

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Система категорійного менеджменту підприємства торгівлі»
(за матеріалами ТОВ «Маркет Гант», Донецька обл., м. Маріуполь)

Студента 2 курсу 6 групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Менеджмент організацій»

Васько Андрія
Вадимовича

Науковий керівник:
кандидат економічних наук

Білявська Юлія
Вікторівна

Гарант освітньої програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова Ірина
Валентинівна

Київ 2018

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ КАТЕГОРІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ	6
1.1. Концептуальні засади категорійного менеджменту та процес управління його товарними категоріями.....	6
1.2. Методичні підходи щодо оцінювання результативності категорійного менеджменту на підприємстві.....	12
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КАТЕГОРІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ТОВ «МАРКЕТ ТАНТ»	18
2.1. Профіль діяльності підприємства в контексті категорійного менеджменту	18
2.2. Аналіз категорійного менеджменту та оцінка його результативності на підприємстві.....	26
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КАТЕГОРІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ТОВ «МАРКЕТ ТАНТ»	38
3.1. Розробка заходів щодо вдосконалення системи категорійного менеджменту на підприємстві.....	38
3.2. Прогнозна оцінка результатів впровадження системи категорійного менеджменту на підприємстві.....	46
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	53
ДОДАТКИ	59

ВСТУП

Актуальність теми. Уповільнення темпів зростання внутрішнього ринку, зниження купівельної активності споживачів спричиняють загострення системних суперечностей у діяльності підприємств. Помилкова орієнтація менеджменту підприємств на використання застарілого управлінського інструментарію призводять до зниження ефективності діяльності, згорання програм соціально-економічного розвитку, дестабілізації внутрішніх процесів і руйнації ієрархії організаційних цінностей.

Одним із дієвих способів підвищення конкурентоспроможності підприємства торгівлі є впровадження категорійного менеджменту в асортиментну політику роздрібних мереж. Потенційна здатність категорійного менеджменту посилювати ефективність функціонування підприємств роздрібною торгівлі, яка в свою чергу є основою стабільного розвитку галузі торгівлі в Україні, визначає актуальність обраної теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Перші публікації з категорійного менеджменту належать зарубіжним авторам, зокрема Р. Варлі, Г.Ж. Верра, М. Дурбану, М.Дж. Зенору, М. Рафіку, У.А. Таєру, Ф. Шпеєру та іншим. У працях цих дослідників розкрито основні положення нової концепції управління й описано досвід її впровадження на західних підприємствах. Для України дослідження категорійного менеджменту це відносно новий напрямок. До найбільш цікавих, з нашої точки зору, можна віднести роботи таких авторів, як Ю.В. Білявська, В.А. Гросул, А.О. Єсютин, Є.В. Карпова, Д.В. Сидоров, С. В. Сисоева, Е.А. Бузукова, В.В. Снегірьова. Останні публікації науковців і аналітиків-практиків присвячені здебільшого питанням впровадження категорійного менеджменту в практику управління підприємствами, а також реалізації окремих його функцій і завдань. Незважаючи на достатню кількість наукових розробок проблема ще залишається недостатньо вивченою, відсутні дослідження, які б в повній мірі відображали особливості формування та

тенденції категорійного менеджменту підприємств торгівлі, досі ж відсутнє загально визнане визначення даного поняття в економічній літературі.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є узагальнення та розвиток теоретичних засад, розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи категорійного менеджменту підприємства торгівлі. Мета дослідження обумовила постановку таких основних **завдань**:

- дослідити концептуальні засади категорійного менеджменту підприємства;
- розглянути методичні підходи щодо оцінювання результативності категорійного менеджменту на підприємстві;
- з'ясувати профіль діяльності підприємства;
- проаналізувати категорійний менеджмент та оцінити його результативність на підприємстві;
- обґрунтувати розробку заходів щодо вдосконалення системи категорійного менеджменту на підприємстві;
- описати прогностичну оцінку результатів впровадження системи категорійного менеджменту на підприємстві.

Об'єктом дослідження є категорійний менеджмент підприємства торгівлі.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних підходів і практичних засад системи категорійного менеджменту підприємства торгівлі.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: аналітичних, історичних та логічних узагальнень, індукції та дедукції, систематизації, конкретизації, аналізу та синтезу – для уточнення понятійного апарату та визначення ключових ознак окремих дефініцій, аналізу підходів до визначення сутності категорійного менеджменту та ролі товарної категорії; економіко-статистичних методів (вибіркового спостереження, порівняльного та техніко-економічного аналізу, групування на основі використання програмних продуктів MS EXCEL) з метою візуального представлення результатів досліджень, встановлення динаміки змін

основних економічних показників діяльності підприємства, для дослідження процесу формування ролей товарної категорії; графічного аналізу (Microsoft office) – для наочного відображення матеріалів аналітичного дослідження; маркетингових та соціологічних досліджень (опитування), а також експертних оцінок – для побудови карти сприйняття споживачами товарних категорій.

Інформаційна база. Інформаційною базою є законодавчі акти, праці вітчизняних і зарубіжних вчених та фахівців з дослідження даної проблематики, періодична економічна література, фінансова і бухгалтерська звітності досліджуваного підприємства за останні три роки, узагальнення, отримані під час проходження практики, а також інформаційні ресурси мережі Internet.

Елементи наукової новизни роботи полягають у розробці нових конкурентних переваг підприємства, що формуються завдяки застосуванню категорійного менеджменту, а саме: сформовано постулати категорійного менеджменту; розроблено програму заходів щодо вдосконалення системи категорійного менеджменту на підприємстві.

Практичне значення полягає у тому, що отримані результати можуть бути використані керівництвом підприємства з метою вдосконалення своєї діяльності, виправити помилки, що вже існують досить довгий час та вплинути на нові результати роботи підприємства. Основні положення та результати випускної кваліфікаційної роботи знайшли своє відображення у науковій статті та тему: «Система категорійного менеджменту підприємства торгівлі», яка була опублікована у збірнику наукових статей студентів денної форми навчання «Управління і адміністрування», частина II у КНТЕУ 2018 р. (дод. А).

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи становить 58 сторінок, в т.ч. 12 таблиць, 7 рисунків. Список використаних джерел містить 54 найменувань. Робота містить 15 додатків.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ КАТЕГОРІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМТВА ТОРГІВЛІ

1.1. Концептуальні засади категорійного менеджменту та процес управління його товарними категоріями

Головним завданням ритейлера є надання покупцям можливості обирати необхідний товар за асортиментом, якістю й ціною. Якщо асортимент товарів значний, і наявна жорстка конкуренція, традиційна функціонально-спеціалізована організація управління ритейлом призводить до зниження загальної ефективності роботи підприємства в цілому. Останнім часом стагнація економіки має значний вплив на настрої споживачів.

Категорійний менеджмент стрімко набуває розвитку в Україні та забезпечує збалансовану роботу підприємства в будь-якому сегменті ринку, що пов'язаний з ритейлом.

Використовуючи технології маркетингу, мерчанзайдигу та управління асортиментом можна дійти висновку, що для оптимізації роботи з товарами доречно поєднувати їх у певні категорії за спільними рисами. Товарна категорія це сукупність спільних характеристик та параметрів товару, що поєднуються за особливостями використання в окремі групи. Брайан Харіс засновник консалтингової компанії The Partnering Group «TPG» формалізував категорійний менеджмент понад 29 років тому, а його «модель Харіса» досі залишається в основі класичної науки категорійного менеджменту [7,с.17].

Категорійний менеджмент зародився в форматі торгівлі «супермаркет», коли власники одного з магазинів виявили, що можуть згрупувати товари незвичним їм способом і оцінити асортимент не як набір окремих товарів, а як продуктивний мікс враховуючи ключові погляди споживача. Незважаючи на формат ринку категорійний менеджмент підприємства завжди буде базуватися

на ключових постулатах Б. Харіса. Адаптуючи їх до умов вітчизняного бізнесу та режиму реального часу представимо рис.1.1.

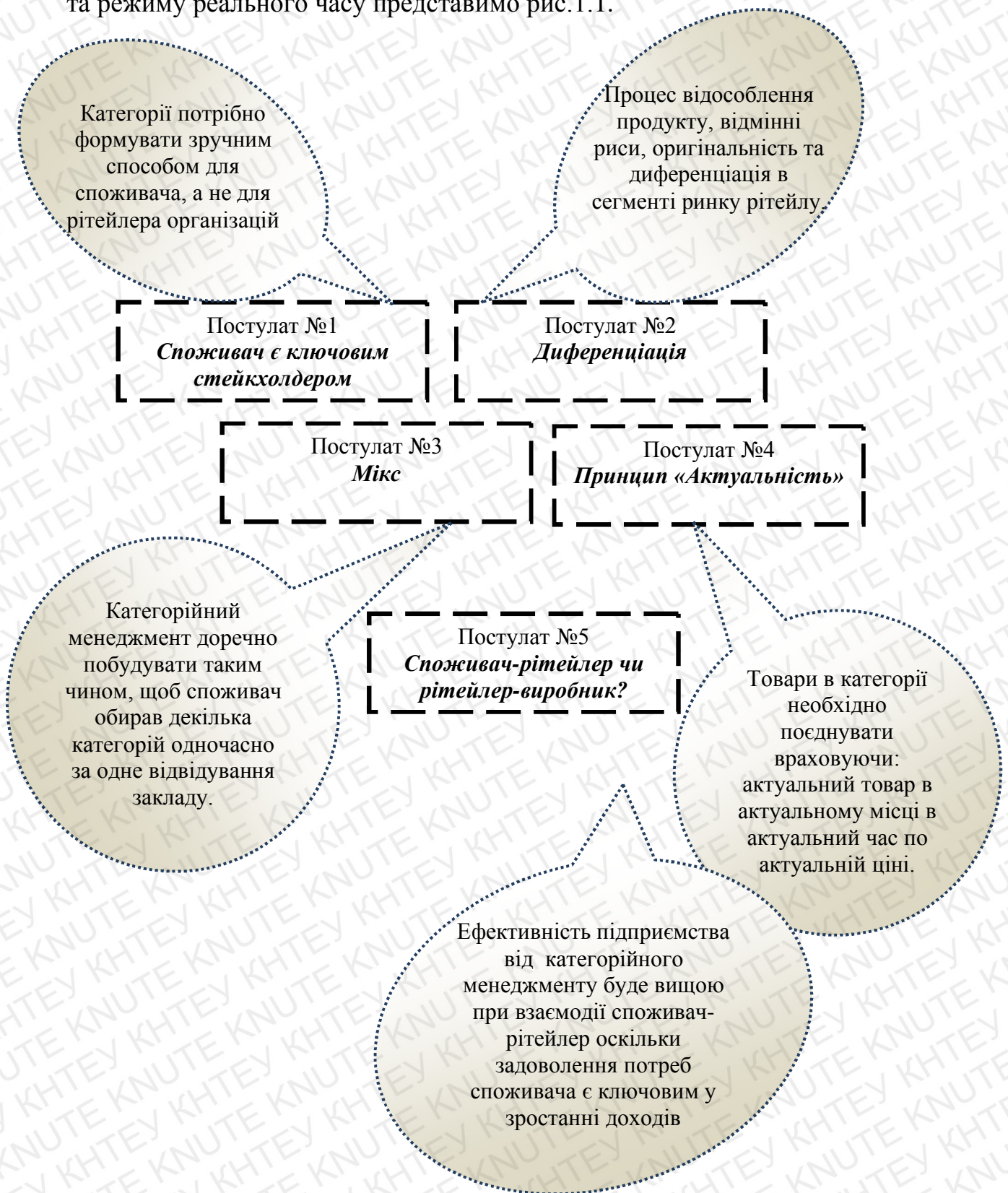


Рис. 1.1. Постулати категорійного менеджменту підприємства торгівлі
 Джерело: сформовано автором

Як і всі бізнес-процеси, категорійний менеджмент еволюціонував з розвитком бізнес-середовища і продовжує свій розвиток набуваючи актуальності та дієвості організаційного розвитку. Узагальнені результати сутності поняття «категорійний менеджмент» представлені у табл.1.1.

Таблиця 1.1

Теоретична сутність поняття «категорійний менеджмент»

№ пор	Автор/джерело	Визначення
1.	В. Зайтекін [33,с.37]	процес управління асортиментом, при якому кожна категорія товару розглядається, як самостійна бізнес-одиниця і ставить за мету максимальне задоволення потреб споживача, з одного боку, і підвищення ефективності співпраці між виробником і ритейлером, з іншого.
2.	Н.К. Мойсеева, Т.Н. Голіков та Ю.С. Долгачева [34,с.104]	процес управління торговим підприємством, коли кожна категорія товару розглядається як окрема бізнес-одиниця, при роботі з якою переслідуються цілі максимального задоволення потреб споживача і підвищення ефективності співпраці між виробником і ритейлером.
3.	О. Войцехівський [15,с.67]	процес, який відбувається між блоками логістичного ланцюга, де категорії управляються як стратегічні бізнес-одиниці і забезпечують покращені фінансові результати завдяки зосередженості на задоволенні потреб споживача.
4.	С. Балакіревіч [7,с.93]	система управління асортиментом, в основі якої лежить виокремлення в структурі асортименту товарних категорій з подальшим управлінням ними як самостійними бізнес-одиницями.
5.	Ю.В. Білявська [9,с.83]	формування та імплементація технології управління товарним асортиментом шляхом використання інформаційно-інноваційного забезпечення, генерування стратегії та використання методичного інструментарію управління товарною категорією з метою формування ключової компетенції і забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства
6.	Веллхофф та Ж.Е. Масон [54,с.101]	процес, в якому одиницею управління є товарна категорія, а не одиничний бренд

Джерело: узагальнено автором на основі [7; 9; 15; 33; 34; 54]

Проведений аналіз показав, що підходи до трактування поняття категорійного менеджменту є досить різноманітними та не існує однозначного бачення його змістовного наповнення. Однак у своїй сукупності погляди науковців на сутність категорійного менеджменту є взаємодоповнюючими. Варто зауважити, що на практиці при формуванні категорійного менеджменту

підприємства важливо враховувати всі можливості для їх розвитку, які впливають саме із розуміння сутнісних характеристик поняття. Акцентування уваги лише на одному напрямку формування та розвитку категорійного менеджменту обмежує можливості підприємства у першочерговому лідерстві на конкурентному ринку.

Серед основних завдань категорійного менеджменту у першу чергу слід виокремити:

- аналіз ринку товарів і послуг за попитом та пропозицією виробництва продукції, максимальна якість та задоволення кінцевого споживача;
- оптимізація складських запасів і товарних потоків і товарних потоків продукції на основі виробництва і реалізації продукції, підвищення попиту по оптимальній ціні на ринку;
- чітке розмежування усіх товарних груп на категорії(наприклад, «кондиціонер» належить до групи побутової техніки або «рис», «гречана крупа» належать до групи крупи, продукти харчування);
- дослідження споживчого попиту населення по кожній категорії товарів.

Роль товарної категорії є дуже важливим етапом для співпраці споживача із продавцем. В залежності від актуальності товару та його популярності, магазини виділяють необхідні квадратні метри, полиці, застосовують різні підходи зі сторони реклами, розробляють системи знижок, і це все для того, щоб споживач у будь-якому разі помітив та звернув увагу на цей товар. Процес ролей товарних категорії можна розділити на такі етапи [23]:

1. З'ясування ролі певного товару для підприємства торгівлі, який буде застосовуватись в межах сформованої асортиментної матриці підприємства;
2. Зазначення ролей для кожної категорії товарів;
3. Розділення ресурсів серед сформованих категорій, що засновані на цих ролях.

В теорії категорійного менеджменту різні автори виділяють вісім видів ролей, які належать товарним категоріям (Дод. Б).

Для більш конкретного розуміння внутрішнього середовища підприємства та поступове введення категорійного менеджменту в систему управління, необхідно з'ясувати основні методики управління категорійного менеджменту в структурі підприємства або 5U, що представлено у додатку В.

Важливим моментом, для визначення цілей і завдань по підвищенню прибутковості на майбутній період необхідно робити аналіз ефективності товарної категорії за напрями, які наведені у додатку Г. Наявність у підприємства товарних категорій є необхідною умовою забезпечення процесу реалізації товарів. Розглянемо фактори, що впливають на формування товарних категорій на підприємстві торгівлі на рис.1.2.

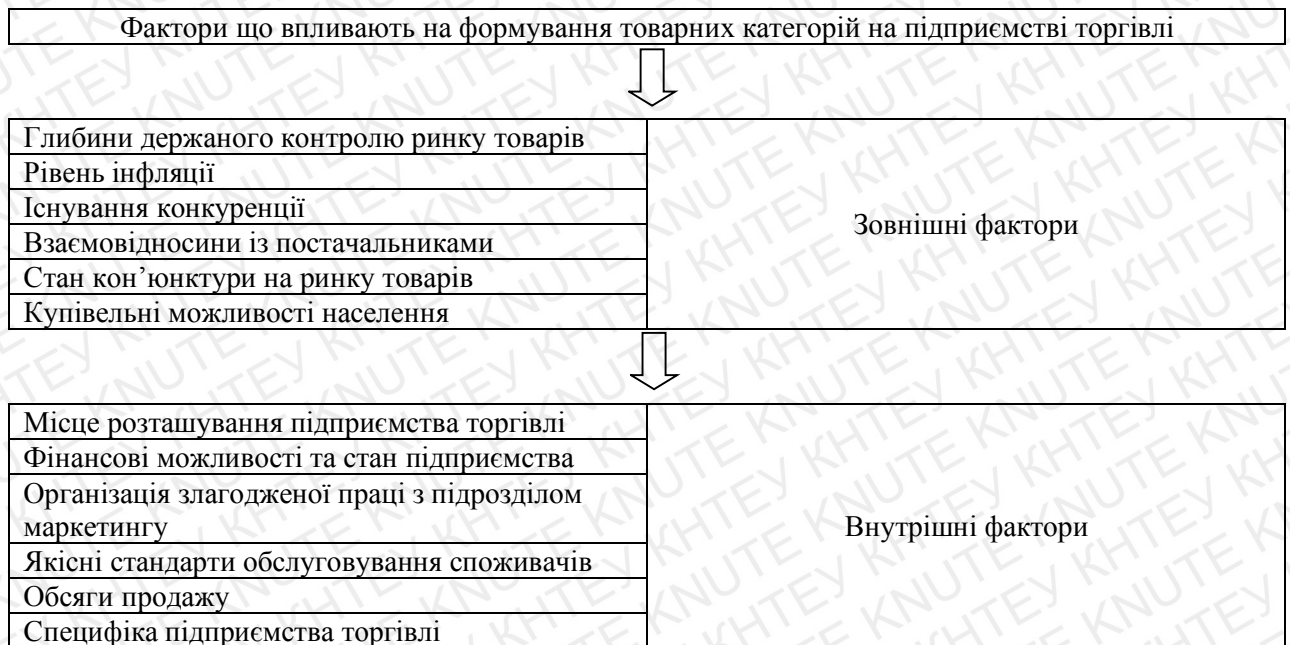


Рис. 1.2. Фактори що впливають на формування товарних категорій на підприємстві торгівлі

Джерело: [24]

Таким чином, зовнішні та внутрішні фактори впливають на підприємства роздрібною торгівлі досить суттєво, оскільки від них залежить у більшій мірі існування та функціонування підприємства в цілому. Інколи підприємства

досить залежать від цих факторів, тому їх діяльність постійно гнучка, завдяки цьому їм зручно швидко підлаштовуватись під ті умови, які виникли.

Впровадження категорійного менеджменту в діяльність підприємства торгівлі має бути усвідомленим, продуманим і планомірним. У заходах з розробки та впровадження повинні бути задіяні всі рівні управління торговим підприємством – від керівництва до категорійного менеджера. Рішення щодо формування асортиментної матриці повинні прийматися не одним менеджером, а колегіально. Можна рекомендувати наступні етапи впровадження категорійного менеджменту[8,с.93]:

- 1 етап: розробка проекту (здійснюється одним або декількома співробітниками підприємства);
- 2 етап: визначення рівнів відповідальності (вище керівництво або адміністрація магазину);
- 3 етап: формування політики підприємства в галузі управління торговим простором(вище керівництво, адміністрація магазину і категорійний менеджер);
- 4 етап: створення планogramм викладки (адміністрація магазину і категорійний менеджер);
- 5 етап: управління товарною категорією (категорійний менеджер);
- 6 етап: розробка показників оцінки ефективності управління товарними категоріями(керівництво підприємства або адміністрація магазину, категорійний менеджер);
- 7 етап: оцінка ефективності та результативності управління товарними категоріями (проводиться категорійним менеджером, аналізується керівництвом або адміністрацією магазину).

В умовах жорстокої конкурентної боротьби використовуючи індекс задоволеності споживачів керівники підприємств торгівлі зможуть сконцентрувати свою увагу на вирішальних факторах успіху діяльності категорійного менеджменту на підприємстві, що пов'язані з підвищенням задоволеності покупців.

1.2. Методичні підходи щодо оцінювання результативності категорійного менеджменту на підприємстві

Процес продажу товарів у магазинах починається у той момент, коли споживач розуміє, що в нього є потреба яку необхідно задовольнити. Один із способів задоволення споживачів – відвідування магазину і придбання необхідного продукту, який повністю задовольняє критерії потреби. Тому головною метою підприємства роздрібної торгівлі, незалежно від їх розміру і місця розташування, є задоволення індивідуальних людських потреб. Роздрібна торгівля намагається пов'язати в єдиний ланцюжок потреб споживачів і асортимент реалізованих у магазині товарів. Таким чином, діяльність по формуванню асортименту і управлінні їм можна уявити у вигляді трьох складових [27,с.498]:

- визначення цільової групи споживачі, потреби яких будуть задовольнятися;
- визначення величини дійсного попиту цільової групи споживачів;
- дії, які вживають з метою підвищення частки задоволеного попиту.

Зараз в роздрібних торговельних підприємствах функції закупівель і продаж товарів розділені між відділами закупівлі і торгівлі(продажу), кожен із яких орієнтований на власну мету. Метою відділу закупівлі, як правило, є придбання товарів, які користуються попитом, по оптимальної для торговельного підприємства ціні, отримання максимальних можливих знижок від виробників і постачальників. Відділ торгівлі(продажу) прагнуть реалізувати максимальні обсяги товарів. Кожний підрозділ має власну мету, яка дуже часто призводить до прорахунків в розмірах закупаюваних партій товарів і обсягів їх фактичної реалізації. У результаті на складах і торговельних прилавках скупчується велика кількість нереалізованих товарів, збільшуються товарні запаси. Для зниження рівня товарних запасів підприємство доводиться вдаватися к різним методам стимулювання попиту остатків, розроблюються маркетингові програми для швидкого продажу нерозпроданої продукції.

Оскільки кожен функціональний підрозділ має свою власну мету і критерії оцінки ефективності (які, інколи можуть не співпадати з інтересами підприємства в цілому), при такій організації робіт неминуче виникають управлінські прорахунки, викликані відмінностями вимог і підходів к формуванню асортименту. Працівники підрозділів нерідко конфліктують один з одним, і процес погоджень управлінських рішень займає багато часу. Тому такий тип організації більш ефективний при не великих розмірах асортименту, як правило, в магазинах формату «Біля дому» [29,с.71].

В сучасних супермаркетах реалізується більше 20 тисяч видів і різновидів товарів, в гіпермаркетах ця цифра становить до 70 тисяч одиниць. Для того, щоб гнучко і оперативно реагувати на зміни споживчого попиту при такому різновиді торгівельного асортименту, необхідно зосередити функції з управління ними – від закупівлі до реалізації – в єдиному центрі звітності, відповідальним за весь цикл руху товарів. Ключовою ідеєю такого підходу стає розподіл асортименту на складові частини – товарні категорії (класифікаційні угруповання, підсистеми).Такий підхід до управління отримав назву категорійний менеджмент.

В основі категорійного менеджменту лежить об'єднання товарів по принципу їх комплексного використання. Товарна категорія – це сукупність товарів, об'єднання їх в групу для спільного управління метою і задачами категорійного менеджменту.

Категорійний менеджер повинен володіти маркетингом і інформацією про ринок товарів, за які він відповідає, здійснювати постійну взаємодію з виробниками і посередниками(постачальниками). Специфіка управлінського труда в категорійному менеджменті полягає в тому, що керівник одноосібно здійснює постановку цілей і рішення задач на всіх рівнях управління. Він самостійно приймає стратегічно важливі рішення по своїй категорії товарів, координує потоки фінансових і матеріальних ресурсів, проводить інструктаж співробітників. Йому необхідно знати відповіді на наступні запитання: який демографічний склад населення, хто є потенційними споживачами для даного

магазину; який стиль життя споживачів, їх купівельні і споживчі звички; коли, де, як часто вони роблять покупки; які товари більш необхідні споживачам, в якій кількості і за якою ціною; де повинен бути представлений товар у магазині; які необхідні рекламні акції для просування товару.

Відповіді на ці запитання дозволять класифікувати асортимент з орієнтацією на цільову групу споживачів, скласти товарний класифікатор. Правильно складений і структурований товарний класифікатор дозволить категорійному менеджеру і магазину проаналізувати асортимент, налагодити облік товарів. Відсутність логіки в обліку товарів знижує можливість формувати товарні категорії, створює труднощі в вивченні потреб споживачів, виявленні найбільш затребуваних товарів. Грамотна складена класифікація торговельного асортименту дозволяє орієнтуватися на окремі категорії і групи товарів, яким притаманні спільні признаки. Розроблена на основі створеної класифікації товарів(товарного класифікатора) асортиментна матриця товарної категорії – це основний документ, на базі якого здійснюється управління категорією [21].

В основі класифікації будь-яких об'єктів лежить вибір ознак. При складанні класифікації асортименту можна рекомендувати для використання наступні ознаки: хто покупці (сегменти); як вони вибирають товар (що для них логічно); яка користь для споживачів мають товари в планованій категорії; чим легко керувати.

Одним із методів оцінювання ефективності категорійного менеджменту є формування асортиментної матриці. При формуванні асортиментної матриці товарної категорії необхідно використовувати кілька різних ознак і їх комбінації. Алгоритм формування асортиментної матриці включає наступні етапи роботи:

- виділення груп і підгруп товарів, що плануються до включення в матрицю;
- визначення характеристик кожної групи і підгрупи товарів: цільова, основна, сезонна;

- розробка стратегії товарної категорії, що включає виділення груп і підгруп, які є ключовими в даній категорії, іміджевими, які доповнюють (придбані для задоволення);
- визначення цінового рівня (нижній, нижній +, середній, середній +, верхній, верхній +);
- розробка наповнення матриці по ширині і глибині кожної групи і підгрупи;
- розробка способів викладки товарів і складання планограм (по торговим маркам, по властивостями товарів, за видами упаковки, за цінами і т.п.).

Для ефективного переходу на систему категорійного менеджменту необхідно переглянути структуру управління торговим підприємством, розробити комплексну систему переходу. При цьому необхідно враховувати, що розроблювана система повинна охоплювати не лише управління товарної категорією, а й усі сторони організації торгово-технологічного процесу.

Незважаючи на те, що даний метод управління асортиментом вже успішно використовується деякими великими українськими торговими компаніями дане поняття для України все-таки є новим. І як будь-яке нове поняття, воно вимагає методів оцінки ефективності його застосування на практиці. Економічний ефект категорійного менеджменту проявляється в підвищенні ефективності процесу реалізації, досягається за рахунок координації матеріальних і трудових ресурсів, необхідних для створення більшої споживчої цінності всього асортименту. Дуже часто ефективність управління асортиментом по товарних категоріях оцінюється тільки такими показниками, як товарообіг, прибуток з одиниці полицного простору, ринкова частка.

Для оцінки економічної ефективності управління товарними категоріями можна використовувати комплексний економічний аналіз, який буде одночасно характеризувати результати управління і економічний ефект, табл.1.2. Комплексний аналіз - це аналіз управління товарною категорією на основі системного підходу.

Таблиця 1.2

Показники оцінювання категорійного менеджменту на підприємстві торгівлі

№ пор.	Групи показників	Показники	Формула розрахунку
1	Ресурси товарної категорії	Фондовіддача;	Роздрібний товарооборот товарної категорії / Середньорічна вартість основних фондів
		Товарообіг на 1м ² торгової площі;	Роздрібний товарооборот товарної категорії / Торгова площа під товарною категорією
		Прибуток на 1м ² торгової площі.	Прибуток товарної категорії / Торгова площа під товарною категорією
2	Ефективність фінансової діяльності	Оборотність оборотних коштів, дні	Среднеквартальная сума оборотних коштів товарної категорії / Одноденний товарообіг за купівельними цінами
		Оцінка фінансового результату (Ефд)	Сума валового прибутку товарної категорії / (Фонд заробітної плати співробітників + середнеквартальная вартість оборотних коштів + середнеквартальная вартість основних засобів)
3	Ефективність використання трудових ресурсів	Продуктивність праці, тис. грн.	Роздрібний товарооборот товарної категорії / Середньооблікова чисельність працівників
		Прибуток на 1 працівника, тис. грн.	Прибуток товарної категорії / Середньооблікова чисельність працівників
		Коефіцієнт трудомісткості	Середньооблікова чисельність працівників / Роздрібний товарооборот товарної категорії
		Ефективність трудової діяльності (Етд)	Роздрібний товарооборот товарної категорії / Фонд заробітної плати співробітників
4	Ефективність поточних витрат	Рівень витрат обігу, %	(Сума витрат обігу по товарній категорії / Роздрібний товарооборот товарної категорії) ? 100%
		Затратоотдача (товарообіг на 1 грн. поточних витрат), грн. Рентабельність поточних витрат, %	Роздрібний товарооборот товарної категорії / Сума витрат обігу по товарній категорії (Прибуток товарної категорії / Сума витрат звернення по товарній категорії) ? 100%
		Оборотність коштів товарної категорії в розрахунках з дебіторами, дні	(Среднеквартальному величина дебіторської заборгованості / Товарообіг по покупним цінами) ? 90 дн.
5	Ефективність управління товарними запасами	Оборотність товарних запасів, дні	(Середній товарний запас / Роздрібний товарооборот товарної категорії) ? 90 дн.
		Рівень обслуговування покупців (ЕТМ)	Роздрібний товарооборот товарної категорії / (Фонд заробітної плати співробітників + середнеквартальному вартість оборотних коштів + середнеквартальная вартість основних засобів)
7	Ефективність управління товарної категорією	Інтегральний показник економічної ефективності управління товарною категорією	ІЕ = (ЕТМ ? Ефд ? Етд) 1/3

Джерело: [9, с.84]

Систему показників, які будуть використовуватися для проведення комплексного аналізу управління товарною категорією, доцільно будувати за наступною схемою: ресурси → витрати → результат. Використання системного підходу при аналізі ефективності управління товарною категорією.

Таким чином, оцінку ефективності впровадження категорійного менеджменту в діяльність торгового підприємства та управління товарною категорією доцільно аналізувати в динаміці. При цьому визначаються темпи його зміни, за отриманими результатами можна зробити висновки про підвищення або зниження ефективності всієї системи управління торговим підприємством.

Роздрібна торгівля XXI століття – це дуже складний багаторівневий і багатогранний консервативний бізнес. Її основними рисами є орієнтація на споживача, низька мобільність послуг, висока інтерактивність операцій і високий рівень витрат. Концепція управління товарними категоріями виникла у США. Лідируючим роздрібним підприємствам Америки вона дозволила знизити рівень витрат при підвищенні кількості споживачів у постійно зростаючому товарообігу. Проте в Україні даний метод тільки починає втілюватись в життя багатьох підприємств. Із дуже крупних мереж можна виділити ТОВ «Ашан Гіпермаркет Україна», ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна», ТОВ «Епіцентр», ТОВ «Новус Україна».

Регіональні торгівельні мережі і середні підприємства торгівлі не використовують даний метод, вважаючи, що він не дозволить їм підвищити прибуток. Проте ця думка є помилковою, і використання цього методу дозволить малим і середнім підприємствами підвищити товарообіг, покращити механізм взаємодії персоналу зі споживачами, та багато інших необхідних процесів на підприємствах. Категорійний менеджмент або управління товарними категоріями допомагає підприємствам підвищити свою важливість серед споживачів, заволодіти часткою ринка та прихильністю споживачів до вашої продукції, дозволяє отримати максимальний прибуток від реалізації товарів у певний проміжок часу.

РОЗДІЛ 2.

ДОСЛІДЖЕННЯ КАТЕГОРІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ТОВ «МАРКЕТ ТАНТ»

2.1. Профіль діяльності підприємства в контексті категорійного менеджменту

ТОВ «Маркет Тант» - одна із великих мереж з продажу алкогольних і тютюнових виробів у місті Маріуполь, приблизна кількість магазинів – 15 одиниць. Підприємство має великий досвід з продажу алкогольних і тютюнових виробів, про це свідчать нагороди за співпрацю від виробників. Окрім тютюнових і алкогольних виробів, в асортименті магазинів можна побачити великий вибір різних безалкогольних напоїв, солодоці, різні снеки, чіпси, морозиво, а в деяких більш великих магазинах є сири, ковбаси, напівфабрикати, хліб та інші продукти першої необхідності.

Таблиця 2.1

Загальна інформація про ТОВ «Маркет Тант»

№ пор	Показник	Характеристика
1.	Форма власності	Товариство з обмеженою відповідальністю
2.	Юридична адреса	Україна, 87500, Донецька область, м. Маріуполь, вул. Миру 91 А
3.	Реєстраційний номер підприємства	1 274 102 0000 008708
4.	Банк	ПАТ КБ "ПРИВАТБАНК" м. Маріуполь
5	Код за ЄДРПОУ	38242957
6	Розрахунковий рахунок	26005200010019

Джерело: сформовано автором на основі статуту підприємства

ТОВ «Маркет Тант» – сучасна мережа магазинів роздрібної торгівлі з багатою історією (Дод. Д). Відкриття першого магазину у самому центрі центрального ринку міста, стало визначальним для організації. Саме ці рішучі дії дали можливість повною мірою застосувати потенційні можливості

підприємства для створення нових та посилення існуючих конкурентних переваг. Ця взаємодія вивела компанію на новий рівень та заставила інші підприємства цього сектору працювати в ще більших темпах та об'ємах.

Місія ТОВ «Маркет Тант» - сприяння розвитку ринку, підкорення нових вершин, надання послуг та обслуговування споживачів, шляхом ритмічного надання послуг. З метою зростання прибутку, забезпечивши високу прибутковість підприємства і гідні умови праці для співробітників.

Мета підприємства: товариство створене для здійснення виробничої та комерційної діяльності, надання послуг з метою отримання прибутку в інтересах керівників і трудового колективу товариства, найбільш повного задоволення потреб громадян, підприємств і організацій в товарах і послугах.

Кадрова політика компанії націлена на залучення і розвиток висококваліфікованого персоналу, створення привабливих умов праці, гарантування її безпеки, створення можливостей для просування по службі з метою підвищення ступеня задоволення роботою. Впровадження технології тайм-менеджменту до категорійних менеджерів, яка враховує специфіку роботи мозку людини протягом дня, сприятиме вирішенню багатьох проблемних питань в сфері управління їх часом та розстановки функціональних пріоритетів щодо виконання регламентованих завдань. Рекомендований розподіл робочого часу категорійного менеджера представлений в додатку Е.

Основними відвідувачами магазину є звичайне населення різного віку, статі та соціального статусу. Оскільки проаналізувати сегмент споживачів за кожною категорією товару досить складно, ми зупинемося на одній категорії, а саме горілчані вироби. З метою вивчення переваг цільової аудиторії споживачів ТОВ «Маркет Тант» нами було проведено анкетування покупців горілки (категорії товару «Горілка та вироби лікєро-горілчані»). Загальна чисельність респондентів склала 120 осіб, з гендерною складовою 50:50. Безпосередньо, у якості модельної групи товарів нами було обрано горілку як основну продукцію, що реалізує магазин ТОВ «Маркет Тант». Результати анкетування наведені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Результати анкетування споживачів горілчаної продукції у ТОВ «Маркет Тант»

Чоловіки	Відповіді	Жінки
Питання №1: Чи вживаєте Ви горілку?		
76%	Так	24%
24%	Ні	76%
Питання №2: Яка причина відмови від вживання горілки?		
24%	Дотримання здорового образу життя	35%
36%	Вік	44%
40%	Стан здоров'я	21%
Питання №3: Що виступає основним приводом до здійснення покупки?		
21%	Гості (родичі, друзі)	27%
39%	Сімейні свята, урочисті події	33%
7%	Корпоративні свята	3%
13%	Виїзди на природу, пікнік	7%
20%	Життєві негаразди	30%
Питання №4: Як часто Ви вживаєте алкогольні напої?		
9%	1 раз у місяць	34%
27%	1 раз у тиждень	13%
31%	2 та більш разів у місяць	16%
22%	Більш ніж 2 рази у тиждень	17%
11%	Не веду таку статистику	20%
Питання №5: Які основні критерії вибору продукції?		
16%	Якість	23%
6%	Смак	3%
28%	Ціна	37%
15%	Відповідність ціни якості та смаку	19%
35%	Торгівельна марка	18%
Питання №6: Який ціновий діапазон є для Вас кращим?		
62%	Від 50 до 70 грн.	53%
26%	71 -90 грн.	38%
12%	>100 грн.	9%
Питання №7: Якому об'єму продукції Ви віддасте перевагу?		
68%	0,5 л	59%
24%	0,7 л	37%
8%	1 л	4%

Джерело: розроблено автором під час проходження виробничої (переддипломної) практики

Природно, що в споживанні всіх алкогольних напоїв існує сезонність, але ми вважаємо, що вона не є ключовим фактором, який впливає на попит. Так, споживач, який віддає перевагу міцним напоям, продовжує вживати їх у будь-який час року, тому це питання не виносилось до анкети.

На роздрібному українському ринку товари, що володіють конкурентними перевагами і є провідними брендами у магазині ТОВ «Маркет Тант» були визначені: ТМ Мороша (виробник – ЛГК «Гетьман»), ТМ Absolut

(виробник - компанія Vin&Spirit AB, власник - «PernodRicard»), український бренд «Хлібний Дар» (виробник - компанія «BayaderaGroup», ТМ Nemiroff (виробник – компанія «Неміроффводка», дочерне підприємство кипрської компанії BiostarInvestmentsLtd) та ТМ «Хортиця» (між-народний алкогольний холдинг «GlobalSpirits»), до якого входять ЛГЗ «Хортиця» (Запоріжжя, Україна, Одеський коньячний завод, Полтавський ЛГЗ). Їх частка реалізації за 9 місяців 2018 р. у ТОВ «Маркет Тант» представлена на рис. 2.1.

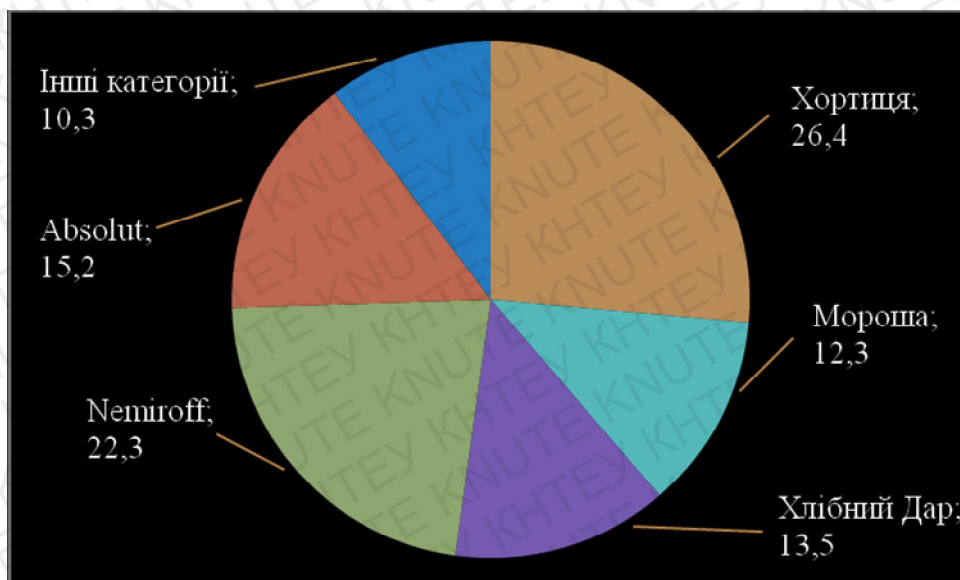


Рис.2.1. Частка реалізації горілки у ТОВ «Маркет Тант» за 9 місяців 2018 р., %

Джерело: розроблено автором за результатами проходження виробничої (переддипломної) практики

Така ситуація посилює конкуренцію на означеному ринку та потребує від ТОВ «Маркет Тант» постійно проводити моніторинг ринку та зміцнювати власні позиції, керівництво повинно бути здатним до розуміння нової парадигми функціонування ринку алкоголю, вміння працювати на випередження, застосовуючи нові технології, методи та стандарти управління бізнес – процесами категорійного менеджменту на даному ринку з метою поєднання економічної та соціальної складової горілчаної продукції та отримання фінансової вигоди, задоволення потреби споживачів, зміцнення власної ринкової переваги.

Для загальної характеристики економічної діяльності підприємства у додатку Ж представлено основні показники діяльності підприємства.

У додатку Ж можна побачити, що всі основні показники діяльності підприємства за 2017 рік збільшилися, що позитивно характеризує підприємство. На основі даного балансу можна визначити показники фінансової стабільності підприємства, які достатньо повно характеризують ринкову позицію ТОВ «Маркет Тант». Такими показниками є: коефіцієнт незалежності (автономії), коефіцієнт заборгованості, коефіцієнт фінансового лівериджу і коефіцієнт фінансової міцності (стійкості), табл.2.3.

Таблиця 2.3

**Показники фінансової стабільності підприємства
ТОВ «Маркет Тант» за 2015-2017 рр.**

№ пор.	Показник	Розрахунки	Рік		
			2015	2016	2017
1	Коефіцієнт незалежності	$Ka_{2015} = 747643/981281$ $Ka_{2016} = 1277095/1569198$ $Ka_{2017} = 1760105/1444027$	0,76	0,81	1,21
2	Коефіцієнт заборгованості	$Kz_{2015} = 233638/981281$ $Kz_{2016} = 292103/1569198$ $Kz_{2017} = 292103/1569198$	0,24	0,19	0,19
3	Коефіцієнт фінансової міцності (стійкості)	$K_{fm}2015 = 747643/198642$ $K_{fm}2016 = 1277095/234595$ $K_{fm}2017 = 1760105/254219$	3,8	5,4	6,9
4	Коефіцієнт маневреності власних засобів	$K_m2015 = (747643-289520)/747643$ $K_m2016 = (1277095-361318)/1277095$ $K_m2017 = (1760105-406438)/1760105$	0,61	0,71	0,76

Джерело: розраховано автором на основі даних додатку Ж

Коефіцієнт незалежності показує, скільки одиниць вартості власного капіталу припадає на одиницю вартості авансованого капіталу. Прийнято вважати, що критичне (мінімальне) значення цього коефіцієнта повинне становити не менше 0,5. В активах ТОВ «Маркет Тант» переважає власний капітал і він збільшився в 2017 році.

Доповненням до коефіцієнта незалежності є такий показник, як коефіцієнт заборгованості.

Коефіцієнт фінансового лівериджу визначається за відомим нам методичним підходом. Бажано, щоб цей коефіцієнт був меншим або ж дорівнював одиниці.

Даний коефіцієнт показує, якою мірою підприємство може покрити за рахунок власних коштів поточні зобов'язання (ПЗ) і доходи майбутніх періодів (ДМП), які часто є терміновими.

Маневреність власного капіталу ТОВ «Маркет Тант» є високою, и знаходиться вище нормативного значення протягом 2015-2017 року, що забезпечує гнучкість у власних коштів підприємства.

Для детального дослідження ТОВ «Маркет Тант» варто зосередити увагу на фінансово-господарській діяльності підприємства (додаток 3). Проведемо аналіз основних фінансових показників за останні три роки 2014-2017 рр. (табл. 2.4.)

Таблиця 2.4

**Аналіз показників виробничо-господарської діяльності
ТОВ «Маркет Тант» за 2015-2017 рр.**

№ пор.	Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %
		2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016	
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарі, робіт, послуг)	1430315	2269979	3267754	839664	997775	36,98
2	Собівартість реалізованої продукції	269594	432541	684987	162947	252446	37,67
3	у % до чистої виручки	18,85	19,05	20,96	0,2	1,91	1,04
4	Валовий прибуток (збиток)	1160721	1837438	2582767	676717	745329	36,82
5	у % до чистого доходу	81,15	80,95	79,04	-0,2	-1,91	-0,24
6	Інші операційні доходи	322298	534424	631689	212126	97265	39,69
7	Витрати на збут	414932	721497	947943	306565	226446	42,49
8	Адміністративні витрати	32955	46427	53789	13472	7362	29,01

Джерело: розраховано автором на основі даних додатку Ж

Аналізуючи дані табл. 2.4. необхідно зазначити, що найбільш ефективною була виробничо-господарська діяльність у 2017 році.

Виручка від реалізації валової продукції найбільшою спостерігається у 2017 році у порівнянні з 2016 та 2015 роками.

У 2015 році виручка була найменшою у порівнянні з 2016 та 2017 роками. Спостерігається зростання собівартості виготовленої продукції, що призвело до збільшення валового прибутку.

Інші операційні витрати зросли у 2017 році на 309400 тис. грн. порівняно з 2015 роком, а це майже вдвічі. У 2017 році витрати на збут зросли на 533011 тис. грн. у зв'язку зі збільшенням чисельності працюючих та розширенням бізнесу. Адміністративні витрати у 2017 році порівняно з 2015 та 2016 роками мають тенденцію до зростання.

Протягом досліджуваного періоду в результаті основної діяльності підприємство підвищило свій прибуток, тенденція зростання прибутку кожного року говорить про те, що підприємство рухається у правильному напрямку.

Організатори роботи супермаркетів мають великі незадіяні ресурси, здатні підняти рівень обслуговування відвідувачів і покупців. Визнані у всьому світі та європейській спільноті, зокрема, стандарти послуг у сфері торгівлі орієнтовані, передусім, на потреби споживачів, їх вивчення та задоволення. Урахування особливостей попиту на продукцію досліджуваних супермаркетів має здійснюватися зважаючи на конкурентну ситуацію на вітчизняному ринку, характер процесу реалізації конкретних товарів та перспективи розвитку послуг відповідно до потреб і вимог конкретних груп споживачів.

Це і є орієнтир на шляху якісного розвитку послуг супермаркетів в Україні в умовах все більш зростаючої конкурентної ситуації на вітчизняному ринку (Дод. К).

При цьому слід мати на увазі, що зростаюча роль торговельного підприємства позначається на типових організаційних структурах. Конкретно це виражається в тому, що всі служби супермаркетингу мають розглядати маркетинг як головну функцію торговельного підприємства та з цих позицій

підходити до підвищення попиту на продукцію. Також було проведено тестування супермаркетів на предмет наявності супутніх послуг (Дод. Л).

Так, досить важливою є зручність під'їзду до супермаркету громадським транспортом, наявність аптечного кіоску на прилеглий до супермаркету території, пункти обміну валют, продаж живих квітів. Але такі послуги недостатньо розвинуті у вітчизняних супермаркетах.

Як видно з додатків К та Л рівень якості послуг, що надаються відвідувачам супермаркету ТОВ «Маркет Тант» міг би бути вищим, якби керівники й працівники цих торгових підприємств більше цікавилися існуючим попитом і очікуваннями споживачів. На жаль, слабкий маркетинговий менеджмент ТОВ «Маркет Тант» не намагається нав'язати відвідувачеві свою пропозицію, не приділяючи достатньої уваги попиту та, відповідно, ставленню споживачів до його товарів і послуг.

Таким чином, ТОВ «Маркет Тант» веде недостатньо успішну діяльність з управління попитом. Враховуючи це, керівництву підприємства необхідно звернути увагу на такі сильні сторони його маркетингової діяльності, як мерчандайзинг та продуману маркетингову стратегію, за рахунок чого можна досягти ефекту масштабу діяльності, що необхідний для завойовування певної частки ринку.

У процесі проведеного дослідження проаналізовано особливості формування попиту на послуги ТОВ «Маркет Тант», встановлено недоліки та запропоновано заходи щодо підвищення його рівня. Необхідно вдосконалити процес планування діяльності супермаркету і показників відділів з урахуванням ускладнення маршрутів покупців в ході пошуку потрібного товару.

Також варто відзначити, що особлива увага має приділятися показникам, що відображають потреби й очікування споживачів, які відповідним чином визначають попит на товари. Особливо це стосується супутніх послуг, що надаються супермаркетом.

2.2. Аналіз категорійного менеджменту та оцінка його результативності на підприємстві

У своїй діяльності ТОВ «Маркет Тант», як і будь-яке підприємство прагне досягти максимуму прибутку, але це, своєю чергою, безпосередньо залежить від ефективності діяльності підприємства, організації. Є різноманітні напрями підвищення прибутку.

Кожного року підприємства повинні підлаштовуватись під глобальні зміни. Сучасні технології, і особливо інформація, дають можливість виробляти невеликі партії багатоваріантної продукції для задоволення різноманітних смаків споживачів. Необхідною умовою існування підприємства стають постійні інновації та зміни.

В умовах перехідного періоду й економічної кризи в Україні головною метою переважної більшості підприємств є адаптація до умов підвищеної динамічності зовнішнього та внутрішнього середовища. Відтак підприємства у більшості випадків обирають певні товари, які найбільше всього задовольняють потреби споживачів.

Діяльність підприємства на споживчому ринку направлена на досягнення певних цілей і задач, які дозволяють забезпечити ефективність категорійного менеджменту у підприємствах роздрібно́ї торгівлі. Під ціллю розуміють якісні і кількісні характеристики функціонування підприємства, до досягнення яких воно прагне. Основна ціль ТОВ «Маркет Тант» - отримання прибутку.

Основним джерелом і визначальним чинником зростання ефективності діяльності є працівники – керівники, менеджери, спеціалісти, робітники.

Наступним кроком дослідження нашої роботи є аналіз структури категорій на ТОВ «Маркет Тант». Оскільки підприємство має невеликий асортимент, доцільно провести ABC-аналіз, щоб з'ясувати які товари є найприбутковішими.

ABC-аналіз використовується не тільки в управлінні запасами при відборі найважливіших видів товарів, а також для виявлення найбільш рентабельної

продукції, найцінніших для підприємства постачальників і клієнтів, найвагоміших елементів затрат, найефективніших напрямів капіталовкладень.

АВС-аналіз — метод аналізу, завдяки якому сукупність об'єктів (товарів, продуктів (виробів), матеріалів, клієнтів, постачальників, працівників, ринків збуту) розподіляється відповідно до обраних критеріїв (витрати, прибуток, товарооборот) на три групи — А, В, С з метою концентрації ресурсів на критичній меншості, залишаючи поза увагою тривіальну більшість.

Для кожної групи (класу) А, В, чи С розробляються та визначаються оптимальні управлінські рішення.

Існує значна кількість рекомендацій щодо встановлення раціональної межі між класами. По суті, ця межа залежить від галузі, ринку і специфіки роботи підприємства. Наприклад, якщо класифікувати товари підприємства за їх прибутковістю, то найчастіше придатним є такий розподіл:

- Клас А — 20% товарів, що приносять 70% прибутку;
- Клас В — 30% товарів, що приносять 25% прибутку;
- Клас С — 50% товарів, що приносять 5% прибутку.

Щоб з'ясувати які товари на підприємстві найбільш приносять прибуток, проведемо АВС-аналіз. Результати отримані зображені у додатку М, табл. 1.

До групи «А» відносяться такі товари, як вироби тютюнові, горілка та вироби лікєро-горілчані та пиво. Завдяки цієї групи товарів підприємство отримує максимальний прибуток.

До групи «В» відносять такі товари, як вина ігристі(шампанське), м'ясо-ковбасні вироби, вина, напої слабоалкогольні, коньяк, напої безалкогольні. Ця група є досить важлива для підприємства, оскільки 40% продукції знаходиться у ній. До цієї групи також можуть належати товари сезонного попиту, які по продажах групи А, під час сезону, можуть конкурувати. І остання група «С», до неї відносяться: молоко та продукти молочні, вироби хлібобулочні (крім кондитерських), сир сичужний, плавлений та кисломолочний, вироби борошняні кондитерські, консерви, готові продукти рибні, консерви, готові

продукти м'ясні. І хоча товари цієї категорії є найслабкішими у продажі, но мають своє місце бути. Оскільки багато магазинів розташовані біля дому, ці товари є важливими і в першу чергу необхідними.

Принцип диференціації асортименту в процесі аналізу XYZ інший – тут весь асортимент поділяють на три групи залежно від рівномірності попиту і точності прогнозування. Методика XYZ-аналізу передбачає:

1. Визначення загального обсягу реалізації кожної товарної одиниці.
2. Знаходження середнього обсягу реалізації для кожного товару за аналізований період.
- 2 Розрахунок коефіцієнта варіації для кожного товару.
- 3 Присвоєння значення груп кожному постачальнику.
- 4 Група «X» містить стабільні товарні одиниці, коефіцієнт варіації яких не перевищує 10%, група «Z» характеризує нестабільні товари, коефіцієнт варіації яких становить більше 25%, усі інші належать до групи «Y».

Результати аналізу товарних одиниць ТОВ «Маркет Тант» представлені в додатку М, табл.2.

До групи «X» відносяться такі товари, як напої слабоалкогольні, напої безалкогольні, молоко та продукти молочні, вироби хлібобулочні (крім кондитерських), сир сичужний, плавлений та кисломолочний. До цієї групи належать стабільні товари, які мають показники майже однакові протягом пів року.

До групи «Y» відносять такі товари, як вироби тютюнові, горілка та вироби лікєро - горілчані, пиво, вина ігристі(шампанське), м'ясо-ковбасні вироби, вина, коньяк, вироби борошняні кондитерські, консерви, готові продукти рибні, консерви, готові продукти м'ясні. Ця група є основною, попит інколи буває нестабільним, но в цілому показники дуже великі, що досить позитивно впливають на розвиток підприємства. І остання група «Z», до неї на велике щастя не належать товари, оскільки нестабільних і неприбуткових товарів в асортименті компанії немає.

Зведені результати за двома видами аналізу представлені в табл. 2.5. Поєднання ABC і XYZ-аналізу дає можливість виявити безумовних лідерів (група AX) і аутсайдерів (CZ). Методи доповнюють один одного. Якщо ABC-аналіз дає можливість оцінити внесок кожного продукту в структуру збуту, то XYZ-аналіз дозволяє оцінити стабільність збуту.

Таблиця 2.5

Результати аналізу товарного асортименту ТОВ «Маркет Тант»

№ пор.	Найменування товару	Група
1	Вироби тютюнові	AУ
2	Горілка та вироби лікєро-горілочні	AУ
3	Пиво	AУ
4	Вина ігристі (шампанське)	BУ
5	М'ясо-ковбасні вироби	BУ
6	Вина	BУ
7	Напої слабоалкогольні	BХ
8	Коньяк	BУ
9	Напої безалкогольні	BХ
10	Молоко та продукти молочні	CХ
11	Вироби хлібобулочні (крім кондитерських)	CХ
12	Сир сичужний, плавлений та кисломолочний	CХ
13	Вироби борошняні кондитерські	CУ
14	Консерви, готові продукти рибні	CУ
15	Консерви, готові продукти м'ясні	CУ

Джерело: розроблено автором за результатами проходження виробничої (переддипломної) практики

Таким чином, лідерами є такі товари: вина ігристі(шампанське), м'ясо-ковбасні вироби, вина та коньяк. Вони характеризуються високими обсягами продажів та їх відносною стабільністю.

Отже, проведення ABC і XYZ-аналізу показало, що підприємство потужна розвивається, не має товарів що нестабільно продаються. Показники продажу дійсно мають позитивний характер, спостерігається декілька спадів по декілька груп, але це може бути пов'язано із різким сезонним переходом. Також на продаж багатьох товарів вплинули свята та багато інших важливих факторів. Таким чином, підприємство рухається у правильному напрямку. Оскільки підприємство спеціалізується на продажу алкогольних і тютюнових виробів, можна було побачити, що продукти харчування поки не мають таких великих показників продажу, і це не погано. У результаті підприємство не має товарів

які не рентабельні, а навпаки. Тому причин не розвивати напрям харчових продуктів немає.

Представленість торгових марок в товарних групах є важливим моментом в дослідженні категорійного менеджменту на підприємстві ТОВ «Маркет Тант».

Серед усіх груп товарів нами було обрано товарна група «Горілка та вироби лікєро-горілочані», оскільки дана група є одна із рентабельніших та складає великий відсоток прибутку підприємства. Зведені результати представлено на рис.2.2.

		Представленість торгових марок в товарних групах													
		Горілка та вироби лікєро-горілочані, %	Ціна за 0,5	Ціна за 0,5											
				45	55	65	75	85	95	105	115	125	135	145	
1	Байка	0,27	88												
2	Воздух	0,21	112												
3	Зелена Марка	0,35	68												
4	Козацька Рада	0,21	112												
5	Мороша	0,21	112												
6	Наша марка	0,27	89												
7	Первек	0,26	94												
8	Перепілка	0,27	89												
9	Перша Гільдія	0,23	105												
10	Плачуча Леа	0,27	89												
11	Справжня	0,27	90												
12	Українка	0,27	89												
13	Хельсинки	0,32	75												
14	Хлібний Дар	0,27	90												
15	Хортиця	0,27	90												
16	Хуторок	0,21	117												
17	Цельсій	0,27	90												
18	Absolut	0,19	126												
19	Blagoff	0,27	90												
20	Green Day	0,51	47												
21	Medoff	0,27	89												
22	Nemiroff	0,26	94												
23	Prime	0,27	90												
24	Stoletov	0,27	90												
Σ	24	24													

Рис. 2.2. Представленість торгових марок в товарних групах ТОВ «Маркет Тант» на прикладі товарної групи «Горілка та вироби лікєро-горілочані» за 9 місяців 2018р.

Джерело: розроблено автором під час проходження виробничої (переддипломної) практики

Під час дослідження було виявлено 24 торгових марки товарної групи «Горілка та вироби лікєро-горілчані». Це найбільш відомі марки в Україні, які користуються попитом серед населення. Представлені торгові марки мають досить різноманітну цінову політику, найдорожча торгова марка Absolut, в середьому ціна за 0,5 становить від 135 до 145 грн, а найдешевша торгова марка Green Day в середьому ціна за 0,5 становить від 45 до 55 грн.

Середній рівень цін на горілку та вироби лікєро-горілчані в Україні становлять від 65 до 85 грн. Не зважаючи на різьке підвищення цін на алкольні вироби, попит споживачів на данну категорію товарів залишився незмінним, а в деяких випадках навпаки зріс. Різьке зростання цін також вплинуло на якість продукції, що в цілому є позитивними наслідками, та великими кроками до міжнародних стандартів.

Оцінка результативності управління товарними категоріями на ТОВ «Маркет Тант», як і на будь якому підприємстві, базується на аналізі різних фінансових показників, таких як чистий прибуток, рентабельність інвестицій, ринкова вартість підприємства. Але в багатьох випадках, треба звертати увагу на переваги та недоліки які існують у повсякденному житті підприємства.

З метою визначення сприйнятливості до формування категорійного менеджменту необхідно провести анкетування керівників відділів ТОВ «Маркет Тант». Це дозволить виявити стан готовності підприємства до змін. Перед впровадженням змін на підприємстві треба визначити рівень сприйнятливості працівників до інновацій. З цією метою нами запропоновано наступну методикку оцінки результативності формування ролей товарної категорії за допомогою анкетування.

Асортиментна матриця є основою нормування товарних залишків (в натуральному вираженні, в розрізі номенклатури продукції). Саме асортиментною матрицею визначається мінімальний прийнятний залишок товарів на полицях. Для дослідження було обрано також товарна група горілка та вироби лікєро – горілчані, для більш детально аналізу за 2015-2017 рр.

Зведені результати представлена на рис.2.3.

Асортиментна матриця ТОВ "Маркет Гант"

№	Торгова Марка	Інтервал цін, тис грн										Всього		Порівняльний індекс задоволеності споживачів			
		<45	55	65	75	85	95	105	115	125	135	145<	Од.	Інт.	2015	2016	2017
1	Байка				1			1				2	2	1	1	1	
2	Воздух					2	2		1			5	3	1	2	2	
3	Зелена Марка					4			1		3	8	3	1	1	1	
4	Козацька Рада			1	1		2				1	5	4	2	3	4	
5	Мороша	1					2			1		5	4	2	2	2	
6	Наша марка	2				1						3	2	1	1	1	
7	Перегах	3					3			2	2	10	4	3	3	4	
8	Перелітка	2					3			3		8	3	3	2	3	
9	Перша Гільдія							3			7	10	2	4	5	4	
10	Плачуча Лева	1			1							2	2	1	1	1	
11	Справжня					1			1			2	2	1	1	1	
12	Українка	9	4									13	2	1	2	1	
13	Хельсінки				2	1	1	1	1			6	5	2	3	2	
14	Хлібний Дар	13	1	8		4					2	28	5	3	5	4	
15	Хортиця	9	3	3		1	4		1		1	22	7	5	4	5	
16	Хітторок	4							2			3	9	3	2	2	1
17	Цельсвіт	2			2				2			2	8	4	2	1	2
18	Absolut									1		8	9	2	3	4	4
19	Blagoff					2			1			3	2	2	2	1	
20	Green Day	2	2	2								6	3	3	3	2	
21	Medoff	1				4				4		9	3	3	4	3	
22	Nemiroff	3				9				7		19	3	4	4	5	
23	Prime						4				2	6	2	2	3	3	
24	Stoletov	8	4	4		4			1			21	5	1	2	2	
Σ	24																
Всього моделей		60	14	18	15	24	22	6	7	26	4	23	219	77	53	61	59
Всього марок		14	6	6	5	12	14	5	7	11	7	9					

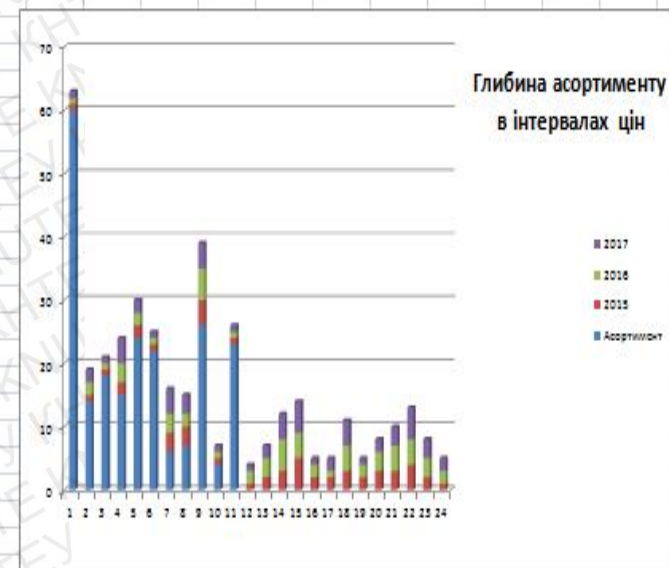


Рис.2.3. Асортиментна матриця ТОВ «Маркет Гант» за 2015-2017 рр.

Джерело: розроблено автором під час проходження виробничої (переддипломної) практики

Проведені дослідження показали, що популярність багатьох торгових марок зросла протягом 3 років. Для визначення порівняльного індексу задоволеності споживачів було проведено опитування серед споживачів, саме через це ми отримали бали які зображені на рисунку 2.3.

Серед торгових марок було виявлені ті, що протягом 2015-2017 залишились незмінними, до них належать:

- ТМ «Байка»;
- ТМ «Зелена Марка»;
- ТМ «Наша Марка»;
- ТМ «Плакуча Іва»;
- ТМ «Справжня».

Тобто, попит цих торгових марок залишається незмінним, клієнтська база не розширюється, а навпаки зменшується і це може вплинути на існування цих торгових марок взагалі.

Глибина асортименту в інтервалах цін з 2016 по 2017 зросла майже на усіх позиціях, крім тих, що було виявлено без змін.

Лідерами, під час проведення дослідження, були виявлені: Козацька Рада, Мороша, Первак, Перша Гільдія, Хлібний Дар, Хортиця, Absolut, Green Day, Medoff, Nemiroff, Prime. Показники цих торгових марок, постійно змінюються, мають великі переваги порівняно з іншими, та заслуговують більшої уваги серед населення України.

ТОВ «Маркет Тант» значну увагу приділяє підвищенню кваліфікації працівників, постійно шукає нові підходи до споживачів, з метою максимально якісно і зручно задовольнити побажання своїх клієнтів. Споживач сучасного зразка звик отримувати задоволення не лише від отриманої продукції, але і від самого процесу покупки. Тому, керівництво дуже звертає увагу на манери спілкування свого персоналу з клієнтами. Інколи бували ситуації коли продавці вели себе дуже грубо зі споживачами і керівництво штрафувало за таку поведінку. Після цього людина починала робити висновки і ситуації більше не повторювались. На даному етапі економічного розвитку ТОВ «Маркет Тант»,

знаходиться на лідируючих позиціях у місті. Можна довго говорити про переваги компанії, але доцільно провести аналіз якості результативності управління товарними категоріями.

Оцінка якості результативності та підтримки взаємодії між структурними підрозділами у ТОВ «Маркет Тант» складаються з 4-ох показників, які представлені у додатку П.

За результатами визначення індексу категорійного менеджменту підприємств ТОВ «Маркет Тант» у додатку Н пропонуємо карту сприйняття споживачами ролей товарних категорій, що складається з чотирьох сегментів, кожен з яких має певні межі. Ідеалом серед усіх підприємств є ТОВ «Маркет Тант», що займає лідируючі позиції та більш всього наближено до ідеального становища. Також, в число лідерів – ідеалів потрапило ТОВ «Лайм», що заявили про себе як, підприємства з потужним ресурсним потенціалом, сильною позицією на ринку, великими перспективами та могутнім розмаїттям товарних категорій.

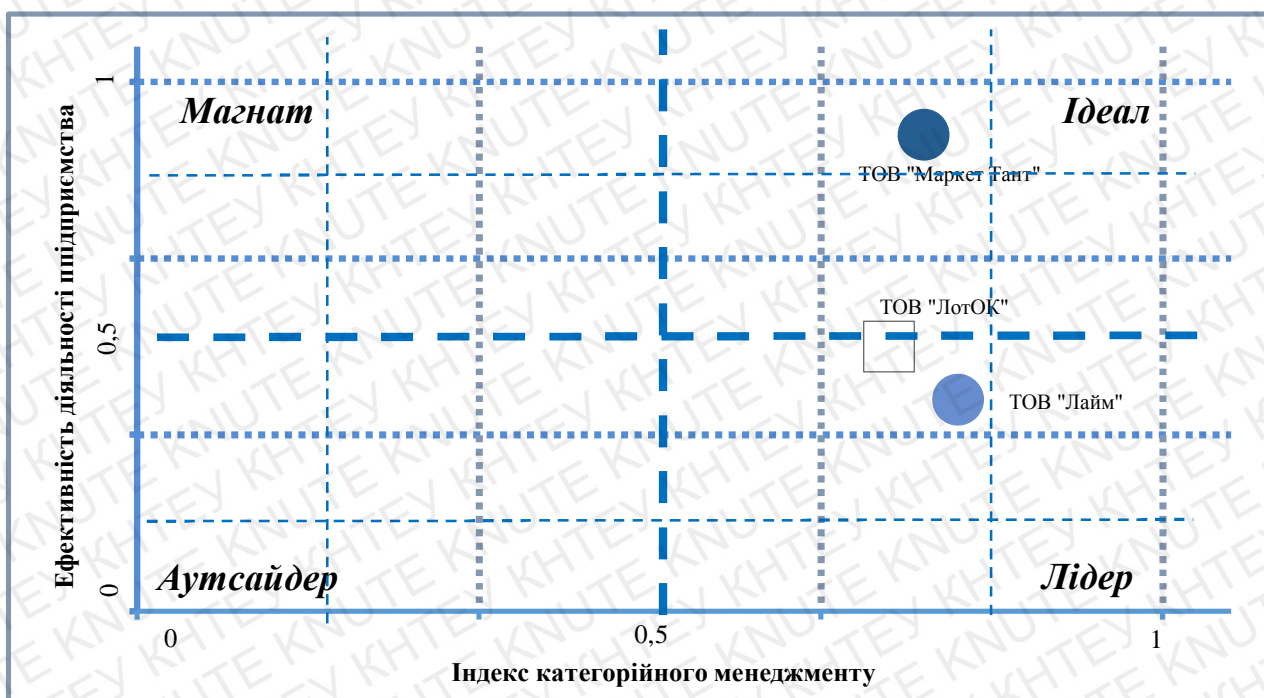


Рис. 2.4. Карта сприйняття споживачами ТОВ «Маркет Тант» ролей товарних категорій

Джерело: розроблено автором за результатами проходження (переддипломної) практики

Нажаль жодне із підприємств нашого дослідження не потрапило в сегмент «Магнат» (такі підприємства мають великі ресурсні можливості, що повинні бути спрямовані в правильне русло для переходу в групу підприємств – ідеалів). Підприємства, що належать до групи «Лідер», мають більш обмежені фінансові, трудові, інформаційні та технічні можливості. Попри це, рівень категорійного менеджменту є досить високим, що є позитивним явищем і може сприяти переходу підприємств до групи «Ідеал». Для цього потрібні інвестиції в розвиток підприємств, пошук дешевих джерел ресурсів тощо.

I, остання група – «Аутсайтери», що мають дуже слабкі позиції на ринку. Це зумовлене недостатнім рівнем фінансування, розвитку та інформованості. Для виживання їм потрібні капітальні інвестиції та зміна стратегії розвитку або ліквідація. Таким чином, можемо спостерігати досить стабільний стан категорійного менеджменту ТОВ «Маркет Тант».

На підприємстві ТОВ «Маркет Тант» працює 86 осіб, в середньому на один магазин від 5 до 7 осіб, але в маленьких магазинах буває і менше.

Рівень витрат порівняно за 2015 знизився на 11%, і це досить суттєво і говорить про те, що прибутковість підприємства зросла, а витрати зменшились. Фактором цих змін може стати правильний аналіз товарних груп, мінімізація залишкового товару, та скорочення замовлень, що в цілому вплинули на ці зміни.

Таким чином, інтегральний показник результативності та підтримки взаємодії між структурними підрозділами у ТОВ «Маркет Тант» дорівнює 0,50 внаслідок низького показника якості організації діагностики процесу та управління (2,1). Показник якості результативності робочого простору є досить високий (2,7), а це говорить про те, що працівники працюють у комфортних умовах і задоволені своїм робочим місцем.

Для того, щоб виявити наскільки результативність управління товарними запасами задовольняє вимоги процесу управління персоналом слід його оцінити. Результати проведення оцінки можна побачити у додатку Р.

Таблиця 2.6

**Оцінка ефективності управління товарною категорією
ТОВ «Маркет Тант» за 2015-2017 рр.**

№ пор.	Показник	Розрахунки	Роки		
			2015	2016	2017
1	Фондовіддача, грн	$ФВ_{2015} = 1430315 / (214858 / 2 + 267942 / 2)$ $ФВ_{2016} = 2269979 / (267942 / 2 + 293233 / 2)$ $ФВ_{2017} = 3267754 / 293233$	5,92	8,09	11,14
2	Товарообіг на 1 м ² торгової площі, грн	$ТО_{2015} = 1430315 / 100$ $ТО_{2016} = 2269979 / 100$ $ТО_{2017} = 3267754 / 100$	14303,15	22699,79	32677,54
3	Оборотність оборотних коштів, дні	$ООК_{2015} = 1430315 / (691761 / 2 + 1207880 / 2)$ $ООК_{2016} = 2269979 / (1207880 / 2 + 1037589 / 2)$ $ООК_{2017} = 3267754 / 1037589$	1,50	2,02	3,14
4	Продуктивність праці, грн	$ПП_{2015} = 1430315 / 86$ $ПП_{2016} = 2269979 / 86$ $ПП_{2017} = 3267754 / 86$	16631,5	26395,1	37997,1
5	Прибуток на 1 працівника, грн	$ПІП_{2015} = 1160721 / 86$ $ПІП_{2016} = 1837438 / 86$ $ПІП_{2017} = 2582767 / 86$	13496,7	21365,5	30032,17
6	Коефіцієнт трудомісткості, грн	$КТ_{2015} = 86 / 1430315$ $КТ_{2016} = 86 / 2269979$ $КТ_{2017} = 86 / 3267754$	0,00006	0,00003	0,00002
7	Рівень витрат обігу, %	$РВ_{2015} = 32955 + 414932 + 156953 + 7477 + 451108 / 1430315 * 100$ $РВ_{2016} = 46427 + 721497 + 364282 + 5504 + 495313 / 2269979 * 100$ $РВ_{2017} = 53789 + 947943 + 546344 + 3542 + 530658 / 3267754 * 100$	74	71	63
8	Затрагоотдача, грн	$ЗТ_{2015} = 1430315 / 32955 + 414932 + 156953 + 7477 + 451108$ $ЗТ_{2016} = 2269979 / 46427 + 721497 + 364282 + 5504 + 495313$ $ЗТ_{2017} = 3267754 / 53789 + 947943 + 546344 + 3542 + 530658$	1,34	1,39	1,56
9	Рентабельність поточних витрат, %	$РПВ_{2015} = 266206 / 32955 + 414932 + 156953 + 7477 + 451108 * 100$ $РПВ_{2016} = 529421 / 46427 + 721497 + 364282 + 5504 + 495313 * 100$ $РПВ_{2017} = 842524 / 53789 + 947943 + 546344 + 3542 + 530658 * 100$	25	32,4	40,4
10	Оборотність товарних запасів, дні	$ОТЗ_{2015} = 54808 / 1430315 * 90$ $ОТЗ_{2016} = 60831 / 2269979 * 90$ $ОТЗ_{2017} = 65375 / 3267754 * 90$	3,44	2,41	1,80

Джерело: розраховано автором

Отже, загальна оцінка складає 19 балів (з можливих 24), це свідчить про те, що в ТОВ «Маркет Тант» спостерігається високий рівень результативності забезпечення процесу управління персоналом. Серед недоліків можна виділити, Спілкування або партнерські відношення з іншими підприємствами, але цей недолік має і позитивний і негативний характер. З одної сторони підприємство не підпускає до себе близько конкурентів, що суттєво зменшує загрози економічного розвитку, а з іншого боку підприємство діє самостійно не маючи союзників. Маючи такі високі показники майже у всіх розділах, зрозуміло, що підприємство дуже потужна розвивається і головною метою підприємства повинне бути збереження цих темпів розвитку та їх удосконалення.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КАТЕГОРІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ТОВ «МАРКЕТ ТАНТ»

3.1. Розробка заходів щодо вдосконалення системи категорійного менеджменту на підприємстві

Для вдосконалення системи категорійного менеджменту у ТОВ «Маркет Тонт» необхідно розробити заходи, які покращать рівень розвитку підприємства та запропонують нові зміни. Незважаючи на тенденцію розвитку економіки, головним стимулюючим фактором до розвитку та змін завжди є споживач. Завдяки зацікавленості споживача від нашого продукту, ціни, атмосфери, обслуговування та інших важливих моментів функціонування компанії, залежить подальше існування та майбутнє підприємства. Споживач постійно прагне до більшого – купити якісніше за більш вигіднішу ціну, отримати насолоду від обслуговування та процесу отримання товару, бути сучасним(слідкувати за знижками, акціями), мати бонусну систему та багато ін. Тому підприємства, щоб залишитись конкурентоспроможними повинні також впроваджувати зміни на підприємствах з метою задовольнити потреби сучасних споживачів.

Основні причини, що вимагають вдосконалення системи категорійного менеджменту ТОВ «Маркет Тонт» є такі:

- нерівномірне споживання категорії товарів;
- нерозуміння важливості або навпаки ролі кожної категорії для підприємства;
- не ефективна оцінка поточного стану категорії та її можливості;
- розробка ключових показників для певних категорій, яка зменшить залишки;

- низький рівень якості продукції, метою якого виступає отримання максимального прибутку, та економія на якісних продуктах;
- відсутність чіткого контролю на підприємстві та тактики подальших дій.

Важливим моментом та доповненням до цих причин є поява нових конкурентів та розвиток конкурентів з великим досвідом. Якщо звернути увагу на якість товарів, виробити чіткий алгоритм дій та застосувати правильний стиль керівництва, як правило, результат буде очікуваним.

Головними завданнями даної програми повинно бути створення необхідних економічних та організаційних умов, визначення стратегічних напрямків, пріоритетів, а також соціально-економічних і техніко-технологічних засад реалізації державної політики у сфері управління якістю, забезпеченні підвищення добробуту населення на основі динамічного розвитку економіки, активізації інноваційно-інвестиційної діяльності, нарощування експортного потенціалу ТОВ «Маркет Тант».

Серед заходів щодо вдосконалення системи категорійного менеджменту особливе місце займає ліцензування алкогольних та тютюнових виробів. При роботі з постачальниками у магазинах завжди перевіряють наявність ліцензії та терміни дії. Керівництво чітко слідкує за термінами дії та завжди завчасно продовжує їх використання. Постачальники з якими підприємство працює – це офіційні представники. Товар має акцизну марку, і відповідає усім нормам.

Наявність у компанії ліцензій та договорів із заводами допомагає збільшити прихильність споживачів та оптовиків. Споживачі впевнені у якості товару, тому і залишаються постійними відвідувачами ТОВ «Маркет Тант». Крім того, великий досвід та довголітнє партнерство із виробниками позитивно впливають на імідж компанії.

Яким би не було успішним підприємство, завжди існують недоліки, або проблеми у роботі, на які необхідно звернути увагу та знайти шляхи їх вирішення. Заходи які доцільно запропонувати ТОВ «Маркет Тант» наведені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Програма заходів щодо вдосконалення системи категорійного менеджменту ТОВ «Маркет Тант» на 2019 р

№	Види робіт (заходів)	Виконавець	Термін виконання (дні, місяць, рік)	Контроль за виконанням	Кількість затрачених коштів (за етап)
<i>1 етап</i>					
<i>1.1 Аналіз бізнес-процесів на підприємстві</i>					
1.1.1	Оцінка наявних бізнес-процесів ТОВ «Маркет Тант»	ЗДМ	2 місяці	УМ	9 000 грн.
1.1.2	Перевірка роботи з постачальниками, аналіз постачальників товарних груп та товарних категорій	КМ	1 місяць	УМ	
1.1.3	Покращення матеріальної бази підприємства, оскільки в багатьох випадках підприємство застосовує дуже старі зразки касових апаратів, які останнім часом виходять із ладу	УМ	1-2 місяці	К	
<i>2 етап</i>					
<i>2.1 Заходи по роботі з персоналом</i>					
2.1.1	Створення робочої групи серед працівників «Моє бачення», яка дозволить виявити вузькі місця в управлінні персоналом (формування рекомендації щодо вдосконалення ведення бізнесу)	ЗДМ	2 місяці	УМ	120 000 грн.
2.1.2	Створення програми «Успішний магазин», завдяки якій буде підвищено мотивацію персоналу, найкращий магазин отримає грошовий бонус для винагороди персоналу	ЗДМ; УМ		МП	
2.1.3	Створення програми «Чиста субота», удосконалення організаційної культури підприємства	ЗДМ		УМ	
2.1.4	Підвищення кваліфікації персоналу, проведення майстер класів для категорійних менеджерів	УМ	3 дні	МП	
<i>3 етап</i>					
<i>3.1 Створення бонусної системи та акційні пропозиції</i>					
3.1.1	Розробка бонусної системи для оптових замовників, дає знижку при великому замовленні від 5-15% та накопичує бали які можна використати протягом року	УМ; КМ	7 днів	К	60 000 грн.
3.1.2	Створення акцій на продукцію, яка є мало прибутковою наприклад «1+1»(використати як доповнення до товару)	УМ; КМ	3 дні	К	

№	Види робіт (заходів)	Виконавець	Термін виконання (дні, місяць, рік)
3.1.3	Обслуговування споживачів за рахунок кас самообслуговування та терміналів	УМ	1 місяць
<i>4 етап</i>			
<i>4.1 Розробка заходів, щодо вирішення внутрішніх недо-</i>			
4.1.1	Перевірка усіх категорій товарів, виявлення залишків та оцінка ефективності даних категорій для підприємства	ЗДМ; КМ	5 днів
4.1.2	Аналіз асортиментних груп та асортиментних матриць	ЗДМ; КМ	1 місяць
4.1.3	Розширення кількості категорійних менеджерів та розподіл товарних груп за ними	ЗДМ	5 місяців
4.1.4	Вдосконалення програмного забезпечення роботи категорійного менеджменту / програмного модуля «Помічник закупівель» «1С: Підприємство»	УМ; КМ	2 місяці
<i>5 етап</i>			
<i>5.1 Оцінка функціонування заходів</i>			
5.1.1	Розробка плану послідовності введення нових заходів	УМ	3 дні
5.1.2	Залучення персоналу до змін, пояснення та розуміння персоналом необхідності цих змін	ЗДМ; УМ	1 тиждень
5.1.3	Аналіз проведеної роботи керівником підприємства	К	7 днів
<i>6 етап</i>			
<i>6.1 Перевірка документації</i>			
18	Перевірка договорів на постачання продукції та укладання нових	УМ	постійно

Примітка: К – керівник підприємства; УМ – управляючий магазином; ЗДМ – заступник директора менеджер; МП – менеджер з персоналу

Джерело: розроблено автором

Серед конкурентів ТОВ «Маркет Тант» завжди були і ті, хто працює з компаніями, які замовляють не якісну продукцію, на яку ціни однакові, але наслідки різні. Тому керівництво з самого заснування має офіційні договори із заводами та досить великий досвід співпраці.

Отже, впровадження програми вдосконалення системи категорійного менеджменту у ТОВ «Маркет Тант», змусить усі процеси функціонувати один з одним, дозволить створити необхідну посаду, яка буде слідкувати за темпами споживання продукції, виявляти слабкі позиції товарів, прогнозувати майбутній попит та робити правильну кількість замовлень необхідних товарів. Запровадивши систему категорійного менеджменту, підприємство отримає:

- наявність необхідної продукції на полицях магазинів, позбавлення мало прибуткових товарів;
- мерчандайзинг або вміння правильно розташувати товари по своїм властивостям та товарним сусідством ;
- контроль за псуванням та правильне зберігання товарів у складських приміщеннях;
- поступове оновлення магазинних запасів по мірі необхідності;
- конкурентні переваги.

Щоб оптимізувати закупівлі, спростити оформлення замовлень постачальників і по максимуму виключити з них «людський фактор», ми пропонуємо оригінальне і ефективне рішення - програмний модуль «Помічник закупівель». Зупинимося докладніше на тому, що він включає в себе, а інтерфейс програми представлено у додатку С.

Автоматизація обліку дозволила серйозно спростити роботу з даними, що стосуються наявності товару на різних складах і постійно мінливих цін - це знає кожен підприємець, який використовує програмне забезпечення «1С: Підприємство» в роботі з, між іншим, інтернет-магазином.

Однак стандартизований програмний продукт «1С: Підприємство», незважаючи на всі свої достоїнства і можливість сформувати замовлення постачальнику в «1С: Підприємство», має і ряд недоліків. Так, на практиці

нерідко з'ясовується, що при автоматизації неможливо врахувати такі поширені моменти, як:

- нетипова для сезону погода (наприклад, сніг у квітні), що викликає зрушення в доставці товару;
- планування стратегічних закупівель на склад і відповідне формування замовлення постачальнику;
- тимчасова зупинка закупівель в очікуванні більш вигідних умов і т.д.

В результаті на менеджера по закупкам лягає величезна відповідальність: він змушений на кожному етапі буквально в ручному режимі зважувати масу чинників для ефективного забезпечення складу. Не дивно, що при такому підході не уникнути помилок і прорахунків.

Щоб оптимізувати закупівлі, спростити оформлення замовлень постачальників і по максимуму виключити з них "людський фактор", ми пропонуємо оригінальне і ефективне рішення - програмний модуль "Помічник закупівель". Зупинимося докладніше на тому, що він включає в себе.

Який інструментарій включає в себе Помічник закупівель?

Замовлення товару постачальникам програма дозволяє серйозно спростити: менеджер із закупівель в режимі реального часу бачить повну інформацію про:

- поточні складські залишки;
- продажах;
- резервах;
- очікуваному надходженні товарів.

Програмний модуль «Помічник закупівель» дає можливість сформувати максимально точно замовлення для дилера, проаналізувавши рух товарів і складські залишки безпосередньо в документі. Документ надасть можливість побачити усі товари, що були закуплені у конкретного постачальника, а актуальні ціни будуть довантажуючи в нього з дилерського прайса.

Робота у програмному модулі «Помічник закупівель» спростить виконання функціональних обов'язків категорійного менеджера.

На базі системи автоматизованого обліку «1С: Підприємство 8» замовлення постачальнику оформляється буквально в кілька кліків, а його вміст формується автоматично - досить просто натиснути кнопку «Заповнити».

Автоматичний імпорт даних зі звіту «Аналіз доступності товарів на складі» прискорить оформлення замовлення: завдяки йому менеджеру не доведеться витрачати час на формування і перегляд звітів - інформація по доступності товарів буде виведена в додаткових колонках прямо в документі.

Якщо товарна категорія не потребує замовлення, то просто залишається відповідний рядок порожнім - зайві рядки програма видалить автоматично.

Розроблений Помічник закупівель ідеально підійде для спільної роботи з 1С: Підприємство 8. Управління торговим підприємством і значно полегшить функціонування магазину.

Наступний крок, це необхідність створити алгоритм удосконалення системи категорійного менеджменту, який був впроваджений у підприємстві ТОВ «Маркет Тант».

Досліджуючи алгоритм формування ролей товарної категорії в ТОВ «Маркет Тант» проведений аналіз науково-методичної літератури з досліджуваної проблематики показав, що як правило, всі підходи щодо оцінювання базуються на таких методах наукових досліджень, як порівняльний, статистичний, факторний аналізи, метод експертних оцінок. Ми вважаємо, що дані методи є не відособленими один від одного, знаходяться в нерозривному взаємозв'язку і доповнюють один одного. Кожен із запропонованих етапів процесу формування ролей товарної категорії передбачає реалізацію конкретних робіт з категорійного менеджменту.

Формуючи перелік категорій, керівництво повинне враховувати те, що категорійний менеджмент насамперед сприяє ефективності управління доходами підприємства. Саме тому, розглядаючи раціоналізацію процесу управління розвитком категорійного менеджменту підприємств торгівлі, потрібно орієнтуватись на ті чинники, які допомагають категорійним менеджерам працювати з максимальною віддачею та користю, а не

використовувати жорсткі правила і норми поведінки та орієнтацію на результат.

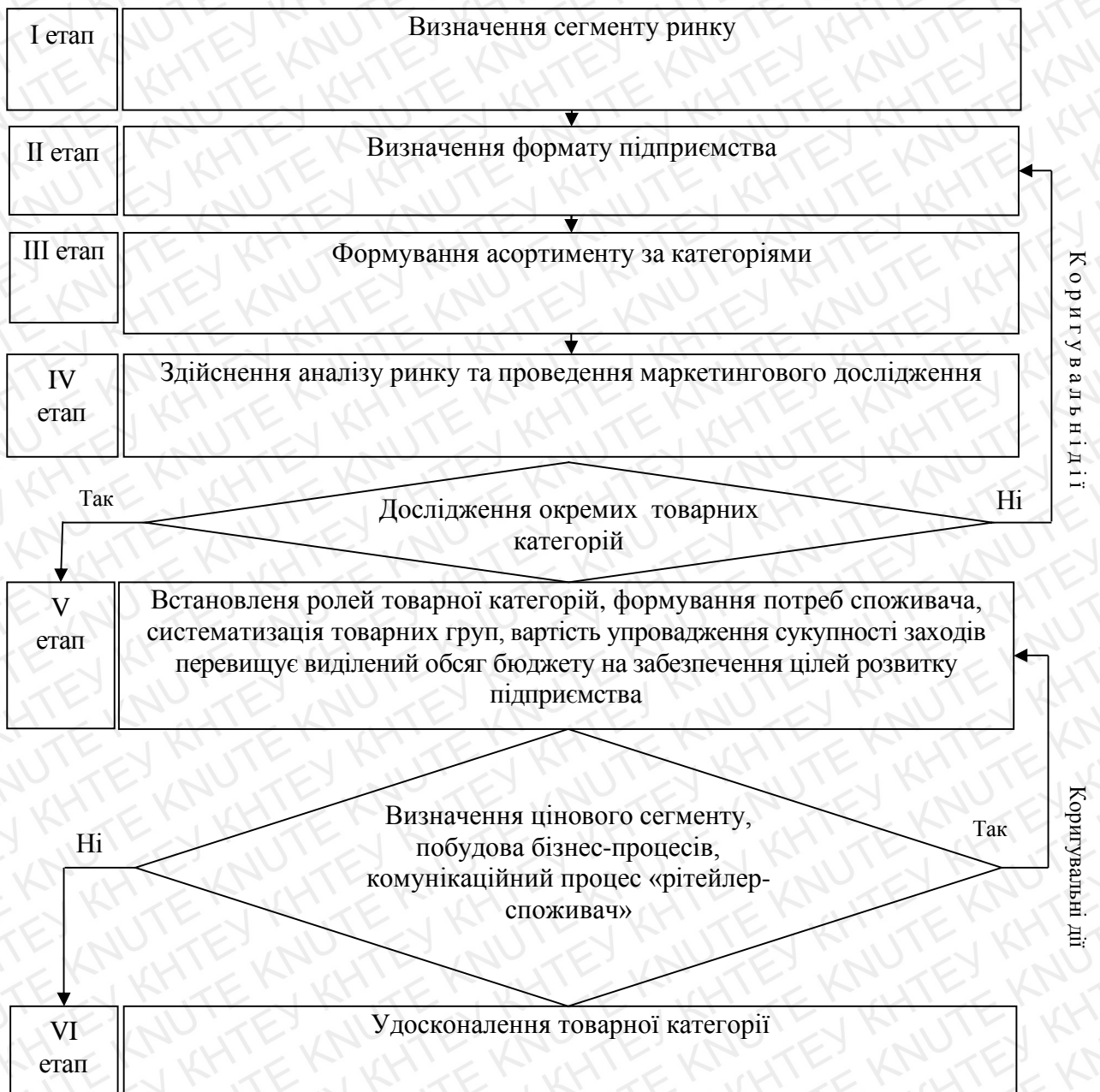


Рис. 3.1. Алгоритм методичного підходу щодо формування збалансованого категорійного менеджменту ТОВ «Маркет Гант»

Джерело: розроблено автором

Таким чином, пропонуємо алгоритм формування збалансованого категорійного менеджменту підприємства, основні етапи якого наведено на рис. 3.1. Застосування цього підходу дозволяє забезпечити гармонізацію наявного категорійного менеджменту до цілей, стратегії та ресурсних можливостей підприємства.

Таким чином, впровадження програми заходів щодо вдосконалення системи категорійного менеджменту на підприємстві є необхідність для підприємства. Застарілий тип ведення бізнесу у подальшому розвитку підприємства може негативно вплинути. Необхідно терміново змінювати обладнання, вводити сучасний тип розрахунку(термінали) та багато інших незначних але суттєвих змін. Якщо підприємство зверне увагу на необхідність цих заходів, у подальшому конкурентоспроможність ТОВ «Маркет Тант» зросте на декілька років та змусить конкурентів або покинути ринок роздрібної торгівлі або навпаки терміново змінюватись заради існування.

3.2. Прогнозна оцінка результатів впровадження системи категорійного менеджменту на підприємстві

Різноманітність категорій товарів – є постійним об'єктом дослідження. Поява нових товарів швидко впливає на попит старих товарів, але не завжди нове краще старого. Категорійні менеджери стикаються з різного роду проблемами, тому і застосовують різні підходи та комбінації для вирішення цих питань. Вимоги до якості товарів, ціна, властивості, правильний аналіз та розташування товарів по сусідству – це головні чинники які стимулюють попит товару.

За контроль якості та правильний підбір категорій товарів на підприємстві ТОВ «Маркет Тант» покладено на заступників директорів магазинів та безпосередньо на директорів магазинів. В їх обов'язки входить:

- Перевірка товарів щодо відповідності до стандартів;
- Перевірка строків та наявність браку;
- Розподіл товарів на різні категорії та правильне розташування у складах магазинів;
- Підтримка необхідних умов для праці;

- Робота з постачальниками(замовлення по мірі необхідності товарів);
- Перевірка робочого стану торгівельного майна;
- Рекомендації та укладання договорів з торговими агентами.

Прогнозна оцінка результатів впровадження системи категорійного менеджменту для підприємства ТОВ «Маркет Тант» - це рішучий крок для великих змін. В багатьох випадка зміни на підприємствах або не суттєві або взагалі безрезультатні. Але ми вважаємо, що цей крок для підприємства з великими амбіціями та конкурентними перевагами буде досить важливим. Через це, запровадивши цю систему ми отримаємо:

- В першу чергу підвищення статусу та репутації серед підприємств зі схожою діяльністю;
- Магазины суттєво зміняться то отримають новий вигляд;
- Нові партнери;
- Розширення асортиментного різноманіття;
- Подолання застарілих принципів керування;
- Отримаємо можливість для виходу на нові ринки;
- Підвищення клієнтської бази;
- Зменшення залишкової продукції.

Застосування правильного алгоритму удосконалення категорійного менеджменту допомагає поступово з'ясувати необхідність та важливість нововведень на різних етапах. Завдяки удосконаленню можливо замість повної заміни, та досить великих інвестицій, частково покращити стан слабких позицій підприємства та продовжити їм життя, при невеликих інвестиціях. Велика помилка керівників полягає у тому, що підприємства не залежно від років існування та доходів постійно потребують удосконалення та покращення, але цим постійно нехтують і це приводить в кінцевому результаті до негативних наслідків та великих збитків.

Далі здійснимо оцінку витрат на впровадження програмного модуля «Помічник закупівель» «1С: Підприємство» в практику управління

ТОВ «Маркет Тант» (табл. 3.3). Найбільшу частку витрат на впровадження програми становлять витрати на оновлення матеріально-технічної бази – 57% та на навчання персоналу – 42%.

Оновлення матеріально-технічної бази є досить важливим етапом та взагалі потребує багато інвестицій, але ми зосередимо увагу лише на необхідних елементах, таких як: заміна лише тих комп'ютерів, які знаходяться у критичному стані; заміна касових апаратів на сучасні зразки; заміна камер і шаф схову у магазинах, які найбільш потрубують та заміна меблів(столи, стільці, полички та ін.).

Клієнтська ліцензія на програмний модуль продовжується кожного року.

Витрати на навчання персоналу(тренінги) спрогнозовані з урахуванням наявої кількості персоналу, та не передбачають розширення мережі або навпаки закриття магазинів.

Вартість самої програми та її встановлення досить прийнятний варіант для спрощення роботи ТОВ «Маркет Тант».

Таблиця 3.2

**Інвестиції на впровадження програмного модуля «Помічник закупівель»
«ІС: Підприємство» на 2019 рік**

№ пор.	Статті витрат	Сума, грн
1.	Витрати на придбання та встановлення програмного модуля «Помічник закупівель» «ІС: Підприємство»	3750
2.	Оновлення матеріально-технічної бази	67800
3.	Клієнтська ліцензія на програмний модуль	4250
4.	Витрати на навчання персоналу (тренінг)	12000
	Всього витрат	87800

Джерело: спрогнозовано автором

Практика засвідчила, що до впровадження програми категорійний менеджер витрачав в середньому на виконання однієї важливої операції 16-18 годин. Завдяки впровадженню даного програмного продукту, на виконання однієї аналогічної операції він витратитиме 7-8 годин.

В табл. 3.4 представлено розрахунки місячної суми економії (місячного ефекту) від впровадження програмного модуля «Помічник закупівель» «1С: Підприємство» в практику управління ТОВ «Маркет Тант».

Таким чином впровадження даної програми дає змогу ТОВ «Маркет Тант» зекономити в місяць 18480 грн. (або 221760 грн. на рік).

Таблиця 3.3

Економія витрат від впровадження програмного модуля «Помічник закупівель» «1С: Підприємство» в практику управління ТОВ «Маркет Тант»

№ пор.	Показники	Одиниці виміру	Значення
1.	Витрати на виконання однієї операції до впровадження програми	год	16
2.	Витрати на виконання однієї операції після впровадження	год	8
3.	Економія робочого часу категорійного менеджера на виконання однієї операції	год	8
4.	Кількість категорійних менеджерів	осіб	2
5.	Середньомісячна кількість операцій в розрахунку на одного категорійного менеджера	од	22
6.	Середньомісячна зарплата одного категорійного менеджера	грн	10500
7.	Місячний фонд робочого часу категорійного менеджера	год	200
8.	Витрати на оплату 1 години праці одного категорійного менеджера	грн	52,50
9.	Місячна економія на одного категорійного менеджера (8*5*3)	грн	9240
10.	Загальна економія по ТОВ «Маркет Тант» за місяць (9*4)	Грн	18480

Джерело: розраховано автором

Виходячи з цієї суми економії можемо розрахувати термін окупності вкладень в придбання програмного модуля «Помічник закупівель» «1С: Підприємство», поділивши суму витрат на впровадження (87800 грн.) на суму щомісячної економії операцій категорійного менеджера (18480 грн.):

Термін окупності складе $= 87800/18480 = 4,75$ місяць

Як показала оцінка результативності упроваджених заходів, для впровадження програми у ТОВ «Маркет Тант» підприємству необхідно витратити 182000,00 грн (Програму представлено у попередньому пункті роботи).

В результаті впровадження цієї програми підприємство збільшить чистий

дохід від реалізації продукції майже на 30%, збільшить обсяги продажу, та звісно підвищить рівень якості надання послуг.

Отже, в 2018 році сума чистого прибутку від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «Маркет Тант» складатиме:

$$\text{ЧД}_{2018} = 3267754 + (3267754 * 0,30) = 4248080,2 \text{ (тис. грн.)}$$

Якщо порівняти тенденцію за минулі рока, та підприємство рухається в одному темпі. Чистий дохід кожного року зростає на 20-30% і це нормально для підприємства, яке розвивається та розширюється. Далі необхідно провести оцінку результативності запропонованих заходів (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Оцінка результативності запропонованих заходів у
ТОВ «Маркет Тант»**

№ пор.	Стаття	2017 рік	2018 рік (план)
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3267754	4248080,2
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(684987)	(890483,1)
3	Валовий: прибуток	2582767	3357597,1
4	Інші операційні доходи	631689	821195,7
5	Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	1666380	2166296
6	Інші витрати	(530658)	689855,4
7	Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	1135963	1476751,9
8	Чистий фінансовий результат: прибуток	842524	1095281,2

Таким чином, завдяки оцінки результативності запропонованих заходів у ТОВ «Маркет Тант» підприємство збільшить чистий прибуток в 2018 році на 252757 тис. грн. (1095281,2 – 842524= 252757).

Наведенні дані є прогнозними, оскільки підприємство досить залежне від державних та економічних змін, і прогнозувати на 100% неможливо.

Проведена оцінка показала, що динаміка залишається незмінною, різких спадів або навпаки приростів не повинно відбуватись, але якщо підприємство все ж таки вирішить захоплювати інші міста, показники суттєво впадуть оскільки для втілення майбутніх планів необхідне велике фінансування.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Дослідження випускної кваліфікаційної роботи на тему: «Система категорійного менеджменту на підприємстві торгівлі» показали, що важливість категорійного менеджменту в житті підприємства є досить важлива.

1. Використання системи категорійного менеджменту сприяє покращенню та спрощенню ланцюга поставок товарів від постачальника до споживача, збільшенню дієвості підприємства за рахунок формування нової структури компанії та створенню посади категорійного менеджера. Введення цієї системи дозволяє уникати внутрішніх конфліктів та допомагає підприємству досягти очікуваних результатів. Тому введення категорійного менеджменту в процес життєдіяльності підприємств є необхідність, це свого роду потреба, яку необхідно задовольнити для покращення праці усіх механізмів роботи підприємства.

2. Дослідження проведені на підприємстві ТОВ «Маркет Тант» показали, що підприємство протягом останніх років має позитивну динаміку зростання. Достатньо високий рівень популярності серед населення, дозволяє підприємству з кожним роком розширяться. Мета підприємства вийти на нові міста, і якщо подивитись на динаміку розвитку, то можна побачити, що можливості захопити нових споживачів в інших містах, є. Конкуренти існують, але критично на підприємство не впливають. Головним для підприємства - є збереження досягнень, нарощування економічної потужності і клієнтської бази, бути для працівників роботою мрії(поки підприємство з цим повністю справляється) і особливо продовжувати розширюватись і захоплювати нові міста.

3. Запропоновані програмні заходи необхідні підприємству, оскільки є моменти які потребують увагу з боку керівництва. Статистика підприємства показала, що тенденція розвитку на майбутній рік прогнозується приблизно, як і в попередні, що говорить про стабільність компанії. Заміна обладнання та перехід на карткове розрахування досить важливе питання, в першу чергу це

зручність для персоналу, клієнтів та оптових замовників. Підвищення кваліфікації персоналу це важливо, серед персоналу є люди які працюють від самого заснування компанії, а це досить досвідченні фахівці але с застарілим мисленням. Посада категорійного менеджера – це остаточно необхідний захід, через величезні залишки на складах, багато зайвих замовлень, псування товару та не завжди правильне товарне сусідство. Успішність це добре, але якщо не змінюватись і не розвиватись, вона стане миттєвим явищем. Серед постійної конкуренції та насиченості ринку треба постійно шукати шляхи свого вдосконалення, робити так, як не роблять інші, ризикувати і отримувати результат.

4. Враховуючи особливо складні умови розвитку в кризовому середовищі економіки країни, підприємство ТОВ «Маркет Тант» повинно активно шукати всі можливі шляхи вдосконалення своєї специфіки діяльності та підвищення конкурентоспроможності, що повинно сприяти зростанню прибутку та рентабельності підприємства.

5. Розробка заходів щодо впровадження категорійного менеджменту на підприємстві ТОВ «Маркет Тант» дозволить керівництву підприємства побачити свої недоліки зі сторони. Проведені розрахунки чітко показують слабкі та сильні сторони підприємства на ринку роздрібною торгівлі. Оскільки велика помилка багатьох підприємств залежить від рішень керівництва, ми вважаємо, що усі пропозиції та недоліки будуть враховані керівництвом ТОВ «Маркет Тант».

6. Впровадження програмного модуля «Помічник закупівель» «1С: Підприємство» є досить важливим моментом, оскільки завдяки його впровадженню підприємство зможе економити великі кошти, які до цього марно витратило. Окупність програмного модуля становить майже 5 місяців, саме через це підприємство не має ризиків, а навпаки завдяки витратам минулих років, зможе отримувати прибуток.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ДСТУ ISO 9001:2009 «Система управління якістю. Вимоги. (ISO 9001:2008, IDT)». [Електронний ресурс] – Режим доступу // <http://metrology.com.ua/download/iso-iec-ohsas-i-dr/61-iso/831-dstu-iso-9001-2009>
2. Конституція України від 28 червня 1996 № 254 к/96ВР [Електронний ресурс] – Режим доступу // <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96%D0%B2%D1%80>
3. Господарський кодекс України: Закон України від 16 січня 2003 р. [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
4. Про затвердження порядку провадження торговельної діяльності та правила торговельного обслуговування на ринку споживчих товарів: постанова Кабінету Міністрів України від 15 червня 2006 р. № 833 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/833-2006-%D0%BF>
5. Про захист прав споживачів: Закон України від 12 травня 1991р. № 1023-ХІІ (В редакції Закону України від 1 грудня 2005 р. № 3161-IV) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1023-12/ed20030611>
6. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. – М. :Изд-во "ОАО "Тип "НОВОСТИ", 2000. – 256 с.
7. Білявська Ю.В. Категорійний менеджмент: сьогодення, постулати та філософія // *Международный научно-практический журнал «Логистика проблемы и решения»*.— 2018. — № 2 (75). — С. 16–23.
8. Білявська Ю.В. Особливості категорійного менеджменту підприємств торгівлі / Ю.В. Білявська // *Національні особливості та світові тенденції управління та адміністрування на макро-, мезо- і мікрорівнях економіки* : матеріали II міжнар. наук.-практ. конф. — Д. : ПДАБА, 2017. — Ч. 2. — С. 92–95.

9. Білявська Ю.В. Особливості та тенденції категорійного менеджменту підприємств торгівлі / Ю.В. Білявська // Збірник наукових праць «Проблеми системного підходу в економіці». — 2017. — № 4 (60). — С. 81–88.

10. Бойчик І.М. Економіка підприємства: навч. посіб. / І.М. Бойчик. - К.: Атіка, 2004. - 480 с.;

11. Бланк И.А. Торговый менеджмент / И.А. Бланк. – 2-е изд., перераб. и доп. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2013. – 784 с.

12. Вершигора Є.Ю. Маркетингова товарна політика : навч. посіб. для студентів ВНЗ / Є.Ю. Вершигора ; Хмельниц. екон. ун-т. – Тернопіль : Астон, 2015. – 407 с.

13. Власова Н. О. Ефективність формування фінансових результатів підприємств роздрібної торгівлі : монографія / Н. О. Власова, І. Ю. Мелушова. – Харків : Харківський держ. ун-т харчування та торгівлі, 2008. – 259 с.;

14. Войнаренко М. П. Ділова активність підприємств: проблеми аналізу та оцінки : монографія / М. П. Войнаренко, Т. Г. Рзаєва. – Хмельницький : ХНУ, 2008. – 284 с.;

15. Войцеховский О.Н. Управление ассортиментом по категорийному принципу / О.Н. Войцеховский // Мерчандайзинг: сб. ст. по теории и практике мерчандайзинга / под общ. ред. Е. В. Ромата. – Харьков: Студцентр, 2003. – С. 65-68.

16. Гросул В.А. Управління торговим простором у системі управління товарними категоріями / В.А. Гросул // Торговля і ринок України : темат. зб. наук. пр. Вип. 30, т. 2 / Голов. ред. О. О. Шубін. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. – С. 125-135.

17. Дежухарова Х.Т. Економічна сутність категорії «прибуток» (критичний аналіз творів засновників економічної теорії) [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.nbu.gov.ua>;

18. Затейкин В.Г. Управление ассортиментом по категорийному принципу / В.Г. Затейкин // Мерчандайзинг: сб. ст. по теории и практике мерчандайзинга / под общ. ред. Е.В. Ромата. – Харьков: Студцентр, 2003. – С. 31-34.

19.Ильченко Н.Б. Новые подходы к категорийному менеджменту // Международный научно-практический журнал «Логистика проблемы и решения». — 2018. — № 2 (75). — С. 26–29.

20.Категорійний менеджмент [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://stud.com.ua/73443/marketing/kategoriyniy_menedzhment

21.Категорійний менеджмент [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://moyaosvita.com.ua/marketing/kategoriynij-menedzhment>

22.Категорійний менеджмент [Електронний ресурс]. – Режим доступу http://www.uk.w3academy.com/joomla/joomla_category_management

23.Категорійний менеджмент як фактор оптимізації організаційної структури управління логістичними бізнес-процесами мережевої роздрібно торгівлі [Електронний ресурс]. – Режим доступу :http://stud.com.ua/34877/logistika/kategoriyniy_menedzhment_faktor_optimizatsiyi_organizatsiynoyi_strukturi_upravlinnya_logistichnimi_biznes_p

24.Керуйте категоріями товарів [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://5wave.com.ua/category-management-ukr/>

25.Кисельов В.М. Категорійний менеджмент. Навч. пос. [Електронний ресурс] / В.М. Кисельов, М.А. Ніколаєва. – Режим доступу : https://www.academia.edu/30185815/Категорійний_менеджмент

26.Крещенко О. Методологічні засади концепції категорійного менеджменту / О. Крещенко // Економіка. – № 4 (124) липень-серпень 2013 р. – С. 39-44.

27.Крещенко О.В. Товарні запаси як об'єкт управління у категорійному менеджменті / О.В. Крещенко. // Актуальні проблеми економіки. – Київ, 2014. – № 2 (152). – С. 492-500.

28.Лизанець А.Г. Регулювання товарної та асортиментної політики підприємства на засадах категорійного менеджменту / А.Г. Лизанець, Т.Т. Долинай // Науковий вісник Мукачівського державного університету, 2016. – Серія Економіка, випуск 2 (6). – С. 91-96.

29.Литвишко Т. В. Формування фінансових результатів торгових

- підприємств/ Т. В. Литвишко // Управління розвитком. – 2015. – №4. – С.68-84.;
- 30.Лунина Е. Ассортимент – в порядке: Управление товарными категориями в розничной сети / Е. Лунина // Новый маркетинг. – К., 2008. – № 11. – С. 22-31.
- 31.Мазаракі А.А. Мерчандайзинг : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / А.А. Мазаракі, Н.Б. Ільченко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. – 292 с.
- 32.Марцин В.С. Економіка торгівлі : підручник / В.С. Марцин. – К. : Знання, 2001. – 99 с;
- 33.Миргородская О.Н. Категорийный менеджмент как современная маркетинговая технология управления товарным ассортиментом / О.Н. Миргородская // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2014. – № 17. – С. 36–40.
34. Моисеева Н.К. Менеджмент категорий и мерчандайзинг в розничной торговле / Н.К. Моисеева, Т.Н. Голиков, Ю.С. Долгачева // Маркетинг. – 2005. – № 2(81). – С. 101–108.
- 35.Нагайчук В.В. Показники оцінки якості прибутку підприємства та їх залежність від обраної стратегії / В.В. Нагайчук. — Електронний ресурс. — Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua>;
- 36.Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємств. – К. : Вид-во МАУП, 2000. – 128 с
- 37.Орлов О.О. Планування діяльності підприємства : підручник / О.О. Орлов. – К. : Скарби, 2002. – 336 с.;
- 38.Павлишенко М.М. Значення прибутку підприємства в ринковій економіці / М.М. Павлишенко, Л.А. Сивуля. — Електронний ресурс. — Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua>;
- 39.Попова Л.О. Маркетингова товарна політика : навч. посібник / Л.О. Попова, О.М. Прядко. – 2-ге вид. – Х. : ХДУХТ, 2013. – 77 с.
- 40.Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов, М.: Альпина Паблише, 2014. – 589 с.
- 41.Покропивний С.Ф. Економіка підприємства : підручник / С.Ф.

Покропивний. – [Вид. 3-е, перероб. та доп.]. – К. : КНЕУ, 2006. – 528 с.;

42.Прядко О.М. Управління торговим асортиментом у роздрібній торгівлі в умовах національної конкурентної політики : монографія / О.М. Прядко, Л.О. Попова, Г.А. Синицина ; Харків. держ.ун-т харчування та торгівлі. – Харків : ХДУХТ, 2014. – 152 с.

43.Ромат Є.В. Система бренд-маркетингових комунікацій / Є. Ромат // Товари і ринки. - 2016. - № 1. - С. 16–25.

44.Рыбакова И. Подымаем категорию. Могут ли производитель и ретейлер вместе управлять категорией? / И. Рыбакова, А. Хачатурова // Новый маркетинг. – Київ : Стандарт, 2011. – № 2. – С. 31-33.

45.Семенов Г.А., Панкова М.О., Семенов А.Г. - Економіка підприємства: Навчальний посібник: Вид. 2-ге, перероб. та доп. - Київ: Центр навчальної літератури, 2005. - 328 с.;

46.Соколенко А. В моде категоричность / А. Соколенко // Отдел маркетинга. – Київ, 2010. – № 8. – С. 14-23.

47.Снегирева В. Розничный магазин. Управление ассортиментом по товарным категориям /В. Снегирева. – СПб. : Питер, 2007. – 416 с.

48.Фащевський, В.М. Фінанси підприємств: особливості та можливості зміцнення // Економіст. - 2008. - № 1. - С. 36.;

49.Фролова Л.В. Ефективність управління фінансовими результатами торговельних підприємств: монографія / Л.В. Фролова, Л.В. Семерунь. – Донецьк: Вид-во «Ноулідж» (донецьке відділення), 2011. – 187 с.;

50.Шляга О. В. Прибуток та рентабельність як показники ефективності виробництва / О. В. Шляга, Л. І. Шипу-ля // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2015. – № 8. – С. 75-81;

51.Яковлева І.М. Аналіз показників виробничої діяльності та аналіз фінансового стану // Довідник економіста. - 2008. - № 11 - С. 45-46.

52.O'Brien J. Category Management in Purchasing. A Strategic Approach to Maximize Business Profitability / Jonathan O'Brien. – 3th edition. – McGraw-Hill Contemporary, 2015. – 504 p.

53.Zwanka R.J. Principles of Category Management / Russell J. Zwanka. – Createspace Independent Pub, 2016. – 154 p.

54.Biliavska Y. Algorithm of Forming the Category Management in the Diy Market Segment /Biliavska Y , Romat Y.// Montenegrin Journal of Economics – Vol. 14, No. 3 (2018), 099-112

ДОДАТКИ

Ролі категорійного менеджменту підприємства

Ролі	Відмінності	Принцип мерчандайзингу	Принцип ціноутворення	Принцип просування
Створення потоку	Відомі товари зі стабільним попитом, займають більшу частину цільового ринку, забезпечують масовий потік споживачів	Популярні товари, розміщуються на видному та прохідному місці на рівні з очима, привертають увагу рекламою або іншими способами маркетингу	Ціни-індикатори, на рівні або нижче ринкових цін, спеціальні генеруючі ціни	Проведення акцій, бонусів, спеціальних пропозицій для підвищення інтересу
Генератор наявності	Товари відомі більшості споживачів і використовуються у багатьох конкурентів з середньою або найбільшою націнкою. Головна мета – не допустити касових розривів і втрати прибутку, виступають страховкою для інших груп товарів	Виділити багато місця під викладку, зона розташування біля кас, виділити новинки, стимулювання імпульсних покупок в найбільш доречних та прохідних місцях	Ціни ринкові, при необхідності трохи нижчі середніх	Інтенсивне просування – підкреслити конкурентоспроможність, використання акцій в містах продажу
Інструмент и прибутку	Високомаржинальні товари, які також мають попит та лояльних покупців(сезонні товари, товари новинки, товари рекламовані) мають високий рівень прибутку і приріст продаж	Розширення асортименту високоприбуткових товарів, розміщення разом із дешевими товарами для підвищення іміджу товара	Ціна – отримання максимального прибутку за певний термін часу	Підтримка лише дуже високоприбуткових товарів, без зниження ціни, але можуть буди з невеликим подарунком або послугою
Створений імідж	Увага зосереджена лише на престижні товари. Акцент на залучення високо спроможного сегмента ринку та для підняття іміджу компанії	Найкраща якість продуктів, сервісу і обслуговування, фірмове обладнання, нові стенди, бокси для залучення уваги	Максимально обґрунтована націнка при якій реалізується товар	Акції, презентації, майстер-класи та PR
Захист	Товари по ціновому признаку. Мета – зацікавити та утримати дуже чутливих до ціни споживачів, не дозволяючи їм піти до конкурентів	Розташування товару змішано з високоприбутковими або дорогим товарами, використовується фірмове обладнання для звернення уваги	Ціна нижче середньоринкових, при необхідності самі низькі на ринку, інколи можлива торгівля в збиток	Інтенсивне просування, мета якого підкреслити конкурентоспроможність на ринку
Задоволення потреб	Нові товари, сезонні у тому числі святкові, швидко розвинуті товари які створюють новий попит, товари з цікавим оформленням або дизайн	Місто для новинок, інсталяція, найкращі місця та спецобладнання	Періодичне зниження ціни, яка змушує звернути увагу та купити товар	Підтримка від постачальника, презентація, PR
Стимулювання об'єму продажів	Товари необхідні для підвищення середнього чека, так і для спільного об'єму продажів	Розташування біля кас або в місцях постійного попиту	Приваблива ціна	Акція(наприклад 2+1=2)
Тестовий товар або категорія	Товари з мінімальною долею та націнкою, наявність яких більш необхідність	Розташування біля кас або в місцях постійного попиту	Доступна для кожного ціна	Створення повноти асортименту та доповнення для основних товарів

Етапи управління категорійного менеджменту в структурі підприємства(модель 5U)

Категорії управління	Використання
Управління виробництвом	<ul style="list-style-type: none"> - Управління розробкою та проектуванням продукції; - Вибір технологічного процесу, розстановка пріоритетів з метою оптимізації витрат на виготовлення; - Контроль якості.
Управління логістичними операціями	<ul style="list-style-type: none"> - Управління закупівлею сировини, матеріалів та ін.. - Управління запасами та зберігання продукції на складах
Управління маркетинговим середовищем	<ul style="list-style-type: none"> - Дослідження ринку - Реклама - Ціноутворення - Створення системи збуту - Розподіл створеної продукції
Управління фінансами	<ul style="list-style-type: none"> - Поставлення бюджету та фінансового плану - Формування грошових ресурсів - Розподіл грошей між структурами управління життєдіяльності організації - Оцінка фінансового потенціалу організації
Управління персоналом	<ul style="list-style-type: none"> - Підбор персоналу - Навчання, розвиток та мотивація кадрів - Створення оптимальних умов труда на робочому місці - Підтримка відносин в колективі та згладжена взаємодія праці

Напрями аналізу товарної категорії

<p>Ринок товарної категорії, що аналізується</p> <ul style="list-style-type: none"> - позиції, що забезпечують найбільший обсяг продажів і прибутку; - сегменти, що зростають або скорочуються на даний момент, причини цього; - зміни цих показників за останній рік; - економічні та соціальні чинники, що впливають на продажі товарів у даній категорії; - поведінка постачальників і заходи з покращення взаємодії з ними; - привабливість ринку даної товарної категорії. 	<p>Споживачі</p> <ul style="list-style-type: none"> - виділення цільових сегментів споживачів у даній товарній категорії; - основні чинники ухвалення рішення споживачами щодо покупки в даній товарній категорії та їхній вплив на покупки; - дії, що направлені на поліпшення пропозиції для кожного сегменту споживачів.
<p>Підприємство</p> <ul style="list-style-type: none"> - основні конкуренти в даній категорії, яка їх частка ринку, стратегія (асортимент, ціни, просування товарів); - напрями розвитку конкуренції, визначення агресивності конкурентів визначення ймовірності наступних кроків конкурентів. 	<p>Конкуренти</p> <ul style="list-style-type: none"> - зміни продажів і прибутку в даній категорії; - позиціонування категорії по відношенню до конкурентів за асортиментом, ціною, просуванням товарів; - визначення основних сильних і слабких сторін в даній категорії; - визначення необхідних дій для посилення позиції.

Історія ТОВ «Маркет Тант»

№ пор	Рік	Подія
1.	2012	Вихід на ринок роздрібної та оптової торгівлі, заснування компанії, відкриття першого та найуспішнішого магазину.
2.	2012	У той же рік, швидке захоплення ринку, завдяки привабливої ціни порівняно з конкурентами. Нарощування клієнтської бази та постійних оптовиків.
3.	2013	Відкриття 4 магазинів за рік, захоплення майже усіх ринків міста, створення складів для зберігання великих партій сезонного попиту.
4.	2014	Переломний рік, через економічну кризу, але підприємство вистояло і змогло відкрити ще 2 магазини.
5.	2015	Отримання грамоти-подяки від постачальників за співпрацю. Зміна коліру у логотипі магазинів. Спільна робота з організаторами різних заходів у місті. Перша спроба запустити магазин схожий на супермаркет, з більш широким асортиментом, але реалізовано було у 2016 році.
6.	2016	Перші виїзні тренінги та відпочинки керівництва і персоналу на узбережжя азовського моря. Відкриття першого магазину схожого на супермаркет. Рік фінансового прориву для компанії, отримання великого прибутку за рік.
7.	2017	Підписання нових угод із постачальниками. Рік максимального захоплення міста, відкриття 7 магазинів у центрі та спальних районах міста. За словами керівництва : « Це тільки початок, далі будемо відкривати магазини в інших містах».
8.	2018	Керівництво вирішило зробити два магазини цілодобовими, оскільки у скриньку відгуків постійно надходили листи с проханням зробити цілодобові магазини. Усі сили направлені на відкриття магазинів в інших містах, залучення нових споживачів. Розширення логістичного середовища компанії та застосування рекламних постів по місту.

Джерело: сформовано автором на основі даних які надала компанія

**Матриця розподілу робочого часу категорійного менеджера
ТОВ «Маркет Тант»**

Години часу	День тижня*				
	Понеділок	Вівторок	Середа	Четвер	П'ятниця
9.00	Робота з інформаційною базою даних	Аналіз дій конкурентів	Підготовка до переговорів з постачальником (складання кейсу документів, здійснення розрахунків, робота з базою даних)	Нарада про результати роботи	Виконання завдань категорійного менеджменту (формування асортименту, закупівлі, промо-акції)
10.00	Аналіз ефективності категорійного менеджменту за попередній тиждень	Підготовка презентації про результати роботи за минулий тиждень		Підготовка презентації для постачальника	Робота з інформаційною базою даних
11.00	Робота зі звітністю	Конференц-дзвінок до постачальника		Нарада щодо питань ціноутворення	Формування оптимальних партій замовлень товару
12.00	Нарада щодо формування конкурентної стратегії управління асортиментом продукції	Робота з інформаційною базою даних		Нарада щодо питань промо-акцій	Зустріч з постачальником
13.00	Конференц-дзвінок до постачальника	Конференц-дзвінок щодо уточнення розподілу обов'язків		Робота з електронною поштою, розсилка листів	
14.00	<i>Перерва на обід</i>				
15.00	Формування плану роботи	Робоча нарада	Зустріч з постачальником	Зустріч з постачальником	Робота з договорами
16.00		Зустріч з постачальником	Нарада з питань категорійного менеджменту (за результатами зустрічі з постачальником)	Робота з договорами	Зустріч з постачальником
17.00	Аналіз дій конкурентів				Виконання завдань категорійного менеджменту (формування асортименту, промо-акцій)

* За умови 5-тиденного робочого тижня категорійного менеджера

** Темно-сірим кольором позначено завдання щодо довгострокового планування діяльності, світло-сірим – етапи роботи, якими можна маневрувати в поточному режимі, а білим кольором виділено етапи реалізації щоденних завдань категорійного менеджера.

Зведений Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2015-2017

Актив	Код рядка	2015	2016	2017
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	55311	56560	58480
первісна вартість	1001	58214	60148	62421
накопичена амортизація	1002	2903	3588	3941
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0	0
Основні засоби:	1010	214858	267942	293233
первісна вартість	1011	381040	470835	520576
знос	1012	166182	202893	227343
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	7310	7310	7310
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	
Відстрочені податкові активи	1045	3004	14291	25550
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	9037	15215	21865
Усього за розділом I	1095	289520	361318	406438
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	172972	217335	240096
Виробничі запаси	1101	54808	60831	65375
Незавершене виробництво	1102	84110	106733	110411
Готова продукція	1103	33976	49304	63732
Товари	1104	78	467	578
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестрашування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	293634	546135	593654
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	22433	26145	29378
з бюджетом	1135	37718	94969	118752
у тому числі з податку на прибуток	1136	1456	0	0
з нарахованих доходів	1140	503	260	178
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	101	257358	101

Продовження додатку Ж

Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	164400	65678	55430
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	164400	65678	55430
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0	0
Усього за розділом II	1195	691761	1207880	1037589
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	981281	1569198	1444027

Пасив	Код рядка	2015	2016	2017
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	57553	57553	57553
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	-2091	-2066	-2031
Додатковий капітал	1410	15	7	5
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	692209	1221601	1704578
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(43)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	747643	1277095	1760105
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	1859	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	16	24	20
Довгострокові забезпечення	1520	33121	57484	63462
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	1234	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0

Продовження додатку Ж

Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	34996	57508	63482
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	33044	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	157	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	54464	68845	71243
за розрахунками з бюджетом	1620	83529	95593	98296
за у тому числі з податку на прибуток	1621	80553	89817	101668
за розрахунками зі страхування	1625	1606	1155	978
за розрахунками з оплати праці	1630	2532	4024	4756
за одержаними авансами	1635	2802	2618	2503
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	20508	62360	76443
Усього за розділом III	1695	198642	234595	254219
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	981281	1569198	2077806

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2015-2017р.**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	2015	2016	2017
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1430315	2269979	3267754
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2015	0	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(269594)	(432541)	(684987)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0	0
Валовий: прибуток	2090	1160721	1837438	2582767
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни урезервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0	0
Інші операційні доходи	2120	322298	534424	631689
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0	0
Адміністративні витрати	2130	(32955)	(46427)	(53789)
Витрати на збут	2150	(414932)	(721497)	(947943)
Інші операційні витрати	2180	(156953)	(364282)	(546344)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	878179	1239656	1666380
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0	0
Інші фінансові доходи	2220	4057	3681	3251
Інші доходи	2240	534	532	532
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0	0
Фінансові витрати	2250	(7477)	(5504)	(3542)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(451108)	(495313)	(530658)

Продовження додатку Ж

Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	424185	743052	1135963
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-157979	-213631	-293439
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	266206	529421	842524
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(0)	(0)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	2015	2016	2017
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0	0
Інший сукупний дохід	2445	-1145	25	25
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-1145	25	25
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-1145	25	25
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	265061	529446	842549

Продовження додатку Ж

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	205428	306910	383632
Витрати на оплату праці	2505	48406	77382	87523
Відрахування на соціальні заходи	2510	18053	20057	22875
Амортизація	2515	32183	44644	49895
Інші операційні витрати	2520	595351	1133877	1458743
Разом	2550	899421	1582870	2002668

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	115019520	115045046	115067087
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	115105200	115105200	115105200
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	2.3144419	4.6018583	5.7897656
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	2.3127191	4.5994534	5.7869875
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0	0

Основні показники діяльності підприємства

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2015	2016	2017	2016/ 2015	2017/ 2016	2016/ 2015	2017/ 2016
Чистий дохід від реалізації продукції (товарі, робіт, послуг)	1430315	2269979	3267754	839664	997775	36,98	30,53
Собівартість реалізованої продукції	269594	432541	684987	162947	252446	37,67	36,85
у % до чистої виручки	18,85	19,05	20,96	0,2	1,91	1,04	9,11
Валовий прибуток (збиток)	1160721	1837438	2582767	676717	745329	36,82	28,85
у % до чистого доходу	81,15	80,95	79,04	-0,2	-1,91	-0,24	-2,41
Інші операційні доходи	322298	534424	631689	212126	97265	39,69	15,39
Витрати на збут	414932	721497	947943	306565	226446	42,49	23,88
Адміністративні витрати	32955	46427	53789	13472	7362	29,01	13,68
Інші операційні витрати	156953	364282	546344	207329	182062	56,91	33,32
Фінансовий результат від операційної діяльності							
прибуток (збиток)	878179	1239656	1666380	361477	426724	29,15	25,60
у % до чистого доходу	61,40	54,61	50,90	-6,79	-3,71	-12,43	-7,28
Доход від участі в капіталі	0	0	0	0	0	0	0
Прибуток (збиток) від фінансової діяльності							
Інші доходи	534	532	532	-2	0	-0,37	0
Інші витрати	451108	495313	530658	44205	35345	8,92	6,66
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	424185	743052	1135963	318867	392911	42,91	34,58
у % до чистої виручки	29,66	32,73	34,76	3,07	2,03	9,37	5,84
Чистий фінансовий результат (збиток)	0	0	0	0	0	0	0
у % до чистого доходу	0	0	0	0	0	0	0
Середньооблікова чисельність працівників, всього	110	138	146	28	8	20,28	5,47
Продуктивність праці одного працівника у порівнянних цінах	1300,29	1913,98	2345,78	613,69	431,8	32,06	18,40
Фонд оплати праці	48406	77382	87523	28976	10141	37,44	11,58
у % до чистої виручки	3,38	3,41	2,68	0,03	-0,73	0,87	-27,23

Додаток К

Показники та результати споживчої оцінки послуг супермаркетів на основі розробленої шкали оцінок

№ пор	Показники	Супермаркети		
		ТОВ «ЛотОК»	ТОВ «Лайм»	ТОВ «Маркет Тант»
12	Камери і шафи схову	5/без зауважень, існують у потрібній кількості	4/ немає камер схову, існує пакування в пакети	4,2/ недостатньо
3	Візки і кошики	4/мало візків для дітей	5/без зауважень, великій кількості	3,9/не достатня кількість
4	Цінники	5/крупно виділена акційна ціна	5/ крупно виділена акційна ціна	4/наявність зайвих даних
5	Розташування товару	4/без істотних зауважень	4/високі стелажі	4/без істотних зауважень
6	Ширина відстані між стелажми	5/без зауважень	5/без зауважень	5/без зауважень
7	Безкоштовні пакети для продуктів	5/Безкоштовні пакети для продуктів	4/ з невеликими зауваженнями, вистачає пакетів	3/у деяких відділах немає пакетів
8	Нарізка продукції	5/без зауважень	5/без зауважень	5/без зауважень
9	Консультанти і персонал, компетентність, ввічливість	3,5/не у всіх відділах, не достатньо ввічливі, компетентні	3,5/достатньо ввічливі, консультантів	3,7/ не достатньо консультантів
10	Санітарно-гігієнічний стан приміщення та продуктів	5/без зауважень	4/усохлі овочі фрукти	3,5/ зустрічається товар, термін дії якого закінчився
11	Касове обслуговування	4/складно розібратись у чеку	3/черги	3,7/ черги “в години пік”
12	Каси для покупців 1–2 одиниць товару	0/відсутні	1/є, але не працюють	0/ відсутні
13	Термінали для оплати картою	5/існують, зауважень	без 2/ є, але на окремих касах	5/ існують без зауважень
14	Куточок споживача, книга скарг, контрольні ваги	5/без зауважень	2/книгу скарг видають за вимогою	5/ без зауважень
15	Контрольні ваги	0/відсутні	4/лише на касі	1,7/ є, не завжди працюють
16	Туалет для відвідувачів	5 /без зауважень	5/без зауважень	1,9/ є, не завжди працює
17	Паркування автомобілів	5/без зауважень	5/без зауважень	3,9/ не дуже велика площа
18	Пандуси та система дверей для виїзду інвалідних та дитячих колясок	5/без зауважень	5/без зауважень	5/без зауважень
19	Показчики відділів	5/без зауважень	3/дуже високо	5/без зауважень
20	Дисконтні картки	5/без зауважень	1/відсутні	5/без зауважень
21	Сайт супермаркету	3,5/відсутні замовлення/ доставка продуктів додому	5/без зауважень	4,6/ без істотних зауважень
22	Загальна оцінка, бал	Відмінно, 84 бали	Добре, 74,5 бала	Добре, 77,1 бала

Джерело: складено автором

Чинники, що характеризують супутні послуги супермаркетів

№ пор.	Показники	Супермаркети		
		ТОВ «ЛотОК»	ТОВ «Лайм»	ТОВ «Маркет Гант»
1	Близькість зупинок/станцій громадського транспорту	+	+	+
2	Аптечний кіоск	+	-	+
3	Пункти обміну валюти	+	+	+
4	Продаж карт грошового поповнення рахунків мобільних телефонів	+	+	-
5	Продаж живих квітів	-	-	-

Джерело: сформовано автором

АВС-аналіз ТОВ «Маркет Гант»

№	Назва товару	Виручка	Виручка доля, %	%	Група АВС
1	Вироби тютюнові	710000	21%	21%	А
2	Горілка та вироби лікеро-горілчані	475000	14%	35%	А
3	Пиво	398000	12%	47%	А
4	Вина ігристі(шампанське)	341000	10%	58%	В
5	М'ясо-ковбасні вироби	215000	6%	64%	В
6	Вина	213000	6%	70%	В
7	Напої слабоалкогольні	193000	6%	76%	В
8	Коньяк	168000	5%	81%	В
9	Напої безалкогольні	125000	4%	85%	В
10	Молоко та продукти молочні	113000	3%	88%	С
11	Вироби хлібобулочні (крім кондитерських)	104000	3%	91%	С
12	Сир сичужний, плавлений та кисломолочний	79000	2%	94%	С
13	Вироби борошняні кондитерські	73000	2%	96%	С
14	Консерви, готові продукти рибні	69000	2%	98%	С
15	Консерви, готові продукти м'ясні	65000	2%	100%	С
	Підсумок	3341000	-	-	-

XYZ-аналіз ТОВ «Маркет Гант»

№	Назва товару	Березе нь	Квітне нь	Травне нь	Черве нь	Липе нь	Серпе нь	Коефіцієнт т варіації	XYZ
1	Вироби тютюнові	7150	9329	10349	11690	12480	10850	18%	Y
2	Горілка та вироби лікеро - горілчані	3490	4390	5892	6843	7010	6589	25%	Y
3	Пиво	2890	2970	3150	3689	4006	3390	13%	Y
4	Вина ігристі(шампанс ьке)	8530	9456	9860	11589	12895	11954	16%	Y
5	М'ясо-ковбасні вироби	1789	1954	2085	2439	2530	2110	13%	Y
6	Вина	807	895	945	1103	1150	1086	14%	Y
7	Напої слабоалкогольні	1405	1485	1649	1632	1732	1458	8%	X
8	Коньяк	3290	3554	3986	4329	4368	3895	11%	Y
9	Напої безалкогольні	786	813	853	820	724	740	6%	X
10	Молоко та продукти молочні	2805	2953	3294	3285	3549	3114	8%	X
11	Вироби хлібобулочні (крім кондитерських)	1154	1189	1358	1107	1067	1146	9%	X
12	Сир сичужний, плавлений та кисломолочний	2328	2432	2478	2654	2731	2523	6%	X
13	Вироби борошняні кондитерські	849	870	940	1153	1256	1075	16%	Y
14	Консерви, готові продукти рибні	1257	1154	1109	958	853	987	14%	Y
15	Консерви, готові продукти м'ясні	354	321	375	311	247	234	18%	Y

Продовження додатку М

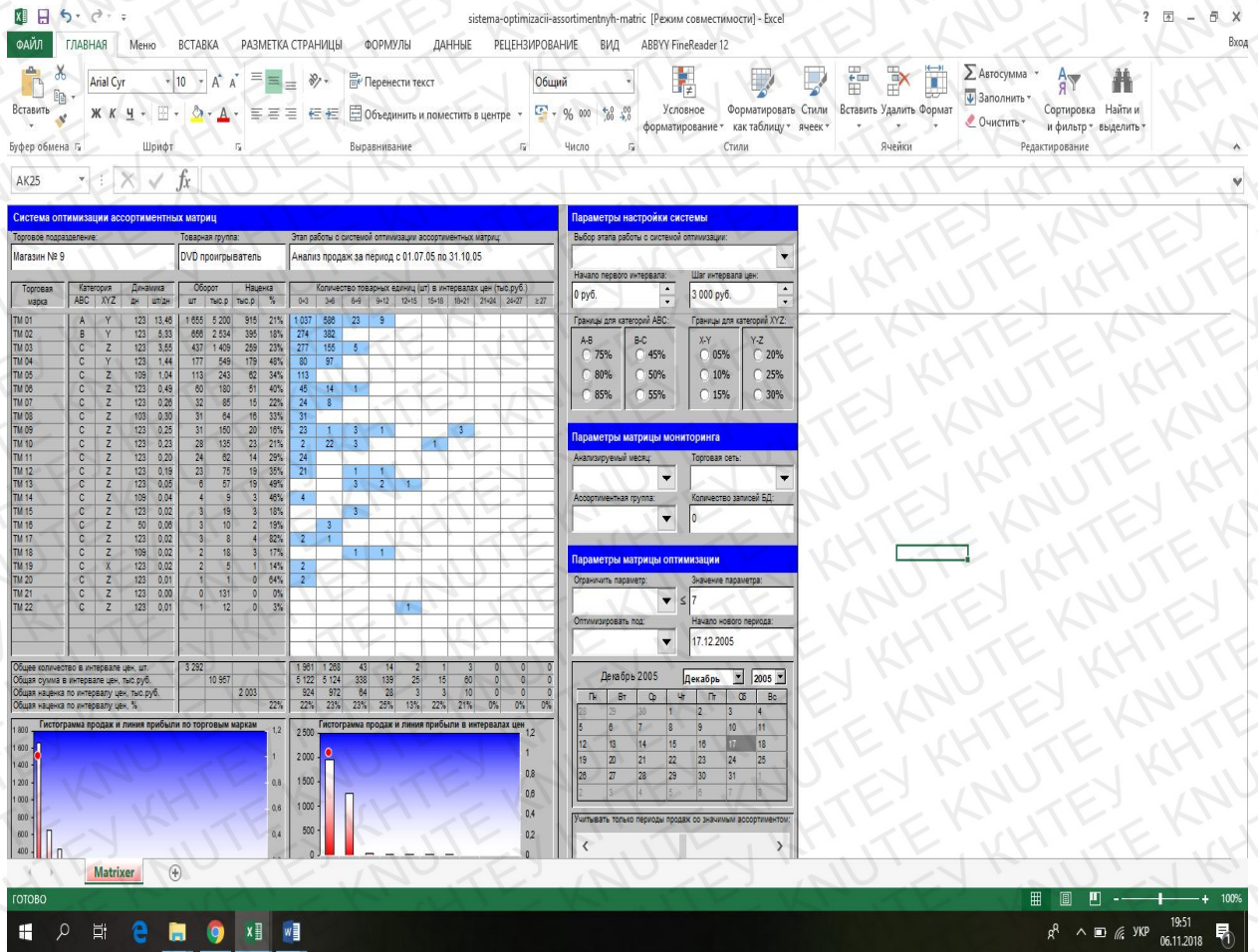


Рис. 1. Інтерфейс роботи з ABC та XYZ-аналізом у ТОВ «Маркет Тант»

Методика визначення індексу категорійного менеджменту

Для визначення важливості твердження, зазначеного в анкеті працівникам пропонується використовувати п'ять можливих відповідей: не згоден (1 бал), скоріше не згоден (2 бали), не впевнений (3 бали), скоріше згоден (4 бали), повністю згоден (5 балів). З кожного твердження необхідно обрати бал, яким оцінено найбільше позицій, величину отриманих оцінок (K_i).

Кожному твердженню присвоюється ступінь значущості для підприємства торгівлі за трибальною шкалою, де 1 бал – найменш значиме твердження, а 5 бали – найважливіше твердження. Позначимо отриманий суб'єктивний бал як K_i .

Емпірична оцінка є похідною результатом значень фактору щодо його важливості:

$$P_{emp} = K_i N_i, \quad (3)$$

де P_{emp} – емпірична оцінка;

K_i – бал;

N_i – важливість фактору.

Число оцінюваних тверджень (критеріїв) може бути будь-яким, але тільки у співвідношенням сум балів ідеальної та реальної оцінок визначається сприйнятливність персоналу до інновацій, тобто рівень удосконаленої категорійного менеджменту.

Однак не можна приймати рішення лише за результатами суми балів емпіричної оцінки. Необхідно визначити відношення емпіричної оцінки, отриманої в результаті опитування, до ідеальної оцінки, яка визначається як добуток важливості фактора до максимально можливого балу (максимально можливий бал дорівнює 5).

$$M_{ideal} = N_i Z_{ideal}, \quad (4)$$

де M_{ideal} – ідеальна оцінка;

N_i – важливість фактору;

Z_{ideal} – максимально можливий бал.

Продовження додатку Н

Отримане співвідношення є індексом категорійного менеджменту (індексом готовності до прийняття інноваційної стратегії). Індекс категорійного менеджменту, що показує, наскільки емпірична оцінка відрізняється від ідеальної, обчислюється, як співвідношення сум оцінок і характеризує готовність співробітників до змін:

$$I_{ikm} = \Sigma P_{emp} / \Sigma M_{ideal}, \quad (5)$$

де I_{ikm} – індекс категорійного менеджменту;

P_{emp} – емпірична оцінка;

M_{ideal} – максимально можливий бал.

Для досягнення максимального ефекту від впровадження категорійного менеджменту найбільш актуальним в першу чергу є застосування дії щодо відношення груп товарів та підвищення сфери надання послуг. Якщо ми бажаємо створити постійний попит на продукцію, необхідно зацікавити споживача у тому, що наш продукт є найкращий, ціна на нього прийнятна і обслуговування залишається у пам'яті людини як приємні спогади.

Значення індексу категорійного менеджменту ТОВ «Маркет Тант» має дорівнювати не менше 0,5, нижчі значення індексу свідчать, що удосконалення не будуть сприйматися, а категорійний менеджмент не є інноваційним та актуальним в діяльності підприємства. Однак високе значення індексу ще не означає, що підприємство активно впроваджує інновації. Творчі та інноваційні здібності категорійних менеджерів, усвідомлення ними необхідності впровадження удосконалення лише створюють сприятливу основу для проведення змін. Можливість реалізації інноваційного потенціалу працівників та підприємства прямо залежить від загального стану на ринку.

Розрахунок індексу категорійного менеджменту ТОВ «Маркет Тант»

№ пор.	Фактор	Важливість фактора N_i	Бал K_i^*				Емпірична оцінка P_{emp}	Максимально можливий бал Z_{ideal}	Ідеальна оцінка M_{ideal}
			1	2	3	4			
1.	Визначення сегменту ринку	0,07	5	5	3	4	0,35	5	0,35
2.	Визначення формату підприємства	0,09	5	5	4	5	0,45	5	0,45
3.	Формування асортименту за категоріями	0,08	3	4	2	2	0,24	5	0,4
4.	Здійснення аналізу ринку та проведення маркетингового дослідження	0,09	3	4	3	3	0,27	5	0,45
5.	Дослідження окремих товарних категорій	0,05	3	3	2	3	0,15	5	0,25
6.	Встановлення ролей категорій	0,08	3	3	3	3	0,24	5	0,4
7.	Формування потреб споживача	0,09	4	4	3	4	0,36	5	0,45
8.	Систематизація товарних груп	0,08	4	4	3	4	0,32	5	0,4
9.	Визначення цінового сегменту	0,1	3	3	2	3	0,3	5	0,5
10.	Побудова бізнес-процесів	0,08	3	3	2	3	0,24	5	0,4
11.	Комунікаційний процес «рїтейлер-споживач»	0,09	3	3	3	3	0,27	5	0,45
12.	Удосконалення товарної категорії	0,1	4	4	4	4	0,4	5	0,5
Всього		1	-	-	-	-	3,59	-	-
Індекс категорійного менеджменту ($\sum P_{emp} / \sum M_{ideal}$)									0,72

Примітка: показники K_i^ узагальнено в результаті проведеного анкетного опитування категорійних менеджерів (по 5 осіб) підприємств, що обрані для дослідження: 1. ТОВ «Маркет Тант»; 2. ТОВ «Лайм»; 3. ТОВ «ЛотОк». Максимально можливий бал Z_{ideal} для всіх підприємств складає 5 балів. Емпірична оцінка P_{emp} та ідеальна оцінка M_{ideal} розраховуються відповідно до формул, що представлені в алгоритмі за текстом.*

Джерело: розроблено автором на осові[54]

Оцінка якості результативності та підтримки взаємодії між структурними підрозділами у ТОВ «Маркет Тант»

Показники	Критерії оцінки	Ваги критеріїв	Оцінки в балах	Зважена оцінка
Якість надання послуг на підприємстві	Спілкування	0,3	3	0,9
	Допомога при виборі товару(рекомендації)	0,2	2	0,4
	Стриманість персоналу	0,2	2	0,4
	Бонусна система для постійних споживачів	0,2	2	0,4
	Задоволеність споживачів від наданих послуг	0,3	3	0,9
1. Показник якості організації інформаційного обміну на підприємстві				2,6
Якість організації підсистем збору інформації, діагностики процесу управління персоналом збутовим потенціалом	Наявність центрів відповідальності за організацію	0,2	1	0,2
	Формалізація розподілу відповідальності	0,2	3	0,6
	Відповідність цілей організації стратегічного управління персоналом збутовим потенціалом цілям підприємства	0,3	3	0,9
	Якість кадрового забезпечення процесу інформаційної підтримки	0,2	2	0,4
2. Показник якості організації діагностики процесу та управління				2,1
Якість результативності робочого простору	Ресурсне забезпечення	0,3	3	0,9
	Узгодженість інтересів споживачів і постачальників інформації	0,2	3	0,6
	Прямий доступ до інформації керівників всіх рівнів управління	0,2	3	0,6
	Ступінь комп'ютеризації та сучасного обладнання	0,3	2	0,6
3. Показник якості результативності робочого простору				2,7
Якість виконання обов'язкових цінностей підприємства	Якість продукції, яка зберігається на складах	0,3	3	0,9
	Орієнтація на цілі та завдання підприємства	0,3	3	0,9
	Кар'єрний зріст працівників	0,2	1	0,2
	Норми безпеки	0,2	2	0,4
4. Показник якості формування уніфікованого інформаційного банку підприємства				2,4
Інтегральний показник якості організації інформаційної підтримки процесу управління				0,50

Джерело: розроблено за результатами проходження переддипломної практики

Оцінка результативності забезпечення процесу управління персоналом ТОВ «Маркет Тант»

№ пор.	Критерії оцінки	Бали		
		1	2	3
1.	Результативність забезпечення процесу управління персоналом підприємством			X
2.	Ступінь використання методів аналізу і планування в процесі управління персоналом підприємством		X	
3.	Ступінь оснащеності процесу управління персоналом підприємством технічними засобами		X	
4.	Ступінь оснащеності процесу управління персоналом підприємством комп'ютерною технікою			X
5.	Досвідченість та кваліфікація працівників			X
6.	Спілкування або партнерські відношення з іншими підприємствами	X		
7.	Контроль з боку керівників над усіма процесами життєдіяльності підприємства		X	
8.	Ставлення персоналу до керівництва, рівень задоволеності від свого робочого міста			X
Разом:		19		

Джерело: розроблено автором за результатами проходження переддипломної практики

Интерфейс программного модуля «Помічник закупівель» «1С: Підприємство»

Заказ поставщику: Покупка, комиссия. Новый *

Операция: Цены и валюта... Действия... Перейти... Анализ... Файлы

Номер: от 30.06.2017 0:00:00

Организация: Покупатель ФЛП: ФО-П Лошарьев О.В.

Контрагент: Поставщик Договор: Основной договор1

Поступление: Оплата: 30.06.2017 По сделке с поставщиком нет долга

Склад: Основной склад Б/счет, касса: ПАТ "УКРСИББАНК", м.Харків

Товары (338 поз.) Услуги (0 поз.) Дополнительно

№	Номенклатура	Нач. ост.	Закуплено	Продано	Тек. ост.	Резерв	Количество	Ед.	К.	Цена	Сумма	%НДС	Сумма НДС	Всего	Заказ
193	50 кг Грунтовка "Проминь" ГФ-0...							шт	1,000	971,440		20%			
194	50 кг Зеленая Проминь							шт	1,000	1 070,470		20%			
195	50 кг Светло-серая Проминь	1,000			1,000			шт	1,000	1 012,370		20%			
196	50 кг черная Проминь							шт	1,000	990,230		20%			
197	50 кг Шоколадная Проминь							шт	1,000	973,990		20%			
198	50 кг Знамя "Проминь" для пола ...		1,000	1,000				шт	1,000	1 129,000		20%			
199	Белая 0.9 кг Проминь (6е уп)	127,000	72,000	138,000	61,000		100,000	шт	1,000	31,270	3 127,00	20%	521,17	3 127,00	
200	Белая 2.8 кг Проминь (6е уп)	66,000	72,000	132,000		6,000		шт	1,000	85,390		20%			
201	Бирюза 0.9 кг Проминь (6)	36,000		15,000	21,000			шт	1,000	27,390		20%			
202	Бирюза 2.8 кг Проминь (6)	38,000		26,000	10,000	2,000	40,000	шт	1,000	73,970	2 958,80	20%	493,13	2 958,80	
203	Вишневая 0.9 кг Проминь (6)	26,000		6,000	20,000			шт	1,000	26,780		20%			
204	Вишневая 2.8 кг Проминь (6)	17,000		8,000	9,000			шт	1,000	71,880		20%			
205	Голубая 0.9 кг Проминь (6)	38,000		13,000	25,000			шт	1,000	27,040		20%			
206	Голубая 2.8 кг Проминь (6)	44,000		5,000	39,000			шт	1,000	72,140		20%			
207	Грунтовка ГФ-021 ЭПИ краснок...	38,000	18,000	27,000	29,000			шт	1,000	24,690		20%			
208	Грунтовка ГФ-021 ЭПИ краснок...	39,000	18,000	13,000	44,000			шт	1,000	65,410		20%			

Анализ: Период с: 10.06.2016 Не показывать товары которые не продавались Не показывать товары где остаток больше продаж По выбранному договору

Тип цен: Закупка (грн) Всего (грн): 6 085.80

ВЕС: 202.00 НДС (в т. ч.): 1 014.30

Автор: Программист

Изменявший: Программист

Заказ поставщику | Печать | ОК | Записать | Закрыть

Заказ поставщику: Покупка, комиссия. Новый *

Операция: Цены и валюта... Действия... Перейти... Анализ... Файлы

Номер: от 30.06.2017 0:00:00

Организация: Покупатель ФЛП: ФО-П Лошарьев О.В.

Контрагент: Поставщик Договор: Основной договор1

Поступление: Оплата: 30.06.2017 По сделке с поставщиком нет долга

Склад: Основной склад Б/счет, касса: ПАТ "УКРСИББАНК", м.Харків

Товары (121 поз.) Услуги (0 поз.) Дополнительно

№	Номенклатура	Нач. ост.	Закуплено	Продано	Тек. ост.	Резерв	Количество	Ед.	К.	Цена	Сумма	%НДС	Сумма НДС	Всего	Заказ
16	Фасадная акриловая 3л УЛЬТРА...	2,000	2,000	4,000				шт	1,000	62,460		20%			
17	ЕcoSolplast грунтовка акриловая ...	24,000		24,000				шт	1,000	13,120		20%			
18	ЭКО интерьерная акриловая кра...	72,000	30,000	61,000	41,000			шт	1,000	22,680		20%			
19	ЭКО интерьерная акриловая кра...	31,000	16,000	34,000	12,000	1,000		шт	1,000	60,520		20%			
20	ЭКО интерьерная акриловая кра...	21,000	10,000	17,000	14,000			шт	1,000	95,870		20%			
21	ЭКО интерьерная акриловая кра...	13,000	11,000	15,000	9,000			шт	1,000	191,270		20%			
22	ЭКО ультрабелая акриловая кра...	103,000	96,000	150,000	37,000	12,000		шт	1,000	17,230		20%			
23	ЭКО ультрабелая акриловая кра...	63,000	60,000	73,000	46,000	4,000	60,000	шт	1,000	44,580	2 674,80	20%	445,80	2 674,80	
24	ЭКО ультрабелая акриловая кра...	49,000	24,000	46,000	25,000	2,000	40,000	шт	1,000	69,580	2 783,20	20%	463,87	2 783,20	
25	ЭКО ультрабелая акриловая кра...	41,000	22,000	36,000	25,000	2,000		шт	1,000	138,690		20%			
26	ЭКО Фасадная акриловая 1.4кг...	102,000	98,000	168,000	24,000	6,000		шт	1,000	24,490		20%			
27	ЭКО Фасадная акриловая 4.2кг...	112,000	60,000	122,000	46,000	4,000		шт	1,000	66,020		20%			
28	ЭКО Фасадная акриловая 7.0кг...	91,000	36,000	81,000	46,000			шт	1,000	105,150		20%			

Анализ: Период с: 10.06.2016 Не показывать товары которые не продавались Не показывать товары где остаток больше продаж По выбранному договору

Тип цен: Закупка (грн) Всего (грн): 5 458.00

ВЕС: 532.00 НДС (в т. ч.): 909.67

Автор: Программист

Изменявший: Программист

Заказ поставщику | Печать | ОК | Записать | Закрыть

Інтерфейс програмного модуля «Помічник закупівель» «1С: Підприємство»