МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА

на тему Організація комерційних зв'язків з постачальниками в системі логістичного управління підприємством

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

Organizing Commercial Relations with Suppliers in the Logistics Management System of the Enterprise

Виконав: здобувач вищої освіти 2 курсу магістратури,
групи гр. гр. 8.0733-л
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Логістика
А.В.Гордієнко
Керівник проф. каф. ПМОіЛ, к.ю.н. Т.С.Павлюк
Рецензент доц. каф. ПМОіЛ, к.е.н.,доц. Ю.І.Полусмяк

Запоріжжя
2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Логістика

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____
«____» _____20___ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Гордієнко Анастасії Володимирівні

1. Тема роботи Організація комерційних зв'язків з постачальниками в системі логістичного управління підприємством
керівник роботи Павлюк Тетяна Сергіївна, к.е.н., доц.
затверджені наказом ЗНУ від «___»_____20__ року №___
2. Строк подання здобувачем роботи «___»_____ 20__ р.
3. Вихідні дані до роботи документи фінансової та статистичної звітності досліджуваного підприємства за останні роки, наукові праці, спеціальна економічна література, матеріали періодичного друку в яких висвітлюються проблеми організації комерційних зв’язків з постачальниками.
4. Перелік питань, які потрібно розробити:
Кваліфікаційна робота магістра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. Розділ 1. Теоретичні основи організації комерційних зв’язків з постачальниками в системі логістичного управління підприємства – складається з 3 підрозділів: 1.1 Поняття, сутність та роль комерційних зв’язків з постачальниками; 1.2 SRM у логістиці підприємства для управління відносинами з постачальниками; 1.3 Фактори, що впливають на ефективність комерційних зв’язків та сучасні тенденції в організації комерційних зв’язків з постачальниками. Розділ 2. Аналіз діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» та його взаємодії з постачальниками – складається з 3 підрозділів: 2.1 Огляд ринку роздрібної торгівлі України; 2.2 Загальна характеристика та аналіз господарської діяльності підприємства ТОВ «АТБ-маркет»; 2.3 Оцінка існуючої системи комерційних зв’язків у системі логістики та виявлення проблемних аспектів у взаємодії з

постачальниками. Розділ 3. Розробка пропозицій щодо вдосконалення системи комерційних зв'язків з постачальниками в ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» – складається з 2 підрозділів 3.1 Стратегічне планування взаємодії з постачальниками: оптимізація процесу вибору та оцінки постачальників; 3.2 Вдосконалення системи взаємовідносин з постачальниками

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Павлюк Т.С. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	10.09.2024 р.	10.09.2024 р.
2	Павлюк Т.С. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	02.10.2024 р.	02.10.2024 р.
3	Павлюк Т.С. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	12.11.2024 р.	12.11.2024 р.

6. Дата видачі завдання 10.09.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	вересень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	вересень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	вересень	виконано
4	Обробка матеріалу	вересень	виконано
5	Виконання розділу 1	вересень	виконано
6	Виконання розділу 2	жовтень	виконано
7	Виконання розділу 3	листопад	виконано
8	Формулювання висновків	листопад	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	листопад	виконано
10	Подання роботи на кафедру	грудень	виконано

Здобувач вищої освіти _____ А.В.Гордієнко
(підпис)

Керівник роботи _____ Т.С.Павлюк
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 81 сторінок, 13 таблиці, 15 рисунок. Перелік посилань нараховує 54 найменування.

Предмет дослідження – механізми та ефективність організації комерційних зв'язків з постачальниками в контексті логістичного управління сучасним підприємством.

Об'єкт дослідження – система комерційних зв'язків з постачальниками на підприємстві ТОВ «АТБ-маркет»

Мета дослідження – дослідити сучасний стан організації комерційних зв'язків з постачальниками на підприємстві ТОВ «АТБ-маркет», виявити існуючі проблеми та розробити пропозиції щодо їх вирішення з метою оптимізації логістичних процесів та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Завдання дослідження:

Проаналізувати теоретичні основи організації комерційних зв'язків з постачальниками в системі логістичного управління.

Дослідити сучасні підходи до управління ланцюгами поставок та їх вплив на організацію комерційних зв'язків.

Провести аналіз існуючої системи комерційних зв'язків з постачальниками на вибраному підприємстві.

Виявити сильні та слабкі сторони існуючої системи, а також визначити основні проблеми.

Розробити пропозиції щодо вдосконалення системи комерційних зв'язків з постачальниками.

Методи дослідження: теоретичні методи – аналіз літератури, узагальнення наукових концепцій, системний аналіз; емпіричні методи - збір первинних даних (спостереження) на вибраному підприємстві та аналіз

вторинних даних (звіти, документи підприємства). Методи обробки даних – статистичний аналіз, економетричні методи.

Актуальність теми даної роботи обумовлена тим, що ефективна взаємодія з постачальниками є ключовим фактором успіху підприємств, оскільки дозволяє знизити витрати, підвищити якість продукції та забезпечити її своєчасну доставку.

Робота присвячена дослідженню сучасних моделей взаємодії підприємств з постачальниками в контексті логістичного управління.

Отримані результати можуть бути використані для забезпечення обґрунтованої основи для прийняття рішень щодо вибору постачальників, укладення договорів, оптимізації логістичних процесів тощо.

КОМЕРЦІЙНІ ЗВ’ЯЗКИ, ЛОГІСТИКА, ПОСТАЧАННЯ, МАТЕРІАЛЬНІ ЗАПАСИ, УДОСКОНАЛЕННЯ, ПОСТАЧАЛЬНИКИ, ЛАНЦЮГ ПОСТАЧАННЯ

ABSTRACT

Thesis for the Master's Degree: 81 pages, 15 tables, 13 figures. The list of links includes 54 items.

The subject of the study is the mechanisms and effectiveness of the organization of commercial relations with suppliers in the context of logistics management of a modern enterprise.

The object of the study is the system of commercial relations with suppliers at the company «ATB-Market» LLC.

The purpose of the study is to investigate the current state of the organization of commercial relations with suppliers at the ATB-market LLC, to identify existing problems and to develop proposals for solving them in order to optimize logistics processes and increase the efficiency of the enterprise.

Tasks of the research:

To analyze the theoretical foundations of the organization of commercial relations with suppliers in the logistics management system.

Explore modern approaches to supply chain management and their impact on the organization of commercial relationships.

Conduct an analysis of the existing system of commercial relations with suppliers at the selected enterprise.

Identify the strengths and weaknesses of the existing system, as well as identify the main problems.

Develop proposals for improving the system of commercial relations with suppliers.

Research methods: theoretical methods - literature analysis, generalization of scientific concepts, system analysis; empirical methods - collection of primary data (observations) at the selected enterprise and analysis of secondary data (reports, documents of the enterprise). Data processing methods - statistical analysis, econometric methods.

Research methods are descriptive, comparative, analytical, tabular, graphic, balance sheet, method of statistical analysis, grouping and generalization of data, expert assessments.

The relevance of the topic of this work is due to the fact that effective interaction with suppliers is a key factor in the success of enterprises, as it allows to reduce costs, improve the quality of products and ensure their timely delivery.

The work is devoted to research... modern models of interaction between enterprises and suppliers in the context of logistics management.

The obtained results can be used to provide a reasonable basis for making decisions regarding the selection of suppliers, conclusion of contracts, optimization of logistics processes, etc.

COMMERCIAL RELATIONS, LOGISTICS, DELIVERY, INVENTORY, IMPROVEMENT, SUPPLIERS, SUPPLY CHAIN

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

LLC – Limited Liability Company – товариство з обмеженою відповідальністю;

SCM (Supply Chain Management) – управління ланцюгом поставок;

MRP (Material Requirements Planning) – планування потреб у матеріалах;

JIT (Just-in-Time) – система «точно в строк»;

VMI (Vendor Managed Inventory) – управління запасами постачальником;

RFID (Radio Frequency Identification) – радіочастотна ідентифікація;

WMS (Warehouse Management System) – система управління складом;

TMS (Transportation Management System) – система управління транспортом.

ЗМІСТ

ВСТУП……10
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ КОМЕРЦІЙНИХ ЗВ'ЯЗКІВ З ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ В СИСТЕМІ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА……12
1.1 Поняття, сутність та роль комерційних зв'язків з постачальниками……..……12
1.2 SRM у логістиці підприємства для управління відносинами з постачальниками……..….18
1.3 Фактори, що впливають на ефективність комерційних зв'язків та сучасні тенденції в організації комерційних зв'язків з постачальниками……26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» ТА ЙОГО ВЗАЄМОДІЇ З ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ…….34
2.1 Огляд ринку роздрібної торгівлі України…….34
2.2 Загальна характеристика та аналіз господарської діяльності підприємства ТОВ «АТБ-маркет»……..…….44
2.3 Оцінка існуючої системи комерційних зв'язків у системі логістики та виявлення проблемних аспектів у взаємодії з постачальниками……..51
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОМЕРЦІЙНИХ ЗВ'ЯЗКІВ З ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ В ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»……59
3.1 Стратегічне планування взаємодії з постачальниками: оптимізація процесу вибору та оцінки постачальників……59
3.2 Вдосконалення системи взаємовідносин з постачальниками……..64
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ……... 72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ …….……...…….. 75

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації та жорсткої конкуренції ефективне управління ланцюгами поставок є одним з ключових факторів успіху підприємств. Якість і своєчасність постачання товарів безпосередньо впливають на задоволеність клієнтів, рівень обслуговування та конкурентоспроможність компанії. Саме тому організація комерційних зв'язків з постачальниками набуває особливої актуальності.

Підприємство роздрібної торгівлі ТОВ «АТБ-маркет», як один з лідерів українського ринку, зацікавлене у постійному вдосконаленні своїх бізнес-процесів. Оптимізація взаємодії з постачальниками дозволить компанії знизити витрати, підвищити якість товарів та покращити сервіс для своїх клієнтів.

Актуальність дослідження зумовлена наступними факторами:

Зростання конкуренції – на ринку роздрібної торгівлі спостерігається високий рівень конкуренції, що вимагає від компаній постійного пошуку нових шляхів для зниження витрат та підвищення ефективності.

Високі вимоги споживачів – сучасні споживачі все більш вимогливі до якості товарів, асортименту та швидкості обслуговування.

Глобалізація – компанії все частіше працюють з постачальниками з різних країн, що ускладнює управління ланцюгами поставок.

Розвиток технологій – нові технології, такі як системи планування ресурсів підприємства (ERP), електронна комерція та Інтернет речей, надають нові можливості для оптимізації взаємодії з постачальниками.

Метою даного дослідження є всебічний аналіз сучасного стану організації комерційних зв'язків з постачальниками на підприємстві ТОВ «АТБ-маркет», виявлення існуючих проблем та розробка пропозицій щодо їх вирішення з метою оптимізації логістичних процесів та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Для досягнення поставленої мети будуть вирішуватися наступні завдання:

Проаналізувати теоретичні основи організації комерційних зв’язків з постачальниками в системі логістичного управління підприємства.

Дослідити сучасні підходи до управління ланцюгами поставок та їх застосування в практиці ТОВ «АТБ-маркет».

Провести аналіз існуючої системи комерційних зв’язків з постачальниками на підприємстві ТОВ «АТБ-маркет».

Виявити сильні та слабкі сторони існуючої системи, а також визначити основні проблеми.

Розробити пропозиції щодо вдосконалення системи комерційних зв’язків з постачальниками.

Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

Вступ містить обґрунтування актуальності теми, постановку мети і завдань дослідження, визначення об’єкта і предмета дослідження, опис використаних методів та структуру роботи.

Розділ 1 присвячений теоретичним основам організації комерційних зв’язків з постачальниками в системі логістичного управління підприємства.

Розділ 2 містить аналіз діяльності ТОВ «АТБ-маркет» та її взаємодії з постачальниками.

Розділ 3 присвячений розробці пропозицій щодо вдосконалення системи комерційних зв’язків з постачальниками в ТОВ «АТБ-маркет».

Висновки містять узагальнення результатів дослідження, формулювання висновків та практичні рекомендації.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ КОМЕРЦІЙНИХ ЗВ’ЯЗКІВ З ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ В СИСТЕМІ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття, сутність та роль комерційних зв’язків з постачальниками

Основою будь-якої торгівлі є купівля та продаж товарів. Однак, комерційна діяльність – це значно ширше поняття, ніж просто купівля-продаж. Вона охоплює весь цикл руху товару від виробника до споживача, включаючи виробництво, просування, розподіл та реалізацію продукції.

Торгівля і комерція тісно взаємопов'язані. Зміни в технологіях торгівлі неминуче ведуть до змін у комерційній діяльності. Головна мета комерції – довести товар до споживача, мінімізуючи витрати на цьому шляху.

Комерційна служба підприємства відіграє ключову роль у розвитку торгівлі в умовах ринкової економіки. Її завдання – задовольнити потреби споживачів, організувати ефективне обслуговування та забезпечити прибутковість підприємства.

Основні функції комерційної служби, які формують комерційні зв'язки:

- Формування асортименту – визначення оптимального набору товарів, що відповідає попиту споживачів.
- Розвиток закупівельної діяльності – пошук нових постачальників, укладання договорів, ведення переговорів.
- Організація взаємовідносин з постачальниками – створення ефективних каналів комунікації, контроль виконання договорів.
- Здійснення купівлі-продажу – безпосередня реалізація товарів, ведення товарно-грошових розрахунків.
- Забезпечення конкурентоспроможності – розробка стратегій для досягнення стійких позицій на ринку.

Комерційні зв’язки між постачальниками та покупцями – це комплекс взаємодій, що охоплює економічні, організаційні, правові та інші аспекти.

Ефективні комерційні зв’язки сприяють стабільному розвитку економіки, задоволенню попиту споживачів та своєчасному постачанню товарів.

Система комерційних зв’язків включає:

- участь у розробці планів виробництва товарів.
- укладання договорів.
- контроль виконання договірних зобов’язань.
- застосування економічних санкцій.
- участь у роботі товарних бірж.
- перевірку якості товарів.
- встановлення оптимальних фінансових взаємовідносин.

Господарські зв’язки – це взаємодії між різними учасниками економічного процесу, які виникають у ході виробництва, розподілу, обміну та споживання товарів і послуг.

У торгівлі господарські зв’язки визначають взаємодію торгових підприємств з іншими суб’єктами ринку, зокрема виробниками, постачальниками та кінцевими споживачами. Ці взаємодії спрямовані на задоволення потреб споживачів та отримання прибутку. У ринковій економіці господарські зв’язки будуються на основі взаємної вигоди та конкуренції між суб’єктами господарювання.

Сукупність зв’язків торговельного підприємства охоплює всі взаємодії, які воно здійснює в процесі роботи.

На формування цієї системи впливають: рівень розвитку економіки, спеціалізація виробництва, асортимент продукції, законодавство, конкуренція, розмір підприємства та його стратегічні цілі.

Основна функція системи – створити умови для ефективної діяльності підприємства.

Орієнтовна структура комерційних зв’язків торговельного підприємства з постачальниками наведена нижче на рисунку 1.1.

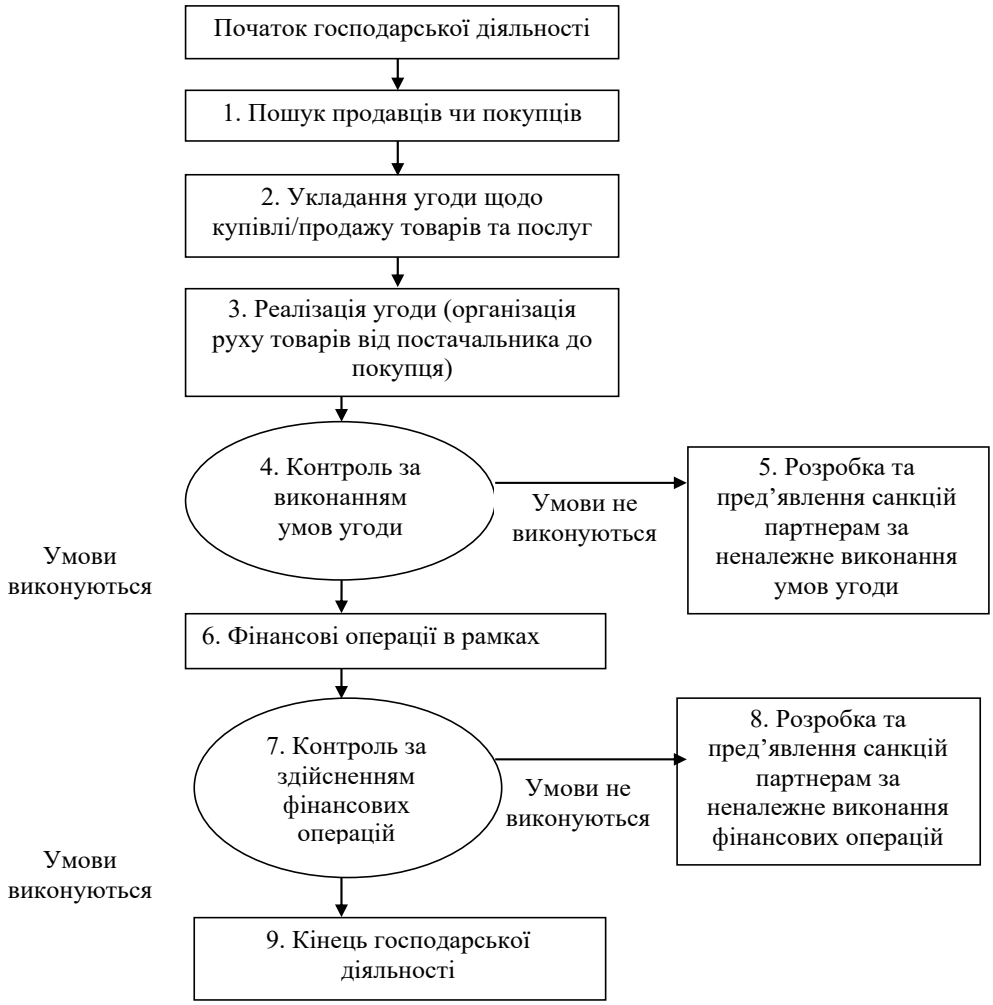


Рисунок 1.1 – структура комерційних зв’язків торговельного підприємства з постачальниками

Приклади господарських відносин між торговими підприємствами:

- з будівельними організаціями (утримання капітальних і некапітальних будівель і споруд торговельних підприємств);

- з транспортною організацією (перевезення та доставка вантажів);

- установи зв'язку (поштові, телеграфні, телефонні, факсимільні, комп'ютерні, електронні послуги; виконують основну функцію доставки товарів населенню при використанні посилкової торгівлі);

- співпраця з організаціями в сфері побутового обслуговування (надання покупцям додаткових зручностей і організація гарантійного або післягарантійного ремонту товарів);

- охоронні послуги (допомога у створенні психологічного комфорту для персоналу каси та клієнтів торговельних підприємств, підвищення рентабельності торгівельних підприємств за рахунок потенційного доходу (запобігання втрат товару), безпека фінансових операцій);

- співпраця з банківськими установами (дозволяють торговим компаніям отримати доступ до фінансово-кредитних послуг і ознайомитися з новітніми банківськими технологіями);

- житлово-побутові установи (надання побутових послуг (тепло, світло, вода, вивезення побутових відходів тощо) комерційним підприємствам);

- співпраця з рекламними компаніями (надання рекламно-інформаційних послуг, активізація просування товару);

- торгово-посередницькі (надання торговельним підприємствам повного комплексу послуг, пов'язаних із купівлею-продажем товарів, зберіганням, транспортуванням, митним оформленням і захистом, дослідженням кон'юнктури ринку, скороченням термінів продажу чи закупівлі тощо).

Тож, одними з основних напрямів співпраці для подальшого розвитку та ефективної роботи торговельного підприємства є налагодження та підтримка комерційних зв’язків з постачальниками!

Встановлення міцних партнерських зв’язків з постачальниками та клієнтами дозволяє покращити логістичні процеси. Спільне розуміння потреб, узгоджені дії та ефективна комунікація забезпечують безперебійну роботу ланцюга постачання.

Постачальники та їхня діяльність суттєво впливають на стратегію підприємства, формуючи умови для ефективної роботи. Взаємодія з

постачальниками є основою створення цінності для споживача та визначає внутрішню структуру підприємства.

Постачальники поділяються на дві основні групи: постачальники товарів та постачальники послуг. Обидві групи забезпечують безперебійну роботу підприємства.

Взаємовідносини з постачальниками базуються на контрактних умовах та таких принципах як стратегічна стійкість, відповідність цінностям, єдність інтересів, партнерство, планування, прозорість, гнучкість та безпека.

Ці принципи забезпечують баланс між стабільністю та адаптивністю, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Партнерство з постачальниками дозволяє розширювати сфери діяльності, впроваджувати інновації та розвивати персонал. Детальніше ці принципи наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Основні принципи комерційних зв'язків з постачальниками

Принцип	Важливість
1	2
Стратегічна стійкість	Забезпечує довгострокові відносини, стабільність постачання та зниження ризиків.
Відповідність фундаментальним цінностям	Сприяє довірі та прозорості у взаємовідносинах, що є основою довгострокового співробітництва.
Єдність інтересів	Стимулює спільну роботу над досягненням взаємних цілей та підвищення ефективності.
Розвиток партнерства	Сприяє обміну знаннями, технологіями та досвідом, що веде до інновацій та покращення якості продукції.
Плановість	Забезпечує передбачуваність та впорядкованість взаємодій, мінімізуючи ризики зриву поставок.
Повне та достовірне інформування	Сприяє прозорості та довірі між партнерами, що є основою ефективної співпраці.
Гнучкість	Дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкового середовища та адаптувати взаємодію до нових умов.
Підтримання безпеки	Забезпечує захист конфіденційної інформації та дотримання нормативно-правових вимог.

Серед етапів становлення та розвитку співпраці з постачальниками можна виділити такі (рис. 1.2):

Попередня оцінка потенційних партнерів.	•На цьому етапі роздрібне підприємство проводить поглиблений аналіз можливостей та ресурсів потенційних постачальників, здійснюючи початковий відбір.
Проведення конкурсів.	•За необхідності організовуються конкурси серед постачальників для визначення найкращих пропозицій.
Підготовка документації та оцінка.	•Після вибору потенційного партнера готується необхідна документація та проводиться детальна оцінка його можливостей.
Укладення контракту.	•Формалізуються взаємовідносини шляхом підписання договору, який чітко визначає умови співпраці.
Коректування умов.	•На основі результатів взаємодії та отриманого досвіду можуть вноситися зміни до умов договору.
Відновлення або розрив відносин.	•У разі виникнення значних проблем або порушень контракту можуть бути прийняті рішення про відновлення співпраці або її припинення.

Рисунок 1.2 – Етапи становлення та розвитку співпраці з постачальниками

Системний підхід до управління взаємовідносинами з постачальниками передбачає створення єдиної інтегрованої платформи. Ця платформа включає в себе набір модулів, які не тільки забезпечують взаємодію з постачальниками, але й дозволяють досягти оптимальних показників поставок. Зокрема, модулі, що відповідають за вибір постачальників, відіграють ключову роль у формуванні ефективної системи постачання.

Тож ще раз зазначимо, що комерційні зв’язки з постачальниками – це сукупність взаємодій між підприємством і його постачальниками, спрямованих на забезпечення безперебійного постачання необхідних товарів, робіт або послуг. Ці зв’язки є невід’ємною частиною діяльності будь-якого підприємства, особливо в умовах ринкової економіки.

Сутність комерційних зв’язків полягає в установленні та підтримці взаємовигідних відносин між підприємством і його постачальниками. Ці відносини базуються на контрактних умовах і передбачають: вибір постачальників, укладення договорів, організацію постачання, планування,

контроль та координація поставок, вирішення виникаючих проблем, оплату товарів (робіт, послуг) та контроль якості.

Ефективні комерційні зв'язки з постачальниками відіграють важливу роль у діяльності підприємства. Вони забезпечують:

- безперебійне виробництво або надання послуг. Стабільне постачання необхідних ресурсів.
- зниження витрат. Оптимізація закупівель, вигідні умови договорів.
- підвищення якості продукції або послуг. Співпраця з надійними постачальниками якісної сировини та комплектуючих.
- розширення асортименту. Доступ до нових продуктів та технологій.
- збільшення конкурентоспроможності. Швидка адаптація до змін ринку, гнучкість у бізнес-процесах.
- поліпшення іміджу підприємства. Репутація надійного партнера приваблює нових клієнтів.

Комерційні зв'язки з постачальниками є важливою складовою успішної діяльності будь-якого підприємства. Від ефективності цих зв'язків залежить стабільність виробництва, конкурентоспроможність продукції та фінансовий результат. Тому підприємствам необхідно приділяти особливу увагу побудові та підтримці довгострокових партнерських відносин зі своїми постачальниками.

1.2 SRM у логістиці підприємства для управління відносинами з постачальниками.

Серед ключових складових ланцюга цінностей роздрібного підприємства, структурованого відповідно до моделі М. Портера [8, с.72], в блоці постачальників виділяються такі:

- вхідний маркетинг – тісно пов'язаний із взаємодією зі споживачами.
- закупівля та зберігання товарів – формується закупівельна політика.
- контроль якості та відповідність законодавству – забезпечується безпека продукції.
- надання додаткових послуг – розширює спектр пропозицій.
- збір, обробка та надання інформації – підтримує прийняття обґрунтованих рішень.

Постачальники, їхня продукція та політика, як зовнішнє середовище підприємства, суттєво впливають на використання стратегічних ресурсів та формування торговельного процесу, сприяючи підвищенню ефективності діяльності. Взаємодія з постачальниками є першою ланкою створення цінності всього асортименту, визначаючи роботу зі споживачами та формуючи внутрішнє середовище підприємства.

Постачальники поділяються на дві основні групи:

- Постачальники товарів, що забезпечують основний асортимент.
- Постачальники матеріальних ресурсів, послуг та інфраструктури, які підтримують безперебійну роботу підприємства.

Основою взаємодії з постачальниками є контрактні відносини, що будуються відповідно до законодавства. Контракти забезпечують виконання зобов'язань, захищають інтереси сторін та сприяють вирішенню спорів. Взаємовідносини з постачальниками мають базуватися на таких принципах:

- стратегічна стійкість – забезпечує довгостроковість співпраці.
- відповідність цінностям – гарантує дотримання етичних норм.
- єдність інтересів – сприяє взаємовигідній співпраці.
- розвиток партнерства – стимулює спільні проекти.
- Плановість – забезпечує передбачуваність.
- Інформованість – сприяє прозорості відносин.

- гнучкість – дозволяє адаптуватися до змін.
- Безпека – гарантує захист інтересів сторін.

Ці принципи формують основу для балансу між стійкістю та гнучкістю, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Єдність принципів дозволяє узгоджувати господарську діяльність та впроваджувати інновації. Співпраця з постачальниками дозволяє зміцнювати конкурентні позиції та освоювати нові ринки.

Управління постачальниками – це набір принципів, процесів та інструментів, які можуть допомогти організаціям максимізувати відносини з постачальниками, зменшити ризики та керувати загальними витратами протягом усього життєвого циклу відносин. Проактивне управління постачальниками включає побудову тісніших і тісніших відносин співпраці з ключовими постачальниками для досягнення більшої цінності та зниження ризиків.

Важливо розуміти специфікації необхідного продукту чи послуги, правову основу для постачання та його доступність на ринку. Ігнорування цих трьох понять збільшує ризик не знайти правильний елемент, додати непотрібні елементи або не звернути увагу на розміщення та поведінку під час додавання елементів.

Мета ефективного управління відносинами з клієнтами: прийняти довгострокові інвестиції та сприяти створенню вартості.

- надайте пріоритет ресурсам і відносинам з клієнтами, щоб забезпечити максимальну віддачу від інвестицій.
- забезпечити постійне обслуговування та якісне обслуговування.
- створюйте ефективні способи взаємодії зі співробітниками у вашій організації.
- забезпечте справедливість, плутанину та розуміння.

Виділимо основні етапи побудови та розвитку партнерських відносин з постачальниками. Взаємодія з постачальниками у сфері роздрібної торгівлі включає в себе кілька послідовних етапів:

1) Попередня оцінка потенційних партнерів – на цьому етапі здійснюється комплексна оцінка постачальників, включаючи аналіз їх виробничих потужностей, фінансової стабільності, досвіду роботи на ринку та якості продукції.

2) Конкурсний відбір. Для вибору оптимального партнера може проводитися конкурс серед кількох постачальників.

3) Формування договірної бази. Після визначення найбільш підходящого постачальника укладається договір, який детально регламентує умови співпраці.

4) Моніторинг виконання договірних зобов'язань. На цьому етапі здійснюється регулярний контроль за якістю товарів, своєчасністю поставок та дотриманням інших умов договору.

5) Коректування умов співпраці. У разі необхідності умови договору можуть бути переглянуті та скориговані з урахуванням змін ринкових умов або виникнення нових потреб.

6) Відновлення або розрив партнерських відносин. При виявленні значних порушень з боку постачальника може бути прийнято рішення про розрив партнерських відносин або про проведення відновлювальних заходів.

Ефективним для управління взаємодією з постачальниками є системний підхід. Для ефективного управління взаємодією з постачальниками підприємства використовують спеціалізовані програмні рішення. Такі системи дозволяють автоматизувати більшість рутинних операцій, пов'язаних з управлінням закупівлями, і забезпечують комплексний аналіз інформації про постачальників. Завдяки цьому, підприємство може:

- оцінювати ефективність роботи різних постачальників;
- оптимізувати закупівельний процес;
- знизити витрати на закупівлю;
- підвищити якість продукції та рівень обслуговування клієнтів.

- важливість вибору постачальників

Вибір надійних і відповідальних постачальників є одним з ключових факторів успіху будь-якого підприємства. Від якості роботи постачальників залежить стабільність поставок, ціна продукції та, як наслідок, конкурентоспроможність підприємства на ринку.



Рисунок 1.3 – Процес встановлення та підтримки взаємин з постачальниками в роздрібній торгівлі

Доставка товарів – це складний процес, що виходить далеко за межі простого оформлення замовлення та транспортування. Він потребує ретельного контролю на всіх етапах, а одним із ключових інструментів для цього є управління відносинами з постачальниками (SRM).

Більшість завдань, пов'язаних з управлінням взаємовідносинами з постачальниками, сьогодні об'єднуються в рамках єдиного процесу – управління взаємовідносинами з постачальниками (SRM).

Успішні компанії прагнуть до встановлення довгострокових партнерських відносин зі своїми постачальниками. SRM дозволяє ефективно керувати цими відносинами на глобальному рівні за допомогою сучасних інструментів та інформаційних технологій. Це поняття охоплює широкий спектр рішень, спрямованих на оптимізацію роботи постачальників, зокрема:

SRM – це комплекс заходів, спрямованих на пошук та встановлення ефективних взаємин з ключовими постачальниками. Зі зростанням складності ланцюжків поставок зростає і необхідність об'єктивно оцінювати внесок кожного постачальника у загальний успіх бізнесу.

SRM є невід'ємною частиною стратегії управління ланцюгом поставок, спрямованої на оптимізацію всіх процесів. За своїми принципами SRM схожий на управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), оскільки обидва підходи спрямовані на побудову довгострокових партнерських відносин.

Ключові постачальники визначаються за допомогою спеціальних систем оцінки, які дозволяють проаналізувати їхню ефективність за різними критеріями. Такі системи широко використовуються не тільки в логістиці, але й в інших галузях для створення ефективних ланцюжків поставок.

Головна мета SRM – це максимізація прибутковості бізнесу шляхом ефективного управління відносинами з постачальниками. Правильно впроваджене управління взаємовідносинами з постачальниками дозволяє знизити закупівельні витрати, підвищити ефективність процесів та оптимізувати весь ланцюжок поставок. Аналіз даних про співпрацю з кожним постачальником дозволяє об'єктивно оцінити вигідність таких відносин за різними критеріями: терміни поставок, цінова політика, якість продукції тощо.

Оптимізація взаємодії з постачальниками дозволяє суттєво скоротити витрати, пов'язані з пошуком та залученням нових партнерів. Пошук, оцінка та укладення договорів з новими постачальниками – це тривалий та ресурсомісткий процес, помилки в якому можуть негативно вплинути на розвиток бізнесу.

Ідентифікація надійних постачальників здатних задовольнити як поточні, так і майбутні потреби компанії, є ключовим фактором стабільності бізнесу. Це дозволяє забезпечити передбачувані витрати та створити

надійний ланцюжок поставок – дві основні складові успішної діяльності будь-якого підприємства.

Встановлення партнерських відносин з постачальниками дозволяє підвищити ефективність бізнес-процесів. Як і в будь-яких довгострокових відносинах, взаємодія з часом покращується. Постачальники, які добре розуміють потреби клієнта, можуть забезпечити більш точне планування та виконання замовлень, що дозволяє мінімізувати ризики затримок та ін

Також використовують ще трохи інша назва цієї системи для управління відносинами з постачальниками – це CRM (Customer Relationship Management) — це система управління взаємовідносинами з клієнтами, яка використовується для покращення обслуговування клієнтів і збільшення продажів.

Для складів і роботи з постачальниками CRM можна використовувати для керування замовленнями, відстеження поставок, обліку запасів і вирішення проблем з доставкою. Він також може допомогти спілкуватися з постачальниками, зокрема організовувати доставку, обробляти запити на продукти та керувати відносинами з ними.

Широке використання CRM може допомогти покращити складські операції та знизити ризик помилок у роботі з постачальниками [3].

Поява технології SRM зумовлена наступними об’єктивними причинами розвитку бізнесу, особливо пропозиції:

1. Нездатність ефективно управляти закупівлями всього ланцюга поставок за допомогою існуючих методів та інструментів:

- Відсутність підходу до процесу постачання;

- стихійне збільшення кількості постачальників і закуповуваної продукції;

- Низька частка контрактних закупівель;

- Неефективне планування та взаємодія з контрагентами в ланцюзі поставок;

- Постачальники не враховують логістичні обмеження споживачів.

2. Труднощі з пошуком відповідних товарів і постачальників з необхідними характеристиками:

- Необхідна інформація зберігається в різних системах;

- Універсальної класифікації даних немає, а дані є неповними і суперечливими;

- Довідники різних постачальників.

3. Ручні процедури закупівель є неефективними, зокрема:

- Підібрати необхідні продукти та узгодити характеристики;

- аналіз вартості закупівель;

- Створюйте запити та оцінюйте пропозиції.

SRM-система (Supplier Relationship Management) – це потужний інструмент для управління взаємовідносинами з постачальниками. Впровадження SRM-системи в логістику приносить багато переваг, але також має деякі недоліки. Давайте розглянемо їх детальніше у вигляді таблиці (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Основні переваги та недоліки SRM-системи в логістиці

Переваги SRM-системи	Недоліки SRM-системи
1	2
Покращення ефективності: Автоматизація процесів закупівлі, оптимізація запасів, зменшення витрат на адміністрування.	Висока вартість впровадження: Розробка та налаштування системи, навчання персоналу, інтеграція з іншими системами.
Підвищення прозорості: Забезпечення повного контролю над усіма етапами взаємодії з постачальниками, від вибору до оцінки.	Складність інтеграції: Потрібна детальна інтеграція з іншими системами компанії (ERP, CRM тощо), що може зайняти багато часу та ресурсів.
Поліпшення якості поставок: Моніторинг виконання замовлень, оцінка якості продукції, зниження ризиків поставок.	Високі вимоги до даних: Для ефективної роботи системи необхідна велика кількість якісних даних про постачальників, що вимагає додаткових зусиль.
Упрощення співпраці: Створення єдиного майданчика для взаємодії з постачальниками, покращення комунікації та обміну інформацією.	Опір змін: Співробітники можуть чинити опір впровадженню нової системи, що може уповільнити процес і знизити ефективність.
Збільшення конкурентних переваг: Оптимізація логістичних процесів, зниження витрат, підвищення якості обслуговування клієнтів.	Ризик залежності від системи: Припинення роботи системи може призвести до серйозних перебоїв у роботі компанії.
Підвищення рівня обслуговування клієнтів:Завдяки покращенню логістики та якості продукції підвищується задоволеність клієнтів.	

Щодо особливості самої технології SRM, то зараз остаточно немає чіткого визначення обмежень її функціоналу. Багато експертів зазначають під нею різні аспекти взаємодії (від стратегічних цілей до інформаційної підтримки) підприємств споживачів зовнішніх ресурсів з базою їх постачальників.

Зокрема, одним з найпоширеніших визначенням SRM з позицій управління ланцюгами поставок в американській практиці є наступне:

«SRM - це скоординована програма дій, розроблена спільно споживачем і постачальником, щоб поліпшити загальні показники функціонування і знизити загальні витрати ланцюга поставок».

1.3 Фактори, що впливають на ефективність комерційних зв'язків та сучасні тенденції в організації комерційних зв'язків з постачальниками

На ефективність комерційних відносин значною мірою впливає життєвий цикл підприємства та його ресурсний потенціал. Наприклад, площа торгового залу магазину, інтенсивність і структура купівельних потоків мають значний вплив на обсяг, структуру і динаміку продажів і собівартість реалізованої продукції підприємства.

До факторів, що беруться до уваги, відносяться цілі формування та розвитку комерційних відносин. Основною з них є максимальне задоволення попиту на товари і на цій основі отримання максимально можливого чистого прибутку в найкоротші терміни при мінімізації витрат трудових, матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів. Залежно від ринкової ситуації та ресурсного потенціалу підприємства можна виділити такі підцілі: вихід на товарний ринок, максимізація поточного чистого прибутку, досягнення цільового прибутку, зняття вершків, збільшення частки ринку, виживання на ринку.

На ефективність комерційних відносин значною мірою впливає концептуальна та стратегічна спрямованість маркетингової діяльності компанії. Це пов'язано з тим, що в залежності від маркетингової концепції компанії та її базової, стратегії зростання і конкурентної стратегії обирається відповідна функціональна стратегія. Наприклад, товарна стратегія, цінова стратегія, стратегія збуту, комунікаційна стратегія тощо. Таким чином, на основі своєї стратегії розвитку, відповідної товарної стратегії та цінової стратегії компанія може визначити зміст і відповідність стратегій, які формують її комерційні відносини [21, 68].

Значний вплив на ефективність комерційних відносин мають якість, асортимент, фасування та упаковка товарів, а також ступінь задоволення ними суспільного попиту. Ці параметри набувають першочергового значення в умовах, коли ринок стає насиченим конкурентоспроможною вітчизняною та іноземною продукцією. Покупці мають широкий вибір товарів і (якщо вони можуть собі це дозволити) переважно купуватимуть високоякісні товари в необхідній розфасовці та упаковці. Тому, чим вища якість товарів, тим більша можливість збільшити обсяг продажів, валовий дохід і прибуток компанії при відповідних цінах на ці товари. У зв'язку з цим підприємствам роздрібної торгівлі слід приділяти особливу увагу відбору товарів для оптової купівлі-продажу. Одним з найважливіших факторів, що впливають на ефективність комерційних зв'язків між підприємствами, є обсяг, структура, динаміка і тенденції зміни попиту на товари.

До факторів, що впливають на ефективність комерційних відносин суб'єкта господарювання, належать матеріальні та прирівняні до них витрати: транспортні витрати; витрати на зберігання, підготовку до продажу та продаж товарів; витрати на обслуговування кредитів; втрати товарів під час транспортування та зберігання; витрати на оренду та утримання будівель, споруд, обладнання та інвентарю; амортизація основних засобів амортизаційні відрахування та інші витрати.

Тож, підсумувавши вищезазначене, можна сказати, що ефективність комерційних зв’язків з постачальниками є критичною для успіху будь-якого бізнесу. На неї впливає безліч факторів, як внутрішніх, так і зовнішніх. Серед найважливіших можна виділити:

- довгострокові стратегічні цілі компанії. Чітке розуміння стратегічних цілей допомагає визначити критерії вибору постачальників та побудувати довгострокові відносини.
- фінансові можливості. Бюджетні обмеження впливають на вибір постачальників, умови оплати та обсяги закупівель.
- якість продукції та послуг. Вимоги до якості продукції або послуг визначають критерії відбору постачальників та необхідність проведення контролю якості.
- терміни постачання. Швидкість доставки та надійність постачальників впливають на безперебійність виробничих процесів та задоволення потреб клієнтів.
- гнучкість постачальників. Здатність постачальників швидко реагувати на зміни ринку та вимоги клієнтів є важливою для забезпечення конкурентоспроможності.
- географічне розташування постачальників. Відстань до постачальників впливає на логістичні витрати та терміни доставки.
- рівень технологічного розвитку постачальників. Нові технології дозволяють оптимізувати виробничі процеси, підвищити якість продукції та знизити витрати.
- репутація постачальників. Добра репутація постачальника свідчить про його надійність та якість продукції.
- юридичні та нормативні вимоги. Дотримання законодавства та нормативних актів є обов'язковою умовою для співпраці з постачальниками.
- ризики, пов'язані з постачальниками. Політичні, економічні та інші ризики можуть вплинути на стабільність поставок (графічно на рисунку 1.4).



Рисунок 1.4 – Основні чинники впливу на ефективність комерційних зв’язків

Сучасний бізнес все більше орієнтується на побудову довгострокових партнерських відносин з постачальниками. Це пов'язано з низкою факторів:

- глобалізація, коли компанії шукають постачальників у різних країнах, що вимагає більш складних і продуманих систем управління ланцюгами поставок.
- інновації, тобто постійний розвиток технологій вимагає від постачальників постійного вдосконалення своїх продуктів і послуг.
- зростання вимог споживачів – споживачі все більше вимагають високої якості продукції, що стимулює компанії до вибору більш надійних постачальників.
- екологічні та соціальні відповідальність – компанії все більше уваги приділяють екологічним та соціальним аспектам своєї діяльності, що впливає на вибір постачальників.

Сучасний бізнес переживає значні трансформації, які безпосередньо впливають на організацію комерційних зв’язків. Глобалізація, технологічний прогрес, зростаюча конкуренція та зміни в споживчих

пріоритетах диктують нові правила гри. Розглянемо детальніше основні тенденції, які формують ландшафт сучасних комерційних взаємин.

Однією з найвиразніших тенденцій є перехід від короткострокових контрактів до довгострокових стратегічних партнерств. Компанії все частіше розуміють, що стабільні та довірчі відносини з постачальниками є запорукою успіху. Компанії отримують переваги від цього у вигляді:

- спільного планування. Спільне розроблення стратегій розвитку, прогнозування ринкових тенденцій та адаптація до змін.
- оптимізації витрат. Спільне використання ресурсів, обмін досвідом та інноваціями.
- підвищенні якості продукції. Спільний контроль якості на всіх етапах виробничого процесу.
- зменшенні ризиків. Розподіл ризиків між партнерами та взаємна підтримка в складних ситуаціях.

Другою тенденцією є колаборація та ко-креація. Сучасні компанії все частіше вдаються до співпраці з іншими компаніями, стартапами та науковими установами. Колаборація дозволяє:

- прискорити процес розробки нових продуктів і послуг. Об’єднання компетенцій та ресурсів різних компаній.
- вийти на нові ринки. Розширення географії діяльності та досягнення нових клієнтів.
- підвищити інноваційність. Створення нових ідей та рішень завдяки обміну знаннями та досвідом.

Ще однією тенденцією є інтеграція інформаційних систем. Для ефективного управління взаємовідносинами з постачальниками все більшого значення набуває використання інформаційних технологій. Інтеграція інформаційних систем дозволяє:

- автоматизувати рутинні процеси. Зменшити кількість ручних операцій та підвищити ефективність роботи.

- покращити прозорість взаємовідносин. Забезпечити доступ до актуальної інформації про замовлення, поставки, залишки тощо.
- підвищити швидкість обміну даними. Швидко реагувати на зміни ринку та вимоги клієнтів.

Наступна тенденція – це управління ризиками. Ризики, пов'язані з постачальниками, можуть мати значний вплив на бізнес. Тому сучасні компанії все більше уваги приділяють управлінню ризиками. Це включає:

- диверсифікацію постачальників. Зменшення залежності від одного постачальника.
- розробку планів на випадок надзвичайних ситуацій. Забезпечення безперебійності постачань у разі виникнення форс-мажорних обставин.
- регулярний моніторинг діяльності постачальників. Оцінка фінансової стабільності, репутації та відповідності стандартам якості.

Не зовсім новою для світу, але досіть новою для Україні є тенденція соціальної відповідальності. Все більше компаній розуміють, що їхня діяльність має вплив на суспільство і довкілля. Тому при виборі постачальників вони звертають увагу на такі фактори як:

- дотримання екологічних стандартів. Вибір постачальників, які використовують екологічно чисті технології.
- соціальна відповідальність у вигляді підтримки постачальників, які дотримуються прав працівників і сприяють розвитку місцевих громад.
- етичність бізнесу. Відмова від співпраці з компаніями, які порушують етичні норми.

Сучасні тенденції в організації комерційних зв'язків свідчать про те, що успіх бізнесу все більше залежить від здатності компаній будувати довгострокові партнерські відносини з постачальниками. Стратегічне партнерство, колаборація, інтеграція інформаційних систем, управління

ризиками та соціальна відповідальність – це ключові фактори, які дозволяють компаніям досягти конкурентних переваг на сучасному ринку.

Тож основні тенденції в організації комерційних зв'язків можна ще представити у вигляді таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Тенденції в організації комерційних зв'язків

Тенденція	Опис
1	2
Стратегічне партнерство	Перехід від короткострокових контрактів до довгострокових партнерських відносин, заснованих на взаємній довірі та співпраці.
Колаборація	Спільна розробка продуктів та послуг, обмін технологіями та досвідом.
Інтеграція інформаційних систем	Використання електронних платформ для управління взаємовідносинами з постачальниками.
Управління ризиками	Розробка ефективних систем управління ризиками, пов'язаними з постачальниками.
Соціальна відповідальність	Вибір постачальників, які дотримуються екологічних та соціальних стандартів.

Усі товари чи послуги є результатом певних процесів. Ці процеси перетворюють вхідні ресурси на кінцевий продукт. Неважливо, хто виступає постачальником – інше підприємство чи попередній етап виробництва. Кожен процес має як мінімум одного постачальника та одного споживача.

Успіх будь-якого підприємства залежить від його здатності будувати міцні партнерські відносини як з постачальниками, так і зі споживачами. Налагодження таких відносин вимагає часу та зусиль, але воно є запорукою довгострокового успіху. Партнерство передбачає:

- спільну зацікавленість у досягненні спільних цілей;
- обмін інформацією та досвідом;
- готовність підтримувати партнера у складних ситуаціях;
- строге дотримання умов договорів;
- врахування інтересів партнера.

На початкових етапах розвитку підприємства часто обирають модель взаємовідносин, засновану на економічній доцільності. Тобто, пріоритетом є отримання найкращих умов за рахунок жорсткої позиції на переговорах. Основними критеріями вибору постачальника зазвичай є ціна, умови кредитування та якість продукції.

Однак, існує й альтернативний підхід – партнерський. Цей підхід передбачає побудову довгострокових відносин, заснованих на взаємній довірі та взаємовигідній співпраці.

Варто зазначити, що обидва підходи мають свої переваги та недоліки. Оптимальний вибір залежить від конкретних умов і стратегічних цілей підприємства. Часто підприємства поєднують обидва підходи, встановлюючи партнерські відносини з ключовими постачальниками та конкурентні відносини з іншими.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» ТА ЙОГО ВЗАЄМОДІЇ З ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ

2.1 Огляд ринку роздрібної торгівлі України

FMCG-ретейл (від англ. Fast-Moving Consumer Goods retail) – це сегмент роздрібної торгівлі, що спеціалізується з продажу товарів повсякденного попиту. Такі товари швидко розкуповуються та мають короткий цикл споживання. До них відносяться продукти харчування, побутова хімія, засоби особистої гігієни, напої та багато іншого.

Основними собливостями FMCG-ретейлу є висока оборотність товару, широкий асортимент, часті покупки, конкурентне середовище, важливість розташування. Більш детально розглянемо ці особливості нижче.

Головна особливість FMCG-ретейлу – це швидка швидкість продажу товарів. Покупці регулярно купують ці товари, що вимагає від роздрібних мереж ефективної системи управління запасами. FMCG магазини пропонують широкий асортимент товарів, щоб задовольнити потреби різних груп покупців.

Покупці FMCG-товарів купують регулярно, часто кілька разів на тиждень. Це зумовлює необхідність зручного розташування магазинів та привабливих цін. Ринок FMCG-ретейлу характеризується високою конкуренцією. Для залучення покупців магазини використовують різноманітні маркетингові інструменти, такі як знижки, акції, бонусні програми. Успіх FMCG-магазину залежить від його розташування. Магазини повинні бути розташовані у зручних для покупців місцях з гарною транспортною доступністю.

Існує безліч форматів FMCG-ретейлу, кожен з яких має свої особливості:

- супермаркети – це крупноформатні магазини, що пропонують широкий асортимент товарів.
- Дискаунтери – магазини, що пропонують обмежений асортимент товарів за низькими цінами.
- міні-маркети – маленькі магазини, що розташовані поблизу житлових будинків та пропонують обмежений асортимент товарів повсякденного попиту.
- спеціалізовані магазини – магазини, що спеціалізуються з продажу певних груп товарів (наприклад, продукти харчування, побутова хімія).
- онлайн-магазини – інтернет-магазини, що пропонують доставку FMCG-товарів додому.

Сегмент FMCG охоплює товари, які швидко продаються через роздрібні торгові точки і зазвичай мають короткий період споживання Сегмент FMCG охоплює товари, які швидко продаються через роздрібні торгові точки і зазвичай мають короткий період споживання. Зазвичай це продукти харчування, кава, шоколад, цукерки, а також деякі види побутової хімії та косметики. Важливо, щоб ці товари були розміщені у вигідних місцях у торговельному залі; основними характеристиками FMCG є низькі ціни, висока частота споживання та швидка оборотність товарів [4].

На українському ринку роздрібної торгівлі домінують різноманітні компанії, від великих супермаркетів та гіпермаркетів до невеликих магазинів та онлайн-платформ. На українському ринку роздрібної торгівлі представлений широкий спектр компаній, від великих супермаркетів і гіпермаркетів до невеликих магазинів та онлайн-платформ. Конкуренція на цьому ринку інтенсивна, і ритейлери активно розвиваються та шукають нові стратегії для залучення клієнтів. Деякі компанії зосереджуються на широкому асортименті товарів та низьких цінах, тоді як інші роблять акцент на високоякісних товарах та послугах [6].

Деякі з найбільших компаній в українському секторі роздрібної торгівлі працюють під такими брендами, як «Сільпо», «Епіцентр», «АТБ», «Аврора», «Новус» та «Метро» [6] (рисунок 2.1 та 2.2)

Назва ритейлу та власні торгові марки компанії	Виторг 2022 р., млрд грн	Кількість працівників
АТБ: Своя лінія; Розумний вибір	148,3	56 610
Fozzy group: Лавка традицій; Премія	93,2	50 000
Метро: Metro chef; Metro Premium; Sigma	20,2	3000
Rozetka	18,4	5625
Eva	15,7	13 500
Varus: Чиста Вигода; Varto	14,6	7000
Jysk	1104	830
Аврора	2228	10 000
Епіцентр	3655	40 600
Novus: Marka promo	-2158	7058

Рисунок 2.1 – Найбільші українські магазини роздрібної торгівлі у 2022 рік [16]

Слід зазначити, що кожен ритейлер намагається слідувати тенденціям споживчого ринку та адаптуватися до мінливих споживчих вподобань, щоб залишатися конкурентоспроможним та приваблювати клієнтів. Збільшення кількості торгових точок цих мереж свідчить про їхні стратегічні плани експансії та бажання розширити свою присутність на українському ринку роздрібної торгівлі. Географічний розподіл нових торгових точок показує,

що більшість нових магазинів відкриваються у районах, віддалених від лінії зіткнення.

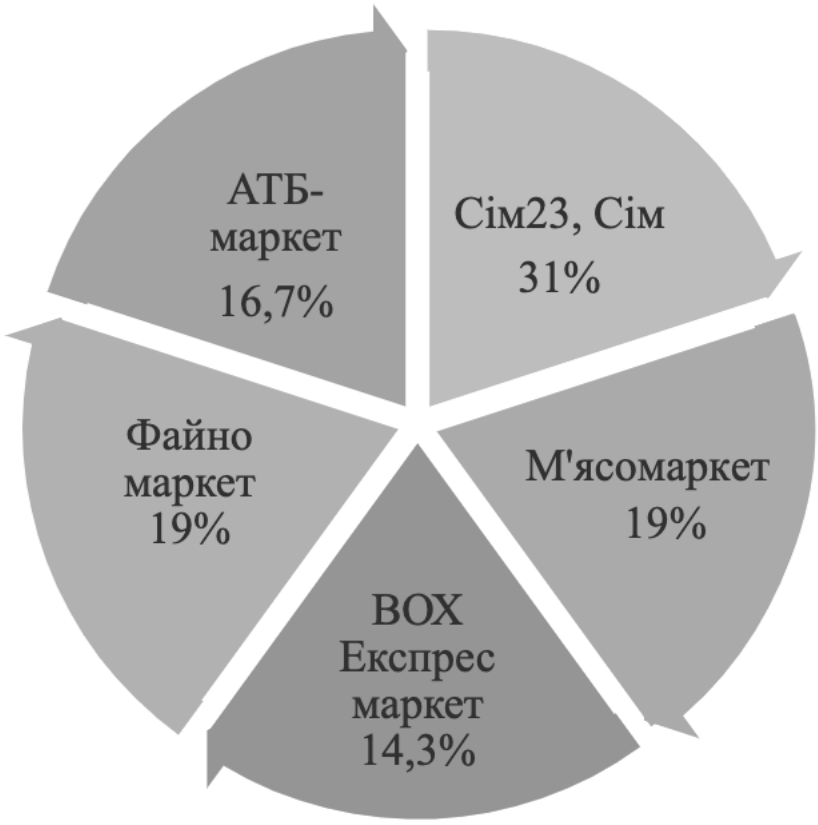


Рисунок 2.2 – Найбільші українські магазини роздрібної торгівлі за числом відкритих магазинів за 2023 рік [13, 16]

Згідно з аналізом GT Partners Ukraine, приблизно 34,9% нових торгових точок розташовані в Західній Україні. Часто це невеликі магазини, що обслуговують місцеве населення; у 2 кварталі 2023 року відбулися незначні зміни: частка нових магазинів на заході країни знизилася, тоді як у центральному регіоні вона залишилася майже незмінною - 20,10%. Водночас частка відкритих торговельних мереж у східному та північному регіонах зросла до 13,4%, а обсяг відкриття нових магазинів у південному регіоні також збільшився з 10% до 10,6% [13].

Українські торговельні мережі зазнали значних втрат через ракетні обстріли, окупацію території та, як наслідок, втрату деяких (або всіх) магазинів. У той час як деякі рітейлери продовжують підтримувати свої

«довоєнні» портфелі магазинів і здійснюють раніше заплановані розширення, інші не роблять цього. Ми визначили низку продовольчих ритейлерів, які можуть припинити свою діяльність внаслідок війни. Особливо зазнала значних втрат роздрібна торгівля на південному сході України. Нижче наведено декілька прикладів мереж роздрібної торгівлі, які найбільше постраждали від окупації та від агресії з боку ворога.

Мережа «Лайм». Станом на 24 лютого мережа «Лайм» налічувала 30 магазинів у Донецькій та Запорізькій областях. Магазини розташовані в Маріуполі, Нікольському, Волновасі, Мангуші та Ялті (всі в Донецькій області) та Осипенко в Запорізькій області.

Керівництво рітейлера так прокоментувало поточну ситуацію: «Наразі такої мережі не існує. У Маріуполі торгові об'єкти не працюють, багато магазинів були пошкоджені внаслідок обстрілів і розграбовані. Орендовані магазини залишилися на окупованій території, а якщо вони вціліли, то були «націоналізовані» або передані іншим власникам. Вцілілі магазини в Запоріжжі та його околицях намагаються працювати під примусом окупаційної влади. Але це процес, який ми не можемо контролювати».

53% менежі «Лайм» зруйновано (16 магазинів: Маріуполь, Мангуш), 16% працюють нерегульовано на окупованих територіях (5 магазинів: Ялта, Урзув, Дем'янівка, Осипенко, Нікольське), 30% зруйновано, розграбовано і частково передано в управління місцевим жителям (9 магазинів: Волноваха, Бугас) [17].

Мережа «Сім'я». Мережа «Сім'я» була одним з найбільших продовольчих супермаркетів на сході України з 31 магазином у містах Луганської та Донецької областей. Як повідомляє регіональне видання «Сватове», до міста повернулися 1990-ті роки. Вулична торгівля набрала обертів, ціни на товари першої необхідності зросли, в обігу з'явилися рублі.

Станом на кінець березня 35% (11 магазинів) мережі продовжували працювати в таких містах, як Дружківка, Лисичанськ, Покровськ та

Костянтинівка. Про це ритейлер повідомив на своїй сторінці у Facebook, після чого припинив вести соціальні мережі. Наразі доля торгових точок «Сім'ї» у цих містах невідома. Відомий лише статус кількох магазинів мережі в районах, де ведуться бойові дії або де мережа окупована російськими військами. Наприклад, 22 березня в супермаркет «Сім'я» в Сєвєродонецьку, який досі перебуває в зоні бойових дій, влучила міна, підірвавши при цьому чергу людей. Інші магазини в місті також були повністю зруйновані [16].

У Старобірську, Троїцькому та Сватовому окупаційна влада ганебно перейменувала їх. За словами місцевих мешканців, у цих магазинах продається більше російських товарів значно нижчої якості, ніж в українських супермаркетах [17].

Мережа «Зеркальний». Ця мережа магазинів працювала у форматі гіпермаркету, супермаркету та магазину біля дому в Донецькій та Запорізькій областях. До початку війни рітейлер мав шість магазинів у Маріуполі, два в Мелітополі та по одному у Бердянську та Нікольському.

У середині березня був зруйнований магазин «Зеркальний» на вулиці Будівельників у Маріуполі. Один із супермаркетів у Мелітополі знаходиться під контролем окупантів і продовжує працювати, але ціни в ньому зросли у два-три рази, а охорона заборонила фото- та відеозйомку.

Мережа «Щільний кум». До російського військового вторгнення ця мережа мала понад 10 магазинів у Маріуполі та один у Султанаті. Щонайменше два супермаркети в Маріуполі були повністю зруйновані.

Останнє повідомлення «Щирий кум» розмістив на своїй сторінці у Facebook наприкінці лютого, і з того часу від нього не було жодних повідомлень.

Мережа «Грація». Мережа «Грація» (входить в ту ж торгову групу, що і мережа" Щирий Кум") мала 12 магазинів в Донецькій і Запорізькій областях, з яких 9 знаходилися в Маріуполі, 2 в Бердянську і 1 в Сартані.

В даний час відомий Маріупольський об'єкт на проспекті Троїцькій. Бульвар Будівельників і Шевченка повністю зруйнований.

Мережа працює в інших регіонах України

«АТБ» у Мелітополі руками окупантів перетворився на супермаркет" Мер", де товари продаються за рублі та гривні [17].

Мережа «TOR-BA», локалізована в Західному і Південному регіонах, зазнала збитків. Юлія Волошина, керівник відділу торгових об'єктів Миколаєва та Херсонської області, раніше відзначала, що зараз всі супермаркети в цьому регіоні не працюють: Нова Каховка знаходиться під окупацією, Миколаїв - під окупацією.

Індекс споживчих настроїв у роздрібному бізнесі (RWBI) у січні 2024 року суттєво знизився з 29,5 п. до 27,0 п. порівняно з груднем та на 0,1 п. порівняно з січнем 2023 року [16].

Одним з факторів, що впливають на показник RWBI, є частка часу роботи ТЦ під час повітряних тривог. З листопада 2023 року цей показник неухильно збільшувався та його січневий показник за деякими критеріями може вважатись рекордним.

У порівнянні з груднем 2023 року частка робочого часу ТЦ, що припадає на повітряні тривоги збільшилась на 0,2%, а в порівнянні з січнем 2023-го — на 6,5%.

Однак основною причиною зниження RWBI у січні 2024 року стало масоване бомбардування великих міст з великою кількістю торговельних центрів.

Таблиця 2.1 – Динаміка індексу споживчих настроїв у роздрібному бізнесі (RWBI) та частки робочого часу ТЦ під час повітряних тривог

Показник	**Січень 2023**	**Грудень 2023**	**Січень 2024**	**Зміна від попереднього місяця**	**Зміна від січня 2023**
RWBI		29,5 п.	27,0 п.	-2,5 п.	-0,1 п.
Частка робочого часу ТЦ під час тривог, %				+0,2% (відносно грудня 2023)	+6,5% (відносно січня 2023)

Індекс торговельного благополуччя (RWBI) був розроблений у 2020 році Українською радою торговельних центрів для відстеження динаміки благополуччя рітейлу, беручи до уваги такі показники, як відвідуваність торговельних центрів, вакантність торговельних центрів та орендні ставки Індекс RWBI розраховується за серпень 2021 року.

У 2021 році виторг мереж становив 1,44 трлн грн, у 2022-му впав до 1,16 трлн грн.

Сьогоднішнє зростання роздрібної торгівлі частково зумовлене інфляцією. Однак, якщо це не враховувати, ринок буде розвиватися органічно. Про це свідчить кількість відновлених торгових точок, збільшення товарообігу, залучення працівників, створення робочих місць та збільшення сплачених податків. На її думку, роздрібна торгівля відновилася і продовжує розвиватися [18].

За даними Асоціації Рітейлерів України, розглянемо список найбільших рітейлерів України (на цей список в сукупності припадає 62% українського ринку (рисунок 2.3).

Якщо ми скористаємося законом Парето і виділимо 20 найбільших компаній, на які припадає 82% обороту 100 компаній-членів РАУ, то виявимо, що більшість з них є відомими національними мережами. Лише два десятки ритейлерів продали минулого року 793,4 млрд грн, що еквівалентно 52% від загального обсягу роздрібного товарообігу України.

Відзначимо, що першу трійку продажів займають АТБ, Сільпо та Епіцентр. Насправді половина компаній роздрібної торгівлі з найбільшим товарообігом (10 компаній) є операторами споживчих товарів, що швидко обертаються, включаючи як великих міжнародних гравців, таких як Metro та Auchan Україна, так і місцевих гравців, таких як Fine Market. До загального списку також увійшли представники паливного рітейлу (ОККО, WOG, UPG), мереж техніки та електроніки (Comfy, Фокстрот), фармрітейлу (Подорожник, АНЦ), аптечних магазинів сегменту Eva та Aurora non-food. роздрібна торгівля [18].

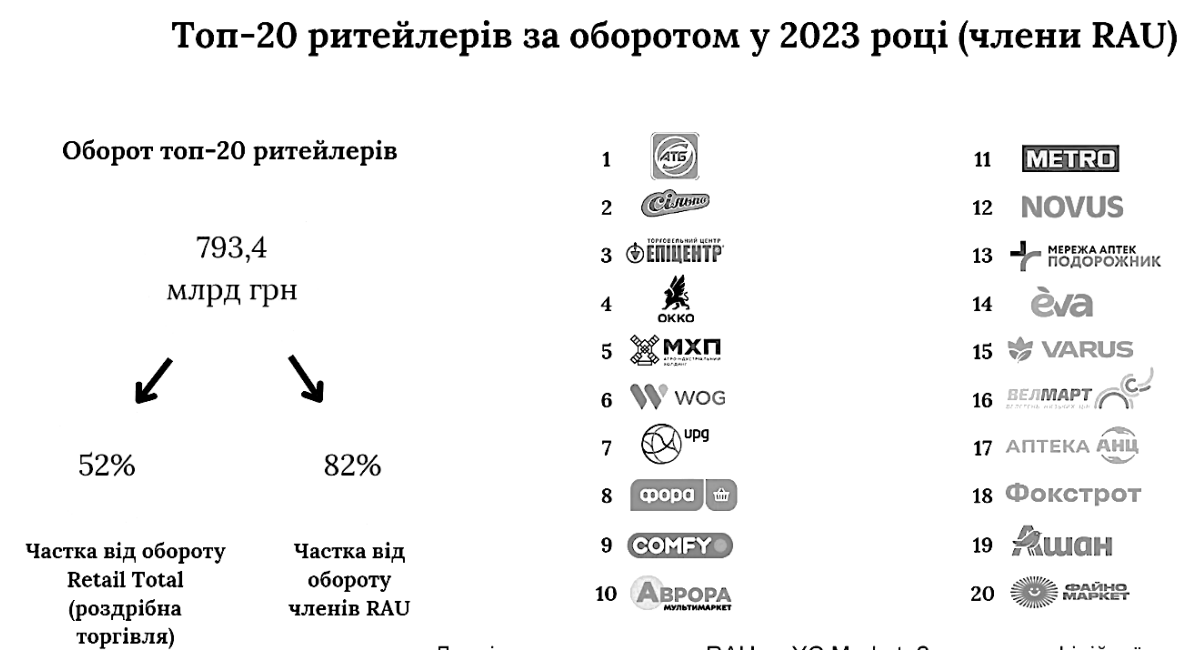


Рисунок 2.3 – Топ -20 оитейлів за оборотом у 2023 році [18].

Тож, зазначимо, що незважаючи на значні виклики, пов’язані з повномасштабною війною, українська роздрібна торгівля продемонструвала несподіване зростання обсягів продажу. За даними конференції RAU EXPO 2024, оборот роздрібної торгівлі в 2023 році перевищив докризовий рівень на 30%. Майже 1,54 трлн грн становив оборот роздрібної торгівлі в 2023 році (рисунок 2.4).

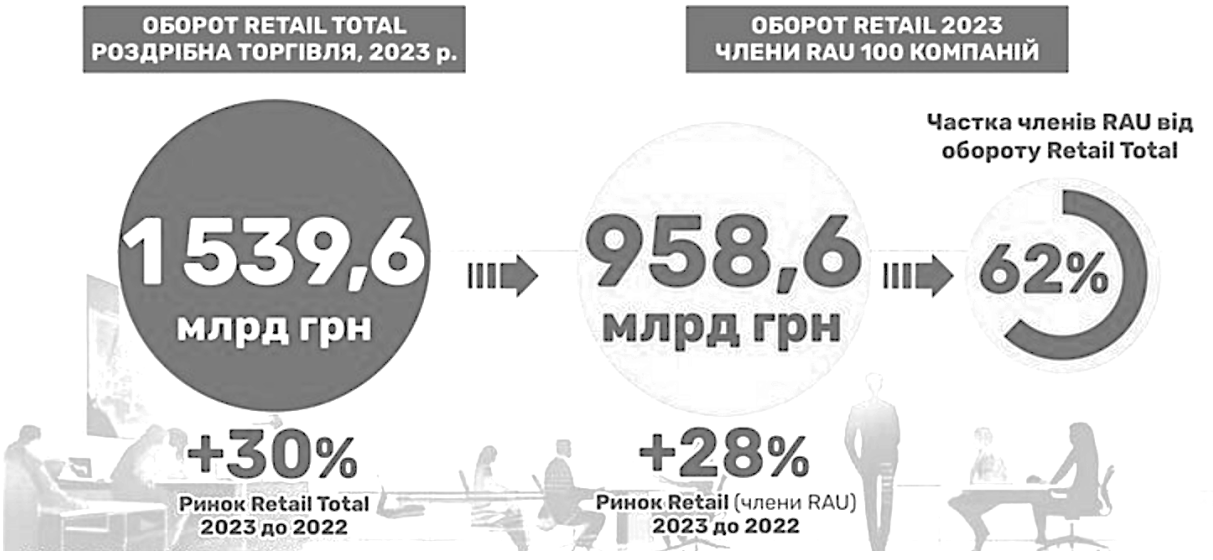


Рисунок 2.4 – Оборот роздрібної торгівлі членів RAU у 2023 році. []

Таке явище вимагає детального аналізу, оскільки воно суперечить загальноприйнятим очікуванням щодо спаду економічної активності в умовах воєнного конфлікту.

Для пояснення парадоксального зростання роздрібної торгівлі в умовах війни необхідно розглянути комплекс взаємопов'язаних факторів.

Макрофінансова стабільність. Завдяки зусиллям Національного банку України та Міністерства фінансів, вдалося утримувати інфляцію на відносно низькому рівні. Стабільність національної валюти та передбачуваність податкової політики створили сприятливе середовище для споживчих витрат.

Державні фіскальні стимули. Значне збільшення державних видатків, зумовлене як зростанням податкових надходжень, так і міжнародною фінансовою допомогою, стимулювало внутрішній попит. Кошти, спрямовані на підтримку економіки та соціальні програми, в кінцевому рахунку потрапляли на споживчий ринок.

Зростання імпорту. Стабільний обмінний курс сприяв збільшенню обсягів імпорту товарів. Це було пов'язано з дефіцитом деяких товарів вітчизняного виробництва, а також зі зростанням попиту на імпортні товари серед населення.

Адаптація бізнес-моделей. Українські роздрібні мережі продемонстрували високу ступінь адаптації до нових умов. Компанії розробили ефективні стратегії управління ланцюгами поставок, оптимізували асортимент товарів та запровадили нові канали продажів.

Зростання обсягів роздрібної торгівлі в Україні в умовах війни є складним і багатогранним явищем. Воно зумовлене комплексом взаємопов'язаних факторів, серед яких макрофінансова стабільність, державні фіскальні стимули, зростання імпорту та адаптація бізнес-моделей роздрібних компаній. Однак, незважаючи на позитивну динаміку, українська роздрібна торгівля продовжує стикатися з низкою викликів,

пов’язаних з війною, зокрема, зниженням купівельної спроможності населення, руйнуванням інфраструктури та нестабільністю постачання.

2.2 Загальна характеристика та аналіз господарської діяльності підприємства ТОВ «АТБ-маркет»

Корпорація «АТБ» – лідер українського ринку. Корпорація «АТБ» є потужним об’єднанням українських підприємств, які працюють у різних сферах бізнесу: від роздрібної торгівлі та управління активами до виробництва та продажу харчових продуктів.

Ключовим напрямком діяльності корпорації є успішне управління найбільшою в Україні мережею продовольчих дискаунтерів «АТБ».

«АТБ-маркет» – лідер української роздрібної торгівлі. Свою історію мережа супермаркетів «АТБ-маркет» розпочала у 1993 році в Дніпрі з кількох невеликих магазинів. За понад три десятиліття компанія перетворилася на лідера українського ринку роздрібної торгівлі.

Незважаючи на значні збитки, завдані повномасштабною війною, «АТБ-маркет» продовжує працювати в посиленому режимі, забезпечуючи українців необхідними продуктами харчування. На кінець 2021 року мережа налічувала понад 1300 магазинів у 24 областях України.

Незважаючи на воєнні виклики, «АТБ» активно відновлює свою діяльність на деокупованих територіях та продовжує розвиватися в інших регіонах України. Компанія зосереджена на відкритті нових магазинів та складів, створенні робочих місць та забезпеченні українців якісними продуктами за доступними цінами.

Нижче на рисунку 2.1 наведено динаміку кількості магазинів «АТБ» з 2018 по 2023 рр.

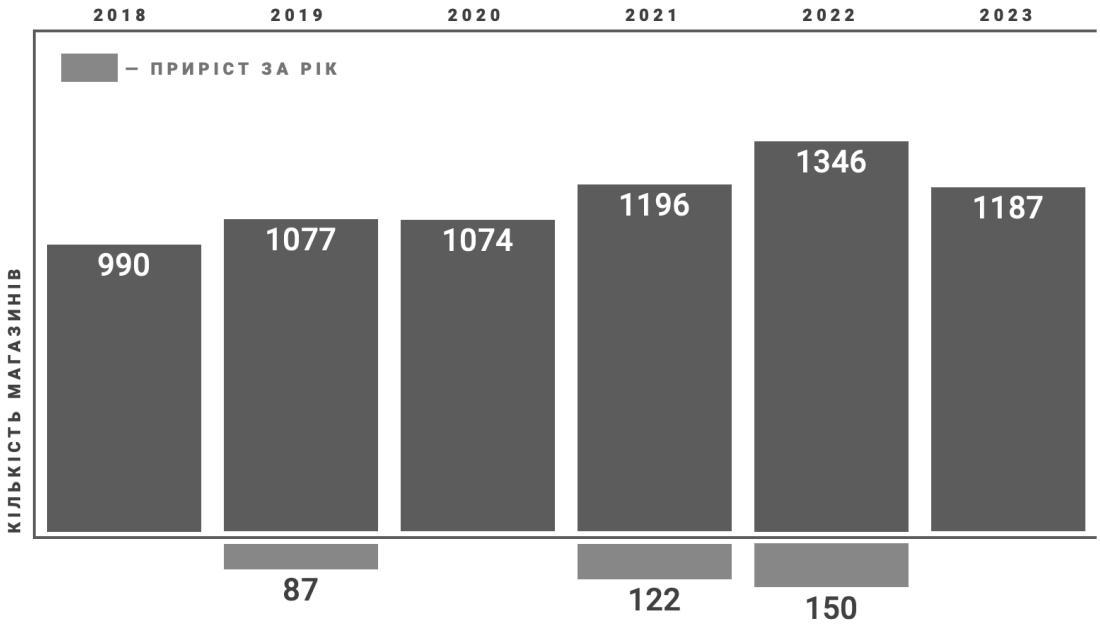


Рисунок 2.1 – Кількість магазинів АТБ у 2018-2023 рр.

Рисунок 2.2 надає графічну інформацію щодо обсягів сплачених податків ТОВ «АТБ-маркет» у 2018-2023 рр.

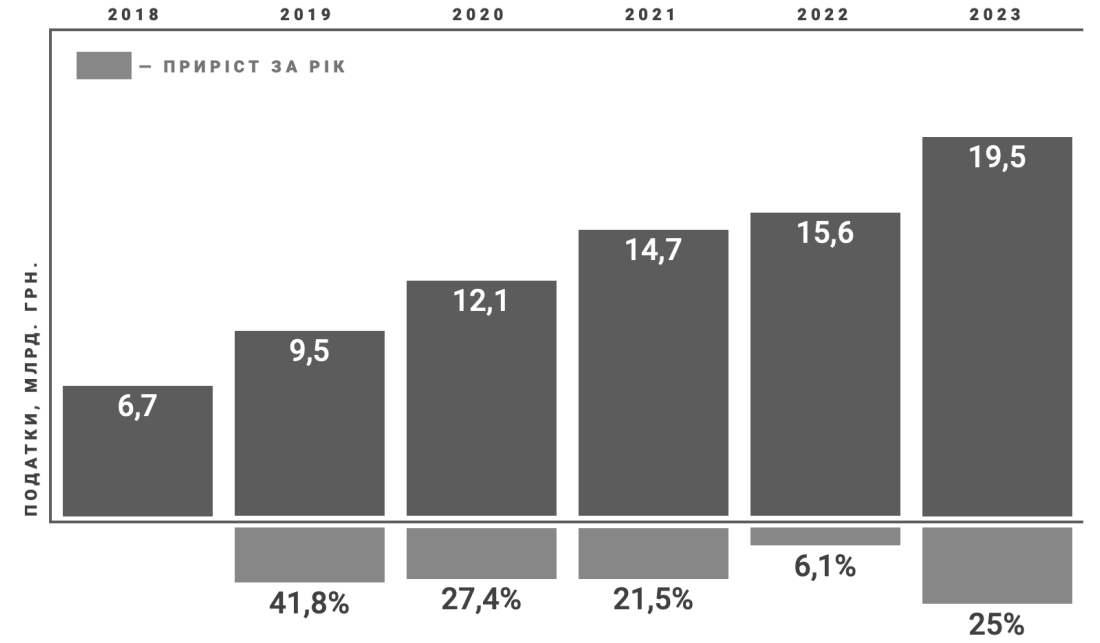


Рисунок 2.2 – Динаміка сплати податків ТОВ «АТБ-Маркет» 2018-2023 рр.

На рисунку 2.3 наведено динаміку товарообігу компанії у 2018-2023 рр.

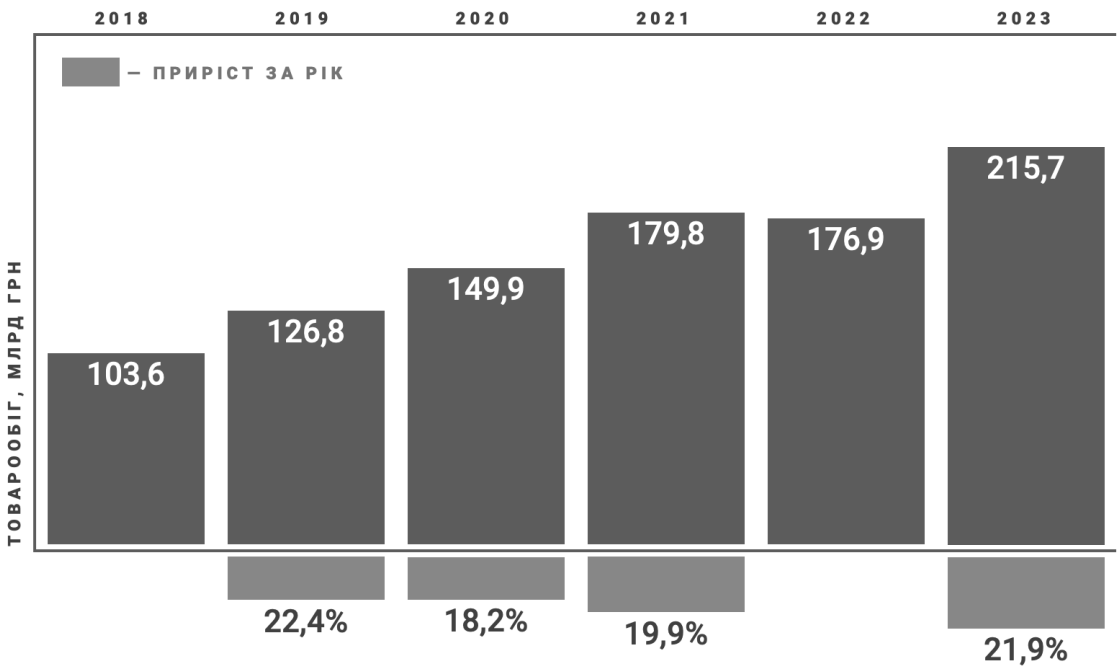


Рисунок 2.3 – Динаміка товарообігу ТОВ «АТБ-Маркет» 2018-2023 рр.

На початок 2024 року мережа налічувала понад 1200 магазинів та обслуговувала понад 3 мільйони українців щодня. Завдяки зваженій маркетинговій стратегії, ефективній логістиці та високим стандартам якості, «АТБ» є лідером українського ринку роздрібної торгівлі.

Із наведених графіків можемо зробити висновок, що ТОВ «АТБ-Маркет» демонструє стійке зростання. Обидва показники – товарообіг та виплати податків – демонструють загальну тенденцію до зростання протягом аналізованого періоду. Це свідчить про стабільність бізнесу та його розвиток.

Підкреслимо також, що спостерігається І пряма залежність між зростанням товарообігу та збільшенням суми сплачених податків. Це логічно, оскільки чим більший обсяг продажів, тим більша сума податків, яку компанія зобов'язана сплатити. Варто звернути увагу на зміну темпів зростання у різні роки. Так, у 2021-2022 роках спостерігається уповільнення темпів зростання як товарообігу, так і виплат податків. Це може бути пов'язано з впливом пандемії COVID-19 та початком повномасштабної війни в Україні.

Приємно відзначити, що у 2022-2023 роках спостерігається відновлення темпів зростання, що свідчить про адаптацію компанії до нових умов та продовження її розвитку.

Серед основних факторів, що вплинули на зростання є:

- Ефективна маркетингова стратегія. Компанія успішно просуває свої товари та послуги, залучаючи нових клієнтів.
- Розширення мережі магазинів. Збільшення кількості торгових точок дозволяє охопити більшу аудиторію.
- Розвиток власних торгових марок. Створення власних торгових марок дозволяє знизити собівартість продукції та запропонувати клієнтам більш конкурентоспроможні ціни.
- Оптимізація логістичних процесів. Ефективна логістика дозволяє знизити витрати та забезпечити безперебійне постачання товарів у магазини.
- Висока якість обслуговування клієнтів. Задоволені клієнти повертаються за покупками знову і рекомендують компанію своїм знайомим.

Причини уповільнення темпів зростання у 2021-2022 роках:

- Пандемія COVID-19. Обмеження, пов'язані з пандемією, могли негативно вплинути на відвідуваність магазинів та споживчі витрати.
- Початок повномасштабної війни. Війна призвела до значних економічних проблем, що також могло вплинути на результати діяльності компанії.

Фактори, що сприяли відновленню зростання у 2022-2023 роках:

- Адаптація до нових умов. Компанія змогла швидко адаптуватися до нових умов, що виникли внаслідок війни.
- Підтримка населення. Компанія продовжувала забезпечувати населення необхідними товарами за доступними цінами, що сприяло зростанню її популярності.

- Державна підтримка бізнесу. Можлива державна підтримка бізнесу, спрямована на відновлення економіки.

Можливими напрямками подальшого розвитку ТОВ «АТБ-Маркет» можуть стати:

- Розширення асортименту товарів та послуг. Компанія може розширити асортимент товарів, що продаються, та запропонувати додаткові послуги, такі як онлайн-продажі або доставка.
- Удосконалення програми лояльності. Розвиток програми лояльності дозволить збільшити кількість постійних клієнтів та підвищити середній чек.
- Інвестиції в технології. Впровадження нових технологій, таких як штучний інтелект та аналітика даних, дозволить оптимізувати бізнес-процеси та підвищити ефективність роботи.
- Підтримка локальних виробників. Співпраця з локальними виробниками дозволить розширити асортимент товарів українського виробництва та підтримати вітчизняну економіку.

ТОВ «АТБ-Маркет» демонструє стійкі результати діяльності, незважаючи на зовнішні виклики. Компанія успішно адаптується до нових умов та продовжує розвиватися. Для подальшого зростання компанії необхідно продовжувати впроваджувати інновації, розвивати програми лояльності та підтримувати високий рівень обслуговування клієнтів.

Завдяки науково обґрунтованим підходам до маркетингу, логістики, контролю якості та обслуговування клієнтів, мережа «АТБ» стала лідером українського ринку роздрібної торгівлі. Щодня магазини «АТБ» обслуговують понад 4 мільйони покупців, а товарообіг у 2022 році перевищив 176,9 мільярда гривень. Компанія є найбільшим роботодавцем в Україні, надаючи роботу понад 50 тисячам співробітників. «АТБ» відіграє важливу соціальну роль, забезпечуючи населення якісними продуктами за доступними цінами. Компанія дотримується міжнародних стандартів фінансової звітності.

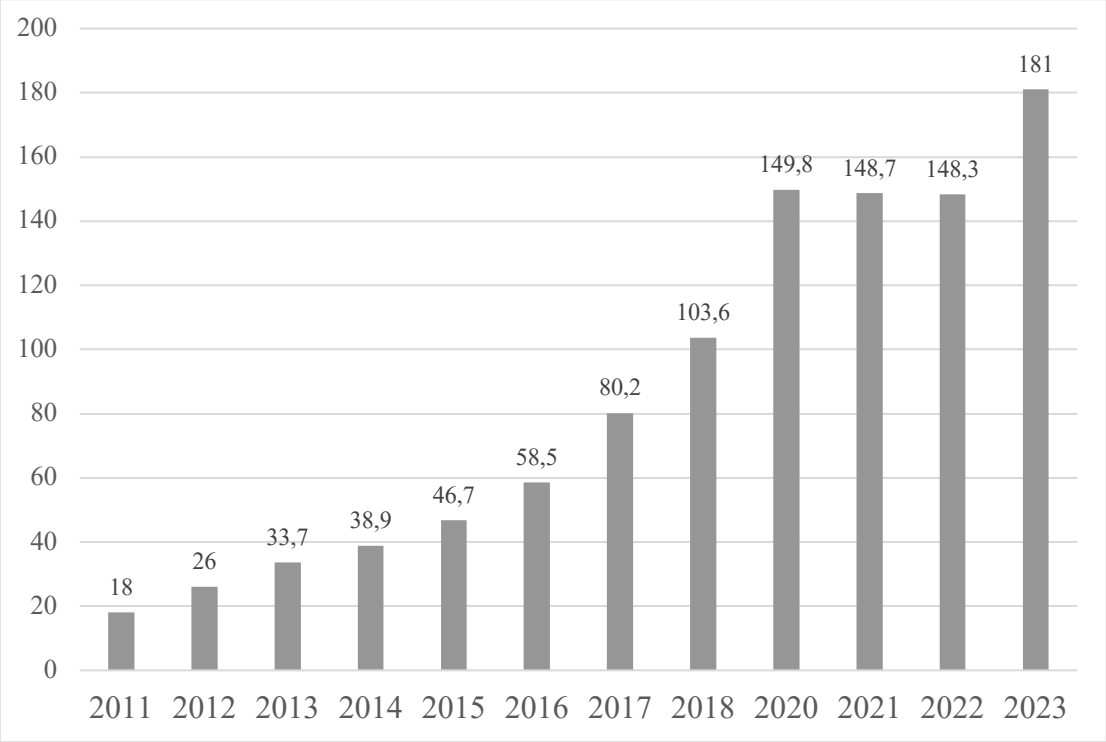


Рисунок 2.4 – Динаміка річного виторгу мережа «АТБ» з 2011-2023 рр. (млрд.грн)

Аналіз діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» свідчить про стійкий розвиток компанії та її лідерські позиції на українському ринку роздрібної торгівлі. Незважаючи на значні зовнішні виклики, пов’язані з пандемією COVID-19 та повномасштабною війною, компанія продемонструвала здатність адаптуватися до нових умов та продовжувати зростання.

Ключові фактори успіху АТБ:

- Цілеспрямована рекламна кампанія, програми лояльності та акції сприяють залученню нових клієнтів та підвищенню лояльності існуючих.
- Постійне збільшення кількості торгових точок дозволяє компанії охопити ширшу аудиторію та забезпечити зручний доступ до своїх товарів.
- Створення власних торгових марок дозволяє знизити собівартість продукції та запропонувати клієнтам більш конкурентоспроможні ціни.

- Ефективна логістика забезпечує безперебійне постачання товарів у магазини, знижує витрати та мінімізує ризики дефіциту.
- Задоволені клієнти є запорукою успіху будь-якого бізнесу. АТБ приділяє велику увагу якості обслуговування та створює комфортні умови для покупців.

Зовнішні фактори також здійснюють певний вплив на компанію, авжеж. Пандемія COVID-19 та повномасштабна війна суттєво вплинули на діяльність компанії. Обмеження, пов’язані з пандемією, призвели до тимчасового зниження відвідуваності магазинів. Війна ж спричинила значні економічні труднощі та змінила споживчі звички населення. Незважаючи на ці виклики, АТБ продемонструвала високу стійкість та здатність адаптуватися до нових умов.

Для подальшого зростання компанії необхідно зосередитися на таких напрямках:

1. Розвиток онлайн-продажів, доставка продуктів, розширення асортименту товарів власних торгових марок.
2. Створення персоналізованих пропозицій для клієнтів, збільшення бонусів та знижок.
3. Впровадження нових технологій, таких як штучний інтелект та аналітика даних, для оптимізації бізнес-процесів та підвищення ефективності роботи.
4. Співпраця з українськими виробниками дозволить розширити асортимент товарів вітчизняного виробництва та підтримати національну економіку.
5. Продовження реалізації соціальних проектів та підтримка місцевих громад.

ТОВ «АТБ-Маркет» є успішною українською компанією, яка займає лідируючі позиції на ринку роздрібної торгівлі. Завдяки зваженій стратегії розвитку, адаптації до змін та високій якості обслуговування, компанія продемонструвала стійкість та здатність до зростання навіть у складних

умовах. Продовжуючи розвиватися в зазначених напрямках, АТБ має всі шанси зберегти свої лідерські позиції та стати ще більш успішною компанією.

2.3 Оцінка існуючої системи комерційних зв'язків у системі логістики та виявлення проблемних аспектів у взаємодії з постачальниками

Оптимізація логістичних процесів є одним із ключових факторів успіху сучасних підприємств. Важливу роль у цьому процесі відіграє ефективне управління запасами та взаємодія з постачальниками. Для досягнення цих цілей широко застосовується ABC-XYZ аналіз, який дозволяє класифікувати товари за рівнем їх важливості та непередбачуваності попиту. Однак, для повної оцінки ефективності логістичної системи необхідно також враховувати якість комерційних зв'язків з постачальниками. Поєднання ABC-XYZ аналізу з оцінкою комерційних зв'язків дозволяє отримати більш комплексну картину і розробити ефективніші стратегії управління запасами та взаємодії з постачальниками.

ABC-XYZ аналіз – це потужний інструмент для класифікації товарів за їхнім внеском у загальний обсяг продажів та рівнем непередбачуваності попиту.

ABC-аналіз базується на принципі Парето (правило 80/20) і дозволяє розділити товари на три групи:

Група А – це товари, які складають невелику частину номенклатури, але забезпечують значну частку загального обсягу продажів. Ці товари вимагають особливої уваги, оскільки навіть невеликі збої в їх постачанні можуть призвести до значних збитків.

Група В – товари з середньою важливістю.

Група С – товари з великою номенклатурою, але невеликим внеском у загальний обсяг продажів.

XYZ-аналіз дозволяє оцінити рівень непередбачуваності попиту на товари. Товари поділяються на три групи:

Група X – товари зі стабільним попитом.

Група Y – товари з помірно нестабільним попитом.

Група Z – товари з високою непередбачуваністю попиту.

Поєднання ABC-XYZ аналізу дозволяє отримати матрицю, в якій кожен товар буде віднесений до однієї з дев'яти категорій. Це дозволяє розробити диференційований підхід до управління запасами для кожної групи товарів.

Оцінка комерційних зв'язків з постачальниками включає в себе аналіз таких аспектів:

- Надійність постачальника. Дотримання графіків поставок, якість продукції, здатність до адаптації до змін ринку.
- Цінова політика. Рівень цін, наявність знижок, умови оплати.
- Умови поставки. Умови транспортування, упаковка, страхування.
- Сервіс. Швидкість обробки замовлень, технічна підтримка, вирішення конфліктних ситуацій.
- Фінансовий стан постачальника.

Поєднання ABC-XYZ аналізу з оцінкою комерційних зв'язків дозволяє:

Визначити пріоритетні напрямки роботи. Зосередити увагу на товарах групи А, які мають найбільший вплив на прибуток компанії, та забезпечити стабільні поставки від надійних постачальників.

- Оптимізувати рівні запасів. Для товарів групи А встановити більш жорсткий контроль над рівнем запасів, а для товарів групи С – мінімізувати запаси.

- Сформувати ефективну систему управління запасами. Розробити індивідуальні стратегії управління запасами для кожної групи товарів.

- Підвищити якість обслуговування клієнтів:. Забезпечити наявність на складі необхідних товарів та мінімізувати ризики дефіциту.

- Знизити витрати. Оптимізувати логістичні процеси, скоротити витрати на зберігання та транспортування.

Ефективна збутова діяльність - ключова умова успіху підприємства. Оптимізація необхідна для збільшення товарообігу, підвищення якості товарів та зниження витрат на зберігання.

Для проведення аналізу ефективності збутової діяльності ТОВ «АТБ-Маркет», розглянемо канали розподілу (рисунок 2.5), асортимент продукції та методи оптимізації збуту. Було проведено ABC-XYZ аналіз та оцінку внутрішньої ефективності управління збутовою політикою.

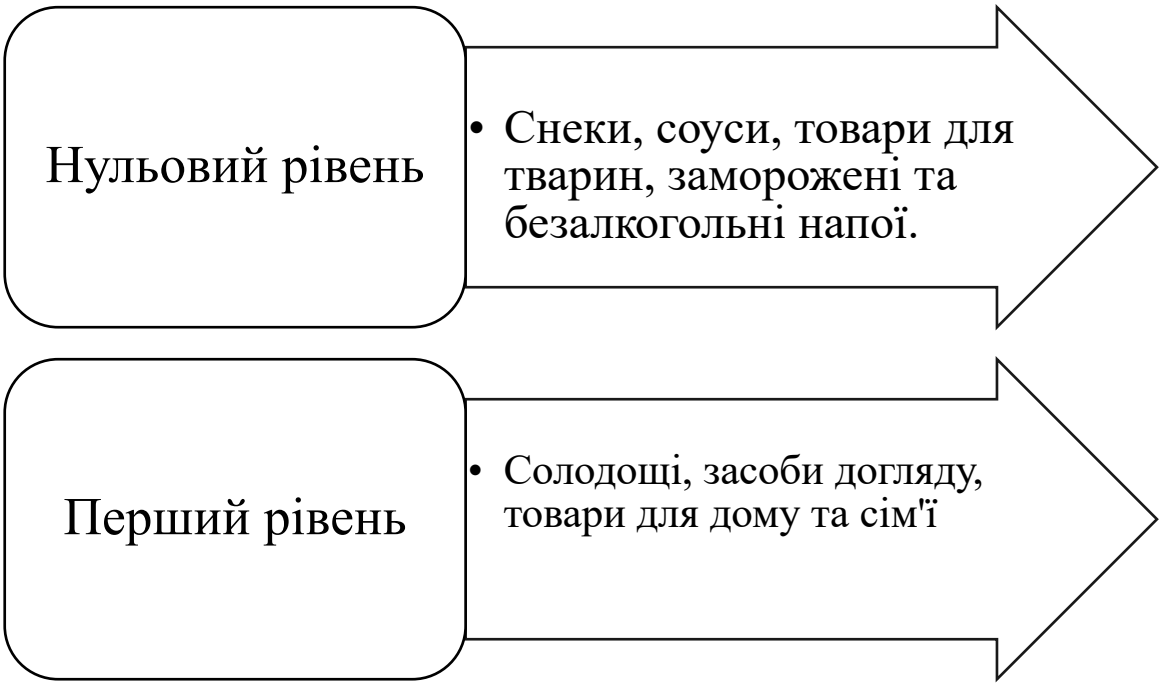


Рисунок 2.5 – Канали розподілу АТБ-Маркет

Проведено ABC-XYZ аналіз для виявлення найбільш затребуваних груп товарів. Результати допомагають оптимізувати складські запаси та умови роботи з постачальниками.

Ще раз нагадаємо, що ABC-аналіз – класифікує товари за їхнім внеском у загальний обсяг продажів, XYZ-аналіз – класифікує товари за стабільністю попиту.

Для проведення ABC-XYZ аналізу було зібрати дані про:

- найменування товару
- кількість проданих одиниць за певний період
- вартість проданих одиниць

Далі ці дані було оброблено за допомогою програмного забезпечення (Excel) та розподіляються за групами A, B, C та X, Y, Z.

Таблиця 2.2 - ABC-XYZ аналіз ТОВ «АТБ маркет»

Найменування товару	**Кількість продажів**	**Вартість продажів**	**Група ABC**	**Група XYZ**
1	**2**	**3**	**4**	**5**
Молоко 3,2%	10000	50000 грн	A	X
Хліб білий	8000	32000 грн	A	X
Сир твердий	5000	40000 грн	A	Y
Яблука	7000	21000 грн	B	Y
Банани	6000	18000 грн	B	X
Шоколад	4000	20000 грн	B	Y
Соки	3000	15000 грн	C	Y
Чіпси	2000	10000 грн	C	Z

Пояснення до таблиці:

Група A: Молоко, хліб, сир – найбільш продавані та прибуткові товари.

Група B: Яблука, банани, шоколад – мають середню важливість.

Група C: Соки, чіпси – найменш важливі, але можуть бути популярними в певний період.

Група X: Молоко, хліб, банани – стабільний попит.

Група Y: Сир, яблука, шоколад, соки – сезонні коливання попиту.

Група Z: Чіпси – нестабільний попит.

Використання результатів аналізу

Результати ABC-XYZ аналізу допомагають:

- Оптимізувати запаси. Збільшити запаси товарів групи А, знизити запаси товарів групи С.
- Планувати закупівлі. Точніше прогнозувати попит на товари різних груп.
- Управляти асортиментом. Виділити найбільш прибуткові товарні групи, виключити малоприбуткові.
- Розробляти маркетингові стратегії. Сфокусуватися на просуванні товарів групи А.

ТОВ «АТБ-маркет», як один з найбільших українських роздрібних мереж, має чітко визначені вимоги до своїх постачальників. Співпраця з такою великою компанією відкриває перед виробниками широкий спектр можливостей, але водночас вимагає дотримання певних стандартів та умов.

Основними аспектами співпраці з постачальниками у ТОВ «АТБ-маркет» є:

1. Високі стандарти якості продукції. АТБ-маркет висуває жорсткі вимоги до якості товарів, що постачаються. Продукція має відповідати державним стандартам, санітарним нормам та внутрішнім вимогам мережі.
2. Конкурентні ціни. Компанія постійно шукає можливості для зниження собівартості товарів, що дозволяє пропонувати клієнтам привабливі ціни.
3. Широкий асортимент. АТБ-маркет зацікавлений у співпраці з постачальниками, які можуть запропонувати широкий асортимент товарів, що відповідає потребам різних категорій споживачів.

4. Своєчасні поставки. Дотримання графіків поставок є одним з ключових критеріїв співпраці. Затримки можуть призвести до дефіциту товарів на полицях магазинів та незадоволення клієнтів.

5. Гнучкість та адаптивність. Постачальники повинні бути готові до оперативних змін в асортименті, обсягах поставок та інших параметрах співпраці.

6. Соціальна відповідальність. АТБ-маркет віддає перевагу постачальникам, які дотримуються етичних принципів бізнесу та соціальної відповідальності.

Нижче у таблицях 2.3, 2.4 та 2.5 наведено Основні етапи процесу співпраці досліджуваного підприємства з постачальниками, переваги співпраці саме з ТОВ «АТБ-маркет» та основні вимоги до постачальників.

Таблиця 2.3 – Процес співпраці з ТОВ «АТБ-маркет»

Етап процесу	Опис
1	2
1. Реєстрація	Постачальник реєструється в особистому кабінеті на сайті АТБ-маркет.
2. Подача пропозиції	Постачальник подає детальну пропозицію щодо продукції, цін, умов поставки тощо.
3. Розгляд пропозиції	Спеціалісти АТБ-маркет аналізують подану пропозицію.
4. Переговори та договір	У разі зацікавленості відбуваються переговори та укладається договір про співпрацю.
5. Виведення на полиці	Продукція постачальника з'являється на полицях магазинів АТБ-маркет.

Таблиця 2.4 – Переваги співпраці з АТБ-маркет

Перевага	Опис
1	2
Великий ринок збуту	Можливість реалізувати значні обсяги продукції.
Стабільний попит	Забезпечений постійний попит на продукцію завдяки лідерству АТБ-маркет на ринку.
Підвищення впізнаваності бренду	Співпраця з великою мережею підвищує популярність бренду постачальника.
Маркетингова підтримка	АТБ-маркет надає допомогу в просуванні продукції постачальника.

Таблиця 2.5 - Вимоги до постачальників

Вимога	Опис
1	2
Якість продукції	Продукція має відповідати державним стандартам та вимогам АТБ-маркет.
Сучасне виробництво	Виробничі потужності повинні відповідати сучасним стандартам.
Своєчасні поставки	Необхідно дотримуватися графіків поставок.
Готовність до змін	Постачальник має бути готовий до адаптації до вимог ринку та компанії.

Незважаючи на виклики сьогодення, український бізнес демонструє динамічний розвиток. Яскравим прикладом цифрової трансформації в роздрібній торгівлі є мережа супермаркетів АТБ. Компанія активно впроваджує інноваційні рішення, щоб забезпечити ефективну взаємодію з партнерами та покращити якість обслуговування клієнтів.

Одним з таких рішень став запуск порталу постачальника – сучасної електронної платформи, яка автоматизує та спрощує всі етапи співпраці з виробниками товарів. Тепер постачальники можуть:

- швидко подавати комерційні пропозиції та відстежувати їхній статус.
- укладати договори онлайн, заощаджуючи час і ресурси.
- отримувати доступ до актуальної інформації про вимоги мережі та ринкові тренди.
- цей крок свідчить про прагнення АТБ до прозорості та ефективності бізнес-процесів, що відповідає сучасним європейським стандартам.

Електронна платформа «Портал постачальника» була розроблена та впроваджена «АТБ» під час пандемії коронавірусу у 2021 році. Вона значно спростила відносини між бізнес-партнерами та допомогла забезпечити безперебійне постачання свіжих продуктів та товарів першої необхідності широкому загалу.

Портал дозволяє автоматично формувати додаткові угоди з актуальною специфікацією товару в разі зміни закупівельної вартості товару чи інших обставин. Це значно спрощує процес внесення змін до договорів та економить час і ресурси.

Крім того, платформа доступна партнерам зі смартфонів та планшетів, що робить взаємодію простішою та мобільною. Постачальники певних товарних груп зареєстровані та працюють на цьому порталі ще з 2021 року, а з 10 квітня 2023 року портал доступний для всіх потенційних постачальників товарів.

Впровадження «Порталу постачальника» свідчить про прагнення «АТБ» до прозорості та ефективності бізнес-процесів. Це також сприяє розширенню асортименту товарів у мережі, оскільки постачальники з різних регіонів країни отримують рівні можливості для співпраці.

Для покупців «Портал постачальника» означає можливість придбавати нові якісні продукти та товари від кращих вітчизняних виробників за притаманними «АТБ-Маркет» чесними та демократичними цінами. Асортимент кожного дискаунтера мережі перевищує 3,5 тис. найменувань.

«Портал постачальника» є важливим інноваційним рішенням, яке сприяє розвитку та прозорості бізнес-процесів в «АТБ-Маркет». Він також відкриває нові можливості для постачальників та розширює асортимент товарів для покупців.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОМЕРЦІЙНИХ ЗВ'ЯЗКІВ З ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ В ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

3.1 Стратегічне планування взаємодії з постачальниками: оптимізація процесу вибору та оцінки постачальників

Ефективна взаємодія з постачальниками є одним з ключових факторів успіху будь-якого бізнесу, особливо в роздрібній торгівлі. Оптимізація процесу вибору та оцінки постачальників дозволяє не лише забезпечити безперебійні поставки товарів високої якості, але й знизити витрати, підвищити ефективність бізнес-процесів та зміцнити конкурентні позиції компанії.

Ключові етапи стратегічного планування наведено на рисунку 3.1.

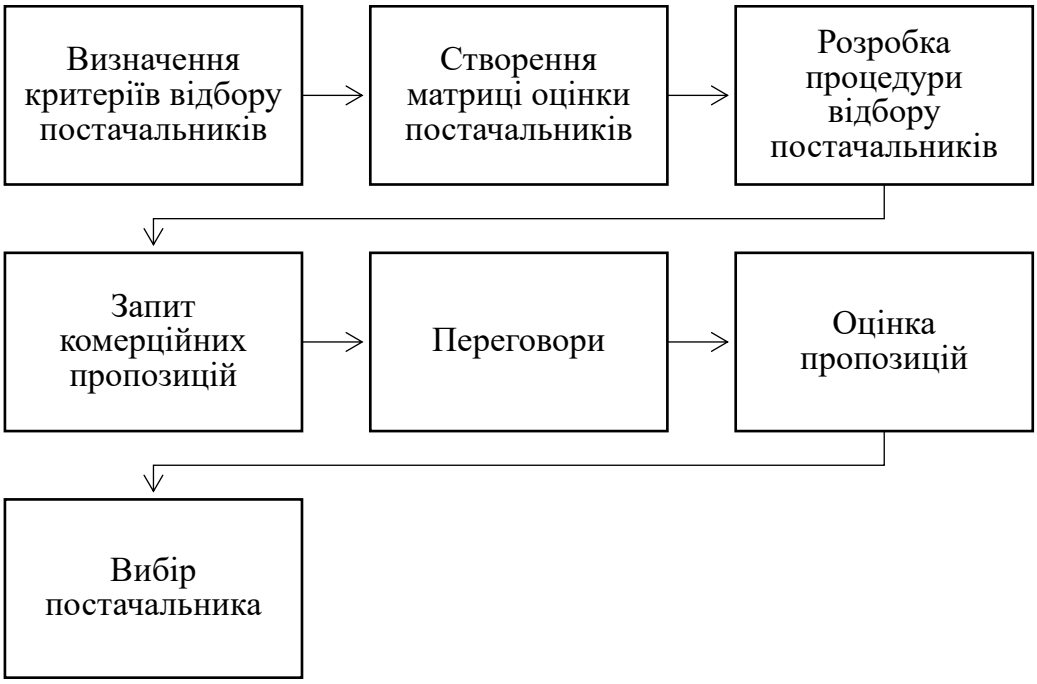


Рисунок 3.1 – Етапи стратегічного планування взаємодії з постачальниками

Говорячи про визначення критеріїв відбору постачальників, можна звернутися до таблиці 3.1, в якій наведено детально основні складові критерії відбору постачальників та вагомість кожного критерію, тобто складено так звану Матрицю оцінки постачальників.

Матриця оцінки постачальників - це інструмент, який дозволяє систематично порівнювати потенційних постачальників за різними критеріями та вибрати найкращого партнера для співпраці.

Таблиця 3.1 – Критеріїв відбору постачальників

Критерій	Вага	Опис	Метод оцінки
1	2	3	4
Якість продукції	30%	Відповідність стандартам якості, сертифікати, відгуки клієнтів, результати лабораторних досліджень	Оцінка за 5-бальною шкалою на основі наявних документів та результатів аудиту
Ціна	25%	Конкурентоспроможність цін, наявність знижок, гнучкість у формуванні цін	Порівняння цін з іншими постачальниками, аналіз комерційних пропозицій
Умови поставки	20%	Своєчасність поставок, надійність, логістика, мінімізація транспортних витрат	Аналіз історії поставок, оцінка логістичних схем
Фінансова стабільність	15%	Кредитоспроможність, історія платежів, фінансова звітність	Аналіз фінансової звітності, банківських гарантій
Репутація на ринку	10%	Досвід роботи, клієнтська база, репутація серед конкурентів	Аналіз відгуків клієнтів, рекомендації партнерів

Процедура відбору постачальників – це послідовність дій, яка включає в себе пошук потенційних постачальників, їхню оцінку за допомогою матриці та вибір найкращого варіанту.

Мережа супермаркетів АТБ-маркет є одним із лідерів українського ринку роздрібної торгівлі. Щорічно тисячі виробників прагнуть потрапити на полиці магазинів мережі. Однак, як зазначають експерти, не всім вдається закріпитися там надовго. Тому важливо не лише потрапити на полицю, але й побудувати довгострокові партнерські відносини з мережею.

АТБ пропонує кілька шляхів співпраці, кожен з яких має свої особливості:

1. Виробництво власних торгових марок (ВТМ). Компанія розробляє власні торгові марки, а виробництво замовляє у сторонніх підприємств.

- Переваги для постачальника: стабільні великі обсяги замовлень, можливість масштабувати виробництво.
- Вимоги: сертифіковане виробництво, відповідність стандартам якості АТБ, готовність до тендерів.
- Процес:

1) тендери, яроводяться регулярно для відбору постачальників на виробництво нових позицій ВТМ.
2) критерії відбору: якість продукції, ціна, обсяги виробництва, дотримання термінів.
3) співпраця – після перемоги в тендері постачальник отримує детальні технічні завдання та умови співпраці.

2. Вагові та No Name товари. Продукти, які продаються на вагу без бренду.

- Вимоги – сертифіковане виробництво, готовність до стабільних поставок великих обсягів.
- Процес:
- тендери. Регулярні тендери на поставку овочів, фруктів, круп, макаронних виробів тощо.
- критерії відбору: ціна, якість, обсяги поставок.

3. Товари тимчасового асортименту. Товари, які продаються під час акційних періодів (посуд, електроніка, одяг тощо).

Вимоги – готовність до великих обсягів поставок, дотримання термінів.

Процес:

- комерційні пропозиції. Постачальники подають пропозиції на участь в акціях.
- критерії відбору: ціна, актуальність товару, відповідність тематиці акції.

4. Брендові товари. Продаж товарів під власним брендом постачальника.

Вимоги – висока якість продукції, відомий бренд, готовність до конкуренції.

Процес:

- прямі переговори. Постачальники можуть напряму звертатися до АТБ з пропозиціями про співпрацю.
- критерії відбору: відомість бренду, якість продукції, ціна, умови співпраці.

Мережа супермаркетів АТБ, відзначаючи 30-річчя, давно зрозуміла, що ефективніше не просто продавати товари, а створювати власну цінність. Одним із ключових елементів цієї стратегії стало розвиток власних торгових марок (ВТМ).

АТБ розробила кілька власних торгових марок, таких як «De Luxe Foods & Goods Selected», «Своя лінія» та «Розумний вибір», кожна з яких орієнтована на певний сегмент споживачів. Виробництво цих товарів за контрактом довіряють дрібним та середнім українським підприємствам.

Співпраця АТБ з українськими виробниками є яскравим прикладом успішного партнерства. Цей підхід не тільки сприяє розвитку вітчизняного виробництва, але й дозволяє забезпечити українських споживачів якісними продуктами за доступними цінами.

Нижче у таблиці 3.2 наведено основні результати дослідження співпраці з постачальниками ТОВ «АТБ - маркет» на основі стратегії планування взаємодії з постачальниками. Таблиця наочно демонструє:

- переваги співпраці для всіх учасників: виробників, мережі АТБ та споживачів.
- ключові фактори успіху моделі, такі як синергія, ефективність та якість.
- конкретні результати співпраці, включаючи розширення асортименту, розвиток виробників та підвищення лояльності клієнтів.

- основні принципи на яких побудована ця модель співпраці.

Таблиця 3.2 - Результати застосування стратегії планування взаємодії з постачальниками ТОВ «АТБ - маркет»

Блок	Показник	Значення
1	2	3
Переваги для учасників	Для виробників	Стабільні замовлення, можливість масштабування виробництва, доступ до широкої мережі збуту
	Для АТБ	Контроль якості продукції, зниження витрат на маркетинг, підвищення лояльності клієнтів
	Для споживачів	Якісні продукти за доступними цінами
Фактори успіху моделі	Синергія	Об'єднання ресурсів і компетенцій
	Ефективність	Зниження витрат за рахунок оптимізації процесів
	Якість	Строгий контроль якості на всіх етапах
Результати	Асортимент ВТМ	Понад 900 найменувань
	Розвиток виробників	Збільшення обсягів виробництва, вихід на нові ринки
	Лояльність клієнтів	Високий рівень впізнаваності та попиту на ВТМ АТБ
Принципи співпраці	Надійність	Строге дотримання договірних зобов'язань
	Якість	Високі стандарти якості продукції
	Взаємовигода	Обидві сторони отримують вигоду від співпраці

Оптимізація процесу вибору та оцінки постачальників значною мірою залежить від використання правильних інструментів. Вони дозволяють автоматизувати рутинні завдання, забезпечити об'єктивність оцінки та прийняття рішень, а також підвищити ефективність процесу в цілому (таблиця 3.3)

Таблиця 3.3 – Основні категорії інструментів

Категорія інструментів	Функціонал	Приклади
1	2	3
Програмне забезпечення для управління постачаннями (SRM-системи)	Формування запитів на пропозиції (RFP), оцінка постачальників, управління договорами, моніторинг виконання замовлень, аналітика даних	SAP Ariba, Oracle Supplier Lifecycle Management, Coupa

Продовження таблиці 3.3 – Основні категорії інструментів

1	2	3
Системи електронного документообігу (ECM)	Створення та підписання електронних документів, зберігання та архівування документів, контроль версій документів, інтеграція з іншими системами	M-Files, SharePoint, DocuSign
Платформи для пошуку постачальників	Пошук постачальників за різними критеріями, порівняння пропозицій, отримання відгуків, створення тендерів	Alibaba, ThomasNet, GlobalSources
Системи аналізу даних (BI-системи)	Аналіз витрат на закупівлі, оцінка ефективності постачальників, виявлення ризиків, прогнозування попиту	Tableau, Power BI, Qlik Sense
Інші інструменти	Управління проектами, управління якістю, проведення аудитів	Різноманітні спеціалізовані інструменти (залежать від конкретних потреб)

Критеріями вибору інструментів можуть буду наступні: розмір компанії та обсяг закупівель, бюджет, функціональні можливості, інтеграція з іншими системами.

Вибір правильних інструментів для оптимізації процесу вибору та оцінки постачальників є важливим рішенням для будь-якої компанії. При виборі інструменту необхідно враховувати конкретні потреби компанії, бюджет і масштаби діяльності.

3.2 Вдосконалення системи взаємовідносин з постачальниками

Кожен продукт чи послуга є результатом взаємодії різних процесів. Ці процеси можна уявити як ланцюжок, де кожна ланка – це окремий етап виробництва або надання послуги. Кожна така ланка отримує вхідні дані (сировину, матеріали, інформацію) від попередньої ланки і передає вихідні

дані (напівфабрикати, готову продукцію) наступній. Цей ланцюжок називається ланцюгом постачання.

В кожній ланці цього ланцюжка можна виділити постачальника (той, хто надає вхідні дані) та споживача (той, хто отримує вихідні дані). Це можуть бути як зовнішні організації (наприклад, постачальники сировини), так і внутрішні підрозділи підприємства.

Ефективність роботи всього ланцюжка постачання залежить від якості взаємодії між його учасниками. Особливо важливі відносини з постачальниками. Саме від них залежить якість вхідних матеріалів, своєчасність поставок та інші важливі фактори, що впливають на кінцевий продукт або послугу.

Два основних підходи до взаємовідносин з постачальниками:

- конкурентний підхід, що фокусується на пошуку найкращих умов на ринку. Підприємство обирає постачальника, який пропонує найнижчу ціну або найвищу якість. Цей підхід дозволяє швидко отримати бажаний результат, але може призвести до нестабільності постачань та зниження якості продукції.

- партнерський підхід, який удується на довгострокових відносинах, взаємній довірі та спільних цілях. Підприємство та постачальник працюють разом над покращенням процесів, підвищенням якості продукції та зниженням витрат. Цей підхід вимагає більших інвестицій часу та ресурсів, але забезпечує стабільність, підвищення якості та можливість спільного розвитку.

Партнерські відносини з постачальниками розвиваються поступово. Спочатку підприємство може використовувати конкурентний підхід для пошуку нових постачальників, а потім поступово переходити до більш тісної співпраці з ключовими партнерами.

Взаємовідносини з постачальниками можуть розвиватися за різними сценаріями, кожен з яких має свої особливості та наслідки для бізнесу. Розглянемо чотири основні рівні таких відносин:

Рівень 1: Конкурентні відносини

На першому рівні підприємство фокусується на пошуку найкращих умов на ринку. Вибір постачальника здійснюється на основі тендерів, а якість продукції контролюється вхідним контролем. Головна мета – мінімізація витрат.

Переваги: низькі ціни, гнучкість у виборі постачальників.

Недоліки: нестабільність постачання, ризик низької якості продукції, високі витрати на контроль якості.

Рівень 2: Партнерство

На цьому рівні підприємство та постачальник будують довгострокові відносини, засновані на взаємній довірі та спільних цілях. Вони спільно працюють над покращенням якості продукції, зниженням витрат та розвитком нових технологій.

Переваги: вища якість продукції, стабільність постачання, зниження витрат, спільний розвиток.

Недоліки: вимагає значних інвестицій часу та ресурсів.

Рівень 3: Інтеграція виробничих процесів

На цьому рівні відбувається глибока інтеграція виробничих процесів підприємства та постачальника. Вони спільно планують виробництво, обмінюються даними та ресурсами.

Переваги: максимальна ефективність, зниження витрат, швидка реакція на зміни ринку.

Недоліки: високий рівень взаємозалежності, складність управління.

Рівень 4: Стратегічне партнерство

Це найвищий рівень взаємодії, який передбачає спільне володіння активами, спільні дослідження та розробки, а також спільне формування стратегії розвитку.

Переваги: максимальна синергія, швидка адаптація до змін ринку, лідерство на ринку.

Недоліки: високий рівень ризику, вимагає значних інвестицій (таблиця 3.4)

Вибір рівня взаємовідносин залежить від багатьох факторів:

- стратегічних цілей підприємства;
- специфіки продукції та ринку;
- готовності партнерів до співпраці;
- внутрішніх ресурсів підприємства.

Перехід на більш високий рівень взаємовідносин дозволяє отримати значні конкурентні переваги, але вимагає значних інвестицій та зусиль.

Таблиця 3.4 – Сценарії розвитку взаємовідносин з постачальниками

Рівень	Основні характеристики	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
1. Конкурентні відносини	Тендери, строгий контроль якості, фокус на ціні	Низькі витрати, гнучкість у виборі постачальників	Ризик низької якості, нестабільність постачання
2. Партнерські відносини	Спільне вирішення проблем, взаємна довіра, інвестиції в розвиток постачальників	Вища якість, стабільність, зниження витрат, інновації	Вимагає більших інвестицій часу та ресурсів
3. Інтеграція виробничих потоків	Повна інтеграція постачальника в виробничий процес, спільне планування та управління	Максимальна ефективність, зниження витрат, висока якість	Високий рівень взаємозалежності, складність управління
4. Стратегічне партнерство	Спільне визначення стратегічних цілей, постійна оптимізація процесів, інновації	Максимальна синергія, швидка адаптація до змін ринку, лідерство на ринку	Високий рівень інтеграції, вимагає значних інвестицій часу та ресурсів

У складний період економічної нестабільності вміння ефективно вести переговори з постачальниками набуває особливої актуальності. Добре підготовлені переговори можуть допомогти компанії оптимізувати витрати, зберегти ліквідність та забезпечити безперебійну роботу.

Ключові етапи підготовки до переговорів:

1) аналіз ринку та розробка переговорної стратегії:

- глибоко вивчіть ринок, проаналізуйте конкурентів постачальника, альтернативні джерела постачання.
- визначте свої сильні та слабкі сторони в переговорах.
- розробіть чітку переговорну позицію, враховуючи стратегічні цілі компанії.

2) Створення сценаріїв переговорів:

- продумайте різні варіанти розвитку подій, включаючи найкращий та найгірший сценарії.
- розподіліть ролі серед учасників переговорної групи.
- підготуйте аргументи та відповіді на можливі заперечення постачальника.

3) Вивчення співрозмовника:

- зберіть інформацію про постачальника, його компанію та представника, який буде вести переговори.
- створіть психологічний портрет співрозмовника.
- прорепетируйте переговори, уявляючи себе на місці постачальника.

4)Урахування психологічного аспекту:

- пам'ятайте, що переговори в умовах кризи є стресовими для обох сторін.
- створіть атмосферу довіри та взаєморозуміння.
- будьте готові до компромісів.

Основними цілями переговорів є:

- досягти мінімально можливої ціни на продукцію або послуги.
- відтермінувати платежі або отримати відстрочку платежів.
- переглянути умови договорів з урахуванням нових реалій.

Ефективні переговори з постачальниками в умовах кризи вимагають ретельної підготовки, глибокого аналізу ситуації та вміння знаходити компроміси. Дотримуючись наведених рекомендацій, ви зможете захистити

інтереси своєї компанії та зміцнити довгострокові партнерські відносини з постачальниками (Таблиця 3.5)

Таблиця 3.5 – Ключові принципи та особливості успішних переговорів з постачальниками

Принцип/Особливість	Опис
1	2
Фокус на спільних інтересах	Шукайте точки дотику, які вигідні обом сторонам. Це допоможе створити атмосферу співпраці та взаєморозуміння.
Активне слухання	Демонструйте зацікавленість у позиції співрозмовника, задавайте уточнюючі питання. Це допоможе краще зрозуміти його потреби та знайти оптимальне рішення.
Переконливі аргументи	Використовуйте факти, дані, приклади з практики. Це зробить вашу позицію більш вагомою і переконливою.
Гнучкість	Будьте готові до компромісів. Жорстка позиція може призвести до зриву переговорів.
Довгострокове бачення	Орієнтуйтеся на довгострокові відносини з постачальником. Це дозволить побудувати довіру та створити міцні партнерські відносини.
Партнерські відносини	Сприймайте постачальника як партнера, а не як опонента. Це допоможе знайти спільні рішення.
Спільне вирішення проблем	Об'єднайте зусилля для подолання труднощів. Це демонструє вашу готовність до співпраці.
Онлайн-переговори	Ефективно використовуйте технології для проведення переговорів на відстані. Це дозволить заощадити час і ресурси.
Технічна підготовка	Забезпечте стабільний інтернет-зв'язок, підготуйте необхідне обладнання.
Візуальна комунікація	Створіть професійне оточення для проведення відеоконференції.
Невербальна комунікація	Стежте за своєю мімікою, жестами та інтонацією.

Як вже зазначали раніше, ще раз підкреслимо, що ефективні взаємовідносини з постачальниками є одним з ключових факторів успіху будь-якого бізнесу. Вони впливають на: якість продукції, вартість продукції, .швидкість постачання, інноваційність. А основними напрямками їх вдосконалення є: вибір та оцінка постачальників., побудова партнерських

відносин, управління запасами, оптимізація логістичних маршрутів, впровадження систем електронного документообігу та спільне впровадження систем управління якістю (ISO 9001 та ін.).

Далі пропонуємо деталізований алгоритм оптимізації та покращення комерційних взаємовідносин з постачальниками для «АТБ-маркет» (рисунок 3.2)

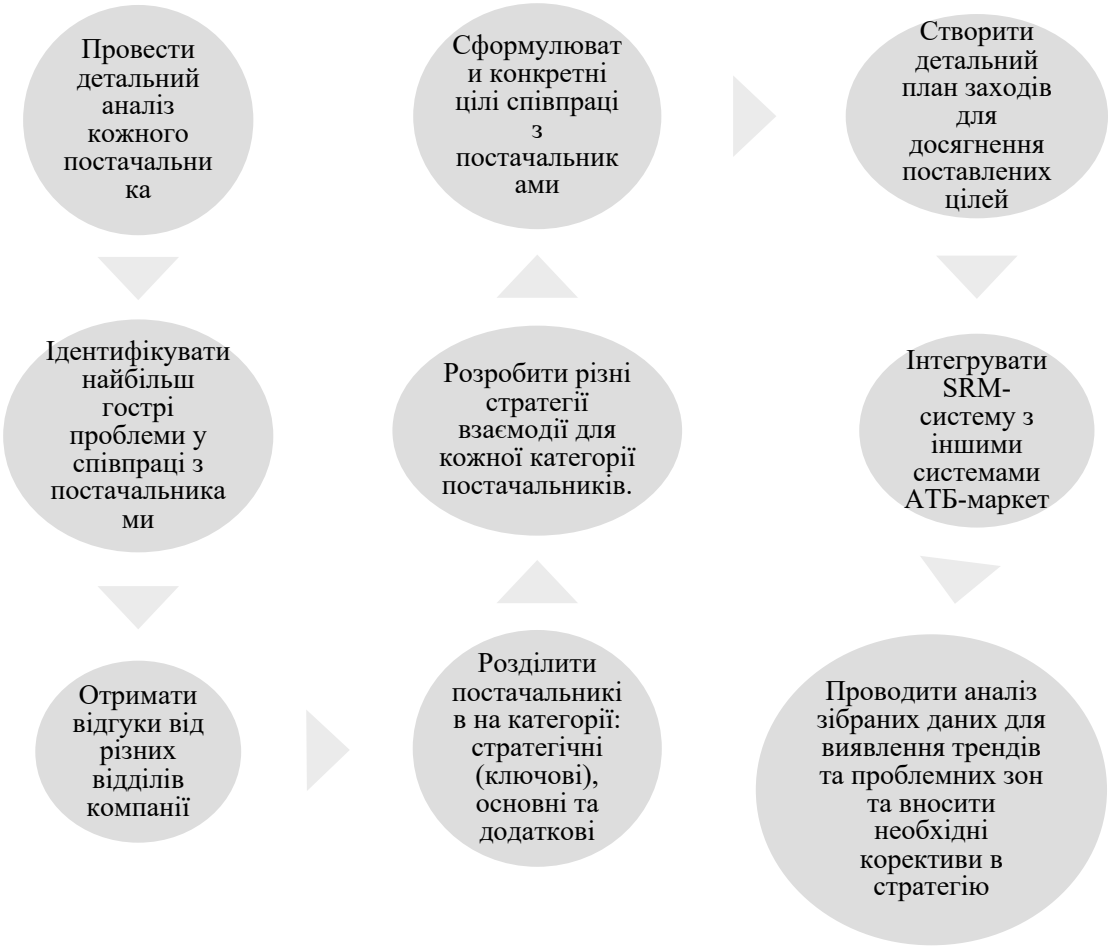


Рисунок 3.2 – Деталізований алгоритм оптимізації та покращення комерційних взаємовідносин з постачальниками для «АТБ-маркет»

Тож, як підсумок, можемо окремо виділити ще конкретні заходи для покращення комерційних взаємовідносин з постачальниками АТБ-маркет:

1) Проведення тендерів – регулярно проводити тендери для залучення нових постачальників та отримання кращих умов.

2) Розробка системи знижок – впровадження системи знижок для постачальників, які забезпечують стабільні поставки та високу якість продукції.

3) Створення програми лояльності для постачальників – запровадження програми лояльності, яка мотивуватиме постачальників до більш тісної співпраці.

4) Спільне планування – залучати постачальників до спільного планування виробництва та логістики.

5) Розробка спільних проектів – співпрацювати з постачальниками над розробкою нових продуктів та послуг.

6) Впровадження системи швидкого реагування на проблеми – створити систему, яка дозволить оперативно виявляти та вирішувати проблеми, пов’язані з поставками.

Більш активне використання цих заходів дозволить отримати наступні результати:

- зниження витрат на закупівлю.
- підвищення якості продукції.
- поліпшення сервісу для клієнтів.
- збільшення асортименту товарів.
- зміцнення довгострокових відносин з постачальниками.
- підвищення ефективності роботи логістичних процесів.
- зменшення ризиків, пов’язаних з поставками.

Важливо пам’ятати:

- Кожен постачальник вимагає індивідуального підходу.
- Система взаємовідносин з постачальниками повинна постійно розвиватися та вдосконалюватися.

Застосування даного алгоритму дозволить АТБ-маркету оптимізувати витрати, підвищити якість продукції та зміцнити свою позицію на ринку.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Проведене дослідження підтвердило актуальність теми організації комерційних зв'язків з постачальниками в сучасних умовах бізнесу. Глобалізація, зростання конкуренції та вимоги споживачів вимагають від підприємств постійного вдосконалення своїх логістичних процесів.

Ефективні комерційні зв'язки з постачальниками є ключовим фактором успіху будь-якого підприємства, особливо в роздрібній торгівлі.

Від якості взаємовідносин з постачальниками залежить стабільність постачання товарів, їхня якість, ціна та, в кінцевому рахунку, задоволеність клієнтів.

АТБ-маркет є одним з лідерів українського ринку роздрібної торгівлі. Для більш детального аналізу його діяльності було розглянуто такі аспекти:

- сильні сторони компанії: розгалужена мережа магазинів, приваблива цінова політика, широкий асортимент товарів, власні торгові марки, ефективна логістика, висока впізнаваність бренду.
- слабкі сторони: обмежений асортимент свіжих продуктів, стандартний дизайн магазинів, менший акцент на сервісі, залежність від імпортних товарів.

Проведений аналіз дозволив виявити як сильні сторони існуючої системи взаємодії з постачальниками (наприклад, налагоджені логістичні процеси, велика база постачальників), так і слабкі сторони (відсутність єдиної системи оцінки постачальників, складність процесу узгодження умов поставок тощо). Виявлено, що компанія має потенціал для подальшого вдосконалення системи взаємодії з постачальниками.

Впровадження системи оцінки постачальників – розробка комплексної системи оцінки постачальників за різними критеріями (якість,

ціна, терміни поставок, сервіс тощо) дозволить об’єктивно оцінювати їхню ефективність та вибирати найкращих партнерів.

Створення єдиної платформи для взаємодії з постачальниками – розробка електронної платформи для обміну документами, відстеження замовлень та управління запасами спростить і пришвидшить процеси взаємодії.

Оптимізація логістичних процесів – впровадження сучасних логістичних технологій (наприклад, системи управління запасами, транспортна логістика) дозволить знизити витрати та підвищити ефективність поставок.

Розробка програм лояльності для постачальників – створення програм лояльності для заохочення постачальників до більш тісної співпраці та покращення умов поставок.

Створення резервних джерел постачання – диверсифікація бази постачальників для зниження ризиків, пов’язаних з перебоями у поставках.

Практичними рекомендаціями є :

- розробити стратегію взаємодії з постачальниками. Визначити довгострокові цілі співпраці з постачальниками та розробити план дій для їх досягнення.

- створити команду з управління взаємовідносинами з постачальниками. Сформувати команду фахівців, відповідальних за взаємодію з постачальниками.

- регулярно проводити аналіз ефективності. Оцінювати ефективність роботи постачальників та вносити необхідні корективи в систему взаємодії.

- впроваджувати інноваційні рішення. Застосовувати сучасні технології та інструменти для оптимізації процесів взаємодії з постачальниками.

Організація ефективних комерційних зв’язків з постачальниками є одним з ключових факторів успіху підприємства. Впровадження

запропонованих заходів дозволить АТБ-маркету оптимізувати витрати, підвищити якість товарів та покращити сервіс для своїх клієнтів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бойко Л. Г. Конспект лекцій з самостійного вивчення дисциплін «Основи комерціїної діяльності» і «Комерційна діяльність» (для студентів заочної форми навчання галузей підготовки 0305 «Економіка і підприємництво» і 0306 «Менеджмент і адміністрування» і слухачів другої вищої освіти за спеціальностями 7.050106 «Облік і аудит» і 7.050107 «Економіка підприємства») / Л. Г. Бойко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Харків : ХНАМГ, 2009. 122 с.

2. Токмакова І. В., Овчиннікова В. О., Корінь М. В. Управління ланцюгами постачань: Конспект лекцій. Харків : УкрДУЗТ, 2021. Ч. 1. 55 с.

3. OneboxOS. CRM для складів та роботи з постачальниками. URL: https://1b.app/ua/crm-for/warehouse-and-work-with-suppliers/ (дата звернення: 01.11.2024)

4. Антонюк Я.М., Шиндировський І.М. Тенденції розвитку ритейлу в Україні. Підприємництво і торгівля. 2019. No 24. С 22–30.

5. Братчик А.Д. Аналіз ринку роздрібної торгівлі: мережевий ритейл України. Молодіжний економічний вісник ХНЕУ. 2020. No 9. С. 29–23.

6. Володавчик В. Особливості ритейлу в Україні в умовах воєнного стану. Сучасна наука та освіта: стан, проблеми, перспективи. 2023.

7. Кучер Л.Ю., Русин-Гриник Р.Р., Парасюк О.В. Сутність і види ритейлу як середовища розвитку е-комерції. Ефективна економіка. 2023. No 11.

8. Лиса С.С. Класифікація форматів та особливості розвитку роздрібної торгівлі України. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. No 15. С. 254–258.

9. Миколайчук І.П., Силкіна Ю. О. Сучасні тренди розвитку мережевого ритейлу в Україні. Економічні науки. 2019. No 57. С 39–46.

10. Названо ритейлерів, які відкрили найбільше магазинів на початку 2023 року. URL: https://ubr.ua/uk/market-uk/trade-uk/nazvany-ritejlery-kotoryj-otkryli-bolshe-vsego-magazinov-v-nachale-2023-goda (дата звернення: 06.11.2024)

11. Наумова Т.А, Кирильєва Л.О., Лемешко Я.І. Трансформація ринку мережевого ритейлу України в умовах глобальних криз та війни. Економіка та суспільство. 2023. No 56.

12. Ніколайчук, О.А., Костакова, Л.Д. Тенденції розвитку мережевих ритейлерів України. Торгівля і ринок України. 2021. No 2 (20). С. 51–58.

13. Топ-10 продуктових ритейлерів за кількістю точок та темпами відкриттів. URL: https://www.ucsc.org.ua/top-10-produktovyh-rytejleriv-za-kilkistyu-tochok-ta-tempamy-vidkryttivinfografika (дата звернення: 01.11.2024)

14. Топ-20 рітейлерів України за версією Forbes Ukraine. URL: https://rau.ua/novyni/top-20-ritejleriv-vitorg-2022-roci/ (дата звернення: 01.11.2024)

15. Цурська Б. Зміни формату підприємств ритейлу під впливом факторів макро-маркетингового середовища. Економічні науки. 2022. No 6. С. 125–129.

16. Олійник Т.І., Іванова М.О. Розвиток ритейлу в Україні. «Молодий вчений» • No 1 (125) січень, 2024. URL: (дата звернення: 11.11.2024)

17. Ритейл України без «до» і «після»: що відбувається з мережами Східної та Південної України під час війни? All retail. 01.06.2022. URL: https://allretail.ua/news/77264-riteyl-ukrajini-bez-do-i-pislya-shcho-vidbuvayetsya-z-merezhami-shidnoji-ta-pivdennoji-ukrajini-pid-chas-viyni (дата звернення: 12.11.2024)

18. Деркач М. Найпопулярніші українські ритейлери: огляд ринку. 25.06.2024. URL: https://psm7.com/uk/business/najpopulyarnishi-ukrayinski-ritejleri-oglyad-rinku.html (дата звернення: 12.11.2024)

19. Ковальцов А. Закупівельник-супергерой: як провести ефективні переговори. Бізнес Цензор. 25.09.2020. URL: https://biz.censor.net/m3197061 (дата звернення: 12.11.2024)

20. Чорна М.В. Стратегія взаємодії підприємств роздрібної торгівлі з постачальниками Ефективна економіка № 10, 2010. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=337 (дата звернення: 12.11.2024)

21. Вдосконалення взаємовідносин із постачальниками. BPI-group. 2022. URL: https://bpi-group.com.ua/uk/blog/vdoskonalennya-vzaємovidnosin-iz-postachalnikami/ (дата звернення: 12.11.2024)

22. Лаврентій В. Як стаЯк стати на полиці найбільшого ритейлера країни? Forbes. 13.07.2023. URL: https://forbes.ua/business/yak-stati-na-politsi-naybilshogo-riteylera-kraini-rozpovidae-zastupnitsya-direktora-sluzhbi-zakupivel-atb-market-olga-buchkovska-13072023-14769 (дата звернення: 12.11.2024)

23. Компанія АТБ-Маркет вдосконалює інструмент взаємодії з постачальниками товарів

24.

25. Гончарук А.М. Роль логістичного управління у здійсненні інноваційної діяльності на машинобудівних підприємствах. Хмельницький національний університет. 2019. URL: https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/defbce68-235a-41f5-b85c-be18a26ec711/content (дата звернення: 19.09.2024)

26. Круш П.В., Мегедь Ю.В. Сучасні інноваційні технології в логістичній діяльності. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Випуск 2 (13). 2018. URL: https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Krush-P.V.-Meged-YU.V..pdf (дата звернення: 19.09.2024)

27. Іванишин О.В. Інноваційні бізнес-моделі логістичного забезпечення розвитку підприємства. Інноваційна економіка. № 7-8. 2020. URL:

http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/678 (дата звернення: 19.09.2024)

28. Беспалюк Х.М. Логістичне та маркетингове забезпечення інноваційної діяльності. Львівська політехніка. 2009. URL: https://vlp.com.ua/files/03_35.pdf (дата звернення: 19.09.2024)

29. Кустріч Л.О. Інновації в сфері логістичного менеджменту. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво, 2023 р., № 3 (129). URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2023/3_2023/14.pdf (дата звернення: 19.09.2024)

30. Колодізєва Т. О. Інноваційні технології в логістиці : навчальний посібник / Т. О. Колодізєва, Г. Р. Руденко. Харків : Вид. ХНЕУ, 2013. 268 с.

31. Ковальчук С.В., Семенов К.Л. Маркетинг-логістичне забезпечення підприємств у інноваційному управлінні бізнесом. Монографія. Хмельницький національний університет. 2017. URL: https://elar.khmnu.edu.ua/bitstreams/c77c4ddc - 5324 - 44c7 - aec7 - 85ca26c80411/download (дата звернення: 19.09.2024)

32. Інновації в логістичній діяльності, їх переваги та недоліки. Інтернет-конференція. 24.04.2020. URL: http://www.spilnota.net.ua/ua/article/id-3441/ (дата звернення: 19.09.2024)

33. Nadia Serheichuk. Innovation in logistics: how to succeed with it. 22 June2021. N-iX. URL: https://www.n-ix.com/innovation-in-logistics/ (дата звернення: 01.10.2024)

34. Amandeep Dhaliwal, Shilpa Arora. Rapid Response Logistics: Strategies, Models, and Technologies for Effective Supply Chain Management. International Journal of Service Science Management Engineering and Technology 12(6), October 2021, pp. 73 - 88. URL : https://www.researchgate.net/publication/355821818_Rapid_Response_Logistics_Strategies_Models_and_Technologies_for_Effective_Supply_Chain_Management (дата звернення: 01.10.2024)

35. Jesse Anglen. Anticipating Logistics Needs: Supply Chain's Prophetic Vision for Demand Forecasting. URL : https://www.rapidinnovation.io/post/anti

cipating-logistics-needs-supply-chains-prophetic-vision-for-demand-forecasting (дата звернення: 08.10.2024)

36. Галузеві тренди. Стан логістичної галузі в Україні: тренди та особливості. 2024 р. URL : https://hub.kyivstar.ua/articles/galuzevi - trendi - stan - logistichnoyi-galuzi-v-ukrayini-trendi-ta-osoblivosti (дата звернення: 08.10.2024)

37. Сайт компанії FLF. Фулфілмент. URL: https://flf.com.ua/?gad_source=1&gclid=CjwKCAjw9p24BhB_EiwA8ID5Bjpx2pqwVqxqhbwq0pBbBgFC0foOOE4RqmO0EZEJ8cN7cnDc0X76gxoCr6kQAvD_BwE (Дата зверення: 10.10.2024)

38. Спільнодія. Фулфілмент для бізнесу в ЄС. URL: https://spilnodiia.eu/?gad_source=1&gclid=CjwKCAjw9p24BhB_EiwA8ID5Br8VEHeCHcI5nDqM2zaZheNKO0-pOvxsUfmi-0g4-ns6gMAnSkMkEhoCeAEQAvD_BwE (Дата зверення: 10.10.2024)

39. Meest – будує мости, що єднають людей. 05.11.2019. URL: https://ua.meest.com/news/novini-kompanii/rostyslav-kysil-meest-buduye-mosty-shcho-yednayut-lyudey-u-vsomu-sviti (Дата зверення: 10.10.2024)

40. Трансфер інновацій у логістичних системах : навч. посіб. / В.Я. Швець, Г.В. Баранець ; М-во освіти і науки України, Нац. гірн. ун-т. – Донецьк : НГУ, 2015. 219 с

41. Іванищева А.В. Сучасні тенденції розвитку та інновації в логістиці. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти. URL: https://dspace.onu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/01b77451-e061-443d-ac06-6682984e61ae/content (Дата зверення: 10.10.2024)

42. Офіційний сайт компанії Meest Express. URL: https://ua.meest.com/ (Дата зверення: 10.10.2024)

43. Петренко Ольга Іванівна. Інновації в логістичній діяльності, їх переваги та недоліки. 24.04.2020. URL: http://www.spilnota.net.ua/ua/article/id-3441/ (Дата зверення: 12.10.2024)

44. Каламан О.Б. Аналіз відкритих інновацій у логістиці. Причорноморські економічні студії. Економіка та управління підприємствами. Випуск 59-1. 2020. С.135-140. URL: http://bses.in.ua/journals/2020/59_1_2020/25.pdf (Дата звернення: 12.10.2024)

45. Суть наукових підходів до управління конкурентоспроможністю URL: http://webcache. Googleusercontent.com/search?q=cache:rSd40nl--b8J:www.libr.dp.ua/up-loads/files/%25D0%25A4%25D0%25B0%25D1%2582%25D1%2585%25D1%2583%25D0%25B4%25D0%25B8%25D0%25BD%25D0%25BE%25D0%25B2_%25D0%25A1%25D1%2583%25D1%2582%25D1%25. (Дата звернення: 12.10.2024)

46. Угода про рівень обслуговування URL: http://www.wide-auto.com.ua/ugoda-pro-riven. (Дата звернення: 12.10.2024)

47. RFID для учета готовой продукции URL: http://asupro.com/gps-gsm/rfid/rfid-account-finished-prod. (Дата звернення: 12.10.2024)

48. Wecka Imam, Evri Marta Risal, I-soon Raungratanaamporn, Vatanavongs Ratanavaraha. Exploring Big Data Research: A Review ofPublished Articles from 2010 to 2018 Related toLogistics and Supply Chains. OPERATIONS AND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT. Vol. 13, No. 2, 2020, pp. 134 – 149. URL: https://www.researchgate.net/publication/339908202_Exploring_Big_Data_Research_A_Review_of_Published_Articles_from_2010_to_2018_Related_to_Logistics_and_Supply_Chains (Дата звернення: 11.10.2024)

49. Чорноиська Н.В. Методичні підходи оцінювання логістичної діяльності підприємства. 2018. URL: https://vlp.com.ua/files/38_4.pdf . (Дата звернення: 11.10.2024)

50. Система постачань «Точно у термін» в логістиці. URL: http://logistic-info.ua/ru/tochno-v-srok.html (Дата звернення: 11.10.2024)

51. Система постачань «Точно у термін» в заготівельній логістиці URL: https:// ekonomika/sistema_postachan_tochno_termin_zagotivelniy_logistitsi. (Дата звернення: 11.10.2024)

52. Гаврилюк Н. М. Теоретичні аспекти логістичного управління підприємством на основі контролінгу. URL: http://www.pu.if.ua/depart/Finances/resource/file/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1 %80%D0%BD%D0%B8%D0%BA/2015-1/6.pdf (Дата звернення: 11.10.2024)

53. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Логістичний менеджмент: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. 440 с.

54. Третій зайвий? Компанія Meest з'явилась на 13 років раніше за Нову пошту, але програла їй ринок. Як вона планує його відвоювати. URL: https://forbes.ua/company/tretiy-zayviy-kompaniya-meest-zyavilas-na-13-rokiv-ranishe-za-novu-poshtu-ale-prograla-iy-rinok-yak-vona-planue-yogo-vidvoyuvati-01022022-3357 (Дата звернення: 11.10.2024)