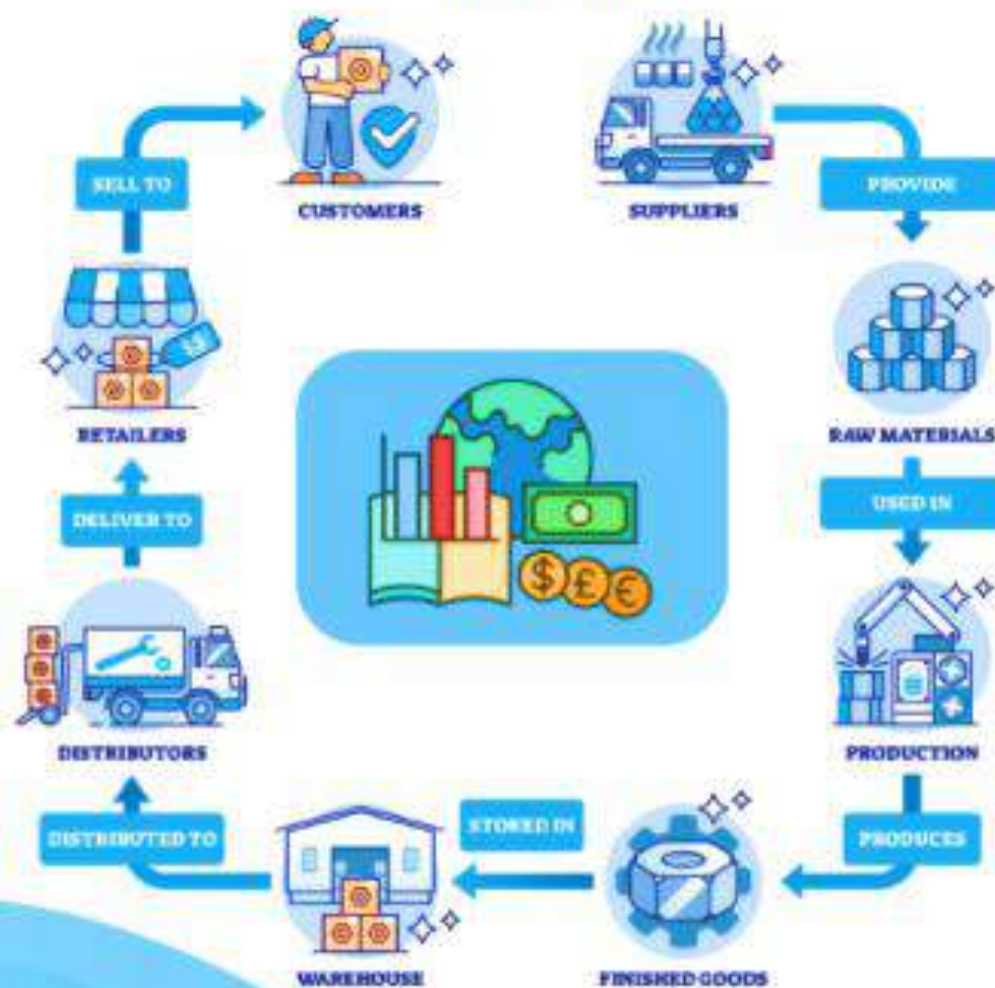


Вікторія БОКОВЕЦЬ  
Тетяна НЕЧИПОРЕНКО

# ТОРГОВЕЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО

Електронний навчальний  
посібник



Міністерство освіти науки України  
Вінницький національний технічний університет

**Вікторія БОКОВЕЦЬ**  
**Тетяна НЕЧИПОРЕНКО**

# **ТОРГОВЕЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО**

Електронний навчальний посібник  
комбінованого (загального та мережного) використання

Вінниця  
ВНТУ  
2025

**УДК 339.1:658.87**

Рекомендовано до видання Вченою радою Вінницького національного технічного університету Міністерства освіти і науки України (протокол № 5 від 30.10.2025)

Рецензенти:

**Віталій ЗЯНЬКО**, професор, завідувач кафедри фінансів та інноваційного менеджменту Вінницького національного технічного університету, доктор економічних наук;

**Руслан МАНН**, професор, завідувач кафедри економіки та управління Черкаського державного технологічного університету, доктор економічних наук;

**Сергій ГИРИЧ**, доцент кафедри товарознавства, експертизи та торговельного підприємництва Вінницького торговельно-економічного інституту Державного торговельно-економічного університету, кандидат технічних наук.

**Боковець В. В., Нечипоренко Т. Д.**

Торговельне підприємництво : електронний навчальний комбінованого (локального та мережного) використання [Електронний ресурс] / Боковець В. В., Нечипоренко Т. Д. – Вінниця : ВНТУ, 2025. – 145 с.

В електронному навчальному посібнику систематизовано теоретико-методологічні засади та практичні інструменти розвитку торговельного підприємництва в сучасних умовах господарювання. Висвітлено питання історичної еволюції торгівлі, організаційно-правового регулювання бізнесу, фінансово-фіскальних механізмів, операційних процесів, маркетингових стратегій, логістики, цифрової трансформації та інноваційних рішень. Особливу увагу приділено глобалізаційним викликам, корпоративній соціальній відповідальності, ризик-менеджменту та антикризовим стратегіям, які є ключовими для забезпечення стійкості торговельних систем.

Структура посібника передбачає поєднання лекційного матеріалу з практичними завданнями, кейсами та дискусійними питаннями, що забезпечує формування у студентів системного бачення та навичок прийняття управлінських рішень у сфері торгівлі. Посібник може бути корисним для студентів, слухачів програм підвищення кваліфікації, викладачів і практиків, які прагнуть поглибити знання та вдосконалити компетенції у сфері підприємництва та комерційної діяльності.

**УДК 339.1:658.87**

© ВНТУ, 2025

## ЗМІСТ

<b>ПЕРЕДМОВА.....</b>	<b>7</b>
<b>Тема 1 РОЗВИТОК ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА: ІСТОРИЧНИЙ ТА ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ КОНТЕКСТИ .....</b>	<b>9</b>
1.1 Сутність та функції торговельного підприємництва .....	9
1.2 Генеза торговельних систем: від бартеру до цифрової економіки.....	10
1.3 Взаємозв'язок традиційних і сучасних торговельних моделей.....	12
1.4 Практичне заняття: аналіз історичних кейсів трансформації торговельних моделей (фактори успіху і причини невдач торговельних мереж).....	14
1.5 Дискусія: ключові проблеми сучасної торгівлі в Україні та пошук шляхів їх розв'язання (на прикладі Rozetka).....	15
Питання для самоконтролю .....	16
Завдання для самостійного опрацювання.....	16
<b>Тема 2 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ .....</b>	<b>17</b>
2.1 Організаційно-правові форми торговельних підприємств.....	17
2.2 Законодавчо-регуляторне забезпечення діяльності в торгівлі .....	18
2.3 Ліцензування, сертифікація та захист прав .....	19
2.4 Практичне заняття: розробка моделі вибору організаційно-правової форми.....	21
2.5 Дискусія: як уникати правових помилок у підприємницькій практиці .....	22
Питання для самоконтролю .....	22
Завдання для самостійного опрацювання.....	22
<b>Тема 3 ФІСКАЛЬНІ ІНСТРУМЕНТИ ТА УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК.....</b>	<b>23</b>
3.1 Податкові системи: спрощена й загальна – критерії вибору та оптимізація.....	23
3.2 Бухгалтерський облік торговельних операцій: документообіг і фінансова звітність.....	25
3.3 Внутрішній фінансовий контроль у торговельному підприємстві .....	27
3.4 Практичне заняття: оптимізація фінансових потоків торгівлі.....	28
3.5 Дискусія: податкові виклики для бізнесу та шляхи їх мінімізації .....	29
Питання для самоконтролю .....	29
Завдання для самостійного опрацювання.....	29
<b>Тема 4 ОПЕРАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ТОРГІВЛІ.....</b>	<b>30</b>
4.1 Канали збуту: роздріб, опт, e-commerce (електронна комерція).....	30
4.2 Франчайзинг як форма розширення мережі та партнерства.....	32
4.3 Диверсифікація форматів торгівлі з урахуванням ризиків .....	34
4.4 Практичне заняття: розробка моделі розширення торговельної мережі за обраним форматом.....	36
4.5 Дискусія: переваги й недоліки різних форматів (онлайн, офлайн, опт).....	37

В. В. Боковець, Т. Д. Нечипоренко

Питання для самоконтролю .....	38
Завдання для самостійного опрацювання .....	38
<b>Тема 5 МАРКЕТИНГОВА СИСТЕМА ТА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ .....</b>	<b>39</b>
5.1 Стратегічний маркетинг: аналіз ринку, конкурентів і споживачів .....	39
5.2 Digital-маркетинг: соцмережі, реклама, SEO .....	41
5.3 Система управління якістю: стандартизація й сертифікація товарів .....	43
5.4 Практичне заняття: оцінка ефективності маркетингової кампанії .....	45
5.5 Дискусія: створення digital-кампанії для локального бренду .....	46
Питання для самоконтролю .....	47
Завдання для самостійного опрацювання .....	47
<b>Тема 6 ЛОГІСТИКА ТА УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ .....</b>	<b>48</b>
6.1 Ланцюги поставок: SCM-моделі та оптимізація .....	48
6.2 Методи управління запасами: ABC/XYZ, JIT .....	49
6.3 Логістика продовольчих і непродовольчих товарів .....	51
6.4 Практичне заняття: моделювання логістичних потоків .....	53
6.5 Дискусія: як управляти запасами в умовах дефіциту .....	54
Питання для самоконтролю .....	54
Завдання для самостійного опрацювання .....	54
<b>Тема 7 ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА ІННОВАЦІЇ .....</b>	<b>55</b>
7.1 Industry 4.0 у торгівлі: AI (штучний інтелект), Big Data (аналіз великих даних), IoT (Інтернет речей) .....	55
7.2 Електронна комерція: платформи, мобільні додатки, last-mile delivery (доставка) ..	57
7.3 Інтеграція цифрових технологій у бізнес-процеси .....	59
7.4 Практичне завдання: створення концепції цифрового рішення .....	62
7.5 Дискусія: як інновації змінили конкурентоспроможність українських компаній .....	63
Питання для самоконтролю .....	64
Завдання для самостійного опрацювання .....	64
<b>Тема 8 ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ .....</b>	<b>65</b>
8.1 Бюджетування та цінова політика у торгівлі .....	65
8.2 Аналіз фінансової звітності: рентабельність, ліквідність .....	67
8.3 Ключові показники ефективності бізнесу (KPI) .....	71
8.4 Практичне завдання: аналіз фінансових результатів за результатами звітності торговельного підприємства .....	73
8.5 Дискусія: як мотивувати команду до економії ресурсів .....	74
Питання для самоконтролю .....	75
Завдання для самостійного опрацювання .....	75

В. В. Боковець, Т. Д. Нечипоренко

<b>Тема 9 ГЛОБАЛІЗАЦІЯ ТА МІЖНАРОДНА ТОРГІВЛЯ .....</b>	<b>76</b>
9.1 Міжнародні торговельні операції: експорт, імпорт, угоди .....	76
9.2 Митне регулювання та бар'єри на ринку.....	80
9.3 Міжкультурні комунікації в бізнесі .....	82
9.4 Практичне завдання: розробка експортної стратегії.....	87
9.5 Кейс-дослідження: робота з іноземними постачальниками.....	88
Питання для самоконтролю .....	88
Завдання для самостійного опрацювання .....	88
<b>Тема 10 КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ТА ЕТИКА.....</b>	<b>89</b>
10.1 CSR-стратегії й екологічні практики.....	89
10.2 Етичні аспекти ціноутворення та боротьби з контрафактом.....	91
10.3 Соціальні ініціативи та їх вплив на імідж підприємства.....	93
10.4 Практичне завдання: створення соціальної програми.....	97
10.5 Дискусія: етичні виклики у сучасній торгівлі .....	98
Питання для самоконтролю .....	98
Завдання для самостійного опрацювання .....	98
<b>Тема 11 РИЗИКИ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ БІЗНЕСУ .....</b>	<b>99</b>
11.1 Управління ризиками: валютні коливання, попит .....	99
11.2 Ключові індикатори результативності .....	101
11.4 Практичне завдання: формування системи показників ефективності .....	106
11.5 Кейс: порівняння ефективності торговельних мереж.....	107
Питання для самоконтролю .....	108
Завдання для самостійного опрацювання .....	108
<b>Тема 12 АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ТА СТІЙКІСТЬ.....</b>	<b>109</b>
12.1 Адаптація бізнес-моделей до кризових викликів (пандемія, війна, санкції).....	109
12.2 Стратегії виживання: оптимізація витрат і диверсифікація.....	112
12.3 Кейс-дослідження: досвід українських компаній у кризових умовах .....	114
12.4 Практичне завдання: створення антикризового плану для торговельної мережі..	116
Питання для самоконтролю .....	117
Завдання для самостійного опрацювання .....	117
<b>ГЛОСАРІЙ .....</b>	<b>118</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ .....</b>	<b>138</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>140</b>

## ПЕРЕДМОВА

*Торгівля є двигуном економічного розвитку  
та джерелом багатства націй.*

*Адам Сміт*

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки ефективне функціонування торговельних підприємств набуває особливого значення для організації комерційної діяльності та задоволення потреб споживачів. Торговельне підприємництво є важливим елементом економічної системи, оскільки забезпечує оптимальний рух товарів і послуг, сприяє розвитку виробництва та формуванню конкурентного середовища.

Дисципліна «Торговельне підприємництво» висвітлює організаційні та управлінські процеси функціонування торговельних підприємств, особливості комерційної діяльності, планування і розвиток підприємств у сфері торгівлі, а також застосування сучасних методів управління, маркетингових технологій, логістичних рішень і фінансового забезпечення комерційної діяльності.

*Метою дисципліни* є формування у здобувачів освіти системи теоретичних знань та практичних умінь щодо ефективного управління торговельними підприємствами, розробки бізнес-стратегій і застосування інноваційних підходів у комерційній практиці.

Для досягнення мети передбачено виконання таких завдань:

- оволодіння теоретичними знаннями щодо організації та функціонування торговельних підприємств;
- засвоєння методів управління ресурсами, операційними процесами та товарними потоками;
- вивчення принципів формування та реалізації бізнес-стратегій у сфері торгівлі;
- набуття практичних умінь планування, організації та контролю торговельних операцій, логістики, маркетингу та фінансового забезпечення діяльності підприємств;
- формування навичок прийняття обґрунтованих управлінських рішень у різних ринкових ситуаціях.

*Об'єктом дисципліни* є процеси організації та здійснення торговельної діяльності, а *предметом* – економічні, організаційні та управлінські засади функціонування торговельних підприємств.

*Вивчення дисципліни* дозволяє студентам:

*знати:* основи підприємництва у сфері торгівлі, організаційно-правові принципи функціонування підприємств, економічні механізми управління комерційною діяльністю, методи планування та реалізації торговельних операцій, сучасні інструменти маркетингу, логістики та фінансового забезпечення;

*вміти:* аналізувати стан і перспективи розвитку торговельного підприємництва, застосовувати методи управління бізнес-процесами,

планувати та організовувати торговельні операції, розробляти бізнес-стратегії, прогнозувати ризики та приймати ефективні управлінські рішення.

Дисципліна «Торговельне підприємництво» органічно пов'язана з іншими навчальними курсами, зокрема «Менеджмент», «Маркетинг», «Підприємництво», «Логістика» та «Фінанси підприємств» та інші.

Викладений у посібнику матеріал сприяє глибокому оволодінню знаннями та формуванню професійних компетенцій, що забезпечується через:

– *компетентнісний підхід* – навчальні завдання та дискусійні вправи зорієнтовані на досягнення результатів навчання, які відповідають сучасним потребам ринку праці; приклади включають розробку цифрових маркетингових кампаній або управління логістичними процесами, що готують здобувачів до реальних професійних викликів;

– *міждисциплінарну інтеграцію* – синтез знань із товарознавства, права, фінансів, економіки підприємства, інформаційних технологій та управління персоналом дозволяє сформувати комплексне уявлення про організаційно-комерційні процеси;

– *орієнтацію на національні реалії* – вивчення проблем українського ринку, специфіки логістики та прикладів із практики вітчизняних торговельних компаній у складних умовах, розробка адаптованих стратегій розвитку та експортних ініціатив забезпечує актуальність і практичну значущість навчання.

Запропонований електронний навчальний посібник має методологічну та практичну значущість, оскільки інтегрує теоретичні положення підприємництва у сфері торгівлі з практичними підходами до управління торговельними процесами, що сприяє розвитку аналітичного мислення, критичної оцінки управлінських рішень та формуванню здатності оптимізувати діяльність підприємств у сучасних економічних умовах.

Крім того, посібник сприяє освоєнню сучасних цифрових інструментів управління торговельними операціями, аналізу ринкових тенденцій та побудові ефективних бізнес-моделей. Це дозволяє студентам формувати практичні навички прийняття стратегічних рішень, адаптації до змін ринкових умов та впровадження інноваційних підходів у комерційній діяльності. У результаті навчання забезпечує комплексну підготовку майбутніх фахівців, здатних ефективно функціонувати та бути затребуваними на сучасному ринку.

## **Тема 1 РОЗВИТОК ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА: ІСТОРИЧНИЙ ТА ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ КОНТЕКСТИ**

1.1 Сутність та функції торговельного підприємництва

1.2 Генеза торговельних систем: від бартеру до цифрової економіки

1.3 Взаємозв'язок традиційних і сучасних торговельних моделей

1.4 Практичне заняття: аналіз історичних кейсів трансформації торговельних моделей (фактори успіху та причини невдач торговельних мереж)

1.5 Дискусія: ключові проблеми сучасної торгівлі в Україні та пошук шляхів їх розв'язання

*Мета:* сформувати у студентів цілісне уявлення про генезу торговельних систем, виявити особливості їх трансформації від бартерних операцій до цифрових моделей, визначити функціональні ролі торгівлі у макро- та мікроекономічному середовищі.

*Терміни та поняття для засвоєння:* бартер, ринок, торгівельна система, функції торгівлі, торговельні моделі, трансформація бізнес-моделей.

### **1.1 Сутність та функції торговельного підприємництва**

Сутність торговельного підприємництва полягає у здійсненні комерційної діяльності, спрямованої на купівлю, продаж і розподіл товарів та послуг з метою отримання прибутку та задоволення потреб споживачів. Торгівля виступає одним із ключових елементів економічного механізму, оскільки забезпечує рух товарів і послуг від виробника до кінцевого споживача, формує попит на продукцію, стимулює виробничу активність та сприяє розвитку економіки в цілому.

Торговельне підприємництво охоплює широкий спектр організаційних форм, включаючи:

- *малі роздрібні магазини* – локальні торгові точки, що обслуговують населення у певному районі (наприклад, продуктові крамниці «біля дому»);
- *оптові підприємства* – компанії, що здійснюють закупівлі великими партіями для подальшого постачання роздрібним торговцям (як приклад, оптові бази постачання будівельних матеріалів чи продуктів харчування);
- *міжнародні торговельні мережі* – корпорації, що функціонують на глобальному ринку і стандартизують процеси продажу та логістики (наприклад, «Metro Cash&Carry», «Auchan», «H&M»);
- *електронну комерцію* – онлайн-платформи, що забезпечують торгівлю через інтернет, скорочуючи час і витрати на фізичну логістику (наприклад, «Rozetka», «Amazon», «AliExpress»).

Торговельне підприємництво інтегрує економічні, організаційні та маркетингові процеси, створюючи умови для ефективного функціонування ринку та задоволення потреб споживачів. Його роль у сучасній економіці можна описати через основні функції:

1. *Посередницька функція* – забезпечення безперервного руху товарів і послуг між виробниками та споживачами. Вона включає транспортування,

зберігання, реалізацію товарів, а також оптимізацію логістичних процесів (наприклад, доставка товарів службами «Нова пошта» чи «Meest Express»).

2. *Економічна функція* – створення доданої вартості, формування цінової політики, сприяння конкуренції та ефективному використанню ресурсів. Торговельні підприємства аналізують попит, прогнозують тенденції ринку і приймають стратегічні рішення для підвищення прибутковості (наприклад, знижки в мережі «АТБ» чи стратегія «низьких цін» у «Епіцентрі»).

3. *Соціальна функція* – задоволення потреб споживачів шляхом впровадження стандартів якості, надання доступних товарів і послуг, а також створення робочих місць (наприклад, мережа «Сільпо» активно впроваджує стандарти якості та надає роботу тисячам працівників).

4. *Інноваційна функція* – впровадження сучасних технологій, цифрових рішень, маркетингових стратегій і автоматизації процесів. Це дозволяє підвищувати ефективність торговельних операцій і адаптуватися до швидких змін ринку (наприклад, запровадження електронних кас самообслуговування у «Novus» чи використання мобільних застосунків «Rozetka»).

5. *Регуляторна функція* – вплив на розвиток ринку через дотримання законодавства, співпрацю з державними органами та формування умов для економічної стабільності. Торговельні підприємства регулюють попит і пропозицію, впливають на стандарти якості та конкурентне середовище (наприклад, виконання вимог законодавства щодо маркування та сертифікації товарів).

Торговельне підприємництво є не лише економічною діяльністю, а й комплексним механізмом, який:

- забезпечує ефективний обіг товарів та послуг (наприклад, швидка доставка продуктів із супермаркетів через «Glovo» чи «Bolt Food»);
- стимулює соціальний і економічний розвиток (розширення мереж супермаркетів у регіонах сприяє розвитку місцевої інфраструктури);
- впроваджує інновації та сучасні технології (онлайн-торгівля, мобільні застосунки для покупок, системи «розумної логістики»);
- формує ринкову структуру та економічну стабільність (наприклад, присутність великих мереж як «АТБ» чи «Metro» задає стандарти для ринку та стабілізує ціни).

Таким чином, торговельне підприємництво можна розглядати як багатофункціональний механізм, який організовує обіг товарів і послуг, стимулює розвиток суспільства й економіки, впроваджує інноваційні рішення та визначає параметри ринкової структури й стабільності.

## **1.2 Генеза торговельних систем: від бартеру до цифрової економіки**

Торговельні системи мають багатовікову історію, що відображає розвиток суспільства та економічних відносин. Вони пройшли шлях від примітивного бартерного обміну до сучасних глобалізованих і

цифровізованих структур, які базуються на інформаційних технологіях та інноваційних бізнес-моделях.

*Бартерний етап.* Перші форми обміну ґрунтувалися на безпосередньому обміні товарами та послугами без використання грошей. Наприклад, зерно могли обмінювати на худобу, інструменти – на кераміку, тканини – на харчі. Головним обмеженням бартеру була *«подвійна збіжність потреб»* (*double coincidence of wants*), що робило широкомасштабну торгівлю неможливою і стримувало економічний прогрес.

*Виникнення грошей і формування ринків.* Поступово в різних суспільствах почали використовувати еквіваленти вартості: мушлі каури, сіль, хутро, дорогоцінні метали. Згодом з'явилися металеві монети (Лідія, VII ст. до н.е.), які дозволили стандартизувати вартість і зробили обмін універсальним. Подальший розвиток пов'язаний із появою паперових грошей у Китаї (IX–X ст.), що значно полегшило торгівлю на далекі відстані. Це сприяло формуванню перших ринкових систем і торговельних шляхів, серед яких визначальне місце займав Шовковий шлях, що поєднав Схід і Захід.

*Середньовічні ярмарки та гільдії.* У Європі середньовіччя розвиток міст і ремесел привів до поширення ярмарків, які ставали центрами економічної активності. Важливу роль відігравали *купецькі гільдії* та торговельні союзи (наприклад, Ганза), що регулювали правила торгівлі, захищали інтереси купців і створювали перші елементи корпоративного управління.

*Епоха Великих географічних відкриттів.* XV–XVII ст. позначилися розширенням світових торговельних систем. Виникають *колоніальні імперії*, які розвивають морську торгівлю. З'являються перші транснаціональні компанії – *Голландська Ост-Індська компанія (1602 р.)*, *Британська Ост-Індська компанія (1600 р.)*. Вони стали попередниками сучасних корпорацій і запровадили акціонерні принципи фінансування.

*XIX – початок XX ст.: індустріалізація та розвиток торгівлі.* З розвитком промислового виробництва торгівля стає масовою. Виникають *універмаги* (наприклад, «Galleries Lafayette» у Парижі, 1895 р.), *каталожна торгівля*, *банківські інструменти для фінансування зовнішньої торгівлі*. Поширюється залізничний транспорт і телеграф, що сприяє прискоренню міжнародних економічних зв'язків.

*XX століття: масова торгівля та глобалізація.*

Розвиток інфраструктури, логістики та автоматизації дав змогу створити *системи оптової і роздрібної торгівлі*, а також *мережеві супермаркети та гіпермаркети* (наприклад, «Carrefour» у Франції, 1963 р.). З'являються *світові фінансові інститути* (МВФ, СОТ), що регулюють глобальну торгівлю. Торговельні системи стають дедалі більш інтегрованими, ефективними та масштабними.

*Цифрова епоха.* Наприкінці ХХ – початку ХХІ ст. торгівля зазнала цифрової трансформації.

– *Інтернет-торгівля (e-commerce)* – компанії на кшталт Amazon, eBay, Alibaba радикально змінили принципи роздрібного бізнесу.

– *Big Data* – аналітика великих обсягів даних дозволяє прогнозувати поведінку споживачів та оптимізувати асортимент.

– *AI (штучний інтелект)* – використовується для персоналізації пропозицій (наприклад, рекомендаційні системи Netflix чи Amazon).

– *IoT (Інтернет речей)* – дає можливість відстежувати логістичні потоки (смарт-склади, RFID-мітки).

– *FinTech* – електронні платежі, криптовалюти, мобільні додатки банків змінили фінансові механізми торгівлі.

– *Соціальні мережі* стали торговельними майданчиками (Instagram Shopping, TikTok Shop).

*Сучасні тенденції.* Торговельні системи ХХІ століття поєднують традиційні та цифрові формати, створюючи *омніканальні стратегії*: клієнт може купити товар у магазині, замовити онлайн з доставкою або скористатися послугами пунктів самовивозу. Все більшої ваги набуває *зелена торгівля* – використання екологічних стандартів у логістиці, упаковці, переробці відходів.

Таким чином, еволюція торговельних систем демонструє послідовний перехід від простих форм обміну до складних інтегрованих структур, що базуються на інноваціях і глобалізації. Від бартеру до цифрової економіки простежується головна тенденція: підвищення ефективності, зростання масштабів та адаптація торгівлі до змінних потреб суспільства.

### **1.3 Взаємозв'язок традиційних і сучасних торговельних моделей**

Традиційні торговельні моделі формувалися на основі локальних ринків, крамниць та оптових складів, де ключовими принципами були особистий контакт із клієнтом, обмежена географія продажів та залежність від сезонності. Прикладом є історичні крамниці України ХІХ–ХХ століть, де основна торгівля здійснювалася через фізичні точки продажу, а логістика обмежувалася близькістю до міста або залізничної станції.

Сучасні торговельні моделі поєднують традиційні практики з цифровими інноваціями. Наприклад, мережа супермаркетів «Сільпо» активно поєднує фізичні магазини з платформою онлайн-замовлень і доставкою, використовуючи Big Data для прогнозування попиту, AI для персоналізації пропозицій та рекомендацій споживачам, а також IoT для відстеження запасів у режимі реального часу.

Взаємозв'язок проявляється у поєднанні стабільних традиційних принципів і гнучких сучасних технологій (табл. 1). Наприклад, АТБ-Маркет зберігає фізичні точки продажу, одночасно впроваджуючи електронну комерцію та мобільні додатки для замовлень і доставки. Такий підхід дозволяє поєднувати переваги особистого обслуговування та цифрової

ефективності, оптимізувати логістику, прогнозувати попит і підвищувати конкурентоспроможність підприємства.

Таблиця 1.2.1 – Порівняння традиційних і сучасних торговельних моделей

Характеристика	Традиційна модель	Сучасна модель	Приклад
Канали продажу	Фізичні магазини, базари, ярмарки	Фізичні + онлайн, маркетплейси, мобільні додатки	«Сільпо», «АТБ-Маркет», «Rozetka», «Amazon»
Взаємодія з клієнтом	Особистий контакт, усна комунікація	Персоналізовані пропозиції через AI, чат-боти, push-сповіщення	«Rozetka», «Prom.ua»
Логістика	Локальна, складські запаси контролюються вручну	Автоматизована, інтегрована з IoT (системи моніторингу, відстеження поставок)	«Сільпо» – контроль запасів, «Amazon Prime»
Прогнозування попиту	Інтуїція та досвід продавця	Big Data-аналітика, прогнозні моделі машинного навчання	«АТБ-Маркет», «Walmart»
Маркетинг	Реклама в газетах, вітрини, знижки на місці	Digital-маркетинг: SMM, таргетинг, SEO, e-mail кампанії	«EVA», «Allo.ua»
Асортимент	Обмежений простором торговельної точки	Практично необмежений через партнерські платформи і дропшипінг	«Rozetka», «eBay»
Швидкість обслуговування	Покупка «на місці»	Онлайн-замовлення з доставкою «last-mile delivery»	Glovo, «Novus онлайн»

На противагу прогнозам про повне витіснення традиційної торгівлі цифровими платформами, сучасний ринок демонструє протилежну тенденцію — їхню *конвергенцію*. Цей взаємозв'язок проявляється у народженні *гібридних комерційних екосистем*, де класичні принципи взаємодії з клієнтом поєднуються з цифровими інноваціями. Це особливо актуально для студентів, адже показує, що успішний бізнес у XXI столітті вимагає не вибору між «офлайн» та «онлайн», а їхньої стратегічної інтеграції. Прикладом такої синергії є малі локальні крамниці та ринки, які сьогодні активно інтегрують онлайн-замовлення та доставку. Вони зберігають унікальний емоційний зв'язок із покупцем, надаючи при цьому цифрову зручність.

Ця тенденція поширюється у всьому світі, і великі компанії успішно застосовують її на практиці:

– H&M та Zara (міжнародні ритейлери одягу) інвестують у мобільні додатки та онлайн-каталоги. Вони дозволяють клієнтам перевіряти наявність товару в найближчому магазині або резервувати його для

примірки. Це поєднання зручності цифрових інструментів із перевагами фізичного шопінгу;

– компанія ІКЕА дозволяє клієнтам планувати покупку меблів за допомогою віртуальних 3D-моделей у додатку. Проте ключовим досвідом залишається відвідування фізичного магазину, де можна побачити товар наживо та отримати консультацію.

Ця *омніканальна стратегія*, що поєднує різні канали комунікації, відкриває нові можливості для персоналізації пропозицій, глибокої аналітики споживчих переваг, оптимізації логістики та ефективного прогнозування попиту. Таким чином, сучасна торгівля не руйнує традиційні формати, а трансформує їх, перетворюючи на більш гнучкі та конкурентоспроможні бізнес-моделі, готові до адаптації в умовах стрімких змін ринку.

Отже, порівняння традиційних і сучасних торговельних моделей демонструє поступовий перехід від локалізованих форм організації бізнесу до глобалізованих і цифровізованих форматів. Якщо раніше ключовими факторами успіху були фізична присутність на ринку, інтуїція та особистий контакт із клієнтом, то нині домінують автоматизація, цифрові технології, використання аналітики даних та персоналізація обслуговування. Це дозволяє підприємствам підвищувати ефективність управління, швидко реагувати на зміни попиту та формувати конкурентні переваги в умовах динамічного ринкового середовища.

Сучасна торгівля стрімко виходить за межі традиційних сайтів, перетворюючи наш повсякденний цифровий простір на нову комерційну територію. *Соціальна комерція* перетворює соціальні мережі, як-от Instagram і TikTok, на прямі торговельні майданчики, де покупки відбуваються через взаємодію та рекомендації, а не через агресивну рекламу. Наступним кроком стає *комерція у Метавсесвіті*, де бренди, на кшталт Nike та Gucci, вже відкривають віртуальні магазини. Ці тренди показують, що торговельне підприємництво стає все більш *інтегрованим* і *інноваційним*, демонструючи, як *акселерація* нових практик постійно розширює межі звичного бізнесу.

#### **1.4 Практичне заняття: аналіз історичних кейсів трансформації торговельних моделей (фактори успіху і причини невдач торговельних мереж)**

**Мета:** навчити студентів застосовувати історичний досвід розвитку торгівлі для оцінки сучасних бізнес-моделей та вироблення рекомендацій для підприємців.

##### ***Хід роботи:***

1. Ознайомтеся з наведеними кейсами трансформацій:

- *Kodak* – компанія, яка втратила ринок через ігнорування цифрових технологій.

- *Amazon* – приклад успішного масштабування і використання інновацій.

- *Blockbuster & Netflix* – приклад конкуренції офлайн- та онлайн-моделей.

- *Rozetka* – український приклад еволюції від спеціалізованого магазину до маркетплейсу.

2. Проаналізуйте кожен кейс за такими питаннями:

- Яка була початкова модель бізнесу?
- Які зміни відбулися в моделі?
- Які фактори сприяли успіху чи невдачі?
- Які висновки можна зробити для сучасних підприємців?

3. Заповніть таблицю (приклад структури):

Компанія / мережа	Початкова модель	Трансформація	Фактори успіху / невдачі	Висновки для підприємців
Kodak	Плівкова фотографія	Не встигла перейти на цифрові технології	Ігнорування інновацій	Потрібна адаптивність
Amazon	Онлайн-продаж книг	Маркетплейс світового масштабу	Інновації, клієнто-орієнтованість	Використання цифрових можливостей
Blockbuster	Офлайн-відеопрокат	Програвав Netflix	Консерватизм, бюрократія	Важливість цифрових сервісів
Rozetka	Онлайн-магазин техніки	Універсальний маркетплейс	Гнучкість, партнерства	Локальний бізнес може стати національним лідером
(Ваш приклад)	...	...	...	...

#### 4. Самостійна робота:

- Оберіть ще одну компанію чи торговельну мережу (українську або міжнародну).

- Дослідіть її історію трансформації (успіхи або невдачі).

- Додайте її у таблицю та підготуйте коротку презентацію (3–5 хвилин).

### 1.5 Дискусія: ключові проблеми сучасної торгівлі в Україні та пошук шляхів їх розв’язання (на прикладі Rozetka)

#### Ситуація:

*Rozetka* як одна з провідних онлайн-платформ України зіштовхується з такими проблемами: нестабільна економіка, коливання курсу гривні, перебої з постачанням через війну, висока конкуренція та зростання вимог споживачів до сервісу.

#### Обговорення:

1. Які ключові виклики, окрім зазначених, стоять перед сучасними торговельними підприємствами в Україні (наприклад, зниження купівельної

спроможності, міграція населення, кібербезпека)? Який вплив ці чинники мають на бізнес?

2. Які конкретні дії, окрім названих (логістика, Big Data, AI), допомагають Rozetka адаптуватися? Розгляньте, як компанія використовує:

- омніканальність: розвиток мережі офлайн-точок видачі;
- стійкість ланцюгів постачання: пошук нових постачальників та оптимізація маршрутів;
- розвиток власного бренду: запуск товарів під власною торговою маркою для зниження залежності від імпорту.

3. Які альтернативні стратегії можна застосувати для підвищення ефективності та конкурентоспроможності інших торговельних компаній в Україні? Наприклад, як можуть допомогти:

- персоналізація: створення індивідуальних пропозицій;
- соціальна комерція: використання соціальних мереж для прямих продажів;
- співпраця з локальними виробниками: розвиток українського бізнесу як частина стратегії.

*Узагальнення:*

Розгляд кейсу *Rozetka* показує, що ефективне поєднання інноваційних технологій, гнучких бізнес-моделей та стратегій управління ризиками є ключовим для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності сучасних торговельних підприємств в Україні. Це доводить, що здатність до *акселерації* комерційних практик в умовах кризи є вирішальною для виживання і зростання бізнесу.

### **Питання для самоконтролю:**

1. Які ключові етапи еволюції торговельних систем виокремлюють економісти?
2. У чому полягає взаємозв'язок функціональних ролей торгівлі на рівні держави і підприємства?
3. Які особливості мають сучасні цифрові моделі торгівлі у порівнянні з традиційними?
4. Які нові вимоги до логістичних систем висуває розвиток електронної комерції та глобалізація?
5. Як використання *Big Data* та штучного інтелекту впливає на процеси ціноутворення та управління асортиментом у роздрібній торгівлі?

### **Завдання для самостійного опрацювання:**

1. Підготуйте міні-есе (1–2 стор.) про трансформацію конкретної торговельної мережі (української чи світової) у контексті змін споживчих практик.
2. Порівняйте класичну та цифрову торгівлю на прикладі реальних торговельних мереж.

## Тема 2 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ

- 2.1 Організаційно-правові форми торговельних підприємств
- 2.2 Законодавчо-регуляторне забезпечення діяльності в торгівлі
- 2.3 Ліцензування, сертифікація та захист прав
- 2.4 Практичне заняття: розробка моделі вибору організаційно-правової форми
- 2.5 Дискусія: як уникати правових помилок у підприємницькій практиці

*Мета:* сформувати у студентів знання щодо організаційно-правових форм торговельних підприємств, ознайомити з основними законодавчо-регуляторними механізмами їх діяльності, навчити аналізувати умови ліцензування та сертифікації, а також формувати навички правової безпеки у бізнес-практиці.

*Терміни та поняття для засвоєння:* організаційно-правова форма підприємства, господарське товариство, фізична особа-підприємець, ліцензування, сертифікація, правовий захист, регуляторна політика у торгівлі.

### 2.1 Організаційно-правові форми торговельних підприємств

Організаційно-правова форма визначає юридичний статус суб'єкта господарювання, правила його створення та роботи, а також відповідальність власників. Для торговельних підприємств це стратегічний вибір, що впливає на залучення капіталу, оподаткування, масштаби діяльності та конкурентоспроможність на ринку.

В Україні законодавство передбачає кілька основних форм, що найчастіше використовуються у сфері торгівлі.

*Фізична особа-підприємець (ФОП).* Це найпростіша форма для ведення малого бізнесу, що не передбачає створення юридичної особи. ФОП ідеально підходить для роздрібно торгівлі невеликими обсягами товарів, онлайн-магазинів і надання послуг.

- Переваги: спрощені процедури реєстрації, ведення обліку та звітності. Можливість працювати на спрощеній системі оподаткування (єдиний податок).

- Недоліки: ФОП несе відповідальність за свої зобов'язання усім своїм майном, що є головним ризиком.

*Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ).* Це найпоширеніша юридична форма для середнього бізнесу. ТОВ забезпечує розподіл відповідальності між учасниками, які ризикують лише в межах своїх вкладів до статутного капіталу. Ця форма має більший потенціал для залучення інвестицій та масштабування бізнесу.

- Переваги: обмежена відповідальність учасників, більша довіра з боку великих партнерів та інвесторів. Може бути засноване однією або декількома особами.

- Недоліки: складніші процедури реєстрації, обліку та звітності порівняно з ФОП.

*Акціонерне товариство (АТ).* Ця форма використовується великими торговельними мережами та корпораціями. Вона дозволяє залучати значні фінансові ресурси шляхом випуску та продажу акцій. Відповідальність акціонерів обмежується вартістю їхніх акцій.

- Переваги: можливість залучення великих обсягів капіталу з фондового ринку.

- Недоліки: складна та дорога процедура створення та управління. Суворий державний контроль та високі вимоги до звітності.

*Інші форми.* Хоча менш поширені, також існують:

- *Повні та командитні товариства:* створюються для об'єднання кількох підприємців з метою спільного ведення бізнесу, де відповідальність є повною або частково обмеженою.

- *Державні та комунальні підприємства:* створюються органами влади для виконання специфічних функцій, наприклад, для забезпечення соціально значущих товарів.

Вибір організаційно-правової форми залежить від масштабу діяльності, потреб у фінансових ресурсах, рівня ризику та стратегічних планів розвитку підприємства.

## **2.2 Законодавчо-регуляторне забезпечення діяльності в торгівлі**

Законодавчо-регуляторне забезпечення торговельної діяльності – це сукупність правових норм і актів, які визначають правила ведення бізнесу, права та обов'язки суб'єктів підприємництва, гарантують захист споживачів і добросовісну конкуренцію.

*Ключові законодавчі акти:*

- Цивільний кодекс України – регулює майнові та зобов'язальні відносини, укладення договорів купівлі-продажу, постачання, оренди та підяду. Після втрати чинності Господарського кодексу України 28 серпня 2025 року Цивільний кодекс став основним нормативним актом для діяльності юридичних осіб.

- Податковий кодекс України – встановлює правила оподаткування, включно з особливостями спрощеної системи для малого бізнесу.

- Закон України «Про захист прав споживачів» – гарантує якість і безпечність товарів, достовірність інформації та порядок вирішення спорів між продавцем і покупцем.

- Закон України «Про електронну комерцію» – регулює правовідносини у сфері онлайн-торгівлі, захист персональних даних та порядок електронних розрахунків.

- Закон України «Про державне регулювання обігу алкоголю, тютюну та пального» – визначає порядок ліцензування й контролю обігу цих товарів.

*Система державного регулювання включає:*

- ліцензування окремих видів діяльності (наприклад, роздрібний продаж алкоголю й тютюну);
- технічні регламенти та стандарти щодо якості, безпеки й маркування продукції (контроль – Держпродспоживслужба);
- державний нагляд через діяльність контролюючих органів (Держпродспоживслужба, Державна податкова служба).

*Основні вимоги до торговельної діяльності:*

- дотримання договірної дисципліни при купівлі-продажу та постачанні;
- фіскалізація продажів із використанням РРО/ПРРО;
- надання покупцеві достовірної інформації про товар (походження, характеристики, термін придатності).

Законодавче забезпечення формує прозорі умови ведення бізнесу, захищає права учасників ринку та сприяє адаптації національної економіки до сучасних стандартів.

### **2.3 Ліцензування, сертифікація та захист прав**

Ліцензування, сертифікація та захист прав є визначальними для забезпечення законності, прозорості та якості в торговельній діяльності. Вони створюють обов'язкові правові рамки для ведення бізнесу та виступають ключовим інструментом гарантування безпеки споживачів у сучасному економічному середовищі.

*Ліцензування* – це обов'язковий державний дозвіл, який надає суб'єкту господарювання право здійснювати певний вид діяльності, що підлягає жорсткому контролю. Мета ліцензування в торгівлі – не лише контроль над надходженнями до бюджету, але й забезпечення публічної безпеки.

В Україні ліцензування застосовується до діяльності, яка потенційно може становити загрозу для здоров'я, безпеки громадян, довкілля або громадської моралі.

*Ключові аспекти ліцензування в торгівлі:*

1. Обов'язкові види діяльності:
  - роздрібна та оптова торгівля алкогольними напоями. Вимагає контролю якості продукції та обмеження місць продажу;
  - роздрібна та оптова торгівля тютюновими виробами. Регулює обіг продукції та захист від продажу неповнолітнім;
  - торгівля паливом (роздрібна та оптова). Ліцензування тут критичне для контролю за якістю (щоб уникнути контрафакту) та забезпечення пожежної безпеки;
  - медична та фармацевтична діяльність, хоч це спеціалізована торгівля, вона підпадає під найсуворіший контроль.
2. Процедура та вимоги:
  - процедура включає подання вичерпного пакету документів;
  - обов'язкову відповідність ліцензійним умовам (наприклад, наявність відповідних приміщень, техніки, кваліфікованого персоналу);

– сплату встановлених державних зборів.

Порушення ліцензійних умов може призвести до анулювання ліцензії та значних штрафів.

*Сертифікація* – це процедура, за якої незалежна третя сторона (орган із сертифікації) документально підтверджує відповідність товару (продукції), послуги чи системи менеджменту встановленим стандартам якості, безпеки та іншим технічним регламентам.

Тип сертифікації	Характеристика	Приклади застосування
<i>Обов'язкова</i> (технічні регламенти)	Поширюється на товари, які <i>безпосередньо впливають на життя та здоров'я людей</i> . Є обов'язковою вимогою для виходу на ринок.	Продукти харчування, дитячі товари, медичне обладнання, засоби індивідуального захисту.
<i>Добровільна</i> (стандарти якості)	Використовується підприємством для <i>підвищення конкурентоспроможності, зміцнення довіри споживачів та виходу на міжнародні ринки</i> .	Сертифікація систем менеджменту якості за стандартами <i>ISO 9001</i> (для бізнес-процесів) або <i>ISO 14001</i> (для екологічного менеджменту).

*Декларування відповідності*. У сучасній європейській та українській практиці замість обов'язкової сертифікації частіше використовується декларування відповідності – відповідальність за якість і безпеку товару несе сам виробник (або імпортер), що підтверджується декларацією та маркуванням знаком *CE* (для продукції, що підпадає під європейські технічні регламенти).

*Захист прав споживачів* – це сукупність правових, організаційних та економічних механізмів, які гарантують покупцям безпеку, достовірну інформацію та можливість відстоювати свої інтереси в разі придбання неякісного або небезпечного товару.

*Ключові права споживача* (відповідно до Закону України "Про захист прав споживачів"):

1. *Право на належну якість*: товар має відповідати заявленим характеристикам, стандартам та бути придатним для цілей, заради яких він зазвичай використовується.

2. *Право на достовірну інформацію*: споживач повинен отримувати повну, своєчасну та зрозумілу інформацію про товар, його склад, виробника, дату виготовлення, термін придатності та умови використання/зберігання.

3. *Право на безпеку*: товар не повинен завдавати шкоди життю, здоров'ю або майну споживача.

4. *Право на вибір, обмін та повернення*: споживач має право обміняти або повернути непродуктовий товар належної якості, який не підійшов йому за формою, габаритами, фасоном, кольором чи розміром, протягом 14

днів (за умови збереження товарного вигляду, пломб та розрахункового документа).

*Орган державного нагляду.* Головним органом, що здійснює державний нагляд у цій сфері, є Державна служба України з питань безпеки харчових продуктів та захисту споживачів (Держпродспоживслужба). Вона має повноваження щодо перевірок суб'єктів господарювання, накладення штрафів та вилучення з обігу небезпечної продукції.

Взаємодія ліцензування, сертифікації (декларування) та захисту прав споживачів створює багатоетапну систему контролю:

1. Ліцензування контролює доступ до ринку для потенційно небезпечних видів діяльності (етап "до початку").

2. Сертифікація / Декларування контролює якість та безпеку самого товару (етап "до випуску").

3. Захист прав споживачів контролює поведінку продавця та якість товару вже після його реалізації (етап "в обігу").

Ця комплексна система забезпечує надійну правову основу для функціонування торговельного бізнесу та захисту інтересів усіх його учасників, підвищуючи довіру до ринку загалом.

#### **2.4 Практичне заняття: розробка моделі вибору організаційно-правової форми**

*Мета:* навчитися оцінювати ключові фактори та формувати обґрунтовану модель вибору організаційно-правової форми торговельного підприємства.

##### *Хід заняття:*

Крок 1. Ознайомитися з характеристиками, перевагами та недоліками організаційно-правових форм (ФОП, ТОВ, АТ).

Крок 2. Аналіз кейсу: відкриття підприємства для продажу елітної кави. Початковий капітал – 200 000 грн, засновники – дві особи. Продаж у магазині та онлайн, у перспективі – залучення інвестицій для розширення.

Крок 3. Побудова моделі вибору. Оцінити форми за ключовими критеріями, використовуючи шкалу 1–5 (5 – максимальна відповідність).

Критерій	ФОП	ТОВ	АТ
Простота реєстрації			
Відповідальність засновників			
Можливості залучення капіталу			
Складність управління та обліку			
Рівень податкового навантаження (умовно)			
Довіра з боку учасників ринку			
Загальний бал			

Оцінка критеріїв:

- Простота реєстрації: менше документів і часу – вищий бал.
- Відповідальність засновників: обмежена відповідальність – вищий бал.

- Можливості залучення капіталу: легкість залучення інвестицій – вищий бал.
- Складність управління та обліку: менше звітності – вищий бал.
- Рівень податкового навантаження: умовна оцінка з урахуванням оподаткування.
- Довіра партнерів: оцінюється рівень довіри до форми у постачальників і банків.

Крок 4. Обговорення та висновки. Порівняти бали та обґрунтувати оптимальну форму для кейсу. Проаналізувати, як зміна масштабу бізнесу вплине на вибір організаційно-правової форми.

Це заняття сприяє застосуванню теорії на практиці та формуванню навичок прийняття обґрунтованих бізнес-рішень.

## **2.5 Дискусія: як уникати правових помилок у підприємницькій практиці**

**Мета:** Обговорити ключові кроки для уникнення типових правових помилок у підприємницькій практиці, що дозволить мінімізувати ризики та захистити бізнес.

*Основні тези для дискусії:*

- "Знання – сила, незнання – штрафи". Законодавство постійно змінюється. Регулярний моніторинг змін (особливо у сферах оподаткування, трудових відносин і захисту споживачів) – це ваша головна зброя.

- "Не економте на юристах". Спроба самостійно розібратися в усіх нюансах може коштувати дорожче, ніж послуги фахівця. Кваліфікований юрист допоможе правильно оформити договори, уникнути підводних каменів і захистить вас у разі суперечок.

- "Договір – не формальність". Кожен документ має значення. Уважно читайте договори, контролюйте їх виконання та зберігайте всі первинні документи. Це ваш щит від недобросовісних партнерів.

- "Податкова не дримає". Використання РРО/ПРРО, своєчасна сплата податків та правильне заповнення звітності – це не просто обов'язок, а фундамент стабільності.

- "Споживач завжди має права". Дотримання Закону "Про захист прав споживачів" (надання достовірної інформації, можливість обміну товару) – це не тільки юридична вимога, а й ключ до лояльності клієнтів і уникнення скарг.

- "Діджиталізація на допомогу". Активне використання електронних сервісів ("Дія", електронний кабінет платника податків) спрощує процеси та знижує ризик "людських" помилок.

### **Питання для самоконтролю:**

1. *Які організаційно-правові форми підприємств найбільш поширені в Україні?*

2. *У чому полягає роль державного регулювання у сфері торгівлі?*

3. *Які особливості має процедура ліцензування та сертифікації у торговельній діяльності?*

4. *Які основні правові ризики можуть виникати у підприємців?*

5. *Як підприємство може захищати свої права та інтереси у разі порушення законодавства у сфері торгівлі?*

### **Завдання для самостійного опрацювання:**

1. *Проаналізуйте судовий прецедент або правову колізію у сфері торгівлі та надайте рекомендації щодо запобігання ризикам..*

2. *Підготуйте презентацію «Шлях легалізації торговельного бізнесу: від реєстрації до отримання ліцензії».*

### Тема 3 ФІСКАЛЬНІ ІНСТРУМЕНТИ ТА УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК

- 3.1 Податкові системи: спрощена й загальна – критерії вибору та оптимізація
- 3.2 Бухгалтерський облік торговельних операцій: документообіг і фінансова звітність
- 3.3 Внутрішній фінансовий контроль у торговельному підприємстві
- 3.4 Практикум: оптимізація фінансових потоків торгівлі
- 3.5 Дискусія: податкові виклики для бізнесу та шляхи їх мінімізації

*Мета:* сформувати у студентів розуміння сутності фіскальних інструментів у торгівлі, ознайомити з особливостями вибору системи оподаткування, бухгалтерського обліку та внутрішнього фінансового контролю, а також навчити застосовувати інструменти оптимізації податкового навантаження та управління фінансовими потоками підприємства.

*Терміни та поняття для засвоєння:* податкова система, спрощена система оподаткування, загальна система оподаткування, податкове навантаження, бухгалтерський облік, документообіг, фінансова звітність, фінансовий контроль, оптимізація фінансових потоків.

#### **3.1 Податкові системи: спрощена й загальна – критерії вибору та оптимізація**

Вибір податкової системи є одним із найважливіших стратегічних рішень для будь-якого торговельного підприємства. Це рішення безпосередньо впливає на рівень податкового навантаження, складність обліку та управління, а також на можливість співпраці з іншими суб'єктами господарювання. В Україні існують дві основні податкові системи оподаткування: загальна та спрощена.

Загальна система оподаткування є базовим податковим режимом для всіх суб'єктів господарювання, які не відповідають критеріям спрощеної системи або не обрали її. Основний принцип цієї системи – оподаткування чистого доходу, тобто різниці між доходами та документально підтвердженими витратами. *Особливості:*

Податкова база: об'єктом оподаткування є прибуток (для юридичних осіб) або чистий дохід (для фізичних осіб-підприємців).

*Ключові податки:*

- Податок на прибуток (для юридичних осіб) – 18%.
- Податок на доходи фізичних осіб (для ФОП) – 18% + 1,5% військового збору.
- Податок на додану вартість (ПДВ) – 20% (обов'язковий для тих, чий дохід перевищує 1 млн грн на рік).
- Переваги: відсутність обмежень за обсягом доходу та кількістю працівників. Можливість враховувати витрати, що може бути вигідно для бізнесу з високою собівартістю товару.

- Недоліки: складний бухгалтерський та податковий облік, що вимагає залучення кваліфікованих фахівців.

*Спрощена система оподаткування* – це спеціальний податковий режим, створений для підтримки малого та середнього бізнесу. Її головна ідея – сплата єдиного податку, розмір якого залежить від обсягу доходу, а не від прибутку.

- Переваги: низьке податкове навантаження та мінімальні вимоги до ведення обліку.

- Недоліки: існують обмеження щодо обсягу доходу, кількості працівників та видів діяльності.

*Особливості спрощеної системи оподаткування у 2025 році:*

Група	Критерії застосування	Податкова ставка	Приклади діяльності	Практичні нюанси
1	ФОП без працівників, річний дохід $\leq 1,336$ млн грн	10% від прожиткового мінімуму (302,80 грн/міс)	Роздрібна торгівля на ринках, побутові послуги	Мінімальне податкове навантаження, простота обліку та звітності
2	ФОП з найманими працівниками (до 10 осіб), річний дохід $\leq 5$ млн грн	До 20% від мінімальної заробітної плати	Кав'ярні, майстерні, салони краси	Доступ до офіційного використання найманої праці, спрощене адміністрування виплат
3	ФОП та юридичні особи, річний дохід $\leq 9,336$ млн грн	3% без ПДВ або 5% з ПДВ	Онлайн-магазини, IT-сервіси, навчальні курси	Можливість працювати з великими контрагентами та оптимізувати податковий кредит
4	Сільськогосподарські товаровиробники, земельна ділянка $\leq 50$ га	0,5–2% від нормативної грошової оцінки землі	Фермерські господарства, теплиці, тваринництво	Податкове навантаження залежить від площі та якості землі, а не від обороту коштів

*Критерії вибору та оптимізація.* Вибір між системами має ґрунтуватися на комплексному аналізі.

1. *Обсяг доходу та витрат:* якщо бізнес має високі витрати (наприклад, значні закупівлі товарів), загальна система може бути вигіднішою.

2. *Ділові партнери:* якщо контрагенти є платниками ПДВ, робота на загальній системі або 3-й групі спрощеної системи з ПДВ є логічним кроком. Це дозволяє здійснювати податковий кредит.

3. *Складність управління:* для старту малого бізнесу з мінімальним штатом спрощена система є оптимальним вибором через простоту та економію на бухгалтерії.

4. *Стратегія розвитку:* важливо враховувати, чи планується масштабування бізнесу та залучення інвестицій, що може вимагати переходу на загальну систему.

Правильний вибір податкової системи та її своєчасна оптимізація є ключовими для забезпечення фінансової стабільності та конкурентоспроможності торговельного підприємства.

### **3.2 Бухгалтерський облік торговельних операцій: документообіг і фінансова звітність**

*Бухгалтерський облік у сфері торгівлі* є невід'ємним елементом системи управління підприємством, оскільки забезпечує повний та достовірний облік господарських процесів, формує інформаційну базу для контролю, аналізу та прийняття управлінських рішень. Він охоплює відображення руху товарних ресурсів, грошових потоків та фінансових результатів діяльності.

*Документообіг у торговельних операціях.* Документообіг – це регламентований порядок руху первинних документів, які підтверджують факт здійснення господарських операцій, починаючи з моменту їх складання та закінчуючи передачею до архіву. Від правильності організації документообігу залежить не лише своєчасність і точність бухгалтерського обліку, але й дотримання вимог податкового та фінансового законодавства.

*Основні етапи документообігу у торгівлі:*

– оприбуткування товарів. При надходженні товару на склад складаються *видаткова накладна* постачальника, *товарно-транспортна накладна (ТТН)*, а на їхній основі – *прибутковий ордер*. Ці документи підтверджують факт передачі товарно-матеріальних цінностей у власність підприємства;


– реалізація товарів. Продаж у оптовій торгівлі фіксується *видатковими накладними*, тоді як у роздрібній – *розрахунковими документами*, зокрема *фіскальними чеками* через *РРО/ПРРО\**;

– внутрішній рух товарів. Переміщення продукції між складами або структурними підрозділами оформлюється *накладними* на внутрішнє переміщення;

– повернення товарів. При поверненні товарів від покупців складається *акт про повернення* або інший первинний документ, що підтверджує господарську операцію.

*\*РРО (реєстратор розрахункових операцій) – це касовий апарат, який реєструє продажі, друкує фіскальні чеки та передає інформацію про проведені розрахунки до фіскального сервера Державної податкової служби України.*

*ПРРО (програмний реєстратор розрахункових операцій) – програмне забезпечення, що виконує ті самі функції, але без фізичного апарата. Воно встановлюється на смартфон, планшет чи комп'ютер та формує електронні чеки з автоматичною передачею даних до податкової.*

 *Різниця між ними полягає лише у формі використання: РРО – це обладнання, а ПРРО – програмний продукт. Обидва забезпечують контрольовану реєстрацію розрахункових операцій і прозорість готівкових та безготівкових платежів.*

Таким чином, документообіг у торгівлі забезпечує прозорість усіх господарських процесів, формує доказову базу для податкових і контрольних органів та є основою для підготовки фінансової звітності.

*Фінансова звітність торговельних підприємств.* Фінансова звітність – це систематизований комплекс показників, який характеризує фінансовий стан суб'єкта господарювання, результати його діяльності та рух грошових коштів. Вона складається відповідно до вимог національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку (НП(С)БО) або міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ).

*Основні форми фінансової звітності у торгівлі:*

- *Звіт про фінансові результати* – відображає доходи від реалізації товарів, собівартість їх продажу, адміністративні та збутові витрати, а також кінцевий фінансовий результат – прибуток або збиток.

- *Баланс* – містить інформацію про активи (грошові кошти, запаси, дебіторську заборгованість тощо) і пасиви (зобов'язання перед постачальниками, банками, державою та власний капітал).

- *Звіт про рух грошових коштів* – показує джерела надходження та напрями витрачання грошових коштів, зокрема від операційної, інвестиційної та фінансової діяльності.

- *Примітки до фінансової звітності* – служать для розкриття додаткової інформації, що пояснює окремі статті основних форм, а також специфічні умови діяльності підприємства.

*Значення правильної організації обліку та звітності.* Належна організація бухгалтерського обліку торговельних операцій виконує не лише контрольну та інформаційну функції, а й є важливим інструментом стратегічного управління підприємством. Системність та своєчасність облікових процедур дозволяють:

- забезпечити достовірність і повноту відображення господарських процесів;

- здійснювати ефективний контроль за рухом товарних і фінансових ресурсів;

- формувати інформаційну базу для аналізу та прогнозування діяльності;

- оцінювати фінансові результати та виявляти резерви підвищення рентабельності;

- зміцнювати репутацію підприємства серед партнерів і контрагентів.

Отже, документообіг та фінансова звітність у торговельних підприємствах виконують не лише регуляторну функцію, а й виступають важливими механізмами управлінського контролю. Вони забезпечують системне відображення господарських операцій, створюють достовірну інформаційну базу для аналізу фінансових результатів, оцінки ефективності використання ресурсів та прийняття стратегічних рішень. Завдяки належній організації обліку і звітності підприємство здатне забезпечувати стабільний розвиток своєї діяльності в умовах конкурентного ринку.

### **3.3 Внутрішній фінансовий контроль у торговельному підприємстві**

*Внутрішній фінансовий контроль* – це система заходів, яка створюється всередині підприємства для забезпечення ефективного управління фінансами, збереження активів та дотримання законодавства. У торгівлі такий контроль є особливо важливим через великий обсяг готівкових операцій, високу оборотність товарів і значні ризики крадіжок та шахрайства. *Механізми внутрішнього контролю:*

#### *1. Контроль за товарними запасами:*

– інвентаризація: регулярні перевірки наявності товарів на складі для виявлення нестач або надлишків. Може бути плановою (раз на квартал) або позаплановою (на вимогу керівництва);

– системи обліку: використання сучасних програм для складського обліку (наприклад, ERP-системи) дозволяє відстежувати рух кожного товару в режимі реального часу;

– розподіл повноважень: обмеження доступу до складу, розмежування обов'язків між працівниками, що приймають, зберігають і відпускають товар.

#### *2. Контроль за грошовими коштами:*

– касова дисципліна: дотримання правил роботи з готівкою, використання РРО/ПРРО. Це допомагає запобігти розкраданню коштів та уникнути штрафів;

– банківський контроль: регулярні звірки банківських виписок з бухгалтерським обліком;

– розподіл обов'язків: особа, яка приймає готівку, не повинна мати доступу до банківських рахунків або ведення фінансового обліку.

#### *3. Контроль за витратами:*

– система бюджетування: планування та контроль витрат за різними статтями (закупівля, маркетинг, зарплати);

– аудит: проведення внутрішніх аудитів для перевірки фінансової звітності, виявлення помилок та зловживань;

– документальний контроль: перевірка всіх первинних документів на відповідність, достовірність і правильність оформлення.

#### *4. Контроль за дотриманням внутрішніх політик і процедур:*

– розробка та впровадження внутрішніх регламентів щодо управління фінансовими та матеріальними ресурсами;

– навчання персоналу правилам внутрішнього контролю та відповідальності за порушення;

– використання контрольних листів і чек-листів для систематичної перевірки дотримання процедур.

#### *5. Превентивні та антикорупційні механізми:*

– розмежування обов'язків і система подвійного підпису при проведенні значних фінансових операцій;

- використання технологій контролю (електронні журнали руху товарів і коштів, відеоспостереження) для зниження ризику шахрайства;
- налагодження внутрішніх каналів повідомлення про порушення та процедур реагування.

Внутрішній фінансовий контроль є не лише формальною вимогою, а й стратегічним інструментом управління підприємством. Його ефективна організація дозволяє:

- мінімізувати фінансові та операційні ризики;
- забезпечити достовірність і своєчасність бухгалтерського обліку;
- оптимізувати використання фінансових та матеріальних ресурсів;
- підвищити прозорість операцій і довіру з боку контролюючих органів, партнерів та інвесторів;
- зміцнювати стабільність, конкурентоспроможність та фінансову безпеку підприємства.

### 3.4 Практичне заняття: оптимізація фінансових потоків торгівлі

**Мета:** навчитися мислити як фінансовий менеджер і знаходити "точки втрат" в грошових потоках, щоб пришвидшити обіг коштів і підвищити прибуток.

**Сценарій:** Уявіть, що ви власник малого книжкового магазину. Виручка щомісяця зростає, але грошей на рахунку постійно бракує. Постачальникам доводиться платити авансом, а книги, які повільно продаються, займають місце на полицях. Ваше завдання – знайти, куди здійснюється відтік фінансових ресурсів, і запропонувати рішення.

Заповніть таблицю, щоб знайти рішення для типових проблем, з якими стикається ваш магазин.

Проблема	Захід оптимізації	Очікуваний результат
Товар довго "лежить" на складі	Запровадження системи аналізу продажів для виявлення "хітів" та "аутсайдерів". Проведення акцій на книги, що не продаються.	Збільшення швидкості обігу товару, вивільнення грошей.
Постачальники вимагають аванс	Ведення переговорів про відстрочку платежу, пошук альтернативних постачальників з вигіднішими умовами.	Зменшення потреби в авансових платежах, поліпшення ліквідності.
Брак грошей на рахунку	Надання знижок при оплаті готівкою, що стимулюватиме швидке повернення коштів.	Збільшення оборотних коштів для поточних витрат.

**Підсумок:** обговоріть, як ці дії допоможуть вашому магазину не лише збільшити продажі, а й забезпечити фінансову стабільність. Зрозумійте, що ефективне управління фінансами – це не лише про великі прибутки, а й про оптимальний рух кожної гривні. Систематичний контроль над витратами та доходами дозволяє приймати обґрунтовані рішення і передбачати потенційні ризики, забезпечуючи довгострокову стійкість бізнесу.

### **3.5 Дискусія: податкові виклики для бізнесу та шляхи їх мінімізації**

*Модератор:* уявімо магазин крафтового морозива, де продають авторські смузі та проводять майстер-класи. Підприємець стикається з податками: сезонні доходи, онлайн-замовлення, поєднання товарів і послуг. Як ефективно управляти податковою звітністю та уникати штрафів?

*Теза 1: Складність податкового лабіринту:* різні види доходів, зміни законодавства та необхідність дотримання різних звітних періодів створюють підвищені ризики штрафів і фінансових втрат для малого бізнесу. Невчасне або некоректне подання звітності може негативно вплинути на фінансову стабільність і репутацію підприємства.

*Теза 2: Стратегії виживання:*

– вибір системи оподаткування: на старті підприємство може скористатися спрощеною системою, а при зростанні обороту – перейти на загальну систему для оптимізації податкового навантаження;

– автоматизація: інтеграція POS-систем та програм для обліку онлайн-продажів дозволяє зменшити людський фактор, прискорити обробку даних та підвищити точність звітності;

– професійна підтримка: залучення досвідченого бухгалтера або консультанта допомагає уникнути помилок, своєчасно реагувати на зміни в законодавстві та оптимізувати податкові витрати.

*Модератор:* отже, щоб бізнес залишався прибутковим і законним, треба планувати податки, використовувати технології та радитися з експертами. Поділіться своїми ідеями.

#### **Питання для самоконтролю:**

1. Які переваги та недоліки має спрощена система оподаткування для торговельних підприємств?

2. У чому полягає відмінність між загальною та спрощеною системами оподаткування?

3. Які основні документи формують систему бухгалтерського обліку в торгівлі?

4. Які функції виконує внутрішній фінансовий контроль на підприємстві?

5. Які податкові ризики можуть виникнути у підприємців?

#### **Завдання для самостійного опрацювання:**

1. Складіть таблицю «Порівняльна характеристика спрощеної та загальної систем оподаткування в торгівлі».

2. Підготуйте міні-есе (1–2 стор.) на тему «Роль внутрішнього фінансового контролю у забезпеченні ефективності торговельного бізнесу».

3. Виконайте розрахунок податкового навантаження для умовного підприємства на прикладі різних систем оподаткування.

## Тема 4 ОПЕРАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ТОРГІВЛІ

- 4.1 Канали збуту: роздріб, опт, e-commerce (електронна комерція)
- 4.2 Франчайзинг як форма розширення мережі та партнерства
- 4.3 Диверсифікація форматів торгівлі з урахуванням ризиків
- 4.4 Практичне заняття: розробка моделі розширення торговельної мережі за обраним форматом
- 4.5 Дискусія: переваги й недоліки різних форматів (онлайн, офлайн, опт)

***Мета:** формувати у студентів знання про операційні механізми торговельної діяльності, розкрити особливості каналів збуту та їх поєднання, ознайомити з можливостями франчайзингу та методами диверсифікації форматів, навчити аналізувати ризики й визначати оптимальні операційні стратегії для розвитку торговельного бізнесу.*

***Терміни та поняття для засвоєння:** канали збуту, роздрібна торгівля, оптова торгівля, e-commerce (електронна комерція), франчайзинг, операційна стратегія, диверсифікація, формат торгівлі, ризики збуту.*

### 4.1 Канали збуту: роздріб, опт, e-commerce (електронна комерція)

*Канали збуту* – це шляхи, якими товар або послуга потрапляє від виробника до кінцевого споживача. Правильний вибір каналу – це ключ до успіху будь-якого бізнесу.

*Роздрібна торгівля (Retail)* – це продаж товару безпосередньо кінцевому споживачу для особистого користування. Її головна перевага – прямий контакт з клієнтом, що дозволяє краще вивчити його потреби.

- **Переваги:**

- висока націнка: відсутність посередників дозволяє встановлювати вищу ціну і отримувати більший прибуток з одиниці товару;
- контроль над брендом: ви можете повністю контролювати подачу товару, оформлення вітрин та рівень обслуговування;
- прямий зворотний зв'язок: можливість швидко реагувати на відгуки клієнтів.

- **Недоліки:**

- високі витрати: оренда приміщень, зарплати продавцям, комунальні послуги – все це значні витрати;
- обмежений ринок: орієнтуєтесь на клієнтів з конкретної локації.

*Оптова торгівля (Wholesale)* – це продаж товарів великими партіями для подальшого перепродажу або використання у виробництві. Основні клієнти тут – роздрібні магазини, дистриб'ютори, інші підприємства.

- **Переваги:**

- великі обсяги продажів: дозволяють швидко реалізувати великі партії товару;
- економія на масштабі: зменшуються витрати на маркетинг і логістику для одиниці продукції;

– менші операційні витрати: немає потреби у великій кількості персоналу, оформленні магазинів тощо.

- Недоліки:

- низька маржа: ціни за одиницю товару значно нижчі, ніж у роздріб;
- відсутність контролю: втрачаєте прямий зв'язок з кінцевим споживачем і не можете впливати на те, як ваш товар буде представлений на полицях магазинів.

*Електронна комерція (E-commerce)* – це продаж товарів і послуг через інтернет. Електронна комерція – це найсучасніший і швидкозростаючий канал збуту.

- Переваги:

- глобальний ринок: можна продавати товари клієнтам по всьому світі;
- низькі стартові витрати: не потрібна фізична торгова площа, що значно знижує витрати на оренду;
- доступність 24/7: клієнти можуть робити покупки в будь-який час;
- зручність аналітики: легко збирати дані про поведінку клієнтів, аналізувати продажі та ефективність маркетингових кампаній.

- Недоліки:

- висока конкуренція: ринок переповнений, і виділитися на ньому може бути складно;
- логістика та доставка: організація ефективної та швидкої доставки може стати серйозним викликом;
- відсутність фізичного контакту: клієнти не можуть "помацати" товар перед покупкою.

Для наочності порівнюємо основні канали збуту за їхніми характеристиками, перевагами, недоліками та прикладами практичного застосування.

Таблиця 4.1.1 – Характеристика та приклади каналів збуту

Канал збуту	Зміст	Переваги	Недоліки	Приклади
Роздріб (Retail)	продаж товару безпосередньо кінцевому споживачу для особистого використання	контроль над брендом, висока націнка, прямий зворотний зв'язок	високі витрати на приміщення, персонал, комунальні послуги, обмежений ринок (локальний)	магазини одягу Zara, супермаркети «Сільпо», кав'ярні Starbucks
Оптова торгівля (Wholesale)	продаж великими партіями для подальшого перепродажу або виробництва	великі обсяги продажів, економія на масштабі, менші операційні витрати	низька маржа, втрата контролю над брендом, презентацією товару	дистриб'ютори FMCG, оптові ринки Metro Cash & Carry, гуртові постачальники електроніки

Електронна комерція ( <i>E-commerce</i> )	продаж товарів та послуг через інтернет	глобальний ринок, низькі стартові витрати, доступність 24/7, зручність аналітики	висока конкуренція, логістичні виклики, відсутність фізичного контакту з товаром	онлайн-магазини Rozetka, Amazon, Etsy, AliExpress
---	---	--	--	---

Отже, кожен із каналів збуту має власні сильні та слабкі сторони, а вибір конкретного або їх поєднання залежить від типу товару, цільової аудиторії та фінансових можливостей підприємства. У сучасних умовах найбільшої ефективності компанії досягають завдяки мультиканальній стратегії, яка передбачає поєднання роздрібної торгівлі з онлайн-платформами чи співпрацю з оптовими структурами для розширення ринку збуту та підвищення конкурентоспроможності.

#### 4.2 Франчайзинг як форма розширення мережі та партнерства

*Франчайзинг* – це стратегія розширення бізнесу, за якої одна компанія (*франчайзер*) надає іншій (*франчайзі*) право використовувати свою торгову марку, бізнес-модель, технології та стандарти ведення діяльності. Така форма співпраці дозволяє франчайзі швидко запускати бізнес, користуючись вже перевіреною моделлю, а франчайзеру – розширювати ринок без значних власних інвестицій.

*Франчайзер* – це власник успішного бізнесу, який надає право на використання своєї торгової марки та бізнес-моделі. Прикладами можуть бути *McDonald's*, *Subway* або мережа кав'ярень *Starbucks*. Франчайзер надає франчайзі навчальні матеріали, стандарти роботи, маркетингову підтримку та іноді допомогу в підборі приміщення або обладнання.

*Франчайзі* – це підприємець або компанія, яка купує право використовувати бренд франчайзера і веде бізнес за його моделлю. Наприклад, власник кав'ярні під брендом *Starbucks* або локальної мережі крафтового морозива може користуватися готовими рецептами, маркетинговою стратегією та методами управління запасами.

*Паушальний (вступний) внесок* – одноразова плата, яку франчайзі сплачує франчайзеру за право користуватися брендом і впроваджувати бізнес-модель. Наприклад, при відкритті точки *McDonald's* франчайзі сплачує значну початкову суму, що покриває навчання персоналу, обладнання та права на бренд.

*Роялті* – регулярні періодичні відрахування, які франчайзі сплачує франчайзеру за підтримку та користування брендом. Вони можуть бути фіксованими або встановлюватися як відсоток від доходу підприємства. Наприклад, кав'ярня може щомісяця сплачувати 5–8% від обороту франчайзеру за маркетингову підтримку, оновлення технологій і консалтинг.

Франчайзинг є взаємовигідною моделлю: франчайзер розширює свою присутність на ринку без великих інвестицій, а франчайзі отримує можливість вести бізнес з мінімальними ризиками, використовуючи перевірені стандарти і репутацію бренду.

- Переваги франчайзингу:

*Для франчайзера:*

- швидке розширення мережі: франчайзинг дозволяє швидко відкривати нові точки без значних інвестицій у їх будівництво та управління;

- мінімізація ризиків: фінансові ризики за запуск нових точок бере на себе франчайзі. Франчайзер отримує стабільний дохід від роялті.

- збереження капіталу: замість інвестування в нові магазини, франчайзер може спрямовувати кошти на маркетинг, розвиток бренду та інновації.

*Для франчайзі:*

- готова бізнес-модель: франчайзі отримує перевірену та успішну бізнес-модель, що значно знижує ризики;

- відомий бренд: можливість працювати під відомим брендом, що економить кошти на рекламі та залученні клієнтів;

- підтримка та навчання: франчайзер зазвичай надає повну підтримку – від навчання персоналу і надання технологій до маркетингової підтримки та консультацій;

- зменшення ризиків: статистика показує, що франчайзингові підприємства мають вищий відсоток виживання в порівнянні з новими стартапами.

- Недоліки франчайзингу:

*Для франчайзера:*

- втрата контролю: франчайзер втрачає повний контроль над роботою кожного окремого закладу. недоліки в роботі одного франчайзі можуть негативно вплинути на репутацію всього бренду;

- складність управління: потрібно постійно підтримувати відносини з партнерами, вирішувати конфлікти і контролювати виконання стандартів.

*Для франчайзі:*

- обмеження: франчайзі зобов'язаний дотримуватися всіх стандартів і правил, встановлених франчайзером (асортимент, ціни, інтер'єр), що обмежує його гнучкість;

- фінансові зобов'язання: необхідність сплачувати паушальний внесок і роялті може поглинати значну частину прибутку.

Франчайзинг є ефективною стратегією розширення, що дозволяє бізнесу швидко масштабуватися за рахунок партнерських інвестицій. Для підприємця-початківця це шанс відкрити власну справу з мінімальними ризиками, використовуючи вже перевірену бізнес-модель. Це взаємовигідна співпраця, якщо обидві сторони чітко дотримуються своїх зобов'язань.

Таблиця 4.2.1 – Інноваційні та нішеві моделі франчайзингу: особливості, приклади та ризики

Елемент франчайзингу	Пояснення / особливості	Приклади / цікаві факти	Потенційні ризики / поради
Франчайзер із нішевого ринку	Бренд спеціалізується на унікальних товарах чи послугах, часто локальний	Мережа фермерських крамниць органічних продуктів, студії настільних ігор	Низька впізнаваність бренду може ускладнити старт франчайзі; важлива локальна реклама
Франчайзі-інноватор	Підприємець, адаптує модель під локальні потреби, зберігаючи стандарти бренду	Крамниця 3D-друку сувенірів та аксесуарів, де франчайзі додає локальні дизайни	Надмірні зміни можуть порушити стандарти бренду; потрібне узгодження з франчайзером
Інвестиції та ресурсна підтримка	Можуть включати обладнання, логістику, IT-системи, маркетинг	Франчайзинг студій VR (Virtual Reality) -розваг: франчайзер постачає VR-окуляри та контент	Висока ціна стартових ресурсів; оцінюйте окупність і рентабельність
Динаміка роялті	Відрахування можуть змінюватися залежно від сезону або доходу	Коворкінги з послугами оренди робочих місць: роялті нижче в сезон низького попиту	Потрібен детальний фінансовий план, щоб покрити сезонні коливання доходів
Маркетинг і залучення клієнтів	Франчайзер надає рекламні інструменти, франчайзі – локальні акції	Майстер-класи: франчайзер забезпечує контент, франчайзі проводить події	Невдала локальна комунікація може знизити відвідуваність
Гнучкі формати франшизи	Малий стартовий формат або мобільний варіант бізнесу	Food-truck із веганською їжею, студія міні-кінотеатрів	Сезонність і локальні обмеження впливають на доходи
Вихід із франшизи / перепродаж	Деякі франчайзингові моделі дозволяють продати бізнес або передати права	Мережа міні-кав'ярень на колесах: франчайзі може перепродати точку іншому підприємцю	Умови договору часто включають обмеження на ціну продажу або передачу прав

При цьому важливо уважно оцінювати умови франчайзингового договору та підтримувати постійний контакт із франчайзером для забезпечення стабільності та успішного розвитку бізнесу.

### 4.3 Диверсифікація форматів торгівлі з урахуванням ризиків

*Диверсифікація форматів торгівлі* – це стратегія, яка передбачає використання різних типів торгових точок і каналів збуту, щоб не залежати від одного джерела доходу. Це дозволяє розподілити ризики та збільшити стійкість бізнесу.

*Основна причина диверсифікації:* зниження ризиків. Залежність від одного формату робить бізнес вразливим. Наприклад, якщо ваш магазин

знаходиться лише в торговельному центрі, він повністю залежить від трафіку та умов оренди цього ТЦ. Якщо ж ви продаєте і в ТЦ, і онлайн, то спад продажів в одному каналі може бути компенсований зростанням в іншому.

Таблиця 4.2.2 – Формати торгівлі та їх ризики

Формат торгівлі	Ризики	Приклад диверсифікації
Фізичний магазин	Високі витрати на оренду та утримання. Залежність від локації та трафіку. Вразливість до зовнішніх подій (локдаун, конкуренція).	Додати онлайн-магазин для залучення клієнтів з інших міст і регіонів.
Інтернет-магазин	Висока конкуренція та складність залучення клієнтів. Залежність від пошукових систем та алгоритмів соцмереж. Проблеми з логістикою та поверненнями.	Відкрити шоурум або пункт видачі в місті, щоб клієнти могли побачити товар "наживо".
Торгівля на маркет-плейсах	Високі комісії платформи. Залежність від правил маркетплейсу, які можуть змінюватися. Неможливість будувати власний бренд поза платформою.	Створити власний сайт і паралельно розвивати соціальні мережі для прямого спілкування з аудиторією.
Оптові продажі	Залежність від обмеженої кількості великих клієнтів. Ризик несплати або затримки платежів. Низька маржа.	Почати продавати в роздріб або через франчайзинг, щоб збільшити прибуток з одиниці товару.

#### *Як диверсифікувати ризики?*

1. Поєднання онлайн та офлайн: найпоширеніший і найефективніший спосіб. Фізичні магазини створюють довіру, а онлайн-канали забезпечують зручність і ширше охоплення, також відоме як омніканальна стратегія.

2. Розширення асортименту: продаж різних груп товарів зменшує залежність від попиту на один конкретний продукт. Наприклад, магазин електроніки може почати продавати аксесуари, розумну техніку.

3. Вихід на нові ринки: географічне розширення (продажі в інші країни), так і продаж іншим сегментам клієнтів (наприклад, від роздрібних продажів до B2B).

4. Створення партнерств. Наприклад, співпраця з іншими брендами для спільного просування або відкриття "магазину в магазині".

*Диверсифікація форматів торгівлі* – це важлива стратегія стабільності та розвитку бізнесу. Вона дозволяє адаптуватися до мінливих умов ринку, мінімізувати ризики та будувати стійку, багатогранну бізнес-модель. У довгостроковій перспективі компанії, які успішно диверсифікували свої канали збуту, є більш стабільними та успішними. Зокрема, поєднання фізичних точок продажу з електронною комерцією (омніканальність) забезпечує максимальне охоплення цільової аудиторії та покращує клієнтський досвід.

#### 4.4 Практичне заняття: розробка моделі розширення торговельної мережі за обраним форматом

**Завдання:** розробити модель розширення торговельної мережі. Оберіть один із трьох форматів (франчайзинг, власний розвиток, електронна комерція) і представити покроковий план.

*Обґрунтування вибору формату.* Для цього заняття обираємо франчайзинг. Цей формат ідеально підходить для швидкого масштабування бізнесу з меншими ризиками для власника, оскільки фінансові та операційні витрати лягають на плечі партнерів. Це дозволяє зосередитися на розвитку бренду, а не на відкритті кожної нової точки. Покрокова розробка моделі:

*Крок 1: Аналіз та підготовка франшизи.*

- Стандартизація бізнес-процесів. Описати кожен етап роботи: від закупівлі товару до обслуговування клієнтів. Це має бути детальна інструкція, як працюватиме франчайзі.

- Фінансова модель. Розрахувати паушальний внесок (одноразова плата) і роялті (регулярні платежі). Врахувати, скільки потрібно інвестицій, щоб відкрити одну точку, і скільки прибутку вона принесе.

- Створення "франчайзингового пакету", набір документів містить:

- керівництво по бізнес-моделі;
- брендбук (правила використання логотипу, кольорів);
- тренінги для франчайзі та персоналу;
- шаблони договорів.

*Крок 2: Розробка маркетингової стратегії.*

- Цільова аудиторія франшизи: визначити, хто наш ідеальний партнер-франчайзі (наприклад, досвідчений підприємець, людина з фінансами, яка шукає готовий бізнес).

- Канали просування: розмістити інформацію про франшизу на спеціалізованих порталах, у бізнес-ЗМІ, в соціальних мережах, організувати вебінари.

- Унікальна торгова пропозиція (УТП): сформулювати, чому наш бізнес вигідний для франчайзі. Наприклад, "мінімальні ризики завдяки перевірній моделі" або "повна підтримка на всіх етапах".

*Крок 3: Процес продажу та запуску.*

- Пошук та відбір партнерів: отримати заявки, провести співбесіди, перевірити фінансову спроможність.

- Підписання договору: укласти юридично грамотний договір франшизи, де чітко прописані права та обов'язки обох сторін.

- Запуск нової точки:

- навчання: провести тренінги для франчайзі та його команди;
- підтримка на старті: допомогти у виборі локації, ремонті, закупівлі обладнання та першої партії товару;

- відкриття: організувати урочисте відкриття, щоб залучити клієнтів.

*Крок 4: Підтримка та контроль.*

- Постійний супровід: регулярно консультувати франчайзі з операційних питань.

- Контроль стандартів: періодично перевіряти, чи відповідає якість роботи вимогам бренду. Це можна робити через "таємних покупців" або регулярні аудити.

- Облік: налаштувати систему, яка дозволить відстежувати фінансові показники кожної точки для розрахунку роялті та аналізу ефективності.

*Приклад: Магазин одягу "Бренд".*

- Вступний внесок: 5000 доларів (за брендбук, навчання та підтримку).

- Роялті: 3% від щомісячного доходу.

- Термін окупності: за розрахунками, точка окупиться за 1,5-2 роки.

*Результат:* завдяки цій моделі, "Бренд" зможе швидко відкрити 10 нових магазинів за рік, використовуючи капітал партнерів, замість того, щоб вкладати власні мільйони в оренду та ремонт. Це дозволить бренду стати відомим на всій території України за мінімальні терміни.

#### **4.5 Дискусія: переваги й недоліки різних форматів (онлайн, офлайн, опт)**

Обговорення переваг і недоліків різних форматів торгівлі – це ключовий етап для будь-якого бізнесу. Кожен з них має свої особливості, які можуть як сприяти, так і перешкоджати успіху. Важливо не просто знати їх, а й розуміти, як вони взаємодіють у контексті *мультиканальної (або омніканальної) стратегії*.

*Роздрібна торгівля (офлайн).*

- Переваги: головною перевагою прямий та сенсорний контакт із клієнтом. Покупець може фізично оцінити товар (сенсорна перевірка), що особливо важливо для одягу, меблів, продуктів. Це також дозволяє будувати особисті стосунки через кваліфікований персонал та підвищувати довіру до бренду. *Наприклад, привітний продавець-консультант у магазині може значно збільшити продажі за рахунок якісної консультації.*

- Недоліки: основні недоліки – це високі операційні витрати (оренда, комунальні платежі, зарплати персоналу) та обмеженість аудиторії лише певною локацією. Локдауни та інші форс-мажорні обставини можуть повністю паралізувати роботу, що є критичним ризиком операційної стійкості.

*Оптова торгівля.*

- Переваги: це ідеальний формат для швидкого збуту великих партій товару. Ви не витрачаєтесь на рекламу для кінцевого споживача, а одразу продаєте великий обсяг продукції, що дозволяє отримувати прибуток за рахунок економії на масштабі та швидкого вивільнення оборотного капіталу.

- Недоліки: основний мінус – це низька маржа на одиниці товару. Також ви втрачаєте прямий контроль над тим, як ваш товар буде

представлений кінцевому споживачу, (мерчандайзинг, обслуговування), і повністю залежите від своїх партнерів-дистриб'юторів.

*Електронна комерція (онлайн).*

• Переваги: глобальне охоплення та низькі стартові витрати – ось ключові переваги. Ви можете продавати товар по всьому світу без необхідності орендувати фізичні площі. Онлайн-магазин працює 24/7 і дозволяє легко збирати дані про поведінку клієнтів для подальшого клієнтів (*Digital Footprint*) для подальшого аналізу та персоналізації.

• Недоліки: величезна конкуренція та складність "останньої милі" логістики є основними викликами. Клієнт не може подивитися на товар фізично, що збільшує кількість повернень. Залежність від інтернет-реклами та алгоритмів пошукових систем також є значним операційним ризиком.

В сучасних умовах *диверсифікація та мультиканальна стратегія* є найкращим рішенням. Наприклад, бренд одягу може мати фізичний магазин (для преміум-сегмента та демонстрації), оптових партнерів (для масового ринку) та онлайн-магазин (для глобальних продажів). Це дозволяє не тільки мінімізувати ризики, а й охопити різні сегменти аудиторії. Не існує універсально "кращого" формату, існує лише оптимальне їх поєднання для конкретного бізнесу. *Синергія форматів* виникає, коли канали підсилюють один одного, а не конкурують. *Оmnіканальний підхід* перетворює недоліки окремих форматів на їхні спільні переваги. Наприклад, дорогі *офлайн-магазини* використовуються як *точки видачі онлайн-замовлень (Click & Collect)*, знижуючи витрати на логістику і заохочуючи клієнта до додаткових покупок. Водночас *онлайн-дані* про купівельну поведінку використовуються для *персоналізації пропозицій* у фізичному магазині, підвищуючи ефективність офлайн-персоналу. Таким чином, гібридна бізнес-модель, що інтегрує офлайн (довіра та досвід), онлайн (доступність та дані) та опт (масштаб), демонструє найвищу *фінансову та операційну стійкість*.

### **Питання для самоконтролю:**

1. Які переваги та недоліки має використання кожного з каналів збуту (роздріб, опт, e-commerce)?
2. У чому полягають особливості франчайзингової моделі розвитку торговельного бізнесу?
3. Як диверсифікація форматів торгівлі знижує ризики підприємства?
4. Чому важливо поєднувати онлайн- та офлайн-канали у сучасній торгівлі?
5. Які ризики виникають у процесі розширення торговельної мережі?

### **Завдання для самостійного опрацювання:**

1. Підготуйте порівняльну таблицю «Франчайзинг & власна мережа: переваги та недоліки».
2. Напишіть есе (1–2 стор.) на тему «Який формат торгівлі (онлайн, офлайн чи опт) є найбільш перспективним для України в сучасних умовах?».

## Тема 5 МАРКЕТИНГОВА СИСТЕМА ТА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

5.1 Стратегічний маркетинг: аналіз ринку, конкурентів і споживачів

5.2 Digital-маркетинг: соцмережі, реклама, SEO

5.3 Система управління якістю: стандартизація й сертифікація товарів

5.4 Практичне заняття: оцінка ефективності маркетингової кампанії

5.5 Дискусія: створення digital-кампанії для локального бренду

*Мета:* сформувати у студентів знання та навички стратегічного та digital-маркетингу, ознайомити з методами аналізу ринку та конкурентів, розкрити роль систем управління якістю у забезпеченні репутації та фінансової ефективності торговельного підприємства, навчити оцінювати ефективність маркетингових заходів.

*Терміни та поняття для засвоєння:* маркетинг, digital-маркетинг, SEO, стратегічний маркетинг, соціальні мережі, реклама, стандартизація, управління якістю, сертифікація товарів, маркетингова кампанія.

### **5.1 Стратегічний маркетинг: аналіз ринку, конкурентів і споживачів**

*Стратегічний маркетинг* – це процес розробки та реалізації довгострокових планів, що забезпечують конкурентні переваги підприємства шляхом адаптації до динамічного зовнішнього середовища. Його основними компонентами є аналітичні дослідження, що формують основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

*1. Аналіз ринкового середовища.* Аналіз ринку є фундаментальним етапом, що передбачає оцінку зовнішніх факторів, які впливають на діяльність підприємства.

- Ємність і структура ринку: дослідження загального обсягу продажів, темпів зростання та стадії життєвого циклу ринку (формування, зростання, насичення, спад). Це дозволяє визначити потенціал ринку для експансії.

- Макросередовище: оцінка політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів (PESTLE-аналіз). Наприклад, зміна законодавства або технологічні інновації можуть створити нові можливості або загрози.

- Мікросередовище: аналіз постачальників, посередників та клієнтів, що формує безпосереднє оточення підприємства.

*2. Аналіз конкурентного середовища.* Вивчення конкурентів дозволяє ідентифікувати їх сильні та слабкі сторони, що є критично важливим для формування власної конкурентної стратегії.

- Ідентифікація конкурентів: розмежування прямих конкурентів (пропонують ідентичний товар/послугу) та непрямих (задовольняють ту ж потребу альтернативними способами).

- Оцінка конкурентних позицій: аналіз ключових аспектів їхньої діяльності: цінова політика, асортимент, якість продукції, маркетингові комунікації, ефективність каналів дистрибуції.

- Модель п'яти сил Портера: ця методологія дозволяє оцінити рівень конкуренції на ринку, враховуючи:

- загрозу появи нових гравців;
- ризик заміни товару/послуги;
- вплив постачальників;
- вплив покупців;
- інтенсивність конкурентної боротьби.

3. *Аналіз поведінки споживачів.* Дослідження цільової аудиторії є центральним елементом стратегічного маркетингу, оскільки дозволяє створити цінність для клієнта.

- Сегментація ринку: процес розподілу споживачів на однорідні групи (сегменти) за такими критеріями, як:

- демографічні: вік, стать, дохід, освіта;
- географічні: місце проживання;
- психографічні: стиль життя, цінності, особистісні риси;
- поведінкові: купівельні звички, лояльність до бренду, частота покупок.

- Визначення потреб та мотивації: дослідження чинників, що спонукають споживачів до придбання продукту (емоційні, раціональні, соціальні).

- Customer Journey Map: аналіз повного циклу взаємодії клієнта з брендом – від першого контакту до післяпродажного обслуговування.

Комплексне проведення *тріади аналізів* (ринку, конкурентів, споживачів) дозволяє підприємству розробити ефективну маркетингову стратегію. Це дає змогу ідентифікувати ринкові ніші, сформувані унікальну торгову пропозицію (УТП) та розробити інструменти для досягнення стратегічних цілей. В умовах ринкової турбулентності та посилення конкуренції стратегічний аналіз виступає критичним фактором забезпечення сталого розвитку та довготривалої конкурентоспроможності. Табл. 5.1.1 демонструє, як комплексне дослідження ринку, конкурентного середовища та поведінки споживачів формує практичну основу для розробки ефективної маркетингової стратегії.

Таблиця 5.1.1 – Стратегічний маркетинг у торговельному бізнесі: аналіз ринку, конкурентів та споживачів

Компонент стратегічного маркетингу	Аспекти дослідження	Приклади / конкретні інструменти	Практичне значення / висновки
Аналіз ринкового середовища	Ємність і структура ринку	Дослідження обсягу продажів крафтового морозива в місті, темпи зростання ринку смузі	Визначення потенціалу для розширення бізнесу
	Макро-середовище (PESTLE)	Вплив змін законодавства щодо гігієни харчових продуктів; нові технології приготування смузі	Виявлення можливостей і загроз; планування адаптації

	Мікро-середовище	Аналіз постачальників органічних фруктів, партнерів доставки	Оптимізація ланцюга постачання та підвищення ефективності
Аналіз конкурентного середовища	Ідентифікація конкурентів	Прямі: інші крамниці смузі; непрямі: кав'ярні з фруктовими коктейлями	Розуміння конкурентного ландшафту
	Оцінка конкурентних позицій	Порівняння цін, асортименту, маркетингових акцій конкурентів	Виявлення сильних і слабких сторін для формування власної стратегії
	Модель п'яти сил Портера	Загроза нових гравців (нові точки смузі), ризик заміни (фреш-соки), вплив постачальників	Планування заходів для зменшення впливу зовнішніх факторів
Аналіз поведінки споживачів	Сегментація	Демографічна: студенти, працівники офісів; психологічна: прихильники здорового способу життя; поведінкова: лояльні клієнти	Створення таргетованих маркетингових кампаній
	Визначення потреб і мотивацій	Мотивації: легкий перекус, здоровий спосіб життя, емоційне задоволення	Формування унікальної торгової пропозиції (УТП)
	Customer Journey Map	Контакти: соціальні мережі → замовлення онлайн → відвідування точки → післяпродажне обслуговування	Поліпшення досвіду клієнта, підвищення лояльності та повторних продажів

## 5.2 Digital-маркетинг: соцмережі, реклама, SEO

*Digital-маркетинг* – це набір інструментів і стратегій для просування товарів і послуг через електронні канали. На відміну від традиційного маркетингу, він дозволяє точно вимірювати результати, взаємодіяти з аудиторією в режимі реального часу і охоплювати значно більшу кількість потенційних клієнтів. Його головні складові – це просування в соцмережах, платна реклама та пошукова оптимізація.

### 1. Соціальні мережі (SMM - Social Media Marketing).

*Просування в соціальних мережах* – це процес створення і поширення контенту для залучення уваги аудиторії та формування спільноти навколо бренду.

- Переваги:
  - прямий зв'язок з аудиторією: можливість спілкуватися з клієнтами, відповідати на їхні запитання і збирати відгуки;
  - підвищення впізнаваності бренду: завдяки вірусному контенту і постійній присутності, бренд стає впізнаваним;

– залучення трафіку: соцмережі є потужним джерелом для переходу на сайт або в інтернет-магазин.

- Інструменти: *Facebook, Instagram, TikTok, LinkedIn, YouTube*. Кожна платформа має свою аудиторію і особливості.

### 2. Інтернет-реклама (PPC - Pay-Per-Click та інші формати).

Платна реклама дає можливість швидко залучити трафік на сайт, показуючи оголошення тільки цільовій аудиторії.

- Контекстна реклама (*Google Ads*): показує оголошення користувачам, які шукають конкретний товар чи послугу. Наприклад, якщо людина шукає "купити ноутбук", їй будуть показані рекламні оголошення магазинів електроніки.

- Таргетована реклама: демонструє оголошення в соціальних мережах, орієнтуючись на інтереси, вік, стать та поведінку користувачів. Це дозволяє точно знайти аудиторію.

- Медійні формати: це банери, відеореклами на різних сайтах. Вони працюють на впізнаваність бренду, а не на миттєві продажі.

### 3. Пошукова оптимізація (SEO – Search Engine Optimization).

SEO – це комплекс заходів, спрямованих на підвищення позицій сайту в результатах пошукових систем (*Google, Bing*). Мета – зробити так, щоб ваш сайт показувався одним із перших, коли користувач шукає ваш товар.

- *Технічне SEO*: оптимізація сайту з точки зору пошукових систем (швидкість завантаження, зручна мобільна версія, правильна структура).

- *Контентне SEO*: написання якісних, унікальних текстів, що містять ключові слова. Наприклад, стаття про "як вибрати кавоварку" приверне тих, хто хоче її купити.

- *Зовнішня оптимізація*: нарощування "авторитету" сайту за допомогою посилань з інших ресурсів.

Таблиця 5.2.1 – Digital-інструменти у маркетингових стратегіях підприємств: характеристика та практичні прояви

Інструмент	Сутність	Приклади практичного застосування
Соціальні мережі (SMM)	Формування довготривалої взаємодії зі спільнотою через контент та інтерактив	Проведення прямих ефірів у Facebook із відповідями на запитання клієнтів; використання Telegram-бота для персональних акцій
Інтернет-реклама (PPC, таргетинг, медійні формати)	Кероване охоплення аудиторії за чітко визначеними параметрами	YouTube pre-roll із демонстрацією продукту перед відео; банерна реклама нової онлайн-платформи для студентів на профільних форумах
SEO (пошукова оптимізація)	Збільшення органічного трафіку за рахунок оптимізації структури, контенту та зовнішніх факторів	Локальне SEO для просування кав'ярні в Google Maps; створення «довгих» інструкційних статей (how-to guides), які з'являються у «розумних відповідях» Google

Кожен із цих інструментів Digital-маркетингу ефективний, але найбільшого результату досягають ті, хто вміло їх поєднує. Наприклад, можна залучати клієнтів за допомогою таргетованої реклами в Instagram, спрямовувати їх на сайт, який оптимізований для пошукових систем (SEO), і підтримувати з ними зв'язок через соцмережі. Це дозволяє створити цілісну маркетингову стратегію, яка працює на всіх етапах воронки продажів.

*Узагальнення:* приклади демонструють, що digital-маркетинг виходить за межі лише реклами чи текстів у соцмережах – він інтегрує сучасні технології (боти, геолокацію, інтерактивні формати), що дозволяє брендам точніше працювати з аудиторією і будувати сталі відносини.

### **5.3 Система управління якістю: стандартизація й сертифікація товарів**

*Система управління якістю (СУЯ)* – це цілісна сукупність організаційно-управлінських, технічних та соціально-економічних заходів, спрямованих на забезпечення стабільної якості продукції та задоволення потреб споживачів. Вона є невід'ємним елементом стратегічного менеджменту підприємства, а її ключовими компонентами є *стандартизація та сертифікація*.

#### *1. Стандартизація як основа якості.*

*Стандартизація* – це процес розробки, прийняття та застосування нормативних документів, що встановлюють єдині вимоги до об'єктів стандартизації (продукції, послуг, процесів). Її метою є досягнення оптимального ступеня впорядкованості у відповідній сфері діяльності.

#### *Функціональне призначення стандартизації:*

– гарантія безпеки та якості: забезпечує відповідність продукції встановленим нормам безпеки для здоров'я споживачів та навколишнього середовища. Наприклад, ДСТУ на харчові продукти регламентують їхній склад та умови зберігання;

– уніфікація та взаємозамінність: сприяє сумісності компонентів та обладнання, що знижує витрати на виробництво та обслуговування (наприклад, стандарти для різьби, електричних розеток);

– економічна ефективність: оптимізує виробничі процеси, зменшуючи різноманітність та спрощуючи логістику;

– комунікація та торгівля: створює єдину мову для взаємодії між виробниками, постачальниками та споживачами, сприяючи міжнародній торгівлі.

#### *2. Сертифікація як підтвердження відповідності.*

*Сертифікація* – це форма підтвердження відповідності об'єктів (продукції, послуг, систем менеджменту) вимогам технічних регламентів, стандартів чи інших нормативних документів. Ця процедура проводиться незалежним компетентним органом і засвідчується офіційним документом (сертифікатом).

#### *Ключові аспекти сертифікації:*

– *підвищення довіри*: сертифікат якості служить надійним індикатором відповідності продукції заявленим характеристикам, що зміцнює довіру споживачів до бренду;

– *конкурентна перевага*: наявність сертифіката часто виділяє товар серед аналогів на ринку та є вагомим аргументом для прийняття рішення про покупку;

– *доступ до ринків*: для багатьох категорій товарів сертифікація є обов'язковою умовою для виходу на певні національні чи міжнародні ринки;

– *управління ризиками*: сертифікація допомагає підприємству систематично контролювати якість, що мінімізує ризики, пов'язані з випуском неякісної продукції (штрафи, репутаційні втрати).

*Взаємозв'язок стандартизації та сертифікації*. Стандартизація створює систему вимог і правил, а сертифікація є механізмом їх верифікації. Ці процеси тісно пов'язані: стандарти є критеріями для сертифікації. Впровадження міжнародних систем (ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001) сприяє інтеграції підприємства у глобальні виробничо-збутові ланцюги. Для України це особливо важливо в умовах євроінтеграції, адже відповідність європейським стандартам відкриває доступ до ринків ЄС.

Таблиця 5.3.1 – Порівняння стандартів і сертифікації

Критерій	Міжнародні стандарти	Національні стандарти (ДСТУ)	Обов'язкова сертифікація	Добровільна сертифікація
Мета	Забезпечення міжнародного визнання та конкурентоспроможності	Гармонізація із міжнародними нормами, адаптація до національних потреб	Захист життя, здоров'я споживачів, екологічна безпека	Підвищення довіри споживачів, просування бренду
Приклад	ISO 9001 (система управління якістю)	ДСТУ ISO 9001:2015	Сертифікація дитячих товарів, ліків, харчових продуктів	Сертифікація еко-продукції, органічних продуктів
Характер	Добровільні, але поширені у світовій практиці	Обов'язкові для застосування в Україні у визначених сферах	Вимагається законодавством	Ініціатива виробника
Результат	Визнання на глобальному ринку	Відповідність національним вимогам	Доступ до ринку, уникнення штрафів	Конкурентна перевага, імідж відповідального бізнесу

*Сучасні тенденції*. Останніми роками розвиток СУЯ орієнтується на цифровізацію. Використання big data, систем блокчейн та інтернету речей (IoT) дає змогу здійснювати онлайн-моніторинг якості та відстеження


продукції по всьому ланцюгу постачання. Це підвищує прозорість та відповідальність бізнесу перед споживачами.

*Узагальнення:* система управління якістю, що інтегрує стандартизацію та сертифікацію, є потужним інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства, зміцнення довіри споживачів та розширення ринків збуту. У сучасних умовах глобалізації та цифровізації вона набуває особливого значення, стаючи ключовим фактором сталого розвитку бізнесу.

#### **5.4 Практичне заняття: оцінка ефективності маркетингової кампанії**

*Завдання:* розробити покрокову модель оцінки ефективності маркетингової кампанії.

*Модель оцінки ефективності: крок за кроком.*

*Крок 1: Визначення цілей та KPI* 

Перед початком кампанії встановіть чіткі цілі. Вони мають бути вимірюваними. Для кожної цілі визначте *ключові показники ефективності (KPI)*, які ви будете відстежувати. Наприклад:

- *ціль:* збільшити продажі на 15% за квартал;
- *KPI:* обсяг продажів у гривнях, кількість замовлень.

*Крок 2: Збір даних* 

Збирайте дані з усіх каналів, які ви використовуєте.

- веб-аналітика (наприклад, *Google Analytics*): відстежуйте кількість відвідувачів, джерела трафіку та конверсію (покупки);
- рекламні кабінети (*Google Ads, Facebook Ads*): збирайте інформацію про витрати, кліки та покази оголошень.

*Крок 3: Розрахунок показників* 


Обчисліть основні метрики, що покажуть ефективність ваших інвестицій.

- *ROI (Return on Investment)* – рентабельність інвестицій: показує, скільки прибутку ви отримали на кожен вкладений долар.

$$ROI = ((\text{Дохід} - \text{Витрати на рекламу}) / \text{Витрати на рекламу}) \times 100\%$$

- *CPA (Cost Per Acquisition)* – вартість залучення клієнта: показує, скільки коштувало залучити одного нового клієнта.

$$CPA = \text{Витрати на рекламу} / \text{Кількість нових клієнтів}$$

*Крок 4: Аналіз та висновки* 

На основі отриманих даних зробіть висновки та сформулюйте рекомендації.

1. *Чи досягнуто цілей? Порівняйте результати з початковими цілями.*
2. *Що потрібно покращити? Зробіть висновки для майбутніх кампаній. Можливо, варто змінити дизайн оголошень, налаштування таргетингу або бюджет.*

**Приклад: Кейс-завдання для студентів**

*Ситуація:* Інтернет-магазин одягу «Тренди» провів місячну рекламну кампанію.

Витрати на рекламу: 10 000 грн.

Результат: залучено 50 нових клієнтів, які купили товарів на 30 000 грн.

*Завдання:*

1. Розрахувати CPA.
2. Розрахувати ROI.
3. Зробити висновок, чи була кампанія успішною.

*Рішення:*

1.  $CPA = 10000 / 50 = 200$  грн. за клієнта.
2.  $ROI = ((30000 - 10000) / 10000) \times 100\% = 200\%$

*Висновок.* Кампанія була успішною, оскільки на кожну вкладену гривню бізнес отримав 2 гривні прибутку. CPA є прийнятним, враховуючи середній чек. Рекомендується продовжити рекламну активність.

## 5.5 Дискусія: створення digital-кампанії для локального бренду

### 1. Чи має локальний бренд шанс у digital-просторі?

- Аргумент "За": Абсолютно. Локальний бізнес має величезну перевагу – точний таргетинг. Замість того, щоб конкурувати за увагу мільйонів, можна налаштувати рекламу лише на людей, що живуть або працюють у конкретному районі, це економить бюджет і підвищує ефективність.

- Аргумент "Проти": шанси є, але конкуренція все одно висока. Навіть на локальному рівні вже є сотні компаній. Крім того, обмежений бюджет не дозволяє використовувати всі інструменти, доступні великим брендам.

### 2. Що важливіше для локального бренду – реклама чи контент?

- Аргумент "За контент": контент (фото, відео, історії) створює особистий зв'язок з аудиторією, такі емоції, які не купуються за гроші. Люди швидше довірятимуть бренду, який ділиться своїми цінностями, ніж тому, що просто "продає".

- Аргумент "За рекламу": без реклами про ваш контент ніхто не дізнається. Навіть найкраща історія має бути доставлена до потенційного клієнта. Реклама – це інструмент, який допомагає донести контент цільовій аудиторії.

### 3. Як поєднати онлайн та офлайн для локального бренду?

- Найефективнішою стратегією є їхнє поєднання. Наприклад, можна розмістити QR-код у фізичному магазині, який веде на сторінку в Instagram. Або, навпаки, рекламувати онлайн акцію, яка доступна лише в офлайн-магазині. Це створює "безшовний" досвід для клієнта.

*Висновок.* Успіх локального digital-маркетингу полягає в синергії. Не варто обирати щось одне. Потрібно використовувати обмежений бюджет для створення якісного контенту та точкової реклами, яка будує довіру, а не тільки продає.

### **Питання для самоконтролю:**

1. Які основні цілі стратегічного маркетингу у торгівлі?
2. Які інструменти *digital*-маркетингу є найбільш ефективними для локальних брендів?
3. У чому полягає роль стандартів і сертифікації у забезпеченні якості товарів?
4. Як оцінюється ефективність маркетингової кампанії?
5. Які фактори впливають на успішність *digital*-кампанії?

### **Завдання для самостійного опрацювання:**

1. Складіть *SWOT*-аналіз маркетингової стратегії обраного торговельного підприємства. Оберіть реальне або гіпотетичне підприємство (наприклад, місцевий супермаркет або інтернет-магазин) та складіть матрицю:

- *S (Strengths)*: сильні сторони (наприклад, унікальний асортимент).
- *W (Weaknesses)*: слабкі сторони (наприклад, застарілий сайт).
- *O (Opportunities)*: можливості (наприклад, вихід на новий ринок).
- *T (Threats)*: загрози (наприклад, посилення конкуренції).

2. Підготуйте короткий проєкт *digital*-кампанії для локального бренду. Сформулюйте ідею кампанії, що складається з:

- мети: що хочете досягти? (наприклад, залучити 50 нових клієнтів за місяць);
- цільова аудиторія: опишіть свого ідеального клієнта (вік, місце проживання, інтереси);
- канали: оберіть 1-2 платформи (*Instagram, Facebook, Google Ads*);
- креативи: опишіть ідеї для постів або рекламних оголошень.

3. Оцініть ефективність наявної маркетингової стратегії компанії за фінансовими та репутаційними показниками. Запропонуйте, як можна оцінити поточну маркетингову стратегію. Які фінансові показники (продажі, ROI) і репутаційні показники (відгуки в соцмережах, кількість згадок у ЗМІ) ви б використали? Обґрунтуйте, чому саме ці показники є ключовими.

Для аналізу маркетингової стратегії можна також використати:

- *KPI на основі відвідуваності сайту та соціальних мереж*. До цих показників належать кількість унікальних відвідувачів, час, проведений на сайті, та глибина перегляду. У соціальних мережах ключовими є показники охоплення, рівень залученості та кількість підписників. Аналіз цих даних допомагає оцінити ефективність контенту та рекламних кампаній.

- *Оцінка на основі конверсій*. Замість загальних продажів можна аналізувати конкретні дії користувачів, які ведуть до покупки, наприклад: кількість завантажень прайс-листа, підписка на розсилку чи додавання товару в кошик. Це дозволяє оптимізувати кожен етап системи продажів.

## Тема 6 ЛОГІСТИКА ТА УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ

- 6.1 Ланцюги поставок: SCM-моделі та оптимізація
- 6.2 Методи управління запасами: ABC/XYZ, JIT
- 6.3 Логістика продовольчих і непродовольчих товарів
- 6.4 Практичне заняття: моделювання логістичних потоків
- 6.5 Дискусія: як управляти запасами в умовах дефіциту

**Мета:** сформувати у студентів знання про сучасні моделі управління ланцюгами поставок, навчити ефективно планувати та контролювати запаси, ознайомити з методами оптимізації логістичних процесів для продовольчих і непродовольчих товарів, а також навчити приймати управлінські рішення у умовах дефіциту.

**Терміни та поняття для засвоєння:** логістика, ланцюг поставок (SCM), оптимізація, метод ABC/XYZ, JIT (Just-in-Time), управління запасами, дефіцит товарів, логістичні потоки, продовольчі та непродовольчі товари.

### 6.1 Ланцюги поставок: SCM-моделі та оптимізація

*Ланцюг поставок (Supply Chain)* – це комплексна система, що охоплює всі етапи створення та доставки товару від виробника до кінцевого споживача. Вона включає закупівлю сировини, виробництво, зберігання, логістику та реалізацію.

*Управління ланцюгами поставок (SCM – Supply Chain Management)* – це процес координації всіх цих елементів для досягнення максимальної ефективності та мінімізації витрат.

1. *SCM-моделі.* Для ефективного управління ланцюгами поставок використовують різні моделі, що допомагають систематизувати процеси.

• Модель *SCOR (Supply Chain Operations Reference)* – одна з найпоширеніших моделей, яка ділить весь ланцюг поставок на п'ять основних етапів:

- *планування (plan):* прогнозування попиту, планування виробництва, управління запасами;
- *закупівля (source):* вибір постачальників, укладання договорів, управління закупівлями;
- *виробництво (make):* організація виробничого процесу;
- *доставка (deliver):* управління замовленнями, складування, логістика, доставка до клієнта;
- *повернення (return):* управління поверненнями товару та процесом зворотного логістичного ланцюга.

• Модель *GSCF (Global Supply Chain Forum)* – модель зосереджена на управлінні ключовими бізнес-процесами між функціональними підрозділами всередині компанії та партнерами. Включає такі процеси, як управління відносинами з клієнтами, управління сервісом, управління поверненнями.

2. *Оптимізація ланцюгів поставок.* Оптимізація – це постійний процес, спрямований на підвищення ефективності та зниження витрат.

- *Управління запасами.* Мета – підтримувати оптимальний рівень запасів, щоб уникнути як дефіциту товару, так і надлишку. Надлишок призводить до заморожування капіталу та витрат на зберігання, а дефіцит – до втрати клієнтів.

- *Вибір постачальників.* Важливо працювати з надійними постачальниками, які пропонують найкраще співвідношення ціни, якості та умов доставки.

- *Логістика та автоматизація.* Використання сучасних технологій, таких як *GPS-трекінг*, автоматизовані системи управління складом (*WMS*) та роботизовані системи, дозволяє значно пришвидшити процеси і зменшити кількість помилок.

- *Взаємодія з партнерами.* Побудова міцних партнерських відносин та обмін інформацією з постачальниками та дистриб'юторами допомагає уникнути збоїв у поставках.

*Висновок.* Ефективне управління ланцюгами поставок – це стратегічна перевага в сучасному бізнесі. Використання *SCM*-моделей та постійна оптимізація дозволяють скоротити витрати, покращити якість обслуговування і зробити бізнес більш гнучким та стійким до зовнішніх викликів.

## **6.2 Методи управління запасами: ABC/XYZ, JIT**

*Управління запасами* – це критично важливий аспект в торговельному підприємстві. Воно дозволяє підтримувати оптимальну кількість товару на складі, щоб уникнути як дефіциту (втрачених продажів), так і надлишку (зайвих витрат). Для ефективного управління запасами використовують різноманітні методики, серед яких найпопулярнішими є *ABC/XYZ-аналіз* та система *JIT (Just-in-Time)*.

### *1. ABC/XYZ-аналіз: диференціація товарів.*

Це двовимірна методика, яка дозволяє класифікувати товари за їхньою важливістю та стабільністю попиту. Вона допомагає зрозуміти, які товари потребують найпильнішого контролю.

*ABC-аналіз:* класифікує товари за їхньою цінністю для бізнесу (зазвичай, за обсягом продажів у грошовому вираженні).

- *Категорія А:* ~20% товарів, які приносять ~80% доходу. Це найважливіші позиції, що потребують найсуворішого контролю.

- *Категорія В:* ~30% товарів, які приносять ~15% доходу. Це товари середньої важливості.

- *Категорія С:* ~50% товарів, які приносять ~5% доходу. Ці товари менш важливі, тому можна застосовувати спрощений контроль.

*XYZ-аналіз:* класифікує товари за стабільністю попиту та передбачуваністю продажів.

- *Категорія Х:* товари зі стабільним і передбачуваним попитом (наприклад, хліб, молоко).

- *Категорія Y*: товари з коливним попитом (наприклад, сезонні товари або товари для акцій).

- *Категорія Z*: товари з нерегулярним або непередбачуваним попитом (наприклад, рідкісні товари, нові моделі).

*Комбінований аналіз*: поєднання обох методів дозволяє отримати повну картину. Наприклад, товари групи АХ (висока цінність, стабільний попит) мають найвищий пріоритет. Натомість, товари CZ (низька цінність, непередбачуваний попит) потребують мінімального контролю.

## 2. *JIT (Just-in-Time)*: мінімізація запасів.

*JIT*, або «точно в строк», – це система, яка передбачає доставку матеріалів та товарів безпосередньо в момент, коли вони потрібні. Її мета – повністю усунути зайві запаси, скоротивши витрати на їх зберігання.

### • *Принципи JIT*:

- відсутність запасів: товар замовляють і доставляють лише тоді, коли виникає реальна потреба;

- міцні відносини з постачальниками: система *JIT* вимагає високої надійності та пунктуальності від постачальників, тому важливо будувати з ними довгострокові партнерські відносини;

- гнучкість: система дозволяє швидко реагувати на зміни попиту, не маючи "заморожених" запасів.

### • *Переваги JIT*:

- зниження витрат: відсутність зайвих запасів звільняє капітал, зменшує витрати на складське зберігання та страхування;

- покращення якості: менші партії товару дозволяють швидше виявляти та виправляти дефекти.

### • *Недоліки JIT*:

- високі ризики: будь-яка затримка в поставці може призвести до зупинки продажів і втрати клієнтів;

- залежність від постачальників: бізнес стає дуже залежним від надійності своїх партнерів.

*Приклад*: Автомобільна промисловість часто використовує *JIT* – деталі постачаються на завод у потрібний день, а іноді й у потрібну годину, що дозволяє уникати накопичення зайвих комплектуючих.

*Висновок*. Обидва методи є потужними інструментами управління запасами. *ABC/XYZ-аналіз* підходить для компаній з широким асортиментом, де потрібно диференціювати контроль, а *JIT* – для бізнесів, які можуть повністю покласти на надійність постачальників і прагнуть мінімізувати витрати на зберігання.

У сучасних умовах підприємства часто комбінують ці методи: *ABC/XYZ* забезпечує систематизацію товарних груп, тоді як *JIT* дозволяє знизити витрати і зробити логістику більш гнучкою. Поєднання підходів створює баланс між стабільністю запасів і економією ресурсів.

### 6.3 Логістика продовольчих і непродовольчих товарів

*Логістика* – це процес управління потоками товарів, інформації та фінансів від початкової точки до кінцевого споживача. Однак, логістика для продовольчих і непродовольчих товарів має кардинальні відмінності, зумовлені специфікою продукції.

*Логістика продовольчих товарів.* Головна особливість продовольчих товарів – їх швидке псування. Це вимагає особливих умов транспортування та зберігання, що значно ускладнює логістичні процеси.

– *управління термінами придатності:* необхідно суворо контролювати терміни зберігання. Використовуються методи *FIFO (First-In, First-Out)*, коли першим продається товар, який надійшов на склад раніше, та *FEFO (First-Expired, First-Out)*, коли першим відвантажується товар з найменшим терміном придатності;

– *дотримання температурного режиму:* для багатьох продуктів (м'ясо, молочні продукти, заморожені овочі) критично важливо підтримувати постійну температуру. Для цього використовують спеціалізований транспорт – рефрижератори та ізотермічні фургони;

– *санітарні вимоги:* усі етапи транспортування та зберігання повинні відповідати суворим санітарним нормам, щоб уникнути бактеріального забруднення.

*Логістика непродовольчих товарів.* Ця категорія товарів значно різноманітніша за властивостями, що дає більше гнучкості в логістиці, але вимагає уваги до інших аспектів.

– *різноманітність і габарити:* логістика повинна враховувати різні розміри та форми товарів – від дрібних деталей до великогабаритних меблів. Це вимагає використання різних видів транспорту та складського обладнання;

– *упаковка та захист:* основний акцент робиться на захисті товару від механічних пошкоджень. Упаковка має бути міцною, щоб витримати вібрації, удари та інші навантаження під час транспортування;

– *відсутність суворих температурних обмежень:* більшість непродовольчих товарів не потребує спеціального температурного режиму, що значно здешевлює та спрощує їхню доставку.

Таблиця 6.3.1 – Ключові відмінності логістики продовольчих та непродовольчих товарів

Критерій	Продовольчі товари	Непродовольчі товари
Основний ризик	Псування товару, втрата свіжості	Механічні пошкодження, крадіжка
Режим перевезення	Температурний контроль (холодильники)	Стандартні умови, захист від пошкоджень
Ключові показники	Термін придатності, свіжість, санітарні норми	Цілісність упаковки, відсутність дефектів

Планування запасів	Методи FIFO, FEFO	Орієнтація на попит, великі партії
Приклад компанії	«Сільпо», «АТБ» (харчові мережі)	«Rozetka», ІКЕА (e-commerce, меблі)

Логістика продовольчих товарів вимагає високого рівня контролю якості, дотримання санітарних стандартів і використання спеціалізованих складів та транспорту, тоді як для непродовольчих товарів ключовим є збереження цілісності, оптимізація витрат на зберігання та доставка великих партій. У результаті підхід до управління логістичними ланцюгами визначається специфікою товару, що впливає як на операційні витрати, так і на конкурентоспроможність компанії на ринку (6.3.2).

Таблиця 6.3.2 – Порівняльна характеристика логістичних процесів у сегментах продовольчих і непродовольчих товарів

Критерій	Продовольчі товари	Непродовольчі товари
Складські умови	спеціалізовані склади з холодильними та морозильними камерами, суворий санітарний контроль	звичайні складські приміщення, акцент на оптимізації простору та захисті від механічних пошкоджень
Маркування	вимога зазначення дати виробництва, терміну придатності, умов зберігання, сертифікатів безпеки	інформація про виробника, країну походження, гарантійні зобов'язання, штрих-коди
Транспортування	використання спеціалізованого транспорту (рефрижератори, ізотермічні фургони)	використання контейнерів, палет, стандартного автотранспорту чи морських перевезень
Регулювання	жорсткі норми контролю якості та безпеки харчових продуктів (санітарно-епідеміологічні вимоги, НАССР)	дотримання митних правил, стандартів якості та сертифікації, залежно від виду товарів
Вартісні фактори	значні витрати на зберігання та контроль якості, швидке знецінення товару	нижчі ризики втрат від псування, але вища собівартість транспортування для габаритних або тендітних товарів
Приклади компаній	«Metro Cash & Carry», «Novus»	«Epicentr K», «Comfy», «H&M»

Таким чином, логістика продовольчих товарів більше фокусується на швидкості обігу, контролі якості та дотриманні санітарних норм, тоді як логістика непродовольчих орієнтується на економічність, гнучкість та захист від пошкоджень. Оптимальне управління потоками у кожній з категорій дозволяє підприємствам мінімізувати втрати та підвищити конкурентоспроможність.

## 6.4 Практичне заняття: моделювання логістичних потоків

*Завдання:* На прикладі невеликого онлайн-магазину одягу, розробити модель логістичних потоків та визначити шляхи їх оптимізації.

*Моделювання логістичного потоку для онлайн-магазину.*

*Крок 1: Опис бізнесу.*

- Підприємство: онлайн-магазин "Стиль" спеціалізується на продажі повсякденного одягу.

- Продукти: футболки, джинси, світшоти. Товар компактний, не швидкопсувний, має стандартні розміри та вагу.

*Крок 2: Визначення учасників.*

1. Постачальники: виробники одягу в Україні та за кордоном.

2. Склад: невеликий склад у Києві для зберігання товару.

3. Клієнти: покупці по всій Україні.

4. Логістичні партнери: "Нова пошта", "Укрпошта" та інші служби доставки.

*Крок 3: Моделювання процесу.*

- Надходження товару:

- "стиль" замовляє партію товару у виробника;

- постачальник доставляє товар на склад магазину;

- менеджер приймає товар, перевіряє кількість, якість та вносить дані в систему обліку.

- Обробка замовлення:

- клієнт робить замовлення на сайті;

- менеджер отримує замовлення, формує його на складі (витягує потрібні позиції);

- товар упаковується в фірмову коробку.

- Доставка:

- кур'єр "Нової пошти" забирає замовлення зі складу;

- "Нова пошта" доставляє замовлення клієнту до відділення або поштомоту.

*Крок 4: Оптимізація.*

- Проблема: замовлення, зроблені після 15:00, відправляються лише наступного дня. Це затримує доставку.

- Рішення: перенести час відправки. Досягти домовленостей з "Новою поштою" про пізніший час чи збільшити кількість кур'єрів. Це дозволить відправляти замовлення в день їх надходження, покращуючи сервіс.

Дана модель показує, як кожен етап ланцюга поставок впливає на загальну ефективність. Навіть невеликі зміни можуть значно прискорити процес та підвищити задоволеність клієнтів. Кожний елемент логістики, від моменту замовлення товару до його отримання клієнтом, є частиною єдиного механізму. Оптимізувавши один етап, ви покращуєте роботу всієї системи. Це дозволяє не тільки уникнути фінансових втрат, а й зміцнити репутацію бренду як надійного та орієнтованого на клієнта.

## **6.5 Дискусія: як управляти запасами в умовах дефіциту**

• *Учасник 1:* Звичайне управління запасами – це про те, як не мати зайвого товару. Але що робити, коли товару не вистачає? Головний ризик – це втрата клієнтів, які просто підуть до конкурентів.

• *Учасник 2:* Так, це правда. І в таких умовах класичний підхід "точно в строк" (JIT) стає небезпечним. Замість мінімізації запасів, ми повинні думати про формування страхового резерву. Це як фінансова подушка, але для товарів.

• *Учасник 3:* Але це вимагає додаткових витрат. Зберігання коштує грошей, а якщо криза закінчиться, ми залишимося з надлишком.

• *Учасник 4:* Це ризик, але він менший, ніж ризик втрати репутації та постійних клієнтів. Крім того, не обов'язково робити великі запаси всього. Треба використовувати ABC-аналіз, щоб визначити найважливіші товари, які приносять 80% доходу, і створювати страховий запас саме для них.

• *Учасник 5:* Також важливо не залежати від одного постачальника. Диверсифікація постачальників – це ключова стратегія. Якщо один партнер не може доставити товар, ми швидко звертаємося до іншого. Це робить наш ланцюг поставок гнучкішим.

• *Учасник 6:* Не менш важлива і комунікація з клієнтами. Якщо ми відкрито повідомляємо про затримки і пропонуємо альтернативи, клієнти це можуть не оцінити. Краще чесно сказати, що товару немає, ніж змусити клієнта шукати інформацію самому.

Висновок. *Управління запасами в умовах дефіциту* – це не про оптимізацію витрат, а про мінімізацію ризиків. Це вимагає відмови від деяких звичних стратегій і переходу до більш гнучких та виважених рішень.

### **Питання для самоконтролю:**

- 1. Які основні цілі управління ланцюгами поставок?*
- 2. Чим відрізняються методи ABC і XYZ у контролі запасів?*
- 3. Які переваги та ризики використання JIT у торгівлі?*
- 4. Як логістика впливає на ефективність продажів продовольчих і непродовольчих товарів?*
- 5. Які заходи можна застосувати для управління запасами під час дефіциту?*

### **Завдання для самостійного опрацювання:**

- 1. Складіть схему ланцюга поставок для обраного торговельного підприємства.*
- 2. Проаналізуйте запаси товарів за методами ABC/XYZ і запропонуйте оптимізаційні заходи.*
- 3. Розробіть план управління запасами у ситуації дефіциту товарів.*

## Тема 7 ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА ІННОВАЦІЇ

7.1 Industry 4.0 у торгівлі: AI (штучний інтелект), Big Data (аналіз великих даних), IoT (Інтернет речей)

7.2 Електронна комерція: платформи, мобільні додатки, last-mile delivery (доставка)

7.3 Інтеграція цифрових технологій у бізнес-процеси

7.4 Практичне завдання: створення концепції цифрового рішення

7.5 Дискусія: як інновації змінили конкурентоспроможність українських компаній

*Мета:* сформувати у студентів розуміння сучасних цифрових технологій у торгівлі, навчити інтегрувати інноваційні рішення у внутрішні бізнес-процеси та оцінювати їх вплив на конкурентоспроможність підприємства.

*Терміни та поняття для засвоєння:* Industry 4.0, штучний інтелект (AI), Big Data, Інтернет речей (IoT), електронна комерція, last-mile delivery, цифрові рішення, інноваційні екосистеми, конкурентоспроможність.

### 7.1 Industry 4.0 у торгівлі: AI (штучний інтелект), Big Data (аналіз великих даних), IoT (Інтернет речей)

*Industry 4.0, або Четверта промислова революція,* – це глобальна концепція, що передбачає впровадження цифрових технологій в усі сфери економіки. У торгівлі вона трансформує традиційні бізнес-процеси, роблячи їх більш інтелектуальними, автоматизованими та ефективними.

1. *Штучний інтелект (AI)* – це здатність комп'ютерних систем виконувати завдання, які зазвичай вимагають людського інтелекту, такі як розпізнавання мовлення, прийняття рішень і розв'язання проблем:

- *Персоналізація та рекомендації:* AI аналізує історію покупок клієнта, його вподобання та поведінку, щоб пропонувати персоналізовані товари. Це значно збільшує продажі та задоволеність клієнтів.

- *Чат-боти та віртуальні асистенти:* використання AI для автоматизації обслуговування клієнтів. Чат-боти можуть відповідати на типові запитання, відстежувати замовлення та надавати консультації 24/7.

- *Прогнозування попиту:* AI-системи аналізують величезні масиви даних (історичні продажі, сезонні фактори, погодні умови) для максимально точного прогнозування попиту. Це допомагає оптимізувати запаси та уникнути дефіциту чи надлишку товару.

2. *Аналіз великих даних (Big Data)* – це технологія, що дозволяє працювати з надзвичайно великими та складними наборами даних. У торгівлі це дані про продажі, поведінку клієнтів, відгуки в соцмережах та багато іншого.

- *Оптимізація цін:* аналіз великих даних дає змогу швидко реагувати на зміни ринку та динамічно змінювати ціни, щоб залишатися конкурентоспроможним.

- *Аналіз поведінки клієнтів:* дозволяє виявити закономірності в поведінці покупців. Наприклад, зрозуміти, які товари часто купують разом, і відповідно оптимізувати викладку в магазині або рекомендації на сайті.

- *Виявлення тенденцій:* аналіз даних із соцмереж, пошукових запитів і модних блогів допомагає вчасно виявити нові тренди та адаптувати асортимент.

3. *Інтернет речей (IoT)* – це мережа фізичних об'єктів ("речей"), які оснащені датчиками, програмним забезпеченням та іншими технологіями для обміну даними.

- *"Розумні" полиці та RFID-мітки:* датчики на полицях можуть відстежувати наявність товару та автоматично надсилати сповіщення, коли товар закінчується. RFID-мітки прискорюють інвентаризацію і допомагають боротися з крадіжками.

- *Персоналізований досвід у магазині:* наприклад, спеціальні екрани біля полиць можуть показувати інформацію про товар, коли клієнт підходить до нього, або пропонувати акції.

- *Оптимізація ланцюгів поставок:* датчики на вантажівках відстежують температуру, вологість та місце розташування товару, що є критично важливим для швидкопсувної продукції.

У таблиці 7.1.1 наочно зображено, як світові лідери ринку інтегрують AI, Big Data та IoT у свою діяльність, перетворюючи теорію на реальну конкурентну перевагу.

Таблиця 7.1.1 – Приклади застосування технологій Industry 4.0 у торгівлі

Технологія	Конкретне застосування	Компанія-приклад	Результат
AI	Персоналізовані рекомендації	Amazon	Система рекомендацій "Customers who bought this item also bought..." генерує понад 35% доходів.
AI	Віртуальні асистенти	Starbucks	Мобільний додаток "My Starbucks Barista" використовує AI для обробки голосових замовлень.
AI	Прогнозування попиту	Walmart	AI-системи аналізують погодні умови та локальні події для оптимізації запасів товарів у магазинах.
Big Data	Динамічне ціноутворення	Uber / Airbnb	Алгоритми аналізують попит та пропозицію в реальному часі, щоб автоматично змінювати ціни.
Big Data	Оптимізація викладки	Tesco (Велика Британія)	Аналіз даних із камер і покупок дозволяє оптимізувати розташування товарів у магазинах для збільшення продажів.
Big Data	Аналіз настроїв	Netflix	Аналіз відгуків у соцмережах та пошукових запитів для створення нового контенту.

IoT	Розумні полиці	Amazon Go	Магазини без кас, де сенсори на полицях та камерах відстежують товари, які бере клієнт.
IoT	Управління складом	Nike	RFID-мітки на кожному товарі дозволяють автоматично контролювати запаси на складі та відстежувати рух.
IoT	Моніторинг логістики	Maersk (контейнерні перевезення)	Датчики на контейнерах відстежують температуру, вологість та місцеперебування, що є важливим для свіжих продуктів.

Концепція Industry 4.0 – це дієвий інструмент, який трансформує світову торгівлю. Синергія AI, Big Data та IoT дозволяє компаніям не лише оптимізувати операційні процеси, а й створювати новий, безпрецедентний клієнтський досвід.

*Висновок.* Впровадження AI, Big Data та IoT у торгівлю перетворює її з традиційної галузі на високотехнологічну. Це дозволяє підприємствам приймати рішення на основі даних, підвищувати якість обслуговування, оптимізувати операційні процеси та бути на крок попереду конкурентів.

## 7.2 Електронна комерція: платформи, мобільні додатки, last-mile delivery (доставка)

*Електронна комерція (e-commerce)* – це сфера торгівлі, що стрімко розвивається і базується на використанні цифрових технологій. Вона охоплює не лише онлайн-продажі, а й усі процеси, пов'язані з ними: від вітрини товару до його доставки клієнту. Ключовими елементами сучасної електронної комерції є платформи, мобільні додатки та ефективна доставка.

*1. Платформи для e-commerce. Платформи* – це технічний фундамент, на якому будується онлайн-магазин. Вони можуть бути двох основних типів:

- *Маркетплейси:* великі онлайн-майданчики, що об'єднують тисячі продавців і мільйони товарів. Прикладами є *Amazon, Etsy* та в Україні *Rozetka, Prom.ua*.

*Переваги:* величезна аудиторія, готові інструменти для створення магазину та управління продажами, вбудовані рішення з логістики та доставки, довіра покупців до бренду маркетплейсу.

*Недоліки:* висока конкуренція, залежність від правил платформи, комісія з продажів, ризик блокування акаунта через порушення правил, складність у перенесенні клієнтської бази на власні канали збуту.

- *Власні платформи:* інтернет-магазини, створені на спеціалізованих CMS (системах управління контентом), таких як *Shopify* або *WordPress* з плагіном *WooCommerce*.

*Переваги:* повний контроль над брендом, дизайном і даними клієнтів, відсутність комісій за продажі.

*Недоліки:* необхідність самостійно залучати трафік, високі витрати на просування та технічну підтримку.

2. *Мобільні додатки.* Зі зростанням популярності смартфонів, мобільні додатки стали не просто додатковим каналом продажів, а важливим інструментом для взаємодії з клієнтом.

- *Зручність:* додаток дозволяє клієнту робити покупки в будь-який час і в будь-якому місці, без необхідності заходити на сайт.

- *Персоналізація:* завдяки мобільним додаткам можна відправляти push-сповіщення з персоналізованими пропозиціями та акціями, що значно підвищує продажі.

- *Збільшення лояльності:* додатки дозволяють впроваджувати програми лояльності, відстежувати історію покупок і надавати знижки, що заохочує повторні покупки.

3. *Last-mile delivery (доставка "останньої милі")* – це найважливіший і найскладніший етап в логістиці електронної комерції: доставка товару від складу до дверей клієнта.

- *Значення:* цей етап формує враження клієнта про весь сервіс. Швидка та якісна доставка може підвищити лояльність, а затримка чи пошкодження – призвести до негативного відгуку та втрати клієнта.

- *Виклики:* високі витрати, складність планування маршрутів (особливо в мегаполісах), необхідність швидкої реакції на зміни.

- *Рішення:*

- дрони та роботи-кур'єри: інноваційні технології для автоматизації доставки в майбутньому;

- омніканальний підхід: використання офлайн-магазинів як пунктів видачі онлайн-замовлень;

- оптимізація маршрутів: використання спеціального програмного забезпечення для планування найефективніших маршрутів доставки.

Наведена таблиця 7.2.1 ілюструє, що конвергенція цифрових платформ, мобільних додатків і фінальної ланки логістики створює єдину омніканальну екосистему. Кожен з цих елементів виконує критичну функціональну роль, забезпечуючи наскрізну та безперервну взаємодію з клієнтом, що є запорукою успіху в сучасній електронній комерції.

Таблиця 7.2.1 – Елементи електронної комерції: приклади та функціональні особливості

Елемент	Конкретне застосування	Компанія-приклад	Функціональна роль у системі e-commerce
Маркетплейс	Пошук і вибір товарів від різних продавців	Amazon, Rozetka (Україна)	"Торговий центр". Централізований майданчик, що надає продавцям доступ до величезної аудиторії, а покупцям – широкий асортимент.
Власна платформа	Побудова унікального	Shopify-магазини, Zara.com	"Фірмовий бутік". Створює індивідуальний бренд, дозволяє повністю

	бренду та прямий продаж		контролювати дані та взаємодію з клієнтом.
Мобільний додаток	Персональні повідомлення, програми лояльності	Starbucks, EVA	"Персональний асистент". Забезпечує прямий канал комунікації, підвищує лояльність та кількість повторних покупок завдяки зручності та персоналізації.
Last-mile delivery	Доставка кур'єром, пункти видачі, поштомати	"Нова пошта", Glovo	"Обличчя сервісу". Фінальний етап, що безпосередньо формує враження клієнта. Від його швидкості та якості залежить репутація бізнесу.
Last-mile delivery	Використання офлайн- магазинів як пунктів видачі	Rozetka, Comfy	"Оmnіканальний міст". Поєднує онлайн- та офлайн-торгівлю, знижує витрати на доставку та надає клієнту більше можливостей для отримання товару.

*Висновок.* Електронна комерція – це екосистема, де кожен елемент є критично важливим. Успішний бізнес залежить від правильного вибору платформи, зручного мобільного додатка та ефективної *last-mile delivery*, що забезпечує позитивний досвід клієнта на всіх етапах.

### 7.3 Інтеграція цифрових технологій у бізнес-процеси

*Інтеграція цифрових технологій* – це процес впровадження інноваційних інструментів і систем у щоденну роботу підприємства для оптимізації процесів, підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Цей процес виходить далеко за межі простого створення сайту і охоплює всі сфери бізнесу – від внутрішнього управління до взаємодії з клієнтами.

1. *Етапи інтеграції.* Інтеграція – це поетапний і безперервний процес:

- *Цифрова вітрина:* перший і найпростіший крок – створення вебсайту або онлайн-каталогу. Це дозволяє клієнтам ознайомитися з асортиментом та контактами, не відвідуючи фізичний магазин, і слугує переважно маркетинговим інструментом.

- *Оптимізація внутрішніх процесів:* наступний рівень передбачає впровадження програмного забезпечення для автоматизації рутинних завдань. Це можуть бути *CRM-системи* для управління відносинами з клієнтами, *ERP-системи* для управління ресурсами підприємства або *WMS-системи* для складської логістики. Завдяки таким рішенням, наприклад, процес прийому замовлень або контроль залишків на складі стає автоматизованим, що значно підвищує внутрішню ефективність.

- *Електронна комерція:* створення повноцінного онлайн-магазину з можливістю приймати оплату і обробляти замовлення. Це дозволяє торгувати 24/7 і розширювати географію продажів.

2. *Ключові напрямки інтеграції.*

- *Управління відносинами з клієнтами (CRM):* CRM-системи є ядром клієнтоорієнтованої стратегії. Вони дозволяють зберігати та аналізувати

повні дані про клієнтів (історію покупок, вподобання, зворотний зв'язок). На основі цієї інформації можна сегментувати аудиторію, автоматизувати маркетингові розсилки з персоналізованими пропозиціями та підвищувати якість обслуговування.

- *Управління ланцюгами поставок (SCM)*: інтеграція цифрових рішень в SCM робить логістику прозорою та ефективною. Використання технологій IoT (наприклад, GPS-трекерів) дозволяє відстежувати рух товару в реальному часі. AI-алгоритми можуть оптимізувати маршрути доставки, прогнозувати можливі затримки та автоматизувати замовлення у постачальників.

- *Аналітика та Big Data*: збір та аналіз великих масивів даних (інформація про продажі, поведінка на сайті, відгуки в соцмережах) дозволяє підприємству приймати рішення, ґрунтуючись на конкретних фактах. Аналітика допомагає виявити нові ринкові тенденції, прогнозувати попит, оцінювати ефективність маркетингових кампаній та оптимізувати ціноутворення.

### *3. Переваги та стратегічні наслідки інтеграції.*

Комплексна цифрова інтеграція надає торговельному підприємству *фундаментальні переваги*, що трансформують його операційну модель і забезпечують стійкість у довгостроковій перспективі. Цей процес є необхідною умовою для функціонування та успішного розвитку в динамічному ринковому середовищі.

*1. Підвищення операційної ефективності.* Впровадження цифрових технологій призводить до кардинального зростання ефективності через *автоматизацію рутинних бізнес-процесів*. Це включає:

- прискорення обробки замовлень. ERP-системи автоматизують процес від надходження товару до його реалізації, мінімізуючи людські неточності;
- оптимізація ресурсів. Завдяки автоматизації персонал звільняється від монотонних завдань і може зосередитися на стратегічному плануванні, аналізі ринку чи покращенні клієнтського сервісу;
- зниження кількості помилок. Цифрові системи забезпечують точність обліку та документообігу, що запобігає розбіжностям та розбіжностям у звітності.

*2. Зниження витрат та оптимізація ресурсів.* Ефективна цифрова інтеграція є прямим шляхом до суттєвого зниження операційних витрат. Це досягається завдяки:

- економії на логістиці. Спеціалізоване програмне забезпечення для оптимізації маршрутів доставки скорочує витрати на паливо та час на транспортування;
- управлінню запасами. Системи WMS на основі даних дозволяють уникнути надлишкового заповнення складів. Точне прогнозування попиту на основі Big Data мінімізує збитки від псування товару та нестачі продукції;

– зменшенню адміністративних витрат. Відмова від паперового документообігу та автоматизація звітності знижують витрати на друк та обробку документів.

3. *Підвищення конкурентоспроможності та клієнтоорієнтованість.* У сучасному світі успіх бізнесу залежить від його гнучкості та швидкості реакції на зміни. Цифрові інструменти надають підприємству необхідну перевагу:

– швидкість та адаптивність. Доступ до актуальної аналітики дозволяє оперативно коригувати цінову політику, асортимент та маркетингові стратегії;

– гіперперсоналізація. CRM-системи дають змогу аналізувати історію покупок та вподобання кожного клієнта, щоб пропонувати йому персоналізовані продукти та акції. Такий підхід будує міцну лояльність і збільшує продажі;

– нові бізнес-моделі. Інтеграція дозволяє створювати нові джерела доходу, наприклад, сервіси за підпискою або цифрові продукти.

*Цифрова інтеграція* – це необхідна умова для сталого розвитку. Вона дозволяє підприємствам перейти на новий рівень управління, роблячи бізнес-процеси більш гнучкими, прозорими та орієнтованими на потреби клієнта, що є запорукою їхнього лідерства на ринку.

Для наочної ілюстрації еволюції електронної комерції та її виходу за рамки традиційних веб-сайтів, наведена таблиця демонструє, як світові компанії використовують цифрові технології для створення унікальних бізнес-моделей та вирішення ключових логістичних і маркетингових завдань.

Таблиця 7.3.1 – Інноваційні бізнес-моделі в електронній комерції

Застосування	Компанія-приклад	Технологія / Модель	Функціональна перевага
Віртуальні примірочні	Zalando (Європа)	Доповнена реальність (AR)	Клієнт може "приміряти" одяг на своєму віртуальному аватарі, що знижує кількість повернень та підвищує конверсію.
Онлайн-маркетплейс вживаних товарів	Poshmark (США)	Соціальна комерція / Мобільний додаток	Перетворює продаж вживаного одягу на соціальну взаємодію, що стимулює активну спільноту та повторні покупки.
Управління підписками	Dollar Shave Club (США)	Бізнес-модель підписки (Subscription)	Автоматизує регулярні покупки, створює стабільний потік доходів і підвищує лояльність клієнтів.
Доставка дронами	Walmart / Zipline (США)	Дрони та автономні системи	Забезпечує надшвидку доставку малогабаритних товарів у віддалені райони, мінімізуючи витрати.
Ексклюзивні віртуальні продукти	Gucci / Nike	Метавсесвіт / NFTs	Створює нові джерела доходу від продажу цифрового одягу для аватарів, розширюючи бренд-присутність у віртуальних світах.

Локальна комерція та гіперлокальна доставка	Glovo, Uber Eats (глобально)	Платформи та GPS-моніторинг	Дозволяє замовляти товари з місцевих магазинів, підвищуючи їхній доступ до онлайн-аудиторії та забезпечуючи надшвидку доставку.
---	------------------------------	-----------------------------	---

Наведені приклади свідчать, що сучасна електронна комерція – це комплексна екосистема, де успіх визначається здатністю компанії експериментувати та адаптуватися, інтегруючи інноваційні технології для створення нових джерел доходу та унікальної клієнтської цінності. Такий підхід є необхідною умовою для виживання та лідерства в умовах динамічного ринку.

*Висновок.* Інтеграція цифрових технологій – це не просто модний тренд, а необхідна умова для функціонування та успішного розвитку в сучасному світі. Вона дозволяє підприємствам перейти на новий рівень управління, роблячи бізнес-процеси більш гнучкими, прозорими та орієнтованими на потреби клієнта.

#### **7.4 Практичне завдання: створення концепції цифрового рішення**

*Завдання:* розробити концепцію цифрового рішення для торговельного підприємства, що допоможе вирішити конкретну проблему.

*Обґрунтування:*

*Цифрове рішення* – це не просто сайт чи програма, а інструмент, що має чітку мету: оптимізувати процеси, підвищити продажі або покращити клієнтський досвід. Це завдання навчить вас мислити як бізнес-аналітик, який шукає технологічне вирішення бізнес-проблеми.

Покрокова розробка концепції.

*Крок 1: Визначення проблеми.*

Виберіть торговельне підприємство (наприклад, невеликий магазин одягу) та сформулюйте проблему.

*Проблема:* менеджери магазину витрачають занадто багато часу на рутинні завдання: прийом товару, перевірку наявності розмірів, інвентаризацію. Через це вони не можуть приділяти достатньо уваги клієнтам, що призводить до втрачених продажів.

*Крок 2: Розробка концепції цифрового рішення.*

Назва рішення: система управління запасами "Smart Stock". Тип рішення: мобільний додаток для персоналу магазину.

*Функціонал:*

1. *Автоматичний прийом товару:* менеджер сканує штрих-код на коробці. Додаток автоматично оновлює дані про наявність і розмірний ряд у внутрішній системі.

2. *Запит інформації по товару:* клієнт запитує "чи є футболка розміру L?". Менеджер швидко сканує штрих-код на будь-якій футболці, і додаток показує інформацію про всі доступні розміри та кольори.

3. *Експрес-інвентаризація*: раз на тиждень менеджер може швидко сканувати весь товар у залі, і додаток автоматично порівняє фізичну наявність із даними в системі, виявляючи неточності.

*Крок 3: Очікувані результати.*

Яку вигоду отримає бізнес від впровадження цього рішення?

- *Для бізнесу*: зменшення часу на рутинні завдання на 30%. Це дозволить менеджерам більше спілкуватися з клієнтами, що, за прогнозами, збільшить продажі на 15%.

- *Для клієнтів*: клієнти отримують швидшу та точнішу інформацію про наявність товару, що покращить їхній досвід покупок.

*Крок 4: Фінансові аспекти та реалізація.*

- *Вартість*: орієнтовна вартість розробки може становити \$5 000 - \$10 000, залежно від складності.

- *Термін реалізації*: приблизно 3-4 місяці.

- *Економічна доцільність*: рішення окупиться протягом 6-12 місяців за рахунок збільшення продажів і підвищення ефективності роботи персоналу.

*Висновок.* Розробка концепції цифрового рішення – це навичка, що поєднує бізнес-аналіз і технологічне мислення. Вона дозволяє бачити можливості для зростання там, де інші бачать лише проблеми.

## 7.5 Дискусія: як інновації змінили конкурентоспроможність українських компаній

Впровадження інновацій у бізнес-процеси українських компаній відкрило нові можливості для розвитку, проте водночас зумовило низку системних викликів. Питання впливу технологічної трансформації на конкурентоспроможність є ключовим для визначення стратегічних перспектив української економіки.

*Інновації та конкурентоспроможність українських компаній*

Позитивні аспекти	Виклики та обмеження / ризики
Інноваційний потенціал малих компаній: використання доступних цифрових інструментів (хмарні сервіси, таргетована реклама).	Цифровий розрив: брак кваліфікованих кадрів та обмежений доступ до фінансування для R&D.
Покращення клієнтського досвіду: омніканальність, гіперперсоналізація (AI-боти, мобільні додатки), зручність і цілодобовий доступ до сервісів.	Ризики автоматизації: «знеособлення» комунікації, втрата особистого контакту, проблеми приватності та захисту персональних даних.
Підвищення ефективності обслуговування: швидкість та якість взаємодії з клієнтами.	Кібербезпека: загрози витоку даних та необхідність захисту інформації.

Наведені приклади свідчать, що інновації стають ключовим драйвером зростання, проте їх використання має бути збалансованим: підприємства повинні інвестувати не лише у цифрові технології, а й у розвиток людського капіталу

*Чи можуть малі компанії бути інноваційними?*

- Так, адже інновації – це не лише масштабне виробництво чи роботизовані заводи. Вони включають доступні інструменти, як-от хмарні сервіси або таргетована реклама. Малий бізнес здатний бути більш гнучким та швидко реагувати на зміни ринку.

- Водночас ефективне використання таких інструментів потребує відповідних знань і навичок, яких часто бракує, що й формує «цифровий розрив».

*Який вплив інновацій на клієнтський досвід?*

- Позитивний: чат-боти та мобільні додатки роблять покупки зручнішими, дозволяючи українським компаніям конкурувати із західними гігантами.

- Негативний: надмірна автоматизація може "знеособити" спілкування, що відштовхує клієнтів, які цінують особистий контакт.

*Висновок.* Інновації надали українським компаніям потужні інструменти для зміцнення конкурентних позицій. Основним завданням є формування збалансованого підходу до їх використання: поєднання цифрових технологій із розвитком людського капіталу, збереження унікальності бренду та довготривалі довірчі відносини із клієнтами.

#### **Питання для самоконтролю:**

1. *Що таке Industry 4.0 і як її технології застосовуються у торгівлі?*
2. *Які переваги надає використання AI і Big Data у бізнес-процесах?*
3. *Що таке last-mile delivery і чому це важливо для електронної комерції?*
4. *Як інтеграція цифрових технологій впливає на ефективність та конкурентоспроможність компанії?*
5. *Наведіть приклади успішного застосування інновацій у торгівлі України.*

#### **Завдання для самостійного опрацювання:**

1. *Розробіть концепцію цифрового рішення для торговельного підприємства.*
2. *Проаналізуйте, які технології Industry 4.0 можна впровадити у вибраній компанії та який буде їх вплив на ефективність.*
3. *Підготуйте короткий огляд інноваційних практик у українських та міжнародних торговельних мережах.*

## Тема 8 ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ

- 8.1 Бюджетування та цінова політика у торгівлі
- 8.2 Аналіз фінансової звітності: рентабельність, ліквідність
- 8.3 Ключові показники ефективності бізнесу (KPI)
- 8.4 Практичне завдання: аналіз фінансових результатів за результатами звітності торговельного підприємства
- 8.5 Дискусія: як мотивувати команду до економії ресурсів

*Мета:* сформувати у студентів компетенції з фінансового планування, оцінки результативності та ефективності торговельного підприємства, навчити застосовувати показники KPI для прийняття управлінських рішень та контролю витрат.

*Терміни та поняття для засвоєння:* бюджетування, цінова політика, рентабельність, ліквідність, фінансова звітність, KPI (ключові показники ефективності), фінансовий менеджмент, економія ресурсів, внутрішній фінансовий контроль.

### 8.1 Бюджетування та цінова політика у торгівлі

Бюджетування та цінова політика – є ключовими складовими фінансового управління торговельним підприємством, взаємопов'язаними між собою та спрямованими на забезпечення стабільної прибутковості і ефективного використання ресурсів. Вони виконують роль стратегічних інструментів планування, контролю і прийняття управлінських рішень у комерційній діяльності.

#### 1. Бюджетування: планування фінансових ресурсів.

Бюджетування – це процес складання фінансового плану підприємства на певний період часу, який включає прогноз доходів, витрат та руху грошових коштів. Його мета – забезпечити контроль за фінансовими потоками, оптимальний розподіл ресурсів та досягнення стратегічних цілей.

#### • Основні види бюджетів:

– *бюджет продажів:* передбачає прогноз обсягів реалізації товарів у натуральному та грошовому вираженні. Є базовим, оскільки визначає потребу в закупівлях і ресурсах для операційної діяльності;

– *бюджет закупівель:* визначає планові витрати на придбання товарів для реалізації. Безпосередньо залежить від прогнозу продажів і дозволяє уникнути дефіциту або надлишку товарних запасів;

– *бюджет операційних витрат:* охоплює витрати на щоденну діяльність, включаючи оренду, оплату праці, комунальні послуги та маркетинг;

– *бюджет руху грошових коштів (Cash Flow):* передбачає планування надходжень та виплат, що дозволяє уникнути дефіциту ліквідності і забезпечує фінансову стабільність.

*Значення бюджетування:*

– забезпечує фінансову дисципліну та системність у плануванні ресурсів;

– дозволяє своєчасно виявляти потенційні проблеми, наприклад перевитрати або нестачу оборотних коштів;

– служить інструментом оцінки ефективності роботи структурних підрозділів та окремих менеджерів;

– сприяє прийняттю стратегічних рішень щодо інвестицій, розширення асортименту або оптимізації витрат.

*Приклад:* підприємство, яке планує зростання продажів на 15 % у наступному кварталі, на основі бюджету продажів може визначити необхідний обсяг закупівель і додаткові витрати на логістику та маркетинг, щоб забезпечити виконання плану.

*2. Цінова політика: стратегія формування цін.*

*Цінова політика* – це комплекс рішень та стратегій, спрямованих на визначення оптимальних цін на товари та послуги з урахуванням витрат, попиту, конкурентного середовища та стратегічних цілей компанії. Вона виконує функції забезпечення прибутковості та підтримки конкурентоспроможності підприємства на ринку.

• *Фактори, що впливають на ціноутворення:*

– собівартість: ціна має бути вищою за собівартість (витрати на закупівлю, логістику, зберігання);

– попит: чим вищий попит на товар, тим вищою може бути ціна;

– конкуренція: ціни конкурентів є важливим орієнтиром. Стратегія може бути побудована на цінах нижче, на рівні або вище за ціни конкурентів;

– цілі компанії: метою може бути як максимізація прибутку, так і збільшення частки ринку.

• *Стратегії ціноутворення:*

– ціна "витрати плюс" (*Cost-Plus Pricing*): ціна розраховується як собівартість товару плюс певний відсоток планового прибутку. *Простий, але не враховує попит чи конкуренцію;*

– ціна на основі попиту (*Value-Based Pricing*): ціна формується залежно від *сприйнятої цінності* товару для клієнта, а не від собівартості. *Вимагає глибокого знання ринку;*

– ціна на основі конкуренції (*Competition-Based Pricing*): призначення цін, орієнтуючись на ціни основних конкурентів на ринку;

– "зняття вершків" (*Skimming Pricing*): встановлення високої ціни на початку продажів для інноваційного продукту, а потім поступове її зниження.

– ціна проникнення (*Penetration Pricing*): визначення дуже низької ціни для швидкого захоплення частки ринку та витіснення конкурентів.

– динамічне ціноутворення (*Dynamic Pricing*): ціни змінюються в *реальному часі* залежно від попиту, часу доби, рівня запасів, активності

конкурентів тощо. *Широко використовується в електронній комерції та туризмі.*

*Приклад:* онлайн-магазин електроніки застосовує динамічне ціноутворення під час святкових розпродажів, автоматично знижуючи ціни на товари з високими запасами та підвищуючи на популярні моделі з обмеженим залишком.

*Взаємозв'язок бюджетування та цінової політики.* Ці два інструменти не можуть існувати ізольовано. Бюджетування формує мінімальну ціну, а цінова політика визначає максимальний дохід для бюджету.

Таблиця 8.1.1 – Взаємодія бюджетування та цінової політики

Аспект	Роль бюджетування	Роль цінової політики
<i>Визначення мінімальної ціни</i>	Бюджет операційних витрат та закупівель визначає <i>собівартість</i> (нижню межу ціни).	Встановлює <i>націнку</i> , яка має покрити собівартість і забезпечити плановий прибуток.
<i>Прогноз доходів</i>	<i>Бюджет продажів</i> (плановий обсяг * планова ціна) є основним джерелом прогнозованого доходу.	Вибір стратегії (наприклад, ціна проникнення) безпосередньо впливає на прогнозований обсяг продажів та маржу.
<i>Оцінка ефективності</i>	Фактичні доходи порівнюються з <i>бюджетом продажів</i> .	Аналізується, наскільки встановлена ціна допомогла досягти <i>цільової рентабельності</i> .
<i>Приклад</i>	Якщо бюджет закупівель зростає через інфляцію, це сигналізує про необхідність коригування цін.	Якщо цінова політика призвела до перевиконання плану продажів, це відображається в <i>бюджеті руху грошових коштів</i> як надлишок ліквідності.

*Висновок.* Бюджетування та цінова політика взаємодіють як ключові інструменти фінансового управління торговельним підприємством. *Раціональне бюджетування* дозволяє прогнозувати фінансові потоки та планувати розвиток бізнесу, тоді як *стратегічно вибрана цінова політика* забезпечує прибутковість та конкурентоспроможність на ринку. Комплексне застосування цих інструментів створює основу для ефективного управління ресурсами і прийняття стратегічних рішень у сучасних умовах бізнесу, особливо в умовах *динамічної електронної комерції*, де є вагомою швидкість коригування ціни.

## 8.2 Аналіз фінансової звітності: рентабельність, ліквідність

*Аналіз фінансової звітності* є ключовим інструментом для оцінки стану та ефективності діяльності торговельного підприємства. Він дозволяє зрозуміти, наскільки бізнес є *прибутковим (рентабельність)*, *платоспроможним (ліквідність)* та *стійким (фінансова стійкість)*. Основними показниками для такого аналізу є *рентабельність* та *ліквідність*.

*1. Рентабельність: показник прибутковості.*

*Рентабельність (Profitability)* – це відносний показник, що відображає ефективність використання активів підприємства. Вона показує, скільки прибутку генерує бізнес на кожен вкладену гривню. Чим вища рентабельність, тим ефективніший бізнес.

• *Рентабельність продажів (ROS – Return on Sales)*: показує, яку частку в прибутку становить кожен дохід від продажу, ключовий для оцінки цінової політики та контролю операційних витрат.

$$ROS = \text{Чистий прибуток} / \text{Дохід} \times 100\%$$

Наприклад, якщо ROS становить 15%, це означає, що з кожної гривні доходу 15 копійок є чистим прибутком.

• *Рентабельність активів (ROA – Return on Assets)*: показує, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи (майно, обладнання, запаси, нерухомість) для отримання прибутку.

$$ROA = \text{Чистий прибуток} / \text{Середня вартість активів} \times 100\%$$

Високий ROA свідчить про ефективне управління активами.

*Рентабельність власного капіталу (ROE)*: показує ефективність використання коштів, інвестованих власниками (прибуток на кожен вкладений гривню власного капіталу). Найважливіший показник для власників та інвесторів.

$$ROE = \text{Чистий прибуток} / \text{Власний капітал} \times 100\%$$

*Приклад*: Якщо ROE становить 25%, це означає, що власники отримали 25 копійок чистого прибутку на кожен вкладений гривню своїх вкладень за період.

*2. Ліквідність: показник платоспроможності.*

*Ліквідність (Liquidity)* – це здатність підприємства швидко і без втрат перетворювати свої активи на грошові кошти для погашення поточних зобов'язань. Це показник *фінансової стійкості* у короткостроковій перспективі. Чим вищий коефіцієнт ліквідності, тим менше ризиків має підприємство.

• *Коефіцієнт поточної ліквідності (Current Ratio)*: визначає, чи може підприємство покрити свої короткострокові зобов'язання (кредиторська заборгованість, короткі кредити) за рахунок поточних активів.

$$\text{Коефіцієнт поточної ліквідності} = \frac{\text{Поточні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$$

Нормальним значенням вважається показник, що перевищує 1.0. Якщо він менший за 1.0, це може свідчити про ризик неплатоспроможності.

• *Коефіцієнт швидкої ліквідності (Quick Ratio)*: показує здатність підприємства погасити борги за рахунок найбільш ліквідних активів (грошові кошти, дебіторська заборгованість), (без урахування запасів, які продаються повільніше).

$$\text{Коефіцієнт швидкої ліквідності} = (\text{Поточні активи} - \text{Запаси}) / \text{Поточні зобов'язання}$$

*Значення:* нормальним для коефіцієнта поточної ліквідності вважається показник у діапазоні 1.5–2.5. Якщо він менший за 1.0, це свідчить про високий ризик неплатоспроможності.

*Фінансова Стійкість (Solvency)* відображає здатність підприємства функціонувати та розвиватися, зберігаючи баланс між власним та позиковим капіталом.

*Коефіцієнт фінансової залежності (Debt-to-Equity Ratio):* показує, яка частина активів фінансується за рахунок позикових коштів.

$$D/E = \text{Загальна сума зобов'язань} / \text{Власний капітал}$$

Високе значення свідчить про значну залежність від кредиторів і високий фінансовий ризик.

*Ділова активність (Business Activity):* показник ефективності ресурсів.

*Ділова активність (ефективність)* відображає інтенсивність використання активів підприємства. Для торговельного бізнесу цей показник є ключовим, оскільки показує, як швидко товари перетворюються на гроші, що безпосередньо впливає на ліквідність. Саме для торгівлі, швидкість обороту товару – це основа їхньої операційної ефективності.

Таблиця 8.2.1 – Ключові показники ділової активності торговельного підприємства

Показник	Формула	Економічний зміст
Коефіцієнт оборотності запасів (Inventory Turnover)	$OZ = \text{Собівартість реалізованої продукції} / \text{Середня вартість запасів}$	Показує, скільки разів протягом періоду (року, кварталу) в середньому продаються та замінюються запаси. Високий показник – свідчить про ефективний продаж та мінімальні витрати на зберігання.
Період обороту запасів (Days Inventory Outstanding, DIO)	$ДОЗ = 360 / \text{Коефіцієнт оборотності запасів}$	Показує, скільки днів у середньому товар лежить на складі до продажу. Для торгівлі чим менше, тим краще.
Оборотність дебіторської заборгованості (Receivables Turnover)	$ОДЗ = \text{Дохід (виручка)} / \text{Середня дебіторська заборгованість}$	Показує швидкість, з якою компанія отримує гроші від своїх покупців за продані в кредит товари. Високий показник свідчить про ефективне управління боргами.

*Взаємозв'язок:* низький коефіцієнт оборотності запасів (товари довго лежать на складі) призводить до зменшення ліквідності, оскільки грошові кошти "заморожені" у нерухомих активах, що може спричинити проблеми з погашенням поточних зобов'язань.

*Модель Дюпона:* комплексний аналіз рентабельності (ROE).

Для інвесторів та акціонерів найважливішим показником є *рентабельність власного капіталу (ROE)*. Щоб зрозуміти, які саме фактори (продажі, ефективність чи борги) впливають на ROE, використовується *трифакторна модель Дюпона*.

Модель Дюпона розкладає ROE на три взаємопов'язані компоненти:

$$ROE = ROS * \text{Коефіцієнт оборотності активів} * \text{Фінансовий леверидж}$$

$$ROE = (\text{Чистий прибуток} / \text{Дохід}) * (\text{Дохід} / \text{Активи}) * (\text{Активи} / \text{Власний капітал})$$

Таблиця 8.2.2 – Декомпозиція рентабельності власного капіталу (ROE) за Моделлю Дюпона

Компонент	Назва показника	Формула розрахунку	Економічний зміст
Операційна ефективність	<i>Рентабельність продажів (ROS)</i>	$ROS = \text{Чистий прибуток} / \text{Дохід (Виручка)}$	Яку частину від доходу компанія зберігає як чистий прибуток. Відображає управління витратами та цінами.
Ефективність активів	<i>Оборотність активів (Asset Turnover)</i>	$OA = \text{Дохід (Виручка)} / \text{Середня вартість активів}$	Як ефективно компанія використовує всі свої активи для генерування доходу (продажів). Відображає ділову активність.
Фінансова стійкість	<i>Фінансовий леверидж (Financial Leverage)</i>	$FL = \text{Загальні активи} / \text{Власний капітал}$	Наскільки бізнес використовує позиковий капітал для фінансування своїх активів. Показує фінансовий ризик.

*Практичне значення:* завдяки моделі Дюпона керівництво торговельного підприємства може точно визначити, що саме потрібно покращити:

– якщо *ROE* низький через низький *ROS* – необхідно *збільшити ціни* або *знижити операційні витрати*;

– якщо *ROE* низький через низьку *оборотність* – необхідно *покращити управління запасами* та *прискорити продажі*.

*Висновок.* Комплексний аналіз рентабельності, ліквідності, фінансової стійкості та ділової активності дозволяє отримати *повну картину фінансового стану підприємства*. Впровадження *Моделі Дюпона* дозволяє керівництву не просто констатувати факт прибутковості, але й *ідентифікувати конкретні операційні та фінансові важелі* для підвищення ефективності. Тільки збалансований рівень усіх цих показників забезпечує довгострокову фінансову життєздатність торговельного підприємства. Обидва показники є важливими для *інвесторів* (прибуток), *кредиторів* (платоспроможність) та *керівництва* (ефективність управління) при ухваленні фінансових рішень.

### 8.3 Ключові показники ефективності бізнесу (KPI)

*Ключові показники ефективності (KPI)* – це вимірювані значення, які відображають, наскільки успішно підприємство досягає своїх цілей. Замість того, щоб керуватися інтуїцією, бізнес використовує KPI для прийняття обґрунтованих рішень. Вони є дорожньою картою, що показує, де ви знаходитесь і куди потрібно рухатися.

1. *Фінансові KPI*. Ці показники є основою для оцінки фінансового здоров'я бізнесу.

- *Дохід*: загальна сума грошей, отриманих від продажів. Це базовий, але дуже важливий показник, що відображає обсяги діяльності.

- *Прибуток*: різниця між доходом і витратами. Це найважливіший показник, що відображає успішність бізнесу.

- *Рентабельність*: відсоткове співвідношення прибутку до доходу або інвестицій. Показує, наскільки ефективно бізнес генерує прибуток.

- *Середній чек*: середня сума, яку витрачає один клієнт за одну покупку. Збільшення середнього чека – це один із найпростіших способів збільшити дохід.

- *ROI (Return on Investment)*: показник, що демонструє, скільки прибутку принесла кожна вкладена гривня.

2. *Клієнтські KPI*. Ці показники відображають, наскільки бізнес успішний у залученні та утриманні клієнтів.

- *Коефіцієнт конверсії*: відсоток відвідувачів сайту або магазину, які здійснили покупку.

- *Кількість нових клієнтів*: показує, наскільки ефективні маркетингові кампанії.

- *Індекс задоволеності клієнтів (CSAT)*: вимірює рівень задоволеності клієнтів товарами або послугами. Часто збирається через опитування.

- *Кількість повторних покупок*: показує рівень лояльності клієнтів. Чим вищий цей показник, тим міцніші відносини з аудиторією.

3. *Операційні KPI*. Ці показники відображають ефективність внутрішніх бізнес-процесів.

- *Швидкість доставки*: середній час від моменту оформлення замовлення до його доставки клієнту.

- *Рівень запасів*: кількість товару, що є на складі. Оптимальний рівень запасів допомагає уникнути дефіциту чи надлишку.

- *Вартість залучення клієнта (CAC)*: скільки грошей витрачається на залучення одного нового клієнта.

- *Продуктивність праці*: вимірює ефективність роботи персоналу (наприклад, кількість оброблених замовлень за годину).

Ключові показники ефективності вимірюють успіх підприємства у досягненні його цілей. Вони допомагають перевести управління бізнесом із

інтуїтивного рівня на аналітичний, забезпечуючи прозорість процесів та швидке прийняття рішень.

Таблиця 8.3.1 – Ключові показники ефективності бізнесу

Тип КРІ	Показник	Призначення	Приклад
Фінансові	Дохід	Оцінка обсягів продажів	Загальний дохід від реалізації за місяць
	Прибуток	Вимірює ефективність бізнесу	Різниця між доходами і витратами
	Рентабельність	Відсоток прибутку до доходу	15% рентабельності від продажів
	Середній чек	Середні витрати одного клієнта	450 грн за покупку
	ROI	Повернення інвестицій	1 грн вкладення → 1,5 грн прибутку
Клієнтські	Коефіцієнт конверсії	Вимірює ефективність продажів	5% відвідувачів сайту здійснили покупку
	Нові клієнти	Оцінка маркетингових кампаній	200 нових покупців на місяць
	CSAT (задоволеність)	Відстеження задоволеності клієнтів	85% задоволених опитуваних
	Повторні покупки	Лояльність клієнтів	40% клієнтів купують повторно
Операційні	Швидкість доставки	Оцінка логістики	Середній час 2 дні від замовлення до доставки
	Рівень запасів	Оптимізація товарних залишків	95% наявності товару на складі
	CAC (вартість залучення)	Ефективність маркетингу	150 грн на одного нового клієнта
	Продуктивність праці	Ефективність персоналу	30 замовлень на співробітника за день

• *Фінансові КРІ* характеризують економічні результати діяльності підприємства та його прибутковість, дозволяючи оцінити ефективність використання ресурсів.

• *Клієнтські КРІ* відображають рівень задоволеності та лояльності споживачів, а також ефективність маркетингових і продажних стратегій.

• *Операційні КРІ* демонструють продуктивність внутрішніх процесів, оптимізацію ресурсів і якість обслуговування клієнтів.

*Висновок.* Комплексний аналіз КРІ дає змогу отримати повну картину діяльності підприємства. Це допомагає не лише відстежувати прогрес, а й швидко реагувати на зміни. Обираючи правильні КРІ, підприємство перетворює свою діяльність з набору розрізнених процесів на керовану та передбачувану систему. КРІ виконують роль інтеграційного механізму, що забезпечує синхронізацію операційної тактики зі стратегічними цілями підприємства.

#### 8.4 Практичне завдання: аналіз фінансових результатів за результатами звітності торговельного підприємства

*Завдання:* на основі умовного фінансового звіту проаналізувати фінансові результати торговельного підприємства, розрахувавши ключові показники рентабельності та ліквідності.

Умова задачі:

Торговельне підприємство «Ефективна торгівля» надало наступні фінансові дані за звітний період:

- *Дохід (виручка): 5 000 000 грн.*
- *Чистий прибуток: 500 000 грн.*
- *Середня вартість активів: 2 500 000 грн.*
- *Поточні активи: 1 000 000 грн.*
- *Поточні зобов'язання: 700 000 грн.*
- *Запаси: 300 000 грн.*

Порядок виконання:

*Крок 1: Оцінка рентабельності.* Розрахунок показників рентабельності дозволяє оцінити, наскільки прибутково працює підприємство і наскільки ефективно використовуються його ресурси. Розрахуйте два ключові показники рентабельності, щоб зрозуміти, наскільки прибутково працює підприємство.

- Рентабельність продажів (ROS):

$$ROS = \text{Чистий прибуток} / \text{Дохід} \times 100\%$$

$$ROS = 500\,000 / 5\,000\,000 \times 100\% = 10\%$$

*Висновок.* Кожна гривня доходу приносить підприємству 10 копійок чистого прибутку. Це свідчить про помірний рівень прибутковості та збалансовану цінову політику.

- Рентабельність активів (ROA):

$$ROA = \text{Чистий прибуток} / \text{Середня вартість активів} \times 100\%$$

$$ROA = 500\,000 / 2\,500\,000 \times 100\% = 20\%$$

*Висновок.* Підприємство ефективно використовує свої активи: на кожну гривню активів припадає 20 копійок прибутку, що свідчить про раціональне управління ресурсами.

*Крок 2: Оцінка ліквідності.* Ліквідність відображає здатність підприємства вчасно виконувати свої фінансові зобов'язання та забезпечує фінансову стабільність. Розрахуйте показники ліквідності, щоб визначити, наскільки підприємство платоспроможне.

- Коефіцієнт поточної ліквідності:

$$\text{Коефіцієнт поточної ліквідності} = \frac{\text{Поточні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$$

$$\text{Коефіцієнт} = 1\,000\,000 / 700\,000 \approx 1,43$$

*Висновок.* Підприємство може покрити свої поточні зобов'язання за рахунок поточних активів. Значення більше за 1,0 є позитивним, що свідчить про фінансову стабільність.

- Коефіцієнт швидкої ліквідності:

$$\text{Коефіцієнт швидкої ліквідності} = (\text{Поточні активи} - \text{Запаси}) / \text{Поточні зобов'язання}$$

$$\text{Коефіцієнт} = (1\,000\,000 - 300\,000) / 700\,000 = 1$$

*Висновок.* Підприємство може погасити короткострокові борги навіть без врахування запасів. Це свідчить про хорошу платоспроможність.

Аналіз фінансових показників підприємства «Ефективна торгівля» свідчить про стабільну фінансову позицію та високу здатність підтримувати операційну діяльність. Розрахунки рентабельності демонструють ефективне отримання прибутку: рентабельність продажів на рівні 10% вказує на помірний, але стабільний рівень прибутковості, тоді як рентабельність активів у 20% підтверджує раціональне та продуктивне використання ресурсів.

Аналіз ліквідності показує, що підприємство здатне своєчасно виконувати фінансові зобов'язання. Коефіцієнт поточної ліквідності 1,43 свідчить про перевищення поточних активів над зобов'язаннями, що забезпечує фінансову стійкість, а коефіцієнт швидкої ліквідності на рівні 1 демонструє можливість погашення короткострокових боргів без урахування запасів, що підтверджує високу платоспроможність та ефективне управління ресурсами.

Таким чином, підприємство «Ефективна торгівля» характеризується фінансовою стійкістю, прибутковістю та ефективним використанням активів. Поєднання стабільної рентабельності з високою ліквідністю створює умови для реалізації стратегічних цілей, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення довгострокової фінансової стабільності. Отримані результати свідчать про ефективне фінансове планування, контроль витрат та управління ризиками, що формує надійну основу для подальшого розвитку підприємства.

## **8.5 Дискусія: як мотивувати команду до економії ресурсів**

Мотивація команди до економії ресурсів – це важливе завдання для будь-якого бізнесу. Це не лише про зниження витрат, а й про формування культури відповідальності. Як зацікавити працівників у цьому процесі?

- Чи має бути економія частиною KPI?

1. Аргумент "За": якщо економія безпосередньо впливає на премії або бонуси, співробітники будуть фінансово зацікавлені. Наприклад, можна встановити KPI щодо зниження витрат на паливо для водіїв або зменшення використання офісного паперу. Це перетворює загальну мету компанії на особисту вигоду для кожного.

2. Аргумент "Проти": занадто жорсткі фінансові КРІ можуть призвести до негативних наслідків. Наприклад, щоб зекономити на паливі, водій може порушувати правила доставки. Або щоб зменшити витрати на рекламу, маркетологи можуть знизити її ефективність. Економія не повинна шкодити якості та кінцевому результату.

• *Які методи мотивації, окрім фінансових, є ефективними?*

1. Створення ігрового елемента (гейміфікація): можна організувати внутрішнє змагання між командами чи відділами. Наприклад, "Відділ, що зекономив найбільше електроенергії за місяць, отримує спільний обід". Це перетворює рутинне завдання на веселе змагання, що зміцнює командний дух.

2. Прозорість та усвідомлення: регулярно інформуйте співробітників про результати їхньої економії. Показуйте, скільки грошей було збережено, і на що вони будуть спрямовані (наприклад, на підвищення зарплат, розвиток нових проєктів). Коли люди бачать реальний результат своїх зусиль, це мотивує їх більше, ніж сухі цифри.

*Висновок.* Найефективніша мотивація – це комплексний підхід. Потрібно не просто вимагати економії, а й залучати команду, показуючи її прямий вплив на успіх компанії. Поєднання фінансової зацікавленості з нематеріальними стимулами, такими як визнання та командні змагання, дозволяє досягти найкращих результатів. Вбудовуючи економію у систему заохочення, підприємство перетворює пасивне виконання вимог на ініціативну, стратегічно орієнтовану поведінку співробітників.

#### **Питання для самоконтролю:**

1. *Що таке бюджетування і яку роль воно відіграє у торгівлі?*
2. *Як розраховується рентабельність та ліквідність торговельного підприємства?*
3. *Що таке КРІ і як вони допомагають оцінювати ефективність бізнесу?*
4. *Які фінансові показники найкраще відображають ефективність використання активів підприємства?*
5. *Як аналіз фінансової стійкості підприємства допомагає у прийнятті управлінських рішень?*

#### **Завдання для самостійного опрацювання:**

1. *Підготуйте аналіз фінансової звітності конкретного торговельного підприємства.*
2. *Розробіть пропозиції щодо оптимізації цінової політики та підвищення рентабельності.*

## Тема 9 ГЛОБАЛІЗАЦІЯ ТА МІЖНАРОДНА ТОРГІВЛЯ

9.1 Міжнародні торговельні операції: експорт, імпорт, угоди

9.2 Митне регулювання та бар'єри на ринку

9.3 Міжкультурні комунікації в бізнесі

9.4 Практичне завдання: розробка експортної стратегії

9.5 Кейс-дослідження: робота з іноземними постачальниками

**Мета:** ознайомити студентів із принципами міжнародної торгівлі, митними процедурами та бар'єрами, навчити оцінювати ризики та особливості співпраці з іноземними партнерами, а також розробляти стратегії виходу на зовнішні ринки.

**Терміни та поняття для засвоєння:** експорт, імпорт, торговельна угода, митне регулювання, бар'єри на ринку, міжнародний ринок, міжкультурна комунікація, ризики міжнародної торгівлі, експортна стратегія.

### 9.1 Міжнародні торговельні операції: експорт, імпорт, угоди

*Міжнародні торговельні операції* – це сукупність комерційних відносин, що виникають між підприємствами та організаціями з різних країн, становлячи основу світової економіки. Вони є критично важливими для глобалізації та дозволяють компаніям розширювати ринки збуту, оптимізувати ланцюги постачання, отримувати доступ до нових товарів, сировини та технологій. Основними формами міжнародної торгівлі є експорт та імпорт.

*Експорт* – це вивезення товарів, послуг або капіталу з однієї країни (країни-експортера) в іншу для продажу. Це ключова стратегія зростання для підприємств, які досягли насичення на внутрішньому ринку.

Стратегія експорту	Характеристика	Ризики та переваги
<i>Прямий експорт</i>	Підприємство самостійно виходить на зовнішні ринки, без посередників. Включає створення власних відділів продажів або закордонних філій.	Дозволяє мати повний контроль над процесом, ціноутворенням і брендом. Отримує максимальний прибуток. Вимагає значних ресурсів, глибокого знання місцевого законодавства та високих операційних витрат.
<i>Непрямий експорт</i>	Продаж товарів через незалежних посередників (торговельні дома, дистриб'ютори, експортні компанії).	Є менш ризикованим і вимагає менших стартових витрат. Забезпечує швидкий вихід на ринок. Зменшує контроль над маркетингом і цінами, знижує маржу.

Ефективна експортна стратегія завжди починається з аналізу експортної готовності компанії та вибору цільового ринку.

*Імпорт* – це ввезення товарів або послуг з-за кордону для їх подальшого продажу або використання як сировини чи обладнання на внутрішньому ринку. Імпорт є ключовим для оптимізації ланцюгів створення вартості.

*1. Економічні переваги імпорту:*

- доступ до дефіцитних товарів: можливість отримати продукцію, яка не виробляється або виробляється у недостатній кількості чи якості всередині країни (наприклад, високотехнологічне обладнання);
- зниження собівартості: використання дешевшої сировини, комплектуючих або готової продукції, що дозволяє підвищити конкурентоспроможність на внутрішньому ринку;
- розширення асортименту: надання споживачам ширшого вибору товарів, що відповідає тенденціям глобального попиту.

*2. Основні ризики імпорту:*

- валютні ризики: коливання курсів іноземних валют можуть непередбачувано підвищити вартість товару;
- залежність від зовнішніх постачальників: геополітичні та логістичні кризи (наприклад, проблеми на морських шляхах) можуть призвести до зриву поставок;
- митні та нетарифні обмеження: необхідність сплати високих мит, а також дотримання складних стандартів сертифікації та технічних регламентів.

*Міжнародна торговельна угода (контракт)* – це юридично зобов'язуючий документ, що регулює комерційні відносини між експортером та імпортером. Угода має бути складена з урахуванням юридичних норм обох країн і стандартів міжнародного права (наприклад, Конвенції ООН про договори міжнародної купівлі-продажу товарів (CISG)).

*CISG* – це абревіатура, що розшифровується як *Конвенція Організації Об'єднаних Націй про договори міжнародної купівлі-продажу товарів* (англ. *United Nations Convention on Contracts for the International Sale of Goods*). Цей документ є одним з основних уніфікованих міжнародних актів, який регулює права та обов'язки сторін при укладанні міжнародних комерційних угод. Україна є учасницею цієї Конвенції.

Для забезпечення *юридичної прозорості* та мінімізації ризиків невиконання, особлива увага повинна бути приділена детальному опрацюванню наступних *ключових елементів*:

*1. Предмет угоди (Товарна специфікація)*: чіткий та деталізований опис товару, його кількості, якості, *технічних стандартів* та маркування. Недостатня деталізація (недосконалий опис) може стати підставою для відмови у прийнятті товару, особливо якщо товар підлягає обов'язковій *сертифікації* у країні імпортера. У контракті мають бути вказані *міжнародні кодифікатори* (наприклад, коди УКТ ЗЕД).

*2. Ціна та умови платежу (фінансові ризики)*: фіксація загальної вартості, *валюти платежу* та форми розрахунків. Вибір форми платежу прямо впливає на фінансові ризики сторін:

- передоплата: найвигідніша для експортера, але ризикована для імпортера;

- акредитив (*Letter of Credit*): найбезпечніший інструмент для обох сторін, оскільки банк виступає гарантом виконання умов;
- банківська гарантія: використовується для забезпечення виконання окремих зобов'язань.

*Інтеграція валютного ризику*: оскільки розрахунки відбуваються в іноземній валюті, компанії стикаються з валютним ризиком (наприклад, подорожчанням євро чи долара між датою укладення контракту та датою оплати). Для його мінімізації використовуються інструменти *хеджування* – укладення форвардних або ф'ючерсних контрактів на купівлю/продаж валюти за фіксованим курсом на майбутню дату.

3. *Умови поставки (Інкотермс – Incoterms)*: це набір міжнародних правил, виданих *Міжнародною торговою палатою (ICC)*, які чітко визначають обов'язки сторін щодо доставки товару, а саме:

- момент переходу ризиків: визначає, хто несе відповідальність за товар у разі його пошкодження чи втрати.
- обов'язки щодо транспортування та страхування: хто організовує та оплачує перевезення та покриття ризиків.
- обов'язки щодо митного оформлення: хто несе відповідальність за експортне та/або імпортне оформлення. Наприклад: *Умова FOB (Free on Board)* означає, що продавець несе всі витрати та ризики лише до моменту завантаження товару на судно. Після цього ризики та витрати переходять до покупця. *Умова DDP (Delivered Duty Paid)* означає, що продавець несе всі витрати та ризики до моменту доставки товару покупцю, включно з митами та податками.

Таблиця 9.1.1 – Розподіл обов'язків та ризиків за ключовими правилами Інкотермс 2020

Правило Інкотермс	Місце переходу ризику (від продавця до покупця)	Обов'язки продавця (експортера)	Обов'язки покупця (імпортера) / Практичний приклад
EXW ( <i>Ex Works</i> ) (Франко-завод)	На складі продавця (у додатковому пункті)	<i>Мінімальні</i> : підготувати товар до видачі, надати товар у встановленому місці. <i>Без оформлення експорту.</i>	<i>Максимальні</i> : організація всього транспорту, митного оформлення експорту та імпорту, страхування, самостійне зберігання товарів у відповідності з продавцем.
FOB ( <i>Free On Board</i> ) (Вільно на борту)	На борту судна в порту від завантаження	Вивантаження товару на борт судна, оформлення експорту, доставка до судна.	Організація фрахту (перевезення), страхування, митне оформлення імпорту. <i>Ризик переходить з моменту завантаження товару на борт судна.</i>
CIF ( <i>Cost</i> ,	На борту судна в	Доставка до борту судна, оформлення	Приймання товару після прибуття, митне

<i>Insurance, and Freight)</i> (Вартість, страхування та фрахт)	порту від завантаження	експорту, оплата фрахту і страхування до порту призначення.	оформлення імпорту. <i>Ризик переходить на покупця в момент завантаження товару на судно.</i>
DAF ( <i>Delivered At Place</i> ) (Доставка на місце)	У зазначеному місці призначення (готовий до розвантаження)	Організація та оплата транспорту до місця, оформлення експорту.	<i>Виконання митного оформлення імпорту, сплата мит і податків, прийняття товару і розвантаження.</i>
DDP ( <i>Delivered Duty Paid</i> ) (Доставка з оплатою мита)	У вільному місці призначення (склад покупця)	<i>Повний "під ключ":</i> організація транспорту, страхування, експортне та імпортне митне оформлення, <i>оплата мит і податків.</i>	<i>Мінімальні:</i> прийняття продукту, готового до розвантаження.

Наведена табл. 9.1.1 ілюструє, що вибір конкретного правила *Інкотермс* (Incoterms 2020) безпосередньо впливає на *ціноутворення* та *фінансовий результат* угоди. Правила від *EXW* до *DDP* представляють *шкалу зростання відповідальності продавця*: *EXW* мінімізує його ризики, тоді як *DDP* покладає на експортера максимальні зобов'язання, включаючи митні платежі в країні імпорту. Таким чином, грамотне використання цих правил є важливим для *точного розрахунку кінцевої вартості товару* та ефективного *хеджування логістичних ризиків* у міжнародній торгівлі.

**4. Форс-мажор:** положення, що звільняють сторони від відповідальності за невиконання зобов'язань у разі настання надзвичайних обставин (війни, стихійні лиха, санкції). Критично важливим є також визначення *арбітражного суду* або юрисдикції, яка розглядатиме спори, оскільки це визначає правову основу врегулювання конфліктів.

**Висновок.** Міжнародні торговельні операції формують важливий вектор стратегічного розвитку підприємств, поєднуючи потенціал розширення ринків збуту з правовими та фінансовими ризиками. Ефективність експортно-імпоротної діяльності значною мірою визначається рівнем правової грамотності, глибиною розуміння правил *Інкотермс*, а також здатністю суб'єктів господарювання адаптуватися до різних форм міжнародних розрахунків і стандартів укладання угод. При цьому грамотне використання правових інструментів не лише мінімізує можливі ризики, а й забезпечує прозорість логістичних процесів та стабільність партнерських взаємовідносин. З огляду на динамічні трансформації світового ринкового середовища, інтеграція правових, фінансових та організаційних механізмів стає ключовою умовою забезпечення стійкої конкурентоспроможності підприємств у глобальному просторі.

## 9.2 Митне регулювання та бар'єри на ринку

*Митне регулювання* – це комплексна система державних заходів, що контролюють переміщення товарів, транспорту та людей через митний кордон. Її основна мета – захист внутрішнього ринку, забезпечення національної безпеки та наповнення державного бюджету (фіскальна функція). У міжнародній торгівлі митне регулювання часто створює торговельні бар'єри, що ускладнюють зовнішньоекономічну діяльність.

1. *Тарифні бар'єри: механізм митного оподаткування та вартість.*

*Мита (тарифні бар'єри)* – це податки, які стягуються державою за ввезення або вивезення товарів. Вони є найпоширенішим інструментом торговельної політики.

- Функції мит:
  - *фіскальна*: наповнення державного бюджету;
  - *протекціоністська*: захист вітчизняних виробників від конкуренції з боку імпортованих товарів.
- Види мит:
  - *адвалорні*: розраховуються як відсоток від митної вартості товару (наприклад, 10% від вартості імпортованого автомобіля);
  - *специфічні*: встановлюються у грошовій сумі на одиницю товару (наприклад, \$1 за кілограм цукру);
  - *комбіновані*: поєднують адвалорні та специфічні мита.

Визначення *митної вартості* є ключовим і часто спірним етапом, оскільки це вартість товару, що є базою для розрахунку мита та податків. Згідно з правилами СОТ, існує шість методів визначення митної вартості, які застосовуються послідовно.

Метод визначення митної вартості	Опис та пріоритет
<i>Метод 1: основний (ціна операції)</i>	<i>Найвищий пріоритет.</i> Фактична ціна, сплачена або та, що підлягає сплаті за товар при його продажу на експорт у країну імпорту.
<i>Метод 2: за ціною ідентичних товарів</i>	Використовується, якщо Метод 1 неможливий. Ціна товару, <i>ідентичного</i> за характеристиками та країною походження.
<i>Метод 3: за ціною подібних товарів</i>	Використовується, якщо Метод 2 неможливий. Ціна товару, <i>подібного</i> (схожого) за функціями та якістю.
<i>Метод 6: резервний</i>	Використовується лише тоді, коли інші методи не застосовні. Базується на принципах та положеннях Генеральної угоди з тарифів і торгівлі (ГАТТ).

*Практичний приклад суперечки:*

Митні органи часто застосовують *Метод 2 (ідентичні)* або *Метод 3 (подібні)*, якщо мають обґрунтовані підстави вважати, що імпортер *занизив заявлену ціну* (наприклад, купив товар за \$100, а надав документи, що нібито

купив за \$50). Це призводить до *коригування митної вартості* до ринкового рівня та значного збільшення *податкових і митних платежів*, а також може стати підставою для *адміністративного порушення*.

## 2. Нетарифні бар'єри та механізми СОТ.

*Нетарифні бар'єри* – це непрямі обмеження, які ускладнюють міжнародну торгівлю, але не пов'язані з митами. Вони є більш гнучкими та часто використовуються для прихованого захисту внутрішнього ринку.

- *Квоти*: обмеження на обсяг імпорту або експорту певних товарів. Наприклад, країна може встановити квоту на імпорт м'яса в обсязі 10 000 тонн на рік.

- *Ліцензування*: обов'язкове отримання дозволів (ліцензій) від державних органів, що створює *адміністративні перешкоди* та збільшує час проходження кордону.

- *Технічні стандарти та норми*: вимоги до якості, безпеки, пакування та маркування. Це потужний інструмент: *наприклад, країна може заборонити імпорт іграшок через вміст фарби, який не відповідає її суворим санітарним нормам*.

- *Ембарго*: повна заборона на торгівлю з певною країною або на імпорт/експорт певного товару. Зазвичай вводиться з політичних мотивів.

- *Антидемпінгові та компенсаційні мита*: це захисні заходи, які вводяться країною у відповідь на *демпінг* (продаж товару нижче собівартості) або субсидування іноземним урядом експорту, що шкодить місцевим виробникам.

*Роль Світової організації торгівлі (СОТ)*. СОТ (WTO) є основним глобальним регулятором торговельних відносин. Її цілі:

- лібералізація торгівлі: постійне зниження тарифних бар'єрів;
- недискримінація: забезпечення режиму найбільшого сприяння в торгівлі (РНС), що означає, що переваги, надані одній країні-члену СОТ, повинні бути поширені на всіх інших членів;
- врегулювання суперечок: механізм СОТ дозволяє країнам-членам оскаржувати антиконкурентні та необґрунтовані тарифні чи нетарифні бар'єри, встановлені іншими країнами.

### *Митні режими як інструмент оптимізації.*

Окрім прямого оподаткування та торговельних бар'єрів, митне регулювання також пропонує механізми, які дозволяють підприємствам *оптимізувати свої операції та відстрочити сплату податків*. Ці механізми називаються *митними режимами*.

1. *Спеціальні митні режими (економія коштів)*. Використання спеціальних режимів дозволяє імпортерам та експортерам керувати ліквідністю та митними платежами:

- *транзит*: переміщення товарів під митним контролем між двома митними органами без сплати мит та податків (наприклад, перевезення товару від морського порту до внутрішнього митного терміналу). Цей

режим гарантує, що товари не потраплять на внутрішній ринок країни транзиту;

– *митний склад*: дозволяє зберігати імпортовані товари на спеціально відведеному складі протягом встановленого терміну без сплати мит, ПДВ та акцизів. Компанія сплачує митні платежі лише тоді, коли товар фактично виводиться зі складу для продажу на внутрішньому ринку. Це дає можливість гнучко керувати фінансовими потоками та реагувати на попит;

– *переробка на митній території*: дозволяє ввозити іноземну сировину (без сплати мит) для її переробки в готову продукцію. Після переробки готова продукція реекспортується. Це стимулює місцеве виробництво та експорт.

*2. Вільні економічні зони (ВЕЗ). Вільна економічна зона (ВЕЗ)* – це географічно обмежена територія в країні, де діють *особливі пільгові податкові та митні умови*.

*Переваги ВЕЗ*: Компанії, що розміщують своє виробництво чи склади у ВЕЗ (або на митних складах, які функціонують за аналогічним принципом), отримують:

- звільнення від митних зборів на імпортовану сировину;
- спрощені адміністративні процедури;
- податкові пільги на прибуток протягом певного періоду.

Використання цих інструментів є ключовою стратегією для великих імпортерів та експортерів, які прагнуть *знижити операційні витрати та підвищити глобальну конкурентоспроможність*.

*Висновок*. Митне регулювання та торговельні бар'єри є невід'ємною частиною міжнародних відносин. *Тарифні бар'єри* створюють прямі фінансові перешкоди, тоді як *нетарифні бар'єри та адміністративна складність визначення митної вартості* є більш прихованими ризиками. Успіх зовнішньоекономічної діяльності залежить від глибокого розуміння *правил СОТ, точного визначення митної вартості та ретельної підготовки документації* для уникнення затримок і штрафів на митниці.

### **9.3 Міжкультурні комунікації в бізнесі**

*Міжкультурні комунікації* – це обмін інформацією та ідеями між людьми, які належать до різних культур, що вимагає не лише перекладу слів, а й *інтерпретації контексту*. У міжнародному бізнесі розуміння та повага до культурних відмінностей є надзвичайно важливими для успіху. Неправильне тлумачення слів, жестів або звичаїв може призвести до непорозумінь, втрати довіри, а також до зриву довгострокових угод.

*1. Вербальні, невербальні та контекстуальні аспекти комунікації.*

Ефективна міжкультурна взаємодія виходить за рамки простих перекладів.

• *Вербальні: (що і як говоримо)*: стосуються не лише мови, а й *прямоти спілкування*. Наприклад, у деяких культурах (Німеччина, Нідерланди)

прийнято говорити прямо, не використовуючи натяків (*низькоконтекстні культури*). Тоді як в інших (Японія, арабські країни) пряма відмова може вважатися грубою, і необхідне використання натяків та обхідних фраз (*висококонтекстні культури*).

- *Невербальні: (мова тіла):* включають мову тіла, міміку, жести, використання простору (проксемика) та тактильність. Наприклад, в багатьох західних культурах рукостискання є звичайним привітанням, тоді як в деяких азійських країнах більш доречним є легкий уклін, а надто близька відстань при розмові може сприйматися як агресія.

- *Паравербальні аспекти: інтонація, гучність, темп мовлення та паузи.* У деяких культурах (наприклад, Італія) висока емоційність і швидкий темп є нормою, тоді як у Північній Європі цінується стриманий, тихий і повільний стиль.

2. *Культурні виміри за Хофстеде.* Теорія Герта Хофстеде є фундаментальною для розуміння того, як культурні особливості впливають на бізнес-поведінку, лідерство та спілкування (див. табл. 9.3.1).

Таблиця 9.3.1 – Культурні виміри за Хофстеде

Вимір Хофстеде	Вплив на бізнес та комунікацію	Приклади культур
<i>Індекс дистанції влади</i>	Показує, наскільки люди сприймають ієрархію. У культурах із високою дистанцією (висока повага до керівника) рішення приймає керівник, а в культурах із низькою – поширене спільне обговорення.	Висока: Китай. Низька: Данія, Ізраїль.
<i>Індивідуалізм &amp; Колективізм</i>	В індивідуалістичних культурах (США) цінуються <i>особисті досягнення</i> та незалежність, а в колективістських (Японія, країни Латинської Америки) – <i>групова гармонія</i> та лояльність до команди.	Індивідуалізм: США, Велика Британія. Колективізм: Корея, Індонезія.
<i>Сприйняття невизначеності</i>	Ступінь, до якого люди уникають ризиків і незвичних ситуацій. <i>Високий рівень</i> уникання невизначеності (Німеччина) вимагає <i>детальних контрактів</i> і жорстких правил, тоді як низький (Сінгапур) відкриває простір для <i>гнучкості й експериментів</i> .	Високе уникнення: Німеччина, Греція. Низьке уникнення: Ямайка, Китай.

3. *Сприйняття Часу (Теорія Е. Холла).* Додатковим критичним виміром є сприйняття часу, яке поділяється на:

- *Монохронний час (M-Time):* час сприймається лінійно; завдання виконуються послідовно; висока пунктуальність; графіки є пріоритетом (Німеччина, Швейцарія, США).

- *Поліхронний час (P-Time):* час сприймається циклічно; кілька завдань виконуються одночасно; пріоритет надається стосункам і людям, а не графіку; запізнення є відносно прийнятним (Близький Схід, Латинська Америка).

### 3. Рекомендації для ефективної міжкультурної комунікації та переговорів.

Успіх українських компаній на міжнародній арені вимагає не лише гнучкості продукту, а й високої культурної компетентності (*Cultural Intelligence – CQ*) (див. табл. 9.3.2).

Таблиця 9.3.2 – Практичні рекомендації для міжкультурних переговорів

Стратегія	Зміст та практичне застосування
<i>Підготовка та домашня робота</i>	Вивчіть базові культурні табу, правила етикету та діловий дрес-код країни партнера. Це продемонструє вашу повагу і щирий інтерес. Наприклад, знайте, чи прийнято обмінюватися подарунками або чи варто використовувати лише праву руку при передачі предметів.
<i>Активне та контекстуальне слухання</i>	Намагайтеся зрозуміти контекст, натяки та прихований зміст, а не лише слова. У висококонтекстних культурах невербальні сигнали часто важливіші за сказане. Не перебивайте, дотримуйтеся пауз.
<i>Гнучкість та адаптація стилю</i>	Будьте готові адаптувати свій стиль спілкування від прямого (при роботі з американцями) до обережного та ієрархічного (при роботі з японськими чи корейськими партнерами).
<i>Використання "культурного посередника"</i>	При виході на складні ринки (Близький Схід, Китай) доцільно залучити місцевого консультанта або агента (брокера), який розуміється на нюансах ведення переговорів та неформальних правилах прийняття рішень.
<i>Терпіння та налагодження стосунків</i>	У поліхронних та колективістських культурах <i>переговори можуть тривати довше</i> . Не поспішайте. Важливість особистих стосунків може переважати над деталями контракту. Встановлення довіри є першим кроком до підписання угоди.


#### *Етикет ділових подарунків та гостинності* 🎁

Ділові подарунки та прийоми є важливим елементом налагодження стосунків (особливо в колективістських та висококонтекстних культурах), але можуть стати джерелом непорозумінь.

– *значення подарунка*: у багатьох азійських культурах (Японія, Китай) подарунок розглядається як *символ поваги* та готовності до довгострокової співпраці, а не як хабар. Важливо, щоб подарунок відповідав ієрархії та був високої якості, але не надто дорогим;

– *правила вручення та прийняття*: у деяких культурах (наприклад, Китай) подарунки прийнято дарувати та приймати двома руками. Також може бути прийнято, що подарунок не відкривається одразу у присутності дарувальника, щоб уникнути збентеження;

– *"Табу" подарунків*: слід уникати подарунків, які мають негативну символіку. Наприклад, годинники в Китаї або жовті квіти в деяких країнах Латинської Америки можуть асоціюватися зі смертю або зрадою.

*Специфіка електронної комунікації та мова* 

У добу глобалізації електронна пошта та відеоконференції стали основними каналами зв'язку, але навіть тут культурні норми мають вирішальне значення.

- *Офіційність електронних листів*: у Німеччині чи Японії очікується високий рівень формальності в електронних листах: чітко структурований текст, повні офіційні підписи та звернення. На противагу цьому, в США чи Австралії тон може бути значно більш неформальним.

- *Швидкість відповіді (сприйняття часу)*: у культурах із монохронним сприйняттям часу (США, Північна Європа) очікується швидка відповідь (протягом 24 годин). В культурах із поліхронним сприйняттям (Близький Схід, Південна Європа) процес може бути повільнішим, оскільки пріоритет надається особистим зустрічам.

- *Роль іноземної мови*: хоча англійська є глобальною мовою бізнесу, використання навіть кількох фраз державною мовою партнера (наприклад, привітання, подяки) під час зустрічі чи в листі створює позитивний емоційний фон та демонструє повагу. Це є потужним інструментом побудови довіри.

*Типові бар'єри міжкультурної комунікації та стратегії їх подолання.*

Незважаючи на високий рівень підготовки, у процесі міжнародної взаємодії завжди виникають культурні "несвідомі упередження" (*blind spots*), які можуть стати причиною провалу угоди. Свідоме виявлення цих бар'єрів є першим кроком до їх ефективного подолання.

Таблиця 9.3.3 – Бар'єри міжкультурної комунікації та механізми їх подолання

Бар'єр	Прояв у бізнесі	Стратегії подолання
Мовний та ідіоматичний	Неправильне розуміння термінів, ідіом, акцентів. Використання сленгу або складних речень.	Використання <i>простої, однозначної мови</i> . Підтвердження ключових домовленостей <i>письмово (follow-up email)</i> . Залучення професійного перекладача для важливих документів.
Етноцентризм	Нехтування культурою партнера, акцент на власних нормах ("у нас так не прийнято!").	<i>Розвиток культурної толерантності</i> . Перед переговорами вивчити основні табу та <i>підкреслити повагу до різних практик</i> .
Стереотипізація	Узагальнені уявлення про націю ("усі японці повільні", "усі німці занадто прямі").	<i>Індивідуальний підхід до партнерів</i> . Сприйняття особи як унікального представника, а не кліше.

Різне ставлення до часу ( <i>M-Time vs P-Time</i> )	Запізнення чи зтягування переговорів в одних культурах та нетерпимість до цього в інших.	<i>Гнучке планування та терпіння.</i> Чітке встановлення правил таймінгу на початку співпраці. У <i>P-Time</i> культурах – пріоритет особистим стосункам.
Бар'єр дистанції влади (новий)	Очікування партнера, що рішення прийме лише найвищий керівник (наприклад, у Китаї), тоді як українська команда очікує спільного обговорення.	<i>Чітке визначення повноважень</i> кожного учасника зустрічі. У культурах з високою дистанцією влади – демонстрація поваги до ієрархії та звернення до <i>ключової особи, що приймає рішення.</i>

*Міжкультурна компетентність як ресурс менеджменту.* Сучасний бізнес дедалі частіше працює у мультикультурних командах. Здатність до адаптації, толерантність та культурний інтелект (*Cultural Intelligence – CQ*) стають не менш важливими, ніж професійні знання. CQ – це здатність ефективно функціонувати в культурно різноманітних середовищах.

CQ складається з чотирьох взаємопов'язаних вимірів:

1. *Когнітивний CQ (Знання):* розуміння основних культурних відмінностей, моделей Хофстеде та Холла. Це теоретичні знання про те, *чим* культури різняться.

2. *Метакогнітивний CQ (Усвідомлення):* здатність *усвідомлювати* власні культурні припущення та свідомо *планувати* стратегію взаємодії до зустрічі. Це вміння *думати* про культуру.

3. *Мотиваційний CQ (Драйв):* бажання та інтерес взаємодіяти з представниками іншої культури, незважаючи на труднощі. Це рівень *енергії* та *наполегливості* для подолання культурних бар'єрів.

4. *Поведінковий CQ (Дії):* здатність *змінювати* невербальні та вербальні сигнали відповідно до ситуації. Наприклад, зменшити тактильність або говорити менш прямолінійно. Це вміння *діяти* відповідно до ситуації.

Доведено, що високий рівень CQ сприяє зниженню конфліктності, підвищенню креативності та формуванню довгострокових партнерських відносин, що робить його ключовою компетенцією міжнародного менеджера. Інвестування у міжкультурні тренінги та програми обміну формує стратегічну конкурентну перевагу, трансформуючи культурні відмінності з джерела ризику на джерело інновацій та стабільної довіри.

Компанії з високим *мотиваційним CQ (драйв)* у керівництва активніше шукають та утримують таланти з різним культурним бекграундом:

– *формування "глобальної команди"*: залучення співробітників із різних країн не лише підвищує обізнаність, але й створює *внутрішній культурний*

*брокераж*. Член команди, який народився і виріс у цільовій країні, часто є найбільш ефективним "культурним посередником" під час переговорів;

– *інноваційний потенціал*: різноманітність поглядів у команді, керована лідером із високим CQ, запобігає *груповому мисленню (Groupthink)*. Це стимулює *креативність* та генерує унікальні рішення, які можуть ефективно працювати на різних ринках.

Отже, культурний інтелект трансформує культурні відмінності з джерела ризику на джерело інновацій та потужний фактор конкурентної переваги, який прямо впливає на успіх виходу підприємства на міжнародні ринки.

*Висновок*. У сучасному глобалізованому світі, де міжнародна торгівля стає нормою, навички *міжкультурної комунікації* є не менш важливими, ніж знання фінансів чи логістики. Усвідомлення культурних вимірів, гнучкість у спілкуванні, а також увага до деталей (як-от етикет подарунків) дозволяє українським підприємствам не лише уникнути помилок, а й *побудувати міцні та довірчі відносини* з іноземними партнерами, перетворюючи культурні відмінності на *конкурентну перевагу*.

#### **9.4 Практичне завдання: розробка експортної стратегії**

*Завдання*: розробити базову експортну стратегію для українського виробника крафтових сирів, що бажає вийти на ринок Польщі.

Покрокова розробка стратегії:

1. *Аналіз продукту та ринку*:

– продукт: крафтовий сир. Перевага: натуральність, унікальний смак. Недолік: обмежений термін придатності;

– цільовий ринок: Польща. Причини: близькість, схожість культури споживання.

2. *Вибір моделі експорту*:

– Обрана модель: непрямий експорт через місцевого дистриб'ютора. Це дозволить мінімізувати ризики та швидко отримати доступ до ринку без великих витрат на створення власної мережі продажів.

3. *Маркетингова стратегія*:

– позиціонування: преміальний продукт з українською автентичністю.

– просування: співпраця з польськими блогерами та активність у соціальних мережах, націлена на аудиторію, яка цікавиться якісними продуктами.

4. *Фінансові та логістичні аспекти*:

– ціна: має враховувати витрати на виробництво, логістику та митні збори, а також маржу дистриб'ютора.

– логістика: обов'язкове використання рефрижераторного транспорту для підтримки температурного режиму. Узгодження умов поставок (Інкотермс) з партнером.

*Висновок*. Ця базова стратегія дозволяє виробнику крафтових сирів успішно розпочати експорт, використовуючи переваги партнерства та

мінімізуючи початкові ризики. Вона може стати основою для подальшого масштабування бізнесу на інші ринки.

### **9.5 Кейс-дослідження: робота з іноземними постачальниками**

Українська компанія "ІнтерТех" зіткнулася з проблемою, коли її китайський постачальник затримав доставку ноутбуків, хоча в угоді було зазначено 30 днів. Це поставило під загрозу репутацію "ІнтерТеху". Причина затримки полягала в непередбачуваних обставинах на митниці.

*Головна помилка:* у контракті не було чітко прописано відповідальності за такі затримки. Компанія покладалася на усні домовленості, що в міжнародному бізнесі може призвести до серйозних наслідків.

*Рекомендації:*

Для вирішення ситуації "ІнтерТеху" слід було негайно повідомити клієнтів про затримку та запропонувати компенсацію, щоб зберегти їхню лояльність. Надалі, укладаючи міжнародні угоди, необхідно ретельно прописувати всі ризики, використовувати правила Інкотермс та мати план "Б" на випадок форс-мажорів.

Цей кейс демонструє, що в міжнародній торгівлі успіх залежить від юридичної грамотності, а не лише від довіри. Таким чином, досвід "ІнтерТеху" є класичним прикладом того, як важливо перетворювати знання на практику: глибоке розуміння правил і ризиків міжнародного бізнесу є найефективнішим інструментом захисту від кризових ситуацій. Крім того, це підкреслює необхідність побудови гнучких та прозорих ланцюгів поставок, що дозволить швидко адаптуватися до будь-яких зовнішніх змін. Такий підхід робить бізнес стійким і конкурентоспроможним на глобальному ринку.

#### **Питання для самоконтролю:**

- 1. У чому відмінність між експортом та імпортом?*
- 2. Які основні митні бар'єри можуть впливати на діяльність торговельного підприємства?*
- 3. Чому міжкультурні комунікації важливі у міжнародному бізнесі?*
- 4. Які ключові фактори потрібно враховувати при розробці експортної стратегії?*
- 5. Які ризики виникають при роботі з іноземними постачальниками і як їх мінімізувати?*

#### **Завдання для самостійного опрацювання:**

- 1. Складіть план взаємодії з іноземними постачальниками, враховуючи митні та культурні особливості.*
- 2. Підготуйте порівняльну таблицю: особливості регулювання торгівлі у різних країнах.*

## Тема 10 КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ТА ЕТИКА

### 10.1 CSR-стратегії й екологічні практики

### 10.2 Етичні аспекти ціноутворення та боротьби з контрафактом

### 10.3 Соціальні ініціативи та їх вплив на імідж підприємства

### 10.4 Практичне завдання: створення соціальної програми

### 10.5 Дискусія: етичні виклики у сучасній торгівлі

**Мета:** сформуванню у студентів розуміння значення корпоративної соціальної відповідальності (CSR), етичних стандартів у торгівлі та екологічних практик; навчити оцінювати вплив соціальних ініціатив на імідж підприємства та розробляти соціальні програми для місцевих громад.

**Терміни та поняття для засвоєння:** корпоративна соціальна відповідальність (CSR), етика бізнесу, екологічні ініціативи, контрафакт, ціноутворення, соціальні проекти, імідж підприємства, доброчесність, відповідальність перед споживачами та партнерами.

### 10.1 CSR-стратегії й екологічні практики

CSR (*Corporate Social Responsibility*), або корпоративна соціальна відповідальність, – це концепція, згідно з якою бізнес добровільно бере на себе зобов'язання, що виходять за рамки закону, щодо суспільства, працівників та навколишнього середовища. Це не просто благодійність, а інтеграція соціальних та екологічних аспектів у бізнес-модель з метою створення спільної цінності (*Shared Value*).

1. *CSR-стратегії: від благодійності до бізнес-моделі.*

CSR розвивається поступово, від простих іміджевих кроків до повного переосмислення бізнес-моделі:

- *Філантропія (благодійність):* найпростіший рівень CSR. Компанія жертвує частину прибутку на соціальні проекти (наприклад, підтримку дитячих будинків чи лікарень). Це іміджевий крок, який не завжди пов'язаний з основною діяльністю.

- *Інтегрована стратегія (створення спільної цінності):* компанія вбудовує CSR у свої бізнес-процеси. Наприклад, мережа супермаркетів може співпрацювати з місцевими фермерами, підтримуючи малий бізнес та забезпечуючи клієнтів свіжими продуктами. Це соціально відповідально і економічно вигідно одночасно.

- *Стратегія сталого розвитку (ESG-орієнтація):* найвищий рівень CSR, коли компанія орієнтується на довгострокову перспективу. Це включає скорочення вуглецевого сліду, використання відновлюваних джерел енергії, прозору звітність та постійне вдосконалення, що підтверджується метриками ESG (*Environmental, Social, Governance*).

2. *Екологічні практики (E): охорона довкілля.* 🌱

Екологічна відповідальність є ключовим елементом CSR (компонент E у ESG). Вона передбачає мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище на всіх етапах життєвого циклу продукту (див. табл. 10.1.1).

Таблиця 10.1.1 – Основні напрями екологічної відповідальності (E-компонент ESG)

Напрямок	Практичне застосування в бізнесі
<i>Енергоефективність</i>	Оптимізація споживання електроенергії (використання LED-освітлення, сенсорів руху), встановлення сонячних панелей або перехід на постачальників "зеленої" енергії.
<i>Управління відходами (Circularity)</i>	Впровадження програм сортування, використання багаторазових упаковок, перехід на електронний документообіг та участь у програмах розширеної відповідальності виробника (PBB) за утилізацію.
<i>Зменшення вуглецевого сліду</i>	Перехід на транспорт на електротязі, модернізація виробничого обладнання, а також карбонове компенсування (інвестування у проєкти з висадження лісів).
<i>Використання "зелених" технологій</i>	Закупівля екологічно чистих товарів, співпраця виключно з екологічно відповідальними постачальниками та використання сертифікованої сировини.
<i>Збереження водних ресурсів</i>	Впровадження замкнених циклів водопостачання на виробництві, використання технологій очищення та повторного використання води.

### 3. Переваги CSR та ESG: Конкурентна перевага

Інвестиції в соціальну та екологічну відповідальність перестали бути лише витратами; вони стали стратегічною перевагою у глобальному економічному середовищі.

Таблиця 10.1.2 – Стратегічні переваги впровадження CSR та ESG-принципів

Сфера впливу	Перевага для компанії
Фінанси та інвестиції	Привабливість для ESG-фондів та інвесторів; нижча вартість залучення капіталу (банки надають кращі умови "зеленим" проєктам); зниження операційних витрат через енергоефективність.
Ринок та клієнти	Підвищення лояльності клієнтів, готових платити більше за "зелений" продукт; покращення іміджу та репутації бренду; захист від негативних кампаній (бойкотів).
Кадри та персонал	Залучення та утримання талановитих співробітників (особливо молоді), для яких соціальна місія компанії є важливою; підвищення продуктивності через високий моральний дух.
Регулювання та ризики	Зменшення правових та регуляторних ризиків (менша ймовірність штрафів за екологічні порушення); налагодження конструктивного діалогу та партнерства з місцевими стейкхолдерами.

*Висновок.* CSR-стратегії та екологічні практики – це не просто тренд, а необхідна умова для довгострокового успіху (*Longevity*) та операційної стійкості. Компанії, які системно впроваджують принципи ESG, не лише дбають про суспільство та навколишнє середовище, але й здобувають лояльність клієнтів, залучають талановитих співробітників та *підвищують свою ринкову капіталізацію*. Це перетворює соціальну відповідальність на вагомий *конкурентну перевагу* та необхідний елемент сучасної глобальної звітності.

## 10.2 Етичні аспекти ціноутворення та боротьби з контрафактом

Етичні аспекти в торговельному підприємстві відіграють ключову роль у формуванні довіри до бренду та його довгостроковій стійкості. Ціноутворення та боротьба з контрафактом – це дві сфери, де етичні норми є особливо важливими.

1. *Етичне ціноутворення* – це встановлення цін на товари та послуги, що є справедливими для всіх сторін: компанії, постачальників, клієнтів і суспільства. Воно ґрунтується на принципі *прозорості, чесності та розумної націнки*, протистоїть маніпуляціям, які можуть завдати шкоди споживачам або ринку.

- *Форми маніпулятивного ціноутворення:*

- *демпінг (Predatory Pricing)*: продаж товарів за ціною, нижчою від собівартості, з метою витіснення конкурентів з ринку. Це здається вигідним для споживача, але в довгостроковій перспективі призводить до монополії та подальшого необґрунтованого завищення цін;

- *цінова змова (Price Fixing)*: таємна домовленість між конкурентами про фіксацію цін, що прямо порушує антимонопольне законодавство. Це обмежує конкуренцію та шкодить споживачам, гарантуючи високу маржу учасникам змови;

- *надмірні націнки (Price Gouging)*: необґрунтовано високих цін, особливо в умовах дефіциту, надзвичайних ситуацій чи криз (наприклад, різке підняття цін на медичні маски чи воду під час пандемії/катастрофи). Це експлуатація вразливого стану покупця;

- *хибна реклама ціни (Bait-and-Switch Pricing)*: заманювання клієнтів рекламою дуже низької ціни на товар ("приманка"), якого насправді немає в наявності, з метою переключити увагу покупця на дорожчий аналог;

- *цінова дискримінація*: встановлення різних цін для різних сегментів клієнтів без обґрунтування різницею у витратах (наприклад, суттєво вища ціна для клієнтів у сільській місцевості порівняно з міськими).

- *Етичні практики:*

- *прозорість*: інформування клієнтів про причини зміни цін (наприклад, через зростання вартості сировини чи логістики);

- *справедливість*: встановлення ціни, що відображає якість товару, не завдаючи шкоди покупцям, особливо вразливим категоріям населення (наприклад, соціальні програми знижок);

– *єдина цінова політика*: Забезпечення однакових цін для всіх дистриб'юторів, що мають однакові умови, для підтримки здорової конкуренції.

## 2. Боротьба з контрафактом: захист бренду та безпека споживача

*Контрафакт* – це підробка товару (часто низької якості) з метою його нелегального продажу під виглядом оригінального. Це є серйозною етичною, економічною та, головне, *безпековою* проблемою.

### • Шкода від контрафакту:

– для споживача: підроблені товари часто мають низьку якість і можуть бути небезпечними для здоров'я (наприклад, підроблена косметика чи ліки);

– для бізнесу: контрафакт завдає величезних фінансових збитків, руйнує репутацію бренду та зменшує довіру до ринку загалом;

– для держави: втрати бюджету через несплату мит, ПДВ та податків; фінансування організованої злочинності та нелегальних тіньових схем

### • Етичні та правові аспекти боротьби.

Компанії мають *етичний обов'язок* активно боротися з контрафактом, оскільки це є питанням безпеки їхніх клієнтів:

– захист клієнтів: зобов'язана не лише захищати свій бренд (інтелектуальну власність), а й *захищати споживачів* від шкідливої та небезпечної продукції;

– співпраця та ініціатива: компанії мають співпрацювати з державними органами, митницями, поліцією та іншими брендами (через галузеві асоціації) для боротьби з нелегальним виробництвом і продажем;

– технологічний захист: інвестування у захисні технології.

Таблиця 10.2.1 – Стратегії мінімізації етичних ризиків та захисту інтелектуальної власності

Сфера	Метод / Технологія	Призначення
Захист продукту	Блокчейн та IoT-мітки	Забезпечення <i>100% простежуваності</i> товару від виробника до кінцевого споживача, що унеможливорює вбудовування підробки в ланцюг постачання.
Митний захист	Реєстрація прав ІВ	Внесення торговельної марки до <i>Митного реєстру об'єктів інтелектуальної власності</i> дозволяє митним органам затримувати підозрілі партії товару ще на кордоні.
Цінова етика	Програми "Fair Trade"	Забезпечення <i>справедливої ціни</i> для постачальників (наприклад, фермерів у країнах, що розвиваються), що гарантує їм стабільний дохід і є частиною етичного ціноутворення.
Ризик-менеджмент	Етичний аудит	Регулярна перевірка цінової політики та ланцюга постачання на відповідність етичним стандартам компанії та законодавству.

Наведена *табл. 10.2.1* ілюструє, що боротьба з контрафактом та забезпечення етичного ціноутворення є *комплексною стратегією*, яка вимагає використання сучасних технологій, а не лише правових інструментів. Впровадження таких інструментів, як *блокчейн* та *реєстрація в Митному реєстрі*, дозволяє компаніям забезпечити *прозорість ланцюга постачання*, мінімізувати ризики для споживачів і водночас захистити свою репутацію та фінансові активи. Таким чином, активний захист інтелектуальної власності та дотримання цінової етики перетворюються на *стратегічний елемент управління ризиками* та зміцнення довіри на міжнародних ринках.

*Висновок.* Етичні аспекти у ціноутворенні та боротьбі з контрафактом є *фундаментальними* для формування стійкого та відповідального бізнесу. Встановлення *справедливих цін* і активний захист від підробок не лише відповідають моральним нормам, а й є *вигідною довгостроковою інвестицією* в репутацію компанії, мінімізацію правових ризиків та формування глибокої довіри клієнтів. У глобальній економіці етика та прибуток не є взаємовиключними, а навпаки – *взаємопосилючими факторами*.

### **10.3 Соціальні ініціативи та їх вплив на імідж підприємства**

*Соціальні ініціативи* – це добровільні? проектно-орієнтовані дії, які підприємства здійснюють для покращення життя суспільства та вирішення соціальних проблем. На відміну від CSR-стратегій (корпоративної соціальної відповідальності), які можуть бути інтегровані в бізнес-модель (наприклад, екологічна сертифікація виробництва), соціальні ініціативи часто є проектними та мають на меті *прямий, вимірюваний вплив* на певну групу людей або сферу життя. Це інвестиція у соціальний капітал та репутацію.

#### *1. Види соціальних ініціатив:*

- *Благодійність:* найпоширеніший вид. Компанії фінансово підтримують некомерційні організації, освітні заклади або медичні установи. Наприклад, надання стипендій для талановитих студентів або закупівля обладнання для лікарень.

- *Корпоративне волонтерство:* залучення співробітників до участі в соціальних проєктах. Компанія може організувати прибирання парків, допомогу літнім людям або донорські акції. Це є не лише корисним для суспільства, а й зміцнює командний дух.

- *Спонсорство:* фінансова підтримка спортивних, культурних або мистецьких заходів. Це допомагає популяризувати бренд та підтримати розвиток культури та спорту в країні.

- *Соціальний маркетинг:* фінансування ініціатив через пряме включення у продажі (наприклад, "1% від кожної покупки йде на

благодійність"). Наприклад, акція, де частина доходу від продажу конкретного товару направляється на відновлення зелених насаджень міста.

## 2. Вплив на імідж підприємства.

Соціальні ініціативи мають прямий і значний вплив на імідж та репутацію компанії.

- *Зростання довіри:* коли клієнти бачать, що компанія дбає не лише про прибуток, а й про суспільство, їхня довіра зростає. Довіра є ключовим фактором при ухваленні рішення про покупку.

- *Підвищення лояльності клієнтів:* споживачі все частіше віддають перевагу брендам, цінності яких відповідають їхнім власним. Підтримка соціально важливих проєктів створює емоційний зв'язок між брендом і клієнтом, що робить його більш лояльним.

- *Залучення талантів:* сучасні працівники, особливо молодь, шукають роботу не лише з високою зарплатою, а й з місією. Компанії, які активно займаються соціальною діяльністю, є більш привабливими для талановитих і мотивованих співробітників.

- *Створення позитивного іміджу в ЗМІ:* соціальні ініціативи часто висвітлюються в медіа, що створює безкоштовну позитивну рекламу. Це значно ефективніше, ніж традиційні рекламні кампанії.

*Контроль якості соціальних ініціатив: критерії та ризики.* Щоб соціальна ініціатива дійсно слугувала зміцненню іміджу, а не стала джерелом критики та звинувачень у недоброчесності, вона повинна відповідати чітким внутрішнім стандартам. В іншому випадку, підприємство ризикує зіткнутися з ефектом "washing", який зводить нанівець усі репутаційні зусилля.

Таблиця 10.3.1 – Принципи ефективності соціальних ініціатив (що робити?)

Принцип	Зміст та стратегічна мета	Приклад для торговельного підприємства
Релевантність (Fit)	Ініціатива має бути <i>логічно пов'язана</i> з основною діяльністю, продуктом чи цінностями компанії.	Торговельна мережа, яка продає продукти харчування, підтримує <i>програми зменшення продовольчих втрат</i> або <i>допомогу продовольчим банкам</i> .
Довгостроковість (Sustained Commitment)	Систематична, а не одноразова підтримка однієї справи протягом тривалого часу.	Щорічне фінансування <i>технологічного класу</i> у вибраній школі, а не разова пожертва. Це демонструє справжню відданість.
Прозорість (Transparency)	Чітке, відкрите та публічне звітування про використані кошти, ресурси та <i>вимірювані результати</i> (наприклад, кількість врятованих дерев, тонн допомоги).	Публікація <i>аудиторського звіту</i> про використання коштів, зібраних під час благодійної акції, на корпоративному сайті.

Однак, недостатньо лише дотримуватися принципів ефективності. Якщо соціальні дії не підкріплені реальними змінами у бізнес-практиках, компанія стикається з репутаційною загрозою. Табл. 10.3.2 деталізує ризики "Washing" – найбільшу небезпеку для іміджу відповідального бізнесу.

Найбільший ризик – це розрив між словами та діями компанії.

Таблиця 10.3.2 – Ризики "Washing" (чого уникати?)

Ризик	Сутність та прояв у бізнесі	Наслідки та уникнення
Greenwashing	Створення оманливого враження про екологічну відповідальність <i>без реальних змін у виробничих процесах.</i>	<i>Прояв:</i> компанія говорить про сортування сміття в офісі, але продовжує використовувати <i>неекологічні матеріали</i> у пакуванні продукції.
Socialwashing	Заяви про соціальну відповідальність, які <i>не відповідають реальному ставленню до співробітників</i> чи партнерів.	<i>Прояв:</i> компанія проводить велику благодійну акцію, але при цьому <i>виплачує низьку зарплату персоналу</i> чи порушує трудові норми.
Наслідок	Медіа та споживачі швидко виявляють подібні розбіжності.	Суттєве <i>падіння довіри, негативна PR-кампанія</i> та довгострокова шкода репутації.

*Стратегічна КСВ: як перетворити соціальні проблеми на прибуток та інновації.* Концепція *стратегічної корпоративної соціальної відповідальності (КСВ)* з англ. – *Corporate Social Responsibility (CSR)* перетворила благодійність з *витратного центру* на *центр прибутку та інновацій*. Це означає, що успішний бізнес не просто вирішує соціальні проблеми, а знаходить способи робити це, *одночасно підвищуючи власну конкурентоспроможність.*

#### *1. Спільна цінність: філософія "Win-Win".*

Замість старої моделі, де соціальні витрати протиставлялися прибутку, *Спільна цінність (Creating Shared Value, – CSV)* пропонує інтеграцію. Основна ідея: *чим краще суспільству, тим краще і бізнесу.*

Торговельне підприємство досягає цього трьома шляхами:

– *створення нових ринків:* компанія знаходить соціальну проблему і розробляє продукт для її вирішення. Приклад: виробництво та продаж *екологічного або місцевого продукту* не лише підтримує довкілля/місцеву громаду, але й відкриває доступ до *преміум-сегменту* свідомих споживачів;

– *оптимізація ланцюга постачання через соціальну лінзу:* замість того, щоб купувати найдешевше, компанія інвестує в *розвиток місцевих постачальників* або *енергоефективну логістику*. Це зміцнює надійність постачання, підвищує якість сировини та *знижує довгострокові операційні витрати;*

– *підвищення продуктивності співробітників:* інвестиції у соціальне благополуччя та здоров'я персоналу (якісний медичний пакет, підтримка

волонтерства) зменшують плінність кадрів, підвищують *лояльність* та *продуктивність*. Це пряма економія на рекрутингу та навчанні.

## 2. *CQ* та Інноваційний потенціал.

Стратегічна КСВ стимулює *внутрішні інновації*. Коли підприємство бере на себе зобов'язання вирішувати складні соціальні чи екологічні виклики (наприклад, *нульові відходи*), воно змушене шукати *креативні та нетрадиційні* управлінські та технологічні рішення.

– *фокус на ресурсах*: вимога економити ресурси (наприклад, воду чи пакування) призводить до розробки *нових, ефективніших процесів і запатентованих технологій*, які самі по собі стають *конкурентною перевагою*;

– *залучення стейкхолдерів*: діалог із місцевими громадами та громадськими організаціями (ключовими *стейкхолдерами*) є джерелом *унікальної інформації та ідей*, які неможливо отримати з традиційного маркетингового дослідження.

Таким чином, компанії, які інтегрують соціальні ініціативи у свою бізнес-модель, перетворюються на генератори інновацій, де турбота про суспільство не є тягарем, а є потужним каталізатором економічного зростання.

*Вимірювання та оцінка соціального впливу (ROI of CSR)*. Після впровадження соціальних ініціатив ключовим управлінським завданням є оцінка їхньої ефективності. Соціальні ініціативи – це інвестиція, і бізнес вимагає розуміння *повернення на цю інвестицію (ROI)*. Однак, на відміну від маркетингу, тут вимірюється не лише фінансовий, а й соціальний капітал.

Для оцінки успіху використовуються як *кількісні*, так і *якісні* показники, які поділяються на три рівні табл. 10.3.3:

Таблиця 10.3.3 – Ієрархія показників для вимірювання ефективності соціальних ініціатив (ROI of CSR)

Рівень вимірювання	Сутність	Приклади показників (Outputs/Outcomes)
<i>I. Outputs (Вкладення)</i>	Вимірювання <i>ресурсів</i> , інвестованих в ініціативу (найпростіший рівень).	Обсяг пожертвувань у грошовому вираженні, кількість волонтерських годин співробітників, кількість переданого товару (тонни).
<i>II. Outcomes (Результати)</i>	Вимірювання <i>безпосереднього ефекту</i> ініціативи на цільову групу.	Кількість людей, які отримали допомогу; відсоток зниження забруднення; покращення здоров'я населення в цільовому регіоні.
<i>III. Impact (Вплив)</i>	Вимірювання <i>довгострокових соціальних змін та репутаційного ефекту</i> для компанії.	Зростання впізнаваності бренду в цільовій групі; підвищення лояльності клієнтів (через опитування); зростання <i>ESG-рейтингу</i> компанії; зниження плінності кадрів.

Вимірювання впливу на імідж є найскладнішим, але критичним для виправдання інвестицій у КСВ:

1. *Аналіз медіа-простору*: використання інструментів медіа-моніторингу для відстеження тону згадок (позитивний, негативний) та їхнього обсягу після проведення ініціатив.

2. *Опитування споживачів*: регулярне включення до опитувань запитань про те, чи впливає *соціальна відповідальність компанії* на рішення про покупку та чи асоціюють вони бренд із певною соціальною місією.

3. *Внутрішній аудит*: вимірювання рівня *залученості співробітників* у волонтерські програми. Висока внутрішня залученість є прямим показником відповідності корпоративних цінностей.

Лише системний підхід до вимірювання, що охоплює фінансові вкладення, соціальні результати та репутаційний вплив, дозволяє менеджменту перетворити соціальні ініціативи з благодійності на керований і стратегічно виправданий актив.

*Висновок*. Соціальні ініціативи – це потужний інструмент для побудови сильного бренду. Вони допомагають вирішувати нагальні проблеми суспільства та створюють довгострокову цінність для самого бізнесу.

#### **10.4 Практичне завдання: створення соціальної програми**

*Завдання*: Розробити концепцію соціальної програми для торговельного підприємства, що відповідає його бізнес-моделі та цінностям.

Обґрунтування.

*Створення соціальної програми* – це не просто акт благодійності, а стратегічний інструмент. Програма, що гармонійно поєднує бізнес і соціальні цілі, може значно посилити бренд, підвищити лояльність клієнтів і залучити таланти.

Покрокова розробка соціальної програми:

*Крок 1: Вибір підприємства та визначення проблеми.*

• *Підприємство*: мережа супермаркетів "Fresh Market", що спеціалізується на продажі свіжих овочів і фруктів.

• *Проблема*: надлишок продовольчих товарів, які не встигають продати, що призводить до їх списання та викидання. Водночас у громаді є люди, які потребують якісної їжі.

*Крок 2: Розробка концепції програми.*

• Назва програми: "Добро", мета: зменшення харчових відходів та підтримка соціально вразливих верств населення.

• Механізм:

1. Збір: щодня в кожному супермаркеті "Fresh Market" збиратимуть овочі та фрукти, які втратили "товарний вигляд" (наприклад, незначні пошкодження або пом'ятості), але все ще придатні до вживання.

2. Партнерство: укласти партнерські угоди з місцевими благодійними фондами, які опікуються малозабезпеченими сім'ями, будинками для літніх людей або притулками для бездомних.

3. Логістика: раз на день волонтери або кур'єри благодійних фондів забиратимуть зібрані продукти і доставлятимуть їх малозабезпеченим.

*Крок 3: Вимірювання ефективності.*

• *KPI програми:*

– соціальний вплив: кількість продуктів переданих малозабезпеченим;  
– економічний вплив: зменшення витрат на утилізацію відходів та податкові пільги за благодійну діяльність;

– іміджевий вплив: збільшення кількості позитивних відгуків клієнтів.

*Крок 4: Комунікація та просування.*

• *У магазинах:* розмістити постери з інформацією про програму "Добро". Вказати, скільки кілограмів продуктів було передано цього місяця.

• *У соціальних мережах:* регулярно публікувати фотозвіти та історії про те, як програма допомагає людям.

*Висновок.* Програма "Добро" є чудовим прикладом, як можна поєднати бізнес-цілі (зменшення витрат на утилізацію) з соціальними (допомога нужденним). Це не лише підвищить лояльність клієнтів до "Fresh Market", а й підтвердить репутацію компанії як соціально відповідального бізнесу.

### **10.5 Дискусія: етичні виклики у сучасній торгівлі**

Сучасна торгівля постійно стикається з етичними викликами, головним з яких є пошук балансу між прибутком і відповідальністю. Одним із найгостріших питань є *етичне ціноутворення*, особливо в умовах дефіциту. Підвищення цін у таких ситуаціях може бути виправданим з економічної точки зору, але ставить під сумнів етичність бізнесу. Іншим важливим викликом є боротьба з контрафактом. Це не лише економічна проблема для компаній, але й загроза для здоров'я та безпеки споживачів. Усі ці проблеми вимагають від бізнесу чесності, прозорості та активної позиції, що є запорукою довіри та довгострокового успіху.

#### **Питання для самоконтролю:**

- 1. Які етичні проблеми можуть виникати у процесі ціноутворення?*
- 2. Як екологічні ініціативи впливають на репутацію підприємства?*
- 3. Як підприємство може протидіяти поширенню контрафактної продукції?*
- 4. Чому доброчесність у взаємодії з партнерами важлива для стійкості бізнесу?*

#### **Завдання для самостійного опрацювання:**

- 1. Підготуйте аналіз етичних викликів на прикладі конкретного торговельного підприємства.*
- 2. Складіть таблицю: порівняння впливу соціальних та екологічних ініціатив на імідж українських компаній.*

## Тема 11 РИЗИКИ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ БІЗНЕСУ

11.1 Управління ризиками: валютні коливання, попит

11.2 Ключові індикатори результативності

11.3 Аналітичні методи: SWOT, PEST, порівняльний аналіз

11.4 Практичне завдання: формування системи показників ефективності

11.5 Кейс: порівняння ефективності торговельних мереж

***Мета:** навчити студентів ідентифікувати ключові ризики торговельного бізнесу, оцінювати їхній вплив на діяльність підприємства та формувати систему показників ефективності для оцінки результативності та конкурентоспроможності бізнесу.*

***Терміни та поняття для засвоєння:** ризик у бізнесі, валютні коливання, попит та його прогнозування, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, порівняльний аналіз, результативність та конкурентоспроможність підприємства.*

### 11.1 Управління ризиками: валютні коливання, попит

*Управління ризиками* – це системний процес ідентифікації, аналізу та мінімізації потенційних загроз, що можуть вплинути на фінансову стабільність та операційну діяльність підприємства. У торгівлі, де прибуток безпосередньо залежить від швидкості та ціни обігу товарів, управління ризиками є важливим фактором конкурентоспроможності.. Найбільш поширеними загрозами є валютні коливання та зміни попиту.

*1. Валютні коливання* – це зміни курсу національної валюти щодо іноземних. Це особливо актуально для підприємств, що займаються експортом та імпортом.

- *Ризики:*

- для імпортера: якщо гривня слабшає, вартість імпортного товару зростає, що зменшує прибуток або змушує підвищувати ціни для клієнтів;

- для експортера: якщо гривня зміцнюється, дохід від продажу товару за кордон (в іноземній валюті) в перерахунку на гривні зменшується.

- *Методи фінансового управління:*

- хеджування: використання фінансових інструментів, таких як ф'ючерсні контракти, для фіксації обмінного курсу на майбутній період. Це дозволяє уникнути непередбачених втрат;

- диверсифікація валютних ризиків: ведення торгівлі з різними країнами, що має різні валюти. Це дозволяє компенсувати втрати в одному регіоні прибутком в іншому;

- умови контракту: включення в угоди пунктів про перегляд ціни в разі значних валютних коливань.

*2. Ризик попиту* – це ймовірність того, що обсяг продажів буде нижчим, ніж прогнозувалося. Це може бути спричинено зміною вподобань споживачів, появою нових конкурентів або загальним економічним спадом.

- *Наслідки*: зниження доходу, накопичення надлишкових запасів, що призводить до витрат на зберігання та ризику псування товару.

- *Методи управління*:

- точне прогнозування: використання Big Data та AI для аналізу поведінки споживачів та точного прогнозування попиту;

- гнучкість у закупівлях: замовлення товару невеликими партіями, але частіше, щоб уникнути надлишків;

- диверсифікація асортименту: пропонування широкого вибору товарів для різних категорій клієнтів, щоб не залежати від успіху однієї продуктової лінійки;

- маркетингові дослідження: регулярний моніторинг ринку та зворотний зв'язок від клієнтів, щоб вчасно реагувати на зміни їхніх вподобань.

Таблиця 11.1.1 – Наслідки та стратегії мінімізації ризику попиту спадом або появою нових конкурентів

Наслідок неточного прогнозування	Опис	Методи управління
<i>Надлишкові запаси (Overstock)</i>	Накопичення товару, що призводить до витрат на зберігання, псування та "заморожування" обігового капіталу.	<i>Точне прогнозування</i> : використання Big Data та AI для аналізу трендів та поведінки споживачів. <i>Гнучкість у закупівлях</i> (менші, частіші партії).
<i>Дефіцит запасів (Stockout)</i>	Неможливість задовольнити наявний попит, що призводить до <i>втрачених продажів та падіння лояльності</i> клієнтів.	<i>Диверсифікація асортименту</i> : не залежати від успіху однієї продуктової лінійки. <i>Страховальний запас</i> для ключових (АХ) товарів.
<i>Моральне старіння</i>	Товар, який раніше користувався попитом, стає застарілим (наприклад, електроніка, мода).	<i>Регулярний моніторинг</i> ринку та зворотний зв'язок (маркетингові дослідження). Вчасне проведення <i>розпродажів</i> для ліквідації неліквіду.

Для торговельного підприємства, чия операційна стійкість прямо залежить від безперебійної та своєчасної доставки товарів, ризик постачання (*Supply Risk*) є однією з найбільш суттєвих загроз.

Ефективне управління ланцюгом постачання виходить за рамки простих закупівель і вимагає постійного моніторингу геополітичної ситуації та фінансової стійкості ключових партнерів. Застосування сучасних інформаційних систем дозволяє підприємству оперативного адаптуватися до змін, перетворюючи логістичну стійкість на важливу конкурентну перевагу на ринку. Мінімізація ризиків постачання прямо впливає на скорочення циклу грошового обігу та гарантує виконання зобов'язань перед клієнтами, забезпечуючи фінансову стабільність підприємства.

Таблиця 11.1.2 – Джерела та стратегії управління ризиком постачання

Джерело ризику	Вплив на бізнес	Стратегія мінімізації
<i>Геополітична нестабільність</i>	Закриття кордонів, логістичні блокади, зміна митних правил.	<i>Диверсифікація постачальників</i> (не менше трьох альтернатив для критичних товарів) та <i>логістичних маршрутів</i> .
<i>Надійність постачальника</i>	Затримка постачання, невідповідність якості, банкрутство партнера.	<i>Аудит постачальників</i> (оцінка їхньої фінансової стійкості). <i>Довгострокові партнерські контракти</i> із жорсткими штрафними санкціями за порушення термінів.
<i>Внутрішні логістичні проблеми</i>	Збої в системі складування, недостатня пропускна спроможність.	<i>Інвестиції в технології</i> (WMS-системи), автоматизація складських процесів, навчання персоналу.

*Висновок.* Управління ризиками є невід'ємною частиною успішного бізнесу. *Валютні коливання, ризик попиту та ризик постачання* є одними з найвагоміших загроз. Застосування стратегій хеджування, диверсифікації та точного прогнозування дозволяє підприємствам не лише мінімізувати втрати, а й перетворити потенційні загрози на *можливості для зростання* і забезпечення фінансової стійкості.

## 11.2 Ключові індикатори результативності

*Ключові індикатори результативності, або KPI (Key Performance Indicators),* – це вимірювані показники, які об'єктивно відображають ступінь успішності торговельного підприємства у досягненні його стратегічних та оперативних цілей. На відміну від традиційних фінансових звітів, які констатують історичні факти, KPI є *діагностичним інструментом*, що дозволяє оцінити ефективність конкретних бізнес-процесів і забезпечує основу для прийняття *обґрунтованих управлінських рішень*.

У сфері торговельного підприємництва KPI групуються за трьома основними векторами, що відображають взаємозалежні аспекти діяльності: *фінанси, клієнти та операційна ефективність*.

Комплексний аналіз цих індикаторів формує цілісну динамічну картину функціонування суб'єкта господарювання. Такий підхід забезпечує *системний моніторинг* усіх критичних процесів, дозволяючи своєчасно виявляти вузькі місця.

KPI слугують надійним *інформаційно-аналітичним підґрунтям* для формування стратегічних пріоритетів і тактичного коригування діяльності. Синергія цих груп показників є запорукою стійкого економічного розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Ключові індикатори результативності та їх застосування наведено у табл. 11.2.1.

Таблиця 11.2.1 – Ключові індикатори результативності та їх застосування

Категорія	Індикатор (KPI)	Визначення та методологія	Стратегічна мета	Приклад управлінського Рішення
I. Фінансові Індикатори	<i>Рентабельність продажів (ROS)</i>	Відношення чистого прибутку до загального доходу. Показує, скільки прибутку генерує кожна грошова одиниця доходу.	Контроль ефективності цінової політики та рівня операційних витрат.	При зниженні ROS до 10% приймається рішення про <i>оптимізацію логістичних витрат або диференціацію ціноутворення за товарними групами.</i>
	<i>ROI (Return on Investment)</i>	Коефіцієнт віддачі від інвестицій. Вимірює прибутковість капітальних вкладень.	Оцінка ефективності інвестиційних проєктів (наприклад, відкриття нових філій).	Якщо ROI інвестиції в нове обладнання для складу нижчий за 100%, розглядається <i>можливість продажу активу або зміна його функціонального використання.</i>
	<i>Середній чек (AOV)</i>	Середня сума, витрачена клієнтом за одну транзакцію.	Моніторинг успішності програм стимулювання продажів ( <i>up-selling</i> та <i>cross-selling</i> ).	При стагнації AOV впроваджується <i>система пакетних пропозицій або цільові бонуси продавцям за збільшення суми чека.</i>
II. Клієнтські Індикатори	<i>LTV (Lifetime Value)</i>	Сукупний дохід, який очікується від одного клієнта протягом усього періоду співпраці.	Визначення економічно обґрунтованої вартості залучення клієнта (CAC) та підвищення лояльності.	Якщо LTV (4500 грн.) незначно перевищує CAC (4000 грн.), необхідно <i>збільшити інвестиції в утримання клієнтів (наприклад, програма лояльності), щоб подовжити цикл співпраці.</i>
	<i>Коефіцієнт конверсії (CR)</i>	Відсоток відвідувачів (фізичного магазину чи вебсайту), які здійснили цільову дію (покупку).	Оцінка ефективності маркетингових каналів та юзабіліті торговельних площ.	Низький CR в інтернет-магазині (1.8%) вимагає <i>A/B тестування інтерфейсу оформлення замовлення або оптимізації мобільної версії сайту.</i>
	<i>Індекс задоволеності клієнтів (CSAT)</i>	Середній бал задоволеності клієнта якістю обслуговування чи товаром (зазвичай, за опитуванням).	Моніторинг якості сервісу та оперативне виявлення проблем у взаємодії.	Падіння CSAT нижче 4.5 балів є підставою для <i>проведення позапланового навчання персоналу або ревізії стандартів обслуговування.</i>

Ш. Операційні Індикатори	Оборотність запасів	Частота, з якою товарні запаси повністю продаються і поповнюються за певний період.	Оцінка ефективності управління товарними запасами, уникнення надлишку чи дефіциту.	Низька оборотність (наприклад, 3 рази на рік) сигналізує про <i>неліквідність частини асортименту, що вимагає проведення акційних розпродажів або списання застарілого товару.</i>
	Швидкість виконання замовлення	Середній час від моменту оформлення замовлення до його готовності до відвантаження/ видачі.	Контроль ефективності складської логістики та роботи персоналу.	Якщо швидкість виконання замовлень перевищує норматив (на 2 години), слід <i>впровадити системи WMS (Warehouse Management System) або збільшити штат пакувальників у пікові години.</i>
	Продуктивність праці (на співробітника)	Кількість оброблених транзакцій (чи товарних одиниць) на одного співробітника за одиницю часу.	Оцінка ефективності використання трудових ресурсів та потреби в автоматизації.	Низька продуктивність є підставою для <i>модернізації касового обладнання або перегляду системи мотивації лінійного персоналу.</i>

Комплексний і систематичний моніторинг вказаних КРІ забезпечує керівництво торговельного підприємства цілісною динамічною картиною його діяльності. КРІ є не просто ретроспективними метриками, а потужною системою раннього попередження та стратегічної навігації.

Ефективне використання цих показників у торговельному підприємстві гарантує такі ключові переваги:

- проактивне управління: КРІ виступають як критично важливі ранні індикатори, дозволяючи проактивно реагувати на негативні тенденції (наприклад, падіння ROS або CSAT), перш ніж вони призведуть до фінансових втрат;

- оптимізація ресурсів: надання об'єктивного аналітичного підґрунтя для розподілу капіталу. Це гарантує, що інвестиції (наприклад, у маркетинг чи логістику) спрямовуються лише у сфери з доведеним високим ROI;

- стимулювання зростання: забезпечення фокусування команд на трьох ключових векторах – фінансовій стійкості, клієнтській лояльності та операційній ефективності;

- підвищення конкурентоспроможності: шляхом постійного вдосконалення внутрішніх процесів (наприклад, через підвищення продуктивності праці та швидкості виконання замовлень) підприємство забезпечує свою довгострокову економічну стійкість.

Таким чином, КРІ є незамінним інструментом, що перетворює первинні дані на стратегічні знання, необхідні для успішного функціонування в динамічному ринковому середовищі.

### 11.3 Аналітичні методи: SWOT, PEST, порівняльний аналіз

*Аналітичні методи* – це інструменти, що допомагають підприємству оцінити своє становище на ринку, виявити можливості та загрози. Їх використання дозволяє приймати стратегічні рішення, ґрунтуючись на фактах, а не на інтуїції.

1. *SWOT-аналіз* – це метод стратегічного планування, що допомагає визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози, що існують у зовнішньому середовищі.

- *S (Strengths – Сильні сторони)*: внутрішні переваги компанії (наприклад, унікальна технологія, сильний бренд, досвідчена команда).

- *W (Weaknesses – Слабкі сторони)*: внутрішні недоліки, які заважають досягти мети (наприклад, застаріле обладнання, низька впізнаваність бренду).

- *O (Opportunities – Можливості)*: фактори зовнішнього середовища, які можна використати для розвитку (наприклад, зростання ринку, поява нових технологій).

- *T (Threats – Загрози)*: зовнішні чинники, які можуть негативно вплинути на бізнес (наприклад, поява сильного конкурента, економічна криза).

SWOT-аналіз є основою для розробки стратегії, оскільки він дозволяє зіставити внутрішні можливості з зовнішніми умовами.

2. *PEST-аналіз* – це інструмент для вивчення макроекономічних факторів, що впливають на бізнес. Він допомагає оцінити зовнішнє середовище, що є поза контролем підприємства.

- *P (Political – Політичні)*: політична стабільність, податкова політика, торговельні угоди.

- *E (Economic – Економічні)*: економічний ріст, рівень інфляції, купівельна спроможність населення.

- *S (Social – Соціальні)*: демографічні зміни, культурні цінності, рівень освіти.

- *T (Technological – Технологічні)*: рівень розвитку технологій, автоматизація, впровадження інновацій.

PEST-аналіз дає розуміння того, які зовнішні фактори можуть вплинути на довгострокову стратегію підприємства.

3. *Порівняльний аналіз* – це процес порівняння показників одного підприємства з показниками конкурентів або з середніми показниками по галузі. Цілі:

- *оцінка позицій на ринку*: розуміння того, наскільки підприємство є конкурентоспроможним;

– виявлення найкращих практик: запозичення успішного досвіду в конкурентів;

– ціноутворення: встановлення оптимальної ціни, що відповідає ринковій ситуації.

Порівняльний аналіз може включати оцінку цін, якості товарів, обслуговування, маркетингових стратегій та інших аспектів.

*Аналітичні методи* є фундаментальними інструментами, які дозволяють торговельному підприємству здійснити комплексну діагностику внутрішнього та зовнішнього середовища. Їхнє застосування забезпечує перехід від інтуїтивного до фактичного (*evidence-based*) прийняття стратегічних та оперативних рішень, що є критично важливим для підвищення конкурентоспроможності та сталого розвитку.

Таблиця 11.3.1 Застосування ключових аналітичних методів у торгівлі

Метод аналізу	Компоненти	Приклади	Стратегічне значення та рішення
1. SWOT-Аналіз	<i>Внутрішнє середовище:</i> S (сильні сторони), W (слабкі сторони). <i>Зовнішнє середовище:</i> O (можливості), T (загрози).	<i>S:</i> розгалужена мережа логістики, сильний бренд. <i>W:</i> застаріле ІТ-забезпечення, висока плинність кадрів. <i>O:</i> зростання попиту на екологічні товари. <i>T:</i> введення конкурентом безкоштовної доставки.	<i>Мета:</i> зіставлення внутрішніх ресурсів із зовнішніми умовами. <i>Рішення:</i> використовувати S (сильний бренд) для захоплення O (еко-ринок), одночасно мінімізуючи вплив W (плинність кадрів) через покращення мотиваційних програм.
2. PEST-Аналіз	Макро-середовище, що не контролюється підприємством: <i>P</i> (політичні), <i>E</i> (економічні), <i>S</i> (соціальні), <i>T</i> (технологічні).	<i>P:</i> зміни в податковому законодавстві щодо імпорту. <i>E:</i> зростання рівня інфляції та зниження купівельної спроможності. <i>S:</i> старіння населення регіону, збільшення онлайн-покупок. <i>T:</i> поява нових платформ для штучного інтелекту в мерчандайзингу.	<i>Мета:</i> прогнозування довгострокових ризиків та формування гнучкості. <i>Рішення:</i> <i>Моніторинг E</i> (інфляція) змушує переорієнтувати асортимент на товари середнього та економ-класу. <i>Використання T</i> для впровадження чат-ботів для клієнтської підтримки.
3. Порівняльний аналіз (бенчмаркінг)	Порівняння ключових показників підприємства з конкурентами (за ціною, якістю, сервісом, KPI).	<i>Показники:</i> ціна на 10% вища за середньоринкову; швидкість доставки на 4 години повільніша, ніж у лідера галузі; коефіцієнт конверсії 2.5% проти 3.5% у основного конкурента.	<i>Мета:</i> оцінка конкурентних позицій та виявлення "найкращих практик". <i>Рішення:</i> проведення аналізу собівартості для зниження ціни або інвестиції у логістику для скорочення часу доставки до рівня бенчмарка.

Зазначені аналітичні інструменти є не відокремленими елементами, а *інтегрованою системою діагностики*, що створює багатовекторне розуміння позиції підприємства. Застосування цих методів забезпечує кілька ключових стратегічних переваг:

– *комплексність оцінки*: *PEST-аналіз* визначає макроекономічний контекст, тоді як *порівняльний аналіз* деталізує конкурентне середовище та внутрішні ресурси, які потім синтезуються у SWOT;

– *синтез для стратегії*: *SWOT-аналіз* виступає як фінальний синтезатор, зводячи зовнішні виклики з внутрішнім потенціалом для *формування реалістичних та досяжних цілей*;

– *підвищення адаптивності*: регулярне проведення цих аналізів дозволяє підприємству *оперативно адаптуватися* до змін ринку, мінімізуючи ризики від непередбачених політичних чи технологічних чинників;

– *обґрунтованість рішень*: ці методи гарантують, що всі подальші рішення щодо асортименту, ціноутворення та розвитку мережі ґрунтуються на *об'єктивних фактах та прогнозах*, а не на суб'єктивних припущеннях.

Таким чином, у сучасному торговельному підприємстві аналітичні методи є необхідною умовою для *виваженого стратегічного планування* та забезпечення *довгострокової конкурентної переваги*.

#### **11.4 Практичне завдання: формування системи показників ефективності**

**Завдання:** розробити систему ключових показників ефективності (KPI) для невеликого онлайн-магазину одягу.

**Обґрунтування.** Формування системи KPI дозволяє бізнесу контролювати досягнення цілей, виявляти слабкі ланки та ухвалювати рішення, ґрунтуючись на даних, а не на інтуїції. Для онлайн-магазину ці показники мають охоплювати фінансові, маркетингові та операційні аспекти.

Покрокове формування системи KPI:

*Крок 1: Визначення цілей.*

Спочатку потрібно визначити, які бізнес-цілі є пріоритетними. Для онлайн-магазину це може бути:

1. Збільшення доходу на 20% протягом пів року.
2. Підвищення лояльності клієнтів.
3. Оптимізація витрат на рекламу.

*Крок 2: Вибір ключових показників (KPI).*

На основі визначених цілей обираємо конкретні KPI.

- *Для цілі 1 (Збільшення доходу):*
  - дохід: щомісячний дохід від продажу;
  - середній чек: середня сума, яку клієнт витрачає за одне замовлення. це допомагає зрозуміти, наскільки ефективні рекомендації товарів;
  - кількість замовлень: загальна кількість здійснених покупок.

- Для цілі 2 (Підвищення лояльності):
  - кількість повторних покупок: відсоток клієнтів, які повернулися і здійснили більше одного замовлення.
  - Індекс задоволеності клієнтів (CSAT): оцінка, яку клієнти ставлять після покупки (наприклад, за 5-бальною шкалою).
  - LTV (Lifetime Value): загальний прибуток, який компанія отримує від одного клієнта за весь час співпраці.
- Для цілі 3 (Оптимізація витрат):
  - САС (Customer Acquisition Cost): вартість залучення одного нового клієнта. Показує, наскільки ефективна реклама.
  - ROI (Return on Investment): окупність інвестицій у маркетинг.

*Крок 3: Встановлення цільових значень.*

Після вибору КРІ потрібно встановити конкретні цифри, до яких прагне бізнес.

- Збільшити середній чек на 10%.
- Довести кількість повторних покупок до 30%.
- Знизити САС на 5% за рахунок оптимізації рекламних кампаній.

*Висновок.* Система КРІ дозволяє перетворити абстрактні цілі на конкретні, вимірювані показники. Це допомагає не лише відстежувати прогрес, а й швидко реагувати на зміни.

## 11.5 Кейс: порівняння ефективності торговельних мереж

*Завдання:* проаналізувати фінансові показники двох умовних торговельних мереж та визначити, яка з них працює ефективніше.

*Умова задачі:*

Компанія "А" та компанія "Б" – це дві торговельні мережі з продажу продуктів харчування. Вони надають наступні дані за звітний період:

Показник	Компанія "А"	Компанія "Б"
Дохід	100 млн грн	150 млн грн
Чистий прибуток	10 млн грн	12 млн грн
Загальна вартість активів	50 млн грн	80 млн грн
Поточні активи	30 млн грн	40 млн грн
Поточні зобов'язання	20 млн грн	35 млн грн

*Аналіз та порівняння.*

Для об'єктивного порівняння потрібно розрахувати ключові показники ефективності, а не просто порівнювати дохід чи прибуток.

*1. Рентабельність продажів (ROS)*

- Компанія "А":  $10 \div 100 = 0,1$ , або 10%
- Компанія "Б":  $12 \div 150 = 0,08$ , або 8%

*Висновок.* Компанія "А" ефективніше перетворює дохід у прибуток. Кожна гривня доходу приносить їй 10 копійок чистого прибутку, тоді як "Б" – лише 8.

### *2. Рентабельність активів (ROA)*

- Компанія "А":  $10 \div 50 = 0,2$ , або 20%
- Компанія "Б":  $12 \div 80 = 0,15$ , або 15%

*Висновок.* Компанія "А" ефективніше використовує свої активи для отримання прибутку.

### *3. Коефіцієнт поточної ліквідності*

- Компанія "А":  $30 \div 20 = 1,5$
- Компанія "Б":  $40 \div 35 \approx 1,14$

*Висновок.* Обидві компанії є ліквідними, але компанія "А" має вищий запас фінансової міцності, що дозволяє їй легше покривати поточні зобов'язання.

Незважаючи на те, що компанія "Б" має більший дохід і прибуток у абсолютному вираженні, проведений аналіз показує, що компанія "А" є ефективнішою та фінансово стійкішою. Вона краще управляє своїми ресурсами та генерує вищу рентабельність.

Цей кейс наочно демонструє, що абсолютні показники не завжди відображають реальний стан справ. Лише комплексний аналіз коефіцієнтів дозволяє побачити приховані переваги. Таким чином, компанія "А" має більший потенціал для сталого розвитку та є більш привабливою для інвесторів, ніж її конкурент. Вона демонструє високу ефективність капіталу, що дозволяє їй швидше масштабуватися. Ці висновки служать основою для розробки стратегічних рішень, спрямованих на подальше зміцнення позицій на ринку.

### **Питання для самоконтролю:**

- 1. Які основні види ризиків характерні для торговельного бізнесу?*
- 2. Як валютні коливання впливають на прибутковість підприємства?*
- 3. Для чого застосовують SWOT та PEST-аналізи у торговельному бізнесі?*
- 4. Які KPI є ключовими для оцінки ефективності торговельного підприємства?*
- 5. Як можна порівняти ефективність різних торговельних мереж?*

### **Завдання для самостійного опрацювання:**

- 1. Складіть таблицю ключових ризиків для конкретного торговельного підприємства та запропонуйте шляхи їх мінімізації.*
- 2. Сформууйте систему KPI для оцінки ефективності обраної торговельної мережі.*
- 3. Підготуйте порівняльний аналіз ефективності двох українських торговельних мереж за обраними показниками.*

## Тема 12 АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ТА СТІЙКІСТЬ

12.1 Адаптація бізнес-моделей до кризових викликів (пандемія, війна, санкції)

12.2 Стратегії виживання: оптимізація витрат і диверсифікація

12.3 Кейс-дослідження: досвід українських компаній у кризових умовах

12.4 Практичне завдання: створення антикризового плану для торговельної мережі

*Мета:* сформувані у студентів навички адаптації торговельного підприємства до кризових ситуацій, розробки стратегій виживання та планів антикризового управління для забезпечення стійкості бізнесу.

*Терміни та поняття для засвоєння:* антикризове управління, стійкість бізнесу, кризові виклики (пандемія, війна, санкції), оптимізація витрат, диверсифікація асортименту, стратегія виживання, антикризовий план, кейс-дослідження.

### 12.1 Адаптація бізнес-моделей до кризових викликів (пандемія, війна, санкції)

Кризові виклики чи то глобальні пандемії, масштабні збройні конфлікти, чи економічні санкції – вимагають від торговельного підприємництва не просто оперативного реагування, а *кардинальної трансформації* основоположних бізнес-моделей. Здатність до *системної адаптації та стратегічної гнучкості* стає домінуючим фактором виживання, збереження капіталу та подальшого розвитку суб'єкта господарювання.

Успішна адаптація передбачає перегляд трьох ключових елементів моделі: *канали збуту, ланцюги поставок та внутрішні операції*.

Таблиця 12.1.1 Трансформація бізнес-моделей торговельних підприємств: стратегічне реагування на кризові виклики

Тип кризового виклику	Ключова стратегічна реакція	Напрямок адаптації бізнес-моделі	Приклади адаптації у торговельному підприємстві
I. Глобальні шок-ситуації (пандемія COVID-19)	Цифрова Трансформація та Безконтактність. Зменшення залежності від фізичного трафіку.	Канали збуту ( <i>Digital Shift</i> ): створення e-commerce платформ, впровадження мобільних додатків та чат-ботів.	Офлайн-супермаркети інвестують у <i>pick-up points</i> та власні служби кур'єрської доставки. Ресторани переходять на моделі " <i>ghost kitchen</i> " (кухні без зали для відвідувачів).
	Диверсифікація продукту та ризиків. Переорієнтація виробничих	Асортимент та виробництво: швидка зміна номенклатури	Виробники косметики розпочинають випуск антисептиків. Постачальники

	потужностей та пошук нових ринкових ніш.	товарів відповідно до потреб кризи.	туристичних послуг створюють <i>онлайн-тури</i> або освітні продукти.
	<i>Операційна гнучкість.</i> Забезпечення безперервності процесів за умов обмежень.	<i>Внутрішні операції та робоча сила:</i> масштабний перехід на віддалену роботу (remote), цифровізація документообігу.	Менеджмент закупівель і фінансів переходить на хмарні CRM- та ERP-системи, зменшуючи потребу у фізичному офісі та витрати.
II. Військовий конфлікт та санкції	<i>Резилієнтність логістики та географічна реорієнтація.</i> Здатність протистояти руйнуванням та обривам ланцюгів.	<i>Ланцюги поставок (Supply Chain Redesign):</i> зміна маршрутів (зміна морських портів на наземні), пошук альтернативних постачальників (зокрема, з дружніх країн).	Перехід від <i>JIT (Just-in-Time)</i> логістики до <i>JIC (Just-in-Case)</i> – збільшення обсягів запасів на безпечних складах (буферизація).
	<i>Міжнародна експансія та експорт.</i> Переорієнтація з внутрішнього ринку, що постраждав, на зовнішні ринки.	<i>Канали збуту (Market Entry):</i> вихід на платформи Amazon, eBay, або спеціалізовані B2B-хаби ЄС. Адаптація упаковки та сертифікації під міжнародні стандарти.	Українські виробники меблів чи харчової продукції <i>створюють експортні департаменти</i> , що займаються вивченням митного та податкового права ЄС.
	<i>Соціальний капітал та стійкість.</i> Формування довіри через активну соціальну позицію.	<i>Бренд та комунікація:</i> Переорієнтація частини ресурсів на підтримку національної безпеки та гуманітарні проекти.	Роздрібні мережі надають пріоритет постачанню товарів першої необхідності у прифронтові регіони, зміцнюючи лояльність бренду через <i>соціальну відповідальність</i> .

Криза – це не лише загроза, що несе ризики втрати активів, дестабілізації фінансових потоків та обриву усталених зв'язків, а й потужний каталізатор глибоких інноваційних та структурних змін. У сучасному динамічному середовищі, як засвідчив досвід пандемії та військових конфліктів, виживання торговельного підприємства залежить від його здатності до стратегічної гнучкості (наприклад, зміна моделі "офлайн-продажі" на "мультиканальність") та операційної резилієнтності (наприклад, швидка зміна логістичних хабів).

Підприємства, які демонструють таку адаптивність, не просто виживають, а набувають нової, стійкої конкурентної переваги завдяки системному посиленню ключових аспектів своєї діяльності:

– *мультиканальність (омніканальність)*: перетворення на здатність обслуговувати клієнта *незалежно від фізичних обмежень*. Це включає інтеграцію офлайн-точок, інтернет-магазину, мобільних додатків та соціальних мереж у єдиний клієнтський досвід. Це максимізує охоплення ринку та мінімізує ризик втрати клієнтів через зовнішні блокування;

– *стійкість ланцюгів постачання (Supply Chain Resiliency)*: перехід від економічно оптимізованої, але крихкої моделі "*Just-in-Time*" до моделі *буферизації та географічної диверсифікації*. Це передбачає наявність запасних логістичних шляхів, альтернативних постачальників з різних регіонів та створення стратегічних запасів на безпечних складах. Така стійкість знижує операційні ризики та гарантує безперервність торгівлі;

– *соціальна довіра та етичний капітал*: активна *соціальна відповідальність (CSR)* у кризові періоди, як-от підтримка гуманітарних ініціатив чи надання пріоритету товарам першої необхідності, *зміцнює бренд* та підвищує *лояльність* споживачів. У довгостроковій перспективі цей етичний капітал перетворюється на нецінову конкурентну перевагу;

– *технологічна акселерація (Digital Leap)*: криза прискорює впровадження інновацій. Це стосується переходу на хмарні ERP-системи, автоматизації складських операцій та використання штучного інтелекту для прогнозування попиту в умовах високої невизначеності.

Додатковим, але вирішальним фактором є *стратегічна інвестиційна політика та збереження людського капіталу*. В умовах кризи фінансова гнучкість вимагає не лише скорочення витрат, а й *цільового реінвестування* в критичні напрямки, такі як ІТ-інфраструктура та кіберзахист. З іншого боку, здатність зберегти *досвідчену команду* через гнучкі умови праці, психологічну підтримку та програми перекваліфікації є запорукою швидкого відновлення після стабілізації ситуації. Таким чином, успішна адаптація – це синергія технологічних інновацій, фінансової обачності та інвестицій у власний персонал.

Кризове управління вимагає переходу до парадигми перманентного моніторингу ризиків та формування багаторівневих планів безперервності діяльності (*Business Continuity Plans*). Лише такий інтегрований підхід дозволяє перетворити екстремальні зовнішні чинники на внутрішній потенціал для інноваційного стрибка.

Адаптація бізнес-моделей до кризових викликів є ключовою управлінською компетенцією будь-якого сучасного менеджера, яка перетворює екстремальні умови на можливості для прискореного структурного зростання та зміцнення ринкових позицій.

## 12.2 Стратегії виживання: оптимізація витрат і диверсифікація

В умовах перманентної турбулентності та екзогенних шоків (кризи, пандемії, війни) здатність підприємства до резильєнтності (стійкості) визначається його стратегічною адаптивністю. Ключовими механізмами, що забезпечують життєздатність та подальший розвиток торговельних підприємств, є оптимізація витрат і диверсифікація. Ці стратегії не є реактивними заходами, а становлять основу проактивного кризового менеджменту.

*Оптимізація витрат як інструмент фінансової стійкості.*

*Оптимізація витрат* – це системний процес управління ресурсами, спрямований на скорочення операційних та адміністративних витрат без негативного впливу на якість продукту та конкурентоспроможність. Це вимагає глибокого аудиту всіх статей бюджету.

- *Раціоналізація операційних витрат (оренда та енергоефективність):* аналіз структури витрат дозволяє ідентифікувати неефективні та надлишкові елементи. Це може включати перегляд умов оренди (перехід на плаваючу ставку, прив'язану до товарообігу), оптимізацію споживання комунальних послуг, а також впровадження енергоефективних технологій (LED-освітлення, системи управління кліматом).

- *Перерозподіл інвестицій у маркетинг (цільовий ROI):* замість повного скорочення рекламного бюджету, раціонально перерозподілити його на канали з найвищим ROI (коефіцієнтом окупності інвестицій). Акцент зміщується з масової (ТБ, білборди) на *цифрову рекламу (Performance Marketing)*, що дозволяє точніше націлюватись на цільову аудиторію та вимірювати ефективність кожної рекламної кампанії.

- *Оптимізація ланцюгів постачання (управління капіталом):* це ключовий важіль для вивільнення обігових коштів. Необхідно переглянути умови співпраці з постачальниками, домовитися про *відтермінування платежів* або знижки за обсяг. Крім того, *автоматизація логістичних процесів* та впровадження сучасних ІТ-систем управління запасами значно підвищують ефективність і знижують витрати на *зберігання* та запобігають втратам від *псування товару*.

*Диверсифікація як механізм зниження ризиків.*

*Диверсифікація* – це стратегія розширення діяльності підприємства з метою зменшення залежності від одного ринку, продукту чи постачальника. Це дозволяє розподілити ризики та забезпечити стабільність в умовах коливань. *Основні вектори диверсифікації:*

- *Продуктова диверсифікація (розширення асортименту):* компанія може розширити свій асортимент, пропонуючи супутні товари або продукти в нових цінових сегментах. Наприклад, торговельна мережа, що спеціалізується на продуктах харчування, може запуснути власну лінійку

готових страв або напівфабрикатів (*Private Label*). Це створює синергетичний ефект і підвищує *середній чек* та маржинальність.

- *Географічна та сегментна диверсифікація (експорт та нових клієнтів)*: вихід на нові географічні ринки (наприклад, експорт до країн ЄС) дозволяє уникнути залежності від ситуації на внутрішньому ринку. Також важливо залучати *нові сегменти споживачів* (наприклад, перехід з B2C на B2B-сегмент або розвиток франчайзингу).

- *Диверсифікація джерел постачання (JIS-стратегія)*: залежність від єдиного постачальника створює високі ризики логістичного шоку. Налагодження партнерських відносин з *кількома постачальниками* з різних країн або континентів забезпечує стабільність постачання (впровадження політики *Just-in-Case*).

Таблиця 12.2.1 – Пріоритетні стратегії резильєнтності торговельного підприємства в кризових умовах

Стратегічний вектор	Ключовий механізм	Заходи та інструменти реалізації	Очікуваний фінансовий та ризиковий ефект
I. Оптимізація витрат (фінансова дисципліна)	Фінансова дисципліна та аудит	<i>Перегляд оренди</i> : перехід на змінну орендну плату. <i>Логістика</i> : консолідація поставок, переговори про зниження тарифів. <i>Персонал</i> : мораторій на нові найми, перекваліфікація.	<i>Збереження ліквідності</i> : зниження фіксованих витрат. <i>Підвищення ROS</i> : зростання прибутковості на одиницю доходу.
	Раціональне управління капіталом	<i>Управління запасами</i> : впровадження WMS-систем для мінімізації надлишків та списань. <i>Маркетинг</i> : реінвестиція лише в канали з підтвердженням високим ROI ( <i>Digital Performance</i> ).	<i>Вивільнення оборотного капіталу</i> : зменшення необхідності в банківських кредитах. <i>Мінімізація втрат</i> від неліквідного товару.
II. Диверсифікація (розподіл ризиків)	Розподіл географічних та продуктових ризиків	<i>Продуктова</i> : запуск високомаржинальних власних торгових марок ВТМ ( <i>Private Label</i> ). <i>Географічна</i> : активна експансія на зовнішні ринки (експорт) для компенсації внутрішнього падіння.	<i>Зниження ризикової залежності</i> : захист від втрати доходу через кризу на одному ринку/сегменті. <i>Посилення маржі</i> : ВТМ забезпечують вищу прибутковість, ніж брендові товари.
	Підвищення надійності ланцюгів постачання	<i>Поліпостачання</i> : налагодження зв'язків з мінімум двома постачальниками з різних країн (ЄС, Азія). <i>Створення буферних запасів</i> : зберігання стратегічного резерву у безпечних регіонах.	<i>Гарантія безперервності бізнесу</i> : мінімізація ризиків простою через логістичні блокади, санкції або руйнування інфраструктури.

Реалізація стратегій оптимізації та диверсифікації вимагає від вищого менеджменту подолання низки *основних управлінських викликів*, які є невід'ємною частиною кризи. Вони стосуються не лише фінансових рішень, але й стійкості організаційної культури:

– *ризик якійсної деградації*: загроза *необґрунтованого скорочення витрат на фундаментальні фактори конкурентоспроможності* (наприклад, якість сировини, інформаційна безпека, розвиток людського капіталу), що може призвести до довгострокової ерозії бренду та втрати ринкової частки.

– *виклик алокації ресурсів*: необхідність *цільового перерозподілу* вивільнених коштів на освоєння нових, диверсифікованих напрямків. Це вимагає залучення *кваліфікованого персоналу* та інвестицій у дослідження для нівелювання ризиків, пов'язаних з інтеграцією нетипових для підприємства бізнес-процесів (наприклад, міжнародна сертифікація експорту);

– *організаційний бар'єр та лідерство*: мінімізація *опору персоналу структурним змінам* (автоматизація, зміна функціоналу). Успіх залежить від *прозорої кризової комунікації*, яка має забезпечити розуміння стратегічної необхідності трансформацій та зберегти високий рівень мотивації та довіри у колективі.

*Висновок.* Оптимізація витрат і диверсифікація є взаємодоповнюючими елементами стратегії виживання. *Оптимізація* генерує внутрішні ресурси, створюючи фінансову "подушку безпеки" та вивільняючи капітал для подальших інвестицій. Це дозволяє підприємству зберегти фінансову стабільність у періоди нестабільності. У свою чергу, *диверсифікація* є логічним продовженням, що дозволяє спрямувати ці вивільнені ресурси на пошук нових можливостей для зростання – розширення асортименту, освоєння нових ринків або створення нових потоків доходу.

Такий комбінований підхід перетворює кризовий період із загрози на стимул для розвитку та трансформації, забезпечуючи резильєнтність і конкурентоспроможність підприємства на довгострокову перспективу. Він вимагає від бізнесу не просто реакції, а проактивного мислення, що дозволяє не лише пережити складні часи, але й вийти з них більш сильним, гнучким і адаптивним. Здатність до швидкої трансформації та розподілу ризиків стає ключовою конкурентною перевагою на сучасному ринку.

### **12.3 Кейс-дослідження: досвід українських компаній у кризових умовах**

*Завдання:* проаналізувати досвід українських компаній під час повномасштабної війни, виявити ключові стратегії адаптації, які можуть бути застосовані в майбутньому.

*Кейс-ситуація:* Мережа супермаркетів "Сільпо".

Мережа "Сільпо" зіткнулася з безпрецедентними викликами: руйнування магазинів, порушення логістичних ланцюгів, евакуація персоналу, а також необхідність забезпечувати базові потреби населення в умовах дефіциту.

*Стратегії адаптації:*

1. *Гнучкість логістики:* замість звичних постачальників, які були в окупації або зруйновані, "Сільпо" почало співпрацювати з локальними фермерами та виробниками, що дозволило зберегти асортимент. Власна логістична мережа була швидко переформатована для доставки товарів у прифронтові зони та регіони, де були перебої з постачанням.

2. *Безперервність роботи:* компанія працювала над відновленням зруйнованих магазинів у максимально стислі терміни. У містах, де були обстріли, працівники, ризикуючи життям, доставляли товари до укриттів. Це забезпечило життєво важливі потреби населення і створило потужний іміджевий ефект.

3. *Соціальна відповідальність:* "Сільпо" активно допомагало армії та переселенцям. Компанія організувала гуманітарні штаби, надавала продукти харчування, що зміцнило довіру суспільства.

*Кейс-ситуація: IT-компанія "SoftServe".*

Компанія "SoftServe", один із найбільших IT-експортерів, мала інший спектр викликів, пов'язаних із безпекою персоналу, але зберегла свою міжнародну діяльність.

*Стратегії адаптації:*

1. *Релокація персоналу:* компанія швидко організувала масштабну релокацію тисяч співробітників та їхніх сімей із небезпечних регіонів на захід України та за кордон. Це дозволило зберегти команду та забезпечити безперервність бізнес-процесів.

2. *Захист даних та IT-інфраструктури:* "SoftServe" перенесла важливі дані та сервери в хмарні сховища за межі України, що гарантувало їхню безпеку.

3. *Збереження комунікації з клієнтами:* компанія підтримувала постійний зв'язок зі своїми міжнародними клієнтами, демонструючи стійкість та здатність виконувати свої зобов'язання навіть у найскладніших умовах.

*Висновок.* Досвід українських компаній демонструє, що в кризових умовах ключовими стратегіями є *гнучкість, швидкість ухвалення рішень та високий рівень соціальної відповідальності*. Ці компанії не просто вижили, а показали, що бізнес може бути не лише економічною, а й соціальною силою, здатною підтримувати суспільство та зміцнювати стійкість країни. Їхній приклад доводить, що проактивна позиція та готовність до швидкої адаптації є запорукою виживання. Окрім того, інвестиції у власних співробітників та підтримка громад є не просто етичним обов'язком, а й

важливим чинником, що підвищує довіру та формує міцну репутацію бренду на роки вперед.

## **12.4 Практичне завдання: створення антикризового плану для торговельної мережі**

**Завдання:** розробити детальний антикризовий план для умовної торговельної мережі в умовах зовнішніх викликів (наприклад, економічна криза чи логістичні проблеми).

**Обґрунтування:** стратегія замість реакції.

*Антикризовий план* – це не просто набір екстрених заходів, а системний інструмент управління ризиками, спрямований на забезпечення безперервності бізнесу. Його головна мета – перетворити потенційні загрози на керовані виклики, мінімізувати втрати та зберегти конкурентоспроможність. Замість панічної реакції на кризу, компанія отримує чітку дорожню карту дій.

*Етап 1: Діагностика, ідентифікація ризиків та моніторинг.*

На цьому етапі необхідно провести глибокий аналіз потенційних загроз і створити механізм для їх постійного відстеження.

1. *Ідентифікація та аналіз ризиків:* Необхідно скласти матрицю ризиків, що охоплює всі сфери діяльності. Це можуть бути:

– *економічні ризики:* різке зниження купівельної спроможності, інфляція, коливання валютного курсу;

– *операційні ризики:* порушення логістичних ланцюгів через перекриття доріг, проблеми з постачальниками;

– *репутаційні ризики:* негативна реакція клієнтів на зміни в ціновій політиці або асортименті;

– *фінансові ризики:* зниження прибутку, проблеми з ліквідністю.

2. *Створення "антикризового штабу":* сформувати спеціальну команду, що складається з керівників ключових відділів (фінанси, логістика, маркетинг). Їх завдання – щоденний моніторинг ситуації, розробка сценаріїв та швидке ухвалення рішень, що ґрунтуються на даних, а не на інтуїції.

*Етап 2: Гнучкість, оптимізація та диверсифікація.*

Цей етап передбачає впровадження конкретних заходів, що підвищують стійкість бізнесу.

1. *Оптимізація витрат:* провести аудит усіх витрат, використовуючи, наприклад, метод "нульового бюджетного аналізу", коли кожна стаття витрат обґрунтовується з нуля. Скоротити необов'язкові витрати, такі як корпоративні заходи чи надмірні адміністративні витрати. Переглянути маркетинговий бюджет, переорієнтувавши його на канали з найвищим ROI.

2. *Управління запасами:* відмовитися від надмірних запасів, які вимагають значних витрат на зберігання. Проте, для критично важливих товарів, які можуть постраждати від збоїв у логістиці, варто створити буферний запас на 1-2 місяці.

3. *Диверсифікація постачальників*: зменшити залежність від одного постачальника. Налагодити співпрацю з кількома партнерами з різних географічних регіонів. Це мінімізує ризик перебоїв у поставках, оскільки якщо один канал буде заблоковано, завжди буде резервний.

*Етап 3: Комунікація та збереження довіри.*

У кризових умовах комунікація стає найважливішим інструментом управління репутацією та підтримки команди.

1. *Внутрішня комунікація*: забезпечити абсолютну прозорість для персоналу. Регулярно інформувати про стан справ, залучати співробітників до обговорення проблем. Це зміцнює командний дух, зменшує плинність кадрів і дозволяє виявити нові ідеї.

2. *Зовнішня комунікація*: відкрито та чесно спілкуватися з клієнтами. Завчасно повідомляти про можливі затримки, зміни в асортименті або цінній політиці. Запустити програми лояльності, що підкреслять цінність кожного клієнта, щоб зберегти довіру та емоційний зв'язок з брендом.

*Висновок.* Комплексний антикризовий план перетворює торговельну мережу з пасивного спостерігача на активного та свідомого гравця ринку. Впровадження цих етапів дозволяє не лише пережити складні часи, а й зміцнити свої позиції, отримавши вагому конкурентну перевагу. Це не просто тактичний інструмент виживання, а стратегічна інвестиція у *корпоративну резильєнтність* та довгострокову життєздатність бізнесу. Компанії, які завчасно розробляють такі плани, демонструють *проактивний підхід*, здатність до швидкої адаптації та гнучкість, що є критично важливим в умовах сучасної глобальної нестабільності. Такий підхід не лише мінімізує збитки, а й дозволяє зберегти довіру клієнтів, забезпечити стабільність для партнерів і мотивувати команду, перетворюючи кризу на можливість для розвитку та лідерства на ринку.

#### **Питання для самоконтролю:**

1. *Які основні кризові виклики можуть впливати на торговельний бізнес?*

2. *Які інструменти антикризового управління застосовують торговельні підприємства?*

3. *Як оптимізація витрат допомагає підвищити стійкість бізнесу?*

4. *У чому полягає роль диверсифікації асортименту під час кризи?*

5. *Які висновки можна зробити з кейсів українських компаній щодо антикризового управління?*

#### **Завдання для самостійного опрацювання:**

1. *Розробіть антикризовий план для конкретної торговельної мережі з урахуванням можливих ризиків.*

2. *Складіть порівняльну таблицю стратегій виживання різних компаній під час економічних та соціальних криз.*

3. *Підготуйте міні-есе на тему: «Як українські торговельні підприємства адаптувалися до умов війни та пандемії».*

## ГЛОСАРІЙ

1. **Адаптивність (бізнес-моделі)** – здатність торговельного підприємства швидко та ефективно змінювати свої внутрішні процеси, стратегії та канали збуту у відповідь на значні зовнішні шоки (кризи, пандемії, технологічні зрушення) з метою збереження конкурентоспроможності та фінансової стійкості.
2. **Агентування** – вид торговельного посередництва, за якого одна сторона (агент) зобов'язується за винагороду вчинити певні юридичні дії від імені та за рахунок іншої сторони (принципала).
3. **Акселератор** – організаційна програма інтенсивного розвитку для стартапів або малих підприємств, що передбачає надання фінансування, менторської підтримки та доступу до ресурсів торговельної мережі чи іншої великої компанії для швидкого виходу на ринок.
4. **Аквізиція (Acquisition)** – процес поглинання одного торговельного підприємства іншим, яке купує контрольний пакет акцій або всі активи компанії з метою розширення ринкової частки, збільшення капіталу чи отримання нових технологій.
5. **Алокація ресурсів** – процес розподілу обмежених фінансових, матеріальних та людських ресурсів підприємства між конкуруючими проектами, департаментами чи стратегічними напрямками з метою досягнення максимальної ефективності та виконання пріоритетних бізнес-цілей.
6. **Аналіз PESTEL** – інструмент стратегічного менеджменту, що використовується для оцінки макроекономічного зовнішнього середовища, в якому функціонує торговельне підприємство, шляхом систематизації політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів.
7. **Апсейл (Upsell)** – маркетинговий прийом, спрямований на стимулювання клієнта до придбання більш дорогого, преміального товару або послуги, ніж той, який він спочатку планував придбати, з метою збільшення середнього чека та загального доходу.
8. **Асортимент** – перелік товарів або послуг, що пропонуються підприємством для продажу.
9. **Аутсорсинг** – передача виконання певних бізнес-функцій або процесів (наприклад, логістики, ІТ-підтримки, бухгалтерії) сторонній компанії, що спеціалізується на цьому, з метою оптимізації витрат та підвищення операційної ефективності.
10. **Баланс (бухгалтерський)** – основний фінансовий звіт, що відображає активи, зобов'язання та власний капітал підприємства на певну дату.

11. **Балансувальний запас (Buffer Stock)** – запас товару, який підтримується на складі для згладжування непередбачених коливань між попитом та пропозицією, запобігаючи як дефіциту, так і значним надлишкам.
12. **База даних клієнтів (Customer Database)** – систематизована сукупність інформації про поточних і потенційних покупців, включаючи їхні транзакції, демографічні дані та історію взаємодії, що є основою CRM-системи для персоналізованого маркетингу та підвищення лояльності.
13. **Бенчмаркінг (Benchmarking)** – процес порівняльного аналізу показників, бізнес-процесів, стратегій чи продуктів свого торговельного підприємства з найкращими світовими або галузевими практиками (лідерами ринку) з метою виявлення розривів у ефективності та визначення пріоритетів для вдосконалення.
14. **Бізнес-план** – документ, що містить детальний опис цілей підприємства, стратегій їх досягнення та фінансових прогнозів.
15. **Бізнес-процес** – сукупність взаємопов'язаних завдань, що виконуються для досягнення конкретної бізнес-мети.
16. **Бартер** – прямий обмін товарами або послугами без використання грошового еквівалента.
17. **Бренд-бук (Brand Book)** – офіційний корпоративний документ, що містить детальні стандарти використання візуальних (логотип, кольори, шрифти) та вербальних (тон комунікації, місія, цінності) елементів бренду, забезпечуючи єдиний стиль комунікації торговельного підприємства.
18. **Валідація (ринкова)** – процес підтвердження потенційної життєздатності нового товару, послуги чи бізнес-моделі шляхом збору об'єктивних даних від цільової аудиторії (через пілотні продажі, тестування чи опитування), що мінімізує ризики при запуску.
19. **Вартість** – грошове вираження економічної цінності товару, послуги чи активу.
20. **Варіативність асортименту** – ступінь розмаїття пропозицій товарів або послуг у межах однієї групи чи категорії (наприклад, кількість моделей, розмірів, кольорів), що є ключовим фактором привабливості для різних сегментів цільової аудиторії.
21. **Валовий прибуток** – різниця між доходом від продажу товару і його собівартістю.
22. **Вендор** – компанія або постачальник, що продає товари або послуги іншій компанії (зазвичай, у B2B-сегменті).
23. **Вертикальна інтеграція** – стратегічний процес, за якого торговельне підприємство розширює свою діяльність на попередні (закупівля/виробництво) або наступні (збут/дистрибуція) ланки ланцюга

створення вартості, з метою посилення контролю над якістю та зниження операційних витрат.

24. **Вивільнення оборотного капіталу** – управлінська дія, спрямована на зменшення обсягу коштів, які задіяні у поточних операціях (наприклад, через оптимізацію запасів, прискорення дебіторської заборгованості), з метою підвищення ліквідності та фінансової гнучкості.
25. **Відвантаження** – процес передачі товару від продавця до перевізника для подальшої доставки покупцеві.
26. **Вітрифікація (Mercantising)** – комплекс заходів, спрямованих на ефективне представлення товару у торговельному залі (розкладка, освітлення, розміщення цінників) з метою стимулювання імпульсивних покупок та оптимізації клієнтського трафіку.
27. **Гарантія** – зобов'язання продавця або виробника усунути недоліки товару, які виникли протягом певного терміну, безкоштовно для покупця.
28. **Географічна диверсифікація** – стратегія розширення діяльності торговельного підприємства на нові регіональні або міжнародні ринки збуту з метою розподілу ризиків та зменшення залежності від економічної чи політичної ситуації на основному ринку.
29. **Гіпермаркет** – торговельний об'єкт великої площі, що пропонує широкий асортимент продовольчих та непродовольчих товарів.
30. **Гнучке ціноутворення (Dynamic Pricing)** – стратегія, за якої ціна на товар або послугу автоматично коригується в реальному часі на основі поточного попиту, рівня запасів, цін конкурентів та інших ринкових факторів (часто використовується в e-commerce).
31. **Гонорар** – винагорода, що виплачується за надані професійні послуги (наприклад, консалтингові, юридичні чи маркетингові).
32. **Горизонтальна інтеграція** – процес об'єднання торговельного підприємства з іншими компаніями, що працюють на тому ж рівні ланцюга постачання (наприклад, злиття двох роздрібних мереж) з метою збільшення ринкової частки та отримання ефекту масштабу.
33. **Грант** – безповоротна фінансова допомога від фондів, урядів чи інших організацій для реалізації певного соціально значущого або інноваційного проєкту.
34. **Грошовий потік (Cash Flow)** – рух грошових коштів підприємства, що включає їх надходження та виплати за певний період, і є ключовим індикатором ліквідності та фінансової стабільності.
35. **Група товарів** – сукупність товарів, об'єднаних за схожістю призначення, споживчими властивостями або способом використання, що є основою для формування асортиментної політики та мерчандайзингу.

36. **Дебіторська заборгованість** – суми, які інші фізичні чи юридичні особи заборгували підприємству за продані товари, послуги або видані аванси; є частиною оборотних активів.
37. **Дедлайн** – кінцевий термін, до якого має бути виконане завдання або проєкт; є ключовим елементом управління проєктами.
38. **Демпінг** – продаж товарів або послуг за цінами, штучно заниженими порівняно з ринковими, з метою витіснення конкурентів або швидкого захоплення ринку; часто є предметом антимонопольного регулювання.
39. **Дефіцит (товарний)** – ситуація на ринку, коли попит на товар перевищує його пропозицію за існуючою ціною, що може бути спричинено порушеннями в ланцюгах постачання або невірним прогнозуванням попиту.
40. **Диверсифікація** – стратегія розширення діяльності підприємства на нові ринки, товари або послуги для розподілу та зниження ризиків і забезпечення стійкого зростання.
41. **Дистриб'ютор (Дистрибутор)** – незалежний торговельний посередник, який купує товари у виробника або постачальника на свій власний рахунок і реалізує їх далі через мережу збуту (роздрібні магазини, гуртові покупці).
42. **Договір** – письмова або усна угода між двома або більше сторонами, що встановлює їхні права та обов'язки і має юридичну силу.
43. **Додаткова вартість (Value Added)** – різниця між ціною продажу товару (або послуги) та собівартістю сировини та компонентів, що була додана підприємством через його виробничі чи торговельні процеси.
44. **Дропшипінг** – вид торговельного посередництва, за якого посередник не зберігає товари на складі, а відправляє їх безпосередньо від постачальника до клієнта; посередник виступає лише як організатор продажу.
45. **Дью-ділідженс (Due Diligence)** – комплексна перевірка фінансового стану, правових аспектів, операційної діяльності та ризиків торговельного підприємства перед здійсненням великої угоди (наприклад, злиття, поглинання або значної інвестиції).
46. **Економічна стійкість** – здатність підприємства витримувати вплив зовнішніх і внутрішніх факторів, зберігаючи свою ефективність і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі; часто синонім резильєнтності.
47. **Ексклюзивний договір** – угода, за якою посередник отримує виняткове право на продаж товарів на певній території або для певного сегменту клієнтів, що унеможливорює конкуренцію з боку інших дистриб'юторів.
48. **Експорт** – вивезення товарів або послуг за межі країни з метою продажу.

49. **Емітент** – організація, яка випускає в обіг цінні папери (акції, облигації), гроші або платіжні картки.
50. **Електронна комерція (e-commerce)** – здійснення комерційних операцій (купівля-продаж) за допомогою мережі Інтернет, включаючи всі етапи від замовлення до платежу та доставки.
51. **Ефект масштабу (Economies of Scale)** – зменшення собівартості одиниці товару при збільшенні загального обсягу виробництва або закупівель, що є ключовою перевагою для великих торговельних мереж.
52. **Ефективність** – співвідношення між досягнутим результатом (наприклад, обсягом продажу чи прибутком) і використаними ресурсами (наприклад, витратами чи часом); показник продуктивності.
53. **Е-комерс логістика** – комплекс логістичних операцій, спеціально адаптованих для електронної торгівлі, що включає фулфілмент (зберігання, комплектація, пакування), доставку "останньої милі" та управління поверненнями.
54. **Єдиний податок** – спрощена система оподаткування, що замінює кілька податків одним фіксованим або відсотковим платежем, спрощуючи ведення обліку для малого та середнього бізнесу.
55. **Ємність ринку** – максимально можливий річний обсяг продажу певного товару або послуги на даному ринку за існуючих економічних умов; ключовий показник для оцінки потенціалу зростання.
56. **Жорсткий дискаунтер (Hard Discounter)** – спеціалізований формат роздрібної торгівлі, що функціонує за принципом мінімальних операційних витрат і пропонує вузький, але глибокий асортимент товарів, переважно власних торгових марок, за цінами, значно нижчими за середньоринкові.
57. **Життєвий цикл попиту (Demand Life Cycle)** – динамічна модель зміни обсягу та структури споживчого попиту на певний товар або категорію, яка проходить послідовні фази (виникнення, зростання, насичення та спад), що є ключовим чинником для планування закупівель.
58. **Журнал реєстрації (Log Book)** – первинний документ або електронний реєстр, що використовується для хронологічної фіксації операцій, подій або інцидентів (наприклад, надходження товару, скарг клієнтів, технічних збоїв) з метою забезпечення прозорості обліку та подальшого аудиту.
59. **Жорстка конкуренція** – стан ринку, що характеризується високою інтенсивністю боротьби між торговельними підприємствами за обмежені ресурси чи споживачів, що вимагає постійної оптимізації ціноутворення та впровадження інноваційних стратегій лояльності.
60. **Збиток** – перевищення витрат підприємства над його доходами; негативний фінансовий результат.

61. **Збут** – сукупність заходів, спрямованих на продаж товарів чи послуг кінцевим споживачам.
62. **Зона вільної торгівлі** – регіон, де між країнами-учасниками скасовані митні тарифи та інші торговельні бар'єри.
63. **Закупівельна ціна** – ціна, за якою торговельне підприємство купує товари у виробників або постачальників.
64. **Замовлення** – офіційне прохання покупця на придбання певної кількості товару або послуги.
65. **Запаси** – сукупність товарно-матеріальних цінностей, які призначені для подальшого продажу або виробництва.
66. **Збиток** – перевищення витрат підприємства над його доходами, що призводить до негативного фінансового результату.
67. **Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД)** – господарська діяльність, що передбачає експортно-імпорتنі операції та інші форми співпраці з іноземними партнерами.
68. **Імідж** – сформований образ підприємства в свідомості громадськості, клієнтів і партнерів.
69. **Імпорт** – ввезення товарів або послуг з-за кордону для їх подальшого продажу на внутрішньому ринку.
70. **Інкасо** – банківська операція, за якої банк виконує доручення клієнта щодо отримання платежу від боржника.
71. **Інвестиції** – вкладення капіталу з метою отримання прибутку в майбутньому.
72. **Індивідуальний підхід (Personalization)** – маркетингова стратегія, спрямована на адаптацію товарної пропозиції, ціноутворення та комунікації під потреби, історію покупок і поведінку конкретного клієнта, з метою підвищення лояльності та конверсії.
73. **Інвентаризація** – обов'язковий процес перерахунку та звірки фактичної наявності товарно-матеріальних цінностей (запасів, основних засобів) з даними бухгалтерського обліку; використовується для виявлення надлишків, нестач та забезпечення достовірності фінансової звітності.
74. **Індекс лояльності клієнтів (NPS – Net Promoter Score)** – метрика, що використовується для вимірювання готовності клієнтів рекомендувати торговельне підприємство своїм знайомим; є ключовим індикатором якості обслуговування та задоволеності споживачів.
75. **Інновація** – впровадження нових ідей, технологій, продуктів або методів роботи (наприклад, новий формат магазину, автоматизований склад); є ключовим фактором конкурентоспроможності.

76. **Інсайдерська інформація** – неpubлічна, конфіденційна інформація про діяльність торговельного підприємства (наприклад, плани злиття, фінансові результати до публікації), використання якої може призвести до незаконного отримання прибутку на ринку цінних паперів.
77. **Інфраструктура** – сукупність об'єктів та систем, необхідних для нормального функціонування економіки та підприємства (наприклад, дороги, склади, засоби зв'язку, ІТ-мережі).
78. **Інтеграція (бізнес-процесів)** – об'єднання та синхронізація різних функціональних підрозділів, систем або процесів (наприклад, облік запасів та онлайн-замовлення) в єдину операційну систему з метою підвищення швидкості та ефективності.
79. **Ймовірність** – ступінь можливості настання певної події; використовується для оцінки ризиків.
80. **Ймовірність банкрутства** – розрахунковий показник, який на основі аналізу фінансових коефіцієнтів (наприклад, моделі Альтамана) визначає ступінь ризику неплатоспроможності торговельного підприємства у найближчій перспективі.
81. **Ймовірність споживання (Propensity to Consume)** – економічний показник, що відображає частку додаткового доходу споживача, яка буде витрачена на товари та послуги (тобто на купівлю, а не на заощадження), що є важливим для прогнозування обсягів збуту.
82. **Ймовірнісні моделі (Probabilistic Models)** – математичні або статистичні моделі, які використовують теорію ймовірностей для прогнозування майбутніх подій (наприклад, попиту, коливання цін, часу доставки) в умовах високої невизначеності для оптимізації управління запасами.
83. **Капітал** – фінансові та матеріальні ресурси, що використовуються для ведення бізнесу та отримання прибутку.
84. **Категорійний менеджмент (Category Management)** – стратегічний підхід до управління асортиментом роздрібної торгівлі, за якого товари, що мають спільні споживчі властивості (категорії), розглядаються як самостійні бізнес-одиниці зі своїми цілями, стратегіями та показниками прибутковості.
85. **Кваліфікація** – рівень знань, навичок і досвіду, необхідний для виконання професійних завдань.
86. **Клієнтська база** – сукупність існуючих та потенційних клієнтів підприємства, є ключовим нематеріальним активом та основою для формування програм лояльності.
87. **Комісія** – винагорода, яку посередник отримує за здійснення комерційної операції, зазвичай виражається у відсотках від суми угоди.

88. **Комерційний агент** – посередник, який від імені іншої сторони (принципала) укладає угоди, що приносять прибуток, його діяльність регулюється договором агентування.
89. **Комерційний агент** – посередник, який від імені іншої сторони (принципала) укладає угоди, що приносять прибуток; його діяльність регулюється договором агентування.
90. **Конкурентна перевага** – унікальна властивість товару, послуги чи бізнес-процесу підприємства, яка дозволяє йому успішно конкурувати та отримувати вищий прибуток порівняно з конкурентами (наприклад, нижча собівартість, сильний бренд, кращий сервіс).
91. **Конкуренція** – економічне суперництво між суб'єктами ринку за право продавати свої товари та залучати клієнтів.
92. **Консигнація** – вид посередницького договору, за яким власник товару передає його посереднику для продажу зі свого складу, а оплату отримує лише після реалізації товару.
93. **Контракт** – юридичний документ, що підтверджує взаємні зобов'язання сторін комерційної угоди та регулює їхні права й відповідальність.
94. **Крос-продажі (Cross-selling)** – маркетинговий прийом, що полягає у пропозиції клієнту супутніх, додаткових або комплементарних товарів до основного товару, який він уже купує (наприклад, чохол до телефону), з метою збільшення середнього чека.
95. **Ланцюг постачання (Supply Chain)** – повна система руху товару від етапу сировини до кінцевого споживача, включаючи виробництво, транспортування, зберігання та збут; охоплює всі організації та процеси, задіяні у створенні кінцевої вартості.
96. **Лідерство у витратах (Cost Leadership)** – стратегія конкуренції, за якої торговельне підприємство прагне досягти найнижчих операційних витрат у галузі, що дозволяє йому пропонувати товари за цінами, нижчими за ціни конкурентів, зберігаючи при цьому прибутковість.
97. **Лізинг** – форма довгострокової оренди майна (обладнання, транспорт, нерухомість) з правом або без права подальшого викупу; дозволяє торговельним підприємствам оновлювати основні засоби без значних одноразових капітальних витрат.
98. **Ліквідність** – здатність активів підприємства бути швидко конвертованими у грошові кошти без значних втрат у вартості; ключовий показник фінансової стійкості у короткостроковій перспективі.
99. **Ліквідація (Liquidation)** – процес припинення діяльності торговельного підприємства, що включає розпродаж активів, погашення всіх зобов'язань та виключення з державного реєстру.

100. **Ліцензія** – офіційний документ, що підтверджує право підприємства здійснювати певний вид діяльності, який підлягає державному регулюванню (наприклад, торгівля алкоголем чи тютюном).
101. **Логістика** – управління потоком товарів, інформації та інших ресурсів від точки походження до точки споживання; включає транспортування, складування, управління запасами та обробку замовлень.
102. **Лояльність клієнтів** – стійка прихильність споживача до певного бренду, товару чи торговельного підприємства, що виражається у повторних покупках та небажанні переходити до конкурентів, незважаючи на зміну ціни чи умов.
103. **Ланцюг створення вартості (Value Chain)** – аналітична модель, яка описує послідовність основних та допоміжних видів діяльності, що додають цінність кінцевому продукту чи послугі, від етапу закупівлі до післяпродажного обслуговування.
104. **Лінійний формат магазину** – традиційний формат торговельного залу, де товари розміщуються уздовж довгих, паралельних стелажів (гондóл), що спрямовує потік покупців певним маршрутом.
105. **Макроекономіка** – галузь економічної науки, що вивчає економіку як ціле, включаючи такі показники, як ВВП, інфляція та безробіття, які формують зовнішнє середовище для торговельного підприємництва.
106. **Маржа (Margin)** – різниця між ціною продажу товару та його собівартістю (або закупівельною ціною), виражена в абсолютних одиницях або як відсоток від ціни; ключовий показник прибутковості.
107. **Маркетингова стратегія** – довгостроковий план дій підприємства, спрямований на досягнення маркетингових цілей (наприклад, збільшення ринкової частки, підвищення лояльності) через цільове позиціонування та використання маркетингового комплексу (4P/7P).
108. **Мерчандайзинг** – комплекс заходів у торговельній залі, спрямованих на стимулювання продажів, наприклад, оформлення вітрин, ефективне розташування товару (золота полиця), використання POS-матеріалів.
109. **Міжнародна торгівля** – обмін товарами та послугами між країнами; включає експорт та імпорт і регулюється міжнародними торговельними угодами.
110. **Мікросегментація** – процес поділу цільового ринку на дуже малі, однорідні групи споживачів (ніші) на основі їхніх деталізованих потреб, поведінки та демографічних характеристик; використовується для персоналізованого маркетингу.
111. **Мінімально допустимий залишок (Safety Stock)** – стратегічний рівень запасів товару на складі, який необхідно мати для запобігання дефіциту та

забезпечення безперервності продажів у разі непередбачених затримок постачання або різкого зростання попиту.

112. **Місія (Mission)** – чітке та стисле формулювання основного призначення торговельного підприємства, його ролі на ринку та ключових цінностей, що слугує орієнтиром для поточної діяльності та прийняття рішень.
113. **Митниця** – державний орган, що контролює переміщення товарів через державний кордон та стягує митні платежі (мита, збори).
114. **Монархія постачання** – ситуація, коли один постачальник повністю домінує на ринку певного товару чи сировини (фактична монополія) і може диктувати умови ціноутворення та термінів постачання.
115. **Мультиканальність (Multichannel)** – використання торговельним підприємством декількох, незалежних каналів (наприклад, фізичний магазин, онлайн-платформа, мобільний додаток) для взаємодії з клієнтами та продажу товарів, що дозволяє максимізувати охоплення ринку.
116. **Надбавка (торговельна)** – сума, що додається до закупівельної ціни товару для покриття операційних витрат підприємства та формування прибутку; може виражатися у фіксованій сумі або відсотку.
117. **Надлишкові запаси (Excess Inventory)** – обсяг товарів на складі, який перевищує обґрунтований попит на найближчий період, що призводить до збільшення витрат на зберігання та підвищує ризик морального старіння або псування товару.
118. **Накладні витрати** – непрямі витрати, які не можна прямо віднести до конкретного продукту чи партії товару (наприклад, оренда, адміністративні витрати, комунальні послуги); розподіляються між одиницями продукції за встановленою методикою.
119. **Нарівні з ринком (At-Market Pricing)** – стратегія ціноутворення, за якої торговельне підприємство встановлює ціну на свій товар на рівні середньої ціни конкурентів; використовується для збереження ринкової частки та уникнення цінової війни.
120. **Недобросовісна конкуренція** – дії суб'єктів господарювання, спрямовані на отримання переваг у торгівлі, що суперечать правилам, торговим звичаям або чинному законодавству (наприклад, неправомірне використання бренду конкурента, демпінг).
121. **Недоотриманий прибуток (Opportunity Cost)** – економічний збиток, який підприємство отримує внаслідок вибору однієї альтернативи на користь іншої; у торгівлі це може бути втрачена вигода через недостатність запасів для задоволення попиту.
122. **Неліквідний товар** – товар, який складно або неможливо швидко продати за ринковою ціною через втрату актуальності, фізичне чи моральне старіння, або через значне падіння попиту.

123. **Нецінова конкуренція** – метод боротьби за споживача, заснований на підвищенні якості товару, поліпшенні сервісу, формуванні сильного бренду або наданні додаткових послуг, а не на прямому зниженні ціни.
124. **Ніша (Niche Market)** – вузькоспеціалізований, обмежений сегмент ринку, для якого характерні унікальні потреби, що недостатньо задовольняються основними конкурентами, і де підприємство може отримати значну конкурентну перевагу.
125. **Норматив (витрати, запаси)** – встановлене значення обсягу ресурсів (фінансових, матеріальних або часових), яке є максимально допустимим або мінімально необхідним для виконання бізнес-процесу (наприклад, норматив запасу, норматив витрат на логістику).
126. **Оборот** – загальна сума доходу, яку підприємство отримує від реалізації товарів або послуг за певний період (зазвичай, без ПДВ); ключовий показник масштабу діяльності.
127. **Оборотність активів** – фінансовий коефіцієнт, що відображає інтенсивність використання активів підприємства (наприклад, оборотність запасів або дебіторської заборгованості); показує, скільки разів активи перетворюються на виручку за період.
128. **Оверсток (Overstock)** – надлишковий запас товару на складі, що перевищує потреби поточного попиту і може призвести до збільшення витрат на зберігання та ризику фізичного чи морального старіння.
129. **Оmnіканальність (Omnichannel)** – інтегрована стратегія продажів, яка забезпечує безшовну та послідовну взаємодію клієнта з брендом незалежно від каналу (фізичний магазин, вебсайт, мобільний додаток, соціальні мережі); на відміну від мультिकанальності, канали синхронізовані.
130. **Операційні витрати** – витрати, пов'язані з основною діяльністю торговельного підприємства (наприклад, собівартість проданих товарів, зарплата персоналу, оренда, комунальні послуги); використовуються для розрахунку операційного прибутку.
131. **Операційна ефективність** – здатність торговельного підприємства виконувати свої бізнес-процеси (закупівля, логістика, продаж) з мінімальними витратами ресурсів (часу, коштів, праці) та максимальною продуктивністю при збереженні якості.
132. **Оптимізація** – процес покращення бізнес-процесів для досягнення максимальної ефективності та мінімізації витрат; у торгівлі часто застосовується до логістики, управління запасами та персоналом.
133. **Оптова торгівля** – продаж товарів великими партіями для подальшої перепродажу (роздрібним торговцям) або комерційного використання, а не кінцевому споживачеві.

134. **Оренда** – тимчасове користування майном (наприклад, торговельною площею, обладнанням) за визначену плату та на умовах, встановлених договором.
135. **Оцінка ризиків** – систематичний процес ідентифікації, аналізу та кількісного вимірювання внутрішніх і зовнішніх загроз (фінансових, операційних, репутаційних) для прийняття рішень щодо їх мінімізації чи уникнення.
136. **Очікувана прибутковість (Expected Profitability)** – прогнозований рівень прибутку від інвестиції або проекту, розрахований на основі аналізу історичних даних, ринкових тенденцій та ймовірності настання різних сценаріїв.
137. **Партнерство** – форма співпраці між двома або більше сторонами для досягнення спільних цілей; у торгівлі часто оформлюється як стратегічний альянс або спільне підприємство.
138. **Персоніфікація (Personalization)** – стратегія маркетингу, що передбачає адаптацію пропозиції, комунікації та обслуговування до індивідуальних потреб, переваг та історії покупок кожного клієнта з метою підвищення їхньої лояльності.
139. **Планування запасів** – процес визначення оптимального обсягу товарів, які необхідно зберігати на складі, щоб мінімізувати витрати на зберігання та водночас запобігти дефіциту (stock-outs) для забезпечення безперервного збуту.
140. **Попит** – готовність і спроможність покупців придбати товар за певною ціною в певний час; є ключовим рушієм торговельної діяльності.
141. **Постачальник** – фізична або юридична особа, яка забезпечує підприємство необхідними товарами або сировиною на основі договірних відносин.
142. **Посередник** – суб'єкт підприємницької діяльності, який допомагає укласти комерційні угоди між продавцем і покупцем (наприклад, дистриб'ютор, агент, брокер).
143. **Постачальницька лояльність (Supplier Loyalty)** – стійка прихильність торговельного підприємства до роботи з певним постачальником, що базується на надійності, якості та вигідних комерційних умовах співпраці.
144. **Потік (Traffic)** – кількість потенційних клієнтів, які фізично відвідали торговельний заклад (магазин) або віртуально відвідали онлайн-платформу за певний період; є первинним показником ефективності розташування чи маркетингу.
145. **Претензія (Claim)** – офіційна вимога клієнта або партнера до торговельного підприємства про відшкодування збитків чи усунення

недоліків, що виникли внаслідок невідповідності товару/послуги умовам договору чи стандартам якості.

146. **Прибуток** – різниця між загальним доходом і всіма витратами підприємства; основна мета комерційної діяльності та показник фінансової успішності.
147. **Прогнозування (Demand Forecasting)** – процес оцінки майбутнього попиту на товари чи послуги на основі аналізу історичних даних, ринкових тенденцій та зовнішніх факторів; фундаментальне завдання для управління закупівлями.
148. **Публічний договір** – договір, за яким суб'єкт підприємницької діяльності зобов'язується продавати товари або надавати послуги будь-якому, хто до нього звернеться, на однакових умовах (наприклад, договір роздрібної купівлі-продажу).
149. **Реклама** – вид маркетингової комунікації, спрямований на інформування та переконання споживачів щодо придбання товарів або послуг; використовує мас-медіа та інші платформи для охоплення цільової аудиторії.
150. **Резервний капітал** – частина власного капіталу, яка формується за рахунок прибутку та призначена для покриття непередбачених збитків (фінансових ризиків) або для виплат дивідендів у періоди недостатнього прибутку.
151. **Ребрендинг** – процес оновлення бренду, що включає зміну назви, логотипу, дизайну або позиціонування компанії на ринку з метою підвищення актуальності та залучення нових сегментів споживачів.
152. **Резильєнтність (Resilience)** – здатність торговельного підприємства швидко відновлювати свою операційну діяльність та ефективність після впливу екзогенних шоків (кризи, катастрофи, збої у постачанні); синонім високої стійкості.
153. **Репутація** – загальна оцінка підприємства громадськістю, клієнтами та партнерами; є нематеріальним активом, що формується на основі довіри, етичності та якості діяльності.
154. **Рентабельність** – показник ефективності бізнесу, що відображає прибутковість його діяльності відносно використаних активів, інвестицій або обсягу продажу (наприклад, рентабельність активів, рентабельність продажів, ROI).
155. **Реімпорт** – зворотне ввезення раніше експортованих товарів, які не були перероблені чи істотно змінені за кордоном; часто має спеціальний митний режим.
156. **Ретро-бонус (Retro-bonus)** – торговельна знижка або грошова винагорода, яку постачальник надає покупцю (торговельній мережі)

заднім числом, наприклад, за досягнення певного обсягу закупівель або за дотримання умов мерчандайзингу за минулий період.

157. **Ризик** – ймовірність виникнення негативних наслідків (втрат) від певних дій або подій; вимагає систематичного управління (ідентифікації, оцінки, мінімізації).
158. **Роздрібна торгівля** – продаж товарів безпосередньо кінцевим споживачам для їх особистого, некомерційного користування.
159. **Роялті (Royalty)** – періодичні платежі, які отримує власник об'єкта інтелектуальної власності (наприклад, бренд, патент) від іншої сторони за право його використання (наприклад, у франчайзингових угодах).
160. **Сек'юритизація активів** – фінансовий процес, за якого неліквідні активи (наприклад, дебіторська заборгованість, орендні платежі) об'єднуються у пул і перетворюються на цінні папери для продажу інвесторам, що дозволяє торговельному підприємству швидко мобілізувати кошти.
161. **Сегментація ринку** – процес поділу загального ринку на однорідні групи споживачів (сегменти), які мають схожі потреби, характеристики або реакцію на маркетингові стимули, що є основою для цільового позиціонування.
162. **Сертифікація** – офіційна процедура, що підтверджує відповідність товару чи системи управління якістю торговельного підприємства встановленим національним або міжнародним стандартам та технічним регламентам; є умовою допуску на певні ринки.
163. **Сильні сторони (Strengths)** – внутрішні ресурси та компетенції торговельного підприємства, які дають йому конкурентну перевагу (наприклад, сильний бренд, ефективна логістика, унікальні технології); частина SWOT-аналізу.
164. **Складування** – процес зберігання товарів на спеціально обладнаних територіях (складах), що включає облік, сортування та забезпечення належних умов для збереження якості товару.
165. **Собівартість** – сума всіх витрат, понесених на виробництво або придбання товару (включаючи прямі та непрямі витрати); є базою для розрахунку маржі та ціноутворення.
166. **Споживчий кошик** – статистичний набір товарів і послуг, що відображає типовий рівень споживання середньостатистичної сім'ї або домогосподарства; використовується для розрахунку інфляції та оцінки рівня життя.
167. **Споживач** – кінцевий покупець, який використовує товар або послугу для особистих, а не комерційних цілей.
168. **Стратегічний альянс** – форма партнерства, за якої два або більше торговельних підприємства об'єднують ресурси та компетенції для

досягнення спільних стратегічних цілей (наприклад, спільна закупівля, вихід на новий ринок) без створення нової юридичної особи.

169. **Ступінь насичення ринку** – кількісний показник, що відображає відношення фактичного обсягу продажу товару на ринку до його максимальної можливої ємності; використовується для оцінки потенціалу подальшого зростання.
170. **SWOT-аналіз** – метод стратегічного планування, що допомагає виявити сильні сторони (S), слабкі сторони (W), можливості (O) та загрози (T), з якими стикається компанія, для формування адекватної бізнес-стратегії.
171. **Тендер** – форма конкурентних торгів, за якою замовник (покупець) обирає найкращу пропозицію від постачальників або виконавців на основі критеріїв ціни, якості, термінів та умов.
172. **Товарна номенклатура (Product Range)** – повний перелік усіх товарних позицій, що виробляються або продаються підприємством, організований за категоріями, групами та видами; є основою для управління асортиментом.
173. **Товарний мінімум (Safety Stock)** – мінімально необхідний рівень запасів товару на складі, який служить страховим буфером для безперервного задоволення попиту у разі непередбачених затримок постачання або коливань попиту.
174. **Товарообіг** – сума виручки (зазвичай, валового доходу) від реалізації товарів за певний період; ключовий показник масштабу та динаміки торговельної діяльності.
175. **Товарознавство** – галузь знань про споживчі властивості товару, фактори, що їх формують, і методи оцінки якості; фундаментальна дисципліна для фахівців із закупівель та контролю якості.
176. **Точка беззбитковості (Break-Even Point)** – мінімальний обсяг продажу (або товарообіг), за якого загальний дохід підприємства дорівнює його загальним витратам, що означає відсутність прибутку, але й відсутність збитку.
177. **Торговельна марка (бренд)** – назва, символ, логотип або інший елемент, що ідентифікує товар чи послугу одного продавця та відрізняє його від пропозицій конкурентів; нематеріальний актив.
178. **Торговельна націнка** – сума, що додається до закупівельної ціни товару і призначена для покриття операційних витрат та отримання прибутку; є основою ціноутворення в роздрібній торгівлі.
179. **Транзитна торгівля** – організація продажу товарів, за якої товари не завозяться на склади торговельного посередника, а прямо відправляються від виробника/гуртового постачальника до кінцевого покупця (з мінімальним проміжним зберіганням).

180. **Трансфертне ціноутворення** – встановлення цін на товари або послуги, що передаються між підрозділами або філіями в межах однієї корпоративної групи (холдингу), з метою оптимізації податкового навантаження та управління внутрішніми фінансовими потоками.
181. **Угода** – домовленість між двома або більше сторонами про взаємні права та обов'язки; може бути виражена у формі контракту.
182. **Узгодження інтересів (Alignment)** – процес забезпечення єдності цілей і дій різних підрозділів або рівнів управління торговельного підприємства (наприклад, між маркетингом і логістикою) для максимізації загальної ефективності.
183. **Управління** – процес планування, організації, мотивації та контролю ресурсів для досягнення цілей підприємства; охоплює всі функціональні сфери (фінанси, персонал, збут).
184. **Управління відносинами з клієнтами (CRM – Customer Relationship Management)** – стратегія та технологічна система, спрямована на збір, зберігання та аналіз інформації про клієнтів для персоналізації взаємодії, підвищення лояльності та оптимізації продажів.
185. **Управління запасами (Inventory Management)** – система контролю та регулювання рівня товарних запасів з метою балансування між мінімізацією витрат на зберігання та запобіганням дефіциту (stock-outs).
186. **Управління ланцюгом постачання (SCM – Supply Chain Management)** – інтегрований підхід до управління всіма потоками (товари, інформація, фінанси) від постачальника сировини до кінцевого споживача з метою підвищення ефективності та зниження загальних витрат.
187. **Упаковка** – засіб або матеріал, що захищає товар від пошкоджень та полегшує його транспортування і зберігання; виконує також маркетингову та інформаційну функцію.
188. **Уцінка** – процес зниження роздрібною ціни на товар, що зазвичай застосовується до неліквідних, застарілих товарів або товарів, термін придатності яких спливає, з метою стимулювання швидкого продажу та мінімізації збитків.
189. **Участь у прибутку (Profit Sharing)** – система мотивації персоналу, за якої працівники отримують додаткову винагороду (бонуси), розмір якої залежить від досягнення підприємством певних фінансових показників прибутковості.
190. **Утилізація** – процес переробки або знищення відходів (наприклад, простроченого товару, пакувальних матеріалів) з метою мінімізації їх шкоди для навколишнього середовища та забезпечення відповідності екологічним стандартам.

191. **Факторинг** – фінансова операція, при якій компанія (клієнт) продає свою дебіторську заборгованість (борги клієнтів) іншій фінансовій компанії (фактору) для отримання грошей негайно, що покращує ліквідність.
192. **Фінанси** – сукупність економічних відносин, пов'язаних з формуванням, розподілом і використанням грошових коштів (капіталу) підприємства.
193. **Фінансова звітність** – комплекс стандартизованих звітів (Баланс, Звіт про рух грошових коштів), які відображають фінансовий стан та результати діяльності підприємства за певний період.
194. **Фінансові ризики** – ймовірність втрати частини або всього капіталу внаслідок несприятливих фінансових операцій, зміни курсів валют чи відсоткових ставок.
195. **Фіскалізація** – обов'язкова реєстрація комерційних операцій та видача чеків через реєстратори розрахункових операцій (РРО/ПРРО) з метою державного контролю за повнотою обліку доходів та сплатою податків.
196. **Форвардна угода** – договір про майбутню поставку товару за фіксованою ціною, укладений на позабіржовому ринку; використовується для хеджування (страхування) цінових ризиків.
197. **Формат торгівлі** – комплексна характеристика торговельного підприємства, що визначається типом асортименту, розміром торговельної площі, методом обслуговування та рівнем цін (наприклад, гіпермаркет, дискаунтер, мінімаркет).
198. **Франчайзинг** – вид ділової співпраці, за якої велика компанія (франчайзер) надає право іншій (франчайзі) вести бізнес під її брендом, технологіями та бізнес-моделлю за певну плату (роялті).
199. **Франшиза** – предмет угоди франчайзингу; право на використання інтелектуальної власності (бренду, ноу-хау) та бізнес-системи франчайзера, яке він надає франчайзі.
200. **Фулфілмент (Fulfillment)** – комплекс операцій у сфері електронної комерції, що включає зберігання, комплектацію, пакування, відвантаження та управління поверненнями замовлень клієнтів.
201. **Характеристика товару** – сукупність властивостей та особливостей товару (технічних, функціональних, естетичних), що визначають його якість і придатність для використання, і є основою для класифікації та стандартизації.
202. **Хеджування** – стратегія зниження ризиків від можливих фінансових втрат, пов'язаних зі зміною цін на сировину чи товари або валютних курсів, шляхом укладення відповідних строкових (форвардних, ф'ючерських) контрактів.

203. **Хостинг (Hosting)** – послуга з надання дискового простору та технічних ресурсів на сервері, необхідних для розміщення вебсайту (наприклад, інтернет-магазину) або іншої електронної комерції у мережі Інтернет.
204. **Холодний дзвінок (Cold Calling)** – метод прямого маркетингу, що полягає у незапланованому телефонному контакті з потенційним клієнтом, який раніше не виявляв інтересу до товару чи послуги, з метою презентації пропозиції та ініціації продажу.
205. **Хмарні технології (Cloud Computing)** – технологічна модель надання доступу до обчислювальних ресурсів (сервери, сховища даних, програмне забезпечення) через мережу Інтернет, що дозволяє торговельним підприємствам знизити капітальні витрати на власну ІТ-інфраструктуру та швидко масштабуватись.
206. **Ціна** – грошове вираження вартості товару або послуги, яке встановлює продавець; є основним інструментом конкурентної боротьби та формування доходу.
207. **Ціна відсікання (Cut-off Price)** – мінімально допустима ціна, нижче якої продаж товару стає збитковим для підприємства (не покриває змінних або загальних витрат); використовується як обмеження в ціноутворенні.
208. **Ціноутворення** – процес встановлення цін на товари та послуги з урахуванням витрат, конкуренції та попиту; включає вибір стратегії ціноутворення (наприклад, за витратами, за цінністю, динамічне).
209. **Цільова аудиторія** – конкретна група споживачів, на яку спрямована маркетингова діяльність підприємства; має спільні характеристики (демографічні, психографічні, поведінкові) та потреби, які підприємство прагне задовольнити.
210. **Цикл закупівлі (Procurement Cycle)** – повна послідовність етапів, від ідентифікації потреби у товарі/сировині до його фактичного надходження на склад та оплати постачальнику; ключовий елемент управління ланцюгом постачання.
211. **Частка ринку** – відсоткове співвідношення обсягів продажів компанії до загального обсягу продажів на певному ринку (галузі); ключовий показник конкурентної позиції та успішності підприємства.
212. **Чек** – фіскальний документ, що підтверджує факт здійснення оплати за товар або послугу; є первинним обліковим документом для покупця та продавця.
213. **Чутливість ціни (Price Sensitivity)** – ступінь реакції споживачів на зміну ціни товару; вимірюється через коефіцієнт еластичності попиту за ціною; висока чутливість є обмежуючим фактором у ціноутворенні.
214. **Чистий дисконтований дохід (NPV – Net Present Value)** – показник інвестиційного аналізу, який визначає поточну вартість майбутніх

грошових потоків проєкту (наприклад, відкриття нового магазину) за вирахуванням початкових інвестицій; використовується для оцінки економічної доцільності довгострокових інвестицій.

215. **Чистий прибуток** – сума, що залишається в розпорядженні підприємства після вирахування всіх витрат, податків і відсотків; є джерелом дивідендів та реінвестування.
216. **Шахрайство** – незаконні дії, що передбачають обман або зловживання довірою з метою отримання неправомірної фінансової вигоди; у торгівлі включає маніпуляції з інвентаризацією, фальсифікацію документів чи фінансової звітності.
217. **Швидкість обороту (Inventory Turnover)** – показник, що відображає, як швидко товари продаються і замінюються новими запасами (розраховується як відношення собівартості проданих товарів до середнього запасу); ключовий індикатор ефективності управління запасами.
218. **Широта асортименту (Assortment Breadth)** – кількість товарних груп або категорій, які пропонує торговельне підприємство; велика широта дозволяє задовольняти різноманітні потреби клієнтів.
219. **Штрафні санкції** – грошові стягнення або інші покарання, передбачені договором чи законодавством, за невиконання або неналежне виконання умов комерційної угоди (наприклад, за прострочення поставки чи оплати).
220. **Широкий профіль магазину (General Store)** – формат роздрібною торгівлі, що пропонує велику кількість товарних категорій (широкий асортимент), але відносно невелику кількість варіантів усередині кожної категорії (неглибокий асортимент).
221. **Штрих-код** – унікальний набір ліній (лінійний) або квадратиків (QR-код), що містить закодовану інформацію про товар (GTIN, виробник), необхідну для автоматизованого обліку та ідентифікації при продажу та логістиці.
222. **Штучний попит** – створення ілюзії високого попиту або дефіциту товару за допомогою агресивних маркетингових кампаній або обмеження пропозиції, що дозволяє підвищити ціну та стимулювати швидкі покупки.
223. **Щоквартальний звіт** – фінансовий звіт компанії, що містить інформацію про її доходи, витрати та прибуток за три місяці; є проміжним звітом для інвесторів та контролюючих органів.
224. **Щільність продажу (Sales per Square Meter)** – показник ефективності використання торговельної площі, що розраховується як відношення загального обсягу продажу до площі торговельного залу (у квадратних метрах); ключовий критерій оцінки формату магазину.

225. **Щабель збуту (Distribution Tier)** – конкретний рівень або учасник у каналі розподілу (наприклад, виробник → гуртовик → роздрібний торговець → споживач), який виконує певні функції та додає вартість товару на шляху до кінцевого покупця.
226. **Юніт-економіка (Unit Economics)** – метод аналізу прибутковості бізнесу на основі однієї одиниці товару або послуги, що продається; використовується для визначення життєздатності бізнес-моделі (наприклад, оцінка прибутку на одного клієнта).
227. **Юридична особа** – організація, яка має відокремлене майно та може від свого імені набувати майнові та особисті немайнові права і нести обов'язки; є основним суб'єктом підприємницької діяльності.
228. **Юридичний супровід** – надання послуг з правового консультування та представництва інтересів підприємства в судових, регуляторних та договірних відносинах.
229. **Юридична чистота** – відсутність будь-яких правових обтяжень, суперечок або претензій щодо активу (наприклад, торговельної площі, товарного знака чи контракту), що гарантує законність його використання чи передачі.
230. **Юрисдикція** – сфера компетенції та повноважень державного або судового органу; визначає, закони якої країни чи регіону регулюють комерційну угоду (особливо важливо у міжнародній торгівлі).
231. **Якість обслуговування (Service Quality)** – сукупність характеристик процесу надання послуг, що визначають ступінь задоволеності клієнта (наприклад, оперативність, компетентність персоналу, ввічливість); ключовий фактор нецінової конкуренції.
232. **Якість товару** – сукупність властивостей товару, що визначають його здатність задовольнити потреби споживача відповідно до його призначення та встановлених стандартів.
233. **Якісний контроль** – процес перевірки продукції (товарів чи послуг) на відповідність встановленим стандартам якості та технічним умовам; спрямований на запобігання продажу дефектних партій.
234. **Ядро клієнтської бази** – група найбільш лояльних і прибуткових клієнтів компанії, які забезпечують значну частину виручки та виступають адвокатами бренду (Brand Advocates).
235. **Ярмарок** – тимчасовий, періодичний захід, що організовується у певному місці для купівлі-продажу товарів широкого асортименту; часто використовується для презентації нових товарів та укладання гуртових контрактів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

### Основна

1. Altun, A., Yanikkaya, H. *International Trade: Past, Present and Future*. Nova Science Publishers, 2023.
2. Chinn, M. D., Irwin, D. A. *International Trade*. Cambridge University Press, 2024. 260 p.
3. IMD Experts. 2025: A Crossroads for International Trade and Global Business. *IMD*, 2025. 40 p.
4. Jonnard, C. M. *International Business and Trade: Theory, Practice, and Policy*. CRC Press, 2025. 350 p.
5. Munoz, J. M. (Ed.). *Digital Entrepreneurship and the Global Economy*. Routledge, 2023. 350 p.
6. Азарян О. М. Торговельне посередництво в Україні: тенденції та перспективи розвитку. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 132–139.
7. Андрійченко О. В. *Логістичне управління в умовах цифровізації торгівлі*. Київ: Центр учбової літератури, 2023. 312 с.
8. Бойко А. І. Економічна безпека підприємства в умовах гібридної війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. С. 6–10.
9. Васильченко Т. М. *Антикризове управління торговельним підприємством*. Львів: Магнолія-2006, 2022. 204 с.
10. Гаврилук М. В. Франчайзинг як ефективна модель торговельного посередництва в Україні. *Вісник ХНУ*, 2021. Вип. 102. С. 108–115.
11. Грищенко В. П. *Організація торгівлі: підручник*. 2-ге вид., Київ: Знання, 2021. 432 с.
12. Гуменна Ю. Ю. Цифрова трансформація логістичних ланцюгів. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. № 6. С. 135–142.
13. Демченко С. Л. *Економічна стійкість торговельних підприємств: монографія*. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2022. 180 с.
14. Іванов П. М. Ефективність торговельного посередництва: критерії оцінки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 21. С. 58–63.
15. Колісник Р. О. *Управління запасами в торговельних мережах. Проблеми економіки*. 2022. № 4. С. 115–123.
16. Лисенко О. О. *Договори в підприємницькій діяльності: монографія*. Дніпро: Наука і освіта, 2021. 210 с.
17. Мельник Л. С. *Етика бізнесу та корпоративна соціальна відповідальність: підруч.* Київ: Центр навчальної літератури, 2023. 290 с.
18. Нікітін Г. В. *Формування системи КРІ в торговельних підприємствах. Ефективна економіка*. 2022. № 5. С. 32–38.
19. Петренко В. М. Особливості ведення бізнесу в умовах воєнного стану. *Юридичний вісник України*. 2022. № 10. С. 45–51.
20. Савченко О. П. *Інноваційні технології в торговельному бізнесі. Науковий вісник Ужгородського університету*. 2023. Вип. 40. С. 78–84.

В. В. Боковець, Т. Д. Нечипоренко

21. Сидоренко І. М. Цифровізація бізнес-процесів у сфері торгівлі: монографія. Київ: НТУУ «КПІ», 2020. 195 с.

22. Ткаченко Д. В. Маркетингові дослідження: навчальний посібник. Львів: Новий Світ-2000, 2021. 224 с.

23. Фролов Р. О. Торговельні мережі в умовах кризових викликів. *Економічний часопис*. 2022. № 3. С. 98–105.

24. Шевченко С. П. Зовнішньоекономічна діяльність: навчальний посібник. Харків: ХНЕУ, 2021. 315 с.

25. Шпак С. С. Ланцюги постачання в умовах нестабільності. *Економіка розвитку*. 2023. № 5. С. 59–66.

26. Ярошенко Л. В. Електронна комерція та логістика. *Збірник наукових праць НАН України*, 2024. Вип. 42. С. 112–119.

### Додаткова

27. Валінкевич Н. В. Особливості функціонування торговельного підприємництва в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. С. 77–82.

28. Гарват О. В. Бізнес-планування діяльності торговельних підприємств у контексті забезпечення їх конкурентоспроможності. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2025. № 2. С. 466–477.

29. Передерій Т. С. Механізм забезпечення сталого розвитку підприємства торгівлі на засадах антикризового управління. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*, 2023. №40. С. 38-43.

30. Чуприна О. В. Розвиток вітчизняної роздрібною торгівлі: сучасні тенденції. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. С. 104–111.

### Інформаційні джерела

31. <https://me.gov.ua/> Міністерство економіки України – центральний орган виконавчої влади, що формує державну політику у сфері економіки, торгівлі та розвитку підприємництва. Офіційний ресурс для нормативної інформації, статистики та новин.

32. <https://www.kmu.gov.ua/> Кабінет Міністрів України – офіційний урядовий портал, який містить нормативно-правові акти, постанови та документи, що регулюють економічні і торговельні процеси в країні.

33. <https://ukrstat.gov.ua/> Державна служба статистики України – офіційний ресурс з аналітичними даними і статистикою за всіма галузями економіки, у тому числі торгівлі.

34. <https://zakon.rada.gov.ua/> Офіційний портал Верховної Ради України – база нормативно-правових актів, серед яких закони, постанови та документи сфери торгівлі, підприємництва та зовнішньоекономічної діяльності.

35. <https://drs.gov.ua/publisher/ministerstvo-ekonomichnogo-rozvytku-i-torgivli-ukrayiny/> Державна регуляторна служба України – офіційна платформа, що надає нормативно-правову і аналітичну інформацію про Міністерство економіки, доквілля та сільського господарства України.

# Додатки

Додаток А

Приклади українських торговельних марок, їх логотипи та офіційні ресурси

<i>Компанія</i>	<i>Логотип</i>	<i>QR-код (офіційний сайт)</i>
<i>АТБ-Маркет</i>		
<i>Сільпо</i>		
<i>Novus</i>		
<i>Varus</i>		
<i>Фора</i>		
<i>Епіцентр К</i>		
<i>Rozetka</i>		
<i>Comfy</i>		

## Додаток Б

### Добірка корисних і цікавих додатків, які можуть значно полегшити роботу та покращити ефективність бізнесу

#### Управління товаром і складом

- **Stock and Inventory Simple** – для обліку товарів, залишків, постачальників.
- **Sortly** – візуальний інвентаризаційний додаток з фото та QR-кодами.

#### Продажі та каса

- **POS** додатки (**Point of Sale**):
  - **Square POS** – зручний для малого бізнесу, підтримує оплату картою.
  - **Poster POS** – український сервіс для кафе, магазинів, салонів.

#### Аналітика та фінанси

- **Zoho Books** або **QuickBooks** – для бухгалтерії, рахунків, звітності.
- **Google Analytics** – якщо маєте онлайн-магазин, для відстеження поведінки клієнтів.

#### Маркетинг і реклама

- **Canva** – створення рекламних банерів, постів для соцмереж.
- **Meta Business Suite** – керування сторінками Facebook та Instagram.

#### Онлайн-торгівля

- **Prom.ua, Rozetka Seller Hub, Shopify** – для розміщення товарів на маркетплейсах.
- **Nova Poshta Business** – для логістики, відстеження посилок, інтеграції з CRM.

#### CRM та клієнтська база

- **Bitrix24, HubSpot CRM** – для управління контактами, продажами, комунікацією.

#### Доставка та логістика

- **Meest Business, Укрпошта** – для оформлення відправлень, трекінгу, інтеграції з магазином.

## Додаток В

### SWOT-аналіз торговельного підприємства

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
✓ вигідне розташування магазину (центр міста, біля ТЦ)	✓ обмежений асортимент товарів
✓ лояльні постійні клієнти	✓ низький рівень онлайн- продажів
✓ досвідчений персонал	✓ відсутність CRM- системи
✓ прямі контракти з постачальниками	✓ застаріле обладнання
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
✓ розширення асортименту	✓ зростання конкуренції (нові магазини)
✓ вихід на онлайн-ринок	✓ коливання валютного курсу
✓ участь у ярмарках, фестивалях	✓ зміни в законодавстві
✓ співпраця з маркетплейсами	✓ зниження купівельної спроможності

## Додаток Д

## Карта торговельного процесу: від закупівлі до продажу

*Торговельний процес – це послідовний і циклічний комплекс операцій, що забезпечує рух товару від виробника до кінцевого споживача. Він охоплює всі етапи: від аналізу ринкового попиту та планування закупівель до післяпродажного супроводу, результати якого слугують основою для формування стратегії наступного операційного циклу.*

Етап / фаза	Ключові дії та операції	Відповідальний підрозділ	Вихідний результат
I. Планування та аналіз потреби	1. Аналіз попередніх продажів та поточного попиту (Прогнозування).	маркетинг, аналітика	Формування Плану закупівель та оновлення Товарної номенклатури.
II. Закупівля та постачання (Sourcing)	2. Пошук, оцінка та вибір постачальників (диверсифікація).	відділ закупівель	Укладання договору поставки; розміщення замовлення (Purchase Order).
	3. Організація транспортування та митного оформлення (для імпорту).	логістика	Товар відвантажено та знаходиться в дорозі (контроль терміну постачання).
III. Надходження та контроль якості	4. Приймання товару на склад (кількісний та якісний контроль).	склад, контроль якості	Оформлення акту приймання-передачі; оновлення обліку запасів (Система WMS/ERP).
	5. Маркування, стікерування, присвоєння штрих-кодів та цінників.	склад	Товар готовий до зберігання та подальшого переміщення.
IV. Складування та внутрішня логістика	6. Розміщення товару на складі відповідно до правил зберігання (FIFO/LIFO).	склад	Підтримка товарного мінімуму (Safety Stock) та балансувального запасу.
	7. Комплектація та переміщення товару в торговий зал (для роздрібу) або на пункт відвантаження (для гурту).	логістика	Наявність необхідного товару у торговому залі/на пункті видачі.
V. Підготовка до продажу та маркетинг	8. Встановлення ціни (з урахуванням собівартості, націнки та конкуренції).	фінанси, маркетинг	Затвердження прайс-листа.
	9. Оформлення вітрин, викладка товару (Мерчандайзинг), запуск рекламних акцій.	маркетинг, торговий зал	Товар презентовано для Цільової аудиторії.
VI. Продаж та транзакція	10. Безпосереднє обслуговування клієнта та консультація.	відділ продажів	Здійснення угоди.
	11. Оплата та фіскалізація (видача чека).	каса	Отримання товарообігу (виручки).
VII. Післяпродажне обслуговування	12. Збір зворотного зв'язку, обробка претензій та повернень.	CRM, сервісний відділ	Підвищення лояльності клієнтів та формування Ядра клієнтської бази.
	13. Аналіз даних про продажі, втрати та швидкість обороту.	аналітика	Введення даних для нового циклу планування (Етап I).

В. В. Боковець, Т. Д. Нечипоренко

*Електронне навчальне видання*

Вікторія Вікторівна Боковець, Тетяна Дмитрівна Нечипоренко

## **ТОРГОВЕЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО**

### **навчальний посібник**

Рукопис оформлено *Т. Нечипоренко*

Видається у авторській редакції

Оригінал-макет виготовлено *Т. Нечипоренко*

Підписано до видання 30.10.2025

Гарнітура Times New Roman.

Зам. № P2025-0.

Видавець та виготовлювач

Вінницький національний технічний університет,

Редакційно-видавничий відділ.

ВНТУ, ГНК, к. 114.

Хмельницьке шосе, 95,

м. Вінниця, 21021. [press.vntu.edu.ua](mailto:press.vntu.edu.ua);

Email: [rvv.vntu@gmail.com](mailto:rvv.vntu@gmail.com)

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи

серія ДК № 3516 від 01.07.2009 р.