

ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»
Факультет автоматизації виробництва та цифрових технологій
Кафедра цифрових технологій та проектно-аналітичних рішень

«Допущено до захисту»
Гарант ОПП

Дмитро ЖЕРЛІЦИН

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

за підсумками виконання
освітньо-професійної програми
«Бізнес-процеси та операційна ефективність»
за спеціальністю 051 Економіка

**на тему «Дослідження шляхів підвищення операційної
ефективності торгівельних підприємств»**

Керівник роботи

Юлія ТЕРЕШКО

Консультант від
бази практики

Дмитро ГОНЧАРЕНКО

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

Здобувач

Олександр ГОНЧАРОВ

Підсумкова оцінка за атестацію			
--------------------------------	--	--	--

Голова ЕК

Юлія РЯХОВСЬКА

Запоріжжя 2025

ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»

Факультет	автоматизації виробництва та цифрових технологій
Кафедра	цифрових технологій та проєктно-аналітичних рішень
Ступінь вищої освіти	магістр
Спеціальність	051 Економіка
ОПП	Бізнес-процеси та операційна ефективність

ЗАТВЕРДЖУЮ

Гарант ОПП

— _____ Дмитро ЖЕРЛІЦІН

«14» жовтня 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Гончаров Олександр Сергійович
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема роботи «Дослідження шляхів підвищення операційної ефективності торговельних підприємств»

керівник роботи Терешко Юлія Володимирівна, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Університету від 14.10.2024 р. №238/14.10.2024

2. Термін подання роботи 04.02.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи Науково-дослідницькі роботи з тематики операційна ефективність, літературні джерела, навчальна література, фінансова звітність та інші данні ТОВ ЮК «ДИСТРИБЬЮШН», результати власних досліджень тощо.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань) Анотація. Зміст. Вступ. 1. Теоретичні основи реалізації операційної діяльності торговельного підприємства. 2. Діагностування операційної ефективності діяльності торговельного підприємства ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН». 3. Обґрунтування шляхів підвищення рівня операційної ефективності діяльності торговельного підприємства. Висновки. Перелік використаних джерел.

5. Перелік графічного (демонстраційного) матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): Діаграми в програмному продукті Ratus з декомпозицією до другого рівня. Таблиця розрахунку доходу

від реалізації, таблиця розрахунку собівартості, таблиця розрахунку витрат на збут, таблиця розрахунку фінансово-економічними показниками групи «посуд», таблиця з розрахунком витрат.

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів роботи, що стосуються їх.

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта
1	
2	
3	

7. Дата видачі завдання 14.10.2024

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи
1	Вступ, зміст, Розділ 1. Теоретичні основи реалізації операційної діяльності торговельного підприємства.	05.12.2024 – 15.12.2024
2	Розділ 2. Діагностування операційної ефективності діяльності торговельного підприємства ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН».	05.12.2024 – 20.12.2024
3	Розділ 3. Обґрунтування шляхів підвищення рівня операційної ефективності діяльності торговельного підприємства.	10.12.2024 – 26.12.2024
4	Висновки. Перелік використаних джерел.	20.12.2024 – 12.02.2025
5	Подання завершеної роботи	12.02.2025 – 15.02.2025
6	Остаточне оформлення роботи, презентаційного матеріалу, автореферату	12.02.2025 – 15.02.2025
7	Рецензування завершеної роботи. Захист	15.02.2025 – 18.02.2025

Здобувач

Олександр ГОНЧАРОВ

Керівник роботи

Юлія ТЕРЕШКО

АНОТАЦІЯ

Гончаров О.С. Дослідження шляхів підвищення операційної ефективності та обґрунтування доцільності їх впровадження на підставі аналізу торговельного підприємства ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН». Кваліфікаційна робота на здобуття ступеню вищої освіти – магістр за спеціальністю 051 Економіка, ОПП Бізнес-процеси та операційна ефективність – ТОВ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА», Запоріжжя, 2025.

В першому розділі роботи розглянуто теоретичні основи реалізації операційної діяльності торговельного підприємства.

В другому розділі роботи проведено діагностування операційної ефективності діяльності торговельного підприємства ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН». Для цього в аналітичній частині роботи досліджена організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН», проведено аналіз основних показників роботи підприємства з використанням SWOT-аналізу та контекстних діаграм IDEF0, визначенні напрями підвищення операційної ефективності, обґрунтовано наявність проблематики та доцільність впровадження заходів що до підвищення ефективності операційної діяльності.

В третьому розділі визначенні та обґрунтовані шляхи підвищення рівня операційної ефективності діяльності ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН». Проведений аналіз операційної діяльності торговельного підприємства дозволив сформулювати пропозиції що до підвищення ефективності діяльності, за рахунок впровадження новітніх технологій та удосконалення системи навчання. Запропоновано впровадження технологій Big Data та удосконалення і доопрацювання системи навчання персоналу с фокусом на бізнес-процес виведення нової продукції на ринок.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1 Сутність, різновиди та характерні риси торгівельної діяльності підприємства.....	10
1.2 Характеристика та сутність операційної діяльності торгівельного підприємства.....	14
1.3 Нормативно-правове регулювання операційної діяльності торгівельного підприємства.....	24
1.4 Методичні підходи оцінювання операційної ефективності діяльності торгівельного підприємства.....	30
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН».....	38
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН».....	38
2.2 Аналіз основних показників роботи ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН».....	43
2.3 Визначення напрямів підвищення операційної ефективності для ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН».....	61
РОЗДІЛ 3 ОБГРУНТУВАННЯ ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	71
3.1 Впровадження технологій Big Data у процес розробки концепції нового товару.....	71
3.2 Удосконалення системи навчання та мотивації торгівельного підприємства.....	76
3.3 Вплив запропонованих заходів на підвищення операційної ефективності операційної діяльності торгівельного підприємства ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН» у стратегічній перспективі.....	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	90

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах глобалізації та швидко змінюваного ринкового середовища, здатність торгових підприємств адаптуватися до нових викликів і ефективно управляти своїми операціями стає ключовим чинником їхньої конкурентоспроможності. Одним із найбільш перспективних напрямів для досягнення операційної ефективності є впровадження нової продукції на ринок. Цей процес не лише дозволяє розширювати асортимент і задовольняти зростаючі потреби споживачів, а й відкриває нові можливості для забезпечення конкурентних переваг та покращення фінансових результатів підприємства. У свою чергу, для успішної реалізації цього процесу важливо інтегрувати сучасні підходи до аналізу ринкових тенденцій, планування операцій і, зокрема, до оптимізації внутрішніх процесів, таких як навчання та мотивація співробітників.

Виведення нової продукції на ринок вимагає від підприємств здатності оперативно реагувати на зміни попиту, прогнозувати можливі ризики і забезпечувати безперервне вдосконалення операційних процесів. Однак, крім цього, значну роль в успішності виведення нових товарів відіграє система навчання і мотивації співробітників, які мають володіти необхідними знаннями та навичками для ефективного просування продукції на ринку.

Не менш важливим є інтеграція процесів навчання та мотивації в загальну стратегію підвищення операційної ефективності підприємства. Створення ефективної системи навчання дозволяє співробітникам оперативно освоювати нові товари, адаптуватися до змін в ринкових умовах і підвищувати рівень їхньої продуктивності. Мотивація працівників, в свою чергу, є важливим інструментом для стимулювання активності та досягнення високих результатів, що

безпосередньо впливає на ефективність виведення нової продукції на ринок. Ці аспекти є не лише невід'ємною частиною стратегії розвитку підприємства, а й значним фактором у досягненні його сталого зростання в умовах інтенсивної конкуренції та постійних змін на ринку.

Ступень розробки наукової проблематиці. Питанням дослідження операційної діяльності підприємства та напрямів підвищення рівня її ефективності займалися наступні вчені: Лук'янова Т.В., Плотникова Н.О.[1], Олійник Л.В. [3], Белінський П.І. [7], Попович П. Я. [13] проте дане питання потребує додаткової систематизації та подальшого дослідження для виявлення нових актуальних методів підвищення ефективності операційної діяльності торговельного підприємства.

Мета дослідження - поглиблення теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо підвищення операційної ефективності діяльності торговельного підприємства на основі впровадження цифрових технологій.

Відповідно до поставленої мети в роботі було визначено і вирішено наступні **завдання**:

- досліджено понятійно – категоріальний апарат ефективності операційної діяльності підприємства;
- визначено зміст поняття «ефективність операційної діяльності підприємства»;
- досліджено методологічні підходи до ідентифікації елементів ефективності операційної діяльності підприємства;
- досліджено нормативно-правове регулювання діяльності торговельних підприємств;
- досліджено переваги використання цифрових технологій в операційної діяльності торговельного підприємства;
- проаналізовано та здійснено оцінку ефективності операційної діяльності торговельного підприємства ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН»;

– обґрунтовано напрями підвищення операційної ефективності діяльності торгівельного підприємства ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН» на основі впровадження цифрових технологій.

Об'єктом дослідження є процес підвищення операційної діяльності торгівельного підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні підходи та практичні рекомендації щодо підвищення операційної ефективності діяльності торгівельного підприємства на основі впровадження цифрових технологій.

При написанні дипломної роботи були використані наступні **методи дослідження**: табличний та графічний – для візуалізації результатів дослідження фінансово-економічного стану підприємства та оцінки ефективності його операцій; логічний – для узагальнення теоретичних і практичних аспектів; описовий та аналітичний – для аналізу і структурування даних по темі дослідження; порівняльний – для виявлення змін у динаміці ключових показників торгівельного підприємства.

Елементи наукової новизни магістерського дослідження полягають у систематизації та розвитку теоретичних та прикладних засад щодо підвищення операційної ефективності діяльності ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН» а саме:

- запропоновано напрями підвищення операційної ефективності діяльності торгівельного підприємства ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН» на основі впровадження цифрових технологій.

Практична значущість отриманих результатів дослідження полягає в розробці напрямів підвищення операційної ефективності діяльності торгівельного підприємства ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН», за рахунок впровадження цифрових технологій. Отриманні результати дослідження можуть бути використанні як в діяльності безпосередньо

ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН» так і впровадженні з метою підвищення ефективності операційної діяльності інших торговельних підприємств.

Публікації:

Гончаров О.С., Терешко Ю.В. Операційна ефективність торговельних підприємств: нові виклики і рішення в умовах цифровізації. *International scientific conference “MININGMETALTECH 2024 – Гірничо-металургійний комплекс: інтеграція бізнесу, технологій та освіти”*: conference proceedings (November 28–29, 2024. Riga, the Republic of Latvia). Riga, Latvia: “Baltija Publishing”, 2024. Vol.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається із вступу, двох основних розділів (1 та 2), механізму удосконалення, висновків та рекомендацій (розділ 3), списку використаних джерел (37 посилань), 1 додатку (додаток А), містить 25 таблиць, 9 рисунків. Основний текст роботи викладено на 75 сторінках. Загальний обсяг роботи становить 98 сторінок.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА.

1.1 Сутність, різновиди та характерні риси торгівельної діяльності підприємства

Торгівельна діяльність підприємств займає важливе місце в економіці будь-якої країни, оскільки забезпечує обмін товарів та послуг між виробниками та споживачами. Вона включає в себе не лише безпосередній процес продажу товарів, а й усі передумови і етапи, що забезпечують ефективне управління цими процесами. Нижче ми розглянемо детально сутність, різновиди та характерні риси торгівельної діяльності.

Торгівельна діяльність підприємства є важливою складовою економіки, оскільки забезпечує ефективний обіг товарів і послуг на ринку, а також сприяє задоволенню потреб споживачів. Як зазначає Олійник Л.В., торгівельна діяльність це специфічна форма господарської діяльності, метою якої є придбання товарів чи послуг з подальшим їх перепродажем за більш високою ціною для отримання прибутку. Основною метою торгівельної діяльності є організація ефективного процесу купівлі-продажу товарів, що включає в себе низку етапів і компонентів.[3]

Таблиця 1.1 – Основні компоненти торгівельної діяльності [3]

Компонент	Опис
Товари і послуги.	Товари можуть бути різного типу — від споживчих товарів до промислових. У деяких випадках підприємства також займаються продажем послуг, що є невід'ємною частиною їх діяльності (наприклад, послуги доставки, консультаційні послуги тощо).

Продовження Таблиці 1.1

Канали продажу.	Це канали, через які відбувається обіг товарів: роздрібні магазини, оптові партнери, інтернет-магазини, посередники та інші.
Постачальники та партнери.	Торгівельна діяльність неможлива без наявності надійних постачальників і партнерів. Постачальники забезпечують підприємства товарами, які вони далі перепрошують. У відносинах з партнерами важливими є умови договорів, стабільність постачань, співвідношення ціни і якості.
Споживачі.	Споживачі є кінцевими користувачами товарів і послуг, тому для ефективної торгівельної діяльності необхідно враховувати їхні потреби, смаки, соціальні та економічні особливості, що дозволяє визначити найбільш ефективні стратегії продажу.

Джерело: побудовано автором на основі [3]

Торгівельна діяльність складається з багатьох аспектів та є комплексною і багатокomпонентною системою.

Таблиця 1.2 - Основні аспекти торгівельної діяльності [3]

Аспект	Опис
Купівля-продаж товарів.	Торгівельна діяльність починається з закупівлі товарів у постачальників. Підприємства повинні обирати постачальників, які здатні забезпечити стабільні поставки товарів необхідної якості та в належному обсязі. Придбання товарів є необхідною передумовою для подальшого перепродажу товару на ринку, що здійснюється за більш високою ціною.

Продовження Таблиці 1.2

Ціноутворення.	Ціноутворення є важливим компонентом торгівельної діяльності. Встановлення оптимальної ціни на товар безпосередньо впливає на успішність підприємства на ринку, оскільки ціна є однією з основних складових, які визначають попит на товар. Ціни можуть бути різними в залежності від типу товару, цільової аудиторії, сезонності, конкуренції та інших факторів.
Реклама і маркетинг.	Для того, щоб ефективно продавати товар, підприємство повинно використовувати різні маркетингові стратегії, що включають рекламу, брендинг, акції, промоційні заходи, які дозволяють привернути увагу потенційних покупців. Також важливим є проведення досліджень споживчого попиту і оцінка конкурентоспроможності товару на ринку.
Логістика і управління запасами.	Як зазначає Баранов С.І., одним з важливих етапів торгівельної діяльності є зберігання товарів та їх транспортування. Це передбачає ефективну організацію складування, транспортування та обробки товарів, що дозволяє мінімізувати витрати і час на доставку товарів кінцевим споживачам. Логістика є важливою складовою, оскільки від своєчасного забезпечення товарними запасами залежить стабільність поставок і рівень продажів.[4]
Обслуговування клієнтів.	Високий рівень обслуговування клієнтів — це важливий фактор у торгівельній діяльності, адже він впливає на лояльність споживачів. Якість обслуговування, швидкість реакції на запити клієнтів, комунікація і вирішення проблеми споживача сприяють підвищенню рівня задоволеності і повторних покупок. Підприємства, які пропонують високий рівень обслуговування, можуть досягти конкурентної переваги на ринку.

Фінансові та економічні аспекти.	Торгівельна діяльність передбачає постійний моніторинг фінансових результатів. Підприємства повинні забезпечувати оптимальне співвідношення між витратами на закупівлю товарів і їх продажною ціною для досягнення прибутку. Керівництво повинно активно використовувати фінансові інструменти для управління ціноутворенням, планування витрат і доходів, управління фінансовими потоками.
Сезонність і коливання попиту.	Торгівля часто піддається сезонним коливанням попиту. Наприклад, попит на деякі категорії товарів може значно збільшуватись в певні періоди року, наприклад, у святкові сезони або під час розпродажів. Це вимагає від підприємств здатності швидко адаптувати свої запаси та стратегії продажу, щоб максимально ефективно використати підвищений попит.

Джерело: побудовано автором на основі [3]

Сутність торгівельної діяльності підприємства у визначенні авторів Піддубна Т.Г. та Бойко М.А., полягає в організації купівлі-продажу товарів та послуг для отримання прибутку. Для цього підприємства здійснюють не лише безпосередній процес продажу, а й забезпечують закупівлю товарів, їх зберігання, транспортування, маркетинг та рекламу, а також фінансове планування.[2]

За думки Лук'янової Т.В., успішна торгівельна діяльність потребує гнучкості і здатності швидко реагувати на зміни на ринку, а також ефективно використовувати логістику і сучасні технології для підвищення ефективності своєї роботи.[1]

На думку авторів Болтянської Л.О. та Прус Ю.О., торгівля та комерційна діяльність тісно пов'язані. Автори виділяють наступні види торгівельної діяльності:

- здійснення ринкових досліджень, визначення кон'юнктури ринків, вивчення попиту;

- встановлення господарських зв'язків;
- пошук та вибір посередників;
- формування асортименту товарів;
- здійснення закупівлі товарів;
- забезпечення збереженості товарів;
- здійснення операцій, пов'язаних із організацією транспортування товарів до місць продажів;
- стимулювання збуту, розроблення рекламної політики, організація участі у виставках та ярмарках;
- організація після продажного обслуговування;
- здійснення фінансово-кредитних операцій;
- страхування від комерційних та інших видів ризиків;
- інші функції, які забезпечують ефективність торговельної діяльності.[5]

1.2 Характеристика та сутність операційної діяльності торговельного підприємства.

Операційна діяльність торговельних підприємств базується на виробничій торговельній діяльності, яка часто здійснюється в поєднанні з інвестиційною та фінансовою діяльністю. Операційна діяльність підприємства, як правило, пов'язана з товарним ринком, тобто з безпосередньою покупкою та продажем товарів або послуг. Також треба зазначити, що механізми реалізації операційної діяльності залежать від технічних можливостей підприємства та наявних ресурсів.[24]

Поняття «операційна діяльність» підприємства має безліч визначень і трактувань. Хоча багато з них мають схожі риси, вони

також містять певні відмінності, оскільки науковці зосереджували увагу на різних аспектах цього терміну. На думку Белінського П. І. «Операційна діяльність є діяльністю підприємства, що приносить дохід компанії і не є інвестиційною чи фінансовою діяльністю. Величина грошових потоків, що отримані в результаті операційної діяльності, є ключовим індикатором достатності грошових коштів для погашення зобов'язань, підтримання продуктивності компанії, виплати дивідендів та інвестування коштів без залучення зовнішніх джерел фінансування» [7]

Операційна діяльність, включає в себе регулярні операції, котрі і є основним джерелом прибутку та грошових потоків підприємства. Вона складається з різноманітних бізнес-процесів, кожен з яких має свою специфіку. Вчені трактують ці процеси по-різному, але основний акцент ставиться на перетворенні вхідних ресурсів у вихідні продукти або послуги, що повністю задовольняють потреби споживачів. Саме ці бізнес-процеси визначають ефективність операційної діяльності та здатність підприємства генерувати прибуток.[25]

Особливості ведення діяльності підприємств торгівлі формують специфічні чинники, що впливають на ефективність їх операційної діяльності. Зокрема, на рівень ефективності такої діяльності впливають такі фактори, як: місце розташування підприємства, стратегії асортиментної політики, рівень собівартості продукції та ефективність управління товарними запасами, якість товарів, що пропонуються, репутація бренду підприємства, а також графік роботи підприємства.[34]

Погоджуюсь з авторами Балаш Л., Лисюк О., Саміло А., Ковальчук О. в тому, що операційна діяльність є однією з основних функцій кожної підприємницької структури і має за мету забезпечити виробництво та постачання товарів або послуг, що відповідають потребам і очікуванням клієнтів. Це означає, що операційна діяльність

відповідає за управління всіма процесами, які перетворюють ресурси на готові продукти чи послуги. Вона складається з набору процесів і дій, спрямованих на отримання продукції або послуг, які задовольняють потреби споживачів і забезпечують ефективне використання ресурсів підприємства. Операційна діяльність охоплює не лише торгівельні процеси, але й інші сфери, такі як виробництво, послуги, логістика тощо. Операційна функція включає в себе всі дії, що приводять до виробництва продукції та послуг, які надаються організацією зовнішнім споживачам. Кожна організація виконує функцію операційної діяльності, оскільки без цього її існування неможливе.[17]

Основний зміст операційної функції полягає в процесі перетворення ресурсів, тобто в серії етапів, під час яких ресурси трансформуються в готову продукцію або послугу. Це можна умовно зобразити так: витрати – перетворення – результат, або іншими словами, операційна діяльність являє собою процес перетворення входів у виходи. [8]

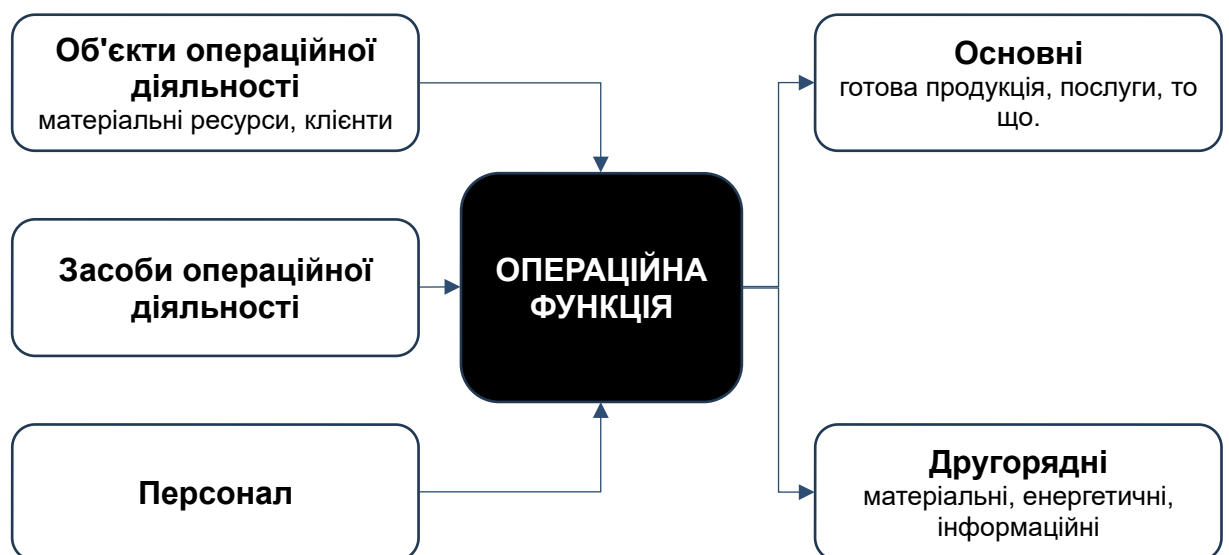


Рисунок 1.1 - Основні компоненти операційної функції [8]

Операційна діяльність торгового підприємства охоплює такі етапи, як планування, контроль, організація діяльності та управління процесами. На етапі планування визначаються основні цілі і завдання діяльності, а також розподіляються ресурси для їх досягнення. Це критично важливий етап, оскільки недостатня підготовка може призвести до численних проблем і збитків. Один із основних елементів планування операційної діяльності — це розробка стратегії бізнесу, яка визначає технології, процеси та методи, що будуть використані для досягнення цілей підприємства. Необхідно ретельно оцінити ресурси і можливості підприємства, щоб вибрати найефективнішу стратегію. [24]

Також важливим є визначення оптимального обсягу продажу та ефективного використання наявних ресурсів, зокрема визначення найбільш ефективних торгових точок і каналів збуту. Для цього потрібно розробити графіки поставок і продажів, що забезпечать максимальну ефективність операцій. Планування операційної діяльності включає й визначення рівня якості товарів, що пропонуються на ринку. Потрібно встановити вимоги до якості продукції та впровадити системи контролю якості, щоб забезпечити відповідність товарів вимогам споживачів.[26]

На етапі планування також враховуються фактори, які можуть вплинути на ефективність операцій. Одним із таких факторів є кількість робочих годин, яку працівники можуть присвятити продажам та обслуговуванню клієнтів. Іншим важливим аспектом є ефективність використання торгового обладнання та систем для забезпечення безперебійної роботи. Крім того, важливо правильно організувати управління запасами і складським обліком для забезпечення безперервного постачання товарів до торгових точок і задоволення потреб клієнтів. Також слід розробити стратегії щодо підбору та навчання персоналу для забезпечення високого рівня обслуговування.

Етап планування також включає створення планів технічного обслуговування та ремонту обладнання, що використовуються для збереження ефективності роботи підприємства.[24;25]

Таким чином, планування операційної діяльності є складним та багатограним процесом, що вимагає аналізу різних факторів та прийняття оптимальних рішень для ефективного використання ресурсів і організації торгових операцій.

Організація діяльності підприємства є важливою частиною операційного менеджменту, оскільки вона визначає, як будуть здійснюватися продажі товарів або надання послуг, які ресурси та інструменти будуть використовуватися, а також які процеси і процедури забезпечуватимуть якість обслуговування клієнтів та ефективність операцій. Створення оптимальної структури підприємства є ключовим елементом організації його роботи. Це включає в себе визначення ролей та обов'язків працівників, налагодження взаємодії між різними відділами, організацію комунікаційних ліній та забезпечення раціонального використання ресурсів. Оптимальна структура дозволяє знизити витрати на управлінські функції, підвищити продуктивність та забезпечити більш ефективну взаємодію між підрозділами підприємства.[28;29]

Контроль за операційною діяльністю підприємства є важливим інструментом для забезпечення стабільності та ефективності його роботи. Цей процес полягає у постійному моніторингу і перевірці виконання планових завдань, що дозволяє вчасно виявляти та усувати помилки, недоліки та відхилення від встановлених стандартів. Контроль забезпечує можливість коригування діяльності та процесів підприємства, що сприяє досягненню запланованих стратегічних цілей та максимізації результативності.

Основною метою контролю є виявлення розбіжностей між фактичними результатами і запланованими показниками, що дозволяє

швидко реагувати на невідповідності та вживати коригувальних заходів. Це включає в себе аналіз причин відхилень, що можуть бути викликані різними факторами, такими як недостатня ефективність використання ресурсів, помилки у плануванні чи зміни в ринкових умовах. Одночасно контроль за операційною діяльністю сприяє виявленню резервів для покращення ефективності виробництва, оптимізації витрат і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Контроль також передбачає постійну оцінку виконання завдань та діяльності всіх підрозділів організації. Важливими елементами є встановлення чітких критеріїв для оцінки результатів роботи кожного підрозділу, а також своєчасне коригування їх діяльності відповідно до зміни умов чи непередбачуваних ситуацій. Це дозволяє забезпечити більш узгоджену роботу всіх частин підприємства, підвищити ефективність та знизити ризики.[31]

Як зазначає Лисюк О., важливою складовою ефективного контролю є розробка і впровадження дієвих стратегій для коригування діяльності, які включають в себе як короткострокові, так і довгострокові заходи для досягнення запланованих результатів. Це дозволяє не лише реагувати на поточні проблеми, але й будувати стратегії розвитку, орієнтуючись на майбутні виклики.[8]

Контроль за операційною діяльністю є критично важливим для успішного функціонування підприємства, оскільки навіть невеликі недоліки можуть призвести до значних фінансових втрат або репутаційних ризиків. Тому організації використовують різноманітні методи для здійснення ефективного контролю. Це може бути фінансовий аналіз, аудит, внутрішній моніторинг, перевірка процесів на кожному етапі виробництва, а також застосування сучасних технологій для моніторингу діяльності в реальному часі. Завдяки таким методам підприємство може не лише виявляти проблеми, але й

приймати обґрунтовані рішення для їх усунення, зберігаючи ефективність і стабільність бізнесу.

Балаш Л., Лисюк О., Саміло А., Ковальчук О., зробили висновки що, для забезпечення ефективної операційної діяльності торгівельного підприємства важливо дотримуватись кількох основних принципів, що зображені в таблиці 1.3. [8]

Таблиця 1.3 – Основні принципи забезпечення ефективної операційної діяльності.[8]

Принципи	Опис
Оптимізація процесів.	Важливо розробити найефективніші методи виконання завдань, які дозволяють досягати високих результатів з максимальною продуктивністю і якістю, при цьому мінімізуючи витрати на ресурси.
Безперервне вдосконалення.	Для успішної операційної діяльності підприємства важливо постійно вдосконалювати робочі процеси та методи, що сприяє підвищенню якості обслуговування та конкурентоспроможності на ринку.
Гнучкість.	Зважаючи на мінливі умови ринку, необхідно бути готовими оперативно адаптуватися до змін та коригувати робочі процеси в разі потреби.
Взаємодія та комунікація.	Для успішної роботи важлива чітка взаємодія між різними підрозділами підприємства та ефективна комунікація між працівниками, що сприяє досягненню спільних цілей.
Контроль і оцінка результатів.	Важливо мати систему контролю за виконанням завдань і оцінки результатів роботи, що дозволяє своєчасно виявляти проблеми і знаходити шляхи їх вирішення.

Джерело: побудовано автором на основі [8]

Операційна діяльність включає процес перетворення різноманітних ресурсів, таких як сировина, праця, обладнання та інформація, в кінцеві результати у вигляді готової продукції або послуг. Ефективне управління цими процесами дозволяє забезпечити високий рівень виконання завдань та задоволення потреб клієнтів. Це має важливе значення для організацій, оскільки дієвий та ефективний операційний менеджмент безпосередньо сприяє підвищенню якості та продуктивності. Загалом, для ефективною операційної діяльності торговельного підприємства необхідно забезпечити оптимальне використання всіх ресурсів, покращення процесів на всіх етапах, гнучкість в адаптації до змін і постійний контроль результатів, що дозволяє підтримувати високу якість та продуктивність, а також досягати конкурентних переваг. В своїй роботі Балаш Л., Лисюк О., Саміло А., Ковальчук О., зазначили що основними складовими операційної діяльності є вхідні ресурси, операційні ресурси та вихідний продукт. [8]

Вхідні ресурси є основними елементами, які використовуються в операційній діяльності для створення готової продукції чи послуг. Вони складають базу для початку операційних процесів і визначають, як ефективно буде здійснюватися перетворення на вихідні результати.

Таблиця 1.4 – Основні види вхідних ресурсів торговельного підприємства.[8]

Види вхідних ресурсів	Опис ресурсів у контексті операційної функції
Матеріальні ресурси	Це фізичні ресурси, які використовуються у виробничому процесі. Для торговельного підприємства матеріальні ресурси можуть включати товари, сировину, пакувальні матеріали, а також інвентар і обладнання, яке необхідне для зберігання, транспортування та продажу товарів. Від їхньої якості та наявності залежить своєчасність виконання замовлень і задоволення потреб клієнтів.

Продовження Таблиці 1.4

Праця	Людські ресурси включають кваліфікованих працівників, які безпосередньо виконують операційні завдання, такі як обслуговування клієнтів, управління запасами, логістика, робота з постачальниками та інші функції. У контексті торговельного підприємства це можуть бути продавці, менеджери, касири, складські працівники та інші співробітники, чії навички й компетенції безпосередньо впливають на ефективність операцій.
Обладнання та технічні засоби	До цієї категорії відносяться всі механізми, інструменти, машини та технології, які використовуються для обробки товарів, їхнього зберігання, продажу чи доставки клієнтам. Для торговельного підприємства це можуть бути касові апарати, комп'ютерні системи, склади, транспорти для доставки товарів, програмне забезпечення для управління запасами та продажами.
Інформаційні ресурси	Інформація є ключовим елементом для прийняття обґрунтованих рішень на всіх етапах операційної діяльності. Це можуть бути дані про попит на товари, ринкові тренди, потреби клієнтів, а також інформація про постачальників і конкурентів. Для торговельного підприємства критично важливо мати вірну та своєчасну інформацію про наявність товарів, ціни, зміни в замовленнях, що дозволяє ефективно планувати закупівлі та продажі.
Клієнти та їхні вимоги	У випадку торговельного підприємства, клієнти є не лише кінцевими споживачами, але й важливим ресурсом, оскільки їхні потреби, вимоги та поведінка визначають, які товари та послуги слід надавати. Врахування вимог споживачів, їхніх уподобань, побажань і навіть зворотного зв'язку є важливим аспектом організації операційної діяльності, оскільки це дозволяє точно налаштувати пропозиції і бути конкурентоспроможними на ринку.
Власність клієнтів та інші зовнішні фактори	У торговельних підприємствах до вхідних ресурсів також можуть належати такі фактори, як власність або товарні позиції, що належать клієнтам і передаються для обробки чи продажу. Це можуть бути товарні запаси, які здаються на зберігання чи ремонт, а також повернуті товари або товари, що потребують додаткових послуг.

Джерело: побудовано автором на основі [8]

Можемо зробити висновок, що Важливість управління вхідними ресурсами є критично важливим для забезпечення безперервності та стабільності операційної діяльності. Кожен з цих ресурсів потребує правильного планування, координації та контролю для того, щоб максимально знизити витрати і підвищити ефективність процесів. Наведу кілька прикладів:

По-перше. У разі оптимального управління матеріальними ресурсами можна мінімізувати втрати через надлишки чи дефіцит товарів на складі, а також знижувати витрати на транспортування та зберігання.

По-друге. Управління людськими ресурсами забезпечує правильний підбір персоналу та їхнє навчання, що підвищує кваліфікацію співробітників і дозволяє зменшити час на виконання завдань.

По-третє. Використання новітніх технологій і програмного забезпечення для планування дозволяє значно покращити ефективність усіх етапів операційної діяльності, скорочуючи витрати часу на обробку замовлень і підвищуючи рівень обслуговування клієнтів.

Таким чином, стає більш зрозуміло, що вхідні ресурси становлять основу, на якій будується вся операційна діяльність торговельного підприємства. Правильне їх використання та ефективне управління ними забезпечують високі результати та здатність підприємства бути конкурентоспроможним на ринку.

1.3 Нормативно-правове регулювання операційної діяльності торгівельного підприємства.

Операційна діяльність у законодавчих актах, зокрема в таких як Господарський кодекс, Цивільний кодекс, Податковий кодекс тощо, не завжди згадується прямо, але вона є важливою складовою в межах цих актів через регулювання конкретних аспектів діяльності підприємств, організацій, а також правових відносин між суб'єктами господарювання. Операційна діяльність охоплює широкий спектр господарських операцій, пов'язаних з функціонуванням бізнесу, управлінням, виробництвом, реалізацією товарів і послуг, виконанням зобов'язань тощо.

Доцільно розглянути питання операційної діяльності у розрізі визначення деяких понять Господарського кодексу України.

Операційна діяльність згадується безпосередньо у контексті здійснення господарських операцій, де регулюються такі питання:

Господарська діяльність суб'єктів господарювання — це операції, що виконуються в межах підприємницької діяльності (купівля-продаж, постачання, виконання робіт, надання послуг).

Ведення господарських відносин — господарські договори, укладання контрактів, виконання зобов'язань, що є частиною операційної діяльності.

Правові форми діяльності — визначення різних організаційно-правових форм підприємств, що здійснюють операційну діяльність (наприклад, акціонерні товариства, товариства з обмеженою відповідальністю).

Господарський кодекс має загальні положення про порядок здійснення операційної діяльності, зокрема договори, зобов'язання, майнові відносини та механізми регулювання господарських спорів, що безпосередньо стосуються операційної діяльності.[27]

Таблиця 1.5 – Визначення сутності терміну «Операційна діяльність» в Господарському кодексі України.[18]

Стаття	Значення
Стаття 3. Визначення господарської діяльності	Господарська діяльність — це діяльність, що здійснюється з метою одержання прибутку шляхом виконання господарських операцій, пов'язаних з виробництвом товарів, виконанням робіт, наданням послуг або обігом майна.
Стаття 62. Порядок укладання господарських договорів	Для виконання господарських операцій між сторонами укладається господарський договір, який має містити чітке визначення зобов'язань, строків виконання, цінових умов, відповідальності за невиконання умов договору. У разі невиконання зобов'язань одна із сторін має право на відшкодування збитків.
Стаття 218. Види господарських товариств	Господарська діяльність може здійснюватися через створення: <ul style="list-style-type: none"> • акціонерних товариств, • товариств з обмеженою відповідальністю, • приватних підприємств, де визначаються форми управління, розподілу прибутку та відповідальності учасників.

Джерело: побудовано автором на основі [18]

У Цивільному кодексі операційна діяльність згадується через правові норми, що регулюють:

Цивільно-правові угоди — операційна діяльність в значній мірі полягає у здійсненні угод, як-от купівля-продаж, оренда, позика, дарування тощо.

Зобов'язання за договорами — операційні зобов'язання виникають із різних видів цивільних договорів, що можуть бути

укладені між суб'єктами господарювання та іншими особами (фізичними чи юридичними).

Виконання зобов'язань — визначено, як повинні виконуватись операції, пов'язані з виконанням угод, постачанням товарів, виконанням робіт і наданням послуг.

Права і обов'язки контрагентів — наприклад, права покупців і продавців, постачальників і споживачів, що є важливими аспектами операційної роботи.

Операційні зобов'язання між підприємствами регулюються Цивільним кодексом, зокрема питання виконання зобов'язань, термінів виконання та наслідків за порушення.

Таблиця 1.6 – Визначення сутності терміну «Операційна діяльність» в Цивільному кодексі України.[19]

Стаття	Значення
Стаття 177. Загальні положення про договори	Договір укладається за взаємною згодою сторін і є основою для здійснення господарських операцій (покупка-продаж, оренда, поставка, надання послуг тощо). Договір має бути укладений письмово, якщо це передбачено законом або умовами договору.
Стаття 193. Виконання зобов'язань	Зобов'язання, що виникають з господарських угод (операцій), повинні виконуватись належним чином і в строки, зазначені в договорі. У разі порушення зобов'язань сторона, що порушила договір, зобов'язана відшкодувати збитки іншій стороні.
Стаття 634. Виконання договору поставки	Якщо в договорі не встановлено іншого, поставка товару здійснюється за місцем знаходження продавця. Продавець зобов'язаний передати товар у відповідності до умов договору, і покупець зобов'язаний прийняти товар і здійснити оплату.

Джерело: побудовано автором на основі [19]

Беручі до уваги Податковий кодекс України можна побачити, що операційна діяльність фігурує в контексті:

Податкового обліку — будь-яка господарська діяльність (операційна діяльність) має бути відображена в податковому обліку підприємства. Кодекс встановлює вимоги щодо податкової звітності, нарахування податків (ПДВ, податок на прибуток, акциз тощо).

Податкові операції — операції, пов'язані з купівлею-продажем товарів, наданням послуг, виконанням робіт і обчисленням податків.

Трансфертне ціноутворення — в разі, якщо операції здійснюються між пов'язаними особами (як на внутрішньому ринку, так і на зовнішньому), Податковий кодекс регулює, як повинні бути визначені ціни для таких операцій для цілей оподаткування.

Фінансова звітність та податки — податковий кодекс визначає, як підприємства повинні вести облік операційної діяльності з метою правильного нарахування податків.

Таблиця 1.7 – Визначення сутності терміну «Операційна діяльність» в Податковому кодексі України.[20]

Стаття	Значення
Стаття 3. Основні принципи оподаткування	Всі операційні доходи (від продажу товарів, надання послуг, виконання робіт) підлягають оподаткуванню згідно з податковим законодавством. Платники податків зобов'язані вчасно подавати податкову звітність та сплачувати податки відповідно до встановлених строків.
Стаття 14. Порядок обчислення податку на додану вартість (ПДВ)	ПДВ сплачується за операціями з продажу товарів і послуг. Операції, пов'язані з імпортом товарів, наданням послуг на території України, також обкладаються ПДВ.

Стаття 17. Облік доходів та витрат	ПДВ сплачується за операціями з продажу товарів і послуг. Операції, пов'язані з імпортом товарів, наданням послуг на території України, також обкладаються ПДВ.
------------------------------------	--

Джерело: побудовано автором на основі [20]

В Законі України «Про акціонерні товариства» питання операційної діяльності визначається у двох статтях:

Управління операціями — як проводяться основні господарські операції акціонерного товариства (купівля-продаж майна, укладання контрактів, проведення аукціонів тощо).

Організація діяльності — визначаються механізми управління операційними процесами всередині акціонерних товариств, зокрема щодо прийняття рішень на загальних зборах акціонерів, виконання фінансових зобов'язань тощо.

Таблиця 1.8 – Визначення сутності терміну «Операційна діяльність» в Законі України «Про акціонерні товариства»[21]

Стаття	Значення
Стаття 15. Управління акціонерним товариством	Операційна діяльність акціонерного товариства має керуватися статутом товариства, де визначаються порядок ухвалення управлінських рішень, звітності та внутрішнього контролю за виконанням господарських операцій. Члени товариства мають право на отримання інформації про фінансовий стан товариства, проведення операційних операцій та результатів їх виконання.

Стаття Корпоративне управління	34. Для забезпечення належного виконання операційних зобов'язань акціонерне товариство повинно впровадити ефективні механізми внутрішнього контролю за фінансовими та операційними операціями. Порядок укладання та виконання операцій визначається корпоративними правилами та стандартами.
--------------------------------------	---

Джерело: побудовано автором на основі [21]

Операційна діяльність в «Законі про захист прав споживачів» включає в себе норми, що регулюють продаж товарів і послуг споживачам, а також захист прав споживачів у разі неналежного виконання зобов'язань. Це стосується:

Продукція та послуги — вимоги до якості товарів і послуг, їх відповідності договору, що є важливою частиною операційної діяльності.

Врегулювання спорів — порядок, за яким споживачі можуть захищати свої права, якщо товари не відповідають умовам договору.

Таблиця 1.9 – Визначення сутності терміну «Операційна діяльність» в Законі України «Про захист прав споживачів»[22]

Стаття	Значення
Стаття 4. Права споживачів	Споживач має право на безпечну та якісну продукцію або послугу, яка відповідає умовам договору, стандартам та вимогам законодавства. Операційна діяльність підприємств повинна включати в себе гарантії якості товарів та послуг, а також надавати можливість для повернення товарів чи послуг у разі їх неналежної якості.

Стаття 8. Відповідальність продавця та виконавця	<p>У разі порушення прав споживачів продавець або виконавець послуг зобов'язаний відшкодувати збитки, повернути кошти або замінити товар.</p> <p>Операційна діяльність компаній, що займаються торгівлею або наданням послуг, повинна забезпечувати належний рівень обслуговування споживачів та захист прав покупців.</p>
--	--

Джерело: побудовано автором на основі [22]

У цих актах чітко прописано, що операційна діяльність охоплює широкий спектр діяльності, починаючи від укладання угод до виконання зобов'язань і ведення бухгалтерського обліку. Кожен аспект операційної діяльності (від виконання договорів до сплати податків і захисту прав споживачів) має чітко визначені правові норми. Це дозволяє не лише регулювати повсякденні операції підприємств, а й забезпечувати правову стабільність і захист інтересів усіх учасників господарських відносин.

Як висновок, ми бачимо, що операційна діяльність у законодавчих актах згадується через правові норми, які регулюють конкретні аспекти господарських операцій: укладання угод, виконання зобов'язань, податкові питання, управління підприємствами та захист прав учасників господарських відносин.

1.4 Методичні підходи оцінювання операційної ефективності діяльності торговельного підприємства

Одним із центральних аспектів по оцінюванню операційної ефективності є вивчення та дослідження методологічних засад аналізу операційної діяльності підприємства. На думку багатьох вчених та науковців цей аналіз займає визначальне місце в системі етапів

управлінського аналізу, його результати суттєво впливають на інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічних рішень управлінського рівня, що в свою чергу, дозволяє покращити конкурентоспроможність підприємства, а також виявити потенційні резерви, що можуть забезпечити підвищення ефективності його операційної діяльності.

Спираючись на праці деяких науковців [11; 12; 13; 14;] для належного аналізу операційної діяльності підприємства необхідно здійснювати дослідження в таких ключових напрямках:

- аналіз якості продукції, що реалізується;
- дослідження тенденцій змін обсягів реалізації продукції;
- оцінка ритмічності виробничого процесу і реалізації продукції, рівня її комплектності, а також показників виконання плану з виробництва і реалізації продукції, з подальшим визначенням основних чинників, що спричиняють відхилення від планових завдань, з використанням факторного аналізу;
- оцінка виконання плану за структурою випуску продукції та її асортименту;
- аналіз рівня браку та виявлення потенційних резервів для збільшення обсягів виробництва і реалізації продукції.

У роботах І. Парасій-Вергуленко та Сіменко І.В. і Косової Т.Д. є кілька спільних аспектів, які підкреслюють важливість комплексного підходу до аналізу операційної діяльності підприємства зазначених у таблиці. [11; 15]

Таблиця 1.10 – Порівняння підходів до аналізу операційної діяльності підприємства. [11; 15]

Підходи	Опис
Аналіз бізнес-процесів	Обидва підходи визнають важливість аналізу бізнес-процесів підприємства, таких як виробництво продукції, надання послуг, матеріально-технічне постачання, збут продукції, а також розрахунки з покупцями і замовниками, як важливу частину операційної діяльності.
Оцінка ефективності використання ресурсів	Як у роботах Сіменко І.В. та Косової Т.Д., так і у працях Парасій-Вергуленко, акцентується увага на ефективному використанні ресурсного потенціалу підприємства. Вони підкреслюють, що ефективність використання ресурсів безпосередньо впливає на фінансові результати та виробничі витрати.
Оцінка факторів впливу	Обидва підходи включають аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, які можуть впливати на результати операційної діяльності підприємства. Це включає як об'єктивні, так і суб'єктивні фактори, що можуть змінювати результати бізнес-процесів.
Оптимізація бізнес-процесів	Як у роботах Парасій-Вергуленко, так і у працях Сіменко і Косової, наявність завдання оптимізації бізнес-процесів є важливим елементом. Вони підкреслюють необхідність впровадження заходів для вдосконалення та підвищення ефективності операційної діяльності підприємства.
Розширення аналізу	Обидва підходи погоджуються, що аналіз операційної діяльності не обмежується лише вивченням бізнес-процесів, але має включати в себе оцінку ринкових можливостей підприємства, конкурентоспроможності та здатності підприємства адаптуватися до змін на ринку.

Джерело: побудовано автором на основі [11; 15]

Аналіз операційної діяльності підприємства є комплексним процесом, який охоплює вивчення різних бізнес-процесів, що здійснюються з використанням наявних ресурсів підприємства. Це включає виробництво продукції, надання послуг, матеріально-технічне

постачання, збут продукції та здійснення розрахунків з покупцями і замовниками. Науковці Сіменко І.В. та Косова Т.Д. вважають, що аналіз операційної діяльності потребує вирішення кількох важливих завдань, таких як визначення показників економічної ефективності використання ресурсів бізнес-процесів, оцінка виконання планів, досягнення прогнозів і ефективності управлінських рішень щодо оптимального використання економічного потенціалу, а також оцінка впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на результати бізнес-процесів та розробка заходів для їх оптимізації.[11]

Однак І. Парасій-Вергуленко підкреслює, що обмеження аналізу операційної діяльності лише дослідженням бізнес-процесів є недостатнім. Він наголошує на важливості аналізу ефективності використання ресурсного потенціалу, оскільки від цього залежить рівень виробничих витрат і фінансові результати підприємства. Тому аналіз витрат, рівня забезпечення та використання ресурсів є невід'ємною частиною операційного аналізу. Крім того, він вважає за доцільне розширити спектр завдань аналізу операційної діяльності, включивши в нього оцінку ринкових можливостей та аналіз конкурентоспроможності підприємства, що дозволить більш ефективно формувати операційну стратегію. Оцінка місткості ринку, вивчення діяльності конкурентів та їхніх переваг, а також аналіз каналів збуту є необхідними елементами для забезпечення успішної діяльності підприємства в умовах конкуренції.[15]

Таким чином, поєднуючи підходи обох науковців та більшості їх колег, можна стверджувати, що ефективний аналіз операційної діяльності підприємства повинен не тільки оцінювати бізнес-процеси, але й враховувати використання ресурсів, економічну ефективність та конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Також науковці наголошують на важливості аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на результати операційної

діяльності підприємства. Такий підхід забезпечує більш глибоке розуміння процесів, які відбуваються в межах підприємства, і дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

Таблиця 1.11 – Аналіз операційної діяльності підприємства. [15]

Етапи	Деталі аналізу
Стратегічний аналіз ринкових можливостей підприємства	<ul style="list-style-type: none"> • маркетинговий аналіз концентрації ринку та аналіз основних конкурентів підприємства; • аналіз конкурентної позиції та конкурентоспроможності підприємства; • оцінка місткості ринку та вивчення попиту на продукцію підприємства на основі маркетингового аналізу; • аналітична оцінка структури ринків збуту продукції; • аналіз цінової політики підприємства; • аналітичне обґрунтування обсягів виробництва та асортиментної політики підприємства
Аналіз бізнес процесів	<ul style="list-style-type: none"> • оцінка реінжинірингових процесів основної діяльності; • аналіз процесу матеріально-технічного постачання • аналіз процесу виробництва продукції (аналіз динаміки виробництва продукції та виконання виробничої програми за обсягами, асортиментом та ритмічністю випуску; аналіз якості продукції та її конкурентоспроможності) • аналіз процесу реалізації продукції (робіт, послуг) (аналіз динаміки обсягів реалізації продукції та виконання бюджету продаж; структурно-динамічний аналіз доходів підприємства) • аналіз процесу розрахунків з покупцями і замовниками (аналіз динаміки та структури основних клієнтських груп; аналіз стану розрахунків); • аналіз інноваційного розвитку підприємства (аналіз інноваційної активності підприємства; аналіз ефективності інновацій)

• Продовження Таблиці 1.11

<p>Аналіз ресурсного потенціалу підприємства</p>	<ul style="list-style-type: none"> • аналіз персоналу підприємства (аналіз складу, структури та забезпеченості підприємства кадрами; аналіз якісного складу і рівня кваліфікації персоналу; аналіз використання робочого часу; аналіз продуктивності праці та трудомісткості продукції; аналіз лояльності персоналу та соціального розвитку підприємства); • аналіз основних засобів та нематеріальних активів (аналіз технічного рівня розвитку виробництва; аналіз забезпеченості підприємства основними засобами; аналіз складу, структури, руху, технічного стану основних засобів; аналіз ефективності використання основних засобів; аналіз нематеріальних активів); • аналіз наявності та використання матеріальних ресурсів ; • комплексний аналіз ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства.
<p>Аналіз витрат операційної діяльності</p>	<ul style="list-style-type: none"> • аналіз структури та динаміки витрат за статтями та елементами; • факторний аналіз собівартості реалізованої продукції; • аналіз витрато місткості продукції; • аналіз прямих витрат операційної діяльності; • аналіз загальновиробничих, адміністративних та збутових витрат; • аналіз собівартості окремих видів продукції.

Джерело: побудовано автором на основі [15]

Оцінка позицій підприємств, що діють в умовах конкуренції, а також використання механізмів прийняття ефективних управлінських рішень у процесі формування доходів, що є результатом операційної діяльності, здійснюється за допомогою різних методів. При цьому важливу роль відіграють як кількісні, так і якісні методи оцінки.

Таблиця 1.12 – Кількісні методи оцінки діяльності підприємства.

Метод	Опис діяльності
Аналіз фінансових показників	Цей метод є класичним інструментом економічного аналізу, його розвиток не пов'язаний з конкретним автором. Проте основні принципи були закладені в роботах класиків економічної теорії, таких як Е. Л. Фрідмен і Ч. М. Снайдер.
Факторний аналіз	Метод було розроблено в середині 20 століття. Вважається, що основні ідеї факторного аналізу належать Карлу Пірсону та Рональду Фішеру, які запровадили використання статистичних методів для аналізу даних.
Моделювання та прогнозування	Дуже багато вчених зробили внесок у розвиток цих методів, зокрема Герберт А. Саймон, який розробив концепцію обмеженої раціональності, та Йоахім М. Рой, який працював у галузі прогнозування та моделювання на основі статистичних моделей.

Джерело: побудовано автором на основі [35]

Таблиця 1.13 – Якісні методи оцінки діяльності підприємства.

Метод	Опис діяльності
SWOT-аналіз	Цей метод був розроблений Альбертом Хаммондом та Чарльзом С. Шалертом у 1960-х роках. Він став популярним завдяки роботам стратегічного менеджменту і широко використовується в бізнес-плануванні та аналізі.
PEST-аналіз	Цей метод був розроблений Френком У. Уоткінсом в середині 20 століття. Він застосовується для вивчення зовнішнього середовища і його впливу на діяльність підприємства.
Аналіз конкурентів	Хоча конкретний автор аналізу конкурентів не визначений, цей підхід активно розвивався в працях таких стратегів, як Майкл Портер, який запропонував методику конкурентного аналізу в рамках своєї роботи з концепцією "П'яти сил конкуренції" у 1980-х роках.

Джерело: побудовано автором на основі [35;36;37]

Висновки до розділу 1

З огляду на специфіку торговельного підприємства, важливим є застосування комплексного підходу до оцінки операційної ефективності.

Оцінка операційної ефективності торговельного підприємства є важливим інструментом для забезпечення ефективного управління та підтримки конкурентоспроможності в умовах швидко змінюваного ринку. Ретельний аналіз операційної діяльності дозволяє не лише оцінити поточний стан підприємства, але й сформулювати стратегії для вдосконалення діяльності, оптимізації ресурсів та підвищення рентабельності.

Враховуючи дослідження деяких науковців, комплексний підхід до аналізу операційної діяльності, який об'єднує різні методи оцінки та аналізу, є необхідною умовою для ефективного управління торговельним підприємством. Він дозволяє виявити слабкі місця в діяльності підприємства, оптимізувати операційні процеси та підвищити ефективність використання ресурсів. В результаті це забезпечує не лише покращення фінансових показників, а й створює сприятливі умови для сталого розвитку підприємства на конкурентному ринку.

Таким чином, комплексний підхід до оцінки операційної ефективності є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, що сприяють покращенню економічних результатів і зміцненню конкурентних позицій торговельного підприємства в умовах сучасного ринку.

РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН»

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН»

Підприємством для дослідження обрано ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН».

Найменування Підприємства:

-українською мовою – ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ЮК ДИСТРИБЬЮШН

Скорочене найменування:

- українською мовою - ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН»;

Організаційно-правова форма – товариство з обмеженою
відповідальністю.

Юридична адреса: Україна, 04112, місто Київ, вулиця
Дорогожицька, будинок, 1

Код ЄДРПОУ 37502437.

Товариство з обмеженою відповідальністю «ЮК ДИСТРИБЬЮШН» було створено 18 лютого 2011 року., «ЮК ДИСТРИБЬЮШН» це один з найбільших національних дистриб'юторів в Україні. Компанія займається дистрибуцією широкого асортименту продукції, включаючи ІТ, цифрову техніку, побутову електроніку, мобільні телефони, споживчу електроніку та посуд.

«ЮК ДИСТРИБЬЮШН» має добре розвинену інфраструктуру з регіональними представництвами, що дає змогу надавати високу якість обслуговування клієнтів по всій Україні, незалежно від місця розташування. Маючи в портфелі більш ніж 20 тисяч найменувань

компанія співпрацює з понад 250 брендами і підтримує довгострокові партнерські відносини з ключовими гравцями на ринку, такими як Auchan, Metro, Епіцентр, Comfy, Rozetka, Фокстрот та інші.

Місія підприємства - постійно розвиваючи наші компетенції та досліджуючи можливості ринку, забезпечувати найкращі можливості розвитку для наших клієнтів і бути найбільш ефективним каналом збуту для наших постачальників.

До цілей компанії можу віднести наступне:

- Забезпечення високої якості обслуговування клієнтів по всій Україні
 - Підтримувати надійну інфраструктуру з регіональними представництвами.
 - Підвищувати ефективність процесів доставки та обслуговування клієнтів.
 - Впроваджувати нові стандарти якості та швидкості обслуговування.
- Розвиток партнерських відносин з провідними брендами та постачальниками
 - Зміцнювати існуючі партнерства з ключовими гравцями на ринку.
 - Розширювати асортимент продукції та залучати нових постачальників.
- Створення найбільш ефективного каналу збуту для постачальників
 - Оптимізувати канали дистрибуції та знижувати витрати.
 - Розвивати онлайн-продажі та знижувати час виведення продукції на ринок.
 - Покращувати комунікацію з постачальниками, забезпечуючи ефективне управління ланцюгом постачання.

- Постійне вдосконалення компетенцій та дослідження можливостей ринку
 - Інвестувати в навчання та розвиток співробітників для підвищення їхньої кваліфікації.
 - Вивчати нові технології та інновації в дистрибуції та збільшувати рівень дистрибуції товарів household
 - Аналізувати ринкові тренди для виявлення нових можливостей для розширення асортименту продукції.
- Розвиток асортименту та покращення обслуговування клієнтів
 - Розширювати портфель продукції, включаючи нові категорії товарів.
 - Впроваджувати інноваційні рішення для оптимізації запасів та логістики.
 - Підвищувати рівень підтримки клієнтів через нові канали зв'язку та послуги.



Рисунок 2.1 – Загальна організаційна структура підприємства ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН»

Таблиця 2.1 – Перелік підрозділів та їх основних функцій в ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН»

Підрозділ	Обов'язки
Директор	керує компанією, приймає стратегічні рішення, розробляє загальні напрямки розвитку бізнесу, відповідає за фінансові та операційні результати.
Заступник директора	допомагає директору в управлінні компанією, координує роботу відділів, може відповідати за конкретні напрямки діяльності (наприклад, фінанси, операції, продажі).
Юридичний відділ	забезпечує юридичну підтримку компанії, розробляє контракти, вирішує правові питання, проводить перевірки на відповідність законодавству.
Бухгалтерія	веде облік фінансових операцій, складає фінансові звіти, контролює витрати, податки та фінансову звітність.
Відділ збуту	відповідає за продаж продукції, управління продажами, взаємодію з клієнтами, розробку стратегії збуту.
Інформаційно-аналітичний відділ	збирає та аналізує дані для прийняття управлінських рішень, займається прогнозуванням, аналітикою ринку і конкуренції.
Служба безпеки та аудиту	забезпечує безпеку компанії, проводить внутрішні аудити, перевіряє фінансові і операційні процеси, зменшує ризики.
Відділ кадрів	займається управлінням персоналом, наймом, звільненням працівників, організацією навчання та розвитку персоналу.
HR відділ	займається всіма аспектами роботи з персоналом, включаючи найм, розвиток кар'єри, оцінку ефективності працівників, створення корпоративної культури.
Відділ маркетингу	розробляє стратегії просування товарів та послуг, займається брендуванням, рекламними кампаніями та аналізом ефективності маркетингових заходів.
Відділ транспорту та логістики	відповідає за організацію транспортування товарів, управління складськими запасами, оптимізацію логістичних процесів.
Відділ постачання	організовує закупівлю необхідних ресурсів, товарів, матеріалів для виробництва або продажу, управляє постачальниками.

Продовження Таблиці 2.1

Відділ охорони праці	забезпечує безпеку праці, контролює виконання норм і стандартів охорони праці, проводить інструктажі та тренінги для персоналу.
Відділ інформаційного забезпечення	відповідає за інформаційні системи, технології, обробку і зберігання даних, підтримку програмного забезпечення.
Регіональні представництва	відповідають за реалізацію бізнес-стратегії в конкретних регіонах, займаються локальними продажами, маркетингом і обслуговуванням клієнтів.
Адміністративний відділ	організовує адміністративні процеси, управління офісними приміщеннями, обслуговування інфраструктури, організацію нарад і зустрічей.
Операційний відділ	управляє щоденними операціями компанії, контролює виконання планів, ефективність процесів і взаємодію між підрозділами.
Склад	управляє щоденними операціями компанії, контролює виконання планів, ефективність процесів і взаємодію між підрозділами.

Джерело: угруповано та розраховано автором на підставі звітності підприємства.

ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН» є учасником кількох ключових бізнес-асоціацій, зокрема ЕВА (Європейська Бізнес Асоціація), ССА (Торгово-промислова палата України) та АПИТУ (Асоціація постачальників і виробників інформаційних технологій України). Членство в цих асоціаціях надає компанії можливість бути в курсі останніх змін у бізнес-середовищі, сприяє розвитку партнерських зв'язків та обміну досвідом з іншими лідерами галузі, а також дозволяє активно впливати на покращення інвестиційного клімату та регуляторної політики в Україні. [23]

2.2 Аналіз основних показників роботи ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН»

Аналіз основних показників роботи є важливим процесом для оцінки різних аспектів діяльності компанії та її ефективності в умовах сучасного бізнес-середовища. Оскільки ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН» є одним з найбільших дистриб'юторів в Україні, що спеціалізується на ІТ-продуктах, цифровій техніці, побутовій електроніці та інших товарах, аналіз показників дозволяє отримати комплексну картину її роботи, фінансового стану, виробничих і маркетингових процесів, а також ефективності взаємодії з партнерами та клієнтами.

Основні показники роботи підприємства можна поділити на кілька груп.

По-перше, фінансові показники включають прибуток, рентабельність, ліквідність і оборотність коштів. Вони дозволяють оцінити здатність компанії генерувати прибуток, ефективно використовувати ресурси та здійснювати інвестиції для розвитку. Високі фінансові показники є підтвердженням стабільності та спроможності підприємства адаптуватися до змін на ринку, що особливо важливо в умовах конкуренції і коливань попиту.

По-друге, виробничі показники включають обсяг дистрибуції, якість продукції, швидкість виконання замовлень та ефективність логістики. Для компанії, яка активно працює в роздрібній і оптовій торгівлі на території всієї України, важливо мати систему, що забезпечує швидку і безперебійну доставку товарів до клієнтів. Висока якість обслуговування і своєчасне виконання замовлень прямо впливають на лояльність партнерів і клієнтів.

Ще однією важливою групою показників є маркетингові показники, які включають ринкову частку, обсяги продажів, ефективність рекламних кампаній та програм лояльності. Вони

дозволяють оцінити, наскільки успішно компанія працює на ринку, наскільки ефективно вона просуває свою продукцію і завойовує нових клієнтів. Враховуючи, що «ЮК ДИСТРИБЬЮШН» працює з великими міжнародними брендами і має представництва по всій Україні, маркетингові показники є індикатором її конкурентоспроможності на ринку.

Не менш важливим є соціальний аспект діяльності, який включає задоволеність співробітників і клієнтів, а також вплив компанії на економіку та розвиток місцевих громад. Враховуючи великий розмір компанії та її роль в економіці, важливо, щоб «ЮК ДИСТРИБЬЮШН» підтримувала високий рівень мотивації і розвитку персоналу, а також дотримувалася високих стандартів корпоративної соціальної відповідальності.

Аналіз основних показників роботи компанії дає змогу виявити не тільки сильні, але й слабкі сторони її діяльності, що дозволяє вчасно виявляти проблеми та розробляти стратегії для їх вирішення. Наприклад, якщо виявлено зниження рівня задоволеності клієнтів або зниження обсягів продажів у певних регіонах, це сигнал для вжиття необхідних заходів для покращення якості обслуговування чи адаптації маркетингових стратегій.

Окрім того, такі показники, як співвідношення між витратами на логістику та обсягами дистрибуції, також дозволяють оптимізувати витрати та збільшити ефективність процесів компанії. У результаті цього аналізу керівництво «ЮК ДИСТРИБЬЮШН» може приймати більш обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на покращення роботи в різних аспектах, включаючи фінанси, виробництво, маркетинг та взаємодію з партнерами.

В цілому, аналіз основних показників роботи «ЮК ДИСТРИБЬЮШН» є важливим інструментом для стратегічного планування та розвитку, що дозволяє компанії адаптуватися до змін на

ринку, підвищувати свою конкурентоспроможність і ефективність роботи на всіх рівнях її діяльності.

Таблиця 2.2 - Звіт про сукупний дохід за 2021-2023рр. ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН»

Фінансові показники	Звітний період			Динаміка	
	За рік, що закінчився 31 грудня 2023	За рік, що закінчився 31 грудня 2022	За рік, що закінчився 31 грудня 2021	Відхилення 2023 до 2022	Відхилення 2022 до 2021
Дохід від реалізації	8638,169	6950,965	5130,303	24,3%	35,5%
Собівартість реалізації	7499,441	5931,365	4810,283	26,4%	23,3%
ВАЛОВИЙ ПРИБУТОК	1138,728	1019,6	320,02	11,7%	218,6%
Витрати на збут	765,714	449,216	113,28	70,5%	296,6%
Адміністративні витрати	41,294	44,806	12,865	-7,8%	248,3%
Інші доходи	6,197	6,822	1,714	-9,2%	298,0%
Інші витрати	240,769	304,591	63,585	-21,0%	379,0%
ОПЕРАЦІЙНИЙ ПРИБУТОК	97,148	227,809	132,004	-57,4%	72,6%
Фінансові доходи	81,674	29,748	738	174,6%	-96,0%
Фінансові витрати	156,756	111,406	97,419	40,7%	14,4%
ПРИБУТОК ДО ОПОДАТКУВАННЯ	22,066	146,151	35,323	-84,9%	313,8%
Витрати з податку на прибуток	4,126	26,488	6,353	-84,4%	316,9%

Продовження Таблиці 2.2

ПРИБУТОК ЗА РІК	17,94	119,663	28,97	-85,0%	313,1%
Інший сукупний дохід	-	-	-		
ВСЬОГО СУКУПНИЙ ДОХІД	17,94	119,663	28,97	-85,0%	313,1%

Джерело: угруповано та розраховано автором на підставі даних звітності підприємства.

Аналіз фінансових економічних показників підприємства за 2021, 2022 та 2023 роки

Дохід від реалізації. У 2023 році дохід від реалізації становить 8638,169 млн грн, що на 24,3% більше порівняно з 2022 роком і на 35,5% більше порівняно з 2021 роком. Це свідчить про стабільне зростання обсягів реалізації, яке зумовлене як збільшенням обсягів продажів, так і підвищенням цін на продукцію, та розвитком нових категорій та груп. НА мій погляд результат демонструє позитивну динаміку діяльності підприємства, зокрема збільшення попиту на продукцію, що свідчить про ефективність маркетингових стратегій та успішну адаптацію до змін у ринковому середовищі.

Таблиця 2.3 – Звіт про дохід від реалізації за 2021-2023рр. ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН»

Дохід від реалізації	За рік, що закінчився 31 грудня 2023	За рік, що закінчився 31 грудня 2022	За рік, що закінчився 31 грудня 2021	Відхилення 2023 до 2022	Відхилення 2022 до 2021
Ноутбуки, комп'ютерна техніка	1 865,01	1281,831	1152,168	45,50%	11,25%

Продовження Таблиці 2.3

Споживча електроніка і фототехніка	1 507,97	1264,128	978,466	19,29%	29,19%
Велика побутова техніка	1 319,97	1048,755	604,697	25,86%	73,43%
Мобільні телефони	1 308,05	1215,89	860,046	7,58%	41,37%
Витратні матеріали, аксесуари	994,70	653,359	541,123	52,24%	20,74%
Посуд	693,44	388,867	362,259	78,32%	7,35%
Дрібна побутова техніка	644,98	837,16	487,662	-22,96%	71,67%
Інше	285,13	244,201	143,868	16,76%	69,74%
Надання послуг	18,92	16,774	14	12,78%	19,81%
	8638,169	6950,965	5130,303	24,27%	35,49%

Джерело: угруповано та розраховано автором на підставі даних звітності підприємства.

Собівартість реалізації у 2023 році склала 7499,441 млн грн, що на 26,4% більше порівняно з 2022 роком і на 23,3% більше порівняно з 2021 роком. Вищі темпи зростання собівартості у порівнянні з доходами вказують на те, що підприємство не змогло належно чином забезпечити зростання валової рентабельності.

Таблиця 2.4 – Звіт про собівартість реалізації за 2021-2023рр.
ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН»

Собівартість реалізації	За рік, що закінчився 31 грудня 2023	За рік, що закінчився 31 грудня 2022	За рік, що закінчився 31 грудня 2021	Відхилення 2023 до 2022	Відхилення 2022 до 2021
Ноутбуки, комп'ютерна техніка	1697,149	1151,131	1115,249	47,43%	3,22%

Продовження Таблиці 2.4

Споживча електроніка і фототехніка	1335,799	1134,127	929,863	17,78%	21,97%
Велика побутова техніка	1199,456	924,319	579,705	29,77%	59,45%
Мобільні телефони	1119,566	1102,418	793,442	1,56%	38,94%
Витратні матеріали, аксесуари	822,725	511,442	491,417	60,86%	4,07%
Дрібна побутова техніка	549,328	672,755	466,051	-18,35%	44,35%
Посуд	547,76	276,648	321,011	98,00%	-13,82%
Інше	227,658	158,525	113,545	43,61%	39,61%
	7499,441	5931,365	4810,283	26,44%	23,31%

Джерело: угруповано та розраховано автором на підставі даних звітності підприємства.

Валовий прибуток у 2023 році становить 1138,728 млн грн, що на 11,7% більше порівняно з 2022 роком і на 218,6% більше порівняно з 2021 роком. Хоча валовий прибуток збільшився, його приріст менший порівняно зі зростанням доходу від реалізації. Це свідчить про те, що підвищення доходів відбулося на фоні зростання витрат, що негативно позначилось на прибутковості компанії.

Витрати на збут у 2023 році склали 765,714 млн грн, що на 70,5% більше порівняно з 2022 роком і на 296,6% більше порівняно з 2021 роком. Це суттєве зростання витрат на збут свідчить про активні маркетингові кампанії, розширення каналів збуту, та про необхідність збільшення витрат на утримання персоналу для забезпечення зростаючого попиту.

Таблиця 2.5 – Звіт про витрати на збут за 2021-2023рр. ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН»

Витрати на збут	За рік, що закінчився 31 грудня 2023	За рік, що закінчився 31 грудня 2022	За рік, що закінчився 31 грудня 2021	Відхилення 2023 до 2022	Відхилення 2022 до 2021
Право використання торгових марок та знаків	498,81	204,811		143,55%	
Витрати на оплату праці	112,698	90,342	41,898	24,75%	115,62%
Складські витрати	61,05	43,648	14,046	39,87%	210,75%
Доставка клієнтам	42,126	43,381	22,511	-2,89%	92,71%
Маркетингові послуги	38,679	58,166	23,641	-33,50%	146,04%
Амортизація основних засобів та нематеріальних активів	6,324	3,738	8,178	69,18%	-54,29%
Знос активу в формі права користування	3,81	2,67	2,817	42,70%	-5,22%
Інші витрати	2,217	2,46	0,189	-9,88%	1201,59%
	765,714	449,216	113,28	70,46%	296,55%

Джерело: угруповано та розраховано автором на підставі даних звітності підприємства.

Адміністративні витрати у 2023 році знизились на 7,8%, що є позитивним сигналом про можливі заходи з оптимізації витрат на управління компанією. Водночас, зростання цих витрат на 248,3% порівняно з 2021 роком вказує на певну стабілізацію адміністративного управління або збільшення адміністративної інфраструктури у

попередні роки. Це також є наслідком покращення управлінських процесів та посилення функціональних обов'язків керівного складу.

Операційний прибуток знизився на 57,4% у 2023 році, що є тривожним сигналом. Зниження операційного прибутку вказує на те, що ефективність основної діяльності підприємства знизилася, можливо, через зростання витрат або зниження маржинальної складової. Це також може бути наслідком підвищення собівартості та витрат на збут, що зменшило можливість генерувати прибуток від основної діяльності.

Фінансові доходи збільшились на 174,6% порівняно з 2022 роком, що може свідчити про позитивні зміни у фінансовій діяльності компанії, наприклад, вигідні інвестиції або доходи від валютних курсів. Проте фінансові витрати зросли на 40,7%, що є показником зростання витрат на обслуговування боргу або інших фінансових зобов'язань компанії. Це вказує на високий рівень фінансових зобов'язань та потребу в додаткових заходах для зменшення витрат на фінансування.

Чистий прибуток за 2023 рік знизився на 85%, що є серйозним сигналом для керівництва підприємства. Це вказує на великі труднощі в операційній та фінансовій діяльності, що потребує вжиття невідкладних заходів для покращення фінансових результатів.

Загальний сукупний дохід також знизився на 85%, що свідчить про значні фінансові труднощі підприємства та його негативний фінансовий стан у 2023 році.

Проаналізувавши більше поглиблено фінансово-економічні показники групи "посуд" за трьома категоріями (запаси, дохід від реалізації, собівартість реалізації) показує певні зміни, які зазначенні у таблиці нижче:

Таблиця 2.6 – Фінансово-економічні показники групи «посуд» за 2021-2023рр. ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН»

Показники	31 грудня 2023	31 грудня 2022	31 грудня 2021	Відхилення 2023 до 2022	Відхилення 2022 до 2021
Запаси	175,92	219,795	75,862	-19,96%	189,73%
Дохід від реалізації	693,44	388,867	362,259	78,32%	7,35%
Собівартість реалізації	547,76	276,648	321,011	98,00%	-13,82%

Джерело: угруповано та розраховано автором на підставі даних звітності підприємства.

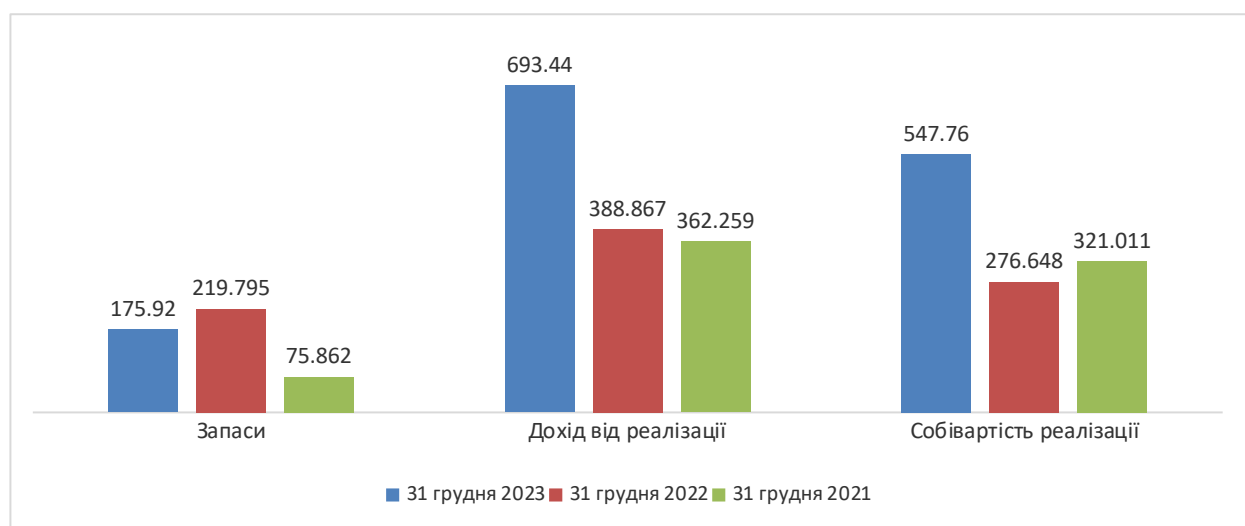


Рисунок 2.2 – Фінансово-економічні показники групи «посуд» за 2021-2023рр. ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН»

На 31 грудня 2023 року *запаси посуду* склали 175,92 млн грн, що є зниженням на 19,96% порівняно з 2022 роком (219,795 млн грн).

Проте порівняно з 2021 роком (75,862 млн грн), запаси значно зросли, що становить 189,73%. Це зниження запасів у 2023 році пов'язане з більш ефективним управлінням запасами та скороченням обсягів закупівель, а збільшення запасів у 2021 році вказує на можливе накопичення товару для майбутніх продажів.

За 2023 рік дохід від реалізації посуду склав 693,44 млн грн, що є значним збільшенням на 78,32% порівняно з 2022 роком (388,867 млн грн). Порівняно з 2021 роком, дохід зріс лише на 7,35%, що свідчить про стабільне, але не надто значне збільшення реалізації посуду впродовж двох років. Це збільшення доходу може свідчити про більш активний попит на цей товар у 2023 році та можливе збільшення продажів в поєднанні підвищення ціни на продукцію.

Що стосується собівартість реалізації посуду у 2023 році зросла на 98% (547,76 млн грн у 2023 році порівняно з 276,648 млн грн у 2022 році).

Порівняно з 2021 роком (321,011 млн грн), собівартість також збільшилась на -13,82%, що вказує на підвищення витрат на виробництво або закупівлю товару. Зростання собівартості в 2023 році значно перевищує темпи зростання доходу від реалізації, що може негативно вплинути на рентабельність цього сегмента бізнесу.

Як висновок, зазначу, що категорія "посуд" зазнала значних змін протягом 2023 року: з одного боку, збільшився дохід від реалізації на 78,32%, що є позитивним знаком, з іншого боку, собівартість реалізації збільшилась на 98%, що може вказувати на зростання витрат та зниження ефективності. Зниження запасів на 19,96% свідчить про скорочення обсягів товару на складах, що є результатом вищого попиту та оптимізації процесів управління запасами.

Ураховуючи ці зміни, наступним кроком для компанії має стати впровадження комплексної стратегії розвитку, яка не лише дозволить зберегти конкурентні позиції, а й забезпечить стабільне зростання в майбутньому.

Важливим елементом такої стратегії є розробка та впровадження ефективної системи навчання для співробітників, що сприятиме підвищенню їхніх професійних навичок і зростанню загальної продуктивності компанії. Цей процес потребує ретельного планування

та інтеграції різних корпоративних структур, які будуть працювати разом для створення системи навчання, що сприятиме досягненню стратегічних цілей компанії.

Розробка та впровадження ефективної системи навчання в компанії є важливим аспектом розвитку її потенціалу та конкурентоспроможності на ринку. Цей процес потребує комплексного підходу та уваги до кожного етапу, від виявлення потреб в освіті до оцінки результатів.

Відповідно, значну роль у створенні та реалізації такої системи відіграють два ключових підрозділи – відділ навчання та розвитку і департамент з управління персоналом (HR). Ці відділи разом з іншими корпоративними структурами працюють над створенням програм, що дозволяють співробітникам постійно підвищувати свої професійні навички, що в свою чергу сприяє досягненню стратегічних цілей компанії та її успіху на ринку. Система навчання складається з кількох етапів:

Таблиця 2.7 – Складові системи навчання в ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН»

Елементи системи	Опис
Загальні положення.	Положення визначає систему навчання персоналу в компанії, що включає адаптацію нових працівників, виявлення потреб у навчанні, розробку програм розвитку, організацію та оцінку ефективності навчання. Метою є підвищення професійного рівня співробітників через внутрішнє та зовнішнє навчання, яке має рівну цінність. Положення поширюється на всіх кваліфікованих співробітників і діє після затвердження виконавчим директором.

Принципи системи навчання.	<p>Система навчання в компанії централізована та організовується відділом навчання і розвитку за річним планом.</p> <p>Бюджет навчання формується згідно з планом з урахуванням лімітів, визначених за рівнем посади і функціональними категоріями співробітників. Усі працівники мають право на навчання з першого дня роботи.</p> <p>Потреба в навчанні залежить від поточних обов'язків, проектної роботи чи необхідності підвищення кваліфікації. Існують різні форми навчання: обов'язкове планове та позапланове.</p> <p>Керівник підрозділу відповідає за розвиток співробітників.</p>
Механізми реалізації системи навчання	<p>Реалізація системи навчання співробітників компанії включає кілька етапів:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Визначення потреб в навчанні, формування річного плану та бюджету, вибір програм та підрядників. • Керівники підрозділів та менеджери з персоналу відповідальні за формування річного плану, який включає внутрішнє, дистанційне навчання, самонавчання та зовнішні програми. • Коригування плану щокварталу та інформування співробітників про заплановані програми. • Співробітники можуть ініціювати участь у навчанні поза планом, подавши заявку через корпоративний портал. <p>Процес організації навчання включає:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Погодження умов, організацію місця та часу проведення навчання, забезпечення необхідних ресурсів. • Після тренінгу збирається зворотній зв'язок, оцінка ефективності та звітність. • Пост тренінговий супровід для подальшого розвитку співробітників, включаючи тестування чи міні-тренінги.

Оцінка ефективності навчання	<p>Оцінка ефективності навчання співробітників компанії здійснюється через кілька етапів:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Попередня оцінка, • Зворотний зв'язок після навчання, • Засвоєння знань і навичок: Через 1-3 місяці проводиться тестування знань і навичок (порівняння результатів до і після навчання), практичні кейси та оцінка здатності навчати інших. • Зміна поведінки: Через 3-6 місяців оцінюється, як отримані знання та навички впливають на робочі процеси, мотивацію співробітника та застосування знань на практиці. • Оцінка результатів.
------------------------------	--

Джерело: угруповано автором на підставі даних звітності підприємства.

Аналіз системи навчання в компанії є важливим інструментом для оцінки її ефективності, оскільки він допомагає зрозуміти, наскільки добре персонал підготовлений до виконання своїх завдань. SWOT-аналіз дає можливість визначити сильні сторони, такі як ефективність наявних програм навчання або досвідченість тренерів, а також виявити слабкості, наприклад, недостатню адаптованість навчання до швидких змін на ринку. Крім того, SWOT-аналіз дозволяє побачити можливості для вдосконалення, зокрема через інтеграцію нових технологій або оновлення навчальних курсів. Одночасно він виявляє загрози, такі як нестабільність економіки чи швидкий розвиток нових технологій, що можуть вимагати постійного оновлення програм навчання для підтримки конкурентоспроможності.

Таблиця 2.8 – SWOT аналіз системи навчання в ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН»

Елементи SWOT аналізу	Опис
Сильні сторони	<ul style="list-style-type: none"> • Всі етапи процесу навчання від визначення потреб до оцінки результатів організовані та послідовні, що дозволяє ефективно планувати та реалізовувати програми. Річний план навчання формується на основі результатів СОД, що підвищує релевантність навчання для кожного співробітника. • Система дає можливість максимально точно визначити, які компетенції співробітників потребують розвитку, що дозволяє зосередити ресурси на конкретних навичках і знаннях, які дійсно важливі для бізнесу. • Програми включають різні методи навчання — як традиційні тренінги, так і дистанційні курси та самонавчання, що дозволяє забезпечити доступність і гнучкість для різних співробітників. • Постійний моніторинг ефективності навчання через різні інструменти (анкети, тестування, зворотний зв'язок від керівників) дозволяє вчасно коригувати програми і адаптувати їх під актуальні потреби.
Слабкі сторони	<ul style="list-style-type: none"> • Процес планування, коригування та моніторингу навчальних програм є досить тривалим і потребує значних людських і фінансових ресурсів. Особливо це стосується необхідності регулярного коригування планів навчання. • Оскільки планування та реалізація навчання потребують узгодження з кількома відділами, існує ризик затримок і неузгодженості у виконанні, особливо при зміні пріоритетів. • У ситуаціях, коли програми навчання орієнтовані на групи, може бути складно врахувати індивідуальні потреби кожного співробітника. • Якщо система буде занадто фокусуватися на формальних етапах (планування, коригування, звітність), можуть бути втрачені можливості для креативних і нестандартних підходів до навчання.

Можливості	<ul style="list-style-type: none"> • Впровадження нових технологій (онлайн-курси, мобільні додатки для навчання, віртуальна реальність) може значно підвищити ефективність і доступність навчання для співробітників, а також зробити процес більш інтерактивним і цікавим. • Важливо розвивати механізми адаптації навчальних програм під конкретні потреби співробітників. Використання персональних планів навчання, додаткових індивідуальних консультацій і тренінгів дозволить досягти кращих результатів. • Можна збільшити ефективність навчання, якщо поєднати його з іншими етапами HR-процесів, такими як планування кар'єрного розвитку чи оцінка результатів. Це дозволить забезпечити більшу гармонію між розвитком співробітників та потребами компанії. • Створення корпоративної культури, яка підтримує навчання і розвиток у повсякденній роботі, допоможе співробітникам розвиватися постійно, а не лише в рамках окремих тренінгів.
Загрози	<ul style="list-style-type: none"> • Оскільки бізнес-середовище і вимоги до компетенцій швидко змінюються, є ризик, що навчальні програми не встигатимуть адаптуватися до нових умов, що може знизити їх ефективність. • Залежність від корпоративного навчального порталу та технологій може стати проблемою, якщо виникнуть технічні неполадки або співробітники не матимуть достатнього доступу до ресурсів. • Порушення балансу між навчанням і основними обов'язками співробітників може призвести до їхнього перевантаження або втрати мотивації. Необхідно враховувати, що надмірна кількість навчальних програм може негативно вплинути на продуктивність.

Джерело: угруповано автором на підставі даних звітності підприємства.

Система навчання співробітників компанії, описана у представленому плані, є досить добре структурованою та охоплює більшість важливих аспектів процесу навчання: від визначення потреб і формування річного плану до оцінки ефективності проведених тренінгів. Важливими перевагами є чітка прив'язка до системи оцінки

досягнень співробітників і використання результатів цієї оцінки для визначення пріоритетів у навчанні. Такий підхід дозволяє забезпечити високу цілеспрямованість і актуальність навчальних програм, спрямованих на розвиток конкретних компетенцій, що потребують покращення.

У підсумку, система навчання співробітників компанії є продуманою та організованою, однак для забезпечення її максимальної ефективності варто постійно працювати над оптимізацією процесу, впровадженням новітніх технологій і адаптацією під потреби змінюваного бізнес-середовища.

Також не можна не відмітити, що у сучасному світі одним з основних завдань для компаній є розробка та впровадження ефективних систем управління. У цьому контексті ключову роль відіграє правильна організація мотивації працівників, адже саме вона впливає на загальну продуктивність та ефективність роботи команди.

Розглянемо систему мотивації, яка є основою для досягнення стратегічних цілей організації та забезпечення її стабільного розвитку.

Вчені відмічають, що інтерес до вивчення проблем мотивації виник ще до того, як теорія управління набула статусу самостійної науки. Перші спроби розібратися в причинах людської активності зробили великі мислителі давньої Греції та Риму, серед яких можна виділити таких філософів, як Аристотель, Геракліт, Демокріт, Лукрецій, Платон і Сократ. Вони не тільки звертали увагу на психологічні аспекти поведінки людини, але й намагалися знайти відповіді на питання, що спонукає людину до дій, як вона визначає свої цілі та мотивацію.[16]

Зараз, у епоху інновацій та швидких змін, численні наукові дослідження та бізнес-видання регулярно публікують результати аналізів, які спрямовані на визначення найбільш результативних співробітників та пошук ефективних методів їх мотивації. Ці дослідження охоплюють широкий спектр компаній різних розмірів та

галузей. Вони зазвичай включають опитування і глибокі інтерв'ю з керівниками та працівниками, що дозволяє не тільки виявити найбільш успішних працівників, але й знайти найкращі практики для мотивації співробітників у різних сферах діяльності. Тому вивчення мотивації на сьогоднішній день є важливим і постійно актуальним напрямком у бізнес-освіті та управлінській практиці.

Згідно з дослідженнями, у середньому 5% співробітників компанії завжди працюють на високому рівні, стільки ж (5-7%) мають низьку ефективність у своїй роботі, а для того, щоб решта 88% демонстрували високі результати, необхідно чітко визначати цілі та завдання і забезпечити їх контроль.[16, с.5]

Існує безліч підходів до мотивації персоналу, що розглядаються в різних теоріях мотивації. Однак, можна виділити кілька основних видів мотивації, які є актуальними для ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН»

Матеріальна мотивація — підвищення заробітної плати, доплати та надбавки, змінна частина заробітку, така як премії та комісії;

Нематеріальна мотивація — винагороди, що мають грошову цінність, але надаються в негрошовій формі (подарункові сертифікати, продукція компанії, сертифікати на навчання то що);

Організаційна мотивація — створення корпоративної культури, яка підтримує прагнення співробітників досягати цілей організації.

Процес мотивації є складним і багатограним, існує велика кількість теорій, які намагаються пояснити зацікавленість співробітників в роботі з огляду на їх індивідуальні потреби та умови існування.

У нашому випадку, відповідальними за мотивацію співробітників на підприємстві є кілька відділів та структур, які працюють у тісній взаємодії та однаковою долею відповідальності:



Рисунок 2.3 – Розподіл відповідальності за систему мотивації в ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН»

Відділ HR відповідальний за розробку та впровадження загальної стратегії мотивації співробітників. Вони визначають політику, створюють програми та механізми мотивації, зокрема фінансові та нематеріальні стимулювання, а також займаються оцінкою ефективності системи мотивації.

Відділ кадрів безпосередньо впливає на мотивацію через створення програм навчання та розвитку співробітників. Вони допомагають співробітникам отримувати нові навички, що стимулює їхнє професійне зростання та підвищує зацікавленість у роботі. Ефективна система навчання також може служити потужним мотиватором для співробітників, оскільки дає їм можливість розвиватися та просуватися по кар'єрних сходах.

Керівники підрозділів здійснюють безпосереднє управління, забезпечують підтримку та наставництво, а також організують конкретні заходи, спрямовані на покращення мотивації своїх підлеглих.

Фінансовий відділ не відповідає безпосередньо за розробку мотиваційних програм, він забезпечує фінансові аспекти мотивації, такі як нарахування бонусів, премій або інших заохочень.

Тобто мотивація співробітників — це командна робота кількох відділів, де кожен відіграє свою роль, створюючи баланс між матеріальними і нематеріальними стимулами для підвищення продуктивності та задоволення від роботи.

Успішний розвиток нових товарів та досягнення високих результатів у будь яких процесах підприємства неможливе без інтегрованої стратегії мотивації та навчання співробітників. Матеріальна мотивація створює стимул для досягнення високих результатів, заохочуючи працівників до активної роботи та залучення в інноваційні процеси. Однак без належного навчання, яке сприяє розвитку професійних навичок і адаптації до змін на ринку, ці результати можуть бути нестійкими.

Поєднання обох процесів – мотивації та навчання – створює синергію, де мотивація підтримує прагнення до кращих результатів, а навчання забезпечує розвиток необхідних знань і навичок для їх досягнення. Це дозволяє не лише підвищити ефективність роботи співробітників, але й забезпечити компанії конкурентні переваги на ринку. Інвестування в мотивацію та навчання працівників стає критично важливим для успіху компанії в умовах постійних змін і розвитку нових товарів.

2.3 Визначення напрямів підвищення операційної ефективності для ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН»

Для підвищення ефективності та досягнення стабільного зростання в умовах сучасної економіки компанії необхідно постійно вдосконалювати свою операційну діяльність. Зокрема, підвищення ефективності операційних процесів є одним з ключових напрямів для зміцнення конкурентних переваг ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН». Аналіз фінансових показників, здійснений у попередньому розділі, вказує на

необхідність фокусування на таких аспектах, як ефективність виведення нового товару на ринок та удосконалення системи навчання і мотивації персоналу.

Виведення нового товару на ринок є важливою складовою розвитку компанії, оскільки дає можливість не лише розширити асортимент, а й залучити нових клієнтів, збільшити частку ринку та підвищити рентабельність. Однак процес виведення нових продуктів потребує ретельної організації, чіткої стратегії маркетингу, аналізу ринкових трендів і тісної взаємодії з партнерами, що дозволяє забезпечити ефективний старт і сталий попит на товар.

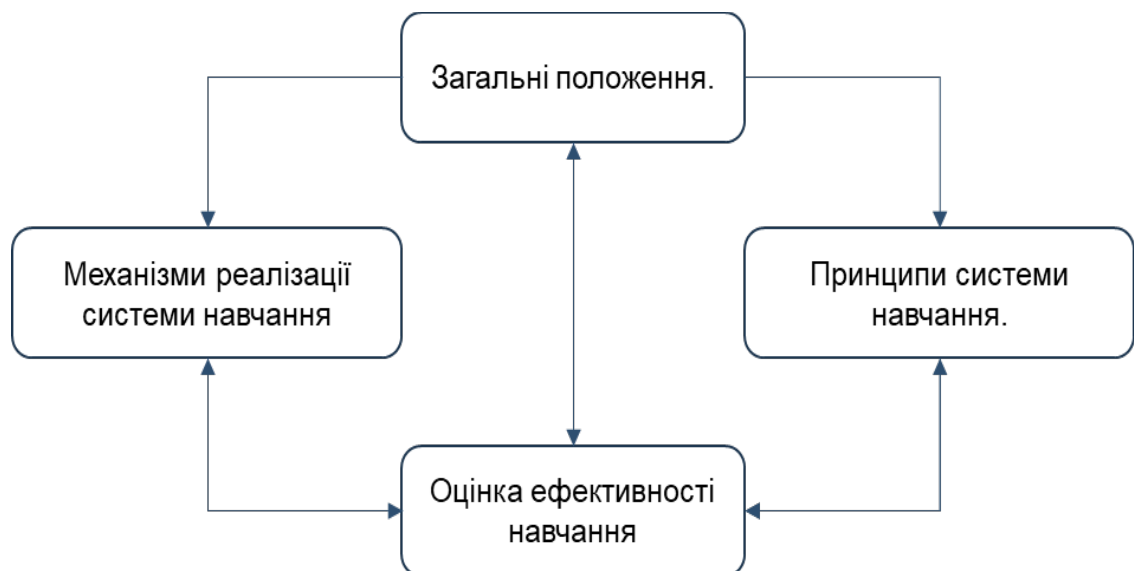


Рисунок 2.4 – Основні елементи системи навчання в ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН»

Удосконалення системи навчання і мотивації персоналу також є важливим напрямом підвищення операційної ефективності, адже саме висококваліфіковані працівники, що мають необхідні знання і навички, здатні забезпечити високу продуктивність роботи підприємства. Впровадження сучасних методів навчання та мотиваційних програм допоможе знизити плинність кадрів, підвищити лояльність співробітників та забезпечити якісне виконання задач. Крім того,

оптимізація системи мотивації дозволить значно покращити робочі процеси та досягти кращих результатів у реалізації бізнес-стратегії компанії.

Виведення нового товару на ринок є важливим елементом стратегії, що сприяє оптимізації бізнес-процесів та підвищенню ефективності діяльності компанії. Для опису бізнес-процесу «виведення нового товару на ринок» мною була побудована контекстна діаграма IDEF0 та ПЗ Ramus. На погляд більшості колег це спосіб дозволяє ефективно описати та моделювати процеси, що включають в себе аналіз та оптимізацію бізнес-діяльності, що дозволяє зрозуміти не тільки структуру процесу, але й його внутрішні взаємозв'язки, ресурси та ключові результати. Використання IDEF0 діаграми дає змогу глибше проаналізувати операційні етапи та вдосконалити управлінські рішення.

Таблиця 2.9 – Основні елементи моделі IDEF0

Елемент	Опис
A0	Основна функція або процес (виведення нового товару на ринок).
Вхід	Ресурси або інформація, необхідна для виконання процесу.
Вихід	Результат або продукт, який отримується внаслідок виконання процесу.
Механізми	Ресурси або учасники, що виконують діяльність.
Контекст	Умови або обмеження, в яких виконується процес
A1-A4	Рівні деталізації основної функції

Джерело: побудовано автором на основі [24]

A0: Виведення нового товару на ринок.

Вхід: Ідея нового товару, дослідження ринку, дослідження конкурентів, ресурси компанії (фінансові, технологічні).

Вихід: новий товар.

Механізми: Команда розробників, маркетологів, менеджерів з продукту, відділ продажу (канали збуту), постачальники, аналітики, технічні спеціалісти, дизайнери, графічні-дизайнери, комерційний департамент, фінансовий відділ, управління продуктових категорій, дистриб'ютори, склад, відділ логістики.

Контекст: Тренди ринку, сезонність, правові та нормативні обмеження, бюджет, договори та контракти, конкуренти.

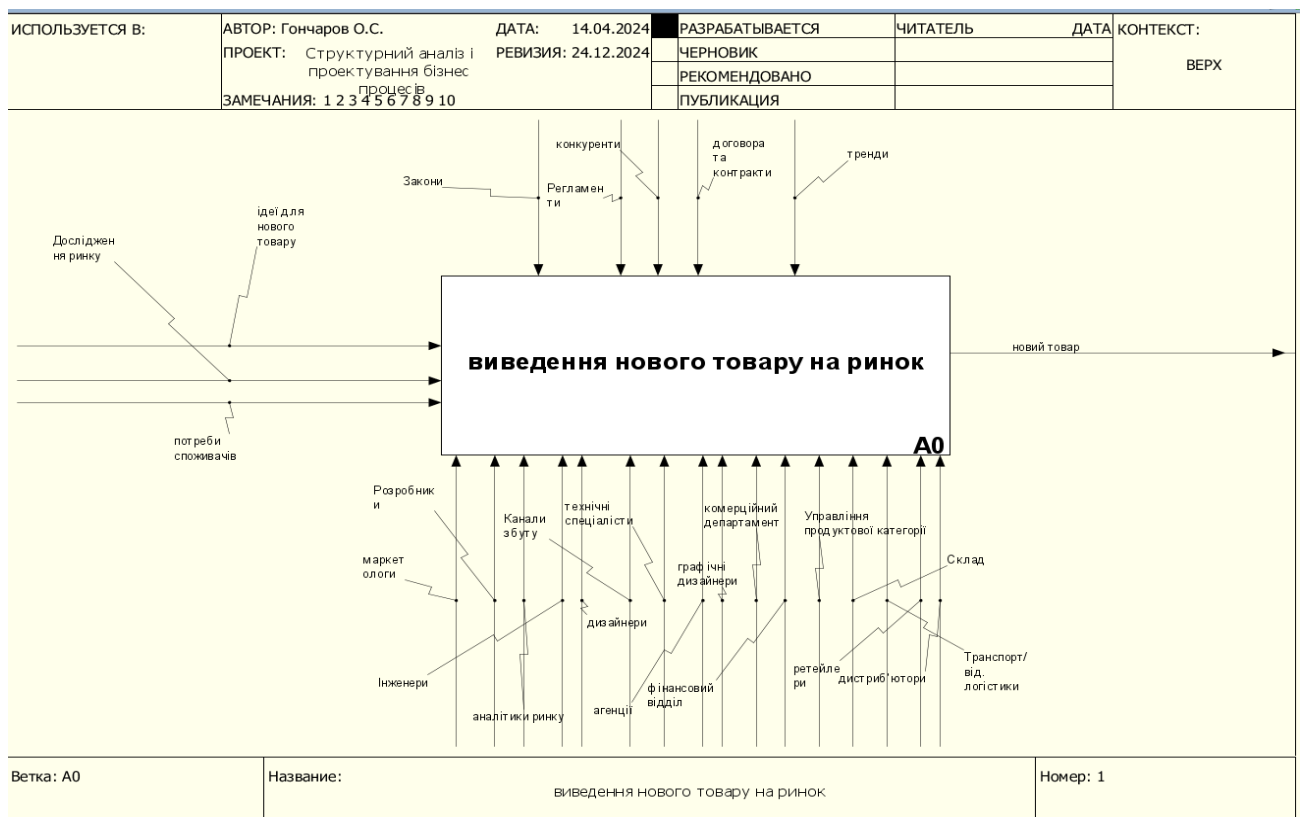


Рисунок 2.5 – Декомпозиція контекстної діаграми поточного стану бізнес-процесу «введення нового товару на ринок» в ТОВ «ЮК ДИСТРИБ'ЮШН», перший рівень A0.

A1: Розробка концепції нового товару

Вхід: Ідея нового товару, дослідження ринку, дослідження конкурентів, ресурси компанії (фінансові, технологічні).

Вихід: Концепція товару, технічне завдання.

Механізми: Розробники, маркетологи, аналітики ринку, постачальники, Управління продуктової категорії.

Розробка концепції нового товару є критичним етапом для успішного виведення нового продукту на ринок, та потребує залучення багатьох відділів компанії та творчої складової. Результатом цього процесу є чітко сформульована концепція товару та технічне завдання, які служать основою для подальших етапів.

A2: Розробка і тестування продукту

Вхід: Концепція товару, технічне завдання, фінансові ресурси.

Вихід: особливості товару, результати досліджень.

Механізми: Інженери, дизайнери, технічні спеціалісти, канали збуту, Управління продуктової категорії.

Етап «Розробка і тестування продукту» є важливим для перетворення концепції в реальний продукт, який відповідає вимогам ринку. Вхідними елементами є концепція товару, технічне завдання та фінансові ресурси, що дозволяють здійснити розробку. Результатом цього етапу є детальні характеристики продукту та результати проведених тестувань.

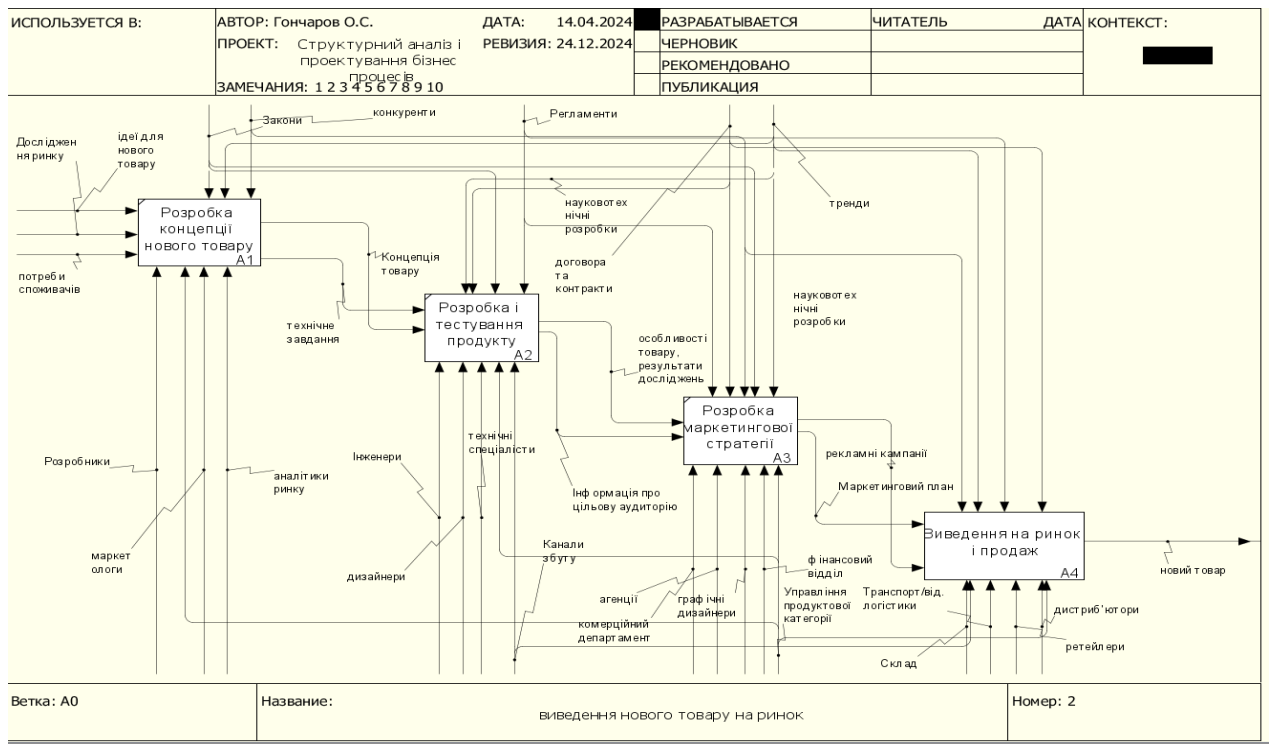


Рисунок 2.6 – Декомпозиція контекстної діаграми поточного стану бізнес-процесу «виведення нового товару на ринок» в ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН», рівні А1-А4.

А3: Розробка маркетингової стратегії

Вхід: дослідження ринку, інформація про цільову аудиторію, фінансові ресурси, особливості товару.

Вихід: Маркетинговий план, рекламні кампанії.

Механізми: Маркетологи, агенції, графічні дизайнери, фінансовий відділ, Управління продуктової категорії, комерційний департамент

Розробка маркетингової стратегії це необхідний етап для позиціонування нового продукту на ринку. На цьому етапі здійснюється обробка вхідних даних, таких як дослідження ринку, інформація про цільову аудиторію, фінансові ресурси та особливості товару, що допомагає створити ефективну маркетингову стратегію. Результатом цього етапу є розробка маркетингового плану та рекламних кампаній, які сприяють популяризації продукту серед споживачів. Ключовими механізмами цього процесу є взаємодія маркетологів, агенцій,

графічних дизайнерів, фінансового відділу, управління продуктової категорії та комерційного департаменту, що забезпечує успішне просування товару та досягнення бізнес-цілей.

A4: Виведення на ринок і продаж

Вхід: маркетингова стратегія, рекламні компанії, фінансові ресурси

Вихід: новий товар

Механізми: Відділ продажу (канал збуту), склад, дистриб'ютори, постачальники, ретейлери, дистриб'ютори, Управління продуктової категорії.

«Виведення на ринок і продаж» є критичним для безпосереднього втілення маркетингової стратегії та забезпечення успішного запуску нового товару на ринок. На цьому етапі ключову роль відіграють не лише інструменти, такі як маркетингова стратегія, рекламні кампанії та фінансові ресурси, але й люди, які виконують важливі функції у процесі реалізації. Відділ продажу, як безпосередній канал збуту, має забезпечити ефективний процес просування товару серед кінцевих споживачів. Важливим є також взаємодія з постачальниками, дистриб'юторами, ретейлерами та складом. Управління продуктової категорії відіграє ключову роль у координації всіх процесів і контролі за ефективністю виведення продукту на ринок. Весь цей комплекс робіт потребує синергії між командами, що забезпечують надійність, ефективність і прибутковість товару.

Для оцінки потенціалу та виявлення ризиків цього процесу, а також для того, щоб зрозуміти, які внутрішні та зовнішні фактори можуть вплинути на успішність виведення нового товару на ринок, використав метод SWOT-аналізу.

Таблиця 2.10 – SWOT аналіз бізнес-процесу «виведення нового товару на ринок» в ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН»

Елементи SWOT аналізу	Опис
Сильні сторони	<ul style="list-style-type: none"> • Наявність чіткої та продуманої маркетингової стратегії може забезпечити успішне позиціонування товару на ринку. • Досвідчені відділи продажів, маркетингу та продуктового управління здатні ефективно здійснити виведення товару на ринок та комунікувати з суміжними підрозділами. • Поточні системи дистрибуції та взаємодія з постачальниками та дистриб'юторами забезпечують стабільність у процесі продажу навіть при таких викликах як війна, та перебої на кордонах країни.
Слабкі сторони	<ul style="list-style-type: none"> • Канали збуту та дистриб'ютори періодично стають джерелом проблем, в умовах недостатньої координації та неякісному виконанні функцій. • Невідомість того, як споживачі відреагують на новий товар, може стати ризиком, якщо обрана ринкова стратегія не буде правильно підібрана або якщо товар не відповідатиме сподіванням. • Високі витрати на збут, маркетинг та дослідження ринку в цілому, можуть негативно позначатися на прибутковості окремого товару на початкових етапах. • Система оплати праці та система мотивації персоналу не передбачають грошової винагороди чи бонусів для більшості задіяних підрозділів долучених до БП.
Можливості	<ul style="list-style-type: none"> • Виведення нового товару призводить до захоплення нових ринкових сегментів або виходу на нові території, що відкриває додаткові можливості для зростання. • Використання новітніх технологій у виробництві та маркетингових кампаніях може дати конкурентну перевагу та збільшити ефективність виведення товару. • Зміни в конкурентному середовищі або виведення продуктів, що краще відповідають потребам споживачів.

Загрози	<ul style="list-style-type: none"> • Зміни в правилах, нормативах або податковій політиці, як України так і іноземних партнерів, можуть вплинути на ефективність закупівлі та розвитку нового товару. • Сильна конкуренція з боку інших компаній ускладнює процес завоювання ринку та може знижувати прибутковість. • Економічні коливання та кризові явища негативно позначаються на споживчому попиті та здатності компанії реалізувати продукт у необхідних обсягах.
---------	--

Джерело: угруповано автором на підставі даних звітності підприємства.

У рамках проведеного SWOT-аналізу визначено, що ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН» володіє значними сильними сторонами, такими як наявність чіткої маркетингової стратегії, досвідчена команда, а також стабільні канали дистрибуції. Проте, слабкі сторони компанії, зокрема недостатня мотивація персоналу, неефективна координація між каналами збуту та високі витрати на маркетингові дослідження, значно впливають на успішність розвитку нових товарів та категорій. Водночас, виявлені можливості, зокрема розширення ринкових сегментів та впровадження інноваційних технологій, відкривають нові перспективи для росту компанії. Серед загроз, з якими може стикнутися підприємство, варто відзначити економічні коливання, зміни в регуляторному середовищі та посилення конкуренції, що вимагає від компанії постійної адаптації та гнучкості в управлінні.

Висновок до другого розділу.

Аналіз фінансових показників компанії ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН» виявив важливі аспекти, які потребують уваги, зокрема високі витрати на збут, зростання собівартості та фінансові витрати, що призвели до значного зниження прибутковості, попри зростання доходів від реалізації. Це свідчить про потребу в перегляді стратегії управління витратами, оптимізації бізнес-процесів та

ефективнішому використанні фінансових ресурсів, що дозволить покращити фінансові результати компанії.

Особливу увагу слід приділити бізнес-процесу виведення нового товару на ринок, який є важливим напрямком розвитку компанії. Цей процес включає кілька етапів, що вимагають високої ефективності на кожному з них. Враховуючи важливість швидкого та якісного виведення товару на ринок, необхідно підлаштувати систему навчання співробітників під ці специфічні бізнес-процеси. Зокрема, навчальні програми мають бути орієнтовані на розвиток тих компетенцій, які сприяють ефективному виконанню завдань, пов'язаних з розробкою та просуванням нових товарів. Це дозволить співробітникам оперативно реагувати на зміни на ринку та підтримувати високий рівень інноваційної діяльності.

Крім удосконалення системи навчання, важливим етапом у процесі виведення нового товару на ринок є інтеграція сучасних технологій, зокрема великих даних (Big Data). Використання Big Data дає можливість більш точно прогнозувати попит, аналізувати поведінку споживачів та оптимізувати процеси виробництва і збуту товарів. Це дозволить компанії приймати більш обґрунтовані рішення щодо асортименту, ціноутворення та маркетингових стратегій, що є критично важливим для успіху на конкурентному ринку.

Таким чином, для досягнення стратегічних цілей компанії необхідно інтегрувати систему навчання співробітників із процесами інновацій і виведення нового товару на ринок. Це дозволить значно покращити загальну ефективність бізнесу та підвищити конкурентоспроможність компанії на ринку. Впровадження адаптованих навчальних програм, а також використання технологій Big Data та цифровізація процесів, допоможуть компанії досягти своїх довгострокових цілей і зміцнити позиції на ринку.

РОЗДІЛ 3 ОБГРУНТУВАННЯ ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Впровадження технологій Big Data у процес розробки концепції нового товару.

У контексті підвищення операційної ефективності ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН» пропонується впровадження ряду стратегічних заходів, зокрема, в частині розробки концепції нового товару із залученням технологій Big Data та вдосконалення процесу виведення на ринок через створення ефективної системи мотивації для каналів збуту та суміжних підрозділів. Вважаю, що ці заходи мають на меті значне поліпшення результативності бізнес-процесів, пов'язаних із запуском нових продуктів, а також забезпечення більш високих показників у реалізації та продажах.

Залучення технологій Big Data у процес розробки концепції нового товару дозволить суттєво підвищити точність та швидкість прийняття рішень на етапі дослідження ринку та аналізу потреб споживачів. Використання великих даних дає змогу не лише глибше розуміти поточні тренди та переваги споживачів, але й передбачати зміни в ринковому попиті, що допоможе виявити незадоволені потреби та визначити нішу для нового товару. Прогнозування потреб через аналіз даних дозволить уникнути ризиків, пов'язаних з непередбачуваними змінами в попиті та збільшити ймовірність успіху нового продукту на ринку. Впровадження технологій Big Data у процес розробки концепції нового товару має пройти наступні етапи:

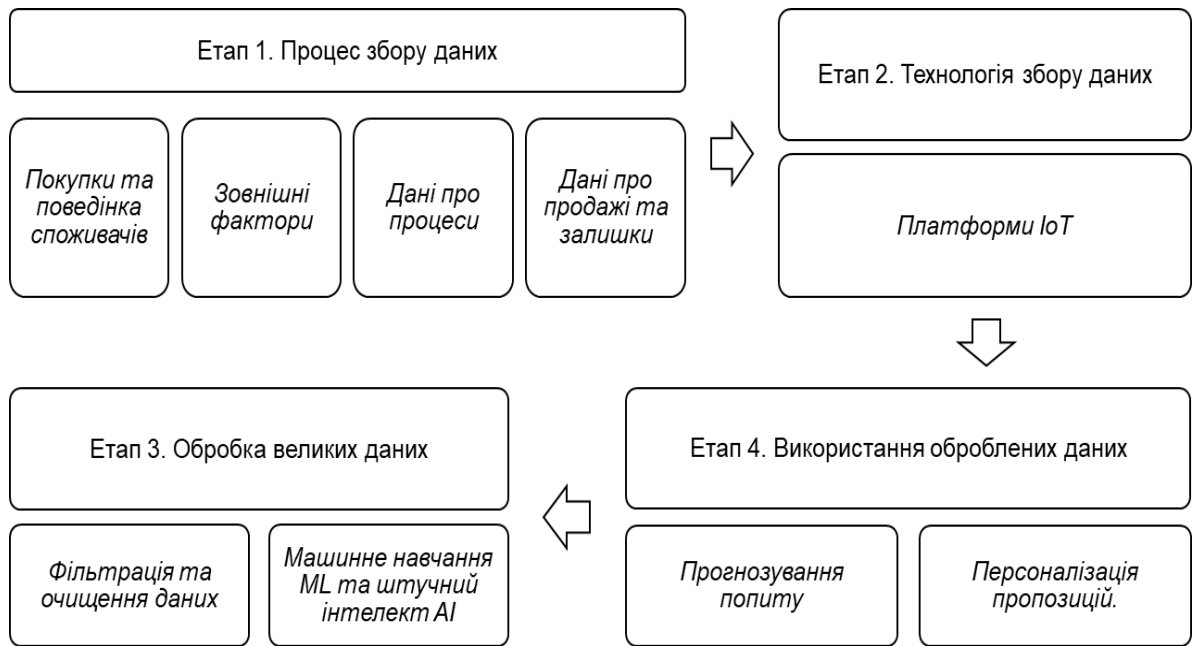


Рисунок 3.1 – Етапи впровадження технологій Big Data для ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН»

Етап перший - процес збору даних.

Перший крок в обробці великих обсягів даних включає отримання даних з різних джерел:

Покупки та поведінка споживачів: Інтернет-магазин, та портал для партнерів B2B збирають дані про те, які продукти користуються найбільшим попитом, скільки часу витрачають партнери на певні сторінки, які товари залишають у кошиках, але не купують, і т.д.

Зовнішні фактори: Багато компаній використовують дані про погоду, економічні умови або навіть новини для адаптації своїх маркетингових стратегій. В портфелі компанії є багато сезонного товару, без наявності якого було б складно закривати потреби партнерів і споживачів в цілому.

Дані про процеси: Наприклад, дані, що стосуються постачання товарів, часів доставки, стану запасів і навіть якість матеріалів, допоможуть компанії оптимізувати процеси зберігання та постачання товарів клієнтам.

Дані про продажі та залишки: Всі розуміють важливість даних про реалізацію продукції, та її поточні залишки, але хочу окремо наголосити що залишки та асортимент конкурентів в питанні введення нового товару в портфель компанії, грають не менш важливу роль.

Етап другий - Технології збору даних.

Платформи IoT можуть використовуватися для збору даних про поведінку покупців і тенденції продажів. Це дозволяє прогнозувати попит і робити закупівлі більш точними. Наприклад:

- SAP Leonardo IoT є платформою для обробки великих даних, яка дозволяє зібрати інформацію з різних пристроїв для створення більш точних прогнозів попиту.
- IBM Watson IoT пропонує рішення, які збирають і аналізують дані з сенсорів, що використовуються для відстеження поведінки покупців, що дає змогу точніше прогнозувати попит і адаптувати стратегію закупівель.

Етап третій - Обробка великих даних.

Обробка даних — це процес очищення, фільтрації та підготовки зібраних даних до аналізу. Величезні обсяги даних часто бувають неструктурованими і потребують значних зусиль для їх перетворення в інформацію, яку можна використовувати для прийняття рішень.

Фільтрація та очищення даних. Зібрані дані можуть містити помилки або бути неповними. Застосовуються алгоритми для видалення помилкових або застарілих даних, а також для заповнення прогалів, що дозволяє забезпечити точність результатів аналізу.

Машинне навчання ML та штучний інтелект AI. Для обробки великих обсягів даних використовуються алгоритми машинного навчання та штучного інтелекту, які можуть автоматично навчатися на історичних даних і виявляти закономірності. Це дає можливість прогнозувати майбутні тенденції, наприклад, зміни попиту, без необхідності вручну аналізувати кожен набір даних.

Етап четвертий - Використання оброблених даних.

Після того, як великі дані оброблені, вони можуть бути використані для декількох стратегічних цілей:

Прогнозування попиту. Використовуючи історичні дані та виявлені закономірності, компанія зможе більш точно прогнозувати попит на свої продукти, що дозволяє уникнути надлишкових запасів або дефіциту товарів та зрозуміти які позиції будуть більш актуальні в майбутньому.

Персоналізація пропозицій. На основі даних, зібраних про вподобання споживачів, компанії можуть створювати персоналізовані пропозиції, що підвищують рівень задоволеності клієнтів і збільшують продажі.

Відділу інформаційних технологій було поставлено задачу на прорахунок витрат на введення нового товару в прайс компанії в період 2021-2023 рр. Для більш точного прорахунку були використані наступні дані:

- Продажі категорії «посуд» в період 2021-2023 рр.
- Поставки категорії «посуд» в період 2021-2023 рр.
- «Портрет кінцевого споживача» за 2021р.
- Витрати на збут, логістику, зберігання, маркетинг, фот в період 2022-2023 рр.
- Інформація про конкурентів: асортимент та ціни більш ніж 20 000 SKU у вигляді 103 прайс-листів за період 2021-2023 рр.

Таблиця 3.1 – Звіт аналітичного департаменту по зміни витрат 2022 -2023 рр.

Категорія	SKU			% нового товару		% зміни витрат введення нового товару	
	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2022 рік	2023 рік	2022 рік	2023 рік
Господарча група	537	504	417	16,5	28,9	-8,2	-14,36
Кухонне приладдя	441	457	502	24,2	30,18	-12,3	-15,34
Кухонний посуд	1 769	1 695	1 542	10,5	13,7	-9,23	-12,04
Посуд для зберігання	641	646	588	17,6	29,5	-11,5	-19,28
Столовий посуд	1 679	1 581	1 390	8,2	14,5	-7,98	-14,11
Загалом	5 067	4 883	4 439	15,4	23,4	-9,9	-15,01

Джерело: угруповано та розраховано автором на підставі даних звітності підприємства.

Виходячи з наданої таблиці, можна зробити декілька важливих висновків, зокрема щодо впливу інструментів Big Data на зменшення витрат при введенні нового товару на ринок.

Загалом за період з 2021 по 2023 роки відбулося значне скорочення кількості товарних одиниць (SKU) у більшості категорій. Наприклад, у категорії "Господарча група" кількість SKU зменшилась з 537 до 417, що свідчить про оптимізацію асортименту, зроблену в «ручному» режимі без використання ШІ.

Відсоток нового товару в асортименті (по порівнянню 2022 і 2023 рр.) зріс у всіх категоріях. Наприклад, у категорії "Господарча група" він зріс з 16,5% у 2022 році до 28,9% у 2023 році.

Це свідчити про те, що компанія активно впроваджує нові товари, що відповідають актуальним потребам ринку.

Витрати на введення нового товару в кожній категорії значно зменшилися в 2022 та 2023 роках. Наприклад, в категорії "Господарча група" витрати зменшились на 14,36% у 2023 році порівняно з 2022 роком, а в категорії "Посуд для зберігання" — на 19,28%.

Це зниження витрат є прямим наслідком використання Big Data для оптимізації процесів. Інструменти Big Data дозволяють зменшити витрати на розробку, маркетинг, закупівлю та логістику нових товарів завдяки точнішому прогнозуванню попиту, автоматизації бізнес-процесів та мінімізації втрат у ланцюзі постачання.

Загалом, зменшення витрат на введення нового товару на фоні зростання кількості новинок може свідчити про значне поліпшення ефективності бізнес-процесів. Завдяки Big Data компанії, вдалося автоматизувати аналіз попиту, та більш точно прогнозувати необхідні обсяги товарів і зменшити витрати на маркетинг та логістику та збут.

Застосування інструментів Big Data справило значний позитивний вплив на зниження витрат на введення нового товару. Технології аналізу великих даних дозволяють точніше прогнозувати попит, оптимізувати асортимент, зменшити складські та логістичні витрати, а також вдосконалити стратегії маркетингу і розподілу товару. В результаті, компанія змогла б більш ефективно знизити витрати на введення нових товарів, що призвело б до поліпшення фінансових результатів і підвищення операційної ефективності.

3.2 Удосконалення системи навчання та мотивації торговельного підприємства.

Сучасний бізнес вимагає від компаній постійного вдосконалення внутрішніх процесів для забезпечення конкурентоспроможності та

досягнення високих результатів. Одними з ключових факторів, що впливають на успіх підприємства, є система навчання та мотивації співробітників, особливо у торгівельній сфері, де результативність кожного працівника безпосередньо впливає на загальний фінансовий успіх компанії.



Рисунок 3.2 – Основні елементи системи навчання в ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН» з урахуванням доопрацювання системи блоком « Система навчання нового товару»

Підвищення ефективності роботи персоналу через навчання та мотивацію є важливими складовими для забезпечення сталого розвитку підприємства. Актуальним завданням є удосконалення існуючих практик у цих напрямках, що дозволить не лише підвищити кваліфікацію співробітників, а й стимулювати їх до досягнення високих результатів. Удосконалення та доповнення існуючої системи навчання сприятиме розвитку професійних навичок, адаптації до змінюваних умов ринку, а ефективна мотивація стане основою для досягнення амбіційних цілей компанії.

Таблиця 3.2 – Запропонована система навчання новому товару для ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН»

Етапи	Мета на основні елементи	Опис
<p>Етап 1: Знайомство з новим товаром та основи продажу</p>	<p>Мета: Ознайомити співробітників з новим продуктом, його основними характеристиками та перевагами. Дати базові знання про продукт для подальшого продажу.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Презентація нового товару, де тренер детально розповідає про характеристики продукту, конкурентні переваги і унікальні особливості. • Вивчення потреб цільових клієнтів і того, як новий товар задовольняє ці потреби. • Співробітники практикують продавати товар один одному, використовуючи отримані знання про його переваги. • Коротка сесія зворотного зв'язку від тренера на основі виконаних рольових ігор. 	<p>Залучення до 12 осіб. Матеріали тренінгу готує вендор та відділ маркетингу. Тривалість 1 день.</p>
<p>Етап 2: Демонстрація продукту ключовим клієнтам, експертам ринку</p>	<p>Мета: Поглибити знання про товар через практичний досвід партнерів та експертів.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Презентація нового товару, де менеджер компанії детально розповідає про характеристики продукту, конкурентні переваги і унікальні особливості нашим партнерам. • Отримання 33 від цільових клієнтів і того, як новий товар задовольняє ці потреби. • Підготовка звіту. 	<p>Залучення 1-2 ключових клієнтів з кожного регіону. Доповідачі – це співробітники каналів збуту, відділу маркетингу, відділу постачання Тривалість 3-5 днів..</p>

Продовження Таблиці 3.2

Інтерактивне навчання та глибше розуміння продукту	<p>Мета: Поглибити знання про товар через практичні тренінги та вебінари з експертами.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Онлайн-семінар з представниками компанії або фахівцями, які детально розкажуть про застосування товару в реальних умовах. • Жива демонстрація використання товару або відео з реальними кейсами. • Учасники мають можливість задати питання щодо товару, його особливостей і застосування у різних ситуаціях • Співробітники записують питання, на які будуть відповідати в кінці вебінару. 	<p>Залучення 50-60 осіб. Доповідачі: експерти, партнери, маркетологи Тривалість 1,5-2 години.</p>
Практичні тренінги з продажу нового товару	<p>Мета: Навчити співробітників використовувати отриману інформацію на практиці, продавати товар в реальних ситуаціях.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Проведення тренінгів, де співробітники відпрацьовують реальні сценарії продажу нового товару, обирають стратегії для кожного випадку. • Практика "холодних дзвінків" та переговорів по продажу нового товару. • Навчання ефективним технікам переконання, як подолати заперечення клієнтів і закрити продаж. 	<p>Долучення керівників відділу, до впровадження продукту через особистий досвід та коучинг торгової команди. Тривалість 3-5 днів.</p>

Продовження Таблиці 3.2

<p>Коучинг та індивідуальна підтримка</p>	<p>Мета: Надати персоналізовану підтримку для кожного співробітника в освоєнні нових навичок продажу.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Призначення менторів або коучів для індивідуальних консультацій. Кожен співробітник працює зі своїм наставником, обговорює труднощі і отримує рекомендації щодо покращення навичок. • Співробітники проходять вправи для вдосконалення технік продажу, зокрема відпрацьовують продаж у реальних сценаріях. • Ментори надають фідбек про прогрес співробітника, визначають сильні сторони та області для вдосконалення. 	<p>Долучення керівників відділу, менторів, наставників до впровадження продукту через особистий досвід та коучинг торгової команди. Тривалість 5 днів.</p>
<p>Зворотний зв'язок та оцінка засвоєння знань</p>	<p>Мета: Оцінити рівень засвоєння інформації про новий товар і його продаж.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Проведення тесту на знання характеристик товару та ефективних технік продажу. • Збір відгуків співробітників про тренінги (анкетування, інтерв'ю) для визначення, чи змінилися їх підходи до продажу нового товару. • Проведення групової дискусії, де учасники діляться своїм досвідом і отриманими знаннями. • Оцінка результатів тренінгів та складання звіту 	<p>Залучення HR, відділу кадрів, керівників підрозділів. Тривалість 1-2 дня Тест – до 25-30 питань.</p>

Продовження Таблиці 3.2

Підсумкова сесія і планування подальших дій	<p>Мета: Підвести підсумки навчання і спланувати наступні кроки для розвитку навичок співробітників.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Оцінка ефективності проведеного навчання, визначення сильних і слабких сторін програми. • Створення індивідуальних планів розвитку для співробітників з урахуванням отриманих знань і навичок. • Оцінка успішності засвоєння матеріалу через анкетування • Оцінка успішності засвоєння матеріалу через анкетування та інтерв'ю. 	Залучення HR, відділу кадрів, керівників підрозділів. Тривалість 1-5 днів.
---	---	---

Джерело: угруповано автором на підставі даних звітності підприємства.

Удосконалення системи навчання та мотивація співробітників є одними з ключових факторів для підвищення ефективності роботи персоналу та забезпечення сталого розвитку підприємства. Завдяки системному покращенню цих процесів, компанія може адаптуватися до змін на ринку, підвищити кваліфікацію співробітників, що стимулює їх досягати високих результатів.

3.3 Вплив запропонованих заходів на підвищення операційної ефективності операційної діяльності торговельного підприємства ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН» у стратегічній перспективі

Впровадження стратегічних заходів для підвищення операційної ефективності є важливим кроком у розвитку торговельного підприємства, і, зокрема, у компанії ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН». Застосування новітніх технологій, таких як Big Data, у поєднанні з удосконаленням системи навчання та мотивації співробітників має потенціал істотно змінити підходи до прийняття рішень, зниження витрат та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Перш за все, стратегія впровадження технологій Big Data дає можливість здійснювати більш точне прогнозування попиту та споживчих тенденцій. Систематичний збір даних про покупки, поведінку споживачів, економічні та сезонні фактори дозволяє зменшити невизначеність на ринку та забезпечити більш швидке й ефективне реагування на зміни в попиті. Використання таких технологій дає можливість не тільки покращити управлінські процеси, але й дозволяє: оптимізувати асортимент і процес закупівлі, скорити витрати на маркетинг та логістику, покращити операційну ефективність в цілому.

Оптимізація асортименту і закупівель. Завдяки використанню інструментів аналізу великих даних компанія може отримати точні прогнози щодо попиту на певні категорії товарів. Це дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо обсягів закупівель, зменшуючи ризик закупки товарів, які не будуть користуватися попитом.

Big Data дозволяє виявити найбільш перспективні категорії товарів, аналізуючи як поточні тенденції на ринку, так і зміни в поведінці споживачів. Це допомагає зосередитися на товарах, які

мають високий потенціал для продажу, що у свою чергу знижує витрати на утримання малопопулярних товарів, зменшуючи складські витрати.

Використання даних щодо попиту та залишків товарів дозволяє оптимізувати процеси закупівель і управління запасами. Це допомагає знизити витрати на постачання і зберігання товарів, оскільки закупівля проводиться тільки для найпопулярніших позицій або товарів, які можуть швидко бути реалізовані.

Скорочення витрат на маркетинг і логістику. Використання даних дозволяє передбачити, коли і в яких обсягах споживачі будуть готові купувати товар. Це дозволяє уникнути надлишкових закупівель і дефіциту товару на складах. У результаті, скорочуються витрати на логістику (зберігання, транспортування, управління запасами) і маркетинг, оскільки не потрібно витратити додаткові ресурси на просування товарів, що вже наявні на складах, і для яких попит знизився.

Завдяки аналізу поведінки споживачів та ринкових трендів компанії можуть точніше визначити, які продукти потребують реклами і які канали маркетингу будуть найбільш ефективними для досягнення цільової аудиторії. Це дозволяє зменшити витрати на нецільові рекламні кампанії, спрямовуючи ресурси на просування товарів, які дійсно можуть принести дохід.

Використання прогнозів попиту дозволяє краще планувати постачання і зберігання товарів, знижуючи витрати на транспортування, а також час, витрачений на переміщення товарів по складах та магазинах. Зниження надлишкових запасів означає зменшення витрат на їх зберігання, а точне прогнозування потреб споживачів дозволяє уникнути потреби в екстреній доставці, що зазвичай призводить до високих витрат.

Покращення ефективності прийняття рішень. Технології Big Data забезпечують підприємствам глибокі аналітичні можливості, що дозволяють приймати більш обґрунтовані рішення на різних етапах бізнес-процесів, від розробки нового товару до його виходу на ринок.

Big Data дозволяє отримувати реальну картину щодо змін на ринку, виявляти тренди і патерни, що допомагає компаніям приймати більш точні рішення щодо товарної стратегії. Це включає в себе як прогнозування потреб споживачів, так і виявлення можливостей для введення нових товарів. Компанії можуть вчасно реагувати на зміни попиту і адаптувати свою стратегію до нових умов.

Завдяки аналізу даних можна більш точно оцінити, які нові продукти можуть стати успішними на ринку, а які — ні. Технології Big Data дозволяють оцінити потенціал нових товарів не лише за рахунок власних продажів, але й через дослідження поведінки конкурентів та аналіз сезонних коливань попиту.

Технології Big Data допомагають приймати рішення щодо оптимальних каналів збуту та маркетингових кампаній для кожного конкретного продукту. Інформація, що збирається в режимі реального часу, дозволяє швидко реагувати на зміни на ринку і підлаштовувати стратегії продажу під актуальні умови.

Впровадження поетапної системи навчання для співробітників, спрямованої на ефективне освоєння нового товару, має величезний стратегічний потенціал для компанії. Залучення співробітників на різних етапах навчання дозволяє не лише підвищити їх професійні навички, але й створює ґрунт для довгострокового успіху на ринку. Ключові аспекти цієї стратегії включають:

- Процес навчання базується на поетапному введенні нової продукції, що дозволяє співробітникам не тільки ознайомитися з її характеристиками, але й відразу ж застосовувати отримані

знання на практиці. Такий підхід підвищує рівень залучення співробітників та їх мотивацію до ефективних продажів, що безпосередньо впливає на збільшення продажів і покращення взаємодії з клієнтами.

- Завдяки тренінгам і вебінарам з експертами, співробітники можуть отримати глибші знання про продукт, а також зрозуміти, як його позиціонувати в умовах конкурентного середовища. Це дозволяє компанії швидше реагувати на зміни в попиті та адаптувати стратегії продажу відповідно до нових тенденцій.
- Призначення менторів і коучів для кожного співробітника дозволяє здійснювати персоналізований підхід до навчання та розвитку. Співробітники мають можливість отримувати зворотний зв'язок та консультації щодо їхніх слабких і сильних сторін, що сприяє більш швидкому освоєнню нових навичок і покращенню результатів продажів.
- Оцінка результатів навчання та отримання відгуків від співробітників дозволяє компанії постійно вдосконалювати навчальні програми, адаптуючи їх під потреби ринку і співробітників. Це створює безперервний цикл покращення та адаптації, що забезпечує стійкий ріст і розвиток компанії.

Поєднання стратегічних заходів, таких як використання Big Data та система навчання співробітників, створює потужну синергію, яка підвищує операційну ефективність компанії ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН». Big Data дає можливість здійснювати точне прогнозування попиту, оптимізувати асортимент, знижувати витрати на маркетинг і логістику, а також покращувати процеси прийняття рішень завдяки аналізу великих обсягів даних. У свою чергу, поетапне навчання співробітників на основі реальних даних дозволяє їм не тільки глибше розуміти товар і застосовувати знання на практиці, а й

адаптувати стратегії продажу до змін ринку, що підвищує мотивацію, залученість і ефективність роботи. Така інтеграція аналітики та навчання створює безперервний процес вдосконалення, що забезпечує компанії гнучкість і конкурентоспроможність у швидко змінюваному бізнес-середовищі.

ВИСНОВКИ

Робота, яка була проведена в процесі дослідження, підкреслює важливість інтегрованого підходу до підвищення операційної ефективності торгових підприємств, особливо в умовах стрімкої глобалізації та динамічних змін на ринку. Проблема операційної ефективності є одним із ключових аспектів, що визначають успіх підприємства в конкурентному середовищі, а процеси виведення нової продукції на ринок, оптимізація внутрішніх бізнес-процесів і навчання персоналу займають одні з ключових місць в реалізації стратегії розвитку підприємства.

В ході дослідження було виявлено, що ефективність операційної діяльності торгового підприємства безпосередньо залежить від здатності оперативно реагувати на зміни попиту та швидко адаптуватися до нових умов ринку. Виведення нової продукції є складним і багатоступеневим процесом, що вимагає високої компетентності від співробітників на всіх етапах його реалізації — від розробки товару до його просування на ринку. Це, в свою чергу, ставить вимоги до розвитку відповідних навичок і знань у персоналу, що здатні забезпечити успіх в умовах постійно змінюваних вимог споживачів та технологічних інновацій. З цієї причини доопрацювання системи навчання і мотивації персоналу стає необхідною умовою для досягнення операційної ефективності підприємства.

Проаналізувавши фінансові показники діяльності підприємства ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН» бачимо необхідність удосконалення існуючої стратегії управління витратами, через оптимізації бізнес-процесів та більш ефективного використання фінансових ресурсів. Високі витрати на збут, зростання собівартості товарів і фінансові витрати значною мірою знижують рентабельність підприємства,

незважаючи на зростання доходів від реалізації продукції. Це свідчить про необхідність не лише коригування існуючих витратних стратегій, а й впровадження більш ефективних методів управління ресурсами, що дозволить покращити фінансові результати підприємства, зменшити невиправдані витрати та забезпечити стабільний фінансовий потік.

Особливу увагу було приділено інтеграції сучасних інформаційних технологій, зокрема, великих даних (Big Data), у бізнес-процеси підприємства. Впровадження аналітики на основі Big Data дозволяє не лише більш точно прогнозувати попит на продукцію, але й здійснювати глибокий аналіз поведінки споживачів, що допомагає приймати обґрунтовані рішення щодо ціноутворення, асортименту товарів та маркетингових стратегій. Зокрема, використання цих технологій дозволяє підприємству підвищити точність планування ресурсів, оптимізувати ланцюги постачання та знижувати витрати на маркетинг і логістику. В результаті таких інноваційних підходів підвищується не лише операційна ефективність, але й конкурентоспроможність підприємства на ринку.

На основі проведеного аналізу було також зазначено, що ефективне управління персоналом, орієнтоване на мотивацію та постійне навчання, є критичним фактором для досягнення стратегічних цілей підприємства. Програми навчання мають бути адаптовані до реальних умов бізнес-процесів, що дозволить співробітникам не лише здобувати необхідні теоретичні знання, але й застосовувати їх на практиці. Розвиток компетенцій у сфері інновацій, адаптація до нових технологій та навички управління змінами є важливими для підвищення ефективності виведення нових товарів на ринок.

У підсумку, результати дослідження підтверджують, що комплексний підхід до управління операційною ефективністю, який поєднує інтеграцію сучасних технологій, системи навчання і мотивації персоналу та оптимізацію внутрішніх процесів, є основою для

досягнення високих результатів в умовах динамічних змін на ринку. Тільки за умови постійного вдосконалення управлінських практик, використання інноваційних технологій і орієнтації на розвиток персоналу підприємство зможе зберігати свою конкурентоспроможність, забезпечувати стійке фінансове зростання та успішно виводити нові продукти на ринок. Впровадження цих стратегій дозволить компанії адаптуватися до викликів глобалізації та цифровізації, що дасть їй можливість зайняти провідні позиції на ринку та забезпечити сталий розвиток на довгострокову перспективу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лук'янова Т.В., Плотникова Н.О. «Економіка торгівлі: теорія та практика». Київ: КНЕУ, 2018.
2. Бойко М.А., Піддубна Т.Г. «Маркетинг у торгівлі: теорія та практика». Львів: Видавництво «Новий Світ», 2019.
3. Олійник Л.В. «Торгівельна діяльність в умовах ринку». Харків: ХНАМГ, 2017.
4. Баранов С.І. «Логістика і управління ланцюгами постачання». Київ: Освіта, 2020.
5. Болтянська Л.О., Ю.О.Прус Економіка та організація торгівлі: курс лекцій / Л.О. Болтянська, Ю.О.Прус – Мелітополь: Люкс, 2021. – 162
URL:<http://www.tsatu.edu.ua/et/wp-content/uploads/sites/33/konspekt-lekcij.pdf>
6. Економіка торговельного підприємства : навч. посібник / Н.А. Мазур, І.В. Семенець, І.А. Лопашук. – Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2020. – 192 с.
URL:<http://elar.kpnu.edu.ua:8081/xmlui/bitstream/handle/123456789/3444/Ekonomika-torhovelnoho-pidpriemstva.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
7. Белінський П.І. Менеджмент виробництва та операцій. К.: ЦУЛ, 2016. 684 с
8. ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: навчальний посібник/ Лілія БАЛАШ, Ольга ЛИСЮК, Андрій САМІЛО, Олег КОВАЛЬЧУК 128 с.
URL:[https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/12175/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%9E%D0%9C%2023%20\(3\)%20\(1\).pdf](https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/12175/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%9E%D0%9C%2023%20(3)%20(1).pdf)
9. Операційний менеджмент: навчальний посібник/ О.І. Драган 10-28с.

URL:http://library.nakkkim.edu.ua:8080/libdoc/knugu/knygy2/menedjment/dragan_operaciinyi_menedgment_2010.pdf

10. Правове регулювання підприємницької діяльності: навчальний посібник / Л. В. Хомко, Х. Ю. Кульгавець. – Львів: ЛьвДУВС, 2016. – 424 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/189/1/xomko%20posib.pdf>

11. Аналіз господарської діяльності: навчальний посібник / за заг. ред. І.В. Сіменко, Т.Д. Косової. К. : «Центр учбової літератури», 2013. 384-392 с.

12. Івахненко В. М. Курс економічного аналізу : навч. посіб. К. : ЗнанняПресс, 2010. 207-215 с.

13. Попович П. Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання : підручник. Тернопіль : Економічна думка, 2011. 454-459 с

14. Економічний аналіз: / М.А. Болюх, В.З. Бурчевський, М.І. Горбаток та ін.; за ред. акад. НАНУ, проф. М.Г. Чумаченка; вид. 2-ге, перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2013. 556-558 с.

15. Парасій-Вергуненко І. Аналіз операційної діяльності підприємства: проблеми та перспективи подальших досліджень. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2016. Вип. 2. С.107-125. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/iacagc_2016_2_14.

16. Богацька Н.М. Мотивація як основний чинник підвищення ефективності праці на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 3. С. 210–214.

17. Навчальний посібник «Операційний менеджмент (частина 1)» / Л.Я. Балаш, О.В. Лисюк, А.В. Саміло, О.І. Ковальчук – Львів: видавництво Репроцентр захід, 2023 – 194 с.

18. Господарський Кодекс України: (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, № 18, № 19-20, № 21-22, ст.144)
19. Цивільний Кодекс України: (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, №№ 40-44, ст.356)
20. Податковий Кодекс України: (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2011, № 13-14, № 15-16, № 17, ст.112)
21. Закон України про акціонерні товариства: (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2023, № 18-19, ст.81)
22. Закон України про Захист прав споживачів: (Відомості Верховної Ради УРСР (ВВР), 1991, № 30, ст.379)
23. Офіційний сайт торговельного підприємства ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН» URL: <https://yugcontract.ua> (дата звернення до ресурсу 01.10.2024 року)
24. Андрущенко Л.О. Напрями підвищення ефективності діяльності підприємств торгівлі. *Фінанси України*. 2022. № 8. С.77 – 81.
25. Балджи М.Д., Доброва Н.В., Однолько В.О., Осипова М.М. *Торговельне підприємництво : навчальний посібник*. Київ : Кондор-видавництво, 2017. 112 с.
26. Глеєва М. Г., Зозульов О. В. Класифікація методів формування оптимального товарного портфеля компанії. URL:http://probleconomy.kpi.ua/pdf/2018_16.pdf (дата звернення до ресурсу 02.10.2024 року)
27. Господарський кодекс України: Закон України від 16 січня 2003 р. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 18, № 19-20, № 21-22. Ст. 144.
28. Dopson E. ABC Analysis: How to Categorize Your Inventory. *Inventory Management*. Nov 16, 2021. URL: <https://www.shopify.com/retail/abcanalysis> (дата звернення до ресурсу 18.10.2024 року)

29. Jenkins A. ABC Analysis in Inventory Management: Benefits & Best Practices. *Product Marketing Manager*. October 2020. URL: <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/inventory-management/abc-inventory-analysis.shtml> (дата звернення до ресурсу 07.11.2024 року)
30. Kostakis H., Boskou G., Palisidis G. Modelling activity-based costing in restaurants. *Journal of Modelling in Management*. 2011. № 6 (3). P. 243–257.
31. Raab C., Mayer K., Shoemaker S. Menu engineering using activity-based costing: An exploratory study using a profit factor comparison approach. *Journal of Hospitality and Tourism Research*. 2009. № 34. P. 204–224.
32. Raab C., Zemke D.M. Activity-based costing in the restaurant industry: What's past is prologue. *Journal of Hospitality Financial Management*. 2016. Vol.10. Iss. 2. URL: <https://scholarworks.umass.edu/jhfm/vol24/iss2/5> (дата звернення до ресурсу 04.11.2024 року)
33. Thieuleux E. ABC Analysis: Step-by-Step tutorial in Excel example. *Inventory Management*. URL: <https://abcsupplychain.com/abc-analysis> (дата звернення до ресурсу 04.11.2024 року)
34. Погребняк А.Ю., Ліннік І.М. Методичні підходи щодо оцінки ефективності діяльності підприємства. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. № 19. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/44861/1/SPEP-19_p187-192.pdf
35. Марченко В.М., Тульчинська С.О., Макалюк І.В. та ін. Основи підприємницької діяльності: підручник / за редакцією д.е.н., проф. Марченко В.М. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2022. 516 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/51563>
36. Тульчинська С. О., Погребняк А. Ю., Крашевська Т. О. Детермінанти ефективності операційної діяльності підприємства.

Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2023.

№ 26. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/287413>

DOI <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-506-8-89>

OPERATIONAL EFFICIENCY OF TRADING ENTERPRISES: NEW CHALLENGES AND SOLUTIONS IN DIGITALIZATION CONDITIONS

ОПЕРАЦІЙНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ТОРГІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ: НОВІ ВИКЛИКИ І РІШЕННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Goncharov O.S.,
*Student (group 051-23-1m),
LLC "Technical university
"Metinvest polytechnic",
Zaporizhzhia, Ukraine*

Гончаров О.С.,
*студент групи 051-23-1м,
ТОВ «Технічний університет
«Метінвест політехніка»,
м. Запоріжжя, Україна*

Tereshko Yu.V.,
*PhD (Economics), Associate Professor,
LLC "Technical university
"Metinvest polytechnic",
Zaporizhzhia, Ukraine*

Терешко Ю.В.,
*к.е.н., доцент,
ТОВ «Технічний університет
«Метінвест політехніка»,
м. Запоріжжя, Україна*

Економіка України сьогодні переживає складний період, що супроводжується численними викликами для торговельних підприємств. В умовах глобалізації та стрімких технологічних змін, які супроводжуються невизначеністю на ринку, зростає потреба у підвищенні операційної ефективності. Ця проблема стає особливо актуальною на фоні зростаючої конкуренції та швидкої зміни споживчих уподобань та вимагають швидкого реагування з боку підприємств [1].

Актуальність дослідження шляхів підвищення операційної ефективності пояснюється необхідністю забезпечення конкурентних переваг у ринкових умовах. Торговельні підприємства стикаються з необхідністю оптимізації внутрішніх процесів, зниженні витрат та підвищенні якості обслуговування клієнтів.

Недостатнє впровадження інноваційних рішень у торгівлі, а також недостатня адаптація до нових технологій значно обмежують можливості підприємств у досягненні успіху. Сучасні реалії вимагають від торговельних компаній не лише адаптації до нових умов, але й активного використання цифрових технологій для покращення ефективності, що передбачає не тільки автоматизацію процесів, але й

використання аналітики даних для прийняття обґрунтованих рішень. Водночас, багато підприємств продовжують використовувати традиційні шляхи ведення бізнесу, що призводить до втрати ринкових позицій.

Важливо зазначити, що підвищення операційної ефективності торговельних підприємств не лише сприяє їх фінансовому зростанню, але й забезпечує покращення якості обслуговування споживачів, призводить до збільшення лояльності клієнтів та зростання обсягу продажів. Таким чином, дослідження шляхів підвищення операційної ефективності стає важливим етапом у розвитку торгівлі, оскільки визначає стратегії, які допоможуть підприємствам вижити та процвітати у складних умовах сучасного ринку [2].

Необхідність інтеграції нових технологій, удосконалення процесів управління та адаптації до змінюваного споживчого середовища робить тему «операційної ефективності» актуальною для подальших досліджень. Ефективне управління операціями надає можливість торговельним підприємствам не лише забезпечити стабільність у своїй діяльності а й відкриває нові перспективи для інноваційного розвитку.

Сучасні механізми для підвищення операційної ефективності пропонують підприємствам нові можливості для оптимізації процесів і адаптації до швидко змінюваного ринку. Одним із ключових аспектів є впровадження цифрових технологій, які дозволяють автоматизувати рутинні завдання, зменшуючи людський фактор і час на виконання процесів. Наприклад, використання програмного забезпечення для управління запасами може значно покращити точність прогнозування та знизити витрати на зберігання.

Аналітика даних та штучний інтелект відкривають нові горизонти. Завдяки аналізу великих обсягів інформації підприємства можуть отримувати цінні інсайди щодо поведінки споживачів, адаптування маркетингових стратегій та збільшити пропозиції продукції на ринку. І це не лише підвищує ефективність операційної діяльності підприємства, а й сприяє кращому обслуговуванню клієнтів [3].

Інтеграція систем управління ланцюгами постачання дозволяє забезпечити більш гнучку та прозору взаємодію між постачальниками, виробниками і дистриб'юторами. Такі системи допомагають зменшити затримки та витрати, оптимізуючи всі етапи – від виробництва до доставки кінцевому споживачу.

Мобільні технології дозволяють підприємствам забезпечити безперервний доступ до інформації та управлінських інструментів, що

дає можливість швидше реагувати на зміни у попиту або ситуації на ринку.

Використання методів управління, таких як Agile та Lean, сприяють більшій гнучкості в управлінні проектами та процесами. Ці підходи зосереджені на безперервному вдосконаленні та швидкому реагуванні на потреби клієнтів. Потрібно зазначити, що застосування сучасних механізмів підвищення операційної ефективності дозволяє підприємствам не лише оптимізувати внутрішні процеси, а й стати більш адаптивними до змін у зовнішньому середовищі, що є критично важливим для їхньої конкурентоспроможності [4].

Підвищення операційної ефективності на основі міжнародного досвіду демонструє як підприємства можуть адаптувати нові стратегії для оптимізації своїх процесів. Одним із ключових аспектів є використання найкращих практик у сфері управління ланцюгами постачання. Наприклад, компанія Amazon.com.In, значно покращила свою ефективність завдяки впровадженню автоматизованих складських систем, що дозволяє швидко обробляти замовлення та зменшувати час доставки.

Іншим прикладом є впровадження методології Lean у виробничих процесах, яку активно використовують японські компанії, такі як Toyota. Ця методологія акцентує увагу на усуненні витрат і оптимізації процесів, що веде до підвищення продуктивності та якості. Toyota застосовує концепцію "just-in-time", що дозволяє зменшити запаси та уникнути витрат на зберігання.

Складні економічні умови, що характеризуються глобалізацією, швидкими технологічними змінами та зростаючою конкуренцією, вимагають від компаній не лише адаптації, а й проактивного використання новітніх технологій і стратегій управління [5].

Аналіз міжнародного досвіду свідчить, що підприємства, які активно впроваджують автоматизацію, аналітику даних та інтеграцію систем, мають змогу досягати значних успіхів у підвищенні своєї ефективності. Приклади таких компаній, як Amazon та Toyota, демонструють, як сучасні підходи до управління можуть суттєво поліпшити бізнес-процеси, зменшити витрати та покращити якість обслуговування клієнтів.

Отже, підвищення операційної ефективності не лише сприяє фінансовому зростанню підприємств, але й відкриває нові можливості для їхнього розвитку в умовах сучасного ринку. Тому в край важливо, щоб українські торговельні компанії вжили необхідних заходів для

інтеграції цих механізмів у свою діяльність, що дозволить не лише вижити, але й процвітати в умовах глобальної економіки.

Перелік використаних джерел

1. Бойда С. Інноваційні підходи до управління підприємствами в умовах діджиталізації економіки. *Економіка та управління підприємствами*. I (85), 2022. С. 72-81. <http://herald.chite.edu.ua/content/download/archive/2022/v1/6.pdf> (дата звернення: 15.10.2024)
2. Hviniashvili T. Changing the paradigm of strategic enterprise management in a digital economy / T. Hviniashvili // *Економічний простір*. – 2021. – № 172. – С. 23-28. <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/issue/view/68> (дата звернення: 15.10.2024)
3. Тренди ланцюгів поставок 2024 року: цифровий струс. URL: <https://www.management.com.ua/tend/tend1427.html> (дата звернення: 20.10.2024).
4. Кириченко О.С. Впровадження програмного-проектного підходу до управління розвитком підприємств в сучасних умовах. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. №4 (64). С. 120-128. <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/461> (дата звернення: 20.10.2024)
5. Christensen, C. M., & Overdorf, M. (2000). "Meeting the Challenge of Disruptive Change." *Harvard Business Review*. [Електронний ресурс] URL: <https://hbr.org/2000/03/meeting-the-challenge-of-disruptive-change>