

РЕФЕРАТ

Дипломная работа на тему: «Дослідження товарного асортименту суб'єкта господарювання» містить 95 сторінок, 15 таблиць, 2 рисунки. Перелік посилань нараховує 59 найменувань.

Метою дослідження є розроблення рекомендацій щодо оптимізації міжнародних закупівель за рахунок удосконалення асортименту підприємства. Об'єктом дослідження є закупівельна діяльність ТОВ «Сав- Дістрибьюшн». Предметом дослідження є обґрунтування напрямів оптимізації міжнародних закупівель за рахунок зміни асортименту ТОВ «Сав- Дістрибьюшн».

У роботі для досягнення поставленої мети було використано такі методи дослідження: графічного моделювання (для наочного представлення результатів дослідження); системний підхід (для дослідження проблем оптимізації міжнародної закупівельної діяльності підприємства); фінансовоекономічний аналіз (для дослідження стану міжнародної діяльності підприємства). Результати дослідження щодо оптимізації закупівельної діяльності на підприємстві можуть бути використані на практиці ТОВ «ТОВ Сав- Дістрибьюшн» та інших підприємств, які спеціалізуються на роздрібній торгівлі побутовою технікою та електронікою для підвищення ефективності діяльності компанії в сучасних умовах.

Представлені в дипломній роботі рекомендації щодо удосконалення міжнародної закупівельної діяльності за рахунок оптимізації асортименту підприємства були представлені на розгляд керівному складу ТОВ «ТОВ Сав- Дістрибьюшн», де було визнано можливість практичного застосування в майбутньому окремих заходів, розробленого проекту та пропозицій щодо удосконалення.

ЗАКУПІВЕЛЬНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ОРГАНІЗАЦІЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ, АСОРТИМЕНТ, ABC-АНАЛІЗ, XYZ-АНАЛІЗ.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Сутність та зміст управління товарним асортиментом.....	9
1.2. Поняття асортименту та його види. Чинники ,що визначають асортимент продукції.....	18
1.3. Організація та управління товарним асортиментом підприємства.....	27
РОЗДІЛ 2 ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА «ГРУПА КОМПАНІЯ ТОВ «Сав-Дістрибьюшн».....	35
2.1. Загальна характеристика господарської діяльності підприємства.....	35
2.2. Дослідження роботи маркетингової служби ТОВ «САВ-Дістрибьюшн».....	43
2.3. Аналіз асортиментної політики підприємства.....	51
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТУ З АСОРТИМЕНТОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	58
3.1. Напрями вдосконалення асортиментної політики підприємства за рахунок оптимізації закупівельної діяльності.....	58
3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінка рівня їх ризикованості.....	65
ВИСНОВКИ.....	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	87

ВСТУП

Функціонування вітчизняних торговельних підприємств в умовах ринкової економіки зумовлює необхідність адаптованого управління, планування товарного асортименту, який відповідає потребам населення та водночас сприяє прибутковості виробників. У зв'язку з цим доцільним стає використання теоретичних концепцій та практичного інструментарію маркетингу, значною складовою якого є товарна політика. Створення продукту та його розвиток здійснюються підприємствами на основі інноваційної діяльності. Ефективність останньої залежить від використання науково-обґрунтованих підходів до впровадження інновацій. Підґрунтям нарощування інноваційного потенціалу торговельних підприємств України є вирішення спектру завдань, визначених державною програмою розвитку та реформування підприємництва.

Високі показники господарсько-фінансової діяльності та культура торговельного обслуговування населення на підприємствах роздрібної торгівлі залежать від постійної наявності в продажу широкого і стійкого асортименту товарів. Спеціалізація виробників на випуску окремих видів товарів, яка дає їм можливість розширювати асортимент, поліпшувати якість, вдосконалювати технологію виробництва, значно скорочувати термін освоєння та серійного випуску більш конкурентноспроможних нових товарів, разом з тим призводить до звуження асортименту товарів, що випускаються.

Виникає потреба у їх підсортунні на оптових складах та в роздрібній торговельній мережі, де мають бути представлені товари різних промислових та сільськогосподарських підприємств вітчизняного та закордонного виробництва.

Процес підбирання і встановлення асортименту товарів за різними ознаками спрямований на задоволення попиту населення і забезпечення високої прибутковості роботи підприємств торгівлі, називається формуванням, асортименту. Як відомо, перелік товарів, які реалізуються на підприємствах роздрібної торгівлі, називається торговельним асортиментом.

Формування торговельного асортименту в роздрібній мережі спрямовано на найбільш повне задоволення запитів покупців та активний вплив на попит для підвищення рівня і культури споживання.

Перетворення виробничого асортименту в торговельний починається на підприємствах оптової торгівлі, які організовують закупівлю і доставку основної маси товарів складного асортименту. На підприємствах роздрібно́ї торгівлі здійснюється перетворення виробничого асортименту в торговельний за основними групами продовольчих та непродовольчих товарів першої необхідності і простого асортименту, які закупаються безпосередньо у виробників.

Загальні напрями у формуванні асортименту товарів торговельними організаціями і підприємствами як оптової, так і роздрібно́ї торгівлі визначаються їх асортиментною політикою.

Асортиментна політика — це комплекс заходів щодо управління асортиментом товарів. Вона відображає вимоги і форми розподілу праці між учасниками товаропросування (товароруху) і має на меті розробити принципи підбору товарів з врахуванням специфіки роботи окремих підприємств і організацій. Разом з тим, асортиментна політика в роздрібно́ї торгівлі не зводиться лише до орієнтації магазинів на торгівлю окремими групами (комплексами) товарів. Вона включає загальні напрями формування асортименту товарів в роздрібно́ї мережі міста, мікрорайону, торговельної організації, приватного підприємства чи фірми. Кінцевою метою асортиментної політики є отримання прибутку та забезпечення високої ефективності роботи промислових і торговельних підприємств, які досягаються за рахунок максимально можливої відповідності обсягів і структури виробництва товарів народного споживання купівельному попиту населення.

Асортиментна політика є важливим складником загальної стратегії роздрібно́ї торгівлі. Стратегія оптимізації асортименту може здійснюватися шляхом звуження його широти і зменшення глибини: магазини скорочують асортимент до декількох товарних груп, а в межах груп — організовують продаж

лише самих популярних і ходових товарів. Це дозволяє значно зменшити товарні запаси, збільшити швидкість обертання товарів і скоротити потребу в кредитах на закупівлю та реалізацію товарної маси.

Якщо в основу формування асортименту покладена стратегія максимального його розширення і поглиблення, то вона потребує значно більших фінансових ресурсів, але дозволяє запропонувати покупцям дуже широкий асортимент товарів, які можна знайти тільки в цьому магазині.

Таким чином, основу розвитку торговельних підприємств складає асортиментна політика.

В умовах ринку торговельні підприємства встановлюють принципово нові відносини з партнерами, діють властиві ринковій економіці регулятори, виробляються комерційні принципи, спрямовані на цілеспрямовану купівлю-продаж товарів.

Товарна політика як органічна частина маркетингової діяльності торговельних підприємств сприяє підвищенню ефективності продажу товарів. Відповідно до сучасної концепції маркетингу найбільш діючим інструментом комплексу маркетингу є товар, а такі інструменти комплексу маркетингу, як комунікація, розподіл і ціна лише ґрунтуються на особливостях товару. Товарна політика, таким чином, відіграє найважливішу роль у системі управління маркетингом, і від того, наскільки гнучкою й ефективною вона виявиться, залежить гнучкість і ефективність маркетингової політики в цілому.

Необхідність наукового підходу щодо формування торговельного асортименту, недоліки в практиці діяльності підприємств торгівлі, складність цієї проблеми обумовили актуальність та вибір теми дипломної роботи.

Вищевикладене зумовило вибір теми даної роботи, визначило її мету, задачі, структуру, обумовило доцільність та актуальність роботи.

Отже тема дипломної роботи є досить актуальною.

Мета дипломної роботи є розробка заходів щодо удосконалення управління асортиментною політикою торговельного підприємства в сучасних економічних умовах в Україні.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- розглянути теоретичні основи формування товарного асортименту;
- проаналізувати асортиментну політику торговельного підприємства;
- проаналізувати комплекс маркетинг торговельного підприємства;
- дослідити структуру товарного асортименту на підприємстві;
- вдосконалити управління товарним асортиментом на торговельному підприємстві.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та зміст управління товарним асортиментом

На новому етапі практично немає підприємств, які виробляють і пропонують лише один вид товару. Деякі підприємства обмежують свою діяльність виробництвом і збутом єдиної групи товарів, наприклад, енергосилове обладнання, шліфувальні засоби тощо. Інші займаються виробництвом і збутом декількох груп товарів. У будь-якому випадку на підприємстві виникає потреба управління товарним асортиментом (ТА).

Товарний асортимент - це динамічний набір номенклатури позицій (типорозмірів, марок, моделей) продукції, яка користується потенційним попитом на ринку і забезпечує успішне функціонування підприємства на довгу перспективу.

Ефективне управління асортиментом - одне з найбільш складних завдань, які сьогодні стоять як перед торговими, так і перед виробничими підприємствами. Рішення про збільшення або скорочення товарної номенклатури підприємства повинне ґрунтуватися на цілому комплексі маркетингових, фінансових і стратегічних підходів.

Особливого значення в сучасних умовах ринкових відносин набуває закупівля товарів, яка є основою ефективної діяльності підприємства на ринку. Закупівлі опосередковують з одного боку, вплив торгівлі на виробництво щодо визначення його обсягів, вдосконалення асортименту і підвищення якості товарів, а з іншого, - вплив виробництва на роздрібну торгівлю щодо формування нею торгового асортименту, розширення реалізації, поліпшення організації торговельного обслуговування, а також на підвищення рівня задоволеності матеріальних і культурних потреб населення [1].

Аналіз літературних джерел показує, що в даний час в економічній науці існують досить різні визначення та тлумачення терміна «закупівельна діяльність».

Такі вчені, як Ліфітс І.М., Г.Букур-Марку, Дудар Т.Г., Матвієнко-Біляєва, Н.Ткаченко та інші, дають короткі та, на наш погляд, досить загальні тлумачення. Ліфітс І.М. [2, с.301] розглядає закупівельну діяльність як діяльність з придбання товару у товаровиробника (постачальника) або оптового продавця з метою його подальшого продажу на ринку.

Г. Букур-Марку [3, с.153] вважає, що закупівельна діяльність – це процес, спрямований на придбання у зовнішніх організацій необхідного обладнання або послуг та їх використання з метою досягнення необхідних спроможностей. Більш широко розглядають закупівельну діяльність Дудар Т.Г та Матвієнко-Біляєва Г.Л. Дудар Т. Г. [4, с.60] вважає, що закупівельна діяльність - це функція, яка виділяється підприємством, що споживає товар і являє собою процес управління вхідними матеріальними потоками з метою задоволення потреб виробництва в матеріалах потрібної якості по мінімальних цінах.

На думку ж Матвієнко-Біляєва Г. Л. [5, с.42] закупівельна діяльність – це операційний ресурс, за допомогою якого предмети постачання трансформуються в готову продукцію, задовольняючи вимоги кінцевих споживачів. Ці підходи до трактування відрізняються від попередніх тим, що розглядаються в розрізі управління виробничою діяльністю. Н. Ткаченко та Ю. Уманців вважають, що закупівельна діяльність – це сукупність практичних методів та прийомів, що допомагають максимально забезпечити інтереси замовника при проведенні закупівельної кампанії за допомогою конкурсних торгів [6, с.83] У зарубіжних публікаціях [7, с.14] активно використовується термін «procurement» (закупівельна діяльність), який можна визначити як сукупність методів, що дають змогу максимально ефективно задовольнити потреби замовника у товарах, роботах та послугах. Ці концепції "закупівельної діяльності" висвітлюють потреби споживачів, які недостатньо обґрунтовані. Необхідно розрізняти потреби замовника та споживача, зумовлені попитом на закуплені товару, від якого підприємство отримує вигоди.

Згідно думки Коноваленка В.М. [8, с.6], закупівельна діяльність це сукупність процесів дослідження ринку придбання та закупівлі вчасно необхідної

кількості та якості основних ресурсів для його подальшого ефективного перепродажу з метою задоволення потреб покупців та економічних інтересів торгової компанії.

Узагальнюючі підходи до трактування досліджуваного поняття, можна сказати, що закупівельна діяльність – це сукупність дій, які спрямовані на забезпечення інтересів замовника через придбання ним у сторонніх організацій необхідних ресурсів, товарів чи послуг у визначеній кількості та у визначений час з метою подальшого їх використання для задоволення потреб кінцевих споживачів.

Закупівельна діяльність є найбільш значимою підсистемою в загальній системі операційної діяльності торговельного підприємства, оскільки саме в процесі її здійснення закладається підґрунтя його фінансових результатів, ефективності та конкурентоспроможності [9, с.182].

Поняття закупівлі означає придбання товарів чи послуг. Отже, вони є частиною виробничих функцій, поряд з внутрішнім виробництвом, продажем, фінансуванням та управлінням. Правильно організовані закупівлі товарів є необхідною умовою нормального функціонування компанії та виконання планованих завдань [10, с. 14].

У світовій практиці існує поняття "міжнародні закупівлі", що є дуже професійним міжнародним бізнесом. Він керується багатьма елементами, зокрема технологіями, маркетингом, можливостями віртуального простору, логістикою, фінансами, інноваціями, соціально-економічним добробутом тощо. Загалом, це швидко зростаючий ринок, орієнтований на придбання товарів з доданою вартістю для задоволення потреби споживача чи галузі [11]. Потреба в міжнародних закупівлях зумовлена зміною ділового середовища, недостатнім внутрішнім потенціалом; нижчими цінами, кращою якістю, наявністю найкращих технологій [11].

Існує кілька факторів зовнішнього середовища, які впливають на міжнародні закупівлі [11]:

1. Фінансове середовище. Фінансове середовище, що включає економічні показники, чинить значний вплив на те, як покупці здійснюють свої закупівельні операції. Однією з головних проблем фінансового середовища для бізнесу є коливання валютних курсів.

2. Політичні зміни. Зміна в уряді, політиці чи міжнародній політиці може надавати масовий вплив на те, з ким покупці ведуть справу і як. Зміни в уряді або політиці в зарубіжних країнах, регіонах і територіях створюють проблеми для підприємств у сфері управління фінансами і постачальниками, не кажучи про порушення виробничо-збутових ланцюжків у випадках політичного краху, поділу або повстання. Департаменту закупівель необхідно бути в курсі політичних подій у всьому світі і діяти швидко для того, щоб звести до мінімуму ризики і максимально використовувати можливості.

3. Технологічний прогрес. Технології постійно змінюються, прогресують, і клієнти стали чекати, що бізнес буде працювати швидше, і через це зможе їм запропонувати останні досягнення. Організаціям необхідно бути в курсі змін у технологічному середовищі і розуміти, як це впливає на їх бізнес. Технологія має величезний вплив на закупівлі починаючи від запропонованих продуктів і послуг, закінчуючи способами співпраці покупців з постачальниками.

4. Соціально-культурні зміни. Підприємства, які ігнорують соціальнокультурні зовнішні фактори, можуть опинитися в небезпеці. Відділи закупівель мають розуміти, як соціальні і культурні фактори впливають на ставлення та очікування клієнтів.

5. Коливання навколишнього середовища. Навколишнє середовище є однією з найбільш серйозних проблем для ланцюжків постачань. Відділи закупівель перебувають під впливом навколишнього середовища будь то брак ресурсів або стихійні лиха. Департаменти закупівель мають заздалегідь планувати управління нестачею ресурсів та поширювати інформацію про 16 своїх постачальників, для того щоб звести до мінімуму порушення в разі стихійних лих.

Основою звичайної операційної діяльності підприємств оптової торгівлі, мета яких полягає в забезпеченні планомірного і безперебійного забезпечення

товарами роздрібною торговельною мережі є оптова закупівля товарів [12]. Для підприємств торгівлі вона є гарантією своєчасного надходження товарів для досягнення власної мети, а для всіх учасників товаропросування — гарантією виживання в умовах ринкової конкуренції. Закупівельна діяльність також забезпечує реалізацію багатьох цілей (рис. 1.1).

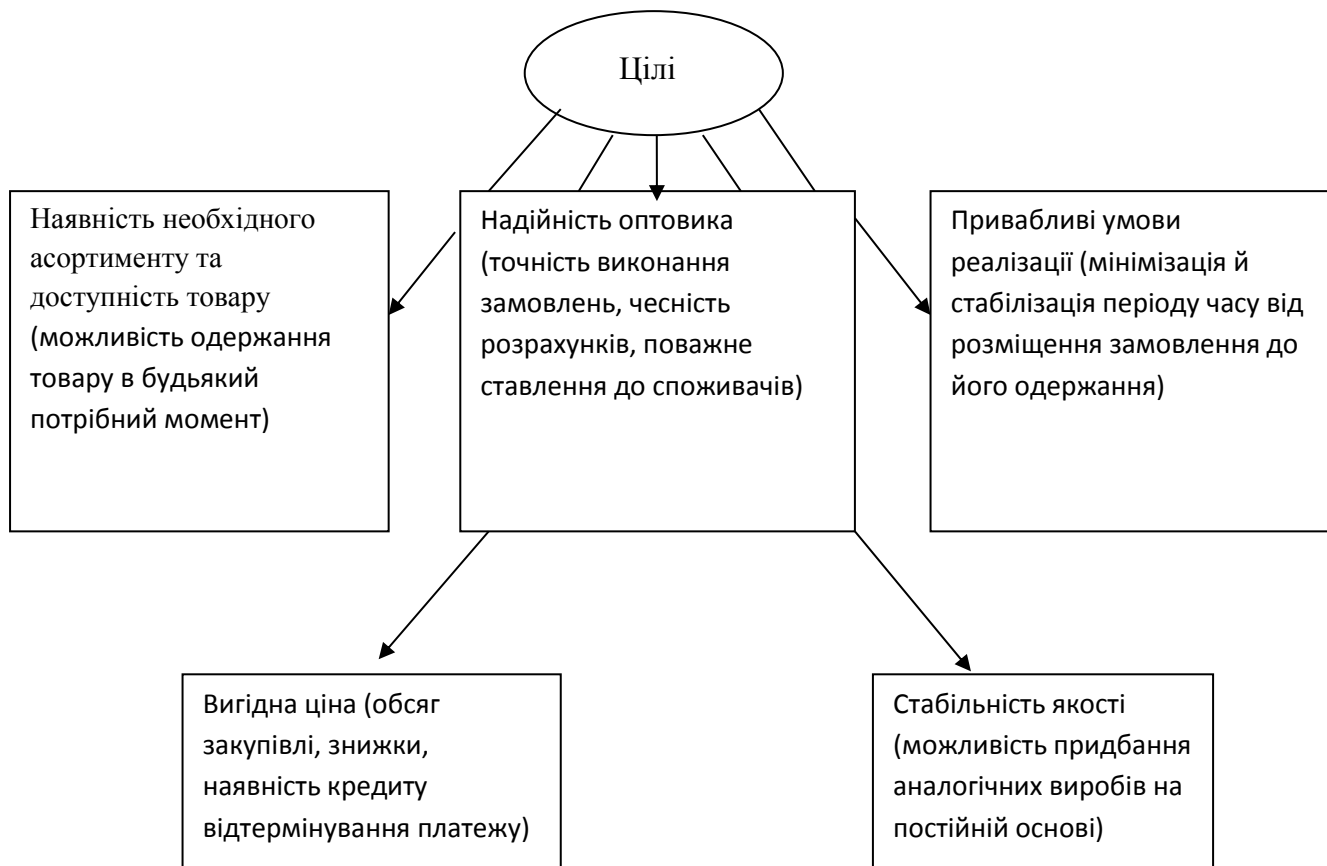


Рис. 1.1. Цілі закупівельної діяльності

Джерело: [13, с.106]

Для глибшого розуміння закупівельної діяльності слід розглянути її зміст. Зміст закупівельною діяльності включає [12]:

1. Підготовчі операції. На цьому етапі роздрібні підприємства вдосконалюють свою маркетингову стратегію, діагностують ринок, щоб надати інформацію про придбання (вивчають та прогнозують розвиток попиту, потреб та

пропозиції), розробляють тактику збуту (розробляють оперативні цілі, наявність необхідного асортименту та наявність товарів), привабливі умови продажу (мінімізація та стабілізація часу від замовлення до збору), надійність оптовиків (точність замовлення, безпека розрахунку, повага до споживачів), вигідна ціна (оптові покупки, знижки, відстрочка кредиту), оптова торгівля (дослідження ваших джерел постачання та потенційних постачальників товарів, розробка проектів контрактів на поставку товарів);

2. Процеси безпосередньої закупівлі (включає укладання контрактів, угод та домовленостей, підготовку та подання замовлень постачальникам на відправлення товарів, уточнення та модифікацію специфікацій до товарів, організацію їх приймання та оплати);

3. Кінцеві операції (запровадження оперативного обліку виконання зобов'язань постачальників, використання методів впливу на знехтуваних постачальників та моніторинг загального стану закупівельної діяльності).

Рішення про придбання товарів чи послуг на промисловому ринку вимагає великих зусиль та відповідної організації на торгівельному підприємстві. Відповідно до цих критеріїв, закупівельні ситуації, що визначають параметри, завдання закупівельного центру та особливості роботи промислового покупця, поділяють на такі типи [14; 15, с. 89-91]:

1. Нова купівля, або закупівля для нового завдання. Підприємство, яке вперше купує певні товари чи послуги, може здійснити нову покупку. У таких випадках, чим вище витрати або ризик, тим більше учасників беруть участь у процесі прийняття рішення про придбання та тим активнішими будуть їх інформаційні зусилля.

Ситуація здійснення нової закупівлі - найкращий шанс для постачальників. Вони не тільки намагаються "знайти ключі" для якомога більшої кількості осіб, що приймають рішення, але також пропонують потенційним покупцям інформацію та засоби для прийняття рішень.

Закупівля для нового завдання пов'язана з розробкою складної специфікації товару, висококваліфікованими вимогами до постачальника та високих вимог до

придбання цих товарів (послуг). Така закупівля вимагає багато інформації, оскільки невизначеність та ризик надзвичайно високі. У такій ситуації рішення про закупівлю є складним, тривалим і багатоетапним процесом. Перш ніж прийняти рішення, покупець спочатку збирає інформацію, детально її вивчає, аналізує та оцінює альтернативні пропозиції та постачальників. Усі рішення повинні бути обґрунтованими.

2. Звична купівля з деякими змінами або модифікована закупівля. У цій ситуації закупівлі покупець навмисно змінює специфікацію замовлення, ціну, умови доставки або постачальника товару. Модифіковані закупівлі зазвичай вимагають залучення до процесу прийняття рішень більше людей, ніж у звичайній ситуації викупу.

Постачальники зі списку покупців намагаються випереджати конкурентів і не втрачати замовлення. Ті постачальники, які не ввійшли в список розглядають ситуацію повторною закупівлі як можливість зробити кращу пропозицію та завоювати нового клієнта.

Маркетологи постійно переконують і заохочують своїх клієнтів робити покупки без змін і намагаються задовольняти всі їхні потреби, вимоги та побажання. У той же час конкуренти намагаються спонукати та заохотити цих покупців зробити модифіковану покупку, пропонуючи конкретні переваги та дешеві комерційні пропозиції. .

3. Звична купівля без змін, або пряма пзакупівля. У цьому випадку покупець просто робить попереднє замовлення ще раз, не вносячи жодних змін. Покупець обирає постачальника зі свого списку на основі свого задоволення попередніми покупками товарів.

Постачальники з цього списку намагаються підтримувати рівень якості своїх товарів та послуг. У більшості випадків вони пропонують використовувати автоматичну систему повторних замовлень, щоб покупець не витрачав час на повторне оформлення. Маркетологи, які прагнуть прямих продаж, зосереджують свої зусилля на підтримці добрих, дружніх стосунків із клієнтами завдяки першокласним продуктам та послугам, пропонують постійним клієнтам

спеціальні знижки, створюють сприятливі умови для закупівлі та багато іншого. У такій ситуації та умовах конкурентам надзвичайно важко розірвати ланцюг багаторазових закупівель, зробити унікальну комерційну пропозицію, запропонувати більш вигідні умови, залучити до себе такого споживача.

Постачальники, яких немає в списку, намагаються запропонувати щось нове або використовують незадоволення покупців, щоб привернути увагу до своєї продукції. Вони намагаються спочатку отримати невелике замовлення, а потім з часом збільшують свою частку закупівель клієнтів.

Багато організацій-покупців шукають повне вирішення проблеми закупівель у одного продавця. Цей підхід відомий як комплексні закупівлі.

Комплексні закупівлі - це вирішення проблеми закупівель, коли всі необхідні товари отримуються від одного постачальника, а це означає, що окремі рішення, які є неминучими при покупці у кількох постачальників, більше не потрібні [16, с.106].

Використання комплексного продажу як маркетингової стратегії є запорукою залучення та утримання клієнтської бази на організаційному споживчому ринку. Врешті-решт, контракт покладається на компанію, яка найбільш повно відповідає потребам клієнта [16, с.106].

Покупці товарів переважно використовують прямі закупки, тобто. безпосередньо від виробника, особливо якщо мова йде про технічно складну і дорогу продукцію. Покупці також часто здійснюють зустрічні закупки і вибирають постачальників, які також є їхніми клієнтами.

Останнім часом діяльність із закупівель здійснюється шляхом лізингу (оренди з поступовим придбанням обладнання), замість того, щоб відразу ж замінюватися придбанням. Обладнання може бути найрізноманітнішим, від офісних копіювальних апаратів до свердлів. Цей вид закупівель пропонує орендарям значні переваги [17, с.75].

Існують і інші форми закупівель, вибір яких залежить від складності кінцевого продукту, набору компонентів та матеріалів.

Найважливішими формами закупівель є: оптові закупівлі, регулярні закупівлі невеликими партіями; різні комбінації цих методів та закупівля, якщо це необхідно.

Розглянемо найпоширеніші форми [18]:

1. Закупівля товару в одній партії.

2. Періодичні закупки невеликими партіями. Покупець замовляє необхідну кількість товару, який йому доставляють партіями протягом певного періоду часу.

3. Щоденні або щомісячні покупки на основі дат пропозиції. Ця форма покупки використовується при швидкій купівлі дешевих товарів або швидковикористовуваних.

У заяві на участь у тендері міститься інформація про повний перелік товарів, кількість товарів, що є на складі, та кількість товару, що вимагається.

4. Отримання товару при необхідності. Ця форма не тільки схожа на форму регулярної доставки, але також має ряд особливостей:

а) кількість закупівель тут не вказана, але є приблизною;

б) постачальники повинні зв'язатись з покупцем перед виконанням будь-якого замовлення;

в) сума доставленого товару змає бути сплачена, замовник не зобов'язаний приймати та оплачувати товар після закінчення терміну дії контракту.

5. Закупівля товару з негайною доставкою. Метою цього модуля є закупівля рідко використовуваних товарів, якщо їх неможливо придбати відповідно до вимог. Товари замовляються за потребою та імпортуються безпосередньо зі складів постачальників.

Переваги та недоліки вищезазначених форм закупівель представлено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Переваги та недоліки різних форм закупівель

Форма закупівлі	Переваги	Недоліки
1	2	3
Закупівля товару однією партією	простота оформлення документів; гарантія поставки всієї партії; підвищення торгових знижок через	потреба в складських приміщеннях; уповільнення оборотності капіталу

	придбання товару великою партією	
--	----------------------------------	--

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
Періодичні закупівлі невеликими партіями	прискорення процесу оборотності капіталу, так як товар оплачується у міру його надходження; економія на процесі зберігання і складських приміщеннях, скорочення витрат на документування поставки	ймовірність замовлення надмірної кількості товару, необхідність оплати всієї партії товару відразу.
Щоденні або щомісячні закупівлі за котирувальними відомостями	прискорення оборотності капіталу; своєчасність поставок; зниження витрат на складську діяльність	збільшення вартості товару за рахунок витрат на логістику
Отримання товару в міру необхідності	відсутність конкретних зобов'язань з купівлі певної кількості; прискорення обороту капіталу; невелика кількість роботи по оформленню документів.	ймовірність замовлення неточної кількості товарів
Закупівля товарів з негайною здачею	прискорення оборотності капіталу; немає необхідності в складських приміщеннях	збільшення витрат, пов'язаних з необхідністю скрупульозного оформлення документів при кожному замовленні; збільшення кількості постачальників і подрібнення замовлень

Джерело: складено на основі [18]

Як бачимо з табл. 1.1. кожна форма закупівель має як переваги, так і недоліки, отже неможна сказати, що якась з вищенаведених форм є найоптимальнішою за інші, кожне підприємство має визначити форму закупівель, виходячи із своєї специфікації.

1.2. Поняття асортименту та його види. Чинники, що визначають асортимент продукції

Надзвичайно важливим способом підвищення конкурентоспроможності компанії та отримання очікуваних економічних результатів є розробка та впровадження асортименту високоякісних та збалансованих товарів. За

відсутності збалансованого асортименту підприємство втрачає необхідний рівень прибутку та втрачає ринкові переваги [19, с. 6].

Асортимент товарів - це сукупність усіх видів і типів продукції, що пропонуються клієнтам компанією або одним із її філій. Цю концепцію також можна розглядати як набір продуктів, пропонованих цілою галуззю. Цей діапазон може бути більш-менш спеціалізованим або загальним, він повинен відповідати очікуванням цільового ринку підприємства. Асортимент товарів включає такі особливості:

а) асортимент виробництва компанії пов'язаний з кількістю виробничих ліній, вироблених компанією або представлених продавцем. Наприклад, у автовиробника може бути лінійка седанів, лінійка позашляховиків та лінія вантажівок. Ширина асортименту залежить від мети бізнесу: або він постачається постачальником повного асортименту, або він прагне завоювати більшу частку ринку. Якщо компанія в першу чергу стурбована прибутковістю, то її асортимент, як правило, вузький[20].

б) насиченість пов'язана з кількістю продуктів у даному ланцюзі чи товарній лінійці. Наприклад, виробник автомобілів може мати чотири моделі седанів, три моделі позашляховиків та дві моделі вантажівок у кожній відповідній товарній лінійці.

в) глибина товарної лінії відноситься до різних версій одного і того ж товару, які можуть існувати в кожній товарній лінійці. Наприклад, виробник автомобілів може запропонувати базову, стандартну та розкішну версії для кожного з своїх седанів та позашляховиків, але лише базову та стандартну модель для своїх вантажівок.

г) порівняння - це ступінь кореляції між товарними лініями. У нашому прикладі виробника автомобілів седани та позашляховики можуть цілком узгоджуватися між собою, оскільки вони є транспортними засобами, тоді як вантажні автомобілі можуть бути непридатними, оскільки вони є транспортними засобами.

Існує кілька типів асортиментів товарів:

Ступінь важливості для компанії:

а) основний асортимент - це основний компонент асортименту, який головним чином сприяє прибуткові. Продаж цих товарів є перш за все бізнес-метою;

б) додаткове асортитмент доповнює базу у вигляді нетрадиційних послуг, що надаються компанією. Здебільшого в додатковому асортименті реалізуються тільки ті товари та послуги, що гарантують обов'язковий прибуток.

Останнє отримується у випадках, коли споживач не очікує наявності таких товарів для продажу (приємна несподіванка). Це додаткові товари, імпульсні закупівлі, вироби для особливих випадків, відсутні в інших торгових точках.

2. Залежно від кількості товарних груп в асортименті [22]:

а) широкий асортимент - складається з безлічі товарних груп, кожна з яких має велику кількість товарів;

б) вузький асортимент - складається з обмеженої кількості товарів з різних товарних груп.

Переваги та недоліки вищезазначених видів асортименту представлено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Переваги та недоліки вузького та широкого видів асортименту

Вид асортименту	Переваги	Недоліки
Широкий	– притягує різні категорії покупців і збільшує їх кількість; – зростає кількість незапланованих покупок; – дозволяє більш ефективно управляти прибутком за рахунок варіювання торговими націнками	– потрібні додаткові площі, обладнання; – сповільнюється загальна оборотність товарних запасів; – зростає трудомісткість обліку; – важко підтримувати стабільність асортименту
Вузький	– легше підтримувати стабільність асортименту; – можливість сконцентруватися на задоволенні специфічних потреб покупців; – легше здійснювати облік та	– великий ризик недоотримання необхідного прибутку при зниженні попиту на ці товарні групи; – покупці можуть віддавати перевагу продавцям з широким або спеціалізованим асортиментом.

	управління	
--	------------	--

Під час економічної кризи створення стійкого товарного ряду є важливим фактором прибуткової діяльності компанії. Потреби споживачів є головними факторами розвитку ринку, вони вирішують питання щодо товарів та послуг, що забезпечують рівень конкурентоспроможності, необхідний для підприємства [19, с.6]. Як відомо, асортиментна політика компанії базується на визначенні оптимального товарного портфеля (асортиментного переліку) із конкретними характеристиками, що дає можливість задовольнити потреби споживачів з метою отримання очікуваного прибутку та забезпечення оборотності капіталу

Основним елементом асортиментної політики є створення "портфеля" оптимального асортименту, тобто: вибір оптимальної ширини асортименту відповідно до вимог ринку, тобто відповідної кількості наявних асортиментних груп у портфелі; підбір оптимальної глибини асортименту до потреб споживачів; розробка товарного портфеля з урахуванням оптимальної кількості товарних груп та позицій у них на основі стану рівноваги [23, с. 138].

Створення асортиментного «портфеля» передуює розробці асортиментної концепції компанії, тобто навмисному побудові оптимальної асортиментної структури товарної пропозиції. Він базується, з одного боку, на споживачах, вимогах конкретних груп покупців (сегменти ринку), а з іншого - на спробі забезпечити найбільш ефективне використання всіх видів ресурсів - сировини, технологій, фінансування, праці тощо [24, с. 208].

Метою концепції асортименту є спрямування підприємства на виробництво продукції, яка найбільше відповідає структурі та різноманітності потреб конкретних споживачів. Основною метою концепції є визначення оптимальної структури асортименту продукції. Критеріями оптимальності є вимоги споживачів щодо переліку продуктів та якості, ресурсів та соціальних установок [24, с. 36]. При цьому поняття оптимального асортименту продукції може розглядатися як споживачем, так і виробником (рис. 1.2).

Проаналізувавши рис. 1.2., приходимо до висновку, що для споживача оптимальним асортиментом є набір товарів, що найбільше відповідає потребам, а для виробника - набір товарів, реалізація якого дозволяє компанії досягти максимальної ефективності [26].



Рис. 1.2. Оптимальний асортимент

Асортимент продукції створюється на підприємстві в результаті спільної роботи різних підрозділів: відділу маркетингу, відділу збуту, відділу планування та економіки, фінансового відділу. Фактори, які потребують аналізу у зовнішньому та внутрішньому середовищі та впливають на формування асортименту компанії, перелічені в таблиці 1.3.

Так, А. В. Троян [19, с. 7] зазначає, що крім вищезазначених факторів, ціна товару є важливим фактором, який формує асортимент. Покупець повинен сам визначити граничну ціну або діапазон цін, за якими він має намір оплатити покупку. Тому одним із критеріїв раціонального формування асортименту в магазині є забезпечення порівняння товарів за різними цінами. Формування

асортименту товарів підприємства сприяє задоволенню споживчого попиту, підвищенню економічної ефективності підприємства та рівня ділових послуг. Від складу та своєчасного оновлення товарної лінійки компанії ступінь задоволення попиту значною мірою залежить від витрат потреб населення, які пов'язані із придбанням товарів.

Таблиця 1.3 – Фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на формування товарного асортименту

Фактори зовнішнього середовища:	Фактори внутрішнього середовища:
Економічні: – ціни на ресурси та енергоносії; – ліцензування певних видів діяльності та виробництва; – ціни на обладнання; – вартість кредитних та інвестиційних ресурсів; – логістична складов	Фінансово-економічні: – наявність власних або позикових фінансових ресурсів для оновлення асортименту; – економічна доцільність нового товару; – оцінка витрат на просування товару на ринок; – сукупна економічна оцінка доцільності нового асортименту
Соціальні та демографічні: – вікові, трудові групи населення; – доходи населення; – смаки і переваги; – структура споживання в містах і в селах	Кадрові фактори: – наявність і вартість оплати послуг кваліфікованих фахівців для виведення на ринок оновлених товарних груп; – оплата послуг маркетологів
Політичні: – стан ринків; – стабільність розвитку ринку; – зміни законодавства	Технологічні: – наявність технологічних потужностей для поновлення виробництва; – умови зберігання для нового товару
Ринкові: – частка ринку у виробника; – концентрація конкурентів; – наявність вільних ніш на ринк	Інфраструктурні: – наявність підготовленої системи оновлення асортименту (від придбання ресурсів до реалізації)

Технологічні:	Збутові:
– наявність технологій і обладнання на ринку для виробництва певних груп товарів	– наявність налагоджених каналів збуту продукції;
– темпи НТП;	– наявність оптових покупців
– виробничі «ноу-хау»	

Відсутність окремих товарів у компанії, їх вузький або нестабільний асортимент, який не відповідає попиту споживачів, породжує незадоволений попит, подовжуючи час, витрачений населенням на пошук необхідних їм товарів, негативно впливає на економічну ефективність. Тому при розробці асортименту важливою вимогою є максимальне задоволення потреб клієнтів з мінімальним часом придбання та забезпечення ефективної роботи підприємства [19, с. 7].

При нестійкій структурі асортименту прибуток падає, конкурентні позиції втрачаються на перспективних ринках і, як результат, економічна стабільність компанії знижується [26].

Таким чином, неможливо сформувати лінійку продукції компанії, не вказавши її основну спрямованість, розмір та супутні послуги. У сучасному виробництві всі ці сфери тісно пов'язані і не диференціюють, що вимагає компромісу між різними сферами виробництва та діловою діяльністю компанії [28, с.30].

У найзагальнішому система формування асортименту включає такі види діяльності [28, с. 31]:

1) виявлення поточних та майбутніх потреб споживачів, проаналізувати існуючі моделі використання товару та характеристики поведінки споживачів на відповідних ринках;

2) оцінка подібної продукції, виробленої конкурентами в тих самих галузях;

3) критична оцінка власної та подібної продукції конкурентів з точки зору покупців;

4) коригувати асортимент відповідно до еволюції рівня конкурентоспроможності певної продукції;

5) розгляд пропозицій щодо створення нової продукції та поліпшення властивостей виробленої продукції, а також нових методів та сфер використання продукції;

6) розробка специфікацій для нових або вдосконалених продуктів відповідно до вимог замовника;

7) вивчити можливості виробництва нової або модернізованої продукції з урахуванням можливих цін, витрат, рентабельності;

8) розробка спеціальних рекомендацій для виробничих підрозділів щодо якості, назви та упаковки товару відповідно до результатів випробувань товару;

9) оцінка всього асортименту та його модифікація.

Лінійку продукції підприємства можна формувати по-різному (рис. 1.3). Використання будь-якого можливого методу залежить від широти комерційної політики, специфіки готової продукції та різноманітності асортименту [19, с. 8].

Розглянемо детальніше основні методи формування товарного асортименту:

АВС-аналіз. Його суть полягає в принципі Парето: "більшість можливих результатів зумовлені меншою кількістю причин", а саме - 80% обороту становить 20% товарів. Цей тип аналізу дозволяє групувати продукти за рівнем впливу на кінцевий результат [19, с.8].



Рис. 1.3. Методи формування товарного асортименту

Джерело: складено на основі [19, с.8; 29, с.173]

На практиці з оптимізацією асортименту використовується такий метод, як аналіз XYZ, який фокусується на прогнозуванні попиту. Цей метод часто використовується як доповнення до аналізу ABC і є його модифікацією. Цей метод забезпечує інформацію, необхідну для прийняття рішень щодо управління запасами. Якщо розмір товару не важко передбачити, компанії простіше виконувати завдання з управління робочим процесом.

Оскільки аналізи ABC та XYZ розглядаються як інструменти, які допомагають підприємствам планувати та оптимізувати асортимент, тому рекомендується порівняти ці методи для виявлення спільних рис та відмінностей (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Порівняння методів аналізу товарного асортименту

Ознака порівнянн	ABC-аналіз	XYZ-аналіз
Переваги	– підвищення ефективності, що проявляється через встановлення жорсткого контролю запасів тільки на ті товари, які дійсно цього потребують; – скорочення інвестицій;	– збільшення точності прогнозування; – скорочення запасів, що в свою чергу зменшує витрати на зберігання запасів, а також підвищує задоволеність клієнтів;

Недоліки	-ризик і втрати. Ризик збитків зростає через недостатнє приділення уваги інвентаризації товарів з більш низькою вартістю – метод ABC-аналізу потребує більше ресурсів для підтримки, ніж традиційні системи калькуляції;	– не дозволяє забезпечити правильність висновків при побудові складного, слабо структурованого товарного асортименту; – недоречний для підприємств, що працюють під замовлення;
Результат	Групування об'єктів за ступенем впливу на загальний результат з метою планування та формування асортименту	Розділення асортименту на групи залежно від стабільності продажів з метою проведення роботи щодо виявлення та усунення основних причин, що впливають на стабільність і точність прогнозування продажів

Поєднання аналізу ABC та XYZ дозволяє краще охопити асортимент продукції, таким чином покращуючи управління запасами та закупівлями, розробляючи найкращий варіант для кожного виду товару, визначаючи найбільш вигідні товари та найменший попит, визначаючи найкращі способи розширити охоплення для збільшення продажів та залучення цільових клієнтів.

1.3. Організація та управління закупівельної діяльності

Забезпечення ефективності закупівельної діяльності зумовлене вивченням питань її організації.

У роботі [12] встановлено, що організація закупівель являє собою низку взаємопов'язаних комерційних та управлінських рішень та торгівельних операцій, реалізація яких дозволяє виявити та вивчити споживчий попит відповідно до потреб суспільства. Забезпечення та затвердження з постачальниками замовлень та доставка товарів на виробництво товарів, визначення замовлень та механізм виконання замовлень та контроль над отриманням товарів та дотриманням умов контракту.

Найважливішими концептуальними питаннями в організації закупівель, які, на думку Лігоненка, повинні бути розглянуті та прийняті в процесі управління, є наступні [9 с. 183-185]:

1. Ступінь незалежності торгівельної компанії при здійсненні підрядної діяльності: незалежне виконання або аутсортинг. Як показує міжнародний досвід, не завжди розумно та фінансово вигідно самотійно здійснювати закупівлі. Виконання договору та оплата спеціалізованою закупівельною організацією дає можливість зосередитись на основному бізнес-процесі, продажі товарів, а отже, здійснювати його найбільш професійно та ефективно.

2. Ступінь формалізації закупівельної діяльності (у разі прийняття рішення про незалежність їх здійснення). На рівні підприємства можуть застосовуватися різні моделі закупівель. Залежно від ступеня формалізації цієї функції прийнято розрізняти офіційний підхід (найм - це окрема функція від управління, тому ви створюєте власний підрозділ) та неформальний підхід (ті самі працівники для мерчендайзингу та інших управлінських завдань).

3. Ступінь центральності у виконанні закупівельної діяльності (для мережевої торгівлі). Існують такі альтернативи:

1) центральні закупівлі, де всі рішення про закупівлю приймаються центральним апаратом;

2) децентралізовані закупівлі, де рішення про закупівлі приймаються на місцевому або регіональному рівні;

3) комбінований метод, який дозволяє скористатися синергією позитивних властивостей перших двох варіантів.

4. Ступінь спеціалізації спеціалістів відділу закупівель (у разі прийняття внутрішнього рішення про закупівлю самотійно). В універсальній закупівельній одиниці один або кілька покупців купують усі необхідні товарні ресурси. У спеціалізованому підрозділі кожен покупець відповідає за певну категорію товарів. Переваги цього підходу полягають у кращому знанні відповідного сегменту ринку, недоліками є збільшення витрат через наявність додаткового персоналу.

5. Ступінь функціонального відокремлення закупівельної діяльності. Альтернативи тут:

1) концепція закупівель, яка встановлює, що функція закупівлі товарних ресурсів відокремлена від інших комерційних та операційних процесів, вона здійснюється за "розпорядженням" відділу збуту, відповідальність за це займають лише спеціалісти, які беруть участь у цій діяльності для закупівель;

2) концепція мерчандайзингу та категорійного управління, яка передбачає, що функція закупівлі товару не є спеціалізацією працівників, які його виконують, оскільки вони відповідають за весь процес від закупівлі до продажу товару та спільної роботи з придбанням товару виконують усі інші функції, необхідні для успішного продажу.

6. Тип фінансування закупівель, тобто перелік та структура джерел фінансування закупівельної діяльності: власний капітал для придбання, банківські позики або комерційні кредити від постачальників

7. Регламенти процесу закупівель та механізми мінімізації втрат у процесі закупівель. Розробка нормативно-правових актів щодо процесу закупівель є терміново необхідною, враховуючи величину збитків, які торгова компанія може спричинити в неефективній діяльності покупців або їх шахрайстві.

Основною проблемою компаній у процесі закупівель є пошук найкращих способів та джерел для придбання та доставки продукції. Рішення цієї проблеми пропонує два типи завдань [4, с.112-114]:

а) інформаційні завдання - пошук наявних ресурсів у самій компанії, дослідження ринків сировини, матеріалів та напівфабрикатів з метою пошуку найкращих джерел для задоволення власних виробничих потреб;

б) завдання, спрямовані на прийняття рішень і оцінку їх результативності - підготовка і підписання договорів про постачання продукції, а також управління процесом постачання.

Таким чином, найважливіші функції для закупівель включають: пошук продуктів та послуг, які краще купувати, а також пошук, оцінка та визначення найкращих постачальників, ціни, способи доставки придбаних товарів та послуг

та, звичайно, здійснення реалізації закупівель та контроль за її здійсненням [4, с.115].

Через свою економічну природу закупівлі - це оптова або роздрібна торгівля, що здійснюється торгівельними компаніями з метою перепродажу придбаних товарів.

Що стосується міжнародного процесу закупівель, то він досить складний. Його основна функція - підтримувати стосунки з продавцем за кордоном, щоб обидві сторони могли спільно розробляти товар для кінцевого споживача. Ці відносини є ключовим фактором забезпечення успішної поставки продукції з-за кордону та спонукають експортера інвестувати в імпорتنу продукцію або послуги відповідно до узгоджених специфікацій та стандартів.

Закупівлі та їх методологія в основному охоплюють такі види діяльності [30, с.7-8]:

а) ідентифікація постачальників шляхом дослідження ринку, внутрішнього обговорення та інших джерел, включаючи законодавство, специфікації та стандарти на продукцію чи послуги.

б) визначити найбільш відповідних постачальників, використовуючи всі доступні засоби, включаючи комерційні каталоги, виставки та кіберпростір (наприклад, Інтернет);

в) розробка плану переговорів з найкращими постачальниками, що охоплює специфікацію продукції, відповідність міжнародним та національним стандартам, ціни, наявність, умови продажу – закупівельні платіжні угоди (кредит, відкритий рахунок, збір документації), назви транспорту компанії, документи на страхування імпорту та терміни експорту та доставки;

г) активізувати контракт в межах мережі доставки замовника з точки зору дати, місця поставки, кількості, процедури фінансування з банком-емітентом замовника та обробки імпоротної та митної документації відповідно до договору купівлі-продажу, Інкотермс 2010, UCP 600 та збору документації;

д) відстеження товарів під час транзиту через Інтернет;

е) приймання товарів та проведення оцінки товарів - затримка транзиту, повернення коштів, процедура оплати, включаючи валюту, митне оформлення імпорту тощо.

Слід пам'ятати, що при міжнародних закупівлях існують певні ризики:

1. Ризик безпеки: багато країн, що розвиваються, які визначають низькі витрати на доставку в контексті міжнародних угод, зазнають політичної невизначеності або навіть внутрішньополітичних конфліктів, що може призвести до комерційних провалів.

2. Ризик витрат: у процесі міжнародних закупівель компаній можуть бути приховані витрати, пов'язані з різними культурами та різними часовими поясами. Крім того, відстеження міжнародних виробників - час, необхідний для пошуку та отримання інформації про постачальника - також передбачає значні витрати.

3. Ризик якості. Закупівля може створити проблему якості, яка може завдати шкоди бренду та призвести до великих штрафів.

4. Ризик інтелектуальної власності: власні знання можна поширювати з точки зору дизайну, технології, матеріалів та інших елементів. Тому компанії повинні бути готовими до ризику втрати прав інтелектуальної власності.

При плануванні та здійсненні закупівель товарів необхідно [31]:

1. Враховувати попит споживачів на придбані товари.
2. Враховувати пропозиції виробників та продавців цих товарів.
3. Орієнтуватися на ціні товару, яка відповідає поточній ситуації на ринку.
4. Впливати на виробників та оптовиків товарів, щоб краще відображати споживчий попит.

5. Враховувати інтереси компанії в організації прибуткової торгівлі.

6. Врахувати необхідність створення комерційного асортименту продукції.

7. Діяти відповідно до розробленої бізнес-стратегії.

Розглянемо найважливіші етапи типової ситуації здійснення нової закупівлі. Організація закупівель має шість етапів [14]:

1. Проінформованість про потреби полягає у виявленні працівником компанії проблеми чи потреби, яку можна задовольнити придбанням товарів чи

послуг: придбанням нового обладнання та матеріалів для виготовлення нових товарів; запасних частин, щоб запобігти несправності механізму. На усвідомлення потреб впливають зовнішні та внутрішні фактори.

2. Загальний опис потреб включає визначення основних характеристик покупця та необхідної кількості товару. Для того, щоб визначити характеристики складної продукції, покупець може залучити інженерів, консультантів або робітників, які безпосередньо використовують або експлуатують ці товари. На цьому етапі досвідчений дилер допомагає покупцеві сформулювати свої потреби та надає інформацію про властивості свого товару.

3. Оцінка властивостей товару - це вироблення переліку технічних характеристик (специфікацій) товару за допомогою функціонального аналізу витрат. Фахівці вибирають оптимальне поєднання характеристик товару та реалізують технічні характеристики. Торговельні посередники також можуть використовувати аналіз витрат як інструмент для залучення нових клієнтів. Якщо продавець показує покупцеві найкращий спосіб виготовлення товару, він перетворює звичайну ситуацію викупу в нову ситуацію покупки і таким чином залучає нового клієнта.

4. Пошук і вибір постачальників здійснюється шляхом вивчення кваліфікованих постачальників з метою відбору найкращих. У наш час все більше компаній використовують Інтернет для пошуку постачальників. Це певним чином порівнює шанс отримати гарне замовлення від великих та малих підприємств, які за невелику плату розміщують інформацію про свою продукцію на відповідних спеціалізованих сайтах. Чим новіший придбаний товар, тим він складніший і дорожчий, і тим довше потрібно для вибору постачальників. Завданням постачальника є досягнення найкращих каталогів та розвиток досконалої репутації на ринку. Пошук постачальників можна здійснити такими методами [32, с.114]:

а) тендер - відбувається, коли намір полягає у придбанні сировини, комплектуючих за велику суму грошей або встановленні довгострокових відносин між постачальником або споживачем;

- б) вивчення рекламних матеріалів: каталогів брендів, реклами у ЗМІ тощо;
- в) участь у виставках та ярмарках;
- г) листування та особисті контакти з потенційними постачальниками.

Після складання списку потенційних постачальників для вибору підходящих постачальників здійснюється аналіз відповідно до вибраних критеріїв, таких як пунктуальність та якість поставок; безпека поставок; відстань від постачальника до споживача; умови виконання замовлень; частота доставки; терміни оплати; мінімальний розмір партії; можливість отримати знижку; частка витрат постачальника; цілісність асортименту; умови диверсифікації ризиків; доступна послуга; підтримка реклами; репутація постачальника; фінансові обставини постачальника, платоспроможність тощо. Вибір критеріїв, відповідно до яких проводиться аналіз, залежить від особливостей компанії та сфери діяльності, яку вона представляє [32, с. 115].

Постачальник безпосередньо обирається членами комітету з питань закупівель, які переглядають пропозиції від постачальників і вибирають одного або декількох з них. Члени комітету із закупівель оцінюють продавців відповідно до цих та інших якостей та обирають найкращих.

Приймається рішення про кількість комітетів із закупівель при виборі постачальників. У роботі з одним або кількома постачальниками є переваги та недоліки. Ви можете співпрацювати з кількома постачальниками, щоб отримати необхідні якісні товари та знижки, узгодити умови щорічного поновлення контракту та змінювати обсяг замовлень у різних постачальників. І кількість постачальників може бути зменшена до одного (так, використання сировини з одного джерела не тільки забезпечує безперервність виробництва, але й гарантує, що виробничі потужності пристосовані до певного виду сировини), існує ризик покластись на це, що за відсутності конкуренції може призвести до зниження показників роботи постачальників [16, с.192].

В результаті аналізу потенційних продавців створюється перелік конкретних продавців, з якими виконуються роботи за контрактом. Перелік постачальників

зазвичай складається для кожного конкретного виду матеріального ресурсу, що закуповується [30, с.115].

5. Оформлення замовлення. Замовлення включає технічні характеристики товару, його необхідну кількість, очікувані терміни доставки, умови повернення та гарантії. Якщо покупець також бажає технічного обслуговування, ремонту та допомоги в експлуатації обладнання постачальника, використовується генеральний контракт замість системи періодичного замовлення. Генеральний контракт передбачає довгострокову співпрацю між постачальником і покупцем, в рамках якої постачальник зобов'язується, за необхідності, поставляти товар за фіксованими цінами протягом усього контракту.

6. Оцінка результатів діяльності постачальника. На цьому етапі споживач може дізнатися, наскільки він задоволений персоналом, що користується товаром, якістю товару, який він купує, післяпродажним обслуговуванням, терміном доставки та багатьма іншими. На основі оцінки результатів діяльності постачальника покупець може продовжити, змінити або призупинити контракт з ним. Завдання продавця - перевірити, чи відповідає його робота вимогам покупця.

Нові покупки зазвичай проходять усі шість етапів. Покупці, які здійснюють регулярну або змінену закупівлю, можуть мати пропущені деякі етапи (табл. 1.5)

При аналізі таблиця 1.5 слід зазначити, що при звичайній повторній закупці покупці пропускають більшість етапів, пов'язаних із модифікованою закупкою, у цьому випадку проходження деяких етапів залежить від ситуації та підприємства, наприклад, якщо підприємство не має наміру змінити постачальника, то пункт пошуку постачальника воно пропускає.

Таблиця 1.5. -Основні етапи різних видів ситуацій здійснення закупок

№	Назва етапу	Ситуація здійснення закупки		
		Нова закупка	Змінена повторна	Звичайна повторна

			закупка	закупка
1	Усвідомлення потреби	є	Можливий	Немає
2	Загальний опис потреби	є	Можливий	Немає
3	Оцінка характеристик товару	є	є	є
4	Пошук та вибір постачальника	є	Можливий	Немає
5	Оформлення замовлення	є	Можливий	Немає
6	Оцінка ефективності роботи постачальника	є	є	є

Джерело: складено автором на основі [14]

РОЗДІЛ 2

ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ

ПІДПРИЄМСТВА «ГРУПА КОМПАНІЯ ТОВ «Сав-Дістрибьюшн»

2.1. Загальна характеристика господарської діяльності підприємства

Однією з компаній, що належать групі компаній «Фокстрот», є ТОВ «САВ-Дістрибьюшн», яке представлене в Україні розгалуженою мережею супермаркетів електроніки та побутової техніки «Фокстрот». Компанія є лідером на ринку України в роздрібному сегменті електронних товарів та побутової техніки.

Перший магазин мережі магазинів був відкритий в 1994 році, а в липні 2011 року в Україні вже функціонувало 160 супермаркетів "Фокстрот. Техніка для дому". Магазины представлені в 99 обласних та районних центрах України,

загальна площа продажу яких перевищує 150 000 квадратних метрів, обладнання представлене в 30 європейських країнах [36].

Зміст своєї діяльності компанія передбачає в тому, щоб приносити людям [34]:

- нову якість життя, адже компанія пропонує клієнтам не тільки широкий спектр обладнання, але і широкий спектр рішень побутових проблем. Компанія привносить затишок в будинок і створює затишок не тільки в квартирах, але і в душах наших співвітчизників;

- новий тип відносин "продавець" - "покупець" у магазинах нового формату, де відносини засновані на взаємній повазі, позитиві та ефективності процесу;

- нова якість партнерських відносин, коли партнери несуть відповідальність за відповідальність та результати;

- новий погляд на корпоративні відносини, коли кожен співробітник є частиною команди компанії, а холдинг зміцнюється шляхом зміцнення командного духу компаній;

- нова якість участі бізнесу в суспільстві, оскільки соціальні проекти ТОВ «САВ-Дистрибьюшн» є систематичними, відповідають державній соціальній політиці та підтримують діяльність державних установ у вирішенні нагальних соціальних проблем.

До основних цінностей ТОВ «Сав-Розподіл» належать [34]:

- лідерство. Робота компанії передбачає постійне дослідження та впровадження найкращих ідей, ефективних як для засновників, так і для працівників компаній та суспільства в цілому.

- відповідальність. Компанія готова виконувати свої зобов'язання та нести відповідальність за свої рішення та дії перед тими, хто користується її послугами.

- розвитку. Компанія підготовлена до сталого розвитку шляхом підвищення професіоналізму кожного працівника, загальної якості роботи підрозділів та рівня її складності.

- відданість. Компанія цінує доброчесність команди як основу спільних зусиль для досягнення цілей компанії. У 2020 році ТОВ «САВ-Розподіл» увійшло

до ТОП-5 прозорих компаній України за версією експертів Центру розвитку КСВ. Експерти Центру КСВ оцінили офіційні веб-сайти компаній за чотирма критеріями: звіти, вміст, навігація та доступність з точки зору різних аспектів (мова, наявність контактної інформації, пристосованість для людей з обмеженими можливостями). У топ-5 компаній цього індексу входять: ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг", ПАТ "Оболонь", ТОВ "ДТЕК Трейдинг", ТОВ "Метінвест-Груп ЛТД.", ТОВ "Група компаній Фокстрот" [36].

Серед напрямків КСО-стратегії ГКФ: розширення частки «білого ринку» побутової техніки в Україні, відстоювання прав споживачів на якісний товар та обслуговування, вироблення позиції роботодавців щодо професійних стандартів продавців та професіоналізація профільної освіти, профілактика дитячого травматизму у невиробничій сфері (соціальний проект «Школа безпеки»), пропаганда екологічного ведення побуту та підвищення екокультури (соціальні проекти «Зелений офіс» та «ЕКОклас»).

Серед стейкхолдерів ГКФ – державні органи влади (профільні організації та інститути Міністерства освіти та науки України, Державна служба з надзвичайних ситуацій України, Національна поліція України), громадські організації та профільні асоціації (Європейська Бізнес Асоціація, Всеукраїнський рух «Молодь за права споживачів», Всеукраїнська федерація споживачів «Пульс») [35].

Організаційна структура ТОВ "САВ-Розподіл" децентралізована і має лінійно-функціональний характер (рис. 2.1).

На ТОВ «САВ-Дистрибьюшн» існує відділ управління роздрібною торгівлею, маркетингом, закупівлею, логістикою, фінансами, а також відділ контролю і аналізу.

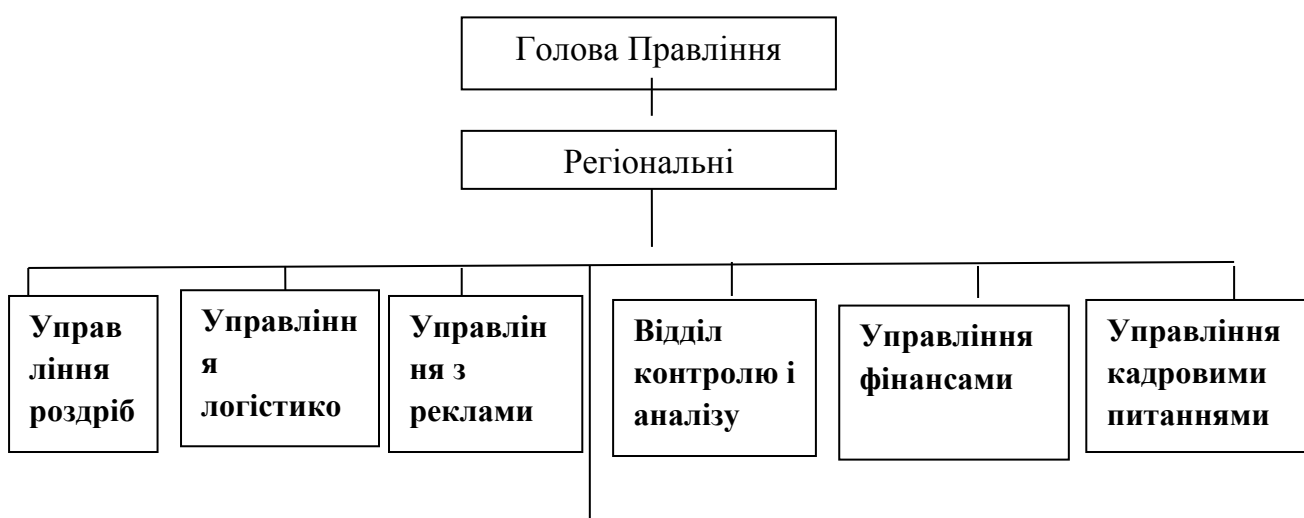




Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Сав-Дистрибьюшн»

Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності ТОВ «САВ-Дистрибьюшн».

Організаційна структура підприємства обумовлена тим, що воно поділене на декілька окремих елементів, у кожного з яких є свої чітко визначені конкретні задачі та обов'язки.

Таблиця 2.1 – Динаміка основних показників економічної діяльності підприємства ТОВ «Сав-Дистрибьюшн»

№	Показники	Роки			Відхилення 19/18, %
		2017	2018	2019	
1	Виручка від реалізації продукції, млн. грн.	7256,8	7279,18	7595,3	4,3%

2	Собівартість продукції, млн.грн.	6211,98	6299,3	6702,63	6,4%
3	Валовий прибуток, млн.грн.	1044,82	979,88	892,67	-8,9%
4	Фінансовий результат від операційної діяльності, млн.грн.	947	883	783,7	-11,2%
5	Фінансовий результат до оподаткування, млн.грн.	97,82	96,88	92,97	-4,0%
6	Чистий фінансовий результат, млн.грн.	82,9	82,1	78,79	-4,0%

Джерело: складено на основі фінансової звітності ТОВ «САВ-Дістрибьюшн»

Спостерігається позитивна тенденція значення такого показника як виручка від реалізації. В 2019 році порівняно з 2018 вона зросла на 22 млн. грн., а в 2020 році зросла ще на 316 тис. грн. ТОВ «Сав-Дістрибьюшн» є прибутковим, проте починаючи з 2018-го року темп росту чистого доходу є негативним.

Проаналізуємо фінансові результати від операційної діяльності. В 2018 р. порівняно з 2019 р. відбулось зменшення даного показника на 486 тис. грн. в 2019 р. порівняно з 2018 р. він зменшився ще на 8,4%.

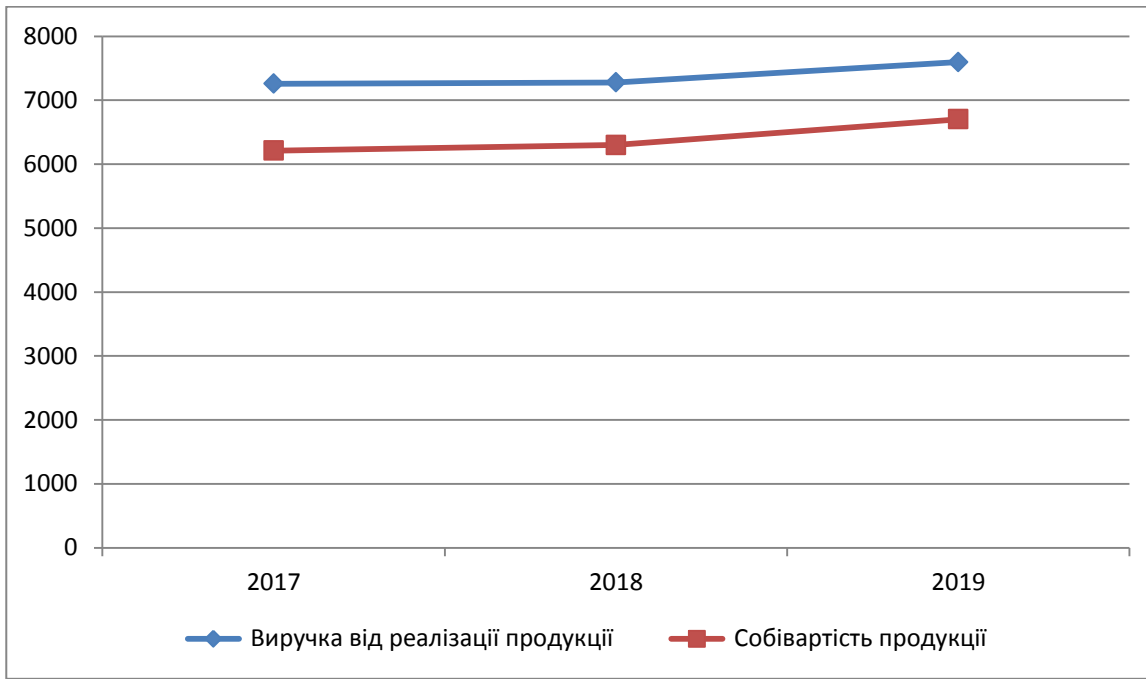


Рис. 2.2. Динаміка основних показників економічної діяльності ТОВ «Сав-Дистрибьюшн» в 2017-2019 рр.

Простежується негативна тенденція зміни чистого фінансового результату в період з 2017-2019 рр., це пояснюється збільшенням операційних витрат, а також собівартості.

Зменшення прибутку є наслідком інфляційних процесів в країні, девальвації гривні, недосконалої маркетингової діяльності та активізації конкурентів.

Для більш детального розгляду такого показника як виручка від реалізації розглянемо його в розрізі товарних категорій представлених ТОВ «Сав-Дистрибьюшн» у своїх роздрібних магазинах (табл. 2.3), а також структуру доходів, які формують виручку компанії (табл. 2.4).

Таблиця 2.2 – Виручка від реалізації ТОВ «Сав-Дістрибьюшн» за основними товарними категоріями в 2017-2019 рр. (тис.грн.)

Найменування категорії асортименту	Виручка, тис.грн			Відхилення 2019/2018
	2017	2018	2019	
Смартфониітелефони	2714251,83	2710394,84	2859447,43	5,50%
Техніка для кухні	1071224,72	1129625,64	1338947,61	18,53%
Ноутбуки, планшети, ПК	875798,59	880967,62	1036453,36	17,65%
Телевізори та аудіотехніка	891722,20	820970,84	820674,54	-0,04%
Техніка для дому	731038,49	726117,85	616521,07	-15,09%
Смарт-гаджети	369138,25	390638,77	307716,38	-21,23%
Фото, відео, авто	188188,13	217140,15	242669,62	11,76%
Краса та здоров'я	209902,14	210319,39	195681,57	-6,96%
Посуд	91198,86	72523,93	81176,11	11,93%
Інструменти	95541,66	93693,60	65388,05	-30,21%
Всього	7238004,89	7252392,62	7564675,75	4,31%

Аналізуючи таблицю слід зазначити, що категорія асортименту смартфони і планшети складає найбільшу частку в формуванні доходів компанії (27-28%) і з кожним роком виручка за цією категорією збільшується. Найбільший темп зростання простежується у таких категоріях як смартгаджети та ноутбуки, планшети, ПК.

Таблиця 2.3 – Виручка від реалізації ТОВ «Сав-Дістрибьюшн» за основними товарними категоріями в 2017-2019 рр. (тис.грн.)

Найменування категорії асортименту	Виручка, тис.грн		Відхилення 2018/2017
	2017	2018	
1	2	3	4
Смартфониітелефони	2714251,83	2710394,84	-3856,99
Техніка для кухні	1071224,72	1129625,64	58400,92

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4
Ноутбуки, планшети, ПК	875798,59	880967,62	5169,03
Телевізори та аудіотехніка	891722,20	820970,84	-809624,36
Техніка для дому	731038,49	726117,85	-4920,64
Смарт-гаджети	369138,25	390638,77	21500,52
Фото, відео, авто	188188,13	217140,15	28952,02
Краса та здоров'я	209902,14	210319,39	417,25
Посуд	91198,86	72523,93	-18674,93
Інструменти	95541,66	93693,60	-1848,06
Всього	7238004,89	7252392,62	14387,73

Таблиця 2.4 – Структура доходів ТОВ «Сав-Дистрибьюшн» в 2017-2019 рр.
(тис.грн.)

Статті доходу	2017	2018	2019	2018/2019
Виручка від реалізації	7238004,89	7252392,62	7564675,75	4,31%
Виручка від надання послуг	2902,72	3130,0474	3281,1696	4,83%
Виручка від суборенди	15892,392	23657,335	27343,08	15,58%
Всього	7256800,00	7279180,00	7595300,00	4,34%

На додаток до роздрібної торгівлі (на частку якої припадає приблизно 99% продажів компанії), ТОВ «Сав-Дистрибьюшн» пропонує наступні платні послуги: конфігурація ПК, ноутбуків, планшетів, камер, смартфонів, SmartTV, онлайн-підтримка ПК та пристроїв, обгортання захисною плівкою, стандарти налаштування SIM-карт, послуги помічника з ремонту та налаштування пристроїв тощо.

У ринковій економіці прибутковість компанії, її здатність обслуговувати інтереси інвесторів та конкурувати з іншими суб'єктами господарювання залежить від прибуткової роботи. Рентабельність компанії полягає у отриманні прибутку та гарантуванні певної його суми щодо зайнятого капіталу, доходу або витрат.

Співвідношення між прибутком компанії та факторами, які фактично є передумовами для її створення, відображається в показниках прибутковості (табл. 2.5). Вони обчислюються у відсотках від прибутку, вкладеного капіталу, понесених витрат, доходу та інших абсолютних показників за певний період (рік, квартал) [37].

Таблиця 2.5 – Розрахунок показників рентабельності ТОВ «Сав-Дістрибьюшн» в 2017-2018 рр.

Показник	Формула	2017	2018	Відхилення
Рентабельність витрат	$\frac{\text{чистий дохід до оподаткування}}{\text{собівартість проданих товарів}}$	0,016	0,015	-0,001
Рентабельність обігу	$\frac{\text{чистий прибуток}}{\text{виручка від реалізації}}$	0,011	0,011	0
Рентабельність активів	$\frac{\text{чистий прибуток}}{\text{сума активів}}$	0,143	0,134	-0,009
Рентабельність капіталу, %	$\frac{\text{чистий прибуток}}{\text{власний капітал}} * 100\%$	14,400	14,261	-0,139

За усередненими статистичними даними рентабельність власного капіталу має складати приблизно 10-12%. Для інфляційних економік, таких як українська, показник має бути вище, що і можемо побачити в табл. 2.5.

Таблиця 2.6 – Розрахунок показників рентабельності ТОВ «Сав-Дістриб'юшн» в 2018-2019 рр.

Показник	Формула	2018	2019	Відхилення
Рентабельність витрат	$\frac{\text{чистий дохід до оподаткування проданих товарів}}{\text{собівартість}}$	0,015	0,014	-0,001
Рентабельність обігу	$\frac{\text{чистий прибуток}}{\text{виручка від реалізації}}$	0,011	0,010	-0,005
Рентабельність активів	$\frac{\text{чистий прибуток}}{\text{сума активів}}$	0,134	0,123	0,123
Рентабельність капіталу, %	$\frac{\text{чистий прибуток власний}}{\text{капітал}} * 100\%$	14,261	13,686	-0,575

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності

Всі показники рентабельності відповідають нормативним, проте простежується незначне зменшення кожного з них. Це може бути пов'язано зі зменшенням прибутку, а також збільшенням собівартості продукції та витрат на закупівлю товарів.

ТОВ "Дістриб'юшн" має відділи роздрібної торгівлі, маркетингу, закупівель, логістики, фінансів, контролю та аналізу.

2.2. Дослідження роботи маркетингової служби ТОВ "САВДістриб'юшн"

Основні функції маркетингової служби у ТОВ "САВДістриб'юшн" включають збір даних, дослідження ринку, прогнозування попиту, розміщення

реклами, здійснення продажів та запити на послуги від споживачів, певних товарів та послуг, післяпродажне обслуговування.

Маркетингову діяльність ТОВ «САВ-Дистрибьюшн» можна оцінити за допомогою пунктів, наведених у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Оцінка маркетингової активності ТОВ «САВ-Дистрибьюшн»

Елемент маркетингової активності	Оцінка у балах
1. Здійснення сегментації ринку	3
2. Вивчення потреб споживачів та задоволення їх в повному	3
3. Проведення оцінки конкурентів	3
4. Ступінь зміни асортименту товарів за останні 3 роки	3
5. Рівень контролю якості продукції	2
6. Використання торгової марки	3
7. Врахування еластичності попиту при встановленні ціни	3
8. Застосування системи знижок	3
9. Використання прогресивних методів продажу	2
10. Рівень сервісу	2
11. Оцінка ефективності реклами	3
Загальна оцінка	30

Примітки до таблиці 2.7:

1. – елемент використовується залежно від ситуації, що склалася;
2. – часте, але нерегулярне використання;
3. – систематичне використання елементу.

Джерело: складено автором на основі експертних оцінок співробітників відділу маркетингу ТОВ «САВ-Дистрибьюшн»

З таблиці 2.7 можна зробити висновок, що не всі елементи маркетингової діяльності використовуються досить часто. Для підвищення конкурентоспроможності досліджуваної компанії можна запровадити постійну систему знижок, яка залучатиме споживачів до магазинів Фокстрот.

Щоб зрозуміти фінансовий стан компанії, необхідно проаналізувати її баланс.

Фінансова звітність ТОВ «САВ-Дистрибьюшн» була підготовлена відповідно до методичних рекомендацій Міністерства фінансів України. Бухгалтерський облік компанії ведеться відповідно до вимог національних стандартів бухгалтерського обліку.

Для економічних характеристик компанії був проведений аналіз основних показників ефективності 2018-2020 років та була створена аналітична таблиця (табл. 2.2).

Для успішного функціонування фірми на сучасному ринку торговельну марку необхідно перетворити на бренд, тобто на матрицю, в якій поєднуються усі функціональні, емоційні та соціальні атрибути будь-якого явища на ринку.

Цей процес відбувається шляхом додавання до торговельної марки низки інших елементів, які створюють базу для конкуренції та додаткову вартість звичайного торговельного знаку. Ці елементи можна розділити на «віртуальні» та «реальні». До перших можна віднести концепцію, ідеологію бренду, тобто деякі іміджеві якості, які намагаються вторгнутися у свідомість споживача, а також якості, що важко кількісно обрахувати, такі як репутація та престиж. До «реальних» елементів можна віднести конкретні обсяги рекламних маркетингових заходів і акцій.

Результати досліджень свідчать про те, що маркетингова служба ТОВ «САВ-Дистрибьюшн» виконує завдання вирівнювання цінового сприйняття бренду, так як тільки 2% ототожнюють марку ТОВ «САВ-Дистрибьюшн» з високими цінами.

Одним із завдань дослідження було визначення можливих причин відмови споживачів від покупки побутової техніки в мережі ТОВ «САВ-Дистрибьюшн».

За допомогою результатів анкетування служба маркетингу дослідила причини відмови від покупки в мережі ТОВ «САВ-Дистрибьюшн»:

1. недостатня якість товарів (55%);
2. нечітка консультація продавців (48%);
3. незручне місцерозташування магазинів (7%).

Маркетингова служба ТОВ «САВ-Дистрибьюшн» проводить кореляційний аналіз залежностей між заробітною платнею споживачів і значущості таких чинників при покупці, як ціна, робота персоналу, знижки, акції, досвід роботи фірми, реклама. Результати досліджень показують найсильніший кореляційний зв'язок між доходом покупців і ціною побутової техніки та між доходом і якістю обслуговування.

Метою діяльності маркетингової служби є визначення причин здійснення купівлі товарів у мережі ТОВ «САВ-Дистрибьюшн». За результатами обробки анкет 15% респондентів змогли пригадати, що було показано, сказано чи написано в рекламі; 80% — нічого не змогли пригадати про рекламу; 5% — помилково відповіли на запитання (респонденти назвали слоган конкурентів, а саме мережі ТОВ «САВ-Дистрибьюшн»). Таким чином, ступінь сприйняття і запам'ятання реклами низький, не дивлячись на активні дії маркетологів фірми.

Служба маркетингу приймає участь у формуванні маркетингової політики ТОВ «САВ-Дистрибьюшн».

Маркетингова діяльність підприємства це, в першу чергу, творча діяльність, яка допомагає вирішувати питання щодо розвитку ринку товарів, послуг та робочої сили. При цьому оцінює потреби споживачів та формує практичні заходи щодо задоволення цих потреб. Такою, за допомогою маркетингової діяльності визначається спосіб, за яким підприємство зможе продати свою послугу чи товар кінцевому споживачеві. Об'єктивні умови розвитку ринку, який з часом втрачає деяку хаотичність, та де особлива роль відводиться споживачу відображають зміст маркетингової діяльності. Споживач створює передумови для розподілу ринку між споживачами. Він висуває свої вимоги щодо продукту чи послуги, їх характеристик, кількістю, термінами поставки, тощо. Зростаюча конкуренція за

споживача змушує торговельні підприємства приділяти велику увагу вивченню потенційних споживачів і вимогам ринку, на якому існують високі вимоги щодо якості продукції та її конкурентоспроможності. Маркетингова діяльність необхідна для забезпечення: - надійної, достовірної та своєчасної інформації про ринок, його структуру та динаміку для конкретного попиту, смаків та переваг клієнтів, їх мотивацію при виборі того чи іншого продукту. Маркетингова діяльність - це комплекс заходів, спрямованих на вивчення таких питань, як: – аналіз зовнішнього (по відношенню до підприємства) середовища, який допоможе визначити фактори, які сприяють успіху компанії або перешкоди які

Структура маркетингової діяльності являє собою сукупність елементів для досягнення цілей і досягнення цільового ринку. Вона включає в себе товар/послугу, дистрибуцію товару, просування та ціноутворення. Маркетолог повинен вибрати кращу комбінацію з перерахованих вище елементів для досягнення поставлених підприємством цілей. Для цього можна використовувати ряд рішень:

1) щодо товарів (послуг) визнають, що виводити на ринок, яка якість, в якій кількості, умови продажу, просування;

2) щодо дистрибуції продукту, вибирають тип продажу, кількість місць продажів, тип контролю або співпраці і багато іншого;

3) щодо просування товарів, визнають інструменти просування (реклама, особистий продаж, стимулювання збуту), визначення агентів просування, способів вимірювання ефективності, рівня обслуговування, вибору ЗМІ, обсягу і форм реклами і т. д.;

4) щодо ціноутворення, обирають необхідний рівень цін, діапазону, відносини з якістю, ступенем значущості цінового фактора, виду ціноутворення. Важливе значення в розробці структури маркетингової діяльності займає збереження цілісності, гармонії та інтеграції. До сучасних методів маркетингової діяльності підприємства також можна віднести SMM, який наразі користується значною популярністю. Social Media Marketing (SMM), або маркетинг в соціальних мережах - один із способів просування бізнесу, при якому

збільшується трафік і привертається увага потенційних клієнтів до компанії з використанням соціальних мереж. Основні переваги маркетингу в соціальних мережах та мережі Інтернет:

- Користувачі не відносяться до просування в соціальних мережах, як до реклами, отже, вони довіряють цій інформації більше, ніж рекламним оголошенням.

- Широке охоплення цільової аудиторії, можливе залучення відвідувачів незалежно від їх регіональної приналежності.

- Орієнтування (сегментування користувачів на групи): можливість вибору цільової аудиторії з високим ступенем точності.

- Наявність зворотного зв'язку з цільовою аудиторією, що дозволяє швидко реагувати на побажання / зауваження потенційних клієнтів.

- Оперативна реакція на рекламу: на відміну від пошукового просування, реакцію на публікацію в соціальній мережі або в блозі не потрібно чекати тижнями. Швидкість збору та обміну інформацією дуже велика. Недоліки:

- Не дає миттєвих результатів, для досягнення видимого результату може знадобитися значний проміжок часу.

- Для забезпечення довгострокового результату необхідна постійна робота: оновлення інформації, публікація новин, авторських статей, постів і т.п.

- Неможливість точного розрахунку бюджету рекламної кампанії, сумарна вартість залежить від безлічі внутрішніх і зовнішніх факторів.

- Менша популярність в порівнянні з класичним пошуковим просуванням. Зазвичай користувачі шукають цікаві для них товари і послуги за допомогою пошуку.

- Можливість сильно зіпсувати репутацію - досить усього лише кілька разів помилитися в коментарях, в обраних темах поста і т.д. Тому, для того щоб не зіштовхнутись з недоліками даного інструменту маркетингу необхідно їх використовувати досвідченими спеціалістами.

Торгово-посередницькі підприємства, такі як підприємство ТОВ «САВ-Дистрибьюшн» є зв'язуючою ланкою між оптовими підприємствами та кінцевими споживачами продукції. Маркетинг для таких структур має особливо важливе значення. Даний вид діяльності вимагає постійного слідкування за конкурентами, за цінами на аналогічні товари, за змінами в навколишньому середовищі.

При оцінювання маркетингової діяльності спершу необхідно розглянути структуру, яка здійснює маркетингові функції підприємства ТОВ «САВ-Дистрибьюшн».

Для успішного функціонування фірми на сучасному ринку торговельну марку необхідно перетворити на бренд, тобто на матрицю, в якій поєднуються усі функціональні, емоційні та соціальні атрибути будь-якого явища на ринку. Цей процес відбувається шляхом додавання до торговельної марки низки інших елементів, які створюють базу для конкуренції та додаткову вартість звичайного торговельного знаку.

Ці елементи можна розділити на «віртуальні» та «реальні». До перших можна віднести концепцію, ідеологію бренду, тобто деякі іміджеві якості, які намагаються вторгнутися у свідомість споживача, а також якості, що важко кількісно обрахувати, такі як репутація та престиж. До «реальних» елементів можна віднести конкретні обсяги рекламних маркетингових заходів і акцій.

Результати досліджень свідчать про те, що маркетингова служба ТОВ «САВ-Дистрибьюшн» виконує завдання вирівнювання цінового сприйняття бренду, так як тільки 2 % ототожнюють марку ТОВ «САВ-Дистрибьюшн» з високими цінами.

Одним із завдань дослідження було визначення можливих причин відмови споживачів від покупки побутової техніки в мережі ТОВ «САВ-Дистрибьюшн».

Здійснимо аналіз показників, що характеризують комплекс маркетингу підприємства ТОВ «САВ-Дистрибьюшн», а саме показники цін, товарів, розподілу та просування (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8. - Аналіз збуту смартфонів(млн.шт.)(2018-2019pp.)

Місце	Компанія	Продаж за 2018 р.	Продаж за 2019 р.	Відхилення
1	Samsung	310,7	314,9	4,2
2	Apple	215,4	203,1	-12,3
3	Huawei	139,3	166,6	27,3
4	OPPO	93,9	114,5	20,6
5	Vivo	76,6	90,2	13,6

Стратегія прощтовхування використовується компанією ТОВ «СAB-

Елемент комплексу	Характеристика
Товар	Побутова техніка
Ціна	Ціна яка встановлюється підприємством плюс доставка, обслуговування, знижки, націнки та ін.
Просування	-рекламні щити -рекламні флаєри та брошурки. -стратегія прощтовхування

Дистриб'юшн» і передбачає стимулювання дилерів та оптовиків до накопичення товару та інтенсифікації його продажів споживачеві. Стимулювання дилерів виробляють поступками в ціні, високими торговими надбавками в порівнянні з конкурентами.

Таблиця 2.9 – Аналіз елементів маркетингу ТОВ «СAB-Дистриб'юшн»

Це головна та практично єдина маркетингова стратегія яку реалізує маркетингова служба компанії. Також маркетингова служба ТОВ «СAB-Дистриб'юшн» готує перехід на соціальні мережі задля близького контакту з споживачем, що буде враховано в 3 розділі дипломної роботи.

Також розглянемо витрати на стимулювання збуту продукції на ТОВ «СAB-Дистриб'юшн».

Таблиця 2.10 – Витрати на стимулювання збуту продукції на ТОВ «СAB-Дистриб'юшн», 2019-2020 рр.

Показник	2019 р.	2020 р.	Темп приросту 2019 р. до 2020 р., %
Витрати на збут продукції всього, тис. грн.	8 633,3	13 112,8	51,8

До витрат на збут можна віднести не тільки витрати на транспортування продукції, сюди також входять: витрати пакувальних матеріалів, витрати на маркетинг та рекламу, витрати на оплату праці торговим агентам, працівникам відділу збуту, амортизація, ремонт, та витрати на підтримання основних засобів чи інших матеріальних необоротних активів, що використовуються для забезпечення збуту продукції, товарів, робіт і послуг, тощо.

2.3. Аналіз асортиментної політики підприємства

Результати господарської діяльності ТОВ «Сав-Дистрибьюшн» мають значну залежність від асортименту (номенклатура) і структури реалізації продукції.

Асортиментна політика є одним з найважливіших інструментів і складових маркетингу в боротьбі компанії з конкурентами. Дослідження асортиментної політики проведемо за допомогою методів ABC-аналізу, XYZ-аналізу.

За допомогою ABC-аналізу відбувається аналіз товарних запасів шляхом поділення їх на три категорії, з яких кожен клас має різний управлінський контроль:

а) категорія А — включає в себе найбільш цінні продукти - товари, які значною мірою сприяють загальному прибутку підприємства та створюють найбільшу частину доходу. Товари цієї категорії складають 20 % — асортименту та 80 % — продажів від загальної кількості товарів;

b) категорія В — товари середньої важливості. Приклавши зусилля, товари-члени цієї категорії можуть бути переведені в категорію А. Елементи цієї категорії складають 30 % — асортименту; 15 % — продажів від загальної кількості товарів;

с) категорія С — найменш цінні товари. Вона включає в себе значну кількість невеликих транзакцій, які необхідні для створення прибутку, але не роблять особливого внеску у вартість компанії

Елементи групи С складають 50% — асортименту; 5% — продажів від загальної кількості товарів.

З таблиці 2.11 можна зробити висновок, що найбільшу частку в виручці підприємства складають наступні асортиментні категорії: смартфони та телефони; ноутбуки, планшети, ПК та техніка для кухні, які входять до групи А. До групи В увійшли: телевізори та аудіотехніка; техніка для дому та смартгаджети. Всі інші категорії включені до групи С.

Таблиця 2.11 – Розподіл основних асортиментних груп ТОВ «Сав-Дістрибьюшн» на основі ABC-аналізу

Найменування категорії асортименту	Виручка, тис. грн.	Частка в обігу, %	Частка з загальним підсумком, %	Групи
Смартфони і телефони	2859447,43	37,8%	37,8%	А
Техніка для кухні	1338947,61	17,7%	55,5%	А
Ноутбуки, планшети, ПК	1036453,36	13,7%	69,2%	А
Телевізори та аудіотехніка	820674,54	10,8%	80,1%	В
Техніка для дому	616521,07	8,2%	88,2%	В
Смарт-гаджети	307716,38	4,1%	92,3%	В
Фото, відео, авто	242669,62	3,2%	95,5%	С
Краса та здоров'я	195681,57	2,6%	98,1%	С
Посуд	81176,11	1,1%	99,1%	С
Інструменти	65388,05	0,9%	100,0%	С
Всього	7564675,75	100%	-	-

Джерело: складено на основі звітності ТОВ «Сав-Дістрибьюшн»

Для зниження накладних витрат слід спробувати якомога більше автоматизувати продажі товарів з цієї категорії.

Для того щоб наочно бачити загальну картину розподілу товару по групах А, В і С, відобразимо їх на графіку (рис. 2.3).

В практиці оптимізації асортименту використовується ще й такий метод як XYZ-аналіз, який зосереджується на передбаченні попиту. Цей метод часто використовується як доповнення до ABC-аналізу та є його модифікацією. Даний метод надає інформацію, необхідну для прийняття рішень в сфері управління запасами. Якщо обсяг товарів не складно передбачити, підприємству простіше виконувати задачі управління

матеріальними потоками. Аналіз проводиться шляхом розподілення товарів на наступні категорії.

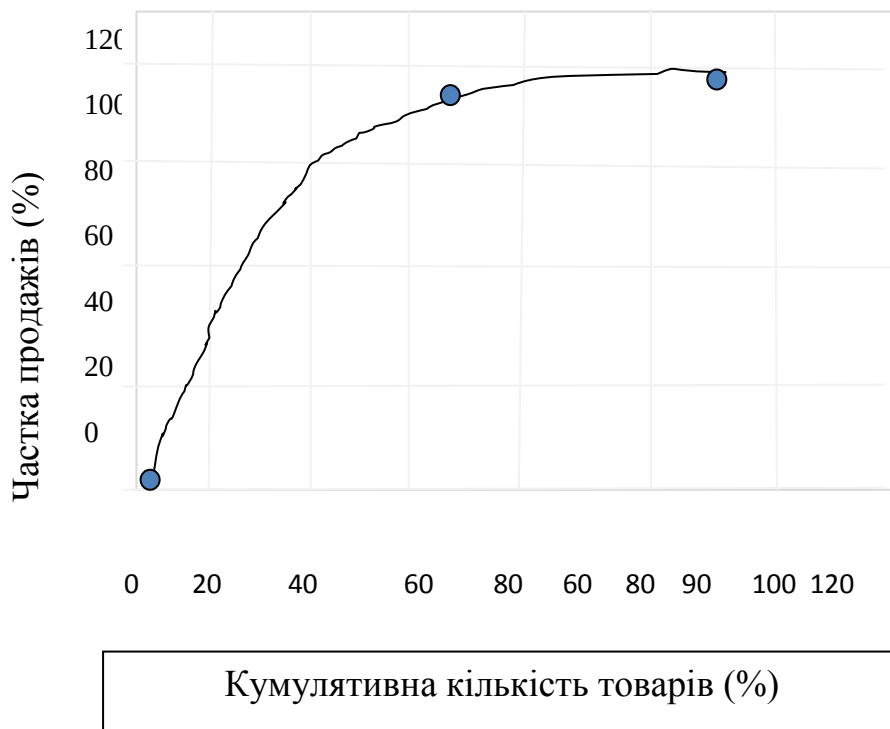


Рис.2.3. Графічна інтерпретація ABC-аналізу. Джерело Складено основі [58, с.74]

а) категорія X - товари, попит на які легко спрогнозувати. Товари групи X характеризуються постійним, незмінним попитом. Обіг елементів категорії коливається навколо постійного рівня, так що майбутній попит, в цілому, можна прогнозувати досить точно;

б) категорія Y - товари з середньою передбачуваністю попиту. Незважаючи на те, що попит на товари з цієї категорії не є стійким, мінливість попиту певною мірою може бути передбачена. Це відбувається через те, що коливання попиту викликані відомими факторами, такими як сезонність, життєвий цикл продукції, дії конкурентів або економічні чинники. Для цих матеріалів складніше отримати точний прогноз, ніж для групи X;

с) категорія Z - товари, які мають найбільші коливання в попиті. Попит на товари цієї категорії може виникати нерегулярно і сильно коливатися.

Відсутність тренду або факторів, які зумовлюють такий попит, призводить до того, що його стає неможливо спрогнозувати.

Формула розрахунку коефіцієнта варіації являє собою відношення стандартного відхилення до математичного сподівання обсягу продажів. Мінливість попиту на товарну позицію може бути виражена через коефіцієнт варіації. Він розраховується за наступною формулою [48]:

$$V = \frac{\sigma}{x^*} \frac{\sqrt{\sum_{i=0}^n (x_i - x^*)^2}}{x^*} \cdot 100\% \quad , \quad (2.1)$$

де σ – стандартне відхилення обсягу продажів;

x_i – обсяг продажу в i -й період;

n – кількість досліджуваних періодів продажу товарів;

x^* – середнє арифметичне значення продажу товарів.

Сенс коефіцієнту варіації полягає в оцінці відсоткового відхилення обсягу продажів від середнього значення. Чим більше показник варіації, тим менш стійкий обсяг продажів даного виду товару. Критерії оцінки та економічний опис для різних груп товарів, які застосовуються при здійсненні XYZ-аналізу представлені у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Критерії оцінки асортименту за показником варіації

Група товару	Показник варіації	Економічний опис
Група «Х»	$0 < V < 10\%$	Товари з найбільш стійкими обсягами продажів
Група «У»	$10\% < V < 25\%$	Товари з прогнозованими, але мінливими обсягами продажів
Група «Z»	$V > 25\%$	Товари, що володіють випадковим попитом

Для проведення XYZ-аналізу складемо таблицю 2.13.

Таблиця 2.13 – Розподіл основних асортиментних груп ТОВ «Сав-Дистрибьюшн» на основі XYZ-аналізу

Найменування категорії асортименту	Обіг за 2017 р., грн.	Обіг за 2018 р., грн.	Обіг за 2019 р., грн.	Обіг за 2017-2019 рр., грн.	Середнє значення	Значення підкореневого виразу	Коефіцієнт варіації, %	Група
Смартфони і телефони	2714251,83	2710394,84	2859447,43	8284094,11	2761364,7	84964,03	3,1%	X
Техніка для кухні	1071224,72	1129625,64	1338947,61	3539797,97	1179932,7	140772,8	11,9%	Y
Ноутбуки, планшети, ПК	875798,59	880967,62	1036453,36	2793219,57	931073,19	91298,49	9,8%	X
Телевізори та аудіотехніка	891722,20	820970,84	820674,54	2533367,58	844455,86	40934,12	4,8%	X
Техніка для дому	731038,49	726117,85	616521,07	2073677,42	691225,81	64742,96	9,4%	X
Смарт-гаджети	369138,25	390638,77	307716,38	1067493,40	355831,13	43033,01	12,1%	Y
Фото, відео, авто	188188,13	217140,15	242669,62	647997,90	215999,3	27258,66	12,6%	Y
Краса та здоров'я	209902,14	210319,39	195681,57	615903,10	205301,03	8333,311	4,1%	X
Посуд	91198,86	72523,93	81176,11	244898,90	81632,966	9345,846	11,4%	Y
Інструменти	95541,66	93693,60	65388,05	254623,31	84874,438	16900,98	19,9%	Y

Згідно таблиці 2.13 асортиментні категорії смартфони і телефони, техніка для кухні, телевізори та аудіотехніка; техніка для дому; смарт-гаджети, посуд, інструменти, дім та сад належать до групи X, а це означає, що ці товари з найбільш стійкими обсягами продажів, всі інші групи віднесені до категорії ;Y - товари з прогнозованими, але мінливими обсягами продажів.

В ТОВ «Сав-Дистрибьюшн» немає категорій, які б належали до групи Z, що є досить позитивним для компанії. Це пояснюється тим, що у товарів ТОВ «Сав-Дистрибьюшн» відсутня сезонність попиту.

Висока	Група А	АХ - смартфони і телефони - ноутбуки, планшети, ПК	АУ - техніка для кухні	AZ
Вартість	Група В	ВХ -техніка для дому - смарт-гаджети	ВУ -телевізори та аудіотехніка	BZ
Нізька	Група С	СХ - краса та здоров'я	СУ - фото, відео, авто - посуд; - інструменти	CZ
		Група X	Група Y	Група Z

Рис 2.4. Зіставлення результатів ABC та XYZ-аналізу

Джерело: Складено на основі табл. 2.12 та 2.13.

Поєднання ABC/XYZ-аналізу надає можливість зробити наступні висновки, щодо оптимізації товарного асортименту:

1. Товари групи АХ та ВХ відрізняються тим, що їх продажі є стабільними і їх достатньо просто спрогнозувати. Забезпечення постійної наявності товарів в цих категоріях є необхідним, проте для цього не обов'язково створювати надлишковий страховий запас.

2. Хоча товарообіг групи АУ та ВУ є досить високим, проте товари мають недостатню стабільність попиту і, як наслідок, необхідним заходом стає збільшення страхового запасу для забезпечення постійної наявності товару.

3. Для товарів групи СХ можна використовувати систему замовлень з постійною періодичністю і зменшити страховий запас.

4. Стосовно товарів групи СУ можна перейти на систему з постійним обсягом замовлення, але в той же час сформувати страховий запас на основі наявних фінансових можливостей компанії.

Безсумнівним лідером з продажів є категорія смартфони і телефони, в той час, як на ТОВ «Сав-Дістрибьюшн» її частка в обігу складає 37,5%, на ринку побутової техніки та електроніки на таку категорію приходить приблизно 43%. Таким чином, асортимент в межах лінійки смартфонів та телефонів можна зробити більш ефективним.

Аналізуючи асортимент компаній-конкурентів та ТОВ «СавДістрибьюшн» в розрізі категорії смартфонів, слід сказати, що найбільшу частку складають мобільні пристрої торгівельних марок Samsung, Huawei та Apple. До 10-ки найпоширеніших на українському ринку належать також смартфони «Meizu», які не представлені на досліджуваному підприємстві, проте мають досить стабільний попит.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТУ З АСОРТИМЕНТОМ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Напрями вдосконалення асортиментної політики підприємства за рахунок оптимізації закупівельної діяльності

Дослідження, проведені в попередньому розділі, показують, що компанія успішно працює у бізнесі, але фінансові показники показують, що чистий дохід та фінансові результати падають з року в рік.

З метою покращення результатів діяльності компанії на внутрішньому ринку та підвищення прибутковості компанії нами було запропоновано ряд заходів, які допоможуть:

1. Збільшити продажі смартфонів за рахунок оптимізації асортименту;
2. Отримати статусу офіційного дистриб'ютора Huawei в Україні;
3. Збільшити кількість приватних торгових марок.

Далі детально розгляньмо запропоновані заходи (рис. 3.1).

Щороку компанія втрачає прибутковість, а це означає, що діяльність компанії є менш ефективною. Проводячи аналіз ринку, було виявлено, що цьому сприяє декілька причин:

- девальвація гривні, що сприяє зростанню вартості товарів, оскільки товари в основному виробляються іноземними підприємствами;
- активізація конкуренції: перехід до системи маркетплейсу, посилення маркетингової діяльності, орієнтація на різні цільові групи;
- значне збільшення частки нелегальних пристроїв на українському ринку електронної техніки.

Необхідність міжнародного проекту набути статусу офіційного дистриб'ютора Huawei є результатом таких факторів:

1. В Україні немає магазинів побутової техніки та електронної, які б мали такий статус, але ТОВ «Цитрус» є офіційним дистриб'ютором Meizu, а ТОВ

«Алло» - «Хіаомі», що дозволяє їм бути лідерами з продажу цих смартфонів на українському ринку;



Рис. 3.1. Програма організаційних заходів ТОВ «Сав-Дистриб'юшн» та наслідки їх введення

Джерело: складено автором

2. Збільшити частку ринку Huawei на ринку смартфонів та увійти до ТОП-3 виробників з продажів мобільних пристроїв у світі;
3. Щорічне збільшення попиту на смартфони Huawei та частки ринку;
4. Підвищити лояльність споживачів до ТОВ «Сав-Дистриб'юшн».

Huawei - велика технологічна корпорація з тридцятирічною історією. Смартфони не є основним джерелом доходу. Компанія спеціалізується на обладнанні мобільних мереж.

В даний час Huawei є третім за величиною продавцем у світі. Відразу після Samsung та Apple (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Продажі смартфонів у світі (млн. шт.)

Місце	Компанія	Продажі за 2017	Продажі за 2018	Продажі за 2019	Частка ринку
1	Samsung	322,9	310,7	314,9	21,30%
2	Apple	231,6	215,4	203,1	13,70%
3	Huawei	104,8	139,3	166,6	11,20%
4	OPPO	50	93,9	114,5	7,74%
5	Vivo	40,5	76,6	90,2	6,10%

Через 2-3 роки Huawei планує зайняти друге місце серед поставок смартфонів у всьому світі, перевершивши Apple, а до 2021 року обійти Samsung і стати лідером.

На європейському ринку південнокорейський виробник Samsung Electronics в даний час є лідером з продажу смартфонів у Центральній та Східній Європі у 2019 році, тоді як китайський Huawei посідає друге місце після Apple (рис. 3.2) [64].

Частка ринку Samsung на ринку смартфонів у Центральній та Східній Європі становила 32% у другому кварталі цього року, Huawei - 12%, Apple - 11%, Xiaomi з Китаю та Lenovo - 7% та 5% відповідно.

У той час як частка Huawei на українському ринку смартфонів становила 9,8% у грудні 2018 року, ця цифра зросла до 15% у 2019 році. Зростання можна спостерігати і на ринку планшетів: у грудні 2018 року рішення Huawei займали 2% ринку, у грудні 2019 року 10% [54].



Рис. 3.2. Частки ринку смартфонів в Центральній та Східній Європі

Тому з усього цього слід зробити висновок, що ідея міжнародного проекту щодо отримання статусу офіційного дистриб'ютора Huawei є доцільною.

Що стосується збільшення продажів смартфонів за рахунок розширення асортименту, то для більш поглибленого аналізу цієї пропозиції, а також вибору найкращого варіанту було зроблено таблицю 3.2.

Якщо подивитися на таблицю 3.2, порівняння альтернатив смартфонів, які ТОВ «САВ-Дистрибьюшн» може продати через мережу магазинів Foxtrot, ми побачимо, що «OPPO» є безперечним лідером (найвищий ріст, найбільша частка ринку, найнижча середня ціна). Також вважаємо позитивним те, що в даний час ці смартфони не представлені в Україні, що дає Фокстроту більші шанси на перемогу.

Таблиця 3.2 – Порівняння альтернатив брендів смартфонів

Показники	Vivo	Sharp	Oppo
Країна-виробник	Китай	Японія	Китай
Частка на світовому ринку смарт, %	6,10	2,28	7,74
Приріст 2017/2016 рр., %	17,75	11,2	21,94
Кількість моделей смарт.	11	19	34
Середня ціна	11500	14000	10100
Представленість бренду в Україні	+	+	-

Що стосується співпраці з ОРРО, то перевагами такої пропозиції є:

1. Серед усіх компаній на роздрібному ринку побутової техніки та електроніки смартфони ОРРО представлені лише в одній - ТОВ «Алло» та лише в 10 найменуваннях асортименту (додаток А);
2. Швидко зростаюча частка ринку, доступ до лідерів світового ринку (четвертий у світі за продажем смартфонів) (Таблиця 3.1);
3. Дуже привабливий середньоціновий сегмент для споживачів в Україні, де покупці чутливі до цін.
4. Можливість бути першими в країні, хто запропонує широкий асортимент смартфонів ОРРО.

ОРРО - це бренд камерних телефонів, який люблять молодь у всьому світі. Протягом останніх 10 років компанія приділяла велику увагу виробництву камерних телефонів, одночасно впроваджуючи нові інноваційні технології у галузі мобільної фотографії.

Бренд ОРРО має сильні позиції на світовому ринку, а смартфони бренду вже добре зарекомендували себе. В даний час ОРРО офіційно представлена у понад 20 країнах, включаючи США, Австралію, ОАЕ та інші. Vivo присутній в Індії, Таїланді, В'єтнамі, Індонезії та інших. Смартфони ОРРО мають чудові перспективи на українському ринку. Зараз дуже вдалий час, коли довіра до

китайських виробників цифрових технологій досягла високого рівня - смартфони китайського бренду вже зайняли майже чверть ринку.

У 2018 році OPPO було визнано четвертим за величиною брендом смартфонів у світі за рейтингом IDC.

Можлива поява одного зі світових лідерів на ринку смартфонів у офлайн та інтернет-магазинах «Фокстрот» є головним чином перевагою для покупців, які мають більше можливостей. Покупці OPPO можуть насолоджуватися усіма перевагами ТОВ «Дістрибьюшн»: вигідні пропозиції щодо придбання нових товарів, швидка доставка, розстрочка, офіційна гарантія та багато іншого.

Що стосується збільшення кількості товарів власної торгової марки, то ця пропозиція стосується виробництва побутової техніки для збільшення продажів та прибутку компанії, оскільки рентабельність продукції, що випускається власною маркою, набагато вища.

Роздрібний ринок побутової техніки та електроніки є дуже конкурентоспроможним. Як наслідок, триває серйозна цінова війна. І приватні торгові марки є хорошим інструментом у цій битві, оскільки ціна приватних торгових марок нижча, а функціональність та функції можуть конкурувати з відомими брендами. Тому розвиток власних торгових марок стає все цікавішим для українських компаній.

Більшість із тих, хто має власні торгові марки в роздрібних магазинах, замовляє товар, який високий за технічними характеристиками. Єдина відмінність від брендових моделей - приваблива ціна.

Для споживача важливо дати зрозуміти, що, незважаючи на нижчу ціну, товар має ті ж характеристики, що і більшість відомих торгових марок.

Особливістю мережі ТОВ є те, що це єдина компанія, яка досягла гідних результатів, працюючи «Дістрибьюшн» з приватними брендами. Інші компанії не звертають уваги на це питання через брак ресурсів, часу чи інтересу.

На графіку представлено наочне представлення результатів діяльності компанії з її власними брендами, такими як Delfa та Bravis (рис. 3.4).

Динаміка продажів товарів приватної торгової марки незмінно позитивна, що відкриває нові можливості для компанії. У 2017-2019 роках частка продажів торгових марок становила 5%, 9%, 11%, 12% і 15% від загального обсягу продажів компанії. У 2017-2019 роках продажі цих товарів зросли на 300%.

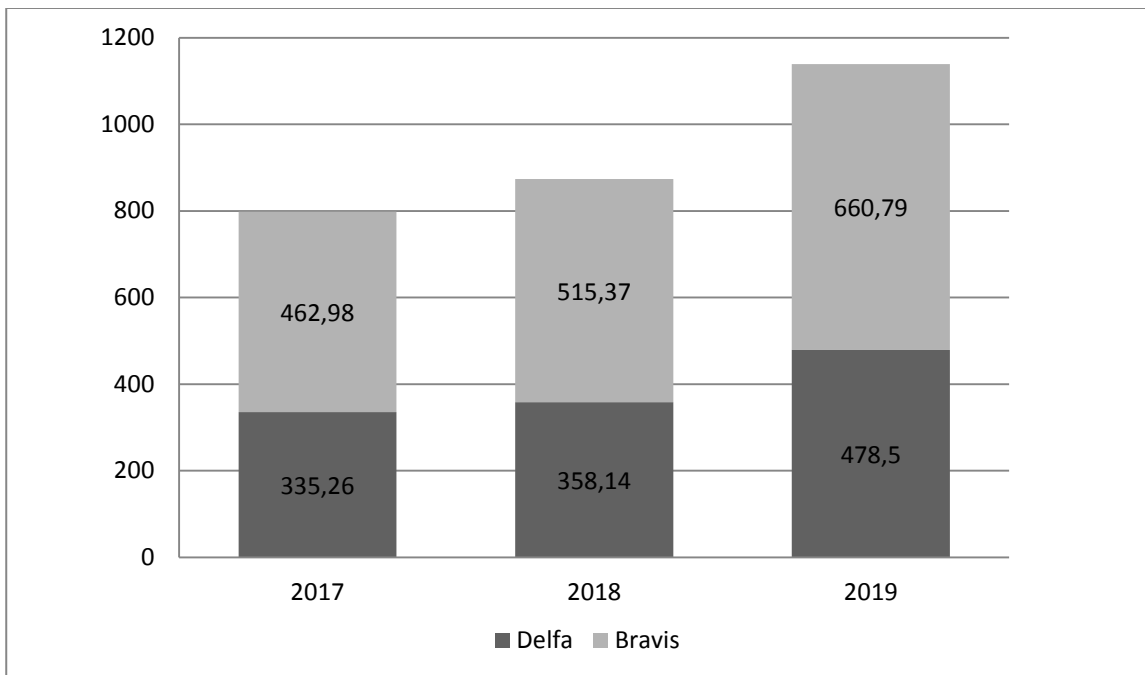


Рис. 3.4. Динаміка продажів товарів private labels через мережу роздрібних магазинів побутової техніки «Сав-Дистрибьюшн »

Джерело: складено на основі звітності ТОВ «Сав-Дистрибьюшн»

Переваги роботи з власними брендами:

1. Збільшення лояльності до Інтернету. У цьому випадку продукт приватної торгової марки призначений для більш повного задоволення потреб споживачів, чутливих до ціни. До цього прагне кожен бренд економ-класу. Продукція імеджева призначена для заповнення ніш в асортименті та утримання постійних клієнтів.

2. Збільшення прибутковості. Більшість товарів приватної торгової марки, незалежно від цінового сегмента, позиції та завдань, дозволяють мережі збільшувати прибуток. Ця мета досягається завдяки високим продажам,

оптимізації виробничого процесу та логістиці на шляху від заводу до кінцевого споживача.

3. Гарантована якість. Торгові мережі, як правило, надають великого значення контролю якості продукції, виробленої під власною маркою, починаючи з формування технічного стану товару та упаковки протягом усього періоду виробництва та продажу. Останнім часом торгові мережі орієнтуються на якість своєї продукції, створюють диференційовані послуги або наймають висококваліфікованих фахівців для аутсорсингу.

4. Гарантована доступність товарів.

Контроль усіх стадій виробничого процесу дозволяє оптимально планувати виробництво та забезпечувати потрібну кількість з урахуванням сезонності продажів та запланованих акцій. Це захищає мережу від будь-яких перебоїв, які можуть виникнути під час роботи з брендом виробника.

3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінка рівня їх ризикованості

Щоб зрозуміти доцільність проекту, треба звернути увагу на його ефективність. Ефективність проекту - це категорія, яка відображає відповідність витрат та результатів проекту інтересам та цілям тих, хто бере участь, а також можуть бути враховані інтереси держави та суспільства. Загалом, вона визначає потенційну привабливість проекту для потенційних учасників проекту, а також для пошуку інвесторів.

Для того, щоб вибрати проект для реалізації ТОВ «Сав-Дистрибьюшн», складемо та розглянемо (табл. 3.2).

З таблиці 3.2 видно, що купівля-продаж смартфонів ТМ "OPPO" вимагає найменших вкладень, але тривалість проекту найкоротша. Це означає, що результати проекту видно швидше за інших. Крім того, на думку експертів з ТОВ «Сав-Дистрибьюшн», проект несе найменший ризик.

Таблиця 3.2 – Порівняння запропонованих проектів

Проект	Інвестиції, млн.	Тривалість	Основні ризики	Оцінка ризиків експертами (max=1)
Закупівля та продаж смартфонів ТМ «OPPO»	220 млн	1 рік	Неприйняття товару покупцями; політична нестабільність.	0,23
Отримання статусу офіційного дистриб'ютора Huawei	700 млн	1,5 роки	Неефективність проекту; надання переваги конкурентам; недостатній рівень попиту; політична нестабільність	0,47
Збільшення кількості privat label (приватних марок)	1,5 млрд	2,5 роки	Погана якість товару; низький попит; неприйняття товару покупцями; політична нестабільність	0,30

Джерело: складено за допомогою експертних оцінок, наданих ТОВ «Сав-Дистрибьюшн»

Проект розширення асортименту збільшить продажі, що дозволить покупцям купувати нові високоякісні товари за нижчою ціною. Тому, враховуючи все вищесказане, ми представляємо проект купівлі-продажу смартфонів «OPPO».

SWOT-аналіз повинен бути основою базового та методологічного планування реалізації проекту.

Кожен проект має певні переваги і недоліки. SWOT-аналіз (табл. 3.3) - дає змогу виявити ті сильні і слабкі сторони, які потребують найбільшої уваги і зусиль з боку підприємства під час прийняття рішення та реалізації проекту, а також виявити загрози і можливості, що постають перед підприємством. Метою проекту є оцінка потенціалу та середовища проекту та вжиття відповідних заходів.

Таблиця 3.3 – SWOT-аналіз проекту з продажу смартфонів OPPO

	Сильні сторони	Слабкі сторони
	Можливості (O)	Загрози (T)
Зовнішня середа	1. Смартфони ТМ «Оppo» будуть представлені в середньому ціновому сегменті, що є позитивним для України, де покупці є дуже чутливими до ціни; 2. Збільшення лояльності споживачів до товарів з Китаю; 3. Збільшення попиту на смартфони Oppo у світі; 4. Можливість першими в країні представити ТМ «Оppo», що дасть змогу покупцям асоціювати бренд з магазинами «Фокстрот» 5. Зростаючий ринок	1. Величезний асортимент інших смартфонів на ринку; 2. Можливі помилки в просуванні і позиціонуванні нового товару на ринку; 3. Сильні конкуренти серед смартфонів з відомими, прорекламованими торговими марками в даному ціновому сегменті: Sony, Huawei, Xiaomi; 4. Несприйняття товару покупцями; 5. Політична нестабільність в країні.
	Переваги (S)	Недоліки (W)
Внутрішня середа	1. Привабливий дизайн смартфонів; 2. Цінова перевага (відносно смартфонів зі схожими технічними характеристиками); 3. Маркетингова підтримка товару; 4. Висока якість післяпродажного обслуговування 5. Кваліфікований персонал; 6. Досвід партнерства з міжнародними компаніями; 7. Досвід роботи з компаніями з Китаю; 8. Широкий асортимент товару	1. Недостатнє знання ТМ кінцевим споживачем; 2. Недовірливе ставлення до новинок з боку покупців; 3. Помилки в просуванні товару; 4. Відсутність досвіду реалізації подібних проектів; 5. Незацікавленість представників персоналу роздрібної мережі в реалізації проекту.

Для здійснення закупівлі та продажу смартфонів ТМ «OPPO» ТОВ «Сав-Дистрибьюшн» було розроблено зміст цього проекту, який включає етапи та часові обмеження його реалізації (рис. 3.5).

Реалізація нового для України проекту, торгової марки OPPO ТОВ «САВ-Дистрибьюшен» вимагає таких затрат як: зарплата, витрати на придбання, маркетинг, подорожі тощо несуть витрати.

Детальна структура витрат на проект представлена в таблиці. 3.4.

Таблиця 3.4 – Зміст та витрати проекту з закупівлі та продажу смартфонів OPPO у мережі магазинів «Фокстрот»

WBS	Назва роботи	Тривалість роботи, днів	Попередня робота	Витрати
CO1	Затвердження проекту	4	-	5000
CO2	Аналіз ринку	15	CO1	100000
CO3	Закупівля товару	40	CO2	138520000
CO4	Продаж товарів через роздрібну мережу магазинів	260	CO3	3110000
CO5	Маркетингова активність щодо просування товарів	260	CO3	78875000
CO6	Оцінка результатів проекту	10	CO4,5	45000
Всього				220655000

Джерело: складено на основі даних ТОВ «Сав-Дистрибьюшн»

Розраховуємо термін окупності інвестиційного проекту, припускаючи, що Група Фокстрот інвестує 220,7 млн. за 1 рік. Ставка дисконтування -10%. До неї належать: гарантований мінімальний дохід; інфляція; участь з урахуванням рівня ризику конкретної інвестиції.

Ефективність проекту характеризується системою показників, що порівнюють переваги та витрати проекту в розрізі учасників (табл. 3.5).

Найменування етапу	06.18	07.18	08.18	09.18	10.18	11.18	12.18	01.19	02.19	03.19	04.19	05.19
Затвердження проекту												
Аналіз ринку												
Закупівля товару												
Продаж товарів через роздрібну мережу магазинів												
Маркетингова активність щодо просування товарів												
Оцінка результатів проекту												

Рис. 3.5. Графік впровадження проекту з закупівлі смартфонів ТМ «OPPO»

Така низька ставка дисконтування зумовлена тим, що інвестором у проект є власник групи компаній ТОВ «Фокстрот». Ставка дисконтування для подібних проектів, що виконуються та фінансуються приймаючою компанією, не змінилася і становить 10%.

Для оцінки ефективності проекту використовуємо такі показники, як чистий чистий дохід (NPV), дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій.

Чистий дисконтований дохід розраховується за формулою (3.1):

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^n} - 1C \quad , \quad (3.1)$$

де NPV – чистий дисконтований дохід;

B_t – вигоди проекту у міс. T ;

C_t – витрати проекту у міс. T ;

i – ставка дисконту;

n – тривалість проекту.

Якщо значення NPV за заданої норми дисконту додатне, можна вважати проект ефективним і розглядати питання про його прийняття чи подальший аналіз. В нашому випадку, значення NPV за норми дисконту 10% складає 45,22 млн і є позитивним, тож проект слід приймати до реалізації. Індекс прибутковості розраховується за формулою (3.2):

$$PI = \sum_{k=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^n} : IC \quad , \quad (3.2)$$

де PI – індекс прибутковості;

IC - початковий витрачений інвестиційний капітал.

$PI = 1,33 > 1$, отже проект приймається.

Таблиця 3.5 – Оцінка ефективності проекту

Показник	Місяці											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Інвестиції, млн.грн	-138,51	-0,105	-42,04	-20	-15	-5	0	0	0	0	0	0
Доходи, млн.грн	-	0	0,6	10,668	19,176	25,2	36	41,196	46,98	45,46	18,71	30,31
Доходи- Інвестиції, млн.грн.	138,51	-0,105	-41,44	-9,332	4,176	20,2	36	41,196	46,98	45,46	22,45	36,37
Ставка дисконтування	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Дисконтований грошовий потік проекту	-138,51	-0,10	-37,67	-8,48	3,80	18,36	32,73	37,45	42,71	41,41	20,41	33,07
Накопичений дисконтований грошовий потік,	-138,51	-138,61	-176,28	-184,76	-180,97	-162,60	-129,87	-92,42	-49,71	12,15	12,15	45,22

Джерело: складено та розраховано автором

Дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій (DROI) розраховується за формулою (3.3):

$$DROI = \frac{NPV}{PV} = PI - 1, \quad (3.3)$$

де DROI - дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій;

PV – дисконтована вартість.

$DROI = 0,33 > 0$ – проект інвестування приймається.

Дисконтований термін окупності інвестицій (DPP) розраховується за формулою (3.4):

$$PP = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} \geq I_o, \quad (3.4)$$

де DPP - дисконтований строк окупності,

n - кількість періодів,

t - порядковий номер періоду,

CF_t - чистий грошовий потік в період t,

I_o - початкові інвестиції в проект.

$DPP = 10 + 8,26 / 20,41 = 10,4$ місяці.

Проект інвестування приймається, оскільки термін окупності дорівнює 10,4 місяці і він не перевищує допустимого терміну окупності 1 рік.

Показник вигід/витрат (BCR), який розраховується за формулою (3.5):

$$BCR = \sum_{t=1}^n \frac{\frac{B_t}{(1+i)^t}}{\frac{C_t}{(1+i)^t}}, \quad (3.5)$$

де BCR - показник вигід/витрат;

B_t - повні вигоди та повні витрати у рік t ;

C_t – повні вигоди та повні витрати у рік t .

$BCR=1,17$, тож оскільки коефіцієнт BCR є більшим за одиницю, доцільно фінансувати проект.

Таким чином, аналізуючи розраховані показники робимо висновок, що проект є ефективним і може бути профінансованим.

Для аналізу доцільності проекту також застосуємо метод оцінки ефективності зовнішньоекономічної угоди (табл. 3.6-3.7), який передбачає, що підприємство, яке імпортує товари, проводить також роздрібну його реалізацію.

Таблиця 3.6 – Дані для розрахунків оцінки ефективності угоди

Показник	Значення
Базова ціна, грн.	4600
Цінова знижка, %	5
Кількість імпортованих одиниць товару, грн.	27000
Середній рівень торговельної надбавки, %	65
Середній рівень витрат по даній групі товарів, %	9
Транспортні витрати, %	5
Конкретні витрати на транспортування партії, грн.	15000

Використовуючи основні положення цієї методики, можна визначити максимальний рівень ціни купівлі товару, що забезпечить середній запланований показник ефективності зовнішньоекономічної угоди з урахуванням середнього рівня торговельної надбавки по даній групі товарів та можливої ціни реалізації на внутрішньому ринку одиниці імпортованого товару.

Таку ціну може бути визначено за формулою:

$$\text{Ц}_з = \text{Ц}_р * \frac{100 - \text{Т}_н}{100}$$

(3.6)

де $\text{Ц}_з$ – ціна купівлі товару;

$\text{Ц}_р$ – можливий рівень ціни реалізації одиниці імпортованого товару;

Таблиця 3.7 – Показники оцінки ефективності угоди

Назва показника	Формула обчислення	Розрахунки	Примітка
Ціна одиниці імпортованого товару з урахуванням цінових знижок	$\text{Ц}_з = \text{БЦ} - \text{Ц}_з$	4360	БЦ – базова ціна пропозиції; ЦЗ – цінова знижка
Загальна вартість імпортованої партії.	$\text{Зс} = \text{Ц}_з \times \text{Кз}$	117720000	Кз – кількість імпортованих одиниць товару
Сума можливого прибутку по імпортованій партії	$\text{Пс} = (\text{Ут} \times \text{Зс}) / 100$	76518000,00	Ут – середній рівень торговельної надбавки
Сума податку на додану вартість імпортованої партії	$\text{ПДВ} = (\text{Пс} \times \text{СПДВ}) / 100$	15303600,00	СПДВ – ставка податку у відсотках
Можлива загальна сума реалізації імпортованої партії	$\text{Рс} = \text{Зс} + \text{Пс}$	194238000,00	
Скоригований рівень витрат на імпортовану партію, %	$\text{Вк} = \text{Вс} - \text{Вт} + (\text{Вк} \times 100) / \text{Рс}$	4,01	Вс – середній рівень витрат по даній групі товарів, %; Вт - транспортні витрати, %; Вк – конкретні витрати на транспортування партії
Сума можливих витрат обігу за угодою	$\text{Во} = (\text{Вк} \times \text{Рс}) / 100$	7784520,00	
Сума можливого балансового прибутку за угодою	$\text{Пу} = \text{Рс} - \text{Зс} - \text{Во} - \text{ПДВ}$	171149880,00	Во – можливі витрати обігу за угодою
Сума можливого чистого прибутку за угодою	$\text{Пч} = \text{Пу} \times (100 - \text{СП}) / 100$	140342901,60	СП – ставка податку на прибуток
Рівень чистого прибутку за угодою щодо загальної вартості імпортованої партії, %	$\text{Пз} = (\text{Пч} \times 100) / \text{Зс}$	119,22	
Рівень чистого прибутку за угодою щодо можливої суми реалізації імпортованої	$\text{Пр} = (\text{Пч} \times 100) / \text{Рс}$	72,25	

партії			
Рівень чистого прибутку за угодою щодо суми можливих витрат обігу за угодою	$P_u = (P_{ch} \times 100) / V_o$	1802,85	

T_n – середній рівень торговельної надбавки за даною групою товарів, визначений при розробці цінової політики підприємства.

$$Ц_3 = 10000 \cdot (100 - 50) / 100 = 5000 \text{ грн.}$$

Таким чином, впровадження смартфонів є ефективним. Після визначення очікуваної ефективності зовнішньоекономічної угоди (або максимального рівня ціни закупівлі) необхідно вдосконалити існуючі торгові позиції, враховуючи умови поставки при визначенні умов контракту з контрагентом, умови оплати імпортованих товарів тощо.

Використовуємо скриптовий метод для оцінки впливу проекту на чистий прибуток ТОВ «САВ-Дістрибьюшн». Погодинний метод обраний, оскільки він базується на перспективі "причинно-наслідкового" процесу, який є основою майбутніх сценаріїв і враховує як вартість експерта, так і математичні розрахунки, а його головна перевага полягає в тому, що він багатогранний - метод може застосовуватися для вирішення найрізноманітніших завдань.

Предметом дослідження є чистий прибуток ТОВ "Сав-Дістрибьюшн", оскільки він найкраще відображає стан бізнесу. Чистий прибуток - це дохід, який залишається бізнесу після оподаткування, і є джерелом створення споживчого фонду та ощадного фонду.

Фінансове планування бізнесу засноване на плануванні чистого доходу. Необхідний аналіз впливу результатів проекту на чистий прибуток, оскільки ціль компанії - це прибутковість.

Визначаємо головну мету першого рівня для структуризації - збільшення чистого прибутку шляхом реалізації запропонованого проекту та визначення основних критеріїв оцінки, які можуть вплинути на основну мету.

У нашому випадку критеріями є зменшення собівартості, збільшення обігу продукції та маркетингова діяльність.

Далі було визначено альтернативи, тобто сценарії розвитку подій. Ми виокремили наступні з них:

- чистий прибуток збільшиться;
- чистий прибуток зменшиться;
- чистий прибуток несуттєво зміниться (не більше ніж на 1%).

Для візуалізації методу Сааті ми будемо функціональну діаграму-трирівневу ієрархію (рис. 3.6).

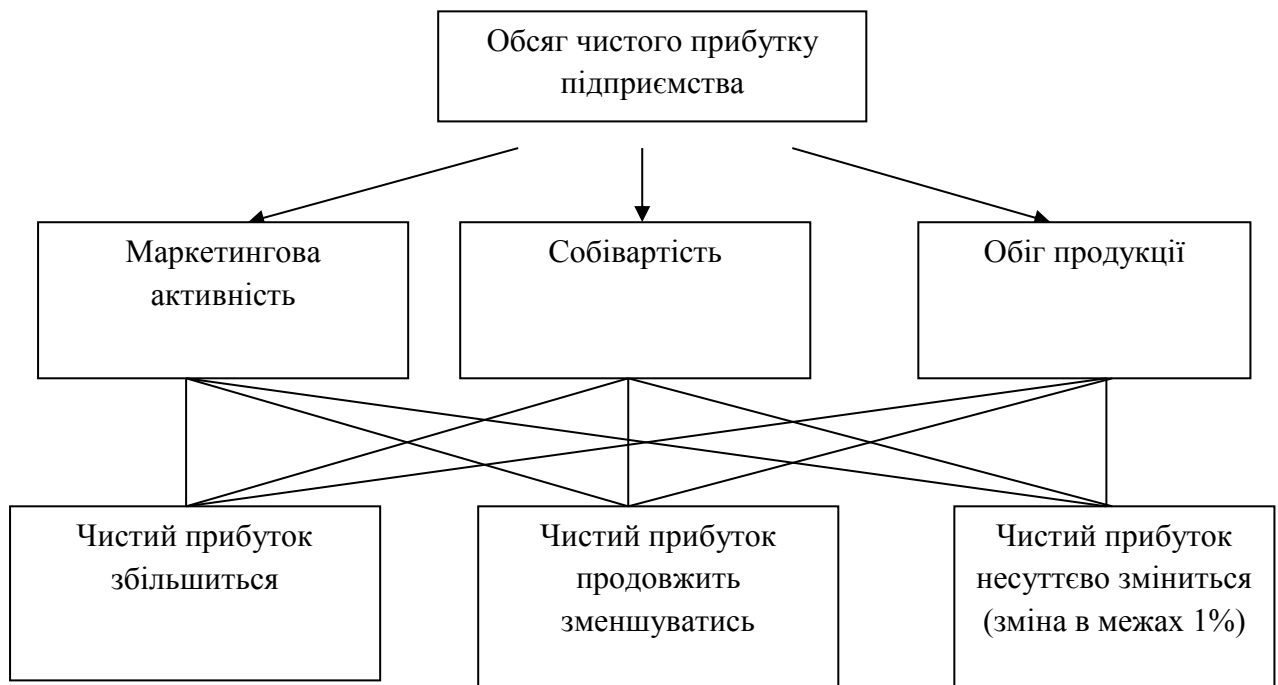


Рис. 3.6. Трирівнева ієрархія

Для оцінки запропонованих сценаріїв, а також та оцінки значущості критеріїв, які впливають на зміни обсягу реалізації готової продукції було залучено експертів-співробітників ТОВ «Сав-Дистрибьюшн».

Для ефективного застосування важлива достатня обізнаність експерта з досліджуваної проблеми, високий рівень ерудиції, здатність його давати чіткі вичерпні відповіді, до того ж експромтом.

Крім того, експерт не повинен бути зацікавленим в тому чи іншому варіанті вирішення поставленої перед ним проблеми. Оцінки важливості критеріїв для досягнення основної мети, а також оцінка вірогідності альтернативних сценаріїв представлена у табл. 3.8 та 3.9 відповідно.

Таблиця 3.8 – Оцінка важливості критеріїв для збільшення обсягу реалізації продукції

Експерт №	Критерії		
	Обіг продукції	Собівартість продукції	Маркетингова активність
1	10	8	10
2	9	9	8
3	9	8	9
4	10	9	10
5	10	8	9
Всього	48	42	46
Сер.значення	9,6	8,4	9,2

Джерело: складено на основі експертних оцінок

Співробітники-експерти ТОВ «Сав-Дістрибьюшн» були залучені до оцінки запропонованих сценаріїв, а також до оцінки важливості критеріїв, що впливають на зміну обсягу продажу готової продукції.

Для успішного застосування важливі достатні знання експерта з дослідницької проблеми, високий рівень ерудиції, його здатність давати чіткі та повні відповіді, а також імпровізація.

Більше того, експерта не повинно цікавити конкретне вирішення проблеми, про яку йому повідомляють. У таблицях 3.8 та 3.9 наведено оцінку

важливості критеріїв для досягнення головної мети, а також оцінку ймовірності альтернативних сценаріїв.

Примітка: Рейтинг оцінюється за шкалою від 1 до 10, де 1 взагалі не важливий, 10 дуже важливий.

З результатів висновків експертів слід зробити висновок, що всі 3 критерії мають дуже значний вплив на чистий прибуток, але найважливішим є товарообіг. Це означає, що для збільшення продажів необхідно приділяти багато уваги маркетинговій діяльності.

Таблиця 3.9 – Оцінка вірогідності альтернативних сценаріїв розвитку подій

Експерт №	Критерії		
	Чистий прибуток продовжить зменшуватись	Чистий прибуток збільшиться	Чистий прибуток незначно зміниться
1	0,1	0,6	0,3
2	0,15	0,5	0,35
3	0,1	0,65	0,25
4	0,17	0,55	0,28
5	0,12	0,62	0,26
Сер.значення	0,128	0,584	0,288

Джерело: складено на основі експертних оцінок

У підсумку, найбільш вірогідним сценарієм є збільшення чистого прибутку. Для підтвердження експертизи, а також для визначення ефективності та економічної життєздатності проекту було використано метод авторегресії залежностей, завдяки якому ми можемо розрахувати

прогнозовані значення чистого прибутку заздалегідь (таблиці 3.10 - 3.12) та після проекту (таблиці 3.13, 3.14).

Розрахунки з використанням цього методу проводяться на основі річних показників чистого прибутку ТОВ «Дістрибьюшн».

Таблиця 3.10 – Вихідні дані для визначення прогнозного значення чистого прибутку на наступний період

Період	2017	2018	2019
Чистий прибуток, млн. грн.	82,9	82,1	78,79

Джерело: складено на основі фінансової звітності ТОВ «СавДістрибьюшн»

Рівняння авторегресійної залежності має вигляд:

$$Y_t = A_0 + A_1 \cdot Y_{t-1} + A_2 \cdot t, \quad (3.7)$$

де A_0 , A_1 , A_2 – розраховані значення параметрів,

Y_t – чистий прибуток періоду t .

Для визначення параметрів рівняння використовують метод найменших квадратів та систему нормальних рівнянь:

$$1) A_0 \cdot n + A_1 \cdot \sum Y_{t-1} + A_2 \cdot \sum t = \sum Y_t \quad (3.8)$$

$$2) A_0 \cdot \sum Y_{t-1} + A_1 \cdot \sum Y_{t-1}^2 + A_2 \cdot \sum t \cdot Y_{t-1} = \sum Y_t \cdot Y_{t-1} \quad (3.9)$$

$$3) A_0 \cdot \sum t + A_1 \cdot \sum t \cdot Y_{t-1} + A_2 \cdot \sum t^2 = \sum t \cdot Y_t \quad (3.10)$$

Таблиця 3.11 – Розрахунки, необхідні для визначення параметрів системи лінійних рівнянь

	Y_{t-1}	t	Y_t	Y_{t-1}^2	t^2	$t \cdot Y_{t-1}$	$t \cdot Y_t$	$Y_{t-1} \cdot Y_t$
	82,9	1	82,1	6872,41	1	82,9	82,1	6806,09
	82,1	2	78,79	6740,41	4	164,2	157,58	6468,659

	78,79	3	78,1	6207,41	9	236,37	234,3	6153,499
Σ	243,79	6	238,99	19820,41	14	483,47	475,98	19428,248

Джерело: розраховано на основі табл. 3.5.

Після проведення відповідних розрахунків, підставивши відповідні

	Y_{t-1}	t	Y_t	Y_{t-1}^2	t^2	$t \cdot Y_{t-1}$	$t \cdot Y_t$	$Y_{t-1} \cdot Y_t$
	82,9	1	82,1	6872,41	1	82,9	82,1	6806,09
	82,1	2	78,79	6740,41	4	164,2	157,58	6468,659

дані з табл. 3.11 у формулу системи лінійних рівнянь, отримуємо такі значення параметрів: $A_0 = 172,78$; $A_1 = -1,04$; $A_2 = -4,14$.

Отже рівняння авторегресивної залежності має вигляд:

Період	2018	2019	2020	2021
Чистий прибуток, млн. грн	78,1	74,675	74,105	70,555

$$Y_t = 172,78 - 1,044 \cdot Y_{t-1} - 4,145 \cdot t$$

Розраховані прогнози значення чистого прибутку на наступні 4 роки наведені у табл. 3.12.

Таблиця 3.12 – Прогнозні значення чистого прибутку, 2018-2021 роки
Джерело: розраховано на основі табл. 3.11.

Як видно з даної таблиці прогнозні значення чистого прибутку в період 2018-2021 роки будуть поступово зменшуватись, що буде негативно впливати на фінансовий стан підприємства.

	78,79	3	78,1	6207,41	9	236,37	238,5	6263,805
Σ	243,79	6	238,99	19820,41	14	483,47	475,18	19538,554

Після проведення відповідних розрахунків, підставивши відповідні дані з табл. 3.13 у формулу системи лінійних рівнянь, отримуємо такі значення параметрів: $A_0 = 60,6$; $A_1 = -0,071$; $A_2 = 6,59$.

Отже рівняння авторегресивної залежності має вигляд :

$$Y_t = 60,6 - 0,071 \cdot Y_{t-1} - 6,59 \cdot t$$

Зменшення та збільшення доходу зумовлене тим, що авторегресивний метод залежності базується на досить очевидному припущенні, що економічні процеси мають певні особливості. Вони відрізняються, з одного боку, взаємною залежністю, а з іншого - певною інерційністю. Останнє означає, що величина майже всіх економічних показників у момент часу t певним чином залежить від стану цього показника у попередні періоди (у цьому випадку ми ігноруємо вплив інших факторів), тобто значення прогнозу потрібно враховувати за попередні періоди, як коефіцієнт.

Планування та виконання проекту здійснюється в умовах невизначеності, спричиненої змінами у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Невизначеність означає відсутність повної та достовірної інформації про умови проекту. Невизначеність, пов'язана з можливістю несприятливих умов, ситуацій та наслідків під час реалізації проекту, називається ризиком.

У ринковій економіці ризик є невід'ємною частиною управління. Невизначеність унеможливорює уникнення ризику. Однак це не означає, що слід шукати рішення, результат яких відомий заздалегідь, вони, як правило, неефективні. Ви повинні навчитися прогнозувати ризик, оцінювати його розмір і планувати заходи, щоб його уникнути. Ризик - це складна економічна та ділова категорія, визначення якої має ряд суперечностей.

На наш погляд, основними ризиками, пов'язаними з цим проектом, є економічні, маркетингові та споживчі ризики, які можуть безпосередньо впливати на діяльність та доходи компанії та призвести до зменшення попиту

на продукцію. Для оцінки виникнення ризиків та їх впливу на реалізацію проекту ми використали метод експертної оцінки (табл. 3.14).

В табл. 3.14 наведено перелік ризиків, з якими є певна ймовірність зіткнутися під час діяльності підприємства.

Проведемо оцінку ризиків, враховуючи їх питому вагу та ймовірність їх появи в табл. 3.15.

Таблиця 3.14 – Можливі ризики проекту

№	Групи ризиків	Напрямки виникнення ризиків	Питома вага
1	Фінансовоекономічні	зниження або відсутність попиту; девальвація валюти; поява конкурентів;	0,31
2	Маркетингові	недоліки в ціновій політиці; недостатній або невірний аналіз ринку; неправильно обрана маркетингова стратегія	0,30
3	Споживчі	неприйняття товару покупцями на українському ринку; зміна споживчих переваг на ринку	0,29
4	Політичні	ризики трансферту, пов'язані з можливими обмеженнями на конвертування місцевої валюти; ризик військових дій та цивільних безпорядків.	0,05
5	Інформаційні	негативні відгуки про продукцію.	0,03
6	Природні	стихійні лиха	0,02
Разом			

Джерело: складено на основі методу експертних оцінок

В табл. 3.15 для оцінки використовується інтегральна шкала в межах від 0 до 10 балів (0 – ризик не реалізується; 10 – ризик виявиться напевне).

Аналіз чутливості - це метод оцінки впливу ключових параметрів фінансової моделі на отриманий KPI. В аналізі чутливості всі параметри проекту

встановлюються на рівні очікуваних значень, за винятком того, для якого перевіряється ефект. Тоді з цього параметра будується залежність NPV [77, с. 140].

Значення параметра, при якому $NPV = 0$, називається критичним (pivot point). Його вплив оцінюється по тому, наскільки сильно відрізняються очікуване та критичне значення досліджуваного параметра. Визначається різниця (абсолютна, відносна) між критичними та очікуваними значеннями.

Таблиця 3.15 – Оцінка ризиків проекту

Види ризиків	Питома вага, W_i	Експерти			Середня ймовірність появи, V_i	Бал ($W_i \times V_i$)
		1й	2й	3й		
Зниження попиту	0,12	6	3	6	5,00	0,35
Девальвація валюти	0,1	8	5	2	5,00	0,75
Поява нових конкурентів	0,21	8	4	6	0,54	0,54
Недоліки в ціновій політиці	0,08	3	5	4	0,32	0,32
Недостатній або невірний аналіз ринку	0,12	4	6	3	4,33	0,52
Неправильно обрана маркетингова стратегія	0,1	5	6	5	5,33	0,53
Неприйняття товару покупцями на українському ринку	0,21	4	3	3	3,33	0,70
Зміна споживчих переваг на ринку	0,08	2	2	3	2,33	0,19
Негативні відгуки про продукцію	0,03	1	1	2	2,00	0,06
Ризики трансферту	0,015	4	4	4	4,00	0,06
Ризик військових дій та цивільних безпорядків	0,035	7	1	5	4,33	0,15
Стихійні лиха	0,2	1	0	1	0,67	0,01

Джерело: складено на основі методу експертних оцінок

ВИСНОВКИ

Закупівлі є невідмінним елементом на всіх підприємствах, проте найбільшу значущість вони представляють для компаній, які працюють на ринку роздрібної торгівлі. З огляду на мінливий діловий клімат, що характеризується зростанням глобальної конкуренції, все більше компаній звертається до міжнародних закупівель, що є позитивним стратегічним напрямком для отримання значних конкурентних переваг.

В ході першої частини дипломної роботи були розглянуті теоретичні принципи закупівель, організації та управління міжнародним закупівлями. Аналіз джерел літератури дозволив нам дати власне визначення поняття "закупівельна діяльність" - сукупність дій, спрямованих на забезпечення інтересів клієнта шляхом придбання у третіх осіб необхідних ресурсів, товарів чи послуг у певних кількостях і для використання їх для задоволення потреб кінцевих користувачів. Це найважливіша підсистема загальної операційної системи торгового підприємства.

З закупівлею тісно пов'язане поняття "асортимент продукції", який являє собою сукупність усіх товарів, пропонованих клієнтам компанією або одним із її підрозділів.

Для створення оптимального асортиментного портфеля використовуються портфельні методи, економічний аналіз та метод виявлення потреб споживачів. Дослідження показало, що для досягнення найкращих результатів ці методи слід використовувати комбіновано, оскільки жоден метод не дає повного уявлення про асортиментний стан компанії.

У другому розділі дипломної роботи було розглянуто фінансово-економічну ситуацію та оцінено діяльність із пзакупівель ТОВ «СавДістрибюшн».

ТОВ «САВ-Дістрабьюшн» представлено в Україні розгалуженою мережею супермаркетів «Фокстрот» електроніки та побутової техніки. Компанія є лідером на ринку України в сегменті роздрібно́ї торгівлі електронними виробами та побутовою технікою.

Проаналізувавши фінансові показники діяльності компанії, було встановлено, що собівартість продукції зростає з кожним роком і що спостерігається негативна динаміка чистого фінансового результату в період з 2017 по 2019 рік через збільшення витрат та операційних витрат. Зниження прибутку є наслідком інфляції в країні, девальвації гривні, недосконалої маркетингової діяльності та активізації конкурентів.

Аналіз компанії з точки зору асортиментної політики показав, що, хоча асортимент ТОВ «Сав-Дистрибуція» - це переважно імпортна продукція, вона купує лише 11,1% безпосередньо. З них найбільшими постачальниками продукції: на міжнародному рівні JSC «ACME Europe» - Литва, Acer – Тайвань, A4Tech – Тайвань, «Bravis» - Китай, «Delfa» - Китай; на національному рівні – «Юг-Контракт», «Asbis Ukraine», «Elko», «ДКТ», «Ktrade», «ERC», «Diawest».

Також був вивчений процес придбання товару, і постачальник був обраний на реальному прикладі, використовуючи функцію бажаності.

Асортиментна політика є одним з найважливіших маркетингових інструментів та компонентів у боротьбі підприємств з конкуренцією.

Дослідження асортиментної політики проводилось із використанням методів аналізу ABC, аналізу XYZ. Під час аналізу були розподілені асортиментні групи, представлені в магазинах Фокстрот. Лідером у отриманні доходу була категорія смартфонів та мобільних пристроїв, тому вона була проаналізована більш докладно. Було визначено, що асортимент компанії не є досконалим і його слід змінити.

У третьому розділі були розглянуті та запропоновані шляхи та засоби покращення діяльності компанії на міжнародному ринку. З метою покращення показників діяльності компанії на зовнішньому та внутрішньому ринках, а також підвищення прибутковості компанії запропоновано низку заходів, які сприятимуть цьому:

1. Збільшити обсяг продажів смартфонів;
2. Отримати статус офіційного дистриб'ютора Huawei в Україні;
3. Збільшити кількість приватних торгових марок.

Розрахунок ефективності міжнародного проекту, запропонований кожним методом, показав, що його фінансування є доцільним. Основні показники ефективності були в межах допустимих для цього значень: $NPV=1,161$, $PI=2,29$, $DROI=1,29$. Термін окупності склав 10,5 місяців.

Особливу увагу було приділено аналізу ризиків проекту. На наш погляд, основними ризиками, пов'язаними з цим проектом, є економічні, маркетингові та споживчі ризики, які безпосередньо впливають на діяльність та доходи компанії, крім того, можуть призвести до зменшення попиту на продукцію.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Жарлінська Р. Г. Сутність закупівель товарів: теоретичний аспект // Наукові конференції. URL: <http://intkonf.org/ken-zharlinska-r-g-bondar-i-bsutnist-zakupivel-tovariv-teoretichniy-aspekt/>.
2. Лифиц, И. М., Жукова Ф.А., Николаева М.А. Товарный менеджмент : учебник для прикладного бакалавриата. Москва. : Юрайт, 2014. 405 с.
3. Bucur-Marcu H. Defence Management: An Introduction // Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces. 2009. URL: http://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/Book_Defense_ukr_final.pdf.
4. Дудар Т. Г., Волошин Р.В. Основи логістики: навч. посіб. Київ.: Центр учбової літератури, 2012. 176 с.
5. Матвієнко-Біляєва Г. Л., Чумак Г.М. Логістика : конспект лекцій у схемах для студентів напряму підготовки 6.030504 "Економіка підприємства". Харків. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 127 с.
6. Ткаченко Н. Б., Уманців Ю.М. Макроекономічні аспекти державних закупівель . Фінанси України. 2009. № 8. с. 82–88.

7. Коноваленко В.М. Управління закупівельною діяльністю роздрібного торговельного підприємства : автореферат дис. на здобуття наук. ступеню канд. екон. наук . Київ. : КНТЕУ, 2009. 24 с.
8. Лігоненко Л. О. Управління закупівельною діяльністю на підприємствах торгівлі: концептуальні рішення / Наука й економіка. 2014. Вип. 1. с. 181-186. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nie_2014_1_32
9. Ніколаєнко І.В. Маркетинг закупівель. Конспект лекцій для студентів напрямів підготовки 6.030507 «Маркетинг» та 6.030510 «Товарознавство і торговельне підприємництво» денної та заочної форм навчання, в тому числі перепідготовка спеціалістів за спеціальністю 7.03050701 «Маркетинг» Київ.: НУХТ, 2014. 50 с.
10. Апопій В. В. Організація торгівлі. URL: <http://westudents.com.ua/knigi/285-organzatsya-torgvl-apopy-vv.html>.
11. Савощенко А.С. Інфраструктура товарного ринку: навч. посібник. Київ.: КНЕУ, 2005. 336 с
12. Краткий курс лекций по дисциплине «Управление продажами»/ Studme.org. URL: https://studme.org/10450508/marketing/povedenie_potrebiteley.
13. Ларіна Я.С, Рябчик А.В. Поведінка споживача: навч. посібник. Київ.: Академія, 2014. 224 с.
14. Прокопенко В.О., Троян М.Ю. Поведінка споживачів: навч. посібник. Київ.: Центр учбової літератури, 2008. 176 с.
15. Бородкіна, Н. О. Маркетинг : навч. посіб. для студ. вузів. Київ. : Кондор, 2005. 163 с.
16. Мишина Л. А. Логистика: конспект лекций / Большая онлайн библиотека e-Reading.. 2008. URL: https://www.ereading.club/chapter.php/103758/0/Mishina_-_Logistika_konspekt_lekciii.html.
17. Абрамович І. А. Товарний асортимент підприємства: сутність та умови формування / Науковий вісник Ужгородського національного

університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство.. 2017. Вип. 12(1). с. 6-9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2017_12%281%29_3

18. Кардаш В. Я. Маркетингова товарна політика: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. Київ.: КНЕУ, 2003. 250 с. 110

19. Наумов В. Н. Ассортиментно-ценовая политика: сущность и содержание / Институт проблем предпринимательства. Частное образовательное учреждение профессионального дополнительного образования. URL: <https://www.ippnou.ru/print/000683/>.

20. Думанська К. С., Ющенко О.І. Формування асортименту продукції на підприємствах різних напрямів спеціалізації / Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2013. № 2(3). с. 138-141. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2013_2%283%29_30

21. Єрмошенко М.М., Ерохін С.А., Базиліук А.В. Маркетинг : підручник.. Київ.: Нац. акад. управління, 2011. 631 с.: іл., табл

22. Кардаш В.Я., Павленко І.А., Шафалюк О.К. Товарна інноваційна політика: Підручник. Київ. : КНЕУ, 2002. 266 с.

23. Румянцев А. П., Михайлова К.С. Окремі аспекти формування товарного асортименту компанії / Ефективна економіка.. 2011. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_4_27

24. Мажара А.В., Батова Т.Н. Классификация основных показателей товарного ассортимента предприятия. Международный студенческий научный вестник. 2015. № 1. с. 1-8.

25. Кардаш В.Я., Павленко І.А., Шафалюк О.К. Товарна інноваційна політика: Підручник. Київ.: КНЕУ, 2011. 266 с.

26. Кубишина Н.С. Методика розробки стратегічного набору товарів на промисловому ринку / Економічний вісник НТТУ «КПІ». 2010. № 7 . с. 171-178.

27. Branch A. International Purchasing and Management., Cengage Learning EMEA. 2001. 352 с.

28. Черенков В. Основы международной логистики. Издательство СПбГУ. 2016. 488 с.
29. Белявцев М. И., Шестопалова Л.В. Инфраструктура товарного рынка. 2005. URL: http://pidruchniki.com/19991130/marketing/infrastruktura_tovarnogo_rinku.
30. Группа компаний «ФОКСТРОТ»: "Фокстрот. Техника для дома". URL: <http://www.foxtrotgroup.com.ua/>.
31. ГК "Фокстрот" у ТОП-5 Индексу прозорості компаній України / УНІАН. 2016. URL: <https://www.unian.ua/common/1268740-gk-fokstrot-u-top-5-indeksu-prozorosti-kompaniy-ukrajini.html>.
32. Фокстрот // ЛІГА.Досьє - Биографии политиков, история компаний. URL: <http://file.liga.net/company/2305-fokstrot.html>.
33. Показники рентабельності та методика їх розрахунку / Навчальні матеріали онлайн. 2015. URL:
34. В первом полугодии 2017-го продажи бытовой техники выросли на 20% / Retail Community2017. URL: <http://retailers.ua/news/management/6592-vpervom-polugodii-2017-go-prodaji-bytovoy-tehniki-vyirosli-na-20>
35. Рынок IT-стартапов в ритейле. 2017. URL:
36. Роздрібна торгівля в Україні: багатоканальність та додаткові послуги. / Вісник Хмельницького національного університету. 2015. №1. с. 221–225.
37. Обзор рынка электроники и бытовой техники: последние тенденции/ KLONA. 2016. URL: <https://klona.ua/blog/promyshlennyy-dizayn/obzor-rynkaelektroniki-i-bytovoy-tehniki-poslednie-tendencii>
38. Ecommerce-рынок Украины: тенденции, которые будут определять развитие в 2018 году/ Retail Community. 2018. URL: <http://retailers.ua/news/management/7094-e-commerce-ryinok-ukrainyi-tendentsiikotoryie-budut-opredelyat-razvitie-v-2018-godu>.
39. Зачем ритейлеру внедрять омниканальную модель — Александр Василенко, «Фокстрот» / Retail Community.2017. URL:

<http://retailers.ua/news/mneniya/6227-zachem-riteyleru-vnedryat-omnikanalnuyumodel---aleksandr-vasilenko-fokstrot>. 112

40. Рынок e-commerce Украины продемонстрировал рост [Электронный ресурс] // InternetUA. 2016. URL: <http://internetua.com/rinok-e-kommerceukraini-prodemonstroval-rost>.

41. Топ-5 самых доходных продавцов бытовой техники [Электронный ресурс] // Retail Community. 2016. URL: <http://retailers.ua/news/management/5096-top-5-samyih-dohodnyih-prodavtsovbyitovoy-tehniki>.

42. В 100 самых дорогих брендов по версии «Нового времени» вошли 19 ритейлеров / Retail Community. 2017. URL:

43. Офіційний сайт «Цитрус». URL: citrus.ua.

44. Офіційний сайт «Eldorado.ua». URL: eldorado.ua.

45. Офіційний сайт «Comfy». URL: comfy.ua.

46. Офіційний сайт «ALLO.ua». URL: allo.ua.

47. Конкурс торговых марок «Фаворити успіху». 2017. URL: <http://www.favor.com.ua/ru/>

48. Сутність і завдання закупівельної логістики / Студопедия. URL: https://studopedia.su/4_17972_sutnist-i-zavdannya-zakupivelnoi-logistiki.html.

49. Жданов В. XYZ-анализ продаж. URL: <http://finzz.ru>. 113

50. Корягіна С.В. , Корягін М.В. Маркетинговий аудит : навч. посібник. Київ : Центр навч. л-ри, 2014. 320 с.

51. Горбенко О.В. Логістика : навч. посіб.. Київ. : Знання, 2014. 315 с.

52. Почему Huawei догоняет Apple по продажам смартфонов / iTechua | новини, гаджети, технології. 2017. URL: <http://itechua.com/smartphones/9519>.

53. Huawei подвела итоги 2017 года и представила в Украине P Smart / Keddr.com. 2017. URL: <https://keddr.com/2018/01/huawei-podvela-itogi-2017-goda-i-predstavila-v-ukraine-p-smart/>.

54. Gartner: мировые продажи смартфонов в 1 квартале 2016 г. выросли на 3,9% . 2016 – URL: <https://www.crn.ru/news/detail.php?ID=110685>.

55. Private label - хороший инструмент в высококонкурентной борьбе на рынке бытовой техники и электроники./ TradeMaster.UA. 2012. URL: <https://trademaster.ua/articles/701>.

56. Собственная торговая марка (СТМ) для розничных сетей / Энциклопедия маркетинга. 2014. URL: http://www.marketing.spb.ru/libcomm/brand/house_brand.htm.

57. Эффективность инвестиционного проекта: понятие, виды, принципы оценки / Инвестиции, бизнес и право. URL: <http://www.ibl.ru/konf/021210/28.html>. 114

58. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: завдання на самостійну роботу студентів денної форми навчання напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент» / Уклад.: А.Р. Дунська. Київ.: НТУУ «КПІ», 2015. 75 с.

59. Системна методологія передбачення. URL: http://elearn.univector.net/file.php/379/01/p_11.pdf. 73. Економіка та організація виробництва. Самостійна та індивідуальна робота студентів. «Навчальний посібник». Уклад.: І. В. Причепа, Л. П. Руда. Вінниця : ВНТУ, 2017. 186 с.

60. Купалова Г.І. Теорія економічного аналізу: навч. посіб. Київ.: Знання, 2008. 639 с.

61. Суріна К. С. Методи побудови прогнозних форм звітності як функції управління ризиками на підприємстві / Науковий вісник: Фінанси, банки, інвестиції. 2015. №1. С. 131–136.