

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра економіки, підприємництва та туризму

**Кваліфікаційна робота
на правах рукопису**

ВАСИЛЬЄВ ВОЛОДИМИР ВОЛОДИМИРОВИЧ

УДК 658.87

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Торговельне підприємництво в умовах ринкової економіки

076 «Підприємництво та торгівля»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ **В. В. ВАСИЛЬЄВ**

Керівник роботи
ВАЛІНКЕВИЧ Наталія Василівна,
д.е.н., професор

Житомир – 2025

АНОТАЦІЯ

Васильєв В. В. Торговельне підприємництво в умовах ринкової економіки. – *Кваліфікаційна робота на правах рукопису.*

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 076 – Підприємництво та торгівля. – Поліський національний університет, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти функціонування й підвищення ефективності торговельного підприємництва в умовах ринкової економіки. Проаналізовано роль торговельних підприємств у товарообігу та формуванні конкурентного середовища, оцінено діяльність ТОВ ТК «Полісся-Продукт», його фінансові результати, конкурентні позиції та потенціал розвитку. Обґрунтовано напрями підвищення ефективності, зокрема оптимізацію управління, розвиток маркетингових інструментів, впровадження цифрових технологій, вдосконалення кадрової політики та логістики.

Ключові слова: торговельне підприємництво, ринкова економіка, конкурентоспроможність, комерційна діяльність, ефективність підприємства.

SUMMARY

Vasilyev V. V. Trade entrepreneurship in a market economy. – *Manuscript.*

Qualification work for a master's degree in specialty 076 – Entrepreneurship and Trade – Polissia National University, 2025.

The thesis examines theoretical and practical aspects of the functioning and improvement of trade entrepreneurship in a market economy. It analyzes the role of trade enterprises in commodity circulation and the formation of a competitive environment, evaluates the activities of Polissya-Product LLC, its financial results, competitive positions, and development potential. It substantiates directions for improving efficiency, in particular, management optimization, development of marketing tools, introduction of digital technologies, improvement of personnel policy and logistics.

Keywords: trade entrepreneurship, market economy, competitiveness, commercial activity, enterprise efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ.....	7
Висновки до розділу 1.....	21
РОЗДІЛ 2. СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	22
Висновки до розділу 2.....	35
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ.....	36
Висновки до розділу 3.....	50
ВИСНОВКИ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	54
ДОДАТКИ.....	60

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах ринкової економіки торговельне підприємництво відіграє ключову роль у забезпеченні економічного зростання, формуванні конкурентного середовища та задоволенні потреб споживачів. Торговельні підприємства виступають посередниками між виробниками і кінцевими споживачами, забезпечуючи ефективний товарообіг, оптимізацію логістичних процесів та розвиток інноваційних рішень у сфері продажу.

Зростаюча конкуренція на внутрішньому та зовнішньому ринках вимагає від торговельних підприємств постійного удосконалення управлінських, маркетингових і технологічних стратегій. Динамічні зміни споживчих уподобань, підвищення вимог до якості товарів та послуг, розвиток електронної комерції й інтегрованих продажів стимулюють впровадження новітніх цифрових технологій, автоматизації бізнес-процесів та аналітичних інструментів для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Крім того, торговельні підприємства мають значний соціально-економічний вплив: вони формують робочі місця, сприяють розвитку малого й середнього бізнесу, забезпечують поповнення бюджету через податкові надходження та стимулюють розвиток суміжних галузей економіки. В умовах макроекономічної нестабільності та коливань попиту ефективне управління торговельним підприємством стає вирішальним фактором його стабільності, конкурентоспроможності та здатності до інноваційного розвитку. Отже, дослідження ефективності діяльності та стратегії розвитку торговельних підприємств є надзвичайно актуальним і практично значущим, оскільки дозволяє виявити резерви підвищення їх продуктивності, адаптувати бізнес-процеси до сучасних умов ринку та забезпечити стале економічне зростання.

Дослідження питань розвитку торговельного підприємництва в умовах ринкової економіки привертає увагу багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Серед українських дослідників слід відзначити роботи Бужимської К. [4], Буряк І. [5], Валінкевич Н. [6], Газуда С. [12], Герцег В. [12],

Громової Т. [16], Клепанчук О. [22], Коценко М. [6], Прищенко А. [30], Струк Н. [35], Сосновська О. [35], Царук І. [4], та ін., які внесли значний вклад у розвиток досліджуваної теми. Аналіз останніх наукових праць дозволяє виокремити ключові напрями розвитку торговельного підприємництва та підходи до підвищення його ефективності в умовах ринкової економіки, що є важливим для формування управлінських рішень і стратегічного планування діяльності сучасних торговельних підприємств.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є комплексний аналіз діяльності торговельного підприємства та визначення напрямів підвищення його ефективності в умовах ринкової економіки. Для досягнення мети було поставлено такі завдання:

- узагальнити теоретичні основи торговельного підприємництва, його значення та роль у розвитку економіки;
- проаналізувати господарську діяльність ТОВ ТК «Полісся-Продукт», оцінити його фінансову стійкість та ефективність управління ресурсами;
- визначити основні напрями підвищення ефективності торговельного підприємництва, зокрема через оптимізацію управління, розвиток маркетингових інструментів, цифровізацію та інновації;
- оцінити економічний ефект від впровадження запропонованих заходів і сформулювати рекомендації щодо їх реалізації.

Об'єкт і предмет дослідження. *Об'єктом дослідження* є процес функціонування торговельних підприємств в умовах ринкової економіки. *Предметом дослідження* є теоретико-методичні засади та практичні аспекти функціонування торговельного підприємства.

Методи дослідження. Для виконання роботи застосовувалися теоретичні та практичні методи: *аналіз та синтез* наукової літератури для вивчення основ торговельного підприємництва; *статистичний і фінансовий аналіз* для оцінки діяльності ТОВ ТК «Полісся-Продукт»; метод порівняння для зіставлення класифікацій підприємств і управлінських підходів; *SWOT-аналіз* для визначення сильних і слабких сторін підприємства та стратегічних напрямів

розвитку; *моніторинг і експертні оцінки* для збору інформації про діяльність підприємства та оцінки впровадження інноваційних і маркетингових рішень. Використання цих методів дозволило поєднати теоретичний аналіз із практичною оцінкою діяльності підприємства та сформувані обґрунтовані висновки й рекомендації щодо підвищення ефективності торговельного підприємництва.

Перелік публікацій за темою дослідження: Еволюція та сучасні тенденції розвитку торговельного підприємництва. *Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів*: збірник матеріалів IV Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів (м. Житомир, 12 листопада 2025 року); Напрями підвищення ефективності торговельного підприємництва в умовах ринкової економіки. *Інноваційний вектор розвитку обліку, фінансів, аналізу й аудиту в Україні та світі* : зб. праць учасників IV Міжнар. наук.-практ. конф. (6-7 листоп. 2025 р.); Цифрові технології та маркетингові інструменти в розвитку торговельного підприємництва. *Нові горизонти розвитку бізнесу в умовах сучасних викликів. Євроінтеграційні механізми безпечного функціонування і розвитку агроєкосистем*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., здоб. вищ. освіти і мол. вчених, 7 листопада 2025 р.

Практичне значення отриманих результатів проявляється у розробці конкретних рекомендацій для ТОВ ТК «Полісся-Продукт», що дозволяють підвищити фінансові результати, оптимізувати операційні процеси та зміцнити конкурентні позиції на ринку.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Зміст роботи викладено на 56 сторінках друкованого тексту. Робота містить 22 таблиці та 4 рисунки. Список використаних джерел налічує 43 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Торговельне підприємництво є важливим елементом економічного розвитку, оскільки забезпечує рух товарів і послуг, формує ринкову інфраструктуру та сприяє зайнятості населення. Проте стрімкі технологічні зміни, глобалізація ринків і посилення конкурентного тиску зумовлюють необхідність переосмислення стратегій розвитку торговельних підприємств [7]. Це вимагає від суб'єктів торгівлі швидкої адаптації через глибоку цифровізацію бізнес-моделей та перехід до єдиного клієнтського досвіду, що стирає межі між фізичною та віртуальною торгівлею. Відтак, успіх визначається не лише ефективністю логістики, а й здатністю інтегрувати принципи сталості та етичної прозорості у ланцюги створення вартості, відповідаючи на зростаючий запит суспільства на соціально відповідальний бізнес. Саме тому, переосмислення теоретичних засад торговельного підприємництва в контексті цих сучасних викликів стало предметом поглиблених досліджень українських науковців.

У працях вітчизняних науковців приділено значну увагу питанням модернізації та інноваційного оновлення сфери торгівлі. Зокрема, О. Клепанчук [22] акцентує увагу на важливості сервісної стратегії як основи підвищення конкурентоспроможності торговельних структур. Н. Валінкевич і М. Коценко [6] розглядають особливості функціонування торговельного підприємництва в умовах сучасних викликів, зокрема воєнного стану та економічної нестабільності. О. М. Сохацька і О. О. Завгородня [34] досліджують технологічний потенціал та бар'єри інноваційного розвитку у секторі торгівлі України. С. А. Середа і Л. Б. Демидчук [32] аналізують напрями впровадження інноваційних бізнес-технологій у торговельно-технологічних системах. Водночас комплексне дослідження еволюційних процесів у торговельному підприємстві та систематизація сучасних тенденцій його розвитку

залишаються недостатньо опрацьованими, що й визначає актуальність теми.

Торгівля протягом багатьох років була рушійною силою економіки будь-якої країни. Від рівня її розвитку залежало та залежить безліч факторів, таких як, рівень доходів населення, кількість працюючого населення, конкурентоспроможність на світовій арені та розвиток міжнародних відносин. Ключовим елементом розвитку торгівельної діяльності в Україні є торговельні підприємства.

Торговельне підприємство – це самостійний суб'єкт господарської діяльності, основною діяльністю є зберігання, продаж, та післяпродажне обслуговування продукції, з метою отримання прибутку та задоволення потреб споживачів [1]. Існують різноманітні трактування поняття «торговельне підприємство» у різних авторів.

Так, І. О. Бланк визначив торговельне підприємство як первинну, основну ланку сфери торгівлі, її самостійний господарюючий суб'єкт з правом юридичної особи, що створений для закупівлі, реалізації, а також зберігання товарів, надання різного роду супутніх послуг з метою задоволення потреб ринку та отримання прибутку [3]. Г. Мацьків, Н. Райтер та Ю. Томашевський визначають торговельне підприємство як самостійний суб'єкт господарювання, загальними ознаками якого є закупівля, реалізація товарів та надання послуг населенню з метою задоволення його потреб і на цій основі отримання прибутку [25]. Т. М. Громова зазначає, що торговельне підприємство – це самостійний господарюючий суб'єкт з правами юридичної особи, який на основі використання майнового комплексу і особливої організаційної побудови з метою задоволення потреб ринку та одержання прибутку здійснює закупівлю, зберігання і реалізацію покупцям товарів, які відповідають їх потребам [16]. Вважає, що комерційна діяльність торговельних підприємств має низку характерних особливостей:

- асортимент товарів здебільшого залежить від характеру попиту й особливостей контингенту, що обслуговується, його професійного, національного, вікового складу, купівельної спроможності, умов праці та

побуту;

- підприємства організаційно та торгово-технологічно досить автономні й самостійні в процесі реалізації товарів, і кожне має свої доходи та витрати, які можна врахувати і зіставити;

- підприємства максимально наближені до споживачів і за розміром порівняно невеликі, що дає можливість швидко реагувати на зміни ринкової ситуації;

- попит на товари та послуги торгових підприємств, з урахуванням профілю діяльності, схильний до значних коливань за порами року, днями тижня і навіть годинами доби;

- поряд з реалізацією товарів підприємства надають великий обсяг додаткових послуг з метою залучення покупців.

Підсумовуючи вище зазначене дістаємося висновку, що сутність торговельного підприємства полягає у трьох ключових аспектах: юридичному, господарському та галузевому (рис. 1.1).

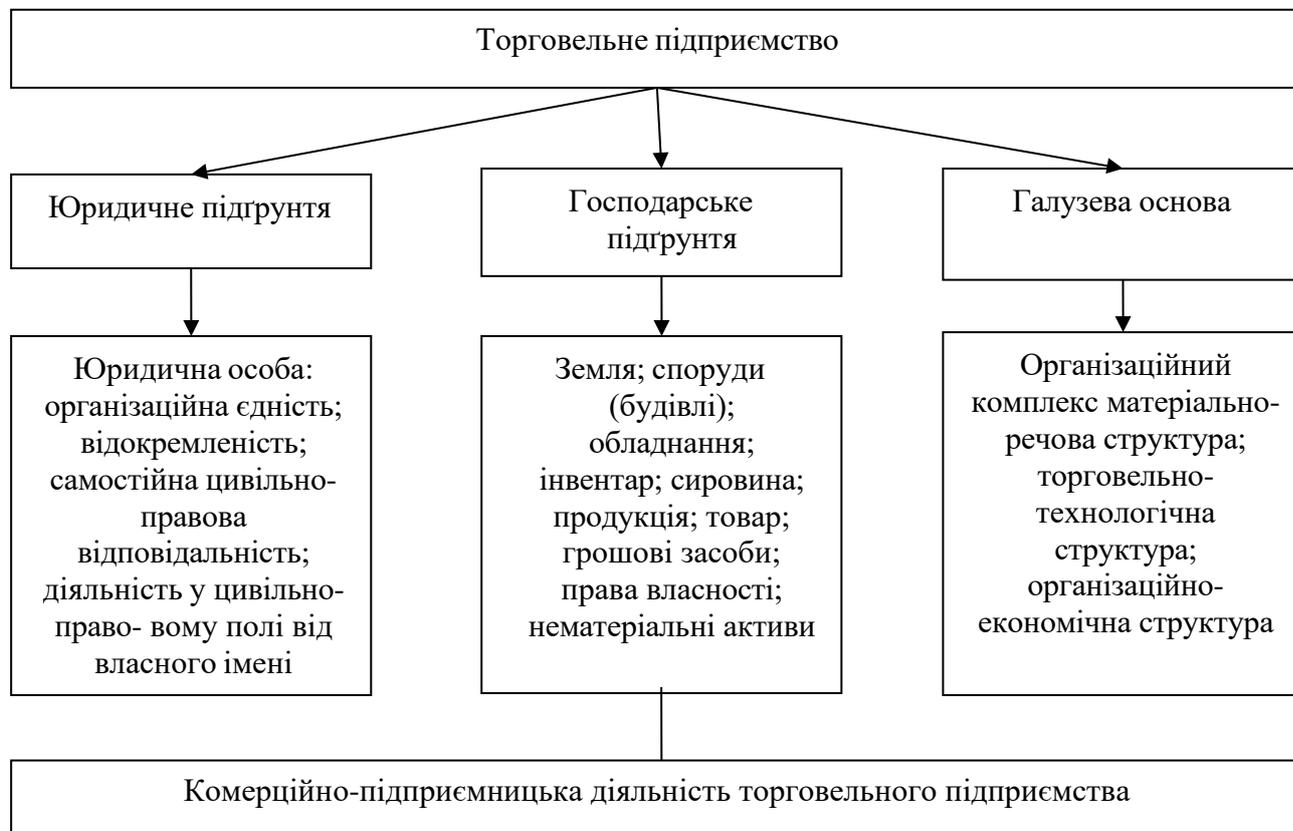


Рис. 1.1. Структура торговельного підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [14; 15; 25]

Найбільш загальний характер, властивий усім підприємствам незалежно від галузевої приналежності, має юридичний аспект. З правової точки зору торговельне підприємство слід розглядати як юридичну особу. Значення законодавчого оформлення торгового підприємства виявляється в тому, що воно:

- дає змогу певним чином організувати, упорядкувати внутрішні відносини між учасниками (засновниками) підприємства, об'єднати інтереси кожного у загальну мету;
- є найкращим засобом для тривалого об'єднання капіталів, без чого нездійсненна великомасштабна підприємницька діяльність;
- уможлиблює обмеження майнового ризику учасників сумою внеску до капіталу конкретного підприємства;
- створює підстави для гнучкого управління капіталом [26].

Газуда С. та Герцег В. зазначають, що індивідуалізація торгового підприємства як юридичної особи, тобто його виокремлювання з-поміж інших, відбувається шляхом визначення його місця розташування та присвоєння йому найменування із зазначенням прийнятої організаційно-правової форми. Місце розташування торговельного підприємства визначається місцем його державної реєстрації, конкретну адресу вказують в установчих документах, що принципово важливо при застосуванні до нього нормативно-законодавчих актів з боку місцевих органів влади [12].

Вищий ступінь конкретизації порівняно з юридичним має господарський аспект, відповідно до якого підприємством вважають самостійно господарюючий суб'єкт ринкових відносин, створений з метою задоволення певних суспільних потреб та отримання прибутку. До складу підприємства як майнового комплексу входять земельні ділянки, будівлі, споруди, обладнання, товари, інвентар, грошові кошти, борги та права вимоги, права власності (товарні знаки, фірмові найменування, зразки), а також нематеріальні активи (авторські і ліцензійні права, ноу-хау, ділова репутація і т. ін.).

Специфіка торговельних підприємств максимально розкривається через

галузевий аспект їхньої діяльності. Для торговельного підприємства характерне чітко виражене цільове призначення і спільність матеріально-речової, торгово-технологічної та організаційно- економічної структур. Матеріально-речова структура передбачає єдність матеріальних ресурсів, використання однотипних приміщень і однорідного торгово-технологічного обладнання. Під торгово-технологічною структурою розуміють спільність призначення реалізованих товарів і методів їх продажу, єдність операцій торгово-технологічного процесу й обслуговування, однорідність розташування та функціонального взаємозв'язку торгових, складських, виробничих і допоміжних приміщень. Організаційно-економічна структура характеризується господарською самостійністю підприємства, наданням йому юридичних прав та відповідальності за здійснену діяльність, єдиною системою обліку та звітності, однотипною методикою аналізу та планування торговельної діяльності [12].

Польські дослідники трактують підприємство як незалежний від інших суб'єкт господарювання (юридична особа), створений з метою отримання прибутку (чи досягнення певних майнових цілей). Воно має власний капітал, само фінансує свою діяльність і відповідає за взяті зобов'язання. Підприємство також є окремою юридичною особою з організаційно-правової точки зору, а це означає, що воно є автономною організацією [43].

Підставою для виокремлення торговельного підприємства серед інших є сфера його діяльності, пов'язана з професійним посередництвом у товарно-грошовому обміні між продуцентами (виробниками) й іншими підприємствами, які пропонують товари для продажу, та покупцями. Тому торговельне підприємство, за визначенням [43], є суб'єктом господарювання, яке продає закуплені товари клієнтам, прагнучи досягти сприятливих для себе економічних результатів (прибутку). Економічні ефекти (прибуток) торговельне підприємство отримує через різницю між вищою (зазвичай) ціною реалізації і нижчою закупівельною ціною. Цю різницю називають маржею торговельного підприємства.

Отже, рівень розвитку економічних відносин у країні визначає

торговельна галузь, яка здійснює свою комерційну діяльність через розгалужену мережу торговельних закладів, кількість яких постійно зростає. Завершальною стадією економічних відношень між торговельними підприємствами і споживачами є отримання прибутку [5]. Сутність сучасного торговельного підприємства полягає у зміцненні його ринкового потенціалу – вишукування максимальних резервів для задоволення попиту цільових ринків через реалізацію товарів та послуг з метою максимізації товарообігу й оптимізації ринкової позиції підприємства [1, с. 36].

Торговельне підприємства поділяють на декілька видів, в залежності від ряду характеристик, таких як, місце розташування та розмір торговельної площі, спосіб реалізації товару, форма товарного асортименту та контингентом, який обслуговується (табл. 1.1) [1].

Таблиця 1.1

Класифікація торговельних підприємств

Критерій класифікації	Види торговельних підприємств
Склад основного обслуговуваного контингенту покупців	<ul style="list-style-type: none"> • Підприємства, що обслуговують мешканців міст і селищ міського типу • Підприємства, що обслуговують сільських жителів
Характер розташування на території населеного пункту	<ul style="list-style-type: none"> • У місцях житлових забудов • У місцях загальноміського значення
Форма товарної спеціалізації	<ul style="list-style-type: none"> • Універсальні • Спеціалізовані • Вузькоспеціалізовані • Комбіновані (комплексні) • Змішані
Група обслуговуваних покупців (з урахуванням їх купівельних можливостей)	<ul style="list-style-type: none"> • Для масового покупця • Для покупців із високою купівельною спроможністю
Метод реалізації товарів	<ul style="list-style-type: none"> • Оптові • Роздрібні
Розмір торгової площі	<ul style="list-style-type: none"> • Малі • Середні • Великі • Гіпермаркети
Місце розташування	<ul style="list-style-type: none"> • Сільські магазини • Міські магазини

Джерело: сформовано автором на основі [1; 21]

Сучасний стан торговельної діяльності та її подальшого розвитку залежить від нормативно-правового регулювання торгівлі в країні, системи інфраструктури та рівня соціального розвитку. Вид господарської діяльності, який характеризується товарно-грошовими та обмінними операціями називається торговельним підприємництвом [5]. Варто зазначити, що саме торговельні підприємства є одним із найпоширеніших видів здійснення підприємницької діяльності в Україні. Об'єктами торговельного підприємництва виступають матеріальні цінності, а саме товари, які можуть вироблятися на підприємстві, або купуватися підприємством спеціально для здійснення торгівлі. Також, об'єктами можуть виступати супутні товари та послуги, пакування товару, фасування товару, післяпродажний сервіс, технічне обслуговування та ін.

Як і будь-яка підприємницька діяльність, торговельна має ряд характерних ознак:

- можливість здійснення своєї діяльності на території України та за кордоном;
- креативність під час ведення господарської діяльності;
- самосійне прийняття рішень щодо діяльності підприємства;
- ризиковість прийняття рішень;
- ініціативність [33].

Для успішного функціонування торговельного підприємства необхідно враховувати ряд аспектів, зокрема: знання нормативно-правового регулювання підприємницької діяльності в Україні, дотримання вимог сертифікації та стандартизації товарів, володіння інформацією про попит на різні товарні групи, а також аналіз основних конкурентів у галузі. Торговельне підприємство може здійснюватися у різних формах, серед яких оптова та роздрібна торгівля, заготівля, збут товарів, громадське харчування, енергопостачання, комерційна діяльність та передача майна в оренду [29].

З огляду на різноманітність видів діяльності та специфіку функціонування, важливо визначити основні функції торговельного

підприємства, які відображають його зміст і роль у ринковому середовищі (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Функції торговельного підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [31]

Представлені функції торговельного підприємства відображають комплекс ключових завдань, які забезпечують ефективну діяльність підприємства в умовах ринкової економіки. Сукупність цих функцій сприяє підвищенню конкурентоспроможності торговельних підприємств і зміцненню

їх позицій на ринку. Розуміння цих функцій створює підґрунтя для дослідження того, як торговельна діяльність формувалася та змінювалася протягом часу.

Еволюція торговельного підприємництва відображає поступовий розвиток господарських відносин – від простого обміну товарами до функціонування складних цифрових бізнес-систем. Торгівля є одним із найдавніших видів людської діяльності, яка на різних етапах історії змінювала свої форми, методи та інструменти відповідно до потреб суспільства та рівня технологічного розвитку.

На початкових стадіях обміну товари передавалися на засадах бартеру, коли безпосередній обмін продуктами задовольняв потреби учасників. З появою грошей та ринкових відносин торгівля поступово стала професійною діяльністю. Уже в середньовіччі сформувалися купецькі гільдії, ярмарки та торгові доми, що сприяло формуванню перших елементів підприємництва.

Індустріалізація XVIII–XIX ст. дала поштовх розвитку внутрішньої та міжнародної торгівлі, появі оптових ринків, торгових компаній, універсальних магазинів. Водночас зросла роль логістики, реклами та стандартизації товарів. У XX столітті торгівля перетворилася на масовий сектор економіки, виникли корпоративні структури, торговельні мережі та франчайзингові системи, що забезпечили масштабування бізнесу та уніфікацію торговельних процесів [40].

Переломним етапом стала цифрова революція кінця XX – початку XXI століття, коли торгівля активно перейшла в онлайн-простір. Сучасні підприємства використовують електронну комерцію, маркетплейси, мобільні додатки та соціальні мережі, що дозволяє розширити аудиторію, скоротити витрати й підвищити гнучкість бізнес-моделей. Важливою тенденцією стало впровадження омніканальної стратегії, яка поєднує традиційні та цифрові канали продажів і забезпечує безперервну взаємодію зі споживачем.

Організаційно-правові форми торговельного підприємництва еволюціонували від індивідуальних підприємців до колективних форм власності та сучасних мережевих платформ цифрової торгівлі, відображаючи тенденцію до партнерства та оптимізації ресурсів. Важливу роль у розвитку

торгівлі відіграє державна політика, що регулює діяльність через податки, стандарти якості, конкуренцію та захист споживачів. В Україні акцент робиться на лібералізації бізнесу, цифровізації управління, розвитку електронних сервісів («Дія») та підтримці інноваційних підприємств, що сприяє прозорості ринку та інтеграції торгівлі у світовий економічний простір. Етапи еволюції торговельного підприємництва узагальнено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Етапи еволюції торговельного підприємництва

Етап	Характерні риси	Організаційні форми	Технологічні особливості	Роль держави
Натуральний обмін (давні часи)	Обмін товарами без грошей; локальні ринки	Індивідуальні обміни, громади	Відсутність технологій	Обмежена або відсутня
Купецька торгівля (Середньовіччя)	Формування ярмарків, гільдій, торгових шляхів	Купці, торгові об'єднання	Прості інструменти обліку, ваги, мірки	Регулювання торгівлі, мит, податків
Індустріальна епоха (XVIII–XIX ст.)	Масове виробництво, розвиток транспорту	Торгові дома, компанії, кооперативи	Телеграф, залізниця, стандартизація товарів	Економічна політика держав, торговельні угоди
Масова комерціалізація (XX ст.)	Формування мереж, універмагів, реклами	Корпорації, франчайзинг, ТОВ	Автоматизація, маркетинг, банківські послуги	Розвиток законодавства, захист споживачів
Цифрова економіка (XXI ст.)	Електронна торгівля, маркетплейси, глобалізація	Онлайн-платформи, стартапи, цифрові екосистеми	Інтернет, мобільні додатки, ШІ, bigdata	Лібералізація бізнесу, цифрова трансформація управління

Джерело: сформовано та обґрунтовано автором на основі [40]

Отже, розвиток торговельного підприємництва є багатовимірним процесом, у якому історичні, правові та технологічні чинники взаємодіють між собою. Сучасний етап характеризується переорієнтацією на цифрові рішення, інноваційні формати продажу та соціальну відповідальність бізнесу, що забезпечує його конкурентоспроможність у глобальному середовищі.

Однією з провідних тенденцій є цифровізація торгівлі – розвиток електронної комерції, маркетплейсів, мобільних додатків і соціальних

платформ, які перетворюються на ключові канали збуту [27].

Важливою рисою стає омніканальність, що забезпечує безшовну інтеграцію онлайн- і офлайн-каналів взаємодії зі споживачами. Завдяки персоналізації обслуговування підприємства формують лояльність клієнтів через аналітику даних, індивідуальні пропозиції та програми лояльності [22]. Тенденція до автоматизації бізнес-процесів охоплює впровадження ERP- і CRM-систем, використання штучного інтелекту, машинного навчання, аналітики великих даних для прогнозування попиту, оптимізації запасів та управління клієнтськими відносинами. Зміни у споживчій поведінці орієнтують торговельні підприємства на задоволення попиту на швидкість, зручність, якість і екологічність товарів та послуг [39].

В умовах глобальної конкуренції актуалізується принцип сталого розвитку, який поєднує економічну ефективність із соціальною відповідальністю, екологічною безпекою та етичними стандартами ведення бізнесу. Інноваційні бізнес-моделі, зокрема франчайзинг, дропшипінг, підпискові сервіси, сприяють гнучкості, зниженню витрат і швидкому масштабуванню торговельних підприємств. Важливим чинником є вплив воєнного стану, пандемії COVID-19 та глобальних криз, які стимулювали трансформацію бізнес-процесів, диверсифікацію каналів збуту, розвиток логістичних інновацій та перехід до гібридних форматів торгівлі. Узагальнені сучасні тенденції розвитку торговельного підприємництва наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Основні сучасні тенденції розвитку торговельного підприємництва

Тенденція	Прояви	Ефект для бізнесу
1	2	3
Цифровізація торгівлі	Онлайн-магазини, маркетплейси, мобільна торгівля	Розширення ринків збуту, зниження транзакційних витрат
Омніканальність і персоналізація	Інтеграція онлайн- і офлайн-каналів, аналітика клієнтів	Підвищення лояльності, зростання продажів
Автоматизація бізнес-процесів	ERP, CRM, штучний інтелект, аналітика великих даних	Оптимізація витрат, підвищення продуктивності
Зміна споживчої поведінки	Попит на швидкість, якість, екологічність, зручність	Необхідність інновацій і підвищення сервісності

Продовження табл. 1.3

1	2	3
Сталий розвиток і соціальна відповідальність	Екоупаковка, чесна торгівля, етичний маркетинг	Зміцнення репутації, залучення екологічно свідомих клієнтів
Інноваційні бізнес-моделі	Франчайзинг, дропшипінг, підпискові сервіси	Гнучкість, зниження ризиків, швидке масштабування
Вплив кризових чинників	Воєнний стан, пандемія, зміни логістики	Перебудова форматів торгівлі, цифрова адаптація

Джерело: сформовано автором на основі [22; 32]

Наведені тенденції окреслюють основні напрями розвитку торговельного підприємництва, однак подальше його зростання супроводжується низкою проблем і викликів. Головними проблемами залишаються обмежені фінансові ресурси, високі кредитні ставки, складність залучення інвестицій і формальний характер програм стимулювання, що перешкоджає оновленню матеріально-технічної бази та впровадженню інновацій.

Додатково негативний вплив справляють податковий тиск, регуляторні бар'єри та часті зміни законодавства, які ускладнюють адміністрування податків і відволікають підприємців від стратегічного розвитку. Водночас зовнішні чинники (нестабільність попиту, порушення логістичних ланцюгів, економічна невизначеність) зумовлюють потребу в гнучкому плануванні, ефективному управлінні запасами та адаптації бізнес-моделей [6]. Серйозною проблемою залишається кадровий дефіцит і нестача фахівців із цифровими компетенціями. Відтік кваліфікованих працівників посилює розрив між потребами бізнесу та можливостями ринку праці, стримуючи інноваційний розвиток галузі.

Попри наявні обмеження, галузь має значний потенціал зростання. Активне впровадження цифрових технологій, CRM-систем, маркетплейсів і соціальних платформ розширює ринки збуту, підвищує ефективність та лояльність споживачів. Важливим чинником є розвиток малого й середнього бізнесу, що забезпечує конкуренцію та зайнятість. Пільгове кредитування, грантові програми й освітні ініціативи можуть посилити його позиції на ринку.

Подальше підвищення конкурентоспроможності торговельних

підприємств пов'язане з упровадженням інновацій, переходом до сервісної моделі управління, автоматизацією процесів і використанням аналітики великих даних. Формування інтегрованих ланцюгів постачання та партнерських мереж сприятиме зниженню витрат, стабільності поставок і підвищенню прозорості діяльності. Отже, подолання фінансових, організаційних і кадрових бар'єрів у поєднанні з цифровими рішеннями створює основу для сталого розвитку торговельного підприємництва та його інтеграції у глобальний економічний простір.

Еволюція торговельного підприємництва від натурального обміну до цифрових бізнес-моделей свідчить про глибокі структурні зміни галузі. Сучасний етап характеризується цифровізацією, автоматизацією, омніканальністю, орієнтацією на сталість і соціальну відповідальність. Це зумовлює необхідність інноваційного та клієнтоорієнтованого підходу до управління [41].

Основними проблемами залишаються дефіцит фінансових ресурсів, нестабільність нормативного середовища, кадровий брак і вплив зовнішніх кризових чинників. Для підвищення ефективності галузі доцільно розширити державну підтримку, стимулювати цифрові інновації, розвивати професійну освіту та забезпечити стабільність регуляторної політики. Реалізація цих кроків сприятиме підвищенню конкурентоспроможності торговельних підприємств і їхній інтеграції у глобальне цифрове середовище. Механізми ринкового регулювання торговельної діяльності становлять систему інструментів, через які ринкове середовище впливає на функціонування суб'єктів торгівлі, визначаючи умови їхньої поведінки, рівень конкурентоспроможності та економічні результати (табл. 1.4).

У ринковій економіці саме ці механізми забезпечують узгодження інтересів виробників, торговельних підприємств і споживачів, формуючи економічно обґрунтовані пропорції між попитом і пропозицією, рівнем цін, якістю товарів та обсягами їх реалізації. Механізми ринкового регулювання торговельної діяльності забезпечують збалансованість та ефективність

функціонування торговельних підприємств. Їх дія формує умови для справедливої конкуренції, оптимального ціноутворення, підвищення якості товарів і послуг, розвитку інфраструктури та впровадження інновацій. У комплексі ці механізми сприяють стабільному розвитку торговельного сектору та зростанню його значення в економіці.

Таблиця 1.4

Механізми ринкового регулювання та їх характеристика

Механізм ринкового регулювання	Характеристика
Механізм попиту та пропозиції	Регулює обсяги реалізації та формує ринкові пропорції між потребами споживачів і можливостями продавців. Визначає рівень цін, структуру товарного асортименту та масштаби товарообороту.
Конкурентний механізм	Стимулює торговельні підприємства підвищувати якість обслуговування, оптимізувати витрати, впроваджувати інновації та розширювати асортимент. Забезпечує формування оптимальних ринкових умов для споживачів.
Ціновий механізм	Спрямований на регулювання поведінки продавців і покупців шляхом зміни рівня цін. Ціни виступають сигналом ринкової рівноваги, впливають на попит, пропозицію та прибутковість підприємств.
Механізм ринкової інфраструктури	Визначає умови функціонування торгівлі через логістику, фінансові послуги, інформаційне забезпечення та організацію ринкових майданчиків. Сприяє ефективному руху товарів та зниженню трансакційних витрат.
Інституційний механізм	Охоплює систему формальних і неформальних правил, норм, стандартів та поведінкових моделей, що регулюють ринкові відносини. Забезпечує прозорість, стабільність і передбачуваність комерційної взаємодії.
Інформаційний механізм	Забезпечує доступ до даних про ринкову кон'юнктуру, конкурентне середовище, споживчі тенденції. Підтримується цифровими технологіями (CRM, Big Data, прогнозування попиту). Підвищує якість управлінських рішень.
Механізм саморегулювання підприємств	Передбачає внутрішнє регулювання діяльності через стратегічне планування, управління витратами, стандарти якості обслуговування, корпоративну культуру. Підвищує гнучкість і адаптивність торговельних підприємств до ринкових змін.

Джерело: сформовано та обґрунтовано автором на основі [34]

Отже, торговельне підприємництво є ключовою складовою ринкової економіки, що поєднує економічні, правові та соціальні аспекти розвитку й забезпечує ефективний рух товарів і послуг. Проведений теоретичний аналіз засвідчує еволюцію торговельної діяльності від простих форм обміну до складних цифрових бізнес-моделей, у яких визначальну роль відіграють

інновації, клієнтоорієнтованість і принципи сталого розвитку. Сучасні тенденції розвитку торговельного підприємництва формуються під впливом цифровізації, змін споживчої поведінки, глобалізації та кризових чинників, що потребує від підприємств високої адаптивності та стратегічної гнучкості.

Висновки до Розділу 1

Торговельне підприємництво є важливим елементом ринкової економіки, що забезпечує взаємозв'язок між виробництвом і споживанням та впливає на соціально-економічний розвиток країни. Теоретичні підходи до трактування сутності торговельного підприємства свідчать про його багатогранний характер, який поєднує юридичний статус, господарську самостійність і галузеву специфіку діяльності. Розмаїття видів і форм торговельних підприємств відображає складність ринкового середовища та необхідність гнучкого реагування на зміни попиту. У цьому контексті торгівля розглядається не лише як сфера обігу товарів, а як активний учасник формування ринкових відносин і конкурентного середовища.

Еволюція торговельного підприємництва засвідчує його постійну трансформацію під впливом історичних, технологічних та інституційних змін. Перехід від традиційних форм торгівлі до цифрових і омніканальних моделей зумовив зростання ролі інновацій, інформаційних технологій і клієнтоорієнтованих стратегій. Сучасні торговельні підприємства дедалі більше орієнтуються на інтеграцію онлайн- та офлайн-каналів, автоматизацію бізнес-процесів і використання аналітики даних. Це сприяє підвищенню ефективності діяльності, розширенню ринків збуту та зміцненню конкурентних позицій.

РОЗДІЛ 2

СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Аналіз господарської діяльності торговельного підприємства є ключовим елементом оцінювання його ефективності, фінансової стійкості та конкурентних позицій у мінливому ринковому середовищі. Такий підхід забезпечує можливість комплексно оцінити результати роботи суб'єкта господарювання, виявити сильні та слабкі сторони його функціонування, простежити тенденції розвитку, визначити ефективність використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів. На основі глибокого аналізу формуються обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на оптимізацію бізнес-процесів, підвищення продуктивності та зміцнення ринкових позицій [36].

У процесі дослідження охоплюються фінансові, економічні та організаційні аспекти діяльності підприємства, зокрема оцінюються структура та динаміка товарообігу, показники доходів і витрат, рентабельність, ліквідність, платоспроможність, фінансова стійкість і ділова активність. Одним із ключових індикаторів для оцінки ефективності є динаміка кількості діючих суб'єктів господарювання, яка відображає загальний стан підприємницької активності, структуру ринку та частку різних категорій бізнесу, зокрема фізичних осіб-підприємців (ФОП) та юридичних осіб. Зміни у чисельності суб'єктів господарювання можуть бути пов'язані як із загальною економічною ситуацією, так і з соціально-політичними та кризовими явищами, що безпосередньо впливають на розвиток торговельної діяльності.

Нижче наведено дані щодо кількості діючих суб'єктів господарювання в Україні за період 2010–2024 рр., які дозволяють простежити загальні тенденції та співвідношення між фізичними особами-підприємцями та юридичними особами (рис. 2.1).

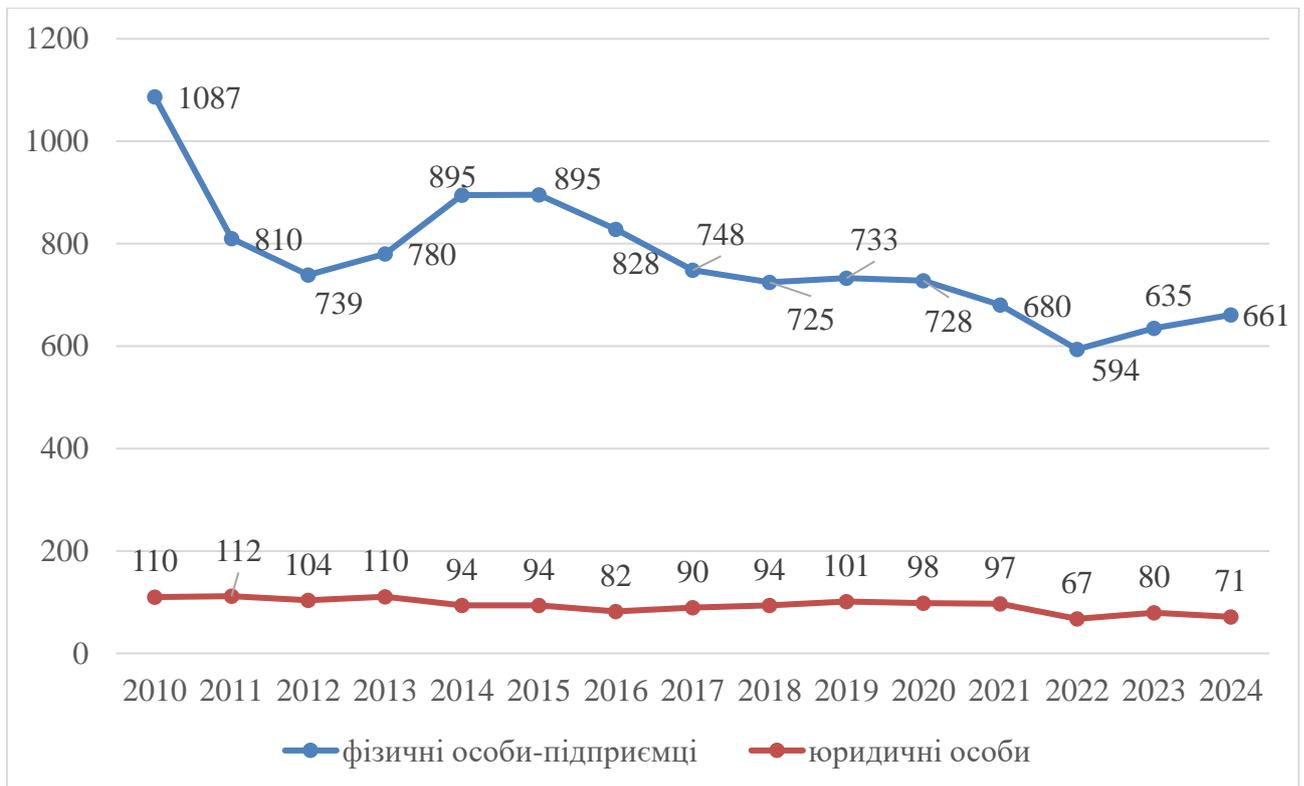


Рис. 2.1. Динаміка підприємств оптової та роздрібної торгівлі, тис. од.

Джерело: сформовано автором на основі [28].

У 2010 р. загальна чисельність діючих суб'єктів господарювання становила 1 197 тис. одиниць, після чого до 2012 р. спостерігалось зниження до 843 тис. грн, що відображає скорочення господарської активності. У 2013–2015 рр. відбулося поступове відновлення до 989 тис. грн, а у 2016–2022 рр. – тривалий спад до 661 тис. грн. У 2023–2024 рр. показник зріс до 733 тис., свідчачи про поживлення підприємницької діяльності. ФОП залишалися домінуючою категорією, чисельність яких зменшилася з 1 087 тис. грн у 2010 р. до 594 тис. грн у 2022 р., з наступним відновленням до 661 тис. грн у 2024 р. Кількість юридичних осіб була більш стабільною, коливаючись у межах 67–112 тис., із незначним відновленням після 2022 р. до 71 тис. грн.

Динаміка чисельності суб'єктів господарювання відображає економічну нестабільність 2010–2012 рр., стабілізацію у 2013–2015 рр., тривалий спад 2016–2022 рр. та поступове відновлення у 2023–2024 рр. Протягом усього періоду домінували ФОП, що підкреслює значущість малого та середнього бізнесу, тоді як частка юридичних осіб поступово зменшувалася, що може

свідчити про консолідацію великих компаній.

Спостережувані тенденції чисельності суб'єктів господарювання та їх адаптація до економічних умов відображаються і в обсягах реалізованої продукції у сфері «Оптова та роздрібна торгівля». Так, зростання або спад загальної чисельності ФОП та юридичних осіб корелює з обсягами продажів товарів і послуг у відповідні роки. Детальні дані щодо обсягу реалізації продукції за видами економічної діяльності подано у табл.. 2.1.

Таблиця 2.1

Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за видом економічної діяльності «Оптова та роздрібна торгівля», млрд.грн.

Рік	Усього	з них:	
		фізичні особи-підприємці	юридичні особи
2010	1555,3	149,2	1406,1
2011	1720,9	133,8	1587,1
2012	1783,7	160,1	1623,6
2013	1782,4	170,3	1612,1
2014	1795,7	166,0	1629,7
2015	2159,3	206,1	1953,3
2016	2628,7	243,0	2385,7
2017	3351,2	289,5	3061,7
2018	4110,1	345,7	3764,4
2019	4345,9	387,5	3958,4
2020	4519,5	451,3	4068,2
2021	5994,8	609,8	5385,0
2022	4452,1	58,4	4393,7
2023	5771,5	77,3	5694,3
2024	6621,1	84,9	6536,1

Джерело: сформовано автором на основі [28]

У 2010 р. загальний обсяг реалізації становив 1 555,3 млрд грн, з яких юридичні особи забезпечували 1 406,1 млрд грн, а ФОП – 149,2 млрд грн. До 2014 р. спостерігалось поступове зростання до 1 795,7 млрд грн, з переважанням внеску юридичних осіб. Період 2015–2018 рр. характеризується стрімким зростанням обсягів реалізації з 2 159,3 млрд грн до 4 110,1 млрд грн. У цей час частка ФОП збільшувалася повільніше, тоді як юридичні особи залишалися провідними учасниками ринку. У 2019–2021 рр. обсяг реалізації

продовжував зростати, досягнувши рекордних 5 994,8 млрд грн у 2021 р. (ФОП – 609,8 млрд грн; юридичні особи – 5 385,0 млрд грн). У 2022 р. відзначено падіння до 4 452,1 млрд грн через економічні та соціально-політичні фактори, при цьому частка ФОП знизилася до 58,4 млрд грн.

Починаючи з 2023 р., спостерігається відновлення обсягів: у 2024 р. загальний обсяг склав 6 621,1 млрд грн (ФОП – 84,9 млрд грн; юридичні особи – 6 536,1 млрд грн), що свідчить про поживлення торговельної діяльності та адаптацію бізнесу до нових умов. Усього за період юридичні особи залишаються домінуючою групою, тоді як ФОП демонструють більшу чутливість до економічних коливань.

Таким чином, аналіз динаміки обсягів реалізації демонструє загальні тенденції розвитку торгівлі в Україні, визначає вплив економічних та соціально-політичних факторів на різні категорії учасників ринку і підкреслює роль юридичних осіб як домінуючої групи. На тлі цих загальнонаціональних показників цікаво розглянути діяльність окремого підприємства, яке ефективно працює в умовах конкурентного середовища.

ТОВ ТК «Полісся-Продукт» є провідним торговельним підприємством Житомирської області, що здійснює оптово-роздрібну торгівлю продуктами харчування, напоями та товарами повсякденного попиту. Підприємство функціонує у конкурентному ринковому середовищі, що зумовлює потребу в ефективній організації товарообігу, управлінні асортиментом та оптимізації логістики [37].

Основним напрямом діяльності є постачання продукції до торговельної мережі, забезпечення кінцевого споживача якісними товарами та формування стабільних партнерських зв'язків із виробниками та дистриб'юторами. Інфраструктура включає торговельні точки, складські приміщення, транспортно-логістичний відділ та адміністративні служби. Стратегічний фокус – розширення ринку збуту, оптимізація витрат, підвищення якості обслуговування та впровадження сучасних технологій у товарооблік й логістиці. На основі цих аспектів доцільно проаналізувати фінансові показники

підприємства. У табл. 2.2 наведено динаміку основних фінансових показників ТОВ ТК «Полісся-Продукт» у 2022–2024 рр., що дозволяє оцінити ефективність та фінансову стабільність діяльності.

Таблиця 2.2

Динаміка основних фінансових показників ТОВ ТК «Полісся-Продукт»

Показник	Рік			2024 р. до 2022 р., %
	2022	2023	2024	
Основні засоби	112241	124230	130372	116,15
Необоротні активи	112249	124238	130380	116,15
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	40108	54426	76810	191,51
Гроші та їх еквіваленти	11887	23293	15142	127,38
Оборотні активи	201430	251755	321725	159,72
Активи	313679	375993	452105	144,13
Зареєстрований (пайовий) капітал	12500	12500	12500	100,00
Власний капітал	186858	224959	278101	148,83
Короткострокові кредити банків	39573	30637	21500	54,33
Поточні зобов'язання і забезпечення	126821	151034	174004	137,20
Пасиви	313679	375993	452105	144,13

Джерело: розраховано автором на основі [38]

У 2022–2024 рр. підприємство демонструє позитивну динаміку розвитку. Зростання вартості основних засобів та необоротних активів на 16,15 % свідчить про оновлення матеріально-технічної бази. Оборотні активи збільшилися на 59,72 %, що зумовлено передусім приростом дебіторської заборгованості на 91,51 %. Обсяг грошових коштів зріс на 27,38 %, що відображає покращення рівня ліквідності. Власний капітал збільшився на 48,83 %, що зміцнило фінансову стійкість підприємства. Водночас скорочення короткострокових кредитів майже вдвічі свідчить про зменшення залежності від позикових ресурсів. Зростання поточних зобов'язань на 37,20 % пов'язане з розширенням операційної діяльності. Загальний приріст активів на 44,13 % підтверджує підвищення масштабів і потенціалу підприємства.

Ефективність торговельного підприємства значною мірою залежить від внутрішніх ресурсів, системи управління та зовнішнього ринкового середовища. ТОВ ТК «Полісся-Продукт» працює в умовах постійної зміни споживчого попиту, активної конкуренції серед локальних і національних торговельних мереж, а також динамічних цінових коливань на продукти харчування.

Асортиментна політика є ключовим чинником конкурентоспроможності торговельного підприємства. ТОВ ТК «Полісся-Продукт» формує асортимент відповідно до попиту на основні групи товарів: бакалії, молочної продукції, м'ясних виробів, заморожених продуктів, напоїв, солодощів і товарів повсякденного попиту [37]. Комплексне формування асортименту безпосередньо впливає на обсяги продажу, структуру доходів та кінцеві фінансові результати діяльності підприємства. Тому доцільно проаналізувати динаміку ключових показників прибутковості ТОВ ТК «Полісся-Продукт» у 2022–2024 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка фінансових результатів ТОВ ТК «Полісся-Продукт», тис. грн

Показник	Рік			2024 р. до 2022 р., %
	2022	2023	2024	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1218505	1673116	1978351	162,37
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1006649	1372158	1612758	160,17
Валовий прибуток (збиток)	211856	300958	365593	172,57
Фінансові результати від операційної діяльності	53474	66036	78362	146,54
Фінансовий результат до оподаткування (ЕВТ)	50542	63961	76667	151,66
Чистий фінансовий результат	41444	52448	60795	146,70

Джерело: розраховано автором на основі [38]

Аналіз фінансових результатів ТОВ ТК «Полісся-Продукт» за 2022–2024 рр. свідчить про стабільне зростання основних показників діяльності. Чистий дохід підприємства збільшився на 62,4 %, що супроводжувалося пропорційним підвищенням собівартості реалізованої продукції на 60,2 %.

Валовий прибуток зріс на 72,5 %, що відображає покращення ефективності основної діяльності. Позитивною є динаміка операційного прибутку, який підвищився на 46,5 %, та фінансового результату до оподаткування – на 51,7 %. Чистий прибуток у 2024 р. перевищив рівень 2022 р. на 46,7 %, що свідчить про зміцнення фінансової стабільності та результативності підприємства. Загалом отримані результати підтверджують посилення фінансової стійкості та здатності підприємства ефективно генерувати прибуток у динаміці.

Для комплексної оцінки фінансового стану доцільно врахувати інтегральний показник FinScore, який відображає узагальнену характеристику ліквідності, платоспроможності, прибутковості та ділової активності підприємства (рис. 2.2).

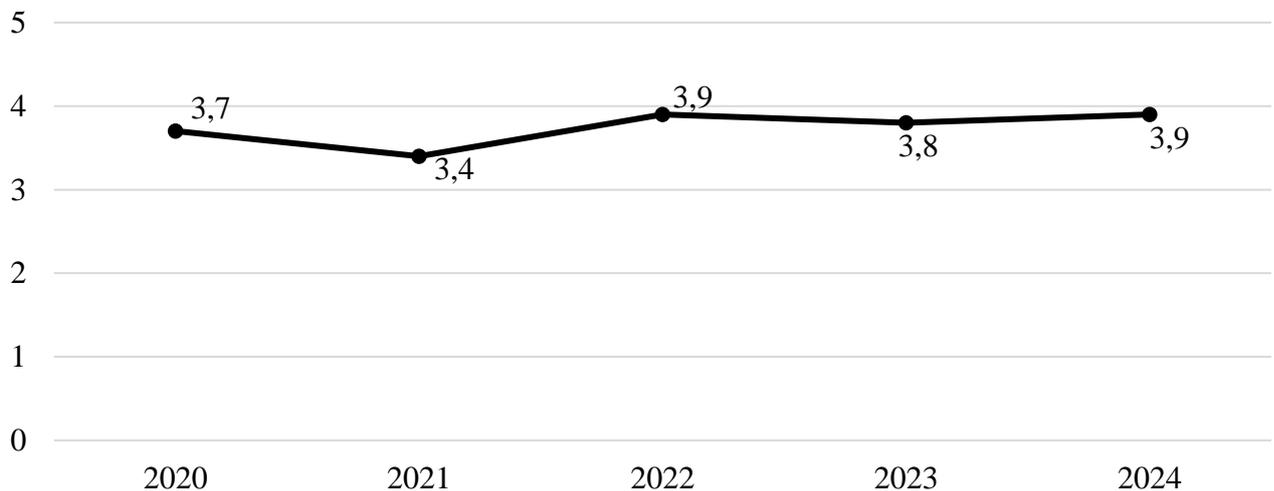


Рис. 2.2. Індекс FinScore ТОВ ТК «Полісся-Продукт»

Джерело: сформовано автором на основі [38]

Для оцінки фінансової стійкості, ефективності та результативності діяльності підприємства проведено аналіз ключових індикаторів ліквідності, платоспроможності, прибутковості та ділової активності. У табл. 2.4 наведено динаміку цих показників та їх зміну у 2024 р. порівняно з 2022 р., що дозволяє комплексно охарактеризувати фінансовий стан ТОВ ТК «Полісся-Продукт».

**Динаміка основних фінансових коефіцієнтів
ТОВ ТК «Полісся-Продукт»**

Показник	Рік			2024 р. до 2022 р., %
	2022	2023	2024	
Показники ліквідності				
Поточна ліквідність, %	158,80	166,70	184,90	116,44
Абсолютна ліквідність, %	9,40	15,40	8,70	92,55
Коефіцієнт «кислотний тест», %	45,60	56,60	56,10	123,03
Коефіцієнт швидкої ліквідності, %	45,60	56,60	56,10	123,03
Відношення грошових коштів до активів, %	3,80	6,20	3,40	89,47
Проміжний коефіцієнт покриття, %	45,60	56,60	56,10	123,03
Показники платоспроможності				
Коефіцієнт автономії, %	59,6	59,8	61,5	103,19
Відношення чистого боргу до ЕВГДА	1,6	1,4	1,6	100,00
Покриття необоротних активів власним капіталом, %	166,5	181,1	213,3	128,08
Показники прибутковості				
ROA, %	13,2	14,0	13,4	101,52
Рентабельність власного капіталу, %	28,0	28,1	27,0	96,43
RCA, %	20,6	20,8	18,9	91,75
NPM, %	3,4	3,1	3,1	91,18
ROTA, %	17,0	17,6	17,3	101,76
Валова рентабельність собівартості, %	21,0	21,9	22,7	108,10
Рентабельність операційних витрат, %	133,7	126,6	125,0	93,47
Чиста рентабельність витрат, %	4,6	4,1	4,1	89,13
Показники ділової активності				
Оборотність загальних активів	4,1	4,9	4,8	117,07
Оборотність робочого капіталу	18,2	19,1	15,9	87,36
Оборотність дебіторської заборгованості	24,3	31,0	27,4	112,76

Джерело: сформовано автором на основі [38]

Показники ліквідності (табл. 2.4) свідчать про загальне посилення поточної платоспроможності підприємства у 2022–2024 рр. Коефіцієнт поточної ліквідності зріс на 16,44 %, що підтверджує підвищення здатності

своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання. Водночас скорочення абсолютної ліквідності на 7,45 % зумовлене зменшенням частки високоліквідних активів. Зростання показників швидкої ліквідності та «кислотного тесту» більш ніж на 23 % свідчить про покращення якості оборотних активів, тоді як незначне зниження частки грошових коштів в активах (до 89,47 %) відображає їх активніше використання в господарському обороті.

Упродовж аналізованого періоду спостерігається зміцнення фінансової стійкості підприємства. Коефіцієнт автономії підвищився на 3,19 %, а покриття необоротних активів власним капіталом зросло на 28,08 %, що свідчить про зростання фінансової незалежності. Водночас відношення чистого боргу до EBITDA залишалося стабільним на рівні 1,6, характеризуючи боргове навантаження як помірне та контрольоване.

Показники рентабельності мають різноспрямовану динаміку. Незначне зростання ROA (на 1,52 %) і ROTA (на 1,76 %) свідчить про підвищення ефективності використання активів. Водночас зниження рентабельності власного капіталу до 96,43%, а також скорочення RCA, NPM і чистої рентабельності витрат вказують на посилення витратного навантаження. Позитивною є динаміка валової рентабельності (108,10 %), тоді як зменшення рентабельності операційних витрат потребує оптимізації витратної політики.

Аналіз ділової активності засвідчує неоднорідні тенденції: оборотність загальних активів зросла на 17,07 %, що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів, тоді як зниження оборотності робочого капіталу на 12,64 % може бути наслідком уповільнення реалізації або накопичення запасів. Водночас зростання оборотності дебіторської заборгованості на 12,76 % вказує на покращення платіжної дисципліни контрагентів.

З огляду на виявлені зміни в показниках оборотності, доцільним є більш детальний аналіз товарних запасів як однієї з ключових складових оборотних активів підприємства. Саме динаміка та структура запасів значною мірою впливають на швидкість обігу робочого капіталу та загальну ефективність

операційної діяльності. У цьому контексті в таблиці 2.5 наведено динаміку та структуру товарних запасів ТОВ ТК «Полісся-Продукт» за 2022–2024 рр.

Таблиця 2.5

Динаміка та структура товарних запасів ТОВ ТК «Полісся-Продукт»

Показник	Рік			2024 р. до 2022 р., %
	2022	2023	2024	
Товарні запаси, тис. грн	143665	166259	224128	155,99
Оборотні активи, тис. грн	201430	251755	321725	159,72
Частка запасів в оборотних активах, %	71,3	66,0	69,7	97,75

Джерело: розраховано автором за даними [38]

У 2022–2024 рр. обсяг товарних запасів ТОВ ТК «Полісся-Продукт» зріс на 55,99 %, що відповідає розширенню масштабів торговельної діяльності. Водночас частка запасів в оборотних активах зменшилася з 71,3 % до 69,7 %, що свідчить про відносну стабільність структури оборотного капіталу та контрольований характер накопичення товарних ресурсів. Виявлені тенденції щодо зростання обсягів товарних запасів і відносної стабільності їх частки в оборотних активах потребують оцінки з позицій ефективності управління цими ресурсами.

З метою комплексного аналізу результативності формування та використання товарних запасів у таблиці 2.9 наведено показники ефективності управління товарними запасами ТОВ ТК «Полісся-Продукт». Ефективність управління товарними запасами у 2022–2024 рр. характеризується нестабільною динамікою. У 2023 р. спостерігалось прискорення оборотності запасів до 8,25 обертів, що відповідало зростанню обсягів реалізації. У 2024 р. коефіцієнт оборотності знизився до 7,20 разів, а тривалість одного обороту збільшилася до 50,7 днів, що свідчить про уповільнення реалізації товарних запасів та зростання складських залишків. Ці тенденції корелюють зі зниженням оборотності робочого капіталу (табл. 2.4) і вказують на необхідність оптимізації асортиментної та логістичної політики підприємства.

**Показники ефективності управління товарними запасами
ТОВ ТК «Полісся-Продукт»**

Показник	Рік			2024 р. до 2022 р., %
	2022	2023	2024	
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	1006649	1372158	1612758	160,17
Середні товарні запаси, тис. грн	143665	166259	224128	155,99
Коефіцієнт оборотності запасів, разів	7,01	8,25	7,20	102,71
Тривалість одного обороту запасів, днів	52,1	44,2	50,7	97,31

Джерело: розраховано автором за даними [38].

Виявлене уповільнення оборотності товарних запасів та збільшення тривалості одного обороту зумовлюють доцільність додаткової оцінки рівня їх залучення у формування товарообігу. Для цього в таблиці 2.7 наведено показники запасоємності товарообігу ТОВ ТК «Полісся-Продукт», які дають змогу визначити ступінь залежності обсягів реалізації від величини сформованих товарних запасів. У 2023 р. запасоємність товарообігу знизилася до 0,099, що свідчило про більш ефективне використання запасів. Проте у 2024 р. показник зріс до 0,113, що означає збільшення обсягу запасів на одиницю реалізованої продукції та підтверджує тенденцію до уповільнення.

Таблиця 2.7

Запасоємність товарообігу ТОВ ТК «Полісся-Продукт»

Показник	Рік			2024 р. до 2022 р., %
	2022	2023	2024	
Товарні запаси, тис. грн	143665	166259	224128	156,0
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	1218505	1673116	1978351	162,37
Запасоємність товарообігу	0,118	0,099	0,113	95,76

Джерело: розраховано автором за даними [38]

Зростання запасоємності у 2024 р. свідчить про необхідність комплексного аналізу впливу товарних запасів на продуктивність персоналу та ефективність роботи підприємства. У цьому контексті таблиця 2.8 відображає

динаміку чисельності працівників та продуктивності праці ТОВ ТК «Полісся-Продукт», що дає змогу оцінити взаємозв'язок між кадровим потенціалом і результатами торговельної діяльності.

Таблиця 2.8

**Динаміка чисельності персоналу та продуктивності праці
ТОВ ТК «Полісся-Продукт»**

Показник	Рік			2024 р. до 2022 р., %
	2022	2023	2024	
Середня чисельність працівників, осіб	629	746	748	118,91
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	1218505	1673116	1978351	162,37
Товарообіг (дохід) на 1 працівника, тис. грн	1937,9	2242,1	2644,2	136,45

Джерело: розраховано автором за даними [38]

У 2022–2024 рр. середня чисельність працівників ТОВ ТК «Полісся-Продукт» зросла на 18,91 %, що свідчить про розширення масштабів діяльності та збільшення обсягу торговельних операцій. Водночас чистий дохід від реалізації зріс значно швидшими темпами – на 62,37 %, що позитивно позначилося на показниках ефективності використання трудових ресурсів.

Продуктивність праці (дохід на одного працівника) підвищилася з 1937,9 тис. грн у 2022 р. до 2 644,2 тис. грн у 2024 р., тобто на 36,45 %. Це свідчить про випереджальне зростання результатів діяльності порівняно з чисельністю персоналу, що є позитивною ознакою ефективного управління трудовими ресурсами у торговельному підприємстві.

Виявлене випереджальне зростання продуктивності праці порівняно з темпами зростання чисельності персоналу потребує детальнішого аналізу співвідношення цих показників. У таблиці 2.9 наведено динаміку темпів зростання продуктивності праці та чисельності персоналу ТОВ ТК «Полісся-Продукт», що дозволяє оцінити ефективність використання трудових ресурсів у процесі розвитку торговельного підприємства.

**Співвідношення темпів зростання продуктивності праці
та чисельності персоналу ТОВ ТК «Полісся-Продукт»**

Показник	2023 р. до 2022 р., %	2024 р. до 2022 р., %
Темп зростання чисельності персоналу	118,60	118,91
Темп зростання чистого доходу	137,33	162,37
Темп зростання продуктивності праці	115,70	136,45

Джерело: розраховано автором за даними [38]

Порівняння темпів зростання чисельності персоналу та продуктивності праці свідчить, що у 2022–2024 рр. економічне зростання підприємства забезпечувалося не лише екстенсивним, а й інтенсивним шляхом. Темпи підвищення продуктивності праці суттєво перевищували темпи зростання чисельності працівників, особливо у 2024 р., що підтверджує підвищення організаційної та операційної ефективності торговельного підприємства.

Проведений аналіз стану та особливостей функціонування ТОВ ТК «Полісся-Продукт» свідчить про загалом позитивну динаміку розвитку підприємства у 2022–2024 рр. Торговельне підприємство демонструє зростання масштабів діяльності, що підтверджується збільшенням активів, чистого доходу, власного капіталу та показників прибутковості. Фінансовий стан характеризується достатнім рівнем ліквідності, високою фінансовою автономією та контрольованим борговим навантаженням. Водночас виявлено окремі проблемні аспекти, зокрема уповільнення оборотності товарних запасів і зростання запасоємності товарообігу, що впливає на ефективність використання оборотного капіталу. Загалом підприємство має стійкі конкурентні позиції та потенціал для подальшого розвитку за умови оптимізації управління запасами й витратами. Отже, ТОВ ТК «Полісся-Продукт» демонструє стабільну фінансову стійкість, ефективне використання ресурсів та готовність до подальшого розвитку, що забезпечує можливість зміцнення його позицій на ринку та підвищення конкурентоспроможності в умовах ринкової економіки.

Висновки до Розділу 2

Здійснено комплексний аналіз сучасного стану торговельної діяльності в Україні та фінансово-господарської діяльності ТОВ ТК «Полісся-Продукт». Дослідження динаміки кількості суб'єктів господарювання та обсягів реалізації продукції засвідчило циклічний характер розвитку торговельного підприємництва, значну роль юридичних осіб у формуванні товарообігу та високу чутливість ФОП до кризових чинників. На макрорівні простежується відновлення торговельної активності після спаду 2022 р., що створює сприятливі передумови для розвитку підприємств галузі. Отримані результати дозволили визначити загальне ринкове середовище, у якому функціонує досліджуване підприємство.

Діагностика фінансово-економічних показників ТОВ ТК «Полісся-Продукт» засвідчив зростання ефективності діяльності, підвищення прибутковості та зміцнення фінансової стійкості. Підприємство демонструє випереджальні темпи зростання продуктивності праці порівняно з чисельністю персоналу, що свідчить про інтенсивний характер розвитку та ефективне управління трудовими ресурсами. Водночас виявлені проблеми в управлінні товарними запасами та оборотним капіталом вказують на необхідність удосконалення асортиментної, логістичної й операційної політики. Отримані висновки створюють аналітичну основу для формування практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності підприємства, що буде розкрито у наступному розділі роботи

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки торговельне підприємництво відіграє ключову роль у забезпеченні економічного зростання, задоволенні споживчого попиту та формуванні конкурентного середовища. Торговельні підприємства виступають важливими посередниками між виробниками та споживачами, сприяючи ефективному розподілу товарів і послуг, прискоренню товарообігу та формуванню ринкової інфраструктури [8].

Діяльність підприємств торгівлі відбувається в умовах високої динамічності зовнішнього середовища, загострення конкуренції, зміни споживчих уподобань, цифровізації бізнес-процесів та зростання вимог до якості обслуговування. З огляду на це, одним із найважливіших завдань сучасних торговельних підприємств є пошук і впровадження ефективних напрямів підвищення результативності господарської діяльності [18].

Ефективність торговельного підприємництва є ключовою умовою сталого розвитку економіки, оскільки торгівля забезпечує обіг товарів, капіталу та інформації, посередничаючи між виробниками і споживачами. Вона визначається як здатність підприємства досягати максимальних результатів при мінімальних витратах ресурсів, забезпечуючи прибутковість, конкурентоспроможність і стабільність функціонування [31].

Ефективність має економічний і соціальний виміри: економічна характеризує фінансові результати діяльності, соціальна – задоволення потреб споживачів, якість обслуговування, створення робочих місць і соціальну відповідальність. Її рівень визначають внутрішні фактори (управління, кваліфікація персоналу, маркетинг, асортиментна політика, інновації) та зовнішні (конкуренція, державна політика, купівельна спроможність, інфляція, логістика) [26].

Оцінка ефективності здійснюється через систему абсолютних, відносних та інтегральних показників, що дозволяють виявляти резерви розвитку та формувати стратегію підвищення результативності [42]. Сучасні виклики ринку потребують цифровізації бізнес-процесів, автоматизації обліку, використання CRM-систем і аналітики даних, що оптимізує діяльність і покращує взаємодію з клієнтами [24].

На основі аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства за 2022–2024 рр. (Розділ 2) визначено ключові напрями підвищення ефективності діяльності (Додаток А). Реалізація запропонованих заходів дозволить забезпечити стале зростання фінансових результатів, зміцнити конкурентні позиції підприємства та підвищити рівень задоволення споживачів.

Сучасний ринок торговельного підприємництва характеризується високим рівнем конкуренції, швидкими змінами споживчих потреб та активним розвитком технологій [9]. У таких умовах традиційні методи управління та просування товарів і послуг стають недостатньо ефективними, що зумовлює необхідність інтеграції цифрових технологій у бізнес-процеси [23].

Впровадження цифрових рішень дозволяє ТОВ ТК «Полісся-Продукт» автоматизувати операційні процеси, підвищити точність аналітики продажів, ефективніше управляти запасами та оптимізувати ланцюги постачання. Паралельно, використання сучасних маркетингових інструментів, таких як соціальні мережі, контент-маркетинг, e-mail-розсилки, SEO та таргетована реклама, сприяє розширенню аудиторії, зміцненню лояльності клієнтів та збільшенню обсягів продажів.

Цифрові технології відкривають нові можливості для омніканального продажу, інтеграції офлайн- і онлайн-торгівлі та персоналізації пропозицій для споживачів. У контексті глобальної діджиталізації, підприємства, що активно впроваджують цифрові інструменти та інноваційні маркетингові підходи, отримують конкурентну перевагу, тоді як їхні менш технологічно підготовлені конкуренти ризикують втратити частку ринку [19].

У цьому контексті доцільним є виділення основних напрямів використання цифрових технологій та маркетингових інструментів у розвитку торговельного підприємництва, що представлено в Додатку Б.

Цифровізація бізнес-процесів забезпечує автоматизацію операцій, адаптацію моделей управління та підвищення ефективності діяльності. Впровадження цифрового маркетингу дозволяє точніше визначати потреби клієнтів, персоналізувати пропозиції та інтегрувати онлайн- і офлайн-канали, що зміцнює конкурентні позиції та підвищує лояльність споживачів. Аналітика та управління бізнес-процесами сприяють оптимізації асортименту, ціноутворення та стратегічному плануванню, а застосування інноваційних рішень стимулює розвиток електронної комерції, підвищує впізнаваність бренду та забезпечує стійкий розвиток підприємства.

Отже, ТОВ ТК «Полісся-Продукт» функціонує в умовах високої конкуренції та активної цифрової трансформації торговельної сфери. Підприємство має значний потенціал для підвищення ефективності господарської діяльності завдяки автоматизації бізнес-процесів, удосконаленню системи управління запасами, впровадженню CRM-платформ, розвитку цифрового маркетингу та оптимізації логістичних операцій.

Впровадження зазначених заходів дозволяє комплексно підвищити ефективність діяльності ТОВ ТК «Полісся-Продукт». Використання інноваційних технологій та аналітичних інструментів сприятиме підвищенню точності планування, зменшенню операційних витрат, пришвидшенню товарообігу та покращенню якості обслуговування клієнтів. Паралельно, розвиток маркетингових стратегій, орієнтованих на персоналізацію та омніканальність, забезпечить зміцнення конкурентних позицій підприємства, розширення ринку збуту та підвищення рівня лояльності споживачів.

У практичному вимірі ці заходи реалізуються через організацію асортиментної політики підприємства. Так, ТОВ ТК «Полісся-Продукт» пропонує ключові групи товарів: бакалію, молочну продукцію, м'ясні вироби, заморожені продукти, напої та солодощі. З метою підвищення ефективності

діяльності та оптимізації прибутковості доцільно впровадити цифрові системи аналізу продажів (ERP/CRM), які дозволять у режимі реального часу відстежувати рентабельність товарних груп. Цей проєкт впровадження отримав назву «Цифрова трансформація продажів».

Концепція впровадження проєкту «Цифрова трансформація продажів» у ТОВ ТК «Полісся-Продукт» ґрунтується на сучасному тренді цифровізації бізнес-процесів та підвищенні ефективності управління продажами. Система забезпечить підприємству можливість моніторингу рентабельності ключових товарних груп у режимі реального часу, підвищить прозорість процесів, сприятиме контролю запасів та поліпшить взаємодію з клієнтами.

Цільова аудиторія системи – керівники, менеджери з продажу та аналітики підприємства, які приймають рішення на основі оперативних даних. Система сприятиме:

- зменшенню втрат через неефективне управління запасами;
- підвищенню точності прогнозів продажів;
- оптимізації асортиментної політики та планування закупівель;
- підвищенню лояльності клієнтів через персоналізовані пропозиції.

Ключові функціональні можливості проєкту «Цифрової трансформації продажів» наведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Функціональні можливості проєкт «Цифрової трансформації продажів»

Функціонал	Опис	Мета
Каталог товарів	Інформація про кожену групу товарів, залишки, ціни, рентабельність	Підвищення прозорості та контроль продажів
Аналітичні модулі	Звіти про продажі, маржинальність, обіг запасів	Прийняття обґрунтованих управлінських рішень
Персоналізація роботи менеджерів	Розподіл завдань, автоматизація звітності	Оптимізація роботи персоналу
Інтеграція обліковими системами	Об'єднання з бухгалтерською та складською системами	Забезпечення цілісності даних
Система сповіщень	Автоматичні повідомлення про критичні запаси та продажі	Запобігання втратам та пропуску продажів
Мобільний доступ	Робота з даними через мобільні пристрої	Підвищення швидкості прийняття рішень

Джерело: розробка автора

Наступним етапом є інтеграція системи з внутрішніми процесами підприємства, навчання персоналу та налаштування аналітичних звітів для контролю ключових показників ефективності (KPI).

Комплексне впровадження проєкту «Цифрової трансформації продажів» передбачає витрати на персонал, програмне забезпечення, інтеграційні роботи, хостинг та хмарні сервіси. Це дозволяє забезпечити стабільність роботи системи, знизити ризики та підвищити ефективність управління продажами (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Статті витрат на впровадження проєкту
«Цифрової трансформації продажів»**

Стаття витрат	Проєкт 2026 р., тис. грн	
	місяць	Рік
Витрати на персонал		
Витрати на персонал		
Керівник проєкту	43,00	516,00
Бізнес-аналітик / інвестиційний аналітик	37,00	444,00
ІТ-спеціаліст (розробка, інтеграція, підтримка)	40,00	480,00
Digital-маркетолог	35,00	420,00
Менеджер із операцій та клієнтського досвіду	33,00	396,00
Загальні витрати на персонал	188,00	2256,00
Витрати на програмне забезпечення та сервіси		
Розробка та адаптація цифрової платформи	750,00	750,00
ERP/CRM-система (ліцензія та налаштування)	165,00	165,00
Інтеграція з обліковими та складськими системами	60,00	60,00
Хостинг, сервери, технічна підтримка	55,00	660,00
Хмарне зберігання та аналітика даних	23,00	276,00
Кібербезпека та резервне копіювання	22,00	264,0
Загальні витрати на ПЗ та сервіси		2175,00
Всього		4431,00

Джерело: власні дослідження

Дані табл. 3.2 свідчать, що витрати включають як кадрові, так і технологічні ресурси, необхідні для ефективної цифрової трансформації продажів. До витрат на персонал віднесено заробітну плату керівника проєкту, бізнес-аналітика/інвестиційного аналітика, ІТ-спеціаліста, digital-маркетолога та менеджера з операцій та клієнтського досвіду. Загальна сума витрат на персонал становить 2256 тис. грн на рік, що забезпечує належний рівень

професійного супроводу, розробки та впровадження цифрової платформи.

Витрати на програмне забезпечення та сервіси включають розробку та адаптацію цифрової платформи, ліцензії та налаштування ERP/CRM-системи, інтеграцію з обліковими та складськими системами, хостинг, сервери, технічну підтримку, хмарне зберігання та аналітику даних, заходи з кібербезпеки та резервного копіювання. Загальна сума витрат на ПЗ та сервіси становить 2175 тис. грн, що забезпечує повноцінне функціонування та безперебійну роботу цифрової системи. Таким чином, загальні витрати на реалізацію проєкту становлять 4431 тис. грн. Структура витрат демонструє пропорційний баланс між людським капіталом та технологічними ресурсами, що є ключовим фактором ефективного впровадження проєкту та підвищення продуктивності торговельного підприємства.

Враховуючи структуру витрат на впровадження інноваційного торговельного проєкту, можна стверджувати, що інвестиції мають раціональний та збалансований характер, з домінуванням витрат на людський капітал і цифрову інфраструктуру. Такий підхід відповідає сучасним тенденціям розвитку торговельного підприємництва, де ключову роль відіграють аналітика даних, автоматизація та клієнтоорієнтовані рішення. Концентрація інвестицій у програмне забезпечення та хмарні сервіси забезпечує масштабованість проєкту та зниження операційних витрат у довгостроковій перспективі. Загальний обсяг інвестицій є прийнятним для великого торговельного підприємства та не створює надмірного фінансового навантаження (табл. 3.3).

Запропонований проєкт «Цифрової трансформації продажів» є інвестиційно привабливим, оскільки характеризується швидкою окупністю, позитивним чистим дисконтованим доходом та високою здатністю генерувати грошові потоки. Загальний обсяг інвестицій на запуск цифрової платформи становить 4431 тис. грн. У 2026 р. всі вкладені кошти спрямовуються на запуск і первинну експлуатацію системи, що відображено у витратах на експлуатацію, які дорівнюють обсягу інвестицій.

Таблиця 3.3

Обґрунтування інвестиційної привабливості впровадження проєкту

Показник	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.
Обсяг інвестицій, тис. грн.	4431,00	–	–	–
Виручка від реалізації послуг, тис. грн	–	2077269,00	2181132,00	2290189,00
Витрати на експлуатацію проєкту, тис. грн	4431,00	2000,00	2000,00	2000,00
Амортизаційні відрахування, тис. грн	–	886,20	886,20	886,20
Ставка дисконту, %	15	15	15	15
Грошовий потік (CF), тис. грн	-4431,00	2074382,00	2178246,00	2287302,00
Дисконтований грошовий потік (DCF), тис. грн	-3853,04	1568531,08	1432232,00	1307773,00
Накопичений DCF, тис. грн	-3853,04	1564678,04	2996910,04	4304683,04
Ставка дисконту, %	12	12	12	12
Грошовий потік (CF), тис. грн	-4431,00	2074382,00	2178246,00	2287302,00
Дисконтований грошовий потік (DCF), тис. грн	-3956,25	1653684,91	1550432,32	1453622,01
Накопичений DCF, тис. грн	-3956,25	1649728,66	3200160,98	4653782,99

Джерело: власні розрахунки автора

Починаючи з 2027 р., витрати на підтримку проєкту зменшуються до 2000 тис. грн на рік, тоді як виручка від реалізації послуг прогнозовано зростає на 5% щороку завдяки оптимізації продажів, підвищенню ефективності управління товарними групами та поліпшенню взаємодії з клієнтами. Амортизаційні відрахування встановлено на рівні 886,2 тис. грн щороку, що відповідає 20% від обсягу інвестицій на цифрову платформу.

Грошовий потік (CF) обчислюється як різниця між виручкою та сумою витрат на експлуатацію та амортизаційних відрахувань. Для оцінки інвестиційної привабливості проєкту застосовано дві ставки дисконту: 15% та 12%. Дисконтований грошовий потік (DCF) та накопичений DCF дозволяють оцінити приведену вартість майбутніх доходів і визначити ефективність вкладених інвестицій.

Аналіз таблиці свідчить, що проєкт є інвестиційно привабливим: за обома ставками дисконту накопичений DCF на 2029 р. перевищує початковий обсяг інвестицій, що підтверджує очікувану рентабельність цифрової трансформації

продажів та доцільність вкладень у розвиток ERP/CRM-системи для управління продажами на підприємстві.

Оцінка фінансової доцільності проєкту є невід'ємною складовою успішного впровадження будь-якої інноваційної ініціативи, особливо в умовах динамічного ринку та зростаючої конкуренції. Проєкт «Цифрова трансформація продажів» не є винятком. Розрахунки фінансових індикаторів дозволяють обґрунтувати необхідність інвестицій у впровадження ERP/CRM-системи для управління продажами, а також забезпечують інструменти для моніторингу ефективності та управління проєктом на всіх етапах його життєвого циклу (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Фінансові індикатори реалізації проєкту
«Цифрової трансформації продажів»**

Показник	Прогноз (2029 р.)
Фінансові ресурси проєкту, всього, тис. грн	4431,00
Дисконтований грошовий потік, всього, тис. грн (d=15%)	4304683,00
Чиста теперішня вартість проєкту (NPV), тис. грн	4304683,00
Термін окупності (PBP), років	3,08
Внутрішня норма рентабельності (IRR), %	≈165
Індекс прибутковості (PI), од	970

Джерело: власні дослідження

Аналіз фінансових індикаторів свідчить про високу ефективність впровадження проєкту. Чиста теперішня вартість (NPV) перевищує початкові інвестиції, що підтверджує доцільність вкладень. Термін окупності становить трохи більше 3 р., а внутрішня норма рентабельності (IRR) і індекс прибутковості (PI) демонструють значну прибутковість цифрової трансформації продажів. Це свідчить про високу інвестиційну привабливість проєкту для підприємства.

У результаті інтеграції цифрових інструментів у систему управління асортиментом можна прогнозувати очікувану рентабельність кожної товарної групи після впровадження оптимізаційних заходів (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Рентабельність товарних груп ТОВ ТК «Полісся-Продукт» за
результатами впровадження цифрового проєкту**

Товарна група	Рентабельність 2024 р., %	Прогноз на 2029 р. після оптимізації, %	Основні заходи оптимізації
Бакалія	22,2	28,0	Перегляд постачальників, автоматизація закупівель
Молочна продукція	26,3	32,0	Розширення асортименту, цифровий контроль продажів
М'ясні вироби	16,7	24,0	Перегляд цінової політики, прогнозування попиту
Заморожені продукти	20,0	27,0	Оптимізація зберігання, прогнозування потреб
Напої	20,0	26,0	Акції та промо через CRM, контроль залишків
Солодощі	25,0	31,0	Розширення асортименту, сезонні акції

Джерело: власні дослідження

Прогнозна рентабельність товарних груп ТОВ ТК «Полісся-Продукт» на 2029 р. відображає очікуваний ефект від впровадження проєкту «Цифрова трансформація продажів». Завдяки оптимізації закупівель, автоматизації продажів, контролю залишків та цінової політики, рентабельність усіх ключових товарних груп очікувано зросте на 5-8 п. п., що підтверджує економічну доцільність інвестицій у цифрові системи ERP/CRM для управління продажами. На основі наведених даних доцільно оцінити вплив ERP-систем на оборотність запасів та швидкість обігу товарів, у тому числі з урахуванням проєктних показників на 2026–2029 рр. (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Оборотність запасів ТОВ ТК «Полісся-Продукт» із проєктною оптимізацією

Показник	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.	Основні заходи цифрової оптимізації
Оборотність запасів, разів	8,50	9,00	9,50	10,00	Система попереджувальних сигналів про надлишок товарів, аналітика продажів, прогнозування попиту
Середній термін зберігання, дні	43	40	38	36	Прогнозування термінів зберігання, FIFO, аналітика продажів, оптимізація логістики

Джерело: власні дослідження

Прогнозні показники оборотності запасів і середнього терміну зберігання товарів відображають ефект впровадження цифрової оптимізації у рамках

проєкту «Цифрова трансформація продажів». За проєктом, завдяки застосуванню системи попереджувальних сигналів про надлишок товарів, аналітики продажів та прогнозування попиту, оборотність запасів зросте з 7,2 разів у 2024 р. до 10 разів у 2029 р. Паралельно середній термін зберігання продукції скоротиться з 51 дня до 36 днів, що забезпечить зменшення витрат на зберігання та підвищить ефективність управління товарними залишками. Такі заходи підтверджують доцільність цифрової трансформації для підвищення фінансової ефективності та оптимізації логістичних процесів підприємства.

Зростання оборотності запасів та скорочення середнього терміну їх зберігання позитивно впливають на загальну ефективність роботи підприємства та підвищують продуктивність праці персоналу. Впровадження цифрових систем КРІ та CRM дозволяє не лише оптимізувати управління запасами, але й забезпечує автоматизацію обліку та контроль ключових показників діяльності співробітників. Наступна таблиця 3.7 демонструє прогнозу продуктивність праці ТОВ ТК «Полісся-Продукт» та очікуваний ефект від реалізації проєкту «Цифрова трансформація продажів».

Таблиця 3.7

Продуктивність праці ТОВ ТК «Полісся-Продукт» та прогнозний вплив проєкту «Цифрова трансформація продажів»

Рік	Чистий дохід, тис. грн	Середня кількість працівників	Продуктивність, тис. грн/працівник	Прогноз після КРІ/CRM, тис. грн/працівник	Основні заходи цифрової оптимізації
2026	2100000	755	2782	3100	Впровадження КРІ, автоматизація звітності, цифровий контроль продажів
2027	2210000	760	2908	3350	Оптимізація робочих процесів, аналітика продуктивності, CRM-система для продажів
2028	2330000	765	3049	3600	Прогнозування автоматизоване планування завдань, CRM-аналітика
2029	2450000	770	3182	3850	КРІ-аналіз результатів, цифрова підтримка управлінських рішень, інтеграція ERP/CRM

Джерело: власні дослідження

Впровадження цифрових систем КРІ та CRM забезпечує комплексну оптимізацію робочих процесів, автоматизацію звітності та контроль ключових показників діяльності. Зокрема, очікуване зростання продуктивності на одного працівника з 2782 тис. грн у 2026 р. до 3850 тис. грн у 2029 р. пояснюється: впровадженням КРІ та цифрового контролю продажів; оптимізацією робочих процесів та аналітикою продуктивності; прогнозуванням навантаження та автоматизованим плануванням завдань; інтеграцією ERP/CRM для підтримки управлінських рішень. Прогнозні дані свідчать про значне підвищення ефективності праці персоналу та раціоналізацію робочих ресурсів. Використання цифрових систем забезпечує додатковий потенціал для підвищення фінансової ефективності підприємства, а також сприяє скороченню витрат на закупівлі, логістику, енергоресурси та адміністративні потреби.

ERP-системи в режимі реального часу дозволяють контролювати ключові статті витрат, прогнозувати потреби та своєчасно реагувати на надлишки або дефіцити ресурсів. Доцільним є подальший аналіз проєктних показників оптимізації витрат ТОВ ТК «Полісся-Продукт», представлений у табл. 3.8, який демонструє очікувану економію завдяки комплексному використанню цифрових інструментів та автоматизації управлінських процесів.

Таблиця 3.8

Проектна оптимізація витрат ТОВ ТК «Полісся-Продукт»

Стаття витрат	2029 р., тис. грн	Пропоноване скорочення, %	Потенційна економія, тис. грн	Основні заходи
Закупівлі	1200	10	120	Автоматизація закупівель, цифровий контроль постачальників, прогнозування потреб
Логістика	800	12	96	Оптимізація маршрутів доставки, контроль залишків на складах, цифрова аналітика запасів
Енергоресурси	500	8	40	Моніторинг енергоспоживання, автоматизація процесів, впровадження енергоефективних рішень
Адмін. витрати	400	15	60	Оптимізація офісних процесів, цифровий документообіг, автоматизація управлінської звітності
Всього	2900	–	316	

Джерело: власні дослідження

Дані табл. демонструють прогнозну оптимізацію основних статей витрат підприємства на 2029 р. у рамках реалізації проєкту «Цифрова трансформація продажів». Вона відображає ефект від впровадження цифрових технологій та автоматизованих систем управління, спрямованих на підвищення фінансової ефективності та раціональне використання ресурсів.

Зокрема, заходи оптимізації передбачають:

- закупівлі – скорочення витрат на 10% (120 тис. грн) за рахунок автоматизації процесів, цифрового контролю постачальників та прогнозування потреб;
- логістику – зменшення витрат на 12% (96 тис. грн) завдяки цифровій аналітиці запасів, контролю залишків та ефективному плануванню маршрутів доставки;
- енергоресурси – економія 8% (40 тис. грн) через моніторинг споживання, автоматизацію технологічних процесів і впровадження енергоефективних рішень;
- адміністративні витрати – скорочення на 15% (60 тис. грн) шляхом оптимізації офісних процесів, цифрового документообігу та автоматизації звітності.

Загальна потенційна економія за рахунок реалізації заходів цифрової оптимізації становить 316 тис. грн. Отримані дані підтверджують ефективність інвестицій у ERP/CRM-системи та інші цифрові інструменти для підвищення операційної ефективності і контролю ресурсів підприємства.

Отже, скорочення витрат за ключовими статтями та підвищення ефективності управління ресурсами створюють сприятливі умови для зростання фінансових показників підприємства. Впровадження комплексної цифрової оптимізації, що поєднує ERP/CRM-системи, контроль закупівель, логістику та моніторинг витрат, дозволяє не лише зменшити поточні витрати, а й підвищити прибутковість та рентабельність діяльності. Тому, доцільним є аналіз прогнозних фінансових результатів ТОВ ТК «Полісся-Продукт» на 2026–2029 рр., представлених у таблиці 3.9, що відображають очікуваний ефект

комплексної цифрової трансформації бізнес-процесів.

Таблиця 3.9

**Прогноз фінансових результатів ТОВ ТК «Полісся-Продукт» після
впровадження ERP/CRM та оптимізації**

Показник	Прогнозовані				Зростання, % (2029 р. до 2026 р.)
	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.	
Чистий дохід, тис.грн	2100000	2210000	2330000	2450000	16,7
Валовий прибуток, тис.грн	390000	410000	430000	455000	16,7
Чистий прибуток, тис.грн	85000	95000	105000	115000	35,3
Рентабельність продажу, %	4,0	4,3	4,5	4,7	0,7п.п.

Джерело: власні дослідження

Дані таблиці 3.9 свідчать, що прогноз передбачає поступове зростання чистого доходу з 2100000 тис. грн у 2026 р. до 2450000 тис. грн у 2029 р., що відповідає приросту 16,7 % і зумовлене впровадженням проєкту «Цифрова трансформація продажів», підвищенням продуктивності праці, оптимізацією товарних запасів та автоматизацією управлінських процесів. Валовий прибуток прогнозується на рівні 455000 тис. грн у 2029 р., що демонструє аналогічне зростання 16,7 % та підтверджує ефективність управління закупівлями, логістикою та витратами на виробництво завдяки заходам цифрової оптимізації. Чистий прибуток збільшується з 85000 тис. грн у 2026 р. до 115000 тис. грн у 2029 р., що відповідає зростанню 35,3 % та свідчить про суттєве скорочення операційних витрат і підвищення рентабельності продажів. Рентабельність продажу зростає з 4,0 % до 4,7 %, що підтверджує ефект економії витрат та підвищення фінансової ефективності підприємства. Отримані показники демонструють економічну доцільність інвестування у проєкт «Цифрова трансформація продажів», цифрові ERP/CRM-системи та комплексну автоматизацію управлінських і операційних процесів, а також сприяють підвищенню стабільності та конкурентоспроможності ТОВ ТК «Полісся-Продукт» на ринку.

Таким чином, проєкт «Цифрова трансформація продажів» є комплексним рішенням для підвищення ефективності діяльності ТОВ ТК «Полісся-Продукт»

в умовах динамічного ринку та зростаючої конкуренції. Його впровадження забезпечує автоматизацію управлінських і операційних процесів, оптимізацію закупівель та логістики, покращення контролю товарних запасів, точність аналітики продажів і підвищення продуктивності праці персоналу.

Очікується, що чистий дохід підприємства зросте з 2100000 тис. грн у 2026 р. до 2450000 тис. грн у 2029 р., валовий прибуток – з 390000 тис. грн до 455000 тис. грн, а чистий прибуток – з 85000 тис. грн до 115000 тис. грн, що відповідає зростанню рентабельності продажу з 4,0 % до 4,7 %. Цифрові ERP/CRM-системи дозволяють інтегрувати онлайн- і офлайн-канали, персоналізувати пропозиції для клієнтів, скоротити витрати на закупівлі, логістику та адміністративні потреби на 316 тис. грн та підвищити рентабельність продажів. Реалізація проекту сприятиме сталому розвитку, зміцненню фінансової стабільності та формуванню довгострокової конкурентної переваги підприємства на ринку.

Висновки до Розділу 3

Ефективність торговельного підприємництва є ключовою для стабільного розвитку економіки та задоволення споживчого попиту. Аналіз діяльності ТОВ ТК «Полісся-Продукт» за 2022–2024 рр. виявив резерви підвищення ефективності, що реалізується через проєкт «Цифрова трансформація продажів». Впровадження ERP/CRM-систем, цифрового маркетингу та оптимізація логістики й закупівель дозволяє підвищити точність управлінських рішень, збільшити чистий дохід з 2100000 тис. грн у 2026 р. до 2450000 тис. грн у 2029 р., валовий прибуток – до 455000 тис. грн, чистий прибуток – до 115000 тис. грн, а рентабельність продажу – до 4,7 %. Одночасно очікується зростання продуктивності праці та оборотності запасів, скорочення термінів зберігання продукції і економія витрат на 316 тис. грн.

Фінансові показники свідчать про інвестиційну привабливість проєкту: NPV перевищує інвестиції, термін окупності – біля 3 р., IRR та PI

демонструють високу прибутковість. Реалізація цифрових рішень забезпечує автоматизацію звітності, контроль КРІ, точніше прогнозування продажів і ефективніше управління запасами. Це дозволяє підвищити фінансову ефективність, зменшити витрати, пришвидшити обіг товарів та зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку.

ВИСНОВКИ

Торговельне підприємництво є важливою складовою ринкової економіки, що забезпечує ефективний рух товарів від виробника до кінцевого споживача, формує конкурентне середовище та впливає на рівень соціально-економічного розвитку країни. Воно ґрунтується на поєднанні комерційної ініціативи, раціонального використання ресурсів, гнучких організаційних форм і здатності адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури. У сучасних умовах торговельне підприємництво розвивається під впливом цифровізації, змін споживчої поведінки, логістичних трансформацій і зовнішніх економічних викликів, що зумовлює потребу в удосконаленні управлінських та маркетингових підходів.

Проведений аналіз сучасних тенденцій розвитку торгівлі в Україні засвідчив нестабільність підприємницького середовища та водночас зростання економічної ролі торговельного сектору. Упродовж 2010–2024 рр. кількість діючих суб'єктів господарювання у сфері оптової та роздрібної торгівлі скоротилася з 1197 тис. до 733 тис. одиниць, що відображає вплив кризових явищ та структурні зміни в економіці. Водночас обсяг реалізованої продукції зріс з 1555,3 млрд грн у 2010 р. до 6 621,1 млрд грн у 2024 р., що свідчить про укрупнення бізнесу, підвищення концентрації капіталу та домінування юридичних осіб у формуванні товарообігу.

Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ ТК «Полісся-Продукт» за 2022–2024 рр. показав здатність підприємства ефективно функціонувати та розвиватися в умовах ринкової нестабільності. Загальна вартість активів підприємства зросла з 313679 тис. грн у 2022 р. до 452105 тис. грн у 2024 р., або на 44,1 %, що свідчить про розширення масштабів діяльності. Вартість основних засобів збільшилася на 16,2 %, підтверджуючи оновлення матеріально-технічної бази та інвестиційну спрямованість розвитку підприємства.

Фінансова стійкість ТОВ ТК «Полісся-Продукт» посилилася завдяки зростанню власного капіталу на 48,8 % – з 186858 тис. грн до 278101 тис. грн у

2024 р. Позитивною тенденцією є скорочення короткострокових кредитів банків з 39573 тис. грн у 2022 р. до 21500 тис. грн у 2024 р., що свідчить про зменшення залежності підприємства від позикових коштів та підвищення рівня його фінансової незалежності. Водночас зростання дебіторської заборгованості майже у 1,9 раза потребує посилення контролю за розрахунками з контрагентами.

Дослідження фінансових результатів підприємства підтвердило зростання ефективності його операційної діяльності. Чистий дохід від реалізації продукції у 2024 р. досяг 1978351 тис. грн, що на 62,4 % перевищує рівень 2022 р. Валовий прибуток зріс на 72,6 % і склав 365593 тис. грн, а чистий прибуток збільшився з 41444 тис. грн до 60795 тис. грн. Така динаміка свідчить про раціональну асортиментну політику, оптимізацію витрат та ефективну організацію торговельно-логістичних процесів.

Основними проблемами функціонування торговельного підприємства в сучасних умовах залишаються коливання попиту, зростання операційних витрат, логістичні ризики та потреба в цифровій трансформації управління. Для підвищення ефективності діяльності ТОВ ТК «Полісся-Продукт» доцільним є впровадження цифрових інструментів управління запасами, автоматизації обліково-аналітичних процесів, удосконалення маркетингової стратегії та підвищення якості клієнтського сервісу.

Ефективність торговельного підприємництва є ключовою для стабільного розвитку економіки та задоволення споживчого попиту. Аналіз діяльності ТОВ ТК «Полісся-Продукт» за 2022–2024 рр. виявив резерви підвищення ефективності, що реалізується через проєкт «Цифрова трансформація продажів». Впровадження ERP/CRM-систем, цифрового маркетингу та оптимізація логістики й закупівель дозволяє підвищити точність управлінських рішень, збільшити чистий дохід з 2100000 тис. грн у 2026 р. до 2450000 тис. грн у 2029 р., валовий прибуток – до 455000 тис. грн, чистий прибуток – до 115000 тис. грн, а рентабельність продажу – до 4,7 %. Одночасно очікується зростання продуктивності праці та оборотності запасів, скорочення

термінів зберігання продукції і економія витрат на 316 тис. грн.

Фінансові показники свідчать про інвестиційну привабливість проєкту: NPV перевищує інвестиції, термін окупності – біля 3 р., IRR та PI демонструють високу прибутковість. Реалізація цифрових рішень забезпечує автоматизацію звітності, контроль KPI, точніше прогнозування продажів і ефективніше управління запасами. Це дозволяє підвищити фінансову ефективність, зменшити витрати, пришвидшити обіг товарів та зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку.

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що торговельне підприємство ТОВ ТК «Полісся-Продукт» має достатній фінансово-економічний та організаційний потенціал для подальшого сталого розвитку в умовах ринкової економіки. Реалізація запропонованих напрямів підвищення ефективності, зокрема цифрової трансформації процесів управління, збуту та логістики, сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства, зростанню його фінансових результатів і підвищенню рентабельності діяльності. Впровадження інноваційних управлінських рішень забезпечить більш гнучку адаптацію підприємства до змін ринкового середовища, зниження операційних ризиків та формування довгострокових конкурентних переваг, що є важливим чинником стабільного функціонування та розвитку торговельного підприємства в перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема В.Г., Кучмєєв О. М. Аналіз сучасних підходів до оцінки стану економічної безпеки торговельних підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2020. № 4(60). С. 187-194. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-60-187-194>.
2. Бавико О.Є., Яновський Д.Л. Управлінські аспекти забезпечення зростання товарообороту торговельних підприємств в умовах зростання конкуренції. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2022. № 2 (60). С. 22-28. DOI: 10.15276/ETR.02.2022.2. DOI: 10.5281/zenodo.7301860.
3. Бланк І. О. Управління торговельним підприємством: підручник. Харків, 2007. 420 с.
4. Бужимська К. О., Царук І. М. Управління бізнес-процесами торговельного підприємства в умовах цифровізації. *Економіка, управління та адміністрування*. 2025. № 1(111), С. 44–50. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2025-1\(111\)-44-50](https://doi.org/10.26642/ema-2025-1(111)-44-50)
5. Бойчик І.М., Собко О.М., Спяк Г.І. Економіка та управління торговим підприємством: навчальний посібник. Тернопіль, 2021. 280 с.
6. Валінкевич Н., Коценко М. Особливості функціонування торговельного підприємництва в умовах сучасних викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-4>
7. Васильєв В. В. Еволюція та сучасні тенденції розвитку торговельного підприємництва. *Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів*: збірник матеріалів IV Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів (м. Житомир, 12 листопада 2025 року). Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2025. С. 202–204.
8. Васильєв В. В. Напрями підвищення ефективності торговельного підприємництва в умовах ринкової економіки. *Інноваційний вектор розвитку обліку, фінансів, аналізу й аудиту в Україні та світі* : зб. праць учасників IV

Міжнар. наук.-практ. конф. (6-7 листоп. 2025 р.). Житомир : Поліський національний університет, 2025. С. 176–179.

9. Васильєв В. В. Цифрові технології та маркетингові інструменти в розвитку торговельного підприємництва *Нові горизонти розвитку бізнесу в умовах сучасних викликів. Євроінтеграційні механізми безпечного функціонування і розвитку агроєкосистем*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., здоб. вищ. освіти і мол. вчених, 7 листопада 2025 р. / Держ. біотехнологічний унт. Харків, 2025. С. 343–346.

10. Височин І., Лях С. Адаптивність бізнес-моделей підприємств торгівлі в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2025. № 77. DOI:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-50>

11. Вірт М. Я., Куцик П. О., Куцик В. І., Тенденції розвитку підприємств внутрішньої торгівлі. *Herald of Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences*. 2023. № 74. С. 7-14. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1435/1351>

12. Газуда С., Герцег В. Особливості розробки маркетингової стратегії торговельного підприємства в умовах цифровізації. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 1 (30), 369–379. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-369-379](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-369-379)

13. Городецька Т.Б., Іващенко А.Г. Напрями підвищення комерційної ефективності торговельного підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 12. С. 122–126.

14. Господарський кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 08.12.2025).

15. Грінченко Р.В., Лукінов С.С. Теоретичне підґрунтя розвитку підприємницької діяльності у сфері торгівлі України. *Галицький економічний вісник*. 2024. № 1. С. 160-170. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2024_1_21 (дата звернення: 07.12.2025).

16. Громова Т. М. Торговельні підприємства та їх роль у створенні конкурентного середовища. *Інтелект XXI*. 2018. № 4. С. 50–53.

17. Гусєва О.Ю., Плевако Н. О., Василевська В.О. Цифровізація торгівлі в Україні: технології, форми, перспективи. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 3 (42). С. 36–41. DOI: 10.31673/2415-8089.2023.033641

18. Дращиця С.А. Ціна ефективності комерційної діяльності торговельного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 3(2). С. 220-223. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2018_3\(2\)__45](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2018_3(2)__45) (дата звернення: 08.12.2025).

19. Дубина М., Козляченко М. Концептуальні аспекти дослідження сутності діджиталізації та її ролі у розвитку сучасного суспільства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 3 (19). с. 21–32

20. Дуляба Н.І., Далик В.П., Ільчишин С.М. Напрями підвищення ефективності управління діяльністю господарюючих суб'єктів сфери торгівлі на регіональному рівні. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_12_76 (дата звернення: 14.11.2025).

21. Євтушевська О.В. Комерціалізація результатів господарської діяльності в різних видах торгівлі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 3. С. 45-48. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2020_3_10 (дата звернення: 08.11.2025).

22. Клепанчук О. Сервісна стратегія торговельного підприємства: сучасні тенденції. *Економіка та суспільство*, 2025. № 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-120>

23. Кучанський О. В. Сучасний стан роздрібної торгівлі в Україні: орієнтир для удосконалення управлінського обліку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-36>

24. Лисогор І. Система цифрового маркетингу торговельного підприємства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 2 (42), 226–237. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-226-237](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-226-237)

25. Мацьків Г., Райтер Н., Томашевський Ю. Електронна комерція суб'єктів господарювання: обліково-аналітичний аспект. *Вісник ЛНУП. Серія Економіка*. Вип.31, 2024. С.74-80.

26. Морозова О. Оцінка ефективності управління торговельними підприємствами: науково практичний підхід. *Development Service Industry Management*. 2025. № 3. С. 124–133. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11\(19\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11(19))

27. Норд Г. Л., Цегельник Н. І. Розвиток бухгалтерського обліку розрахунків із покупцями та замовниками: особливості ведення господарської діяльності в інтернет-середовищі. *Ефективна економіка*. 2018. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_9_38 (дата звернення: 28.10.2025)

28. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 10.10.2025).

29. Передерій Т. С. Механізм забезпечення сталого розвитку підприємства торгівлі на засадах антикризового управління. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2023. № 40. С. 38–43.

30. Прищенко А. Управління розвитком великих мережевих торговельних підприємств: напрями та перспективи. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2023. №2(12). С. 152–164. DOI: <https://doi.org/10.32750/2023-0212>

31. Продіус О., Афанасенко М., Пухленко В. Стратегічні напрями підвищення ефективності діяльності торговельного підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-119>

32. Серeda С. А., Демидчук Л. Б. Розвиток інноваційних бізнес-технологій у торговельно-технологічних системах: сучасні напрями. *Підприємництво і торгівля*. 2023. № 39, С. 172-180. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-39-21>

33. Серeda С., Міщук І., Кабаці Б., Стан і тенденції розвитку внутрішньої торгівлі України як сфери торговельного підприємництва. *Підприємництво та*

логістика в умовах сучасних викликів : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. (Тернопіль, 26-28 трав. 2022 р.). Тернопіль : ЗУНУ, 2022. С. 191-196.

34. Сохацька О. М., Завгородня О. О. Інновації та технологічний розвиток у секторі торгівлі в Україні: потенціал та перешкоди. *Актуальні питання економічних наук*, 2024. № 1. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13297130>

35. Струк Н. Р., Сосновська О. О. Маркетингові стратегії торговельного підприємництва у сфері роздрібної торгівлі. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 7. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14743680>

36. Талах Т., Талах В. Особливості методики аналізу торговельних підприємств та його інформаційне забезпечення. *Економіка та суспільство*, 2025. № 71. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-11>

37. ТОВ ТК «Полісся-Продукт». URL: <http://polissya-product.ua/> (дата звернення: 18.10.2025).

38. Товариство з обмеженою відповідальністю Торгівельна компанія «Полісся-Продукт». YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8228078#express-universal-file> (дата звернення: 18.10.2025).

39. Цегельник Н. І. Формування об'єктів оподаткування в бізнесі: визнання, облік та контроль. *Підприємництво і торгівля*. 2024. Вип. 40. С. 109–116. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-40-14>.

40. Церклевич В. Автентичні риси розвитку торгівлі у правобережній Україні XIX – поч. XX ст.: провінційний проскурів. *Економіка та суспільство*. 2020. № 21. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/22> (дата звернення: 28.10.2025)

41. Чуприна О., Аракелова І., Попова Ю. Розвиток вітчизняної роздрібної торгівлі: сучасні тенденції та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-104>

42. Чміль Г.Л. Комплексна оцінка ефективності комерційної діяльності підприємств роздрібної торгівлі. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. 2018. Т. 29 (68). №4. С. 117-122.

43. Zapolska K. Kształtowanie się pojęcia przedsiębiorcy i przedsiębiorstwa w prawie cywilnym oraz prawie gospodarczym w Polsce. *Miscellanea Historico-Iuridica*, 2024. t. 23, nr 2. s. 46–71.

ДОДАТКИ