МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Оптимізація бізнес-стратегії роздрібної мережевої компанії»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0732-ба
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Бізнес-адміністрування
Волобуєв А. О.
Керівник: доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат філософських наук, доцент
Олійник О.М.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____»_____2023 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Волобуєв Андрій Олександрович

1. Тема роботи «Оптимізація бізнес-стратегії роздрібної мережевої компанії»

керівник роботи Олійник О.М. кандидат філософських наук, доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

затверджені наказом ЗНУ від 15.06.2023 року № 887-с

2. Строк подання студентом роботи 24.11.2023 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2 АНАЛІЗ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА МЕРЕЖІ «АТБ-МАРКЕТ»

3 НАПРЯМКИ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ МЕРЕЖІ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

12 таблиць

7 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Олійник О.М.		
2	Олійник О.М.		
3	Олійник О.М.		

7. Дата видачі завдання 30.04.2018 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	20.04.2023	
2.	Затвердження змісту роботи.	30.04.2023	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	30.04.23-16.05.23	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	17.05.23-23.05.23	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.05.23-27.05.23	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.05.23-25.06.23	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	26.06.23-29.08.23	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.23-05.10.23	
9.	Розробка чернетки ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	06.10.23-14.10.23	
10.	Написання ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	15.10.23-30.10.23	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	01.11.23-06.11.23	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	06.11.2023	
13.	Проходження нормоконтролю.	11.11.23-24.11.23	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	24.11.2023	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	Грудень 2023	

Студент А. О. Волобуєв
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ О.М.Олійник
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ Т. М. Магомедова
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 66 с., 7 рис., 12 табл., 45 дж.

Об’єкт дослідження – бізнес-стратегія підприємства роздрібної торгівлі - ТОВ «АТБ-маркет».

Предмет дослідження - теоретико-методичні засади формування та реалізації бізнес-стратегії підприємства роздрібної торгівлі.

Мета дослідження - обґрунтування теоретичних засад і розробка методичного інструментарію оптимізації бізнес-стратегії підприємства роздрібної торгівлі ТОВ «АТБ-маркет».

Методи дослідження - системний підхід, у межах якого застосовано методи: індукції та дедукції, порівняння і систематизації — при дослідженні сутнісних характеристик та еволюції базових понять дослідження; аналізу і синтезу — для вивчення агресивності зовнішнього середовища та підконтрольності внутрішніх процесів; непараметричні статистичні — для характеристики поточного стану та виявлення тенденцій розвитку ТОВ «АТБ-маркет»; абстрактно-логічний — для теоретичних узагальнень і висновків дослідження.

Специфіка роботи полягає у вирішенні наступних завдань: досліджено теоретичні аспекти управління торговельними підприємствами як відкритими економічними системами; встановлено особливості формування та оптимізації бізнес-стратегії підприємств роздрібної торгівлі; надано організаційно-економічну характеристику підприємства роздрібної торгівлі ТОВ «АТБ-Маркет» та його бізнес-стратегії. Визначено напрямки оптимізації асортименту та управління товарними запасами підприємства роздрібної торгівлі ТОВ «АТБ-Маркет»; проаналізовано можливості оптимізації бізнес-стратегії ТОВ «АТБ-маркет» та її складових.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі, нормативно-правові акти України, вітчизняна і зарубіжна наукова література, статистичні дані Державного комітету статистики України, звітність та первинна документація підприємства, ресурси мережі Інтернет.

Новизна одержаних результатів полягає в узагальненні теоретичних основ і розробці підходів до забезпечення ефективного управління бізнес-стратегією торговельного підприємства ТОВ «АТБ-Маркет».

БІЗНЕС-СТРАТЕГІЯ, ТОРГІВЛЯ, РІТЕЙЛ, ОПТИМІЗАЦІЯ, СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ, МАРКЕТИНГОВА ТОВАРНА ПОЛІТИКА, ДИСКАУНТЕР.

ABSTRACT

Master's qualification work: 66 pages, 7 figures, 12 tables, 45 g.

The object of the research is the business strategy of the retail trade enterprise - ATB-market LLC.

The subject of the study is the theoretical and methodological foundations of the formation and implementation of the business strategy of a retail enterprise.

The purpose of the research is to substantiate the theoretical foundations and develop a methodological toolkit for optimizing the business strategy of the retail trade enterprise "ATB-market" LLC.

Research methods - a systematic approach, within which the following methods are applied: induction and deduction, comparison and systematization — in the study of the essential characteristics and evolution of the basic research concepts; analysis and synthesis — to study the aggressiveness of the external environment and the controllability of internal processes; non-parametric statistics — to characterize the current state and identify development trends of ATB-market LLC; abstract-logical — for theoretical generalizations and research conclusions.

The specificity of the work consists in solving the following tasks: the theoretical aspects of the management of trade enterprises as open economic systems are investigated; the peculiarities of the formation and optimization of the business strategy of retail trade enterprises are established; the organizational and economic characteristics of the retail trade enterprise "ATB-Market" LLC and its business strategy are provided. The areas of optimization of the assortment and inventory management of the retail trade enterprise "ATB-Market" LLC have been determined; the possibilities of optimizing the business strategy of "ATB-market" LLC and its components were analyzed.

The information base of the research is legislative, regulatory and legal acts of Ukraine, domestic and foreign scientific literature, statistical data of the State Statistics Committee of Ukraine, reporting and primary documentation of the enterprise, Internet resources.

The novelty of the obtained results lies in the generalization of the theoretical foundations and the development of approaches to ensuring the effective management of the business strategy of the trading enterprise "ATB-Market" LLC.

BUSINESS STRATEGY, TRADE, RETAIL, OPTIMIZATION, DEVELOPMENT STRATEGY, MARKETING PRODUCT POLICY, DISCOUNTER.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА 2
РЕФЕРАТ 4
ABSTRACT 5
ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА 10
1.1 Теоретичні аспекти управління торговельними підприємствами 10
1.2 Особливості формування та оптимізації бізнес-стратегії підприємств роздрібної торгівлі 13
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА МЕРЕЖІ «АТБ-МАРКЕТ» 19
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства з мережі роздрібної торгівлі ТОВ «АТБ-Маркет» 19
2.2 Організаційне забезпечення бізнес-стратегії ТОВ «АТБ-Маркет» 26
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ МЕРЕЖІ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» 36
3.1 Оптимізація асортименту та управління товарними запасами підприємства роздрібної торгівлі ТОВ «АТБ-Маркет» 36
3.2 Напрямки вдосконалення складових бізнес-стратегії компанії роздрібної мережі ТОВ «АТБ-маркет» 50
ВИСНОВКИ 57
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ 62

ВСТУП

Бізнес-стратегія підприємства − складний безперервний процес, який вимагає щоденного пошуку компромісів і прийняття рішень, від якості яких залежить майбутнє підприємства, його ділова репутація, лояльність його споживачів. Ринкова орієнтація підприємств роздрібної торгівлі, залежність їх майбутнього від можливостей задоволення споживчого попиту зумовлюють необхідність ретельного вивчення чинників, які сприяють формуванню широкого спектра таких можливостей. Серед таких чинників важливе місце посідає асортиментна політика, яка поряд з місцем розташування і ціновою політикою дозволяє сформувати у споживача певний рівень сприйняття підприємства роздрібної торгівлі.

Вивченню питань формування та розвитку стратегії, впливу різноманітних факторів на майбутній розвиток та конкурентні позиції підприємства роздрібної торгівлі присвячені праці багатьох зарубіжних вчених-економістів, зокрема Н. Каллена, Б. Бермана, Дж. Еванса, М. Саллівана, Д. Едкока, Л. Вейтца, В. Снегірьової, Ф.Панкратова, Г. Серьогіної, О. Бузукової та ін. Проте, існуючі розробки здебільшого носять описовий характер або стосуються організаційно-технічних заходів з формування асортименту. Теоретичні аспекти та методичний інструментарій формування стратегії розвитку підприємств роздрібної торгівлі фрагментарно розглядалися вітчизняними вченими А.А. Мазаракі, Н.М. Ушаковою, Л.О. Лігоненко, Л.В. Балабановою А.М. Германчук та ін.

Водночас не дістали належного висвітлення питання системного формування стратегії розвитку з урахуванням вимог її ефективності за цільовими критеріями. Недостатньо розроблені та обґрунтовані підходи до формування стратегії підприємств роздрібної торгівлі з урахуванням різних пріоритетів розвитку, потребує подальшої розробки і аргументації відповідний методичний інструментарій.

Важливість і необхідність удосконалення теоретико-методичних і прикладних аспектів формування стратегії розвитку підприємств роздрібної торгівлі зумовлюють актуальність теми роботи, логіку її побудови, цільову спрямованість, завдання та напрямки дослідження.

Мета дослідження - обґрунтування теоретичних засад і розробка методичного інструментарію оптимізації бізнес-стратегії підприємства роздрібної торгівлі ТОВ «АТБ-маркет».

Для досягнення мети дослідження у роботі необхідно вирішити наступні завдання:

- дослідити теоретичні аспекти управління торговельними підприємствами;

- встановити особливості формування бізнес-стратегії підприємств роздрібної торгівлі;

- надати організаційно-економічну характеристику підприємства роздрібної торгівлі ТОВ «АТБ-Маркет» та його стратегії розвитку;

- визначити напрямки оптимізації асортименту та управління товарними запасами підприємства роздрібної торгівлі ТОВ «АТБ-Маркет»;

- проаналізувати можливості вдосконалення стратегії розвитку ТОВ «АТБ-маркет» засобами прогнозування.

Об’єкт дослідження – бізнес-стратегія підприємства роздрібної торгівлі - ТОВ «АТБ-маркет».

Предмет дослідження - теоретико-методичні засади формування та реалізації бізнес-стратегії підприємства роздрібної торгівлі.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження стали фундаментальні положення економічної теорії, законодавчі та нормативні акти України, монографії, наукові статті вітчизняних і зарубіжних вчених. У роботі використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи досліджень. Для уточнення понятійного апарату, систематизації факторів, що впливають на стратегії розвитку підприємства в роздрібній торгівлі, визначення змісту стратегії розвитку та процесу її формування,

обґрунтування пріоритетних цілей стратегії розвитку та критеріїв оцінки її ефективності використовувалися методи логічного підходу до пізнання економічних явищ, методи наукової абстракції, аналізу та синтезу, систематизації та узагальнення. У процесі оцінки ефективності стратегії розвитку підприємств роздрібної торгівлі використовувались методи економічного аналізу: статистичні (статистичного спостереження, динамічного, порівняльного та структурного аналізу, групування); економіко-математичні. Під час розробки та впровадження технології формування асортиментної політики використовувались методи систематизації, алгоритмізації та матричний метод.

Інформаційною базою для досліджень стали: офіційна інформація Держкомстату України, дані статистичної та фінансової звітності підприємств роздрібної торгівлі, дані мережі Internet, власні аналітичні розрахунки. Обробка даних здійснювалась за допомогою сучасних інформаційних технологій.

Новизна одержаних результатів полягає у розвитку та уточненні теоретичних положень, розробці науково-обґрунтованих рекомендацій, що дозволяють забезпечити ефективне формування бізнес-стратегії підприємств роздрібної торгівлі.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Теоретичні аспекти управління торговельними підприємствами

Не применшуючи важливості виробничої сфери у становленні економіки будь-якої країни, торговельну діяльність в Україні можна назвати двигуном розвитку економічних відносин. Оптова торгівля, здійснюючи реалізацію практично усіх видів продукції виробничо-технічного призначення та індивідуального споживання, знаходиться у центрі господарських зв’язків.

Вона є надзвичайно важливою ланкою, що з’єднує між собою сфери виробництва і споживання у процесі відтворення.

Доцільність присутності оптовиків у торговельному процесі пояснюється такими факторами:

1. Завдяки зв’язкам оптової організації із роздрібними підприємствами, а не з кінцевими споживачами, майже відсутня необхідність стимулювання продажів, проведення маркетингових заходів, а також не першочерговим є місце розташування оптового підприємства.

2. Дрібним виробникам з обмеженими фінансовими можливостями невигідно утримувати відділ маркетингу та реалізовувати товари напряму споживачам або через канали нульового рівня [1]. Більш доцільним в даному випадку є спрямовування коштів таких підприємства на розвиток виробництва, організовуючи одночасно з цим співпрацю із оптовими торговельними підприємствами.

3. Ефективність діяльності підприємств оптової торгівлі у сфері продажу товарів виявляється значно вищою порівняно із виробниками, завдяки більшому масштабу операцій, більш чисельним діловим контактам, а також наявності спеціальних вмінь та знань.

4. Підприємства оптової торгівлі сприяють економії витрат обігу, оскільки звільняють роздрібні підприємства від закупівель товарів у множини виробників, внаслідок чого скорочуються їхні матеріальні витрати, пов'язані зі зберіганням, формуванням товарного асортименту, транспортуванням, а також економляться час та ресурси на підтримання ділових зв'язків з багатьма контрагентами.

Аналізуючи трактування понять оптової і роздрібної торгівлі (табл. 1.1), наведені у відповідних нормативно-правових актах, очевидно, що основними ознаками, що дозволяють ідентифікувати вид торгівлі, є: мета споживача, статус споживача, необхідність документального підтвердження угод про постачання, форма розрахунків та розмір партій. Товари для особистого споживання та домашнього користування продаються населенню в магазинах зі здійсненням готівкових розрахунків. В такому випадку мова йде про роздрібну торгівлю.

Таблиця 1.1 - Порівняння тлумачень основних понять торгівлі [9]

Визначення	Джерело
Торговельна діяльність – це роздрібна та оптова торгівля, діяльність у торговельно-виробничій (ресторанне господарство) сфері за готівку, інші готівкові платіжні засоби та з використанням платіжних карток	т. 14 Податкового кодексу України від 02.12.2011 р. № 2755-VI
Торгівля – це будь-які операції, що здійснюються за договорами купівлі-продажу, міни, поставки та іншими цивільно-правовими договорами, які передбачають передачу прав власності на товари	ст. 1 Закону України «Про ліцензування певних видів сільсгосподарської діяльності» від 01.06.2000 р. № 1775-І
Торговельна діяльність – це ініціативна, самостійна діяльність юридичних осіб і громадян по здійсненню купівлі і продажу споживчих товарів із метою одержання прибутку	Лист Міністерства зовнішніх економічних зв'язків торгівлі України «Роздрібна, оптова торгівля.
Оптова торгівля – це діяльність, спрямована на придбання та перетворення товарів для наступної їх реалізації підприємствам роздрібної торгівлі, іншим суб'єктам підприємницької діяльності	ст. 1 Закон України «Про державне регулювання виробництва і обіг спирту» від 19.12.1995 р. № 481/95-ВР
Роздрібна торгівля – це вид економічної діяльності у сфері товарообороту, що охоплює купівлю-продаж товарів кінцевим споживачем та надання йому торговельних послуг	пп. 4.4 п. 4 ДСТУ 4303:2004
Роздрібна торгівля – це продаж товару, що призначається для особистого, домашнього або іншого використання, не підприємницькою діяльністю	ст. 698 Цивільного Кодексу України від 16.01.2003 р. № 435-IV

При продажі товарів підприємствам із здійсненням безготівкових розрахунків, торговельна фірма не може бути впевненою, що покупці (в даному разі організації) будуть використовувати ці товари для особистого чи домашнього застосування. В такому разі говорять про оптову торгівлю. Але основним критерієм, що дозволяє розрізнити оптову і роздрібну торгівлю, є мета споживача, що купує товар. Якщо метою купівлі є споживання даного товару, то маємо справу з роздрібною торгівлею (retailing), яка представляє останній етап процесу розподілу, а якщо товар купується для наступного перепродажу, тут вже мова йде про оптову торгівлю (wholesaling), що є проміжним етапом у процесі розподілу продукції [10].

Таким чином, узагальнивши наявні визначення таких категорій, як торговельна діяльність, оптова і роздрібна торгівля, можемо дати дефініцію терміну «торговельне підприємство». Торговельне підприємство є незалежним господарюючим суб'єктом, що володіє правовим статусом юридичної або фізичної особи, реалізовує просування товарів від виробників до споживачів шляхом здійснення на власний ризик закупівлі, зберігання, реалізації товарів, а також надання різного роду супутніх послуг, створеним з метою отримання прибутку.

Таким чином, торговельне підприємство, що задля досягнення спільної мети поєднує в собі різні типи взаємодіючих структур, повинно розглядатися як система. При чому, будь-яке підприємство торгівлі одночасно є [13]:

- торговельно-технологічною системою, яка створена з метою здійснення трансформації ресурсів у товари та послуги;

- соціальною системою, що створюється людьми для задоволення конкретних суспільних інтересів, складається з людей і керується ними ж;

- організаційно-економічною системою, призначенням якої є координація роботи всіх елементів, як засіб досягнення неперервності відтворення суспільного продукту через доведення товарів та послуг до кінцевого споживача, та повноцінного функціонування сфери товарного обігу, для досягнення головної мети – отримання прибутку.

Крім того, торговельне підприємство є відкритою системою, оскільки невід'ємним атрибутом його функціонування є обмін інформацією із зовнішнім середовищем через механізми входу-виходу, а також самостійне існування двох взаємодіючих складових – об'єкту (керованої підсистеми) та суб'єкту (керуючої підсистеми). Вплив суб'єкту на об'єкт реалізується за допомогою функції управління. Основною метою системи управління торговельних організацій є забезпечення ефективного функціонування та стійкого розвитку підприємства [14]. Ступінь досконалості системи стратегічного управління на підприємстві є важливим чинником, що визначає рівень конкурентоспроможності організації та ринкову вартість самого підприємства. Питання підвищення конкурентоспроможності вітчизняних організацій стає особливо актуальним в умовах євроорієнтованої політики України. Досвід показує, що комплексне стратегічне планування діяльності допомагає торговельним підприємствам осягати своїх цілей швидше і отримувати прибуток, вищий за середньогалузевий.

1.2 Особливості формування та оптимізації бізнес-стратегії підприємств роздрібної торгівлі

Торгівля як галузь економіки забезпечує обіг товарів та їх рух зі сфери виробництва в сферу споживання. В умовах ринково - орієнтованої економіки вона розглядається як вид підприємницької діяльності з організації купівлі - продажу товарів та надання послуг покупцям. Реалізація товарів особистого, сімейного, домашнього користування, не пов'язаного з підприємницькою діяльністю, кінцевому споживачеві, що є завершальним етапом їхнього просування із виробничої сфери, торговельне обслуговування та надання послуг покупцям називається роздрібною торгівлею [12].

Таким чином, процес роздрібної торгівлі охоплює продаж товарів, обслуговування покупців, надання торговельних та після продажних послуг.

Основу матеріально-технічної бази роздрібної торгівлі становить роздрібні торговельні підприємства.

На роздрібному ринку інтереси підприємств роздрібної торгівлі перетинаються з інтересами величезної кількості покупців, які відрізняються за рівнем доходів і споживання, соціальним станом, освітою, темпераментом та іншими ознаками. Саме в магазинах відбувається визнання чи невизнання товару чи послуги кінцевим споживачем [11].

Роздрібні торгівельні підприємства використовують власні, специфічні і методи роздрібного продажу, мають для цього спеціально побудовані та обладнані торгові приміщення, пристосовані для обслуговування покупців, добору і формування асортименту товарів, можливостей його оперативної зміни у відповідності до змін попиту населення. Крім того роздрібна торговельна мережа характеризується значною територіальною подрібненістю.

Суть роздрібненої торгівлі зумовлюється її функціями;

До основних із них слід віднести:

задоволення потреб населення в товарах;

організація доведення товарів від постачальників (виробничих підприємств чи оптових баз) до магазинів та безпосередніх покупців;

вплив на виробництво з метою розширення асортименту, підвищення якості та регулювання обсягів випуску товарів у відповідності до попиту населення;

удосконалення технології торгівлі та покращення обслуговування покупців;

роздрібна торгівля є провідною ланкою системи торговельного обслуговування і тісно пов’язана з розвитком економіки, матеріальним і культурним рівнем життя населення.

Роздрібна торгівля - одна з найважливіших сфер забезпечення населення. При її посередності здійснюється ринкова угода товарної пропозиції і купівельного попиту. Будучи джерелом надходження грошових коштів, торгівля тим самим формує основи фінансової стабільності держави [41].

У роздрібній торгівлі, як ні в одній іншій галузі господарської системи, сформувалося багате конкурентне середовище. Підприємницька і інвестиційна активність в цій сфері найвища.

На підприємствах роздрібної торгівлі завершується процес кругообігу засобів, вкладених у виробничі предмети споживання, відбувається перетворення товарної форми вартості на грошову і створюється економічна основа для відновлення виробництва товарів. Тут відбуваються постійні кількісні і якісні зміни, викликані застосуванням передової технології, вдосконаленням техніки і устаткування, методів управління, що забезпечують підвищення ефективності роботи торгових підприємств і підвищення культури торгівлі [12].

Товарний асортимент є номенклатурою товарів, що підлягають продажу в роздрібній торговій мережі. Формування асортименту - це процес підбору груп, видів і різновидів товарів відповідно до попиту населення з метою його повного задоволення.

У сучасних умовах конкуренції ринок визначає необхідний йому асортимент, тому завданням підприємства є задовольнити попит краще і ефективніше, ніж конкуренти.

При неоптимальній структурі асортименту відбувається зниження як потенційного, так і реального рівня прибутку, втрата конкурентних позицій на перспективних споживчих і товарних ринках і, як наслідок цього, спостерігається зниження економічної стійкості підприємства. Тому формування оптимального асортименту, сприяючого оптимізації прибутку, збереженню бажаного прибутку на тривалий період часу, дуже актуально для підприємств, прагнучих бути конкурентноздатними [13].

Основним чинником, що визначає кількість комплексів і їх найменування, є розмір торгової площі магазина. Разом з цим слід враховувати структуру товарообігу підприємства, що склалася, розміщення поблизу інших спеціалізованих типів магазинів по торгівлі окремими групами товарів і деякі інші чинники [17].

Результати проведеного спеціального дослідження з цього питання дозволяють рекомендувати наступну зразкову номенклатуру споживчих комплексів для універмагів:

- товари для дітей;
- товари для жінок;
- товари для чоловіків;
- товари для будинку;
- культура в побуті і організація дозвілля;
- товари для шиття і в'яже.

Разом з постійними в рамках споживчих комплексів універмагів можуть бути організовані сезонні мікро комплекси. Вони організовуються, як правило, напередодні свят або період осінньо-зимового або весінньо-літнього сезону за рахунок скорочення площі постійних мікро комплексів [41].

В окремих випадках, в рамках споживчого комплексу може бути передбачена спеціальна площа для організації сезонних мікро комплексів. Наступним етапом формування асортименту є кількість реалізованих різновидів товару по їх відмітних особливостях, тобто його глибини. Основою для визначення кількості різновидів товарів в магазинах різних форм товарної спеціалізації є розмір торгової площі торгового залу і стан пропозиції товарів на регіональному споживчому ринку.

Завершальним етапом формування асортименту є розробка конкретного переліку товарів, що реалізовуються в магазині. Основою для розробки конкретного асортиментного переліку товарів в рамках окремих їх груп, підгруп і певної кількості різновидів є матеріали вивчення попиту на товари на даному регіональному споживчому ринку і результати усередині групового аналізу оборотності товарних запасів. Разом з правильним формуванням асортименту товарів, важливим завданням є забезпечення його стійкості. Одним з показників, що характеризують стійкість асортименту товарів в магазині, є коефіцієнт стійкості, визначуваний по формулі

$$KY = 1 - \frac{O_n}{nxa} \quad (1.1)$$

де Ку - коефіцієнт стійкості асортименту товарів в певному періоді; О1; О2; Оn - кількість різновидів товарів відсутніх у продажу у момент перевірок (з передбачених розробленим асортиментним переліком товарів); а - кількість різновидів товарів, передбачених розробленим асортиментним переліком; n - кількість перевірок.

Оптимальне значення коефіцієнта стійкості асортименту товарів в магазині впродовж кварталу повинне бути не нижче:

- для універсамів і гастрономів - 0,90;

- для універмагів - 0,80;

- для магазинів взуття і одягу - 0,75;

- для магазинів з продажу культтоварів, спортивних, господарських, галантерейних товарів - 0,85.

Широкий і стійкий асортимент товарів в магазинах забезпечується комплексом заходів в області комерційної діяльності по закупівлі товарів. В роздрібній торгівлі формування асортименту є прерогативою самого торгового підприємства. У основу асортиментних переліків, що діють в магазинах, покладена виробничо-технічна ознака асортименту товарів, який не дозволяє з достатньою повнотою врахувати комплектність попиту, взаємну наповненість товарів, сезонні особливості розвитку попиту і інші умови [42].

На нашу думку, для характеристики асортименту роздрібного підприємства і визначення результативності асортиментної політики, аналіз структури асортименту, його широта і частково глибина дозволяють охарактеризувати лише фактичну структуру асортименту товарів в магазинах, оскільки відомостей про переважний асортимент працівники не мають, а вивчення попиту зводиться в основному до елементарного обліку реалізації, причому частіше по груповому асортименту на підприємствах роздрібної торгівлі аналіз асортименту товарів не проводиться. Фактична повнота асортименту і її динаміка можуть служити свідоцтвом грамотної асортиментної

політики. Повнота асортименту залежить не тільки від торгової площі магазина, об'ємів товарообігу.

Важливими чинниками, що забезпечують повноту асортименту, є фінансова стійкість і авторитет підприємства на ринку товарів і послуг. Великою довірою у постачальників товарів користуються магазини які приймають товар крупними партіями, своєчасно проводять розрахунки, мають високий ступінь надійності. Для підвищення соціального рівня торгового обслуговування торговий-оперативні працівники магазинів повинні приділяти особливу увагу стійкості асортименту. З одного боку, цей показник істотно впливає на показник рівня обслуговування, а з іншої - свідчить про ритмічність постачань. Стійкість асортименту - головний орієнтир для покупця. Для характеристики ефективності комерційної діяльності роздрібного підприємства, на наш погляд, найбільш важливим показником є ступінь оновлення товарного асортименту, тобто його поповнення новими продуктами і виробами. Цей показник може бути визначений як коефіцієнт оновлення. Він представляється важливим для роботи з непродовольчими товарами. Розрахунки стійкості асортименту дозволяють судити про відсутність перебоїв у продажу окремих товарів.

Аналіз стабільності реалізації товару з якістю покупок, що коливається, нерівномірним, протягом дня, допоможе не тільки проаналізувати ефективність організації товаропостачання, але і визначити раціональність асортиментної структури і ефективність асортиментної політики роздрібного підприємства. Аналіз широти і стійкості асортименту необхідно проводити на базі оперативних даних про стан поточних запасів, виділяючи товари із сповільненим товарообігом.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА МЕРЕЖІ «АТБ-МАРКЕТ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства з мережі роздрібної торгівлі ТОВ «АТБ-Маркет»

«АТБ-Маркет» - українська мережа супермаркетів формату «дискаунтер». Повне найменування - товариство з обмеженою відповідальністю «АТБ-Маркет». Місія ТОВ «АТБ-Маркет» полягає в тому, щоб забезпечувати населення України якісними продуктами харчування та непродовольчими товарами першої необхідності за мінімальними цінами. Гарантуючи якість товару за рахунок використання високоефективних технологій та етичного ведення роздрібного бізнесу.

Цілі компанії. Як і будь-яка інша організація, компанія «АТБ-Маркет» є багатоцільовою системою, перед якою в будь-який момент часу коштує більше однієї мети. До того ж компанія є комерційною організацією, а отже, її діяльність повинна бути рентабельною.

Роздрібна мережа «АТБ-Маркет» була заснована в 1993 році і складалася з 6 гастрономів. У 1999 році фірма отримала назву «АТБ-Маркет» (раніше - «Агротехбізнес»).

У березні 2001 року починається новий етап у розвитку компанії - впровадження сучасної технології організації роздрібної торгівлі, гастрономи «АТБ-Маркет» послідовно реорганізуються в магазини самообслуговування.

При запуску магазинів був проведений ретельний маркетинговий аналіз. Були вивчені всі можливі сценарії розвитку, визначені цільові групи споживачів, виділено їх основні потреби.

З березня 2001 року гастрономи «АТБ-Маркет» послідовно реорганізуються у дискаунтери, для магазинів мережі розробляється єдиний фірмовий стиль.

До грудня 2003 року в 12 містах України працюють вже 85 магазинів «АТБ-Маркет».

На даний момент, сьогодні мережа «АТБ-Маркет» представлена 385 магазинів, в 117 містах, та 15-ти областей України.

Компанія «АТБ-Маркет» позиціонується як національна мережа формату «економний супермаркет».

Основні напрямки діяльності ТОВ «АТБ-Маркет»

ТОВ «АТБ-Маркет» - українська мережа супермаркетів формату «дискаунтер». Предметом діяльності фірми, є роздрібна торгівельна мережа, продуктових товарів живлення, товарів першої необхідності та непродовольчої групи товарів.

ТОВ «АТБ-Маркет» має свою мережу магазинів. Мережа «АТБ-Маркет» - це магазини самообслуговування, що торгують товарами повсякденного попиту за зниженими цінами. Мережа магазинів «АТБ-Маркет» розташовуються в спальних і віддалених районах міста.

ТОВ «АТБ-Маркет» позиціонує бренд своєї компанії, як недорогий магазин у будинку, націлений на обслуговування споживачів, що живуть у безпосередній близькості від магазину - це підтверджує їхній салоган - «Зручно й ощадливо».

Мережа «АТБ-Маркет» має основну групу споживачів товарів мережі, де можна охарактеризувати компанію, як представника середнього економічного класу, який дотримується європейських стандартів споживання, та прагне до цих стандартів.

ТОВ «АТБ-Маркет» називає свою торгову мережу - національною мережею продуктовими магазинами, основний сегмент - це покупці із середніми і нижче середнього достатку. В класичному дискаунтеру, такому, як «АТБ-Маркет», ціни в середньому на 15-20% нижче, чим в супермаркетах великих форматів.

Провідним напрямом діяльності корпорації «АТБ» - є діяльність корпорації «АТБ», які здійснюється в таких сферах бізнесу, як управління

активами, роздрібна торгівля, виробництво і продаж продуктів харчування, надання послуг у сфері спорту і відпочинку.

«АТБ» є управління і розвиток найбільшої в Україні роздрібної торгової мережі. «АТБ-Маркет» входить до складу корпорації «АТБ». До складу корпорації входять також кондитерська фабрика м'ясна фабрика «Фаворит», спортивний комплекс «Схід», до компанії також належить м'ясокомбінат «Ювілейний», хлібозавод №8 в м. Дніпро і Новомосковський завод мінеральних вод. Виробничий напрям діяльності Корпорації представлений кондитерською фабрикою «Квітень». Це великі підприємства з широко розвиненою мережею дистрибуції і високотехнологічною виробничою базою.

Організаційна структура ТОВ «АТБ-Маркет» будуються за територіально-функціональним принципом, поєднуючи в єдину структуру головний управлінсько-організаційний (центральний офіс, штаб-квартиру), регіональні центри і мережу суб'єктів роздрібного продажу (магазинів). Безпосередня робота об'єднаних під спільною торговою маркою, але розосереджених територіально магазинів організується головним центром - в стратегічному та регіональними центрами в оперативних аспектах. На рис.2.1 зображено загальну структуру роздрібної торговельної компанії «АТБ-Маркет».



Рис. 2.1 Загальна структура підприємства складена за даними внутрішньої звітності компанії «АТБ-Маркет» [47]

Основним структурним елементом «АТБ-Маркет» є головний центр, представлений на рис.2.1. Для забезпечення окремих напрямів комерційно-господарської діяльності компанії «АТБ-Маркет» створенні такі підрозділи (відділи, групи) як: комерційний, маркетинговий, економічний, фінансовий, розвитку мережі, кадрів, технічний та ін.

Комерційний підрозділ компанії «АТБ-Маркет» очолює комерційний директор. До складу цього підрозділу входять закупівельний, товарний відділ, внутрішній розподільний центр.

Закупівельний відділ компанії «АТБ-Маркет» проводить роботу з організації гуртових закупівель товарів від постачальників для забезпечення потреб усієї мережі компанії. Для цього він використовує дані товарних, а також інших відділів про потребу і рух товарів у розрізі окремих груп (підгруп) товарів, належних до асортименту компанії.

Розподільний центр головного центру компанії відає організацією товаропостачання в масштабах усієї торговельної організації, доставкою закуплених товарів до кожного локального магазину.

Маркетинговий підрозділ «АТБ-Маркет» складається з відділів вивчення кон'юнктури та реклами. Маркетинговий підрозділ займаються постійним аналізом і прогнозуванням конкурентної ситуації у даному сегменті ринку, а також проводять рекламні заходи для стимулювання збуту.

Економічний підрозділ компанії «АТБ-Маркет» - це аналітичний та плановий відділ. Якщо аналітичний відділ займається збором і аналізом первинної інформації стосовно до конкретних цільових ринків включно з даними про частку на них даної торговельної компанії, то плановий спільно з маркетинговим, закупівельним та іншими підрозділами компанії «АТБ-Маркет» розробляє плани розвитку підприємства, як у цілому, так і окремих його підрозділів на перспективу.

До складу фінансового підрозділу компанії «АТБ-Маркет» входять відділи розрахунків і кредитів. Розрахунковий відділ відстежує правильність і

своєчасність здійснення розрахунків з постачальниками відповідно до умов укладених договорів та проведених поставок.

Кредитний відділ обґрунтовує необхідність звернення за кредитом, організовує отримання його на найбільш вигідних умовах та стежить за своєчасністю повернення.

Підрозділ розвитку мережі «АТБ-Маркет» - це особлива структурна вертикаль даної компанії, що об'єднує відділ мережі головного центру, регіональних центрів і керівників пунктів продажу. Він розробляє політику функціонування й розвитку власної торговельної мережі компанії — від архітектурно - планувального вирішення, дизайну і оформлення до забезпечення єдиного стандарту обслуговування.

Фінансовий стан підприємства «АТБ-Маркет» є наслідком взаємодії всіх елементів системи його фінансових відносин і визначається всією сукупністю виробничо-господарських чинників. В таблиці 2.1 узагальнено показники фінансово-економічної діяльності підприємства роздрібної торгівлі ТОВ «АТБ-Маркет».

Проведений аналіз основних показників ТОВ «АТБ-Маркет» свідчить про стабільну роботу підприємства з позитивною динамікою росту - це говорить про рентабельність даного торгового підприємства. Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування в 2021 році збільшився на 823,5 тис.грн (99,8%) - майже в два рази. Причинами таких змін стало збільшення товарообороту на підприємстві. За даними – товарообіг у 2021 році збільшився на 305099,5 тис.грн (47,1%). Результатом таких зрушень була правильна організація роботи на підприємстві і нормальне його функціонування. Насамперед, було укладено договори з постачальниками, ціни на продукцію яких помірні. А при закупці великої партії товару, робилися відсоткові знижки.

Важливу роль у отриманні прибутку, зіграла стратегія цінової політики. Керівництвом підприємства було прийнято рішення про зниження цін на продукцію широкого споживання. У зв’язку з тим, що підприємство має біля 25 % товарів першого попиту, це дало позитивні результати. За рахунок зниження

цін (нижче, ніж у конкурентів) зросла реалізація даних товарів, тобто за рахунок підвищення об’ємів, зріс прибуток.

Таблиця 2.1 - Основні показники господарської діяльності торгового підприємства «АТБ-Маркет» [47]

Показники	Обсяг, тис.грн		Абсолютна зміна, тис.грн	Темп росту, %	Темп приросту, %
	2020	2021	2021	2021	2021
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	648 131,9	953 231,4	305 099,5	147,1	47,1
Податок на додану вартість	107 407,2	157 549,7	50 142,5	146,7	46,7
Інші вирахування з доходу	26 121,7	42 099,6	15 977,9	161,2	61,2
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	514 603,0	753 582,1	238 979,1	146,4	46,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	434 591,7	630 771,6	196 179,9	145,1	45,1
прибуток	80 011,3	122 810,5	42 799,2	153,5	53,5
Інші операційні доходи	37 310,7	22 564,3	-14 746,4	60,5	-39,5
Адміністративні витрати	4 480,4	18 916,9	14 436,5	422,2	322,2
Витрати на збут	64 959,7	101 603,9	36 644,2	156,4	56,4
Інші операційні витрати	30 739,8	3 016,2	-27 723,6	9,8	-90,2
Фінансові результати від операційної діяльності:	17 142,1	21 837,8	4 695,7	127,4	27,4
Інші фінансові доходи	34,0	42,5	8,5	125,0	25,0
Інші доходи	673,6	510,9	-162,7	75,8	-24,2
Фінансові витрати	16 415,6	14 469,3	-1 946,3	88,1	-11,9
Інші витрати	608,7	6 273,0	5 664,3	1 030,6	930,6
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:	825,4	1 648,9	823,5	199,8	99,8
Податок на прибуток від звичайної діяльності	684,1	1 487,3	803,2	217,4	117,4
Фінансові результати від звичайної діяльності:	141,3	161,6	20,3	114,4	14,4

Швидше реалізовувались товари, збільшувалася закупка, витрати різко не зростали – а наслідок, отримання прибутку та привернення споживача. А для будь-якого підприємства – це головне.

Чистий дохід від реалізації продукції збільшився в 2021 році порівняно з 2020 роком на 46,4%, що становить 238979,1 тис.грн. Таке зростання пов’язане із значним збільшенням обсягів виробництва.

Збільшення собівартості реалізованої продукції у 2021 році на 196179,9 тис.грн (45,1%) відбулося в основному за рахунок збільшення витрат на збут на 56,4%. Збільшення адміністративних витрат у 2021 році більш ніж в 4 рази є не досить позивною тенденцією, але такий стрімкий зріст можна зрозуміти збільшенням обсягу товарообороту, що в свою чергу сприяло збільшенню чисельності працівників, а отже і збільшенню адміністративних витрат.

Чистий прибуток у 2021 році склав 161,6 тис.грн, що становить 9,8% від прибутку від звичайної діяльності до оподаткування. Підприємство сплатило досить велику суму податку на прибуток від звичайної діяльності, що склав більше 90% від прибутку від звичайної діяльності до оподаткування.

Рівень комерційного доходу у 2021 році збільшився на 0,54%. Це відбулося за рахунок того, що валовий прибуток зростав швидшими темпами (53,5%) ніж товарооборот (47,1%). А валовий прибуток залежить від співвідношення цін, обсягу продажів і собівартості проданої продукції.

Рівень витрат обігу у 2021 році зменшився на 1,93%. Зменшення цього показника характеризує зменшення долі витрат обігу в роздрібній ціні товару, тобто економію. Це значить, що підприємству необхідно використовувати менше грошей для реалізації товарів.

Рентабельність товарообороту у 2021 р. склала 0,24%. Це значить, що після відрахування з отриманого доходу всіх витрат залишається 0,0024 копійок прибутку від кожної гривні реалізації. Зменшення рівня рентабельності товарообороту відбувається за рахунок того, що рівень витрат обігу росте швидшими темпами, ніж рівень комерційного доходу. Це свідчить про відносне збільшення витрат на виробництво продукції.

2.2 Організаційне забезпечення бізнес-стратегії ТОВ «АТБ-Маркет»

Супермаркет «АТБ-Маркет» - це магазин самообслуговування, асортимент в цих магазинах включає 3500 найменувань товарів. Асортимент товарів в магазинах «АТБ» оптимально підібраний на підставі споживчих переваг.

Маркетинговий відділ теперішньої мережі «АТБ-Маркет», почав будуватися з моменту реорганізації колишньої мережі невеликих гастрономів компанії «Агротехбізнес». При запуску магазинів самообслуговування був проведений ретельний маркетинговий аналіз. Були вивчені всі можливі сценарії розвитку, визначені цільові групи споживачів, виділено їх основні потреби. При формуванні маркетингу на підприємстві «АТБ-Маркет» було розглянуто концепцію управління, яке означає «планування, координацію і контроль всіх відповідних наявним і потенційним ринків заходів підприємства».

В таблиці 2.2 наведено структуру асортименту товарів, що пропонуються в магазині ТОВ «АТБ-маркет» №407 (м. Запоріжжя).

На зараз компанія «АТБ-Маркет» займається розробкою власних торгових марок, в які включені такі продукти як молочна продукція, бакалія, м'ясна і рибна гастрономія, кондитерські вироби, соки, напої, мінеральна вода, пиво, побутова хімія і товари особистої гігієни.

Товари, що виробляються під власними торговими марками - це одна зі складових іміджу мережі «АТБ-Маркет» - на упаковці цієї продукції вказано ім'я компанії. Тому компанія робить усе, щоб покупці залишилися задоволені продукцією - як у плані ціни та якості, так і в плані асортименту.

Мережа «АТБ» працює без посередників - товари потрапляють на полиці торгового залу за принципом «виробник-магазин», що забезпечує низьку ціну, свіжість і якість.

Торгове підприємство «АТБ-Маркет» планує і надалі розвивати напрямок під власними торговими марками.

Таблиця 2.2 - Асортимент товарів, представлений у магазині ТОВ «АТБ-маркет» [47]

Найменування категорії	Найменування групи товарів	Кількість позицій
Гастрономія	Варені ковбаси	4
	Ковбаса напівкопчена	3
	Ковбаса сирокопчена	5
	Делікатеси (почеревок, сало, копчені кури та ін.)	4
	М'ясо та м’ясопродукти	7
	Птиця	3
	Яйця	2
Риба та морепродукти	Риба та морепродукти свіжі	4
	Риба свіжеморожена	3
	Морепродукти заморожені	4
	Ікра рибна консервована	2
	Сири рибні та розсольні	1
	Сир фасований	1
Кулінарія	Кулінарія (салати, мясні, рибні страви, вироби з тіста, готові овочеві та фруктові страви)	6
Напої безалкогольні	Вода, напої безалкогольні	8
	Соки, нектари,морси	3
Бакалія	Різні види консервів	3
	Крупи	7
	Макаронні вироби	1
	Маслини, оливки	1
	Харчові добавки	4
	Соуси, кетчупи, томати	4
	Майонез	3
	Сипучі продукти (цукор, сіль, борошно)	3
	Фруктові консерви	4
	Пластівці, мюслі, чіпси	4
Хліб та вироби	Хлібобулочні вироби	2
Кондитерські вироби	Шоколад та шоколадні конфетки, батончики	5
	Жувальна гумка	3
	Цукерки карамель	8
	Печиво, вафлі, пряники	6
	Рулети, кекси	2
	Випічка, торти	1
	Фруктово – ягідні вироби	5
Молочна продукція	Молоко, сметана, кефір	4
Заморожені фрукти та овочі	Овочі та фрукти заморожені	1
Алкоголь напої	Лікери та наливки	4
	Горілка та міцні ароматизовані напої, бальзами	5
	Джин, ром, текіла	3
	Бренді, коньяк	3
	Шампанське, вино	9
	Пиво	7
	Віскі	1

Служба маркетингу компанії «АТБ-Маркет» - це та ланка в управлінні підприємством, яка спільно з виробничою, фінансовою, збутовою, технологічною, кадровою та іншими видами діяльності утворює єдиний інтегрований процес, спрямований на задоволення запитів ринку й отримання на цій основі прибутку. Організаційна структура служби маркетингу «АТБ-Маркет» визначається специфікою діяльності підприємства, числом ринків, на яких воно функціонує, специфікою товарного портфеля, масштабами збуту, ресурсами, структурою управління підприємством. Схема організації відділу маркетингу інколи змінюється, це залежить від ознаки її побудови.

Кожен відділ має суттєво значення для успішного функціонування компанії «АТБ-Маркет».

На сьогоднішній день функції маркетингу в компанії «АТБ-Маркет» розкидані по різних підрозділах. Спочатку служба маркетингу компанії була створена з таким розрахунком, щоб найкращим чином сприяти досягненню маркетингової стратегії – це створення довготривалої конкурентної переваги компанії. На рис.2.2 зображено розподіл маркетингових функцій в системі управління підприємством «АТБ-Маркет».

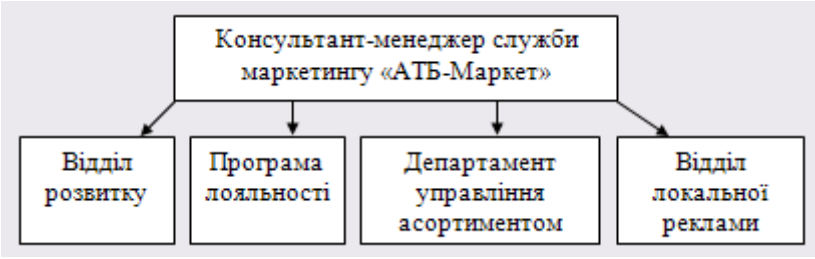


Рис.2.2 Розподіл маркетингових функцій складено за даними внутрішньої звітності компанії «АТБ-Маркет».

Консультант-менеджер служби маркетингу підпорядкований генеральному директору торгової компанії «АТБ-Маркет», та координує маркетингову службу в цілому. Керівники відділів, підлеглі консультанта-менеджера, чітко розділені по функціях і покладеної на них відповідальності.

Потоки руху інформації чітко визначені, взаємовідносини між департаментами ясні і не дають приводу для конкуренції.

Відділ розвитку компанії формує три види інформації:

- оперативна, за допомогою якої топ-менеджери звертають увагу на той товар, який не продається, і на товар, який користується попитом;

- тактична, за допомогою якої вони переглядають весь рейтинг продажів, виявляючи групи товарів, які є перспективними в плані збуту і з якими необхідно працювати іншим групам маркетингової служби;

- стратегічна, за допомогою якої даються рекомендації по групах товару, які безперспективні в плані збуту і з якими в даний час необхідно припинити працювати, і по групах товару, які перспективні в плані збуту і які необхідно терміново придбати. Також робиться прогноз, який сегмент ринку буде користуватися найбільшим попитом найближчим часом.

Програма лояльності полягає в постійному вивченні ринкових ситуацій, зборі інформації про майбутній розвиток зовнішнього середовища. Це дає можливість керівництву компанії «АТБ-Маркет» бути готовим до можливих і неминучих змін. Фахівці цього відділу планують отримання інформації щодо покупців і рекомендують сегмент ринку для товарів, які слід замовляти постачальникам. Також вивчаються тенденції ринку і прогнозуються обсяги продажів в залежності від зовнішнього середовища і товарів. Простіше кажучи, програма лояльності компанії «АТБ-Маркет» збирає дані про:

- динаміці споживчих орієнтацій різних соціальних груп;

- кон'юнктурі ринку;

- тенденції і зміни переваг потенційних покупців;

- шляхи просування товару.

Така інформація дає можливість планувати замовлення на ту або іншу продукцію. Фахівці відділу компанії тісно співпрацюють з постачальниками з питань асортименту і поставок. Ґрунтуючись на знанні ринку споживчих переваг Торгової Компанії «АТБ-Маркет», відділ може відбирати новий товарний ряд, який матиме хороший попит. Одним з важливих аспектів роботи

даного департаменту є розгляд питань оформлення майбутнього товару, тому що фахівці програми краще володіють інформацією про те, яке зовнішнє оформлення краще. Таким чином, у постачальників є бажання працювати з Торгової Компанією «АТБ-Маркет». Вся отримувана відділом інформація, обробляється і передається для подальшої роботи в департамент управління асортиментом.

Велике значення у роботі фахівців займають дослідження, в яких виявляється залежність продажів від перепланування торгових площ. Ця інформація дозволяє приймати раціональні рішення з організації продажу і розміщення товару, максимізуючи прибуток і мінімізуючи витрати. З цього і починається торговий маркетинг як новий напрямок маркетингових досліджень.

Фахівці програми лояльності вивчають також конкурентне середовище даної торгової компанії, оскільки це дає можливість розробляти випереджаючі маркетингові стратегії. Щоб зрозуміти, чому конкуренти діють саме так, а не інакше, відділ збирає про них наступну інформацію:

- яку частку ринку займають конкуренти (за видами продукції);
- який обсяг товарообігу конкурентів;
- за якими критеріями організований збут у конкурентів;
- яка чисельність співробітників у сфері збуту конкурентів;
- яка політика цін конкурентів;
- на що робиться наголос - на ціну або якість обслуговування;
- які види і засоби реклами використовують конкуренти;
- як поставлене обслуговування у конкурентів;
- які умови та терміни поставок у конкурентів;
- яка форма обслуговування і зовнішній вигляд торгового залу у конкурентів;
- який рівень сервісу пропонують конкуренти;
- яка практика товароруху у конкурентів (види транспорту, обсяги запасів, розміщення складів).

Контроль за діяльністю конкурентів дає маркетинговій службі компанії можливість оцінити їх сильні і слабкі сторони, їх потенціал і мету, справжню і майбутню стратегію. Завдяки цій інформації, керівництво ТОВ «АТБ-Маркет» стратегічно точно орієнтується на те, в чому конкурент є слабшим. Здійснюючи контроль за діяльністю конкурентів, компанія «АТБ-Маркет» має можливість:

- достовірніше оцінити успіхи власного підприємства;

- беручи до уваги дії суперників, вжити заходів обережності і скоригувати свої стратегічні плани в залежності від ситуації, що змінилася.

Точні знання сильних і слабких сторін конкурентів дає можливість компанії «АТБ-Маркет» встановити стратегічні орієнтири і вирішальним чином впливати на успіх свого підприємства.

Це дозволяє компанії зміцнитися на ринку там, де компанія буде сильнішою і розвивати таку стратегію, яка веде не до руйнівної конкурентній боротьбі, а допомагає бути корисним підприємством для покупців створюючи свій власний образ фірми.

Висновки і рекомендації, зроблені службою маркетингу компанії «АТБ-Маркет» на основі досліджень відділу розвитку та програми лояльності допомагають керівництву торгової компанії «АТБ-Маркет» не тільки зрозуміти ситуацію всередині підприємства, але і правильно оцінити своє становище у зовнішньому середовищі. Отримуючи від двох відділів оброблену інформацію, маркетингова служба проводить повний аналіз своєї діяльності та вносить пропозиції щодо коригування торгового процесу.

Департамент управління асортиментом компанії «АТБ-Маркет» здійснює роботу з формування пакету замовлень для роздрібного продажу.

Сукупність заходів з управління асортиментом на «АТБ-Маркет» визначалось, як однозначно ідентифікований процес управління, що включає фази аналізу, планування, мотивації, координації і контролю, що відповідають загальним функціям управління.

У відділі маркетингу ведеться підготовка аналітичних матеріалів для прийняття маркетингових рішень, розробляється маркетинговий план

підприємства. План маркетингу «АТБ-Маркет» містить виявлені маркетингові можливості, визначений цільовий ринок, який надає ці можливості, формулює комплекс стратегій, направлений на цільовий ринок.

Для інформування споживачів про параметри і властивості товарів, створення престижності підприємства і товарів, відповідні на запитання споживачів.

«АТБ-Маркет» розробляє та впроваджує в життя комунікативну політику, яка включає рекламу, просування товару, пропаганду та персональний продаж. Таким чином, маркетингова діяльність даного торгового підприємства - це основа комплексного вирішення своїх завдань - це пошук споживача, визначення власних можливостей, оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства на продукцію. Всі ці методи невід'ємна частина успішного функціонування підприємства. У компанії постійно і невідкладно проводяться дослідження, в першу чергу, компанії «АТБ-Маркет» в основі ринкової концепції управління маркетингом лежить орієнтація на покупця – в цілому – компанія орієнтується на потреби ринку, пристосовуючи для цього пропозицію товарів даним підприємством.

Завданням маркетингу на торговому підприємстві «АТБ-Маркет» стає не тільки орієнтація на продаж уже вироблених товарів, а й всебічне вивчення потреб і можливостей споживачів. Ці виявлені потреби стають вихідним пунктом усіх прийнятих на підприємстві рішень і дій.

Основне завдання відділу маркетингу «АТБ-Маркет» - це розробка стратегії і тактики поведінки компанії на ринку з урахуванням її цілей, фінансових, виробничих можливостей. Дослідження ринку є основою при виробленні стратегії маркетингу.

Головна стратегічна мета «АТБ-Маркет» – це розширення ринку та отримання максимального прибутку в умовах постійно мінливих ринкової ситуації. Відповідальність за проведення ринкових досліджень цілком лягає на відділ маркетингу. Організаційна структура відділу маркетингу включає такі служби:

- дослідження та аналізу ринку збуту;

- реклами і стимулювання збуту;

- конструювання продукції;

- планування ринку.

Стратегічний план маркетингу «АТБ-Маркет», розробляється на 3-5 і більше років, в ньому іде опис головних чинників та сил, які протягом кількох років, які очікується, будуть впливати на дане підприємство. В стратегічному маркетингу міститься довгострокові цілі та головні маркетингові стратегії підприємства «АТБ-Маркет» з зазначенням ресурсів, необхідних для їх реалізації. Таким чином, стратегічний маркетинговий план підприємства, характеризує сформовану маркетингову ситуацію, описує стратегії досягнення поставлених цілей і ті заходи, реалізацію яких призводить до їх досягнення. Довгостроковий план служби маркетингу підприємства переглядається і уточняється щорічно, на його основі розробляється річний план, який деталізовано в набагато більшому ступені. Річний план маркетингової служби, описує поточну маркетингову ситуацію, цілі маркетингової діяльності підприємства, маркетингові стратегії на поточний рік. Річний план маркетингу охоплює плани для окремих продуктових ліній, окремих видів продуктів і окремих ринків.

План маркетингової діяльності «АТБ-Маркет» має такі розділи:

- продуктовий план (який відповідає на запитання: який товар та в який час буде випускатися та закуплятися продукція даним підприємством);

- дослідження та розробка нових продуктів;

- план збуту, підвищення його ефективності (чисельність, оснащеність новою сучасною технікою, навчання співробітників збутових служб, стимулювання їх роботи, вибір їх територіальної структури);

- план рекламної роботи і стимулювання продажів;

- план функціонування каналів розподілу (тип і кількість каналів, управління цими каналами);

- план цін, включаючи зміну цін у майбутньому;

- план маркетингових досліджень;

- план функціонування фізичної системи розподілу (зберігання і доставка товарів споживачам);

- план організації маркетингу (вдосконалення роботи відділу маркетингу, його інформаційної системи, зв'язок з іншими підрозділами організації).

За основу розробки цілей компанія «АТБ-Маркет» приймає стратегічні цілі (місії). Останнім часом компанія «АТБ-Маркет» окремим чином розробляє також цілі для стратегічного маркетингу, що визначають його головну спрямованість.

Таблиця 2.3-Попередня таблиця SWOT-аналізу ТОВ «АТБ-Маркет»

Сильні сторони	Зовнішні можливості
1. Велика кількість магазинів з хорошими локаціями. 2. Ясна стратегічна спрямованість. 3. Широка географія. 4. Наявність інноваційних здібностей і можливості їх реалізації. 5. Ефект економії на масштабах виробництва. 6. Власна технологія. 7. Знання про найважливіші стратегічні групи, можливості захисту від конкурентів. 8. Краща рекламна кампанія тощо.	1. Розвиток економіки країни нових технологій тощо. 2. Розширення асортименту продукції. 3. Підвищення кваліфікації управлінського персоналу, навчання всіх співробітників Компанії. 4. Розширення власного виробництва. 5. Тенденції переходу в інший сегмент основного конкурента. 6. Зростання середнього класу, що призводить до зростання популярності формату «супермаркет щоденної покупки».
Слабкі сторони	Зовнішні загрози
1. Застаріле обладнання. 2. Вузька продуктова лінійка. 3. Незадовільний менеджмент. 4. Недостатня мотивація персоналу.	1. Війна 2. Соціально-політична нестабільність. 3. Інфляція. 4. Несприятливі зміни курсів валют. 5.Нездатність платоспроможності населення. 6. Прихід національного великого оператора.

Після визначених етапів маркетингового планування «АТБ-Маркет» обов’язково перевіряє досягнення поставлених цілей і прийнятих стратегій, використовуючи такі оціночні критерії, як частка на ринку, обсяг продажів, витрати ресурсів, величина прибутку, і інші оцінки очікуваних результатів та ймовірності їх досягнення.

Для того що б будувати успішні стратегії, необхідно перш за все зробити аналіз власного підприємства за допомогою SWOT-аналізу підприємства. Дані розвитку даного підприємства, дають можливість зробити висновок про те, в якому становищі компанія знаходиться в даний момент в ринковому відношенні.

Для проведення такої перевірки можна використовувати дані таблиці 2.3 характеристика підприємства яке використовує SWOT-аналіз.

Отже, проаналізувавши зовнішнє середовище підприємства, а також таблицю 2.3, можна зробити висновок, що у підприємства є можливості підвищення ефективності своєї діяльності. Ефективна бізнес-стратегія на підприємстві «АТБ-Маркет» поєднує всі елементи маркетингового комплексу в погоджену програму, розроблену для досягнення маркетингових цілей компанії відносно власної асортиментної політики.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМКИ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ МЕРЕЖІ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

3.1 Оптимізація асортименту та управління товарними запасами підприємства роздрібної торгівлі ТОВ «АТБ-Маркет»

У зв’язку зростанням конкуренції на споживчому ринку України, на наш погляд, з метою для забезпечення ефективності закупівельного процесу та зменшення логістичних витрат підприємств роздрібної торгівлі необхідним є посилення інтеграційних зв’язків із суб’єктами, що дозволяє організувати товарні потоки оптимальним чином. Логістична інтеграція між виробничими, транспортними, гуртовими і роздрібними підприємствами посідає усе більш важливе місце в інтеграційних процесах торгівлі.

Враховуючи сучасний стан підприємств роздрібної торгівлі України і наявний методичний інструментарій формування товарних ресурсів, потребує необхідності розробка ефективної моделі їх оптимізації, яка спрямована на повніше задоволення потреб споживачів і зміни їх платоспроможного попиту. В основу даної моделі, на нашу думку, має бути покладений принцип системності з наявністю елементів аналізу, планування та регулювання, які й визначають відповідні механізми, а у процесі її розробки та реалізації будуть вирішуватися такі завдання:

- аналіз асортиментної структури у динаміці з виокремленням перспективних номенклатурних груп та асортиментних позицій за критеріями: обсяг товарообігу, максимальна кількість проданих товарів, рентабельність;
- визначення номенклатурних груп і товарних позицій відповідно до проаналізованої товарної структури і здійснення планування обсягів товарних ресурсів з урахуванням цінової конкуренції, сегментів збуту, платоспроможного попиту споживачів;

- використання системи планових розрахунків забезпечення товарними ресурсами шляхом регулювання обсягів постачань товарів, виконання умов і термінів поставок, здійснення фінансових розрахунків тощо;

- управління товарними ресурсами шляхом налагодження ефективного процесу реалізації товарів, використання маркетингових заходів, надання якісного торговельного обслуговування, отримання позитивного результату.

Ефективність роботи всього логістичного ланцюжка торговельного підприємства великою мірою залежить від особливостей його товарного асортименту та системи управління запасами. Це зумовлює актуальність питання оптимізації товарного асортименту, що передбачає розробку окремої стратегії управління для різних груп товарів з метою мінімізації запасів, а значить і найбільш економного витрачання ресурсів, що виділяються на керування ними.

Для вирішення цієї задачі традиційно в науковій літературі використовуються такі методи оптимізації товарного асортименту як ABC- та XYZ- аналізи, що можуть бути застосовані як незалежно, так і в поєднанні.

Однак, XYZ-аналіз має суттєву особливість: якщо динаміка продажів певного товару характеризується сезонними змінами, що зустрічається дуже часто, то коефіцієнт варіації буде невиправдано високим, що автоматично віднесе даний товар до групи низькопрогнозованих, хоча це може і не відповідати дійсності. Тому, з метою усунення цього недоліку було розроблено методику інтегрованого ABC-R/S-XYZ-аналізу, який від існуючого суміщеного ABC-XYZ-аналізу відрізняється тим, що доповнений R/S-аналізом в якості критерію ефективності XYZ-аналізу та індикатору можливості прогнозування динаміки продажу товарних груп.

Запропоновану методику було застосовано для оптимізації товарного асортименту кондитерської продукції, що пропонується ТОВ «АТБ-маркет» №407 (м. Запоріжжя).

Об’єктом аналізу було обрано товарні групи (карамель, ірис, желейні цукерки; батони; шоколад; цукерки шоколадні коробкові; цукерки шоколадні

вагові; бісквіти; печиво, крекер; вафлі; спеції). Для проведення двовимірного АВС-аналізу було обрано два параметри: товарооборот у натуральному вираженні та прибуток за товарними групами за період травень-жовтень 2022 року. Згідно алгоритму АВС-аналізу було розраховано частку кожної товарної групи у загальному товарообороті та прибутку за період, далі товарні групи були відсортовані за спаданням цих часток, після чого розраховані їхні кумулятивні частки та здійснено розподіл на групи А, В та С. Межі груп було визначено за допомогою методу подвійної дотичної [13]. Для АВС-аналізу за товарооборотом вони склали 60-30-10%, а за прибутком – 46-41-13%. Результати АВС-аналізів за товарооборотом і прибутком наведено в табл. 3.1 та 3.2.

Таблиця 3.1 - Результати АВС-аналізу за товарооборотом для кондитерської групи з асортименту ТОВ «АТБ-маркет» № 407 (м. Запоріжжя)

Товарна група	за період травень- жовтень 2022 року (кг)	Частка в товарообороті	Кумулятивна частка	АВС-група
Карамель, ірис, желейні цукерки вагові	411026,75	31,76%	31,76%	A
Цукерки шоколадні вагові	254261,01	19,65%	51,41%	
Печиво, крекер вагові	243662,40	18,83%	70,23%	B
Печиво, крекер фасовані	79976,00	6,18%	76,41%	
Спеції	78270,65	6,05%	82,46%	
Шоколад	67497,48	5,22%	87,68%	
Вафлі вагові	67111,85	5,19%	92,86%	C
Цукерки шоколадні	36007,90	2,78%	95,64%	
Бісквіти	24163,66	1,87%	97,51%	
Батони	19343,78	1,49%	99,01%	
Вафлі фасовані	12871,53	0,99%	100,00%	
УСЬОГО за період	1294193,01			

З табл. 3.1 видно, що найбільшу частку в товарообороті, а саме 51,41%,мають дві товарні групи: карамель, ірис, желейні та шоколадні цукерки вагові. Вони формують групу А.

Печиво та крекер вагові та фасовані, спеції і шоколад (група В) займають середнє місце за товарооборотом для підприємства і за ефективної маркетингової і цінової політики можуть бути розвинені до класу А. Решта

товарних груп, зокрема, вафлі вагові та фасовані, цукерки шоколадні коробкові, бісквіти та батони (група С) продаються не так добре, як очікувалось.

Причинами можуть бути неадекватна ціна, занадто вузький асортимент всередині групи тощо.

Таблиця 3.2 - Результати АВС-аналізу за прибутком для кондитерської групи з асортименту ТОВ «АТБ-маркет» № 407 (м. Запоріжжя)

Товарна група	Валовий прибуток (грн)	Частка в прибутку	Кумулятивна частка	Група за АВС-аналізом
Цукерки шоколадні вагові	1 607 043,74	24,03%	24,03%	
Карамель, ірис, желейні цукерки вагові	1 455 774,42	21,77%	45,79%	A
Шоколад	768 881,32	11,50%	57,29%	
Спеції	720 398,80	10,77%	68,06%	
Цукерки шоколадні коробкові	628 638,26	9,40%	77,46%	B
Печиво, крекер вагові	598 363,20	8,95%	86,40%	
Вафлі вагові	290 365,51	4,34%	90,74%	
Печиво, крекер фасовані	254 011,65	3,80%	94,54%	
Бісквіти	151 818,64	2,27%	96,81%	
Батони	140 214,71	2,10%	98,91%	
Вафлі фасовані	72 991,60	1,09%	100,00%	C
УСЬОГО за період	6 688 501,85			

Результати АВС-аналізу за товарооборотом та прибутком дозволяють сформувати консолідовану матрицю (табл. 3.3). Групу АА утворюють карамель, ірис, желейні та шоколадні цукерки вагові.

Ці дві групи товарів є однозначними лідерами асортиментного ряду підприємства і вимагають постійного і ретельного обліку і контролю, а також аналізу конкурентного середовища і прогнозування попиту, щоб формувати адекватний ситуації страховий запас і не допускати дефіциту запасів.

Печиво, крекер фасовані (група ВС) приносять підприємству більше товарообороту, ніж прибутку, можливо завдяки невеликій націнці.

Цукерки шоколадні коробкові (група СВ) є аутсайдером за товарооборотом, однак забезпечують підприємству середній прибуток. Ситуацію може змінити краща викладка, акція або розширення асортиментних позицій у даній товарній групі. Група ВВ формується з товарних груп, які є

«стійкими середняками». Вони вимагають звичайного контролю і обліку. Ними можна займатися в останню чергу.

Таблиця 3.3 - Результати двовимірного АВС-аналізу за товарооборотом та прибутком для кондитерської групи з асортименту ТОВ «АТБ-маркет» № 407 (м. Запоріжжя)

АВС-аналіз за товарооборотом		Цукерки шоколадні вагові; карамель, ірис, желейні цукерки вагові	-	-
		-	Шоколад; спеції; печиво, крекер вагові	Печиво, крекер фасовані
		-	Цукерки шоколадні коробкові	Вафлі вагові; вафлі фасовані; бісквіти; батони
		A	B	C
		АВС-аналіз за прибутком		

Група СС – це товарні групи, які не вносять істотного внеску у роботу підприємства, як за товарооборотом, так і за прибутком. Перш, ніж приймати рішення про вилучення їх з асортименту, необхідно ретельно проаналізувати причини такої ситуації. Механічне виключення їх з асортиментного ряду може призвести до загального зниження результатів, адже всі товарні групи в такому разі перерозподіляться згідно співвідношення 60-30-10% чи 46-41-13%.

Наступним етапом було проведення XYZ-аналізу попиту на продукцію досліджуваного підприємства. Було використано дані за період з травня 2013 року по жовтень 2021 р. включно. Збільшення періоду необхідне, щоб ретельніше дослідити динаміку продажів.

Результати проведеного аналізу показують, що якщо використати загальноприйняту шкалу (група X = 0-10%, Y = 10-25%, Z > 25%), то жодна товарна група не потрапляє до групи X. Це означає, що всі перелічені товарні групи підприємства характеризуються середніми та сильними коливаннями попиту, що робить прогнозування по цих групах недоцільним. Однак, така ситуація є неоднозначною і може бути пов’язана із впливом сезонності чи тренду. В такому разі розкид даних буде великий, про що свідчитимуть високі значення коефіцієнта варіації, як в нашому випадку. Отже, для перевірки

гіпотези про вплив сезонних чинників, було проведено сезонну декомпозицію часових рядів з використанням класичного методу індексів сезонності [17]. Порівняння результатів XYZ-аналізу до та після усунення сезонної компоненти наведено в табл. 3.4 та 3.5.

Таблиця 3.4 - Результати XYZ-аналізу до усунення сезонної складової для кондитерської групи з асортименту ТОВ «АТБ-маркет» № 407 (м. Запоріжжя)

Товарна група	Коефіцієнт варіації, %	Група за XYZ-аналізом
Карамель, ірис, желейні цукерки вагові	10,10%	Y
Печиво, крекер фасовані	11,23%	Y
Печиво, крекер вагові	14,99%	Y
Вафлі вагові	16,70%	Y
Вафлі фасовані	21,85%	Y
Цукерки шоколадні вагові	22,54%	Y
Батони	25,98%	Z
Спеції	27,14%	Z
Бісквіти	28,18%	Z
Цукерки шоколадні коробкові	32,25%	Z
Шоколад	33,09%	Z

Як видно, після сезонної декомпозиції часових рядів ситуація докорінно змінилася. Вилучивши сезонну складову, яка є детермінованою, ми отримали ряд випадкових коливань, які і були оцінені за допомогою XYZ-аналізу Коефіцієнти варіації по всіх товарних групах суттєво зменшилися. Це свідчить про те, що наша гіпотеза про вплив сезонних чинників була правильною. Якби ми не усували сезонну складову, то були б зроблені хибні висновки про можливість прогнозування попиту на товарні групи, що призвело б до неправильних дій у сфері управління запасами.

Наступним етапом було проведено R/S-аналіз з метою виявлення наявності пам’яті у рядах, що відтворюють динаміку продажу товарних груп. На сьогодні R/S-аналіз є найбільш поширеним методом дослідження фрактальних властивостей часових рядів. Його методика полягає в розрахунку коефіцієнта Херста, отримані значення якого інтерпретуються наступним чином [31]:

- якщо $H < 0,5$, часові ряди є стохастичними («білий шум»);

- якщо $0{,}5 < H < 1$, часовий ряд характеризується персистентністю, тобто властивістю тривалої пам'яті («чорний шум»);

- якщо $0 < H < 0{,}5$, часові ряди є антиперсистентними, тобто часовий ряд змінюється швидше, ніж у разі випадкового процесу («рожевий шум»).

Таблиця 3.5 - Результати XYZ-аналізу після усунення сезонної складової для кондитерської групи з асортименту ТОВ «АТБ-маркет» № 407 (м. Запоріжжя)

Товарна група	Коефіцієнт варіації, %	Група за XYZ-аналізом
Печиво, крекер фасовані	6,50%	X
Карамель, ірис, желейні цукерки вагові	6,70%	X
Вафлі вагові	8,64%	X
Печиво, крекер вагові	9,47%	X
Цукерки шоколадні вагові	11,24%	Y
Батони	17,05%	Y
Цукерки шоколадні коробкові	19,73%	Y
Вафлі фасовані	19,91%	Y
Спеції	21,22%	Y
Бісквіти	24,01%	Y
Шоколад	29,39%	Z

Розраховані значення коефіцієнту Херста наведені у табл. 3.6.

Таблиця 3.6 - Значення коефіцієнту Херста

Товарна група	Коефіцієнт Херста
Печиво, крекер фасовані	0,716
Карамель, ірис, желейні цукерки вагові	0,728
Вафлі вагові	0,654
Печиво, крекер вагові	0,677
Цукерки шоколадні вагові	0,679
Батони	0,618
Цукерки шоколадні коробкові	0,687
Вафлі фасовані	0,613
Спеції	0,689
Бісквіти	0,604
Шоколад	0,555

З табл.3.6 видно, що за всіма товарними групами, крім шоколаду, значення коефіцієнту Херста більше 0,5. Це свідчить про те, що динаміка таких груп характеризуються персистентністю (трендостійкістю), тобто наявністю довготривалої пам'яті. Це означає, що якщо в минулому була

тенденція зростання обсягів продажів, то імовірно, що вона спостерігатиметься і надалі. В той же час, чим більше значення коефіцієнта Херста, тим сильніше корельовані між собою значення.

Коефіцієнт Херста має найбільші значення у перших двох товарних групах (печиво, крекер фасовані та карамель, ірис, желейні цукерки вагові), які за XYZ-аналізом належать до добре прогнозованих. Аналогічно R/S-аналіз показує відповідність товарних груп, динаміка яких може бути прогнозована, але гірше, ніж у попередньому випадку (коефіцієнт Херста близько 0,6), з групою Y за XYZ-аналізом. Лише товарна група шоколад має коефіцієнт Херста близько 0,5, що свідчить про випадковий характер ряду і неможливість адекватного прогнозування його динаміки. XYZ-аналіз аналогічно виділив шоколад в групу низько прогнозованих.

Отже, результати R/S-аналізу та XYZ-аналізу після усунення сезонної компоненти цілком співпадають, що доводить доцільність попередніх перетворень вхідних даних перед проведенням XYZ-аналізу, зокрема сезонної декомпозиції. Результати проведених ABC- (за товарооборотом і прибутком) та XYZаналізу зручно представити у вигляді матриці суміщеного ABC-XYZ-аналізу (табл. 3.7).

На основі отриманих результатів розроблено рекомендації щодо управління запасами досліджуваного підприємства. По групах AAX, AAY, BBX та BBY пропонується проводити щоденний облік вибуття товарів і підтримувати стійкі запаси з урахуванням прогнозованої величини споживання у майбутньому періоді і страхового запасу, адже навіть найменший дефіцит даних груп товарів може підірвати ефективність діяльності підприємства. При цьому необхідно прагнути уникати надлишковості, адже попит на ці товарні групи є стабільним і добре прогнозованим.

Група BBZ при високих товарообороті та прибутку відрізняється низькою прогнозованістю продаж. Це може спонукати керівництво намагатися забезпечити гарантовану наявність усіх товарів даної групи на складі шляхом створення надлишкового страхового запасу. Однак, це може стати причиною

збільшення середнього товарного запасу підприємства, що призведе до зростання витрат та заморожування коштів у вигляді запасів. Тому за товарами даної групи варто проаналізувати діючу систему замовлень.

Таблиця 3.7 - Результати суміщеного ABC-XYZ-аналізу для кондитерської групи з асортименту ТОВ «АТБ-маркет» № 407 (м. Запоріжжя)

Товарообороту за ABC-аналіз					
	B	XY	Карамель, ірис, желейні - цукерки	- Спеції	-
		Y	Цукерки шоколадні	-	-
		Z	-	-	-
		X	-	Печиво, крекер вагові	Печиво, крекер фасовані
	A	Z	-	Шоколад	-
		X	-	-	Вафлі вагові
		Y	-	Цукерки шоколадні коробкові	Вафлі фасовані, бісквіти, батони
	C	Z	-	-	-
			A	B	C
			ABC-аналіз за прибутком		

За частиною товарів є сенс використовувати систему замовлень із постійним обсягом замовлення. Для другої частини товарів доцільно забезпечити вищу частоту постачань та підвищити періодичність контролю. Група CBY, як було сказано вище, приносить підприємству середній прибуток, однак відстає за оборотом. Тому варто розширити асортимент товарних позицій всередині групи, змінити викладку та проводити акції. Щодо запасів, то варто перейти на систему з постійною сумою чи обсягом замовлення та формувати страховий запас, виходячи з фінансових можливостей підприємства. Група BCX імовірно є недооціненою, оскільки продається добре, але не приносить підприємству бажаного прибутку. По даній групі пропонується підвищити ціни та змінити упаковку та фасування. Щодо управління запасами, то рекомендується перейти на систему замовлень з постійною періодичністю та знизити страховий запас. Доцільність присутності

в асортименті товарних груп, що утворюють групу CC, необхідно ретельно переглянути. Вони мають низький обсяг продажів та не приносять підприємству відчутного прибутку. Тому варто проводити різноманітні акції, щоб стимулювати попит.

Оскільки динаміка продажу товарних груп може бути успішно прогнозована, по групах CCX та CCY рекомендується підтримувати страховий запас на існуючому рівні або застосовувати систему замовлень з постійною періодичністю. Група BAY включає товари, які характеризуються високим прибутком та середнім товарооборотом. Для даної групи товарів головне – стабільно залишатись у своїй ніші, що можливо завдяки стимулюванню продажів та постійному моніторингу стану справ у конкурентів. При цьому дана група товарів відноситься до середньопрогнозованих, тому варто перейти на систему з постійною сумою чи обсягом замовлення та формувати страховий запас, виходячи з фінансових можливостей підприємства. Група ABZ, навпаки, належить до товарів з високим товарооборотом та середнім прибутком.

Аналогічно до попередньої групи при управлінні асортиментом підприємства важливо не допустити зниження обсягів продажів даної товарної групи. Оскільки попит на товари даної групи є низькопрогнозованим, варто переглянути систему замовлень. Група CBX характеризується середнім прибутком та низьким товарооборотом, тому основним завданням є стимулювання продажів. Запаси необхідно мінімізувати у зв’язку із високою прогнозованістю попиту на товари даної групи. Група BCX, навпаки, характеризується середніми обсягами продажів та низьким прибутком. Тому варто переглянути систему ціноутворення на товари даної групи. Запаси також необхідно мінімізувати. Товари, що увійшли до груп CCX та CCY, на результати роботи підприємства суттєво не впливають. Однак, перш, ніж видаляти дані товарні групи з асортименту, необхідно провести ретельний аналіз причин такої ситуації. Таким чином, була удосконалена методика проведення інтегрованого ABC-R/S-XYZ-аналізу асортименту торговельного підприємства, який дозволяє структурувати товарний асортимент

підприємства на групи з урахуванням їх внеску у товарооборот та прибуток підприємства, а також можливості прогнозування попиту на них у майбутніх періодах. Запропоновано та доведено доцільність здійснення попередньої обробки даних перед проведенням XYZ- аналізу з метою усунення впливу детермінованих чинників, як сезонність чи тренд. Така трансформація даних значно покращує результат XYZ-аналізу і дозволяє робити більш адекватні висновки, що зменшує ризики прийняття неправильних управлінських рішень у сфері асортиментної політики та керування запасами торговельних підприємств. Також розроблено рекомендації щодо оптимізації товарного асортименту досліджуваного підприємства та управління його запасами на основі висновків, отриманих в результаті проведеного інтегрованого аналізу, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності оптового торговельного підприємства в цілому.

Для оптимізації імпортних постачань компанії ТОВ «АТБ-маркет» їй доцільно проаналізувати умови постачань для різних постачальників товарів, що пропонуються компанією кінцевому споживачу з метою подальшого визначення найкращого постачальника. Так, на протязі останнього року компанія ТОВ «АТБ-Маркет» імпортувала печиво Біскотті з Італії, де здійснювала закупівлі цього препарату у компанії «ASF». Аналогічне печиво виробляє - компанія «Ахе» з Польщі. Компанія «ASF» співпрацює з ТОВ «АТБ-Маркет» на протязі останніх 5 років, проте протягом останніх 2 років спостерігалися відхилення від графіка постачань, підвищилась також собівартість продукції компанії «ASF» і, відповідно, її відпускна ціна. Слід відзначити також, що розширення попиту на кондитерські вироби стало причиною створення ряду підприємств, що виробляють продукти за аналогічною рецептурою, але під власними торговими марками. Одним з таких підприємств є польська компанія «Ахе», чий продукт за споживчими якостями є аналогом печива Біскотті, знаходячись з ним в одному ціновому сегменті.

Здійснимо порівняльний аналіз цих підприємств як постачальників продукції для ТОВ «АТБ-Маркет».

Процедурі вибору повинні передувати маркетингове дослідження ринку потенційних постачальників ресурсів. До числа параметрів, які характеризують різні сторони діяльності фірм-постачальників, відносяться:

- досвід роботи постачальника на ринку;
- виробнича потужність;
- наявність інфраструктури;
- фінансовий стан;
- репутація фірми;
- характеристика якості товару, що постачається;
- ціна ресурсів;
- місце розташування.

Крім перелічених вище факторів, на рішення про вибір постачальника впливають вид і обсяг закупки: перша чи повторна, разова чи постійна, мала чи велика.

Інформація про різні кількісні та якісні характеристики постачальників може бути отримана з різних джерел: каталогів і класифікаторів ресурсів, періодичної преси, рекламних видань, прайс-листів, Інтернету, по прямих контактах.

Остаточне рішення про вибір постачальника можна прийняти після проведення пробних поставок ресурсів. Саме «за допомогою постачальників, яких знайшла і виростила компанія, з якими була побудована система постачання та відносин, можна досягти значної конкурентоспроможності».

Стабільність і ефективність роботи підприємства значною мірою залежить від наступної оцінки діяльності постачальника і внесення необхідних коректівів у процес постачання ресурсів.

Критерієм оцінки постачальника ресурсів може бути відповідність показників його діяльності запитам споживача: обсяги і строки постачання ресурсів, виконання договірних умов щодо якості, ціни і рівня обслуговування й ін.

Для кількісної оцінки діяльності постачальника використовується бальний метод, відповідно до якого кожен фактор одержує певну суму балів, а також ранжується відносно інших факторів (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 - Визначення рейтингу постачальника ресурсів

Значення фактора Фактори оцінки	Оцінка в балах								Значимість фактора для споживача	Загальна оцінка постачальника	
	«ASF»				«Axe»						
	«1»	«2»	«3»	«4»	«1»	«2»	«3»	«4».		«ASF»	«Axe»
Якість постачання			X					X	0,30	0,90	1,20
Ціна товару			X				x		0,25	0,75	0,75
Строки постачання				X			X		0,15	0,60	0,45
Обсяги постачання		X						X	0,20	0,40	0,80
Рівень обслуговування			X			X			0,10	0,30	0,20
Разом									1,00	2.95	3,41

У таблиці 3.8 наводяться бальні оцінки факторів, що визначають рейтинг постачальників, що є об’єктами дослідження – компаній «Axe» та «ASF». Бальна оцінка виконувалась за 4 бальною шкалою. До суттєвих факторів, що визначають вибір постачальника відносяться якість постачання, ціна придбання товару, строки постачання, обсяги постачання, та рівень обслуговування. Далі ці фактори ранжуються за їх значимістю для компанії– ТОВ «АТБ-Маркет».

Загальна оцінка постачальника визначається як сума добутків бальних оцінок відповідних факторів на кількісну оцінку їх значимості для споживача. Розрахунок наведений у таблиці 3.1, свідчить, що компанії ТОВ «АТБ-Маркет» доцільно використовувати як постачальника печива Біскотті компанію «Axe»,

як зазначалося раніше ця компанія-виробник з Польщі пропонує аналог печива Біскотті, оскільки вона має більш високу оцінку (3,41) своєї діяльності, ніж постачальник з Італії – компанія «ASF». Для компанії ТОВ «АТБ-Маркет» це може бути сигналом про необхідність певних дій: пред'явлення вимог до постачальника «ASF» про поліпшення роботи, відмовлення від його послуг, або пошук нового постачальника.

Інший метод оцінки роботи постачальників - це розрахунок загальної суми втрат, зумовлюваних низькою якістю його роботи. Дані про понесені фірмою збитки з вини постачальника доводяться до його відома і є базою для аналізу причин незадовільної роботи постачальника товару, а також розробки необхідних заходів (часто разом із постачальниками) щодо поліпшення ситуації.

Параметри поставок товарів повинні відповідати оптимальним значенням: обсягу, періоду і строкам завезення (хоча на практиці об'єктивно можливі відхилення). Ці розрахункові величини є основою для розробки графіка поставок. Раціоналізація цього процесу передбачає групування. Постачальників по групах ресурсів (відповідно до АВС-аналізу), а також термінами завезення ресурсів. Дата першої поставки визначається з урахуванням фактичних залишків даного виду товару на початок планового періоду і періоду часу доставки чергової партії товару.

Будь-яке постачання товарів вимагає відповідного документального оформлення, а значить додаткового збільшення вартості майбутнього товару. У зв'язку з цим для компанії ТОВ «АТБ-Маркет» можна запропонувати використання досвіду роботи компанії Honda of America Manufacturing Inc., яка використовує оригінальний спосіб уніфікації процедури оформлення замовлення. Суть нововведення в тому, що інформація про обсяг відвантаження необхідного ресурсу, часу відправлення партії, форма транспортування повідомляється через електронну пошту постачальнику у виді штрих-коду.

Відправлена партія ресурсу також забезпечується штрих-кодом, який споживач шляхом сканування легко декодує і визначає відповідність

контрольним параметрам поставки. Дана система дуже ефективна з точки зору контролю за поставками ресурсів, а також скорочення часу й інших нераціональних витрат по оформленню замовлень.

Таким чином, прийняття рішення про вибір конкретного постачальника та форми постачання залежить від вимог, що пред'являються компанією споживачем для системи імпортних постачань. Воно повинне повинно бути спрямоване як на мінімізацію витрат на придбання необхідних ресурсів, так і підтримку високого рівня якості постачання. При цьому повинна враховуватися специфіка споживаних ресурсів та обсяг їх витрат у виробничому процесі.

3.2 Напрямки вдосконалення складових бізнес-стратегії компанії роздрібної мережі ТОВ «АТБ-маркет»

Кінцевою метою прогнозування обсягів продажів підприємства роздрібної торгівлі є зниження комерційних ризиків, основними з яких є дефіцит чи надлишок запасів товарів, що спричиняє заморожування коштів. Крім того, отримані прогнозні значення обсягів продажів можуть бути використані в якості вхідних даних при оптимізації закупівель. В межах концепції алгоритму вибору методу прогнозу наявна на підприємстві статистична інформація щодо продажів слугує початковими даними, необхідними для створення прогнозу, та є джерелом його верифікації. Вибір методу прогнозування відбувається з доступних у банку методів (до якого можуть бути включені всі описані вище методи) за певним критерієм оптимальності. А у випадку неможливості вибору одного з методів, прогноз доцільно будувати кількома методами, з яких в майбутньому визначається найкращий на основі порівняння даних, отриманих в результаті моделювання, з реальними статистичними. Це дає змогу у процесі роботи накопичувати інформацію щодо похибок прогнозів, притаманних тим чи іншим методам, що дозволяє робити висновки щодо оптимальності та ефективності використання різноманітних методів прогнозування. Для вибору більш ефективного методу,

було здійснено прогнозування обсягів продажів на основі теорії та інструментарію класичних статистичних методів (а саме, методу декомпозиції часових рядів), NN та CA.

Робота згаданих методів продемонстрована на даних про обсяг продажів однієї товарної групи (в натуральному вираженні) підприємства роздрібної торгівлі ТОВ «АТБ-маркет» №407 (м. Запоріжжя) за період з січня 2022 року по жовтень 2022 року (рис. 3.1). Такою товарною групою було обрано карамель, ірис, желейні цукерки, які за результатами ABC-R/S-XYZ-аналіу, здійсненому у попередньому пункті, увійшли до групи AAX, що свідчить про вагомість даної товарної групи в асортименті підприємства, а також високу прогнозованість обсягів її продажів.

Натуральний вираз обсягу продажів, на нашу думку, виключає вплив фактору цін та інфляції, а також стає підґрунтям для оптимізації обсягів закупівель підприємства у розрізі видів продукції.

Для перевірки якості моделі необхідно порівняти прогнозні значення, отримані з її допомогою, з реальними даними про обсяг продажів. Для цього усі вхідні дані було поділено на дві вибірки: навчальну і тестову. Навчальну вибірку сформували значення про обсяг продажів підприємства за зазначений вище період. В якості тестової вибірки обрано дані про продажі за листопад та грудень 2021 року.

Прогнозування обсягів продажів продукції по інших її видах може бути проведене аналогічним чином. З рис. 3.1 видно, що динаміка продажів карамелі, ірису, желейних цукерок вагових є нестаціонарною та має яскраво виражені періодичні піки, які припадають на кінець року (новорічні свята), а також менш виражені піки, що припадають на весняний період (міжнародний жіночий день та Великдень).

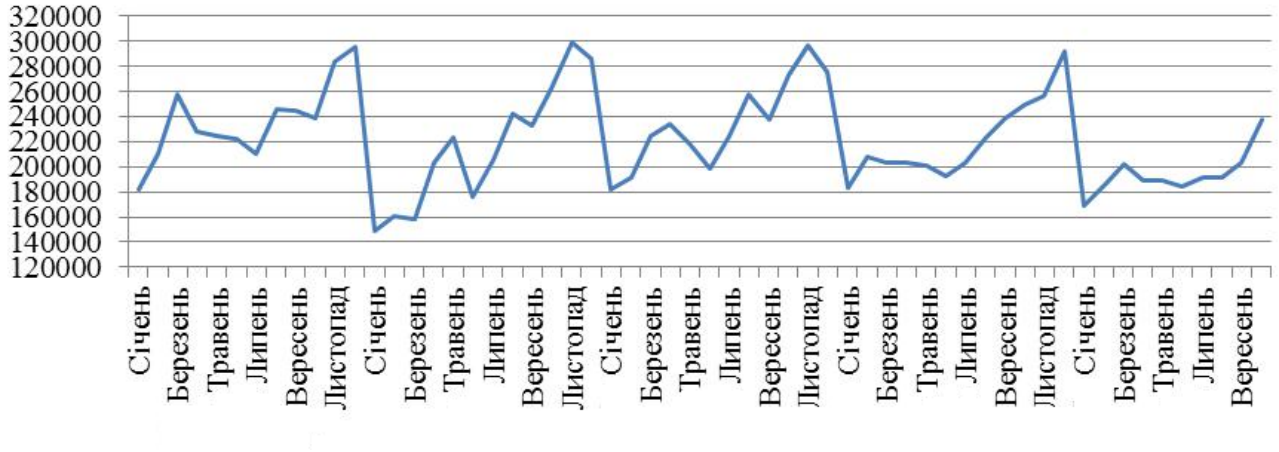


Рис. 3.1 Обсяги продажів карамелі, ірису, желейних цукерок ТОВ «АТБ-маркет» №407 (м. Запоріжжя) за період з січня 2022 р. по жовтень 2022 р.

Цілком очевидно, що це пов’язано із сезонним зростанням попиту на кондитерські вироби у ці часові проміжки. Крім того, якщо усереднити дані за весь період спостереження, можна помітити незначне спадання обсягів продажів. Така поведінка може бути пов’язана, наприклад, зі зменшенням купівельної спроможності населення, а також із впливом конкурентів (витіснення торговельної марки з ринку іншими кондитерськими підприємствами).

Наявність регулярних сезонних коливань, яку видно на рис. 3.1 дозволяє використати метод сезонної декомпозиції ряду як методу прогнозування. Постійна амплітуда коливань значень обсягів продажів (рис 3.1) дозволяє скористатися адитивною моделлю часового ряду y_t, яка може бути представлена таким чином:

$$y_t = t_t + v_t + s_t + \varepsilon_t,\ t = 1, 2, ..., n, \qquad (3.1)$$

де y_t – рівні часового ряду, t_t– детермінована невипадкова компонента процесу (тренд); v_t – циклічна складова; s_t – сезонна складова; ε_t – стохастична компонента, яка характеризує випадкові коливання і шуми процесу. Завдання прогнозу полягає у з’ясуванні вигляду екстраполюючої функції t_t , сезонної і циклічної складових s_t і v_t , та визначенні випадкових відхилень ε_t на основі вихідних емпіричих даних.

Початковим етапом екстраполяції тренду є вибір оптимального вигляду функції, що описує часовий ряд. Для цього необхідно попередньо згладити спостереження ряду, оцінити сезонну складову і параметризувати тренд за допомогою методу найменших квадратів (МНК). Для усунення сезонності був використаний класичний метод індексів сезонності, який полягає у наступному.

Крок 1. Згладжування часового ряду y_t за допомогою ковзної середньої.

Крок 2. Знаходження центрованої ковзної середньої. Цей крок необхідний через зміщення отриманих значень середнього арифметичного щодо реальних значень часового ряду.

Крок 3. Знаходження сезонної компоненти s_t через розрахунок корегувального коефіцієнта, зміст якого полягає у тому, що сума всіх індексів сезонності має дорівнювати нулю, таким чином сезонні ефекти для всього річного циклу компенсують один одного в адитивній моделі.

Значення сезонної компоненти (рис.3.2), отримані таким чином, представляють собою різниці між обсягами продажів за той чи інший місяць року та середнім обсягом продажів за рік. Таким чином, цілком зрозумілим є отримання як позитивних, так і негативних значень компонент часових рядів.



Рис. 3.2. Коефіцієнти сезонності

Крок 4. Видалення сезонної компоненти з вихідного часового ряду, тобто перехід від початкового часового ряду до ряду обсягів продажів без

сезонних впливів (рис. 3.3). Для виявлення циклічної складової в якості апроксимуючої функції було обрано поліном п’ятого ступеня (рис. 3.3), рівняння якого має наступний вигляд:

$$y = -0{,}0003x^5 + 0{,}1317x^4 - 15{,}134x^3 + 642{,}66x^2 - 10350x + 273468 \quad (3.2)$$

де y – обсяг продажів карамелі, ірису, желейних цукерок вагових за період t, x – період часу (номер спостереження).

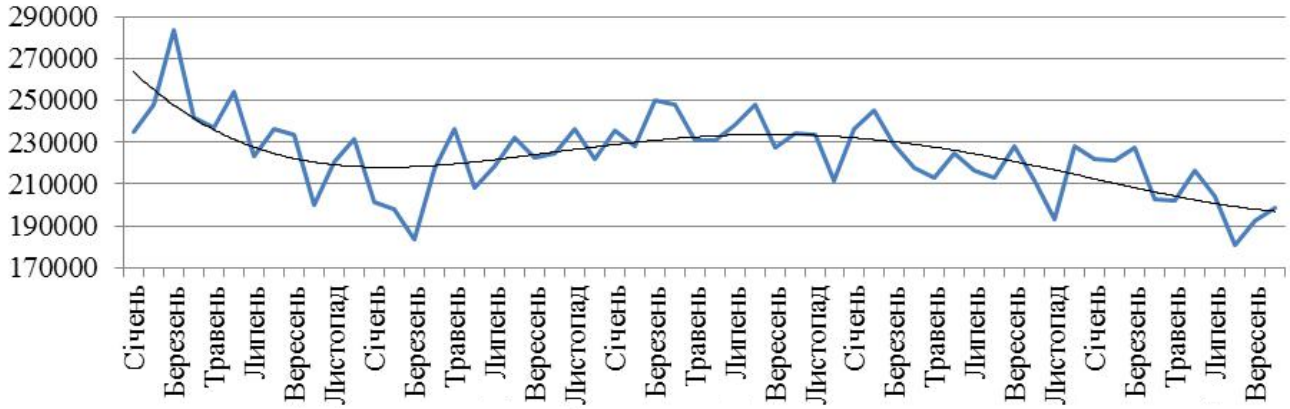


Рис. 3.3 Дані вихідного ряду обсягів продажів карамелі, ірису, желейних цукерок, очищені від впливу сезонності з виділенням циклічності

Усунувши з отриманого ряду циклічну складову, стало можливим виявити лінійний тренд (рис. 3.4), рівняння якого має наступний вигляд:

$$y = -3{,}117x + 50{,}07\,, \quad (3.3)$$

де y – обсяг продажів карамелі, ірису, желейних цукерок вагових за період t, x –період часу (номер спостереження).

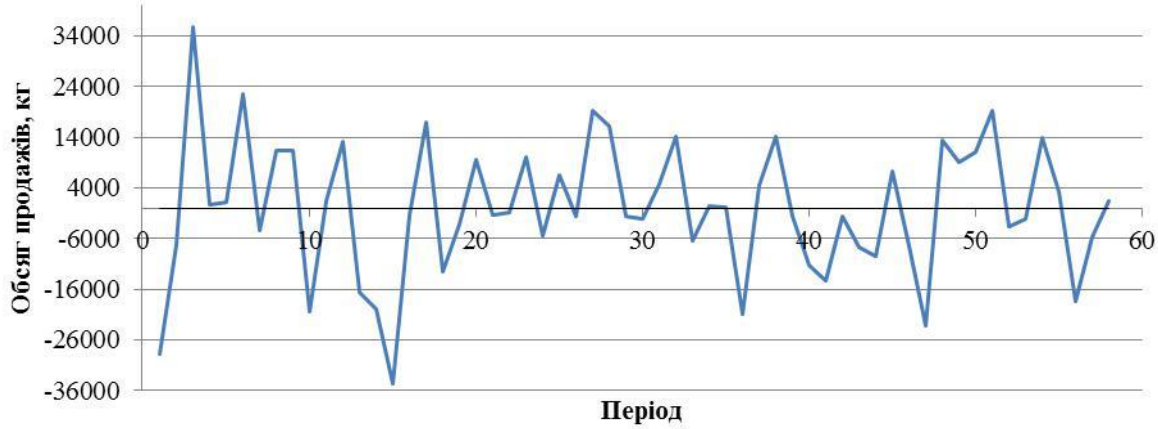


Рис. 3.4 Дані вихідного ряду обсягів продажів карамелі, ірису, желейних цукерок, очищені від впливу сезонності та циклічності з виділенням лінійного тренду

Візуальне порівняння реальних та змодельованих даних (рис. 3.5) показує, що побудована модель, що включає трендову, циклічну та сезонну складові, наближено повторює вихідний часовий ряд.



Рис. 3.5 Порівняння фактичних та змодельованих значень за досліджуваний період

Прогноз обсягів продажів карамелі, ірису, желейних цукерок на листопад 2022 р., отриманий з використанням даної моделі, складає 259046,22 кг. Ураховуючи, що реальний обсяг продажів за листопад 2022 р. становив

242101,60 кг, розроблена модель забезпечує відносну похибку прогнозу 6,5%. Аналогічні дані для грудня 2021 р., відповідно, 259645,98 кг та 4,3%

Отже, на основі здійснення удосконаленого інтегрованого ABC-R/S-XYZ-аналізу асортименту торговельного підприємства, який дозволяє структурувати товарний асортимент підприємства на групи з урахуванням їх внеску у товарооборот та прибуток підприємства, а також можливості прогнозування попиту на них у майбутніх періодах, розроблено рекомендації щодо оптимізації товарного асортименту досліджуваного підприємства та управління його запасами, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності оптового торговельного підприємства в цілому.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі магістра запропоновано напрямки оптимізації стратегії розвитку торговельного підприємства необхідні для забезпечення його ефективного функціонування. На підставі узагальнення світогосподарської практики забезпечення ефективності господарювання підприємств торгівлі автором сформульовано висновки щодо подальшого їх вдосконалення та розвитку в умовах конкуренції.

У першому розділі роботи проаналізовано теоретичні аспекти управління торговельними підприємствами як відкритими економічними системами. Проаналізувавши нормативно-правові акти, які регламентують порядок здійснення торгівлі в Україні, було виокремлено основні ознаки торговельної діяльності: ініціативність, самостійність, систематичність, цілеспрямованість, легітимність, незалежність, професійність, роль проміжної ланки між сферою товарного виробництва і сферою споживання. В роботі визначено, що одним з основних факторів, які визначають ефективність діяльності підприємства роздрібної торгівлі є його асортиментна політика – тобто політика щодо формування асортименту підприємства на цільових ринках, а також план подальшого керування та оптимізації його, виходячи з загроз та можливостей маркетингового середовища. Процес формування товарного асортименту полягає у розробці та встановленні певного порядку номенклатури товарів, яка створює необхідну сукупність товарів для торгівлі.

У другому розділі було проведене дослідження сучасного стану господарської діяльності підприємств роздрібної торгівлі, яке виявило наявні негативні тенденції. Проте, особливості функціонування підприємств роздрібної торгівлі змушують їх забезпечувати здійснення поточної діяльності, спрямованої на задоволення потреб споживачів та отримання фінансового результату.

Встановлено, що під дією різних ринкових чинників потреби споживачів постійно змінюються. Тому підприємствам роздрібної торгівлі необхідно постійно відстежувати потреби та запити споживачів, враховуючи їх платоспроможний попит. Відповідно до вищезазначеного, з метою забезпечення задоволення потреб споживачів на ринку та визначення місця підприємств роздрібної торгівлі у цьому процесі, виникає необхідність удосконалення механізмів та побудови ефективної моделі взаємовідносин між суб'єктами ринку.

Здійснено кластеризацію підприємств роздрібної торгівлі України, за результати якої визначено шість кластерів та встановлено, що показники більшості підприємств господарювання мають негативну динаміку щодо обсягів товарообігу поряд із зростанням прибутковості та збитковістю окремих об'єктів торгівлі.

Визначено, що провідними підприємствами роздрібної торгівлі, які функціонують на споживчому ринку України є Концерн АТБ, Fozzi Group (Fozzi, Сільпо, Фора), Metro Cash & Carry Україна, Рітейл Груп (Велика Кишеня), Auchan Україна (Ашан), Фуршет, Група ЕКО (Еко-маркет), Таврія (Таврія В, Космос), Varus та ТОВ «Український Рітейл» (Брусничка). Найбільший обсяг товарообігу має Концерн АТБ – 28,2 млрд. грн., що становить 6,5 % від загального обсягу роздрібної торгівлі по Україні, він також посідає перше місце за показником товарообігу на 1 $м^2$ торговельної площі у 2022 р. (92,5 тис. грн./$м^2$). Однак, лідери ринку роздрібної торгівлі України (концерн АТБ та Fozzi Group) мають гірші значення показника обсягу доходу на одного працівника порівняно з іншими підприємствами роздрібної торгівлі – найбільшим значення цього показника було у компанії Ашан – 1579,0 тис. грн.

В роботі визначено, що ТОВ «АТБ-Маркет» - українська мережа супермаркетів формату «дискаунтер». Місія ТОВ «АТБ-Маркет» полягає в тому, щоб забезпечувати населення України якісними продуктами харчування та непродовольчими товарами першої необхідності за мінімальними цінами.

Роздрібна мережа «АТБ-Маркет» була заснована в 1993 році і складалася з 6 гастрономів. У 1999 році фірма отримала назву «АТБ-Маркет» (раніше - «Агротехбізнес»).

На зараз ТОВ «АТБ-Маркет» входить до складу корпорації «АТБ». До складу корпорації входять також кондитерська фабрика м'ясна фабрика «Фаворит», спортивний комплекс «Схід», до компанії також належить м'ясокомбінат «Ювілейний», хлібозавод №8 в м. Дніпро і Новомосковський завод мінеральних вод. Виробничий напрям діяльності Корпорації представлений кондитерською фабрикою «Квітень». Це великі підприємства з широко розвиненою мережею дистрибуції і високотехнологічною виробничою базою.

Проведений аналіз основних показників ТОВ «АТБ-Маркет» свідчить про стабільну роботу підприємства з позитивною динамікою росту - це говорить про його рентабельність.

Отже, супермаркет «АТБ-Маркет» - це магазин самообслуговування, асортимент якого включає близько 3500 найменувань товарів. Асортимент товарів в магазинах «АТБ» підібраний на підставі споживчих переваг.

На зараз компанія «АТБ-Маркет» займається розробкою власних торгових марок, в які включені такі продукти як молочна продукція, бакалія, м'ясна і рибна гастрономія, кондитерські вироби, соки, напої, мінеральна вода, пиво, побутова хімія і товари особистої гігієни.

Товари, що виробляються під власними торговими марками - це одна зі складових іміджу мережі «АТБ-Маркет» - на упаковці цієї продукції вказано ім'я компанії. Тому компанія робить усе, щоб покупці залишилися задоволені продукцією - як у плані ціни та якості, так і в плані асортименту.

У третьому розділі роботи визначено напрямки оптимізації стратегії розвитку ТОВ «АТБ-маркет». Для вирішення цієї задачі традиційно в науковій літературі використовуються такі методи оптимізації товарного асортименту як ABC- та XYZ- аналізи, що можуть бути застосовані як незалежно, так і в поєднанні.

Однак, XYZ-аналіз має суттєву особливість: якщо динаміка продажів певного товару характеризується сезонними змінами, що зустрічається дуже часто, то коефіцієнт варіації буде невиправдано високим, що автоматично віднесе даний товар до групи низькопрогнозованих, хоча це може і не відповідати дійсності. Тому, з метою усунення цього недоліку в роботі було використано методику інтегрованого ABC-R/S-XYZ-аналізу, який від існуючого суміщеного ABC-XYZ-аналізу відрізняється тим, що доповнений R/S-аналізом в якості критерію ефективності XYZ-аналізу та індикатору можливості прогнозування динаміки продажу товарних груп.

Запропоновану методику було застосовано для оптимізації товарного асортименту кондитерської продукції, що пропонується ТОВ «АТБ-маркет» №407 (м. Запоріжжя).

Об’єктом аналізу було обрано товарні групи (карамель, ірис, желейні цукерки; батони; шоколад; цукерки шоколадні коробкові; цукерки шоколадні вагові; бісквіти; печиво, крекер; вафлі; спеції). Для проведення двовимірного ABC-аналізу було обрано два параметри: товарооборот у натуральному вираженні та прибуток за товарними групами за період травень-жовтень 2022 року.

Результати ABC-аналізу за товарооборотом та прибутком дозволили сформувати консолідовану матрицю та визначити, що групу AA утворюють карамель, ірис, желейні та шоколадні цукерки вагові. Ці дві групи товарів є однозначними лідерами асортиментного ряду підприємства і вимагають постійного і ретельного обліку і контролю, а також аналізу конкурентного середовища і прогнозування попиту, щоб формувати адекватний ситуації страховий запас і не допускати дефіциту запасів.

На основі отриманих результатів R/S-аналізу та XYZ-аналізу після усунення сезонної компоненти розроблено рекомендації щодо управління запасами досліджуваного підприємства. По групах AAX, AAY, BBX та BBY, а саме (карамель, ірис, желейні та шоколадні цукерки) пропонується проводити щоденний облік вибуття товарів і підтримувати стійкі запаси з урахуванням

прогнозованої величини споживання у майбутньому періоді і страхового запасу, адже навіть найменший дефіцит даних груп товарів може підірвати ефективність діяльності підприємства. При цьому необхідно прагнути уникати надлишковості, адже попит на ці товарні групи є стабільним і добре прогнозованим.

Отже, на основі здійснення удосконаленого інтегрованого ABC-R/S-XYZ-аналізу асортименту торговельного підприємства, який дозволяє структурувати товарний асортимент підприємства на групи з урахуванням їх внеску у товарооборот та прибуток підприємства, а також можливості прогнозування попиту на них у майбутніх періодах, розроблено рекомендації щодо оптимізації товарного асортименту досліджуваного підприємства та управління його запасами, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності оптового торговельного підприємства в цілому.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Корсак В. І. Вплив глобалізаційних процесів на становлення регіональних роздрібних мереж *Регіональна економіка*. 2022. №3. С. 191-196.

2. Краснокутська Н. С. Характерні ознаки потенціалу торговельних підприємств в Україні *Вісник ДонНУЕТ.* 2018.№ 3 (939). С. 192-199.

3. Крутова А. С. Місце та роль електронної торгівлі у системі економічних відносин *Регіональна економіка*. 2018. № 4. С. 181 - 187.

4. Кущ Б. Переваги торговельних мереж як ефективного способу організації торгівлі.Соціально-економічні та правові дослідження в суспільстві знань: Матеріали доповідей Міжнародної науково- практичної конференції (3-4 червня 2022 р. Львів: Львівський інститут МАУП, 2022. С. 348 - 350.

5. Павлова В. А. Торгові мережі в Україні: особливості та проблеми розвитку *Академічний огляд*. 2018. № 1. С. 63-69.

6. Роздрібна торгівля України у 2021 р. : Стат. збірник / Під заг. кер. В. О. Піщейка. - К.: Державна служба статистики України, 2022. - 210 с.

7. Роздрібні мережі: URL : http://www.magazinmagazinov.com/upload/cbre/ How_Global_rus.pdf. (дата звернення: 20.11.2023).

8. Бакунов О. О. Роздрібні торговельні мережі: стратегії розвитку: монографія Донецьк: Вид-во "Ноулідж", 2020. 184 с.

9. Гуштан Т.В. Сутність управління асортиментом в діяльності торговельного підприємства. Формування ринкових відносин в Україні: *Збірник наукових праць* Вип. 9 [184] / Наук. ред. І.Г. Манцуров. Київ, 2018. С. 91-94.

10. Гуштан Т.В. Типи і формати в роздрібній торгівлі: теоретичні аспекти *Львівська комерційна академія. Серія: Підприємництво і торгівля* : збірник наук. праць / [редакц. кол. Апопій В. В., Куцик П. О., Семак Б. Б. та ін.]. - Львів : Вид-во ЛТЕУ, 2022. Вип. 20. С. 110-116.

11. Гуштан Т.В. The Identification of the Factors of the Development of the Specialized Retail Business in Ukraine / *Journal of research on trade management and economic development* Republic of Moldova 2022. Vol.3, iss.2(6). Pp.103-108.

12. Гуштан Т.В. Бренд-маркетинг - інноваційний напрям підвищення конкурентоспроможності продукції *Науковий журнал Причорноморські економічні студії* Вип. 9 Частина 1. Одеса 2022. С. 65-69.

13. Дідківська Л. Еволюція форматів торгівлі та модифікація конкурентних відносин *Підприємництво, господарство і право*. 2018. № 6. С. 156- 158.

14. Кавун О. О. Формування корпоративних торговельних мереж у роздрібній торгівлі України *Актуальні проблеми економіки*. 2021. 9. С.91-97.

15. Колчкова М. В. Аналіз структури та тенденції розвитку роздрібної торговельної мережі в Україні *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. Вип. 1. Т. 1: зб. наук, праць. - Харків: ХДУХТ, 2018. С. 282-289.

16. Апопій В. В. Перспективні структури і організаційні моделі у сфері торгівлі. Львів: *Вісник ЛКА* (серія економічна). Вип. 19. 2021. С. 27 - 37.

17. Безпарточний М. Г. Дослідження сучасного стану та особливостей функціонування торговельних підприємств *Науковий вісник Одеського державного економічного університету. Збірник наукових праць*. Одеса: ОДЕУ, 2018. № 1 (19). С. 59-67.

18. Балабан П. Ю. Трансформація торгівлі споживчої кооперації в економіці ринкового типу: етапи розвитку, конкурентоспроможність, стратегічні пріоритети: монографія. Полтава: РВВ ПУЕТ, 2022.121 с.

19. Бурбело О.А. Торговая политика:монография-Київ: НУУ, 2022. 354с.

20. Аналітичні матеріали засідання секції «Споживчий ринок» URL: /www.market-ekb.m/srg/anal_mat.htm (дата звернення: 20.11.2023).

21. Бєлявцев М. І. Інфраструктура товарного ринку Київ : Центр навчальної літератури, 2022. 416 с.

22. Апопій В. В. Система регулювання внутрішньої торгівлі України. Київ: Академвидав, 2022. 424с.

23. Виноградська А. М. Комерційне підприємництво: сучасний стан, стратегії розвитку : монографія Київ : ЦНЛ, 2020. 807 с.

24. Голошубова Н.О Розвиток торговельних мереж в Україні. *Товари і ринки* 2018. № 1. С. 15-24.

25. Тараненко О. О. Тенденції та чинники розвитку роздрібної торгівлі України *Економічний простір*. 2018. № 64. 126-131.

26. 2022 Global Retail Industry Trends URL: http://www.stores.org/stores%20magazine%20january%202022/2022 - global-retail-industry-trends. (дата звернення: 20.11.2023).

27. Апопій В. Теорія організації та структурна перебудова торгівлі *Вісн. Київ. нац. торг.-екон. ун-ту*. 2021. № 2. С. 29-34.

28. Власова Н. О. Тенденції концентрації у роздрібній торговельній мережі України *Вісник Львівської комерційної академії*. Львів . ЛКА, 2022. Випуск 39.168 с.

29. Внутрішня торгівля: регіональні аспекти розвитку: Монографія Львів: ЛНУ, 2018. 404 с.

30. Гуштан Т.В. Засади розвитку спеціалізації у сфері роздрібної торгівлі / Гуштан Т.В. // Матеріали доповідей міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток національної економіки України: нові реалії та можливості в умовах , євроінтеграції» 28.10.2022 р, Запоріжжя: Класичний приватний університет, 2022. С.65-68.

31. Воронкова А. Т. Підтримка конкурентоспроможності потенціалу підприємства. Київ : Техника, 2022. 151 с.

32. Копич І. М. Внутрішня торгівля України: проблеми і перспективи розвитку : монографія Львів : "Новий світ - 2000", 2022. 565 с.

33. Міщук І. П. Торговельні мережі як організаційна форма комерційного бізнесу *Вісник Львівської комерційної академії*. Серія економічна. Вип. 19. Зб.

наук. праць (за мат. міжнар. наук.-практ. конф. "Структурні трансформації та інвестиційно-іноваційний розвиток торгівлі"). Львів, ЛКА, 2021. 324 с

34. Корольчук О.П. Формування та розвиток вертикальних маркетингових систем в Україні: монографія/О.П. Корольчук.-К.:КНТЕУ, 2022 217с.

35. Гуштан Т.В. Роль інформаційних ресурсів в управлінні товарним асортиментом *Збірник наукових праць. Моделювання та інформатизація соціально-економічного розвитку України* Вип. № 1 (1) Київ 2018 С. 19-23.

36. Котельникова З. В. Світовий досвід регулювання торговельних мереж URL : http://www.se.com/data/2013/l1/16/1248756479A%.(дата звернення: 20.11.2023).

37. Лагутін В. Д. Внутрішній ринок споживчих товарів: теорія розвитку і регулювання : Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2022. 327 с.

38. Лігоненко Л. О. Інноваційний вектор розвитку торгівлі в Україні *Міжнар. наук.-практ. Журнал "Товари і ринки",* 2018. № 1. С. 7 - 14.

39. Мельник І. М. Особливості трансформації організаційної структури роздрібної торгівлі України *Вісник Запорізького національного університету*. 2022. - № 1 (9). - С. 221 - 225.

40. Михайленко О. М. Адаптація потенціалу торговельних систем до потреб регіонального ринку.. Полтава, 2022. 273 с.

41. Лігоненко Л. О. Роздрібна торгівля України в дзеркалі світових тенденції розвитку галузі. - *Вісник Київ. нац. торг-екон. ун¬ту*. 2022.-№ 5.-С. 12-22.

42. Мережа роздрібної торгівлі та ресторанного господарства підприємств на 1 січня 2022 року: статзбірник / Державна служба статистики України. -К., 2018-125 С.

43. Продаж і запаси товарів у торговельній мережі та мережі ресторанного господарства (том 1) за 2021 рік.- Держстат України, 2022. - 48с.

44. Статистичний щорічник України за 2022 рік / За ред. Осауленка О.Г. - К.: Держстат України, 2020. - 533 с.

45. Офіційний сайт ТОВ «АТБ-Маркет»: http://www.atbmarket.com/.(дата звернення: 20.11.2023).