

СЕМИКІНА М.В., ЗАПІРЧЕНКО Л.Д., ЖУРИЛО І.В.

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК



ТОРГОВЕЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО

курс лекцій з практичними
кейсами та дискусіями

Кропивницький - 2025

ТОРГОВЕЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО: курс лекцій з практичними кейсами та дискусіями

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Семикіна М.В., Запірченко Л.Д., Журило І.В.

**ТОРГОВЕЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО:
курс лекцій з практичними кейсами
та дискусіями**

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

Кропивницький
2025

УДК 334.7:339.1(075)
С 31

Автори:

д.е.н., професор Семикіна М.В., к.е.н., доцент Запірченко Л.Д.,
к.е.н., доцент Журило І.В.

Рецензенти:

Міщук І.П., доктор економічних наук, професор, професор
кафедри підприємництва, торгівлі та логістики Львівського
торговельно-економічного університету,

Гончар О.І., доктор економічних наук, професор, професор
кафедри економічної теорії, підприємництва та торгівлі
Хмельницького національного університету

С31 Семикіна М.В., Запірченко Л.Д., Журило І.В. **Торговельне підприємництво: курс лекцій з практичними кейсами та дискусіями.** Навч. посібник / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. Семикіної М.В. – Кропивницький: КОД, 2025. – 204 с.

Навчальний посібник поєднує теоретичні основи торговельного підприємництва з практикою через розгляд кейсів, дискусії та групові завдання, розвиваючи критичне мислення та креативність. Особливістю стислого курсу лекцій є акцент на інтерактивних методах навчання, що дозволяє здобувачам аналізувати реальні приклади з практики діяльності торговельних компаній, розробляти стратегії в умовах невизначеності та вдосконалювати навички командного вирішення проблем.

Для здобувачів економічних спеціальностей, викладачів, а також менеджерів та фахівців торговельних підприємств.

Розглянуто та рекомендовано до друку Вченою радою Центральноукраїнського національного технічного університету, протокол № 8 від 28 квітня 2025 р.

Розповсюдження і тиражування без дозволу авторів заборонено

УДК 334.7:339.1(075)
© Семикіна М.В., Запірченко Л.Д., Журило І.В. 2025
© ЦНТУ, 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
ЛЕКЦІЯ 1. ВСТУП ДО ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА.....	11
1. Сутність та функції торговельного підприємництва	11
2. Історичний розвиток торгівлі: від традиційних форм до сучасних мереж.....	12
3. Роль торговельного підприємництва: функції, проблеми сучасного ринку.....	13
4. Практичне завдання (робота в групах): аналіз історичних кейсів, успіхи та невдачі торговельних мереж	14
5. Практичне завдання: проаналізувати ключові проблеми торгівлі в Україні, запропонувати свої рішення.....	16
ЛЕКЦІЯ 2. ВИДИ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	19
1. Класифікація підприємств за форматом: роздрібна, оптова, онлайн-торгівля.....	19
2. Спеціалізовані та універсальні торговельні підприємства	20
3. Франчайзинг як інструмент мотивації партнерів до розширення мережі: кейси.....	21
4. Дискусія: оцінка переваг та недоліків різних форматів торгівлі (онлайн-торгівля, роздрібна торгівля, оптова торгівля)....	24
5. Практичне завдання (робота в групах): розробити стратегію розширення торгової мережі з урахуванням ризиків.....	25
ЛЕКЦІЯ 3. ПРАВОВІ ОСНОВИ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ	27
1. Нормативно-правова база: закони, ліцензії, стандарти якості	27
2. Податкове регулювання: особливості для різних форматів торгівлі	30
3. Захист прав споживачів	31
4. Аналіз законодавчих викликів: ліцензії, податки, захист споживачів.....	33
5. Дискусія: як уникнути правових помилок під час співпраці з іншими професійними групами.....	35

ЛЕКЦІЯ 4. ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА (КОМПАНІЇ)	39
1. Функціональні підрозділи торговельного підприємства: закупівля, продажі, логістика, маркетинг, управління персоналом, бухгалтерія	39
2. Управління підрозділами: мотивація персоналу, розподіл обов'язків.....	42
3. Розгляд практичної проблеми: створення оргструктури для підприємства з урахуванням логістичних підходів.....	43
4. Автоматизація процесів: CRM-системи, електронний документообіг. Взаємодія з ІТ-фахівцями	45
ЛЕКЦІЯ 5. МАРКЕТИНГ У ТОРГІВЛІ	48
1. Аналіз ринку: вивчення попиту, конкурентів, цільової аудиторії	48
2. Оцінка ефективності маркетингових стратегій: SWOT-аналіз підприємств конкурентів	49
3. Digital-маркетинг: соціальні мережі, контекстна реклама, SEO.....	52
4. Розгляд практичної проблеми (командна робота): розробка креативних рішень для просування товарів у кризових умовах	54
5. Дискусія: розробка проекту зі створення digital-кампанії для локального бренду	56
ЛЕКЦІЯ 6. ТОВАРОЗНАВСТВО І МЕТОДИ ОЦІНКИ ЯКОСТІ ТОВАРІВ	58
1. Завдання товарознавства, зв'язок з маркетингом, логістикою, стандартами якості	58
2. Товарознавство продовольчих товарів	60
3. Товарознавство непродовольчих товарів	63
4. Методи оцінки якості товарів.....	67
5. Практичні кейси: як знання з товарознавства та компетентна оцінка якості товарів можуть впливати на прибуток та імідж підприємства	69
ЛЕКЦІЯ 7. ОРГАНІЗАЦІЯ ТОРГІВЛІ ПРОДОВОЛЬЧИМИ ТОВАРАМИ	71

1. Приймання товарів за кількістю та якістю	71
2. Підготовка продовольчих товарів до продажу	76
3. Організація продажу продовольчих товарів	80
4. Правові аспекти: відповідність Закону «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів»	83
5. Практичні кейси: розгляд типових недоліків в організації торгівлі на прикладі супермаркету «Продукти».....	85
ЛЕКЦІЯ 8. ОРГАНІЗАЦІЯ ТОРГІВЛІ НЕПРОДОВОЛЬЧИМИ ТОВАРАМИ.....	87
1. Приймання товарів за кількістю та якістю	87
2. Підготовка до продажу	91
3. Організація продажу	93
4. Особливості логістики: управління великогабаритними товарами	98
5. Практичні кейси: розгляд типових недоліків в організації торгівлі на прикладі магазину побутової техніки і магазину одягу	101
ЛЕКЦІЯ 9. ЛОГІСТИКА ТА УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ	102
1. Логістика та прийняття рішень щодо оптимізації ланцюгів поставок товарів.....	102
2. Аналіз ризиків: коливання попиту, збої в логістиці.....	105
3. Дискусія: управління запасами в умовах дефіциту.....	106
ЛЕКЦІЯ 10. ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ	109
1. Фінансовий менеджмент. Формування цінової політики: націнки, знижки, рентабельність	109
2. Бюджетування у торгівлі: планування доходів та витрат.....	115
3. Аналіз фінансової звітності: показники оборотності, ліквідності	119
4. Розгляд практичних кейсів (командна робота): розрахунок рентабельності продажу товарів	123
5. Дискусія: як мотивувати команду до економії ресурсів та використання інструментів антикризового управління	127

ЛЕКЦІЯ 11. ЕФЕКТИВНІСТЬ БІЗНЕСУ	129
1. Ключові показники ефективності бізнесу.....	129
2. Інструменти аналізу: SWOT, PEST, порівняльний аналіз	131
3. Управління ризиками: коливання попиту, валютні курси.....	134
4. Аналіз практичних кейсів (командна робота): визначення показників ефективності для торговельного підприємства.....	137
5. Розгляд практичної проблеми (командна робота): порівняння ефективності мереж («АТБ-Маркет» і «Сільпо»), розробка заходів для підвищення оборотності товарів.....	140
ЛЕКЦІЯ 12. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ТА ДОБРОЧЕСНІСТЬ У ТОРГІВЛІ	143
1. Соціальна відповідальність за якість товарів та доброчесність перед споживачами	143
2. Підтримка місцевих громад: спонсорство, соціальні проєкти.....	148
3. Етика бізнесу: екологічні ініціативи (екопакування, зменшення відходів), боротьба з контрафактом, чесність перед партнерами та клієнтами.....	150
4. Аналіз практичних кейсів (командна робота): оцінка впливу екологічних ініціатив на імідж компанії	152
5. Розгляд практичної проблеми щодо створення соціальної програми для місцевої громади; аналіз прикладів недоброчесності у торгівлі (контрафакт, ціноутворення)	157
ЛЕКЦІЯ 13. ІННОВАЦІЇ В ТОРГІВЛІ	162
1. Технології майбутнього: Штучний інтелект (AI), Big Data, IoT	162
2. Електронна комерція: Платформи, мобільні додатки, доставка	164
3. Технології для оцінки клієнтського досвіду: Big Data, AI	165
4. Кейс: взаємодія з ІТ-спеціалістами для розробки мобільних додатків.....	166
5. Дискусія: як інновації допомогли «Розетці» стати лідером ринку	168
ЛЕКЦІЯ 14. МІЖНАРОДНА ТОРГІВЛЯ	171

1. Глобалізація ринків: експорт, імпорт, торговельні угоди.....	171
2. Особливості роботи з іноземними постачальниками, митні процедури	173
3. Кейс: оцінка ризиків роботи з іноземними постачальниками	176
3. Кейс: міжкультурна комунікація з партнерами з ЄС та Азії.....	177
4. Розгляд практичної проблеми: розробка експортної стратегії для українського товару	178
ЛЕКЦІЯ 15. ТОРГІВЛЯ В УМОВАХ КРИЗ ТА ЗАГРОЗ	183
1. Адаптація бізнес-моделей: пандемія, економічні санкції, виклики та загрози	183
2. Стратегії виживання: оптимізація витрат, диверсифікація асортименту	186
3. Аналіз дій українських компаній під час війни: кейси стійкості	186
4. Розгляд практичної проблеми: прийняття рішень в умовах обмежених ресурсів.....	189
5. Підсумковий проєкт (робота в команді): розробити антикризовий план для торговельної мережі.....	190
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	195

ВСТУП

Сучасне торговельне підприємництво – це динамічна галузь, яка поєднує традиції та інновації, локальні практики та глобальні тренди. Торговельне підприємництво є серцем економіки, забезпечуючи не лише обмін товарів і послуг, але й функціонування ринкових відносин, грошового обігу, розвиток інфраструктури, створення робочих місць, соціальну взаємодію, задоволення актуальних суспільних потреб та підвищення добробуту населення, зростання ВВП країни.

Метою навчальної дисципліни «Торговельне підприємництво» є формування у здобувачів комплексної системи теоретичних знань та практичних навичок, необхідних для успішної організації, ведення та розвитку торговельного бізнесу в умовах сучасних економічних викликів та можливостей. Дисципліна спрямована на розуміння сутності, принципів, правових, організаційних та фінансових аспектів торговельної діяльності, а також на оволодіння інструментами маркетингу, логістики, товарознавства, управління якістю та ефективністю торговельних підприємств.

Об'єктом вивчення дисципліни є закономірності функціонування та розвитку торговельних підприємств як специфічних суб'єктів господарювання в ринковій економіці.

Предметом вивчення дисципліни є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів управління торговельним підприємством, що охоплюють процеси створення, організації, планування, маркетингу, логістики, фінансування, контролю та інноваційного розвитку торговельних компаній (підприємств) з урахуванням галузевої специфіки та актуальних тенденцій. До предметної області також належать інструменти прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності, криз та вимог щодо соціальної відповідальності й доброчесності в торговельній діяльності.

Навчальний посібник створено для тих, хто бажає не просто вивчити теоретичні основи торговельного підприємництва, але й навчитися застосовувати знання на практиці, розвиваючи критичне мислення, креативність та професійні навички, необхідні для успіху в конкурентному середовищі.

Стислий курс лекцій з торговельного підприємництва, що пропонується читачу, побудовано на принципах інтерактивності та практичної спрямованості. Кожна тема поєднує теоретичний матеріал з аналізом реальних кейсів, дискусіями та груповими завданнями, орієнтованими на розвиток загальних та спеціальних компетенцій, формування навичок роботи в команді.

Вивчаючи лекції, здобувачі вищої освіти зможуть:

- аналізувати історичні та сучасні тенденції (від еволюції торговельних мереж до цифрової трансформації);
- розуміти правові, організаційні та фінансово-економічні аспекти діяльності торговельних підприємств;
- оцінювати ризики та приймати стратегічні рішення в умовах невизначеності (від логістичних збоїв до кризових ситуацій);
- розробляти інноваційні підходи у маркетингу, управлінні запасами, логістичними ланцюгами, збереженні якості товарів;
- вдосконалювати навички співпраці через реалізацію командних проектів та дискусії, під час яких думка кожного стає частиною колективного рішення.

Специфіка структури лекцій посібника полягає в тому, що вони відображають логіку від простого до складного, розглядаючи проблематику торговельного підприємництва:

- *від основ торгівлі до складних процесів у торговельному підприємстві* (вивчення суті торгівлі, її видів, правових аспектів діяльності дає фундамент для розуміння таких складних процесів, як міжнародна торгівля або управління в умовах криз);
- *з акцентами на практику*: лекції містять кейси українських та міжнародних компаній (наприклад, мережі «АТБ-Маркет», «Сільпо», «Розетка» та ін.), розбір аспектів судових спорів, аналіз ефективності функціонування торговельних кампаній, розрахунки їх прибутковості);
- *з акцентами на інноваціях та майбутньому* (зосереджено увагу на ролі інновацій в торгівлі – цифровізації, технологіях штучного

інтелекту, Big Data, стратегіях антикризового менеджменту, що розкривають перспективи галузі);

– *через дотримання соціальної відповідальності та етики бізнесу* (етика бізнесу, боротьба з контрафактом, збереження якості товарів, підвищення якості торговельного обслуговування, екологічні ініціативи, підтримка місцевих громад, – це не просто теми для обговорення соціально відповідальної поведінки підприємців, а й критерії сталого розвитку сучасного торговельного підприємства).

Викладений матеріал сприятиме ефективному засвоєнню знань, оскільки передбачає:

– *компетентнісний підхід* (завдання та дискусії спрямовані на досягнення програмних результатів, що відповідають вимогам ринку праці; наприклад, розробка digital-кампаній чи управління логістичними ризиками готують здобувачів до реальних викликів);

– *міждисциплінарність* (поєднання знань з товарознавства, права, фінансів, економіки підприємства, інформаційних технологій, управління персоналом дозволяє сформулювати системне бачення бізнес-процесів);

– *фокус на українських реаліях* (аналіз проблем вітчизняного ринку, логістики та інших прикладів із досвіду українських компаній під час війни, розробка експортних стратегій та ін., – все це робить навчання релевантним, тобто адаптованим до українських реалій, актуальним та практичним).

Навчальний посібник, що пропонується до розгляду, не претендує на охоплення усіх аспектів торговельного підприємництва. Водночас автори сподіваються, що книга буде корисною для здобувачів, викладачів та практиків, які прагнуть:

- опанувати сучасні інструменти управління торгівлею;
- навчитися швидко адаптуватися до змін у глобальній економіці;
- розвинути лідерські якості та вміння працювати в команді;
- бути не просто учасником, а творцем ринкових трансформацій, пошуку нових стратегічних рішень та інновацій у торговельному обслуговуванні.

ЛЕКЦІЯ 1. ВСТУП ДО ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

1. Сутність та функції торговельного підприємництва.
2. Історичний розвиток торгівлі: від традиційних форм до сучасних мереж.
3. Роль торговельного підприємництва: функції, проблеми сучасного ринку.
4. Практичне завдання (робота в групах): аналіз історичних кейсів, успіхи та невдачі торговельних мереж.
5. Практичне завдання: визначити ключові проблеми торгівлі в Україні та запропонувати рішення.

Рекомендована література [1, 7, 10, 14, 15, 45, 55, 58]

1. Сутність та функції торговельного підприємництва

Торговельне підприємництво – це діяльність, яка полягає в організації обміну товарами та послугами між виробниками і споживачами з метою отримання прибутку. Торговельне підприємництво виконує роль посередника, забезпечуючи ефективний рух продукції від тих, хто її створює, до тих, хто її потребує.

Наприклад, мережа магазинів «Сільпо» не лише продає продукти, а й формує асортимент, організовує доставку, зберігання та інформує покупців про акції або новинки.

Основні функції торгівлі включають:

- посередництво (зв'язок між виробником і споживачем);
- формування товарного асортименту (відбір товарів, які найкраще відповідають попиту);
- логістику (транспортування, зберігання);
- управління ризиками (передбачення коливань попиту, страхування);
- обслуговування клієнтів (створення комфортних умов для покупок).

Важливим аспектом є *інформаційна функція*: сучасні торговельні платформи, такі як Rozetka, надають детальні описи товарів, відгуки та порівняння цін, що допомагає споживачам приймати обґрунтовані рішення.

Таким чином, торговельне підприємництво треба розуміти як діяльність, спрямовану на організацію купівлі-продажу товарів (або послуг) з метою отримання прибутку. Така діяльність включає управління ланцюгами поставок, товарним асортиментом, реалізацією товарів, взаємодію зі споживачами та оптимізацію торгових процесів. Торговельне підприємництво не обмежується продажем – воно трансформує товар у гроші, створюючи додану вартість, і є одним із ключових драйверів економіки, адже забезпечує зайнятість мільйонів людей, від продавців, касирів до логістів.

2. Історичний розвиток торгівлі: від традиційних форм до сучасних мереж

Історія торгівлі починається з найдавніших часів, коли люди обмінювалися продуктами праці (через бартер) – наприклад, зерно на тканину чи метали.

З розвитком цивілізацій з'явилися перші ринки та ярмарки, де концентрувалася торгівля. У Київській Русі важливу роль відігравали торгові шляхи, такі як шлях «із варяг у греки», який зв'язував Скандинавію з Візантією.

У добу Середньовіччя ярмарки стали центрами не лише торгівлі, а й культурного обміну. Індустріальна революція XVIII-XIX століть кардинально змінила підходи: масове виробництво потребувало масового збуту, що призвело до появи перших великих магазинів, наприклад, у Львові чи Києві, де можна було купити все, від одягу до посуду.

У XX столітті торгівля набула глобального характеру: мережі на кшталт Walmart чи Carrefour об'єднали тисячі магазинів по всьому світу. В Україні після розпаду СРСР торгівля пережила бурхливу трансформацію: від стихійних ринків типу «7-го кілометра» в Одесі до

сучасних мереж «АТБ-Маркет» чи «Нова лінія». Сьогодні цифрові технології перетворюють торгівлю на індустрію, де онлайн-платформи (Prom.ua, OLX, Shafa та ін.) конкурують з традиційними магазинами, а соціальні мережі стають новими торговельними майданчиками.

3. Роль торговельного підприємництва: функції, проблеми сучасного ринку

Торговельне підприємництво відіграє ключову роль в економіці, виконуючи функції, які виходять далеко за межі простого продажу. Торгівля забезпечує понад 16% робочих місць та значну частку ВВП, впливає на добробут населення, забезпечення актуальних потреб у продовольчих і непродовольчих товарах.

Торгівля сприяє обміну доходів населення, підприємств та організацій на необхідні їм товари. Вона виступає сполучною ланкою між виробництвом і споживанням, стимулюючи виробників до розширення та удосконалення асортименту своєї продукції та покращення її якості. Наприклад, попит на органічні продукти в торговельних мережах «Сільпо», «Еко-маркет» та інших спонукає фермерів переходити на екологічні методи вирощування сільгоспкультур.

Торгівля також стабілізує ринок, створюючи баланс між попитом та пропозицією. Наприклад, у разі виникнення дефіциту певних вітчизняних товарів, торговельні компанії намагаються покрити його за рахунок налагодження імпорتنих поставок цих товарів з-за кордону.

Соціальна роль торгівлі проявляється у створенні робочих місць – від вантажників, охоронців, працівників складів, касирів до товарознавців, маркетологів, програмістів, логістів.

Водночас сучасний ринок стикається з низкою проблем. Швидкі темпи цифровізації, з одного боку, відкривають нові можливості, прискорюють розвиток електронної торгівлі, а з іншого – знищують дрібні торгові бізнеси, які не встигають адаптуватися до сучасних трендів. Так, локальні магазини часто не витримують конкуренції з маркетплейсами на кшталт Rozetka.

Логістичні виклики, особливо в умовах війни, ускладнюють поставки: блокада портів, зруйнована інфраструктура збільшують собівартість товарів.

Вимоги європейських стандартів зумовлюють екологічний тиск, що змушує компанії інвестувати в екопакування та переробку відходів, що для малого бізнесу часто є фінансово непосильним.

Додають невизначеності юридичні ризики, такі як зміни в податковому законодавстві або обмеження імпорту. Наприклад, після заборони ввезення російських та білоруських товарів, багато вітчизняних торговельних мереж змушені були терміново шукати нових постачальників. В умовах війни українські підприємці продемонстрували здатність до адаптації, релокації бізнесу, вдосконалення логістики, навчилися працювати в умовах тривалих відключень електроенергії, не припиняючи при цьому торгівлю та забезпечуючи збереження якості товарів.

Торговельне підприємництво сьогодні – це постійний пошук балансу між інноваціями, ефективністю та соціальною відповідальністю, де успіх залежить від здатності передбачати зміни та швидко адаптуватися до нових викликів та загроз.

4. Практичне завдання (робота в групах): аналіз історичних кейсів, успіхи та невдачі торговельних мереж

Практичне завдання: аналіз історичних кейсів торговельних мереж.

Мета: усвідомити, які фактори впливають на успіх чи невдачу торговельних мереж, та зробити висновки для сучасного бізнесу.

Інструкції для здобувачів:

1. Розділіться на мікрогрупи по 3-5 осіб;
2. Оберіть кейс для аналізу на прикладі:
 - української мережі: «Сільпо», «АТБ-Маркет», «Епіцентр», «Нова лінія», «Фокстрот»;
 - міжнародної компанії: Walmart (США), Carrefour (Франція), Sears (США, банкрутство у 2018), Dutch East India Company (історичний кейс);

– історичного каналу торговельного обміну: Великий шовковий шлях, Ганзейський союз, ярмарки Київської Русі.

3. Розподіліть ролі в групі: аналітик, історик, презентер, критик.

4. Зберіть дані (використовуйте статті про історію успіхів та невдач мережі (компанії, каналу), відео, інтернет-джерела, офіційні звіти компаній).

5. Проаналізуйте:

– успіхи (що зробило мережу успішною, наприклад, інновації, логістика, брендинг);

– невдачі (чому мережа зазнала невдач (краху), які були помилки в організації, управлінні або негативний вплив зовнішніх факторів);

– вплив певних обставин і умов (з'ясувати, які історичні, економічні та/або політичні умови вплинули на долю мережі (компанії або каналу)).

6. Заповніть таблицю, зробити висновки та рекомендації для підприємців:

Кейс ___ (вибір студента) _____

Критерій	Успіхи	Невдачі
Стратегія		
Управління ризиками		
Адаптація до змін		
Вплив зовнішніх чинників		

7. Критерії оцінювання виконання завдання:

– *глибина аналізу*: використання конкретних фактів, дат, цифр;

– *логіка аргументації*: чіткий зв'язок між причинами та наслідками;

– *креативність рекомендацій*: практичні ідеї для сучасних компаній;

– *командна робота*: активність взаємодії, рівномірний внесок усіх учасників у спільний результат.

5. Практичне завдання: проаналізувати ключові проблеми торгівлі в Україні, запропонувати свої рішення

Мета: вчитися критичному мисленню, пошуку шляхів розв'язання проблем.

Ключові проблеми торгівлі в Україні:

1. Корупція та бюрократія:

- непрозорі процедури, хабарі, затримки в митних органах;
- наслідки: збільшення витрат бізнесу, зниження конкурентоспроможності.

2. Війна та геополітична нестабільність:

- втрата контролю над частиною промислових регіонів (Донбас, Крим);
- наслідки: порушення логістичних ланцюгів, втрата ринків збуту.

3. Застаріла інфраструктура:

- погані дороги, неефективна робота портів, застаріла інфраструктура залізниці;
- наслідки: високі витрати на транспортування, втрата часу.

4. Залежність від сировинних секторів економіки:

- переважно від сільського господарства та металургії;
- наслідки: уразливість до коливань світових цін.

5. Обмежений доступ до фінансування:

- високі кредитні ставки, недостатня підтримка МСБ;
- наслідки: неможливість модернізації та розширення бізнесу.

6. Дефіцит кваліфікованих кадрів:

- відтік мозків за кордон, невідповідність системи освіти потребам економіки;
- наслідки: нестача спеціалістів у галузях ІТ, логістики, маркетингу та ін.

7. Екологічні виклики:

– забруднення довкілля, невідповідність якості деяких продуктів і пакування євростандартам;

– наслідки: обмеження експорту до ЄС.

Можливі напрями розв’язання проблем для обговорення та доповнення:

1. Боротьба з корупцією:

– запровадити електронні митні декларації та автоматизовані системи контролю;

– створити незалежні антикорупційні суди.

2. Підтримка логістики в умовах війни:

– розвивати альтернативні транспортні маршрути (наприклад, через Румунію, Польщу);

– залучити міжнародні організації (наприклад, ЄБРР) для фінансування інфраструктури.

3. Модернізація інфраструктури:

– інвестувати в ремонт доріг (проект «Велике будівництво»);

– розвивати порти Чорноморського регіону (Одеса, Чорноморськ).

4. Диверсифікація економіки:

– підтримувати ІТ-сектор та креативні індустрії через податкові пільги;

– розвивати переробну промисловість для створення доданої вартості (наприклад, виробництво біопалива).

5. Фінансова підтримка бізнесу:

– створити державні гарантійні фонди для кредитів МСБ;

– залучити європейські програми (наприклад, Horizon Europe) для стартапів.

6. Реформа освіти:

– впровадити дуальну освіту (співпраця університетів з компаніями);

– створити національні програми підготовки ІТ-фахівців (за зразком «АйТі Країна»).

7. «Зелений» перехід:

– впровадити податкові стимули для підприємств, які переходять на відновлювану енергетику;

– запровадити стандарти ЄС у виробництві (наприклад, ISO 14001).

Отже, головні проблеми української торгівлі потребують системних змін: від боротьби з корупцією до інвестицій в інфраструктуру та людський капітал. На цьому шляху ключом до успіху має стати поєднання зусиль держави, бізнесу та міжнародної спільноти.

ЛЕКЦІЯ 2. ВИДИ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1. Класифікація підприємств за форматом: роздрібна, оптова, онлайн-торгівля.
2. Спеціалізовані та універсальні торговельні підприємства.
3. Франчайзинг як інструмент мотивації партнерів: кейси.
4. Дискусія: оцінка переваг та недоліків різних форматів торгівлі (онлайн-торгівля, роздрібна торгівля, оптова торгівля).
5. Практичне завдання (робота в групах): розробити стратегію розширення мережі з урахуванням ризиків.

Рекомендована література [5, 7, 10, 14, 15, 26, 32, 34, 36]

1. Класифікація підприємств за форматом: роздрібна, оптова, онлайн-торгівля

Розглянемо ключові аспекти, пов'язані з видами торговельних підприємств, їх класифікацією, особливостями роботи та стратегіями розвитку. Почнемо з основ. Торговельні підприємства можна класифікувати за форматом діяльності:

- роздрібна торгівля;
- оптова торгівля;
- онлайн-торгівля.

Роздрібна торгівля – це продаж товарів у роздріб (у невеликій кількості), кінцевому споживачеві через магазини, кіоски, супермаркети або спеціалізовані торгові точки. Роздрібна торгівля характеризується безпосереднім контактом з покупцем, широким асортиментом та орієнтацією на індивідуальні потреби.

Оптова торгівля, навпаки, передбачає продаж товарів великими партіями іншим підприємствам (наприклад, роздрібним мережам, виробникам, посередникам, організаціям, установам), а не кінцевим споживачам. Цей формат часто пов'язаний із логістикою (закупівельною,

транспортною, складською, розподільчою, інформаційною і т.д.), а також з питаннями ціноутворення, орієнтованими на обсяги продажів.

Онлайн-торгівля, яка стрімко розвивається останніми роками, охоплює продажі через інтернет-платформи, маркетплейси або власні веб-сайти. Онлайн-торгівля дозволяє зменшити витрати на оренду приміщень, комунальні послуги, оплату праці персоналу (зокрема продавців, охоронців), дозволяє охопити ширшу аудиторію та забезпечити зручність покупок, але вимагає ефективної роботи з доставкою, поверненнями та цифровим маркетингом.

2. Спеціалізовані та універсальні торговельні підприємства

Варто розрізняти спеціалізовані та універсальні торговельні підприємства.

Спеціалізовані магазини зосереджуються на вузькому сегменті товарів, наприклад, електроніці, побутовій техніці, продуктах харчування, одязі, товарах для спорту тощо. До переваг такого виду торгівлі слід віднести: глибокі знання ринку, високу якість обслуговування та можливість стати експертом у своєму сегменті. Однак надмірна спеціалізація може викликати у деяких випадках вразливість продавця до змін попиту або конкуренції з боку універсальних гравців.

Універсальні підприємства, такі як супермаркети або торгові центри, пропонують широкий асортимент товарів різних категорій, використовуючи методи самообслуговування (самостійний доступ покупця до викладених товарів і їх вибір). Вони приваблюють споживачів різноманітністю асортименту, можливістю здійснити всі необхідні покупки в одному місці. Але слабкість універсальних магазинів полягає у менш гнучкому їх реагуванні на нові тренди та складності управління великими товарними запасами.

3. Франчайзинг як інструмент мотивації партнерів до розширення мережі: кейси

Франчайзинг передбачає передачу материнською компанією (франчайзером) на певних умовах прав на використання свого бренду, продукту, бізнес-моделі та відпрацьованих технологій іншому підприємству (франчайзі), яке, у свою чергу, інвестує в цю компанію частину свого капіталу, надає їй послуги у сфері маркетингу і менеджменту з урахуванням особливостей місцевого ринку.

Що дає франчайзинг, в чому його роль, переваги і недоліки?

Франчайзинг дозволяє дрібним компаніям-франчайзі без вагомих інвестицій та з мінімальним ризиком швидко розширювати свою діяльність, отримавши доступ до навчання та підтримки головної компанії з добре апробованим бізнесом.

Проте, взявши на себе зобов'язання мати ділові контакти лише з компанією-франчайзером і вести бізнес під її контролем, франчайзі частково втрачає самостійність, ініціативу та можливість маневру. Не зважаючи на це, франчайзинг став потужним інструментом для розвитку бізнесу в Україні, особливо у сфері торгівлі. Оскільки переваги даного виду пільгового підприємництва є більш істотними, ніж його недоліки.

Розглянемо кейси українських компаній, для яких франчайзинг став ключовим елементом мотивації для розширення і розвитку торговельного бізнесу.

Кейс: Мережа ресторанів «Пузата Хата»

Ця популярна серед відвідувачів мережа, відома традиційною українською кухнею, активно використовує франчайзинг для розширення.

Мотивація партнерів: франчайзі отримують доступ до готової бізнес-моделі, навчання персоналу, стандартизованих рецептур, а також маркетингову підтримку. Для багатьох це можливість вести бізнес під відомим й успішним фірмовим найменуванням без необхідності «винаходити колесо». Приклад: У місті Дніпро франчайзі відкрили кав'ярню, використовуючи інструкції від головного офісу.

Завдяки підтримці в логістиці (постачання інгредієнтів) та локальній рекламі, точка вийшла на окупність за 8 місяців.

Кейс: «Львівські круасани» (кав'ярні з випічкою)

Мережа, яка почалася з невеликої пекарні у Львові, тепер має понад 100 точок в Україні, зокрема завдяки франчайзингу.

Мотивація партнерів: франчайзі отримують не лише бренд, а й технології приготування круасанів, дизайн закладу, доступ до CRM-системи для аналізу продажів.

Приклад: франчайзі в Одесі зміг адаптувати меню під місцевий смак (додав морські теми в оформлення), але зберіг «львівський» стиль. Це показало, що франчайзинг не обмежує креативність, а лише задає базові стандарти.

Кейс: «Пляшка» (мережа магазинів з крафтовим алкоголем)

Спеціалізована торгівля алкоголем преміум-класу активно залучає франчайзі для просування цієї ідеї в регіони.

Мотивація партнерів: франчайзі отримують ексклюзивні умови від виробників, навчання з дегустацій та консультації щодо оформлення вітрин. Компанія також частково фінансує запуск реклами.

Приклад: у Харкові франчайзі, маючи досвід у продажах елітного вина, використали франчайзингову модель, щоб уникнути конкуренції з великими мережами. Їхній магазин став «місцевою візитівкою» завдяки підтримці бренду.

Кейс: «М'ята» (мережа чайних магазинів)

Ця спеціалізована компанія пропонує франчайзинг для тих, хто хоче працювати в сегменті здорового харчування.

Мотивація партнерів: франчайзі отримують доступ до унікальних сортamentів чаю, курсів з чайних церемоній, а також можливість брати участь у закупівлях на вигідних умовах через об'єднання з іншими партнерами.

Кейс: у Києві франчайзі, яка раніше вела блог про здорове харчування, відкрила магазин під брендом «М'ята». Її аудиторія стала

постійними клієнтами, а підтримка від головного офісу допомогла оптимізувати логістику.

Пропозиція до студентів – шляхом дискусії знайти відповідь на питання: Чому франчайзинг мотивує партнерів?

Можливі варіанти висновків з дискусії (пояснити, з якими ви погоджуєтесь чи не погоджуєтесь):

– *зниження ризиків* (франчайзі не експериментують з «невідомим» бізнесом – вони отримують перевірену модель);

– *підтримка бренду* (впізнаваність залучає клієнтів «на старті»);

– *експертна допомога* (навчання, менеджмент, маркетинг – все це покращує шанси на успіх);

– *синергія масштабу* (спільні закупівлі, рекламні кампанії зменшують витрати, спільні зусилля дозволяють отримувати більший сумарний ефект (прибуток), ніж робота поодиночі).

Відзначимо окремі проблеми франчайзингу, які зустрічаються в українських реаліях.

По-перше, є проблемою контроль якості товарів: наприклад, деякі франчайзі «Пузатої Хати» намагалися зекономити на інгредієнтах, що негативно впливало на якість страв і, звісно, – на репутацію мережі.

По-друге, обмеження свободи не завжди подобається учасникам франчайзингу: бажання деяких партнерів (франчайзі) впроваджувати власні ідеї (наприклад, у меню), часто наражається на заборону з боку франчайзера (головної компанії).

Проте важливим є те, що франчайзинг в Україні несе очевидні економічні вигоди для обох сторін. Для великих компаній – швидке розширення без капіталовкладень, для франчайзі – старт бізнесу з підтримкою. Ключовий фактор успіху – це баланс між стандартизацією бренду та гнучкістю для локальних потреб споживачів.

4. Дискусія: оцінка переваг та недоліків різних форматів торгівлі (онлайн-торгівля, роздрібна торгівля, оптова торгівля)

Переходимо до дискусії, присвяченої оцінці переваг та недоліків різних форматів торгівлі. Ці ключові ідеї дискусії здобувачі повинні розкрити більш детально.

Онлайн-торгівля дає змогу економити на оренді та охоплювати глобальний ринок, але потребує постійних інвестицій в ІТ, захист від кіберзагроз, оскільки має високу конкуренцію за увагу клієнтів.

Роздрібна торгівля забезпечує персоніфікований досвід купівлі-продажу, можливість для покупців, віч-навіч спілкуючись з продавцем і в реальності знайомлячись з характеристиками товару, особисто переконатися в його якості та уникнути ризику помилкового вибору. Водночас роздрібні магазини стикаються з високими операційними витратами (оренда приміщень, оплата комунальних послуг, оплата праці персоналу), обмеженими можливостями застосування електронного маркетингу та залучення клієнтів (через локальне розташування магазину).

Оптова торгівля забезпечує свою стабільність за рахунок укладання довгострокових контрактів з діловими партнерами, в ролі яких виступають інші підприємства (виробники, постачальники, покупці). Проте оптова торгівля залежить від економічних циклів, стану виробництва певних товарів, на яких спеціалізується, вона потребує складних логістичних рішень, особливо під час війни, вдосконалення матеріально-технічного оснащення складів з урахуванням глобальних викликів, воєнних загроз, блекаутів тощо.

Кожен формат торгівлі має свої ризики:

– для онлайн-торгівлі – це, наприклад, втрати через повернення товарів;

– для роздрібною торгівлі – підвищення орендних ставок, комунальних тарифів, що може привести до фінансових втрат, припинення роботи або навіть банкрутства;

– для оптової торгівлі – порушення зв'язків з партнерами або їх втрата (наприклад, не виконання договорів постачання через зупинку виробництва товару або його втрату унаслідок форс-мажорних обставин).

Необхідно зазначити, що одні торгові компанії, у прагненні отримати синергійний ефект та уникнути залежності від одного виду діяльності, часто поєднують різні формати торгівлі. Інші – навпаки вбачають переваги у спеціалізації у межах одного формату. Проте, слід розуміти, що за будь-якого підходу, розширення масштабу торговельної діяльності не можливе без використання сучасних електронних технологій.

Завдання: здобувачі, користуючись інформацією з інтернет- та інших джерел на прикладах діяльності відомих торгових підприємств, повинні викласти власну думку стосовно переваг і недоліків різних форматів торгівлі.

5. Практичне завдання (робота в групах): розробити стратегію розширення торгової мережі з урахуванням ризиків

Практичне завдання виконується групою з 3-5 здобувачів, яка:

1) для прикладу довільно обирає конкретну торгову мережу («Пан Кабан», «АТБ-Маркет», «Вересень-плюс» тощо) або магазин («Екзотик-флора», «Маркет-опт», «М'ясо-маркет» тощо);

2) обговорює можливі варіанти стратегії розширення торгової мережі та обирає найбільш привабливу з них;

3) спільно презентує (згідно попередньо встановленої послідовності виступів членів команди), обґрунтовує і захищає свої ідеї.

Рекомендації:

– якщо ви плануєте відкриття нових магазинів, проаналізуйте існуючий на ринку попит, конкурентне середовище, платоспроможність населення в регіоні, доступність логістичних маршрутів;

– для онлайн-розширення варто оцінити технічні можливості платформи, налаштувати систему аналітики та продумати заходи кібербезпеки;

– враховуйте, що франчайзинг може прискорити розвиток, але вимагатиме створення зрозумілих інструкцій для партнерів, наявності фахівців з відповідними компетентностями;

– у процесі командного обговорення стратегії, спробуйте поєднати різні формати: наприклад, комбінувати торговельні точки з онлайн-доставкою, використовувати дані з інтернет-продажів для аналізу попиту в конкретних регіонах;

– розробляючи стратегію розширення торгової мережі, важливо враховувати різноманітні ризики, які несуть небезпеку можливих економічних втрат. До таких ризиків належать: економічна нестабільність, зміни в законодавстві, коливання валютних курсів. В умовах війни слід враховувати також воєнні ризики, пов'язані з: кадровими проблемами, що виникають у зв'язку з мобілізацією; необхідністю додаткових витрат на придбання автономних джерел живлення електроенергією для освітлення приміщень магазину, роботи холодильного устаткування, охоронної сигналізації, касових апаратів. Стратегія розширення торгової мережі має бути гнучкою, щоб швидко адаптуватися до нових викликів.

ЛЕКЦІЯ 3. ПРАВОВІ ОСНОВИ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1. Нормативно-правова база: закони, ліцензії, стандарти якості.
 2. Податкове регулювання: особливості для різних форматів торгівлі.
 3. Захист прав споживачів.
 4. Аналіз законодавчих викликів: ліцензії, податки, захист споживачів.
 5. Дискусія: як уникнути правових помилок під час співпраці з іншими професійними групами (юристами, екологами).
- Розбір реальних судових кейсів у торгівлі.
Рекомендована література [1, 10, 14, 15, 63-67, 75, 76]

1. Нормативно-правова база: закони, ліцензії, стандарти якості

Діяльність торговельних підприємств регулюється широким спектром нормативно-правових актів, включаючи закони України, підзаконні акти, ліцензійні умови та стандарти якості.

Закони визначають загальні принципи здійснення торговельної діяльності, права та обов'язки суб'єктів господарювання, вимоги до безпеки товарів та послуг.

Конституція України (у статті 42 закріплює право на підприємницьку діяльність, що є фундаментом для будь-якого бізнесу).

До *нормативно-правових актів*, що регулюють діяльність у сфері торгівлі належать зокрема:

- «*Господарський кодекс України*» у чинній редакції, яка діє з 28.02.2025 (встановлює правове підґрунтя та основні засади господарської діяльності суб'єктів господарювання різних видів діяльності (у тому числі і торговельної) та форм власності відповідно до Конституції України, регулює господарські відносини між суб'єктами господарювання, а також між ними та іншими учасниками господарських відносин.

- *Закон України «Про внутрішню торгівлю»* (визначає правила організації торгівлі, включаючи договірні відносини, умови продажу, права та обов'язки сторін);

- *Закон України «Про захист прав споживачів»* (регулює взаємодію підприємств із кінцевими покупцями, гарантуючи якість товарів, право на повернення та інформаційну прозорість);

- *Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності»* (встановлює перелік видів діяльності, що потребують ліцензій, наприклад, продаж алкоголю, медичних товарів);

- *Постанова КМУ «Про затвердження Правил торговельного обслуговування»* від 11.02.2025 №144 (визначає вимоги до торговельного обслуговування і торговельних приміщень, а також встановлює умови здійснення суб'єктами господарювання торговельної діяльності);

- інші законодавчі акти.

Наприклад, торгівля алкоголем вимагає наявності у суб'єкта господарювання відповідної ліцензії та дотримання ним закону «Про державне регулювання виробництва і обігу спирту етилового, спиртових дистилятів, біоетанолу, алкогольних напоїв, тютюнових виробів, тютюнової сировини, рідин, що використовуються в електронних сигаретах, та пального».

Ліцензії – це документ державного зразка, який має дозвільний характер і надає право суб'єкту господарювання на здійснення ним протягом певного періоду зазначеного в цьому документі виду господарської діяльності, що підлягає ліцензуванню відповідно до законодавства.

Процес *ліцензування* передбачає видачу ліцензій, їх переоформлення, призупинку та анулювання, контроль за дотриманням суб'єктом господарювання (ліцензіатом) ліцензійних умов і законодавства у сфері ліцензування, надання розпоряджень щодо усунення цих порушень та інші дії органу ліцензування.

Перелік органів ліцензування затверджено Постановою КМУ від 05.08.2015 №609 (зі змінами). Так ліцензії на оптову та роздрібну торгівлю алкоголем і тютюновими виробами надають територіальні органи ДПС; оптову та роздрібну торгівлю лікарськими засобами – Держлікслужба; торгівлю вогнепальною та холодною зброєю – МВС.

Для отримання ліцензії суб'єкт підприємницької діяльності має подати паперову або електронну заяву встановленої форми, сплатити перший платіж та виконати ліцензійні умови, що включають певні вимоги до суб'єкта ліцензування стосовно відомостей про місце та засоби ведення торговельної діяльності, а також кадрові, організаційні, технологічні та спеціальні вимоги, передбачені законодавством.

Стандарти якості – це нормативні документи, які встановлюють вимоги до товарів і послуг, що реалізуються на ринку, та забезпечують захист прав споживачів.

До стандартів якості належать:

- *Державні стандарти (ДСТУ)* – визначають вимоги до безпеки, маркування, упаковки товарів. Наприклад, ДСТУ для харчових продуктів забезпечує відповідність санітарним нормам.
- *Міжнародні стандарти (ISO, HACCP)* – використовуються у сфері експорту або роботи з іноземними партнерами.

Суб'єкти торговельної діяльності підтверджують відповідність своїх товарів вимогам стандартів за допомогою відповідного *сертифікату*, отриманого за підсумками проведення *сертифікації*.

Сертифікація сприяє: поліпшенню якості продукції; створенню умов експорту на світовий ринок продукції вітчизняного виробництва завдяки підвищенню її конкурентоспроможності; забезпеченню безпеки людей і навколишнього середовища.

Наприклад, продаж дитячих іграшок вимагає сертифікації відповідно до ДСТУ EN 71-1:2019 «Безпечність іграшок».

2. Податкове регулювання: особливості для різних форматів торгівлі

Оподаткування торговельних підприємств залежить від обраної підприємцем системи оподаткування та формату торгівлі. Існують загальна та спрощена системи оподаткування, кожна з яких має свої особливості. Наприклад, фізичні особи-підприємці можуть обирати спрощену систему оподаткування, що передбачає сплату єдиного податку. Юридичні особи, як правило, сплачують податок на прибуток підприємств. Формат торгівлі також впливає на оподаткування. Наприклад, роздрібна торгівля підакцизними товарами передбачає сплату акцизного податку.

Податкова система України передбачає різні режими оподаткування, що залежать від формату підприємства та його оборотів.

Системи оподаткування:

– *загальна система:* ПДВ (20%), податок на прибуток (18%), що застосовується для великих підприємств з високими оборотами;

– *спрощена система (єдиний податок):* для ФОП та малих підприємств, ставки залежать від групи (1-4) та виду діяльності (наприклад, 3 група – 5% від обороту для роздрібної торгівлі);

– *фіксований податок:* для підприємців з мінімальними оборотами (наприклад, кіоски).

Особливості оподаткування в межах окремих форматів торгівлі:

– *онлайн-торгівля:* ПДВ обов'язковий при обороті понад 1 млн грн на рік. Важливо враховувати податкові зобов'язання за міжнародні продажі (якщо клієнти з-за кордону);

– *роздрібна торгівля:* додаткові витрати – акцизи на тютюн, алкоголь; обов'язкове використання РРО (електронна каса);

– *оптова торгівля:* ПДВ сплачується при перепродажі товарів. Важлива належна документація (накладні, акти) для підтвердження операцій.

Приклад: Магазин одягу на єдиному податку (3 група) сплачує 5% від доходу, але при переході на загальну систему мусить вести складний облік ПДВ.

3. Захист прав споживачів

Захист прав споживачів є важливим аспектом діяльності торговельних підприємств. Законодавство України передбачає широкий спектр прав споживачів, включаючи право на безпечні та якісні товари та послуги, право на інформацію, право на відшкодування збитків. Торговельні підприємства зобов'язані дотримуватися вимог законодавства щодо захисту прав споживачів, надавати споживачам достовірну інформацію про товари та послуги, приймати та розглядати скарги споживачів.

Законодавство України жорстко регулює взаємодію торговельних підприємств із споживачами.

Основні права споживачів:

- *право на інформацію* (повна інформація про товар (склад, термін придатності, виробник);
- *право на безпеку* (товар не повинен завдавати шкоди життю і здоров'ю споживача);
- *право на повернення*: (можливість повернути товар належної якості протягом 14 днів (для непродуктованих товарів)).

Обов'язки підприємств:

- надавати покупцю чек або інший документ, що підтверджує покупку;
- вирішувати конфлікти через претензійний порядок (наприклад, обмін товару, компенсація);
- не допускати введення в оману (наприклад, неправдива реклама та/або інформація про товар).

Органи захисту:

- територіальні органи Державної служби України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів: проводить перевірки, накладає штрафи за порушення;
- судові органи: споживачі можуть подавати позови за порушення їхніх прав.

Довідкова інформація.

Приклад: супермаркет, який продав прострочений йогурт, зобов'язаний повернути кошти або замінити товар. У разі відмови споживач може звернутися до *Держпродспоживслужби*.

Державна служба України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів (Держпродспоживслужба) – центральний орган виконавчої влади, який відповідає за *контроль дотримання вимог законодавства у сферах:*

- *безпечності харчових продуктів* (якість, маркування, санітарні норми);
- *захисту прав споживачів* (перевірки торговельних підприємств, розгляд скарг);
- *державного нагляду за дотриманням технічних регламентів* (стандарти якості товарів).

Основні функції Держпродспоживслужби:

- *перевірка підприємств:* контроль за дотриманням відповідних норм при виробництві, зберіганні та реалізації продуктів; виявлення прострочених, небезпечних або фальсифікованих товарів;
- *сертифікація та ліцензування:* видача дозволів на окремі види діяльності (наприклад, торгівлю алкоголем); перевірка відповідності товарів вимогам державних стандартів (ДСТУ);
- *розгляд скарг споживачів* (наприклад, повернення неякісного товару, неправдиве маркування, введення в оману стосовно ваги або ціни товару);

– *боротьба з порушеннями*: накладання штрафів, арешт товарів, тимчасове закриття точок торгівлі;

– *моніторинг ринку*;

– *аналіз ризиків* (наприклад, виявлення партій небезпечних продуктів).

Приклади діяльності щодо захисту прав споживачів:

– перевірка супермаркетів на наявність прострочених продуктів;

– контроль маркування еко-товарів (чи відповідають заявленим стандартам);

– розслідування скарг на продаж тютюну або алкоголю неповнолітнім.

4. Аналіз законодавчих викликів: ліцензії, податки, захист споживачів

Аналіз законодавчих викликів для торговельних підприємств виявляє, що вони стикаються з комплексом регуляторних вимог, які постійно змінюються та потребують адаптації. Розглянемо проблемні аспекти таких викликів.

Ліцензування.

Одним з ключових викликів є необхідність отримання та підтримки ліцензій на певні види діяльності. Наприклад, торгівля алкогольними напоями, тютюновими виробами або лікарськими засобами вимагає спеціальних дозволів.

Процедури ліцензування можуть бути складними та тривалими, а також створюють додаткові адміністративні витрати для підприємств. Так наприклад, для отримання ліцензії на торгівлю алкоголем необхідно, крім іншого, забезпечити дотримання санітарних норм приміщення, які вона вимагає.

Існує ризик анулювання ліцензії за порушення (наприклад, продаж без чеку).

Зміни в ліцензійних вимогах також можуть вимагати від підприємств швидкої адаптації, що не завжди є легким завданням.

Податкове регулювання.

Податкова система є ще одним важливим аспектом, який впливає на діяльність торговельних підприємств.

Зміни в податковому законодавстві, такі як ставки податків, правила обліку та звітності, можуть створювати фінансові виклики для господарюючих суб'єктів.

Особливо складною є ситуація для малих та середніх підприємств, що, як правило, мають обмежені ресурси для найму кваліфікованих бухгалтерів та податкових консультантів. Існує складність обліку для підприємств із змішаними форматами (онлайн + офлайн). Серйозним викликом стають штрафи за несвоєчасну сплату податків або помилки в деклараціях. Також важливим аспектом є акцизне оподаткування, яке безпосередньо впливає на ціноутворення підакцизних товарів.

Захист прав споживачів.

Захист прав споживачів є важливим аспектом діяльності торговельних підприємств, але також може створювати певні виклики.

Підприємства повинні дотримуватися вимог щодо якості та безпеки товарів, надання достовірної інформації та розгляду скарг споживачів.

Зміни в законодавстві про захист прав споживачів, такі як нові вимоги до маркування або гарантійних зобов'язань, можуть вимагати від підприємств внесення змін у свою діяльність.

Особливо в умовах воєнного стану в Україні питання захисту прав споживачів є дуже важливим, оскільки збільшилась кількість неякісної продукції та спекуляцій на цінах. Є фактом зростаюча кількість позовів через соцмережі та онлайн-скарги.

Для торговельних підприємств стає актуальною потреба у постійному навчанні персоналу щодо його реакції на вищезазначені виклики (наприклад, як правильно відповідати на скарги та претензії).

Загалом, торговельні підприємства повинні постійно відстежувати зміни в законодавстві та адаптуватися до них, щоб забезпечити свою законну та ефективну діяльність.

5. Дискусія: як уникнути правових помилок під час співпраці з іншими професійними групами

Уникнення правових помилок під час співпраці фахівців торговельного підприємства з іншими професійними групами – це комплексний процес, який вимагає детальної уваги та чіткого розуміння законодавства.

Розглянемо основні аспекти, які слід врахувати.

Чітке визначення обов'язків та відповідальності. Перед початком співпраці необхідно укласти угоди (договори), в яких чітко визначено обов'язки та відповідальність кожної сторони.

Це допоможе уникнути непорозумінь та конфліктів у майбутньому.

Дотримання законодавства. Фахівці торговельного підприємства повинні бути обізнані з чинним законодавством, що регулює їхню діяльність.

Особливу увагу слід приділити законодавству про захист прав споживачів, трудовому та податковому законодавству.

Консультації з юристами. У разі виникнення питань або сумнівів необхідно звертатися за консультацією до юристів, які допоможуть розібратися в складних правових питаннях та уникнути помилок.

Документування всіх етапів співпраці. Необхідно вести документацію всіх етапів співпраці, включаючи листування, договори, акти виконаних робіт тощо. Це допоможе у разі виникнення спорів довести свою правоту.

Навчання персоналу. Необхідно регулярно проводити навчання персоналу з питань правового регулювання діяльності торговельного підприємства. Це допоможе підвищити правову грамотність працівників та зменшити ризик виникнення помилок.

Співпраця з різними професійними групами. Співпраця з постачальниками повинна передбачати ретельну перевірку документації на товари, сертифікати якості, та інші супровідні документи.

Так співпрацюючи з рекламними агенціями, потрібно ретельно перевіряти рекламну інформацію на її відповідність законодавству у сферах реклами і торговельної діяльності.

При співпраці з контролюючими органами, потрібно знати свої права та обов'язки і не допускати перевищення повноважень з боку цих органів.

Дотримуючись цих рекомендацій, фахівці торговельного підприємства зможуть уникнути правових помилок та забезпечити ефективну співпрацю з іншими професійними групами.

Практичні приклади комунікацій працівників торговельного підприємства з іншими професійними групами:

1. з юристами:

– з питань перевірки договорів з постачальниками, орендодавцями тощо;

– для отримання консультацій з питань ліцензій та податків.

Приклад: відсутність правового аналізу франчайзингового договору привела до судового позову франчайзі до франчайзера.

2. з екологами:

– для уникнення правопорушень у сфері утилізації відходів (пластику, батарейок тощо).

Приклад: магазин одягу отримав штраф за викидання текстильних відходів без урахування екологічних норм.

3. з фінансовими аудиторами:

– для контролю податкової звітності, уникнення ризиків «тіньового» обігу коштів.

Розбір реальних судових кейсів у торговельній діяльності

1. Справа «Неякісні дитячі іграшки»

Подія: магазин продавав іграшки з вмістом токсичних фарб.

Наслідки: штраф 200 тис. грн, конфіскація товару, позови споживачів.

Висновок: ігнорування ДСТУ призвело до кримінальної відповідальності.

2. Справа «Ухилення від ПДВ в онлайн-торгівлі»

Подія: інтернет-магазин не відображав усі операції в облікових документах.

Наслідки: накладено штраф у розмірі 500 тис. грн, арешт рахунків.

Висновок: недотримання податкової дисципліни є ключовим ризиком для онлайн-бізнесу.

3. Справа «Порушення ліцензійних умов»

Подія: аптека, що орендувала приміщення у магазині «Велмарт», продавала ліки без ліцензії.

Наслідки: закриття закладу, кримінальна справа проти власника та керівництва.

Практичні рекомендації для здобувачів:

- вивчайте актуальні редакції законів на сайті Верховної Ради;
- консультируйтесь з юристами під час запуску нового формату торгівлі;
- використовуйте CRM-системи для автоматизації податкової звітності;
- ведіть «журнал претензій» для оперативного реагування на скарги споживачів.

Довідкова інформація: CRM-система (Customer Relationship Management) – це система, призначена для автоматизації взаємодії з клієнтами. У контексті торгівлі, CRM-системи здатні не лише упорядкувати цю взаємодію, а й значно спростити та автоматизувати процес подання податкової звітності. Працює це таким чином:

Збір та зберігання даних.

CRM-системи збирають та зберігають усю необхідну інформацію про клієнтів, продажі, транзакції, що є основою для податкової звітності. Це дозволяє автоматично формувати необхідні звіти та документи.

Інтеграція з бухгалтерськими програмами.

Багато CRM-систем інтегруються з бухгалтерськими програмами, що дозволяє автоматично передавати дані для формування податкової звітності. Це зменшує ризик помилок та економить час.

Автоматичне формування звітів.

CRM-системи можуть автоматично формувати звіти про продажі, доходи, витрати, необхідні для подання податкової звітності, що дозволяє швидко та легко отримувати необхідну інформацію.

Відстеження податкових зобов'язань.

CRM-системи можуть допомагати відстежувати податкові зобов'язання, нагадувати про терміни подання звітності та сплату податків. Це допомагає уникнути штрафів та пені.

Таким чином, CRM-системи є потужним інструментом для автоматизації податкової звітності в торгівлі, що дозволяє підприємствам економити час, зменшувати ризик помилок та зосередитися на основній діяльності.

ЛЕКЦІЯ 4. ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА (КОМПАНІЇ)

1. Функціональні підрозділи торговельного підприємства: закупівля, продажі, логістика, маркетинг, управління персоналом, бухгалтерія.
 2. Управління підрозділами: мотивація персоналу, розподіл обов'язків.
 3. Розгляд практичної проблеми: створення оргструктури для підприємства з урахуванням логістичних підходів.
 4. Автоматизація процесів: CRM-системи, електронний документообіг. Взаємодія з IT-фахівцями.
- Рекомендована література [1, 4, 7, 10, 15, 18, 21]

1. Функціональні підрозділи торговельного підприємства: закупівля, продажі, логістика, маркетинг, управління персоналом, бухгалтерія

Організаційна структура торговельного підприємства є ключовим фактором його успішної діяльності. Вона визначає склад підрозділів, а також систему взаємозв'язків, підпорядкування та взаємодії між ними. *Основними функціональними підрозділами* торговельного підприємства є такі:

- відділ закупівлі (пошук, придбання товарів);
- відділ продажів (реалізація товарів, обслуговування);
- відділ логістики (доставка, складське господарство);
- відділ маркетингу (просування, реклама);
- відділ управління персоналом (кадри, навчання);
- бухгалтерія (фінансовий облік, звітність).

Додаткові підрозділи, які можуть бути присутніми в структурі в залежності від розміру та специфіки діяльності підприємства:

- фінансовий відділ (планування, контроль, інвестиції);
- юридичний відділ (правове забезпечення діяльності);

- відділ інформаційних технологій (ІТ) (підтримка, розробка);
- відділ контролю якості (перевірка товарів, послуг);
- служба безпеки та охорони (кібербезпека, захист майна, персоналу, охорона підприємства);
- відділ інноваційного розвитку (пошук нових можливостей, інновації);
- відділ роботи з клієнтами і партнерами (call-центр, обробка замовлень, консультації).

Важливо зазначити, що структура підприємства може варіюватися. Наприклад, у невеликому магазині функції кількох відділів можуть виконувати одні й ті ж працівники. У великій мережі, навпаки, кожен відділ може мати складну структуру з безліччю підрозділів. Також, в сучасних умовах, все більше значення набувають відділи, що займаються електронною комерцією, та роботою з онлайн-платформами.

Розкриємо детальніше функції основних підрозділів торговельного підприємства:

- *Відділ закупівлі* – відповідає за пошук та придбання товарів, необхідних для діяльності підприємства. Він займається аналізом ринку, вибором постачальників, укладанням договорів, контролем якості та кількості товарів.

- *Відділ продажів* – відповідає за реалізацію товарів і послуг, що пропонує підприємство. Він займається пошуком клієнтів, укладанням договорів, організацією продажів, обслуговуванням клієнтів та аналізом продажів.

- *Відділ логістики* – відповідає за організацію доставки товарів від постачальників до складів підприємства та від складів до клієнтів. Він займається плануванням маршрутів, вибором транспортних засобів, контролем завантаження та розвантаження товарів, а також управлінням складськими запасами.

- *Відділ маркетингу* – відповідає за просування товарів та послуг, що пропонує підприємство. Він займається аналізом ринку, розробкою маркетингових стратегій, проведенням рекламних кампаній, організацією

акцій та інших заходів щодо стимулювання попиту, а також аналізом їхньої ефективності.

- *Відділ управління персоналом* – відповідає за управління людськими ресурсами підприємства. Він займається питаннями підбору, найму, навчання, мотивації та оцінки персоналу, а також веденням кадрової документації.

- *Бухгалтерія* – забезпечує ведення бухгалтерського обліку з урахуванням вимог законодавчих та нормативних актів; своєчасне подання звітності; контроль за витратами, доходами, бюджетом та фінансовими потоками та інші операції.

Розглянемо детальніше функції бухгалтерії на торговельному підприємстві:

- *ведення бухгалтерського обліку* (включає: облік усіх фінансових операцій підприємства, таких як активи, витрати, доходи капітал та зобов'язання тощо. Бухгалтерія забезпечує точне відображення фінансового стану підприємства в бухгалтерських реєстрах);

- *складання фінансової звітності* (бухгалтерія відповідає за підготовку та подання фінансової звітності, такої як баланс, звіт про прибутки та збитки, звіт про рух грошових коштів. Ця звітність необхідна для аналізу фінансового стану підприємства, прийняття управлінських рішень та подання до контролюючих органів);

- *податковий облік* (бухгалтерія займається розрахунком та сплатою податків, а також поданням податкової звітності, яка включає в себе облік податку на прибуток, податку на додану вартість, акцизного збору та інших податків та зборів);

- *контроль за фінансовими операціями* (бухгалтерія здійснює контроль за фінансовими операціями підприємства (грошовими потоками, витратами, запасами тощо), щоб запобігти зловживанням та помилкам);

- *нарахування та виплата заробітної плати працівникам підприємства.*

2. Управління підрозділами: мотивація персоналу, розподіл обов'язків

Ефективне управління підрозділами є ключовим фактором успішної діяльності торговельного підприємства. Воно включає в себе:

Мотивацію персоналу. Забезпечення високого рівня мотивації персоналу є важливим чинником підвищення продуктивності та якості роботи, забезпечення високої культури обслуговування споживачів. Для цього необхідно використовувати різні методи мотивації:

- *матеріальне стимулювання* (заробітна плата і премії);
- *нематеріальне стимулювання* – навчання та розвиток персоналу, кар'єрне зростання;
- *соціальні пакети* (наприклад, часткове відшкодування вартості харчування в їдальні компанії, проїзду службовим транспортом на роботу і з роботи, надання спецодягу за рахунок підприємства, питної води та інше, в залежності від фінансових можливостей компанії);
- *компенсаційні пакети* (бонуси, компенсації за витрачені активні зусилля у розробці інновацій, які можуть мати індивідуалізований характер, грошовий і негрошовий зміст, запроваджуватися в залежності від внеску у загальні результати роботи підприємства).

Розподіл обов'язків. Чіткий розподіл обов'язків між працівниками є важливим фактором ефективної роботи підрозділів. Для цього необхідно розробити посадові інструкції з чітко визначеними обов'язками та повноваженнями працівника у межах займаної ним посади та ознайомити з ними кожного члена трудового колективу.

Контроль за виконанням трудових обов'язків, дотриманням трудової дисципліни. До порушників трудової дисципліни, а також працівників, які не виконували належним чином свої обов'язки можуть застосовуватися такі заходи впливу:

- *зауваження* (усна форма впливу, що використовується для попередження працівника про необхідність покращення виконання своїх обов'язків);

- *догана* (письмова форма впливу, що оголошується працівнику за порушення трудової дисципліни або неналежне виконання обов'язків);
- *сувора догана* (посилена форма догани, що застосовується за систематичні або грубі порушення трудової дисципліни);
- *позбавлення премії або інших стимулюючих виплат* (матеріальна форма впливу, що застосовується за невиконання або неналежне виконання обов'язків);
- *переведення на іншу посаду* (застосовується у випадках, коли працівник не справляється з виконанням обов'язків на поточній посаді);
- *звільнення* (крайній захід впливу, що застосовується за систематичні або грубі порушення трудової дисципліни, а також у випадках, передбачених законодавством).

Важливо, щоб застосування того або іншого заходу впливу було обґрунтованим, пропорційним порушенню та відповідало чинному законодавству.

3. Розгляд практичної проблеми: створення оргструктури для підприємства з урахуванням логістичних підходів

Суть проблеми.

Традиційно організаційні структури торговельних підприємств будувалися навколо функціональних відділів: закупівля, продажі, маркетинг тощо. Проте, в сучасному світі, де швидкість та ефективність доставки товарів відіграють ключову роль, необхідно враховувати можливість застосування логістичних підходів ще на етапі створення організаційної структури. Для цього слід організувати роботу підрозділів таким чином, щоб забезпечити ефективну доставку товарів від постачальників до клієнтів шляхом оптимізації маршрутів доставки, використання сучасних транспортних засобів, оптимізації системи управління складськими запасами. Все це вимагає відповідної організаційної структури підприємства, побудованої з урахуванням логістичних підходів.

Розглянемо детальніше, як вирішується така проблема на прикладі великого торговельного підприємства.

Інтеграція логістичних функцій.

Замість того, щоб розглядати логістику лише в межах діяльності відповідного підрозділу, необхідно інтегрувати логістичні функції в усі етапи діяльності підприємства, оптимізуючи тим самим рух товарів від постачальника до покупця.

Наприклад, відділ закупівель повинен враховувати не лише ціну та якість товарів, але й обсяги, періодичність, способи їх постачання з метою оптимізації закупівельних витрат.

Відділ продажів має володіти інформацією про наявність товарів на складі, щоб вирішувати питання своєчасного їх поповнення, а відділ управління складськими запасами, в свою чергу, займатися оптимізацією складських запасів і витрат на їх утримання.

Оптимізація маршрутів доставки.

Передбачає використання сучасних технологій, зокрема таких як GPS-навігація та програмне забезпечення процесу планування маршрутів.

Необхідно враховувати такі фактори, як відстань, час, вартість, а також особливості дорожньої інфраструктури.

Також важливо враховувати специфіку товару, наприклад, швидкість його псування та необхідність підтримки температурного режиму.

Використання сучасних транспортних засобів.

Включає в себе застосування сучасних вантажних автомобілів, електромобілів, БПЛА, а також інших транспортних засобів, що відповідають можливостям підприємства та потребам споживачів.

Необхідно враховувати такі фактори, як вантажопідйомність, економічність, екологічність, а також доступність транспортних засобів.

Впровадження систем управління складськими запасами.

Передбачає використання сучасних інформаційних систем, таких як WMS (Warehouse Management System), що дозволяють автоматизувати процеси управління складськими запасами.

Необхідно враховувати такі фактори, як обсяг запасів, терміни та умови зберігання, а також швидкість обробки замовлень.

Також важливим є використання технологій штрихкодування та RFID міток.

Практичний приклад: Уявіть собі підприємство, що займається реалізацією свіжих продуктів харчування з короткими термінами зберігання (молокопродукти, м'ясо, фрукти, овочі). В цьому випадку логістичні підходи мають вирішальне значення.

Відділ закупівель повинен укласти договори з постачальниками, які знаходяться в безпосередній близькості від складів підприємства, щоб мінімізувати час доставки.

Відділ логістики повинен використовувати рефрижератори для доставки продуктів, а також планувати маршрути таким чином, щоб забезпечити швидку доставку до магазинів.

Відділ управління складськими запасами повинен використовувати системи, що дозволяють відстежувати терміни придатності продуктів та автоматично замовляти нові партії.

Таким чином, *врахування логістичних підходів* на етапі створення організаційної структури торговельного підприємства дозволяє підвищити ефективність доставки товарів, зменшити витрати та покращити якість обслуговування клієнтів.

4. Автоматизація процесів: CRM-системи, електронний документообіг. Взаємодія з IT-фахівцями

Автоматизація процесів у торгівлі відіграє ключову роль у підвищенні ефективності, зниженні витрат та покращенні якості обслуговування клієнтів. Вона дозволяє підприємствам оптимізувати рутинні операції, звільнити персонал від монотонної роботи та зосередитися на стратегічних завданнях.

Роль автоматизації в торгівлі.

Оптимізація управління запасами. Автоматизовані системи дозволяють точно відстежувати рух товарів, прогнозувати попит та запобігати дефіциту або надлишку запасів. Це дозволяє знизити витрати на зберігання, зменшити ризик псування товарів та покращити оборотність.

Прискорення процесу продажів. Автоматизовані системи дозволяють швидко обробляти замовлення, формувати чеки та рахунки, а також приймати оплату. Це скорочує час обслуговування клієнтів, підвищує їхню задоволеність та збільшує пропускну здатність магазину.

Покращення обслуговування клієнтів. CRM-системи дозволяють збирати та аналізувати дані про клієнтів, що сприяє персоналізації пропозицій та покращенню якості обслуговування. Автоматизовані системи дозволяють швидко відповідати на запити клієнтів, обробляти скарги та надавати інформацію про товари та послуги.

Автоматизація бухгалтерського обліку. Спеціалізовані програми дозволяють автоматизувати процеси бухгалтерського обліку, формування звітності та розрахунку податків. Це зменшує ризик помилок, економить час та знижує витрати на бухгалтерські операції.

Оптимізація логістики. Системи управління логістикою дозволяють оптимізувати закупівельні процеси, складські операції і маршрути доставки, відстежувати рух товарів та контролювати виконання замовлень. Це дозволяє скоротити час доставки, знизити витрати на усіх етапах логістичного ланцюга та покращити якість обслуговування.

Електронний документообіг. Сучасні системи автоматизації дозволяють перевести паперові документи в електронний формат, що значно прискорює обмін інформацією між підрозділами та контрагентами.

Необхідність взаємодії з IT-фахівцями.

Впровадження та підтримка автоматизованих систем вимагає участі кваліфікованих IT-фахівців.

Вони забезпечують:

- *вибір та налаштування програмного забезпечення*. ІТ-фахівці допомагають вибрати програмне забезпечення, що відповідає потребам підприємства, та налаштувати його для ефективної роботи;
- *інтеграцію систем*. ІТ-фахівці забезпечують інтеграцію різних систем, таких як CRM, бухгалтерські програми та системи управління складськими запасами для забезпечення безперебійного обміну даними;
- *технічну підтримку*. ІТ-фахівці надають технічну підтримку користувачам, вирішують проблеми та забезпечують безперебійну роботу систем;
- *захист даних*. ІТ-фахівці забезпечують захист даних від несанкціонованого доступу, вірусів та інших загроз;
- *навчання персоналу*. ІТ-фахівці проводять навчання персоналу щодо використання ним автоматизованих систем.

Підсумовуючи, відзначимо, що автоматизація діяльності торговельного підприємства є важливим фактором підвищення його ефективності.

Для цього необхідно:

- *впроваджувати CRM-системи* (CRM-системи дозволяють автоматизувати взаємодію з клієнтами, що сприяє підвищенню лояльності клієнтів та збільшенню продажів);
- *впроваджувати електронний документообіг* (електронний документообіг дозволяє автоматизувати обробку документів, що сприяє зменшенню витрат та підвищенню швидкості та якості обробки інформації);
- *взаємодіяти з ІТ-фахівцями* (для успішного впровадження автоматизації процесів необхідно налагодити ефективну взаємодію з ІТ-фахівцями, які можуть допомогти розробити прийнятне програмне забезпечення, запровадити електронний документообіг, розробити електронну рекламу та навчати персонал користування електронними технологіями в торгівлі).

ЛЕКЦІЯ 5. МАРКЕТИНГ У ТОРГІВЛІ

1. Аналіз ринку: вивчення попиту, конкурентів, цільової аудиторії.
2. Оцінка ефективності маркетингових стратегій: SWOT-аналіз конкурентів.
3. Digital-маркетинг: соціальні мережі, контекстна реклама, SEO.
4. Розгляд практичної проблеми (командна робота): розробка креативних рішень для просування товарів у кризових умовах.
5. Дискусія: розробка проєкту зі створення digital-кампанії для локального бренду.

Рекомендована література [2, 10, 14, 38, 43, 45, 62]

1. Аналіз ринку: вивчення попиту, конкурентів, цільової аудиторії

Аналіз ринку є фундаментальним етапом у розробці будь-якої маркетингової стратегії. Він дозволяє підприємству зрозуміти поточну ситуацію на ринку, виявити можливості та загрози, а також визначити свою цільову аудиторію. Вивчення попиту передбачає аналіз обсягів продажів, динаміки зростання ринку, сезонності та інших факторів, що впливають на попит. Аналіз конкурентів дозволяє виявити їхні сильні та слабкі сторони, а також сформувані конкурентні переваги підприємства. Вивчення цільової аудиторії передбачає аналіз демографічних, психографічних та поведінкових характеристик споживачів, що дозволяє визначити їхні потреби та вподобання.

Аналіз ринку – це не просто збір даних, а стратегічний процес, що лежить в основі прийняття обґрунтованих маркетингових рішень.

Поради для вивчення ринку.

Вивчення попиту:

- важливо не лише знати «скільки» і «що» купують, але й «чому купують саме це»;
- аналізуйте тренди, сезонні коливання, вплив економічних та соціальних факторів;

– використовуйте різноманітні методи: опитування, фокус-групи, аналіз даних продажів, дослідження ринкових звітів;

– зверніть увагу на зміну споживчих переваг, появу нових потреб та очікувань клієнтів.

Аналіз конкурентів:

– не обмежуйтеся лише прямими конкурентами, вивчайте також потенційних конкурентів та замітники товарів;

– аналізуйте не лише продукти та ціни конкурентів, а також їхні маркетингові стратегії, канали збуту, репутацію та клієнтську базу;

– використовуйте інструменти конкурентної розвідки, такі як аналіз веб-сайтів, соціальних мереж, відгуків клієнтів та фінансової звітності.

Вивчення цільової аудиторії:

– створіть детальні профілі своїх клієнтів (персони), включаючи їхні демографічні, психографічні та поведінкові характеристики;

– використовуйте сегментацію ринку, щоб виділити групи клієнтів з подібними потребами та вподобаннями;

– аналізуйте не лише «хто» купує, але й «чому» вони купують, з'ясуйте мотиви покупців, їх цінності, страхи та очікування.

2. Оцінка ефективності маркетингових стратегій:

SWOT-аналіз підприємств конкурентів

Оцінка ефективності маркетингових стратегій – це безперервний процес, що дозволяє оптимізувати маркетингові зусилля та досягати поставлених цілей. Це є важливим етапом у процесі управління маркетингом підприємства. Така оцінка дозволяє визначити, наскільки ефективно використовуються маркетингові ресурси, та вносити необхідні корективи. SWOT-аналіз є одним з інструментів оцінки ефективності не лише власних маркетингових стратегій, а й основних конкурентів. Він дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози, що існують на ринку. Для проведення SWOT-

аналізу конкурентів необхідно зібрати інформацію про них, їхні продукти, ціни, канали збуту, маркетингові активності та інші фактори.

SWOT-аналіз конкурентів:

- розширте традиційний SWOT-аналіз, включивши в нього не лише аналіз внутрішніх факторів конкурентів, але й аналіз їхніх зовнішніх зв'язків (постачальники, партнери, регуляторні органи);
- використовуйте матрицю SWOT для візуалізації результатів аналізу та визначення стратегічних напрямків;
- регулярно оновлюйте SWOT-аналіз, оскільки ринкова ситуація постійно змінюється.

Крім SWOT-аналізу, використовуйте *інші інструменти оцінки:*

- PESTLE-аналіз (аналіз політичних, економічних, соціальних, технологічних, правових та екологічних факторів);
- модель п'яти сил Портера (аналіз конкурентної структури галузі);
- аналіз ROI (повернення інвестицій) маркетингових кампаній;
- вимірювання KPI (ключових показників ефективності), таких як трафік веб-сайту, конверсія, залучення клієнтів та утримання;
- аналіз відгуків клієнтів та їхньої лояльності.

Припустимо, ми аналізуємо конкурента – велику мережу супермаркетів «Супермаркет N», що працює на тому ж ринку, що й наше підприємство.

Таблиця 5.1

SWOT-аналіз конкурента «Супермаркет N»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1	2
Широкий асортимент товарів	Високі ціни на деякі категорії товарів
Велика кількість магазинів у різних районах міста	Бюрократична організаційна структура, що ускладнює прийняття швидких рішень
Відомий бренд та висока лояльність клієнтів	Недостатня увага до локальних виробників
Наявність власного виробництва (кулінарія, випічка)	Низька швидкість реагування на зміни ринкових тенденцій

Продовження таблиці 5.1

1	2
Активна маркетингова діяльність (реклама на ТБ, радіо, в інтернеті)	Не завжди висока якість обслуговування в пікові години
Власна система логістики	Значні витрати на утримання великої кількості персоналу
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розширення онлайн-продажів та доставки	Поява нових конкурентів-дискаунтерів
Впровадження програм лояльності та персоналізованих пропозицій	Зростання цін на енергоносії та логістичні послуги
Розвиток співпраці з локальними фермерами та виробниками	Зниження купівельної спроможності населення
Відкриття нових магазинів у спальних районах міста	Зміни в законодавстві, що регулює діяльність торговельних мереж
Впровадження екологічних ініціатив (відмова від пластикових пакетів, сортування відходів)	Нестабільна політична та економічна ситуація в країні
Розвиток напрямку готової їжі та кафетеріїв у магазинах	Зростання рівня злочинності та крадіжок у магазинах

Коментарі до SWOT-аналізу конкурента «Супермаркет N»:

- наведена таблиця SWOT-аналізу допомагає нам зрозуміти, в чому конкурент є сильним, а в чому – слабким;
- можливості та загрози показують, які зовнішні фактори можуть вплинути на подальші дії конкурента;
- на основі цього аналізу ми можемо сформувані власні конкурентні переваги, розробити маркетингову стратегію на випередження, враховуючи сильні та слабкі сторони конкурента;
- також на основі SWOT-аналізу необхідно розробити заходи щодо використання можливостей та нівелювання загроз зовнішнього середовища з врахуванням власних сильних та слабких сторін.

Наведений приклад можна адаптувати для аналізу будь-якого конкурента у торговельному бізнесі.

3. Digital-маркетинг: соціальні мережі, контекстна реклама, SEO

Digital-маркетинг (цифровий маркетинг) – це комплекс маркетингових інструментів, що використовують цифрові канали для просування товарів, послуг або брендів до цільової аудиторії споживачів. Digital-маркетинг охоплює всі маркетингові зусилля, які здійснюються в онлайн-середовищі, використовуючи інтернет, мобільні пристрої, соціальні мережі та інші цифрові платформи.

Основні характеристики Digital-маркетингу:

– *цілеспрямованість* (Digital-маркетинг дозволяє точно визначати цільову аудиторію та налаштовувати рекламні кампанії для досягнення конкретних сегментів);

– *інтерактивність* (Digital-маркетинг забезпечує двосторонню комунікацію з клієнтами, дозволяючи отримувати зворотний зв'язок та будувати відносини);

– *вимірюваність* (Digital-маркетинг дозволяє точно вимірювати ефективність маркетингових кампаній за допомогою аналітичних інструментів);

– *гнучкість* (Digital-маркетинг дозволяє швидко адаптуватися до змін ринку та коригувати маркетингові стратегії в реальному часі).

Основні інструменти Digital-маркетингу:

– *SEO (Search Engine Optimization)* (оптимізація веб-сайту для покращення його видимості в результатах пошуку та збільшення відвідуваності);

– *контент-маркетинг* (створення та поширення цінного та цікавого контенту для залучення та утримання аудиторії);

– *соціальні мережі (Social Media Marketing)* (використання соціальних мереж для просування бренду, спілкування з клієнтами та залучення трафіку на веб-сайт);

– *контекстна реклама (PPC – Pay-Per-Click)* (показ рекламних оголошень у пошукових системах та на веб-сайтах, оплата за кожен клік);

- *e-mail-маркетинг* (розсилка електронних листів для спілкування з клієнтами, інформування про акції та новини);
- *мобільний маркетинг* (використання мобільних пристроїв для просування товарів та послуг);
- *аналітика* (використання інструментів для відслідковування та аналізу ефективності маркетингових кампаній).

Digital-маркетинг є дієвим інструментом просування товарів та послуг в сучасному світі. Він дозволяє підприємствам взаємодіяти з цільовою аудиторією споживачів (клієнтів, покупців) в онлайн-середовищі, використовуючи різні канали комунікації.

Соціальні мережі є важливим каналом digital-маркетингу, що дозволяє підприємствам взаємодіяти з клієнтами, будувати відносини та просувати свої товари та послуги.

Контекстна реклама дозволяє підприємствам показувати рекламу потенційним клієнтам, які шукають товари або послуги за допомогою пошукових систем.

SEO (Search Engine Optimization) – це комплекс заходів, спрямованих на підвищення позицій веб-сайту в результатах, що видають пошукові системи (наприклад, Google, Bing) за певними ключовими запитами. SEO дозволяє підприємствам покращити видимість своїх веб-сайтів у пошукових системах, що сприяє збільшенню трафіку та продажів (SEO).

Digital-маркетинг нині динамічно розвивається, що вимагає від торговельних працівників, передусім, маркетологів і менеджерів постійного навчання та адаптації.

Практичні поради щодо напрямів використання Digital-маркетингу у торгівлі.

Соціальні мережі:

- використовуйте різні соціальні мережі для різних цілей: Facebook – для побудови спільноти, Instagram – для візуального контенту, LinkedIn – для B2B-маркетингу;
- створюйте якісний та цікавий контент, що відповідає інтересам вашої цільової аудиторії;

- використовуйте таргетовану рекламу для залучення конкретних сегментів аудиторії (таргетована реклама – це спосіб онлайн-реклами, який дозволяє показувати рекламні оголошення конкретним групам людей, виходячи з їхніх характеристик, інтересів і поведінки в інтернеті; основна ідея – показати рекламу саме тим людям, які з найбільшою ймовірністю зацікавляться продуктом або послугою);
- проводьте аналітику, та відслідковуйте найефективніші шляхи комунікації.

Контекстна реклама:

- використовуйте різні платформи контекстної реклами, такі як Google Ads, Bing Ads та інші;
- ретельно вибирайте ключові слова, щоб ваша реклама показувалася лише потенційним клієнтам;
- оптимізуйте свої рекламні кампанії, щоб досягти максимальної ефективності;
- використовуйте ремаркетинг для повернення клієнтів на сайт.

SEO (заходи щодо підвищення позицій вебсайту):

- проводьте технічний SEO-аудит вашого веб-сайту, щоб виявити та виправити помилки, які можуть впливати на його видимість у пошукових системах;
- створюйте якісний та унікальний контент, що відповідає пошуковим запитам вашої цільової аудиторії;
- використовуйте внутрішні та зовнішні посилання для покращення авторитету вашого веб-сайту;
- використовуйте інструменти аналізу, для відслідковування ключових слів, та позиції сайту в пошуковій видачі.

4. Розгляд практичної проблеми (командна робота): розробка креативних рішень для просування товарів у кризових умовах

Розробка креативних рішень для просування товарів у кризових умовах є важливим завданням для маркетологів. В умовах кризи

підприємствам необхідно швидко адаптуватися до змін ринку та знаходити нові способи просування своїх товарів та послуг. Для розробки креативних рішень необхідно провести аналіз ринку, виявити потреби цільової аудиторії та розробити маркетингові стратегії, що відповідають поточній ситуації. Командна робота дозволяє об'єднати зусилля здобувачів та знайти найбільш ефективні рішення.

Пропонується для розгляду двох команд *практична проблема*: розробка креативних рішень для просування товарів у кризових умовах. Після обговорення команди по черзі висловлюють та аргументують свої ідеї.

Сценарій кризи: у торговельного підприємства виникли проблеми з реалізацією товарів через економічну нестабільність в країні та зниження купівельної спроможності населення.

Можливі ідеї-підказки пошуку рішень для обговорення в команді та вибору стратегії дій з їх подальшою аргументацією:

– *адаптація продажу продуктів до умов кризи* (формування міні-наборів або економ-пакунків, окремих пропозицій (наприклад, кава на 1 тиждень за нижчою ціною));

– *активна комунікація зі споживачами* (акцент на емоційну складову у запрошеннях до магазину («Ми разом з вами у важкі часи»), персональні знижки для постійних покупців);

– *використання соціальних мереж* (викладення відеороликів про те, як бренд долає кризу, що є демонстрацією прозорості діяльності торговельного підприємства).

Продовжити перелік інших ідей (заповнюють здобувачі)...

Приклад інших ідей: магазин запровадив «Соціальні години» на каву і продукти першої необхідності зі знижкою 30% для мешканців району, що підвищило їх лояльність та збільшило обсяги продажу товарів (як товарів першої необхідності, так і супутніх товарів).

5. Дискусія: розробка проєкту зі створення digital-кампанії для локального бренду

Дискусія з приводу розробки проєкту зі створення digital-кампанії для локального бренду дозволяє розвинути креативні здібності та навички командної роботи. Бажано створити 2-3 команди з числа здобувачів групи для проведення дискусії з метою поглиблення знань щодо розробки маркетингових стратегій. Під час дискусії здобувачі мають обговорити різні аспекти digital-кампанії, такі як вибір каналів комунікації, розробка контенту, бюджетування та оцінка ефективності.

Розробка проєкту зі створення digital-кампанії дозволяє здобувачам краще зрозуміти специфіку цифрового маркетингу та навчитися, працюючи в команді обирати кращі рішення та аргументувати свою позицію, познайомитися з культурою ведення дискусії, набути досвід роботи в команді.

Етапи розробки проєкту зі створення digital-кампанії для локального бренду.

1. *Визначення цілей:* підвищення впізнаваності бренду, обсягу продажів, лояльності.

2. *Аналіз ЦА (аналіз цільової аудиторії)* – процес вивчення та сегментації групи людей, які є потенційними або існуючими клієнтами бізнесу. Мета аналізу ЦА – зрозуміти потреби, поведінку, мотивацію та характеристики аудиторії, щоб ефективно адаптувати продукт, маркетингові стратегії та комунікацію. З'ясувати, чи виявляє аудиторія активність у соціальних мережах? Які платформи використовує?

3. *Вибір каналів:*

- Instagram – для візуального контенту;
- Google Ads – для таргетингу на локальні запити.

4. *Креативні ідеї:*

– челенджі з демонстрацією бренду (наприклад, «Поділіться фото з нашим продуктом»);

– відео-історії про виробництво товару, його купівлю та споживання в сім'ї.

5. *Бюджет*: розподіл коштів між платними оголошеннями та органічним контентом.

6. *Вимірювання успіху*:

- кількість переходів на сайт, конверсія, охоплення;
- інструменти: Google Analytics, Facebook Insights.

Приклад створення digital-кампанії для локального бренду.

Локальна пекарня запустила TikTok-челендж #НайкращийКруасанЛьвів. Учасники отримували знижки, а найкращі відео показували у закладі. Результат: +40% продажів за місяць.

Практичні поради для здобувачів стосовно підготовки до дискусії:

- використовуйте безкоштовні інструменти (Google Trends, AnswerThePublic) для аналізу ринку;
- експериментуйте з форматами контенту (відео, інфографіка);
- аналізуйте помилки конкурентів, щоб уникнути їх;
- продумайте аргументацію для своїх ідей.

ЛЕКЦІЯ 6. ТОВАРОЗНАВСТВО І МЕТОДИ ОЦІНКИ ЯКОСТІ ТОВАРІВ

1. Завдання товарознавства, зв'язок з маркетингом, логістикою, стандартами якості.
2. Товарознавство продовольчих товарів.
3. Товарознавство непродовольчих товарів.
4. Методи оцінки якості товарів.
5. Практичні кейси: як знання з товарознавства та компетентна оцінка якості товарів можуть впливати на прибуток та імідж підприємства.

Рекомендована література [7, 11, 14, 12, 69-71, 73, 75]

1. Завдання товарознавства, зв'язок з маркетингом, логістикою, стандартами якості

Товарознавство – це науково-практична дисципліна, яка вивчає товар як об'єкт торгівлі, його властивості, споживчі характеристики, умови виробництва, зберігання, застосування (експлуатації) та продажу.

Головна мета товарознавства – забезпечити раціональне використання товарних ресурсів, підвищення ефективності торгівлі, задоволення потреб споживачів через управління якістю і асортиментом товарів.

Основні завдання товарознавства полягають у всебічному аналізі товару на всіх етапах його життєвого циклу: від розробки до використання (утилізації).

По-перше, товарознавство досліджує *споживчі властивості* товарів – ті характеристики, які визначають їхню корисність для людини (наприклад, поживна цінність продуктів, міцність одягу, енергоефективність техніки).

По-друге, товарознавство займається *класифікацією та систематизацією* товарів, що дозволяє структурувати асортимент,

оптимізувати логістичні процеси та полегшує комунікацію між виробниками, постачальниками і продавцями.

По-третє, товарознавство розробляє *методи оцінки якості* – як органолептичні (на основі органів чуття), так і лабораторні, що допомагають виявляти відповідність товарів вимогам стандартів. Важливим завданням є також *попередження товарних втрат*: товарознавство визначає оптимальні умови зберігання, транспортування та експлуатації, щоб уникнути псування, зменшити ризики фінансових збитків для підприємства.

Зв'язок товарознавства із маркетингом проявляється через взаємодію у сфері формування конкурентних переваг товару. Товарознавство дає маркетологам об'єктивні дані про властивості товару. Без глибокого розуміння товару неможливо ефективно просувати його на ринку, розробляти рекламні кампанії або аналізувати потреби цільової аудиторії. Наприклад, знання про те, що споживачі віддають перевагу локальним екологічним брендам, допомагає маркетингу робити акцент на цих аспектах, розроблюючи стратегію просування відповідних товарів.

Взаємодія з логістикою базується на організації раціонального товарного руху. Товарознавство визначає, які умови транспортування необхідні для збереження якості товару, що замовляється для магазину (наприклад, холодильні ланцюги для молочних продуктів або захист від вологи для електроніки). Логістичні підрозділи використовують цю інформацію для вибору типу транспорту, упаковки, термінів доставки. Крім того, класифікація товарів за габаритами, термінами придатності або категоріями ризику дозволяє оптимізувати складування, розподіляючи їх у відповідних зонах складу.

Стандарти якості – це основа, на якій будується вся робота товарознавства. Міжнародні (ISO, Codex Alimentarius) та національні (ДСТУ, ГОСТ) стандарти встановлюють технічні вимоги до продукції, методи контролю, критерії безпеки. Товарознавство інтерпретує ці норми, адаптуючи їх до практичних умов підприємства. Наприклад, перевірка партії овочів не лише включає зіставлення з ДСТУ за

розміром і свіжістю, але й враховує специфіку постачальника (наприклад, органічне виробництво). Без дотримання стандартів неможливо забезпечити легальність торгівлі, уникнути претензій споживачів або санкцій з боку регуляторів.

Довідкова інформація:

ДСТУ – це стандарти, які використовуються для забезпечення якості та безпеки продукції, процесів та послуг. Вони визначають технічні вимоги, методи випробувань, правила маркування та інші характеристики, яким повинні відповідати товари та послуги.

ДСТУ (Державний стандарт України) – це національний стандарт України, що розроблюється та затверджується Державним підприємством «Український науково-дослідний і навчальний центр проблем стандартизації, сертифікації та якості» (УкрНДНЦ); ГОСТ – це стандарти, розроблені в СРСР, які після його розпаду були прийняті як міждержавні стандарти в країнах колишнього СНД і які нині вважаються застарілими. В Україні зараз відбувається процес повної відмови від стандартів ГОСТ, та перехід на стандарти ДСТУ.

2. Товарознавство продовольчих товарів

а) особливості харчових продуктів, умови зберігання

Товарознавство продовольчих товарів вивчає споживчі властивості, якість, асортимент, умови зберігання та методи оцінки продовольчих товарів на всіх етапах їхнього життєвого циклу.

Продовольчі товари – це товари, що використовуються для харчування людини, їхня специфіка визначається біологічною природою, швидкістю псування та високими вимогами до безпеки. На відміну від непродовольчих товарів, харчові продукти мають обмежений термін придатності, що обумовлено наявністю в їхньому складі води, білків, жирів і вуглеводів, які є ідеальним середовищем для розмноження мікроорганізмів (бактерій, грибків). Наприклад, молочні продукти або свіжі овочі втрачають якість вже за кілька днів без належного охолодження. Крім того, харчові товари чутливі до

зовнішніх факторів: світла (наприклад, олія окислюється на сонці), вологості (крупки набухають або покриваються цвіллю), температури (шоколад плавиться), механічних пошкоджень (фрукти деформуються).

Важливим аспектом є *безпека споживання*. Харчові продукти мають відповідати санітарно-гігієнічним нормам: відсутність токсинів, шкідливих хімічних речовин (пестицидів, нітратів), патогенних мікроорганізмів. Наприклад, м'ясо може бути джерелом сальмонельозу, а гриби – отруйних речовин, якщо вони зібрані неправильно. Тому товарознавство продовольчих товарів передбачає суворі процедури перевірки на всіх етапах: від виробництва до реалізації.

Умови зберігання визначаються фізико-хімічними властивостями продуктів. Наприклад:

Швидкопсувні товари (м'ясо, риба, молоко) потребують температурного режиму від 0°C до +4°C і відносної вологості 85-90% для уповільнення процесу розкладання.

Сухі продукти (борошно, крупки, цукор) зберігаються при кімнатній температурі і вологості не вище 70%, щоб уникнути появи плісняви.

Консерви, пастеризовані соки або стерилізоване молоко можуть зберігатися довше завдяки термічній обробці, але вимагають захисту від прямого сонячного світла та механічних пошкоджень банок.

Заморожені продукти (морозиво, овочі) вимагають стабільної температури нижче -18°C, щоб уникнути кристалізації вологи та втрати текстури.

Недотримання умов зберігання призводить до *товарних втрат*: зменшення маси (усушка), псування (гниття, бродіння), зміни смаку або запаху. Наприклад, неправильне зберігання кави (на світлі або поряд зі спеціями) призводить до втрати її аромату.

б) класифікація товарних груп продовольчих товарів

У товарознавстві класифікація товарних груп продовольчих товарів потрібна для ефективно організації, контролю та аналізу товарів на всіх етапах їхнього обігу, від виробництва до споживання. Класифікація товарних груп ґрунтується на їхньому походженні,

хімічному складі, технології виробництва та призначенні. Вона допомагає систематизувати асортимент, оптимізувати логістику та забезпечувати відповідність стандартам.

До основних груп продовольчих товарів належать:

1. Продукти тваринного походження:

- м'ясо та м'ясні вироби (свинина, яловичина, ковбаси, напівфабрикати);
- молочні продукти (молоко, сир, масло, йогурт. Їхня класифікація часто залежить від жирності або способу обробки – пастеризовані чи стерилізовані);
- риба та морепродукти (свіжа, морожена, копчена риба, ракоподібні та молюски);
- яйця та яєчні продукти.

2. Продукти рослинного походження:

- зернові та бобові (пшениця, рис, гречка, соя);
- овочі та фрукти (свіжі, заморожені, сушені);
- гриби (свіжі, консервовані);
- олії та жири (рослинні олії, маргарин тощо).

3. Продукти переробки:

- хлібобулочні вироби (хліб, печиво, торти) – класифікуються за типом борошна (пшеничний, житній) або начинкою;
- кондитерські товари (цукерки, шоколад, торти, тістечка, джеми)
- відрізняються високим вмістом цукру;
- напої (соки, алкогольні та безалкогольні напої).

4. Спеціальні групи:

- дієтичні та функціональні продукти (безлактозне молоко, продукти зі зниженим вмістом цукру);
- дитяче харчування (пюре, суміші – вимагають підвищених стандартів якості);
- етнічні продукти (соевий соус, тофу, екзотичні фрукти, які є популярними в нішах ринку).

Класифікація також враховує таку ознаку як *ступінь готовності до споживання*:

- сировина рослинного і тваринного походження, що використовується для виробництва харчових продуктів;
- напівфабрикати (заморожені вареники, котлети тощо);
- готові продукти (консерви, копчена риба).

Важливим аспектом є *поділ товарів за споживчими властивостями*:

- базові товари (хліб, молоко) – постійний попит;
- товари імпульсного попиту (цукерки біля каси);
- сезонні продукти (кавуни влітку, мандарини взимку).

Класифікація допомагає торговельним підприємствам формувати асортимент, враховувати потреби різних груп споживачів (наприклад, вегетаріанців або людей з алергічною реакцією на певні харчові компоненти) та відстежувати тенденції ринку (наприклад, зростання популярності органічних продуктів). Класифікація також є основою для розробки маркування, у якому має бути вказано склад, термін придатності та умови зберігання, все це є важливим для дотримання прав споживачів і запобігання шахрайству з боку нечесних продавців.

3. Товарознавство непродовольчих товарів

а) особливості непродовольчих товарів, умови зберігання

Товарознавство непродовольчих товарів вивчає споживчі властивості, якість, класифікацію, асортимент, методи оцінки та умови зберігання непродовольчих товарів.

Непродовольчі товари – це вироби, які не призначені для вживання в їжу, але задовольняють різноманітні потреби людини: від побутових до естетичних. Їхня специфіка полягає в довшому життєвому циклі (порівняно з товарами продовольчими), відсутності швидкого псування та акценті на функціональних, ергономічних або емоційних характеристиках. Наприклад, одяг оцінюється за якістю тканини та

дизайном, електроніка – за техніко-економічними параметрами, а побутова хімія – за ефективністю та безпекою.

Важливою особливістю непродовольчих товарів є *різноманітність матеріалів і технологій виробництва*. Вони можуть бути виготовлені з металу, пластику, текстилю, скла, дерева та інших матеріалів, що визначає їхню міцність, довговічність, екологічність, взаємодію з навколишнім середовищем та інші параметри. Наприклад, меблі з натурального дерева вимагають захисту від вологості, тоді як пластикові вироби стійкіші до води, але чутливі до ультрафіолету.

Умови зберігання непродовольчих товарів залежать від їхніх фізико-хімічних властивостей:

– *текстильні товари* (одяг, постільна білизна) потребують захисту від вологості, молі та прямих сонячних променів, які викликають вигорання кольорів. Ідеальні умови – сухі, провітрювані приміщення з температурою до +25°C;

– *електроніка та побутова техніка* зберігаються в сухих умовах, без різких перепадів температур, щоб уникнути конденсату всередині пристроїв. Також важливо уникати механічних пошкоджень (наприклад, падінь);

– *побутова хімія* (засоби для прання, прибирання, чистки, а також лаки, фарби, розчинники тощо) вимагає окремого зберігання у герметичних упаковках, подалі від джерел тепла та дитячих рук. Деякі речовини (наприклад, аерозолі) можуть бути вибухонебезпечними;

– *меблі та дерев'яні вироби* чутливі до деформації під впливом вологості або пересушення. Для них важливий стабільний режим вологості (50-60%) та захист від грибка;

– *косметика та парфумерія* (доглядова та декоративна косметика, парфуми) зберігається в прохолодних умовах, без доступу сонячного світла, щоб уникнути розкладання активних компонентів.

Помилки в зберіганні призводять до знецінення товарів: корозія металевих деталей, розтріскування дерева, втрата функціональності електроніки або токсичні випаровування з пластику низької якості

(наприклад, неправильне зберігання акумуляторів може спричинити витік електроліту).

б) класифікація товарних груп непродовольчих товарів

Класифікація непродовольчих товарів ґрунтується на їхньому призначенні, матеріалах, споживчих властивостях та цільовій аудиторії. Класифікація потрібна для ефективного управління асортиментом, контролю якості, маркування, аналізу ринку. Вона допомагає організувати логістику та забезпечити відповідність стандартам.

Основні групи непродовольчих товарів:

1. Товари побутової хімії: мийні засоби (мило, синтетичні мийні засоби, поверхневоактивні речовини), лакофарбові товари, клеї, інші товари побутової хімії (засоби для чищення, відбілювачі, антистатика, полірувальні засоби);

2. Пластичні маси і вироби з них (посудогосподарські вироби; вироби для ванної кімнати і туалету; вироби для саду й огороду);

3. Будівельні товари (цемент, гіпс, вапняк, стінові будівельні матеріали, армоване скло, склопакети, шпалери та ін.);

4. Паливно-мастильні матеріали (паливо, мастильні матеріали, технічні рідини);

5. Меблеві товари (меблі для житлових, громадських і дитячих приміщень);

6. Керамічні товари (будівельна кераміка для стін, покрівельні та облицювальні матеріали, санітарно-технічні вироби, технічна та електротехнічна кераміка, кислотостійка кераміка (ємності), побутова і художньо-декоративна кераміка);

7. Скляні товари (скляний столовий, господарський, художньо-декоративні посуд);

8. Металогосподарські товари (вироби, які виробляються із чорних і кольорових металів та їх сплавів та використовуються в домашніх господарствах для різноманітних цілей);

9. Електротовари (провідникові вироби, освітлювальні електроприлади, комутаційні апарати, електричні прилади і машини,

електронагрівальні прилади, прилади для отримання, регулювання та вимірювання напруги і струму, електроприлади особистої гігієни);

10. Текстильні товари (текстильні волокна, пряжа, нитки, тканини, трикотажні полотна, неткані текстильні матеріали, штучне хутро, килими та килимові вироби);

11. Взуттєві матеріали і взуття;

12. Папір, картон і вироби з них;

13. Школярсько-письмові та канцелярські товари;

14. Електронні товари (радіо-, телеприймальна апаратура, апаратура для запису і відтворення звуку тощо);

15. Музичні товари (музичні інструменти);

16. Спортивний інвентар (інвентар для занять різними видами спорту, спортивні тренажери);

17. Іграшки;

18. Галантерейні товари (сумки, краватки, шарфи, рукавички та інші предмети туалету й особистого вжитку);

19. Парфумерно-косметичні товари;

20. Хутрові і хутрянні товари (хутрова сировина та напівфабрикати, хутрянні вироби);

21. Ювелірні товари та годинники.

Класифікація також враховує *ступінь складності використання*:

– товари повсякденного попиту (зубна паста, мило);

– товари тривалого користування (меблі, техніка);

– сезонні товари (опалювальні прилади взимку, вентилятори влітку).

Ця систематизація допомагає підприємствам ефективно планувати закупівлі, розробляти маркетингові стратегії (наприклад, акції для товарів імпульсного попиту) та забезпечувати споживачам зручність пошуку товарів. Водночас вона відображає сучасні тенденції: зростання попиту на «розумні» пристрої, екологічність матеріалів або індивідуалізацію продуктів (наприклад, 3D-друк аксесуарів).

4. Методи оцінки якості товарів

Методи оцінки якості товарів потрібні для забезпечення відповідності товарів встановленим стандартам та вимогам споживачів.

а) органолептичні методи (оцінка за смаком, запахом, кольором, текстурою)

Органолептична оцінка – це найдавніший і найдоступніший спосіб перевірки якості товарів, який ґрунтується на використанні органів чуття людини.

Для *продовольчих товарів* органолептичний метод оцінки якості є ключовим: смак і запах визначають споживчу привабливість. Наприклад, присмак згіркнення рослинної олії свідчить про вміст у ній продуктів окиснення, а аромат свіжого хліба – про присутність у випічці не занадто стійкої речовини 1,4,5,6-тетрагідро-2-ацетопіридин (ця властивість використовується у так званому нюховому маркетингу). Колір овочів або фруктів може вказувати на ступінь стиглості, а текстура м'яса – на його свіжість, яка проявляється у його пружності та відсутності слизу.

Для *непродовольчих товарів* органолептична оцінка також важлива: наприклад, якість тканини оцінюється на дотик, а відтінок фарби повинен відповідати вимогам декору. Однак у цій категорії більше значення мають візуальні параметри (наприклад, відсутність подряпин на електроніці) та ергономіка (наприклад, зручність ручок на сумці).

Головна перевага органолептичних методів – швидкість і нематеріальні витрати. Недолік – суб'єктивність: сприйняття смаку або кольору залежить від індивідуальних особливостей людини. Тому такі оцінки часто доповнюються стандартизованими шкалами (наприклад, дегустаційні бали для кави або візуальні чек-листи для перевірки одягу).

б) лабораторні методи (фізико-хімічні аналізи)

Ці методи ґрунтуються на точних вимірах оцінки якості товару із застосуванням спеціального обладнання.

Для *продовольчих товарів* лабораторії визначають:

- хімічний склад (вміст білків, жирів, цукрів, вітамінів);
- наявність шкідливих речовин (пестициди, важкі метали, мікотоксини);
- мікробіологічні показники (кількість бактерій, дріжджів).

Наприклад, перевірка меду на діастазне число доводить його натуральність, аналіз молока на вміст антибіотиків запобігає продажу небезпечного продукту.

Для *непродовольчих товарів* лабораторні тести включають:

- механічні випробування (міцність швів на взутті, стійкість фарби до стирання);
- токсикологічні дослідження (наявність фталатів у пластикових іграшках – хімічних речовин, які додають до пластику для його пом'якшення та гнучкості, проте фталати є потенційно небезпечними для здоров'я, особливо дитячого);
- електротехнічні виміри (енергоспоживання холодильника, безпека проводки).

Такі аналізи дають об'єктивні дані, але вимагають часу, коштів і кваліфікованого персоналу.

в) спільності та відмінності в оцінці якості продовольчих і непродовольчих товарів

Спільне в методах оцінки якості товарів:

- використання органолептичних методів для первинної перевірки;
- необхідність дотримання стандартів (ДСТУ, ISO);
- важливість документальної перевірки (сертифікати, паспорти якості).

Відмінності в методах оцінки якості товарів:

- для продовольчих товарів критичними є біологічні фактори, які впливають на життя та здоров'я людей (термін придатності, умови зберігання), тоді як для непродовольчих – функціональність і довговічність;

– у харчовій промисловості частіше застосовуються мікробіологічні аналізи, а у виробництві непродовольчих товарів – механічні та електричні тести і випробування;

– непродовольчі товари частіше потребують перевірки на ергономіку та екологічність (наприклад, можливість безпечної утилізації), тоді як для їжі пріоритет – безпека і поживна цінність.

г) документальна перевірка (сертифікати, декларації)

Цей метод передбачає аналіз документів, які підтверджують відповідність товару вимогам законодавства.

Для *продовольчих товарів* є обов'язковими:

- сертифікати відповідності (наприклад, на м'ясні продукти);
- декларації про відсутність ГМО або штучних барвників;
- фітосанітарні сертифікати для імпортованих фруктів.

Для *непродовольчих товарів*:

- сертифікати безпеки (наприклад, для дитячих іграшок);
- паспорти якості на будматеріали;
- декларації ЄС (для електроніки, що відповідає європейським нормам).

Документальна перевірка допомагає уникнути продажу контрафакту, захищає репутацію підприємства та гарантує захист прав споживачів.

5. Практичні кейси: як знання з товарознавства та компетентна оцінка якості товарів можуть впливати на прибуток та імідж підприємства

Кейс 1: Супермаркет із свіжими продуктами

Підприємство впровадило систему щоденного органолептичного контролю фруктів і овочів. Співробітники перевіряли колір, текстуру і запах, відбраковуючи несвіжі товари. Внаслідок цього:

- скоротилися скарги клієнтів та повернення товарів через їх псування;

- зросла лояльність клієнтів та їхня кількість;
- прибуток збільшився на 15% за рахунок зниження втрат і зростання продажів.

Кейс 2: Інтернет-магазин електроніки

Магазин почав лабораторно тестувати батареї смартфонів перед продажем. Виявилось, що 10% партії мали знижену ємність. Товари повернули постачальнику, уникнувши скандалів із клієнтами.

Наслідки:

- зменшилася кількість негативних відгуків;
- імідж магазину як «надійного» закріпився на ринку;
- витрати на лабораторні тести окупилися за 3 місяці.

Кейс 3: Виробник дитячого одягу

Компанія відмовилася від дешевих синтетичних тканин на користь гіпоалергенних матеріалів. Провели токсикологічні тести і отримали екологічний сертифікат.

Результати:

- ціна товару зросла, але попит збільшився серед батьків, які дбають про безпеку дітей;
- бренд став асоціюватися з преміум-сегментом;
- прибуток виріс на 25% через високу маржу.

Загальний висновок.

Компетентне товарознавство дозволяє:

- мінімізувати витрати на брак і повернення товарів;
- підвищити довіру клієнтів через гарантію якості товарів;
- займати ніші з високою доданою вартістю (наприклад, органічні продукти, екологічні товари).

Отже, знання з товарознавства та компетентна оцінка якості товарів дійсно можуть впливати на прибуток та імідж підприємства. Це безпосередньо впливає на довгостроковий успіх бізнесу.

ЛЕКЦІЯ 7. ОРГАНІЗАЦІЯ ТОРГІВЛІ ПРОДОВОЛЬЧИМИ ТОВАРАМИ

1. Приймання товарів за кількістю та якістю.
 2. Підготовка продовольчих товарів до продажу.
 3. Організація продажу продовольчих товарів.
 4. Правові аспекти: відповідність Закону України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів».
 5. Практичні кейси: розгляд типових недоліків в організації торгівлі на прикладі супермаркету «Продукти».
- Рекомендована література [9, 10, 12, 15, 65-67, 69, 70, 75, 76]

1. Приймання товарів за кількістю та якістю

В якості вступу до лекції зазначимо, що приймання товарів за кількістю та якістю в торгівлі є надзвичайно важливим та відповідальним процесом, який забезпечує:

захист інтересів підприємства:

- дозволяє виявити невідповідності в кількості або якості товарів, запобігаючи фінансовим втратам;
- гарантує, що підприємство отримує саме той товар, який було замовлено, у належному стані;

забезпечення якості товарів для споживачів:

- дозволяє виявити браковані або неякісні товари, які не повинні потрапити до споживачів;
- гарантує, що споживачі отримують якісні та безпечні товари;

підтримку ефективного обліку:

- забезпечує точний облік товарів, що надходять на склад, що є основою для правильного ведення бухгалтерського обліку;
- сприяє ефективному управлінню запасами та запобігає їхнім надлишкам або нестачі;

встановлення відповідальності:

– дозволяє оцінити стан товарів на момент їхнього приймання, що необхідно для запобігання надходженню у продаж пошкоджених екземплярів, а також тих, які не відповідають стандартам якості, правилам внутрішнього контролю, умовам, зазначеним у замовленні, договорі та супровідних документах;

– допомагає вирішити спірні питання з постачальниками.

Для підвищення ефективності процесу приймання товару необхідно перевіряти його одразу під час отримання та, у разі необхідності, проводити обов'язкову документальну фіксацію (письмово та фотозйомкою) пошкоджених предметів і розбіжностей між замовленням та надходженням для їх подальшого узгодження з постачальником. Також важливо вести детальний облік поставок та зберігати всю інформацію про них. Вона стане у нагоді у разі необхідності подання скарги постачальнику або повернення йому бракованого товару.

Для приймання товару має бути наданий повний пакет документів, який може різнитися в залежності від типу товару та країни його походження. Перелік документів, необхідних для відвантаження певного товару узгоджується з постачальником, прикордонною службою (для імпортованих товарів), іншими офіційними органами. Набір основних документів включає:

– *рахунок*, підписаний уповноваженими представниками постачальника й одержувача, який містить їхні дані, ціну угоди, кількість товару, опис умов відвантаження;

– *договір* між постачальником та перевізником, а також дані, які засвідчують право власності на товар (фіскальні/товарні чеки);

– *пакувальний лист* із вмістом кожної коробки або контейнера, який гарантує відсутність втрат чи пошкоджень товару у дорозі, а також сприяє зручності оформлення митних декларацій;

– *страхування вантажу* – документ, який в окремих випадках може вимагатися будь-якою стороною, що бере участь у перевезенні товару, а також у разі його імпортування;

– *акт прийому-передачі товару* – укладається і підписується після його перевірки.

Приймання товарів за кількістю

Процес *приймання товарів за кількістю* є першим і найважливішим етапом, який визначає подальшу ефективність роботи торговельного підприємства. На цій стадії необхідно точно звірити фактичну кількість товару, що надійшла від постачальника, з даними, зазначеними в товарно-транспортній накладній (ТТН), рахунку, акті передачі або іншому супровідному документі. Для цього проводять:

– фізичний перерахунок кількості пакувань та одиниць товару в кожній упаковці (якщо це штучні товари, наприклад, консервні банки, пачки печива);

– вимірювання маси або об'єму (для сипучих продуктів, м'яса, риби, овочів) з використанням сертифікованих ваг або мірного обладнання. Наприклад, якщо в накладній зазначено 100 кг картоплі, а фактично при зважуванні виходить 95 кг, це є підставою для складання акту невідповідності;

– контроль маркування та пакування.

Отриманням товару зазвичай займаються двоє або більше представників магазину, серед яких має бути щонайменше одна відповідальна особа, а також кілька працівників. Взагалі необхідна кількість людей, задіяних у даному процесі, залежить від обсягів надходжень, виду та розміру торговельного бізнесу. Важливо також, щоб перевірка товарів проходила у *присутності представника постачальника* (якщо це передбачено договором) або незалежного експерта (наприклад з числа працівників підприємства, який по роботі не має відношення до складу, зберігання товарів, інколи це може бути представник громадськості).

У разі виявлення невідповідності складається *акт про недостачу або надлишок*, який підписується обома сторонами. Цей документ стає підставою для пред'явлення претензій постачальнику або перерахунку вартості товару. Наприклад, якщо партія молока мала 200 пакетів, а

прийняли 195, підприємство може вимагати грошової компенсації за відсутні 5 одиниць або додаткової їх поставки.

б) перевірка товарів за якістю, контроль термінів придатності, цілісності упаковки

Приймання товарів за якістю – це процес, спрямований на запобігання надходжень на полиці торговельного залу непридатних до реалізації або небезпечних продуктів. Ретельна організація даного процесу дозволяє уникнути проблем, пов'язаних з продажом і подальшим використанням товарів. Адже ці проблеми зазвичай негативно впливають на доходи торговельного підприємства та його відносини з клієнтами.

Перевірка товарів за якістю передбачає:

1) контроль термінів придатності:

– перевіряється *дата виробництва та кінцевий термін споживання*.

Наприклад, для молока з терміном придатності 14 днів, яке привезли на 10-й день від дати виробництва, залишається лише 4 дні для продажу. Такі товари потребують швидкої реалізації та знижки з ціни. Торговельному підприємству варто убезпечити себе від подібних ризиків і передбачити в договорі або в замовленні неприпустимість постачання товару із спливаючим строком придатності;

– особлива увага – товарам з коротким терміном зберігання (наприклад, охолоджена риба, готові салати). Якщо термін закінчується через 1-2 дні, товар може бути відмовлений;

2) оцінку цілісності упаковки:

– перевірка на наявність *механічних пошкоджень* (деформовані консервні банки, надірвані паперові пачки, розбиті пляшки тощо). Навіть незначні дефекти можуть призвести до псування товару (наприклад, при порушенні вакуумної упаковки ковбаси);

– перевіряється *герметичність упаковки*: для консервів, соків, молочних продуктів. Наприклад, бомбаж (роздування) банок свідчить про бродіння всередині – такий товар небезпечний;

– *маркування*: відповідність етикетки вмісту (назва, склад, вага), наявність необхідних попереджень (наприклад, «Містить лактозу»);

3) органолептичний контроль:

– *зовнішній вигляд*: свіжість овочів (відсутність ознак гниття), колір м'яса (яскраво-червоний – свіже, сірий – застаріле);

– *запах*: неприємний – може вказувати на псування (наприклад, прокислий запах молока);

– *текстура*: хліб має бути свіжим, не надламаним, не зім'ятим, без сторонніх запахів; не допускається приймання сиру здутого, потрісканого, враженого пліснявою, з розм'якшеною поверхнею та з невластивим для якісних сирів запахом.

4) перевірка документів на якість:

– наявність сертифікатів якості, ветеринарних свідоцтв (для м'яса, риби), фітосанітарних сертифікатів (для імпортованих фруктів). Наприклад, відсутність ветсвідоцтва на яловичину робить її реалізацію незаконною.

Наслідки неналежного (неякісного) приймання товару:

– продаж несвіжих продуктів призводить до скарг клієнтів, втрати їхньої довіри, штрафів від контролюючих органів;

– приймання товарів з пошкодженою упаковкою спричиняє збитки через зниження товарного вигляду або неможливість продажу;

– порушення термінів придатності *загрожує* здоров'ю споживачів, що веде до судових позовів.

Приклад з практики: супермаркет отримав партію йогуртів. Під час перевірки виявилось, що 20% упаковок мають незначні вм'ятини, а термін придатності закінчується через два дні (замість заявлених семи). Товарознавець відмовився прийняти всю партію, оскільки вм'яті упаковки могли пошкодити вакуум, а короткий термін придатності не дозволяв реалізувати товар без збитків. Це уберегло підприємство від фінансових втрат і зберегло репутацію.

Таким чином, правильно налагоджений торговельним підприємством процес *приймання товарів* – це *відповідальний етап логістики*, що безпосередньо впливає на факт доведення цього товару у потрібній кількості та належної якості до споживача, а також на економічну ефективність та імідж торговельного підприємства.

2. Підготовка продовольчих товарів до продажу

а) Сортування, маркування, фасування

Підготовка продовольчих товарів до продажу – це комплекс дій, спрямованих на те, щоб товар виглядав привабливо, був безпечним для споживання та зручним для покупки.

Починається підготовка продовольчих товарів до продажу з їх *сортування* – процесу, який дозволяє відібрати товари за певними критеріями для забезпечення однорідності та відповідності стандартам. Наприклад, фрукти сортирують за розміром, ступенем стиглості та відсутністю дефектів (плям гниття, механічних пошкоджень). Картопля може бути розділена на категорії: «екстра» (ідеальна форма для роздрібної торгівлі) та «друга сортність» (для переробки на чіпси або пюре). Сортування також включає видалення некондиційних товарів, які можуть бути непридатними або небезпечними для споживання, створити у покупця враження щодо низької якості всієї партії пропонованого товару, прискорити псування сусідніх продуктів (наприклад, підгниле яблуко в ящику) та, у кінцевому рахунку, погіршити імідж магазину.

Після сортування проводиться *маркування* – нанесення на упаковку та/або ярлик цін (цінник) інформації про товар, призначену для споживача і регуляторних органів.

Закон України «Про захист прав споживачів» у статті 15 визначає їхнє право на отримання достовірної, доступної та необхідної інформації про товар до його придбання, що сприяє свідомому і компетентному вибору.

Відповідно до вимог законодавства, інформація на ціннику має подаватися українською мовою і містити такі відомості:

– *назву товару та його склад* (у тому числі наявність у ньому компонентів, які можуть викликати у людини алергічну реакцію, наприклад, горіхи або глютен);

– *ціну товару* у гривнях з урахуванням податків. Вона може позначатися по-різному на різні типи товарів відповідно до наказу Міністерства зовнішніх економічних зв'язків і торгівлі України №2 від 04.01.97 «Про затвердження Інструкції про порядок позначення роздрібних цін на товари народного споживання на підприємствах роздрібної торгівлі та закладах ресторанного господарства». Так ціни на вагові товари вказуються за кг або 100 г, розливні – за одиницю місткості або ваги, поштучні – за штуку, фасовані – за одиницю розфасовки;

– *вагу або об'єм*;

– *термін придатності, умови зберігання*;

– *сорт, енергетичну цінність, країну походження*.

Для товарів, що продаються на вагу (наприклад, сир, ковбаса або печиво), маркування наноситься на цінники або упаковку після фасування. Важливо, щоб інформація була чіткою та відповідала дійсності – це запобігає правовим ризикам (наприклад, позовам до суду за введення споживача в оману). За сучасних технологій цей процес автоматизовано.

У невеликих магазинах, які не використовують програмні застосунки, цінники мають містити дату і підпис відповідальної особи. У разі використання автоматизованих програм для розрахунків з покупцями, повна інформація про товар міститься у комп'ютерній базі, застосовується пістолет для цінників, товари маркуються штрих-кодами, тому необхідності підписувати кожний цінник нема. Проте покупці повинні мати вільний доступ до підписаного відповідальною особою (з вказанням дати підпису) преїскуранту цін.

Фасування – це процес пакування товарів у зручні для продажу формати (пакети, контейнери тощо). Фасування виконується для:

- захисту продукту від зовнішніх впливів (бактерій, вологості, механічних пошкоджень);
- підвищення привабливості (прозорі контейнери для салатів, естетичні пакети для кави);
- забезпечення зручності придбання товару для споживача (порційні упаковки сиру, наборі овочів для супу тощо).

Наприклад, м'ясо часто фасується у вакуумне пакування, яке зберігає свіжість, а сипучі товари (крупни, цукор) – у паперові або поліетиленові пакети з герметичними замками. Фасування може проводитися як на виробничих підприємствах, так і безпосередньо в магазині (наприклад, у відділі кулінарії).

б) Особливості зберігання (холодовий ланцюг, санітарні норми)

Зберігання продовольчих товарів – це важливий етап, який вимагає дотримання суворих правил для збереження якості товару та безпеки його споживання.

Холодовий ланцюг – це технологія зберігання продуктів харчування, яка передбачає безперервне дотримання та контроль оптимальної холодної температури на усіх етапах їх руху до споживача (транспортування, складування, продаж). Порушення холодного режиму на будь-якому етапі ланцюга може призвести до втрати споживчих властивостей товару та його остаточного псування.

Наприклад:

- молочні продукти, м'ясо, риба зберігаються при температурі від 0°C до +4°C;
- заморожені товари (пельмені, овочі) – при -18°C і нижче;
- деякі фрукти (банани, ананаси) потребують температурного режиму +12°C...+15°C, щоб уникнути перезрівання.

Порушення холодного ланцюга наприклад, при транспортуванні без рефрижератора морозива, призводить до його розморожування, розмноження бактерій, втрати товарного вигляду і смакових якостей.

Санітарні норми включають:

1. *Чистоту приміщень:* регулярне миття полиць, холодильників, підлог із застосуванням дезінфікуючих засобів. Наприклад, у м'ясних відділах необхідно уникати залишків крові або жиру, які можуть стати середовищем для розмноження мікробів.

2. *Правил дотримання товарного сусідства:* м'ясо і риба мають зберігатися в окремих холодильних шафах і вітринах, а також окремо від готових до вживання продуктів (сирів, ковбас, кулінарних виробів), щоб уникнути перехресного забруднення.

3. *Контроль вологості:* для сухих продуктів (борошно, крупи) оптимальна вологість – до 70%, для овочів – 85-90%. Надмірна волога сприяє цвілі, недостатня – всиханню.

4. *Захист від шкідників:* використання герметичних контейнерів, пасток для гризунів, регулярні дезінсекції.

5. *Дотримання термінів придатності:* товари з простроченим терміном зберігання не лише втрачають свій смак і корисні властивості, а й можуть виявитися небезпечними для здоров'я людини. Особливо це стосується продуктів, що містять консерванти, які з часом можуть змінювати свої хімічні властивості. Ця найризикованіша для магазину категорія товарів має реалізовуватися якнайшвидше і, тому, одразу після надходження до магазину, виставлятися на полицю попереду (в зону швидкого потрапляння в поле зору покупця).

Приклад з практики: У великому супермаркеті вийшла з ладу холодильна камера, у якій зберігалися молочні продукти. Температура піднялась до +10°C, і через 3 години серед частини йогуртів почався процес бродіння. Виявивши проблему, персонал швидко перемістив товари в резервні холодильники. Пошкоджені йогурти було вилучено й утилізовано, що дозволило уникнути продажу неякісного товару. Цей випадок підкреслює важливість регулярного технічного обслуговування обладнання та наявності резервних систем.

Таким чином, дотримання санітарних норм і правил підготовки та зберігання продовольчих товарів є запорукою гарантування їхньої

споживчої якості і безпеки для здоров'я людей, а також мінімізації втрат ритейлера. Від цих процесів великою мірою залежить прихильність клієнтів, збільшення відвідуваності магазину, ефективність і прибутковість його роботи.

3. Організація продажу продовольчих товарів

а) Викладка товарів (принципи FIFO, зони активації продажів)

Викладка товарів у торговому залі – це особливе мистецтво працівників торгівлі, що поєднує в собі знання логістики, маркетингу та психології покупців. Дотримання правил правильного розміщення товарів сприяє зростанню обсягів продажу (товарообігу), уникненню накопичень прострочених продуктів, запобіганню можливих втрат від необережності покупців.

Принцип FIFO («першим прийшов – першим пішов») є основою збереження якості продовольчих товарів, мінімізації втрат і залучення більшої кількості покупців. На практиці це означає, що товари, у яких скоро закінчиться термін споживання, треба розміщувати ближче до покупця, щоб вони розкуповувались швидше, ніж свіжіші аналоги. Особливо це стосується найризикованішої для магазину категорії товарів, що швидко псуються: молокопродуктів, м'яса, риби. Адже, після закінчення терміну придатності, вони підуть на списання, що пов'язано з додатковими витратами магазину.

Дотримання принципів FIFO потребує також іще одна група товарів «Фреш» – фрукти та овочі, вітрини з якими слід перевіряти декілька разів на день, для того щоб їх викладка виглядала максимально свіжою, чистою і приваблювала покупця яскравими кольорами. На практиці доведено, що наявність в магазині свіжих овочів і фруктів забезпечує йому вагому конкурентну перевагу за рахунок залучення більшої кількості споживачів і збільшення розміру їхніх покупок.

Зони активації продажів – це стратегічні ділянки торгового залу, де розміщуються товари, що найчастіше привертають увагу і стимулюють імпульсні покупки. До них належать:

– *вітрини біля входу*: тут розміщують квіти або сезонні товари (наприклад, ягоди влітку), щоб створити у покупця особливі враження й активізувати позитивні емоції;

– *краї стелажів («острови»)*: на цих ділянках часто виставляють акційні товари або новинки (наприклад, екзотичні соуси чи енергетичні батончики);

– *зони біля кас*: тут розташовують дрібні товари імпульсного попиту – жувальні гумки, шоколад, горішки, міні-напої. Покупці, які стоять у черзі, частіше додають такі позиції до кошика;

– *«золоті полиці»*, розташовані в полі зору (на рівні очей) покупця (120-160 см від підлоги): на цій висоті розміщують товари з високою маржою (наприклад, ковбаси преміум класу) або ті, які потрібно продати швидше (власна кулінарна продукція, швидкопсувні товари);

– *зони готового поєднання продуктів* (наприклад, викладка поряд інгредієнтів для приготування салату). Розміщення у цій зоні монітору з відео-рецептами оригінальних страв активізує продажі відповідних товарів.

В процесі організації викладки товарів в торговому залі важливо враховувати логіку руху клієнтів у магазині. Існує правило так званого «золотого трикутника», який поєднує основні цільові точки, до яких зазвичай прямує покупець: вхід – найпопулярніший товар (молокопродукти, хліб) – каси. Наприклад, ідучи до полиць з хлібом, розташованими в кінці торгового залу, клієнт змушений проходити повз інші товари, які також можуть його зацікавити. Таким чином, існує велика ймовірність того, що покупець знаходитиметься в магазині довше і купуватиме більше.

Крім того, товар має знаходитися у вільному доступі, щоб клієнт не мав перешкод, коли діставатиме його з полиці.

б) Управління залишками товарів та акції для швидкого обертання

Управління залишками – це процес контролю кількості товарів на складі і полицях, спрямований на уникнення як дефіциту, так і надлишків. Для продовольчих товарів це критично важливо у зв'язку з обмеженими термінами їх зберігання.

Основні інструменти управління залишками товарів:

– *автоматизовані системи обліку* (наприклад, ІС або спеціалізовані ERP-рішення), які відстежують залишки в режимі реального часу, формують замовлення постачальникам і попереджають про критичні рівні запасів;

– *регулярний аудит полиць і складів* для виявлення «завислих» товарів (наприклад, банок з огірками, які не продаються через низький попит);

– *ABC-аналіз*, який дозволяє розділити товар на три категорії за популярністю:

А: товари з високим обортом (молоко, хліб) – їхні запаси постійно поповнюються.

В: товари з середнім обортом (соуси, консерви) – контролюються раз на тиждень.

С: товари з низьким обортом (екзотичні фрукти, деякі спеції) – замовляються мінімальними партіями.

Акції для швидкого обертання – також дієвий інструмент, який допомагає позбутися зайвих запасів за рахунок стимулюючи покупців до прийняття швидких рішень стосовно здійснення покупки. Наприклад:

– *знижки* на товари з терміном придатності, що закінчується: йогурти за півціни за 2 дні до кінця терміну;

– *святкові акції:* набір продуктів для шашлику зі знижкою 20% напередодні свята;

– *супутні пропозиції:* «Купіть пачку кави – отримайте круасан у подарунок»;

– *Flash-розпродажі*: тимчасове зниження цін на конкретні товари (наприклад, морозиво під час спеки).

Приклад з практики: магазин отримав велику партію шоколадних цукерок, які не користувалися попитом. Щоб уникнути залежування товару, було запущено акцію «2+1 безкоштовно». Додатково цукерки розмістили біля кас і в зоні імпульсних покупок. За тиждень продажі зросли на 150%, і залишки було ліквідовано. Це дозволило не лише уникнути збитків, а й залучити нових клієнтів, які зацікавились акцією.

Висновок: ефективна організація продажу товарів потребує поєднання грамотного управління товарними запасами і прояву маркетингової креативності (акції, зони активації). Важливо приділяти постійну увагу навчанню персоналу. Завдяки цьому можливо максимізувати прибуток, знизити витрати на списання і створити позитивне ставлення покупців до магазину, де вони купують доброякісні продукти, що в підсумку формує стабільний потік клієнтів і конкурентоспроможність бізнесу.

4. Правові аспекти: відповідність Закону «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів»

Закон України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» регулює всі етапи виробництва, зберігання, транспортування та реалізації продуктів харчування, з метою захисту життя і здоров'я споживачів. Зокрема Закон регламентує такі ключові вимоги щодо організації діяльності торговельних підприємств:

– *дотримання санітарно-гігієнічних норм*: приміщення, обладнання, персонал повинні відповідати вимогам щодо чистоти, температурного режиму, захисту від забруднення. Наприклад, холодильники для м'яса мають підтримувати температуру не вищу +4°C, а працівники – мати медичні книжки та проходити регулярні огляди;

– *маркування товарів та інформування споживачів*: на етикетках обов'язково вказуються склад, термін придатності, умови зберігання, наявність алергенів (горіхи, глютен). Неправильне маркування (наприклад, приховування вмісту у складі продукту транс жирів) може призвести до штрафів або позовів до суду;

– *система НАССР* – базується на аналізі ризиків та критичних точок контролю (місць можливого виникнення небезпеки). Ці процедури, обов'язкові для усіх учасників ланцюга просування продуктів харчування до споживача, передбачають: визначення небезпечних чинників і місць їх виникнення (критичних точок); встановлення меж допустимих параметрів певних показників; моніторинг критичних точок; розробку та виконання відповідних коригувальних дій у випадках відхилення рівня фактичних показників від припустимих меж; встановлення контрольних заходів для забезпечення адекватного функціонування системи; документальну фіксацію усіх дій для підтвердження результативності системи. Недотримання цих вимог погрожує підприємствам адміністративною відповідальністю згідно чинного законодавства України;

– *відстеження руху товарів (traceability)*: кожна партія продуктів повинна мати документи та/або маркування (штрих-кодування), що дозволяють визначити характеристики, країну походження товару, а також відстежити маршрут його руху на будь-якому етапі ланцюга постачання і, в разі необхідності, ізолювати всю партію цього товару;

– *відповідальність за порушення*: продаж прострочених, фальсифікованих або небезпечних продуктів карається штрафами (до 100 тис. грн для юридичних осіб), конфіскацією товару або призупиненням діяльності.

Приклад. Супермаркет, який впровадив систему НАССР, щодня перевіряє температуру в холодильниках, веде журнали санітарних обробок, а кожен працівник проходить тренінги з гігієни. Це дозволяє уникнути санкцій та штрафів з боку Держпродспоживслужби та знизити ризики для споживачів.

5. Практичні кейси: розгляд типових недоліків в організації торгівлі на прикладі супермаркету «Продукти»

Кейс 1: Порушення температурного режиму

Ситуація. Відділ заморожених продуктів супермаркету «Продукти» не мав резервного джерела живлення. Під час відключення світла морозильні камери не працювали 8 годин, що призвело до розморожування пельменів та овочів. Частину товару перепакували і продовжували продавати, приховавши факт порушення холодного ланцюга.

Наслідки:

- через 2 дні покупці повернули товар із скаргами на неприємний запах;
- перевірка Держпродспоживслужби виявила факт фальсифікації дат на упаковках;
- магазин отримав штраф 50 тис. грн, втратив довіру клієнтів, а продажі впали на 30%.

Рішення: Встановлення дизельних генераторів, тренінги для персоналу з дій у надзвичайних ситуаціях, автоматизовані системи моніторингу температури.

Кейс 2: Неправильне маркування

Ситуація. Відділ кулінарії супермаркету «Продукти» продавав салати без зазначення повного складу. У стравах використовувався майонез із глютенем, що призвело до алергічної реакції у клієнта з хворобою целиакією.

Наслідки:

- покупець подав позов про відшкодування моральної шкоди (20 тис. грн);
- перевірка виявила відсутність сертифікатів якості на інгредієнти;
- магазин змушений був закрити відділ кулінарії на модернізацію.

Рішення: Впровадження прозорої системи маркування, закупівля програмного забезпечення для формування етикеток, тренінги для кухарів щодо вмісту у продуктах алергенів.

Кейс 3: Ігнорування санітарних норм

Ситуація. У м'ясному відділі супермаркету «Продукти» сире м'ясо зберігалось поруч із готовими ковбасами. Ножі та дошки для різних видів продуктів не дезінфікувалися. Після скарг клієнтів на розлади шлунку був проведений аналіз, який виявив кишкову паличку в ковбасі.

Наслідки:

- масове повернення товарів, тимчасове закриття відділу;
- оприлюднення ситуації в ЗМІ, падіння репутації магазину;
- штраф за порушення санітарних норм (30 тис. грн).

Рішення: перепланування відділу для поділу зон сирової та готової продукції, закупівля окремих інструментів, щоденна дезінфекція.

Висновок: недоліки в організації торгівлі супермаркету «Продукти» призвели до фінансових втрат, юридичних наслідків і падіння довіри клієнтів (яку, зрештою, важко відновити). Уникнути цього було можна через:

- 1) дотримання вимог Закону «Про безпеку харчових продуктів»;
- 2) впровадження якісних систем контролю (НАССР, traceability);
- 3) постійне навчання персоналу.

Розгляд наведених практичних кейсів підкреслює, що в торгівлі продуктами харчування основою успіху є правова відповідність і проактивний підхід до управління торговельним процесом.

ЛЕКЦІЯ 8. ОРГАНІЗАЦІЯ ТОРГІВЛІ НЕПРОДОВОЛЬЧИМИ ТОВАРАМИ

1. Приймання товарів за кількістю та якістю.
 2. Підготовка до продажу.
 3. Організація продажу.
 4. Особливості логістики: управління великогабаритними товарами.
 5. Практичні кейси: розгляд типових недоліків в організації торгівлі на прикладі магазину побутової техніки і магазину одягу.
- Рекомендована література [9, 10, 15, 28, 32, 39, 41, 42, 63-65]

1. Приймання товарів за кількістю та якістю

Приймання товарів за кількістю та якістю – це важливий етап в організації торгівлі, який є основою ефективної роботи будь-якого торговельного підприємства. Правильне проведення приймання товарів від постачальника не лише захищає бізнес від фінансових втрат через брак, некомплектність або дефекти, але й зберігає довіру клієнтів, які очікують отримати якісний товар у повному обсязі.

Правильне приймання товарів за кількістю та якістю дозволяє уникнути конфліктів з постачальниками, забезпечити точність обліку запасів і запобігти продажу невідповідного товару, що могло б зашкодити репутації. Для магазинів, які працюють з технікою, одягом, електронікою чи іншими категоріями, де важливі деталі та бездоганний зовнішній вигляд, належне приймання стає гарантією конкурентоспроможності. Воно перетворює рутинну процедуру на інструмент управління ризиками, який забезпечує стабільність бізнесу та довгостроковий успіх на ринку.

а) Перевірка комплектності (наприклад, електроніка)

Перевірка комплектності – це етап приймання товару, під час якого переконуються, що кожна одиниця товару містить усі компоненти, зазначені у технічній документації або договорі з постачальником. Це особливо важливо для непродовольчих товарів, таких як електроніка,

де відсутність будь-якої деталі може зробити товар неприцездатним або знизити його цінність.

Основні етапи перевірки:

1) порівняння з документацією:

– вивчаються інструкції, специфікації, гарантійні талони, пакувальні листи (наприклад, при отриманні смартфона перевіряється наявність зарядного пристрою, кабелю, навушників, інструкції та гарантійного талона);

– використовуються чек-листи, розроблені для конкретних категорій товарів;

2) контроль за пакуванням:

– перевіряється цілісність упаковки (пошкоджена упаковка може свідчити про втрату компонентів або механічні пошкодження товару);

– для електроніки важливо, щоб упаковка мала захисні елементи (наприклад, антистатичні пакети, пінопластові вкладки);

3) документування результатів:

– у разі виявлення невідповідності складається акт про недостачу або некомплектність (на підставі Закону України «Про договори постачання товарів»);

– подається претензійний лист постачальнику з вимогою допоставити відсутні компоненти або компенсувати збитки.

Приклад. В магазині «Електроніка» нове надходження товарів від постачальника. Під час приймання партії ноутбуків перевіряється наявність:

– ноутбуків;

– блоків живлення;

– документації (інструкція, гарантія);

– додаткових аксесуарів (мишка, сумка).

Якщо будь-який компонент відсутній, товар вважається некомплектним, складається акт про некомплектність, подається претензійний лист постачальнику з вимогою допоставити відсутні компоненти (правове регулювання відносин по договору поставки

здійснюється за Господарським кодексом та Цивільним кодексом України).

б) Оцінка зовнішнього вигляду та відсутності дефектів.

Цей етап передбачає візуальний та функціональний контроль товару для виявлення виробничих дефектів або дефектів, які могли виникнути під час транспортування. Для непродовольчих товарів (особливо електроніки, одягу, побутової техніки) це критично важливо, оскільки дефекти впливають на споживчі властивості та лояльність клієнтів (позитивне ставлення до певного підприємства і бажання купувати саме там).

Основні кроки оцінки:

1) візуальний огляд:

– перевірка на наявність механічних пошкоджень: подряпини, вм'ятини, сколоти, деформації;

– для одягу: цілісність швів, відсутність плям, відповідність кольору заявленому;

– для електроніки: цілісність екрану, корпусу, кнопок.

2) функціональне тестування:

– для техніки: перевірка роботи основних функцій (наприклад, включення ноутбука, тест камери, перевірка роз'ємів);

– використання спеціальних інструментів: тестери для акумуляторів, програми для перевірки «бітих» пікселів на моніторах.

3) перевірка відповідності стандартам:

– товар повинен відповідати вимогам ДСТУ, ISO або інших стандартів (наприклад, електроніка має мати маркування CE – відповідність європейським нормам).

4) документування дефектів:

– фіксація виявлених дефектів в акті приймання-передачі з детальним описом (наприклад: «на корпусі смартфона присутня подряпина довжиною 2 см»);

– фотофіксація як доказ для подальших претензій.

Приклад: магазин побутової техніки та електроніки отримав партію телевізорів.

При отриманні партії телевізорів:

- кожен телевізор перевіряється на цілісність екрану (відсутність тріщин);
- проводиться тестовий запуск для перевірки якості зображення та звуку;
- у разі виявлення дефектів товар відкладається для повернення постачальнику.

Зосередимо окрему увагу на нормативній базі та організаційних аспектах приймання непродуктованих товарів за кількістю та якістю.

Правові основи:

- Закон України «Про захист прав споживачів» вимагає, щоб товар був якісним і відповідав умовам договору;
- правила проведення приймання товарів за кількістю та якістю регулюються договорами поставки та ГОСТ 31925-2013 (приймання товарів за кількістю та якістю).

Методи контролю:

- суцільна перевірка – для дорогих товарів (електроніка, ювелірні вироби);
- вибіркова перевірка – для великих партій (наприклад, одяг), де перевіряється 10-15% товарів;
- використання технічних засобів: сканери штрих-кодів, ваги, спеціальні тестери.

Роль персоналу в дотриманні правил приймання непродуктованих товарів за кількістю та якістю:

- від компетентності та відповідальності персоналу залежить дотримання прав споживачів, уникнення фінансових втрат підприємства;
- працівники складу або логістичного відділу повинні пройти навчання з ідентифікації дефектів та роботи з документами;

– персонал має знати, що є важливою увага до деталей: навіть дрібні дефекти (наприклад, відсутній болт у збірній меблі) можуть призвести до повернення товару.

Таким чином, правильно організована приймання товарів за кількістю та якістю має таке значення:

- запобігає фінансовим втратам через брак або некомплектність;
- зберігає репутацію торговельного підприємства;
- забезпечує дотримання прав споживачів;
- дозволяє оперативно вирішувати суперечки з постачальниками на підставі документально підтверджених фактів.

Для ефективності процесу рекомендовано використовувати стандартизовані чек-листи, залучати кваліфікований персонал та сучасні інструменти контролю.

2. Підготовка до продажу

1. Складання/налаштування товарів (меблі, техніка)

Підготовка непродовольчих товарів до продажу – це комплексний процес, який перетворює товар із складської одиниці на привабливий та функціональний продукт для кінцевого споживача. Він включає як технічні аспекти (наприклад, збирання меблів, налаштування техніки), так і маркетингові (створення етикеток, демонстраційних зон), що разом забезпечують ефективне представлення товару в торговому залі.

Для багатьох категорій непродовольчих товарів, особливо тих, що потребують складання або технічного налаштування, цей етап є дуже важливим.

Наприклад, *меблі* (столи, шафи, дивани) часто надходять у розібраному вигляді для зручності транспортування. Їхнє професійне складання безпосередньо в магазині або на складі забезпечує не лише презентабельний вигляд, але й функціональність. Помилки на цьому етапі (наприклад, перекручені ніжки стола або ненадійне кріплення

полиць) можуть призвести до повернення товару покупцями, що збільшує витрати бізнесу.

Для *техніки* (телевізори, ноутбуки, побутові прилади) налаштування включає перевірку робочих функцій, оновлення програмного забезпечення, встановлення демонстраційних режимів. Наприклад, смартфони мають бути заряджені, щоб покупці могли їх протестувати, а телевізори – налаштовані на яскравий режим для демонстрації якості зображення. Важливо, щоб персонал, який займається цими процесами, мав відповідні навички: від розуміння інструкцій виробника до вміння використовувати спеціалізовані інструменти. Для магазинів, які пропонують послугу складання на дому у клієнта (наприклад, меблеві салони), якість підготовки товару впливає на репутацію – невідповідність деталей або брак кріплень може зірвати терміни виконання замовлення.

2. Етикетування, створення демонстраційних зон

Етикетування – це не просто наклеювання цінника, а створення інформаційного супроводу товару. Для непродовольчих товарів етикетка має містити не тільки ціну, але й технічні характеристики (наприклад, роздільна здатність екрану для телевізорів, матеріал оббивки для дивана), штрих-код для обліку, QR-коди з посиланнями на інструкції або відеоогляди. Важливо, щоб інформація була зрозумілою та доступною: наприклад, для складних товарів (як 3D-принтери) можна додати короткі підказки про основні функції. Для одягу чи взуття етикетки часто включають розмірну сітку, рекомендації з догляду та інформацію про матеріали.

Демонстраційні зони – це той простір в торговому залі, де товар «оживає» для покупця, він може бачити його вигляд, функції. Демонстраційні зони важливо створювати для реклами товару. Наприклад:

– *для техніки*: зони, де можна подивитися фільм на телевізорі з потужним звуком, протестувати швидкість ноутбука або зробити пробне фото на дзеркальний фотоапарат;

- *для меблів*: інтер'єрні композиції (вітальня з диваном, столом і світильниками), які допомагають клієнтам уявити товар у своєму домі;
- *для одягу*: манекени в стильних «луках», інтерактивні екрани з підбором образів.

Такі зони часто доповнюються інформаційними стендами або табличками з перевагами товару («Енергозберігаючий режим», «Антиалергенна оббивка» тощо). Для створення ефективних демонстраційних зон важлива взаємодія між відділами маркетингу та *мерчандайзингу*: розташування товару має бути логічним (наприклад, посудомийні машини поряд із кухонними меблями), а освітлення та звук – підкреслювати переваги продукту.

Зв'язок між етапами. Важливо мати на увазі, що *підготовка товару до продажу* – це ланцюг, де кожна ланка впливає на кінцевий результат. Наприклад, належне складання меблів дозволяє створити вражаючу демонстраційну зону, а чітке етикетування техніки забезпечує швидке інформування клієнтів про її функції. Разом ці процеси переконують покупця в якості товару, спрощують процес вибору і, як наслідок, підвищують конверсію у продажі. Невід'ємною частиною є також постійний контроль: перевірка зібраних товарів на відсутність дефектів, оновлення етикеток при зміні цін або акцій, регулярне оновлення демонстраційних зон для підтримки інтересу клієнтів. Для магазинів, які працюють у сегменті преміум, додатково важливі естетичні деталі: наприклад, використання дизайнерських вітрим або аудіосупроводу в демонстраційних зонах. Усе це перетворює звичайний процес підготовки на інструмент боротьби за клієнта в умовах високої конкуренції.

3. Організація продажу

У сучасному світі, де конкуренція на ринку непродовольчих товарів постійно зростає, ефективна організація продажів є ключовим фактором успіху будь-якого підприємства. Це не лише про розміщення товарів на полицях, але й про створення привабливого та зручного для

покупців середовища, де кожен товар знайде свого споживача. В цій лекції ми розглянемо два важливих аспекти організації продажу непродовольчих товарів: візуальний мерчандайзинг та обслуговування клієнтів.

Візуальний мерчандайзинг – це технології створення привабливої презентації товарів, що стимулює покупців до придбання.

Обслуговування клієнтів – це мистецтво побудови довгострокових відносин з покупцями, де кожен клієнт відчуває себе цінним і важливим. В процесі лекції обговоримо, як правильно розміщувати товари за категоріями та кольоровими рішеннями, щоб створити гармонійний та привабливий торговий простір, обговоримо, як надавати якісні консультації та гарантії, щоб забезпечити задоволення потреб клієнтів та формувати їхню лояльність до певного торговельного підприємства.

а) Візуальний мерчандайзинг (розміщення за категоріями, кольоровими рішеннями)

Мерчандайзинг – це комплексний процес управління представленням товарів у торговому залі, спрямований на максимальне залучення уваги споживачів, стимулювання їхнього інтересу та збільшення продажів. Він охоплює стратегії розміщення, оформлення та просування товарів, враховуючи психологію покупців, особливості сприйняття та логіку руху клієнтів по магазину. Мерчандайзинг поєднує в собі елементи маркетингу, дизайну та логістики, перетворюючи торговий простір на інструмент впливу на рішення про покупку.

Основні аспекти мерчандайзингу.

1. *Візуальна презентація.* Створення привабливих вітрин, демонстраційних зон та розкладки товарів на полицях. Наприклад, для одягу – групування за кольором або стилем, для техніки – інтерактивні стенди з можливістю тестування.

2. *Розміщення товарів.* Використання принципів «гарячих» і «холодних» зон магазину. Товари з високою маржею або акційні часто

розміщують на рівні очей або у місцях з найбільшим трафіком (біля кас, на вході).

3. *Ціноутворення та акції*. Чітке маркування цін, виділення знижок кольоровими цінниками, створення наборів (наприклад, «купи фен і отримай щітку у подарунок»).

4. *Логістика та запасів*. Контроль наявності товарів на полицях, запобігання «прогалинам», оперативне поповнення запасів.

Для непродуктивних товарів мерчандайзинг має особливе значення через високу конкуренцію та важливість емоційного впливу. Наприклад:

- у магазині електроніки *демонстраційні зони* з увімкненими телевізорами або ноутбуками дозволяють клієнтам «пограти» з товаром;
- у меблевих салонах *інтер'єрні композиції* (вітальня, кухня) допомагають уявити товар у реальному житті;
- для одягу – *групування за капсулами* (повний образ на манекені) збільшує ймовірність покупки додаткових речей.

Ключові інструменти:

- *планограми* – схеми розміщення товарів на стелажах;
- *крос-мерчандайзинг* – поєднання доповнюючих товарів (наприклад, чохли для смартфонів біля стійки з телефонами);
- *сезонне оформлення* (новорічні декорації, весняні кольори).

Візуальний мерчандайзинг – це комплекс маркетингових технологій, спрямованих на створення привабливої та функціональної презентації товарів у торговельному просторі з метою стимулювання продажів та покращення клієнтського досвіду. Він охоплює планування розташування товарів, оформлення вітрин, використання освітлення, кольору, графіки та інших візуальних елементів для привернення уваги покупців та впливу на їхні рішення щодо покупок. Його цілі: збільшення продажів, привернення уваги до товарів, створення позитивного іміджу магазину, покращення клієнтського досвіду, стимулювання імпульсних покупок.

Візуальний мерчандайзинг та його особливості

Аспекти технологій	Стислий опис технологій
Візуальна привабливість товару	Використання кольорів, форм, освітлення та дизайну для створення привабливого вигляду товарів та торгового простору.
Стратегічне розміщення товарів	Розташування товарів у місцях з високою прохідністю, створення «гарячих» та «холодних» зон, використання принципів викладки для стимулювання продажів.
Використання вітрин	Оформлення вітрин для привернення уваги перехожих та залучення їх до магазину.
Створення атмосфери	Використання музики, ароматів, освітлення та дизайну для створення бажаної атмосфери в магазині.
Навігація та зручність	Створення зрозумілої навігації, яка допомагає покупцям орієнтуватися в магазині та знаходити потрібні товари. Використання покажчиків, стрілок та інших засобів для спрямування покупців до потрібних товарів.

б) Обслуговування клієнтів (консультації, гарантії)

Обслуговування покупців у торгівлі непродуктовими товарами – це не просто допомога покупцю у виборі товару, а комплексний процес, який починається з першого контакту покупця з магазином і триває навіть після завершення продажу. Для товарів, де важливі технічні характеристики, дизайн або довгострокове використання (наприклад, електроніка, меблі, одяг), якісне обслуговування стає ключовим фактором ухвалення рішення про покупку.

Консультації продавців мають бути професійними та персоналізованими. Наприклад, у магазині побутової техніки продавець повинен не просто назвати ціну пральної машини, але й пояснити відмінності між моделями: енергоефективність, шумність, наявність додаткових функцій (наприклад, парова обробка). Для покупця, який купує диван, важливо отримати поради щодо матеріалу оббивки (стовкість до подряпин, догляд) або можливості інтеграції меблів у нестандартний інтер'єр. Консультації також включають допомогу у формуванні комплектів: підбір світильників до столу,

аксесуарів до смартфона. В ідеалі працівники мають знати не лише характеристики товарів, але й тренди ринку: наприклад, які кольори одягу актуальні в поточному сезоні, які технології вважаються інноваційними для ноутбуків.

Гарантії – це засіб захисту прав споживача та підвищення довіри до бренду. Для непродуктивних товарів гарантійні умови часто стають вирішальними при виборі магазину. Наприклад:

– у магазині *електроніки* гарантія може включати безкоштовний ремонт протягом 2 років або заміну товару при виявленні заводського браку;

– *для одягу* – можливість повернення протягом 14 днів навіть без пояснення причин (за умови збереження бирки та цілісності товару);

– *для меблів* – гарантія на фурнітуру (наприклад, механізм розкладання дивана) та оббивку.

Важливо, щоб гарантійні умови були чітко прописані та доведені до клієнта *на етапі продажу*. Наприклад, продавець має пояснити, що гарантія на телевізор не поширюється на механічні пошкодження екрану, але охоплює несправності матриці. Для магазинів одягу ключовим є інформування про умови повернення: деякі бренди дозволяють обмін без чеку, якщо покупець зберіг етикетку.

Постпродажна підтримка – частина обслуговування, яка часто ігнорується, але має велике значення.

Наприклад:

– для техніки: налаштування після покупки (підключення роутера, установка програм);

– для меблів: допомога у зборі або додаткові візити для усунення «детських» недоліків (наприклад, скрип у новому ліжку);

– для одягу: безкоштовний підрівнювання штанів або заміна гудзиків.

Помилки в обслуговуванні, які руйнують довіру до торговельного підприємства, є, наприклад, такими:

- недостатня компетентність персоналу (наприклад, продавець не може відповісти на питання про технічні характеристики пилососа);
- складність повернення товару: клієнту вимагають десяток документів або відмовляють у гарантії через дрібні формальності;
- ігнорування скарг: якщо клієнт залишився незадоволеним, а його проблему не вирішили, це призводить до втрати репутації.

Приклад успішного кейсу. Магазин елітного одягу впровадив систему, де кожен клієнт отримує персонального консультанта. Під час примірки консультант пропонує додаткові речі під обраний образ (наприклад, пояс до сукні), а після покупки надсилає SMS з подякою та інформацією про акції. Для гарантійних випадків магазин має мобільну бригаду, яка забирає бракований товар з дому клієнта та привозить заміну.

Висновок. Обслуговування покупців у непродуктивній торгівлі – це мистецтво поєднувати знання товару (експертність), швидкість, компетентність та емоційний підхід. Кваліфіковане та культурне обслуговування покупців перетворює звичайну покупку на досвід, який клієнт захоче повторити. Консультації допомагають йому зробити правильний вибір, а гарантії дають впевненість в якості товару.

4. Особливості логістики: управління великогабаритними товарами

Логістика у торгівлі великогабаритними товарами відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності всього бізнес-процесу – від постачання до продажу. Вона не лише впливає на собівартість товару через оптимізацію витрат на зберігання та транспортування, але й безпосередньо формує імідж підприємства. Наприклад, для меблів або побутової техніки важливий кожен етап: від правильного пакування, яке запобігає пошкодженням під час перевезення, до точної доставки «під двері» з подальшим складанням. Неefективна логістика може призвести до значних втрат: пошкоджені товари вимагають повернення,

затримки в поставках породжують незадоволення покупців, а непродумане зберігання на складі збільшує витрати на оренду приміщень.

Для великогабаритних товарів особливо критичним є *управління запасами*. Наприклад, магазин кухонних меблів має балансувати між наявністю популярних моделей на складі (щоб уникнути затримок у продажах) та уникненням надлишків, які «заморожують» кошти. Тут на допомогу приходять технології: системи автоматизованого обліку даних (WMS) допомагають відстежувати рух кожного елемента, а GPS-трекінг вантажівок дозволяє планувати маршрути доставки, уникаючи заторів.

Важливим аспектом є інтеграція логістики з клієнтським сервісом. Наприклад, якщо магазин пропонує не лише доставку холодильника, але й його підключення та вивіз старого приладу, це зменшує кількість повернень і підвищує лояльність. Однак такі послуги вимагають чіткої координації між відділами: логісти мають узгоджувати графіки з монтажниками, а менеджери – інформувати клієнтів про етапи роботи.

У глобальному сенсі *логістика* стає конкурентною перевагою. Магазин, який може гарантувати швидку та безпроблемну доставку великогабаритних товарів, виграє у боротьбі за клієнта. Наприклад, мережа меблевих магазинів, що використовує власний парк спеціальних авто з гідропідйомниками, здатна обслуговувати віддалені райони, де інші гравці не працюють. Разом із тим, помилки в логістиці (наприклад, повторні виїзди через забутий інструмент або плутанину в адресах) можуть підірвати репутацію навіть успішного бренду.

Таким чином, *логістика великогабаритних товарів* – це не просто «перевезення з пункту А в пункт Б», а важливий інструмент, який впливає на фінансову стабільність, лояльність клієнтів та конкурентоспроможність усього бізнесу.

Зауважимо, що логістика великогабаритних товарів (меблі, побутова техніка, спортивне обладнання) вимагає *спеціалізованого підходу*

через їхні розміри, вагу та вразливість до пошкоджень. Основні аспекти такого підходу:

– *зберігання*

Великогабаритні товари займають значні площі на складі, тому важливо оптимізувати простір. Використовуються стелажі з підвищеною вантажопідйомністю, вертикальне зберігання (наприклад, матраци), а також зони для тимчасового складання товарів (якщо вони постачаються розібраними). Для меблів часто виділяють окремі секції з можливістю швидкого доступу до популярних моделей.

– *транспортування*

Для перевезення використовуються авто з вантажними ліфтами або гідропідйомниками. Важливий розрахунок маршрутів, щоб уникнути вузьких проїздів або мостів з обмеженням по висоті. Для міжнародних поставок враховуються стандарти пакування (наприклад, піддони з захистом від вологи).

– *доставка клієнту*

Включає не лише переміщення товару, але й послуги зі складання, підключення (для техніки), вивезення старого обладнання. Для цього потрібен кваліфікований персонал (з монтажними навичками) та спеціалізовані інструменти. Помилки на цьому етапі (наприклад, пошкодження паркету під час доставки холодильника) призводять до претензій.

– *повернення та обслуговування*

Великогабаритні товари складно повертати: покупці часто вимагають вивезти бракований товар з дому. Торговим підприємствам потрібно мати договори з логістичними компаніями для оперативного вирішення таких кейсів.

Приклад. Магазин кухонних меблів має окремий склад для дверцят, фасадів та корпусів, де кожен елемент маркується штрих-кодом. Доставка здійснюється у спеціалізованих фургонах, а монтажна бригада везе з собою інструменти для збирання на місці.

5. Практичні кейси: розгляд типових недоліків в організації торгівлі на прикладі магазину побутової техніки і магазину одягу

Практичний кейс №1: недоліки в організації торгівлі у магазині побутової техніки.

Недоліки:

1) *безлад у демонстраційних зонах:* телевізори не ввімкнені, навушники без заряду, що не дозволяє клієнтам тестувати товар;

2) *відсутній крос-мерчандайзинг:* чохли для смартфонів розміщені далеко від стійок з телефонами, тому покупці не бачать їх;

3) *складність повернення товару:* покупці скаржаться, що для повернення пральної машини потрібно самостійно доставляти її до магазину.

Вирішення проблеми:

– організувати *інтерактивні зони* з працюючими зразками та табличками «Спробуй мене»;

– *створити набори товарів* (наприклад, пральна машина + засоби для догляду) і розмістити їх поруч;

– запровадити *послугу безкоштовного вивозу браку* протягом 14 днів після покупки.

Практичний кейс №2: недоліки в організації торгівлі у магазині одягу.

Недоліки:

1) *плутанина з розмірами:* футболки різних розмірів змішані на одній полиці, що змушує клієнтів довго шукати свій розмір;

2) *недостатня кількість примірочних:* черги до кабінок викликають незадоволення, клієнти уходять без покупки, магазин втрачає покупців і репутацію;

3) *неефективне освітлення:* темні кути залу, де одяг виглядає блідо або змінює тон кольору.

Вирішення проблеми:

– впровадити *сортування за розмірами* (окремі стелажі для S, M, L) з кольоровими мітками;

– додати *мобільні примірочні* або збільшити їх кількість;

– оновити освітлення, додати *діодні лампи* з теплим світлом, щоб підкреслити реальні кольори тканин.

ЛЕКЦІЯ 9. ЛОГІСТИКА ТА УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ

1. Логістика та прийняття рішень щодо оптимізації ланцюгів поставок товарів.
 2. Аналіз ризиків: коливання попиту, збої в логістиці.
 3. Дискусія: управління товарними запасами в умовах дефіциту.
- Рекомендована література [1, 7, 10, 14, 32, 39, 41, 42, 53]

1. Логістика та прийняття рішень щодо оптимізації ланцюгів поставок товарів

Розглянемо сутність логістики та управління товарними запасами, їх роль для діяльності торговельного підприємства. Уявіть собі, що ви власник магазину. Вам потрібно, щоб товари завжди були в наявності, але водночас не хотілося б мати занадто багато запасів на складі, адже це додаткові витрати на їх зберігання. Ось тут на допомогу приходить логістика та управління запасами.

Логістика – це злагоджений процес управління товарним рухом, який координує всі етапи перевезення і доставки товарів від виробника до споживача. Вона забезпечує своєчасну доставку товарів від постачальників до вашого магазину, а потім – до покупців. Логістика – це не лише про перевезення. Вона включає в себе планування маршрутів, вибір транспорту, управління складами та навіть роботу з документами.

У сучасному світі логістика відіграє величезну роль. Завдяки їй ми можемо замовляти товари з будь-якої точки світу та отримувати їх за лічені дні. Для торговельного підприємництва логістика – це можливість розширювати ринки збуту, знижувати витрати та підвищувати якість обслуговування.

В Україні, особливо в умовах війни, логістика стала життєво важливою. Вона забезпечує доставку гуманітарної допомоги, підтримує роботу критичної інфраструктури та допомагає підприємствам вистояти в складних умовах.

Тепер поговоримо про управління запасами. Це ретельний процес, що дозволяє підтримувати оптимальний рівень товарів на складі. Якщо запасів занадто мало, ви втрачаєте продажі, адже покупці не знаходять потрібний товар. Якщо ж запасів занадто багато, ви витрачаєте додаткові гроші на їх зберігання та ризикуєте, що товари зіпсуються або стануть неактуальними.

Управління запасами товарів – це постійний аналіз обсягу і структури товарних запасів та планування їх своєчасного поповнення. Торговельні підприємства повинні постійно аналізувати попит, враховувати сезонність товарів, терміни зберігання та планувати закупівлі. Логістика допомагає в цьому, забезпечуючи своєчасну доставку товарів та надаючи інформацію про їхнє місцезнаходження.

Ланцюг поставок – це система, що об'єднує різні компанії: постачальників, виробників, перевізників, магазини. Вони послідовно передають один одному товари, доки вони не потраплять до покупця. Ефективне управління ланцюгом поставок – це ключ до успіху будь-якого торговельного підприємства.

Логістика в ширшому розумінні терміну – це управління потоком товарів, послуг, інформації та ресурсів від виробника до споживача, що включає транспортування, зберігання, управління запасами та обробку замовлень.

Оптимізація ланцюгів поставок – це процес удосконалення ефективності ланцюга поставок шляхом зниження витрат, прискорення доставки, підвищення надійності та задоволення потреб клієнтів.

Ключові етапи та рішення для оптимізації ланцюгів поставок товарів.

1. *Аналіз поточного стану ланцюгів поставок товарів.* Перш ніж приймати рішення, необхідно детально проаналізувати поточний ланцюг поставок – від постачальників сировини до кінцевого споживача, виявити вузькі місця, затримки, зайві витрати та інші проблеми.

2. *Вибір стратегії.* Врахувати, що існує безліч стратегій оптимізації: скорочення кількості постачальників, перенесення виробництва ближче до ринків збуту, впровадження технологій автоматизації тощо; вибір стратегії залежить від специфіки бізнесу, ринкових умов, викликів, загроз та інших факторів.

3. *Транспортування.* Вибір оптимальних маршрутів, видів транспорту (авто, морський, авіа) та партнерів.

4. *Управління запасами.* Використання методів балансу між витратами на склад і ризиком дефіциту.

5. *Розміщення складів.* Вибір локацій для мінімізації часу доставки та витрат (централізовані та децентралізовані склади).

6. *Взаємодія з постачальниками.* Вибір між єдиним або множинним постачанням, переговори щодо умов для зниження ризиків.

7. *Технології.* Сучасні технології, такі як системи управління ланцюгами поставок (SCM), дозволяють автоматизувати процеси, покращити видимість та контроль за рухом товарів. Використання штучного інтелекту та аналітики даних дозволяє прогнозувати попит, оптимізувати запаси та планувати логістику.

8. *Управління ризиками.* Створення резервів, диверсифікація постачальників для запобігання перебоям у постачанні товарів і поповненні товарних запасів.

9. *Сталість.* Впровадження екологічних практик (екотранспорт, переробка відходів) для зниження впливу на довкілля та покращення іміджу соціально-відповідального підприємства.

10. *Клієнтоорієнтованість.* Налаштування гнучких умов доставки (наприклад, самовивіз) для підвищення лояльності покупців, встановлення з ними довгострокових контактів.

11. *Співпраця з партнерами.* Ефективна оптимізація ланцюгів поставок вимагає тісної співпраці з усіма учасниками: постачальниками, перевізниками, дистриб'юторами тощо. Обмін інформацією, спільне планування та координація дій дозволяють досягти синергії та підвищити ефективність.

Результат оптимізації: зниження операційних витрат, підвищення швидкості реагування на ринкові зміни, нормалізація стану товарних запасів для забезпечення безперебійної торгівлі, забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства.

2. Аналіз ризиків: коливання попиту, збої в логістиці

Ризики в логістиці та управлінні товарними запасами полягають у потенційних загрозах, які порушують безперебійність поставки, збільшують витрати або призводять до втрат ресурсів.

Основні ризики в логістиці – перебої в ланцюгу поставок через транспортні затримки, поломки техніки, непередбачені зміни попиту, помилки у прогнозуванні обсягів товарних запасів, порча товарів (особливо продуктів з обмеженими термінами зберігання), коливання попиту на товари, зміни цін на сировину, бензин, а також політичні чи економічні обмеження.

Наслідки цих ризиків можуть бути серйозними: від втрати клієнтів через незадоволення запитів до зростання операційних витрат на зберігання надлишкових запасів, фінансових збитків через псування товарів або штрафи за прострочені поставки.

В умовах війни ризики посилюються: руйнування інфраструктури, блокада транспортних шляхів, дефіцит палива, кібератаки на логістичні системи, міграційні кризи та нестабільність ринків роблять управління запасами та логістикою значно складнішим. Наприклад, обстріли складів або портів можуть знищити товари, а перенаправлення маршрутів через зони бойових дій – збільшити час і вартість доставки.

Для торговельного підприємства вміння *керувати ризиками логістики* стає критичним, оскільки воно безпосередньо впливає на його життєздатність. Ефективне управління ризиками логістики дозволяє уникнути фінансових криз, зберегти лояльність клієнтів, забезпечити стабільність бізнесу в умовах невизначеності, адаптуватися до швидких змін ринкового середовища, різних

викликів. Управління ризиками логістики також допомагає мінімізувати втрати від форс-мажорних обставин, підтримувати конкурентоспроможність і захищати бізнес-модель від колапсу в умовах зовнішніх потрясінь, таких як війна.

Отже, управління ризиками є невід'ємною частиною управління ланцюгами поставок.

Менеджерам підприємств слід постійно стежити за впливом чинників, дія яких супроводжується ризиками економічних втрат. До них відносимо зокрема:

коливання попиту:

- нестабільність попиту може призвести до дефіциту або надлишку товарів, що негативно впливає на прибутковість;
- необхідно використовувати інструменти прогнозування попиту, враховуючи сезонність, акції, маркетингові кампанії та інші фактори;
- важливо мати гнучку систему управління запасами, яка дозволяє швидко реагувати на зміни попиту.

можливі збої в логістиці:

- збої в логістиці можуть бути спричинені різними факторами: стихійні лиха, транспортні проблеми, поломки обладнання тощо;
- необхідно мати план дій на випадок збоїв, включаючи альтернативні маршрути, резервних постачальників та страхове покриття;
- важливо використовувати технології відстеження вантажів, щоб мати інформацію про їхнє місцезнаходження та стан.

3. Дискусія: управління запасами в умовах дефіциту

У сучасних умовах глобалізації та непередбачуваних зовнішніх потрясінь управління товарними запасами перетворюється на критичний виклик для будь-якого торговельного підприємства, особливо коли мова йде про дефіцит ресурсів або товарів.

Дефіцит – це не просто тимчасова нестача товарів на полицях магазину; це комплексна проблема, яка впливає на весь логістичний

ланцюжок: від постачання сировини до задоволення кінцевого попиту споживачів. Нестача товарів веде до зменшення товарообігу, зниження доходів підприємства, звуження можливостей для стимулювання праці персоналу, забезпечення покриття необхідних витрат на оренду, електроенергію, розвиток матеріально-технічної бази підприємства тощо.

В умовах, коли потреби перевищують доступні обсяги, бізнес стикається з гострими дилемами: як розподіляти обмежені ресурси, уникнути простоїв виробництва, зберегти довіру клієнтів і одночасно мінімізувати втрати? Ситуація ускладнюється такими факторами, як військові конфлікти, економічні санкції, кліматичні катастрофи або раптові зміни ринкового попиту, які роблять дефіцит не винятком, а частиною повсякденної реальності.

Здобувачам пропонується взяти участь у дискусії: управління товарними запасами в умовах дефіциту. Під час обговорення пропонуємо подумати над низкою таких питань:

- чи можна в умовах дефіциту ефективно планувати товарні запаси?
- що могло призвести до товарного дефіциту?
- які стратегії допомагають перетворити дефіцит з загрози на можливість для оптимізації бізнес-процесів?
- як технології, альтернативні постачальники або гнучкі логістичні рішення можуть стати рятівним кругом?
- як не втратити споживачів?
- що треба змінити в управлінні логістикою та товарними запасами?

Ця дискусія спрямована на пошук відповідей, які допоможуть підприємствам не лише виживати, але й розвиватися в умовах постійної нестабільності, трансформуючи ризики в інструменти стратегічного управління. Потрібен пошук неординарних підходів, креативних ідей.

Підказка для учасників дискусії: йдеться, наприклад, про такі підходи до розв'язання проблеми управління товарними запасами в умовах дефіциту:

– *визначення пріоритетів у замовленні товарів* (необхідно визначити пріоритетні товари, які мають найбільше значення для бізнесу, забезпечити наявність цих товарів на складі, навіть якщо це означає обмеження запасів інших товарів);

– *визначення альтернативних постачальників* (пошук альтернативних постачальників, які можуть забезпечити необхідні товари в умовах дефіциту; диверсифікація постачальників, що дозволяє зменшити залежність від одного постачальника);

– *продумати можливості заміни товарів* (у деяких випадках можна замінити дефіцитні товари на аналоги або замітники; важливо оцінити якість та вартість заміників, а також їхню відповідність потребам клієнтів);

– *забезпечити взаємодію зі споживачами, клієнтами* (здійснювати відкриту комунікацію з клієнтами щодо ситуації з дефіцитом; пропонувати альтернативні рішення, такі як попереднє замовлення або заміна товарів);

– *інші підходи, пропозиції від учасників дискусії* (ідеї здобувачів).....

Важливо в процесі дискусії висловити свою думку (або думку групи здобувачів), пропозиції, ідеї, аргументувати їх та зробити висновки.

Таким чином, в умовах дефіциту товарних запасів підприємцю важливо бути гнучким, адаптивним, креативним, мати чіткий план дій. Слід мати на увазі, що управління товарними запасами в умовах дефіциту вимагають особливих підходів і командної роботи у виборі оптимальних рішень.

ЛЕКЦІЯ 10. ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

1. Фінансовий менеджмент. Формування цінової політики: націнки, знижки, рентабельність.
 2. Бюджетування у торгівлі: планування доходів та витрат.
 3. Аналіз фінансової звітності: показники оборотності, ліквідності.
 4. Розгляд практичних кейсів (командна робота): розрахунок рентабельності продажу товарів.
 5. Дискусія: як мотивувати команду до економії ресурсів та використання інструментів антикризового управління.
- Рекомендована література [2, 4, 7, 14, 18, 21, 36, 48, 50]

1. Фінансовий менеджмент. Формування цінової політики: націнки, знижки, рентабельність

Фінансовий менеджмент у торговельному підприємстві – це система організації, планування, контролю та оптимізації фінансових ресурсів для досягнення стратегічних цілей бізнесу. *Фінансовий менеджмент* охоплює управління грошовими потоками, прибутком, витратами, інвестиціями та ризиками, забезпечуючи ефективне функціонування торговельної компанії в умовах ринкової конкуренції та нестабільності.

Основні аспекти фінансового менеджменту в торгівлі.

1. Управління оборотним капіталом.

Торговельні підприємства працюють з високою часткою оборотних активів (товарні запаси, дебіторська заборгованість, грошові кошти). Завдання полягає в балансуванні між ліквідністю (можливістю швидко покривати зобов'язання) та рентабельністю. Наприклад, надмірні запаси збільшують витрати на зберігання, а їхній дефіцит призводить до втрати клієнтів.

2. Оптимізація грошових потоків.

Торгівля часто має сезонні коливання попиту та нерівномірні надходження коштів. Фінансовий менеджмент передбачає прогнозування

доходів/витрат, управління дебіторською заборгованістю (наприклад, стимулювання передоплати) та кредиторською заборгованістю (переговори з постачальниками щодо відстрочки платежів).

3. Контроль витрат і маржинальності.

Умови високої конкуренції вимагають постійного аналізу собівартості товарів, логістичних витрат, накладних витрат. Важливо розраховувати маржу з урахуванням знижок, акцій, повернень товарів, щоб уникнути «продажів у мінус».

4. Управління кредитними ризиками.

Робота з відстрочками платежів для клієнтів або отримання товарів на умовах комерційного кредиту створює ризики неплатежів. Фінансовий менеджер повинен оцінювати платоспроможність контрагентів, формувати резерви за сумнівними боргами, використовувати страхування.

5. Інвестиції в розвиток.

Вибір між фінансуванням розширення асортименту, відкриттям нових точок продажу, впровадженням ІТ-систем (наприклад, CRM) або автоматизацією складу. Для цього аналізують окупність проектів (ROI, NPV) та джерела фінансування (власні кошти, кредити, лізинг).

6. Адаптація до зовнішніх шоків.

Війна, економічні санкції, коливання валютних курсів, зміни податкової політики безпосередньо впливають на торгівлю. Наприклад, обвал національної валюти підвищує вартість імпортованих товарів, а руйнування логістичних маршрутів вимагає екстреного пошуку альтернативних постачальників.

Чому фінансовий менеджмент має критично важливе значення для торговельного підприємництва? Торгівля – це низькомаржинальний бізнес із високою конкуренцією. Помилки у фінансовому управлінні (наприклад, невчасна оплата постачальникам, переоцінка попиту, неефективне використання кредитів) можуть швидко призвести до

банкрутства. Водночас грамотне управління фінансовими ресурсами дозволяє:

- зменшити залежність від зовнішніх кредитів за рахунок оптимізації внутрішніх процесів;
- швидко перебудувати бізнес-модель у кризових умовах (наприклад, перехід на онлайн-продажі під час блокади);
- утримувати лояльність клієнтів через стабільність цін і наявність товарів навіть у періоди дефіциту.

Вплив війни на фінансовий менеджмент:

- ризик знищення активів (склади, транспортні засоби можуть бути пошкоджені, що вимагає резервування коштів на страховки або швидке відновлення);
- обмеження доступу до фінансування (банки зменшують кредитування ризикових галузей, тому підприємства змушені більше покладатися на внутрішні джерела);
- кіберзагрози (атаки на фінансові системи компаній вимагають інвестицій у кібербезпеку).

Таким чином, *фінансовий менеджмент у торгівлі* – це інструмент виживання та розвитку. Він трансформує обмежені ресурси у конкурентні переваги, дозволяючи підприємству функціонувати навіть у умовах війни, дефіциту чи економічної невизначеності. Без нього неможливо забезпечити фінансову стабільність, яка є основою довіри клієнтів, партнерів та інвесторів.

Довідкова інформація

Маржинальність (або маржа) – це фінансовий показник, який відображає різницю між виручкою від продажу товару та його собівартістю (тобто прямими витратами на його закупівлю або виробництво). Іншими словами, це прибуток, який залишається у підприємства після покриття основних витрат на товар. Маржинальність може розраховуватися як у грошовому вираженні, так і у відсотках, і є ключовим інструментом для оцінки ефективності торгівлі.

Наприклад. Якщо підприємство купує товар у постачальника за 60 грн і продає його за 100 грн, то:

Маржа (грошова) = виручка – собівартість

Маржа (грошова) = 100 грн – 60 грн = 40 грн

$$\text{Маржинальність (\%)} = \frac{\text{маржа}}{\text{виручка}} \cdot 100, \quad (10.1)$$

$$\text{Маржинальність (\%)} = \frac{40}{100} \cdot 100 = 40\%$$

Що дають ці знання для працівників торгівлі?

1. *Контроль прибутковості:* низька маржинальність означає, що бізнес отримує мало прибутку з кожної проданої одиниці товару. Це критично в галузях з високою конкуренцією, де ціни обмежені, а витрати на логістику, зберігання або маркетинг можуть «з'їдати» прибуток.

2. *Ціноутворення:* знаючи маржу, підприємство визначає мінімально допустиму ціну продажу, враховуючи акції, знижки або боротьбу з конкурентами. Наприклад, якщо маржа становить 20%, знижка у 15% залишить лише 5% прибутку, що може бути небезпечним.

3. *Ухвалення рішень:* аналіз маржинальності допомагає визначати, які товари вигідніше продавати, а які – виводити з асортименту. Наприклад, товар з маржею 5% може бути збитковим, якщо витрати на його доставку перевищують цей показник.

Чим маржинальність відрізняється від націнки?

Націнка – це відсоток доданий до собівартості для формування ціни (наприклад: *собівартість 60 грн + націнка 66,6% = ціна 99,96 грн*).

Маржинальність – це відсоток прибутку від кінцевої ціни (у прикладі вище – 40%).

З'ясуємо вплив зовнішніх факторів на маржу.

Війна: зростання собівартості через руйнування логістичних шляхів або дефіцит товарів змушує підвищувати ціни, але це може знизити попит і маржу.

Коливання курсу валют: якщо товар імпортований, а курс гривні падає, собівартість зростає, і маржа скорочується, якщо ціну не вдається підняти.

Отже, маржинальність має вагоме значення для фінансової стабільності торговельного бізнесу. Її розрахунок і контроль допомагають уникнути збитків, оптимізувати асортимент і залишатися конкурентоспроможними навіть у кризових умовах.

Зосередимо окрему увагу на формуванні цінової політики в торгівлі.

Формування цінової політики в торгівлі – це процес визначення оптимального рівня цін на товари, який враховує собівартість, попит, конкуренцію, цілі бізнесу та зовнішні фактори. Вона безпосередньо впливає на прибуток, лояльність клієнтів і конкурентоспроможність.

В торгівлі основними інструментами цінової політики є *націнки*, *знижки*, а також *аналіз рентабельності*, які тісно взаємопов'язані.

Націнка – це сума або відсоток, який додається до собівартості товару для формування кінцевої ціни. Наприклад, якщо собівартість товару становить 100 грн, а націнка встановлена на рівні 30%, то ціна продажу буде 130 грн. Націнка покриває витрати бізнесу (оренда, зарплати, логістика) і формує прибуток. Однак її розмір обмежений конкуренцією та платоспроможністю цільової аудиторії. Надто висока націнка може зменшити обсяги продажів, а занижена – зробити бізнес збитковим.

Знижки – це інструмент стимулювання попиту, керування запасами або підтримки клієнтської лояльності. Вони можуть бути сезонними (розпродажі наприкінці сезону), об'ємними (знижка за покупку партії товарів), для постійних клієнтів або акційними (наприклад, «2+1»). Знижки тимчасово знижують ціну, що може прискорити обертання товарних запасів або залучити нових клієнтів. Проте їхнє неконтрольоване застосування зменшує маржинальність. Наприклад, знижка 15% на товар з маржею 20% залишить лише 5% прибутку, що може бути небезпечним для фінансової стабільності.

Рентабельність (%) – це відносний показник ефективності торгівлі, який відображає співвідношення прибутку до отриманої виручки від продажу товарів (виручку від реалізації товарів ще називають товарообігом).

У торгівлі *рентабельність продажів* (або *рентабельність товарообігу*) вважається ключовим показником.

Наприклад, якщо виручка становить 500 000 грн, а прибуток – 50 000 грн, то рентабельність дорівнює 10%.

На величину рентабельності торговельного підприємства безпосередньо впливає цінова політика:

– підвищення націнки збільшує рентабельність, але може зменшити обсяги продажів через високі ціни;

– у свою чергу, знижки тимчасово збільшують виручку (зниження цін зацікавлює покупців), але знижують рентабельність в тому разі, якщо знижки не компенсуються зростанням обсягів продажу.

Розкриємо на прикладі діяльності торговельної компанії взаємозв'язок цих інструментів (націнок і знижок).

Наприклад, компанія вводить знижку 10% на товар з націнкою 40%. Якщо собівартість – 80 грн, то початкова ціна – 112 грн (80 грн + 40% націнки). Після знижки 10% ціна стає 100,8 грн, а маржа зменшується до 20,8 грн (замість 32 грн). Щоб зберегти рентабельність, потрібно або збільшити обсяги продажів, або скоротити витрати.

На цінову політику впливають такі чинники:

– *конкуренція* (у висококонкурентних сегментах ціни часто диктуються ринком, і бізнес працює з низькими націнками, компенсуючи це обсягами);

– *собівартість* (зростання цін постачальників, витрат на логістику чи енергоносії змушує піднімати ціни, щоб уникнути збитків);

– *попит на товари* (при еластичному попиті (коли клієнти чутливі до цін) знижки ефективні, при нееластичному (наприклад, товари першої необхідності) бізнес може дозволити собі вищу націнку);

– *цілі бізнесу* (на старті компанія може свідомо знижувати ціни для захоплення ринку, навіть за рахунок тимчасових збитків).

Вплив війни на ціноутворення:

– *дефіцит товарів* через руйнування логістичних ланцюгів змушує підвищувати ціни, що знижує доступність для споживачів;

– *коливання курсів валют* робить імпортні товари дорожчими, а це вимагає коригування націнки або пошуку локальних аналогів;

– *соціальна відповідальність* (в умовах кризи деякі компанії свідомо обмежують націнки на базові товари (наприклад, ліки), щоб зберегти репутацію).

Таким чином, формування цінової політики торговельного підприємства передбачає балансування між прибутковістю, конкурентоспроможністю та зовнішніми обмеженнями. Грамотне поєднання націнок, знижок, урахування результатів аналізу рентабельності дозволяє торговельному підприємству не лише окуповувати витрати, але й гнучко реагувати на зміни ринку, зберігаючи довіру клієнтів навіть у найскладніших умовах, таких як війна чи економічна криза.

2. Бюджетування у торгівлі: планування доходів та витрат

Бюджетування – це процес розробки фінансового плану, який визначає джерела доходів, структуру витрат і цілі торговельного підприємства на певний період (місяць, квартал, рік). Воно є основою фінансової стабільності, дозволяючи контролювати ресурси, мінімізувати ризики та досягати стратегічних цілей.

Розглянемо *основні елементи бюджетування* в торгівлі:

1. Планування доходів:

– *прогнозування продажів*: базується на аналізі історичних даних, сезонності, ринкових трендах, маркетингових активностях та зовнішніх факторах (наприклад, економічна криза, конкуренція);

– *структура доходів*: враховує джерела (роздрібні продажі, опт, онлайн-канали), асортиментні групи товарів, цінову політику;

– *реалістичність*: надмірно оптимістичні прогнози призводять до дисбалансу, а занижені – обмежують розвиток.

2. Планування витрат:

– *змінні витрати*: безпосередньо залежать від обсягів продажів (собівартість товарів, логістика, комісії за платежі, пакування);

– *постійні витрати*: не залежать від оборотів (оренда приміщень, зарплата адмінперсоналу, комунальні послуги, IT-підтримка);

– *капітальні витрати*: інвестиції в розвиток (відкриття нових точок, закупівля обладнання, модернізація складу).

3. Управління грошовими потоками:

– *прогноз руху коштів*: враховує терміни надходжень (від клієнтів) та платежів (постачальникам, податкам, кредитам);

– *ліквідність*: забезпечення достатнього обсягу коштів для покриття поточних зобов'язань, уникаючи касових розривів.

Далі зосередимо увагу на послідовності бюджетування.

Етапи бюджетування.

1. *Аналіз минулих періодів*: вивчення динаміки продажів, рентабельності, ефективності витрат.

2. *Визначення цілей*: наприклад, збільшення обороту на 20%, вихід на новий ринок, скорочення витрат на логістику.

3. Розробка бюджетів:

– *операційний бюджет*: дохід від продажів, собівартість проданих товарів, операційні витрати;

– *фінансовий бюджет*: прогноз прибутку/збитків, рух грошових коштів, баланс.

4. *Затвердження та контроль*: план узгоджується з відділами (закупівель, продажів, маркетингу), а потім регулярно моніториться (відстежується, контролюється). Відхилення аналізуються, і бюджет корегується.

Складності бюджетування в торгівлі:

- *непередбачуваність попиту*: наприклад, раптовий дефіцит товарів через війну або зрив поставок;
- *високі оборотні активи*: великі суми «заморожуються» в товарних запасах, що вимагає точності в плануванні;
- *вплив зовнішніх факторів*: коливання валют, зміни податкового законодавства, ембарго, воєнні загрози.

Приклад:

Торговельне підприємство планує бюджет на квартал:

- прогноз продажів: 1 000 000 грн (з урахуванням сезонного зростання попиту на 15%);
- собівартість товарів: 600 000 грн (60% від виручки);
- операційні витрати: 250 000 грн (оренда – 50 000 грн, зарплата – 150 000 грн, маркетинг – 50 000 грн);
- очікуваний прибуток: $1\,000\,000 - 600\,000 - 250\,000 = 150\,000$ грн.

Якщо фактичні продажі становлять 900 000 грн (через падіння купівельної спроможності), а собівартість зростає до 70% через подорожчання імпорту, то прибуток скорочується до **$900\,000 - 630\,000 - 250\,000 = 20\,000$ грн**. Це вимагає екстреної корекції бюджету: оптимізація запасів, перегляд договорів з постачальниками.

Чому бюджетування так важливо, які можливості це дає?

Уникнення криз: бюджет допомагає передбачити дефіцит коштів і вжити заходів (наприклад, отримати кредитну лінію).

Оптимізація витрат: виявлення неефективних статей витрат (наприклад, зайві витрати на зберігання).

Стратегічне планування: визначення пріоритетів (наприклад, інвестувати в онлайн-продажі під час війни).

Таким чином, бюджетування в торгівлі – це інструмент, який перетворює фінансові дані на керовані рішення та дії, які дають позитивні результати. Бюджетування дозволяє не лише виживати в умовах нестабільності, але й ефективно розподіляти ресурси, максимізуючи прибуток і зберігаючи конкурентоспроможність.

Пам'ятка підприємцю стосовно бюджетування

Бюджетування – це у певному сенсі фінансово-економічний «компас», який допомагає торговельному підприємству не лише контролювати доходи та витрати, але й рухатися до стратегічних цілей. Бюджетування починайте з реалістичного планування доходів: прогнозуйте обсяги продажів, враховуючи сезонні коливання, ефективність маркетингових кампаній та загальні ринкові тенденції. Історичні дані про успішний розвиток підприємства – ваш союзник, але не ігноруйте аналіз сучасних ринкових умов, щоб уникнути помилок. Наприклад, якщо минулорічний ріст попиту влітку становив 20%, але зараз ринок насичений конкурентами, то ваш прогноз потребує коригувань.

Не менш важливо детально підходити до планування витрат. Поділіть їх на постійні (оренда, зарплата, комунальні послуги) та змінні (закупівля товарів, реклама, логістика). Це допоможе зрозуміти, які витрати можна скоротити в разі падіння продажів, а які залишаться незмінними. Ретельне планування кожної категорії – від закупівлі сировини до дрібних операційних витрат – запобігає несподіваним «чорним дірам» у бюджеті. Наприклад, невраховані витрати на паливо для доставки може звести нанівець маржу.

Однак створити бюджет – лише половина справи. Ключова навичка підприємця – це регулярний контроль його виконання. Порівнюйте фактичні доходи та витрати з плановими щомісяця або щокварталу. Якщо продажі нижчі за прогноз через падіння попиту, а витрати на закупівлю зросли через девальвацію валюти, аналізуйте ці відхилення. Чи можна компенсувати втрати, оптимізувавши асортимент? Чи варто переглянути умови з постачальниками? Навчіться бачити в таких ситуаціях не проблеми, а сигнали для коригування стратегії. Треба розуміти, що бюджет – це гнучкий інструмент, а не догма. В умовах війни, економічних потрясінь або раптових змін законодавства він потребує швидкої адаптації. Наприклад, якщо блокування морських шляхів змушує перенаправляти

товари через дорожчі логістичні маршрути, перегляньте витратну частину, а можливо – і цінову політику.

Важливо також взаємодіяти з іншими відділами: від маркетингу до логістики. Їхні дані допоможуть уточнити прогнози. Наприклад, інформація про запуск нової рекламної кампанії дозволить очікувати зростання продажів і відповідно планувати закупівлю товарів.

Нарешті, корисно вчитися на помилках. Якщо бюджет не спрацював – це не провал, а джерело знань. Чому прогноз був занадто оптимістичним? Які зовнішні фактори не врахували? Такі питання допоможуть вдосконалювати ваш підхід. Майбутнім підприємцям, економістам, менеджерам компаній варто пам'ятати: вміння будувати і керувати бюджетом – це навичка, яка перетворює економіста зі статистика на стратега, здатного вести бізнес до успіху через будь-які випробування.

3. Аналіз фінансової звітності: показники оборотності, ліквідності

Аналіз фінансової звітності торговельного підприємства – це інструмент, який дозволяє оцінити його ефективність, фінансову стабільність та здатність до розвитку. Він дає змогу перетворити «сухі» цифри з балансу, звіту про прибутки та збитки, руху грошових коштів на практичні висновки для прийняття стратегічних рішень.

Роль аналізу фінансової звітності:

1. *Оцінка фінансового «здоров'я» підприємства* визначає, чи може підприємство виконувати короткострокові зобов'язання (ліквідність), утримувати прибутковість (рентабельність) та ефективно використовувати активи (оборотність). Наприклад, низька оборотність запасів може сигналізувати про «залежання» товарів на складі, що збільшує витрати.

2. *Прийняття управлінських рішень* допомагає керівництву визначити:

- які товарні групи приносять найбільший прибуток;
- чи потрібно скорочувати витрати на логістику чи зберігання;
- чи достатньо грошових коштів для розширення асортименту.

3. *Залучення інвестицій та кредитів.* Інвестори та банки аналізують фінансову звітність, щоб оцінити ризики. Наприклад, високий коефіцієнт боргового навантаження може ускладнити отримання кредиту.

4. *Контроль над ризиками.* Виявлення проблем на ранніх етапах: затримки оплати від клієнтів, зростання витрат на закупівлю, неефективне використання ресурсів.

Основні завдання аналізу фінансової звітності торговельного підприємства:

1. Оцінка ліквідності:

– дозволяє з'ясувати, чи може підприємство швидко перетворити активи на гроші для погашення боргів?

– показники: коефіцієнт поточної ліквідності, швидкої ліквідності.

2. Аналіз прибутковості:

– дозволяє з'ясувати, яка рентабельність продажів, активів або власного капіталу?

– дозволяє визначити, чи покриває маржа витрати на логістику, зарплати, оренду?

3. Визначення ефективності використання ресурсів:

– оборотність запасів (показує, як швидко товари продаються; наприклад, якщо оборотність 4 рази на рік – товарний запас оновлюється кожні 3 місяці);

– оборотність дебіторської заборгованості (визначає, за скільки днів клієнти розраховуються за товар).

4. Оцінка фінансової стійкості:

– дозволяє з'ясувати, яка частка позикового капіталу в структурі фінансування?

– дозволяє визначити, чи може підприємство працювати без зовнішніх кредитів?

5. Прогнозування майбутніх результатів:

– на основі історичних даних (відомостей про попередні періоди роботи підприємства) аналізуються тренди: зростання/падіння продажів, динаміка витрат, прогнозування на майбутній період.

6. Порівняння з конкурентами:

– дозволяє з'ясувати, чи відстає підприємство за ключовими показниками від конкурентів в галузі (наприклад, рентабельність нижча за середньогалузеву).

Приклад. Якщо оборотність товарних запасів торговельного підприємства знизилася з 6 до 3 разів на рік, це означає, що товар замість 2 місяців лежить на складі 4 місяці.

Наслідки такої ситуації: зростання витрат на зберігання, ризик «заморожування» товарних запасів з небезпекою псування якості, порушення термінів зберігання (для продовольчих товарів), морального старіння (для модного одягу, взуття).

Завдання: навести самостійно інший приклад, щоб виявити причини уповільнення оборотності товарних запасів (наприклад, падіння попиту) та запропонувати відповідні рішення (знижки, зміна асортименту тощо).

Вплив зовнішніх факторів, наприклад, війни:

– *ліквідність:* руйнування складів або перебої в логістиці зменшують активи, збільшують борги;

– *оборотність:* дефіцит товарів через блокаду портів може штучно підвищити оборотність, але це не показник ефективності.

З'ясуємо, чому так важливо аналізувати фінансову звітність?

Торгівля – це бізнес з низькими маржами та високою залежністю від обсягів продажів. Аналіз фінансової звітності допомагає:

– уникнути банкрутства через неконтрольовані борги;

– оптимізувати товарні запаси, звільнивши кошти для інвестицій;

– підтримувати довіру партнерів (постачальники, клієнти) за рахунок прозорості.

Отже, аналіз фінансової звітності для торговельного підприємства – це не формальність, а інструмент виживання та розвитку. Такий аналіз перетворює числові дані на керовані дії: від корекції цін до зміни постачальників або виходу на нові ринки.

Розглянемо окремо, що показує аналіз показників оборотності та ліквідності.

Оборотність відображає, наскільки ефективно компанія використовує свої активи. Показує, чи не «зависли» гроші в запасі або боргах клієнтів.

$$\text{Оборотність запасів} = \frac{\text{собівартість продажів}}{\text{середній запас}} \quad (10.2)$$

Приклад: Якщо за рік продали товарів на 1 млн грн, а середній запас – 200 тис. грн, оборотність = 5. Це значить, що запаси повністю оновлюються 5 разів на рік.

$$\text{Оборотність дебіторської заборгов.} = \frac{\text{виручка}}{\text{середня дебіторська заборгов.}} \quad (10.3)$$

Показує, за скільки днів клієнти повертають гроші.

Ліквідність показує, чи може компанія швидко погасити короткострокові борги (наприклад, оплатити постачальникам або виплатити зарплату). Допомагає зрозуміти, чи виживе компанія в найближчі місяці.

Основні показники ліквідності:

$$\text{Коеф. поточної ліквідності} = \frac{\text{поточні активи}}{\text{поточні зобов'язання}} \quad (10.4)$$

Приклад. Якщо активи – 500 тис. грн, а зобов'язання – 250 тис. грн, коефіцієнт = 2.

Це значить, що компанія має вдвічі більше ресурсів, ніж боргів – це добре.

$$\text{Коеф. швидкої ліквідності} = \frac{\text{гроші} + \text{дебіторська заборгованість}}{\text{зобов'язання}} \quad (10.5)$$

Враховує лише «швидкі» активи (без запасів).

Чому це важливо?

Приклад. Якщо оборотність запасів низька, то товар залежується на складі, а це означає зростання витрат на зберігання. Якщо ліквідність менше 1 – компанія в зоні ризику (не покриває борги).

Таким чином, показники ліквідності та оборотності – це як «медична картка» бізнесу: вони допомагають оцінити його економічне «здоров'я», ухвалювати рішення про кредити, інвестиції чи оптимізацію витрат.

4. Розгляд практичних кейсів (командна робота): розрахунок рентабельності продажу товарів

Переходимо до розгляду практичних кейсів.

Мета – закріпити навички роботи з фінансовими показниками, розвинути аналітичне мислення і досвід роботи в команді.

Організація роботи команд з числа здобувачів для роботи з кейсами:

1) команда 1 аналізує дані компанії А («Електроніка+»);

2) команда 2 аналізує дані компанії Б («Продукти»);

3) кожна команда:

– розраховує показники рентабельності продажів підприємства за рік;

– знаходить слабкі/сильні свої компанії та конкурента;

– пропонує стратегії підвищення рентабельності для своєї компанії.

4) презентація результатів і порівняльна дискусія.

Склад команд є однаковим – по 3-5 здобувачів. Здобувачі, які не увійшли у склад команд, виконують роль ділових партнерів, експертів, консультантів, які потім задають додаткові запитання, роблять порівняльний аналіз роботи команд і також висловлюють свої пропозиції щодо перспектив підвищення рентабельності торговельних компаній.

*Практичний кейс: розрахунок рентабельності продажів
на прикладі двох торговельних компаній*

Компанія А: «Електроніка+» (продаж техніки)

Компанія Б: «Продукти» (продаж продуктів харчування)

Вихідні дані про діяльність компаній А і Б відображені у таблиці 10.1.

Таблиця 10.1

Звітні дані компаній А і Б за рік

Показник	Компанія А («Електроніка+»)	Компанія Б («Продукти»)
Виручка, грн	5 000 000	3 200 000
Собівартість проданих товарів, грн	3 500 000	2 000 000
Операційні витрати, грн	1 000 000	800 000
Прибуток до оподаткування (грн)	500 000	400 000

Завдання для команд:

1. Розрахувати рентабельність продажів

$$\text{Рентабельність продажів (\%)} = \frac{\text{прибуток до оподаткування}}{\text{виручка}} \cdot 100 \quad (10.6)$$

2. Провести порівняльний аналіз результатів діяльності підприємств:

- чому рентабельність відрізняється?
- які фактори впливають на показники (собівартість, цінова політика, витрати)?
- що може покращити рентабельність для кожної компанії?

Таблиця 10.2

Порівняльний аналіз результатів діяльності підприємств

Критерій	Компанія А («Електроніка+»)	Компанія Б («Продукти»)	Висновки
1	2	3	4
Рентабельність	$\frac{500\,000}{5\,000\,000} \cdot 100\% = 10\%$	$\frac{400\,000}{3\,200\,000} \cdot 100\% = 12,5\%$	«Продукти» ефективніша за рентабельністю, хоча має меншу виручку.
Маржинальність	Виручка – СОБ = 1 500 000 грн (маржа 30%)	Виручка – СОБ = 1 200 000 грн (маржа 37,5%)	«Продукти» має вищу маржу через меншу собівартість.
Витрати Виручка	$\frac{1\,000\,000}{5\,000\,000} = 20\%$	$\frac{800\,000}{3\,200\,000} = 25\%$	«Електроніка+» краще контролює операційні витрати.
Галузеві особливості	Висока конкуренція, великі знижки	Стабільний попит, низькі ризики запасів	«Продукти» отримує переваги від постійного попиту на продукти.

Примітка. Умовні позначення в таблиці: СОБ – собівартість.

Приклади обговорення результатів аналізу для здобувачів:

Для компанії А («Електроніка+»):

Проблема: низька рентабельність (10%) через високу собівартість техніки та агресивні знижки для боротьби з конкурентами.

Рішення:

- знизити собівартість товарів через прямі угоди з виробниками;
- впровадити програму лояльності, щоб зменшити знижки.

Для компанії Б («Продукти»):

Проблема: високі операційні витрати (25% від виручки) через доставку товарів.

Рішення:

- оптимізувати логістичні маршрути;
- збільшити середній чек за рахунок продажу преміум-товарів.

Важливо акцентувати увагу на тому, що в торгівлі рентабельність залежить не лише від прибутку, а й від галузевої специфіки товарів. Наприклад, є товари повсякденного попиту, що завжди мають нижчу маржу, але високу оборотність:

- продукти харчування (хліб, молоко, снеки);
- засоби гігієни (зубна паста, шампуні);
- побутова хімія (миючі засоби, серветки);
- товари «імпульсної купівлі» (жуйки, шоколадки).

Такі товари дуже вигідно включати у продаж, оскільки мають невисоку вартість, швидко продаються, потребують регулярного поповнення полиць у торговому залі.

В процесі дискусії в якості додаткових запитань з боку здобувачів, що виконують роль ділових партнерів, експертів, доцільно з'ясувати, що означає рішення для компанії А («Електроніка+») «впровадити програму лояльності, щоб зменшити знижки».

Програма лояльності означає створення системи заохочення постійних клієнтів не через тимчасове зниження цін, а за допомогою інших переваг. Наприклад:

- клієнти накопичують бали за покупки, які потім обмінюють на знижки, подарунки або ексклюзивні товари;
- постійні покупці отримують персональні пропозиції, ранній доступ до новинок або безкоштовну доставку;
- запроваджуються «VIP-рівні» – чим більше клієнт купує, тим вищі привілеї (наприклад, додаткові консультації, подвійні бали).

Як такі заходи зменшують знижки:

- зменшується потреба в масових акціях – клієнти зацікавлені купувати частіше, щоб отримати вигоду з програми лояльності, а не чекати розпродажів;
- зростає прибуток – компанія не знижує ціни для всіх, а винагороджує лише активних клієнтів;
- покращується лояльність – клієнти не йдуть до конкурентів «за знижкою», бо вже мають вигоди в цій програмі.

Приклад. Замість акції «Знижка 20% на всі товари» компанія оголошує: «За кожні 1000 грн покупок отримуйте 10% бонусів на наступну покупку». Це стимулює повторні продажі без зниження маржі на поточних продажах. На цій основі досягається підвищення рентабельності продажів.

5. Дискусія: як мотивувати команду до економії ресурсів та використання інструментів антикризового управління

Ефективна економія ресурсів – це не просто тимчасове скорочення витрат, а розумне керування ними для збереження стабільності підприємства, особливо в умовах кризи. Як переконати команду, що кожен працівник має вплив на цей процес? Наприклад, коли зменшення витрат на електроенергію або оптимізація запасів рятують бізнес від збитків. Чи може звичайний співробітник відчувати себе частиною стратегії виживання? Ці та інші питання обговоримо під час дискусії, щоб сформувати власну позицію.

Питання для дискусії:

1. Які негрошові способи заохочення (наприклад, визнання, можливості розвитку) можуть мотивувати економити ресурси?
2. Чи можуть методи матеріальної мотивації (наприклад, преміювання за підсумками року) сприяти досягненню економії коштів?
3. Чи можна перетворити економію на «гру» для команди (наприклад, змагання між відділами за найменші витрати)?
4. Як пояснити працівникам, що економія – це не «затягування поясів», а можливість інвестувати в нові проєкти?
5. Які антикризові інструменти найкраще спрацьовують у торгівлі під час війни (наприклад, скорочення витрат, оптимізація бізнес-процесів, гнучкі логістичні схеми, резервні фонди)?

Висновок. Мотивація персоналу торговельного підприємства до економії та антикризових рішень має ґрунтуватися на довірі, прозорості та спільному розумінні цілей. Коли команда бачить зв'язок між своїми діями і стабільністю підприємства (наприклад, збереження робочих місць), зростає готовність діяти разом. Головне – переконливо показати працівникам підприємства на прикладах, що кожен крок до ефективності через економію коштів може стати важливим внеском у спільне майбутнє, особливо коли зовнішні обставини змушують бути міцнішими.

ЛЕКЦІЯ 11. ЕФЕКТИВНІСТЬ БІЗНЕСУ

1. Ключові показники ефективності бізнесу.
2. Інструменти аналізу: SWOT, PEST, порівняльний аналіз.
3. Управління ризиками: коливання попиту, валютні курси.
4. Аналіз практичних кейсів (командна робота): визначення показників ефективності для торговельного підприємства.
5. Розгляд практичної проблеми (командна робота): порівняння ефективності мереж («АТБ-Маркет» і «Сільпо»), розробка заходів для підвищення оборотності товарів.

Рекомендована література [2, 4, 7, 10, 14, 46-49, 57]

1. Ключові показники ефективності бізнесу

Ефективність бізнесу – це здатність компанії досягати поставлених цілей з оптимальним використанням ресурсів (грошових, матеріальних, трудових). Вона показує, наскільки успішно підприємство перетворює витрати на прибуток, задовольняє потреби клієнтів та конкурує на ринку.

Для оцінки ефективності використовуються *ключові показники*, які можна умовно поділити на такі види:

1. *Фінансові показники.*

– *Рентабельність продажів:*

$$\text{Рентабельність продажів(\%)} = \frac{\text{прибуток до оподаткування}}{\text{виручка}} \cdot 100, \quad (11.1)$$

Наприклад, якщо виручка – 1 млн грн, а прибуток – 100 тис. грн, рентабельність – 10%. Це показує, скільки грн прибутку отримує компанія з кожних 100 грн продажів.

– *Оборотність запасів:* показує, скільки разів за період товарні запаси повністю оновлюються. Низька оборотність може означати залежання товарів на складі, висока – ефективне управління.

– *Ліквідність*: здатність погашати короткострокові борги. Наприклад, коефіцієнт поточної ліквідності (активи / борги) менше 1 сигналізує про ризик неплатоспроможності.

2. Операційні показники.

– *Витрати на одиницю продукції*: чим нижчі витрати при тій самій якості, тим вища ефективність.

– *Продуктивність праці*: наприклад, виручка у розрахунку на одного співробітника.

– *Час виконання замовлень*: швидкість від моменту замовлення клієнта до доставки.

3. Показники, пов'язані з клієнтами.

– *Рівень задоволеності клієнтів (NPS)*: показує, наскільки клієнти рекомендують бізнес іншим.

– *Частота повторних покупок*: вказує на лояльність. Наприклад, 60% постійних клієнтів у кав'ярні – ознака ефективної роботи з аудиторією.

– *Середній чек*: зростання суми середнього чека може свідчити про вдалу цінову політику або перехід на преміум-товари.

4. Показники інновацій та розвитку.

– *Частка нових товарів у продажах*: наприклад, якщо 30% виручки підприємство має за рахунок реалізації нових товарів, випущених в останньому році, це свідчить про успішні інновації.

– *Витрати на дослідження та розробки* (такі витрати показують, чи інвестує компанія у покращення продуктів чи послуг).

Чому підприємцю важливо знати показники ефективності?

– *Для власника бізнесу*: допомагає зрозуміти, які процеси потребують оптимізації, де витрачаються зайві кошти, які відділи працюють найефективніше.

– *Для інвесторів*: хороші показники ефективності підприємства – це «вікно» можливостей для подальшого розвитку. Наприклад, висока рентабельність дозволяє залучити інвестиції.

– *Для працівників*: чіткі показники ефективності праці допомагають зрозуміти власний внесок у спільний результат.

Питання для дискусії:

1. Чи може бізнес бути ефективним, якщо він отримує прибуток, але має низьку лояльність клієнтів?
2. Як війна або економічна криза впливають на ключові показники (наприклад, обсяги продажів чи витрати на логістику)?
3. Чому іноді високі продажі не означають високу ефективність (наприклад, через великі знижки або кредитування клієнтів)?
4. Які показники найкраще відображають ефективність у вашому улюбленому бізнесі (наприклад, кав'ярня, інтернет-магазин)?

Висновок. Ефективність бізнесу – це не просто цифри у звітах. Це інструмент, який показує, наскільки гнучко компанія реагує на зміни, використовує ресурси та будує довірчі відносини з клієнтами. Аналізуючи ключові показники, можна не лише виживати в умовах кризи, але й створювати основу для довгострокового успіху.

2. Інструменти аналізу: SWOT, PEST, порівняльний аналіз

Аналіз ефективності торговельного підприємства неможливий без використання спеціальних інструментів, які допомагають оцінити внутрішній потенціал, зовнішні умови та позицію на ринку. Розглянемо три ключові методи: SWOT, PEST та порівняльний аналіз.

SWOT-АНАЛІЗ

SWOT (англ. *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) – це інструмент для оцінки:

- *сильних сторін* (наприклад, висока якість обслуговування, власна логістична мережа);
- *слабких сторін* (наприклад, залежність від імпорту, низька оборотність запасів);
- *можливостей* (наприклад, експорт товарів, партнерство з локальними виробниками);
- *загроз* (наприклад, зростання конкуренції, зміни валютного курсу).

Приклад застосування в торгівлі. Мережа магазинів використовує SWOT-аналіз, що дозволяє визначити, що її сила – широка географія у розміщенні підприємств, а загроза – зростання цін на оренду приміщень. Це дає змогу зосередитись на онлайн-продажах.

PEST-АНАЛІЗ

PEST (англ. *Political, Economic, Social, Technological*) – аналіз зовнішніх факторів, що впливають на бізнес:

- *політичні*: податкова політика, регуляції, митні обмеження (наприклад, імпортні квоти);
- *економічні*: інфляція, курс валют, купівельна спроможність населення;
- *соціальні*: демографія, зміни у споживчих звичках (наприклад, попит на екопродукти);
- *технологічні*: впровадження нових платіжних систем, автоматизація складів.

Приклад застосування в торгівлі: Під час економічної кризи компанія застосовує PEST-аналіз, щоб зрозуміти, як зростання інфляції вплине на попит і ціни на імпортні товари.

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ

Це метод оцінки бізнесу шляхом порівняння показників діяльності конкретного торговельного підприємства з:

- *конкурентами* (наприклад, за часткою ринку, рентабельністю);
- *власними показниками за минулі періоди* (динаміка продажів, витрат);
- *галузевими стандартами* (наприклад, середня оборотність запасів у роздрібній торгівлі).

Приклад застосування в торгівлі. Магазин порівнює свою рентабельність (10%) із середньою по галузі (15%), що спонукає його шукати невикористані резерви, зокрема, – оптимізувати витрати на логістику.

Як ці аналітичні інструменти взаємодіють?

– SWOT + PEST: PEST визначає зовнішні загрози/можливості (наприклад, зміна законів про торгівлю), SWOT доповнює їх внутрішніми факторами.

– SWOT + порівняльний аналіз: порівняння з конкурентами виявляє слабкі сторони (наприклад, нижча швидкість доставки).

Приклади інтеграції інструментів

1. *Сценарій №1*: торговельна компанія планує вихід на новий ринок.

– PEST показує: висока конкуренція (економічний фактор), попит на локальні товари (соціальний фактор);

– SWOT визначає: сила – це власний бренд, слабкість – відсутність досвіду роботи в даному регіоні;

– Порівняльний аналіз дає зрозуміти, які ціни встановили конкуренти.

2. *Сценарій №2*: торговельна компанія в процесі аналізу визначила, що відбувається зростання собівартості імпортованих товарів через війну, продажі цих товарів уповільнюються.

– PEST виявляє політичні ризики (блокада портів) та економічні (девальвація гривні).

– SWOT пропонує можливість: переорієнтація на українських виробників.

Обмеження можливостей застосування цих методів:

– *SWOT*: суб'єктивність оцінок (якщо немає даних).

– *PEST*: Не враховує всі фактори в умовах швидких змін (наприклад, раптові санкції).

– *Порівняльний аналіз*: важко отримати точні дані про конкурентів.

Висновок: SWOT, PEST та порівняльний аналіз – це три важливих інструмента аналізу ефективності торговельного бізнесу. Вони допомагають:

1) виявити внутрішні резерви для зростання;

2) адаптуватися до зовнішніх викликів (війна, кризи);

3) зайняти сильну позицію на ринку через розуміння конкурентних переваг.

Примітка: ці інструменти (SWOT, PEST та порівняльний аналіз) працюють найкраще, коли використовуються системно, періодично, а результати аналізу регулярно оновлюються.

3. Управління ризиками: коливання попиту, валютні курси

Колівання попиту на товари несуть ризик як надлишкового, так і недостатнього запасу товарів, що призводить до втрат прибутку через неможливість продати надлишки або втрату потенційних клієнтів через брак необхідного товару.

Управління коливаннями попиту зводиться до постійного аналізу ринку, прогнозування продажів та гнучкого планування товарних запасів. Це означає, що підприємству потрібно вміти швидко реагувати на зміни в перевагах споживачів, сезонні коливання та інші фактори, які впливають на попит. Для цього використовуються різні методи прогнозування, такі як аналіз історичних даних, опитування споживачів та експертні оцінки. Також важливо мати гнучку систему управління товарними запасами, яка дозволяє швидко коригувати обсяги закупівель та зберігання товарів.

Валютні ризики виникають через зміни курсів валют, що позначається на вартості імпортованих товарів, роблячи їх неконкурентоспроможними через зростання цін, що загалом призводить до зниження прибутковості продаж.

Для управління валютними ризиками торговельному підприємству необхідно постійно відстежувати зміни валютних курсів, оцінювати їхній вплив на вартість імпортованих товарів та розробляти стратегії для мінімізації потенційних втрат. Це може включати використання фінансових інструментів, таких як форвардні контракти та опціони, які дозволяють зафіксувати курс валюти на майбутнє. Також важливо диверсифікувати постачальників, щоб зменшити залежність від однієї

валюти, та вести облік у кількох валютах, щоб краще розуміти фінансові ризики.

Управління ризиками, зокрема коливаннями попиту та валютними курсами, має вагому роль для торговельного підприємництва, оскільки:

забезпечує фінансову стабільність:

– коливання попиту можуть призвести до надлишків або нестачі товарів, що спричиняє фінансові втрати;

– валютні коливання впливають на вартість імпортованих товарів, що може призвести до зростання цін або втрати конкурентоспроможності;

підвищує конкурентоспроможність:

– ефективне управління ризиками дозволяє підприємству швидко адаптуватися до змін ринку та зберігати конкурентоспроможність;

– підприємства, які вміють прогнозувати та мінімізувати ризики, мають перевагу перед конкурентами;

забезпечує безперебійну діяльність:

– управління ризиками допомагає запобігти перебоєм у постачанні товарів, що забезпечує безперебійну роботу підприємства;

– це особливо важливо для підприємств, які працюють з імпортованими товарами;

знижує фінансові втрати:

– правильне планування та прогнозування попиту допомагає уникнути закупівлі надлишкової продукції, яка згодом може бути не продана;

– хеджування валютних ризиків, дозволяє мінімізувати фінансові втрати, при різкій зміні курсу валют;

збільшує прибутковість:

– ефективне управління ризиками дозволяє підприємству оптимізувати витрати та збільшити прибутковість.

Отже, *управління ризиками* є невід'ємною частиною успішного торговельного підприємництва, оскільки воно допомагає забезпечити

фінансову стабільність, підвищити конкурентоспроможність та збільшити прибутковість.

Питання для дискусії з проблеми управління ризиками торговельного підприємства:

– як війна вплинула на попит на товари та валютні курси в вашому регіоні?

– чи може малий бізнес використовувати хеджування? Які є альтернативи?

– які ще види ризиків суттєво позначаються на діяльності торговельного підприємства в умовах війни? Наведіть приклади.

Довідкова інформація для дискусії.

Під час війни торговельні підприємства зазнають впливу таких основних видів ризиків:

– *логістичні ризики* (порушення ланцюгів поставки, ускладнення транспортування та доставки товарів);

– *ризики економічних втрат* через наслідки ракетних атак (руйнація товарних складів, підприємств, вимкнення світла, порушення роботи генераторів, холодильників, електронних розрахунків тощо);

– *фінансові ризики* (коливання валютних курсів, інфляція, нестабільність фінансових ринків);

– *ризики безпеки* (загроза фізичному пошкодженню майна, крадіжки, кібератаки);

– *ризики, пов'язані з людськими ресурсами* (нестача кваліфікованих працівників у зв'язку з міграцією та мобілізацією, проблеми безпеки персоналу, проблеми з мотивацією до ефективної праці та безперервного навчання);

– *ризики зміни* споживчої поведінки та купівельній спроможності покупців;

– *юридичні та регуляторні ризики* (зміни в законодавстві, регуляторних вимогах та обмеженнях);

– *репутаційні ризики* (погіршення іміджу підприємства через негативні події) та інші.

4. Аналіз практичних кейсів (командна робота): визначення показників ефективності для торговельного підприємства

Кейс для команд.

Торговельна компанія «Соняшник» (продаж побутової хімії) надала дані за 2023 рік:

- Виручка: 8 млн грн.
- Собівартість товарів: 5 млн грн.
- Середній запас на складі: 1 млн грн.
- Дебіторська заборгованість: 500 тис. грн.
- Поточні зобов'язання: 2 млн грн.

Завдання командам.

1. Розрахувати:

- рентабельність продажів (R);
- оборотність запасів;
- коефіцієнт поточної ліквідності.

2. Проаналізувати:

- чи ефективно використовуються запаси?
- чи достатньо грошей для покриття боргів?

1. Розрахунок.

Рентабельність продажів (R):

$$\text{Рентабельність продажів}(\%) = \frac{\text{виручка} - \text{собівартість}}{\text{виручка}} \cdot 100, \quad (11.2)$$

Розрахунок:

$$\frac{8\,000\,000 - 5\,000\,000}{8\,000\,000} \cdot 100\% = 37,5\%$$

Пояснення: отриманий показник рентабельності продажів показує, що на кожні 100 грн виручки від продажу припадає 37,5 грн прибутку.

Оборотність запасів:

$$\text{Оборотність запасів} = \frac{\text{собівартість продажів}}{\text{середній запас}}, \quad (11.3)$$

Розрахунок:

$$\frac{5\,000\,000}{1\,000\,000} = 5$$

Пояснення: цей показник показує, скільки разів протягом року компанія продала свої запаси (тобто 5 разів).

Коефіцієнт поточної ліквідності:

$$\text{Коефіцієнт поточної ліквідності} = \frac{\text{поточні активи}}{\text{поточні зобов'язання}}, \quad (11.4)$$

Поточні активи:

$$\begin{aligned} & \text{Дебіторська заборгованість} + \text{Середній запас} = \\ & = 500\,000 + 1\,000\,000 = 1\,500\,000 \text{ (грн)} \end{aligned}$$

Розрахунок:

$$\frac{1\,500\,000}{2\,000\,000} = 0,75$$

Пояснення: цей показник показує, чи здатна компанія покрити свої короткострокові зобов'язання за рахунок поточних активів. Значення 0,75 означає, що на 1 грн короткострокових зобов'язань компанія має 0,75 грн ліквідних активів.

Норматив: безпечним вважається значення коефіцієнта поточної ліквідності ≥ 1.5 .

Таким чином, розрахований коефіцієнт поточної ліквідності 0,75 свідчить про високий ризик неплатоспроможності – компанія не може покрити поточні зобов'язання без продажу запасів або залучення додаткових коштів.

2. Аналіз.

Ефективність використання запасів:

Оборотність запасів дорівнює 5, що означає, що компанія продає свої запаси 5 разів на рік. Цей показник, можна вважати середнім. Для того, щоб зробити висновок про ефективність, потрібно порівняти його з середнім показником по галузі. Якщо показник «Соняшник» вище, ніж середній по галузі показник, то запаси використовуються ефективніше.

Достатність грошей для покриття боргів:

Коефіцієнт поточної ліквідності дорівнює 0,75, що означає, що компанія має 75 копійок поточних активів на кожну гривню поточних зобов'язань.

Зазвичай, коефіцієнт поточної ліквідності має бути більше 1, це означає, що у «Соняшник» недостатньо грошей для покриття поточних зобов'язань.

3. Висновки по аналізу практичного кейсу:

– Компанія «Соняшник» має досить високу рентабельність продажів, що свідчить про ефективність її операційної діяльності.

– Оборотноість запасів є середньою, тому компанії слід проаналізувати свої запаси та можливості для їх оптимізації.

– Компанія має проблеми з ліквідністю, тому їй слід вжити заходів для збільшення поточних активів або зменшення поточних зобов'язань.

– Для більш повного аналізу фінансового стану компанії необхідно розрахувати інші фінансові коефіцієнти, такі як коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт фінансової стійкості та коефіцієнт ділової активності. Також потрібно провести порівняльний аналіз фінансових показників компанії за кілька років, щоб виявити тенденції їх зміни.

Обговорення дискусійних питань:

– Чому навіть при високій виручці компанія може бути збитковою?

– Як підвищити оборотноість запасів у торгівлі?

Підказка для здобувачів (стосовно питання, чому навіть при високій виручці компанія може бути збитковою):

– *витрати перевищують доходи* (висока собівартість товарів/послуг, великі постійні витрати – оренда, зарплати, кредити);

– *низька маржинальність* (наприклад, продажі великих обсягів з мінімальною націнкою);

– *боргове навантаження* (високі відсотки за кредитами «з'їдають» прибуток);

– *неефективне управління* (витрати на логістику, маркетинг або запаси не оптимізовані).

Приклад: магазин продає 1 000 телефонів на місяць, але купує їх за ціною вищою за ринкову, в результаті виручка є, але підприємство має збитки через низьку маржу.

Як підвищити оборотність запасів у торгівлі?

– аналізувати попит, замовляти товари, які швидко продаються, уникати їх «залежань»;

– застосовувати акції та знижки, на цій основі стимулювати швидкий продаж залежалих товарів;

– оптимізація товарного асортименту за рахунок скорочення кількості товарних позицій з низьким оборотом;

– застосовувати Just-in-Time (ЖТ) – методи управління, які мінімізують запаси, забезпечуючи надходження матеріалів або товарів саме тоді, коли вони необхідні (тобто постачати товари під конкретні замовлення, а не «про запас»);

– запровадження прогресивних технологій: використовувати систему автоматичного аналізу запасів та прогнозування.

5. Розгляд практичної проблеми (командна робота): порівняння ефективності мереж («АТБ-Маркет» і «Сільпо»), розробка заходів для підвищення оборотності товарів

На підставі наведених даних проаналізувати та порівняти ефективність роботи двох підприємств – «АТБ-Маркет» і «Сільпо».

Дані для аналізу відображені у таблиці 1:

Таблиця 11.1

Окремі звітні дані підприємств «АТБ-Маркет» і «Сільпо» за рік

Показник	АТБ-Маркет	Сільпо
Оборотність запасів	12 разів на рік	8 разів на рік
Середній чек	150 грн	300 грн
Частка локальних товарів	70%	40%
Рентабельність продажів	5%	8%

1. *Команда 1* (аналізує дані «АТБ-Маркет»):

– визначити, чому висока оборотність запасів не забезпечує високу рентабельність;

– запропонувати заходи: оптимізація асортименту, зниження витрат на логістику.

2. *Команда 2* (аналізує дані «Сільпо»):

– з'ясувати, чому нижча оборотність, але вища рентабельність;

– запропонувати заходи: підвищення лояльності клієнтів, скорочення витрат на зберігання.

Приклади рішень:

– для АТБ-Маркет: запустити власні бренди дешевих товарів (збільшить маржу);

– для Сільпо: впровадити програму лояльності для підвищення середнього чека.

Питання для роздумів:

– Чому торговельні мережі з різними стратегіями (низькі ціни + преміум-сегмент) можуть бути ефективними?

– Як війна в Україні вплинула на ефективність діяльності торговельних мереж?

Підказка для здобувачів: на прикладі супермаркетів «АТБ-Маркет», «Сільпо», «Велмарт», «Епіцентр» та інших можна простежити, як торговельні мережі з різними стратегіями (низькі ціни + преміум) попри складнощі нестабільності економіки та ризики воєнного стану виявляють себе ефективними, оскільки вони одночасно задовольняють потреби покупців, які є представниками різних сегментів споживачів:

– низькі ціни приваблюють покупців, які шукають економію та цінують вигідні пропозиції; такі мережі часто орієнтовані на масовий ринок і пропонують широкий асортимент товарів за доступними цінами;

– преміум-сегмент орієнтований на споживачів, які готові платити більше за високу якість, ексклюзивність та додаткові послуги; такі

мережі пропонують товари відомих брендів, делікатеси або унікальні товари, які не можна знайти в звичайних магазинах.

Підсумок лекції: ефективність торговельного бізнесу значною мірою залежить від вміння підприємця та його команди керувати ризиками (попит, валюта та ін.) через гнучкі стратегії, аналізувати дані (рентабельність, оборотність) для прийняття рішень, адаптуватися до ринкових змін на прикладі реальних торговельних мереж, використовуючи їхній досвід.

ЛЕКЦІЯ 12. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ТА ДОБРОЧЕСНІСТЬ У ТОРГІВЛІ

1. Соціальна відповідальність за якість товарів та доброчесність перед споживачами.
 2. Підтримка місцевих громад: спонсорство, соціальні проєкти.
 3. Етика бізнесу: екологічні ініціативи (екопакування, зменшення відходів), боротьба з контрафактом, чесність перед партнерами та клієнтами.
 4. Аналіз практичних кейсів (командна робота): оцінка впливу екологічних ініціатив на імідж компанії.
 5. Розгляд практичної проблеми щодо створення соціальної програми для місцевої громади; аналіз прикладів недоброчесності у торгівлі (контрафакт, ціноутворення).
- Рекомендована література [3, 7, 8, 10, 14, 17, 20, 24, 29, 34, 49]

1. Соціальна відповідальність за якість товарів та доброчесність перед споживачами

Соціальна відповідальність у торгівлі передбачає усвідомлення підприємством своєї ролі у формуванні довіри та безпеки в суспільстві, що реалізується через якість товарів, доброчесність у взаємодії зі споживачами та турботу про персонал. Це не лише виконання юридичних норм, а й *свідоме прагнення вдосконалювати стандарти*, перевищуючи мінімально обов'язкові вимоги. Наприклад, якщо закон визначає лише базові критерії безпеки товару, соціально відповідальна компанія може додатково тестувати продукцію на екологічну чистоту або інвестувати в покращення її функціональності, навіть коли це не є обов'язковим. Такі дії відображають готовність бізнесу бути партнером суспільства, а не просто виконавцем правил.

Якість товарів залишається фундаментом соціальної відповідальності, оскільки безпека, довговічність та екологічна відповідальність продукції безпосередньо впливають на здоров'я та довіру споживачів.

Підприємства, які ігнорують ці аспекти, ризикують не лише втрати клієнтів, а й завдати шкоди суспільству – наприклад, через небезпечні матеріали або оманливу інформацію на упаковці.

Доброчесність перед споживачами вимагає прозорості на всіх етапах: від виробництва до продажу. *Етична маркетингова політика* виключає будь-які маніпуляції – приховування недоліків товару (наприклад, дефектів електроніки чи «омолодження» дати виробництва на харчових продуктах), створення хибних очікувань («лікування всіх хвороб» у рекламі БАДів) або неправдиві порівняння з конкурентами (типу «Ми – найкращі, не купуйте в інших місцях»). Доброчесність тут – це чесність у всьому: від точності інформації про склад до відкритого поводження зі скаргами. Наприклад, соціально відповідальна компанія не просто повертає гроші за бракований товар, а й публічно аналізує причини таких випадків, запобігаючи їх повторенню.

Важливим елементом соціальної відповідальності є *турбота про персонал, гідні умови праці та її оплату*. Торгівельне підприємство має гарантувати працівникам гідну оплату праці, яка відповідає або перевищує ринковий рівень середньої заробітної плати в регіоні, враховуючи соціальні гарантії – оплату лікарняних, відпусток, навчання. Безпечні умови праці включають усунення ризиків на робочих місцях: правильне розміщення товарів у складах, забезпечення засобами захисту, профілактика перевантажень. Так, мережа магазинів може впровадити автоматизовані системи підйому вантажів, щоб зменшити фізичне напруження працівників, надати доступ до медичних консультацій.

Дотримання трудових прав – ще один ключовий аспект соціальної відповідальності та доброчесності підприємства: заборона дискримінації працівників за віком, статтю, релігійними поглядам та ін., рівні можливості для кар'єрного зростання, професійного навчання, захист від булінгу та примусової праці. Наприклад, соціально відповідальна компанія може створити прозору систему оцінки працівників, де

бонуси або підвищення залежать від об'єктивних критеріїв, а не від особистих уподобань керівництва.

Соціальна відповідальність також вимагає участі підприємства у вирішенні суспільних проблем. Це може бути боротьба з надмірним використанням пластику (перехід на біорозкладну упаковку), підтримка локальних виробників, освітні ініціативи для споживачів (лекції про здорове харчування) або благодійні програми. Доброчесність тут проявляється в готовності інвестувати в проекти, які не приносять миттєвого прибутку, але сприяють довгостроковій гармонії з суспільством.

Кульмінацією соціальної відповідальності є *діалог із зацікавленими сторонами*: споживачами, працівниками, громадами. Наприклад, відстеження змін у пріоритетах покупців (тренд на етичне споживання), зворотній зв'язок із персоналом щодо умов праці, співпраця з експертами для вдосконалення стандартів якості. Внутрішня культура підприємства також грає роль: коли працівники усвідомлюють важливість якості та етики, а керівництво підтримує цінності через навчання, мотиваційні програми та чіткі корпоративні кодекси.

Таким чином, соціальна відповідальність у торгівлі – це *баланс між економічною ефективністю та повагою до людей і навколишнього середовища*. Вона перетворює бізнес із механізму отримання прибутку на інструмент позитивних змін, де якість товарів, доброчесність перед споживачами, справедливість до персоналу та екологічна свідомість стають основою для довгострокового успіху та суспільної довіри.

Разом з тим, практичний досвід свідчить про окремі факти недоброчесності у торгівлі, які частіше проявляються через контрафакт (продаж підроблених товарів, що підриває довіру до всієї галузі), маніпуляції з цінами (штучне створення дефіциту) або підвищення цін перед знижками, щоб створити ілюзію вигоди; обман в якості товарів.

В межах цього питання лекції пропонується провести *дискусію*: «Факти недоброчесної поведінки в торгівлі та напрями їх подолання»

На розгляд учасників дискусії (дві команди здобувачів) пропонуються приклади окремих фактів недоброчесності в торгівлі, які зустрічаються

у відносинах: керівник – персонал, продавець – покупець, касир – покупець, підприємець – постачальник. Слід командою обговорити кожну проблему в межах таких відносин, висловити ставлення команди до цих явищ, обрати прийнятну лінію поведінки, яка дозволить уникнути подібних негативних проблем.

Дискусія «Факти недоброчесної поведінки в торгівлі та напрями їх подолання»

1. Керівник-персонал.

Проблема:

- несправедливе ставлення до оцінки праці персоналу; дискримінація молодих працівників, несправедливий розподіл обов'язків;
- маніпуляції з зарплатою (затримки виплат, приховування інформації про бонуси, незаконні штрафи);
- тиск на персонал з метою приховування порушень (вимагання мовчання про недоброчесні практики в компанії).

Лінія поведінки:

- створення прозорих та справедливих правил внутрішньої комунікації;
- забезпечення захисту працівників від дискримінації та переслідувань;
- впровадження механізмів для повідомлення про порушення без страху наслідків;
- інше (пропонують студенти).....

2. Продавець-покупець.

Проблема:

- нав'язування покупцю непотрібних товарів (переконавання покупців придбати дорожчі або непотрібні товари);
- надання неправдивої інформації (спотворення характеристик товару, приховування недоліків);
- маніпуляції з цінами (завищення цін, обман з акціями та знижками).

Лінія поведінки:

- забезпечення чесної та прозорої інформації про товари;

- навчання персоналу етичним стандартам продажу;
- впровадження системи контролю за якістю обслуговування;
- інше (пропонують студенти).....

3. Касир-покупець.

Проблема:

- маніпуляції з чеками (додавання непотрібних товарів, зміна цін);
- обман з рештою (видача неправильної решти, приховування грошей);
- некоректне ставлення до покупців (грубість, зневага, відмова в обслуговуванні).

Лінія поведінки.

- встановлення чітких правил роботи з готівкою та чеками;
- впровадження системи відеоспостереження та контролю;
- навчання персоналу етиці спілкування з клієнтами;
- інше (пропонують студенти).....

4. Підприємець-постачальник.

Проблема:

- нечесні умови співпраці (невигідні контракти, затримки оплати);
- вимагання хабарів (отримання незаконних винагород за співпрацю);
- порушення умов поставки (постачання неякісних товарів, затримки).

Лінія поведінки:

- укладання прозорих та справедливих контрактів;
- впровадження системи контролю за якістю товарів та послуг;
- створення механізмів для повідомлення про корупцію та порушення;
- інше (пропонують студенти).....

Обговорення під час дискусії.

Під час обговорення цих проблем командами здобувачів важливо:

- акцентувати увагу, що недоброчесність шкодить не лише окремим людям, але й репутації компанії та всій галузі;

- обговорити, як соціальна відповідальність та етичні принципи можуть бути інтегровані в щоденну практику торговельних підприємств;
- прагнути до пошуку творчих рішень для запобігання та вирішення проблем недоброчесності;
- наводити приклади про реальні випадки недоброчесності в торгівлі зі власного досвіду та формулювати власні ідеї щодо розв'язання таких проблем;
- вміти на базі отриманих знань робити загальні висновки по дискусії.

2. Підтримка місцевих громад: спонсорство, соціальні проєкти

Соціальна відповідальність торговельного підприємства (компанії) перед місцевими громадами виражається в активній участі у житті суспільства, спрямованій на покращення якості життя, розвиток інфраструктури та вирішення актуальних проблем регіону. Це не просто благодійність, а стратегія, що поєднує інтереси бізнесу та суспільства, формуючи довгострокову довіру і стабільність.

Спонсорство – один із інструментів підтримки громад. Воно може мати різні форми:

– *фінансова допомога місцевим ініціативам на рівні громади*: підтримка шкіл, дитячих садків, лікарень, спортивних секцій або культурних заходів (фестивалі, виставки). Наприклад, мережа магазинів може фінансувати ремонт шкільного стадіону або забезпечити обладнанням місцевий будинок культури;

– *партнерство з НКО* (некомерційними організаціями): співпраця з громадськими організаціями та фондами для реалізації соціальних програм, таких як допомога малозабезпеченим сім'ям, людям з інвалідністю або переселенцям;

– *підтримка малого бізнесу*: закупівля товарів у місцевих виробників, що стимулює економіку регіону та створює робочі місця. Наприклад, супермаркет може виділити окремі полиці для продукції фермерів із цього ж району.

Соціальні проєкти – це системна робота, спрямована на вирішення конкретних проблем громади. Вони часто мають довгостроковий характер і включають:

1) *освітні ініціативи*: організація безкоштовних тренінгів, майстер-класів або лекцій для мешканців. Наприклад, мережа аптек може проводити семінари про профілактику захворювань, а продуктовий ритейл — навчати правильному харчуванню;

2) *екологічні програми*: прибирання територій, встановлення контейнерів для сортування сміття, посадка дерев. Торгівельні компанії часто ініціюють акції на кшталт «Здай батарейки – отримай знижку», що сприяє екологічній свідомості;

3) *допомога у надзвичайних ситуаціях*: участь у ліквідації наслідків стихійних лих, підтримка ЗСУ (як це стало актуальним в умовах війни в Україні), забезпечення продуктами або ліками постраждалих;

4) *розвиток інфраструктури*: будівництво дитячих майданчиків, ремонт доріг, оснащення громадських просторів (наприклад, безкоштовний Wi-Fi у парках за підтримки бізнесу).

Важливим аспектом є *діалог із громадою*. Соціально відповідальне підприємство не нав'язує готові рішення, а вивчає реальні потреби мешканців через опитування, зустрічі з активістами або співпрацю з місцевою владою. Наприклад, перед запуском проєкту з відновлення парку компанія може провести громадські слухання, щоб визначити, що саме потрібно людям: дитяча зона, спортивні майданчики чи озеленення.

Доброчесність у спонсорстві та проєктах проявляється у відмові від «піару на біді». Наприклад, неетично використовувати допомогу постраждалим як рекламний інструмент без реального внеску. Соціальна відповідальність вимагає прозорості: публікації звітів про використані кошти, відкритих результатів проєктів (скільки дерев посаджено, скільки людей отримали допомогу).

Взаємна вигода – це ключовий принцип взаємодії торговельних компаній і громад. Підтримка місцевих громад не лише покращує імідж компанії, а й:

- зміцнює лояльність місцевих споживачів, які бачать внесок бізнесу в їхнє життя;
- створює стабільне середовище для розвитку бізнесу (наприклад, освічені та здорові мешканці – це теж потенційні клієнти і працівники);
- запобігає соціальній напруженості в даному районі, регіоні, зменшуючи ризики конфліктності та безробіття.

Приклад із практики: велика торговельна мережа в Україні може реалізувати проєкт «Школа малого бізнесу», де навчає місцевих підприємців основам маркетингу та логістики, а потім розміщує вироблені ними товари на своїх полицях. Це одночасно розвиває громаду, підприємництво, підвищує якість продукції та диверсифікує асортимент.

Таким чином, підтримка місцевих громад через спонсорство та соціальні проєкти стає важливою інвестицією в майбутнє, де бізнес стає частиною соціальної екосистеми. Іншими словами, підтримка місцевих громад з боку торговельної мережі може слугувати інструментом сталого розвитку території, що об'єднує економічні цілі підприємства з людськими цінностями.

3. Етика бізнесу: екологічні ініціативи (екопакування, зменшення відходів), боротьба з контрафактом, чесність перед партнерами та клієнтами

Етика бізнесу в торгівлі – це комплекс принципів, що поєднує екологічну відповідальність, боротьбу з нелегальною продукцією та дотримання доброчесності у всіх аспектах діяльності.

Екологічні ініціативи стають основою сучасного підходу до ведення бізнесу. Наприклад, перехід на *екопакування* – це не просто використання біорозкладних матеріалів, а й переосмислення логістики: зменшення

ваги упаковки для зниження викидів CO₂ під час транспортування. Так, кафетерії і кав'ярні, що є у торговельних компаніях, можуть запровадити *багаторазові чашки* зі знижкою для клієнтів, а продуктовий ритейл (роздрібна торгівля продовольчими товарами) – продавати овочі в сітках з переробленого пластику. Зменшення відходів також включає програми повернення та переробки (наприклад, прийом старих електроприладів у обмін на знижки), що зменшує навантаження на сміттєзвалища.

Боротьба з контрафактом – ключовий елемент етики. Контрафактні товари, або підробки, з'являються на ринку через порушення прав інтелектуальної власності. Це означає, що їх виробляють без дозволу власника бренду, патенту чи авторських прав. Контрафакт завдає значних збитків як власникам брендів, так і споживачам. Він підриває довіру до брендів, завдає фінансових втрат та може становити загрозу для здоров'я та безпеки (наприклад, підроблені ліки або дитячі іграшки з токсичними матеріалами). Соціально відповідальні компанії впроваджують системи ідентифікації товарів: QR-коди для перевірки автентичності, співпрацюють з правоохоронцями, проводять експрес-навчання споживачів. Наприклад, бренд косметики може розмістити на сайті інструкцію, як відрізнити оригінал від підробки, або фармацевтична мережа – публікувати дані про постачальників.

Доброчесність у взаємовідносинах з партнерами та покупцями вимагає прозорості на всіх рівнях. Це означає:

- відкритість у ціноутворенні (відсутність прихованих комісій або штучного завищення цін);
- дотримання умов договорів із постачальниками (своєчасні оплати, відмова від тиску на малий бізнес);
- правдивість у комунікації з клієнтами, рекламі товарів (наприклад, відмова від «зеленого піару» без реальних екологічних змін).

Приклади прояву доброчесності перед партнерами та клієнтами.

Керівництво мережі магазинів, прагнучи до максимальної прозорості та відкритості, публікує детальні звіти про структуру своїх витрат,

включаючи логістичні витрати та собівартість товарів. Це дозволяє клієнтам та партнерам зрозуміти, чому ціни на продукцію можуть бути вищими за конкурентні. У звітах чітко пояснюється, що використання високоякісних інгредієнтів, екологічно чистих матеріалів або особливі умови зберігання та транспортування, які забезпечують свіжість та якість продукції, зумовлюють підвищення собівартості.

Крім того, торговельна мережа активно інформує клієнтів про походження товарів, співпрацюючи з місцевими виробниками та фермерськими господарствами, що гарантує якість та свіжість продуктів. Також, мережа публікує результати незалежних лабораторних досліджень, що підтверджують безпеку та якість продукції. Для партнерів мережа надає повну інформацію про умови співпраці, включаючи терміни оплати, обсяги закупівель та вимоги до якості продукції. Мережа дотримується принципів чесної конкуренції, уникаючи демпінгу та інших недобросовісних практик.

Така відкритість та прозорість не лише зміцнює довіру клієнтів та партнерів, але й сприяє формуванню позитивного іміджу мережі як соціально відповідального підприємства.

4. Аналіз практичних кейсів (командна робота): оцінка впливу екологічних ініціатив на імідж компанії

У сучасному світі, де екологічна свідомість зростає з кожним днем, питання впливу бізнесу на навколишнє середовище набуває особливої актуальності. Компанії, які активно впроваджують екологічні ініціативи, не лише зменшують свій негативний вплив на планету, але й формують позитивний імідж в очах споживачів, інвесторів та суспільства.

Екологічні ініціативи можуть суттєво впливати на імідж торгової компанії, формуючи її репутацію як відповідального та свідомого учасника ринку. Розглянемо основні аспекти цього впливу:

1. Підвищення лояльності клієнтів:

– сучасні споживачі все більше цінують екологічно чисті продукти та послуги;

– компанії, які демонструють свою турботу про довкілля, залучають та утримують клієнтів, що поділяють ці цінності;

– екологічні ініціативи можуть стати конкурентною перевагою, особливо серед молоді та екологічно свідомих споживачів.

2. Покращення репутації:

– активна участь в екологічних проєктах та впровадження «зелених» технологій підвищують довіру до компанії;

– позитивний імідж сприяє залученню інвесторів, партнерів та кваліфікованих працівників;

– екологічна відповідальність стає частиною корпоративної культури, що позитивно впливає на внутрішній клімат компанії.

3. Зменшення ризиків:

– дотримання екологічних стандартів та норм мінімізує ризики, пов'язані з забрудненням довкілля та штрафними санкціями;

– проактивна позиція щодо екологічних питань дозволяє компанії уникнути негативних публікацій у ЗМІ та соціальних мережах;

– впровадження енергоефективних технологій та використання відновлюваних джерел енергії зменшує залежність від традиційних енергоресурсів та знижує витрати.

4. Вплив на суспільство:

– торгові компанії, які активно підтримують екологічні ініціативи, сприяють формуванню екологічної свідомості в суспільстві;

– участь у соціальних проєктах та благодійних акціях, спрямованих на захист довкілля, підвищує соціальну відповідальність компанії;

– компанії, які демонструють свою турботу про майбутні покоління, стають прикладом для інших учасників ринку.

Приклади екологічних ініціатив:

– використання екологічно чистого пакування;

– впровадження систем роздільного збору та переробки відходів;

– використання енергоефективного освітлення та обладнання;

- підтримка місцевих екологічних проєктів;
- проведення екологічних акцій та кампаній.

Впровадження екологічних ініціатив є важливим кроком для торгової компанії, яка прагне до сталого розвитку та формування позитивного іміджу. Екологічні ініціативи не лише покращують стан довкілля, але й трансформують імідж компанії, зміцнюючи довіру споживачів.

Наприклад, всесвітньо відома мережа кафе відмовилася від пластикових трубочок, замінивши їх на паперові. Це викликало хвилю підтримки в соцмережах, а продажі напоїв зросли на 15%, оскільки клієнти асоціювали бренд із турботою про планету.

Інший кейс – український супермаркет, який запровадив безпаперові чеки та екопакети. Після цього 70% опитаних клієнтів відзначили, що обирають цю мережу через її екологічну позицію.

Проте важливо, щоб ініціативи були системними, а не одноразовими.

Наприклад, якщо компанія оголошує про перехід на відновлювану енергію, але не модернізує склади, споживачі можуть сприйняти це як «екологічний театр».

Успішні кейси, що демонструють екологічну відповідальність, зазвичай передбачають такі особливості:

- *командна робота*, що характеризується співпрацею підрозділів маркетингу, логістики та PR-відділів для створення єдиного меседжу;
- *зворотній зв'язок із клієнтами (покупцями)*: опитування про їхні очікування, акції зі збору ідей (наприклад, конкурс на найкращий екопроект);
- *партнерство з експертами*: співпраця з екологічними організаціями для аудиту та підвищення довіри.

Переходимо до аналізу практичних кейсів.

Практичний кейс № 1. Торговельна компанія H&M та її екологічна ініціатива «Garment Collecting».

Торговельна компанія H&M активно впроваджує екологічні ініціативи, щоб зменшити свій вплив на навколишнє середовище та сприяти сталому розвитку. Однією з таких ініціатив є програма «Garment Collecting» (збір одягу), яка була запущена компанією H&M з 2013 року з метою зменшення кількості текстильних відходів, що потрапляють на звалища. Програма заохочує клієнтів приносити будь-який непотрібний одяг, незалежно від бренду та стану, до магазинів H&M.

Опис ініціативи:

- клієнти можуть здати старий одяг будь-якої марки в обмін на знижкові купони;
- зібрані речі сортувалися: частина перероблялася на нові тканини, частина продавалася секонд-хендам.

Командна робота (з числа здобувачів формується 3 команди, які представляють різні підрозділи компанії):

- відділ логістики: організував збірні пункти в магазинах;
- відділ маркетингу: запустив кампанію «Don't let fashion go to waste» («Не викидайте моду на смітник»);
- технологічний відділ: розробив систему трекінгу зібраних речей (трекінг може дозволити відстежити шлях кожної зданої речі: від моменту її потрапляння в магазин до її подальшої переробки або утилізації).

Вплив на імідж:

- зростання довіри споживачів: 60% клієнтів в процесі опитувань відзначили, що сприймають H&M як «відповідальний бренд»;
- публікації в медіа: Forbes, The Guardian висвітлювали ініціативу як «прорив у сталій моді» (Forbes, The Guardian – це відомі міжнародні видання, які висвітлюють бізнес, економіку, політику, культуру та інші важливі теми).

Результати:

- з 2013 року зібрано понад 40 000 тонн текстилю;
- частка перероблених матеріалів у колекціях зросла до 35%.

Аналіз для командної роботи.

Питання 1: чому програма «Garment Collecting» мала більший вплив на імідж, ніж інші екоініціативи H&M (наприклад, використання органічної бавовни)?

Питання 2: які ризики виникли під час впровадження (наприклад, логістичні витрати) і як їх подолали?

Кожна команда робить свої висновки та пропозиції нових екологічних ініціатив.

Практичний кейс № 2: Торговельна компанія «Сільпо» і проєкт «Зелена полиця».

Українська мережа супермаркетів запустила екологічний проєкт «Зелена полиця» з метою виокремлення продажу в торговому залі продовольчих товарів в екоупаковці або від місцевих виробників.

Опис ініціативи:

- продаж товарів в упаковці зі зменшеним вуглецевим змістом (наприклад, овочі в паперових пакетах);
- партнерство з локальними фермерами: їх продукція позначена еко-значком.

Командна робота (з числа здобувачів формується 3 команди, які представляють різні підрозділи компанії):

- відділ закупівель: відбір постачальників з еко-сертифікатами;
- PR-відділ: організація рекламно-інформаційної кампанії «Оберіть еко-майбутнє»;
- IT-відділ: розроблення додатку з фільтром «Еко-товари».

Вплив на імідж:

- 45% клієнтів стали частіше купувати в «Сільпо» через екоініціативи (дані внутрішнього опитування, 2023 р.);
- медіа-освітлення: проєкт згадувався в новинах як «приклад відповідального бізнесу в умовах війни».

Результати:

- продажі з «Зеленої полиці» зросли на 25% за рік;
- зменшення використання пластику на 15% у магазинах мережі.

Аналіз для командної роботи.

Питання 1: чому акцент на місцевих виробників покращив імідж компанії?

Питання 2: як можна було б уникнути критики щодо «зеленого піару» (наприклад, через обмежений асортимент еко-товарів)?

Загальні питання для аналізу (командна робота).

1. Які критерії успіху екоініціатив для іміджу компанії (наприклад, масштаб, публічність, довгостроковість)?

2. Чи варто інвестувати в екоініціативи під час економічної кризи (як у випадку з «Сільпо» під час війни)?

3. Як оцінити економічний ефект від покращення іміджу (наприклад, зростання лояльності покупців, витрати на ініціативи)?

Поради для організації роботи команд з числа здобувачів.

Крок 1: розподілити ролі в команді (менеджер, аналітик, маркетолог, логіст, експерт та ін.).

Крок 2: оцінити, які з перерахованих кейсів можна адаптувати для невеликої торговельної мережі на прикладі свого регіону.

Крок 3: запропонувати власну екоініціативу, враховуючи уроки з кейсів (наприклад, «Дні без пластику» зі знижками за використання власних торбин).

Висновок: екологічні ініціативи не лише покращують імідж, а й стимулюють інновації. Проте їх успіх залежить від синхронізації в діяльності всіх відділів – від логістики до комунікацій.

5. Розгляд практичної проблеми щодо створення соціальної програми для місцевої громади; аналіз прикладів недоброчесності у торгівлі (контрафакт, ціноутворення)

Практична проблема № 1: Створення соціальної програми для місцевої громади.

Торгівельній компанії відповідно до її стратегії соціальної відповідальності необхідно розробити соціальну програму для підтримки

місцевої громади. Для цього важливо не лише визначити пріоритетні потреби, а й забезпечити довгостроковий вплив на суспільство. Наприклад, у місті з високим рівнем безробіття серед молоді компанія може зосередитися на створенні програм професійної підготовки, а в регіоні з обмеженим доступом до якісних продуктів – підтримувати локальних фермерів.

Створення соціальної програми починається з глибокого аналізу потреб громади. На першому етапі компанія проводить соціологічні опитування, фокус-групи та зустрічі з представниками місцевої влади, активістами та жителями. Наприклад, у сільській місцевості основним запитом може бути відновлення лікарні або створення громадського транспорту, тоді як у місті – організація безпечних дитячих майданчиків.

Після виявлення проблем програма формується з урахуванням ресурсів бізнесу: фінансів, логістики, волонтерського потенціалу співробітників.

Приклади заходів у соціальній програмі:

– *навчання для молоді* (курси з фінансової грамотності, цифрових навичок або основ підприємництва, де викладачами стають не лише працівники компанії, а й запрошені експерти. Наприклад, мережа магазинів електроніки може організувати безкоштовні майстер-класи з програмування для школярів, сприяючи їхній майбутній кар'єрі в ІТ-галузі);

– *підтримка локальних виробників* (створення ярмарків, де ремісники та місцеві фермери можуть безкоштовно представити свою продукцію, або запуск онлайн-платформи з низькими комісійними зборами. Деякі компанії надають місцевим виробникам консультації з брендингу та логістики, допомагаючи їм вийти на нові ринки);

– *інфраструктурні проєкти* (будівництво громадського саду із зоною відпочинку, де волонтерами є співробітники компанії. Такий проєкт не лише покращує якість життя, а й об'єднує громаду. Додатково можна організувати майстер-класи з екології для дітей, щоб виховувати відповідальне ставлення до природи).

Приклад успішного кейсу: українська торгівельна мережа «Сільпо» реалізувала проєкт «Локальна ініціатива», де створила окремі полиці для продукції місцевих виробників у своїх магазинах. Це не лише збільшило продажі локальних товарів на 40%, а й забезпечило місцевих фермерів стабільним доходом.

Практична проблема № 2: Аналіз прикладів недоброчесності у торгівлі.

Нагадаємо, що *недоброчесність у торгівлі* може виявлятися, зокрема через:

– *контрафакт:* продаж підроблених товарів під гаслами «акція» або «ексклюзив», що підриває довіру до всієї галузі;

– *маніпуляції з цінами:* штучне створення дефіциту («залишився останній товар») або підвищення цін перед знижками, щоб створити ілюзію вигоди;

– *обман в якості:* перепродаж товарів з закінченим терміном придатності після перепакуння.

Пропонуємо проаналізувати та прокоментувати наведені приклади недоброчесності:

Контрафакт:

1) відомо, що у 2022 році в Україні виявили партію підроблених лікарських засобів, які продавалися через невеликі аптеки. Такі дії не лише порушували авторські права, а й становили пряму загрозу життю споживачів;

2) у 2023 році одна з українських мереж зіткнулася зі скандалом через продаж контрафактних побутових товарів;

3) у 2024 р. в одній з мереж, яка здійснює торгівлю іграшками, було виявлено факти продажу контрафактних іграшок (підробка відомого бренду кукли), що створювало небезпеку для здоров'я дітей.

Маніпуляції з ціноутворенням:

Під час енергетичної кризи 2022 року внаслідок ракетних атак окремі українські торгівельні мережі збільшували ціни на генератори

або батареї на 200-300%, посилюючи паніку серед підприємців та населення. Це приклад штучного завищення цін у стресових умовах.

Обман в якості товару:

У мережі продуктових магазинів виявлено факти перепродажу товарів із закінченим терміном придатності під виглядом «акційних пропозицій» (наприклад, деякі магазини перепакувували несвіжі молочні продукти, змінюючи дати на етикетках).

Наслідки недоброчесності: втрата довіри клієнтів, судові позови, зниження лояльності співробітників, зниження обсягів виручки, зменшення прибутку. Наприклад, після скандалу з продажем контрафактних іграшок одна з мереж втратила 25% постійних клієнтів, а її акції на ринку впали на 15%; після розслідування фактів продажу контрафактних побутових товарів одна з українських компаній втратила 30% клієнтів, що підкреслює ризики недоброчесності.

Підсумок лекції:

Соціальна відповідальність у торгівлі – це *стратегія двосторонньої вигоди*: допомагаючи громаді, бізнес формує довіру, яка перетворюється на лояльність клієнтів та стабільний прибуток. Наприклад, компанії, що інвестують у навчання молоді або інфраструктурні проєкти, не лише вирішують соціальні проблеми, а й створюють резерв кваліфікованих майбутніх співробітників або клієнтів. Так, мережа «Сільпо», підтримуючи локальних виробників, збільшила продажі їхньої продукції на 40%, одночасно зміцнивши імідж «вітчизняного бренду».

Проте *недоброчесні практики* – контрафакт, штучне завищення цін, обман покупців в якості товарів – мають руйнівні наслідки. Вони призводять до:

– *втрати довіри* – клієнти переходять до конкурентів, як це сталося з мережею, яка втратила 25% постійних покупців через продаж підроблених іграшок;

– *юридичних ризиків* – штрафи, позови, конфіскація товарів (наприклад, справи про контрафактні ліки в Україні у 2022 році);

– *зниження мотивованості персоналу* – співробітники втрачають мотивацію працювати в компанії зі скандальною репутацією.

Таким чином, *етику та соціальну відповідальність* слід розглядати не в якості витрат часу і ресурсів, а як інвестиції в майбутнє підприємства. Вони перетворюють торговельний бізнес на інституцію, яка не лише заробляє, а й формує суспільні цінності. Довгостроковий успіх у торгівлі неможливий без діалогу з громадою, прозорості та готовності відмовлятися від швидких прибутків на користь стабільності та людської гідності.

ЛЕКЦІЯ 13. ІННОВАЦІЇ В ТОРГІВЛІ

1. Технології майбутнього: штучний інтелект, Big Data, IoT.
2. Електронна комерція: платформи, мобільні додатки, доставка.
3. Технології для оцінки клієнтського досвіду: Big Data, AI.
4. Кейс: взаємодія з IT-спеціалістами з приводу розробки мобільних додатків в інтересах компанії.
5. Дискусія: Як інновації допомогли «Розетці» стати лідером ринку.

Рекомендована література [4, 9, 10, 14, 41, 45, 51, 54]

1. Технології майбутнього: Штучний інтелект (AI), Big Data, IoT

В цій лекції ми маємо розкрити роль інновацій у сучасній торгівлі, проаналізувати ключові технології та їх вплив на розвиток бізнесу, обговорити кейси успішного впровадження інновацій у торговельному підприємстві.

Сучасна торгівля у світі переживає епоху технологічної трансформації, де інновації відіграють ключову роль у формуванні нових моделей бізнесу, зміні споживчої поведінки та підвищенні ефективності операцій. Україна, хоч і з певним запізненням, також активно інтегрується в цей глобальний процес, адаптуючи світові тренди до своїх реалій.

Штучний інтелект (ШІ) вже зараз змінює обличчя торгівлі, дозволяючи автоматизувати рутинні процеси, персоналізувати пропозиції та покращити обслуговування клієнтів. Наприклад, чат-боти на основі ШІ надають консультації в режимі 24/7, а системи рекомендацій пропонують товари, що відповідають індивідуальним потребам.

Big Data, або *великі дані*, дозволяють аналізувати величезні обсяги інформації про споживачів, продажі та ринкові тенденції, що допомагає приймати обґрунтовані рішення щодо асортименту, ціноутворення та маркетингових стратегій.

Інтернет речей (IoT) забезпечує зв'язок між фізичними об'єктами та цифровим світом, що відкриває нові можливості для управління запасами, оптимізації логістики та створення «розумних» магазинів. В Україні ці технології поки що знаходяться на стадії впровадження, але їх потенціал для розвитку торгівлі є величезним.

Зосередимо увагу на прикладах застосування цих інновацій.

Штучний інтелект (AI):

– персоналізація пропозицій: алгоритми AI аналізують історію покупок і рекомендують товари (наприклад, так працює Amazon – одна з найбільших у світі компаній електронної комерції та хмарних обчислень, її часто називають «інтернет-гіпермаркетом», оскільки на платформі можна придбати практично все: від книг і одягу до електроніки та продуктів харчування);

– чат-боти: автоматизована підтримка клієнтів 24/7 (наприклад, розумні асистенти торговельної компанії «Rozetka»).

Big Data:

– прогнозування попиту: аналіз даних про сезонність, географію, поведінку споживачів;

– оптимізація ланцюга поставок: торговельна компанія Walmart (в Україні – «Велмарт») використовує Big Data для зниження витрат на логістику.

Інтернет речей (IoT):

– «розумні полиці»: датчики відстежують залишки товарів у реальному часі («Розумні полиці» Kroger's Smart Shelves – це інноваційна технологія, що використовується в роздрібній торгівлі, зокрема в мережі супермаркетів Kroger, вони оснащені датчиками, які в реальному часі відстежують залишки товарів на полицях, що допомагає торговим підприємствам оптимізувати процеси управління запасами, покращити клієнтський досвід та підвищити ефективність роботи);

– «умови зберігання»: IoT-датчики контролюють температуру та вологість для продуктів (фармацевтика, харчова промисловість).

Чому ці інновації є важливими для торговельних підприємств?

Застосування інноваційних технологій веде до зменшення витрат торговельних підприємств, підвищення ефективності, покращення клієнтського досвіду.

Українські компанії поступово впроваджують нові технології: наприклад «Rozetka» використовує AI для рекомендацій товарів і Big Data для аналізу попиту, «Сільпо» – тестує IoT-датчики для контролю якості продуктів на складах.

2. Електронна комерція: Платформи, мобільні додатки, доставка

Електронна комерція – це торгівля товарами та послугами через Інтернет. Електронна комерція стала невід’ємною частиною сучасного торговельного підприємництва, надаючи споживачам зручний та швидкий спосіб здійснювати покупки.

Онлайн-платформи, такі як Amazon, eBay та українські Rozetka, Prom.ua, стали основними каналами продажів для багатьох компаній.

Мобільні додатки дозволяють здійснювати покупки в будь-який час та в будь-якому місці, а розвинена система доставки забезпечує швидке та зручне отримання товарів.

В Україні електронна комерція також активно розвивається, особливо значний поштовх у змінах відбувся під час пандемії COVID-19, яка прискорила перехід споживачів до онлайн-покупок.

Тренди та інструменти електронної комерції.

Платформи:

– Shopify, WooCommerce – це інструменти для створення онлайн-магазинів, які не вимагають від вас знання програмування. (Тобто, ви можете самостійно створити свій інтернет-магазин, навіть якщо ви не є програмістом);

– Маркетплейси: Allegro, Rozetka – це великі онлайн-платформи, де різні продавці пропонують свої товари. (Це як великий онлайн-торговий центр, де ви можете знайти товари від багатьох різних магазинів).

Мобільні додатки:

– зручність через функції швидкого замовлення, push-сповіщення, сканування QR-кодів (мобільні додатки роблять покупки в інтернеті ще зручнішими, дозволяючи швидко замовляти товари, отримувати сповіщення про акції та знижки, а також сканувати QR-коди для отримання інформації про товар).

Приклад: додаток «Сільпо», де можна скласти список покупок із голосовим помічником (наприклад, ви можете сказати своєму телефону: «Додай молоко до списку покупок», і додаток автоматично додасть молоко до вашого списку).

Доставка:

– дрони (Amazon Prime Air), роботи-кур'єри (Starship Technologies)
– ці новітні технології доставки дозволяють доставляти товари швидко та ефективно, використовуючи безпілотні літальні апарати та роботів;

– трекінг у реальному часі: Nova Poshta впровадила SMS-повідомлення з геолокацією кур'єра (це означає, що ви можете в режимі реального часу відстежувати, де знаходиться ваш кур'єр, і коли він доставить ваш товар).

Ці тренди та інструменти роблять онлайн-покупки зручнішими, швидшими та доступнішими для споживачів. Для торговельних підприємств це означає нові можливості для розширення ринку та збільшення продажів. Проте треба розуміти і нові виклики, які виникають на шляху впровадження електронної комерції – це конкуренція, кібербезпека, очікування клієнтів на миттєву доставку товарів.

3. Технології для оцінки клієнтського досвіду: Big Data, AI

Оцінка клієнтського досвіду стає ключовим фактором успіху в сучасній торгівлі. Big Data та ШІ дозволяють збирати та аналізувати дані про поведінку клієнтів, їхні вподобання та відгуки, що допомагає покращити якість обслуговування та підвищити лояльність.

Наприклад, системи аналізу настрою дозволяють визначити емоційний стан клієнтів за їхніми відгуками в соціальних мережах, а системи персоналізації пропонують товари та послуги, що відповідають індивідуальним потребам.

В Україні використання цих технологій поки що обмежене, але їх потенціал для покращення клієнтського досвіду є величезним.

Розглянемо, як це працює:

– *аналіз відгуків* (AI-інструменти (наприклад, Sentiment Analysis) оцінюють емоції в коментарях, наприклад, Starbucks використовує ці дані для покращення меню);

– *персоналізація* (Big Data дозволяє сегментувати клієнтів і пропонувати індивідуальні знижки);

– *передбачення поведінки* (алгоритми прогнозують, які товари клієнт купить наступними; наприклад, рекомендації Netflix, адаптовані для торгівлі);

– *інструменти*: Google Analytics, Salesforce CRM, Tableau для візуалізації даних.

4. Кейс: взаємодія з IT-спеціалістами для розробки мобільних додатків

Перед розглядом практичного кейсу, зосередимо увагу на тому, чим пояснюється необхідність тісної взаємодії фахівців торговельної компанії з IT-спеціалістами в питаннях розробки мобільних додатків.

Аргументи на користь взаємодії зі IT-спеціалістами є такими.

Наявність спеціальних знань та вмінь: IT-спеціалісти володіють необхідними знаннями та навичками для розробки якісного та функціонального мобільного додатку, вони знають, як правильно спроектувати архітектуру додатку, вибрати відповідні технології та забезпечити його стабільну роботу.

Забезпечення функціональності та зручності мобільного додатку: IT-спеціалісти можуть реалізувати в додатку різні функції, які

зроблять покупки зручнішими для клієнтів; це може бути швидке замовлення, персоналізовані рекомендації, зручна система оплати, відстеження доставки тощо.

Безпека: ІТ-спеціалісти забезпечують безпеку додатку, захищаючи дані клієнтів від кібератак та шахрайства; це особливо важливо, коли йдеться про обробку платіжних даних.

Інтеграція з іншими системами: ІТ-спеціалісти можуть інтегрувати мобільний додаток з іншими системами компанії, такими як система управління складом, система обліку клієнтів тощо; це дозволяє автоматизувати бізнес-процеси та підвищити ефективність роботи.

Підтримка та оновлення: ІТ-спеціалісти забезпечують технічну підтримку додатку, вирішуючи проблеми, що виникають у користувачів, та регулярно оновлюючи додаток, додаючи нові функції та покращуючи його роботу.

Таким чином, взаємодія з ІТ-спеціалістами є необхідною для того, щоб торговельна компанія могла створити якісний та ефективний мобільний додаток, який допоможе їй збільшити онлайн-продажі та покращити обслуговування клієнтів.

Практичний кейс: взаємодія бізнесу з ІТ-спеціалістами для розробки мобільних додатків.

Сценарій: торгова компанія «Еко-Маркет» вирішила розробити мобільний додаток для збільшення онлайн-продажів.

Етапи співпраці.

1. Визначення потреб:

- збори з відділами маркетингу, логістики, продажів;
- цілі: зручний інтерфейс, інтеграція з системою лояльності, функція швидкого замовлення.

2. Розробка:

- використання Agile: спринти, постійний зворотній зв'язок;
- тестування UX/UI: фокус-групи з клієнтами.

3. Результати:

- зростання онлайн-продажів на 35% за 6 місяців;
- зменшення навантаження на call-центр на 50% завдяки чат-боту.

4. Важливі умови:

- необхідність комунікації між бізнесом і ІТ;
- гнучкість у впровадженні змін.

Довідкова інформація

Agile – це гнучкий підхід до розробки програмного забезпечення, який передбачає розбиття процесу на короткі ітерації, які називаються спринтами. Наприклад, в контексті розробки мобільного додатку для «Еко-Маркету» це означає, що ІТ-спеціалісти не будуть чекати, поки весь додаток буде готовий, а будуть розробляти його частинами, регулярно показуючи результати команді «Еко-Маркет» і отримуючи від них зворотний зв'язок. Це дозволяє швидко реагувати на зміни в вимогах і вносити корективи в процес розробки.

UX/UI – це користувацький інтерфейс, тобто те, як виглядає додаток і як розташовані його елементи; тестування *UX/UI* – це процес оцінки того, наскільки зручним і зрозумілим є додаток для користувачів. В контексті розробки мобільного додатку для «Еко-Маркету» це означає, що ІТ-спеціалісти будуть проводити фокус-групи з клієнтами, щоб дізнатися їхню думку про дизайн і функціональність додатку. Це дозволить виявити можливі проблеми і зробити додаток більш зручним для використання.

Отже, *Agile* дозволяє розробляти додаток швидко і гнучко, тестування *UX/UI* – зробити додаток зручним і зрозумілим для користувачів.

5. Дискусія: як інновації допомогли «Розетці» стати лідером ринку

Здобувачам пропонується знайти інформацію про діяльність торгівельної компанії «Розетка» і в процесі дискусії обговорити фактори її успіху та роль цьому інновацій.

Фактори успіху:

AI та Big Data:

- персоналізовані рекомендації (на основі історії переглядів);
- динамічне ціноутворення: автоматична корекція цін під час акцій.

Мобільний додаток:

- функція «Сканування чеку» для швидкого повернення товарів;
- віртуальні каси для оплати через смартфон у магазинах.

Логістика:

- власна служба доставки з можливістю вибору часового слота («слот» у контексті доставки означає часовий інтервал, протягом якого клієнт очікує отримати своє замовлення);
- AI-оптимізація маршрутів для кур'єрів.

Результати:

- частка ринку в Україні – понад 30%;
- 70% клієнтів відзначають зручність мобільного додатку.

Питання для дискусії:

- Чи можна повторити успіх «Розетки» без значних інвестицій в ІТ?
- Які технології стануть ключовими для торгівлі через 5 років?

Додаткова інформація.

Українська торговельна компанія «Розетка» стала лідером ринку завдяки постійному впровадженню інновацій, які змінили підхід до електронної комерції в Україні. Компанія не просто продавала товари, а створювала цілу екосистему для покупців. Одним з ключових факторів стало раннє освоєння онлайн-ринку. «Розетка» швидко адаптувалася до змін у поведінці споживачів, які все більше віддавали перевагу онлайн-покупкам. Вони постійно розширювали асортимент товарів, виходячи за рамки електроніки, та перетворившись на онлайн-гіпермаркет, де можна знайти майже все.

«Розетка» активно впроваджувала нові технології, покращуючи клієнтський досвід. Зручний інтерфейс сайту та мобільного додатку, швидка доставка, різні способи оплати – все це робило покупки на

«Розетці» максимально комфортними. Компанія також активно використовує дані для персоналізації пропозицій та покращення обслуговування. Аналізуючи історію покупок та поведінку клієнтів, «Розетка» пропонує їм товари, які відповідають їхнім потребам. «Розетка» постійно експериментує з новими форматами та послугами. Торгівельна компанія одночасно відкриває стаціонарні магазини, пункти видачі замовлень, розвиває власну логістичну мережу. Завдяки цьому комплексному підходу, «Розетка» не просто продає товари, а забезпечує на основі інновацій швидкість, якість, зручність для своїх клієнтів, тобто створює «цінність» для покупців, що й дозволило їй стати лідером ринку.

Підсумки лекції:

Інновації в торгівлі – це не просто тренд сучасного розвитку, а *необхідність* запровадження нових знань, нових технологій, нових методів роботи з покупцями, постачальниками для підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства в умовах глобальної цифровізації економіки.

Інновації в торгівлі сьогодні стають ключовим фактором підвищення ефективності, задоволеності клієнтів та конкурентоздатності торговельних підприємств шляхом впровадження нових продуктів, послуг, технологій та бізнес-моделей.

Успішне впровадження нових технологій у діяльність торговельних компаній вимагає чіткого плану та бюджетування, наявності фінансових можливостей, креативної командної роботи, комунікацій між бізнесом і ІТ; фокусу на клієнтському досвіді.

ЛЕКЦІЯ 14. МІЖНАРОДНА ТОРГІВЛЯ

1. Глобалізація ринків: експорт, імпорт, торговельні угоди.
2. Особливості роботи з іноземними постачальниками, митні процедури.
3. Кейс: оцінка ризиків роботи з іноземними постачальниками.
4. Кейс: навички та досвід міжкультурної комунікації партнерами з ЄС та Азії.
5. Розгляд практичної проблеми: розробка проекту експортної стратегії для українського товару.

Рекомендована література [10, 14, 21, 37, 58, 62]

Мета: ознайомити з основами міжнародної торгівлі, розкрити ключові аспекти роботи на глобальному ринку, навчити оцінювати ризики та розробляти експортні стратегії.

1. Глобалізація ринків: експорт, імпорт, торговельні угоди

Глобалізація ринків – це процес, коли економіки різних країн стають все більш взаємопов'язаними. Це означає, що товари, послуги, гроші та інформація вільно переміщуються між країнами, створюючи єдиний світовий ринок. Іншими словами, це є взаємозалежність країн через торгівлю товарами, послугами, технологіями.

Приклад глобальних зв'язків у виробництві і торгівлі: смартфон Apple містить деталі із Китаю, його збірка відбулася у В'єтнамі, а продаж – в Україні та інших державах.

Експорт – це процес продажу або вивезення товарів, вироблених у країні, за її межі з метою їх реалізації на ринках інших країн. Наприклад, Україна експортує зерно та соняшникову олію до багатьох країн світу.

Імпорт – це закупівля та ввезення товарів або послуг, вироблених в іншій країні, в країну для внутрішнього ринку (наприклад, Україна

імпортує автомобілі, побутову техніку та електроніку з інших країн, завозить їх для продажу в нашій країні).

Торговельні угоди – це угоди між країнами, які встановлюють правила торгівлі між ними. Ці угоди можуть зменшувати або скасовувати мита (податки на імпорт), встановлювати квоти (обмеження на кількість імпортованих товарів) або інші обмеження.

Приклади: Угоди про асоціацію Україна-ЄС, USMCA (Північна Америка), ASEAN (Азія). Укладання торговельних угод має вигоди: зменшення митних зборів, спрощення процедур оформлення на кордоні та переміщення для продажу.

Глобалізація має як позитивні, так і негативні наслідки для розвитку торгівлі.

Позитивні наслідки глобалізації:

– *розширення ринків* (компанії можуть продавати свої товари та послуги на ринках інших країн, що збільшує їхні можливості для зростання);

– *зниження цін* (конкуренція між виробниками з різних країн може призвести до зниження цін на товари та послуги);

– *доступ до нових технологій* (країни можуть обмінюватися технологіями та інноваціями, що сприяє їхньому економічному розвитку);

– *збільшення вибору для споживачів* (споживачі мають доступ до ширшого асортименту товарів та послуг з усього світу).

Негативні наслідки глобалізації:

– *втрата робочих місць* (компанії можуть переносити виробництво в країни з нижчими витратами на робочу силу, що призводить до втрати робочих місць у країнах з високими витратами);

– *залежність від інших держав* (країни можуть стати залежними від інших країн у постачанні важливих товарів та послуг);

– *загроза для місцевих виробників* (місцеві виробники можуть не витримати конкуренції з великими міжнародними компаніями);

– забруднення довкілля (збільшення обсягів міжнародної торгівлі може призвести до збільшення забруднення довкілля).

Для України глобалізація ринків є важливим фактором економічного розвитку. Україна активно бере участь у міжнародній торгівлі та укладає торговельні угоди з іншими країнами. Проте, Україні необхідно враховувати як позитивні, так і негативні наслідки глобалізації, щоб забезпечити стійкий економічний розвиток.

Проблемні питання для дискусії:

- Як впливає глобалізація на світову торгівлю?
- Чому Україні вигідно експортувати соняшникову олію?
- Чому вигідно розвивати міжнародну торгівлю?

2. Особливості роботи з іноземними постачальниками, митні процедури

Працюючи з іноземними постачальниками, торговельні підприємства стикаються з низкою особливостей, які відрізняються від співпраці з вітчизняними партнерами.

Перш за все, це *культурні відмінності*. Різні країни мають свої унікальні традиції та звичаї, які впливають на ділові відносини. Важливо розуміти ці відмінності, щоб уникнути непорозумінь та побудувати ефективну комунікацію. Наприклад, у деяких країнах прийнято вести тривалі переговори, тоді як в інших цінується швидкість та чіткість. Також, слід враховувати мовний бар'єр. Не завжди можна знайти постачальника, який вільно володіє вашою мовою. Тому необхідно залучати перекладачів або вести переговори англійською, яка є міжнародною мовою бізнесу.

Юридичні аспекти також відіграють важливу роль. Законодавство різних країн може суттєво відрізнятися, тому необхідно ретельно вивчати умови контрактів та враховувати можливі ризики. Особливо важливо звернути увагу на питання інтелектуальної власності, арбітражу та форс-мажорних обставин.

Логістика є ще одним важливим аспектом. Необхідно враховувати відстань, способи доставки, терміни та вартість транспортування. Важливо обрати надійного логістичного партнера, який зможе забезпечити своєчасну та безпечну доставку товарів.

Окрім того, особливу увагу слід приділити митним процедурам.

Митні процедури – це комплекс дій, пов'язаних з переміщенням товарів через митний кордон. Вони включають:

– *декларування товарів* (це подання до митних органів інформації про товари, що переміщуються через митний кордон, з метою їх митного оформлення);

– *сплата митних платежів* (це внесення встановлених державою податків і зборів, які стягуються з товарів, що ввозяться на митну територію країни або вивозяться з неї);

– *митний контроль* (це інструмент державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності, тобто сукупність заходів, що здійснюються митними органами для забезпечення дотримання митного законодавства, включаючи перевірку документів, огляд товарів та транспортних засобів, а також інші дії, спрямовані на запобігання контрабанді та порушенням митних правил).

Митні процедури можуть бути складними та тривалими, тому важливо заздалегідь ознайомитися з вимогами митного законодавства та підготувати необхідні документи.

Для успішної співпраці з іноземними постачальниками необхідно:

- проводити ретельний аналіз ринку та обирати надійних партнерів;
- вибудовувати довгострокові та взаємовигідні відносини;
- бути готовим до вирішення можливих проблем та конфліктів.

Розуміння особливостей роботи з іноземними постачальниками та знання митних процедур є запорукою успішної міжнародної торгівлі.

Розглянемо практичні аспекти роботи торговельної компанії, яка укладає угоди з іноземних постачальниками для організації продажу певних імпортованих товарів.

Основні аспекти:

пошук постачальників:

- платформи: Alibaba, Europages (вибір з числа можливих постачальників);
- перевірка надійності постачальника: відгуки, сертифікати, візит на виробництво.

митні процедури:

- аналіз документів: інвойс, сертифікат походження товару, митна декларація;
- податки: ПДВ, мита (наприклад, 10% на імпорт електроніки в Україну);
- Incoterms: базові правила (наприклад, FOB – продавець оплачує доставку до порту).

Кейс-мініатюра:

Українська компанія імпортує обладнання з Польщі. Які кроки вона має зробити?

– Укласти договір з визначенням Incoterms (Incoterms – це міжнародні правила, які визначають права та обов'язки продавця та покупця при міжнародній торгівлі. Вони встановлюють, хто несе витрати та ризики, пов'язані з доставкою товару. Використання Incoterms допомагає уникнути непорозумінь та спорів між сторонами угоди).

– Підготувати документи для митниці (це включає: комерційний рахунок-фактуру, транспортні документи, сертифікати походження, декларацію митної вартості та інші необхідні документи, залежно від виду обладнання).

– Сплатити ПДВ та мита (ПДВ – це податок на додану вартість, який сплачується при ввезенні товарів на митну територію України. Мито – це податок, який сплачується за ввезення товарів з-за кордону. Розмір ПДВ та мита залежить від виду обладнання та його вартості).

3. Кейс: оцінка ризиків роботи з іноземними постачальниками

Міжнародна торгівля відкриває перед українськими компаніями безліч можливостей для розвитку та зростання. Проте, співпраця з іноземними постачальниками несе в собі певні ризики, які необхідно враховувати та мінімізувати.

Українська компанія під час роботи з іноземними постачальниками може зіткнутися з багатьма ризиками, як важливо оцінити та запобігти. Йдеться про ризики: валютні, логістичні, політичні, ризики, пов'язані з якістю товарів; ризики, пов'язані з культурними та мовними відмінностями. Розуміння цих ризиків є важливим для успішної міжнародної торгівлі, ефективної співпраці українських компаній з іноземними партнерами.

Практичний кейс: оцінка ризиків роботи з іноземними постачальниками

Сценарій. Компанія «УкрМеблі» планує купувати деревину з Бразилії.

Ризики:

- політична нестабільність в Бразилії;
- зміни курсу валют (гривня і бразильський реал);
- порушення термінів поставки.

Робота здобувачів в групах (15 хв):

Завдання: запропонувати способи зменшення ризиків.

Рішення:

- страхування валютних ризиків;
- резервні постачальники в Україні;
- передоплата 30%.

Висновки від груп, пропозиції щодо врахування цих та інших можливих ризиків.

3. Кейс: міжкультурна комунікація з партнерами з ЄС та Азії

У сучасному світі, де міжнародна торгівля стає все більш поширеною, вміння ефективно взаємодіяти з партнерами з різних культур є критично важливим для успіху будь-якого бізнесу. Сьогодні ми розглянемо кейс, який допоможе нам зрозуміти, з якими викликами стикаються українські компанії в процесі міжкультурної комунікації з партнерами з Європейського Союзу та Азії.

Практичний кейс, що пропонується для розгляду, потребує уваги до таких аспектів: відмінності в культурі, діловому етикеті; мовні бар'єри; культурні цінності та звичаї; стилі спілкування та ведення переговорів. Розуміння цих аспектів допоможе розробити основи ефективної міжкультурної комунікації, побудувати міцні та взаємовигідні відносини з міжнародними партнерами.

Практичний кейс: міжкультурна комунікація з партнерами з ЄС та Азії.

Українська компанія планує разом з іноземними партнерами з Німеччини та Японії створити спільне виробництво меблів для продажу на внутрішньому та зовнішньому ринках. Для цього потрібні комунікації, переговори з іноземними партнерами.

Культурні особливості:

ЄС (Німеччина):

– *пунктуальність*, чіткі договори, діловий стиль (це означає, що німецькі партнери цінують точність, формальність та дотримання домовленостей);

– *помилка* (запізнення на зустріч – може пошкодити довіру; в німецькій культурі пунктуальність є важливою, і запізнення може бути сприйняте як неповага).

Азія (Японія):

– *важливість гарних стосунків, непряма комунікація* (це означає, що японські партнери надають великого значення особистим зв'язкам та уникають прямого вираження негативних думок);

– *помилка*: пряме відкидання ідеї партнера – вважається грубістю (в японській культурі важливо зберігати гармонію, тому пряме відкидання ідеї може бути сприйняте як образа).

Рольова гра (20 хв):

– здобувачі діляться на команди, що представляють українську компанію та німецького/японського партнера;
– завдання: провести переговори щодо спільного виробництва меблів.

Висновки з обговорення практичного кейсу:

– міжкультурна комунікація вимагає від бізнесменів розуміння та поваги до культурних відмінностей;
– неправильне розуміння культурних норм може призвести до непорозумінь та конфліктів;
– важливо бути уважним до нюансів комунікації та адаптуватися до культурних особливостей партнерів.

4. Розгляд практичної проблеми: розробка експортної стратегії для українського товару

Розглянемо, як українська компанія може розробити ефективну експортну стратегію для свого товару – українського меду. Український мед має високий потенціал для експорту, оскільки він відомий своєю якістю та екологічністю.

Експортна стратегія – це комплексний план дій, який визначає, як компанія буде виводити свій товар на міжнародні ринки. Вона включає в себе аналіз ринку, вибір цільових країн, розробку маркетингової стратегії, організацію логістики та інші аспекти експортної діяльності.

Основні складові експортної стратегії:

Дослідження ринку:

– аналіз потенційних ринків збуту;
– визначення попиту на товар;
– оцінка конкуренції;
– аналіз вимог до якості та сертифікації.

Вибір цільових ринків:

- визначення країн, які є найбільш перспективними для експорту;
- врахування факторів, таких як економічна стабільність, політична ситуація, культурні особливості.

Маркетингова стратегія:

- визначення цільової аудиторії;
- розробка стратегії просування товару;
- вибір каналів збуту;
- розробка цінової політики.

Логістика:

- вибір оптимальних способів доставки;
- організація складського зберігання;
- митне оформлення;
- страхування вантажу.

Фінансування:

- пошук джерел фінансування експортної діяльності;
- управління валютними ризиками.

Юридичні аспекти:

- вивчення законодавства країн-імпортерів;
- оформлення необхідних документів, зокрема сертифікатів, які підтверджують якість та безпеку товару, а також його відповідність вимогам країн-імпортерів.

Отже, для успішного експорту необхідно ретельно дослідити ринок, отримати необхідні сертифікати, організувати логістику та розробити ефективну маркетингову стратегію.

Практичне завдання: розробка експортної стратегії для українського товару

Українська торговельна компанія планує вихід на зовнішні ринки.

Товар: український мед.

Основні етапи розроблення експортної стратегії:

– *дослідження ринку*: куди експортувати? (ЄС, ОАЕ, Канада? Потрібно проаналізувати, які країни мають найбільший попит на мед, які ціни там діють, які вимоги до якості та сертифікації);

– *сертифікація*: підтвердження відповідності стандартам (наприклад, органічний сертифікат EU) (це означає, що потрібно отримати сертифікати, які підтверджують якість та безпеку меду, а також його відповідність вимогам країн-імпортерів);

– *логістика*: доставка морським транспортом або через Amazon (це означає, що потрібно вибрати оптимальний спосіб доставки меду, враховуючи вартість, терміни та безпеку);

– *маркетинг*: упаковка з еко-написом, участь у міжнародних виставках (це означає, що потрібно розробити привабливу упаковку, яка підкреслить екологічність продукту, та брати участь у міжнародних виставках для пошуку покупців).

Поради здобувачам стосовно роботи в групах з метою розробки експортної стратегії

В процесі роботи над практичним завданням необхідно «пройти» по ключових етапах, від дослідження ринку до розроблення експортної стратегії, щоб зрозуміти, як вивести український мед на міжнародний рівень. Така робота має бути колективною.

Розподіл обов'язків:

– створіть 4 групи, розділіть завдання між членами групи, враховуючи їхні сильні сторони та інтереси, наприклад, одна група може займатися дослідженням ринку, інша – сертифікацією, третя – логістикою, а четверта – маркетингом.

Дослідження ринку:

– використовуйте різні джерела інформації, такі як статистичні дані, звіти аналітичних агентств, інформацію з торгових палат та асоціацій;

– зверніть увагу на такі фактори, як обсяг ринку, темпи зростання, конкуренція, ціни, вимоги до якості та сертифікації;

– розгляньте можливість проведення опитувань або інтерв'ю з потенційними покупцями.

Сертифікація:

– дізнайтеся, які сертифікати необхідні для експорту меду в обрані країни;

– з'ясуйте, які органи видають ці сертифікати, та які вимоги вони висувають;

– розгляньте можливість отримання органічного сертифіката EU, який може підвищити конкурентоспроможність українського меду на ринку ЄС.

Логістика:

– порівняйте різні способи доставки меду, такі як морський транспорт, авіаперевезення та доставка через Amazon;

– врахуйте вартість, терміни та безпеку доставки;

– розгляньте можливість використання послуг логістичних компаній, які спеціалізуються на доставці продуктів харчування.

Маркетинг:

– запропонуйте привабливу упаковку, яка підкреслить екологічність та якість українського меду;

– визначте цільову аудиторію та розробіть маркетингові матеріали, які відповідають її потребам;

– розгляньте можливість участі у міжнародних виставках, щоб знайти потенційних покупців;

– використовуйте онлайн-маркетинг, щоб просувати український мед на міжнародних ринках.

Презентація ідей та обговорення:

– підготуйте через спільну участь представників груп чітку та структуровану презентацію основ стратегії, яка відображає результати вашої роботи;

– використовуйте додаткові візуальні матеріали, такі як графіки, таблиці та зображення, щоб зробити презентацію більш цікавою та зрозумілою;

– будьте готові відповісти на запитання та обговорити свої ідеї з іншими здобувачами та викладачем;

– під час обговорення будьте відкритими до критики та готові до конструктивного діалогу.

Додаткові поради:

– будьте креативними, шукайте нестандартні рішення;

– використовуйте сучасні технології та інструменти для дослідження ринку та розробки маркетингової стратегії;

– пам'ятайте, що успіх експортної стратегії залежить від якості продукту, ефективності маркетингу та логістики.

Підсумки лекції:

Міжнародна торгівля – це можливість виходу торговельної компанії на зовнішні ринки, але це вимагає спеціальних знань про митні процедури, логістику, юридичні аспекти, ризики, вміння досліджувати ринки, розуміти культурні особливості іноземних партнерів і постачальників.

Експортна стратегія є важливим інструментом для компаній, які прагнуть розширити свій бізнес та вийти на міжнародні ринки. Така стратегія дозволяє компаніям ефективно планувати свою експортну діяльність та досягати поставлених цілей.

Серед ключових компетентностей та навичок фахівців торговельних компаній, які займаються міжнародною торгівлею, є обов'язковими: вміння аналізувати ринки, ризики, забезпечувати стратегічне планування, здатність до комунікацій з іноземними постачальниками та партнерами по бізнесу.

ЛЕКЦІЯ 15. ТОРГІВЛЯ В УМОВАХ КРИЗ ТА ЗАГРОЗ

1. Адаптація бізнес-моделей: пандемія, економічні санкції, виклики та загрози.
2. Стратегії виживання: оптимізація витрат, диверсифікація асортименту.
3. Аналіз дій українських компаній під час війни: кейси стійкості.
4. Розгляд практичної проблеми: прийняття рішень в умовах обмежених ресурсів.
5. Підсумковий проєкт (робота в команді): розробити антикризовий план для торговельної мережі.

Рекомендована література [5, 14, 18, 19, 25, 38, 39, 60]

1. Адаптація бізнес-моделей: пандемія, економічні санкції, виклики та загрози

Лекція ставить за мету розкрити механізми адаптації торговельних підприємств до кризових умов, проаналізувати стратегії виживання та розвивати навички антикризового управління. Розгляд практичних кейсів та участь у розробці антикризового плану дій має допомогти здобувачам зрозуміти, як будувати стійкий торговельний бізнес у нестабільних умовах, використовуючи реальні приклади з українського досвіду.

У сучасному глобальному світі, де економіки країн тісно переплетені, торговельне підприємництво постійно стикається з різноманітними кризами та загрозами. Пандемія COVID-19, економічні санкції, політична нестабільність, природні катастрофи, технологічні зміни, військові загрози – все це змушує компанії шукати нові шляхи адаптації та виживання.

Адаптація бізнес-моделей в умовах криз та загроз – це складний, але необхідний процес.

Ключові напрями адаптації торговельних компаній до глобальних викликів та загроз:

– *цифровізація* (перехід на онлайн-продажі, що передбачає не лише створення інтернет-магазину, а й інтеграцію цифрових інструментів у всі аспекти бізнесу, від маркетингу до обслуговування клієнтів; наприклад, створення маркетплейсів, які об'єднують товари від різних продавців на одній платформі, значно розширюючи асортимент та залучаючи ширшу аудиторію);

– *локалізація ланцюгів поставок* (заміна імпортованих товарів на вітчизняні у період санкцій, що передбачає не лише пошук альтернативних постачальників усередині країни, а й розвиток власного виробництва або налагодження співпраці з місцевими виробниками для зменшення залежності від імпорту та забезпечення стабільності поставок; під час війни це вимагає швидкої переорієнтації на внутрішній ринок, пошуку надійних постачальників у безпечних регіонах та налагодження логістики в умовах воєнних дій);

– *гнучкі формати торгівлі*: відкриття тимчасових торгових точок (Поп-ап магазини), які відкриваються на короткий період для презентації нового продукту, проведення акцій або залучення клієнтів у конкретному місці, дозволяючи швидко реагувати на зміни ринку та споживчі тренди; доставка товару «до дверей» (послуга доставки товарів безпосередньо до дому або офісу клієнта, що стає особливо актуальною в умовах обмежень на пересування та зростання популярності онлайн-покупок).

Отже, для того, щоб вистояти в умовах криз та нестабільності, торговельним підприємствам необхідно переосмислювати свої бізнес-моделі. Це означає не просто тимчасові зміни, а глибоку трансформацію стратегії, операцій та взаємодії з клієнтами. Передусім компанії повинні стати більш *гнучкими та адаптивними*. Це означає готовність швидко реагувати на зміни ринку, експериментувати з новими підходами та відмовлятися від застарілих практик.

Український досвід засвідчує, що компанії, які змогли швидко та ефективно адаптуватися, матимуть більше шансів на виживання та успіх. Так, українська компанія «*Rozetka*» під час пандемії збільшила

потужності доставки та запустила сервіс «Безконтактна оплата». Торговельна компанія «Сільпо» переорієнтувалася на локальних виробників після блокування імпорту з Росії у 2014 році.

Безумовно, все більшу роль в адаптації бізнес-моделей відіграють *цифрові технології*. Онлайн-продажі, електронна комерція, цифрові канали комунікації, – все це дозволяє компаніям зберігати зв'язок з клієнтами та продовжувати діяльність в умовах жорстких обмежень і навіть війни.

Досвід засвідчує, що ключовим фактором стійкості стає *диверсифікація діяльності*. Диверсифікація діяльності торговельного підприємства – це стратегія розширення асортименту товарів/послуг або вихід на нові ринки з метою зниження ризиків, збільшення прибутковості та підвищення конкурентоздатності. Компанії, які залежать від одного ринку, постачальника або продукту, є більш вразливими до криз. Тому важливо розширювати асортимент товарів, шукати нові ринки збуту та диверсифікувати джерела поставки.

Необхідною умовою виживання торгівельних компаній в умовах війни стає *оптимізація витрат*. Компанії повинні шукати способи скорочення неефективних витрат та підвищення продуктивності праці персоналу.

Не менш важливим є постійне *навчання та розвиток персоналу*. Компаніям необхідно інвестувати у навчання своїх працівників, щоб вони могли швидше адаптуватися до нових умов, успішно використовувати нові технології.

Варто мати на увазі, що успіх в умовах криз залежить від здатності компаній до *інновацій*. Компанії, які можуть швидко розробляти та впроваджувати нові продукти, нові послуги та бізнес-моделі, матимуть конкурентні переваги на ринку.

Нарешті, важливо будувати міцні *взаємовідносини з клієнтами, постачальниками* та іншими діловими партнерами. Довіра та співпраця допомагають компаніям пережити кризу та відновитися після неї.

2. Стратегії виживання: оптимізація витрат, диверсифікація асортименту

Оптимізація витрат:

- скорочення постійних витрат (перехід на оренду менших приміщень, автоматизація процесів);
- енергоефективність (використання сонячних панелей, LED-освітлення);
- аутсорсинг (передача логістики стороннім компаніям).

Диверсифікація асортименту:

- розширення продуктових ліній (наприклад, аптеки почали продавати товари для дому під час карантину);
- фокус на товари першої необхідності (збільшення запасів води, ліхтариків, консервів під час війни).

Практичний кейс: мережа «Епіцентр» під час війни додала до асортименту генератори, павербанки, захисні спорудження.

3. Аналіз дій українських компаній під час війни: кейси стійкості

Під час повномасштабного вторгнення українські торговельні компанії зіткнулися з безпрецедентними викликами: руйнування логістичних мереж, енергетичні блекауты, масові переміщення населення та пряма загроза життю працівників. Однак, попри це, багато з них не лише вистояли, але й продемонстрували вражаючу адаптивність та стійкість.

Мережа «Сільпо» оперативно переорієнтувалася на локальних виробників, коли імпорتنі поставки з росії та білорусі стали неможливими. Вони запустили лінію продуктів під власним брендом, що дозволило забезпечити полиці товарами першої необхідності – від круп до консервів.

Багато торговельних компаній змогли в умовах зруйнованої логістики забезпечити доставку товарів за допомогою «Нової пошти», яка є посередником між продавцями та покупцями, але без

участі у купівлі-продажі товарів. Логістична компанія «Нова Пошта», попри знищення десятків відділень на сході країни, організувала «зелені коридори» для доставки гуманітарних вантажів, перенесла логістичні хаби у західні регіони. Це дозволило їм зберегти 85% операційної діяльності, а також безкоштовно доставляти ліки та продукти до прифронтових міст.

Мережа «АТБ-Маркет» зосередилася на підтримці співробітників: для працівників із зон бойових дій створили програми релокації, надали психологічну та фінансову допомогу родинам загиблих. Одночасно компанія інвестувала у власні генератори, щоб магазини працювали під час відключень електроенергії.

Мережа «Епіцентр» під час війни розширила асортимент товарами для виживання: генераторами, павербанками, захисними спорудами. Це не лише допомогло задовольнити нагальний попит, а й підвищило лояльність клієнтів.

Малі бізнеси також продемонстрували неймовірну гнучкість. Наприклад, Львівська пекарня «Крихта» організувала доставку хліба до бомбосховищ, використовуючи волонтерські автомобілі, а київський магазин одягу «Veter» перейшов на онлайн-продажі через Instagram, де клієнти обирали товари у форматі відеодзвінків. Багато компаній, як «Козак Мамай», відмовилися від традиційних маркетингових кампаній на користь підтримки ЗСУ: частина прибутку напрямку перераховувалася на потреби армії, що значно посилило довіру споживачів.

Не менш важливим був перехід на енергозберігаючі технології. Деякі супермаркети встановили сонячні панелі або перейшли на LED-освітлення, щоб зменшити залежність від нестабільної енергосистеми. «Розетка» інтегрувала AI-алгоритми для прогнозування дефіцитних товарів і оптимізації складських запасів, що дозволило уникнути панічних закупівель.

Окреслені приклади показують, що ключем до виживання стали швидка реакція, соціальна відповідальність та креативні рішення працівників торгівельних компаній та підприємств. Навіть у найважчі

моменти компанії знаходили можливості для підтримки співвітчизників і відновлення бізнесу, перетворюючи загрози на шанси для інновацій.

Практичний кейс № 1: «Епіцентр» – розширення асортименту та підтримка населення під час війни.

Проблема: з початком повномасштабного вторгнення рф в Україну торговельна компанія «Епіцентр» зіткнулася з необхідністю адаптації товарного асортименту до потреб воєнного часу та підтримки населення.

Дії компанії:

- додали до асортименту товари для виживання населення: генератори, павербанки, захисні споруди;
- активно співпрацювали з волонтерськими організаціями для забезпечення гуманітарної допомоги;
- забезпечували роботу магазинів, навіть під час відключень електроенергії, інвестуючи у власні генератори.

Результати:

- задоволення нагального попиту населення на товари першої необхідності;
- підвищення лояльності клієнтів завдяки соціальній відповідальності;
- підтримка економічної активності в умовах війни.

Висновок:

- «Епіцентр» продемонстрував швидку адаптацію до змін у попиті та високий рівень соціальної відповідальності в умовах викликів та загроз;
- розширення асортименту та підтримка населення дозволили компанії зберегти свою діяльність та зміцнити позиції на ринку.

Практичний кейс № 2: «АТБ-Маркет» – забезпечення продовольчої безпеки населення та підтримка співробітників під час війни.

Проблема: в умовах війни торговельна мережа «АТБ-Маркет» зіткнулася з необхідністю забезпечення продовольчої безпеки населення та підтримки своїх співробітників.

Дії компанії:

- надавали фінансову допомогу та соціальну підтримку співробітникам та членам їх сімей;
- забезпечували безперебійну роботу магазинів, особливо, у регіонах, наближених до зони бойових дій;
- інвестували у власні генератори для роботи магазинів, складів, холодильників, кондиціонерів під час відключень електроенергії.

Результати:

- збереження робочих місць та підтримка співробітників;
- забезпечення населення продуктами харчування;
- збереження стабільності роботи компанії.

Висновки:

- торговельна мережа «АТБ-Маркет» продемонструвала високий рівень соціальної відповідальності перед споживачами та прояв турботи про своїх співробітників;
- забезпечення продовольчої безпеки населення в районах розміщення «АТБ-Маркет» і підтримка співробітників дозволили компанії зберегти свою діяльність та підтримати населення.

Наведені практичні кейси показують приклади українських торгових компаній, які продемонстрували надзвичайну стійкість та здатність до адаптації в умовах війни. Ці компанії не лише зберегли свою діяльність, але й стали важливими учасниками гуманітарної допомоги та підтримки економіки країни.

4. Розгляд практичної проблеми: прийняття рішень в умовах обмежених ресурсів

Сценарій: українська торгова мережа, що включає 10 магазинів, на 1 червня поточного року має тільки 20% необхідного обсягу запасів товарів через зруйновані ланцюги поставок. Бюджет на закупівлю обмежений. Необхідно визначити шляхи виживання торговельної мережі в умовах викликів та воєнних загроз.

Етапи вивчення та розв'язання проблеми.

1) *визначення пріоритетів* (тимчасово зосередитися на продажу товарів першої необхідності – продуктів харчування, ліків, миючих засобів);

2) *пошук альтернативних постачальників* (локальні виробники, країни ЄС);

3) *оптимізація логістики* (наприклад, використання залізниці замість автотранспорту або інші альтернативи);

4) *економія витрат* (наприклад, скорочення персоналу, закриття частини магазинів з орендою приміщень та інші альтернативні заходи).

Групова робота (20 хв). Здобувачі створюють 4 групи, розподіляють розгляд проблеми за напрямками між групами, готують виступи, презентації з пропозиціями для торговельної мережі, що включає 10 магазинів, після обговорення роблять висновки за підсумками розгляду практичної проблеми.

5. Підсумковий проєкт (робота в команді): розробити антикризовий план для торговельної мережі

У сучасному світі, де кризи та загрози стають все більш частими, торговельні мережі повинні бути готові до непередбачуваних ситуацій. В цих умовах створення антикризового плану є важливим інструментом для забезпечення стійкості бізнесу та мінімізації негативних наслідків криз.

Переходимо до підсумкового проєкту – розробки антикризового плану для торговельної мережі. Цей проєкт дозволяє здобувачам не лише засвоїти теоретичні знання, але й застосувати їх на практиці, розробивши конкретні стратегії для реальних бізнес-ситуацій.

Робота в команді над антикризовим планом *сприяє розвитку важливих навичок*, таких як:

– *аналітичне мислення* (здобувачі вчаться аналізувати ризики та загрози, оцінювати їхній потенційний вплив на бізнес);

– *стратегічне планування* (здобувачі вчаться розробляти короткострокові та довгострокові стратегії для подолання кризових ситуацій);

– *комунікація та співпраця* (здобувачі вчаться ефективно спілкуватися та співпрацювати в команді, обмінюючись ідеями та приймаючи спільні рішення);

– *креативність та інновації* (здобувачі вчаться шукати нестандартні рішення та розробляти інноваційні підходи до подолання криз).

Під час розробки антикризового плану здобувачі не лише вивчають теоретичні аспекти кризового управління, але й вчаться застосовувати їх на практиці. Вони аналізують реальні приклади дій українських компаній під час війни, розробляють конкретні заходи для мінімізації ризиків та презентують свої ідеї перед аудиторією.

Цей проєкт є важливим елементом навчального процесу, який готує здобувачів до роботи в умовах невизначеності та допомагає їм розвинути необхідні навички для успішної кар'єри в торговельному підприємстві.

Розглянемо, як розробити ефективний антикризовий план для торговельної мережі. Здобувачі створюють дві команди. Кожна команда має послідовно «пройти» по ключових етапах проєкту, від аналізу загроз до презентації плану, визначити та обговорити пропозиції щодо конкретних заходів, підготувати презентацію свого антикризового плану.

Завдання для команд: розробити проєкт антикризового плану для торговельної мережі.

Етапи розробки проєкту:

1) *аналіз загроз:* визначення ризиків (енерговідключення, дефіцит товарів) (це означає, що кожна команда повинна проаналізувати можливі загрози для торговельної мережі, такі як енерговідключення, дефіцит товарів, обстріли, кібератаки тощо, та оцінити їхній потенційний вплив на бізнес).

2) *стратегія дій:*

– *короткострокові заходи*: створення аварійних запасів, навчання персоналу діям під час обстрілів (це означає, що кожна команда повинна розробити план дій на випадок настання кризової ситуації, який включає в себе створення аварійних запасів товарів, навчання персоналу діям під час обстрілів, розробку планів евакуації тощо);

– *довгострокові заходи*: інвестиції в альтернативні джерела енергії, диверсифікація постачальників (це означає, що кожна команда повинна розробити план дій на довгострокову перспективу, який включає в себе інвестиції в альтернативні джерела енергії, диверсифікацію постачальників, розвиток онлайн-продажів тощо).

3) *презентація*: кожна команда захищає свій план (це означає, що кожна команда повинна презентувати свій антикризовий план перед аудиторією та відповісти на запитання).

Додаткові поради здобувачам: під час розробки антикризового плану враховуйте специфіку торговельної мережі, її розмір, асортимент товарів та розташування; використовуйте різні джерела інформації, такі як статистичні дані, звіти аналітичних агентств та інформацію з торгових палат та асоціацій; розгляньте можливість залучення експертів з кризового управління; пам'ятайте, що антикризовий план повинен бути гнучким та адаптивним до змін.

Приклад структури проекту антикризового плану.

1. Аналіз загроз:

визначення потенційних криз:

- військові дії (обстріли, руйнування інфраструктури);
- енергетичні кризи (блекаути, обмеження поставки);
- логістичні кризи (блокування поставки, транспортні проблеми);
- економічні кризи (інфляція, дефіцит товарів);
- техногенні катастрофи;
- кібератаки;
- інші ризики, визначені здобувачами.

оцінка ризиків:

- ймовірність виникнення кожної загрози;
- потенційний вплив на бізнес (фінансові втрати, репутаційні ризики, безпека персоналу).

2. Стратегія дій:

короткострокові заходи:

- створення аварійних запасів товарів першої необхідності;
- розробка планів евакуації персоналу та клієнтів;
- навчання персоналу діям у надзвичайних ситуаціях;
- забезпечення альтернативних каналів зв'язку;
- організація пунктів обігріву та забезпечення базових потреб;
- впровадження генераторів для магазинів (це дозволить забезпечити роботу магазинів під час енерговідключень);
- партнерство з волонтерами для доставки товарів у прифронтові райони (це дозволить забезпечити доставку товарів до населення, яке знаходиться в зоні бойових дій);
- інші заходи, які пропонують здобувачі.

довгострокові заходи:

- інвестиції в альтернативні джерела енергії (генератори, сонячні панелі);
- диверсифікація постачальників (пошук локальних та міжнародних альтернатив);
- розвиток онлайн-продажів та доставки;
- оптимізація логістичних маршрутів;
- страхування ризиків;
- створення резервних фінансових фондів.

Комунікаційна стратегія:

- розробка плану комунікації з клієнтами, партнерами та ЗМІ;
- забезпечення прозорості та відкритості;
- використання соціальних мереж та інших каналів для інформування.

3. Реалізація плану:

- розподіл обов'язків (визначення відповідальних за кожен етап плану);
- регулярне оновлення плану (адаптація плану до змін в конкретній ситуації);
- тестування плану (проведення навчань та симуляцій).

4. Презентація:

- чітка та структурована презентація, використання візуальних матеріалів;
- обґрунтування рішень, відповіді на запитання.

Підсумки лекції:

- У нестабільному світі торговельні підприємства повинні бути готові до криз та викликів.
- Умовою виживання торгівельних компаній є спроможність до швидкої адаптації, оптимізації витрат та диверсифікації.
- Українські компанії продемонстрували стійкість під час війни, показуючи, що ефективне управління та стратегічне планування мають ключове значення.
- Розробка антикризового плану слугує практичним інструментом для забезпечення виживання та успіху торгівельного бізнесу.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна література

1. Балджи М. Д., Доброва Н.В., Осипова М.М. Торговельне підприємництво : навч. посіб. Київ : Кондор, 2017. 112 с.
2. Варналій З.С., Васильців Т.Г., Лупак Р.Л., Білик Р.Р. Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. посіб. Чернівці: Технодрук, 2019. 264 с.
3. Економіка та організація торговельних підприємств: практикум : навч. посіб. / М. В. Семикіна та ін. 2-ге вид. Кропивницький : ЦНТУ, 2024. 240 с.
4. Ковальська Л. М., Кривовязюк І.В. Підприємництво і торгівля: навч. посіб. Київ : Кондор, 2018. 620 с.
5. Комерційне товарознавство : навч. посіб. / Павлова В.А. та ін. Київ : Кондор, 2025. 286 с.
6. Мазур І.В., Семенець І.А., Лопашук Н.А. Економіка торговельного підприємства : навч. посіб. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2020. 192 с.
7. Настільна книга з розбудови доброчесної організації. НАЗК. 2024. URL: https://wiki.nazk.gov.ua/wpcontent/uploads/2024/nastilna_knyga_z_rozbu_robz_dobrochesnosti.pdf.
8. Організація торгівлі: підручник / В. В. Апопій та ін. К. : Центр навчальної літератури, 2021. 632 с.
9. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність: підручник / за заг. ред. І. М. Сотник, Л. М. Таранюка. Суми : ВТД «Університетська книга», 2018. 572 с.
10. Товарознавство. Непродовольчі товари: вироби гомподарського та культурно-побутового призначення : навч.-метод. посіб. / Полікарпов І.С. та ін. Київ: Магнолія, 2021. 296 с.
11. Товарознавство. Т. І. Непродовольчі товари : підруч. / Н. В. Мережко, О. Р. Мокроусова, Л. А. Коптюх та ін. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. 760 с.

12. Товарознавство: підручник (для студентів економічних спеціальностей) [Електронне видання] / Т. Ю. Мельник. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка», 2020. 364 с.

13. Торговельне підприємництво: підручник / за ред. Л. В. Фролової. Одеса, Бондаренко М. О., 2018. 640 с.

14. Торговельне підприємництво : навч. посіб. Юрко І.В. К. : Центр навчальної літератури, 2019. 232 с.

Додаткова література

15. Бондарук Т., Бондарук І. Економічна природа організаційно-економічного механізму соціальної відповідальності бізнесу. Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту. 2020. № 1–2. С. 57–64.

16. Валінкевич Н., Коценко М. Особливості функціонування торговельного підприємництва в умовах сучасних викликів. Економіка та суспільство. 2024. № 63.

17. Васюта В., Житник О. Вплив економічних коливань та збройного конфлікту на торговельне підприємництво в Україні. Галицький економічний вісник. 2022. № 4. С. 120–128.

18. Гагалюк О. Шляхи підвищення культури підприємництва або «корпоративна етика» як засіб виховання бізнесмена. Галицький економічний вісник. 2020. Том 63. № 2. С. 176–182.

19. Гончар О. Інтеграція інформаційних та управлінських процесів в системі менеджменту сучасного підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 5 (298). Т. 2. С. 209–213.

20. Гончар О. Кадрова політика торговельного підприємства в умовах викликів пандемії КОВІД-19. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 6. С. 69–72.

21. Гончар О. Моделювання бізнес-процесів для удосконалення системи управління підприємством. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. № 2 (304). Т. 1. С. 13–18.

22. Грицаєнко М. Формування соціальної відповідальності в економічному механізмі реалізації соціального капіталу підприємства. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Одеса, 2021. № 7-8 (284-285). С. 130–142.

23. Гуляєва Н., Вавдійчик І., Мельник В. Системні драйвери торгівлі України в реаліях воєнного стану. Товари і ринки. 2024. № 3 (51). С. 4–23.

24. Зайцева О., Шукліна В., Кармазінова В. Розвиток цифрових торговельних платформ на ринках B2B та C2C. Товари і ринки. 2024. № 3 (51). С. 24–39.

25. Іпполітова І. Перспективи розвитку електронної торгівлі в Україні в умовах цифровізації економіки. Економіка та суспільство. 2023. №47.

26. Каламан О. Напрями впровадження інновацій в логістиці. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2020. № 4. С. 72-79.

27. Компанієць В. Формування культури доброчесності в суспільстві та бізнесдіяльності (концептуальне осмислення нових світових тенденцій на основі соціокультурної парадигми). Вісник економіки транспорту і промисловості. 2024. № 86. С. 248–265.

28. Концепція Національної стратегії соціальної відповідальності бізнесу в Україні. URL: [http:// www.pfi.org.ua/index.php](http://www.pfi.org.ua/index.php).

29. Кравець О., Воронко О. Сутність та місце логістичної діяльності в системі управління підприємством. Вісник ЛТЕУ. Економічні науки. 2022. Вип. 68. С. 28–34.

30. Ковальова О., Кірсанова В. Основні форми інтернет-торгівлі: особливості, переваги, недоліки. Економіка та держава. 2020. № 7. С. 85–92.

31. Кузьмін О., Станасюк Н., Уголькова О. Соціальна відповідальність бізнесу: поняття, типологія та чинники формування. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2021. №2 (6). С.56–64.

32. Литвиненко Ю. Вплив глобалізації на конкурентні позиції українських торговельних підприємств. Глобальні та національні проблеми економіки. 2020. № 2. С. 112–118.

33.Лялюк А. Торговельне підприємництво в Україні до і під час війни: порівняльний аспект. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. №4. 2022. С. 94–102.

34.Медведева К. Глобальні драйвери роздрібної торгівлі. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Серія: Економічні науки. 2024. № 5. С. 50–67.

35.Міщук І., Луцко С., Стецюк О., Терещенко І. Сучасні тренди розвитку суб'єктів торговельної діяльності в умовах постковідної економіки. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2021. Вип. 65, С. 13–22.

36.Міщук І., Міценко Н. Сутність та проблеми функціонування системи міжнародної логістики в екстремальних умовах. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2022. Вип. 68. С. 20–27.

37.Міщук І., Трофименко К. Аналіз вітчизняної практики розвитку корпоративних систем у торгівлі та диверсифікації їх діяльності. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2022. Вип. 69. С. 20–27.

38.Наконечна Т., Гринів Н. Застосування новітніх технологій у логістичній діяльності підприємств. Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського. Економіка і управління. Т.32 (71). №5. 2021. С.16–21.

39.Олифіренко Ю., Сидоренко Г. Напрями адаптації логістичної діяльності торговельних підприємств до умов воєнного стану. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2023. № 4. С. 133–144.

40.Передерій Т. Механізм забезпечення сталого розвитку підприємства торгівлі на засадах антикризового управління. Modern Economics. 2023. № 40 С. 38–43.

41.П'ятницька Г., Шевчун М. Логістичні стратегії в торгівлі: різновиди, методи вибору, інноваційні зміни за умов сталого розвитку. Економіка та суспільство. 2023. №50.

42.Основні проблеми електронної комерції в умовах цифрової трансформації бізнесу. Цифрова економіка та економічна безпека. 2023. № 4 (04). С. 32–37.

43. Семикіна М., Дмитришин Б., Журило І., Запірченко Л. Кадровий потенціал підприємства: методологія дослідження формування, оцінки та нарощування конкурентних переваг. Академічні візі. 2025. Вип. 39.

44. Семикіна М.В., Журило І.В., Бугаєва М.В. Торговельне та ресторанне підприємництво: методологія дослідження ефективності та соціальної відповідальності бізнесу. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). 2025.(1) С.49-59. <http://es.khpi.edu.ua/article/view/326073>.

45. Семикіна, М., Журило, І., Дмитришин, Б., Запірченко, Л., Савеленко, Г. Добросесність та соціальна відповідальність підприємців в контексті конкурентоспроможності торговельного та ресторанного бізнесу. Академічні візі. 2025. №40.

46. Семикіна, М., Запірченко, Л., Дмитришин, Б., Нісфоян, С. Адаптація торговельного та ресторанного бізнесу до глобальних викликів: інструменти діагностики, логістичні стратегії, електронна комерція. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). 2025. №1. С. 16–26.

47. Семикіна, М., Запірченко, Л., Нісфоян, С., Семикіна, А. Формування кадрового потенціалу в системі управління конкурентоспроможністю підприємства на етапі повоєнної розбудови економіки. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2024. №330(3). С 549–556.

48. Семикіна, М., Нісфоян, С., Запірченко, Л., Дмитришин, Б., Савеленко, Г. Торговельне підприємництво: діагностика та оптимізація розвитку за допомогою логістичного менеджменту та електронної комерції. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). 2024. №5. С. 100–109.

49. Середницька Л., Волинець В. Інноваційні технології в логістичній системі. Економіка і суспільство. 2018. № 19. С. 617–621.

50. Соціальна відповідальність бізнесу: розуміння та впровадження. URL: http://www.un.org.ua/files/Concept_Paper.pdf.

51. Сущенко Р., Ільченко Н. Адаптація ланцюгів постачання до викликів воєнного стану. Товари і ринки. 2023. № 1 (45). С. 4–16.

52.ТОП-10 інновацій, які змінять логістику в майбутньому. URL: <https://elnews.com.ua/uk/top-10-innovaczij-yakizminyat-logistyku>.

53.Хілуха О., Надейко М. Теоретичні засади соціальної відповідальності менеджменту підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2020. № 1 (97). С. 32–40.

54.Черленяк І., Агій Я. Побудова ефективної стратегії управління логістичною системою фірми як джерело конкурентних переваг. Науковий вісник Мукачівського державного університету. 2016. Вип. 1. С. 184–190.

55.Черняєва А., Радченко І. Методологічні засади формування стратегії розвитку торговельних підприємств. Бізнес-навігатор. 2024. № 2. С. 96–99.

56.Чуніхіна Т., Корж М., Краснощок В. Міжнародна торгівля в умовах глобальних трансформацій. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Серія: Економічні науки. 2024. № 2. С. 30–52.

57.Шерстюк Р., Стойко І., Долубовська О. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні у воєнний і післявоєнний період. Соціально-економічні проблеми і держава. 2022. Вип. 2 (27). С. 93–106.

58.Шиндировський І. Торговельне підприємництво та особливості його сучасного стану. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2022. № 10. С. 77–82.

59.Яременко О. Особливості логістики за умов глобалізації конкурентного середовища. Вісник Хмельницького національного університету. 2018. №3. Т.1. С.240–244.

60.Яценко О., Грязіна А., Шевчик О. Електронна комерція як елемент глобальної торговельної системи. Актуальні проблеми економіки. 2019. № 8 (218). С. 4–15.

Законодавчі та нормативні документи

61. Господарський кодекс України. URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.

62. Податковий кодекс України. URL: www.zakon.rada.gov.ua.

63. Про внутрішню торгівлю : Закон України від 21.12.2000 р. № 2157-III. База даних «Законодавство України» / ВР України.

64. Про захист прав споживачів : Закон України від 21.12.2000 р. № 2157-III. База даних «Законодавство України» / ВР України.

65. Про ліцензування видів господарської діяльності : Закон України від 21.12.2000 р. № 2157-III. База даних «Законодавство України» / ВР України.

66. Про державне регулювання виробництва і обігу спирту етилового, спиртових дистилатів, біоетанолу, алкогольних напоїв, тютюнових виробів, тютюнової сировини, рідин, що використовуються в електронних сигаретах, та пального: Закон України від 21.12.2000 р. № 2157-III. База даних «Законодавство України» / ВР України.

67. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів : Закон України від 21.12.2000 р. № 2157-III. База даних «Законодавство України» / ВР України.

68. Про безпеку харчових продуктів : Закон України від 21.12.2000 р. № 2157-III. База даних «Законодавство України» / ВР України.

69. Про стандартизацію : Закон України від 05.06.2014 № 1315-VII. База даних «Законодавство України» / ВР України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/1315-18#Text>.

70. Про договори постачання товарів : Закон України від 21.12.2000 р. № 2157-III. База даних «Законодавство України» / ВР України.

71. Про затвердження Вимог щодо розробки, впровадження та застосування постійно діючих процедур, заснованих на принципах Системи управління безпечністю харчових продуктів (НАССР) : Наказ Мінагрополітики та продовольства України від 01.10 2012 р №590. База даних «Законодавство України» / ВР України. URL : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1704-12#Text>.

72. Про затвердження Інструкції про порядок позначення роздрібних цін на товари народного споживання на підприємствах роздрібною торгівлі та закладах ресторанного господарства: Наказ Міністерства зовнішніх економічних зв'язків і торгівлі України від 04.01.1997 року №2 База даних «Законодавство України» / ВР України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0004-97#Text>.

73. Державні стандарти (ДСТУ). Каталог НД України On-Line. URL : <https://csm.kiev.ua/nd/nd.php>.

74. Міжнародні стандарти (ISO, НАССР). ДП «УКРМЕТРТЕСТСТАНДАРТ». URL: <http://www.ukrcsm.kiev.ua/index.php/ru/services-ua/standard-ua/inter-org-standard-ua/inter-org-iso-ua>.

75. ДСТУ EN 71 ДСТУ EN 71-1:2019 Безпечність іграшок. Частина 1. Механічні та фізичні властивості (EN 71-1:2014 + A1:2018, IDT). Будстандарт Online. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=88698.

Інформаційні ресурси

76. Сайт Верховної Ради України. URL: www.rada.gov.ua.

77. Сайт Державної установи «Науково-дослідний інститут соціально-трудових відносин». URL: <http://lir.lg.ua>.

78. Сайт Всеукраїнської Мережі Добročесності і Комплаєнсу (UNIC) URL: <https://unic.org.ua/>.

79. Сайт Міністерства соціальної політики України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/catalog/ministerstvo-sotsialnoi-politiki-ukraini>.

80. Сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України. URL: <http://www.me.gov.ua>.

81. Сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

82. Сайт Державної служби України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів. URL: <http://www.consumer.gov.ua/default.aspx>.

83. Сайт Державної фіскальної служби України. URL: <http://www.sfs.gov.ua>.

84. Сайт Державної регуляторної служби України. URL: <http://www.dkrp.gov.ua/info/5517>.

85. Офіційний сайт Світової організації торгівлі. URL: <http://www.wto.org/>.

Навчальне видання

Автори:

СЕМИКІНА Марина Валентинівна
ЗАПІРЧЕНКО Людмила Дмитрівна
ЖУРИЛО Ірина Валентинівна

**ТОРГОВЕЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО:
курс лекцій з практичними кейсами
та дискусіями**

Навчальний посібник

За редакцією доктора економічних наук,
професора М.В. Семикіної

Комп'ютерна верстка, технічний редактор – Оніщук О.В.
Дизайн обкладинки – Чумаченко О.С.

Формат 60x84 1/16. Ум. друк. арк. 7,1
Облік. видав. арк. 8,2 Тираж 300. Зам.48.

Видавець: КОД



Навчальний посібник містить стислий курс лекцій з навчальної дисципліни «Торговельне підприємництво», розгляд практичних кейсів, дискусій, приклади проблем та методичні рекомендації щодо їх розв'язання.

Буде корисним для студентів економічних спеціальностей, викладачів, а також менеджерів, фахівців, яких цікавлять теоретичні та прикладні аспекти торговельного підприємництва