

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління комплексом мерчандайзингу на підприємстві торгівлі»

(за матеріалами ТОВ «Епіцентр К», м. Київ)

Студентки 4 курсу 12 групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Торговельний менеджмент»
першого (бакалаврського)
рівня

Калініченко Ірини
Василівни

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Микитенко Неля
Володимирівна

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Микитенко Неля
Володимирівна

Київ 2023

Державний торговельно-економічний університет

Факультет ФЕМП
Освітній ступінь «бакалавр»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Спеціалізація «Торговельний менеджмент»

Кафедра менеджменту

Затверджую

Зав. кафедри менеджменту

Бай С.І. _____

« _____ » _____ 20 _____ р.

Завдання на випускню кваліфікаційну роботу студентіві

Калініченко Ірині Василівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускного кваліфікаційного проекту (роботи)

Управління комплексом мерчандайзингу на підприємстві торгівлі

(за матеріалами ТОВ «Епіцентр К», м. Київ)

Затверджена наказом ректора від «09» листопада 2022 року № 2987

2. Строк здачі студентом закінченої роботи 12 травня 2023 року

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи _____

узагальнення теоретичних засад управління мерчандайзингом на підприємстві торгівлі та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління комплексом мерчандайзингу в ТОВ «Епіцентр К»

Об'єкт дослідження _____

система мерчандайзингу підприємства торгівлі

Предмет дослідження _____

теоретичні та практичні аспекти управління комплексом мерчандайзингу в ТОВ

«Епіцентр К»

4. Консультанти по роботі із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання виконано

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи управління мерчандайзингом на підприємстві торгівлі

РОЗДІЛ 2. Дослідження управління комплексом мерчандайзингу в ТОВ «Епіцентр К»

2.1. Аналіз інструментів існуючої на підприємстві системи мерчандайзингу: ключові проблеми та потенціал розвитку

2.2. Оцінювання результативності управління комплексом мерчандайзингу в ТОВ «Епіцентр К»

РОЗДІЛ 3. Вдосконалення управління комплексом мерчандайзингу в ТОВ «Епіцентр К»

3.1. Обґрунтування заходів щодо розвитку комплексу мерчандайзингу як напряму стимулювання продажу товарів

3.2. Оцінка результатів впровадження заходів із вдосконалення управління комплексом мерчандайзингу

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

6. Календарний план виконання роботи

№	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	Забезпечення студентів Положенням про випускну кваліфікаційну роботу (проект) та Методичними рекомендаціями з виконання випускної кваліфікаційної роботи бакалавра	до 12.09.22 р.	
2	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	до 16.10.22 р.	
3	Складання плану та підготовка індивідуального завдання для виконання випускної кваліфікаційної роботи	до 14.11.22 р.	
4	Рецензування планів випускної кваліфікаційної роботи	до 01.12.22 р.	
5	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису першого (теоретичного) розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 01.02.23 р.	
6	Проходження студентами практичної підготовки на об'єктах, за якими виконуються випускні кваліфікаційні роботи	31.01.23 - 25.02.23 р.	
7	Захист практичної підготовки	26.02.23 - 28.02.23	
8	Збір статистичних даних, підготовка аналітичного матеріалу випускної кваліфікаційної роботи	до 25.02.23 р.	
9	Захист звіту з практичної підготовки	до 28.02.23 р.	
10	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису другого (дослідницького) розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 01.03.23	
11	Періодичне звітування студентів про виконання випускної кваліфікаційної роботи перед науковими керівниками та завідувачем кафедри	з 10 по 20 число щомісяця	
12	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи бакалавра на кафедру (з листом-відгуком з підприємства – об'єкту дослідження), перевірка на плагіат та її реєстрація	до 12.05.23 р.	
13	Підготовка відгуку на випускну кваліфікаційну роботу науковим керівником	до 15.05.23 р.	
14	Проведення попереднього захисту випускної кваліфікаційної роботи та проходження внутрішнього рецензування	Згідно графіка	
15	Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту	Згідно графіка	
16	Направлення випускної кваліфікаційної роботи у ЕК для захисту	До 01.06.23 р.	
17	Захист випускної кваліфікаційної роботи в комісії	Згідно графіка навч. процесу	

7. Дата видачі завдання «19» грудня 2022 р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи

Микитенко Н.В.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми Микитенко Н.В.

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент Калініченко І.В.

(прізвище, ініціали, підпис)

11. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи

Калініченко І.В. виконала завершене самостійне дослідження на актуальну тему за затвердженим планом.

За результатами опрацювання достатньої кількості літературних джерел автором визначено теоретичні основи управління мерчандайзингом на підприємстві торгівлі.

На підставі дослідження управління комплексом мерчандайзингу в ТОВ «Епіцентр К» студенткою обґрунтовано та підтверджено економічну ефективність заходів щодо розвитку комплексу мерчандайзингу як пряму стимулювання продажу товарів на данному підприємстві.

Мета ВКР досягнута, завдання дослідження виконані повною мірою. Робота має практичне значення, рекомендації автора можуть бути корисними для ТОВ «Епіцентр К».

За змістом та оформленням випускна кваліфікаційна робота Калініченко І.В. відповідає встановленим вимогам та може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.



Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи _____

(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист _____

(ПІБ, підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента _____

Калініченко І.В.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Керівник проектної групи
(гарант освітньої програми) _____

Микитенко Н.В.

(прізвище, ініціали, підпис)

Завідувач кафедри _____

Бай С.І.

(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 20 _____ р.

РЕФЕРАТ

випускної кваліфікаційної роботи бакалавра, виконаної на тему:
«Управління комплексом мерчандайзингу на підприємстві торгівлі»

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота бакалавра викладена на 40 сторінках основного тексту, в т.ч. містить 9 таблиць та 10 рисунків. Список використаних джерел містить 30 найменувань, викладених на 3-х сторінках. Робота містить 6 додатків, викладених на 9 сторінках.

Метою роботи є узагальнення теоретичних засад управління мерчандайзингом на підприємстві торгівлі та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління комплексом мерчандайзингу в ТОВ «Епіцентр К».

Відповідно до мети сформовані наступні завдання:

- розглянути теоретичні основи управління мерчандайзингом на підприємстві торгівлі;
- проаналізувати інструменти існуючої на підприємстві системи мерчандайзингу з точки зору її ключових проблем та потенціалу розвитку;
- оцінити результативність управління комплексом мерчандайзингу в ТОВ «Епіцентр К»;
- обґрунтувати заходи щодо розвитку комплексу мерчандайзингу як напряму стимулювання продажу товарів;
- визначити результати впровадження заходів із вдосконалення управління комплексом мерчандайзингу ТОВ «Епіцентр К».

Об'єктом дослідження є система мерчандайзингу підприємства торгівлі ТОВ «Епіцентр К».

Предметом дослідження – теоретичні та практичні аспекти управління комплексом мерчандайзингу на підприємстві торгівлі.

Одержані результати можуть бути використані та впровадженні у ТОВ «Епіцентр К».

Рік виконання роботи 2022 – 2023 рр.

Рік захисту роботи – 2023 р.

Анотація

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

«Управління комплексом мерчандайзингу на підприємстві торгівлі»

(за матеріалами ТОВ «Епіцентр К», м. Київ)

Випускна кваліфікаційна робота бакалавра присвячена дослідженню засад мерчандайзингу як засобу підвищення ефективності управління підприємством. У роботі проаналізовано особливості розвитку та роботи підприємства торгівлі, зроблено висновки та запропоновано шляхи подальшого удосконалення та оптимізації системи мерчандайзингу.

Досліджено динаміку основних показників діяльності підприємства протягом 2018-2020 років, а також проведено анкетування працівників та покупців. На основі наявної інформації були розроблені шляхи подальшого розвитку системи мерчандайзингу у внутрішньому та зовнішньому середовищах.

Ключові слова: мерчандайзинг, роздрібна торгівля, споживач, засоби управління, комплекс мерчандайзингу, товари.

Annotation

final qualifying paper performed on the theme:

«Management of the merchandising complex in a trading enterprise»

(based on materials LLC «Epicentr K», Kyiv)

Final qualifying paper is dedicated to researching the principles of merchandising as a means of improving enterprise management efficiency. The paper analyzes the peculiarities of development and operation of a trading enterprise, draws conclusions, and proposes ways of further improvement and optimization of the merchandising system.

The dynamics of key performance indicators of the enterprise during 2018-2020 were studied, and surveys of employees and customers were conducted. Based on the available information, ways of further development of merchandising system in internal and external environments were developed.

Keywords: merchandising, retail trade, consumer, management tools, merchandising complex, products.

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МЕРЧАНДАЙЗИНГОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОРГІВЛІ	11
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМПЛЕКСОМ МЕРЧАНДАЙЗИНГУ В ТОВ «ЕПЦЕНТР К»	20
2.1. АНАЛІЗ ІНСТРУМЕНТІВ ІСНУЮЧОЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ СИСТЕМИ МЕРЧАНДАЙЗИНГУ: КЛЮЧОВІ ПРОБЛЕМИ ТА ПОТЕНЦІАЛ РОЗВИТКУ	20
2.2. ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОМПЛЕКСОМ МЕРЧАНДАЙЗИНГУ В ТОВ «ЕПЦЕНТР К»	26
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМПЛЕКСОМ МЕРЧАНДАЙЗИНГУ В ТОВ «ЕПЦЕНТР К»	37
3.1. ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО РОЗВИТКУ КОМПЛЕКСУ МЕРЧАНДАЙЗИНГУ ЯК НАПРЯМУ СТИМУЛЮВАННЯ ПРОДАЖУ ТОВАРІВ	37
3.2. ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТІВ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗАХОДІВ ІЗ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМПЛЕКСОМ МЕРЧАНДАЙЗИНГУ	41
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	50
ДОДАТКИ	53

ВСТУП

Управління мерчандайзингом визначається як планування та контроль запасів роздрібною торгівлі та інвестиції в них. Уміле управління мерчандайзингом забезпечує оптимальні інвестиції та адекватну рентабельність цих інвестицій, зберігаючи цілі підприємства торгівлі. Саме мерчандайзинг в магазинах формує лояльність до бренду, тож це індивідуальний, тонкий інструментарій, вдосконалений роками. Останнім часом на українському ринку знайти талановитих мерчандайзерів не так легко, тому торговельні підприємства розвивають програми мотивації та підготовки. Працювати в реальних умовах нелегко: кількість мереж, маршрутів зростає, якість деяких мереж – падає: відсутність належних складів, освітлення та інтернету унеможливорює оперативність роботи.

Саме ці фактори вказують на те, що ринок буде розвиватися у напрямку інноваційних технологій, які дозволять максимально швидко реагувати на запити продавця. Це обумовлює вдосконалення технологій та автоматизації в наступних роках, що вплине на результативність програм, направлених на розвиток мерчандайзингу, ефективність якого може бути вдосконалено внаслідок скорочення часу візиту та розширення функцій мерчандайзерів. Тому майбутнє цієї галузі – в ідеальному поєднанні досконалих технологій з кваліфікованими агентами бренду в продажах.

Проблему мерчандайзингу вивчали такі закордонні вчені, як: А. Дайан, Ф. Букерель, Р. Ланкар, А.П. Панкрухіна, Ф. Котлера, Ф. Вебстера, К. Канаян. Серед вітчизняних науковців слід відзначити таких, як: С.С. Гаркавенко, Є.В. Ромат, О. Майборода, Н.М. Тарнавська, Р. Ларіна, Г.О. Владимирська.

Метою роботи є узагальнення теоретичних засад управління мерчандайзингом на підприємстві торгівлі та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління комплексом мерчандайзингу в ТОВ «Епіцентр К».

Відповідно до мети сформовані наступні завдання:

- розглянути теоретичні основи управління мерчандайзингом на підприємстві торгівлі;

- проаналізувати інструменти існуючої на підприємстві системи мерчандайзингу з точки зору її ключових проблем та потенціалу розвитку;
- оцінити результативність управління комплексом мерчандайзингу в ТОВ «Епіцентр К»;
- обґрунтувати заходи щодо розвитку комплексу мерчандайзингу як напряму стимулювання продажу товарів;
- визначити результати впровадження заходів із вдосконалення управління комплексом мерчандайзингу ТОВ «Епіцентр К».

Об'єктом дослідження є система мерчандайзингу підприємства торгівлі, а *предметом* дослідження – теоретичні та практичні аспекти управління комплексом мерчандайзингу в ТОВ «Епіцентр К».

В роботі використані такі *методи* дослідження: аналіз, порівняння, спостереження, узагальнення теоретичного і практичного матеріалу. Для написання роботи були використані наступні *матеріали*: офіційні матеріали Державної служби статистики України, фінансова та оперативна звітності ТОВ «Епіцентр К» за останні 3 роки, праці вітчизняних і зарубіжних науковців, ресурси Internet.

Практичне значення даного дослідження полягає у подальшій можливості застосування отриманих результатів на теоретичному рівні або в практичній діяльності ТОВ «Епіцентр К».

Основний текст роботи (до початку списку використаних джерел) становить 50 сторінок, в т.ч. 9 таблиць, 10 рисунків. Список використаних джерел містить 30 найменувань, викладених на 50-52 сторінках. Робота містить 6 додатків, викладених на 53-61 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МЕРЧАНДАЙЗИНГОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОРГІВЛІ

Поняття мерчандайзингу є більш широким, ніж поняття товару. В цьому терміні закладаються різні можливості, за допомогою яких товар пропонується в магазині. Мерчандайзинг – це процес і функція дизайну та представлення товару для забезпечення задоволеності покупців і досягнення мети отримання прибутку для підприємства [1]. Дане визначення описує мерчандайзинг лише з точки представлення товару, упускаючи, що термін, який розглядається, містить в собі й інші аспекти, зокрема планування запасів товарів на складах. Тому розглянемо ще й інше бачення цього поняття.

Так, американська маркетингова асоціація (АМА – American Marketing Association) дала наступне визначення мерчандайзингу як «планування, пов'язане з маркетингом, правильних товарів у правильному місці в правильний час у правильних кількостях за правильною ціною» [2]. Дане визначення охоплює, на нашу думку, всі ключові компоненти, за які відповідає мерчандайзинг.

За визначенням Ромата Є.В., мерчандайзинг є особливою маркетинговою технологією, яка активно використовується на рівні роздрібних торговельних підприємств з метою максимізації продажів товарів кінцевим споживачам [13].

На думку Терехова А., мерчандайзинг також можна визначити як планування, покупка, вибір асортименту, розміщення і поповнення товарів. Товари, які користуються попитом, необхідно продавати та поповнювати їх запаси, а товари, які не цікаві покупцям, є тягарем для фінансів підприємства. Таким чином, необхідно спланувати, який товар буде представлено, яку ціну необхідно на нього поставити, а також просувати та розміщувати його так, щоб клієнт побачив та придбав цей товар [6]. Це визначення є розгорнутим, детально описує всі аспекти мерчандайзингу.

Спираючись на зазначені вище трактування, запропонуємо авторське визначення мерчандайзингу як поєднання планування, маркетингу, розміщення та ціноутворення товару таким чином, щоб забезпечити максимізацію прибутку підприємства торгівлі.

Об'єктами мерчандайзингу є поведінка споживачів, покупців і відвідувачів торговельної зали.

Суб'єкти мерчандайзингу – підприємства, групи фахівців або окремі фахівці, зосереджуються на дослідженні поведінки споживачів та відвідувачів торгового приміщення. Вони використовують різноманітні стратегії, інструменти та методи для ефективного впливу на вибір споживачів і стимулювання продажів [11].

В свою чергу, управління мерчандайзингом визначається як планування та контроль запасів роздрібною торгівлі та інвестиції в них. Саме уміле управління мерчандайзингом забезпечує оптимальні інвестиції та адекватну рентабельність цих інвестицій, зберігаючи цілі підприємства торгівлі.

Управління мерчандайзингом пов'язане з наступними аспектами:

- планування товарів, які купують покупці (тобто які користуються попитом);
- придбання цих товарів, тобто необхідно обрати джерело постачання – постачальника, у кого ці товари купити;
- розміщення – необхідно розкласти ці товар у магазині;
- моніторинг – постійне спостереження за рівнем запасу і рухом товарів та їх запасів у магазині [7].

Управління мерчандайзингом на підприємстві торгівлі має наступні цілі:

- 1) Визначення сегменту покупців, які будуть обслуговуватись на підприємстві, і категорії товару, яка буде їм продано.
- 2) Вивчення попиту, моди та інших чинників, які впливають на рівень запасів на підприємстві. Наприклад, найбільш очевидна ілюстрація невиконання цього пункту – недоцільно робити запаси, а тим паче продавати новорічних товарів (ялинки, новорічні іграшки на ялинки) влітку.

На основі дослідження попиту складається адекватне планування того, що купувати та як просувати обрані товари.

- 3) Забезпечення оптимальних інвестицій у кожен категорію товарів, не допускаючи ні одного з наступних випадків:

3.1. Дефіцит запасів, який зашкодить продажам і зменшить прибуток. Наприклад, у зв'язку з постійним вимкненням електроенергії майже по всій

території України користуються попитом лампи-ліхтарі та повербанки, дефіцит запасів яких на сьогодні може зашкодити продажам і, в результаті, зменшити прибуток.

3.2. Надлишок запасів, який може змусити підприємство вдатися до таких дій, як знижка, розпродаж за вигідною для покупця ціною, що, в свою чергу, вплине за зменшення прибутку. Приведений вище приклад про новорічні товари продовжимо для цього пункту: якщо у підприємства залишилися запаси новорічних товарів у результаті неправильного планування, це підприємство уже в лютому місяці змушене вдатися до зменшення ціни для того, щоб звільнити склади для більш актуальних товарів [8].

Узагальнюючи основні цілі мерчандайзингу, представимо їх на Рис. 1.1.

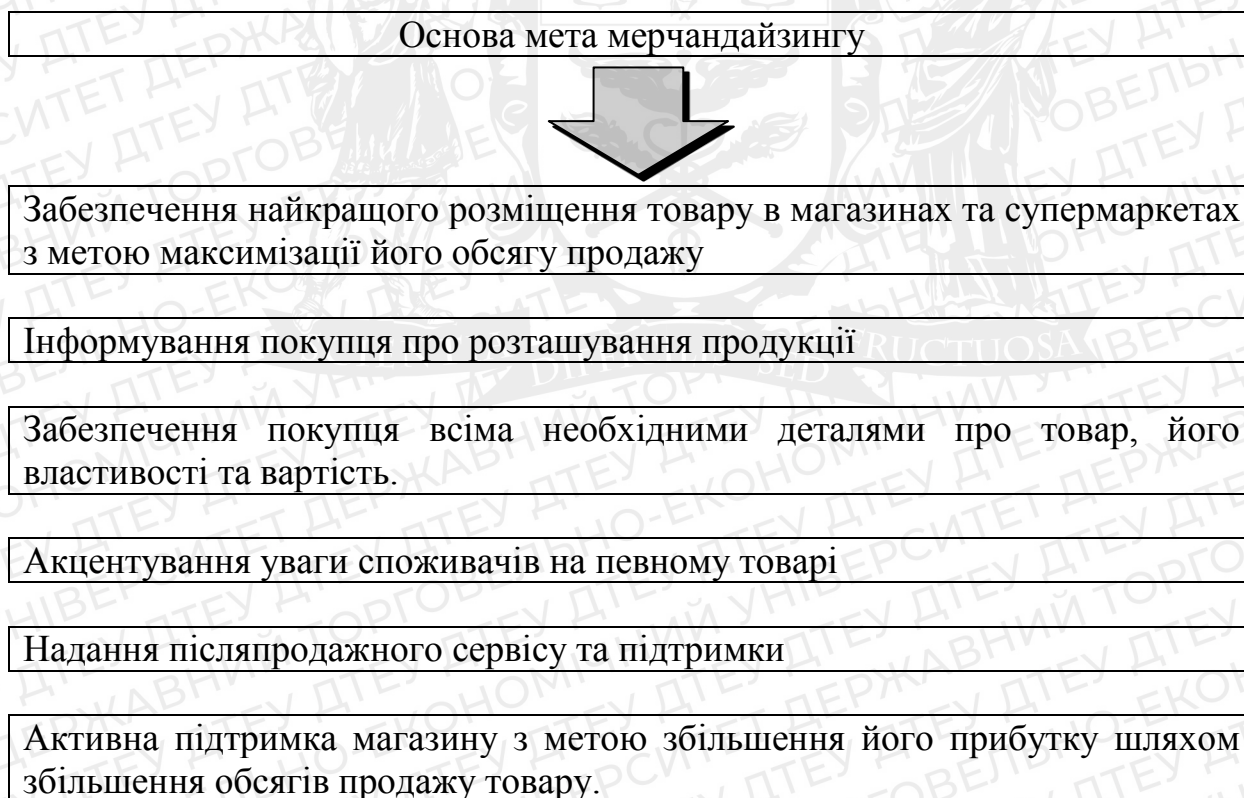


Рис. 1.1. Основні цілі мерчандайзингу

Джерело: складено автором за [10]

Так, головна мета мерчандайзингу полягає в просуванні товарів та збільшенні прихильності споживачів шляхом зосередження їх уваги на конкретному продукті або бренді безпосередньо в точці кінцевого споживання.

Задачі мерчандайзингу складаються з:

- правильної демонстрації й розміщенні товару на полицях;
- полегшенні процесу покупки;
- збереженні старих покупців і залученні нових;
- впливі на покупця з метою переконання його зробити покупку негайно;
- збільшенні обсягу покупки (див. рис. 1.2).



Рис. 1.2. Основні задачі мерчандайзингу

Джерело: складено автором за [10]

Мерчандайзинг пов'язаний з великим обсягом інвестицій. Продовжимо приклад з такими товарами, як лампи-ліхтарі та павербанки: якщо підприємство накопичить великий запас даних товарів, а, наприклад, в березні-квітні місяці

регулярні та нерегулярні виключення електроенергії уже будуть не потрібні, то відповідно ці товари не будуть такими популярними, як в пік таких відключень, в результаті чого запаси будуть накопичені, а попит уже буде меншим, що змусить продавати дані товари за більш низькою ціною. Тоді як ці витрачені кошти на лампи-ліхтарі та павербанки можна було використати на закупку більш актуальних товарів. Що говорить про те, що необхідно переконатись, що такі інвестиції (на закупку тієї чи іншої категорії товару) не витратні (не створюють непроданих запасів), і вони повинні забезпечувати адекватну рентабельність та повернення інвестицій.

Щоб управління мерчандайзингом було ефективним, необхіднотримуватися наступних принципів мерчандайзингу:

1. Пропонуйте те, що хоче покупець.

Роздрібний продавець повинен пропонувати у своєму магазині те, що хоче або бажає покупець. Продавець, в першу чергу, повинен обрати сегмент споживачів, яких він буде обслуговувати (наприклад, еліту, середній клас, молодь, жінки, діти тощо), зробити запас товарів, які вони (обраний сегмент споживачів) очікують, сортувати та пропонувати їх за ціною, стилем і т.д., які їм сподобаються.

2. Підготуйте план продажу товарів.

Мерчандайзер повинен завершити план продажу товарів (включає бюджет покупки, що базується на передбачуваних обсягах продажів, цілях підприємства, очікуваній прибутковості). Такий план повинен ґрунтуватися на потребах і спеціалізації кожного магазину і відділу. Мікродеталі (це види товарів, бренди, цінова категорія тощо) повинні також бути спланованими. Таке планування має базуватися на минулих запасах, враховувати ймовірні зміни моди, споживчих звичок і т.д. Мерчандайзер повинен проконсультуватися з менеджером магазину для остаточного складання плану товарів. Він також має проаналізувати фінансові наслідки інвестицій у товар для досягнення цільових показників прибутку.

3. Вибір джерел постачання.

Товар, який добре купляють, продається наполовину. Мерчандайзер повинен вибрати продавців / постачальників, які відповідають встановленим ним вимогам

щодо ціни, якості, доставки та надійності. Він має шукати таких постачальників, які доступні на місцевому, регіональному чи міжнародному рівнях залежно від визначених ним потреб, і обрати поставки, які відповідають вимогам. Мерчандайзер повинен узгодити з постачальником умови закупівельної ціни, умови поставки, базу оплати і інші компоненти, які визначені мерчандайзером як ключові.

4. Стабільність і зміни.

В асортименті товарів повинна бути стабільність, адже у кожного магазину є постійні покупці, які звикли до певного способу життя, продуктів, цін тощо. Роздрібні продавці повинні бути здатними пропонувати регулярно те, що бажають клієнти. Разом з цим, продавці має вводити елемент новизни, вносячи поступову зміну товарів, стилю роботи тощо, щоб відповідати мінливій тенденції та попиту своїх покупців.

5. Правильний асортимент.

Роздрібні продавці повинні представити правильний асортимент товару, тобто враховувати типи товару, бренд, ціновий діапазон та інші характеристики, які очікують постійні покупці. Товари повинні бути представлені за категоріями, пропонуючи клієнту зручність і комфорт у виборі. Так, у великих гіпермаркетах зверху над кожним його відділом є навігація, яка вказує, що саме продається у даному відділі (див. Додаток А).

6. CRM (CustomerRelationshipManagement – управління взаємовідносинами з споживачами (покупцями)).

Продаж товарів покупцям – це не одноденна справа чи одноразова операція, тому покупець, який відвідує магазин, повинен відвідати його повторно (неодноразово). Тому для цього продавець повинен розвивати відносини з покупцями. Це можливо за наступних умов:

6.1. Продавець розуміє потреби кожного конкретного покупця. Тому треба приділити особливу увагу відвідувачам.

6.2. Вирішуйте будь-які проблеми, з якими стикається покупець, через післяпродажне обслуговування.

6.3. Запропонуйте ввічливе обслуговування та зробіть покупки для покупця приємними враженнями.

Саме це і називають CRM, яке необхідне для залучення та утримання покупців. Наприклад, така відома українська мережа продуктових супермаркетів, як Сільпо, використовує програму накопичувальну систему лояльності, пропонуючи використовувати накопичувальні карти при кожній покупці для отримання балів за покупку. А потім ці накопичені бали витрати на придбання будь-чого з асортименту товарів в супермаркету за гроші, конвертовані з накопичених балів. Причому бали можна відслідковувати у створеному саме для цієї мережі додатку (див. Додаток Б).

7. Задоволення покупців.

Успішний роздрібний продавець не просто задовольняє клієнта, пропонуючи потрібний йому товар, він дивує його набагато більше. Продавець повинен забезпечити задоволення клієнтів новими продуктами, пропозиціями, знижками, розстрочкою, поверненням та іншими можливостями, що є унікальними, що може здивувати та порадувати покупця та зробити його лояльним до даного продавця [7].

Виділяють наступні критерії ефективного мерчандайзингу :

- ▲ якісні та кількісні;
- ▲ отримані на основі внутрішньої та зовнішньої інформації;
- ▲ що формуються за рахунок моніторингу збутових показників і опитування споживачів.

Важливо розуміти, що для виробників і продавців успішність мерчандайзингу проявляється у підвищенні лояльності до бренду та зростанні обсягів продажу. Однак для споживачів цей показник складніший, оскільки він відображає поліпшення якості мерчандайзингових послуг та їх задоволеність ними.

Узагальнюючи принципи мерчандайзингу, опишемо їх на рис. 1.3.

Існують деякі емпіричні докази на підтримку узагальнення, описаного вище. Експерти з поведінки споживачів, Й. Енгель, Е. Блеквелл і Г. Коллат наводять цифри, які свідчать про те, що імпульсивні або незаплановані покупки є звичною справою: «50% і більше покупок здійснюються імпульсивно в супермаркетах, а

понад 33% всіх покупок у різноманітних магазинах та аптеках становить незапланована покупка» [9].

Усвідомлюючи це явище імпульсивних покупок, багато продавців, які спеціалізуються на продовольчих товарах, із задоволенням продають і рекламують такі основні повсякденні товари, як хліб, не дивлячись на низьку норму прибутку, тому що це створює основу для додаткового відвідування магазину та подальших імпульсивних покупок.

ПРИНЦИПИ МЕРЧАНДАЙЗИНГУ

принцип дотримання морально-етичних норм

принцип адекватності середовища з психологічними характеристиками людини

принцип передбачуваності поведінки відвідувача торгового залу

принцип відповідності очікуванням

принцип балансу інтересів учасників мерчандайзингової діяльності

принцип динамічності розвитку

принцип доступності мерчандайзингу

принцип ефективності

принцип вимірності результатів впровадження мерчандайзингу

принцип орієнтації на кінцевий загальний результат

принцип когнітивної послідовності розміщення відділів

Рис. 1.3. Основні принципи мерчандайзингу

Джерело: складено автором за [11]

Й. Енгель, Е. Блеквелл і Г. Коллат посилаються на дані дослідження, які показують, що близько 25-30% рішень про заміну бренду в магазині походить від

мерчандайзингу. Експертний висновок стверджує, що «ключ до будь-якої успішної програми мерчандайзингу полягає в її здатності генерувати імпульсивні продажі або продажі, які споживачі не планували здійснювати, доки їх не стимулюють певні матеріали або виставки в торгових точках. Встановлено, що від 35% до 70% покупок є імпульсивними. Так, згідно з даними POPAI (Point-of-PurchaseAdvertisingInc.) приблизно 67% покупок вина та інших спиртних напоїв у супермаркеті були незапланованими покупками» [9].

Наприклад, на сайті Amazon.com [3] обіцяють доставити близько 10 000 000 товарів протягом 24 годин і оплату після доставки. Аналогічно і на українському сайті Розетка [4]. Всі ці онлайн-магазини роблять «привабливу» пропозицію широкого асортименту товарів, які класифікуються та демонструються в їхньому магазині. Наприклад, як зручно в додатку AliExpress [5] можна знайти потрібну категорію, відфільтрувати за різними характеристиками в залежності від виду товару, обрати пропозицію товарів тільки за безкоштовною доставкою тощо. До того ж оскільки цей онлайн-магазин має покупців та продавців по всьому світі, можна обрати відповідну мову. Всі ці характеристики вказуються на правильне управління мерчандайзингом.

Таким чином, управління мерчандайзингом – це комплекс наступних компонентів: планування та реалізація придбання, розміщення та моніторинг категорій товарів для визначеного підприємства торгівлі. Саме виконання цих основних пунктів дозволяє продавцеві виконати свої цілі, одна з найголовніших — це отримання максимально можливого прибутку.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМПЛЕКСОМ МЕРЧАНДАЙЗИНГУ В ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

2.1. Аналіз інструментів існуючої на підприємстві системи мерчандайзингу: ключові проблеми та потенціал розвитку

Мережа компаній "Епіцентр" створила унікальну екосистему, яка об'єднує торговельні центри, аграрний сектор, виробництво керамічної плитки, деревообробку, потужну логістику, а також спортивні та соціальні інфраструктурні об'єкти по всій Україні. Протягом 18 років мережа "Епіцентр" пройшла еволюцію з будівельних гіпермаркетів до будівельно-господарських центрів і тепер є найбільшою мережею торговельних центрів в Україні. [14].

ТОВ «Епіцентр К» створило власний унікальний формат, який не має аналогів у світі. Відділи у торговельних центрах «Епіцентр» представлені у форматі shop-in-shop, наприклад «Галерея Деко» та E.PIC (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Формат магазинів мережі «Епіцентр»

Джерело: складено за даними звітності ТОВ «Епіцентр К»

Із рис. 2.1. очевидно, що мережа «Епіцентр» надає покупцю можливість обрати з величезного переліку напрямків діяльності, які забезпечують різноманітний спектр продукції різного характеру. Мережа «Епіцентр» відкрила Інтернет-магазин

epicentrk.ua, надаючи можливість клієнтам зробити замовлення з дому, а потім забрати комплексні замовлення у визначених точках видачі.

Перші власні аптеки відкрились в торгових центрах «Епіцентр» у 2020 році. Їх розміщення передбачалося біля входу в торговий центр, що було прийнятним для покупців. В якості асортименту були представлені лікарські засоби, товари медичного призначення тощо (див. Додаток В).

Зрозуміло, що наявність власних аптек надає можливість мережі нагадувати про поширення популярності торгової марки мережі «Епіцентр». Мережа «Епіцентр» просуває товари бренду Intersport – світового лідера у торгівлі спортивними товарами. Місія бренду – надихати людей на заняття спортом та поширювати спортивну культуру в маси. В концептуальних магазинах Intersport представлені нові колекції товарів усіх спортивних категорій, а також корнери невеличкого формату i.ua, де представлено основний асортимент із можливістю замовлення онлайн. Під егідою Intersport в Києві відбувається щорічний пів марафон Intersport Charity Run, а також багато інших спортивних подій (див. Додаток Г).

Мережа "Епіцентр" спеціалізується на продажі товарів, які доставляються зі складів. Варто відзначити, що в магазинах мережі не проводиться переробка або виробництво напівфабрикатів або товарів власного виробництва. Однак, в магазинах здійснюється розфасування вагових товарів. У структурі магазинів мережі «Епіцентр» виокремлюють торгові відділи та неторгові відділи (див. рис. 2.2.-2.3.).

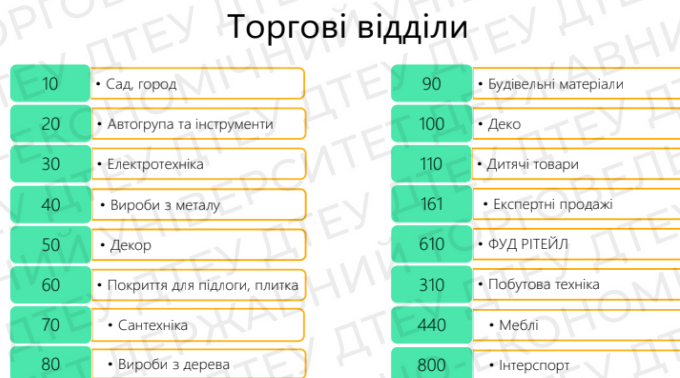


Рис. 2.2. Структура торгових відділів магазинів мережі «Епіцентр»

Джерело: складено за даними звітності ТОВ «Епіцентр К»

Із рис. 2.2. очевидно, що серед торгових відділів найбільша кількість припадає на Intersport. Це дозволяє підтвердити, що активна увага впровадженню правильного способу життя призводить до прояву уваги до спортивних товарів, чим ефективно і користується мережа «Епіцентр».



Рис. 2.3. Структура неторгових відділів магазинів мережі «Епіцентр»

Джерело: складено за даними звітності ТОВ «Епіцентр К»

Можна підвести підсумки, що діяльність торгових відділів забезпечується діяльністю неторгових відділів, які формують основу надання високоякісного обслуговування покупців товарами, на які є попит серед покупців. Вибір керівництва мережі щодо прийняття товару на реалізацію визначається обсягом продажів та прибутків, що може забезпечити кожен бренд. Асортимент мережі розподіляється на групи у відповідності із результатами АВС-аналізу. На товари групи А (марок-лідерів) припадає більша частка продажів, а на товари групи В та С відбувається віднесення марок в міру зменшення часток продажів та прибутків [15].

Розклад товарів на прилавках здійснюється продавцями-консультантами, які володіють основами мерчандайзингу. Найдорожчий товар з метою активізації придбання розміщується на рівні очей покупців, а найдешевший знизу та зверху. У магазинах застосовується найновіше обладнання для здійснення попередньої підготовки товарів для покупця [16, с. 34]. Для здійснення контролю та обліку наявної продукції використовується система штрих-кодів та відповідного обладнання для контролю наявних запасів та підготовки механізму їх поповнення.

Варто звернути увагу, що функціонування системи мерчандайзингу в мережі «Епіцентр» пов'язується із використанням сучасних технологій, що створює проблеми із вимкненням чи необхідністю ремонту технологічного обладнання, що визначає необхідність введення у кадровий штат фахівця із ремонту обладнання. Це забезпечить можливість врегулювання виявлених збоїв роботи обладнання та забезпечення безперебійного функціонування сучасного обладнання, щоб досягнути стабільності присутності наявного асортименту продукції усіх груп [17, с. 215].

Слід підкреслити, що формування асортименту продукції ще не є необхідною умовою для забезпечення стабільного попиту на продукцію. Керівництво мережі має забезпечити заходи вивчення попиту серед покупців. Для цього застосовується експеримент при розгляді попиту на товар-новинку. Також здійснюється опитування покупців у магазинах мережі на основі анкетування. Анкета містить питання щодо віку покупця, причин здійснення покупки та факторів впливу на здійснення покупки. Анкетування дозволяє з'ясувати ступінь задоволеності покупців щодо правильності здійсненого вибору. Одним з найважливіших принципів при формуванні асортименту товарів для мережі "Епіцентр" є забезпечення його відповідності характеру попиту населення. Це означає, що асортимент товарів повинен бути підібраний таким чином, щоб комплексно задовольняти попит покупців у вибраному сегменті ринку. Таким чином, схема мерчандайзингу відображена на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Елементи системи мерчандайзингу мережі «Епіцентр»

Джерело: складено за даними звітності ТОВ «Епіцентр К»

Із рис. 2.4 очевидно, що система мерчандайзингу полягає у здійсненні планування зовнішнього вигляду магазину, розміщення відділів товарів у магазині способів викладки товарів. Кожен з елементів організації роботи системи мерчандайзингу здійснюється різними працівниками. Відтак, маркетолог здійснює планування зовнішнього вигляду магазинів та визначає асортимент товарів та способи викладки товарів. Безпосередня ж викладка товарів здійснюється продавцями за поясненими правилами викладки[18, с. 125-132].

Для забезпечення ефективності діяльності підприємства необхідно систематично й комплексно здійснювати аналітичну роботу. Що означає застосування різних методів аналізу на постійній основі й у необхідних обсягах, враховуючи поставлені цілі та поточний стан внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства.. Визначені дії мерчандайзингу не надають можливість здійснення комплексної оцінки ефективності функціонування даної системи, а тому необхідно розглянути основні виклики та заходи їх врегулювання, що відображено в *таблиці 2.1.*

Таблиця 2.1

**Аналіз викликів та заходів вирішення
актуальних проблем мерчандайзингу в ТОВ «Епіцентр К»**

Проблема	Захід	Результат
наявність великих черг поблизу каси	використання теплових карт ідентифікації людей	своєчасне виявлення великих черг та відкриття нових кас та збільшення відпускнуї здатності покупців
нерівномірність попиту споживачів	здійснення стратегічного та тактичного аналізу поведінки споживачів	виявлення специфіки попиту споживачів для здійснення планування асортименту продукції
низький рівень автоматизації контролю за роботою мерчандайзерів	автоматизація системи контролю за мерчандайзерами	забезпечення ефективності роботи системи мерчандайзингу в режимі 24/7
відсутність статистичної оцінки відвідування магазинів	дистанційна оцінка рівня обслуговування відвідувачів магазину	забезпечення автоматизації системи контролю з метою здійснення більш ефективних заходів врегулювання виявлених проблем

Джерело: складено за даними звітності ТОВ «Епіцентр К»

Із таблиці 2.1 видно, що нами виявлено основні 4 проблеми, які стримують ефективний розвиток системи мерчандайзингу в гіпермаркетах ТОВ «Епіцентр К». Відтак, використання теплових карт надасть можливість виявити та вчасно вирішити проблему скупчення покупців біля кас. Здійснення аналізу поведінки покупців допоможе сформуванню в асортименті ті товари, на які забезпечується постійний попит покупців [19, с. 68-75]. Автоматизація системи контролю за мерчандайзерами надасть можливість навіть у віддаленому форматі здійснювати спостереження за ефективністю роботи мерчандайзерів. Проведення дистанційної оцінки рівня обслуговування відвідувачів магазину надасть можливість здійснити системну оцінку роботи мерчандайзерів та забезпечити перспективи для впровадження заходів у системі мерчандайзингу. Таким чином, актуальні проблеми мають бути вирішені, щоб забезпечити подальшу ефективність роботи даної мережі.

2.2. Оцінювання результативності управління комплексом мерчандайзингу в ТОВ «Епіцентр К»

Система мерчандайзингу має функціонувати не тільки з метою формування асортименту продукції в мережі, а й також забезпечити формування стабільного попиту на продукцію з боку покупців. Визначений вплив здійснюється за допомогою рекламних стендів, рекламних листівок, які застосовуються з метою нагадування про товари мережі «Епіцентр» [20]. Рекламні матеріали реалізують інформаційну, переконуючу та нагадувальну функції. Інформаційна функція спрямована на привернення уваги клієнтів до нового товару. Ця функція здійснює:

- 1) поінформування про новий продукт;
- 2) пояснення принципу роботи виробу;
- 3) створення іміджу мережі;
- 4) виправлення неправильних уявлень покупців;
- 5) інформування про зміну цін на товари;
- 6) зменшення побоювання покупців щодо результативності та ефективності придбання.

Переконуюча функція полягає у формуванні сталого попиту та лояльної аудиторії, що цінує продукцію за її переваги щодо інших виробників. Ця функція здійснює:

- 1) переконання купувати визначену торгову марку;
- 2) переключення уваги на іншу торгову марку;
- 3) переконання споживачів не відкладати покупку;
- 4) зміна уявлення покупців про якість продукту;
- 5) переконання споживачів у вигодах замовлення товару.

Нагадувальна функція здійснює:

- 1) нагадування покупцям про продукт, який може знадобитися в найближчому майбутньому;
- 2) нагадування покупцям, де саме можна придбати товар;
- 3) нагадування про підприємство в період міжсезоння.

Оцінка ефективності функціонування системи мерчандайзингу надає можливість визначити провідні групи товарів, що відображено в *табл. 2.2*.

Таблиця 2.2

Розподіл асортименту мережі «Епіцентр» за товарними категоріями в 2020 р.

Товарні категорії	Обсяг продажів, млн. грн.	Частка продажів, %	Накопичувальна частка продажів, %	Група товарів
Інтерспорт	800	26,84	26,84	A
Фудрітейл	610	20,46	47,30	A
Меблі	440	14,76	62,06	A
Побутова техніка	310	10,40	72,46	A
Товари для саду	161	5,40	77,86	A
Дитячі товари	110	3,69	81,55	B
Деко	100	3,35	84,91	B
Будівельні матеріали	90	3,02	87,93	B
Вироби з дерева	80	2,68	90,61	B
Сантехніка	70	2,35	92,96	B
Покриття для підлоги, плитка	60	2,01	94,97	B
Декор	50	1,68	96,65	C
Вироби з металу	40	1,34	97,99	C
Електроніка	30	1,01	99,00	C
Автогрупа та інструменти	20	0,67	99,67	C
Сад, город	10	0,34	100,00	C

Джерело: складено за даними звітності ТОВ «Епіцентр К»

Як видно з таблиці 2.2, товари групи А є надзвичайно важливими позиціями в асортименті. Вони складають перші 80% від загальної суми параметрів і виступають лідерами, які визначають комерційне і фінансове становище ТОВ "Епіцентр К" і приносять найбільший прибуток. Ці товари, як правило, є добре відомими споживачам і присутні в асортименті протягом тривалого періоду. Для групи А необхідно постійно відстежувати попит, обсяги замовлень і розмір страхового запасу. У даному випадку спортивні товари є основною складовою частиною продажів.

Товари, що належать до групи В, можна вважати середньо важливими, вони займають 15% від асортименту. Ці товари мають помірні обсяги продажу і розширюють асортимент підприємства, сприяючи привертанню нових покупців.

Вони менш важливі для підприємства і вимагають звичайного контролю і регулярного обліку, можливо, на щомісячній основі. Для цих товарів необхідно мати достатній запас на випадок потреби. Застосовуються схожі заходи, що і для товарів групи А, але вони проводяться рідше і з більшою гнучкістю.

Група С товарів включає інші товари, частка яких в загальному асортименті становить від 95% до 100%. Ці товари мають невеликі обсяги продажу. Вони можуть бути безпечно виключені з асортименту, якщо жоден з них не має унікальних властивостей, які мають важливе значення для споживачів, або якщо вони щойно були додані до асортименту. Проте вирішення питання щодо скорочення асортименту потребує обережного підходу, оскільки навіть товари, які займають невелику частку в продажах, можуть приносити прибуток. Тому необхідно зважено підходити до прийняття рішень щодо асортименту. Для оцінки ефективності мерчандайзингу в магазинах мережі "Епіцентр" розглядаються фінансові показники, які представлені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Показники динаміки зміни фінансових показників магазинів
ТОВ «Епіцентр К» в 2018-2020 рр.**

Показник	Значення, млн. грн.			Відхилення			
				Абсолютне, млн. грн.		Вплив чинника на зміну чистого фінансового результату (+, -; %)	
	2018	2019	2020	2019 / 2018	2020 / 2019	2019 / 2018	2020 / 2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	38 345,3	43 979,1	50 382,4	5 633,8	6 403,3	+14,7	+14,6
Інші операційні доходи	428,7	530,8	737,2	102,1	206,4	+23,8	+38,9
Інші доходи	299,4	354,7	554,0	55,3	199,3	+18,5	+56,2
Разом доходи	39 073,4	44 864,6	51 673,6	5 791,2	6 809,0	+14,8	+15,2

Продовження таблиці 2.3

Показник	Значення, млн. грн.			Відхилення	
				Абсолютне, млн. грн.	Вплив чинника на зміну чистого фінансового результату (+, -; %)

	2018	2019	2020	2019 / 2018	2020 / 2019	2019 / 2018	2020 / 2019
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	31 240,5	30 814,7	35 593,6	-425,8	4 778,9	-1,4	+15,5
Інші операційні витрати	267,4	254,2	920,4	-13,2	666,2	-4,9	+262,1
Інші витрати	624,9	530,8	737,2	-94,1	206,4	-15,1	+38,9
Разом витрати	32 132,8	31 599,7	37 251,2	-533,1	5 651,5	-1,7	+17,9
Валовий прибуток	11 755,4	13 164,4	14 788,7	1 409,0	1 624,3	12,0	12,3
Прибуток (збиток)	2 305,6	4 703,2	5 084,7	2 397,6	381,5	104,0	8,1
Чистий прибуток (збиток)	1 844,48	3 602,1	3 171,2	1 757,6	-430,9	95,3	-12,0

Джерело: складено за даними звітності ТОВ «Епіцентр К»

Із таблиці 2.3 очевидно, що у 2020 р. чинниками позитивного впливу на фінансові показники стали зростання обсягів доходів на 206,4 млн. грн., що складає 14,6%. Таким чином, дохідна стаття балансу зростала упродовж аналізованого періоду. Тим не менш, обсяги витрат зменшувалися упродовж періоду 2018-2019 рр., а потім зростали упродовж 2019-2020 рр. На основі існуючих фінансових показників розрахуємо рентабельність здійснених витрат на організацію роботи системи мерчандайзингу в магазинах мережі «Епіцентр», що відображено в табл. 2.4. Для цього використано формули для розрахунку (2.1)-(2.8):

$$\text{Рентабельність продажу} = \frac{\text{Прибуток від реалізації продукції}}{\text{Виручка}} \quad (2.1)$$

$$\text{Чиста рентабельність продукції} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чиста виручка}} \quad (2.2)$$

$$\text{Коефіцієнт ефективності використання торгової площі} = \frac{\text{Установча площа}}{\text{Торговельна площа}} \quad (2.3)$$

$$\text{Коефіцієнт ефективності використання експозиційної площі} = \frac{\text{Демонстраційна площа}}{\text{Площа торговельного залу}} \quad (2.4)$$

$$\text{Середня сума чеку} = \frac{\text{Виручка}}{\text{Кількість чеків за визначений період}} \quad (2.5)$$

$$\text{Кількість позицій в чеку} = \frac{\text{Кількість товарів, реалізованих за визначений період}}{\text{Кількість чеків за визначений період}} \quad (2.6)$$

$$\text{Кількість чеків на день} = \frac{\text{Кількість покупок, здійснених за визначений період}}{\text{Кількість днів за визначений період}} \quad (2.7)$$

$$\text{Середній час перебування покупця в магазині} = \frac{\text{Кількість покупок за визначений період}}{\text{Обсяг хвилини за визначений період}} \quad (2.8)$$

Таблиця 2.4

**Показники динаміки зміни ефективності системи мерчандайзингу
в ТОВ «Епіцентр К» в 2018-2020 рр.**

Показник	Роки			Відхилення, %	
	2018	2019	2020	2019 / 2018	2020 / 2019
Рентабельність продажу, %	0,04	0,07	0,06	1,70	0,79
Чиста рентабельність продукції (товарів, робіт, послуг), %	0,05	0,08	0,06	1,70	0,77
Коефіцієнт ефективності використання торгової площі	0,55	0,60	0,70	9,09	16,67
Коефіцієнт ефективності використання експозиційної площі	0,6	0,65	0,75	8,33	15,38
Середня сума чеку, грн.	1 000,00	1 200, 00	1 400, 00	20,00	16,67
Кількість позицій в чеку, шт.	10,00	12,00	14,00	20,00	16,67
Кількість чеків на день, шт.	2 000,00	2 700,00	3 500,00	35,00	29,63
Середній час перебування покупця в торговій площі магазину, хв.	30,00	25,00	20,00	-16,67	-20,00

Джерело: складено за даними звітності ТОВ «Епіцентр К»

Із таблиці 2.4 очевидно, що впродовж 2018-2020 рр. вищезазначені показники змінювались спочатку в порядку зростання, а потім – у порядку незначного зменшення. Тенденція зменшення була спричинена впливом негативних чинників зовнішнього середовища, до складу яких входять різні захворювання, військові дії, нестабільність зовнішнього середовища[21, с. 246].

Відтак, мережа магазинів «Епіцентр» застосовує на практиці досить ефективно працюючу систему мерчандайзингу, що повністю виконує покладені на неї функції. За аналізований період відбулося зростання показника ефективності використання торговельної та експозиційної площі, що відображає покращення функціонування системи мерчандайзингу в ТОВ «Епіцентр К».

Відбувається зростання кількості чеків на день, середньої суми чеків та кількості позицій в чеку, що відображає наявність того асортименту товарів, що є цікавим для покупців. За аналізований період відбувається зменшення часу перебування покупців у магазині, що свідчить про поступову реалізацію заходів, які підвищують ефективність функціонування системи мерчандайзингу в ТОВ «Епіцентр К».

Проведемо PEST- та SWOT-аналізи стосовно ТОВ «Епіцентр К». Україна зараз стикається з несприятливою економічною ситуацією, яка характеризується зниженням платоспроможності споживачів. Вимоги до отримання споживчих кредитів стають більш жорсткими, а ціни на товари зростають. Все це призводить до обмеження здатності клієнтів здійснювати покупки та зменшення попиту на товари [22, с. 124].

Зміна валютного курсу напряму впливає на ціни імпортованих товарів. Отже, коли курс євро і долара збільшується, це має негативний вплив на фінансову сторону підприємства і вимагає знаходження оптимальних цін, які б зберегли прибуток на попередньому рівні, при цьому не суттєво знижуючи попит на товари.

Результати PEST-аналізу відображені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Результати PEST-аналізу в ТОВ «Епіцентр К»

Фактори	Вагомість	Експертна оцінка Ступінь впливу (бали)				Інтегральна оцінка	
		1	2	3	В середньому	+	-
1. ПОЛІТИЧНІ							
1. Бойові дії на території країни.	0,2	10	9	8	9,00		1,8
2. Недосконалість законодавства.	0,2	8	10	9	9,00		1,8
3. Зниження державного регулювання як наслідок приватизації.	0,3	7	6	5	6,00		1,8
3. Можливості контролю господарської діяльності та управління з боку акціонерів.	0,3	9	8	10	9,00	2,7	
Всього	1					+2,7	-5,4
2. ЕКОНОМІЧНІ							
1. Високий рівень інфляції.	0,2	9	8	10	9,00		1,8
2. Висока облікова ставка НБУ та ставки кредитування комерційних банків.	0,3	7	9	7	7,67		2,3
3. Нестабільна платоспроможність	0,2	10	7	8	8,33		1,66

споживачів на внутрішньому ринку збуту.							
4. Зростання цін на сировину та енергоресурси.	0,3	8	10	9	9,00		2,7
Всього	1						-8,46
3. СОЦІАЛЬНІ							
1. Відтік за кордон висококваліфікованих інженерних кадрів.	0,3	6	5	8	6,33		1,9
2. Неякісні соціальні умови праці на підприємстві.	0,3	2	3	4	3,00		0,9
3. Непостійний психологічний клімат у трудовому колективі.	0,2	5	1	6	4,00		0,8
4. Низький рівень морального заохочення кадрів.	0,2	3	4	1	2,67		0,53
Всього	1						-4,13
4. ТЕХНОЛОГІЧНІ							
1. Ресурсозалежність мережі.	0,2	4	5	6	5,00		1
2. Високий рівень зношеності основних фондів.	0,2	7	7	7	7,00		1,4
3. Складність освоєння нових технологій мерчандайзингу.	0,3	1	1	1	1,00		0,3
4. Висока ефективність застосування системи штрих-кодів.	0,2	5	6	6	5,66	1,13	
Всього	1					+1,13	-7,5

Джерело: розроблено автором

За результатами оцінок таблиці 2.5 в ТОВ «Епіцентр К» необхідно проводити аудит зовнішнього середовища для того, щоб краще розрізняти сильні та слабкі сторони мережі та виявляти напрями подальших удосконалень. Особливо слід орієнтуватися на соціальні та технологічні фактори, адже їх найпростіше із недоліків перетворити у переваги. Результати SWOT-аналізу відображені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Результати SWOT-аналізу ТОВ «Епіцентр К»

Зовнішнє середовище (оцінка в балах)	Можливості середовища непрямої дії:	Можливості середовища прямої дії:	Загрози середовища непрямої дії:	Загрози середовища прямої дії:
Внутрішнє середовище (оцінка в балах)	1. Формування більших потреб споживачів (3 б.) 2. Удосконаленої стратегії розвитку інших підприємств (3 б.) Сукупна оцінка 6 б.	1. Ослаблення позицій конкурентів (2 б.) 2. Зміни асортименту продукції для задоволення потреб клієнтів (5 б.) 3. Покращення позицій на ринку (5 б.) Сукупна оцінка 12 б.	1. Загострення конкуренції (3 б.) 2. Політико-економічне становище на ринку (9 б.) Сукупна оцінка 11 б.	1. Технологічне відставання підприємства (5 б.) 2. Чутливість споживача до вартості послуг (5б.) Сукупна оцінка 10 б.
Сильні сторони: 1. Висока якість продукції (15 б.) 2. Вартість сировини та її доступність; (15 б.) 3. Зміна стану системи збуту (5б.) Сукупна оцінка 35 б.	Застосування активних цінових стратегій Модернізація системи постачання	Застосування активних цінових стратегій	Зменшення витрат реалізації продукції	Зменшення витрат реалізації продукції
Слабкі сторони: 1. Система стратегічного управління на підприємстві; (10 б.) 2. Моральна застарілість устаткування (3 б.) Сукупна оцінка 13 б.	Застосування активних маркетингових стратегій в соцмережах	Застосування активних маркетингових стратегій в соцмережах	Технологічне переоснащення підприємства	Технологічне переоснащення підприємства

Джерело: розроблено автором

Із таблиці 2.6 очевидно, що ТОВ «Епіцентр К» має певні сильні, слабкі сторони, можливості та загрози для розвитку. Відтак, для підтримки сили впливу сильних сторін необхідно зберігати стабільний рівень продажів за рахунок гнучкої цінової політики, проводити політику зменшення витрат на реалізацію продукції, застосовувати маркетинг в соцмережах та переоснащувати технічну базу підприємства. Таким чином, підприємство має продовжувати вдосконалювати фактори внутрішнього середовища, щоб зберігати зайняту позицію на ринку.

Нами було проведено опитування серед споживачів ТОВ «Епіцентр К», щоб дізнатися, яке ставлення вони мають до підприємства, та оцінити зміни, які відбулися в його діяльності (див. Додаток Д).

У цьому дослідженні було опитано 40 людей, з яких 28 жінок та 12 чоловіків. Серед них більшість (50%) віком від 41 до 50, а також значну частину займають покупці від 31 до 40 років (30%), від 20 до 30 років (20%).

Проаналізувавши обсяг трафіку в магазині «Епіцентр К» на основі діаграми (рис. 2.5), можемо з'ясувати, що більшість покупців (60%) відвідують магазин дуже рідко, майже одна третя споживачів здійснюють візити приблизно кілька разів на місяць, і найменша кількість – кілька разів на тиждень.

5. Як часто ви відвідуєте торговельні центри "Епіцентр К"?

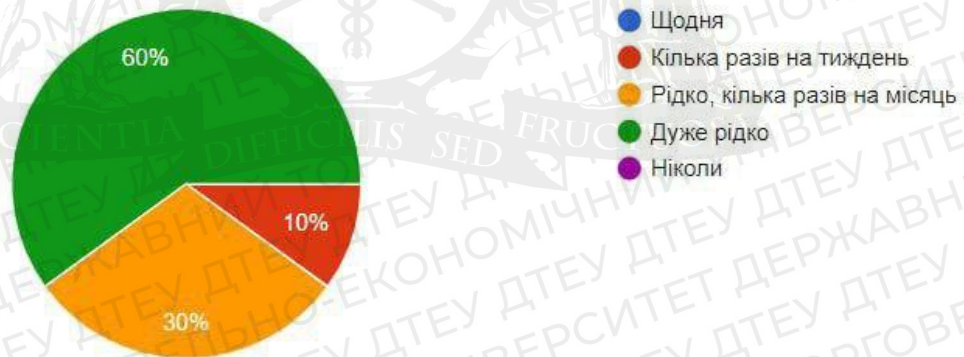


Рис. 2.5. Частота відвідування гіпермаркетів мережі Епіцентр під час війни

Джерело: розроблено автором за результатами опитування споживачів

Оцінюючи зміни, які споживачі відзначили в роботі магазинів «Епіцентр К» під час війни, слід констатувати, що більшість (60%) вказали зміни цін на товари, на другому місці помічали збільшення кількості заходів безпеки, а на третьому — звуження асортименту товарів.

Досліджуючи думку споживачів щодо мерчандайзингу, слід підсумувати, що переважна більшість (70%) заявила, що легко знаходять супутні товари до головного, решта ж звертається до консультантів магазину.

В результаті опитування ми виявили, що для більшості (60%) покупців найважливішим фактором при виборі товарів ТОВ «Епіцентр К» до та під час війни є якість. Друге місце розділили ціна та асортимент, а на третьому опинилися розташування підприємства та країна-виробник (рис. 2.6).

9. Які фактори найбільше впливають на ваш вибір товарів в Епіцентрі К під час війни/після 24 лютого 2022?

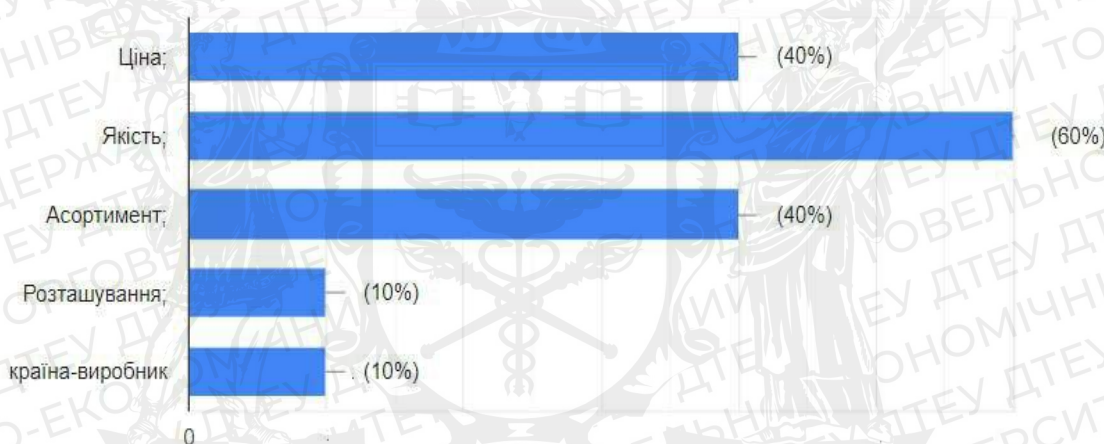


Рис. 2.6. Ранжирування факторів впливу на вибір товарів споживачами ТОВ «Епіцентр К» під час війни

Джерело: розроблено автором за результатами опитування споживачів

Завершуючи анкетування, респонденти залишили схвальні відгуки про роботу магазинів мережі «Епіцентр» в складний період. Серед побажань було озвучено збільшення кількості кас, поліпшення розміщення супутніх товарів та удосконалення системи навігації в магазині.

Аналогічне анкетування було проведено серед працівників ТОВ «Епіцентр К». 12 працівників були опитані щодо їхнього сприйняття змін в діяльності підприємства з початком війни (див. Додаток Е):

- 87,5% відзначили зміну графіків роботи,

- 62,5% вважають, що організація добре впоралась зі складнощами під час війни,
- 50% працівників констатували проблеми з доставкою товарів на початку весни та протягом літа 2022 року,
- 75% опитуваних відчувають підтримку від підприємства, в особливості за рахунок надання знижки на придбання товарів.

За результатами опитування споживачів і працівників ТОВ "Епіцентр К" можна підсумувати, що більшість споживачів задоволені роботою магазину та знаходять його зручним для покупок. З опитування серед працівників можна зробити висновок, що вони бачать позитивні зміни в діяльності підприємства після початку війни. Адже не зважаючи на зовнішні перешкоди, втрати товарів та підприємств через військову агресію, ТОВ "Епіцентр К" продовжує успішно функціонувати та вміло адаптується до економічних викликів.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМПЛЕКСОМ МЕРЧАНДАЙЗИНГУ В ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

3.1. Обґрунтування заходів щодо розвитку комплексу мерчандайзингу як напрямку стимулювання продажу товарів

У конкурентній боротьбі на ринку роздрібної торгівлі виграють підприємства, які здійснюють ефективну комунікацію зі споживачами та спроможні задовольнити їхні запити щодо економічності та зручності придбання товарів. Саме це забезпечує мерчандайзинг як інструмент ефективного впливу на споживача, який переважну кількість рішень про покупку приймає безпосередньо в магазині.

Ключовими елементами системи мерчандайзингу ТОВ «Епіцентр К» є: наявність компетентного персоналу, вдале розташування торгових відділів, відповідне розміщення товарів, оформлення виставкових стендів, підбір відповідної музики, організація освітлення, раціонально підібрана кольорова гама тощо.

За рахунок використання різного роду заходів мерчандайзингу в ТОВ «Епіцентр К» здійснюється певний вплив на покупців, їх вибір та настрої, що неодмінно знаходить своє відображення у збільшенні обсягів продажу товарів, а отже, і у збільшенні отриманого прибутку.

Для вдосконалення мерчандайзингового комплексу ТОВ «Епіцентр К» можна зробити кілька кроків. По-перше, планування магазину можна оптимізувати, щоб гарантувати, що товари відобразатимуться логічно та привабливо. Цього можна досягти за допомогою планogram і методів візуального мерчандайзингу. По-друге, асортимент пропонованих продуктів можна розширити, щоб задовольнити ширший спектр потреб і вподобань клієнтів. По-третє, навчання та розвиток персоналу може бути пріоритетним, щоб переконатися, що працівники добре обізнані про товари, які вони продають, і можуть надавати якісне обслуговування клієнтам. Нарешті, використання таких технологій, як цифрові вивіски та інтерактивні дисплеї, може бути реалізовано для покращення досвіду покупок для клієнтів.

Для того, щоб створити стійку мотивацію до покупки в ТОВ «Епіцентр К», необхідно:

1. Провести зонування торговельної зали, що створює внутрішню логіку магазину і привчає до цієї логіки покупця.
2. Порядок розміщення товарних груп визначати у відповідності до стратегій продаж та на основі чергувань «холодної» та «теплої» зон.
3. Застосування цінових принципів щодо розміщення товарів в торговельних зонах. Логіка розміщення товарів в зоні викладки має бути: зліва направо і знизу вгору – в порядку зростання ціни. Викладення формується без урахування брендів, але з урахуванням упаковки.
4. Побудова планограм. Планограми будуються на основі принципів викладки і жорстко фіксують розміщення товарного артикулу. У разі продажу останньої одиниці товару викладка не розтягується (як зараз), цінник залишається, але, на порожнє місце вішається табличка: «Вибачте, товар тимчасово відсутній». Наявність таких дірок в магазині є індикатором роботи власної логістики і постачальників, що дозволяє оптимізувати цю роботу. Впровадження планограм обов'язково передбачає товарний запас, заснований на ритмі продажів. Постійна наявність товару в магазині – дуже важливий фактор, оскільки при його відсутності покупець може піти до конкурента. У разі повторення ситуації він в 90% випадків йде до конкурента назавжди [27].
5. Впровадження стандартів оформлення цінниками. Цінник повинен мати чітке місце розташування: по лівій межі товару і розміщується під одиницею товару. Якщо передбачено лише 1 примірник артикула товару, то цінник все одно слід розташовувати зліва вниз. А не збоку, праворуч, ліворуч і вгору від товару, як це відбувається зараз.
6. Дотримання стандартів щодо оформлення товарів під час проведення акцій і промо-акцій (стандарти викладки і розміщення POSM). Можливе чітке формування викладки на основі планограм до кожної акції, оформлене у вигляді розпорядження, що доводяться до керівників у відповідний термін до початку акції.

7. Формування промо-зони. Визначення місця викладки по акціях і жорстка його фіксація. Традиційно, для цього використовуються торці стелажів (стенди), але це може бути і спеціальна промо-вітрина. Для промо-зони слід створювати планограму викладки на кожну промоакцію. Паралельно доцільно спеціалістами виділити товари по TOP 50 на місцях регулярної викладки, – це сильний мотиватор до покупки (більшість не може помилятися).
8. Формування сезонної зони. Доцільно визначити місце викладки (бажано в зоні затування (1,5-3м від входу), поряд з промо-зоною) і визначити групу товарів, які повинні бути представлені.
9. Формування зони розпродажів. Бажано розташування цієї зони в самому неліквідному місці. Покупець, добре інформований про наявність цієї зони, сам її знайде. Також можна використовувати цю зону як маніпулятор потоком покупців.
10. Організація «крос-мерчандайзинга». Визначення товарних пар і підбір спеціального обладнання для розміщення цих товарів в магазині. Крос-мерчандайзинг стимулює імпульсну покупку. Можливе залучення додаткових коштів від постачальників на основі «комерційного» розміщення доповнювальних товарів по крос-мерчандайзингу.
11. Організація «комерційної викладки». Будь-яка викладка, яка не відповідає внутрішній планограмі, є комерційною, і за неї постачальник повинен заплатити. Це може бути брендова викладка, викладка на додатковому устаткуванні постачальника (стійці), оформлення товару POSM постачальника, викладка по крос-мерчандайзингу, що ініціюється постачальником і не відповідає внутрішнім стандартам [28].

Розробка і реалізація даних заходів може бути здійснена мерчандайзерами і менеджерами торговельної зали під керівництвом менеджера з маркетингу. Це не потребуватиме додаткових витрат, але дозволить коштами категорійного мерчандайзингу оптимізувати і підвищити ефективність мерчандайзингових заходів у магазині.

З метою більш оперативного реагування на зміни рівня продажів запропоновано заходи щодо покращення ефективності мерчандайзингу в торговій точці, які представлено на рис. 3.1

Теплові карти дозволяють швидко проаналізувати ситуацію: де створюються «пробки», де багато відвідувачів, а де, навпаки, мало. На основі цих даних досить легко скласти картину відвідуваності та удосконалити роботу магазину, підвищити якість послуг, що надаються, покращити просування товару, ефективніше вирішувати маркетингові завдання [23].

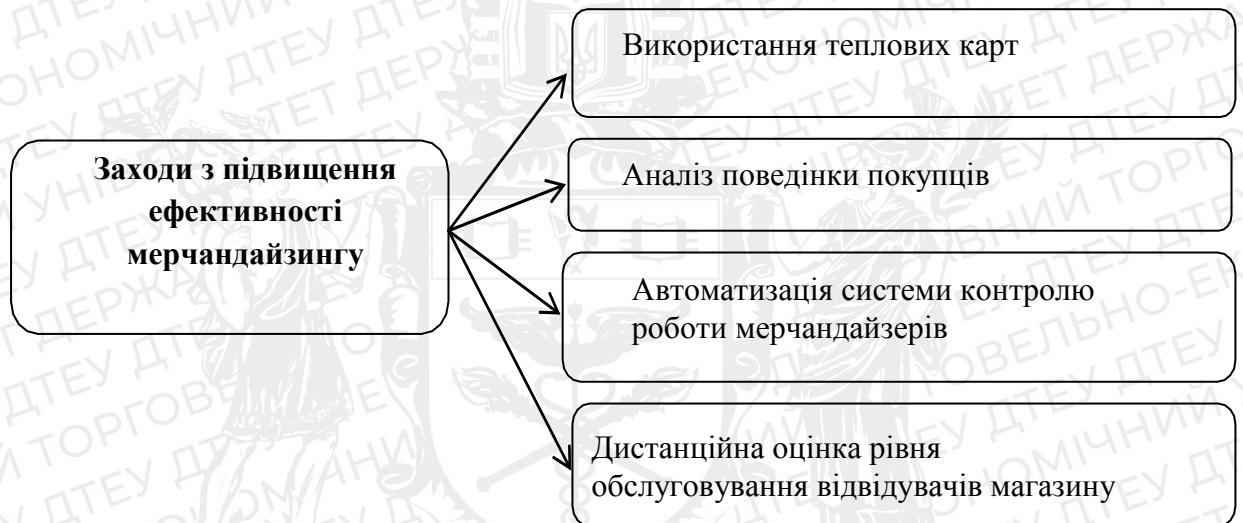


Рис.3.1. Заходи з підвищення ефективності мерчандайзингу в ТОВ «Епіцентр К».

Джерело: розроблено автором.

Поведінка покупців відстежується за допомогою статистики, яка включає кількість відвідувачів цікавих відділів магазину та час, проведений там. Зазвичай роздрібні магазини часто використовують статистику транзакцій як інструмент. У цьому випадку стає доступною лише частина інформації, який товар був придбаний і в який час. Але інші дані – коли з'явився відвідувач, які відділи відвідав, скільки часу було проведено у магазині – залишаються недоступними. Спеціальне обладнання дозволяє в автоматичному режимі отримувати дані та обробляти їх за допомогою аналітичного програмного комплексу, отримуючи таким чином інформативні звіти про те, коли і скільки відвідувачів зайшло в магазин, які напрямки їх цікавлять, якими маршрутами вони ходять. Звіти можуть надсилатися одночасно маркетологу, аналітику, менеджеру з продажу та керівнику магазину для

прийняття ефективних рішень щодо підвищення рівня обслуговування та побудови правильної стратегії розвитку [24].

Автоматизація системи керування мерчендайзерами. Таке рішення є більш ефективним для підприємств, які хочуть краще оцінити діяльність своїх мерчендайзерів і торгових представників на торгових точках. За допомогою спеціального мобільного додатку підприємство отримує достовірний і детальний звіт (можливо, онлайн) про послідовність і час руху мерчендайзера між точками, що дозволяє відстежувати його незаплановані затримки в дорозі. Звіти надаються у вигляді таблиці із зазначенням відхилень та у графічній формі. Це дає змогу підвищити ефективність роботи супервайзерів у рамках процесів виїзного контролю.

Така система контролю за роботою мерчендайзерів плюс можливості оптимізації маршрутів дозволяють знизити втрату продуктивності мерчендайзерів на 20% [25].

Підвищити рівень обслуговування відвідувачів магазину можна шляхом визначення оптимальної кількості обслуговуючого персоналу в режимі реального часу за допомогою спеціальної системи. Визначивши за допомогою системи години пікової активності клієнтів, можна прийняти рішення про збільшення кількості кас та/або кількості продавців-консультантів, які працюють у цей час у залі. Ці заходи дозволять зменшити черги, підвищити якість обслуговування, а разом з тим – скоротити витрати на оплату праці (в середньому на 10-12%) за рахунок скорочення кількості продавців під час не пікових годин [26].

Використання зазначених заходів може суттєво покращити результативність мерчендайзингу в торгових точках шляхом збільшення швидкості, точності та достовірності збору даних. Навіть застосування одного з цих заходів може мати кілька позитивних наслідків одночасно.

3.2. Оцінка результатів впровадження заходів із вдосконалення управління комплексом мерчендайзингу

Навіть якщо товар є досконалим, він сам по собі не зможе продатися, тому роздрібний продавець повинен забезпечити ефективну презентацію товару в магазині, переконати покупців в його корисності і запропонувати послуги, які спонукають і підтримують рішення покупців про здійснення покупки.

Якщо всі складові системи мерчандайзингу підібрані правильно, атмосфера в магазині буде сприятливою для покупця. Змінивши спосіб викладки товарів на полицях ТОВ «Епіцентр К», можна збільшити обсяг продукції на 20-50%. Приваблива, добре оформлена та доглянута викладка товарів сприяє тому, що відвідувачі, які заходять у магазин, одразу звертають увагу на товари та купують їх, забезпечуючи тим самим прибуток магазину. Тому правильно організована викладка товарів у торговому залі ТОВ «Епіцентр К» є важливим засобом стимулювання продажів.

Використовуючи вдале поєднання кольорів в ТОВ «Епіцентр К», можна впливати на підсвідомість покупців, створюючи у них гарний настрій, що призводить до збільшення кількості придбаних товарів.

Завдяки належному освітленню торговельної зали ТОВ «Епіцентр К» та прилавків, будь-який товар можна вигідно представити так, що він одразу потраплятиме в поле зору споживача, що призводить до збільшення продажів та прибутку [29].

Використання музичного супроводу в торговельній залі ТОВ «Епіцентр К» призводить до того, що покупці залишаються там довше і піддаються впливу музики, яка їм подобається, витрачаючи більше грошей. Крім того, за рахунок використання різних ароматів у торговельній залі можна збільшити продажі товару в середньому на 10-25%.

Наведемо прогнозний кошторис витрат на впровадження всіх зазначених заходів щодо удосконалення комплексу мерчандайзингу на ТОВ «Епіцентр К» (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Проект бюджету для вдосконалення управління комплексом мерчандайзингу ТОВ
«Епіцентр К» на 2023 рік

№ п/п	Проект	Відповідальні	Термін впровадження	Витрати, млн. грн.
1.	Удосконалення планування магазину	Відділ мерчандайзингу	1 місяць	15
2.	Впровадження стандартів оформлення цінниками	Відділ мерчандайзингу	1 місяць	0,03
3.	Формування промо-зони та зони розпродажів	Відділ мерчандайзингу	Частота відповідно до зміни акцій/ розпродажів	0,3
4.	Формування сезонної зони	Відділ мерчандайзингу	Декілька разів в сезон	0,2
5.	Аналіз поведінки покупців та оцінка рівня обслуговування	Відділ аналітики	3 місяці	0,05
6.	Організація «кросс-мерчандайзинга»	Відділ мерчандайзингу	3 місяці	3
7.	Впровадження теплових карт	Відділ мерчандайзингу	2 місяці	12
8.	Впровадження додаткового освітлення, музичного супроводу, ароматів	Відділ маркетингу та технологічний відділ	1 місяць	2
ВСЬОГО				32,58
План валового прибутку в 2023 році з урахуванням реалізації зазначених заходів млн. грн.				15000,0

Джерело: сформовано автором.

Спрогнозовано зміни показників конкурентоспроможності магазину в результаті удосконалення комплексу мерчандайзингу на ТОВ «Епіцентр К»:

1. Збільшення розміру середнього чека, чому сприятимуть: розміщення по всій траєкторії руху покупця товарів імпульсного попиту, сезонних товарів; розширення асортименту за рахунок більш раціонального використання торговельної зали; розміщення дрібних товарів імпульсного попиту в касовій зоні; забезпечення окремих товарів спеціальними POS-матеріалами;

2. Кількість імпульсних покупок збільшиться за рахунок правильно розробленого планування магазину. Товари імпульсного попиту будуть розміщені на найбільш видних місцях, а викладка товарів здійснюватиметься за розробленими

планограмами, які враховують здатність кожного товару виконувати роль імпульсної покупки.

3. Не будуть виникати ситуації відсутності товарів в асортименті.

4. Сприятлива атмосфера в магазині буде досягнена за рахунок ефективного використання: найкращого рівня освітленості для покупців, вигідне кольорове оформлення магазину, запахи свіжості, приємна музика, зручна і зрозуміла система навігації в магазині, зручне планування магазину, чистота стелажів тощо.

5. Збільшиться рівень задоволеності покупців магазином, і, як наслідок, завдяки цьому збільшиться рівень продажів.

6. Відсутність черг до кас буде забезпечено тим, що буде передбачено додаткові каси. Це дозволить обслуговувати клієнтів у години пік з мінімальними чергами, що мінімізує негативне ставлення покупців та сприятиме вибору магазину для покупок.

Розглянемо вплив заходів мерчандайзингу на більш ефективне просування товарів в ТОВ «Епіцентр К» в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Вплив комплексу заходів щодо вдосконалення мерчандайзингу на ефективність торговельної діяльності ТОВ «Епіцентр К»

№	Заходи мерчандайзингу	Зміна ефективності торговельної діяльності
1	Зміна методу представлення товарів на полицях	Зміна горизонтальної викладки товарів на полицях на вертикальну може призвести до збільшення обсягів продажу товарів на 30%.
2	Модернізація зовнішнього вигляду комерційного підприємства	Призвести до збільшення обсягу придбання товарів на 12% може застосування кольорів. Адже вони підсвідомо впливають на людину, забезпечуючи їй гарний настрій
3	Застосування освітлення	Освітлення може допомогти виділити окремі товари та секції з товарами, що, в свою чергу, може призвести до збільшення обсягу товарообороту на 12,5%.
4	Аудіо супроводження музикою	Використання музичного супроводу в магазині сприяє збільшенню часу, який покупці проводять там, на 19%, та збільшенню їх витрат на 13% у порівнянні зі звичайними показниками.
5	Застосування ароматів	Використання ароматерапії в торговельній залі сприяє збільшенню продажів на 13%.
6	Промо-акції	В результаті використання даного заходу можна очікувати

збільшення середнього обсягу продажу товарів на 7%.

Джерело: сформовано автором на основі [25].

Вдале застосування теорії і практики мерчендайзингу в ТОВ «Епіцентр К» дозволяє скоротити витрати на інформування відвідувача всередині магазину, тобто розмістити товари адекватно його поведінки і таким чином, щоб мінімізувати додаткові зусилля для залучення його уваги до себе.

Усі ефекти від застосування нових заходів підвищення ефективності мерчендайзингу систематизовано автором і представлено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Ефекти від використання нових заходів для підвищення ефективності мерчендайзингу в ТОВ «Епіцентр К»

Заходи мерчендайзингу	Ефекти від використання заходів
Використання теплових карт	<ul style="list-style-type: none"> - оперативне виявлення «гарячих» і «холодних» зон магазину; - можливість швидкого реагування на неефективне використання простору; - підвищення якості послуг, що надаються; - підвищення ефективності просування товарів; - ефективне регулювання мерчендайзингової роботи; - визначення значущості товарних груп і діапазонів цін за товарними марками; - оптимізація асортименту за всіма параметрами: ціна, сезонність, популярність; - визначення нормативів товарного простору в робочому просторі для різних груп; - визначення «гарячих» груп товарів, найбільш популярних по сезонній або рекламній діяльності; - правильний розподіл товарів по торговій площі та вдале їх розміщення на полицях у кожній зоні відповідно до товарних груп; - відбір супутніх товарів до основної групи для спільного їх показу; - аналіз ефективності системи знижок у сезони розпродажів, канікул і свят.
Аналіз поведінки покупців	<ul style="list-style-type: none"> - автоматизований збір даних за допомогою спеціальних систем обліку клієнтів; - визначення «найпопулярніших» серед клієнтів маршрутів і відділень; - більш оперативне отримання звітів про поведінку покупців.
Автоматизація системи контролю над мерчендайзерами	<ul style="list-style-type: none"> - отримання звіту про те, скільки часу мерчендайзер провів у торговій точці та мінімально необхідний робочий час; - оптимізація маршрутів мерчендайзера для скорочення часу пересування між точками продажів; - зниження втрат продуктивності праці.

Дистанційна оцінка рівня обслуговування відвідувачів магазину	<ul style="list-style-type: none"> - оптимізація графіку роботи обслуговуючого персоналу; - скорочення витрат на заробітну платню (в середньому на 10-12%); - підвищення комфорту покупців і відповідне збільшення обсягів продажів.
---	--

Джерело: сформовано автором на основі [25].

В мерчандайзингу важливе значення має товарний асортимент, оскільки його складові - широта та глибина асортименту, структура потреб, взаємозв'язки між товарними групами і видами, ролі та статуси - впливають на продажі. Торговий бізнес повинен забезпечити баланс між цими складовими та розподілити пізнавальні ресурси відвідувача ТОВ «Епіцентр К» на кожен відділ, секцію, товар або марку. Це дає можливість зробити висновок про достатню повноту асортименту товарів.

Все наведене вище дозволяє продемонструвати необхідність використання інструментів мерчандайзингу на ТОВ «Епіцентр К».

Висновки та пропозиції

У роботі розглянуто теоретико-методологічні засади та методи підвищення ефективності управління підприємством за допомогою мерчандайзингу, на прикладі ТОВ «Епіцентр К», визначено специфіку роботи та розвитку підприємства, зроблено висновки, внесено пропозиції щодо розвитку та шляхи підвищення ефективності управління проектами.

У першому розділі розкрито теоретичні аспекти управління мерчандайзингом на підприємстві торгівлі. Проаналізовано основні цілі, та задачі мерчандайзингу, його принципи. З'ясовано, що мерчандайзингом називається поєднання планування, маркетингу, розміщення та ціноутворення товару таким чином, щоб забезпечити максимізацію прибутку підприємства торгівлі.

У другому розділі було проведено аналіз ефективності управління ТОВ «Епіцентр К». Дано загальну характеристику господарської діяльності підприємства. Представлено основні економічні та фінансові результати діяльності та ефективність управлінського проекту, представлено динаміку змін у 2018-2020 роках.

Можна зробити висновок, що мережа торгових центрів «Епіцентр К» є лідером роздрібною торгівлі в Україні та динамічно розвивається. Аналіз фінансових результатів господарської діяльності компанії ТОВ «Епіцентр-К» показує, що її фінансове становище хороше, всі показники компанії зростають, це пов'язано з тим, що прибуток від реалізації товарів, продукції, робіт, послуг збільшився на 23,15% в порівнянні з попереднім роком; загальні активи збільшились на 9,38%; вартість обігових коштів на 21,96% збільшено; валовий прибуток збільшився на 42,07%; у сумі чистий прибуток, тобто сума прибутку, що залишається у розпорядженні підприємства після сплати всіх податків та інших відрахувань, показує збільшення на 22,3%.

Також нами було проведено опитування серед споживачів ТОВ «Епіцентр К», щоб дізнатися, яке ставлення вони мають до підприємства, та оцінити зміни, які відбулися в його діяльності.

За результатами опитування споживачів і працівників ТОВ "Епіцентр К" можна підсумувати, що більшість споживачів задоволені роботою магазину та знаходять його зручним для покупок. З опитування серед працівників можна зробити висновок, що вони бачать позитивні зміни в діяльності підприємства після початку війни. Адже не зважаючи на зовнішні перешкоди, втрати товарів та підприємств через військову агресію, ТОВ "Епіцентр К" продовжує успішно функціонувати та вміло адаптується до економічних викликів.

У третьому розділі за допомогою однакової інформації сформовано стратегічний план підвищення ефективності та результативності діяльності компанії ТОВ «Епіцентр К», досліджено зовнішнє та внутрішнє середовище компанії, напрями вдосконалення. Наведена та підтверджена ефективність управління компанією. Сильні сторони компанії, які необхідно підтримувати та зміцнювати, це: прихильність та лідерство на ринку, досвід роботи на нових ринках, близьке та зручне розташування для потенційних споживачів та постачальників, наявність багатьох років досвіду роботи та особливо відповідних людей, а великий асортимент товарів від вітчизняного виробника, виробництво власної торгової марки, активний маркетинговий і рекламний план.

Оцінка проекту та оцінка оточуючого середовища показує, що для подальшого розвитку проекту ТОВ «Епіцентр К» можна запропонувати наступні напрями підвищення ефективності: особиста продуктивність і корпоративний тайм-менеджмент; аналіз конкурентів, формування конкурентної стратегії та розробка концепції найкращого продукту; розвиток залучення клієнтів; розробка та реалізація плану веб-маркетингу, а саме створення та запуск власного мобільного додатку; впровадження CRM системи; запровадження системних інструментів управління мотивацією та моральним кліматом колективу; здійснення ефективні заходи оперативного та стратегічного управління.

Ці пропозиції щодо поліпшення фінансового становища вплинуть на зростання прибутку підприємства. А отже, підвищується ефективність його діяльності, покращуються його фінансові показники, що впливає на загальне становище підприємства.

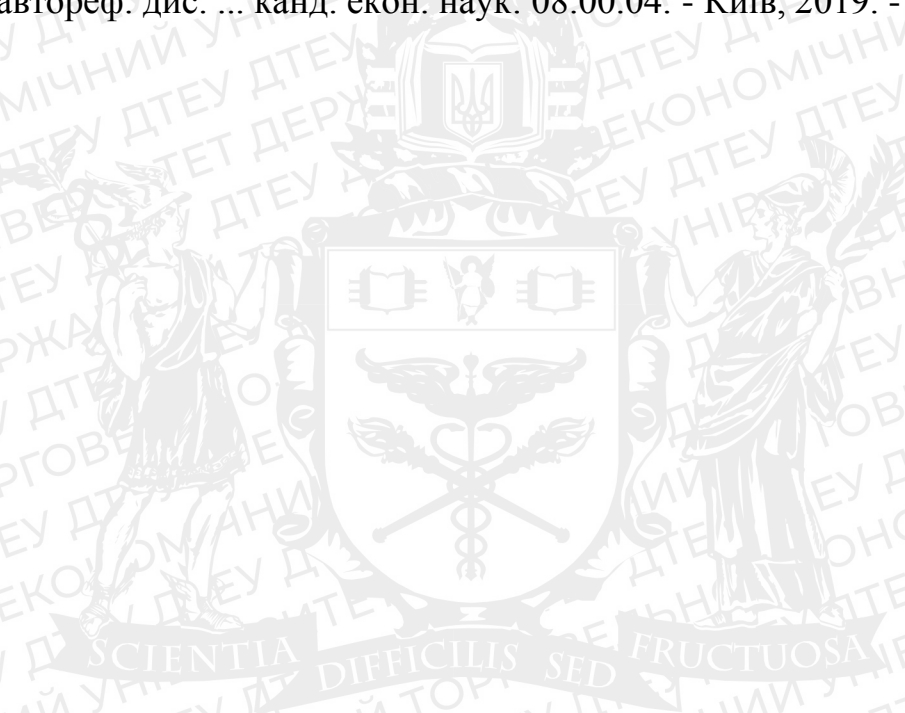


СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Діброва Т. Маркетингова політика комунікацій: стратегії, вітчизняна практика: навч. посіб. для студ. ВНЗ / Т. Г. Діброва. – К.: Стилос, 2011. – 294 с.
2. Старицький Т. Мерчандайзинг як інструмент отримання додаткового прибутку // Маркетинг в Україні –2008. – №2. – с. 34-39.
3. Інтернет-магазин AMAZON: веб-сайт. URL: <https://www.amazon.com/>.
4. Інтернет-магазин ROZETKA: веб-сайт. URL: <https://rozetka.com.ua/>.
5. Інтернет магазин AliExpress: веб-сайт. URL: <https://aliexpress.com/>
6. Антон Терехов. Інструмент для підвищення продажів. [Електронний ресурс] – Режим доступу: apitu.org.ua/system/files/merchandaizing.doc
7. Костив Л. Специфіка роботи мерчандайзера в Україні. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://ubr.ua/labor-market/ukrainian-labor-market/osobennosti-raboty-merchendaizera9382>
8. Офіційний сайт «Сільпо»: веб-сайт. URL: <https://silpo.ua/>
9. Engel, J.F., Blackwell, R.D. and Kollat, D.T., Consumer Behaviour, Holt, Rinehart, Winston, 3rd edition, 2019, p. 483.
10. Одарченко М.С., Соколова Є.Б., Тренбач Л.І. Мерчандайзинг : підручник. – Електрон. дані. – Х. : ХДУХТ, 2019. – 1 електрон. опт. диск (CD-ROM).
11. Підручник із дисципліни «Мерчандайзинг» за освітньо-професійною програмою підготовки бакалаврів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 075 «Маркетинг» / О. П. Бурліцька. – Тернопіль: ТНТУ ім. І. Пулюя, 2019 р. – 89 с.
12. Мерчандайзинг в Україні: аналіз ефективності та головних інструментів: веб-сайт. URL: <https://mmr.ua/ru/show/merchandajzing-v-ukrayini-analiz-efektivnosti-ta-golovnih-instrumentiv>
13. Мазаракі А.А., Ільченко Н.Б. Мерчандайзинг: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. 292 с.

14. Загальна характеристика мережі «Епіцентр». URL: https://learn.epicentrk.ua/pluginfile.php/5014/mod_resource/content/2/20220826_Epicentr_Presentation_EDUCATION-%5BSHORT%5D.pdf
15. Огляд асортименту товарів мережі «Епіцентр». URL: https://learn.epicentrk.ua/pluginfile.php/5016/mod_resource/content/4/
16. Балабанова Л. В. Стратегічний маркетинг / Л. В. Балабанова, В. В. Холод. - К.: Знання, 2012. - 612 с.
17. Балацький Є. О. Маркетинг / Є. О. Балацький, А. Ф. Бондаренко. - С.: Вісник ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. - 397 с.
18. Савенко І. В. Використання інструментів мерчандайзингу в діяльності інтернет-магазинів / І. В. Савенко, Н. П. Скригун // Актуальні проблеми економіки. - 2013. - № 5. - С. 125-132.
19. Організація рекламної діяльності в мережі «Епіцентр». URL: https://learn.epicentrk.ua/pluginfile.php/5039/mod_resource/content/3/
20. Новаторов Є. В. Візуальний мерчандайзинг як ефективний маркетинговий інструмент для збільшення продажу в роздрібній торгівлі / Є. В. Новаторов // Маркетинг послуг. - 2012. - № 1. - С. 68-75.
21. Мельник І. М. Мерчандайзинг / І. М. Мельник, Ю. М. Хом`як. - К.: Знання, 2009. - 309 с.
22. Мазаракі А. А. Мерчандайзинг. - К.: Вісник Київського національного торговельно-економічного університету, 2015. - 292 с.
23. Процедура проведення АВС-аналізу. URL: <https://learn.epicentrk.ua/mod/page/view.php?id=460>
24. Бурліцька О. Теоретичні аспекти мерчандайзингу // Зб. наук. пр. / ТНТУ імені Івана Пулюя. Тернопіль, 2015. С. 2.
25. Шереметинська О. В. Стимулювання збуту: заходи та засоби, які допомагають при формуванні маркетингової діяльності підприємства при здійсненні ЗЕД. Ефективна економіка. 2016. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4785> (дата звернення 03.12.2020)
26. Методологічні основи управління збутовою діяльністю підприємств / Н. В. Іваночко // Сталий розвиток економіки, 2015. - № 3. - С. 98 115-121. [Електронний ресурс] – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sre_2015_3_18

- 27.Божкова В.В. Мерчандайзинг: навч. посіб. Суми: ВТД «Університетська книга», 2016. 125 с.
- 28.Середницька Л.П., Гудима Н.В. Мерчандайзинг як інструмент впливу на покупця. Молодий вчений. 2017. № 10 (50). С. 1045–1048
- 29.Ebster C., Garaus M. Store Design and Visual Merchandising. 2 edition. Business Expert Press. 2015. 234 p.
- 30.Данкеева О. М. Системний підхід до управління мерчандайзингом у роздрібних мережах: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. - Київ, 2019. - 24 с.



ДОДАТКИ

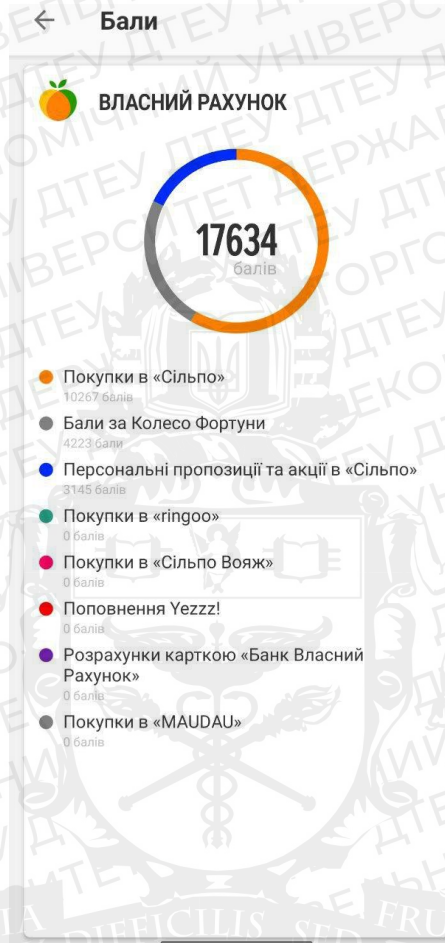
ДОДАТОК А

Приклад розміщення навігаційних табличок в супермаркеті



ДОДАТОК Б

Приклад додатку супермаркету Сільпо [8]



ДОДАТОК В

Приклад розміщення товарів у мережі власних аптек «Епіцентр»

[складено за даними звітності ТОВ «Епіцентр К»]



ДОДАТОК Г

Приклад просування бренду Intersport в магазинах мережі «Епіцентр»

[складено за даними звітності ТОВ «Епіцентр К»]



Анкета покупця**1. Ваша стать:**

- 1) чоловіча;
- 2) жіноча.

2. Ваш вік:

- 1) до 20
- 2) 21-30
- 3) 31-45
- 4) 46-50
- 5) 51-більше

3. Ваша освіта:

- 1) вища
- 2) середня спеціальна
- 3) середня загальна
- 4) Інша

4. Ваш соціальний статус:

- 1) Робітник
- 2) Безробітний
- 3) Пенсіонер
- 4) Студент
- 5) Інше

5. Як часто ви відвідуєте торговельні гіпермаркети "Епіцентр К"?

- 1) Щодня
- 2) Кілька разів на тиждень
- 3) Рідко, кілька разів на місяць
- 4) Дуже рідко
- 5) Ніколи

6. Як би Ви оцінили якість обслуговування в ТОВ "Епіцентр К" до 24 лютого 2022 року?

- 1) Відмінно
- 2) Добре
- 3) Задовільно
- 4) Погано
- 5) Дуже погано

7. Які зміни відбулися в процесі обслуговування в ТОВ "Епіцентр К" після 24 лютого 2022 року?

- 1) Все залишилось на старому рівні

- 2) Відбулися зміни на краще
- 3) Відбулися зміни на гірше
- 4) Не відвідував/ла магазин після 24.02.22
- 5) Інше

8. Які зміни Ви помітили в роботі магазинів Епіцентр під час війни?

- 1) Збільшення кількості заходів безпеки
- 2) Зменшення кількості товарів
- 3) Зміна цін на товари
- 4) Не відвідував/ла магазин після 24.02.22
- 5) Інше

9. Які фактори найбільше впливають на ваш вибір товарів в Епіцентрі К під час війни/після 24 лютого 2022?

- 1) Ціна
- 2) Якість
- 3) Асортимент
- 4) Розташування
- 5) Інші

10. Як ви оцінюєте асортимент товарів в магазині Епіцентр К під час війни?

- 1) Широкий вибір товарів
- 2) Задовільний вибір товарів
- 3) Обмежений вибір товарів
- 4) Не відвідував/ла магазин після 24.02.22

11. Чи зручно було вам орієнтуватися по відділах магазину Епіцентр під час покупок?

- 1) Так
- 2) Ні
- 3) Частково

12. Чи відчували ви дефіцит якихось товарів після 24 лютого 2022 року в магазині Епіцентр?

- 1) Так
- 2) Ні
- 3) Не відвідував/ла магазин після 24.02.22
- 4) Інше

13. Чи купляли ви товари для військових (одяг, спорядження тощо) в магазині Епіцентр після 24 лютого 2022 року?

- 1) Так
- 2) Ні

14. Якщо ви відповіли «так» на питання №13, чи влаштовує вас асортимент даної категорії товарів?

- 1) Так, цілком
- 2) Так, але деяких товарів не вистачає
- 3) Ні
- 4) Не купував/ла дані товари
- 5) Інше

15. На вашу думку, чи достатня кількість інформаційних табличок, оголошень, буклетів для ознайомлення з товарами та акціями розташовано в магазині?

- 1) Достатньо
- 2) Недостатньо
- 3) Інше

16. Чи легко вам знайти супутній товар до основної покупки (наприклад: головний товар: телевізор; супутній товар: пульт дистанційного керування, кріплення на стіну)

- 1) Так, легко та швидко
- 2) Ні, потрібно витратити певний час
- 3) Інше

17. Які у вас є зауваження та побажання щодо товарів та їх розміщення в торговельній залі «Епіцентр К»

SCIENTIA DIFFICILIS SED FRUCTUOSA

Анкета працівників**1. Ваша стать:**

- 1) чоловіча;
- 2) жіноча.

2. Ваш вік:

- 1) до 20
- 2) 21-30
- 3) 31-45
- 4) 46-50
- 5) 51-більше

3. Ваша освіта:

- 1) вища;
- 2) середня спеціальна;
- 3) середня загальна.
- 4) інша

4. Як довго ви працюєте у компанії "Епіцентр К"?

- 1) менше 1 року
- 2) 1-3 роки
- 3) 3-5 років
- 4) більше 5 років

5. Ваша посада

6. Як змінилася ваша робота після початку війни?

- 1) збільшилася кількість замовлень
- 2) змінилися графіки роботи
- 3) змінилися обов'язки
- 4) не змінилася

7. Як компанія впоралася зі складнощами під час війни?

- 1) добре
- 2) задовільно
- 3) погано
- 4) не знаю

8. Які були основні труднощі, з якими ви стикалися на роботі під час війни?

- 1) нестача товарів
- 2) складність доставки товарів

- 3) збільшений трафік покупців
- 4) інші

9. Чи було впроваджено нові технології або процеси на роботі під час війни?

- 1) так
- 2) ні

10. Якщо на питання №9 ви відповіли "так", то вкажіть що саме.

11. Як компанія пристосувалася до збільшеного попиту на товари під час війни?

- 1) збільшила кількість поставок товарів
- 2) збільшила кількість працівників
- 3) запровадила онлайн-продажі
- 4) інше

12. Чи було введено якісь додаткові заходи безпеки на роботі після початку війни?

- 1) так
- 2) ні

13. Як компанія "Епіцентр К" допомагає своїм працівникам у ситуації зі зростанням цін і нестачею товарів на ринку?

- 1) Надає фінансову допомогу працівникам
- 2) Забезпечує продуктові пакети для працівників
- 3) Надає можливість купувати товари зі знижкою
- 4) Надає можливість придбати товари у розстрочку
- 5) Інше

14. Чи відчуваєте ви підтримку від компанії "Епіцентр К" у цей складний період?

- 1) Так, компанія надає необхідну допомогу та підтримку
- 2) Ні, компанія не надає достатньо допомоги та підтримки
- 3) Нейтрально, я не відчуваю значної різниці у порівнянні з попереднім періодом

15. Ваші враження, зауваження щодо роботи на підприємстві ТОВ «Епіцентр К»

Дякуємо за проходження опитування!