніями, що займаються переробкою вторинних матеріалів	Співпраця з підприємствами, що переробляють старі мастильні матеріали	Екологічність, зниження витрат на сировину, сталий розвиток
Диверсифікація через торгові платформи	Співпраця з міжнародними платформами для закупівлі мастильних матеріалів	Швидкий доступ до нових постачальників, порівняння цін, зниження ризиків перебоїв
Придбання технологічних стартапів	Інвестиції в стартапи, що займаються новими мастильними матеріалами	Доступ до інновацій, створення ексклюзивних продуктів, конкурентна перевага
Вихід на ринки Європи та Азії для постачання сировини	Закупівля сировини та компонентів з розвинених країн хімічної промисловості	Зниження витрат на сировину, доступ до високоякісної продукції
Партнерства з науково-дослідними установами	Співпраця з НДЦ для розробки нових видів мастильних матеріалів	Доступ до новітніх технологій, вдосконалення продукції, унікальні товари

Джерело: пропозиції автора

Табл. 3.4 демонструє різноманітність джерел постачання, які можуть забезпечити стабільність та зростання ТОВ «Торговий Дім» в умовах змінюваного ринку та потреб споживачів. Отже, для ТОВ «Торговий Дім» диверсифікація джерел постачання індустріальних мастильних матеріалів у 2025 році створить значні можливості для підвищення конкурентоспроможності та сталого розвитку. Основні підходи до диверсифікації можна об'єднати у кілька стратегічних напрямів, кожен з яких має власні переваги:

міжнародне співробітництво (імпорт з країн-лідерів, вихід на ринки Європи та Азії) забезпечує доступ до новітніх технологій, високу якість продукції та надійність постачання. Це дозволяє отримувати конкурентні продукти, але супроводжується значними логістичними витратами;

розвиток локального виробництва (створення потужностей в Україні, співпраця з місцевими виробниками) сприяє зниженню витрат, підтримці національної економіки та забезпечує оперативну адаптацію до попиту;

екологічність та інновації (співпраця з переробними підприємствами, інвестиції у стартапи та НДЦ) дозволяють створювати унікальні продукти, мінімізувати витрати на сировину і стимулювати сталий розвиток;

гнучкість у закупівлях (використання торгових платформ) сприяє зменшенню ризиків перебоїв та забезпечує швидкий доступ до конкурентоспроможних постачальників.

Ці підходи дозволяють ефективно диверсифікувати ризики, оптимізувати витрати та інтегрувати інновації у бізнес-процеси, що стане ключовим фактором успіху на висококонкурентному ринку мастильних матеріалів. Для розвитку торгівлі щоб бути конкурентними, пропонуємо оптимізувати витрати (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Стратегії зниження витрат в роздрібній торгівлі для ТОВ «Торговий Дім»,
2025-2029 рр.**

Стратегія	Методи	Очікувана економія	Приклад економії (грн)
Оптимізація ланцюга постачання	Вибір економічних маршрутів, збільшення обсягів закупівель	10,0 % від витрат на логістику	100000,0 грн (при витратах 1 млн грн)
Зниження витрат на сировину	Спільні закупівлі з іншими компаніями, перегляд договорів	7,0 % від вартості сировини	150000,0-350000,0 грн (при витратах 5 млн грн)
Автоматизація процесів	Впровадження програмного забезпечення для управління запасами, автоматизація виробництва	15,0 % на виробничих витратах	1-1,5 млн грн (при витратах 10 млн грн)
Енергозбереження	Використання енергозберігаючих систем, модернізація обладнання	10,0 % від витрат на енергію	25000,0-50000,0 грн (при витратах 500000,0 грн)
Аутсорсинг частини бізнес-процесів	Передача бухгалтерії, IT-підтримки або логістики на аутсорсинг	30,0 % від витрат на відповідні послуги	60000,0-90000,0 грн (при витратах 300000,0 грн)
Перегляд витрат на маркетинг	Перехід на ефективніші канали просування (інтернет-реклама, SEO)	20,0 % від маркетингового бюджету	100000,0-200000,0 грн (при витратах 1 млн грн)
Покращення управління запасами	Оптимізація обсягів запасів, прогнозування попиту	10% від витрат на зберігання запасів	20000,0-40000,0 грн (при витратах 400000,0 грн)

Джерело: пропозиції автора

Загальна економія може скласти від 1,5 до 2,5 млн грн на рік, в залежності від обсягів витрат та ефективності впроваджених стратегій. Стратегії зниження витрат для ТОВ «Торговий Дім» на період 2025-2029 рр. мають на меті підвищення ефективності торговельної діяльності, зменшення витрат та покращення фінансових показників в умовах конкуренції. Основні напрями економії включають:

оптимізація ланцюга постачання – дозволить заощадити до 10,0 % логістичних витрат завдяки вибору економічних маршрутів та збільшенню обсягів закупівель. Очікувана економія: до 100 тис. грн на кожному мільйоні витрат;

зниження витрат на сировину – спільні закупівлі та перегляд договорів сприятимуть скороченню витрат до 7,0 %. Економія: 150-350 тис. грн за умови витрат 5 млн грн;

автоматизація процесів – впровадження програмного забезпечення та автоматизація виробництва забезпечить економію до 15% виробничих витрат, що становить до 1,5 млн грн на витратах у 10 млн грн;

енергозбереження – модернізація обладнання та енергоефективні системи скоротять витрати на енергію до 10,0 %, що еквівалентно 25-50 тис. грн на 500 тис. грн витрат;

аутсорсинг бізнес-процесів – передача певних функцій, таких як бухгалтерія або логістика, на аутсорсинг дозволить зекономити до 30,0 % витрат на відповідні послуги. Економія: 60-90 тис. грн при витратах 300 тис. грн;

оптимізація маркетингу – використання сучасних каналів просування зменшить витрати до 20%, що може принести економію до 200 тис. грн на бюджеті в 1 млн грн;

управління запасами – оптимізація обсягів запасів та прогнозування попиту дозволять скоротити витрати на зберігання до 10,0 %, що еквівалентно 20-40 тис. грн при витратах 400 тис. грн.

Загалом, реалізація цих стратегій може забезпечити суттєве скорочення витрат, підвищуючи конкурентоспроможність і стійкість роздрібно-торговельної діяльності компанії.

3.2. Напрямки цифровізації бізнес-процесів у роздрібній торгівлі

Аналіз розвитку роздрібною торгівлі мастильними матеріалами в умовах високої конкуренції дозволяє зробити наступні узагальнення:

передбачається подальше зростання попиту на мастильні матеріали, зокрема зростання споживчого інтересу до екологічних і високоякісних мастильних матеріалів визначило тенденцію розширення асортименту і створення акційної пропозиції ТОВ «Торговий Дім»;

посилення конкуренції на ринку. Спостерігається висока конкуренція, зокрема серед великих міжнародних брендів та локальних постачальників, що стимулюватиме компанію впроваджувати нові стратегії продажу, такі як онлайн-торгівля, мобільні додатки та CRM-системи;

вплив зовнішніх факторів, зокрема зовнішні обставини, такі як пандемія та військові дії, викликали проблеми з логістикою та постачанням, змусивши компанію шукати нові рішення для забезпечення стабільності бізнесу;

інноваційний підхід до продажів, зокрема використання цифрових платформ для автоматизації процесів та підвищення зручності для споживачів стало важливим інструментом збереження конкурентоспроможності;

динаміка цінової політики, зокрема гнучка цінова політика, включно зі знижками та акціями, що забезпечить адаптацію до змін споживчих потреб і підтримає продажі навіть у кризові періоди.

Перспективними напрямками розвитку ТОВ «Торговий Дім» у 2025 році є: диджиталізація бізнес-процесів: використання Big Data, CRM-систем, автоматизації складів;

омніканальність: інтеграція фізичних магазинів із онлайн-платформами;

екологічна відповідальність: зниження використання пластику, розвиток сталих ініціатив;

клієнтоорієнтованість: використання програм лояльності, персоналізація послуг.

Таким чином, тема роздрібною торгівлі продуктами є надзвичайно

актуальною, оскільки відображає сучасні виклики та тренди, які формують майбутнє галузі. Її вивчення має практичну значущість для розробки стратегій адаптації бізнесу до змін ринку.

У табл. 3.6 опишемо напрямки цифровізації бізнес-процесів для ТОВ «Торговий Дім» на 2025 рік, зокрема використання Big Data, CRM-систем та автоматизації складів.

Таблиця 3.6

Напрямки цифровізації бізнес-процесів ТОВ «Торговий Дім», 2025 р.

Напрямок цифровізації	Опис	Переваги	Очікувані результати
Використання Big Data	Аналіз великих обсягів даних для прийняття бізнес-рішень, в тому числі щодо попиту, поведінки клієнтів, логістики та виробництва	Оперативне реагування на зміни ринку. Оптимізація запасів та виробництва. Підвищення точності прогнозів	Зменшення витрат на запаси. Покращення точності прогнозування попиту. Збільшення ефективності маркетингових кампаній
CRM-система	Впровадження системи для управління взаєминами з клієнтами (управління продажами, маркетингом, сервісом)	Підвищення лояльності клієнтів. Персоналізація маркетингових пропозицій. Оптимізація процесів продажу	Зростання продажів через персоналізацію. Зменшення витрат на обробку замовлень. Підвищення задоволеності клієнтів
Автоматизація складів	Впровадження систем для автоматизованого управління запасами та складування (WMS-системи)	Зниження помилок в управлінні запасами. Скорочення часу на обробку замовлень. Оптимізація простору на складах	Підвищення швидкості виконання замовлень. Зменшення витрат на обслуговування складів. Підвищення точності обліку запасів
Напрямок цифровізації	Опис	Переваги	Очікувані результати

Джерело: пропозиції автора

Отже, якщо в 2025 році ТОВ «Торговий Дім» буде займатися цифровізацією бізнес-процесів, то очікуваними результатами 2025 року будуть: Big Data: покращення прогнозування попиту і зниження витрат на запаси на 10,0 %; CRM-система: підвищення продажів на 15,0 % завдяки персоналізації і покращенню управління клієнтами; автоматизація складів: зниження витрат на

складування та обробку замовлень на 30,0 %. Ці напрямки допоможуть компанії зменшити витрати, підвищити ефективність роботи та покращити обслуговування клієнтів в умовах сучасного бізнес-середовища.

Ринок мастильних матеріалів характеризується значною динамікою і високим рівнем конкуренції. Успіх на цьому ринку досягається завдяки інноваційності, адаптації до змін зовнішнього середовища, розширенню асортименту та орієнтації на споживачів. Це забезпечує не лише збереження позицій на ринку, а й перспективи для сталого зростання.

Наведемо короткий бізнес-план для використання робота-продавця в ТОВ «Торговий Дім». Використання робота-продавця для автоматизації процесу продажу індустріальних мастильних матеріалів дасть можливість знизити витрати на персонал, підвищити ефективність обслуговування клієнтів і збільшити обсяг продаж. Інтерактивний робот-продавець матиме функціонал консультанта, буде займатися обробкою замовлень, надаватиме рекомендації по продуктам та здійснюватиме аналіз попиту.

За рахунок проекту відбудеться:

автоматизація продаж за рахунок впровадження системи для автоматизації обробки замовлень, консультацій та відбору продуктів;

покращення обслуговування клієнтів, що забезпечить 24/7 доступ до консультацій і допомоги для клієнтів;

зменшить витрати на персонал, зокрема буде заміна частини робочої сили за рахунок автоматизації продажів;

підвищення продажів, зокрема буде оптимізація рекомендацій і збільшення кількості проданих одиниць за допомогою інтелектуальних алгоритмів.

Ринок мастильних матеріалів зростає, і конкуренція серед постачальників є високою. Використання роботів-продавців дозволить створити конкурентну перевагу за рахунок швидкості та якості обслуговування.

Технічним рішенням буде:

вибір платформи, зокрема використання інтегрованої платформи для

роботів, яка дозволить реалізувати інтерактивні функції, такі як текстові та голосові консультації, оформлення замовлень і рекомендації щодо продукції

Функціонал робота передбачає:

ведення консультацій з клієнтами;

рекомендації по продуктам на основі запитів клієнтів;

обробку стандартних замовлень;

моніторинг та аналіз попиту для оптимізації пропозицій.

Фінансовий план щодо використання робота-продавця наведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

**Фінансовий план використання придбання робота-продавця для
ТОВ «Торговий Дім», 2025 р.**

Параметр	Вартість, грн
Розробка програмного забезпечення	200000,0 грн
Купівля або оренда апаратної частини робота	150000,0 грн
Інтеграція з існуючими системами	50000,0 грн
Операційні витрати	50000,0 грн на рік
Оновлення програмного забезпечення	20000,0 грн на рік

Джерело: розрахунки автора

Загальні витрати на розробку і впровадження становлять 400,0 тис. грн. Маркетингова стратегія ТОВ «Торговий Дім» наведена в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

**Маркетингова стратегія ТОВ «Торговий Дім» щодо покращення
роздрібної торгівлі, 2025 р.**

Напрямок маркетингу	Опис
Інформування клієнтів	Реклама через сайт компанії, соціальні мережі, email-розсилки
Промоакції	Спеціальні акції для клієнтів, що користуються роботами-продавцями (знижки на наступні покупки)
Навчання клієнтів	Відео-уроки та підтримка для навчання користуванню роботом

Джерело: розрахунки автора

Табл. 3.8 демонструє комплексну маркетингову стратегію ТОВ «Торговий Дім», спрямовану на покращення роздрібної торгівлі в 2025 році.

Таблиця 3.9

Очікувані результати ТОВ «Торговий Дім» щодо покращення роздрібної торгівлі, 2025 р.

Показник	Очікуваний результат
Зниження витрат на персонал	Зниження витрат на 20,0 %
Збільшення ефективності обслуговування	Підвищення якості обслуговування, доступність 24/7
Збільшення продажів	Збільшення продажів через оптимізацію рекомендацій та швидке оброблення запитів

Джерело: розрахунки автора

Бізнес-план передбачає впровадження робота-продавця, що дозволить ТОВ «Торговий Дім» підвищити ефективність продажів, знизити витрати на персонал та покращити обслуговування клієнтів. Бізнес-план має на меті не лише оптимізувати витрати, але й підвищити якість обслуговування, що в кінцевому підсумку збільшить конкурентоспроможність ТОВ «Торговий Дім» на ринку індустриальних мастильних матеріалів. Прогнозна результативність роздрібної торгівлі наведена на рис. 3.1.

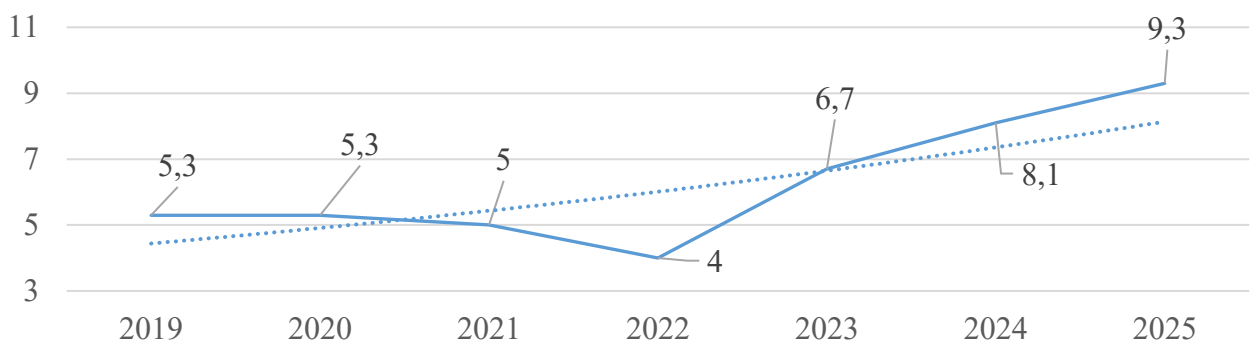


Рис. 3.1. Наявна та прогнозна рентабельність ТОВ «Торговий Дім», 2019-2025 рр.

Джерело: пропозиції автора

Отже, в цілому можна зробити висновок, що прогнозна рентабельність ТОВ «Торговий Дім» становитиме 9,3 %. З графіка видно, що рентабельність компанії демонструє позитивну динаміку. Це може свідчити про зростання попиту на індустриальні мастильні матеріали та ефективне управління бізнес-процесами.

Висновки до розділу 3

Розвиток роздрібної торгівлі продуктами в умовах конкуренції передбачає наступні заходи:

1. Запропоновано нові екологічні продукти (BioGrease ECO-1, GreenOil Synth-5), що забезпечать зростання ринкової частки роздрібної торгівлі до 15,0 %; створення локальних потужностей та імпорт із країн-лідерів знизять логістичні витрати та забезпечують стабільність; оптимізація витрат передбачає економію 1,5-2,5 млн грн щорічно.

2. Узагальнено, що рентабельність ТОВ «Торговий Дім» очікується на рівні 9,3 % у 2025 році, що свідчить про ефективність запроваджених стратегій та стабільний попит на мастильні матеріали. Використання Big Data дозволить знизити витрати на запаси на 10,0 % через точніше прогнозування. Автоматизація складів спричинить зменшення витрат на обслуговування складів і обробку замовлень на 30,0 %. Впровадження робота-продавця забезпечить скорочення витрат на персонал на 20,0 %.

3. Визначено, що персоналізація маркетингових пропозицій завдяки CRM-системі підвищить обсяги роздрібних продажів на 15,0 %. Використання роботів-продавців для консультацій та рекомендацій збільшить швидкість і якість обслуговування, що позитивно вплине на продажі.

4. В цілому, загальні витрати на розробку та впровадження робота-продавця складуть 400 тис. грн, включно з розробкою програмного забезпечення (200 тис. грн), апаратною частиною (150 тис. грн) та інтеграцією (50 тис. грн). Очікуваними результатами впровадження інновацій буде покращення обслуговування: клієнти отримуватимуть підтримку 24/7, що підвищить задоволеність та лояльність. Збільшення конкурентоспроможності завдяки омніканальності, цифровізації бізнес-процесів і акценту на екологічні продукти.

5. За умов високої конкуренції ТОВ «Торговий Дім» орієнтується на інноваційний підхід до продажів, цифровізацію бізнесу та екологічну відповідальність. У результаті компанія досягне значного скорочення витрат, підвищення ефективності та збільшення продажів, що сприятиме сталому зростанню та зміцненню позицій на ринку.

ВИСНОВКИ

Аналіз роздрібної торгівлі продуктами ТОВ «Торговий Дім» дав можливість зробити такі узагальнення:

1. Згідно з аналізом фінансових показників ТОВ «Торговий Дім» за період 2019-2023 років, можна виділити кілька ключових тенденцій: загальна вартість оборотних активів збільшилась у 5,9 разів, зокрема завдяки зростанню запасів і дебіторської заборгованості, що позитивно вплинуло на загальний баланс компанії, який зріс удвічі. Вартість основних засобів знизилась на 99,6 % через значний рівень зносу. Це потребує уваги, оскільки зношення основних засобів може негативно впливати на ефективність виробництва. Нерозподілений прибуток зріс на 168,7 %, що свідчить про успішну фінансову діяльність компанії. Довгострокові зобов'язання зросли в 5,2 рази, а короткострокові кредити банків вперше з'явилися у 2023 році, що вказує на збільшення потреби в обігових коштах.

2. Визначено, що чистий дохід від реалізації зріс на 3,8 %, але собівартість реалізованої продукції збільшилась лише на 1,4 %, що вказує на стабільність витрат. Чистий прибуток зріс на 29,8 %, що є позитивним результатом. Фонд оплати праці зріс на 27,9 %, а витрати на оплату праці з включенням ЄСВ збільшились через індексацію заробітних плат і збільшення заохочувальних виплат на 37,5 %. Рентабельність продажу збільшилась до 6,7% в 2023 році, що є ознакою покращення фінансової ефективності компанії, незважаючи на різні економічні труднощі.

3. Проаналізовано, що частка ринку компанії зросла з 5,0 % у 2019 році до 8,0 % у 2023 році, що свідчить про її успішне посилення позицій на ринку. Питома вага вітчизняної продукції збільшилась на 33,3 %, що демонструє стратегічний напрямок на зниження залежності від імпорту та розвиток місцевого виробництва. Індекс задоволення споживачів зріс до 90,0 % в 2023 році, що показує високий рівень обслуговування та відповідність продукції потребам клієнтів.

4. Зростання попиту на екологічні мастильні матеріали демонструє важливість орієнтації на сучасні тенденції ринку та розширення асортименту продукції. Рівень конкуренції на ринку мастильних матеріалів залишався високим, з більш ніж 10 великими гравцями на ринку в 2023 році, що вимагає від компанії гнучкості та інноваційності для збереження конкурентоспроможності. Незважаючи на виклики, компанія змогла зберегти конкурентні позиції завдяки використанню акцій, сезонних знижок та ефективному онлайн-продажу.

5. Протягом 2019-2023 років роздрібні ціни на мастильні матеріали зросли в межах 128,2 %-145,4 % в залежності від типу продукції, що відображає інфляційний тиск, зростання витрат на логістику та нестабільність через військові дії. Протягом 2022-2023 років компанія зіткнулася з серйозними проблемами з постачаннями через воєнний стан, що позначилося на стабільності ланцюгів поставок та логістичних витратах і зниженні купівельної спроможності. Загалом, ТОВ «Торговий Дім» демонструє стабільний розвиток, ефективно адаптуючи стратегії до змінюваних умов ринку, зберігаючи високий рівень задоволення споживачів і конкурентоспроможності.

Шляхами розвитку роздрібною торгівлі продуктами ТОВ «Торговий Дім» в умовах конкуренції є:

1. Пропонуємо розширення асортименту, зокрема впровадження нових продуктів, таких як екологічні мастила, спеціалізовані технічні рідини, автокосметика та продукти для промисловості, дозволить охопити нові ринки та задовольнити потреби сучасних споживачів. Оцінка впровадження нового асортименту у 2025 році передбачає: розширення ринкової частки на нових сегментах до 15,0%; збільшення лояльності клієнтів через інноваційні продукти до 93,0%; конкурентна перевага роздрібною торгівлі буде завдяки екологічним рішенням і адаптації до потреб спеціалізованих галузей. Розширення асортименту, особливо з екологічними і інноваційними продуктами, сприятиме залученню нових клієнтів і зміцненню конкурентних позицій.

2. Доцільною є диверсифікація джерел постачання, зокрема включення різноманітних стратегій постачання, таких як імпорт з нових стратегічних країн, розвиток локального виробництва, співпраця з переробними підприємствами та

інвестиції у технологічні стартапи, дозволить ТОВ «Торговий Дім» знижувати витрати на логістику, сировину і підтримувати сталий розвиток. Ризики, пов'язані з залежністю від окремих постачальників, можуть бути знижені завдяки гнучкості у закупівлях через торгові платформи. Диверсифікація постачальників та оптимізація витрат є важливими складовими для забезпечення фінансової стабільності і підвищення ефективності операційної діяльності.

3. Проведення оптимізація витрат передбачає впровадження стратегій зниження витрат, таких як оптимізація ланцюга постачання, спільні закупівлі, автоматизація процесів та впровадження програмного забезпечення для управління запасами, дозволить суттєво скоротити витрати: оптимізація ланцюга постачання: зниження витрат на логістику до 10,0 % (економія до 100,0 тис. грн), зниження витрат на сировину за рахунок спільних закупівель – до 7,0 % економії (150,0 тис. грн), а автоматизація процесів дозволить знизити виробничі витрати до 15,0 %. Збільшення інвестицій у технології та екологічні рішення дозволить компанії не лише конкурувати, але й зберігати лідерські позиції на ринку навіть в умовах високої конкуренції.

4. Результатом цифровізації буде застосування: Big Data (зниження витрат на запаси на 10,0 %, покращення точності прогнозування попиту; використання CRM-системи (збільшення продажів на 15,0 % завдяки персоналізації), автоматизація складів (зниження витрат на складування та обробку замовлень на 30,0 %). Доцільним є використання робота-продавця допоможе знизити витрати на персонал, підвищити ефективність обслуговування клієнтів та збільшити обсяг продажів. Операційні витрати на впровадження цієї технології складуть 400 тис. грн. Очікувані результати: зниження витрат на персонал на 20,0 %, збільшення ефективності обслуговування та продажів, покращення якості обслуговування та доступності 24/7, збільшення продажів завдяки оптимізації рекомендацій і швидкому обробленню запитів.

5. Очікувана рентабельність ТОВ «Торговий Дім» у 2025 році складе 9,3 %. Це свідчить про позитивну динаміку та ефективне управління бізнес-процесами, що сприятиме подальшому зростанню попиту на індустріальні мастильні матеріали.