

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра торговельного підприємництва та логістики

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління продажем товарів на ринках FMCG»

(за матеріалами магазину «Гостинний Дім» ТОВ «РОЗНЕТ», м. Калуш,
Івано-Франківської області)

Студентки 2 курсу, 5м групи,
спеціальності 076 «Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність»
спеціалізації «Організація оптової
та роздрібної торгівлі»

Попович Софії
Василівни

Науковий керівник –
д-р екон. наук, проф.

Мазаракі Анатолій
Антонович

Гарант освітньої програми –
д-р. екон. наук, доц.

Льченко Наталія
Борисівна

Київ 2018

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖЕМ ТОВАРІВ НА РИНКУ FMCG	7
1.1. Економічна сутність процесу управління продажем товарів.	7
1.2. Особливості управління продажем товарів на ринку в сегменті FMCG. .	13
1.3. Методика оцінювання ефективності управління продажем товарів і якості обслуговування покупців.....	22
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖЕМ ТОВАРІВ В МАГАЗИНІ «ГОСТИННИЙ ДІМ» ТОВ «РОЗНЕТ»	36
2.1. Діагностика асортименту і товарного забезпечення в магазині «Гостинний Дім» ТОВ «РОЗНЕТ».....	36
2.2. Аналіз практики організації продажу на підприємстві.	52
2.3. Оцінювання ефективності управління продажем товарів і якості обслуговування покупців у магазині «Гостинний Дім» ТОВ «РОЗНЕТ».	64
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖЕМ ТОВАРІВ В МАГАЗИНІ «ГОСТИННИЙ ДІМ» ТОВ «РОЗНЕТ»	77
3.1. Обґрунтування методів активізації продажу товарів на ринку в сегменті FMCG.	77
3.2. Підвищення ефективності продажу товарів у «Гостинний Дім» ТОВ «РОЗНЕТ».....	83
3.3. Напрями підвищення рівня обслуговування та забезпечення лояльності клієнтів підприємства.	96
ВИСНОВКИ	107
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	111
ДОДАТКИ	119

ВСТУП

Актуальність дослідження. Ринок FMCG є одним з найбільш конкурентних й давно сформованих як за рівнем конкуренції, так і за способами, інструментами просування та розвитком технологій продажу. Він включає найбільш затребувані групи товарів, а заостреність конкурентної боротьби за споживача на фоні кризових економічних явищ підвищує потребу в розгляді основних особливостей ефективного управління продажем товарів в даному сегменті ринку. Компанії, які працюють саме в цій сфері, накопичують передовий досвід і використовують найсучаснішу методологію просування продукції.

Швидка оборотність товарних запасів, широкий асортимент товарів, постійна потреба в товарах FMCG потребують ефективною дистрибуції та управління продажем, щоб бажання купити забезпечувалось максимальною доступністю.

Конкурентне середовище вимагає сильних та креативних гравців на ринку. Неможливо вижити, якщо невміло керувати своїм бізнесом. Підготовка торгових працівників для успішної реалізації товару потребує значних вкладень [1-3]. Саме тому питання ефективного управління продажем товарів є особливо актуальним для учасників ринку.

Отже, дослідження тематики управління продажем товарів на ринках FMCG є особливо доцільним і актуальним не тільки на даний час, але й в майбутньому, враховуючи сучасну економічно та політично нестабільну ситуацію в країні. Тільки при розумінні основних засад правильного ведення бізнесу можна утриматись на ринку та вижити в конкурентній боротьбі.

Різні підходи до ефективного управління продажем товарів на ринках FMCG висвітлені у працях таких вітчизняних і зарубіжних вчених, як: С. В. Шпитонков, В. Новочадов, Л. Якимишин, Н. Дорошук, В. С. Гушук, У. Дж.Стентон, Р. Л. Спіро, Г. А. Річ, Ф. Шеелін, Т. Хопкінс тощо [4-7]. Вивчення праць даних науковців дозволяє ґрунтовно підійти до дослідження

сутності поставленого наукового завдання, а також виявити питання, що залишаються невирішеними.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є розробка рекомендацій щодо удосконалення практики управління продажем товарів на ринку FMCG і підвищення його ефективності.

Досягнення поставленої мети обумовило вирішення таких **завдань**:

- розглянути економічну сутність процесу управління продажем товарів;
- проаналізувати особливості управління продажем товарів на ринку в сегменті FMCG;
- розробити методiku оцінювання ефективності управління продажем товарів і якості обслуговування покупців;
- діагностувати асортимент і товарне забезпечення в магазині «Гостинний Дім» ТОВ «РОЗНЕТ»;
- проаналізувати практику організації продажу на підприємстві;
- оцінити ефективність управління продажем товарів і якості обслуговування покупців у магазині «Гостинний Дім» ТОВ «РОЗНЕТ»;
- обґрунтувати методи активізації продажу товарів на ринку в сегменті FMCG;
- розробити рекомендації щодо підвищення ефективності продажу товарів у «Гостинний Дім» ТОВ «РОЗНЕТ»;
- розробити основні напрями підвищення рівня обслуговування та забезпечення лояльності клієнтів підприємства.

Об'єкт дослідження: процес продажу товарів та обслуговування покупців у підприємстві торгівлі на ринку FMCG.

Предмет дослідження: теоретичні та практичні аспекти забезпечення ефективності управління продажем товарів і якістю обслуговування покупців.

Методи дослідження. Дослідження виконувалось за допомогою загальнонаукових методичних прийомів (аналіз, синтез, індукція та дедукція), економіко-статистичних методів (порівняння, групування, аналіз, графічний метод). Обробка інформаційного забезпечення здійснювалась із використанням сучасних програм.

Інформаційну базу дослідження склали монографічні видання, наукові статті вітчизняних і зарубіжних авторів, законодавчі та нормативно-правові акти України, ресурси мережі Інтернет, внутрішня інформація підприємства «Гостинний Дім» ТОВ «РОЗНЕТ».

Практична значущість полягає у можливості використання результатів дослідження та рекомендацій щодо підвищення ефективності продажу в діяльності підприємств торгівлі на ринку FMCG.

Апробація результатів роботи. Результати дослідження обговорено на Міжнародній студентській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми підприємництва, торгівлі та маркетингу», яка відбулася 13–14 березня 2018 року в Київському національному торговельно-економічному університеті.

Публікації за темою дослідження. Результати роботи відображено в статті: «Особливості управління продажем товарів на ринках FMCG» / Товарознавство та підприємництво: зб. наук. ст. студ. // Відп. ред. В.А. Осика. – Київ: Київ. нац. торг.-економ. ун-т, 2018.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел загальним обсягом 118 сторінок. Робота містить 35 таблиць, 21.рисунок і 20 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖЕМ ТОВАРІВ НА РИНКУ FMCG

1.1. Економічна сутність процесу управління продажем товарів

Аналіз світового досвіду демонструє, що в сучасних умовах FMCG-риннок розвинутих країн світу надає можливості: обрання різних маркетингових каналів (багатоканальність попиту) та задоволення латентних запитів споживачів для здійснення найкомфортніших умов щодо купівлі. На поведінку споживача та ефективність підприємницької діяльності значний вплив мають інструменти маркетингу та інноваційні рішення щодо управління продажем [8].

В останні роки серед західних фахівців у сфері управління продажем домінує думка, що в сучасних умовах виробництва вдосконалення управління матеріально-технічним забезпеченням з орієнтацією тільки на мінімізацію витрат уже не відповідає нагальним потребам. Управління стає оптимальним лише тоді, коли воно ґрунтується на маркетинговій концепції, що тісно пов'язана з активною ринковою стратегією. Таким чином, управління продажем має працювати перш за все на споживача, намагаючись максимально задовольнити його попит [9]. Що ж являє собою поняття «управління продажем»?

Поняття «управління» та, зокрема, «управління підприємством» належать до тих економічних категорій, теоретико-методологічні основи яких опрацьовували практично в усіх наукових економічних школах [10, с. 87].

У сучасній економічній літературі, кожен автор трактує поняття «управління» («управління підприємством») по-різному, проте акцентують на тому, що це цілеспрямований і контрольований процес задля досягнення певної мети (табл. 1.1).

Визначення поняття «управління»

Автор	Визначення
Райзберг Б.А. [11, с. 349]	Управління – 1) свідомо цілеспрямована дія з боку суб'єктів, керівних органів на людей і економічні об'єкти, здійснювана з метою спрямувати їхні дії й отримати бажані результати; 2) великий підрозділ найвищих органів управління, департамент.
Мидюк О.Н. [12]	Управління – сукупність процесів, що забезпечують підтримку системи в заданому стані і (або) переведення її в новий більш життєвий стан організації шляхом розробки й реалізації цілеспрямованих дій. Вироблення управляючих дій включає збір, передачу та обробку необхідної інформації, прийняття рішень.
Михайлов С.І. [13, с. 10]	Управління підприємством або іншими первинними суб'єктами господарювання – це постійна й систематична дія на діяльність його структур для забезпечення злагодженої роботи та досягнення кінцевого позитивного результату.
Большаков А.С. [14, с. 14]	Управління – це процес розподілу й руху ресурсів в організації з наперед заданою метою, за наперед розробленим планом і з безперервним контролем за результатами діяльності.
Борисов А.Б. [15, с. 760]	Управління – свідомо цілеспрямована дія з боку держави, економічних суб'єктів на людей і економічні об'єкти, здійснювана з метою спрямувати їхні дії в потрібне русло й отримати бажані результати.
В. Боковець [16, с. 168]	Управління – це вплив на працівників з метою досягнення цілей, що стоять перед підприємством і його працівниками
О. Янгічер, М. Мідюк та Л. Горьканова [17]	Управління – це сукупність процесів, що забезпечують підтримку системи в заданому стані і (або) переведення її в новий життєвий стан організації шляхом розробки й реалізації цілеспрямованих дій
Вечканов Г.С. [18, с. 376]	Управління – елемент, функція організаційних систем, що забезпечує збереження певної структури, збереження підтримки режиму діяльності, реалізації програми, цілей діяльності. Управління складається з двох основних компонентів: уміння організувати, включаючи здатність делегувати повноваження, і підприємницької інтуїції.
Мочерний С.В. [19, с. 194]	Управління – це процес планування, організації, мотивації й контролю, необхідний для формулювання та досягнення цілей організації.
Чорний Г. М [20]	Трактують сукупність знань про управління як явище (поняття, категорії, цілі, закони, функції, принципи, методи).
Шатун В. Т. [21, с. 54]	Управління — це осмислений вплив людини на процеси, об'єкти, а також на людей для надання необхідної спрямованості їхній діяльності й одержання бажаного.
Амбарцумов А. А. [22, с. 25]	Управління — це функція організаційних систем, що забезпечує збереження певної структури, збереження та підтримання режиму діяльності, реалізацію програми, цілей діяльності.

Проаналізувавши вищенаведені визначення, можна зробити висновок, що управління – це багатогранне поняття, що може виступати як наука, як процес, як функція, як орган керування, як спрямована дія (табл. 1.2).

Трактування терміну «управління» з урахуванням особливостей застосування [11-25]

Управління

- як наука систематизовані знання у вигляді концепцій і теорій, що розглядають теоретичні та методичні інструменти управління як сукупність відповідних принципів, методів, засобів і форм.
- як процес сукупність взаємопов'язаних і взаємоузгоджених управлінських дій елементів адміністративного апарату підприємства, націлених на підвищення ефективності діяльності, максимальне використання потенціалу всіх ресурсів, зміцнення конкурентних позицій і реалізацію довгострокових цілей підприємства.
- як функція вид діяльності, що включає планування, організацію, координацію, мотивацію й контроль за виробничо-господарською діяльністю підприємства, що забезпечує ефективне функціонування суб'єкту господарювання в умовах постійних змін внутрішнього і зовнішнього середовища.
- як процес управління окремі виконавці, групи та підрозділи, що входять до системи управління, забезпечуючи роботу підприємства як єдиного цілого.
- як дія управління як цілеспрямована, інформаційна дія суб'єкта управління на об'єкти управління.

Необхідно розглянути й трактування поняття «продаж».

Продаж (реалізація) товарів визначається у ст. 14.1.202 Податкового кодексу України як «будь-які операції, що здійснюються згідно з договорами купівлі-продажу, міни, поставки та іншими господарськими, цивільно-правовими договорами, які передбачають передачу прав власності на такі товари за плату або компенсацію незалежно від строків її надання, а також операції з безоплатного надання товарів» [23].

Я.В. Сливка акцентує увагу на тому, що «продаж – перехід права власності на активи від одного підприємства до іншого, що супроводжується зустрічним рухом активів (грошових коштів або товарів при бартері)» [24].

В контексті дослідження обліку реалізації товарів в торгівлі, найбільш вдало трактує продаж товарів О.В. Фоміна, яка зазначає, що «продаж – це тристоронній процес доведення товару до споживача, у якому в момент продажу, по-перше, передаються права власності на об'єкт продажу від продавця до покупця й визнається очікуване надходження економічних вигод – виручка, по-друге, визнаються витрати, а по-третє, здійснюється

зіставлення доходів і витрат, що дає можливість визначити фінансовий результат від продажу – прибуток, збиток або беззбитковість» [25, с. 10].

Проаналізувавши сутність понять «управління» та «продаж», можна трактувати поняття «управління продажем», опираючись на роботи вітчизняних і зарубіжних вчених-маркетологів Б. Адамс, В. Вертоградов, І. В. Волохов, Д. Джоббер, Д. Ланкастер, Р. Лукич, О. Скриптунова, Н. Стівенс., що працювали над дослідженням даної тематики.

Виявлено, що управління продажем – це складне соціально-економічне явище; це діяльність, метою якої є одержання прибутку і задоволення потреб у сформованому ланцюжку (взаємодії), спрямованої на підвищення ефективності (конкурентоспроможності підприємства в цілому в процесі роботи на ринку) і пов'язане з формуванням, організацією та розвитком каналів збуту (комерціалізація), раціональної системи руху товарів (логістика), системи маркетингових комунікацій (у частині особистого продажу та стимулювання збуту), ефективного управління торговим персоналом [26]. У цьому визначенні управління продажем охоплює й логістику, маркетингові комунікації.

І. В. Волохов вважає, що управління продажем можна розглядати як один із видів організаційної (маркетингової) діяльності, спрямованої на встановлення та досягнення цілей продажу, за допомогою адаптації та гнучкого реагування на зміну умов зовнішнього середовища [27]. Можна погодитися з тим, що управління продажем спрямоване на досягнення цілей продажу. Однак цим не визначається його сутність. Що стосується адаптації до зміни умов зовнішнього середовища, то варто зазначити, що цей фактор враховується при здійсненні й інших видів управлінської діяльності. У визначенні сутності управління продажем має бути дещо специфічне, що відрізняє його від сутності інших різновидів управління.

На думку О. Скриптунової управління продажем є як й управління людьми, так й управління процесами в сфері продажу. В подальшому, конкретизуючи це визначення, вона зазначає, що воно включає ряд елементів, у т. ч. використовувані канали розподілу та управління ними [28].

З першою частиною цього визначення управління продажем (управління людьми) можна погодитися. Ставлення щодо віднесення до сутності управління продажем такого об'єкта, як канали розподілу, викладено вище.

Аналіз викладених точок зору на сутність управління продажем свідчить, що підходи до цього питання різні та в ряді випадків недостатньо обґрунтовані.

Щоб дати відповідь на питання: «Що ж являє собою поняття «управління продажем»?», варто взяти до уваги таке:

- воно є підвидом маркетингового управління (менеджменту);
- охоплює дії як із безпосереднього продажу товарів, так і дії, що забезпечують успішне його здійснення;
- визначення сутності управління продажем має враховувати, що між поняттями «продаж», «збут» та «реалізація», існують певні відмінності, хоча вони між собою є доволі близькими.

Виходячи з таких міркувань, можна зазначити, що управління продажем є підвидом маркетингового менеджменту, який включає послідовний ланцюг дій, починаючи від пошуку покупців і завершуючи укладанням з ними договору купівлі-продажу, а також дій, що забезпечують ефективність процесу продажу (підбір кадрів, їх навчання, стимулювання та інше), з метою задоволення потреб клієнтів цільових ринків та отримання фірмою прибутку.

Отже, управління продажем не можна трактувати лише як дії, які зводяться до того, щоб продати товар. Воно являє собою складний процес, який охоплює також інші види діяльності. Сутність управління продажем повніше розкривають його завдання (див. Додаток А, табл. 1.3).

Під функціями менеджменту розуміють відносно відокремлені напрями управлінської діяльності (трудові процеси в сфері управління), які забезпечують управлінську дію [30]. Склад функцій управління продажем за формою не відрізняється від функцій менеджменту. Проте за змістом між

ними є певні відмінності. Основні функції управління продажем наведені в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Функції управління продажем [29]

Функції	Організація продажу	включає підрозділи, які здійснюють продаж, функції тор-гових працівників, їх чисельність, встановлення внутрішньої та зовнішньої ієрархічної підпорядкованості й визначення характеру взаємовідносин з іншими структурами;
	Прогнозування та планування продажу	розробка прогнозів із продажу товарів, різних планів з продажу (стратегічних, тактичних, оперативних), визначення квот (індивідуальних обсягів продажу товарів торговими представниками);
	Мотивація праці торгових працівників	включає різні форми матеріального та морального стимулювання. Для підвищення дієвості цієї функції доцільно здійснювати зазначене стимулювання у двох напрямках: 1) стимулювання загалом відділу продажу, яке буде сприяти досягненню високих колективних результатів діяльності; 2) індивідуальне стимулювання торгових працівників. Воно буде заохочувати діяльність окремих виконавців. Поєднання цих двох підходів у стимулюванні продажу забезпечить високу управлінську результативність;
	Оперативний облік та оперативне регулювання результатів діяльності з продажу	мають на меті оперативне корегування різноманітних відхилень від окреслених завдань;
	Контроль	проводиться для оцінки виконаних завдань з продажу та розробки заходів із недопущення негативних тенденцій у майбутньому.

Отже, управління продажем є одним із важливих інструментів у забезпеченні високої ефективності маркетингової діяльності. Воно є підвидом маркетингового менеджменту, що включає послідовний ланцюг дій, починаючи від пошуку покупців і завершуючи укладанням з ними договору купівлі-продажу, а також дій, що забезпечують ефективність процесу продажу, з метою задоволення потреб клієнтів цільових ринків та отримання прибутку. Іншими словами – це діяльність, направлена на аналіз, організацію, планування і контроль процесу продажу з метою підвищення прибутку, отриманого компанією. Основу в управлінській діяльності становлять функції, що виконують менеджери з продажу. До них належать прогнозування та планування, організація продажу, мотивація праці торгових працівників, оперативний облік та оперативне регулювання діяльності з продажу товарів і

контроль. Важливим питанням в управлінні продажем є його об'єктна орієнтація. Найрезультативнішим є продаж, орієнтований на покупця.

Тільки з якісним удосконаленням процесу продажу можна отримати максимальний прибуток і, при цьому, з оптимально задовільними витратами, а таке управління базується на основі постійного поліпшення.

Таким чином, управління продажем товарів в сучасних умовах господарювання – найважливіша складова діяльності підприємства, яку потрібно активізувати за рахунок розробки чи коригування вже існуючої стратегії керування, що безпосередньо впливає на обсяги прибутку.

1.2. Особливості управління продажем товарів на ринку в сегменті FMCG

Управління продажем товарів посідає важливу роль при веденні будь-яких торговельних операцій. Одним із найперспективніших сегментів з точки зору створення або удосконалення структур, що функціонують в даній сфері, є ринок FMCG. Ринки таких товарів існують незалежно від економічних умов та відіграють значну роль в системі відтворення і забезпечення зв'язку виробництва та споживання, збалансованості національного попиту та пропозиції. Оскільки особливості товарів, які лежать в основі конкретної методики управління продажем, визначають специфіку її функціонування, обумовлюють пріоритетність тієї чи іншої стратегії розвитку, характер протікання бізнес-процесів та накладають суттєві обмеження на вибір та реалізацію першочергових завдань та рішень оперативного характеру, концептуальна рамка таких структур повинна починатися з ідентифікації споживчих потреб та вимог ринку, який він обслуговує [31].

FMCG (Fast moving consumer goods) – аббревіатура застосовується до ринку товарів широкого споживання, товарів, частота покупки яких досить висока, іншими словами до ринку товарів повсякденного попиту. Розшифровка цих чотирьох англійських букв говорить сама за себе – у

перекладі на українську Fast Moving Consumer Goods звучить як «товари повсякденного попиту». Ринок продуктів харчування та напоїв, побутової хімії та косме-тики, взуття та одягу, ринок іграшок й ін. – все це приклади ринків FMCG.

Кожен ринок має свої характерні особливості. Для ринку FMCG жорстка конкуренція і перенасиченість ринку – далеко не єдині особливості. Створювати успішні бренди та вести прибуткову бізнес-діяльність на такому ринку – справа дещо складніша і вимагає спеціального підходу і знань. До головних особливостей ринку відносяться (див. табл. 1.5):

Таблиця 1.5

Особливості ринку FMCG [32]

- | | |
|-------------|--|
| Особливості | <ol style="list-style-type: none"> 1. Висока оборотність товарів (споживачі купують товари ринку FMCG досить часто – щодня або ж кілька разів на тиждень; в результаті частої повторюваності покупки споживач має вже сформовану модель споживання). 2. Невисокий рівень чистого прибутку (в результаті низької маржинальності продажів товарів, виробники, як правило, отримують низький чистий прибуток. На такому ринку існує два варіанти розвитку подій: невисокі обсяги продажів і високий прибуток, або ж низький прибуток при високих обсягах продажів). 3. Значний попит (на товари повсякденного попиту сформований постійно високий попит з боку цільових споживачів, за рахунок чого легко домогтися ефекту економії від масштабу). 4. Низька залученість споживачів (рутинні і повсякденні покупки, якими є покупки товарів ринку FMCG, поступово знижують увагу, залученість та інтерес споживача до самого процесу здійснення покупки. Кожен покупець прагне скоротити час покупки до мінімуму і, як правило, робить покупку за звичкою, набуваючи вже давно обрану ним торгову марку). 5. Легка заміненість товарів (велике число пропонуванних на ринку товарів створюють ефект перенасиченості ринку, у зв'язку з чим заміненість одного товару іншим (товаром-субститутом) відбувається досить легко). 6. Звичка купувати звичний товар швидко, не замислюючись. 7. Спонтанність прийняття рішень на основі миттєвих бажань. 8. Сезонність (не для всіх товарів). 9. Формування певної моделі споживання. 10. Висока конкуренція. 11. Невелика вартість товарів. |
|-------------|--|

Товари теж мають свої характерні відмінності, що дозволяють ідентифікувати їх з-поміж інших. Основні відмінні риси товарів ринку FMCG представлено в табл. 1.6:

Таблиця 1.6

Відмінні риси товарів ринку FMCG [33]

№	Особливості товарів	Характеристика
---	---------------------	----------------

- | | | |
|---|------------------------|---|
| 1 | Швидка оборотність | Товари швидко розбираються з полиць і замінюються на нові. Великий товарообіг приносить високий прибуток |
| 2 | Короткий життєвий цикл | Споживачам доводиться ходити за покупками мало не щодня |
| 3 | Спонтанність покупок | Люди настільки звикли купувати ці товари, що навіть не замислюються, складаючи їх в корзину
Знижує критичність сприйняття та скорочує час прийняття рішення до декількох секунд. |
| 4 | Невисока ціна | Покупець приходять у магазин і за півгодини-годину набирає в кошик 5-10-15 товарних позицій, не звертаючись за консультаціями до продавців. |

На ринку FMCG представлені десятки тисяч товарних позицій. До товарів широкого попиту відносяться: продукти харчування та напої; декоративна та гігієнічна косметика; предмети особистої гігієни; засоби для прання і прибирання; фармацевтичні товари; інші товари короткострокового користування. Виділяють 3 основні категорії товарів в секторі FMCG продажів, в окрему категорію відносять сезонну продукцію:

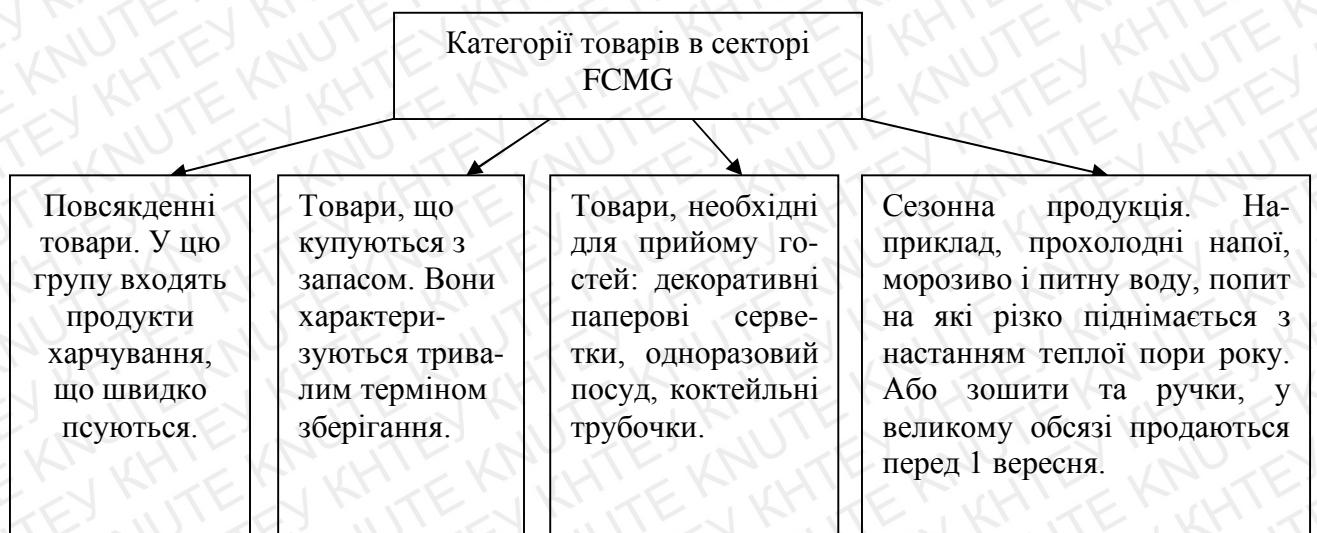


Рис. 1.1. Категорії товарів у секторі FMCG [33]

Сектору FMCG притаманний цілий ряд «обмежуючих» чинників, які створюють додаткові складності ведення бізнес-діяльності. До таких факторів належать:

- масовість ринку; змушує орієнтувати товар на безліч абсолютно різних споживачів, а також управляти широким асортиментом товарів;
- ланцюжок збуту продукції має складну структуру, вона включає велику кількість посередників. Крім того, складності створюють насиченість існуючих каналів збуту та висока «плата за вхід» на ринок нового найменування товару;
- висока чутливість покупця до цін, а також простота порівняння представлених на ринку продуктів, що стирає межі між порівнюваними товарами;
- необхідність брендування продуктів і розробка «продажного» дизайну упаковки, щоб товар міг бути виділений споживачем на тлі інших;
- велика кількість покупок відбувається споживачем під дією емоцій та імпульсів [32].

Структура збутового каналу FMCG представлена на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Структура збутового каналу FMCG [33]

Ринок FMCG – висококонкурентне багаторівневе середовище. Пропонується розглянути кожен рівень окремо, для цього наведена таблиця 1.7, що відображає рівні та їхню характеристику.

Таблиця 1.7

Структура ринку FMCG [33]

Рівень

Особливості рівня

1. На цьому рівні працюють ті, хто придумує та втілює в життя нові ідеї в області виробництва товарів широкого попиту. Вони ж відповідають за розробку загальної рекламної стратегії для фірмового продукту, тому їх маржа максимальна. На питання, що таке FMCG компанії, найкраще відповідатимуть їх назви: Mars - випускає всім відомі шоколадні батончики Snickers і Twix, соуси; Nestle - цукерки, кава, морозиво, сухі сніданки, дитяче харчування; Procter & Gamble – миючі засоби, товари для гоління і особистої гігієни; Johnson & Johnson – ліки та косметика; Philip Morris International – тютюнова продукція
Крім виробників (вони ж найчастіше власники торгових марок), на першому рівні ринку знаходяться імпортери.
2. Великі партії товарів від виробників розходяться оптовим покупцям, які й складають другий рівень ринку FMCG. Однак є виробники, які продають безпосередньо кінцевим покупцям. Яскравий приклад - Avon. Як оптовик виступає дистриб'ютор або звичайна оптова компанія-склад. Остання, на відміну від дистриб'ютора, не розвиває клієнтську базу, не розробляє й не організує маркетингових заходів, не співпрацює з виробником в рамках просування продукту. Стандартна націнка оптової компанії становить 15-20%, рідше до 40%.
3. Магази́ни - мережеві або поодинокі - тісно взаємодіють безпосередньо з кінцевим споживачем. Мережеві торгові точки мають одну назву, єдине оформлення торгових залів, схожу асортиментну матрицю й загальну цінову політику з націнками 5-100%. Поодинокі магазини працюють кожен сам за себе. Через невеликі обсяги поставок закупівельні ціни для них відносно високі, що не дає магазинам встановити націнку вище 30%.
До третього рівня в структурі ринку FMCG відносяться також підприємства HoReCa: готелі, ресторани, кейтерингові агентства. Націнка на товари досягає 500%.
4. Кінцева мета будь-якого виробника – кінцевий покупець. У сегменті FMCG продажів ним є фізична особа, яка купує продукцію для власного споживання. Саме на неї орієнтуються при розробці стратегій просування, створення нових товарів, поліпшення їх якості.

Особливості ринку в комплексі сприяють динамічному розвитку ринку та активній конкурентній боротьбі. Для успіху в FMCG продажах необхідно ретельно продумати маркетинг, регулярно проводити рекламні кампанії та організувати грамотний мерчандайзинг [33].

Для даного ринку характерна висока конкуренція, а відповідно й витончені способи ведення продажів і просування товару. Особливість продажів в даній категорії полягає в тому, щоб змусити споживача з сотні аналогічних товарів на полиці взяти продукт саме вашої торгової марки.

Наприклад, якщо потрібно купити серветки, а за ціною на вітрині представлені варіанти майже не відрізняються, споживач обере для себе найкращий варіант, а завдання виробника зробити так, щоб саме його

продукція потрапила в руки до покупця, для цього використовуються такі інструменти (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Інструменти просування продукції на ринку FMCG [34]

№ п/п	Інструмент просування	Основні завдання
1.	Реклама	Основне завдання – зробити свою торгову марку впізнаваною. Ідеальний варіант – це коли покупець тільки подумав придбати товар, а у нього в думках вже спливла назва бренду.
2.	Подання продукту	Він повинен бути максимально доступний та присутній у всіх торгових точках, починаючи від мереж супермаркетів і закінчуючи маленьким кіоском на зупинці.
3.	Мерчендайзинг	Зазвичай більшість покупців беруть товар, який першим попався під руку. В супермаркетах про це знають і виставляють пріоритетний товар на рівні очей, в той час, як непріоритетні продукти знаходяться як правило внизу. Дуже часто при запуску нової продукції постачальники домовляються з роздрібними мережами про брендування полиць з продукцією.
4.	Упаковка	Основне її завдання – привернути увагу клієнта і викликати у нього бажання придбати товар саме цієї марки. Як приклад, причиною купівлі молока дитині може стати надпис «дитяче» чи «еко», і неважливо, що все молоко однакове, головне, як піднесли це маркетологи.
5.	Промо акції	Піднімають популярність товарів. Наприклад, постачальники пропонують дегустацію продукту, а поки ви його пробуєте, вам перераховують всі його чарівні властивості. Інший варіант акцій – це участь в розіграші цінних призів або пропозиція придбати товар зі знижкою.

Тож на ринку FMCG завдання менеджера з продажу лише домовитися з торговими мережами про поставку товару, а вся інша робота лягає на плечі маркетологів [34].

Всі бренди на ринку FMCG можна розділити на три основні групи, з точки зору їх продуктового портфеля (див. рис. 1.3).

На рисунку 1.4 узагальнено стратегії бізнес-діяльності, які застосовують провідні бренди на ринку FMCG.

Бренди на ринку FMCG		
Монопродуктові бренди - бренди, під ім'ям яких на ринку представлені один вид товару або одна категорія продуктів, наприклад, Coca-Cola - бренд безалкогольних напоїв.	Сфокусовані на 2-3-х видах продуктів - до них відносяться, наприклад, такі бренди як Вім-Біль-Данн, що випускає молочну продукцію й соки, або Cadbury Schweppes, який здійснює виробництво не тільки безалкогольних напоїв, а й кондитерських виробів.	Мультипродуктовні - бренди, що випускають понад 3-х видів продукції, наприклад, Nestle, Procter & Gambel, Unilever та інші

Рис. 1.3. Розподіл брендів сектора FMCG на групи [32]

Основні стратегії бізнес-діяльності, що застосовують провідні бренди на ринку FMCG				
<p>Пошук перспектив на ринках, що розвиваються.</p> <p>Протягом останніх 5 років бренди сектора світових FMCG шукають нові ринки збуту. Перш за все, ними стають ринки країн, що розвиваються - вони масові й темпи зростання ринків в два рази перевищують розвинені країни. У разі підвищення добробуту населення даних країн, можливо не тільки підвищення частоти споживання, але і зміщення попиту в бік більш дорогих продуктів.</p>	<p>Поглинання лідерів в вигідних і привабливих сегментах.</p> <p>Поглинання лідера й реструктуризація портфеля продуктів бренду - один з найпоширеніших методів підвищення продажів мультибренду.</p>	<p>Альянс з конкурентними торговими марками.</p> <p>Всім відомий світовий бренд компанії Coca-Cola - одна з найвідоміших компаній в області альянсів з конкурентами. Не так давно, наприклад, Coca-Cola створила спільний продукт з компанією Nestle - шоколадний напій «Choglit», а також уклала альянс з брендом Danone - прямим конкурентом компанії Nestle. Перетворення своїх прямих і непрямих конкурентів в партнерів по бізнесу - одна з найпоширеніших і ефективних стратегій на ринку FMCG.</p>	<p>Управління каналами збуту.</p> <p>Збут продукції - одна з головних задач брендів сектора FMCG. Як правило, на таких ринках будуються складні збутові ланцюжки, з великим числом посередників</p>	<p>Ефективне управління інноваціями.</p> <p>Важливим фактором успішної діяльності на ринку FMCG є можливість виведення нових товарів на ринок. Величезний вплив на успіх бренду надає також наявність інновацій. Саме тому більшість мультибрендів звернули всі свої сили на впровадження інновацій для підвищення якості пропонуваної продукції.</p>

Рис. 1.4. Основні стратегії бізнес-діяльності, що застосовують провідні бренди ринку FMCG [32].

FMCG продаж має й свої «підводні камені» які необхідно враховувати при роботі. Однією зі складностей є те, що багато товарів мають обмежений

термін придатності, іноді рівний тижню, а часом і менше. Тому обертати їх потрібно дуже швидко.

Друга проблема впливає з першої, в FMCG як правило використовується постоплатна система розрахунків. Тобто дистриб'ютор отримує гроші за фактом реалізації його продукту роздрібним магазином. Тому торговим представникам, як правило, доводиться займатися збором дебіторської заборгованості з ритейлу.

Крім того в FMCG продажах вкрай висока конкуренція. Один і той же товар можуть просувати кілька дистриб'юторів, а вони в свою чергу можуть конкурувати з ринками та великими магазинами. Тому роль кваліфікованих продавців в FMCG сегменті дуже велика й без них просто не вижити, на цьому ринку [35].

З огляду на насиченість ринку, далеко не всім західноєвропейським виробникам вдасться успішно працювати, використовуючи тільки одну операційну схему. Завдання полягає в тому, щоб правильно комбінувати різні моделі, і використовувати їхні найкращі сторони в конкретних ситуаціях. Проаналізувавши комбінацію з чотирьох бізнес-моделей (табл. 1.0), які доповнюють основну, класичну, на предмет життєздатності, прийшли до висновку, що у цієї комбінації дуже хороші перспективи.

Таблиця 1.9

Бізнес-моделі для ефективного функціонування на ринку FMCG [36]

№	Назва бізнес- моделі	Характеристика
1	2	3
1	Відсікаємо зайве	Щоб досягти максимальної ефективності в масовому виробництві, необхідно забезпечити високий рівень стандартизації й відмовитися від зайвих витрат. Компанії, які оптимізують свою роботу, рішуче скорочують свій адміністративний апарат і витрати, отримують усі шанси стрімко зрости. Мета цієї моделі полягає в тривалому лідерстві за витратами й зайнятті значної частки ринку. Такі гравці цілком здатні стати монополістами в певній галузі на рівні країни, регіону, й навіть всього світу, викупаючи фірми, що конкурують.

Продовження табл. 1.9

№	Назва бізнес- моделі	Характеристика
1	2	3
2	Нішеві ринки	Прогрес торкнеться і того сегмента ринку, де перебувають товари преміум-класу. Нові технології будуть впроваджуватися для прискорення виробництва продукції за індивідуальними замовленнями, для встановлення прямого зв'язку зі споживачем і надання більшої гнучкості виробничо-збутовим ланцюгам. Таким чином, можна буде вигідно працювати з багатьма нішевими ринками, за невеликих обсягів продажу.
	Власні торговельні марки	Для деяких успішних компаній вони перестануть бути просто доповненням до основного бізнесу. Власні торговельні марки, за своєю значимістю, прирівнюються до виробників з продукцією відомих брендів. Усе ж економія за рахунок зростання виробництва позитивно позначається на прибутку. До того ж, працюючи без посередників, цілком можна стати лідером у своєму сегменті.
4	Прямий зв'язок зі споживачем	Як уже згадувалося, деякі виробники почали створювати власні онлайн- і офлайн-канали збуту, що дає їм безпосередній контроль над поширенням своєї продукції. Найбільш вдалий варіант розвитку наведеної моделі – створити окремий підрозділ для роботи безпосередньо зі споживачем, щоб уникнути конфлікту зі своїми роздрібними клієнтами. Також не варто забувати, що новому каналу потрібно багато ресурсів для швидкого зростання.

Деякі компанії мають досить гнучку та децентралізовану структуру, що дозволить їм використовувати 3 або навіть усі 4 запропоновані моделі в подальших роках. Інші можуть зосередитись максимум на 2. Але в умовах насиченості ринку, впровадження в роботу хоча б однієї з них стане обов'язковим для подальшого успішного процвітання європейських компаній [36].

Таким чином, саме ринок FCMG в більшості випадків займає передові позиції по нововведеннях для підвищення ефективності управління продажем товарів, а жорстка конкуренція змушує підприємців активно розвиватись та розширювати канали збуту. Проте специфіка ринку FCMG включає особливості, які неможливо не враховувати при прийнятті рішення стосовно стратегічного управління. І тільки враховуючи ці особливості, постійно аналізуючи тенденції ринку, бажання та пріоритети покупців, світові тенденції, передові технології й психологію торгівлі можна не тільки утриматись на ринку, а й займати лідируючі позиції серед конкурентів.

1.3. Методика оцінювання ефективності управління продажем товарів і якості обслуговування покупців

Тенденціями сучасних країн, які працюють в ринкових умовах, є еволюція їхніх економік в економіку споживача. Нині покупець значно вимогливіший, має більше можливостей кращого забезпечення своїх потреб за рахунок збільшення кількості продавців, розширення асортименту товарів, зростання кількості роздрібних підприємств, вдосконалення форм і методів торгового обслуговування. В цих умовах кращих результатів домагаються ті виробники, які першими застосували сучасні механізми управління продажем товарів. Вони забезпечують підприємствам отримання ряду переваг, а саме: зростання обсягів продажу; підвищення частки ринку; збільшення клієнтури; покращення кінцевих результатів маркетингової діяльності (отримання прибутку, зменшення затрат на маркетинг і т. ін.); зміцнення конкурентних позицій фірми на ринку. Тож управління продажем товарів і його вдосконалення є одним із важливих важелів досягнення високої ефективності як безпосередньо маркетингової діяльності, так і діяльності підприємства загалом.

Проблема управління продажем тісно пов'язана з багатьма важливими науковими проблемами маркетингу, зокрема комплексом маркетингу (товарною, ціною, розподільчою та комунікативною політикою), маркетинговим управлінням загалом, дослідженням ринку. В практичному плані вона має зв'язок з організаційною структурою управління маркетингом та маркетинговим плануванням.

В умовах динамічного ринкового середовища перед підприємствами стоїть задача підвищення ефективності управління продажу. Особливої уваги це питання набуває для вітчизняних підприємств, оскільки наразі спостерігається поглиблення кризових явищ, значна дестабілізація факторів макро- та мікросередовища, їх функціонування, що визначає необхідність раціонального, об'єктивного та комплексного управління усіма бізнес-процесами, серед яких і продаж на ринку FMCG.

Збутова діяльність – це цілісний процес, що охоплює: планування обсягу реалізації товарів із урахуванням рівня прибутку, що очікується; пошук і обрання найкращого партнера - постачальника (покупця); проведення торгів, включаючи встановлення ціни відповідно до якості товару та інтенсивності попиту; виявлення й активне використання факторів, здатних прискорити збут продукції та збільшити прибуток від реалізації [37]. Сьогодні особливо актуальною є необхідність організації та управління системою продажів на підприємствах для його успішного розвитку, підтримки конкурентних позицій, отримання достатнього рівня доходів.

Для створення ефективної системи управління продажем на ринках FMCG необхідно проаналізувати всі етапи даного процесу. Наочно відображено етапи у вигляді схеми на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Етапи створення ефективної системи управління продажем на ринках FMCG [3, с. 12-13]

Кожен з цих етапів велике значення і тільки враховуючи якісну роботу на кожному з них можна говорити про належно виконану роботу загалом. І ефективним управління буде тільки тоді, коли етапи будуть проходити в правильному порядку [3, с. 12-13].

Ефективне управління продажем - передмова не лише високого прибутку, але і самого існування компанії. За статистикою 60% фірм, яким не вдалося вибудувати власну систему збуту, закриваються протягом перших 3 р..

Для того щоб бути ефективною, система управління продажами повинна бути комплексною, тобто об'єднувати велику кількість елементів, серед них (див. табл. 1.10):

Таблиця 1.10

Основні елементи системи управління продажами [38]

№	Елемент	Деталізація
1.	Визначення цільової аудиторії	Адресні сегменти та їх потреби, оптимальний ціновий діапазон, стратегічні ніші ринку і тактика освоєння нових напрямків
2.	Діючі канали розподілу	Можливі типи каналів розподілу, отримання інформації від потенційних дилерів і дистриб'юторів, вивчення потреб і умов, при яких можлива співпраця
3.	Управління каналами	Планування продажів окремо для кожного каналу, навчання та стимулювання учасників системи збуту, підтримку зворотного зв'язку, постійний контроль над якістю роботи, коригування умов з урахуванням результатів
4.	Організація відділу продажів	Постановка чітких завдань, розподіл функцій, формування штату та технічна підтримка
5.	Управління відділом продажів	Чітке планування, мотивація співробітників, обмін досвідом, спільне підведення підсумків, оцінка роботи відділу та особистого вкладу кожного працівника, визначення вартості продажів
6.	Управління взаємовідносинами	Пошук потенційних клієнтів, вибудовування продажів під потреби конкретних клієнтів, презентації та переговори, підбір аргументів, укладання угод.
7.	Коригування системи продажів	Загальна оцінка системи і її регулювання в залежності від результатів

Така теоретична модель, що гарантує підприємству 100% успіху в питаннях завоювання ринкових сегментів. Втілити її на практиці сьогодні можуть лише деякі компанії. Керівники фірм вважають за краще вибирати в якості ключових кілька позицій і кидати на них всі сили. Фрагментарна схема далека від ідеальної, й тому інтерес до управління продажами зростає. Обов'язковими інструментами стають планування продажів, підвищення професійного рівня фахівців і автоматизація процесів [38].

Але для оцінювання ефективності управління продажами та якості обслуговування споживачів необхідно розробити методику.

Критерій ефективності є одним із найважливіших в економічній теорії і

практиці господарювання. Ефективність визначається співвідношенням ефекту та витрат (ресурсів), які забезпечили його отримання, й в загальному вигляді відображаються так:

$$\text{ЕФЕКТИВНІСТЬ} = \frac{\text{ЕФЕКТ (результат)}}{\text{РЕСУРСИ (витрати)}} \quad (1.1)$$

Під ефектом розуміють абсолютний розмір досягнень підприємства – обсяг виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), обсяг виробництва продукції, фінансовий результат господарювання – обсяг оптимального прибутку [39, с. 544].

Ефективне управління продажем вимагає застосування широко спектру методів і підходів до оцінювання результатів цієї діяльності, що дасть змогу шляхом співставлення основних її параметрів визначати ті, що потребують додаткової уваги, внесення змін чи використання як еталону для інших. Збутова діяльність, насамперед, залежить від ринків збуту, що, своєю чергою, впливає на обсяги продажів, середній рівень цін, дохід від реалізації продукції, суму отриманого прибутку [40, с. 37, 42] та безпосередньо пов'язана з управлінням.

У таблиці 1.11 представлено методичні підходи, що використовуються у процесі оцінювання ефективності збуту (табл. 1.11). Основна їх перевага полягає у можливості брати за основу різні методи та розраховувати й інтерпретувати отримані показники відповідно до поставленої задачі, обсягу наявної інформації, можливостей проведення аналізу тощо [44, с. 215].

Серед них першорядне місце посідають фінансово-економічний, виробничий та ресурсний, що активно застосовується для оцінювання результатів збутової діяльності вітчизняними підприємствами. Проте для повноцінного аналізу та прийняття обґрунтованих управлінських рішень потрібно застосовувати методи саме комплексно. Даний підхід дозволить розглядати процес управління продажем як цілісну систему, що забезпечить від наявних ризиків та дозволить проаналізувати всі ланки товароруку, якість роботи не тільки в сфері збуту, але й в інших сферах діяльності під-

приємства.

Таблиця 1.11

Методичні підходи щодо оцінювання ефективності збутової діяльності підприємства [44, с. 215]

Методичний підхід	Показники оцінювання
Маркетинговий	Кількість та види залученої реклами, порівняння показників продажу до та після використання реклами, активність участі маркетингу у питаннях реалізації продукції, канали, якими користується маркетинг, висування та реалізація ідей щодо просування товару, маркетингові дослідження стану ринку та попиту на нові товари і т.д.
Виробничий	Кількість реалізованої продукції, методи реалізації, кількість каналів збуту, де реалізується продукція, якість реалізованої продукції, і т.д.
Ресурсний	Кількість та кваліфікованість робітників, що займаються збутовою діяльністю, репутація каналів збуту, надійність дилерів та дистриб'юторів, і т.д.
Логістичний	Оцінка та кількість способів руху товару від виробника до споживача, способи та умови зберігання готової продукції, якість обладнання, що використовується на складах і т.д.
Фінансово-економічний	Реалізована продукція у грошовому виразі, прибуток від її реалізації, збитки від повернення товару, брак у грошовому виразі, собівартість продукції, ціна реалізації (оптова та роздрібна), рейтинг каналів збуту за прибутковістю для виробника і т.д.
Організаційно-управлінський	Кількість та кваліфікованість управлінського персоналу, що має відношення до організації збутової діяльності, способи організації робочої збутової діяльності, порівняння показників прибутковості до та після впровадження нових організаційних методів, утримання організаційно-управлінського апарату збутової діяльності у грошовому вимірі і т.д.

Вирізняють внутрішню та зовнішню ефективність. Оцінка зовнішньої ефективності збутової діяльності підприємства означає формулювання його стратегічних позицій. Вона повинна включати стратегічний аналіз ринкової позиції підприємства, оцінку ефективності клієнтурної політики підприємства та аналіз прихильності покупців [45, с. 65]. Стратегічний аналіз доцільно проводити за допомогою матриці спрямованої політики (модель Shell/DPM, що враховує показники конкурентоспроможності бізнесу та привабливості галузі), яка дозволяє проаналізувати тенденції розвитку поточної ситуації в галузі та передбачити перспективи.

Оцінка ефективності функціонування підприємства на цільовому ринку

дає поняття про рівень залучення й утримання покупців, що проводяться за такими показниками: інформування покупців, реклама, заходи стимулювання збуту, рівень цін, асортимент товарів, імідж підприємства, рівень обслуговування, програма підвищення лояльності покупців, якість товарів, місце розташування підприємства, час, необхідний для здійснення купівлі, наявність додаткових послуг.

Узагальнювати результати аналізу доцільно за допомогою «клієнтурної» матриці, яка будується за параметрами «залучення покупців/ утримання покупців» (табл. 1.12) [46, с. 264].

Таблиця 1.12

«Клієнтурна» матриця [46, с. 264]

Утримання покупців	Низьке	Високе
	Залучення покупців	
Високе	Частковий провал	Успіх
Низьке	Повний провал	Частковий успіх

Ризиковою є ситуація, коли підприємство втрачає старих покупців, а нові не приходять (повний провал). Успіх характеризується зростанням з максимальною швидкістю обсягів продажу і прибутку. Частковий провал або успіх означає, що підприємство втрати старих клієнтів нівелює за рахунок приходу нових. Коли обсяги продажу зростають невеликими темпами через малу кількість покупців, то це знаменує повний провал.

Аналіз прихильності покупців залежить від рівня задоволення потреб. Для цього застосовують додаткові фактори маркетингу «7R»: дослідження, швидкість, ресурси, роздрібна торгівля, надійність, винагорода та взаємовідносини [47, с. 70].

Оцінка внутрішньої ефективності збутової діяльності підприємства означає оцінку досягнення цілей збуту, ефективності реалізації збутових стратегій підприємства та оцінку економічної ефективності збутової діяльності підприємства [48, с.213].

На рис 1.6 відображено схему оцінки ефективності управління систе-

мою збуту підприємства, яка відображає основні напрями аналізування. Оцінка ефективності каналу збуту здійснюється через оцінку гнучкості каналу й оцінку витрат на представництв (філій). Оцінка ефективності з точки зору продавця продукції визначається оцінкою партнерства, оцінкою реакції та оцінкою споживчого сервісу.



Рис.1.6. Складові оцінювання ефективності управління системою збуту підприємства [49, с.65]

Оцінка ефективності з точки зору споживача продукції здійснюється через оцінку якості продукції, іміджу торговельного підприємства, ціни продукції, співвідношення «ціна/якість» [49, с. 66].

Представлені на рис. 1.7 показники аналізу дозволяють комплексно оцінити ефективність управління системою збуту підприємства [43, с. 99].

Так, для оцінки ефективності діяльності підприємств, які працюють в сегменті FMCG, традиційно застосовують комплекс соціальних, економічних та техніко-технологічних показників [50]. Однак дана класифікація не дає

зможу чітко розподілити показники відповідно до виду ефекту, який вони здійснюють на діяльність підприємства. Тому систематизовано та розширено комплекс показників ефективності діяльності підприємства. Розширений перелік показників подано у табл. 1.13.



Рис. 1.7. Показники-індикатори оцінювання ефективності управління системою збуту підприємства [43, с. 99]

Отже, перелічені групи показників ефективності роботи підприємства, що здійснює свою діяльність в сегменті FMCG, спрямовані на:

- 1) соціальні показники – визначення раціональності витрат часу при здійсненні покупок;
- 2) економічні показники – визначення ефективності господарської діяльності (зокрема, за рахунок раціонального співвідношення обсягів товарів та торгової площі);
- 3) фінансові показники – оцінку результатів діяльності підприємства загалом (загальні доходи та витрати);

Таблиця 1.13

Показники оцінювання діяльності підприємств сегменту FMCG [51]

№ п/п	Групи показників	Назва показника
1	Соціальні	<ul style="list-style-type: none"> - витрати часу на: пошук товарів; огляд і вибір необхідних товарів; консультації; розрахунок за покупку; - загальні витрати часу на здійснення однієї покупки; - коефіцієнт завершеності покупок/затрат часу на придбання товарів; - коефіцієнт, що характеризує рівень надання послуг покупцям; - кількість скарг покупців, записаних у книгу відгуків за рік; - кількість порушень правил продажу і торговельного обслуговування покупців, зафіксованих службовими особами контролюючих органів.
2	Економічні	<ul style="list-style-type: none"> - обсяг роздрібного товарообороту (за певний проміжок часу); - обсяг роздрібного товарообороту на 1 м² площі; - розмір прибутку, який припадає на 1 м² площі; - обсяги та рівень витрат обігу; - коефіцієнт співвідношення між темпами приросту витрат на оплату праці та товарооборотом/валовим доходом (К); - оборотність товарів (у днях) тощо; - рівень втрат товарів, пов'язаних із самообслуговуванням, %
3	Фінансові	<ul style="list-style-type: none"> - прибуток; - рентабельність; - обсяги та рівень валових доходів; - частка доходу, одержаного від надання платних послуг, у загальній сумі доходу, %;
4	Продуктивності праці	<ul style="list-style-type: none"> - товарооборот на 1 продавця; - розмір прибутку, який припадає на 1 працівника; - час, який витрачає продавець на консультування покупців; - час, який витрачає касир на налаштування касового апарату (встановлення контрольної стрічки); - питома вага торгово-оперативного персоналу в загальній чисельності працівників, %
5	Інформаційні	<ul style="list-style-type: none"> - інтегральний показник інформаційного забезпечення (наявність автоматизованих систем управління (АСУ) для контролю звітності про стан підприємства); - коефіцієнти автоматизації та механізації;
6	Техніко-технологічні	<ul style="list-style-type: none"> - частка торгової площі в загальній площі магазину; - розміри та коефіцієнти заставленої та демонстраційної площі; - частка товарних запасів, що розміщуються у торговельній залі, %; - торговельна площа в розрахунку на один РРО; - частка реалізації товарів у секціях самообслуговування у загальному обсязі товарообороту магазину, %; - коефіцієнт стабільності товарного асортименту/широти товарного асортименту/глибини товарного асортименту.

- 4) Показники продуктивності праці – виявлення можливості економії затрат праці, які виникають внаслідок дій тих чи інших факторів;
- 5) інформаційні показники – розкриття рівня та адекватності управління підприємством;
- 6) техніко-технологічні показники – характеристику ступеня зв'язку між розмірами, структурою та організацією використання торговельної площі магазину [51].

Серед показників, що характеризують діяльність підприємств роздрібною торгівлі, важливе місце займає рівень обслуговування покупців. Від нього значною мірою залежать успіх підприємств у конкурентній боротьбі на споживчому ринку, їх імідж і навіть ринкова вартість.

Рівень обслуговування покупців проявляється у процесі реалізації товарів і характеризує цей процес. Результатом цього процесу є задоволення потреб покупців у товарах. Тому всі внутрішні фактори економічного, організаційно-технічного та технологічного характеру, що впливають на товарооборот підприємств роздрібною торгівлі, визначають також і стан торговельного обслуговування. Він перш за все залежить від наявності у магазині широкого та стабільного асортименту товарів, а також від забезпечення належної організації праці, торговельно-технологічних процесів і управління. Отже, стан обслуговування слід розглядати не просто як один із факторів, що впливають на товарооборот, а як прояв сукупного впливу комплексу внутрішніх факторів на цей показник.

Рівень торговельного обслуговування – це результат взаємодії організації обслуговування покупців у магазині та роботи його персоналу. Характер взаємозв'язку між ними й основні елементи, що визначають рівень обслуговування, показано на рис. 1.8.

Стан організації обслуговування покупців відображає умови діяльності магазинів і залежить від роботи відповідних служб апарату управління торговельного підприємства та керівництва самих магазинів. Вони налагоджують механізм комерційних відносин, процес постачання товарів,

впровадження прогресивних технологій обслуговування покупців та забезпечують розв'язання інших проблем функціонування торговельної мережі. Все це майже не залежить від торговельно-оперативних працівників, а лише створює передумови для успішної їх роботи.

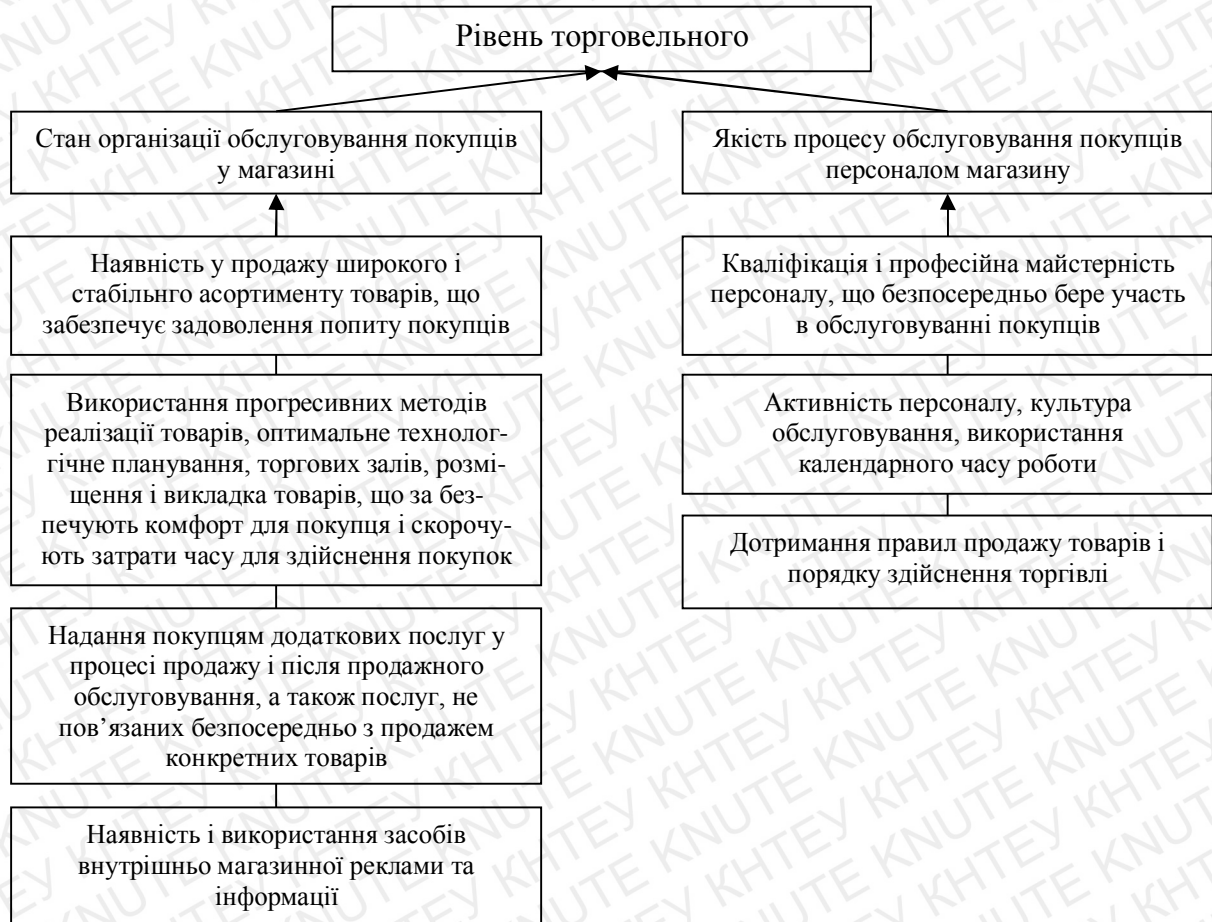


Рис. 1.8. Основні елементи, що визначають рівень обслуговування покупців у магазині [52]

Від персоналу магазину повністю залежить лише якість самого процесу обслуговування покупців у момент продажу товарів. Тут важливу роль відіграють професійна майстерність продавця, його особиста культура, витримка, такт, зацікавленість у результатах праці.

Високий рівень торговельного обслуговування забезпечується ефективним поєднанням належної організації обслуговування з якістю процесу обслуговування. Під час аналізу рівня торговельного обслуговування кожен із основних елементів, що визначають цей рівень, повинен отримати кількісну оцінку та бути врахованим у визначенні

узагальнюючого показника. Зміст часткових показників, які доцільно використовувати для оцінки рівня обслуговування покупців, розкрито у таблиці 1.14 (див. Додаток Б).

Показники, наведені у таблиці, характеризують основні елементи, які визначають рівень торговельного обслуговування. Інформаційною базою для розрахунку цих показників служать оперативні дані, отримані шляхом проведення спеціальних вибірових обстежень роботи магазинів [52].

Отже, аналіз ефективності управління продажем товарів і якості обслуговування покупців у магазині передбачає аналіз усіх груп вищенаведених показників, а також аналіз факторів, що найбільш суттєво впливають на результати розрахунків.

Якість торговельного обслуговування покупців формується під впливом факторів, що складається із елементів. Основними соціальними показниками, що відображають стан товарної пропозиції та організації процесу продажу товарів, а також обслуговування покупців, є: коефіцієнт завершеності покупок; коефіцієнт затрат часу на придбання товарів; коефіцієнт, що характеризує рівень надання послуг.

Серед факторів, які суттєво впливають на величину соціальних показників виділяють зовнішні та внутрішні елементи. До зовнішніх елементів належать: забезпечення населення необхідною кількістю різних видів і типів об'єктів торгівлі за спеціалізацією та розмірами; раціональне розміщення торгових об'єктів на даній території; оптимальне співвідношення магазину та позамагазинних форм продажу товарів тощо. Отже, зовнішні фактори впливають на затрати часу покупців на дорогу до магазинів, на зручність та комфорт при їх придбанні.

До внутрішніх факторів перш за все відносять: стан товарної пропозиції та надання послуг покупцям у магазині; коефіцієнт стабільності, широти та глибини товарного асортименту тощо.

Ефективність організації торгово-технологічного процесу в магазині визначається наступними показниками: рівень втрат товарів, пов'язаних із

самообслуговуванням; частка площі торговельного залу у загальній площі магазину; коефіцієнт установочної площі; коефіцієнт експозиційної площі; частка реалізації товару у секціях самообслуговування в загальному обсягу товарообороту.

Зацікавленість торгово-оперативного персоналу в обслуговуванні покупців визначається рівнем витрат обігу, а саме витратами на оплату праці, коефіцієнтом співвідношення між темпами приросту витрат на оплату праці та товарооборотом, а також питомою вагою торгово-оперативного персоналу.

Фінансовий стан магазину визначається, в основному, за допомогою наступних показників: рівень валового доходу; рентабельність товарообороту. Чим менші витрати на здійснення процесу продажу товарів при збільшенні обсягу товарообороту, тим нижчі будуть ціни на товари, а отже збільшиться попит на ці товари і підвищиться конкурентоспроможність.

Будь-які підходи до оцінювання діяльності з управління продажами можуть здійснювати трьома групами методів, наведених у таблиці 1.15.

Метод порівняння є найбільш поширеним та легким у використанні методом, що полягає у зіставленні результатів із витратами. Це відбувається шляхом співставлення даних за допомогою коефіцієнтних розрахунків (відношення результатів до витрат – це показник рентабельності, продуктивності праці, тощо) та методом різниць (результати вираховують економію/витрати (прибуток, плановий і фактичний рівень витрат)).

Отже, управління продажем виступає важливим елементом у процесі створення і підтримки ланцюга цінностей підприємства, нарощення його конкурентоспроможності та забезпечення динамічної стабільності. Виявлено, що наразі для оцінювання ефективності управління продажем підприємства можуть бути застосовані маркетинговий, виробничий, ресурсний, логістичний, фінансово-економічний, організаційно-управлінський підходи та у їх межах відповідні групи методів: порівняння, формально-логічних та економіко-математичних. На основі аналізу їх сутності, порівняння переваг та недоліків, виявлено, що найбільш оптимальним з урахуванням ролі

продажу у діяльності підприємства та з позицій визначення сутності його ефективності є їх комплексне застосування.

Таблиця 1.15

Характеристика методів оцінювання ефективності продажу

Назва групи методів	Сутність	Недоліки	Переваги
Методи порівняння	Передбачають у процесі порівняння зіставлення даних різних років (або інших періодів часу), виявлення позицій по відношенню до найближчих конкурентів, лідерів ринку збуту.	Складність у визначенні потрібних факторів впливу. Відсутність повної інформації за інші роки або про конкурентів. Статичні.	Можливість аналізувати у динаміці зміни параметрів середовища підприємства і показників збуту. Помірна вартість.
Формально-логічні методи	Шляхом опитування спеціалістів галузі та фахівців торгових підприємств можливо визначити основні тенденції розвитку ринку збуту, конкурентів, переваг та недоліків самого підприємства.	Необ'єктивність спеціалістів, інваріантність результатів оцінювання. Досить великі витрати на дослідження при використанні зовнішніх спеціалістів. Обмеженість параметрів аналізу. Статичні.	Можливість спрогнозувати тенденції розвитку ринку на майбутнє. Визначити слабкі та сильні сторони підприємства.
Економіко-математичні методи	Дозволяють на основі побудови математичних моделей з більшим ступенем вірогідності визначити стан ринку та підприємства, перспективи їх розвитку, виявляти відповідні тенденції.	Необхідна фахова міждисциплінарна підготовка та технічна підтримка. Неточність прогнозу, з огляду на швидку зміну факторів впливу на підприємство та похибок даних аналізу. Значна вартість.	Можливість прогнозу на досить довгий період часу (3-5 років). Широкий спектр параметрів оцінювання. Динамічні і статичні оцінки

Таким чином, якщо ефективність системи управління продажем товарів та якість обслуговування низькі, то це призводить до серйозних негативних наслідків діяльності підприємств сегменту FMCG. Збутова діяльність має бути обов'язково ефективною та орієнтованою на ринкові потреби. При цьому визначення ефективності управління продажу та якості обслуговування варто здійснювати на основі оцінки зовнішньої та внутрішньої ефективності збутової діяльності та за допомогою вищенаведених груп показників.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖЕМ ТОВАРІВ В МАГАЗИНІ «ГОСТИННИЙ ДІМ» ТОВ «РОЗНЕТ»

2.1. Діагностика асортименту і товарного забезпечення в магазині «Гостинний Дім» ТОВ «РОЗНЕТ»

«Гостинний Дім» - мережа супермаркетів у Івано-Франківській області. Перший магазин відкрився у м. Калуш у 2004 році і став основоположником мережі супермаркетів «Гостинний Дім», яка тепер налічує 8 магазинів по цілій області. З тих пір компанія дбає про якість бренду «Гостинний Дім» та задоволеність покупців, надаючи їм високу якість обслуговування та даруючи хороший настрій та позитивні емоції.

Мета магазину – стати улюбленим місцем покупки жителів Івано-Франківської області та еталоном продуктового супермаркету. Замисел – створювати, впроваджувати та підтримувати в кожному магазині високі стандарти якості товарів, продукції власного виробництва і обслуговування.

Успіх ґрунтується на таких засадах, як:

- затишна та комфортна атмосфера процесу покупки;
- привітний персонал, готовий проконсультувати та допомогти;
- широкий асортимент високоякісних товарів за вигідними цінами.

Перший супермаркет (він і є досліджуваним), з якого розрослась мережа «Гостинний Дім», розташувався на вулиці Дзвонарська, 14, в м. Калуш та став основоположником концепції «Гостинного Дому» (див. Додаток В). Набутий за довгі роки праці імідж супермаркету та прихильність постійних покупців – це неоціненні речі, якими дорожить підприємство та підтримує на кожному етапі процесу становлення та розвитку. Місце розташування – надзвичайно вдале, адже супермаркет розташований в самому центрі Калуша. Вдала локація дозволяє покупцям легко добратись до нього, а також значно підвищує прибуток магазину.

Для того, щоб провести діагностику асортименту та товарного забезпечення в магазині «Гостинний Дім», необхідно проаналізувати для початку стан міста, в якому розташовується супермаркет, а також торгівлі в ньому. Це допоможе сформуванню загальних уявлень про позицію магазину.

Сучасний Калуш – це великий промисловий і культурний центр Прикарпаття. За інформацією Головного управління статистики в Івано-Франківській області, на даний час у місті проживає понад 66 тис. осіб або 4,8% чисельності наявного населення області. Основу промислового комплексу міста складають підприємства з виробництва хімічних речовин і хімічної продукції, виготовлення виробів із деревини, виробництва паперу та поліграфічної продукції, гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції, з постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря. В місті є 14 супермаркетів, що свідчить про велику конкуренцію та необхідність аналізу діяльності обраного магазину для підвищення його конкурентоспроможності та діяльності загалом. Це магазини таких мереж супермаркетів, як «Вопак», «Рукавичка», «Фуршет», «Наш край», «Колібрис», «АТБ», «Торба», «МамаДай» (див. Додаток Г, табл. 2.1).

Рейтинг сформований на основі оцінок споживачів по 5-бальній системі. З таблиці стає очевидно, що досліджуваний магазин займає досить високу позицію в таблиці та користується високою популярністю серед покупців. До того ж, висока оцінка покупців свідчить про добру роботу супермаркету. Аналіз рейтингу свідчить, що основними конкурентами є «АТБ» та «Рукавичка», проте «АТБ» позиціонує себе як дискаунтер, а «Гостинний Дім» - магазин з середнім рівнем цін, тому прямим конкурентом більшою мірою є «Рукавичка» [54].

Підприємствами та організаціями міста за рахунок усіх джерел фінансування упродовж 2017 року освоєно 305,7 млн. грн капітальних інвестицій або 3,2% загальнообласного обсягу, що відповідає 6-ому місцю серед міст обласного значення та районів області. У розрахунку на одну особу населення освоєно 4,6 тис. грн (в середньому по області – 7,1 тис. грн).

Інвестори з 13 країн світу на кінець 2017 року вклали в економіку міста 260,2 млн дол. США прямих іноземних інвестицій (акціонерного капіталу) або 3888,9 дол. США у розрахунку на одну особу населення. Значною є частка Калуша і в зовнішній торгівлі товарами. У минулому році питома вага суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності міста у загальнообласних обсягах експорту товарів склала 31,2%, імпорту – 32,4% [55].

Аналіз статистичних даних свідчить про можливість супермаркету розвиватись, проте необхідність удосконалюватись.

Магазини мережі «Гостинний Дім» співпрацюють практично з усіма відомими виробниками. Більше 80% усіх постачальників – це вітчизняні виробники. Імпорту в «Гостинному Домі» все менше і менше (рис. 2.1). Українські виробники з кожним роком все більше працюють над удосконаленням товарів, пропонують якісний товар та оптимальне співвідношення «ціна-якість».



Рис. 2.1. Структура розподілу постачальників товарів мережі магазинів «Гостинний Дім», %

Формування торгового асортименту в роздрібній мережі спрямовано на найбільш повне задоволення запитів покупців, під час формування асортименту товарів необхідно забезпечити правильне поєднання товарів різної вартості, постійного і періодичного характеру споживання та різного діапазону цін.

Робота з формування асортименту товарів у «Гостинному Домі» триває безперервно та з дотриманням певних принципів:

- забезпечення відповідності товарного асортименту характеру та особливостям попиту населення з метою найбільш повного його задоволення;
- визначення оптимальної широти й глибини асортименту товарів;
- забезпечення постійної наявності у продажі сталого асортименту товарів відповідно до попиту населення;
- максимальне наближення до покупців товарів повсякденного попиту та простого асортименту;
- економічна ефективність роботи магазину.

Формування асортименту товарів у «Гостинному Домі» потребує не тільки встановлення магазином групового та видимого асортименту, раціонального його розміщення, але й постійного регулювання та систематичного контролю за дотриманням його повноти та стабільності. Це досягається шляхом розробки й впровадження в практику роботи магазину обов'язкових асортиментних переліків товарів.

Асортимент товарів в магазині повинен з часом змінюватись під впливом виробництва та купівельного попиту населення. Глибоке вивчення цих змін та врахування їх у повсякденній роботі дозволяє працівникам сфери торгівлі вносити відповідні корективи в асортиментні переліки товарів, формуючи оптимальний асортимент в магазинах.

«Гостинний Дім» має свій асортиментний перелік, який періодично змінюється в залежності від сезону, стану ринку, діяльності постачальників та бажань споживачів загалом. Площа торговельного залу становить 520 м², що є характерним показником для супермаркетів. Для магазинів з такою торговою площею кількість асортиментних позицій в середньому повинна становити від 5000 до 15000. Це класичний параметр для супермаркету з заданою площею. Асортиментний перелік магазину розроблений давно, проте постійно удосконалюється відповідно до вимог часу. Тому для діагностики асортименту та товарного забезпечення для початку проаналізовано структуру товарного асортименту «Гостинного Дому» та

подано результати аналізу в табл. 2.2 (повна версія таблиці в Додатку Д).

Тож кількість асортиментних позицій є відповідною для даного типу магазину та становить 6130. Представлено більше 1000 торгових марок та виробників. Загалом асортимент продукції є задовільним та включає всі необхідні продовольчі та непродовольчі групи товарів, що є обов'язковими для супермаркету продовольчого, а також в переліку наявні й сезонні товари. Асортиментні групи сформовані на основі згрупованого асортиментного переліку, який базується і не тільки на призначенні товарів, а й враховуючи товарне сусідство та умови зберігання.

Таблиця 2.2

Структура товарного асортименту продукції магазину «Гостинний Дім»

№ п/п	Асортиментна група	Кількість ТМ (виробників)	Кількість асортиментних позицій	Питома вага асортиментної групи в загальній кількості асортиментних позицій
1.	Алкоголь	193	958	15,63
2.	Бакалія	147	727	11,86
3.	Гастрономія, хлібобулочні вироби	152	592	9,66
4.	Кондитерські вироби	191	1115	18,19
5.	Молочка	124	548	8,94
6.	Нон-фуд	303	2083	33,98
7.	Овочі/фрукти/зелень	7	107	1,75
Σ	Всього	1117	6130	100

За обсягом товарообороту непродовольчі товари займають частку близько 17%, при тому що оптимальною вважається для вітчизняних супермаркетів – 15-20%, а за кількістю асортиментних позицій – 34%.

Структура товарного асортименту уже розглянута, проте діагностика асортименту повинна базуватись на показниках, поданих на рисунку 2.3. Для обчислення даних показників використовується методика, зазначена в підрозділі 1.3.

Показник широти асортименту дозволяє судити про стан асортименту товарів, ступінь його відповідності потребам та попиту населення. Він також

служити непрямим показником насиченості ринку товарами: чим більша широта, тим більша насиченість ринку [57-60]. У наш час виробники й продавці прагнуть задовольнити різноманітні потреби споживачів. Коли пропозиція перевищує попит, потрібні комерційні зусилля для створення споживчих переваг, що досягається також і за рахунок збільшення широти асортименту.

Можна сказати, що широта виступає в якості як один із критеріїв конкурентоспроможності. Показником широти асортименту є відносний показник – коефіцієнт широти. Якщо згрупувати товари магазину за цільових призначенням та видом (див. табл. 2.2), то всього є 7 великих асортиментних груп, кожна з яких розподіляється на підгрупи, види та різновиди, де 6 груп – це продовольчі товари й 1 – непродовольчі товари. Повний перелік груп і видів поданий у Додатку Д.

Коефіцієнт широти товарного асортименту розраховується як відношення кількості товарних груп, що реалізує магазин (КТГф), до кількості товарних груп, визначених в асортиментному переліку товарів (КТГап):

$$K_{\text{ша}} = \frac{KTГф}{KTГап}, \quad (2.1)$$

Таким чином $K_{\text{ша}} = 7/7=1$ (у продажі представлені всі групи), що і є оптимальним показником.

Глибина асортименту відображає загальну кількість товарних позицій у його структурі. Властивість глибини визначає ступінь спеціалізації асортименту: чим більший показник глибини, тим вища спеціалізація. Оптимальне значення коефіцієнта глибини становить 1.

$$K_{\text{га}} = \frac{KPTф}{KPTап}, \quad (2.2)$$

де $KPTф$ - кількість різновидів товарів, що реалізує магазин;

$KPTап$ - кількість різновидів товарів, визначених в асортиментному переліку товарів.

Для аналізу глибини асортименту необхідно знову звернутись до табл.

2.2. Помітно, що в кожній асортиментній групі налічується від 107 до 2083

товарних позицій. Результати перевірки та обчислення наведені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Коефіцієнт глибини асортименту товарів в супермаркеті

«Гостинний Дім»

№ п/п	Асортиментна Група	Кількість різновидів товарів, що фактично реалізує магазин	Кількість різновидів товарів, визначених в асортиментному переліку товарів	Коефіцієнт глибини асортименту
1.	Алкоголь	941	958	0,98
2.	Бакалія	704	727	0,97
3.	Гастрономія, хлібобулочні вироби	566	592	0,96
4.	Кондитерські вироби	1063	1115	0,95
5.	Молочка	531	548	0,97
6.	Нон-фуд	2027	2083	0,97
7.	Овочі/фрукти/зелень	107	107	1
Σ	Всього	5939	6130	0,97
	Середнє значення	848	876	0,97

Таким чином середнє значення коефіцієнта глибини асортименту по всіх групах становить 0,97. Це досить високий показник і майже дорівнює оптимальному – 1. Проте єдина група, в якій поставки здійснюються без збоїв – це «Овочі/фрукти/зелень». Найнижчий коефіцієнт глибини асортименту характерний для групи «Кондитерські вироби», що включає, враховуючи товарне сусідство, такі підгрупи: «Кондитерка» (- 48 товарних позицій), «Снекова група» (- 1 товарна позиція), «Чай/кава» (- 3 товарні позиції). Загалом серед 6130 товарних позицій фактично реалізованих було 5939, що на 191 товарну позицію менше запропонованого переліку.

Результат перевірки свідчить про те, що відсутність на полицях певних різновидів товарів, передбачених асортиментним переліком, знижує рівень торговельного обслуговування. Саме ця ситуація є однією з причин наявності цінників на товари при їх фактичній відсутності на полицях магазину та невдоволення споживачів.

Тож супермаркет має глибокий асортимент, який сприяє задоволенню

потреб багатьох споживацьких груп в одному товарі, оптимізації використання торгових і складських приміщень, перешкоджає появі нових сильних конкурентів та дає можливість пропонувати ширший діапазон цін, стимулювати діяльність підприємств.

Для забезпечення повноти товарного асортименту важливу роль відіграє його стабільність (різниця між одиницею та часткою від ділення кількості різновидів товарів, що були відсутні в магазині під час перевірки (Vn) на добуток кількості перевірок (n) і кількості різновидів товарів, визначених в асортиментному переліку товарів (a):

$$K_{ca} = 1 - \frac{Vn}{n \times a}, \quad (2.3)$$

При розрахунку коефіцієнта сталості з асортиментного переліку виключено товари сезонного попиту (122 позиції), які в період перевірки не реалізуються. Протягом місяця (з 18 травня по 18 червня) проводились перевірки наявного асортименту продукції. Їх всього було здійснено 5. Таким чином на основі отриманих даних розраховано коефіцієнт стабільності:

$$K_{ca} = 1 - \frac{179+191+201+195+187}{5 \times 6008} = 1 - \frac{953}{30040} = 1 - 0,03 = 0,97$$

Для обраного супермаркету значення коефіцієнту стабільності асортименту повинен становити не менше 0,90. Тому отримане значення (0,97) є задовільним і свідчить про стабільність постійного асортименту товарів за групами, підгрупами, видами і різновидами, що забезпечується вчасною поставкою товарів та наявністю товарних запасів, які регулюються з урахуванням потреб споживачів.

При реалізації товарів повсякденного попиту дотримання принципу стійкості асортименту має першорядне значення. Адже стійкість асортименту – головний орієнтир для покупця. Стійкий асортимент товарів в магазині означає для покупця можливість покупки товарів стійкого попиту, скорочення витрат часу покупців на пошук товарів, дозволяє стандартизувати всі найважливіші торгово-технологічні процеси і операції, організувати їх виконання з мінімальними витратами трудових, матеріа-

льних і фінансових ресурсів.

Також стан сучасного ринкового середовища вимагає іти в нову з часом та оновлювати асортимент. Така ситуація пов'язана з впливом науково-технічного прогресу, моди, сезонних коливань у попиті та інших факторів. Тому стає зрозуміло, що для успішного функціонування під час формування асортименту необхідно постійно стежити за появою на ринку нових товарів і включати їх в асортиментний перелік.

Коефіцієнт оновлення товарного асортименту дозволяє оцінити співвідношення нових та відомих покупцям товарів, тобто з різними стадіями їх життєвого циклу. Розраховується він за формулою:

$$K_o = \frac{A_{\text{н}}}{A}, \quad (2.4)$$

де, K_o – коефіцієнт оновлення асортименту;

A - загальна асортиментних позицій за досліджуваний період

$A_{\text{н}}$ – кількість нових асортиментних позицій за досліджуваний період.

Результати аналізу динаміки оновлення товарів представлено в таблиці 2.4, за якими можна зробити висновок, що коефіцієнт оновлення має позитивне значення щороку (в асортименті реалізованої продукції з'являються новинки, застарілі товари замінюються на сучасніші та досконаліші). Це пов'язано як з розвитком науково-технічного прогресу, вимогами споживача, так і з економіко-політичною ситуацією в країні, діяльністю постачальників та безпосередньо виробників.

Таблиця 2.4.

Динаміка оновлення асортименту супермаркету «Гостинний Дім»

Показник	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.
Кількість асортиментних позицій, що реалізують на кінець року, шт.	5998	6041	6077	6130
Кількість нових асортиментних позицій за період, шт.	223	543	417	265
K_o	0,04	0,09	0,07	0,04

До того ж, варто зазначити, що кількість асортиментних позицій щоро-

ку зростає, хоча дане зростання й незначне. Робота над асортиментом свідчить про прагнення «Гостинного Дому» сформувати найбільш ефективну його структуру. Прагнеться досягти оптимального задоволення споживача при мінімальних витратах та максимальному прибутку.

Важливою характеристикою асортименту товарів є його гармонійність, яка характеризує ступінь подібності товарів різних асортиментних позицій і груп з точки зору призначення, технології виготовлення, методів збуту.

Для оцінки гармонійності асортименту проведено опитування серед покупців. Питання, яке задавалось, вимагало відповіді стосовно задоволення споживачем наявним асортиментом, вдалості розміщення продукції, можливості комплексних покупок і рекомендацій щодо бажаних удосконалень. Виявлено, що споживачі на 97% задоволені асортиментним переліком. Однозначно це пов'язано з тим, що в Калуші «Гостинний Дім» вважається одним з найбільших супермаркетів, який має досить вдале розташування. Велика торговельна площа дозволяє запропонувати більшу кількість товарних позицій. Саме «Гостинний Дім» пропонує найбільшу кількість товарів різних виробників, що дає можливість споживачу обирати. Таким чином, враховуючи вищевказані переваги, покупці вважають даний супермаркет високо конкурентоспроможним і одним з кращих в місті, а асортимент – насиченим, повним та гармонійним.

Природно, організація та підхід до продажу товарів різних категорій мають великі принципові відмінності. Для раціонального управління асортиментом товару, який би враховував найменші зміни в смаках і перевагах споживачів, використовуються різні інструменти. Одним з найбільш затребуваних є АВС-аналіз (рейтинговий аналіз продажів). АВС-аналіз проводиться для визначення фокусу та розстановки пріоритетів супермаркету в продажах. Також він є ще одним інструментом аналізу структури асортименту.

Для того, щоб АВС-аналіз був справді ефективним, варто проводити його по конкретній товарній категорії. Для дослідження обрано категорію

«Чай, кава, какао», товарну категорію – чай. ABC-аналіз асортименту по асортиментних групах не проводиться, оскільки кожна група повинна бути представлена на полицях і в кожній групі є товари, які приносять максимум чи мінімум прибутку. ABC-аналіз проведено за трьома критеріями: кількість, виручка, дохід. Якщо товар по всіх критеріях належить до групи А, тоді це вважається найкращим варіантом.

ABC-аналіз в супермаркеті «Гостинний Дім» проводився за 4 місяці (з 1 лютого 2018 року по 31 травня 2018 року). Проаналізовано товар за усіма трьома критеріями, визначено питому вагу по кожному критерію, визначено кумулятивну частку і розподілено товари на А, В, С групи за класичною методикою (80:15:5). Результати наведені в Додатках Е-Ж (табл. 2.5-2.7).

Після присвоєння категорії проведено аналіз отриманих даних, які співставлені в Додатку 3 (табл. 2.8). В даному Додатку сформована таблиця, яка показує категорії товару за 3 критеріями. Такий аналіз дозволяє зрозуміти, які позитивні та негативні тенденції спостерігаються у відділі, а також над чим потрібно попрацювати. Найкращий результат – це приналежність товару за 3 критеріями до групи А.

Отже, всього в категорії «Чай» є 158 позицій. Розподіл кількості позицій за 3 показниками-індикаторами поштучно наведений на рис. 2.4.

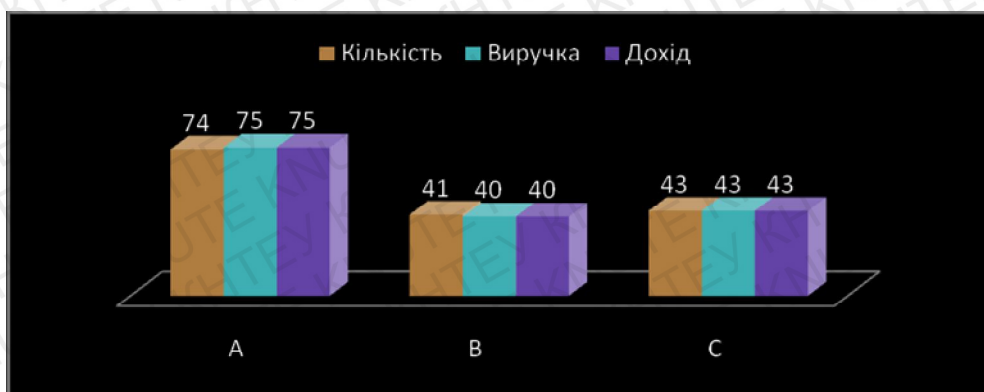


Рис. 2.4. Розподіл кількості товарних позицій за обраними показниками-індикаторами, од.

Таким чином найбільшу кількість товарів, які приносять найкращу виручку та найвищий дохід поміщено в категорію А (74-75 товарних позицій

з усієї сукупності. Категорія В налічує від 40 до 41 товарної позиції, а С – по 43 позиції за кожним з обраних критеріїв.

Найкращі результати отримали 56 найменувань, які за всіма показниками отримали категорію А. Ще більше 15-ти позицій приносять найкращий дохід при відносно незначній кількості позицій (за кількістю відносяться до групи В, а доходом і обсягом виручки – А).

Пропонується звернути увагу на такі позиції, як Richard Royal Ceylon, чай Greenfield (пакет 2г) та Домашній Малина (20*1,5), що приносить найменший дохід при досить великій кількості даного товару. Кількість даного товару потрібно скоротити, натомість складські позиції зайняв би товар, що за кількістю обмежений, але приносить високі показники виручки та доходу (наприклад, Грінфілд «Green Melissa» (пакет 1,5г*25шт).

Для марок, які потрапили до групи «В», перевіряється, чи не було істотних перебоїв з поставками, які не дозволили цій марці зайняти місце в групі «А», і чи не є марка перспективною. Серед останньої групи (С) вже є кандидати на скорочення лінійки (видів, ємностей) та на видалення. Це марки, які за трьома критеріями отримали категорії С. Зазвичай вони мають менше 1% продажів по групі.

В групах «В» і «С» виявляються іміджеві марки, тому для кандидатів на видалення обов'язково перевірити наступне:

- Чи не є марка іміджевою, та чи не входить в корзину найбільш привабливих покупців (наявність в найбільших чеках);
- Чи є аналогічна марка з груп «А» і «В», схожа за властивостями і/або за ціною, якщо так, то видалення виправдано;
- Частка марки в прибутку. Менш прибуткові позиції видаляються в першу чергу;
- Рівномірність поставок. З огляду на нерівномірність поставок буває складно судити, чи викликано підвищення або зниження продажів попитом, тому що марка просто могла довгий час бути відсутньою в асортименті або бути введеною в кінці аналізованого періоду.

Одночасно з діаграмою, яка б показала структуру продажів по групі/підгрупі, частки в продажах, необхідно аналізувати зміну продажів по маркам в групі по місяцях і зміну частки в продажах по місяцях. Зміна структури продажів допомагає, наприклад, при оцінці спеціальних акцій – марка, що просувається, відбирає продажі у інших марок на період акції, що вигідно постачальнику, але буває не завжди вигідно магазину, якщо ця марка обрана невдало. Ще зміна структури продажів часто дозволяє визначити перспективну марку.

Видалення позицій, які мають низькі показники продажів і частку продажів по групі, й які не відповідають попиту магазину повинно проводитися періодично (раз на квартал). Також раз на квартал бажано розглядати введення в асортимент нових товарів, відповідно до загальної стратегії супермаркету, а не методом «проб та помилок».

Тож оскільки супермаркет характеризується досить високими показниками ширини та глибини асортименту, то пропонується проводити АВС-аналіз в межах кожного товарного виду, підгрупи, а тільки після цього групи. Це дозволить максимально розкрити картину та переоцінити роботу з постачальниками.

ТОВ «Рознет» має власний розподільчий центр – це складський комплекс, який отримує товари від виробників (постачальників) і розподіляє їх більш дрібними партіями до магазинів мережі. Наявність РЦ дозволяє підприємству суттєво зменшити закупівельні ціни, швидко оновлювати асортимент залежно від споживчого попиту, прискорити товарообіг та здобути перевагу в протистоянні з конкурентами. Тому торговельна мережа створила у своїй структурі РЦ, щоб забезпечити раціоналізацію товарних потоків, швидко доставку у потрібний час, у потрібному обсязі, в відповідній торговельній точці.

Для «Гостинного Дому» є характерною й доставка «just-in-time». Це забезпечується посередниками, яка самостійно розвозять товари або безпосередньо в магазини мережі, або ж на РЦ (залежно від специфіки товару

та умов зберігання). На РЦ зберігаються товари, які характеризуються тривалим періодом зберігання (в основному це борошно, крупи, цукор тощо). Товари, які потребують особливих умов зберігання (температурного режиму, відносної вологості повітря тощо) доставляються постачальниками безпосередньо в магазин. За рахунок наявності в місті Калуш та поблизу великої кількості магазинів прийом товарів від агентів у міру потреби здійснюється за достатньо низькою ціною. А доставка «точно в термін» зменшує ще й втрати на складування, зберігання товарних запасів тощо.

Тож для підтримки постійної наявності товарів на прилавках магазинів, мережа «Гостинний Дім» працює з розподільчим центром. Умови зберігання на РЦ відповідають всім вимогам відповідної нормативної документації. Автоматично підтримується клімат - контроль, необхідний для зберігання продуктів харчування. Мережа не має проблем з дефіцитом товарів. Як зазначалось, на РЦ постійно в наявності бакалійна продукція - борошно, макаронні вироби, крупи, соняшникова олія і т.д.

Робота, що стосується прийому товарів, здійснюється за допомогою сканера PALM. Це значно прискорює діяльність магазину, забезпечує автоматизацію процесів товаропостачання, спрощує систему обліку продукції та значно скорочує потребу в працівниках.

Поставка товарів здійснюється відповідно до договору постачання. З кожним постачальником сформовані свої умови, відповідно до яких і здійснюється поставка товарів. Також в договорах визначаються умови можливого повернення товару (у зв'язку з закінченням терміну зберігання тощо). Працівники працюють в програмі «1С-Підприємництво» та кожному з них надана Інструкція, що забезпечить належну роботу персоналу («Інструкція з автоматичного формування замовлень», «Інструкція для контролю позицій, залишок яких менший страхового запасу», «Інструкція перевірки асортименту, залишок якого дорівнює 0 і менше» тощо).

Враховуючи специфіку роботи супермаркету, ширину та глибину асортименту, стає очевидним факт, що кількість виробників та торгових

марок, з якими співпрацює підприємство, є надзвичайно великою. Налічується більше 1000 ТМ, тому робота з торговими агентами та постачальниками потребує особливої уваги.

Для оцінки товарного забезпечення проаналізовано відповідність обсягів фактичного надходження товарів обсягам, передбаченим укладеними угодами – коефіцієнт поставки:

$$K_{п} = \frac{HTф}{HTпл} \times 100, \quad (2.5)$$

де НТф – фактична сума (кількість) надходження товарів на підприємство (у порівняльних цінах);

НТпл – сума надходження товарів на підприємство, передбачена укладеними договорами закупки.

Розрахунок представлений в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Розрахунок коефіцієнта поставки товарів станом на 2017 р.

№ п/п	Асортиментна група	Річний обсяг роздрібного товарообороту, тис. грн	Сума надходжень товарів на підприємство фактична, тис. грн	Сума надходжень товарів на підприємство планова, тис. грн.	Коефіцієнт поставки
1.	Алкогіль	50016	38925,7	40012,8	0,973
2.	Бакалія	37952	30371,6	30361,6	1,000
3.	Гастрономія, хлібобулочні вироби	30912	24701,1	24729,6	0,999
4.	Кондитерські вироби	58208	45001,1	46566,4	0,966
5.	Молочка	28608	22613,8	22886,4	0,988
6.	Нон-фуд	108736	84231,26	86988,8	0,968
7.	Овочі/фрукти/зелень	5600	4471,3	4480	0,998
Σ	Всього	320032	250315,9	256025,6	0,978

Отже, протягом 2017 року планувалось постачання товарів на суму 256025,6 тис. грн, а фактично було отримано товарів на суму 250315,9 тис. грн. Таким чином недопостачання здійснено на суму 5709,7 тис. грн. Якщо коефіцієнт поставки по групі менше 1, то це свідчить про невиконання плану (недопостачання товарів), якщо ж більше 1 – обсяг поставки перевищує

заплановане значення, якщо дорівнює 1, то поставка здійснена згідно з планом.

У всіх групах, окрім «Бакалія», коефіцієнт поставки менший 1, що свідчить про дефіцит надходження товарів. Така ситуація пов'язана, очевидно, зі зниженням платоспроможності покупців та зменшенням обсягів продажу товарів, оскільки поставки здійснюються відповідно до рівня попиту на товари автоматично в програмі «1С-Підприємство». У групі «Бакалія» коефіцієнт становить 1,0003, що говорить про надлишкове постачання. Враховуючи наявність власного розподільчого центру та можливість зберігати товари цього відділу в ньому, можна стверджувати про надлишкову закупівлю, яка пов'язана з вигідною пропозицією постачальників (більший обсяг закупівлі при нижчій ціні закупівлі). А відносно тривалий термін зберігання даної групи товарів дозволяє підприємству закупити більше товарних запасів, проте при цьому необхідно врахувати витрати на зберігання.

Ще однією причиною такого загального значення коефіцієнта поставки можуть слугувати збої в роботі з постачальниками (цю причину підтверджує й відсутність деяких товарних позицій на момент перевірки в торговому залі). Можливі помилки, що спровокували такі результати дослідження, а також їхні наслідки наведені в табл. 2.10.

Отже, проведення діагностики асортименту та товарного забезпечення доводить, що сформований оптимально асортимент підвищує прибутковість організації торгівлі, впливає на її подальший розвиток, визначає прихильність і лояльність з боку покупців.

До того ж оптимальний товарний асортимент є однією з основних складових маркетингу, яка прямо впливає на збутову діяльність, що важливо для здатного бути конкурентоспроможним підприємства на ринку.

Високі показники коефіцієнтів широти, глибини, стійкості та оновлення асортименту дозволяють стверджувати про ефективну роботу супермаркету та прибутковість діяльності.

Таблиця 2.10

**Можливі помилки в організації товарного забезпечення
підприємства торгівлі та їх наслідки [61]**

Категорія помилки	Наслідки
Недостатній обсяг замовлення або низька частота поставки	перебої в товаропостачанні організації, що призводять до дефіциту;
Зайвий обсяг замовлення або занадто часта поставка	завезення зайвих товарів, збільшення витрат зі зберігання товарів і товарних втрат, зростання потреби в оборотних коштах;
Замовлення товару без урахування внутрішньогрупової структури попиту	відсутність товарів, що користуються попитом, неможливість реалізації наявних товарів, затоварення за відсутності вільних складських і торгових площ;
Відсутність аналізу і вибору постачальників	поставка великої кількості аналогічних товарів, що часто перевищує можливості їх розміщення на складі і в торговому залі при звуженні асортименту;
Неповний облік умов поставки товарів (як правило, орієнтир на ціну товару, вартість доставки та умови оплати)	неврахування інших факторів (термін доставки, розмір партії, тара і упаковка, можливість повернення, можливість термінової поставки, рекламний супровід, можливість зміни асортименту та ін), що згодом призводить до низької ефективності укладених угод;
Відсутність економічно обгрунтованого вибору угод на етапі їх укладення	Неможливість зміни умов угод після укладення договорів, особливо довгострокових, що може призвести до зниження конкурентоспроможності

Проте детальне дослідження асортименту на основі АВС-аналізу виявило можливість удосконалення існуючої системи, а дослідження товарного забезпечення показало існуючі проблеми, пов'язані з надходженням товарів. Тому робота з постачальниками теж потребує удосконалення.

2.2. Аналіз практики організації продажу товарів на підприємстві

Відомо, що кінцеві споживачі, на відміну від організацій-споживачів, роблять багато незапланованих покупок [64]. Саме на роздрібній торгівлі базується діяльність супермаркету «Гостинний Дім». А це вимагає відмінно продуманої організації продажу для досягнення максимально ефективної діяльності підприємства.

Для того, щоб займатись продажем товарів, ТОВ «Рознет» провело колосальну роботу як зі сторони маркетингу, так і зі сторони менеджменту,

мерчандайзингу, фінансових й економічних досліджень. Як зазначалось, обраний для дослідження супермаркет успішно функціонує ще з 2004 року.

Для початку варто згадати про успішне розташування магазину, що безпосередньо заклало основу для приходу покупців. Вибрано воно надзвичайно ретельно та виважено. Це забезпечило підприємству вагомому тривалу конкурентну перевагу стосовно інших суб'єктів торговельного середовища. Зручність розташування магазину для покупців - основний критерій вибору ними пункту торговельного обслуговування в умовах постійного дефіциту часу. З іншого боку, такі складники конкурентної стратегії в роздрібній торгівлі, як ціни, дизайн та інтер'єр, рівень обслуговування, асортимент товарів тощо, є швидкозмінними порівняно із вдалим розташуванням супермаркету.

Супермаркет розташований в центрі міста та обслуговує жителів практично всього міста (значної його частини), а також найбільше користується популярністю серед приїжджих людей з приміських зон. Загалом підприємство максимально повно врахувало традиції, місцеву специфіку, архітектурно-планувальні особливості та тип розселення мешканців, стан міських транспортних комунікацій і основні напрями пасажиропотоків між окремими районами міста.

Розміщення даного магазину є дуже бажаним і престижним для кожного роздрібногo торговця, адже в таких частинах міських поселень акумулюються покупці з високим рівнем доходів, туристи та транзитні пасажери, до них тяжіє більшість населення міста. Хоча розташування в центрі міста часто супроводжується проблемами з паркуванням (особливо у дні, коли працює поруч центральний базар), а також в центрі міста найвища вартість оренди приміщень та ставок земельного податку. У підсумку розміщення торговельних закладів у центральній частині міста можуть собі дозволити переважно потужні торговельні фірми та мережі, що свідчить про авторитет «Гостинного Дому» та його успішну організацію торговельної діяльності.

Тож першочергово було вивчено й проаналізовано регіон, область і заплановане конкретне місце функціонування супермаркету, конкурентне середовище, що дало плідні результати в майбутньому.

Спочатку супермаркет орієнтувався на людей, дохід яких вище середнього (позиціонував себе як магазин з високими цінами), проте криза в країні змусила переорієнтуватись підприємство на середній ціновий сегмент, що дозволило залучити нових покупців та максимально втримувати рівень доходу закладу торгівлі при зниженні платоспроможності населення.

З моменту створення підприємство займається роздрібною торгівлею продовольчими і непродовольчими товарами. Основним принципом роботи є найширше та найкраще задоволення потреб споживачів у даних товарах.

Для загального уявлення про організацію продажу в супермаркеті необхідно розглянути організаційну схему. Вона складається з 7 департаментів, кожному з яких відповідає порядковий номер і кожен з яких відповідає за виконання однієї з 7 основних функцій, необхідних для діяльності компанії (рис. 2.5).

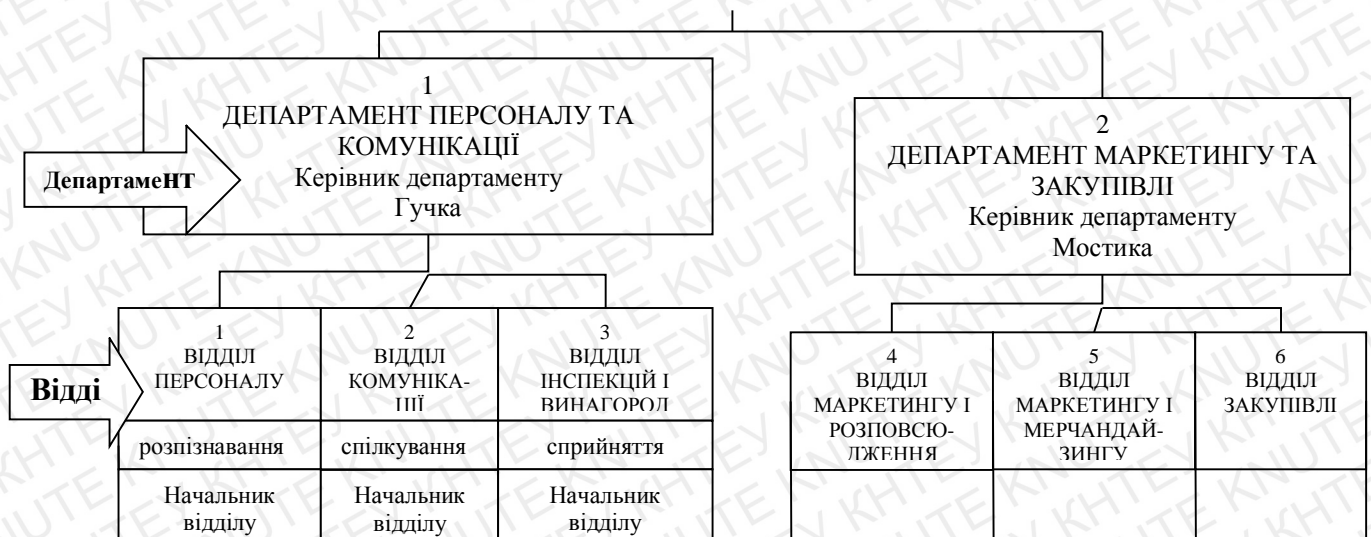


Рис. 2.5. Частина організаційної схеми супермаркету «Гостинний Дім»

Кожен департамент робить свій ЦКП (цінний кінцевий продукт). Виробництво продуктів всіх департаментів призводить до виробництва продукту всієї компанії.

Департаментом управляє керівник департаменту. Керівники департаментів підпорядковуються заступникам Директора, які в свою чергу підпорядковуються Директору, який відповідно підпорядковується Голові Ради Засновників (рис. 2.6).

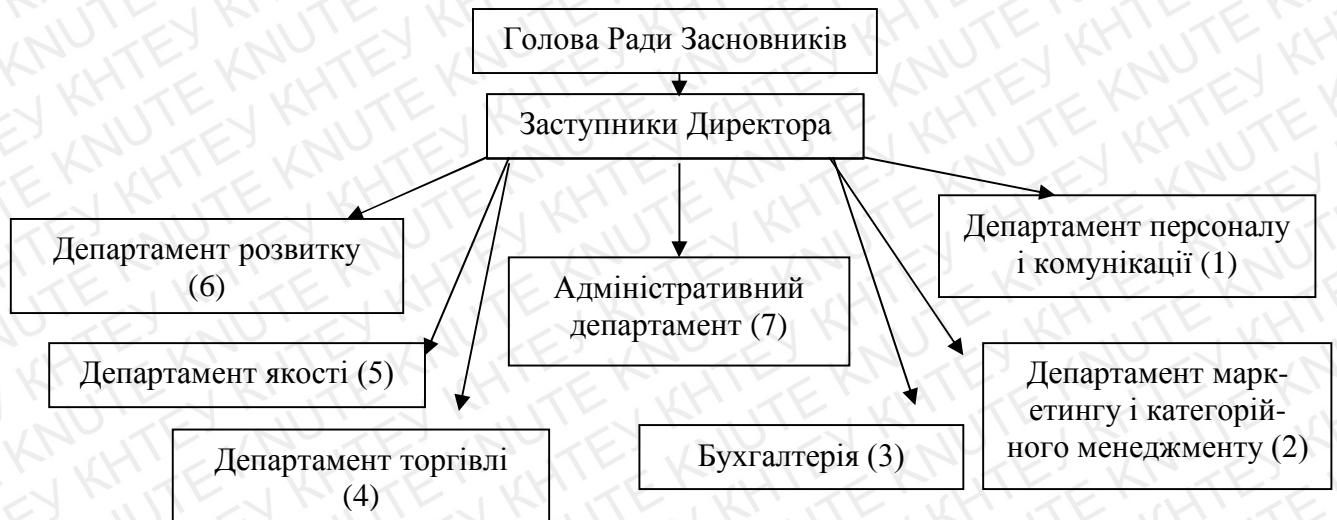


Рис. 2.6. Організаційна схема управління ТОВ «РОЗНЕТ»

Адміністративний департамент відповідає за всі адміністративні питання, можна сказати, що в цьому департаменті створюються ідеї стосовно того, як буде здійснюватися вся діяльність компанії. Під ідеями маються на увазі цілі, стратегічні плани, розроблені точні способи досягнення цих цілей, розроблені та ухвалені вищим керівництвом положення, що регламентують діяльність, організаційна політика, оргсхема компанії. Цей департамент встановлює, який буде у компанії цінний кінцевий продукт. Він забезпечує, щоб компанія надавала продукцію, яку потребують, стежить, щоб її ефективно просували, щоб створити величезний попит. Адміністративний департамент розробляє й ухвалює керівні документи, віддає накази, створює легальну та безпечну форму діяльності компанії.

Департамент персоналу та комунікації створює те, що називається «компанія», він будує компанію або іншими словами «організовує». Це - причина, через яку він розташований на оргсхемі дещо вище від інших

департаментів. Компанія складається з постів, які взаємодіють для досягнення спільної мети.

На рис. 2.7. зображено схематично взаємодію департаментів.

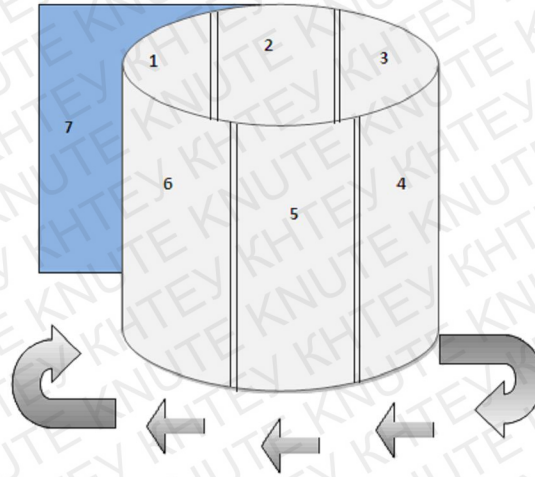


Рис. 2.7. Схема взаємодії департаментів ТОВ «РОЗНЕТ»

Коли магазину потрібен новий працівник – даний Департамент його наймає, але, насамперед, необхідно описати, чим цей працівник повинен займатися, які його обов'язки, потім домогтися від нього вироблення продукту та хорошої взаємодії з іншими працівниками, з метою збільшення вироблення продукту компанії. Це і є процес організації.

Від якості роботи Департаменту №1 залежить діяльність всієї компанії, її організованість і успішна реалізація ідей, закладених в Департаменті №7.

Діяльність Департаменту маркетингу та категорійного менеджменту починається з того, що проводяться дослідження ринку, знаходять ефективні способи залучення уваги покупців до продуктів супермаркету, проводять різні маркетингові кампанії з метою збільшити кількість покупок існуючими покупцями та залучити потенційних покупців до здійснення покупок в магазинах мережі. Секція програм лояльності допомагає досягти основної мети компанії та збільшити притік покупців до здійснення покупок в мережі магазинів, а, відповідно і росту маржинального прибутку.

Категорійний менеджер відповідає за весь комплекс робіт по закупці та

продажу товарів визначеної, чітко сформульованої асортиментної категорії, встановлює ділові взаємовідносини з постачальниками, організовує та курирує маркетингові та промозаходи. Грамотно організована робота в даному Департаменті дозволяє зменшити витрати, збільшити продажі, прибуток, маржу, швидкість оборотності товару, ринкову долю, підвищити рівень задоволеності покупців. Також Департамент відповідає за показники діяльності напрямку власного виробництва в компанії, введення нових продуктів, оптимізацію собівартості та ріст продажів даної категорії.

Департамент «Бухгалтерія» забезпечує, щоб всі отримані компанією кошти були правильно враховані і відображені в документації, а дані про це в базі даних були правдивими, й їх можна було б використовувати для подальшого аналізу та управління. Також даний Департамент відповідає за правильне використання коштів. Для цього здійснюється планування прибутків і витрат так, щоб підприємство могло оплатити всі його потреби. Департамент готує дані для проведення фінансового планування, проводить планування прибутків і витрат відповідно до політики. Потім проводить виплати по всіх ухвалених витратах. Крім цього, департамент проводить нарахування та виплату заробітної плати. Департамент торгівлі відповідає:

- за планування та забезпечення магазинів всіма необхідними витратними матеріалами та сировиною для здійснення власного виробництва та торгівлі;
- за забезпечення магазинів та центрального офісу комп'ютерами, оргтехнікою, обладнанням, програмним забезпеченням та ін. видом ІТ послуг і забезпечує тим самим безперебійну роботу торгового персоналу;
- за прийняття, зберігання, комплектування та відправку товарів з Розподільчого Центру до магазинів;
- за здійснення безпосередньої реалізації товарів, обслуговування покупців та виконання планів продажів.

Департамент якості створює належну якість роботи компанії, якість її

продукції й якість роботи працівників. Відповідає за створення стандартів якості поточної роботи організації та контроль за їх дотриманням. Цей Департамент також бере на себе та вирішує всі «удари» незадоволених покупців.

Важливо зазначити, що переважно за будь-яким відхиленням в якості стоїть некомпетентність когось із працівників компанії, тому департамент усуває відхилення в якості за допомогою навчання згідно із складеними матеріалами для навчання й розробленими Індивідуальними Програмами (ІП) вдосконалення для кожного працівника компанії. При виявленні відхилень від прийнятих стандартів якості розробляє програми з поліпшення якості.

Департамент розвитку забезпечує значне розширення сфери діяльності компанії. Його діяльність включає створення позитивного іміджу компанії та відкриття нових магазинів.

Першим з головних завдань цього Департаменту - створити позитивну думку про компанію серед працівників, потенційних кандидатів на роботу, покупців, населення та партнерів. Другим головним завданням є створити імідж технологічно потужної, компетентної компанії, яка по-справжньому дбає про своїх покупців. Також цей Департамент відповідає за відкриття нових магазинів і розширення території впливу компанії.

З вищесказаного очевидно, що «Гостинний Дім» має лінійно-функціональну структуру управління підприємством. Ця структура є найбільш поширеною. Організаційна схема затверджується Положенням про організуючу схему підприємства.

Детальний опис організаційної схеми та функцій департаментів надає уявлення про організацію практики продажу товарів на підприємстві та розуміння взаємозв'язків між відділами.

У супермаркеті застосовуються загальні правила, що регулюють договір купівлі-продажу. Наприклад, коли покупець купує пакет молока, відбувається укладення договору купівлі-продажу з супермаркетом. Згідно зі статтею 655 Цивільного кодексу України, за договором купівлі-продажу

продавець зобов'язується передати товар у власність покупцеві, а покупець приймає або зобов'язується прийняти цей товар і сплатити певну грошову суму. У статті 691 ЦК зазначено, що покупець зобов'язаний оплатити товар за ціною, встановленою у договорі купівлі-продажу. Супермаркет взяв на себе обов'язок продавати товари кожному, хто до нього звернеться, тобто виконувати умови публічного договору купівлі-продажу. Це стаття 633 Цивільного кодексу України [64].

У серпні 2018 року в магазині працювало 418 осіб. Динаміка середньооблікової чисельності працівників подана на рис. 2.8.

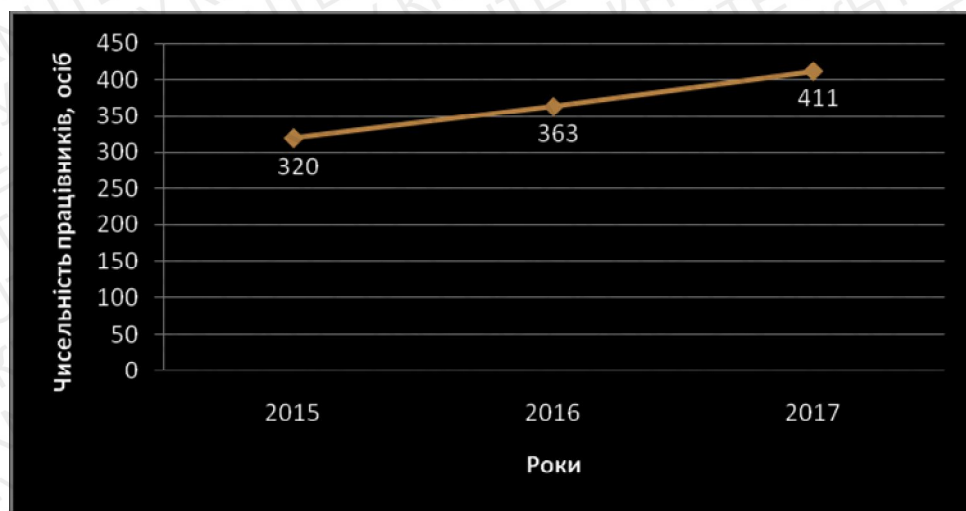


Рис. 2.8. Середньооблікова чисельність працівників підприємства за 2015-2017 рр, осіб

Таким чином протягом 2016 року кількість працівників зросла на 13,4%, а 2017 – 13,2%. Загалом за 3 роки середньооблікова чисельність працівників зросла на 28,4% або на 91 особу. До червня 2018 року підприємство прийняло на роботу ще 7 працівників, що свідчить про розширення меж його діяльності (відкриваються нові магазини, розвивається власна торгова марка).

З працівниками магазинів укладається трудовий договір. Згідно з договором працівник зобов'язаний виконувати правила санітарії та гігієни, правила пожежної безпеки та електробезпеки, дотримуватись усіх правил торгівлі. З іншого боку підприємство зобов'язується оплачувати працю працівника в строк та у визначеному розмірі.

Усього в супермаркеті 5 кас, проте зазвичай працюють 3. У вихідні дні це призводить до збільшення терміну очікування покупців біля РРО. Через це спостерігаються скарги. Працівники працюють у 2 зміни.

Процес продажу товарів і обслуговування покупців здійснюється в такій послідовності: біля входу в зону самообслуговування покупець одержує інвентарну корзину. Штучні і фасовані товари покупець оглядає один і відбирає самостійно. Товари, що вимагають нарізки і зважування, відпускає продавець біля прилавка обслуговування. В цьому випадку ціну, масу та вартість він указує на упаковці. Товари, відібрані покупцем і відпущені через прилавок обслуговування, оплачуються в єдиному вузлі розрахунку. При цій системі розрахунків прилавок обслуговування розміщений безпосередньо в залі обслуговування. Підійшовши до вузла розрахунку, покупець ставить інвентарну корзину на полицю у найближчої касової kabіни, чекає, коли контролер-касир підрахує вартість покупки, оплачує її і, пройшовши до столу, перекладає товари в свою сумку. Контролер-касир вручає покупцю касовий чек як підтвердження правильності розрахунків.

Підприємство започаткувало власну ТМ під назвою «Bravo», яка постійно розвивається та розширює асортимент. Під цією торговою маркою випускається як продовольча, так і непродовольча продукція (майонез, туалетний папір, серветки, паперові рушники, олія, консервовані вироби тощо).

«Гостинний Дім» також пропонує покупцям власну кулінарію. Це як святкове меню, так і домашні страви (салати, закуски, гарячі м'ясні та рибні страви). Відкриття відділу кулінарії дозволило вийти підприємству на новий рівень, оскільки покупець після важкого робочого дня може позбавити себе від потреби готувати вдома. Готова продукція пропонується за лояльними цінами, проте дозволяє використовувати продукти, термін придатності яких добігає кінця (особливо це актуально для таких товарів, як яйця, риба, ковбаси, м'ясні вироби, овочі, зелень). До того ж, наявність власної кулінарії значно підвищує конкурентоспроможність закладу. Кулінарний цех працює

тільки 1 зміну (з 8:00 до 17:00).

Також є власна пекарня, що забезпечує магазин завжди свіжоспеченим хлібом, хрустким багетом та ароматними булочками з різним наповненням.

Власний кондитерський відділ пропонує різноманітні тістечка та торти, також можливе приготування тортів на замовлення.

Тож підприємство пропонує покупцям продукцію власного виробництва, власну ТМ і власний імпорт.

Власний імпорт включає як продовольчі товари, так і непродовольчі (лазанья, спагеті, рідина для миття посуду тощо).

Також на сайті «Гостинного Дому» для покупців окрім власного кабінету є багато цікавої інформації: це і акції, розіграші, соціальне життя підприємства, рецепти, новинки продукції, поради, вакансії і навіть онлайн-радіо. Проте інформація на сайті оновлюється не часто.

Схема торговельно-технологічного процесу наведена на рис. 2.9. (див. Додаток І)

Супермаркет характеризується самообслуговуванням, що вважається найбільш високою соціальною та економічною ефективністю здійснення процесу продажу та обслуговування покупців, деякі товар продаються методом індивідуального обслуговування (через прилавок): власна кулінарія, м'ясні вироби тощо. Планування в супермаркеті лінійне з комбінованим розміщенням обладнання (повздовжнім та поперечним).

У «Гостинному Домі» належно оформлений куточок споживача, що підтверджує законність діяльності компанії (є необхідні ліцензії, Правила роздрібної торгівлі наявними групами товарів та Закон України «Про захист прав споживачів», «Свідоцтво про державну реєстрацію юридичної особи» тощо. В компанії діє «Положення про цінний кінцевий продукт та типи обміну», яке затверджене Директором та пояснює дану специфіку понять на прикладах.

ТОВ «РОЗНЕТ» має власну розроблену програму лояльності, особливості якої затверджені в «Положенні про програму лояльності «Скарб

Ничка»» (Додаток І). Концепція: програма лояльності «Скарб Ничка » - це винагорода за те, що клієнти супермаркету «Гостинний Дім» віддають перевагу нам та залишаються нашими покупцями. Приймаючи участь у Програмі, учасник отримує: накопичення певної кількості балів за здійснення покупок в супермаркетах «Гостинний Дім»; можливість приймати участь в акціях та розіграшах; можливість оплачувати часткову або повну суму в чеку, в залежності від суми накопичених балів.

При впровадженні програми лояльності діють акції (на постійній основі та тимчасові), наприклад: акція «День народження клієнта»; акція « 3-тя покупка вигідніше»; акція «Твоя щаслива анкета» (тимчасова); акція «1000 балів за Ваше СМС повідомлення» (тимчасова) тощо.

Впровадження програми лояльності принесло результати:

1. Збільшення кількості лояльних клієнтів до мережі супермаркетів «Гостинний Дім».
2. Оновлення інформаційної бази даних про клієнтів.
3. В повній мірі проінформовані учасники програми лояльності та готові до здійснення більшої кількості покупок в супермаркетах «Гостинний Дім».
4. Налагодження комунікативного зв'язку між співробітниками та клієнтами.

Проведення акцій «ГД» є частиною маркетингових активностей і направлені на досягнення конкретних результатів, а саме збільшення трафіка покупців, зменшення товарних запасів, покращення іміджу мережі, лояльності покупців і т. д. Компанія розробила «Положення про маркетингові акції», яке подане в Додатку Й.

Проведення акцій передбачає детальне вивчення асортиментних позицій, попиту покупців та стану ринку загалом. Ефективність акції перевіряється за критеріями, визначеними в Положенні.

Ще одним важливим аспектом організації продажу на підприємстві є ведення статистичної звітності. Для цього працівники керуються «Положенням №4 про статистику», поданим у Додатку К.

Це робиться через те, що у кожного поста компанії є свій ЦКП і його

можна виміряти кількісно. Статистики служать інструментом для управління потоком виробництва ЦКП всієї компанії.

Кожен співробітник самостійно підраховує статистику свого поста. Графіки статистик розміщуються поруч з робочим місцем самого співробітника, щоб керівники та інші співробітники могли їх бачити.

Компанія створила свій Інформаційний центр організації, на якому представлені головні статистики всіх відділів, що дозволяє легко виявити падаючі статистики та першу статистику, яка падає по потоку статистик і зумовила негативні наслідки. Щотижня у вівторок заповнюється ЩО.

Комерційний директор разом із виконавчим та керівником відділу визначають, чому той чи інший відділ показав негативний результат і приймають рішення стосовно виправлення ситуації.

Також компанія розробила «Інструкцію по роботі з планограмами» (Додаток Л), оскільки викладка товарів, та й мерчандайзинг загалом відіграють одну з першочергових ролей при формуванні лояльності покупців. Персонал торговельного залу строго слідує Інструкції та слідує за змінами в планограмах.

Рівень обслуговування покупців перебуває в постійній увазі керівництва. Особлива увага приділяється скаргам. Компанія розробила «Інструкцію з процесу реєстрації та опрацювання скарг покупців» (див. Додаток М). Скарги знижують конкурентоспроможність магазину, а також значно погіршують його імідж. Інструкція розроблена з метою забезпечити максимальний рівень задоволення покупців роботою ТМ «Гостинний дім»; налагодити зв'язок між клієнтами та адміністрацією супермаркетів; збільшити кількість лояльних покупців; систематизації та контролю за вирішенням конфліктних ситуацій у Головному офісі; розвантаженість Центру підтримки покупців.

Тож, здавалося б, більше 10 років діяльності, постійне удосконалення асортименту товарів, навчання персоналу, надійність постачальників, висока лояльність клієнтів, ведення та аналіз статистик, вивчення конкурентів,

усунення існуючих недоліків мали б зробити за такий тривалий час роботу супермаркету відмінною, проте наявність скарг у «Книзі відгуків та пропозицій» говорить про необхідність удосконалення процесу продажу та обслуговування покупців.

Таким чином, аналіз практики організації продажу на підприємстві свідчить, що організація продажу товарів в ТОВ «РОЗНЕТ» є простою та складною водночас. Кожен департамент та відділ має свої обов'язки, належне виконання яких разом забезпечує отримання максимально позитивних результатів діяльності підприємства. Важливою є якісна робота як прибиральниць, так і директора. Тобто для справді успішної діяльності компанія не може упускати жоден аспект роботи. Розташування магазину, асортимент, вчасне товаропостачання, атмосфера, запах, зручність та естетика викладки, якість продукції, ширина проходів, культура торговельного обслуговування тощо – всі ці нюанси загалом формують імідж супермаркету та впливають на його конкурентоспроможність загалом. Враховуючи наявність скарг покупців, необхідно розробити рекомендації для підвищення рівня обслуговування покупців та удосконалення процесу продажу товарів в цілому.

2.3. Оцінювання ефективності управління продажем товарів і якості обслуговування покупців у магазині «Гостинний Дім» ТОВ «РОЗНЕТ»

Управління продажем продукції та його вдосконалення є одним із важливих важелів досягнення високої ефективності як безпосередньо маркетингової діяльності, так і діяльності підприємства загалом. Тому в нинішніх умовах воно набуває вагомого значення і актуальності.

Ефективність функціонування супермаркету «Гостинний Дім» передбачає визначення соціального ефекту та економічної ефективності, оскільки торгівля вирішує соціальні й економічні завдання [65, с. 57].

У середньому покупець проводить в магазині близько 20 хв. Постійні покупці добре орієнтуються в плануванні торговельного залу, розміщенні відділів, тому не доводиться довго ходити по магазину в пошуках необхідного товару. Тож витрати часу на пошук, огляд та вибір товарів становлять 5-25 хв. Чим зручніше для споживача розміщені товарні групи, тим менше часу він витратить на пошук товарів та тим більше шансів, що цей покупець повернеться знову.

Біля каси покупець затримується до 5 хв. Він може чекати довше, якщо покупка здійснюється у вихідні дні. Наскільки позитивною є така ситуація характеризує коефіцієнт затрат часу на придбання товарів (Відношення фактичних затрат часу на придбання товарів у магазині (Зф) до оптимальних (Зо)). Він визначається за формулою:

$$K_{зч} = \frac{Зф}{Зо}, \quad (2.6)$$

Результати розрахунків наведені в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Розрахунок соціальних показників-індикаторів ефективності діяльності ТОВ «РОЗНЕТ»

№	Назва показника	Фактичне значення	Оптимальне значення
1	Коефіцієнт затрат часу на придбання товарів	1	1
2	Коефіцієнт завершеності покупок	0,89	>0,70
3	Коефіцієнт, що характеризує рівень надання послуг покупцям	0,72	1
4	Коефіцієнт, що характеризує якість обслуговування покупців на їх думку за даними анкетного опитування або інших способів збору інформації	0,81	1
5	Узагальнюючий коефіцієнт рівня якості обслуговування покупців у магазині	0,85	>0,901

Підприємство вважає оптимальним часом на здійснення покупки – 20 хв. Таким чином $K_{зч} = 20/20=1$, що й є оптимальним значенням. З однієї сторони скорочення витрат часу несе за собою позитивний аспект для споживача. Але з іншої сторони чим довше людина перебуває в

супермаркеті, тим більше товарів вона розгляне, тим більше товарних позицій її зацікавить і тим більше буде незапланованих та імпульсних покупок. Збільшення часу очікування біля РРО теж збільшує шанси на зростання рівня імпульсних покупок, проте даний фактор може невдало позначитись на ступені задоволення споживача і його можна втратити.

Наступний показник, який потребує уваги та характеризує рівень обслуговування, є коефіцієнт завершеності покупок. Він визначається як відношення кількості покупців, що здійснили покупки (Пп.), до загальної кількості покупців, що прийшли за покупкою (Пз):

$$K_{зп} = \frac{П_{п.}}{П_{з.}} = \frac{7021}{7898} = 0,89 \quad (2.7)$$

Ідеальний варіант, якщо результат обчислення даного показника дорівнює 1. Це означає, що жоден покупець не вийшов з супермаркету, не потративши кошти. Але ця ситуація в більшості випадків є неможливою, тому оптимальним вважається значення показника $>0,70$. Обчислене значення для «Гостинного Дому» становить 0,89, що є $>0,70$ і говорить про те, що практично 90% покупців виходять з супермаркету з чеком.

За день через каси супермаркету проходять більше 4 тисяч покупців, в середньому за показником 2017 року – 7898 осіб на день. У час-пік «Гостинний Дім» відвідує близько 1500 осіб. Зазвичай це час з 17:00 і закінчується він о 19:00. В цей час люди спішають з роботи і забігають у магазин за покупками.

Найбільш активні дні покупок – п'ятниця, субота та неділя. Найбільша загруженість менеджерів спостерігається у п'ятницю, оскільки в цей день супермаркет максимально готується до припливу покупців на вихідних. Склад та торговельна зала наповнюється товаром, а покупці швидко розкупувають виставлений товар. Найменш активні дні – понеділок, вівторок та середа. Це пов'язано, очевидно, з тим, що покупці «доїдають» продукти, куплені на вихідних.

Наступним показником, який посідає вагоме значення при оцінці якості обслуговування, є коефіцієнт, що характеризує рівень надання послуг покупцям. Він визначається як відношення кількості послуг, що надаються покупцям у магазині (ППФ), до оптимальної (ППо).

$$K_{пп} = \frac{ППФ}{ППо} = \frac{18}{25} = 0,72 \quad (2.8)$$

Підприємство запланувало реалізацію 26 видів послуг, проте на даний час покупцям надаються з них тільки 18. Тому обчислене значення становить 0,72, що свідчить про потребу доопрацювання даної сфери. Немає належним чином організованої та розграфленої парковки, супермаркет планує здійснювати упакування товарів (в тому числі й подарункове, а також доставку товарів додому), є можливість перед супермаркетом оформити точки ремонту (наточування ножів тощо), є проблеми з наданням консультацій персоналом, також послуга «торти та тістечка на замовлення» майже не реалізується.

Загалом всі основні послуги, які потребують покупці, надаються. А оптимальне значення – перспективне рішення самого керівництва. Тому рівнем надання послуг споживачі задоволені.

Наступний критерій оцінки – кількість скарг покупців, записаних у книгу відгуків та пропозицій за рік.

За 2017 рік в книзі відгуків та пропозицій налічувалось 31 скарга. За 2018 рік до 15 червня їх уже 13. Значення даного показника залишає бажати кращого, оскільки протягом року 31 покупець висловив своє незадоволення в письмовому вигляді, а ще як мінімум така ж кількість осіб вийшли з супермаркету обурені, проте нічого в книзі не залишили. Невдоволені покупці – це результат якості товарів, цін та рівня обслуговування загалом. Якщо їх 2-3, то це допустимо, але якщо значення наближене до обчисленого, то це сигнал того, що потрібно удосконалювати діяльність, адже задоволений споживач – це першочергова мета в сфері торгівлі. До того ж, враховуючи факт, що Калуш є не досить великим містом, чутки про неналежне

обслуговування розходяться дуже швидко. А якщо ще й невдоволений лояльний споживач, тоді ситуацію можна прирівнювати до максимально негативної, оскільки нових покупців залучити важко.

Витрати часу на консультації зводяться до 0, оскільки магазин характеризується таким методом продажу, як самообслуговування, тому консультації є поодинокими. Найчастіше спостерігається розмова з продавцем через прилавок (відділ кулінарії, ковбасні та м'ясні вироби тощо). Тут продавець витрачає в середньому 35 с. В торговельному залі консультантів немає зовсім, проте можна попросити допомоги в мерчандайзера, що працює в залі, або ж іншого працівника, що проходить через нього.

Кількість порушень правил продажу товарів і торговельного обслуговування покупців, зафіксованих службовими особами контролюючих органів протягом року становить 0. Ця ситуація пов'язана з тим, що зазвичай кожен магазин попереджується про перевірку, а якщо виявляються якісь порушення, то офіційно вони не оприлюднюються. Працівники швидко виправляють всі невідповідні нюанси і акт перевірки про них не згадує.

Режим роботи магазину: з 8:00 до 23:00 без вихідних.

Для визначення загального стану рівня обслуговування було проведено опитування споживачів на основі власно розробленої анкети та вивчення супермаркету на основі результатів організованої групи таємних покупців (анкети подані у додатку Н). Результати аналізу опитування дозволили отримати значення коефіцієнта, що характеризує якість обслуговування покупців на їх думку за даними анкетного опитування або інших способів збору інформації (Кдп). Даний показник = 0,81.

Тож основними соціальними показниками, що відображають стан товарної пропозиції, організації процесу продажу товарів і обслуговування покупців, є: коефіцієнт завершеності купівлі (Кзк); коефіцієнт, що характеризує рівень надання послуг (Кпп); коефіцієнт, що характеризує затрати часу покупців на купівлю товарів (Кзч); коефіцієнт, що характеризує

якість обслуговування покупців на їх думку за даними анкетного опитування або інших способів збору інформації (Кдп). Зазначені показники не однаковою мірою впливають на загальний рівень якості торговельного обслуговування. Найбільшу вагомість має оцінювання якості торговельного обслуговування самими покупцями, тому величина Кдп буде = 1. Сума трьох інших показників також становитиме одиницю, а більш вагомим із них є коефіцієнт завершеності купівлі (0,45), оскільки покупців перш за все цікавить наявність необхідних товарів і можливість задовольнити свій попит. Тому при визначенні узагальнюючого показника враховують важливість кожного з 4 показників.

Отже, узагальнюючий коефіцієнт рівня якості обслуговування покупців у магазині (Куз) з урахуванням коефіцієнтів вагомості за Н. Голошубовою [66] розраховується за формулою:

$$K_{yз} = (K_{зк} \times 0,45 + K_{пп} \times 0,2 + K_{вч} \times 0,35 + K_{дп}) \div 2 \quad (2.9)$$

Залежно від величини цього показника магазин може бути включений до різних категорій за рівнем обслуговування: високий рівень – 0,901 і вище, від 0,701 до 0,900 – задовільний, до 0,700 – низький.

$$K_{yз} = (0,89 \times 0,45 + 0,72 \times 0,2 + 1 \times 0,35 + 0,81) \div 2 = 0,85$$

Таким чином «Гостинний Дім» відноситься до магазинів із задовільним рівнем обслуговування.

Наступна група досліджуваних показників – економічні та фінансові. Аналіз даних показників проводився на основі фінансової, бухгалтерської, статистичної звітностей. Результати обрахунків дозволять судити про економічну ефективність діяльності підприємства.

У таблиці 2.12 наведено фінансовий стан підприємства.

Проведений аналіз основних показників магазину свідчить про стабільну роботу підприємства з позитивною динамікою росту.

Товарооборот у 2017 році перевищив майже в 2 рази показник минулого року та становив 320032,1 тис. грн., що на 67,6% більше, аніж в 2015 році.

Таблиця 2.12

**Динаміка основних показників-індикаторів ефективності
діяльності магазину «Гостинний Дім»**

Показники	Обсяг, тис. грн.			Абсолютна зміна, тис. грн.	Темп приросту, %
	2015 р.	2016 р.	2017 р.		
Обсяг роздрібного товарообороту (виручка від реалізації продукції)	190953,5	251118,2	320032,1	129078,6	67,60
Собівартість реалізованої продукції	157991,7	196851,4	250315,9	92324,2	58,44
Валовий прибуток	37810,7	50223,6	64406,4	26595,7	70,34
Чистий прибуток	15151,2	19946,7	25003,1	9851,9	65,02
Рентабельність товарообороту, %	7,93	7,94	7,81	-0,12	-1,54
Витрати обігу, у тому числі на - оплату праці; - рекламу;	20956,70	30968,90	41647,20	20690,50	98,73
	13896,7	18473,2	22660,1	8763,40	63,06
	1545,6	2089,5	2701,4	1155,80	74,78
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	320	363	411	91	28,44
Рівень витрат обігу, у тому числі на - оплату праці; - рекламу	10,97	12,33	13,01	2,04	18,58
	7,28	7,36	7,08	-0,20	-2,71
	0,81	0,83	0,84	0,03	4,29
Обсяг роздрібного товарообороту на 1 м ² площі	187,61	246,73	314,44	126,82	67,60
Розмір прибутку, який припадає на 1 м ² площі	14,89	19,60	24,57	9,68	65,02
Коефіцієнт співвідношення між темпами приросту витрат на оплату праці та товарооборотом				0,93	
Коефіцієнт співвідношення між темпами приросту витрат на оплату праці та валовим доходом;				0,90	
Час обігу товарів у днях товарообороту	30,80	27,83	28,62	-2,18	-7,08
Швидкість обертання товарів у разях	11,85	13,11	12,75	0,90	7,61
Рівень втрат товарів, пов'язаних із самообслуговуванням, %	0,59	0,62	0,61	0,02	5,08

Збільшення собівартості реалізованої продукції у за 3 роки на 92324,2 тис. грн. (58,44%) відбулося в основному за рахунок збільшення витрат на збут та індексації. Збільшення обсягу товарообороту потягнуло за собою та зростання чистого прибутку з 2015 року по 2017 рік на 65,02%. У 2017 році чистий прибуток становив 25003,1 тис. грн., що майже на 10 млн грн. більше, аніж в 2015 році. сприяло збільшенню чисельності працівників, а отже й

збільшенню адміністративних витрат. Валовий прибуток зріс же на 70,34% та становив у 2017 році 26595,7 тис. грн. Прибуток зріс в основному за рахунок підвищення цін на товари, а також розширення асортименту власної продукції.

Важливим показником, що відображає ефективність роботи підприємства, характеризує доходність основної діяльності підприємства є рентабельність товарообороту. Менеджер використовує цей показник для контролю над взаємозв'язком між цінами, кількістю товару, що реалізується, витратами виробництва та реалізацією продукції. Оптимальним вважається значення, що є $>5\%$.

У випадку з «Гостинним Домом» показник рентабельності товарообороту становить 7,81%, що на 0,12% менше, ніж у 2015 році. Таке незначне зниження даного показника пов'язане з дією багатьох факторів, основними з яких є зростання рівня витрат на виробництво, зростання чисельності персоналу, зростання часу обігу товарів та підвищення собівартості продукції. Загалом результат розрахунку показника рентабельності є позитивним, що свідчить про економічну ефективність діяльності магазину.

Витрати обігу зросли за 3 роки майже вдвічі. На це вплинула низка факторів: зростання цін на пальне, зростання заробітної плати, кількості працівників, витрат на заготівлю власної продукції, зростання товарообороту тощо. Але при цьому рівень витрат на оплату праці зменшився на 2,71%, що говорить про економію. Хоча значення даного показника становить 7,08%, а оптимальним вважається 7,7%. Щоб досягти оптимального значення, необхідно підвищити зарплату або ж придумати засоби матеріального впливу на працівників (13-та зарплата, премії тощо). Це не вважається економічно вигідним варіантом, але дане рішення допоможе підвищити продуктивність праці, знизить кількість скарг покупців та значно покращить імідж і конкурентоспроможність «Гостинного Дому».

Рівень витрат на рекламу повинен становити близько 3,5%, а в даному

випадку він = 0,84%, хоча рівень витрат на рекламу й підвищився на 4,3%. Таке підвищення говорить про те, що підприємство більше коштів вкладає в маркетинг, але все ж таки не використовує той потенціал, який міг би. Сайт працює пасивно, інформація не оновлюється з 2016 року, акційні пропозиції просуваються повільно, що знижує кількість обізнаних покупців та, при цьому, сприяє недоотриманню можливого прибутку.

Позитивним фактором є зростання чисельності працівників на 26%, що свідчить про збільшення кількості робочих місць для населення, проте таке зростання сприяє зростанню витрат на оплату праці, а продуктивність праці може знижуватись. Важливо, щоб персонал працював максимально ефективно та краще вкласти кошти в навчання існуючих працівників, аніж прийом нових.

Обсяг прибутку, як і товарообороту на 1 м² площі зростає, що є позитивною тенденцією. Це пов'язано в першу чергу зі зростанням цін на товари, ефективнішою викладкою товарів та покращенням асортиментної політики, що дозволяє підвищувати прибутковість підприємства.

Коефіцієнт співвідношення між темпами приросту витрат на оплату праці та товарооборотом становить 0,93, що є негативним значенням, оскільки він не повинен перевищувати 0,7. Це пов'язано безпосередньо зі зростанням кількості працівників на 91 особу, а також підвищенням заробітної плати.

Коефіцієнт співвідношення між темпами приросту витрат на оплату праці та валовим доходом має ще гірше значення – 0,9 при оптимальному 0,5. Виявлено, що зростання витрат на оплату праці не виправдало себе і кошти використані не настільки вдало, як повинні були.

Час обігу товарів у днях товарообороту скорочується, а швидкість обертання зростає. Це пов'язано з впровадженням системи товаропостачання «just-in-time» та підвищенням ефективності роботи з постачальниками. При оптимальному значення 25 днів час обігу товарів в магазині становить 28,6 дні. Значення близьке до бажаного, але його можна покращити також, адже у

роботі з постачальниками ще є негативні аспекти.

Рівень втрат товарів, пов'язаних із самообслуговуванням, зріс на 5%, проте отримане значення вважається оптимальним. Втрати товарів спричинені забудькуватістю, необережністю покупців та неграмотною роботою персоналу.

Наступна група показників, яка аналізуватиметься, це трудові (продуктивності праці). Результати обчислення подані в таблиці 2.12.

Продуктивність праці є важливим показником, що відображає ефективність використання підприємством наявних трудових ресурсів.

Зниження продуктивності праці призводить до:

- втрати позицій на ринку;
- зниження ефективності використання всіх наявних ресурсів;
- зниження рівня використання виробничої потужності;
- втрата обсягів виробництва та реалізації продукції;
- підвищення собівартості продукції;
- зниження рентабельності господарської діяльності в цілому.

Таблиця 2.13

Динаміка показників продуктивності праці торгово-оперативного персоналу

Показники	Обсяг, тис. грн.			Абсолютна зміна, тис. грн.	Темп приросту, %
	2015 р.	2016 р.	2017 р.		
Товарооборот на одного працівника	596,73	691,79	778,67	181,94	30,49
Розмір прибутку, який припадає на 1 працівника	47,35	54,95	60,83	13,49	28,49
Питома вага торгово-оперативного персоналу в загальній чисельності працівників, %	64,1	65,0	66,7	2,6	4,07

Підвищення продуктивності праці має ж обернені позитивні наслідки для підприємства. У середньому на консультування 1 покупця продавець витрачає 35 с. Касир на налаштування касового апарату (встановлення конт-

рольної стрічки) витрачає ж до 1,5 хв.

Динаміка обчислених показників свідчить про те, що продуктивність праці зростає, до того ж це відбувається й при зростанні кількості персоналу. Хоча варто відмітити, що продуктивність праці зростає значно нижчими темпами, аніж обсяги товарообороту та прибутку. Адже за останні 3 роки темп приросту даних показників становив більше 60%, а продуктивності праці – близько 30%. Варто відмітити, що питома вага торгово-оперативного персоналу в загальній чисельності працівників зросла на 4,07% і становить 66,7%. Однак оптимальним вважається значення 75%, тому частка торгово-оперативного персоналу повинна бути збільшена.

Проаналізовано також техніко-технологічні показники. Розраховано частку торговельної зали в загальній площі магазину.

$$\text{ЧТП} = \frac{S_{\text{торг}}}{S_{\text{заг}}} \times 100 = \frac{520}{1017,8} * 100 = 51,09 (\%) \quad (2.10)$$

Таким чином частка площі торговельної зали становить 51,1%, що є низьким значенням в порівнянні з оптимальним – 77%. При ефективній доставці товарів «точно в термін» площа торгової зали повинна бути збільшена. Це дозволило б розширити асортимент продукції та значно ефективніше використовувати приміщення.

В торговельній залі розміщується близько 53% товарних запасів, що знову ж таки є нижчим показником за рекомендований (70-75%).

Коефіцієнт установчої площі становить:

$$K_y = \frac{S_{\text{тв}}}{S_{\text{тз}}} = \frac{124,8}{520} = 0,24 \quad (2.11)$$

Коефіцієнт демонстраційної площі становить (відношення площі викладення товарів до площі торгової зали):

$$K_y = \frac{S_{\text{дт}}}{S_{\text{тз}}} = \frac{291,2}{520} = 0,56 \quad (2.12)$$

Виявлено, що площа торгової зали використовується неефективно. Коефіцієнт установчої площі на 0,5 менший оптимального, а демонстраційної – на 0,16. Це свідчить про неналежну роботу мерчандайзерів

та необхідність її удосконалення.

Частка реалізації товарів у секціях самообслуговування у загальному обсязі товарообороту магазину становить 70%.

Усього реєстраторів розрахункових операцій встановлено 5. На 1 реєстратор припадає 104 м² торговельної площі.

Аналіз формування асортименту товарів, його глибини, широти, стабільності наведений в розділі 2.1.

У «Гостинному Домі» при організації продажу товарів керуються такими принципами як:

- наближення товарів до покупців і створення їм якнайкращих умов для вільного ознайомлення з товарами та їх відбору, тобто викладка усіх товарів на стелажах та полицях у торговій залі з вільним доступом для покупців, споживачі можуть ознайомитися з товаром особисто, прочитати інформацію на товарі;
- максимальне скорочення операцій по підготовці товарів до продажу в зоні обслуговування або на робочому місці продавця, тобто товари для продажу надходять у торгову залу порізані, оброблені, запаковані, зважені, готові для придбання покупцями і не потребують додаткових операцій з боку продавця;
- необмежений вхід покупців в торговий зал, тобто супермаркет працює без перерви та вихідних, з можливістю постійного обслуговування покупців;
- об'єднання в одному пункті операцій за розрахунком за продані товари і відпустці їх покупцям, тобто у супермаркеті покупці можуть обрати всі необхідні для них продукти різних товарних груп і розрахуватися за 1 раз.

Технологічні операції по підготовці товарів до продажу виконуються незалежно від числа покупців в торговому залі.

Основна операція торгово-технологічного процесу в магазині - продаж товарів, а вся решта операцій створює умови для її успішного здійснення. Від того, наскільки раціонально організовані ці операції, залежать якість

обслуговування покупців, економічна ефективність торгово-технологічного процесу в цілому.

Для підвищення економічної ефективності самообслуговування велике значення має вдосконалення організації праці:

- механізація трудомістких процесів;
- правильний вибір форми матеріальної відповідальності;
- чіткий розподіл обов'язків;
- забезпечення взаємозамінюваності працівників і підвищення їх професійної майстерності;
- оптимізація режиму роботи магазину;
- вдосконалення викладки, реклами та інформації.

Таким чином, на основі аналізу стану якості обслуговування покупців та ефективності управління продажем товарів, порівняння досягнутих показників зі стандартом обслуговування, які слід розробляти суб'єктам господарювання, виявлено слабкі сторони, недоліки, проаналізовано причини їх виникнення та виявлено необхідність удосконалення товаропостачання, підвищення ефективності взаємодії з виробниками та посередниками, продуктивності праці, удосконалення організації процесу продажу товарів і обслуговування покупців. Для удосконалення організації продажу товарів у магазині необхідно розробити певні принципи, які будуть допомагати збуту продукції, підвищувати її попит та покращувати умови продажу й рівень обслуговування. Тому, незважаючи на те, що товарооборот і прибуток зростає, «Гостинному Дому» є над чим працювати і що удосконалювати.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖЕМ ТОВАРІВ В МАГАЗИНІ «ГОСТИННИЙ ДІМ» ТОВ «РОЗНЕТ»

3.1. Обґрунтування методів активізації продажу товарів на ринку в сегменті FMCG

В умовах насичення споживчого ринку (ринку покупця) товарами перед ТОВ «РОЗНЕТ» неминуче постає проблема активізації попиту населення на товари, яка значно посилюється загостренням конкуренції на ринку. В цих умовах підприємство веде активний пошук засобів стимулювання попиту населення з метою збільшення обсягів реалізації товарів і розширення своєї ринкової ніші [67].

Знання поведінки споживача повинно бути одним з пріоритетних факторів, що впливатиме на вибір методу активізації продажу товарів на ринку в сегменті FMCG.

Сьогодні можна спостерігати кілька явних тенденцій на ринку FMCG:

- уповільнення темпів зростання галузі;
- інтенсивна боротьба за частку ринку між виробниками;
- зміна форматів роздрібної торгівлі (збільшення частки мережевого роздробу);
- прискорення темпів зростання впровадження новинок при скороченні життєвого циклу товарів [68].

Активізація продажу в ТОВ «РОЗНЕТ» повинна проводитися не стільки з метою усунення недоліків допущених прорахунків у закупівлі, стільки для формування попиту на нові товари, завоювання частки ринку у магазинів-конкурентів, згладжування сезонних коливань роздрібного товарообороту за рахунок зростання продаж інших товарних груп у період проведення цих заходів. Активізацію продажів у магазині «Гостинний Дім» потрібно проводити за всіма напрямками маркетингового комплексу: товар, ціна, місце, просування. Детальніше в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Активізація продажу товарів на ринках в сегменті FMCG за комплексом маркетингу [69]

№	Категорія	Опис
1.	Product	Від асортименту та якості товарів, що пропонуються, залежить товарооборот роздрібно-торговельного підприємства. Планування асортименту вимагає індивідуального підходу до кожного товару, обліку всіх його особливостей, зокрема попиту населення. Важливим є його широта та стійкість, пристосування асортименту до рівня платоспроможності населення, сезонних коливань, моди. Вдалий асортимент дозволяє забезпечувати зростання товарообороту, прискорення товарооборотності, прибутковості магазину.
2.	Place	Для активізації продажів магазину сфери FMCG можуть розширити свою зону обслуговування шляхом розміщення додаткових торговельних об'єктів - лотків, кіосків, павільйонів. Такі точки рекомендується розміщувати в багатолюдних місцях (біля станції метро, схрещень з інтенсивним рухом транспортних засобів, на ринках). У літній період активізувати продажі можна за рахунок організації літніх майданчиків біля магазину або пересувної мережі (автолавок). Великою популярністю в населення користуються роздрібні ярмарки, що організовуються напередодні традиційних свят, навчального року або після збору врожаю. Магазин може брати участь у таких ярмарках, здобувати популярність і активізувати продажі своїх товарів.
3.	Price	Покупець при відвідуванні магазину завжди встановлює для себе діапазон цін, у межах якого він може здійснювати покупки. Зрозуміло, що зниження цін, надання знижок суттєво впливає на прийняття рішення щодо придбання товару, тобто активізує роздрібно-торговельний оборот. Надання знижок у магазині можуть здійснюватись постійно протягом року, та епізодично, наприклад в кінці сезону, до початку свят, з нагоди ювілею фірми, також проводяться сезонні розпродажі, та надання знижок постійним клієнтам.
4.	Promotion	Просування товарів на ринку передбачає ефективні відносини покупця та продавця. До конкретних форм тут можна віднести: рекламу, стимулювання збуту (надання торговельних знижок, передання товару у тимчасове користування), персональний продаж, зв'язки з громадськістю з метою створення позитивного іміджу компанії, прямий маркетинг, виставки, спонсорство тощо.

Заходи активізації продажу, які доцільно застосовувати в підприємствах, що працюють в сфері FMCG, охоплюють продаж в магазині, демонстрацію товарів, розпродаж, рекламу в магазині та ін. Ринкові заходи стимулювання продажу включають просування товару, рекламу, прямий маркетинг, спонсорство, зв'язки з громадськістю, дизайн зовнішнього вигляду магазину.

ТОВ «РОЗНЕТ» проводить активізацію продажу за всіма напрямками маркетингового комплексу, проте не використовує усі свої можливості і

ресурси. Так, робота з формування асортименту товарів проводиться постійно, він оновлюється, але є позиції, які потребують виключення з асортиментного переліку (див. підрозділ 3.2).

Хоча підприємство має власну ТМ, знову ж таки вона просувається слабо (нижчі ціни в порівнянні з іншими представленими ТМ в магазині не завжди привертають увагу). Пропонується влітку активізувати продажі власної продукції за рахунок організації літніх майданчиків біля магазину або пересувної мережі (автолавок).

«Гостинний Дім» періодично проводить маркетингові акції, діє власна програма лояльності, однак інформування споживачів про них здійснюється слабо. Запропоновані акційні пропозиції наведені в підрозділі 3.2.

ТОВ «РОЗНЕТ» бере активну участь у громадському житті міста Калуша. Бере участь у спортивних турнірах; соціальних акціях; організовує дискотеки, конкурси, свята для дітей учасників АТО; дарує подарунки родичам загиблих афганців, дітям-сиротам; організовує збір коштів та допомагає бійцям АТО, незрячим людям; долучається до привітань школярів з 1 вересня, до відзначення Дня героя в м. Калуші, Дня вишиванки, Міжнародного дня захисту дітей тощо. Також «Гостинний Дім» займається благодійною діяльністю та спонсорством. Однак знову ж таки громадськість недостатньо проінформована про дані заходи. Активізувавши роботу сайту, повідомлення на радіо тощо споживачі значно лояльніше відносилися б до цін, формувався б позитивний імідж підприємства. Це привертало б увагу покупців та надавало б значні конкурентні переваги.

У сучасних умовах для потенційних покупців досить часто вибір роздрібного торговельного підприємства є більш важливим, ніж реальний вибір товару. Така ситуація особливо характерна для товарів повсякденного попиту, так як в багатьох випадках покупці мають намір придбати не один товар, а набір товарів і їм доводиться планувати відразу кілька покупок. Існують також інші ситуації, коли вибір товару є визначальним по відношенню до вибору торговельного підприємства. Однак, в обох випадках

вибір торговельного підприємства є важливим завданням, яке приймається в межах рішення про здійснення купівлі в цілому [70, с. 80].

Стратегія продажу товарів у роздрібних торговельних підприємствах може базуватися на трьох підходах: гроші, зацікавленість, цінності.

Концепція зниження ціни для стимулювання купівель ґрунтується на тому, що із зниженням ціни на товари зростає на них попит.

Методи, які базуються на грошах, включають ефективне зниження ціни купівлі або за рахунок реального зниження закупівельної ціни і витрат обертання, або з встановленням знижки при купівлі великої кількості товару. Зміна ціни може бути сьогочасною або відкладеною, тобто відбуватися в момент купівлі або дещо пізніше. Серед таких методів у роздрібних торговельних підприємствах доцільно застосовувати купони, програми, які розраховані на постійних покупців, а також знижки. «Гостинний Дім» має власну програму лояльності «Скарб Ничка».

Купони дають покупцю можливість зекономити гроші на майбутніх покупках або отримати знижку за купівлю більшої кількості товару.

Програми для постійних покупців можуть включати картки постійних покупців, знижки в залежності від витрат. Досліджуване підприємство використовує саме картки для постійних клієнтів, однак пропонується інформувати покупців про можливість отримання такої картки та її переваг.

Знижки дають покупцям можливість через певний період часу здійснити купівлю за нижчою ціною. Покупці отримують стимул придбати товар зараз, а в майбутньому отримати грошову знижку.

Може бути обумовлено тривалість періоду дії знижки, цінність купівлі для подачі заявки на знижку тощо.

Методи, які ґрунтуються на інтересі, прагнуть викликати у покупців позитивне відношення до купівлі, категорії або асортименту в цілому, подаючи товар так, щоб на нього одразу було звернено увагу. Такі методи включають демонстрації, роздавання зразків, а також спеціальні заходи (конкурси). Ці заходи можуть бути пов'язані з конкретними видами товарів

або виробниками, а також можуть бути присвячені конкретній події (демонстрація нового асортименту, чемпіонат Європи з футболу тощо). «Гостинний Дім» не використовує дані методи. Хоча проведення дегустацій, роздавання зразків новинок власної продукції або ж організація їх разом з постачальниками значно підвищували б інтерес покупців та змушували б їх повертатись ще раз. Тож рекомендується активізувати сили і на проведення подібних заходів.

Методи, які ґрунтуються на цінностях, підвищують привабливість купівлі і надають покупцям збільшену цінність за гроші без достатнього зниження ціни, тобто покупець отримує більше за ту ж ціну. Найбільш важливими заходами в даному напрямі є рекламний асортимент і безкоштовні премії.

Рекламний асортимент – це товари, які покупці можуть отримати із знижкою при пред'явленні рекламної листівки або талону.

Премії – це додатковий або не пов'язаний товар, який пропонується в якості стимулу для купівлі.

Досліджуване підприємство не використовує дані методи. Однак провівши роботу з постачальниками та запропонувавши їм підвищити привабливість купівлі за рахунок рекламного асортименту чи премії прибуток магазину збільшився б, при цьому без будь-яких власних капіталовкладень.

Демонстрація товарів має зв'язок з вирішенням таких проблем, як зовнішній вигляд магазину, його стиль, архітектура, планування, викладення товарів і атмосфера в роздрібному торговельному підприємстві.

Роздрібний розпродаж може стати вагомим засобом стимулювання продажу товарів у магазинах, оскільки є невід'ємною частиною сучасного роздрібно-середовища та розглядається як рекламно-пропагандистський захід.

Роздрібний розпродаж в «Гостинному Домі» повинен охоплювати асортимент товарів, які повільно розходяться або відчують вплив

сезонності, з метою звільнення торгових площ і обігових коштів для більш прибуткових або привабливих товарів, а також покращити рух готівки.

У даний час підприємства збільшили тривалість і частоту розпродажів до тієї межі, коли покупці не вважають їх особливою подією. Зараз покупець очікує частих розпродажів, встановивши більш раціональний підхід до них. Тому на ринку FMCG необхідно виважено підходити до організації та проведення таких заходів, щоб не досягнути щоденного використання низьких цін замість підходу з використанням високих/низьких (розпродажних) цін.

В останні роки в доведенні товарів до кінцевого споживача зросла значимість реклами. На відміну від інших сфер бізнесу підприємства сфери FMCG можуть звертатися до потенційних покупців як в магазині, так і поза його межами. Рекламно стимулюючі заходи в торговельному підприємстві включають внутрішньо магазинне просування товарів, експозиції в місцях продажу, зв'язки з торговельними представниками. Така реклама охоплює традиційні методи розміщення вивісок, оголошень, вказівників, літературу, упаковку. Більш сучасні методи базуються на теле, відео та інтерактивних технологіях.

Більш популярною стала сфера зв'язків з громадськістю, яка допомагає супермаркетам в здійсненні стратегії збереження рівноваги, управління взаємовідносинами, стимулювання збуту, створення іміджу. Таке джерело інформації спрямоване на встановлення довіри та є більш ефективним, ніж звичайна реклама.

Незважаючи на те, що всі методи активізації попиту населення різняться між собою, до них ставляться певні загальні вимоги. Вони повинні:

- залучати увагу покупців і містити інформацію, яка б допомогла їм знайти потрібний товар;
- передбачати певну вигоду покупцям у разі придбання товару;
- містити чітку пропозицію щодо негайного придбання товару.

Обґрунтування магазинних методів продажу та прийомів активного продажу товарів подано в табл. 3.2-3.3 (див. додатки О та П).

У практичній діяльності «Гостинному Дому» необхідно враховувати, що на результативність застосування активних методів продажу буде впливати розташування магазину, його торговельна політика і цільові групи покупців, підтримка виробників товарів щодо проведення спільних рекламних акцій, наявність засобів передання інформації покупцям, конкуренція з іншими торговельними підприємствами [73].

Таким чином виявлено, що застосування активних методів продажу на ринку у сфері FMCG стало необхідною умовою ефективного функціонування ТОВ «РОЗНЕТ». Вони дозволяють підприємству вирішити ряд завдань, які пов'язані зі збільшенням потоків покупців за рахунок стимулювання нових покупців до відвідування магазину, збільшення витрат на купівлю товарів для всіх або окремих категорій покупців, збільшення обсягів реалізації даного товару або груп товарів, створення іміджу магазину та ін. Проаналізовано методи, які вже використовуються підприємством, а також розроблено рекомендації, які варто врахувати для підвищення ефективності діяльності ТОВ «РОЗНЕТ».

3.2. Підвищення ефективності продажу товарів у «Гостинний Дім» ТОВ «РОЗНЕТ»

В умовах жорсткої конкуренції, нестабільної ситуації в країні, швидко змінюваної ринкової ситуації підприємствам, особливо сфери FMCG, неможливо вижити без модернізації. Вони змушені шукати шляхи постійного підвищення ефективності своєї діяльності, щоб утримати покупця та по максимуму залучати нового. Це можливо тільки при формуванні довгострокової стратегії, яка була б досить гнучкою і дозволила б своєчасно адаптуватись до змін навколишнього середовища. Така стратегія дозволила б забезпечити довгострокові конкурентні переваги.

Для того, щоб підвищити ефективність продажу товарів в магазині «Гостинний Дім» необхідно підходити комплексно та системно. В даному випадку мається на увазі, що тільки при злагодженій роботі усіх відділів можна досягти максимально корисного результату.

Першочергово пропонується направити зусилля на категорію «товар». Саме оптимізація асортименту дозволить прискорити товарооборотність, підвищити прибутковість та товарооборот магазину. Необхідно почати з удосконалення роботи відділу з закупівлі продукції. Це неможливо виконати без належної роботи маркетингового відділу. Саме маркетинговий відділ повинен постійно досліджувати попит покупця, прогнозувати його, слідкувати за тенденціями на ринку, новинками, проводити ABC/XYZ-аналіз, пропонувати та проводити маркетингові акції, розробляти заходи для підвищення ефективності продажу товарів тощо. Коли відділ закупівлі отримує якісну інформацію про попит на товари, результати ABC/XYZ-аналізів, тоді може провадити свою роботу.

Повинен проводитись аналіз оцінки роботи з постачальниками продукції (як за ABC/XYZ-аналізами, так і за методом ранжувань). На вибір постачальника суттєвий вплив здійснюють результати роботи згідно з вже укладеними договорами. Оцінку постачальників потрібно проводити не тільки на стадії пошуку, але й у процесі роботи з вже відібраними постачальниками. Методика ранжування передбачає розроблення спеціальної шкали оцінок, що дозволяє розрахувати рейтинг постачальника.

Оскільки під час вибору постачальника вирішується багатокритеріальна задача оптимізації розв'язку з нерівноцінними критеріями, то необхідно оцінити та розставити їх за ступенем важливості для підприємства. Щоб оцінити значимість окремих критеріїв, за якими планується вибрати постачальника, обирають експертів (це можуть бути керівники підприємства або спеціалісти із постачання, виробництва).

Кожному експерту пропонують (незалежно та таємно від інших експертів) встановити коефіцієнт значимості кожного критерію в межах від 0

до 1. Коефіцієнти значимості критеріїв, встановлені експертами, проставляють у таблицю визначеної форми (табл.3.4) та потім в останньому стовпчику підраховують комплексну оцінку як суму коефіцієнтів значимості за кожним критерієм.

Таблиця 3.4

Приклад застосування методу експертних оцінок для ранжування критеріїв оцінки постачальників

Критерій	Оцінка значимості окремими експертами					Комплексна оцінка значимості
	1	2	3	4	5	
1	0,1	0,3	0,2	0,1	0,2	0,9
2	0,4	0,4	0,2	0,4	0,3	1,9
3	0,2	0,1	0,2	0,2	0,3	1,0
4	0,3	0,1	0,2	0,1	0,1	0,8
5	0,1	0,3	0,2	0,4	0,2	1,2
6	0,6	0,4	0,2	0,2	0,4	1,8
7	0,1	0,2	0,2	0,4	0,1	1,1

Приклад розрахунку рейтингу одного з постачальників підприємства наведений в табл. 3.5 (обрано постачальника риби холодного копчення ТОВ «Вомонд»).

Значимість окремих критеріїв встановлена експертним методом автором та співробітниками відділу закупівлі. На основі попередньої історії роботи з даним постачальником виставляється оцінка за кожним критерієм (за десятибальною шкалою), після чого шляхом множення отриманих оцінок на значимість відповідних критеріїв і наступного додавання отриманих результатів розраховується рейтинг постачальника.

Виявлено, що загальна оцінка постачальника – 7,15 з 10. Якщо провести таким же методом оцінку решти постачальників риби холодного копчення, можна зрозуміти, робота з яким постачальником потребує доопрацювання. В даному випадку потрібно спрямувати зусилля на підвищення надійності постачання продукції та покращення сервісного обслуговування. Цього можна досягти без великих зусиль, оскільки

підприємство «Вомонд» знаходиться теж в місті Калуш, що значно спрощує проблему з доставкою та обслуговуванням.

Таблиця 3.5

Розрахунок рейтингу постачальника ТОВ «Вомонд»

Критерій вибору постачальника	Значимість критерію	Оцінка постачальника за даним критерієм	Добуток значимості критерію на оцінку
1.Ціна	0,25	8	2,0
2.Якість товару	0,2	7	1,4
3.Надійність постачання	0,15	5	0,75
4.Умови платежу	0,15	6	0,9
5.Повнота асортименту	0,1	10	1
6.Віддаленість постачальника	0,1	9	0,9
7.Сервісне обслуговування	0,05	4	0,2
Разом	1,00	-	7,15

В основі використання цього методу щодо аналізу постачальників лежить припущення, що не всі постачальники характеризуються однаковим впливом на ефективність, через що доцільно інтенсивніше займатися постачальниками, які мають великий обіг.

Розраховуючи рейтинг для різних постачальників і порівнюючи отриманні знання, можна визначити найкращого та найгірших партнерів. Якщо рейтинг джерела постачання нижчий від припустимої величини, то договір постачання за рішенням відповідальних осіб може бути розірваний навіть за умови ініціювання санкцій.

Найвищий рейтинг постачальника свідчить про його перевагу. Якщо ж виявлено постачальників з найнижчим рейтингом, «Гостинному Дому» пропонується повести роботу з пошуку й аналізу потенційних постачальників, співпраця з якими дасть значно кращі результати.

Результати ABC-аналізу в категорії «Чай» (дивитися додатки Е-3) показують, що необхідно звернути увагу на такі позиції, як Richard Royal Seylon, чай Greenfield (пакет 2г) та Домашній Малина (20*1,5), що приносить найменший дохід при досить великій кількості даного товару. Кількість

даного товару потрібно скоротити, натомість складські позиції зайняв би товар, що за кількістю обмежений, але приносить високі показники виручки та доходу (наприклад, Грінфілд «Green Melissa» (пакет 1,5г*25шт).

Розмір запасів товарів групи А потрібно постійно контролювати, точно визначати витрати, пов'язані із закупівлею, доставкою та зберіганням, а також розмір і момент замовлення; регулярно поводити оцінку достовірності, як самого прогнозу руху товару, так і його методів; постійно відстежувати та аналізувати вимоги попиту, обсягів закуповуваних партій, які мають на меті загального зменшення розміру замовлень, а отже зниження витрат, пов'язаних із зберіганням продукції на складах.

Товари групи С обов'язково повинні бути в наявності, оскільки дефіцит товарів категорії С може зірвати план збуту категорії А. Таким чином, запас товарів категорії С може бути більшим, ніж потрібно, але не повинен бути меншим, ніж необхідно. Обсяг партій замовлень і страхових запасів повинен бути великим. Зберігання великих партій товарів категорії С не тягне за собою істотних витрат, тому має сенс замовляти багато за дешевшою ціною.

Завдання забезпечення розрахунків показників АВС-аналізу лягає на інформаційну систему супермаркету, яка повинна забезпечити можливість розрахунку цих показників для кожного товару та товарної групи на період аналізу, який може бути фіксований – пропонується тиждень/місяць.

Для марок, які потрапили до групи «В», перевіряється, чи не було істотних перебоїв з поставками, які не дозволили цій марці зайняти місце в групі «А», та чи не є марка перспективною. Серед останньої групи (С) вже є кандидати на скорочення лінійки (видів, ємностей) та на видалення. Це марки, які за трьома критеріями отримали категорії С. Зазвичай вони мають менше 1% продажів по групі.

В групах «В» і «С» виявляються іміджеві марки, тому для кандидатів на видалення обов'язково перевірити умови, вказані в підрозділі 2.1

Видалення позицій, які мають низькі показники продажів і частку продажів по групі, та які не відповідають попиту магазину повинно

проводитися періодично (раз на квартал). Також раз на квартал бажано розглядати введення в асортимент нових товарів, відповідно до загальної стратегії супермаркету, а не методом «проб та помилок».

Пропонується проводити ABC-аналіз в межах кожного товарного виду, підгрупи, а тільки після цього групи. Це дозволить максимально розкрити картину і переоцінити роботу з постачальниками.

Особливу увагу необхідно звернути на відділ «Кондитерські вироби», оскільки коефіцієнт глибини товарного асортименту в даному відділі найнижчий. Відсутність на полицях певних різновидів товарів, передбачених асортиментним переліком, знижує й рівень торговельного обслуговування.

Асортимент стабільний, але все ж таки за результатами перевірки виявлено, що 122 позиції були відсутні. Це значно знижує ефективність продажу товарів. Необхідно виявити, що стало причиною відсутності товарних позицій, а також направити зусилля на усунення в майбутньому наявних збоїв в постачанні чи неналежної роботи персоналу. Стійкий асортимент товарів в магазині означає для покупця можливість покупки товарів стійкого попиту, скорочення витрат часу покупців на пошук товарів, дозволяє стандартизувати всі найважливіші торгово-технологічні процеси і операції, організувати їх виконання з мінімальними витратами трудових, матеріальних і фінансових ресурсів.

Великим позитивним аспектом є наявність продуктів власної ТМ «Браво», проте її реклама здійснюється слабо, до того ж інформація на сайті не оновлювалась ще з 2016 року. Розширення найменувань власної ТМ дозволить отримати більший прибуток за рахунок нижчої в порівнянні з іншими постачальниками та конкурентами ціни на товар за такої ж якості продукції. На дану продукцію буде однозначно вищий попит, так як в даний час ціна відіграє для більшості покупців першочергове значення. Перспективним є виробництво товарів відділу бакалія: гречки, рису, вівсяних пластівців тощо. Особливо актуальним на даний час є виробництво граноли, яка є досить популярною серед молоді, також сюди можна додати й сухі

батончики, які корисні при правильному харчуванні. Оскільки опитування покупців свідчить, що на даний час молодь та старші споживачі почали активно займатись спортом і вести здоровий спосіб життя. В місті Калуш ще досить мало підприємств звертає на це увагу, тому часто такі продукти купляються в інтернет-магазинах, хоча займали б дуже малу частину на полиці.

Тож при плануванні асортименту товарів в «Гостинному Домі» необхідно керуватись такими принципами:

- мати в магазині якомога ширший асортимент (та працювати над його оновленням) відповідно до обраної спеціалізації з метою надання покупцям можливості вибору потрібного товару та широко охоплення території, де мешкають потенційні споживачі;
- надати асортименту необхідну стійкість, особливо товарам повсякденного та масового попиту, оскільки покупці звикли купувати товари в одному місці, під єдиним «дахом»;
- пристосувати асортимент до рівня платоспроможності населення, сезонних коливань, моди;
- забезпечувати зростання товарообороту, прискорення товарооборотності, прибутковості магазину.

Отже, планування асортименту вимагає індивідуального підходу до кожного товару, обліку всіх його особливостей, зокрема попиту населення.

Наступна категорія – «місце». Оскільки розміщення «Гостинного Дому» надзвичайно вдале, даний аспект варто використовувати з користю: проведення роботи з розграфлення паркомісць, активна реклама акційних пропозицій, встановлення банкомату тощо дали б теж позитивні результати.

Великою популярністю в населення користуються роздрібні ярмарки, що організовуються напередодні традиційних свят, навчального року тощо. Магазин може брати участь у таких ярмарках, здобувати популярність і активізувати продажі своїх товарів (особливо мається на увазі розвиток власної ТМ).

У літній період пропонується організувати літній майданчик (дитячий майданчик поруч є, а от стільці та столики для батьків були б ідеальним варіантом, де можна зупинитись, відпочити та поласувати смачною випічкою «Гостинного Дому». При цьому, витрати на пластмасові столики та стільці для супермаркету були б мінімальними, а кількість покупців та й товарооборот, престижність супермаркету зросли б значно.

Далі – категорія «ціна». Оскільки супермаркет «Гостинний Дім» позиціонує себе як магазин, що орієнтується на середній клас, то й ціни повинні бути відповідні. Хоча як свідчить практика, навіть покупці, які належать за рівнем доходу до високого класу, люблять економію та знижки. Покупець при відвідуванні магазину завжди встановлює для себе діапазон цін, у межах якого він може здійснювати покупки. Зрозуміло, що зниження цін, надання знижок суттєво впливає на прийняття рішення щодо придбання товару, тобто активізує роздрібний товарооборот. Тому програма лояльності повинна працювати ефективніше. Її повинні рекламувати, повідомлення про знижки та акції краще розсилати на мобільні, а планування торгової зали й мерчандайзинг мають одразу акцентувати увагу на акціях, знижках та новинках. Це заохочує покупця здійснити покупку та прийти сюди ще раз.

Надання знижок у магазині «Гостинний Дім» може здійснюватись постійно протягом року, та епізодично, наприклад в кінці сезону, до початку свят, з нагоди ювілею фірми, також проводяться сезонні розпродажі, та надання знижок постійним клієнтам.

Для підвищення ефективності продажу ТОВ «РОЗНЕТ» ціни конкурентів повинні постійно моніторитись. Акцентуватись має увага на знижках, лояльних цінах, а підвищені ціни на товари повинні бути вміло приховані поміж дешевших, щоб покупець не звертав увагу на значну націнку.

Ще одним важливим аспектом, що впливає на ефективність продажу, є вчасна зміна цінників на товари, що є проблемою для персоналу. Тому повинна проводитись робота з заохочення роботи персоналу, його

матеріального чи морального стимулювання. Оскільки навіть розміщення товарів відповідно до планогам значно підвищить ефективність продажу.

«Гостинному Дому» пропонується провести сегментацією покупців - розділення усіх можливих споживачів на групи та вибір з них найперспективніших. Сегментація може здійснюватись за різними ознаками. Сегментами можуть бути, наприклад, дорослі люди, студенти, діти, спортсмени, підприємці. Якщо супермаркет вивчить свої покупців, їхні процентні частки та спрямує діяльність на декілька сегментів, це дозволить точніше врахувати вимоги даної аудиторії, ефективніше вибудувати свою товарну та цінову політику.

Остання категорія – «просування». Коло осіб, що регулярно б користувались послугами компанії, створити не просто. Адже потрібно спочатку провести рекламно – стимулюючі акції, передбачивши також дисконтні картки. За умови якості товару, наявності широкого асортименту, правильності проведення розрахунків, доброзичливого ставлення споживачі більше довіряють супермаркету. З'являються певні особисті відносини між представниками магазину та клієнтами. Постійним покупцям можна надавати цінкові знижки, більше додаткового сервісу. Для просування необхідно активізувати рекламу, використовувати методи стимулювання збуту (надання торгових знижок, проведення акцій), персональний продаж, зв'язки з громадськістю з метою створення позитивного іміджу компанії, прямий маркетинг, виставки, спонсорство тощо. «Гостинний Дім» старається брати активну участь в громадському житті міста, але про це мало де згадується. Знову ж таки погано працює персональний сайт підприємства.

Рівень витрат на рекламу повинен становити близько 3,5%, а в даному випадку він = 0,84%, хоча рівень витрат на рекламу й підвищився на 4,3% за 3 останні роки. Таке підвищення говорить про те, що підприємство більше коштів вкладає в маркетинг, але все ж таки не використовує той потенціал, який міг би. Сайт працює пасивно, інформація не оновлюється з 2016 року, акційні пропозиції просуваються повільно, що знижує кількість обізнаних

покупців та, при цьому, сприяє недоотриманню можливого прибутку.

Пропонується знижувати ціну на власну кулінарію після 20:00 для заохочення покупців і зменшення збитків від неподаних залишків продукції.

Також на товари, термін яких добігає кінця, ціна теж повинна бути знижена. На них в торговому залі потрібно робити акценти, щоб покупець одразу їх помічав. Це особливо актуально для пенсіонерів та студентів.

Щоб переконати покупця купити товар не слід обмежуватись інформацією про товар, що пропонується. Доцільно використати рекламні проспекти, малюнки, фотографії, манекени. Але найкраще, коли наочні пропозиції досягаються шляхом демонстрації реального товару. Саме тому солідні компанії пропонують знайомитись з зразками свого товару, запрошують на презентації, демонстрації моделей. «Гостинний Дім» теж може робити рекламу власної ТМ шляхом дегустації.

Моніторинг потенційних покупців на підставі створення банків даних теж підвищить ефективність продажу товарів у «Гостинному Домі». У країнах з розвинутою ринковою економікою спеціально підбираються і продаються як товар списки адрес споживачів (клієнтів), що згруповані за певними ознаками: список організацій визначеного напрямку або фахівців, список багатодітних сімей, список власників автомобілів та ін. Пряма поштова реклама може забезпечити отримання замовлень від цільового сегменту за допомогою комп'ютерної бази даних списків. Одночасно можна робити групування за певними критеріями (рівень доходів, стать, вік, рівень освіти, спеціальність та ін.), що дозволяє виявити потрібну групу потенційних покупців та надіслати рекламу саме їм.

Робота мерчандайзерів потребує удосконалення. Загалом площа торговельна площа «Гостинного Дому» є замалою в порівнянні з самою площею магазину. Доставка здійснюється «точно в термін», але при цьому складські приміщення, службові, підсобні, кулінарний цех тощо займають занадто велику частину. Коефіцієнт установчої та демонстраційної площі теж замалі, хоча їх збільшити найпростіше (за рахунок покращення викладки

товарів, звуження проходів, розширення обладнання чи використання острівних обладнань для демонстрацій тощо.

Площу торгової зали теж можна розширити, але це можна буде здійснити тільки за рахунок використання площі кулінарного цеху, доступ до якого не потребує значних ремонтних робіт. Проте така діяльність буде нерентабельною для супермаркету, оскільки йому прийдеться закритись на ремонт, руйнувати деякі стінні перегородки, будувати нові, а це все несе за собою значний збиток та витрати. Тому при реальній неможливості розширити наявну площу торгового залу пропонується удосконалити розміщення товарів на уже існуючій. Для цього мерчандайзери повинні розробити нові планограми. Заробити додаткові кошти можна й на виробниках, які платять значні суми за «вір-полиці». Це стане додатковим джерелом доходу. Тому розробка нових планограм має вестись паралельно з роботою з постачальниками.

Ще один варіант підвищення ефективності продажу – долучити до програми лояльності «Скарб Ничка» інші підприємства - це можуть бути оптики, аптеки, автозаправні станції, непродовольчі магазини (взуттєві, одяг, парфумерія) тощо, що розміщені в місті Калуші, або ж мають власну мережу в Івано-Франківській області. Це дозволить підключити нових покупців, забезпечить їхню лояльність до підприємств та буде взаємовигідною пропозицією для всіх сторін.

Оскільки інтернет-мережа інтенсивно розвивається, вдалою ідеєю буде розробка мобільного додатку «Скарб Ничка», в якому покупець зможе бачити накопичені бали, акційні пропозиції, ціни тижня, знижки, новинки продукції, вільні вакансії, графік роботи магазинів тощо. Це буде щось схоже на сайт, тільки зі зручним доступом для споживача. Такий додаток дозволить не набридати покупцям смс-повідомленнями на мобільний чи на електронну пошту, на яку користувачі не так часто заходять, щоб інформація залишалась актуальною. Всі новинки та нові пропозиції будуть висвітлюватись як сповіщення в даному додатку.

Також в даному додатку можна буде замовити святкове меню на День Народження чи річницю весілля. Он-лайн формуватиметься замовлення з кулінарного, кондитерського цехів та вказуватиметься дата й час бажаного отримання замовлення. Така новизна значно підвищила б конкурентоспроможність магазину, хоча витрати на створення додатку були б мінімальними. А споживачі завантажували б його через зручність у використанні й об'єднання даної програми лояльності з іншими підприємствами.

У даному додатку пропонується виділити рубрику рецептів та порад.

Удосконалити процес продажу дозволить і використання ролл-кейджів. Адже і зараз працівники користуються для вивантаження та викладки товарів зі складу в торговому залі звичайними візками. Використання ролл-кейджів значно підвищить продуктивність праці персоналу, скоротить час на викладку товарів та забезпечить покращну зручність як для робітників, так і для покупців. Автором випускної кваліфікаційної роботи роботи розроблена «Інструкція по експлуатації ролл-кейджів», яка подана в Додатку Р.

Однозначно для підвищення ефективності продажу товарів необхідно проводити навчання персоналу та переатестацію. Значення витрат обігу на оплату праці становить 7,08%, а оптимальним вважається 7,7%. Щоб досягти оптимального значення, необхідно підвищити зарплату або ж придумати засоби матеріального впливу на працівників (13-та зарплата, премії тощо). Це не вважається економічно вигідним варіантом, але дане рішення допоможе підвищити продуктивність праці, знизить кількість скарг покупців та значно покращить імідж і конкурентоспроможність «Гостинного Дому».

Працівники не зацікавлені в ефективній роботі через відсутність матеріального та морального стимулювання. Їхня заробітня плата є значно нижчою, аніж в обласних центрах. Тому люди не зацікавлені в розвитку підприємства в цілому. Персонал повинен працювати на благо компанії та мати бажання її розвивати. Навіть листівка в День Народження або ж похвала керівника уже значно покращить ситуацію. Тому підготовці кадрів повинно

приділяться більше уваги. А завдяки автоматизації процесів на складі, автоматичному формуванню замовлень можна скоротити потребу в персоналі та перерозподілити зарплату на ту кількість людей, яка залишиться на робочих місцях. Підвищення заробітної плати є одним з основних стимулів якісної роботи працівника (особливо в Калуші). Таке підвищення може покликати за собою накладання штрафів на працівників за неналежне виконання обов'язків (невчасне подання звітів, відсутність товарів в торговому залі, наявність старих цінників тощо). Можливість накладення штрафів на підсвідомому рівні даватимуть персоналу поштовх до відповідальної роботи, оскільки вони відчуватимуть контроль «зверху».

Ще одним важливим аспектом є навчання касирів для прискорення роботи біля РРО. Адже час на розрахунок одного покупця відіграє, особливо для покупця, величезну роль. І в дні максимальної завантаженості роботи кількість робочих кас повинна бути збільшена.

Тож для того, щоб позбутись негативної тенденції перевищення темпів зростання витрат на оплату праці над темпами зростання товарообороту потрібно переглянути роботу наявного персоналу, старатись автоматизувати процеси, скоротити персонал (збільшивши таким чином частку торгово-оперативного персоналу) та за рахунок цього підвищити зарплату ти людям, які залишаться працювати. Маючи матеріальний стимул, можливість отримати премії тощо продуктивність праці підвищиться, а, як наслідок, і темп зростання товарообороту теж (враховуючи уже проведену роботу з постачальниками та удосконалення цінової політики).

Таким чином для удосконалення організації продажу товарів у магазині «Гостинний Дім» ТОВ «Рознет» розроблено певні принципи, які будуть допомагати збуту продукції, підвищувати її попит та покращувати умови продажу. Пропозиції подані в табл. 3.6. (див. Додаток С).

Таким чином виявлено, що в сучасних ринкових умовах стратегія «Гостинного Дому» повинна бути спрямована на збільшення ефективності управління продажем шляхом скорочення витрат і нарощування обороту.

При цьому не за рахунок зниження якості продукції. Для підприємства розроблено рекомендації, що максимально вдало підвищать ефективність продажу товарів. Вони стосуються як роботи з постачальниками, формування асортиментної політики, так і роботи торгово-оперативного персоналу, рекламної політики, викладки товарів тощо. «Гостинний Дім» повинен постійно вивчати попит населення на товари та максимально вдало прогнозувати його.

Враховання вищеописаних рекомендацій дозволить підвищити ефективність продажу товарів магазину. Але керівництву ТОВ «РОЗНЕТ» потрібно пам'ятати, що вміло організоване управління просуванням і стимулюванням збуту – це комплексний процес, який буде діяти якісно тільки за рахунок діяльності підприємства як системи. А системний підхід і гнучкість діяльності дозволить підвищувати конкурентоспроможність та прибуток «Гостинного Дому», забезпечивши його процвітання та лідерство серед супермаркетів міста.

3.3. Напрями підвищення рівня обслуговування та забезпечення лояльності клієнтів підприємства

Побудова довготривалих відносин зі споживачами, які дадуть змогу збільшити прибутковість ТОВ «РОЗНЕТ», є одним з найпопулярнішим на сьогодні напрямків підвищення ринкової вартості підприємства. Пошук нового клієнта є лише початком маркетингової діяльності підприємства, тоді як побудова довготривалих партнерських відносин, в основу яких покладена взаємна довіра між споживачем та продавцем, є запорукою покращання ринкових позицій ТОВ «РОЗНЕТ». Саме тому різні аспекти проблеми формування програми лояльності, яка дасть змогу ефективно працювати з клієнтами, зберігати старих та залучати нових споживачів, є актуальними та вимагають подальшого глибокого дослідження й обґрунтування.

Лояльний споживач для супермаркета – це так званий “безкоштовний” промоутер певного виробника, марки, торговельної мережі тощо. Проблемою практиків маркетингової діяльності залишається те, що задоволених споживачів вони ідентифікують з лояльними, розробляючи для них певні програми тісної співпраці, й часто затрачені кошти не виправдовують себе. Аналіз праць російських, американських та українських вчених показує, що лояльні споживачі – це лише незначний відсоток задоволених споживачів (рис. 3.4) [75]. Найзагальнішою характеристикою задоволених споживачів є позитивна відповідь на запитання “Чи задоволені Ви продукцією?”. Лояльні споживачі відповідають “так” на запитання “Ви порекомендуєте нас друзям?”. Причому ці рекомендації надаються за будь-яких обставин протягом доволі тривалого часу.



Рис. 3.4. Структура споживачів супермаркету [75]

Ймовірність того, чи здійснить споживач купівлю, залежить від його ставлення до супермаркету, яке сформувалось у нього в результаті отриманої інформації або досвіду контактів з товаром магазину та товарами-конкурентів.

Лояльні споживачі потребують мінімальних інвестицій в маркетинг, оскільки лояльність зберігається за рахунок товару, рівня обслуговування тощо. Для «Гостинного Дому» робота з перетворення непостійних клієнтів на лояльних вимагатиме найбільших капіталовкладень для розвитку відповідної

програми лояльності. Саме ця група споживачів може принести магазину в майбутньому найбільший прибуток.

Клієнти, що купують за звичкою, найбільше піддаються впливу стратегії конкурентів, оскільки вони не надають особливого значення певній торговій марці та відрізняються низькою зацікавленістю у купівлі товару. Працюючи з незадоволеними споживачами, ТОВ «РОЗНЕТ» необхідно зменшувати інвестиції, а маркетингові заходи, передусім, мають бути спрямовані на забезпечення мінімізації міграції інших категорій споживачів в цей сегмент (рис. 3.5).

Існуючі споживачі	Лояльні
	Непостійні
	Такі, що купують за звичкою
	Незадоволені
Споживачі конкурентів	Такі, що вагаються
	Незадоволені
	Такі, що купують за звичкою
	Непостійні
	Лояльні
	Не споживачі

Рис. 3.5. Сегменти лояльності [77]

Споживачі, що вагаються, є найпріоритетнішими для маркетингових програм та інвестицій. Це потрібно враховувати при удосконаленні програми лояльності. Незадоволені споживачі конкурентів вимагають обмежених інвестицій, оскільки вони готові відмовитись від послуг та товарів конкурентів. Маркетингові зусилля з роботи з цим сегментом повинні, передовсім, бути спрямовані на вивчення їхніх споживчих переваг та причин незадоволеності. Поведінка споживачів конкурентів, які купують за звичкою, схожа на поведінку споживачів, що постійно переходять з однієї конкурентної пропозиції до іншої. Великих маркетингових інвестицій потребує робота з непостійними клієнтами конкурентів, оскільки цей сегмент, купуючи товари конкурентів, є чутливим до різноманітних програм лояльності та може спокуситись на інші маркетингові пропозиції.

Лояльні споживачі конкурентів навряд чи приймуть рішення перейти на споживання товару чи послуги іншого магазину, тому маркетингові інвестиції в цей сегмент будуть нерентабельними.

Для кожного сегмента споживачів залежно від початкового рівня лояльності «Гостинним Домом» повинна бути розроблена своя система стимулювання, спрямована на підвищення ступеня лояльності, а саме програма лояльності. Паралельно з дією програм лояльності на отримання та втрату відданих клієнтів впливають також фактори маркетингового середовища підприємства (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Ключові фактори отримання та втрати лояльних покупців

Фактори отримання лояльності	Фактори втрати лояльності
- позитивний досвід співпраці	- негативний досвід співпраці
- позитивні рекомендації родичів та друзів	- негативний рейтинг з боку сторонніх організацій
- стійка репутація компанії	- негативні рекомендації родичів та друзів
-позитивний рейтинг з боку сторонніх організацій	- слабкі рекомендації компанії
-забезпечення політики конфіденційності щодо даних про споживачів	-незабезпечення політики конфіденційності щодо даних про споживачів
- позитивні відгуки покупців	- негативне визнання
- реклама за участю невідомих людей	- пасивність до благодійної та суспільної діяльності
- благодійна та суспільна діяльність компанії	- реклама за участю відомих людей
- регулярна поява компанії на телебаченні та радіо	- невелика кількість реклами компанії на телебаченні та радіо

«Гостинному Дому» необхідно оцінити вартість лояльних клієнтів. Для супермаркету в місті Калуш значно легше буде втримати лояльного покупця, аніж залучити нового. І витрати на залучення нових споживачів будуть вищими.

Тож забезпечення лояльності покупців «Гостинного Дому» є одним з першочергових завдань керівництва.

ТОВ «РОЗНЕТ» пропонується ще й активна робота над соціальними показниками. Затрати часу на перебування в магазині є позитивними для нього, адже покупці міста Калуша уже знають, де й який товар розміщено, тому не витрачають зайвого часу на їх пошуки, однак періодичні удосконалення мерчандайзингу торгової зали змушують покупця реагувати

на зміні. І великим плюсом є те, що реакція позитивна чи змушує покупця здійснити незаплановану покупку.

Збільшення часу очікування біля РРО збільшує шанси на зростання рівня імпульсних покупок, проте даний фактор може невдало позначитись на ступені задоволення споживача й його можна втратити. Про це свідчить і книга скарг, в якій покупці жаліються на завантаженість кас в «часи-пік» і довгі очікування в черзі. Це знижує рівень задоволення покупця і часто змушує його віддавати перевагу магазину, в якому покупка буде реалізована значно швидше. Таким чином, оскільки уже визначено дні та години найбільшої завантаженості супермаркету, варто приділити увагу роботі касирів. Можна запропонувати їм погодинну оплату праці з п'ятниці по неділю (всеодно ж більшість працівників супермаркету є жителями міста Калуша, тому добратись до роботи буде неproblemно). Або ж у будні дні (понеділок-середу) залишати робочими у першій зміні не 3, а 2 РРО, тоді як на вихідні додати по 1 касиру на касу. Таки чином час очікування біля кас значно скоротиться, витрати на оплату праці залишаться такими, але корисний ефект від таких змін буде високим. Запровадження погодинної оплати праці чи зміна робочих днів (вихідний у будні замість вихідного з п'ятниці по неділю) повинно вирішуватись разом з персоналом на основі опитування (анкетування), оскільки специфіка роботи в даному місті вимагає таких переговорів з касирами для уникнення звільнень і поганої репутації роботодавця.

ТОВ «РОЗНЕТ» запланувало реалізацію 26 видів послуг, проте на даний час покупцям надаються з них тільки 18. Тому потребує доопрацювання й дана сфера. Немає належним чином організованої та розграфленої парковки, супермаркет планує здійснювати упакування товарів (в тому числі і подарункове, а також доставку товарів додому), є можливість перед супермаркетом оформити точки ремонту (наточування ножів тощо), є проблеми з наданням консультацій персоналом, також послуга «торти та тістечка на замовлення» майже не реалізується. Тож, як уже зазначалось в

попередньому розділі, необхідно виділити кошти на маркетинг та навчання персоналу. Можливість доставки додому теж буде великим плюсом для магазину (доставку можна робити платною, адже місто невелике та сума коштів за послуги кур'єра буде доступною для покупця). Особливо це корисно запровадити через наявність власної кулінарії (готова до вживання їжа користуватимуться значним попитом, та ще й реалізація тортів і тістечок збільшиться).

Розграфлення паркомісць не потребує значних капіталовкладень, проте керівництво повинно виділити час на переговори з відповідальними за дороги в місті людьми.

Кількість шафок для зберігання речей є достатньою, але от якість ключів до шафок, візків та кошиків, акуратність їхнього місцезрештування потребує знову ж таки удосконалення. Поламані корзини та їхня незначна кількість змушує покупців ходити із «повними руками» по супермаркеті, а таке явище значно скорочує обсяг придбаних товарів, оскільки покупець не купить більше, аніж може поміститись в руки. Витрати при цьому на візки та корзини є теж мінімальними для підприємства, але ступінь задоволення клієнтів буде значно вищим.

Збої роботи терміналів для оплати картками потребують періодичного їхнього огляду для мінімізації часу на відпуск одного клієнта касиром.

Відсутність контрольних вагів, туалету для відвідувачів, каси для покупців 1-3 одиниць товарів, розсувних дверей при вході безпосередньо в «Гостинний Дім» та пандусів для заїзду інвалідних візків та дитячих колясок знижують рівень обслуговування клієнтів. Хоча в конкурентів спостерігається аналогічна ситуація, проте виправлення цих недоліків значно підвищило б лояльність покупців та надало б «Гостинному дому» значні конкурентні переваги.

Кількість скарг говорить про необхідність удосконалювати діяльність, адже задоволений споживач – це першочергова мета в сфері торгівлі. До того ж, враховуючи факт, що Калуш є не досить великим містом, чутки про

неналежне обслуговування розходяться дуже швидко. А якщо ще й невдоволений лояльний споживач, тоді ситуацію можна прирівнювати до максимально негативної, оскільки нових покупців залучити значно важче.

Усі скарги проаналізовано. Вивчивши їхні причини, пропонується:

- провести виховну роботу з персоналом в торговому залі: цінники на товари повинні бути присутніми та актуальними, адже часто товар є, а ціна не сказана або ж не відповідає ціні в чеку;

- суботня інкасація при очікуванні в чергах біля кас більше 20 покупців повинна бути перенесена на інший день (з понеділка до середи бажано);

- власна кулінарія повинна продаватись за цінами, вказаними в ціннику (поштучний товар – поштучно, а ваговий – зважуватись). Це дозволить уникнути конфліктів стосовно продажу, наприклад, пиріжків поштучно за 8,15 грн наприклад, коли дана ціна в ціннику вказана за 100 г при тому, що пиріжок важить 85 г;

- термін та умови зберігання товарів повинні строго контролюватись: особлива увага повинна приділятися відділу охолодженого та замороженого м'яса/риби, в якому найчастіше спостерігаються скарги. Для уникнення реалізації зіпсованого м'яса його потрібно ще до завершення кінцевого строку зберігання направляти у відділ кулінарії для переробки;

- необхідно усунути ситуації, в яких касир немає здачі покупцеві та змушує його бігти кудись розмінювати купюри або ж купляти непотрібний товар. У супермаркетах завжди повинні налічуватись «дрібні» купюри та копійки, а касири мають про них дбати ще до початку роботи з першим клієнтом;

- підвищення культури обслуговування покупців є першочерговою проблемою та потребує особливої уваги. Це стосується як касирів, так і охоронців, продавців-консультантів, прибиральниць тощо.

Для визначення загального стану рівня обслуговування було проведено опитування споживачів на основі власно розробленої анкети та вивчення

супермаркету на основі результатів організованої групи таємних покупців. Зразок анкети подано в Додатку Н.

За результатами отриманих даних «Гостинний Дім» відноситься до магазинів з задовільним рівнем обслуговування. Результати анкетування свідчать про необхідність підвищувати якість обслуговування споживачів. Першочерговою проблемою є невихованість та низький професіоналізм персоналу, грубість та недотримання елементарних правил корпоративної етики.

Для підвищення професійного рівня працівників пропонується проводити навчальні тренінги для персоналу, а також контрольні тести (свого роду екзамен, який допоможе виявити компетентність працівника). Ще одне нововведення – це штрафи та премії за належне виконання чи невиконання своїх обов'язків. У працівників повинен бути стимул працювати на благо підприємства. Вони повинні бути зацікавлені у його процвітанні, у підтримці програми лояльності, у збільшенні кількості задоволених клієнтів тощо. Можна проводити психологічні тести і таким чином виявляти, який стимул є кращим для якого працівника. Комусь достатньо просто похвали, щоб продуктивність праці зросла майже вдвічі.

Менеджери в торговому залі повинні контролювати роботу продавців та касирів. Строго повинна бути заборонена розмова між касирами в присутності покупців на особисті теми, а чистота спецодягу повинна підтримуватись на найвищому рівні.

Зауваження щодо санітарно-гігієнічного стану приміщення і продуктів, роботу продавців у продуктових відділах без рукавиць повинні бути вичерпнуті. Прибиральниці повинні вчасно дбати про мінімальну заповненість мусорних відер, чистоту підлоги в торговому залі, полиць та прилеглої до магазину території, не завдаючи при цьому дискомфорту покупцям.

Організатори роботи супермаркету мають численні незадіяні ресурси для підвищення рівня обслуговування клієнтів, адже небагато потрібно для

того, аби встановити контрольні ваги в залі, або зробити окрему касу для покупців з 1-3 одиницями товарів тощо.

Діюча програма лояльності та акційні пропозиції, як уже зазначалося в попередньому підрозділі, теж повинні бути переглянуті. Хоча рівень конкуренції й говорить про те, що «Гостинний Дім» є конкурентоспроможним на ринку, а споживачі і не очікують змін, бо звикли до такого рівня обслуговування, але якщо дати покупцю зрозуміти, що супермаркет в першу чергу працює не для отримання прибутку, а для задоволення його потреб і надання йому якісних послуг, прибутковість підвищиться однозначно, при цьому і кількість лояльних покупців зросте.

Програма лояльності потребує реклами, як і акційні пропозиції, а також залучення партнерів з інших сфер бізнесу. Часто касири навіть не запитують покупця про наявність бонусної картки чи бажання її отримати, а споживач таким чином знецінює її переваги.

Відновлення роботи сайту та створення мобільного додатку виведе «Гостинний Дім» на новий рівень і забезпечить йому лідерство в місті. Можна також забезпечити розрахунок безпосередньо за допомогою телефону, створення попередніх замовлень кулінарної продукції, доставки тощо.

Чим вищою буде якість обслуговування та лояльність покупців, тим престижнішим буде магазин та тим більше бажання буде у постачальників співпрацювати з ним. Таким чином вони готові будуть знижувати ціни поставки, тільки щоб їхня торгова марка була представлена на полиці саме цього супермаркету.

Продукцію власної ТМ та власну кулінарію пропонується рекламувати на виставках, влаштовувати дегустації тощо. Насправді такі заходи потребують не стільки коштів, скільки затрат часу їх організаторів. Мінімізація власного навантаження працівників маркетингового відділу не є шляхом отримання кращих показників.

«Гостинний Дім» повинен «бути на слуху» у покупців, згадуватись на

радіо, баннерах, рекламних брошурах тощо. Споживачі мають знати про акції, про благодійність компанії, участь та організацію соціальних заходів тощо.

Плинність кадрів повинна бути зведена до мінімуму, проте некваліфікований персонал, який не бажає виконувати роботу, повинен бути звільнений. Взамін потрібно шукати людей, які хочуть і будуть працювати.

Неможливо не згадати про задоволеність покупців дизайном інтер'єру, зручність викладки, запах, аромат, музику в торговому залі тощо. Всі ці аспекти впливають на підсвідомість покупця і змушують його більше часу проводити в магазині, робити покупки з задоволенням та повертатись сюди знову. Часто 5-10 грн не є пріоритетом, а от емоційна складова відіграє колосальну роль. Оскільки дизайнерські зміни не здійснювались уже більше 10 років, керівництву пропонується найняти досвідчену фірму, яка спеціалізується саме на мерчандайзингу таких закладів і демонструє позитивні результати. Наприклад, так як зробили модернізацію в «Сільпо». Обдумана зміна інтер'єру заманює покупців, підвищує рівень лояльності, а результат – зростання обсягу товарообороту та прибутковості магазину.

Маркетинговий відділ повинен постійно вивчати своїх клієнтів, створювати акції та розробляти цінову політику, орієнтуючись на цільову аудиторію.

Тож торговельне обслуговування для покупців, що входять в торговий зал, починається з посмішки продавця, з чистоти і порядку, з асортименту товарів у магазині. Покупцеві приємно, коли для нього створений гарний екстер'єр та інтер'єр, організований сервіс додаткових послуг і т.д.

Для підвищення рівня обслуговування та лояльності клієнтів необхідно забезпечити:

- широкий і стійкий асортимент якісних товарів, що задовольняє попит;
- застосування в магазині найбільш ефективних сучасних форм продажу, що забезпечують швидке та зручне обслуговування покупців;
- надання покупцям додаткових послуг;

- організація внутрішньої та позамагазинної реклами та інформації, що сприяє кращій проінформованості покупців, формуванню купівельного попиту та економії часу покупців;
- культуру праці працівників магазину, що означає належну професійну кваліфікацію торгового персоналу, високий етичний і естетичний рівні обслуговування;
- суворе дотримання встановлених правил торгівлі та правил продажу товарів.

Високий рівень торговельного обслуговування може бути досягнутий лише в результаті тісної взаємодії всіх ланок торгівлі, зниження витрат споживання та надання різноманітних послуг населенню. Важливим засобом підвищення культури торговельного обслуговування є технічне оснащення торгового підприємства.

Таким чином, якість та культура торговельного обслуговування – це й добре організована реклама, широка інформація для покупців про властивості, якості товарів, і професіоналізм персоналу, й належний інтер'єр та екстер'єр і т. д. Висока культура торговельного обслуговування сприяє збільшенню товарооборотності, виконання плану товарообігу, зниження витрат обігу, збільшення суми валового доходу, підвищення прибутку торговельних підприємств. Тому «Гостинному Дому» необхідно врахувати вище перелічені рекомендації.

ВИСНОВКИ

1. Управління продажем товарів – це діяльність, направлена на аналіз, організацію, планування і контроль процесу продажу з метою підвищення прибутку, отриманого компанією. В сучасних умовах господарювання управління продажем товарів є найважливішою складовою діяльності підприємства, яку потрібно активізувати за рахунок розробки чи коригування вже існуючої стратегії керування, що безпосередньо впливає на обсяги прибутку. Основу в управлінській діяльності становлять функції, що виконують менеджери з продажу. Найрезультативнішим є продаж, орієнтований на покупця.

2. Створювати успішні бренди і вести прибуткову бізнес-діяльність на ринку FCMG – справа складна і вимагає спеціального підходу і знань. Адже саме ринок FCMG в більшості випадків займає передові позиції по нововведеннях для підвищення ефективності управління продажем товарів. Управління продажем товарів на такому ринку повинно враховувати, що вартість товарів повинна бути невисокою, як і рівень чистого прибутку, для товарів характерна сезонність, легка замінність, висока оборотність, а для споживачів – формування певної моделі споживання, спонтанність покупок тощо. Тому потрібно постійно аналізувати тенденції ринку, бажання та пріоритети покупців, світові тенденції, передові технології й психологію торгівлі. Це дозволить не тільки утриматись на ринку, а й займати лідируючі позиції серед конкурентів.

3. Для оцінювання ефективності управління продажем підприємства автором розроблено методика, яка включає комплекс показників (соціальні, економічні, фінансові, інформаційні, продуктивності праці та техніко-технологічні). Такий розподіл показників дає змогу чітко розподілити їх відповідно до виду ефекту, який вони здійснюють на діяльність підприємства. Виявлено, що найбільш оптимальним з урахуванням ролі продажу у діяльності підприємства та з позицій визначення сутності його

ефективності є комплексне застосування методів та підходів, яке і враховане в авторській методиці.

4. Для дослідження ефективності управління продажем товарів на ринку в сегменті FMCG обрано супермаркет «Гостинний Дім» ТОВ «Рознет», розміщений в м. Калуш Івано-Франківської області. Аналіз здійснювався на основі авторської методики.

Проведено діагностику асортименту та товарного забезпечення магазину. Високі показники коефіцієнтів широти, глибини, стійкості та оновлення асортименту дозволяють стверджувати про ефективну роботу супермаркету та прибутковість діяльності. Проте детальне дослідження асортименту на основі АВС-аналізу виявило можливість удосконалення існуючої системи, а дослідження товарного забезпечення показало існуючі проблеми, пов'язані з надходженням товарів. Тому робота з постачальниками теж потребує удосконалення.

Доведено, що сформований оптимально асортимент підвищує прибутковість організації торгівлі, впливає на її подальший розвиток, визначає прихильність і лояльність з боку покупців.

Проаналізовано розташування магазину, товаропостачання, атмосферу, зручність та естетику викладки, якість продукції, ширину проходів, культуру торговельного обслуговування тощо. Всі ці нюанси загалом формують імідж супермаркету та впливають на його конкурентоспроможність загалом.

5. Виявлено, що організація продажу товарів у магазині «Гостинний Дім» є давно сформованою та відпрацьованою, проте потребує забезпечення зручних умов для покупців при здійсненні покупок, оснащення магазину сучасним торговим обладнанням, правильної системи планування торгового залу й удосконалення всього технологічного процесу торгівлі.

6. На основі ретельного аналізу стану якості обслуговування покупців та ефективності управління продажем товарів, порівняння досягнутих показників зі стандартом обслуговування, які слід розробляти суб'єктам господарювання, виявлено слабкі сторони, недоліки, проаналізовано причини

їх виникнення та виявлено необхідність удосконалення товаропостачання, підвищення ефективності взаємодії з виробниками та посередниками, продуктивності праці, удосконалення організації процесу продажу товарів і обслуговування покупців.

7. Заходи активізації продажу, які доцільно застосовувати в підприємствах, що працюють в сфері FMCG, охоплюють продаж в магазині, демонстрацію товарів, розпродаж, рекламу в магазині, прямий маркетинг, спонсорство, зв'язки з громадськістю, дизайн зовнішнього вигляду магазину тощо. Виявлено, що в практичній діяльності на результативність застосування активних методів продажу впливає розташування магазину, його торговельна політика та цільові групи покупців, підтримка виробників товарів щодо проведення спільних рекламних акцій, наявність засобів передання інформації покупцям, конкуренція з іншими торговельними підприємствами

8. Для того, щоб підвищити ефективність продажу товарів в магазині «Гостинний Дім», необхідно підходити комплексно та системно. У даному випадку мається на увазі, що тільки при злагодженій роботі усіх відділів можна досягти максимально корисного результату.

Таким чином для удосконалення організації продажу товарів у магазині «Гостинний Дім» ТОВ «РОЗНЕТ» розроблено певні принципи, які будуть допомагати збуту продукції, підвищувати її попит та покращувати умови продажу. Це і поради стосовно розміщення товарів, і щодо вивчення попиту покупців, підвищення продуктивності праці, роботи з товарними запасами, розвитку власної ТМ «Браво», покращення програми лояльності тощо.

9. Для підвищення рівня обслуговування та лояльності клієнтів необхідно забезпечити:

- широкий і стійкий асортимент якісних товарів, що задовольняє попит;
- застосування в магазині найбільш ефективних сучасних форм продажу,
- надання покупцям додаткових послуг;
- організація внутрішньої і позамагазинної реклами та інформації;

- культуру праці працівників магазину;
- суворе дотримання встановлених правил торгівлі та правил продажу товарів тощо.

Таким чином врахування рекомендацій щодо підвищення культури торговельного обслуговування сприятиме збільшенню товарооборотності, виконанню плану товарообігу, зниженню витрат обігу, збільшенню суми валового доходу та підвищенню прибутку досліджуваного підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. «Мінекономрозвитку: що вплинуло на позицію України у рейтингу Doing Business 2018» / Офіційний сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України [Електронний ресурс] . – Режим доступу: <http://www.me.gov.ua/News/Print?lang=uk-UA&id=1b8eeb16-7a27-4dd0-9c8d-98a4bc4dc063>
2. «FMCG» [Електронний ресурс] . – Режим доступу: http://www.marketch.ru/marketing_dictionary/marketing_terms_f/fmcg/
3. Шпитонков С. В. Эффективное управление продажами FMCG. Проверено опытом / С. В. Шпитонков. – СПб.: Питер, 2006. – 224 с.
4. Якимишин Л. Ключові фактори успіху ланцюгів поставок на ринку FMCG/ Л. Якимишин // Матеріали Шостої Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України Чумаченка Миколи Григоровича «Інноваційний розвиток: стратегічний погляд у майбутнє». – Тернопіль, 2017 р. – 74-75 с.
5. Шпитонков С. В. Эффективное управление продажами FMCG. Проверено опытом. / С. В. Шпитонков — СПб.: Питер, 2006. — 224 с.
6. Энциклопедия продаж FMCG от А до Я [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://novochadov.ru/category/upravlenie-prodazhami/>
7. Гущин В. Как наладить бизнес-процессы, обойти конкурентов, встроиться в матрицу и закрепиться на полке / В. Гущин. - СПб.: Питер, 2017. — 288 с.
8. Данніков О. В. FMCG-ринок України: особливості поведінки споживачів / О. В. Данніков // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні тренди поведінки споживачів товарів і послуг», 15-17 грудня 2017 р.: [тези доп.]. – РДГУ: Рівне, 2017 р. – 45-46 с.
9. Репіч, Т. А. Сучасний стан та перспективи розвитку логістики в Україні / Т. А. Репіч, К. В. Питель // Наукові праці НУХТ. - 2011. - № 41. - С. 100-105.

10. Печерський, В. В. Корпоративне управління в інтегрованих підприємствах: теоретичний аспект / В. В. Печерський // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики: Всеукраїнський науково-виробничий журнал. - 2016. - № 1. - С. 83-97
11. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – М.: Инфра-М, 2008. – 512 с.
12. Мидюк О.Н. Теория управления : электронное гиперссылочное учеб. Пособ [Электронный ресурс] / О.Н. Мидюк, Л.В. Горьканова, О.С. Янгичер. – М. 2008. – Режим доступа: http://cde.osu.ru/demoversion/course124/1_0.html.
13. Михайлова С.І. Менеджмент: навч. посіб. / за ред. С.І. Михайлова. – Вінниця : НОВА КНИГА, 2006. – 416 с.
14. Большаков А.С. Менеджмент : учеб. по-соб. / А.С. Большаков. – СПб. : Питер, 2000. – 160 с.
15. Борисов А.Б. Большой экономический словарь / А.Б. Борисов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Книжный мир, 2005. – 860 с.
16. Боковець В.В. Удосконалення системи управління сучасним промисловим підприємством / В.В. Боковець, О.М. Романюк // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. -2013.- №1(14).- С. 167-173.
17. Мидюк О.Н. Теория управления : электронное гиперссылочное учеб. пособ.[Электронный ресурс] / О.Н. Мидюк, Л.В. Горьканова, О.С. Янгичер. – М. 2008. – Режим доступа: http://cde.osu.ru/demoversion/course124/1_0.html.
18. Вечканов Г.С. Краткая экономическая энциклопедия / Г.С. Вечканов, Г.Р. Вечканова, В.Т. Пуляев. – СПб.: Петрополис, 1998. – 509 с.
19. Мочерний С.В. Економічна енциклопедія [Текст]: У трьох томах. Т.3. / С.В. Мочерний; – К.: Видавничий центр «Академія», 2002. – 952 с.
20. Чорний Г. М. Інтерпретація понять "управління" і "менеджмент" та абстрагування їх змісту в теорії аграрної економіки / Г. М. Чорний, І. А.

- Міщенко, О. М. Файчук // Економіка АПК. – 2014. – № 3. – С. 87-92.
21. Шатун В.Т. Основи менеджменту : Навч. посіб. / В. Т. Шатун; Миколаїв. держ. гуманіт. ун-т ім. П.Могили. – Миколаїв, 2006. – 375 с.
22. Амбарцумов, А. А. 1000 терминов рыночной экономики / А. А. Амбарцумов, Ф. Ф. Стерликов. — М. : Крон-Пресс, 1993. — 218 с.
23. Податковий кодекс України від 2 грудня 2010 р. № 2755-VI // Верховна Рада України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.
24. Сливка Я.В. Проблематика використання термінів «продаж», «реалізація», «збут» / Я.В. Сливка // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу : міжнародний збірник наукових праць. Серія: Бухгалтерський облік, контроль і аналіз. – 2011. – Вип. 2 (20). – С. 434–447.
25. Фоміна О.В. Облік і аудит в управлінні продажами товарів.: дис. канд. екон. наук : спец. 08.00.09 «Бухгалтерський облік, аналіз та аудит» / О.В. Фоміна ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – К., 2008. – 21 с.
26. «Сутність і значення управління продажем» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : Studfiles.ru/preiver/2399281/.
27. Волохов І. В. Управління продажем товарів та послуг / І. В. Волохов. – ВФ ГОУ ВПО “Російський державний торгово-економічний університет”, 2008. – с. 17.
28. Скриптунова Елена. Управление компанией. [Електронний ресурс]/ Елена Скриптунова. - Режим доступу : https://www.marketing.spb.ru/lib-mm/sales/sales_management.htm
29. Штефанич, Д. Управління продажем, його функції та об’єктна орієнтація/ Дмитро Штефанич, Ольга Дячун // Вісник Тернопільського національного економічного університету. - 2016. - Вип. 2. - С. 124-132.
30. Осовська Г. В. Основи менеджменту : навч. посіб. / Г. В. Осовська. - К. : Кондор, 2003. – с. 62.

31. Якимишин Л. Ключові фактори успіху ланцюгів поставок на ринку FMCG / Л. Якимишин // Матеріали Шостої Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України Чумаченка Миколи Григоровича «Інноваційний розвиток: стратегічний погляд у майбутнє». – Тернопіль, 2017 р. – 74-75 с.
32. «FMCG брендинг. Особенности и тенденции рынка» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://koloro.ua/blog/brending-i-marketing/fmcg-brending-osobennosti-i-tendencii-rynka.html>
33. «FMCG: структура рынка, персонал, маркетинг» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://salers.ru/fmcg-struktura-rynka-personal-marketing/>
34. «Що таке FMCG?» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://biznesua.com.ua/shho-take-fmcg/>
35. «Что это такое FMCG» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://worldsellers.ru/chto-eto-takoe-fmcg/>
36. «Яким буде ринок FMCG у Західній Європі в 2030 році» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://rau.ua/uk/economika/rozvitok/rynok-fmcg-v-zapadnoj-evrope-v-2030/>
37. Хоптюк А.С. Збутова діяльність оптових підприємств в умовах маркетингової орієнтації / А.С. Хоптюк. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/11_NPE_2012/Economics/6_108400.doc.htm
38. «Как внедрить систему управления продажами, сделав ее эффективным бизнес-инструментом» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kp.ru/guide/upravlenie-prodazhami-v-kompanii.html>
39. Мазаракі А.А. Товарознавство і торговельне підприємництво: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / А.А. Мазаракі, Н.В. Притульська, В.А. Осика та ін.; за ред. А.А. Мазаракі. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. – 652 с.
40. Азарова Т. В. Технологія оцінки соціальних програм та проектів / Т. В. Азарова, Л. К. Абрамов. – Кіровоград : ІСКМ, 2007. – 100 с.

41. Попов О.Є Методика оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства за умови впровадження франчайзингової системи / О.Є. Попов, В.П. Яхкінд // «Научно-практический электронный журнал Аллея Науки». – 2016. – Вип.№4 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://alley-science.ru>
42. Тисячук І.О. Оцінка ефективності збутової діяльності підприємства / І.О. Тисячук // Матеріали XLVI науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ (Вінниця, 22–24 березня 2017 р.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2017/paper/view/3012>
43. Немчицька А. Оцінка ефективності управління системою збуту підприємства / Аліна Немчицька // Матеріали VI Регіональної науково-практичної конференції молодих вчених та студентів «Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі», 26 квітня 2016 року — Т. : ТНТУ, 2016 — С. 97-99. — (Перспективні напрямки розвитку збутової політики підприємства).
44. Кавтиш О. П. Систематизація методів оцінювання ефективності збутової діяльності підприємства / Кавтиш О. П., Власнюк Г. С. // Сучасні проблеми економіки і підприємництва. – 2017. - Вип. 19. – С. 213-219.
45. Музичка Є.О. Оцінка ефективності збутової діяльності торговельних підприємств / Є.О. Музичка // Економічний часопис XXI. – 2013. – №11-12 (2). – С. 64 – 67.
46. Бондаренко І.В. Современный маркетинг (в схемах, рисунках, терминологических пояснениях) [Текст]: навч. Посіб. / І.В. Бондаренко, В.І. Дубицький. – Донецьк: ТОВ «Юго-Восток. Лтд.». - 2002. – 354 с.
47. Блекуел Д. Поведение потребителей / Д. Блекуел, П. Мініард, Дж. Енджел; пер. С англ. Под ред. Л.А. Волковой. – 9-е изд. – СПб.: Питер. – 2002. – 624 с.
48. Балабанова Л. В., Митрохіна Ю. П. Управління збутовою політикою. Навч. Посіб / Л. В. Балабанова, Ю. П. Митрохіна. – К.: Центр учбової

- літератури, 2011. – 240 с.
49. Музичка Є.О. Оцінка ефективності збутової діяльності торговельних підприємств / Є.О. Музичка // Економічний часопис XXI. – 2013. – №11-12 (2). – С. 64 – 67.
50. Організація торгівлі: підручник / 2-ге вид., перероб. та доп. / В.В. Апопій, І.П. Мішук, В.М. Ребицький та ін. / за ред. В.В. Апопія. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 616 с.
51. Рибалка М. В. Показники оцінки ефективності функціонування торговельних підприємств / М. В. Рибалка, О. А. Біловодська [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
[https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/32546/1/Bilovodska_enterpris
e%20activity.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/32546/1/Bilovodska_enterprise%20activity.pdf)
52. «Аналіз рівня торговельного обслуговування» [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
[https://pidruchniki.com/1668032842578/ekonomika/analiz_rivnya_torgovelnog
o_obslugovuvannya](https://pidruchniki.com/1668032842578/ekonomika/analiz_rivnya_torgovelnog_o_obslugovuvannya)
53. Офіційний сайт ТОВ «РОЗНЕТ» [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<http://gosdim.com.ua/about>
54. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
55. «Калуш мовою статистики: населення, промисловість, інвестиції, торгівля» [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
[http://kalushfm.com.ua/publication/kalush-movoyu-statistiki-naselennya-
promislovist-investitsi-torhivlya-infohrafika](http://kalushfm.com.ua/publication/kalush-movoyu-statistiki-naselennya-promislovist-investitsi-torhivlya-infohrafika)
56. Хоменко О. І., Бардаш О. С. Асортиментна політика підприємства та шляхи її вдосконалення // Електронний журнал "Ефективна економіка" №11. 2016року [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
www.economy.in.ua
57. ДСТУ 3993-2000. Товарознавство. Терміни та визначення [Текст]. – Введ. 2010.28.05. – К.: Держспоживстандарт, 2010. – 17 с.

58. Филиппова, Г.А. Товароведение как аспект коммерческой деятельности / Г.А. Филиппова. – Хабаровск: Изд-во ДВГУПС, 2012. – 146 с.
59. Снегирева В.В. Книга мерчендайзера / В.В. Снегирева – Спб.: Питер, 2006. – 379 с.
60. Зотов В.В. Ассортиментная политика фирмы / В.В. Зотов. – М.: ЭКСТО, 2006. – 21 с.
61. «Товарне забезпечення товарообігу в системі управління діяльністю організацій торгівлі» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://epi.cc.ua/tovarnoe-obespechenie-tovarooborota-sisteme-27093.html>
62. Мазаракі А.А., Лігоненко Л.О., Ушакова Н.М. Економіка торговельного підприємства. Підручник для вузів. – К. „Хрещатик”, 1999. – 800 с.
63. «Поняття товарного забезпечення обороту та порядок його формування» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://buklib.net/books/24845/>
64. «Види роздрібної торгівлі» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://library.if.ua/book/42/2953.html>
65. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV // Відомості Верховної Ради України 18.12.2016 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/435-15/conv/page>
66. Голошубова Н. О. Організація торгівлі: підручник [для студ. вищ. навч. закл.] / Н. О. Голошубова. – 2-ге вид., перероб. та допов. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. – 680 с.
67. Голошубова Н. О. Організація торгівлі [Текст]: підруч. для студ. вищ. навч. закл. / Н. О. Голошубова. – К.: Книга, 2004. – 560с.
68. «Методи активізації продажу товарів» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://pidruchniki.com/18380318/marketing/metodi_aktivizatsiyi_prodazhu_tovariv
69. «Засоби активізації роздрібного продажу товарів» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://info-library.com/content/1153_Zasobi_

aktivizacii_rozdribnogo_prodayi_tovariv.html

70. «Маркетинг FMCG» [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<http://discovered.com.ua/marketing/marketing-fmcg/>
71. Бевзенко В. Ф. Маркетинг торгівлі : учеб. посібник / В. Ф. Бевзенко, І. Б. Балабанова, І. Х. Баширов. – Донецьк : ООО «Юго-Восток, ЛТД», 2004. – 177 с.
72. Салливан М. Маркетинг в розничній торгівлі / М. Салливан, Д. Эдкок ; [пер. с англ. ; под. ред. Л. Л. Никитиной]. – Спб.: Издательский дом «Нева», 2004. – 384 с.
73. Виноградська А. М. Комерційне підприємництво: сучасний стан, стратегії розвитку: монографія / А. М. Виноградська. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 807 с.
74. «Методи активізації продажу товарів» [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
https://pidruchniki.com/18380318/marketing/metodi_aktivizatsiyi_prodazhu_tovariv
75. Шиндировський І. М. Сучасні методи активізації продажу в роздрібній торгівлі / І. М. Шиндировський // Торговля, комерція, підприємництво. – 2011. - Вип. 12. - С. 63-64.
76. Алешина І. В. Поведення потребителів / І. В. Алешина // Поведення потребителів : учебник. — М.: Экономистъ, 2006. - 525 с.
77. Князик Ю. М. Формування лояльності споживачів як один з напрямків збільшення прибутковості підприємства / Ю. М. Князик, Т. В. Лебідь // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2006. – № 570 : Менеджмент та підприємство в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – С. 86–90.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця 1.3

Завдання управління продажем

Завдання	1.	Ефективне і повне задоволення запитів споживачів у відповідних товарах. Це основне завдання управління, яке визначає зміст завдань.
	2.	Планування обсягу продажу. Очевидно, що для того, щоб ефективно управляти продажем, необхідно мати чітко поставлені цілі. Основна ціль управління продажем – реалізація запланованого продажу та отримання прибутку. Тому перш за все керівництво компанії повинно визначити планові показники обсягу продажу.
	3.	Визначення бюджету. Далі необхідно визначити, яку суму коштів із бюджету компанія готова виділити на процес управління продажем, щоб досягти встановленого обсягу продажу.
	4.	Розробка стратегії (це основна задача, вирішення якої допоможе відповісти на питання, як необхідно працювати, щоб досягти поставлених цілей).
	5.	Створення оптимальної організаційної структури (відповідь на питання, якими силами компанія буде задумані плани та реалізовувати обрану стратегію).
	6.	Організація умов для успішної роботи працівників. Розробка системи з оцінки, мотивації та контролю за діяльністю працівників відділу продажу.
	7.	Створення ефективної комерційної політики. Виконання цього завдання допоможе координувати діяльність всіх працівників і дає їм можливість працювати як єдине ціле на основі загальних правил та інструкцій.
	8.	Встановлення між сторонами (продавцем і покупцем) довготривалих партнерських контактів.
	9.	Отримання підприємством конкурентних переваг на цільових ринках.
	10.	Збільшення кількості покупців, передусім ключових, і на цій основі забезпечення зростання частки ринку.
	11.	Впровадження в процес продажу нових прогресивних технологій продажу.
	12.	Підвищення ефективності маркетингової діяльності фірми (зростання величини продажу товарів, рівня прибутковості, зменшення маркетингових витрат) [3, 29].
	13.	Проведення аналізу. За результатами виконаних задач на основі отриманої інформації проводиться аналіз для визначення сильних і слабких сторін проведеної роботи, виявлення існуючих небезпек та тих можливостей, які необхідно використовувати в майбутньому [3, с. 26-27].

**Показники оцінювання ефективності економічної діяльності
підприємства торгівлі**

Показник	Методика розрахунку	Оптимальна величина показника	Пояснення
1	2	3	4
Індекс змін у % (темп росту)	$T_p = \frac{U_n}{U_{n-1}} \times 100$	-	U_n – поточне значення показника; U_{n-1} – попереднє значення показника
Темп приросту	$T_p = \frac{U_n}{U_{n-1}} \times 100 - 100$	-	U_n – поточне значення показника; U_{n-1} – попереднє значення показника
Плановий товарооборот на наступний рік	$T_{пл} = \frac{T_{зв} \times T_p}{100}$	-	$T_{пл}$ – плановий обсяг товарообороту; $T_{зв}$ – товарооборот за звітний період; T_p – темп росту (економіко-статистичний метод розрахунку)
Товарооборот у розрахунку на 1 продавця	$T_n = T/n$	→ max	T – обсяг товарообороту протягом аналізованого періоду; n – кількість продавців
Обсяг роздрібного товарообігу на 1 м ² площі	$T_p^s = \frac{T_p}{S}$	→ max	T_p – обсяг роздрібного товарообороту протягом аналізованого періоду; S – площа магазину
Розмір прибутку, який припадає на 1 м ² площі	$\Pi_p^s = \frac{\Pi_p}{S}$	→ max	Π_p – розмір прибутку протягом аналізованого періоду; S – площа магазину
Розмір прибутку, який припадає на 1 працівника	$\Pi_p^c = \frac{\Pi_p}{Ч_n}$	→ max	Π_p – розмір прибутку протягом аналізованого періоду; $Ч_n$ – чисельність працівників
Час обігу товарів у днях товарообороту	$T = \frac{\bar{З} \times Д}{O}$	25 днів	$\bar{З}$ – середні товарні запаси; T – тривалість одного обороту в днях; $Д$ – кількість днів у періоді; O – товарооборот
Швидкість обертання товарів у разях	$K = \frac{O}{\bar{З}}$	→ max	O – товарооборот; $\bar{З}$ – середні товарні запаси; K – коефіцієнт оборотності товарів у звітному періоді в разях

1	2	3	4
Середні товарні запаси	$TЗсер. = (Зп + Зк) / 2$	-	$TЗсер.$ – середні товарні запаси; $Зп$ – запаси на початок періоду; $Зк$ – запаси на кінець періоду;
Коефіцієнт установчої площі	$K_y = \frac{S_{тор}}{S_{тор}}$	0,3	$S_{тор}$ – площа торговельного обладнання; $S_{тор}$ – площа торговельного залу
Коефіцієнт демонстраційної площі	$K_y = \frac{S_{вик}}{S_{тор}}$	0,7	$S_{вик}$ – площа викладення товарів; $S_{тор}$ – площа торговельного залу
Коефіцієнт завершеності покупок	$K_{зп} = \frac{\Pi_1}{\Pi_2}$	→1	Відношення кількості покупців, що здійснили покупки (Π_1), до загальної кількості покупців, що прийшли за покупкою (Π_2)
Коефіцієнт затрат часу на придбання товарів	$K_{зч} = \frac{З_ф}{З_о}$	→1	Відношення фактичних затрат часу на придбання товарів у магазині ($З_ф$) до оптимальних ($З_о$)
Коефіцієнт, що характеризує рівень надання послуг покупцям	$K_{пп} = \frac{\Pi_{пф}}{\Pi_{по}}$	→1	Відношення кількості послуг, що надаються покупцям у магазині ($\Pi_{пф}$), до оптимальної ($\Pi_{по}$)
Коефіцієнт неперервності роботи магазину	$K_{нп} = Дрм/Дрз$	→1	$Дрм$ – кількість робочих днів магазину протягом місяця; $Дрз$ – загальна кількість робочих днів у місяці
Коефіцієнт змінності роботи магазину	$K_{зр} = Тр/Тзм$	→1	$Тр$ – тривалість роботи магазину протягом доби; $Тзм$ – тривалість роботи 1 зміни, год
Частка торгової площі в загальній площі магазину	$Ч_{тп} = \frac{S_{тор}}{S_{заг}} \times 100$	70-80%	$S_{тор}$ – торгова площа магазину, м ² ; $S_{заг}$ – загальна площа магазину, м ²
Частка товарних запасів, що розміщуються у торговельній залі (ЧТЗ), %	$Ч_{тз} = \frac{TЗ_{тор}}{TЗ_2} \times 100$	70-75%	Відношення абсолютної величини товарних запасів, що розміщуються у торговельній залі ($TЗ_{тор}$) до загальної їх суми ($TЗ_2$), у відсотках
Торговельна площа в розрахунку на один РРО ($S_{тор}^{РРО}$, м ²)	$S_{тор}^{РРО} = \frac{S_{тор}}{K_{ро}}$	-	Частка від ділення площі торговельної зали ($S_{тор}$) на кількість рестораторів розрахункових операцій
Рівень валового доходу (РВД), %	$РВД = \frac{ВД}{Т} \times 100$	-	Відношення обсягу валового доходу (ВД) до обсягу товарообороту (Т), у відсотках до товарообороту

Продовження табл. 1.14

1	2	3	4
Рівень валового доходу (РВД), %	$РВД = \frac{ВД}{Т} \times 100$	-	Відношення обсягу валового доходу (ВД) до обсягу товарообороту (Т), у відсотках до товарообороту
Рівень витрат обігу (Роз) у тому числі витрати на: Оплату праці (РВОоп) Рекламу (РВОр), %	$РВОз = \frac{ВОз}{Т} \times 100$ $РВОоп = \frac{ВОоп}{Т} \times 100$ $РВОр = \frac{ВОр}{Т} \times 100$		Відношення витрат обігу (ВО) до обсягу товарообороту (Т), у відсотках до товарообороту
Частка реалізації товарів у секціях самообслуговування у загальному обсязі товарообороту магазину (ЧСт), %	$ЧСт = \frac{Тс}{Т} \times 100$	75-80%	Відношення обсягу товарообороту секцій самообслуговування (Тс) до загального обсягу товарообороту магазину (Т), у відсотках
Коефіцієнт стабільності товарного асортименту (Кса)	$Кса = 1 - \frac{Вп}{п \times а}$	→1 (0,8)	Різниця між одиницею та часткою від ділення кількості різновидів товарів. Що були відсутні в магазині під час перевірки (Вп) на добуток кількості перевірок (п) і кількості різновидів товарів, визначених в асортиментному переліку товарів (а)
Питома вага торгово-оперативного персоналу в загальній чисельності працівників (ПВоп), %	$ПВоп = \frac{Чоп}{Чз} \times 100$	75%	Відношення чисельності торгово-оперативного персоналу (Чоп) до загальної чисельності працівників (Чз), у відсотках
Рівень втрат товарів, пов'язаних із самообслуговуванням, %	$РВс = \frac{Вс}{Тс} \times 100$	0,4-0,6%	Відношення суми втрат товарів у секціях самообслуговування (Вс) до обсягу товарообороту цих секцій (Тс), у відсотках
Коефіцієнт широти товарного асортименту (Кша)	$Кша = \frac{КТГф}{КТГап}$	1	Відношення кількості товарних груп, що реалізує магазин (КТГф), до кількості товарних груп, визначених в асортиментному переліку товарів (КТГап)
Коефіцієнт глибини товарного асортименту	$Кга = \frac{РРТф}{РРТап}$	1	Відношення кількості різновидів товарів, що реалізує магазин (КРТф),

(Кга)			до кількості різновидів товарів, визначених в асортиментному переліку товарів (КРТап)
-------	--	--	---

Продовження табл. 1.14

1	2	3	4
Чистий дохід (виручка) від реалізації товарів	$D_{\text{ч}} = D_p - B_{\text{н}}$	→ max	Др – валовий обсяг продажу; Вп – сума вирахувань з доходу.
Валовий прибуток від реалізації	$P_p = D_{\text{ч}} - C_p$	→ max	Дч – чистий дохід від реалізації; Ср – собівартість реалізованої продукції.
Прибуток від операційної діяльності	$\Pi_{\text{оп}} == (P_p + D_{\text{до}})$	→ max	Пр - валовий прибуток від реалізації; Ддо – інші операційні доходи; Во – загальна сума витрат операційної діяльності підприємства.
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування прибутку	$\Pi_{\text{зв}} == (\Pi_{\text{оп}} + D_{\text{і}} + D_{\text{ф}} - B_{\text{і}} - B_{\text{ф}})$	→ max	Поп - прибуток від операційної діяльності; Ді - доход від інвестиційної діяльності; Дф – від фінансової діяльності; Ві – витрати на інвестиційну діяльність; Вф – на фінансову діяльність.
Кінцевий фінансовий результат від звичайної діяльності	$\Pi_{\text{к}} = \Pi_{\text{зв}} - B_{\text{пз}}$	→ max	Пзв - фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування прибутку; Впз – сума податку на прибуток від звичайної діяльності.
Чистий прибуток підприємства	$\Pi == \Pi_{\text{к}} \pm (D_{\text{н}} - B_{\text{н}} - B_{\text{пн}})$	→ max	Пк - кінцевий фінансовий результат від звичайної діяльності; Дн – доход від надзвичайної діяльності; Вн – витрати на надзвичайну діяльність; Впн – податок на прибуток від надзвичайної діяльності.
Коефіцієнт прибутковості (рентабельність товарообороту)	$K_{\text{н}} = \frac{\Pi}{T} \times 100$	>5% (8%)	Відношення прибутку від реалізації товарів (Π) до обсягу товарообороту (Т), у відсотках до товарообороту
Рентабельність операційних витрат	$K_p = \frac{\Pi_{\text{оп}}}{B_{\text{с}}} \times 100$	>5%	Поп — прибуток від операційної діяльності, тис. грн; Во — сума витрат операційної діяльності за звітний період, тис. грн.
Рентабельність поточних витрат	$P_{\text{пз}} = \frac{P_p}{\text{ПВ}} \times 100$	>5%	P_p – чистий прибуток від реалізації; ПВ- поточні витрати діяльності.
Рентабельність власного капіталу	$ROE = \frac{\Pi_{\text{ч}}}{K_{\text{с}}} \times 100$	>5%	$\Pi_{\text{ч}}$ – чистий прибуток, що приносить 1 гривня власного капіталу підприємства $K_{\text{с}}$.

Рентабельність закупівельних витрат	$R_{зв} = \frac{P_p}{C_{зв}} \times 100$	>5%	P_p – чистий прибуток від реалізації до витрат у складі собівартості реалізованої продукції ($C_{зв}$).
-------------------------------------	--	-----	---

Продовження табл. 1.14

1	2	3	4
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	$K_{обв} = \frac{P_{п}}{A_{обв}} \times 100$	→ max	$P_{п}$ – обсяг реалізованої продукції до середньої суми оборотних активів ($A_{обв}$).
Коефіцієнт співвідношення між темпами приросту витрат на оплату праці та : - товарооборотом - валовим доходом	$K_{тп}^{ср} = \frac{TП_{ср}}{ТП_{тп}}$ $K_{ср}^{ср} = \frac{TП_{ср}}{ТП_{ср}}$	При >Т на 1% ВОП > не більше ніж на 0,7%. При >ВД на 1% ВОП > не більше ніж на 0,5%	Відношення темпу приросту витрат на оплату праці (ТПвоп) до темпу приросту: - обсягу товарообороту (ТПт) - валового доходу (ТПвд)
Продуктивність праці	$ПП = \frac{P_{п}}{\bar{Ч}}$	→ max	$P_{п}$ – обсяг реалізованої продукції до чисельності працівників $\bar{Ч}$.
Ефективне використання фонду оплати праці	$ЗП = \frac{P_{п}}{ФОП}$	→ max	Обсяг реалізованої продукції ($P_{п}$) до фонду оплати праці (ФОП)

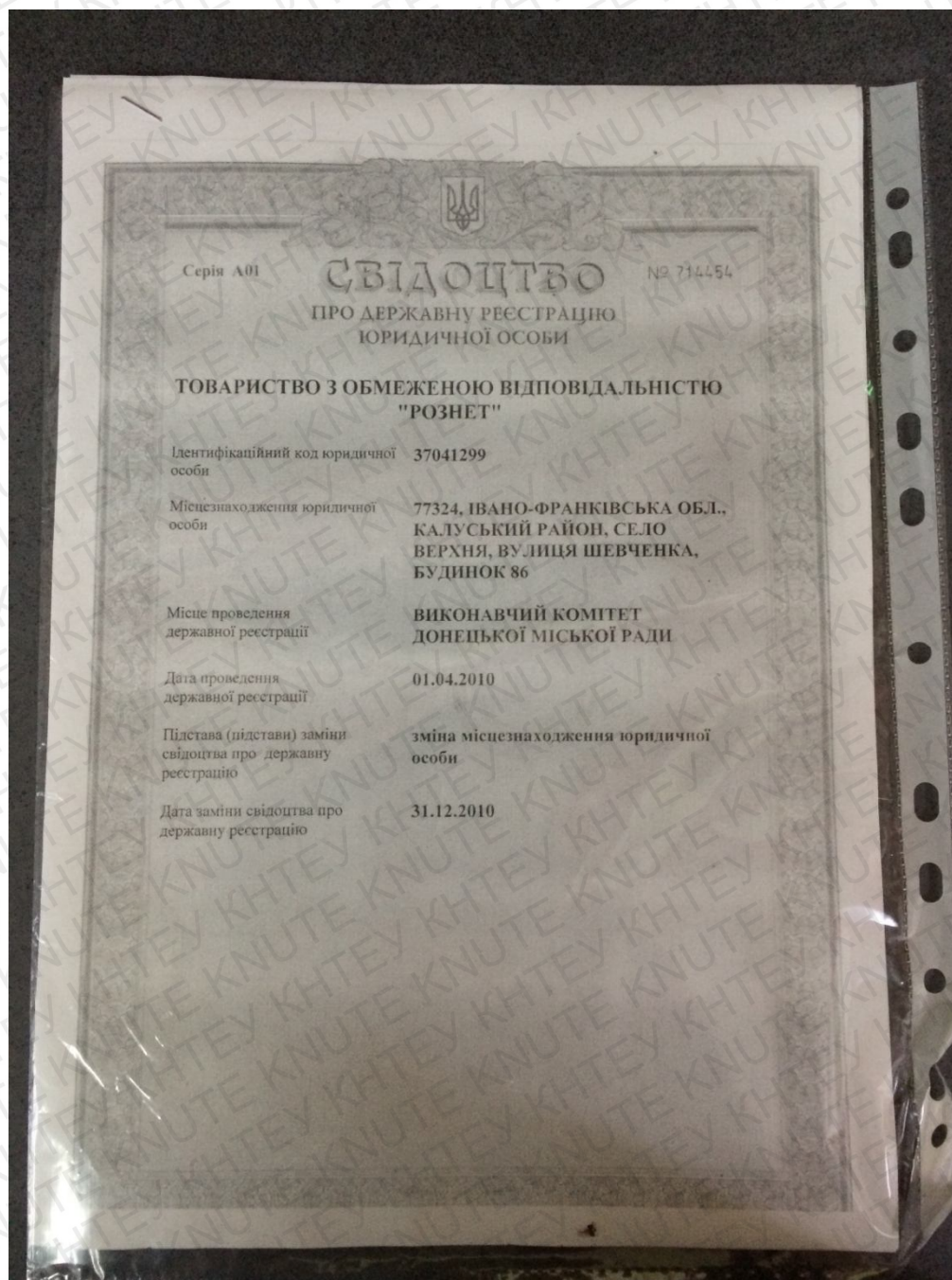


Рис. 1. Свідоцтво про державну реєстрацію

Додаток Г
Таблиця 2.1

Супермаркети міста Калуша

№	Назва супермаркету	Адреса (вулиця)	Графік роботи	Рейтинг	Відвідуваність
1	«Гостинний Дім»	Дзвонарська, 14	8:00-23:00 (Пн-Нд)	3,9	Час очікування місця (в черзі) - до 5 хв. Зазвичай тут проводять 20 хв.
2		Василя Стуса, 1	7:00-00:00 (Пн-Нд)	3,7	Час очікування місця (в черзі) - до 5 хв. Зазвичай тут проводять 15 хв.
3		Петра Каракая, 24А	Пн: 8:00-17:00 Вт-Пт: (9:00-17:00)	4,1	Час очікування місця (в черзі) - до 5 хв. Зазвичай тут проводять 10-45 хв.
4	«Вопак»	Пушкіна, 15	8:00-23:00 (Пн-Нд)	3,5	Час очікування місця (в черзі) - до 5 хв. Зазвичай тут проводять 20 хв.
5	«Фуршет»	Майдан Шептицького, 7	8:00-22:00 (Пн-Нд)	3,3	Час очікування місця (в черзі) - до 5 хв. Зазвичай тут проводять 20 хв.
6	«Колібрис»	Хіміків, 2	8:00-22:00 (Пн-Нд)	2,9	Час очікування місця (в черзі) - до 5 хв. Зазвичай тут проводять 20 хв.
7		Богдана Хмельницького, 73	9:00-20:00 (Пн-Нд)	3,1	Час очікування місця (в черзі) - до 5 хв. Зазвичай тут проводять 15-45 хв.
8		Михайла Грушевського, 99	8:00-22:00 (Пн-Нд)	3,3	Час очікування місця (в черзі) - до 5 хв. Зазвичай тут проводять 15 хв.
9		Петра Каракая, 28/3	9:00-20:00 (Пн-Нд)	2,6	Час очікування місця (в черзі) - до 5 хв. Зазвичай тут проводять 15 хв.
10	«МамаДай»	Лесі Українки, 78	Пн-Пт: 8:30-20:00 Нд: 11:00-20:00	3,7	Час очікування місця (в черзі) - до 5 хв. Зазвичай тут проводять 15 хв.
11	«Наш Край»	Євгена Коновальця, 6	8:00-22:00 (Пн-Нд)	3,9	Час очікування місця (в черзі) - до 5 хв. Зазвичай тут проводять 15-60 хв.
12	«Торба»	Незалежності, 2	8:00-20:00 (Пн-Нд)	3,9	Час очікування місця (в черзі) - до 5 хв. Зазвичай тут проводять 20 хв.
13	«АТБ»	Богдана Хмельницького, 50	Цілодобово	4,2	Час очікування місця (в черзі) - до 5 хв. Зазвичай тут проводять 20 хв.
14	«Рукавичка»	площа Героїв	8:00-22:00 (Пн-Нд)	3,7	Час очікування місця (в черзі) - до 5 хв. Зазвичай тут проводять 20 хв.

Додаток Д

Таблиця 2.2

Структура товарного асортименту продукції магазину «Гостинний Дім»

№ п/п	Асортиментна група	Асортиментна підгрупа	Вид товару	Кількість ТМ	Кількість асортиментних позицій
1.	Алкоголь	Алкогольні напої	Вино	27	128
			Горілка	31	143
			Елітні напої	41	118
			Коньяк	26	101
			Шампанське	15	56
			Пиво	8	129
			Інше	6	8
		Напої безалкогольні	Мінеральна вода	15	65
			Фруктова вода	9	98
			Соки	4	77
Енергетики / Слабоалкогольні напої			11	35	
2.	Бакалія	Сухі сніданки	Мюслі, пластівці, гречана каша тощо	11	84
		Бакалія ДРЦ	Борошно	4	10
			Крупи	9	73
			Макаронні вироби	11	72
			Цукор	4	5
		Приправи, спеції, супи	Крохмаль	1	1
			Сіль	4	10
			Сода	3	3
			Спеції/Приправи	15	124
			Супи	2	12
		Консервація	Заправки	1	4
			Консервація овочева (горошок, кукурудза тощо)	12	57
			Консервація солодка (джеми, згущене молоко)	5	21
			Мед	1	7
			Пасти шоколадні	3	11
			Фрукти в сиропі	3	8
			Консерви м'ясні	4	7
			Оливки	5	22
			Томатна паста	6	13
			Майонези/кетчупи/соуси	Гірчиця	4
		Кетчупи		4	23
		Майонези		4	41
		Соуси		10	30
		Хрін		1	3
		Олія	Оливкова олія	3	4

		Соляшичкова	10	27
		Оцет	3	10
	Швидке харчування	Суп-пюре/приправи/вермішель тощо	4	29

Продовження табл. 2.2

№ п/п	Асортиментна група	Асортиментна підгрупа	Вид товару	Кількість ТМ	Кількість асортиментних позицій
3.	Гастрономія, хлібобулочні вироби	Ковбаса	Ковбаса варена	11	37
			Ковбаса копчена	9	38
			Ковбаса сирокочена	5	22
			Корм для тварин	3	4
			М'ясні вироби	6	18
			Паштети	1	2
			Сосиски та сардельки	11	35
		Риба	Риба жива і раки	2	9
			Пресерви	5	34
			Риба холодного копчення	7	23
			Риба в'ялена	3	13
			Снеки, арахіс ваговий, сушена риба	5	15
			Риба морожена	2	12
			Риба солена	2	3
			Ікра	2	6
			Консерви рибні	7	46
			Креветки	2	5
			Крабові палички	5	15
			Салати	3	11
			Суші	1	9
		Сир	Сир ваговий (плавлений, для піци, російський, моцарелла тощо)	17	44
			Сир пастоподібний	5	19
			Сир плавлений	11	41
			Сир фасований в/у	9	40
		Хлібобулочні вироби	Грінки	5	28
			Сушка	7	27
			Торти / тістечка	4	31
Яйця	Яйця курячі	1	4		
	Яйця перепелині	1	1		
4.	Кондитерські вироби	Кондитерські вироби	Діабетична продукція	4	15
			Жуйки	3	45
			Вафлі	7	29
			Вітамін/чупа-чупси	2	9
			Драже	8	37
			Жувальний мармелад	3	11
			Зефір	2	8
			Круасани фасовані	1	9
			Мармелад	1	2
			Печиво вагове	20	107
			Печиво фасоване	14	95

		Попкорн	1	1
		Рулети/бісквіти	1	2
		Трубочки вагові	3	10

Продовження табл. 2.2

№ п/п	Асортиментна група	Асортиментна підгрупа	Вид товару	Кількість ТМ	Кількість асортиментних позицій
4.	Кондитерські вироби	Кондитерські вироби	Фігурні вироби/подушечки	5	25
			Халва	4	7
			Цукерки (коробка)/батончики	18	103
			Шоколад	14	78
			Карамель	2	24
			Шоколадні цукерки	9	81
			Насіння	5	23
		Снекова група	Арахіс солений / фісташки	3	21
			Соломка	1	3
			Сухарики	5	44
			Чіпси	5	67
		Чай, кава	Кава мелена	14	71
			Кава розчинна	6	46
			Напої	5	44
			Чай зелений	3	6
			Фруктово-трав'яний чай	9	29
			Чорний чай	13	63
5.	Молочка	Напівфабрикати	Морозиво	8	108
			Котлети, нагетси	1	4
		Масло	Заморожені овочі/фрукти	1	10
			Піцца	2	2
			Тісто	2	6
			Маргарин	3	14
		Молочні продукти	Масло вагове	11	11
			Масло фасоване	12	32
			Вершки	4	9
			Десерти	2	9
			Дріжджі	1	5
			Закваски	1	2
			Йогурти	22	171
			Кефір	11	32
			Молоко	8	26
			Ряжанка	5	6
			Сирки глазуrowані в шоколаді	4	13
			Сиркові маси	3	7
			Сметана	11	32
			Сир кисломолочний	6	20
Пельмені	6	29			
6.	Нон-фуд		Корм для тварин	6	49
			Презервативи	2	18
		Преса	Газети	8	8
			Журнали	10	42
		Дитячий світ	Дитяча хімія	6	15
			Дитяче харчування	14	90
			Питна вода	3	9
			Іграшки	13	119
Канцтовари	5	86			

		Література	2	192
		Мило дитяче	2	5
		Підгузники	7	29

Продовження табл. 2.2

№ п/п	Асортиментна група	Асортиментна підгрупа	Вид товару	Кількість ТМ	Кількість асортиментних позицій
6.	Нон-фуд	Дитячий світ	Серветки дитячі	3	6
			Миючі засоби внутрішнього використання	1	1
		Побутова хімія	Бальзами-ополіскувачі для волосся	5	13
			Вата	4	18
			Гелі для душу	6	27
			Гелі для інтимної гігієни	2	3
			Дезодоранти	7	40
			Засоби для білизни	8	23
			Засоби для дому (губки для миття, пакети ля сміття тощо)	4	65
			Засоби для засмаги	1	12
			Засоби для зняття лаку	2	3
			Засоби для кухні, ванної та туал.кімнат,підлоги	10	49
			Засоби для миття скла. вікон	3	8
			Засоби для миття посуду	7	26
			Засоби для та після гоління	4	23
			Засоби особистої та інтимної гігієни	7	64
			Зубні пасти	6	58
			Зубні щітки	4	26
			Інсектициди та репеленти	2	7
			Косметичні вироби (креми для рук, обличчя тощо)	9	25
			Креми для взуття	4	21
			Лаки для волосся	3	5
			Мило господарське	2	5
			Мило туалетне	10	53
			Набори подарункові	5	8
			Освіжувачі повітря	2	10
			Папір туалетний	5	14
			Поліроль	1	2
			Пральні порошки	8	66
			Рідкі засоби для прання	8	20
			Рушники паперові	8	11
			Серветки столові	8	29
			Станки	4	35
			Фарба для волосся	4	45
		Хустинки паперові	4	9	
		Шампуні	11	40	
Батарейки	4	12			
Промислові товари	Грунт/горщики	3	3		
	Домохазяйські товари	1	2		
	Клей	1	1		

		Кришка	1	1
		Кульки	1	4

Продовження табл. 2.2

№ п/п	Асортиментна група	Асортиментна підгрупа	Вид товару	Кількість ТМ	Кількість асортиментних позицій
6.	Нон-фуд	Промислові товари	Листівки/пакети	2	21
			Лампочки	2	20
			Одноразовий посуд	4	43
			Колготи	3	134
			Шкарпетки	6	52
			Свічка	2	32
			Гриль	2	17
		Сезонні товари	Новорічні	5	118
			Омивач для скла зимовий	1	1
			Пасхальна продукція	1	4
			Насіння городнє	3	85
			Сірник	1	1
			Сухофрукти	3	37
7.	Овочі/фрукти/зелень		Зелень	1	9
			Овочі	1	29
			Фрукти	2	32
			Σ	Всього	

Додаток Е

Таблиця 2.5

АВС-аналіз за критерієм кількості реалізованого чаю

№ п/п (1)	Товарна категорія « » (2)	Номенклатура (3)	Кількість, од. (4)	% у групуваних (5)	Кумулятивний % (6)	АВС (кількість) (7)
1	Фрукт.-тр.	Карпат.Ромашка 1,35г/20п	262	3,97	3,97	А
2	Фасов.	Ахмад 25пак*2гр Брекф.	181	2,74	6,71	А
3	Фрукт.-тр.	Карпат.М'ята 1,35г/20 пак	179	2,71	9,42	А
4	Фасований	Ахмад EARL GREY 25шт	157	2,38	11,79	А
5		Ахмад EARL GREY 100г т/у	145	2,20	13,99	А
6		чор. TESS (90 г) Pleasure, лист	140	2,12	16,11	А
7		Greenfield пакет 2г	122	1,85	17,96	А
8	Ф/травяний	Карпат.Меліса 1,35г/20п	121	1,83	19,79	А
9	Фасований	Ліптон чор Аромат Yell Lab В 25п	114	1,73	21,51	А
10	Ф/травяний	Карпат.Мультифрукт 2*20п	111	1,68	23,19	А
11	Фасований	Майський Царська корона 85г	108	1,64	24,83	А
12		зел. TESS (90 г) Flirt, лист	105	1,59	26,42	А
13		TESS (25 шт.) 1.5 Pleasure чорний	104	1,57	27,99	А
14		Майський Царська корона 50г	103	1,56	29,55	А
15		Майський Відбірний Високогірний 50г чорний	101	1,53	31,08	А
16		Майський Царська корона 25п	98	1,48	32,57	А
17	Ф/травяний	Три слона лісова ягода ф/п 20*2 б/я	96	1,45	34,02	А
18	Фасований	Майський Царська корона 180г	90	1,36	35,38	А
19	Ф/травяний	Домашній Лісова ягода 20*1,5	82	1,24	36,62	А
20	Фасований	Голден Цейлон 100г	80	1,21	37,83	А
21		БЕСІДА чорн.яскравий лимон 26пак	79	1,20	39,03	А
22	Ф/травяний	Карпат.Ліс.ягоди 100г	79	1,20	40,23	А
23	Фасований	Голден Цейлон 2*25п	78	1,18	41,41	А
24	Фасований	Ахмад Королівський стандарт 100г	77	1,17	42,57	А
25	Ф/травяний	Curtis Самер Беріс 20*1,7 Каркаде	77	1,17	43,74	А
26	Фасований	Пр. Нурі Високогірний 2г*25п	76	1,15	44,89	А
27	Ф/травяний	Curtis Фреш Мохіто 20*1,7 зелений	76	1,15	46,04	А
28	Фасований	БЕСІДА чорний 24пак	75	1,14	47,18	А
29		чор. TESS (90 г) Earl Grey, лист	72	1,09	48,27	А
30		Класичний чорний 100г Ахмад	70	1,06	49,33	А
31		Королівський стандарт 50г	70	1,06	50,39	А
32		Алокозай 25п чорний,фільтр-пак.	69	1,04	51,43	А
33		Ахмад 20пак*2гр Чорний Класичний	63	0,95	52,38	А
34		БЕСІДА чорн.смородина 26п	63	0,95	53,34	А
35		Ф/травяний	Карпат.Малина 100г	62	0,94	54,28
36	Фасований	Lipton пірамідка 20п Passion Rapsberry	61	0,92	55,20	А
37	Ф/травяний	Три слона каркаде 70г м/у	60	0,91	56,11	А
38		Домашній Полуниця 20*1,5	58	0,88	56,99	А
39	Фасований	Ліптон чор Аромат Yell Lab В 50п	52	0,79	57,77	А

Продовження табл. 2.5.

1	2	3	4	5	6	7
40	Фасований	МАЙ чорний мультіпак РІЧАРД ЕАРЛ ГРЕЙ+ КІНГС ТІ 2*(25*2)	52	0,79	58,56	А
41	Ф/травяний	Карпат.Суниця 2*20п	51	0,77	59,33	А
42	Фасований	Пр. Нурі Високогірний 2г*50п	49	0,74	60,08	А
43	Ф/травяний	Суміш фрукт.-ягідна Ягідний мікс в однор.пак. 20*2г.Ахмад	49	0,74	60,82	А
44	Фасований	Ахмад анг №1 100г т/у	48	0,73	61,54	А
45		чор. TESS (90 г) Sunrise, лист	48	0,73	62,27	А
46		Лісма Зелений 80г	47	0,71	62,98	А
47		TESS (25 шт.) 1.8 Earl Grey чорний	46	0,70	63,68	А
48	Ф/травяний	Лісма соков.лимон 2*20п	46	0,70	64,38	А
49	Фасований	Майський Байховий 25п	45	0,68	65,06	А
50		"Детокс слім" Ахмад	45	0,68	65,74	А
51		Ахмад Королева Вікторія 50г з бергамотом	44	0,67	66,40	А
52	Ф/травяний	Малина пакет 1,5г*25шт	44	0,67	67,07	А
53		трав. TESS (90 г) Flame, лист	44	0,67	67,74	А
54	Фасований	Лісма інд. міцний 2*25п	43	0,65	68,39	А
55		Майський Байховий 85г	43	0,65	69,04	А
56		Алкозай асорті 25п	42	0,64	69,67	А
57	Ф/травяний	Карпат.Мультифрукт 100г	42	0,64	70,31	А
58	Фасований	зел. TESS (90 г) Lime, лист	41	0,62	70,93	А
59		чорний з малиною 25пак.ТМ"Алакозай"	41	0,62	71,55	А
60	Ф/травяний	Три слона суниця ф/п 20*2 б/я	41	0,62	72,17	А
61		Earl Grey Fantasy 100г	40	0,61	72,78	А
62	Фасований	Ahmad Tea. Китайський зелений 25x1,8г	39	0,59	73,37	А
63		Ahmad Tea. Класич Чорний 25x2г	38	0,58	73,94	А
64		Richard English Breakfast 50(25*2)	38	0,58	74,52	А
65		Richard King's Tea №1 50(25*2)	38	0,58	75,09	А
66		Королева Вікторія 100г Ахмад	38	0,58	75,67	А
67		TESS (25 шт.) 1.5 Lime зелений	38	0,58	76,25	А
68	Ф/травяний	Домашній Малина 20*1,5	37	0,56	76,81	А
69		трав. TESS (90 г) Cherry, лист	37	0,56	77,37	А
70		Пр. Нурі Високогірний ВОР 85г	36	0,55	77,91	А
71	Ф/травяний	Пр. /Ява 80г Каркаде	36	0,55	78,46	А
72		Dragon пакет 1,5г*25шт	35	0,53	78,99	А
73	Фасований	Richard Royal Ceylon 50(25*2)	33	0,50	79,49	А
74		Класік Брекфест 2*25п	33	0,50	79,98	А
75		Curtis Трюфель Блек 100г	32	0,48	80,47	В
76		Ахмад 40пак*2 EARL GREY	31	0,47	80,94	В
77	Ф/травяний	Карпат.Чорниця 2*20	31	0,47	81,41	В
78	Фасований	Curtis Earl Grey Passion 34(20*1,7)	30	0,45	81,86	В
79	Ф/травяний	Green Melissa пакет 1,5г*25шт	30	0,45	82,32	В
80	Фасований	Ахмад Брекфест 100 т/у	29	0,44	82,76	В

81		Бесіда з Липовим Цвітом	29	0,44	83,19	В
82		Грінфілд 25п*1,5г Чорний Strawberry Gourmet	29	0,44	83,63	В
83		Richard Earl Grey 90г	28	0,42	84,06	В
84		Brooke Bond класичний	28	0,42	84,48	В

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	
85	Ф/травяний	Флінг Драгон 100г	28	0,42	84,91	В	
86	Фасований	чор. TESS (90 г) Orange, лист	27	0,41	85,31	В	
87	Ф/травяний	ЧОРНИЙ Lipton Super Fruit Tropical Fruit 25 п	27	0,41	85,72	В	
88	Ваговий	чорний з персиком 25п.Алокозай	26	0,39	86,12	В	
89	Ф/травяний	Barberry Garden 100г	26	0,39	86,51	В	
90	Фасований	Lipton Набір №3 : та мед у подарунок	25	0,38	86,89	В	
91	Ф/травяний	Festive Grape пакет 1,5г*25шт	25	0,38	87,27	В	
92		Ліптон аромат Blue Fruit 20п	25	0,38	87,65	В	
93	Фасований	Earl Grey /Ліптон/	24	0,36	88,01	В	
94		Richard Royal Ceylon 90г	23	0,35	88,36	В	
95		Алокозай 100 г чорний круп.лист ВОР1	23	0,35	88,71	В	
96		Батік крупн.лист ОРА 50г	23	0,35	89,05	В	
97		Ліптон чор Yellow Label Tea 100пак	23	0,35	89,40	В	
98		Ліптон чорний Blueberry Muffin 20п	23	0,35	89,75	В	
99		ЧОРНИЙ LIPTON SUPER FRUIT CITRUS 25 п	23	0,35	90,10	В	
100		TESS (25 шт.) 1.5 Flirt зелений	22	0,33	90,43	В	
101		чорний з смородиною 25пак.ТМ"Алакозай"	22	0,33	90,76	В	
102		Ф/травяний	Earl Grey Fantasy 2*25п	22	0,33	91,10	В
103			Mango Delight 2*25п	22	0,33	91,43	В
104		Фасований	Лісма Зелений 2*25п	21	0,32	91,75	В
105			Майський Царська Корона 40п	21	0,32	92,07	В
106			Richard English Breakfast 90г	20	0,30	92,37	В
107	Ахмад 25пак*2гр Eng. №1		20	0,30	92,67	В	
108	25пак липневий сад ТМ Принцеса Ява		20	0,30	92,98	В	
109	зелений Lipton Green Clear 25 п		18	0,27	93,25	В	
110	Грінфілд 25п*1,5г Чорний Blueberry Nights		18	0,27	93,52	В	
111	Батік крупн.лист ОРА 100г		17	0,26	93,78	В	
112	25пак лимон зелений ТМ Принцеса Ява		17	0,26	94,03	В	
113	чорний Lipton Arkenstone Spicy Marrakesh 25 п		17	0,26	94,29	В	
114	Ф/травяний	Жасмін Дрім пакет 1,5г*25шт	17	0,26	94,55	В	
115	Фасований	БЕСІДА чорний 50пак	16	0,24	94,79	В	
116		Лісма інд. міцний 90г	15	0,23	95,02	С	
117		Ахмад 40пак*2гр Eng. №1	14	0,21	95,23	С	
118		Бесіда Black Classic 80г	14	0,21	95,44	С	
119		чор. TESS (90 г) Goldberry, лист	14	0,21	95,65	С	
120		чорний з бергамотом 25 пакетів-конвертівТМ"Алакозай"	14	0,21	95,87	С	
121	Ф/травяний	Curtis манго зелений 100г	13	0,20	96,06	С	
122	Фасований	Curtis Трюфель Блек (25*2)	12	0,18	96,25	С	
123		Lipton Набір №2+ложка	12	0,18	96,43	С	
124		Lipton Mamba Black Magic Aroma 25 п	12	0,18	96,61	С	
125		Lipton Набір №4 : та чашка у подарунок	11	0,17	96,78	С	
126		чорн.з м'ятою 25пакетиків ТМ"Алакозай"	11	0,17	96,94	С	
127		чорний малина 24пак ТМ Принцеса Гіта	11	0,17	97,11	С	

128		чорний персик-абрикос 24пак ТМ Принцеса Гіта	11	0,17	97,27	С
129		Ahmad Tea. Класичний Чорний , 100х2г	10	0,15	97,43	С
130		TESS (25 шт.) 2 Style зелений	10	0,15	97,58	С
131		Ліптон чор Yel Lab Tea Листовий 100г	10	0,15	97,73	С

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7
132	Фасований	зелений Lipton SENCHA 25 п	10	0,15	97,88	С
133		чорний гранульований медіум 85г ТМ Принцеса Гіта	10	0,15	98,03	С
134	Ф/трав'яний	Алокозай 25п чорний,полуниця	10	0,15	98,18	С
135		Лісма солод клубніка 2*20п	10	0,15	98,33	С
136		Пр. /Ява 90г Зелений полуниця	10	0,15	98,49	С
137	Фасований	БЕСІДА чорний 100пак	9	0,14	98,62	С
138		Майський Граф Грей 25п	9	0,14	98,76	С
139		чорний 100г.середньолистовий FБОР Алокозай	7	0,11	98,86	С
140	Ф/трав'яний	Tropical Marvel 100г	7	0,11	98,97	С
141	Фасований	25пак ягідна поляна ТМ Принцеса Ява	6	0,09	99,06	С
142		Бесіда лимон та бергамот 80г	6	0,09	99,15	С
143	Ф/трав'яний	Christmas Mystery трав'яний 1,5г*25шт	6	0,09	99,24	С
144	Фасований	Батік Золото Цейлону 90г	5	0,08	99,32	С
145		25пак полуничний десерт ТМ Принцеса Ява	5	0,08	99,39	С
146		чорний 100 пакетів ТМ "Алокозай"	5	0,08	99,47	С
147		Curtis Оріджинал Цейлон (25*2)	4	0,06	99,53	С
148		чорний 100г.гранульований СТС ТМ"Алакозай"	4	0,06	99,59	С
149		чорний 25пак ТМ Принцеса Канді	4	0,06	99,65	С
150		Алокозай чорн. з бергамотом 100г	3	0,05	99,70	С
151		Ахмад Весняний настрій 25пак з лемонграсом	3	0,05	99,74	С
152		Ахмад Весняний настрій 75гр з лемонграсом	3	0,05	99,79	С
153		крупнолистовий 85гТМ Принцеса Нурі	3	0,05	99,83	С
154		трав'яний з ромашкою 25пакТМ"Алокозай"	3	0,05	99,88	С
155	Ф/трав'яний	Алокозай зелений 25п	3	0,05	99,92	С
156	Фасований	БЕСІДА ЧОРНИЙ БАЙХОВИЙ STRONG 24 п	2	0,03	99,95	С
157		Майський Граф Грей 85г	2	0,03	99,98	С
158		Richard Earl Grey 50(25*2)	1	0,02	100,00	С
158	Разом		6 605	100,00	100,00	

Додаток Є

Таблиця 2.6

АВС-аналіз за критерієм «Виручка від реалізації» чаю

№ п/п (1)	Номенклатура (2)	Сума виручки (3)	% у групуванні (4)	Кумулятивний % (5)	АВС (виручка) (6)
1	Ахмад EARL GREY 100г т/у	5 427,13	2,91	2,91	А
2	Майський Царська корона 180г	5 241,16	2,81	5,73	А
3	Ахмад 25пак*2гр Брекф.	4 919,83	2,64	8,37	А
4	Чай чор. TESS (90 г) Pleasure, лист	4 876,43	2,62	10,99	А
5	Ахмад EARL GREY 25шт	4 281,25	2,30	13,29	А
6	Ахмад Королівський стандарт 100г	3 889,71	2,09	15,38	А
7	Чай зел. TESS (90 г) Flirt, лист	3 659,02	1,97	17,35	А
8	Голден Цейлон 100г	3 304,68	1,77	19,12	А
9	Ліптон чор Аромат Yell Lab B 25п	3 267,60	1,76	20,88	А
10	Майський Царська корона 85г	3 208,18	1,72	22,60	А
11	Карпат.Ліс.ягоди 100г	3 194,19	1,72	24,31	А
12	Карпат.Ромашка 1,35г/20п	3 045,10	1,64	25,95	А
13	Голден Цейлон 2*25п	2 969,94	1,60	27,54	А
14	TESS (25 шт.) 1.5 Pleasure чорний	2 910,07	1,56	29,11	А
15	Ліптон чор Аромат Yell Lab B 50п	2 615,98	1,41	30,51	А
16	Curtis Самер Беріс 20*1,7 Каркаде	2 506,91	1,35	31,86	А
17	Карпат.Малина 100г	2 496,53	1,34	33,20	А
18	Curtis Фреш Мохіто 20*1,7 зелений	2 495,49	1,34	34,54	А
19	Чай чор. TESS (90 г) Earl Grey, лист	2 490,15	1,34	35,88	А
20	Карпат.Мультифрукт 2*20п	2 309,00	1,24	37,12	А
21	Класичний чорний 100г Ахмад	2 254,90	1,21	38,33	А
22	Ліптон чор Yellow Label Tea 100пак	2 220,25	1,19	39,52	А
23	Ахмад анг №1 100г т/у	2 167,29	1,16	40,69	А
24	Майський Царська корона 50г	2 094,03	1,12	41,81	А
25	Карпат.М'ята 1,35г/20 пак	2 057,94	1,11	42,92	А
26	Lipton Чай пірамідка 20п Passion Rapsberry	2 037,31	1,09	44,01	А
27	Lipton Набір №3 : чай та мед у подарунок	1 986,44	1,07	45,08	А
28	Королева Вікторія 100г Ахмад	1 911,71	1,03	46,10	А
29	Малина пакет 1,5г*25шт	1 850,82	0,99	47,10	А
30	Королівський стандарт 50г	1 846,66	0,99	48,09	А
31	Майський Царська корона 25п	1 826,73	0,98	49,07	А
32	Пр. Нурі Високогірний 2г*50п	1 781,18	0,96	50,03	А
33	Майський Відбірний Високогірний 50г чорний	1 766,67	0,95	50,98	А
34	Алокозай 25п чорний,фільтр-пак.	1 701,67	0,91	51,89	А
35	МАЙ чай чорний мультипак РІЧАРД Еарл Грей+ Кінгс Ті 2*(25*2)	1 701,28	0,91	52,80	А
36	Earl Grey Fantasy 100г	1 699,67	0,91	53,72	А

37	Карпат.Мультифрукт 100г	1 683,15	0,90	54,62	A
38	Чай чор. TESS (90 г) Sunrise, лист	1 679,29	0,90	55,52	A
39	Суміш фрукт.-ягідна Ягідний мікс в однор.пак. 20*2г.Ахмад	1 648,22	0,89	56,41	A

Продовження табл. 2.6.

1	2	3	4	5	6
40	Чай "Детокс слім" Ахмад	1 641,24	0,88	57,29	A
41	Чай трав. TESS (90 г) Flame, лист	1 539,01	0,83	58,12	A
42	Пр. Нурі Високогірний 2г*25п	1 492,00	0,80	58,92	A
43	Карпат.Меліса 1,35г/20п	1 436,47	0,77	59,69	A
44	Алкозай асорті 25п	1 436,30	0,77	60,46	A
45	Чай зел. TESS (90 г) Lime, лист	1 434,39	0,77	61,23	A
46	Curtis Трюфель Блек 100г	1 376,04	0,74	61,97	A
47	БЕСІДА чай чорн.яскравий лимон 26пак	1 343,33	0,72	62,69	A
48	Dragon пакет 1,5г*25шт	1 319,25	0,71	63,40	A
49	TESS (25 шт.) 1.8 Earl Grey чорний	1 301,09	0,70	64,10	A
50	Чай трав. TESS (90 г) Cherry, лист	1 296,66	0,70	64,79	A
51	Чай чорний з малиною 25пак.ТМ"Алакозай"	1 265,24	0,68	65,47	A
52	Green Melissa пакет 1,5г*25шт	1 260,32	0,68	66,15	A
53	Класік Брекфест 2*25п	1 252,95	0,67	66,82	A
54	Ахмад Брекфест 100 т/у	1 238,72	0,67	67,49	A
55	Чай Грінфілд 25п*1,5г Чорний Strawberry Gourmet	1 196,74	0,64	68,13	A
56	Ахмад 20пак*2г Чорний Класичний	1 187,78	0,64	68,77	A
57	Ахмад Королева Вікторія 50г з бергамотом	1 180,46	0,63	69,40	A
58	Флінг Драгон 100г	1 179,39	0,63	70,04	A
59	Barberry Garden 100г	1 158,32	0,62	70,66	A
60	Richard English Breakfast 50(25*2)	1 155,38	0,62	71,28	A
61	Richard King's Tea №1 50(25*2)	1 142,88	0,61	71,89	A
62	Lipton Набір №4 : чай та чашка у подарунок	1 140,71	0,61	72,51	A
63	Майський Байховий 85г	1 093,71	0,59	73,09	A
64	БЕСІДА чай чорн.смородина 26п	1 079,40	0,58	73,67	A
65	Карпат.Суниця 2*20п	1 073,33	0,58	74,25	A
66	Ахмад 40пак*2 EARL GREY	1 054,12	0,57	74,82	A
67	Richard Earl Grey 90г	1 052,22	0,57	75,38	A
68	БЕСІДА чай чорний 24пак	1 051,60	0,56	75,95	A
69	TESS (25 шт.) 1.5 Lime зелений	1 049,69	0,56	76,51	A
70	Festive Grape пакет 1,5г*25шт	1 045,26	0,56	77,07	A
71	Три слона каркаде 70г м/у	1 041,50	0,56	77,63	A
72	Richard Royal Ceylon 90г	966,46	0,52	78,15	A
73	Curtis Earl Grey Passion 34(20*1,7)	966,13	0,52	78,67	A
74	Чай чор. TESS (90 г) Orange, лист	946,53	0,51	79,18	A
75	Mango Delight 2*25п	922,34	0,50	79,67	A
76	Richard Royal Ceylon 50(25*2)	899,82	0,48	80,16	B
77	Домашній Лісова ягода 20*1,5	889,70	0,48	80,63	B
78	Лісма Зелений 80г	880,94	0,47	81,11	B
79	Майський Байховий 25п	855,06	0,46	81,57	B
80	Пр. Нурі Високогірний ВОР 85г	847,78	0,46	82,02	B
81	Три слона лісова ягода ф/п 20*2 б/я	844,81	0,45	82,48	B

82	Earl Grey Fantasy 2*25п	839,34	0,45	82,93	В
83	Ліптон чай аромат Blue Fruit 20п	836,20	0,45	83,38	В
84	Пр. /Ява 80г Каркаде	834,20	0,45	83,82	В

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6
85	Ahmad Tea. Китайський зелений 25x1,8г	833,18	0,45	84,27	В
86	Чай ЧОРНИЙ Lipton Super Fruit Tropical Fruit 25 п	832,11	0,45	84,72	В
87	Ahmad Tea. Класич Чорний 25x2г	794,48	0,43	85,14	В
88	Ahmad Tea. Класичний Чорний Чай, 100x2г	790,75	0,42	85,57	В
89	Чай чорний з персиком 25п.Алокозай	779,11	0,42	85,99	В
90	TESS (25 шт.) 1.5 Flirt зелений	763,98	0,41	86,40	В
91	Ліптон чорний Blueberry Muffin 20п	762,15	0,41	86,81	В
92	Richard English Breakfast 90г	753,65	0,40	87,21	В
93	Чай Грінфілд 25п*1,5г Чорний Blueberry Nights	751,28	0,40	87,62	В
94	Алокозай 100 г чорний круп.лист BOP1	733,18	0,39	88,01	В
95	ЧАЙ ЧОРНИЙ LIPTON SUPER FRUIT CITRUS 25 п	707,74	0,38	88,39	В
96	Чай Earl Grey /Ліптон/	689,69	0,37	88,76	В
97	Батік круп.лист ОРА 100г	687,31	0,37	89,13	В
98	Майський Царська Корона 40п	679,72	0,37	89,49	В
99	Лісма соков.лимон 2*20п	671,42	0,36	89,85	В
100	Чай чорний з смородиною 25пак.ТМ"Алокозай"	654,15	0,35	90,21	В
101	Lipton Набір Чай №2+ложка	653,83	0,35	90,56	В
102	Жасмін Дрім пакет 1,5г*25шт	652,04	0,35	90,91	В
103	Карпат. Чорниця 2*20	651,87	0,35	91,26	В
104	Домашній Полуниця 20*1,5	633,18	0,34	91,60	В
105	Ахмад 25пак*2гр Eng. №1	610,87	0,33	91,93	В
106	Лісма інд. міцний 2*25п	600,66	0,32	92,25	В
107	Батік круп.лист ОРА 50г	597,83	0,32	92,57	В
108	Чай чорний Lipton Arkenstone Spicy Marrakesh 25 п	562,21	0,30	92,87	В
109	Чай Brooke Bond класичний	556,05	0,30	93,17	В
110	Чай зелений Lipton Green Clear 25 п	532,54	0,29	93,46	В
111	Curtis манго зелений 100г	515,74	0,28	93,73	В
112	Чай Бесіда з Липовим Цвітом	496,49	0,27	94,00	В
113	БЕСІДА чай чорний 100пак	490,22	0,26	94,26	В
114	Ахмад 40пак*2гр Eng. №1	469,62	0,25	94,52	В
115	Чай чорний 100 пакетів ТМ "Алокозай"	468,31	0,25	94,77	В
116	БЕСІДА чай чорний 50пак	458,40	0,25	95,01	С
117	Чай чор. TESS (90 г) Goldberry, лист	456,09	0,24	95,26	С
118	Curtis Трюфель Блек (25*2)	435,15	0,23	95,49	С
119	Чай чорний з бергамотом 25 пакетів-конвертівТМ"Алокозай"	416,84	0,22	95,72	С
120	Чай 25пак липневий сад ТМ Принцеса Ява	414,11	0,22	95,94	С
121	Домашній Малина 20*1,5	405,41	0,22	96,16	С
122	Ліптон чор Yel Lab Tea Листовий 100г	398,52	0,21	96,37	С
123	Три слона суниця ф/п 20*2 б/я	377,06	0,20	96,57	С
124	Лісма Зелений 2*25п	358,91	0,19	96,77	С
125	ЧАЙ Lipton Mamba Black Magic Aroma 25 п	343,27	0,18	96,95	С
126	Чай чорн.з м'ятою 25пакетиків ТМ"Алокозай"	335,46	0,18	97,13	С
127	Чай 25пак лимон зелений ТМ Принцеса Ява	317,32	0,17	97,30	С
128	Tropical Marvel 100г	311,58	0,17	97,47	С
129	Алокозай 25п чорний,полуниця	303,49	0,16	97,63	С
130	Чай зелений Lipton SENCHA 25 п	301,80	0,16	97,79	С
131	Чай Бесіда Black Classic 80г	286,58	0,15	97,95	С

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6
132	Пр. /Ява 90г Зелений полуниця	285,56	0,15	98,10	С
133	TESS (25 шт.) 2 Style зелений	282,16	0,15	98,25	С
134	Лісма інд. міцний 90г	270,99	0,15	98,40	С
135	Christmas Mystery трав'яний 1,5г*25шт	235,51	0,13	98,52	С
136	Майський Граф Грей 25п	204,70	0,11	98,63	С
137	Чай чорний 100г.середньолистовий FВОР Алокозай	190,30	0,10	98,74	С
138	Чай Greenfield пакет 2г	190,27	0,10	98,84	С
139	Батік Золото Цейлону 90г	186,14	0,10	98,94	С
140	Чай чорний персик-абрикос 24пак ТМ Принцеса Гіта	180,80	0,10	99,03	С
141	Чай чорний малина 24пак ТМ Принцеса Гіта	180,21	0,10	99,13	С
142	Лісма солод. клубніка 2*20п	148,23	0,08	99,21	С
143	Чай чорний гранульований медіум 85г ТМ Принцеса Гіта	141,97	0,08	99,29	С
144	Curtis Оріджинал Цейлон (25*2)	137,76	0,07	99,36	С
145	Чай Бесіда лимон та бергамот 80г	131,10	0,07	99,43	С
146	Чай 25пак ягідна поляна ТМ Принцеса Ява	119,43	0,06	99,50	С
147	Ахмад Весняний настрій 75гр з лемонграсом	117,85	0,06	99,56	С
148	Чай 25пак полуничний десерт ТМ Принцеса Ява	102,81	0,06	99,61	С
149	Чай чорний 100г.гранульований СТС ТМ"Алокозай"	101,25	0,05	99,67	С
150	Алокозай чорн. з бергамотом 100г	98,75	0,05	99,72	С
151	Чай крупнолистовий 85гТМ Принцеса Нурі	87,93	0,05	99,77	С
152	Ахмад Весняний настрій 25пак з лемонграсом	86,97	0,05	99,82	С
153	Чай трав'яний з ромашкою 25пакТМ"Алокозай"	80,61	0,04	99,86	С
154	Алкозай зелений 25п	73,70	0,04	99,90	С
155	Чай чорний 25пак ТМ Принцеса Канді	64,85	0,03	99,93	С
156	Майський Граф Грей 85г	60,96	0,03	99,97	С
157	БЕСІДА ЧАЙ ЧОРНИЙ БАЙХОВИЙ STRONG 24 п	34,45	0,02	99,98	С
158	Richard Earl Grey 50(25*2)	28,16	0,02	100,00	С
158	Разом	186 187,14	100,00	100,00	

Додаток Ж

Таблиця 2.7

АВС-аналіз за критерієм «Дохід від реалізації» чаю

№ п/п (1)	Номенклатура (2)	Марка (бренд) (3)	Сума виручки (4)	% у групіванні (5)	Кумулятивний % (6)	АВС (виручка) (7)
1	Майський Царська корона 180г	МАЙСЬКИЙ	1 031,49	2,87	2,87	A
2	Чай чор. TESS (90 г) Pleasure, лист	TESS	997,41	2,78	5,65	A
3	Ахмад Королівський стандарт 100г	АХМАД	884,29	2,46	8,11	A
4	Чай зел. TESS (90 г) Flirt, лист	TESS	757,57	2,11	10,22	A
5	Майський Царська корона 85г	МАЙСЬКИЙ	738,04	2,05	12,27	A
6	Голден Цейлон 100г	ГРІНФІЛД	709,57	1,98	14,25	A
7	Curtis Фреш Мохіто 20*1,7 зелений	CURTIS	692,35	1,93	16,18	A
8	Карпат.Ліс.ягоди 100г	КАРПАТИ	649,93	1,81	17,99	A
9	Ліптон чор Аромат Yell Lab B 25п	ЛІПТОН	635,69	1,77	19,76	A
10	Голден Цейлон 2*25п	ГРІНФІЛД	605,61	1,69	21,44	A
11	Curtis Смер Беріс 20*1,7 Каркаде	CURTIS	597,40	1,66	23,11	A
12	Карпат.Ромашка 1,35г/20п	КАРПАТИ	592,59	1,65	24,76	A
13	TESS (25 шт.) 1.5 Pleasure чорний	TESS	588,20	1,64	26,39	A
14	Ліптон чор Аромат Yell Lab B 50п	ЛІПТОН	521,11	1,45	27,84	A
15	Ахмад 25пак*2гр Брекф.	АХМАД	517,22	1,44	29,28	A
16	Ахмад анг №1 100г т/у	АХМАД	505,77	1,41	30,69	A
17	Карпат.Малина 100г	КАРПАТИ	502,04	1,40	32,09	A
18	Чай чор. TESS (90 г) Earl Grey, лист	TESS	497,57	1,39	33,47	A
19	Класичний чорний 100г Ахмад	АХМАД	483,30	1,35	34,82	A
20	Ліптон чор Yellow Label Tea 100пак	ЛІПТОН	454,13	1,26	36,08	A
21	Карпат.Мультифрукт 2*20п	КАРПАТИ	447,02	1,24	37,33	A
22	Майський Царська корона 50г	МАЙСЬКИЙ	421,31	1,17	38,50	A
23	Ахмад EARL GREY 25шт	АХМАД	411,22	1,14	39,65	A
24	Lipton Чай пірамідка 20п Passion Raspberry	ЛІПТОН	399,80	1,11	40,76	A
25	Королева Вікторія 100г Ахмад	АХМАД	395,90	1,10	41,86	A
26	МАЙ чай чорний мультипак РІЧАРД Еарл Грей+ Кінгс Ті 2*(25*2)	RICHARD	394,00	1,10	42,96	A
27	Малина пакет 1,5г*25шт	ГРІНФІЛД	384,70	1,07	44,03	A
28	Королівський стандарт 50г	АХМАД	383,22	1,07	45,10	A
29	Карпат.М"ята 1,35г/20 пак	КАРПАТИ	382,38	1,06	46,16	A
30	Пр. Нурі Високогірний 2г*50п	Пр. Нурі	376,64	1,05	47,21	A
31	Ахмад EARL GREY 100г т/у	АХМАД	373,70	1,04	48,25	A
32	Чай чор. TESS (90 г) Sunrise, лист	TESS	366,32	1,02	49,27	A
33	Earl Grey Fantasy 100г	ГРІНФІЛД	359,49	1,00	50,27	A
34	Суміш фрукт.-ягідна Ягідний мікс в однор.пак. 20*2г.Ахмад	АХМАД	344,95	0,96	51,23	A
35	Чай "Детокс слім" Ахмад	АХМАД	339,70	0,95	52,18	A
36	Алокозай 25п чорний,фільтр-пак.	АЛОКОЗАЙ	334,81	0,93	53,11	A
37	Карпат.Мультифрукт 100г	КАРПАТИ	330,63	0,92	54,03	A
38	Чай трав. TESS (90 г) Flame, лист	TESS	327,56	0,91	54,94	A
39	Пр. Нурі Високогірний 2г*25п	Пр. Нурі	320,23	0,89	55,83	A

Продовження табл. 2.7.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

40	Майський Відбірний Високогірний 50г чорний	МАЙСЬКИЙ	312,53	0,87	56,70	A
41	Чай зел. TESS (90 г) Lime, лист	TESS	292,52	0,81	57,52	A
42	Алкозай асорті 25п	АЛОКОЗАЙ	287,18	0,80	58,32	A
43	Карпат.Меліса 1,35г/20п	КАРПАТИ	285,11	0,79	59,11	A
44	Ахмад 20пак*2гр Чорний Класичний	АХМАД	277,35	0,77	59,88	A
45	TESS (25 шт.) 1.8 Earl Grey чорний	TESS	274,28	0,76	60,65	A
46	Curtis Earl Grey Passion 34(20*1,7)	CURTIS	269,76	0,75	61,40	A
47	Curtis Трюфель Блек 100г	CURTIS	269,38	0,75	62,15	A
48	TESS (25 шт.) 1.5 Flirt зелений	TESS	268,98	0,75	62,90	A
49	Green Melissa пакет 1,5г*25шт	ГРІНФІЛД	268,88	0,75	63,65	A
50	Чай трав. TESS (90 г) Cherry, лист	TESS	266,22	0,74	64,39	A
51	БЕСІДА чай чорн.яскравий лимон 26пак	БЕСІДА	265,62	0,74	65,13	A
52	Dragon пакет 1,5г*25шт	ГРІНФІЛД	262,48	0,73	65,86	A
53	Ахмад Королева Вікторія 50г з бергамотом	АХМАД	256,94	0,72	66,57	A
54	Класік Брекфест 2*25п	ГРІНФІЛД	249,71	0,70	67,27	A
55	Lipton Набір №3 : чай та мед у подарунок	ЛІПТОН	248,86	0,69	67,96	A
56	Чай чорний з малиною 25пак.ТМ"Алакозай"	АЛОКОЗАЙ	246,77	0,69	68,65	A
57	Barberry Garden 100г	ГРІНФІЛД	245,65	0,68	69,33	A
58	Флінг Драгон 100г	ГРІНФІЛД	237,65	0,66	69,99	A
59	Ахмад 40пак*2 EARL GREY	АХМАД	230,27	0,64	70,63	A
60	Майський Байховий 85г	МАЙСЬКИЙ	227,76	0,63	71,27	A
61	Чай Грінфілд 25п*1,5г Чорний Strawberry Gourmet	ГРІНФІЛД	224,43	0,62	71,89	A
62	БЕСІДА чай чорн.смородина 26п	БЕСІДА	220,40	0,61	72,51	A
63	Richard Royal Ceylon 90г	RICHARD	220,14	0,61	73,12	A
64	Richard English Breakfast 50(25*2)	RICHARD	219,98	0,61	73,73	A
65	Карпат.Суниця 2*20п	КАРПАТИ	218,27	0,61	74,34	A
66	Festive Grape пакет 1,5г*25шт	ГРІНФІЛД	215,95	0,60	74,94	A
67	Три слона каркаде 70г м/у	ТРИ СЛОНА	213,72	0,60	75,54	A
68	Чай чор. TESS (90 г) Orange, лист	TESS	209,82	0,58	76,12	A
69	TESS (25 шт.) 1.5 Lime зелений	TESS	208,10	0,58	76,70	A
70	Richard King's Tea №1 50(25*2)	RICHARD	202,53	0,56	77,26	A
71	БЕСІДА чай чорний 24пак	БЕСІДА	194,75	0,54	77,80	A
72	Три слона лісова ягода ф/п 20*2 б/я	ТРИ СЛОНА	192,09	0,53	78,34	A
73	Mango Delight 2*25п	ГРІНФІЛД	191,60	0,53	78,87	A
74	Домашній Лісова ягода 20*1,5	ДОМАШНІЙ	183,70	0,51	79,38	A
75	Пр. /Ява 80г Каркаде	ПРИНЦЕСА ЯВА	180,00	0,50	79,89	A
76	Earl Grey Fantasy 2*25п	ГРІНФІЛД	179,47	0,50	80,39	B
77	Пр. Нурі Високогірний ВОР 85г	ПРИНЦЕСА НУРІ	177,29	0,49	80,88	B
78	Ahmad Tea. Китайський зелений 25x1,8г	АХМАД	174,52	0,49	81,36	B
79	Лісма Зелений 80г	ЛІСМА	173,56	0,48	81,85	B
80	Ахмад Брекфест 100 т/у	АХМАД	167,27	0,47	82,31	B
81	Майський Байховий 25п	МАЙСЬКИЙ	167,22	0,47	82,78	B
82	Ліптон чай аромат Blue Fruit 20п	ЛІПТОН	165,03	0,46	83,24	B
83	Чай ЧОРНИЙ Lipton Super Fruit Tropical Fruit 25 п	ЛІПТОН	165,00	0,46	83,70	B
84	Батік крупн.лист ОРА 50г	БАТІК	162,19	0,45	84,15	B

Продовження табл. 2.7.

1	2	3	4	5	6	7
85	Ahmad Tea. Класичний Чорний Чай, 100x2г	АХМАД	159,93	0,45	84,59	В
86	Алокозай 100 г чорний круп.лист ВОР1	АЛОКОЗАЙ	155,62	0,43	85,03	В
87	Ahmad Tea. Класич Чорний 25x2г	АХМАД	154,94	0,43	85,46	В
88	Lipton Набір №4 : чай та чашка у подарунок	ЛІПТОН	154,42	0,43	85,89	В
89	Чай Грінфілд 25п*1,5г Чорний Blueberry Nights	ГРІНФІЛД	147,77	0,41	86,30	В
90	Ліптон чорний Blueberry Muffin 20п	ЛІПТОН	145,42	0,40	86,71	В
91	Жасмін Дрім пакет 1,5г*25шт	ГРІНФІЛД	139,99	0,39	87,10	В
92	ЧАЙ ЧОРНИЙ LIPTON SUPER FRUIT CITRUS 25 п	ЛІПТОН	139,46	0,39	87,48	В
93	Чай Earl Grey /Ліптон/	ЛІПТОН	135,61	0,38	87,86	В
94	Домашній Полуниця 20*1,5	ДОМАШНІЙ	135,39	0,38	88,24	В
95	Майський Царська Корона 40п	МАЙСЬКИЙ	134,68	0,37	88,61	В
96	Ахмад 25пак*2гр Eng. №1	АХМАД	133,89	0,37	88,99	В
97	Лісма соков.лимон 2*20п	ЛІСМА	132,69	0,37	89,36	В
98	Карпат.Чорниця 2*20	КАРПАТИ	132,03	0,37	89,72	В
99	Чай чорний з персиком 25п.Алокозай	АЛОКОЗАЙ	131,97	0,37	90,09	В
100	Лісма інд. міцний 2*25п	ЛІСМА	129,41	0,36	90,45	В
101	Richard Earl Grey 90г	RICHARD	127,16	0,35	90,80	В
102	Майський Царська корона 25п	МАЙСЬКИЙ	124,65	0,35	91,15	В
103	Richard English Breakfast 90г	RICHARD	118,26	0,33	91,48	В
104	Чай Brooke Bond класичний		112,53	0,31	91,79	В
105	Чай чорний Lipton Arkenstone Spicy Marrakesh 25 п	ЛІПТОН	110,97	0,31	92,10	В
106	Батік крупн.лист ОРА 100г	БАТІК	110,82	0,31	92,41	В
107	Чай чорний з смородиною 25пак.ТМ"Алакозай"	АЛОКОЗАЙ	110,01	0,31	92,72	В
108	БЕСІДА чай чорний 100пак	БЕСІДА	102,18	0,28	93,00	В
109	Три слона суниця ф/п 20*2 б/я	ТРИ СЛОНА	101,36	0,28	93,28	В
110	Чай Бесіда з Липовим Цвітом	БЕСІДА	100,80	0,28	93,57	В
111	Lipton Набір Чай №2+ложка	ЛІПТОН	96,98	0,27	93,84	В
112	Ахмад 40пак*2гр Eng. №1	АХМАД	96,32	0,27	94,10	В
113	Чай чорний 100 пакетів ТМ "Алокозай"	АЛОКОЗАЙ	96,21	0,27	94,37	В
114	Чай зелений Lipton Green Clear 25 п		95,78	0,27	94,64	В
115	БЕСІДА чай чорний 50пак	БЕСІДА	90,32	0,25	94,89	В
116	Домашній Малина 20*1,5	ДОМАШНІЙ	87,81	0,24	95,13	С
117	Ліптон чор Yel Lab Tea Листовий 100г	ЛІПТОН	83,79	0,23	95,37	С
118	Чай 25пак липневий сад ТМ Принцеса Ява	ПРИНЦЕСА ЯВА	82,47	0,23	95,60	С
119	Curtis манго зелений 100г	CURTIS	78,06	0,22	95,81	С
120	Лісма Зелений 2*25п	ЛІСМА	76,79	0,21	96,03	С
121	Richard Royal Ceylon 50(25*2)	RICHARD	76,67	0,21	96,24	С
122	Чай чор. TESS (90 г) Goldberry, лист	TESS	72,94	0,20	96,44	С
123	Tropical Marvel 100г	ГРІНФІЛД	70,22	0,20	96,64	С
124	Чай Greenfield пакет 2г	ГРІНФІЛД	66,28	0,18	96,82	С
125	ЧАЙ Lipton Mamba Black Magic Aroma 25 п	ЛІПТОН	66,22	0,18	97,01	С
126	Чай чорн.з м'ятою 25пакетиків ТМ"Алакозай"	АЛОКОЗАЙ	65,75	0,18	97,19	С
127	Батік Золото Цейлону 90г	АСКОЛЬД	64,22	0,18	97,37	С
128	Чай чорний з бергамотом 25 пакетів-конвертівТМ"Алакозай"	АЛОКОЗАЙ	62,28	0,17	97,54	С
129	Лісма інд. міцний 90г	ЛІСМА	62,16	0,17	97,72	С
130	Чай 25пак лимон зелений ТМ Принцеса Ява	ПРИНЦЕСА ЯВА	61,52	0,17	97,89	С
131	Чай зелений Lipton SENCHA 25 п	ЛІПТОН	59,15	0,16	98,05	С

Продовження табл. 2.7.

1	2	3	4	5	6	7
132	TESS (25 шт.) 2 Style зелений	TESS	57,16	0,16	98,21	С
133	Алокозай 25п чорний,полуниця	АЛОКОЗАЙ	54,59	0,15	98,36	С
134	Чай Бесіда Black Classic 80г		53,40	0,15	98,51	С
135	Curtis Трюфель Блек (25*2)	CURTIS	53,36	0,15	98,66	С
136	Christmas Mystery трав'яний 1,5г*25шт	ГРІНФІЛД	43,93	0,12	98,78	С
137	Чай чорний персик-абрикос 24пак ТМ Принцеса Гіта	ПРИНЦЕСА ГІТА	37,06	0,10	98,89	С
138	Майський Граф Грей 25п	МАЙСЬКИЙ	36,65	0,10	98,99	С
139	Чай чорний малина 24пак ТМ Принцеса Гіта	ПРИНЦЕСА ГІТА	36,47	0,10	99,09	С
140	Чай чорний 100г.середньолистовий ФВОР Алокозай	АЛОКОЗАЙ	33,35	0,09	99,18	С
141	Пр. /Ява 90г Зелений полуниця	ПРИНЦЕСА ЯВА	32,14	0,09	99,27	С
142	Лісма солод. клубніка 2*20п	ЛІСМА	31,63	0,09	99,36	С
143	Чай чорний гранульований медіум 85г ТМ Принцеса Гіта	ПРИНЦЕСА ГІТА	27,97	0,08	99,44	С
144	Чай Бесіда лимон та бергамот 80г		27,07	0,08	99,51	С
145	Curtis Овіджинал Цейлон (25*2)	CURTIS	22,36	0,06	99,58	С
146	Чай 25пак ягідна поляна ТМ Принцеса Ява	ПРИНЦЕСА ЯВА	19,92	0,06	99,63	С
147	Чай 25пак полуничний десерт ТМ Принцеса Ява	ПРИНЦЕСА ЯВА	19,89	0,06	99,69	С
148	Чай крупнолистовий 85гТМ Принцеса Нурі	ПРИНЦЕСА НУРІ	18,16	0,05	99,74	С
149	Чай чорний 100г.гранульований СТС ТМ"Алокозай"	АЛОКОЗАЙ	17,37	0,05	99,79	С
150	Чай чорний 25пак ТМ Принцеса Канді	ПРИНЦЕСА КАНДІ	13,34	0,04	99,82	С
151	Майський Граф Грей 85г	МАЙСЬКИЙ	12,58	0,04	99,86	С
152	Алокозай чорн. з бергамотом 100г	АЛОКОЗАЙ	12,25	0,03	99,89	С
153	Алокозай зелений 25п	АЛОКОЗАЙ	12,14	0,03	99,93	С
154	Ахмад Весняний настрій 25пак з лемонграсом	АХМАД	7,07	0,02	99,95	С
155	БЕСІДА ЧАЙ ЧОРНИЙ БАЙХОВИЙ STRONG 24 п		7,02	0,02	99,97	С
156	Ахмад Весняний настрій 75г з лемонграсом	АХМАД	6,63	0,02	99,98	С
157	Чай трав'яний з ромашкою 25пакТМ"Алокозай"	АЛОКОЗАЙ	5,94	0,02	100,00	С
158	Richard Earl Grey 50(25*2)	RICHARD		0,00	100,00	С
158	Разом		35 919,14	100,00	100,00	

Порівняння АВС-аналізу чаю за 3 критеріями

№ п/п	Товарна категорія	Найменування	Марка (бренд)	АВС-аналіз		
				Кількість	Виручка	Дохід
1	2	3	4	5	6	7
1	ваговий	Чай чорний з персиком 25п.Алокозай	АЛОКОЗАЙ	В	В	В
2	фасований	Ahmad Tea. Китайський зелений 25x1,8г	АХМАД	А	В	В
3	фасований	Ahmad Tea. Класич Чорний 25x2г	АХМАД	А	В	В
4	фасований	Ahmad Tea. Класичний Чорний Чай, 100x2г	АХМАД	С	В	В
5	фасований	Curtis Earl Grey Passion 34(20*1,7)	CURTIS	В	А	А
6	фасований	Curtis Оріджинал Цейлон (25*2)	CURTIS	С	С	С
7	фасований	Curtis Трюфель Блек (25*2)	CURTIS	С	С	С
8	фасований	Curtis Трюфель Блек 100г	CURTIS	В	А	А
9	фасований	Lipton Набір №3 : чай та мед у подарунок	ЛІПТОН	В	А	А
10	фасований	Lipton Набір №4 : чай та чашка у подарунок	ЛІПТОН	С	А	В
11	фасований	Lipton Набір Чай №2+ложка	ЛІПТОН	С	В	В
12	фасований	Lipton Чай пірамідка 20п Passion Rapsberry	ЛІПТОН	А	А	А
13	фасований	Richard Earl Grey 50(25*2)	RICHARD	С	С	С
14	фасований	Richard Earl Grey 90г	RICHARD	В	А	В
15	фасований	Richard English Breakfast 50(25*2)	RICHARD	А	А	А
16	фасований	Richard English Breakfast 90г	RICHARD	В	В	В
17	фасований	Richard King's Tea №1 50(25*2)	RICHARD	А	А	В
18	фасований	Richard Royal Ceylon 50(25*2)	RICHARD	А	В	С
19	фасований	Richard Royal Ceylon 90г	RICHARD	В	А	А
20	фасований	TESS (25 шт.) 1.5 Flirt зелений	TESS	В	В	А
21	фасований	TESS (25 шт.) 1.5 Pleasure чорний	TESS	А	А	А
22	фасований	TESS (25 шт.) 1.8 Earl Grey чорний	TESS	А	А	А
23	фасований	TESS (25 шт.) 2 Style зелений	TESS	С	С	С
24	фасований	Алкозай асорті 25п	АЛОКОЗАЙ	А	А	А
25	фасований	Алокозай 100 г чорний круп.лист ВОР1	АЛОКОЗАЙ	В	В	В
26	фасований	Алокозай 25п чорний,фільтр-пак.	АЛОКОЗАЙ	А	А	А
27	фасований	Алокозай чорн. з бергамотом 100г	АЛОКОЗАЙ	С	С	С
28	фасований	Ахмад EARL GREY 100г т/у	АХМАД	А	А	А
29	фасований	Ахмад EARL GREY 25шт	АХМАД	А	А	А
30	фасований	Ахмад 20пак*2гр Чорний Класичний	АХМАД	А	А	А
31	фасований	Ахмад 25пак*2гр Eng. №1	АХМАД	В	В	В
32	фасований	Ахмад 25пак*2гр Брекф.	АХМАД	А	А	А
33	фасований	Ахмад 40пак*2 EARL GREY	АХМАД	В	А	А
34	фасований	Ахмад 40пак*2гр Eng. №1	АХМАД	С	В	В
35	фасований	Ахмад анг №1 100г т/у	АХМАД	А	А	А
36	Фасований	Ахмад Брекфест 100 т/у	АХМАД	В	А	В
37	Фасований	Ахмад Весняний настрій 25пак з лемонграсом	АХМАД	С	С	С
38	Фасований	Ахмад Весняний настрій 75гр з лемонграсом	АХМАД	С	С	С

Продовження табл. 2.8.

1	2	3	4	5	6	7
39	фасований	Ахмад Королева Вікторія 50г з бергамотом	АХМАД	А	А	А
40	фасований	Ахмад Королівський стандарт 100г	АХМАД	А	А	А
41	фасований	Батік Золото Цейлону 90г	АСКОЛЬД	С	С	С
42	фасований	Батік крупн.лист ОРА 100г	БАТІК	В	В	В
43	фасований	Батік крупн.лист ОРА 50г	БАТІК	В	В	В
44	фасований	БЕСІДА ЧАЙ ЧОРНИЙ БАЙХОВИЙ STRONG 24 п	БЕСІДА	С	С	С
45	фасований	БЕСІДА чай чорн.смородина 26п	БЕСІДА	А	А	А
46	фасований	БЕСІДА чай чорн.яскравий лимон 26пак	БЕСІДА	А	А	А
47	фасований	БЕСІДА чай чорний 100пак	БЕСІДА	С	В	В
48	фасований	БЕСІДА чай чорний 24пак	БЕСІДА	А	А	В
49	фасований	БЕСІДА чай чорний 50пак	БЕСІДА	В	С	В
50	фасований	Голден Цейлон 100г	ГРІНФІЛД	А	А	А
51	фасований	Голден Цейлон 2*25п	ГРІНФІЛД	А	А	А
52	фасований	Класичний чорний 100г Ахмад	АХМАД	А	А	А
53	фасований	Класік Брекфест 2*25п	ГРІНФІЛД	А	А	А
54	фасований	Королева Вікторія 100г Ахмад	АХМАД	А	А	А
55	фасований	Королівський стандарт 50г	АХМАД	А	А	А
56	фасований	Ліптон чор Yel Lab Tea Листовий 100г	ЛІПТОН	С	С	С
57	фасований	Ліптон чор Yellow Label Tea 100пак	ЛІПТОН	В	А	А
58	фасований	Ліптон чор Аромат Yell Lab В 25п	ЛІПТОН	А	А	А
59	фасований	Ліптон чор Аромат Yell Lab В 50п	ЛІПТОН	А	А	А
60	фасований	Ліптон чорний Blueberry Muffin 20п	ЛІПТОН	В	В	В
61	фасований	Лісма Зелений 2*25п	ЛІСМА	В	С	С
62	фасований	Лісма Зелений 80г	ЛІСМА	А	В	В
63	фасований	Лісма інд. міцний 2*25п	ЛІСМА	А	В	В
64	фасований	Лісма інд. міцний 90г	ЛІСМА	С	С	С
65	фасований	МАЙ чай чорний мультіпак РІЧАРД Еарл Грей+ Кінгс Ті 2*(25*2)	RICHARD	А	А	А
66	фасований	Майський Байховий 25п	МАЙСЬКИЙ	А	В	В
67	фасований	Майський Байховий 85г	МАЙСЬКИЙ	А	А	А
68	фасований	Майський Відбірний Високогірний 50г чорний	МАЙСЬКИЙ	А	А	А
69	фасований	Майський Граф Грей 25п	МАЙСЬКИЙ	С	С	С
70	фасований	Майський Граф Грей 85г	МАЙСЬКИЙ	С	С	С
71	фасований	Майський Царська корона 180г	МАЙСЬКИЙ	А	А	А
72	фасований	Майський Царська корона 25п	МАЙСЬКИЙ	А	А	В
73	фасований	Майський Царська Корона 40п	МАЙСЬКИЙ	В	В	В
74	фасований	Майський Царська корона 50г	МАЙСЬКИЙ	А	А	А
75	фасований	Майський Царська корона 85г	МАЙСЬКИЙ	А	А	А
76	фасований	Пр. Нурі Високогірний 2г*25п	Пр. Нурі	А	А	А
77	фасований	Пр. Нурі Високогірний 2г*50п	Пр. Нурі	А	А	А
78	фасований	Пр. Нурі Високогірний ВОР 85г	Пр. Нурі	А	В	В
79	фасований	Чай зелений Lipton Green Clear 25 п	Lipton	В	В	В
80	фасований	Чай "Детокс слім" Ахмад	АХМАД	А	А	А
81	фасований	Чай 25пак лимон зелений ТМ Принцеса Ява	Пр. Ява	В	С	С
82	фасований	Чай 25пак липневий сад ТМ Принцеса Ява	Пр. Ява	В	С	С

Продовження табл. 2.8.

1	2	3	4	5	6	7
83	фасований	Чай 25пак полуничний десерт ТМ Принцеса Ява	ПР. ЯВА	С	С	С
84	фасований	Чай 25пак ягідна поляна ТМ Принцеса Ява	ПР. Ява	С	С	С
85	фасований	Чай Brooke Bond класичний	Brooke Bond	В	В	В
86	фасований	Чай Earl Grey /Ліптон/	ЛІПТОН	В	В	В
87	фасований	Чай Greenfield пакет 2г	ГРІНФІЛД	А	С	С
88	фасований	ЧАЙ Lipton Mamba Black Magic Aroma 25 п	ЛІПТОН	С	С	С
89	фасований	Чай Бесіда лимон та бергамот 80г	БЕСІДА	С	С	С
90	фасований	Чай Бесіда Black Classic 80г	БЕСІДА	С	С	С
91	фасований	Чай Бесіда з Липовим Цвітом	БЕСІДА	В	В	В
92	фасований	Чай Грінфілд 25п*1,5г Чорний Blueberry Nights	ГРІНФІЛД	В	В	В
93	фасований	Чай Грінфілд 25п*1,5г Чорний Strawberry Gourmet	ГРІНФІЛД	В	А	А
94	фасований	Чай зел. TESS (90 г) Flirt, лист	TESS	А	А	А
95	фасований	Чай зел. TESS (90 г) Lime, лист	TESS	А	А	А
96	фасований	Чай зелений Lipton SENCHA 25 п	ЛІПТОН	С	С	С
97	фасований	Чай крупнолистовий 85гТМ Принцеса Нурі	ПР. НУРІ	С	С	С
98	фасований	Чай трав'яний з ромашкою 25пакТМ"Алокозай"	АЛОКОЗАЙ	С	С	С
99	фасований	Чай чор. TESS (90 г) Earl Grey, лист	TESS	А	А	А
100	фасований	Чай чор. TESS (90 г) Goldberry, лист	TESS	С	С	С
101	фасований	Чай чор. TESS (90 г) Orange, лист	TESS	В	А	А
102	фасований	Чай чор. TESS (90 г) Pleasure, лист	TESS	А	А	А
103	фасований	Чай чор. TESS (90 г) Sunrise, лист	TESS	А	А	А
104	фасований	Чай чорн.з м'ятою 25пакетиків ТМ"Алокозай"	АЛОКОЗАЙ	С	С	С
105	фасований	Чай чорний 100 пакетів ТМ "Алокозай"	АЛОКОЗАЙ	С	В	С
106	фасований	Чай чорний 100г.гранульований СТС ТМ"Алокозай"	АЛОКОЗАЙ	С	С	С
107	фасований	Чай чорний 100г.середньолистовий FBOP Алокозай	АЛОКОЗАЙ	С	С	С
108	фасований	Чай чорний 25пак ТМ Принцеса Канді	ПР. КАНДІ	С	С	С
109	фасований	Чай чорний Lipton Arkenstone Spicy Marrakesh 25 п	ЛІПТОН	В	В	В
110	фасований	ЧАЙ ЧОРНИЙ LIPTON SUPER FRUIT CITRUS 25 п	ЛІПТОН	В	В	В
111	фасований	Чай чорний гранульований медіум 85г	ПР. ГІТА	С	С	С
112	фасований	Чай чорний з бергамотом 25 пакетів-конвертівТМ"Алокозай"	АЛОКОЗАЙ	С	С	С
113	фасований	Чай чорний з малиною 25пак.ТМ"Алокозай"	АЛОКОЗАЙ	А	А	А
114	фасований	Чай чорний з смородиною 25пак.ТМ"Алокозай"	АЛОКОЗАЙ	В	В	В
115	фасований	Чай чорний малина 24пак ТМ Принцеса Гіта	ПР. ГІТА	С	С	С
116	фасований	Чай чорний персик-абрикос 24пак ТМ Пр. Гіта	ПР. ГІТА	С	С	С
117	Фр.-трав'яний	Barberry Garden 100г	ГРІНФІЛД	В	А	А
118	Фр.-трав'яний	Christmas Mystery трав'яний 1,5г*25шт	ГРІНФІЛД	С	С	С
119	Фр.-трав'яний	Curtis манго зелений 100г	CURTIS	С	В	С
120	Фр.-трав'яний	Curtis Самер Беріс 20*1,7 Каркаде	CURTIS	А	А	А
121	Фр.-трав'яний	Curtis Фреш Мохіто 20*1,7 зелений	CURTIS	А	А	А
122	Фр.-трав'яний	Dragon пакет 1,5г*25шт	ГРІНФІЛД	А	А	А
123	Фр.-трав'яний	Earl Grey Fantasy 100г	ГРІНФІЛД	А	А	А
124	Фр.-трав'яний	Earl Grey Fantasy 2*25п	ГРІНФІЛД	В	В	В
125	Фр.-трав'яний	Festive Grape пакет 1,5г*25шт	ГРІНФІЛД	В	А	А
126	Фр.-трав'яний	Green Melissa пакет 1,5г*25шт	ГРІНФІЛД	В	А	А
127	Фр.-трав'яний	Mango Delight 2*25п	ГРІНФІЛД	В	А	А
128	Фр.-трав'яний	TESS (25 шт.) 1.5 Lime зелений	TESS	А	А	В
129	Фр.-трав'яний	Tropical Marvel 100г	ГРІНФІЛД	С	С	С

Продовження табл. 2.8.

1	2	3	4	5	6	7
130	Фр.-травяний	Алкозай зелений 25п	АЛОКОЗАЙ	С	С	С
131	Фр.-травяний	Алокозай 25п чорний,полуниця	АЛОКОЗАЙ	С	С	С
132	Фр.-травяний	Домашній Лісова ягода 20*1,5	ДОМАШНІЙ	А	В	А
133	Фр.-травяний	Домашній Малина 20*1,5	ДОМАШНІЙ	А	С	С
134	Фр.-травяний	Домашній Полуниця 20*1,5	ДОМАШНІЙ	А	В	В
135	Фр.-травяний	Жасмін Дрім пакет 1,5г*25шт	ГРІНФІЛД	В	В	В
136	Фр.-травяний	Карпат.Ліс.ягоди 100г	КАРПАТИ	А	А	А
137	Фр.-травяний	Карпат.М"ята 1,35г/20 пак	КАРПАТИ	А	А	А
138	Фр.-травяний	Карпат.Малина 100г	КАРПАТИ	А	А	А
139	Фр.-травяний	Карпат.Меліса 1,35г/20п	КАРПАТИ	А	А	А
140	Фр.-травяний	Карпат.Мультифрукт 100г	КАРПАТИ	А	А	А
141	Фр.-травяний	Карпат.Мультифрукт 2*20п	КАРПАТИ	А	А	А
142	Фр.-травяний	Карпат.Ромашка 1,35г/20п	КАРПАТИ	А	А	А
143	Фр.-травяний	Карпат.Суниця 2*20п	КАРПАТИ	А	А	А
144	Фр.-травяний	Карпат.Чорниця 2*20	КАРПАТИ	В	В	В
145	Фр.-травяний	Ліптон чай аромат Blue Fruit 20п	ЛІПТОН	В	В	В
146	Фр.-травяний	Лісма соков.лимон 2*20п	ЛІСМА	А	В	В
147	Фр.-травяний	Лісма солод. клубніка 2*20п	ЛІСМА	С	С	С
148	Фр.-травяний	Малина пакет 1,5г*25шт	ГРІНФІЛД	А	А	А
149	Фр.-травяний	Пр. /Ява 80г Каркаде	ПР. ЯВА	А	В	А
150	Фр.-травяний	Пр. /Ява 90г Зелений полуниця	ПР. ЯВА	С	С	С
151	Фр.-травяний	Суміш фрукт.-ягідна Ягідний мікс в однор.пак. 20*2г.Ахмад	АХМАД	А	А	А
152	Фр.-травяний	Три слона лісова ягода ф/п 20*2 б/я	ТРИ СЛОНА	А	А	А
153	Фр.-травяний	Три слона каркаде 70г м/у	ТРИ СЛОНА	А	В	А
154	Фр.-травяний	Три слона суниця ф/п 20*2 б/я	ТРИ СЛОНА	А	С	В
155	Фр.-травяний	Флінг Драгон 100г	ГРІНФІЛД	В	А	А
156	Фр.-травяний	Чай трав. TESS (90 г) Cherry, лист	TESS	А	А	А
157	Фр.-травяний	Чай трав. TESS (90 г) Flame, лист	TESS	А	А	А
158	Фр.-травяний	Чай ЧОРНИЙ Lipton Super Fruit Tropical Fruit 25 п	ЛІПТОН	В	В	В
158	Разом	158 позицій				

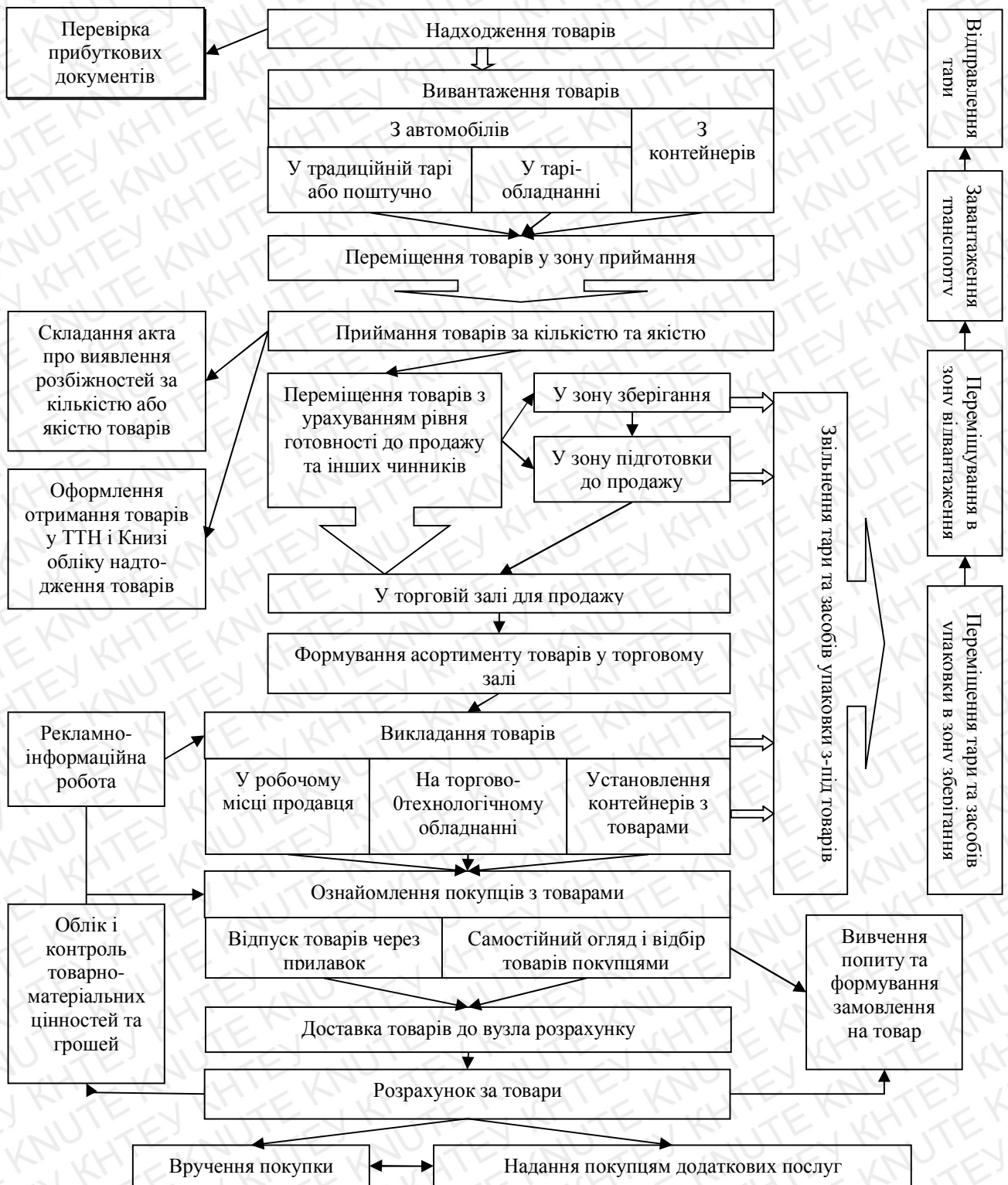
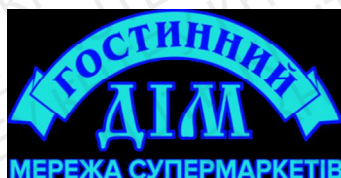


Рис. 2.10. Схема торговельно-технологічного процесу магазину «Гостинний Дім»



Положення про програму лояльності «Скарб Ничка»

Директор _____ « _____ »

1. Загальні положення про програму лояльності «Скарб Ничка»:

1. Концепція програми лояльності

Програма лояльності «Скарб Ничка» - це винагорода за те, що клієнти супермаркету «Гостинний Дім» віддають перевагу нам та залишаються нашими покупцями.

Приймаючи участь у Програмі, учасник отримує:

- накопичення певної кількості балів за здійснення покупок в супермаркетах «Гостинний Дім»;
- можливість приймати участь в акціях та розіграшах;
- можливість оплачувати часткову або повну суму в чеку, в залежності від суми накопичених балів;

2. Процедура придбання та реєстрації програми лояльності

1. Придбати комплект Учасника програми вартістю 5.00 гривень в касі супермаркету.

- Обміняти дисконтну карту старого зразку.
- Зробити покупку на суму від 200 грн. одним чеком.

2. Заповнити анкету Учасника програми лояльності.

3. Вкинути заповнену анкету в спеціальну скриньку.

* активація карти триває від 5 до 10 днів та проводиться співробітниками Головного офісу.

4. Заповнити анкету Учасника програми лояльності на сайті WWW.GOSDIM.COM.UA в розділі «Кабінет Скарб Ничка».

3. Умови нарахування балів

Всі бали програми лояльності поділяються на два види: основні та акційні.

Основні - це бали, які учасники програми лояльності отримують при придбанні товарів в мережі супермаркетів «Гостинний Дім». Якщо покупець не використовує основні бали, вони автоматично анулюються 10 січня наступного року за поточним.

Акційні - це бали, які накопичуються за участь в акціях та розіграшах. Мають конкретний термін дії, котрий визначається умовами акції, за яку вони нараховуються.

За кожен витрачений 1 гривню на «Скарб Ничку» нараховуються 2 бали. Накопичені бали можна використати для придбання товарів в мережі супермаркетів «Гостинний Дім». При розрахунку, 1 бал дорівнює знижці в розмірі 1 копійки. Розраховатися балами можна лише з основної карти.

Бали нараховуються на будь-яку суму покупки. Бали не нараховуються на певні позиції товару (акційну продукцію, та тютюнові та алкогольні вироби на які встановлено державою мінімальна роздрібна ціна).

4. Інформація про стан особистого рахунку учасника програми лояльності

1. Сума накопичених балів відображається на фіскальному чеку під час здійснення покупок.
2. Зателефонувати в Центр Підтримки Покупців ТМ «Гостинний Дім» за номером **0-800-503- 506** (дзвінки з мобільних та стаціонарних номерів в межах України - безкоштовні).
3. Слідкувати за станом поточного рахунку на сайті **WWW.GOSDIM.COM.UA** в розділі «Кабінет Скарб Ничка».

5. Вміст пакету учасника програми лояльності «Скарб Ничка»

Пакет програми лояльності «Скарб Ничка» складається з основної карти, брелоків та анкети учасника.

Основна карта - неплатіжна пластикова картка, що надається учаснику на умовах, передбачених програмою та має унікальний штрих-код, що дозволяє ідентифікувати учасника для участі в програмі

Брелоки - це додаткові карти лояльності для родичів та друзів клієнтів. Брелок має тільки накопичувальну дію. Всі бали, які нараховуються за допомогою карти та брелоків будуть накопичуватися на рахунок основної картки учасника.

Анкета - це реєстраційна форма, що заповнюється учасником і є підтвердженням бажанням особи стати учасником програми а також підтвердженням ознайомлення учасника з правилами та згоди на зберігання, обробку та використання персональних даних, що зазначені в Анкеті.

Персоналізація:

Тип штрих-коду: EAN-13 (відкритий).

Номера штрих-кодів:

Основна - з 920000**100001**K по 920000**150000**K, де K – контрольна цифра.

3 брелока - з 920000**200001**K по 920000**250000**K, де K – контрольна цифра

(всі 3 брелоки в комплекті мають однаковий номер)

3. Акції які діють при впровадженні програми лояльності

Акції на постійній основі

1. Акція «День народження клієнта» працює з 1 червня
2. Акція « 3-тя покупка вигідніше » працює з 1 червня

Тимчасові

1. Акція «Твоя щаслива анкета» діє з 01.06.2016 по 31.07.2016, розіграш відбудеться 01.08.2016
2. Акція «1000 балів за Ваше СМС повідомлення» діє 301.06.2016 по 31.07.2016
3. Компенсація за знижку діє 301.06.2016 по 31.07.2016

4. В акції можуть приймати участь

Тільки повнолітні дієздатні фізичні особи - громадяни України, що постійно проживають на території України, а також юридичні особи, зареєстровані на території України.

5. Результат впровадження

1. Збільшення кількості лояльних клієнтів до мережі супермаркетів «Гостинний Дім».
2. Оновлення інформаційної бази даних про клієнтів.
3. В повній мірі проінформовані учасники програми лояльності та готові до здійснення більшої кількості покупок в супермаркетах «Гостинний Дім».
4. Налагодження комунікативного зв'язку між співробітниками та клієнтами.

Додаток Й



Затверджую
Директор ТзОВ «Рознет»
Мостовий С. І.

Комерційний директор
ТзОВ «Рознет»
Гладенька Ю.О.

Положення про маркетингові акції 2017 рік

Проведення акцій «ГД» є частиною маркетингових активностей і направлені на досягнення конкретних результатів, а саме збільшення трафіка покупців, зменшення товарних запасів, покращення іміджу мережі, лояльності покупців і т. д.

В залежності, від методу проведення акцій на даний момент їх можна класифікувати:

1) Акції на SKU.

Тобто, акції які вимагають певних дій з одиницею номенклатури, а саме: зниження ціни, примотка, збільшення кількості балів, додаткові місця викладки.

2) Акції на суми покупок.

Цими акціями ми мотивуємо покупців здійснити покупки на більшу суму (купи на суму і отримай більше балів, миттєву лотерею, купон, бонусну картку і т. д.).

3) Соціально – іміджеві акції.

Дані акції направлені на здобуття лояльності покупців та покращення іміджу компанії в очах покупців, органів місцевої влади та наших партнерів.

До них відносяться пенсійний день, збільшення кількості балів на день народження покупців, спільні акції з постачальниками направлені на благодійність.

Дані три типи акцій діляться:

1. Акції на SKU:

- трафікоутворююча
- злиття залишків
- просування (новинка)
- додатковий прибуток
- сезонна
- іміджеві

Трафікоутворююча акція

Товар, який виставляється на акцію, повинен збільшувати трафік покупців (кількість чеків).

Позиції товару, які виставляються на акцію:

- товари щоденного вжитку (товари-маячки).

Безприервно на акції повинно перебувати від 5 до 8 SKU.

Акційний період 1 SKU до 14 днів.

Націнка на товар на період акції від 3% (ціна повинна бути найдешевша на ринку в період акції).

Критерії оцінки:

- 1) Відсоток присутності акційної позиції в чеку. Він повинен бути не менше....????

2) Середня кількість позицій в чеку разом з акційною (для успішної акції дана кількість повинна бути \geq середній кількості позицій в чеку по магазину).

3) Коефіцієнт відношення: кількості чеків з акційною позицією «+1 SKU» до кількості чеків з акційною позицією більше 1 SKU (успішною вважається акція, коли показник менше 15%).

Тип підтримки акції : активний.

Акція на злиття залишків

Дана акція застосовується коли є потреба швидко продати новий товар, а саме:

- закінчення терміну придатності на товар, який ми не можемо повернути постачальнику;
- товар, який підлягає сезонному коливанню цін (цукор,ОФ);
- оптимізація залишків товару, який ми не можемо повернути постачальнику.

Термін дії акції:

1) На постійній основі.

Власне виробництво (знижка 20% після 18:00год.).

Овочі-фрукти (розпродаж з другої категорії).

2) До завершення товарних запасів (але не більше 14 днів).

При закінченні терміну придатності або різкій зміні ціни допускається реалізація товару нижче собівартості.

Причини по якій даний товар виставляється на акцію, націнка та інші умови прописуються категорійним менеджером в ЗРС і затверджуються комерційним директором.

Тип підтримки акції: у відповідності до ситуації (активна або пасивна).
Наприклад ми активно не рекламуємо продажу ОФ з другої категорії.

Критерії оцінки

При оптимізації залишків:

- сума вивільнених коштів;
- зміна маржинального прибутку по категорії.

В інших випадках:

- відношення залишку товару на кінець акції до суми проданого товару.

Успішною вважається акція коли даний показник =0.

Акції на просування товару

По приналежності товару акції поділяються:

- просування власного товару (ВВ, ВТМ, власний імпорт, товар групи компаній «Стиль», «Дельта», «Інвестпроект»);
- просування товарів інших постачальників.

По виду SKU:

- новинка (товар який тільки вийшов на ринок);
- товар, який продається на постійній основі.

Новинки

Всі новинки які виходять на ринок і належать групі компаній повинні бути виділеними та задіяними в акціях.

Тип просування: активний.

Новинки, які виводять на ринок інші виробники, задіюються в акціях відповідно до положення «Управління асортиментом».

Термін дії акції: на більше 1 місяця.

Критерії оцінки:

Коефіцієнт відношення: присутність новинки в чеку до середнього присутності категорії в чеку на 1 SKU.

Наприклад: категорія налічує 100 SKU. В магазині м. Косова позиції даної категорії зустрічалися в 1000 чеках. $\frac{1000}{100} = 10$ - в середньому 1 SKU категорії зустрічається в 10 чеках.

Успішною є акція коли новинка зустрічається в чеках у два рази більше середнього показника.

Просування товару

Просування власного товару та товару групи компаній повинно проводитися на постійній основі.

Кількість SKU, які одночасно перебувають на акції від 5 до 10 SKU.

Який саме товар виставляти на акцію визначає категорійний менеджер самостійно, або за звернення представників групи компаній.

Термін тривалості акції:

- 1) При активному просуванні до 21 дня.
- 2) При пасивному – до 30 днів.

Критерії оцінки:

- збільшення продаж в кількісних показниках;
- ріст маржинального прибутку по SKU та категорії в цілому.

Просування товару постачальників.

Просування товару постачальників здійснюється за рахунок останніх.

Тип просування:

Якщо застосовується активний тип просування, дозволяється зниження націнки на 1/3 від базової. При необхідності більшого падіння в націнці категорійний менеджер погоджує з КД2. До активного типу просування допускаються товари продажі яких в результаті акції зможуть принести не менше 5000 тис. маржинального прибутку.

Критерії оцінки ефективності:

- збільшення продаж в кількісних показниках;
- ріст маржинального прибутку по SKU та категорії в цілому.

Якщо застосовується пасивний тип просування, на акцію виставляються товари з меншою маржинальністю, але являються лідерами продаж у своїх категоріях.

Критерії оцінки:

- збільшення продаж в кількісних показниках.

Сезонний товар

Товар, який виставляється на акцію продається тільки у певний сезон, чи продається постійно, але його продажі значно зростають у певний період. Також даний товар може бути атрибутом певної події чи свята (Пасха, шампанське на новий рік, кутя і т.д.).

Даний товар також може створювати суттєвий трафік і обов'язково повинен бути присутнім в наших акційних позиціях.

Термін дії акції: від 7 до 14 днів.

Націнка на товар у період акції залежить від категорії до якої належить дане SKU, та визначається індивідуально категорійним менеджером виходячи з моніторингу цін конкурентів. По рівню цін ми повинні бути одні з найдешевших на ринку.

Критерії оцінки:

- 1) Відсоток присутності акційної позиції в чеку.
- 2) Маржинальний прибуток по SKU та категорії товару.

Іміджевий товар

Це товар, який не продається масово, але покупка якого покупцем пов'язана з якоюсь визначною подією для останнього (день народження, ювілей чи інша визначна подія). В основному це товари алкогольної групи, але можуть бути і SKU з інших категорій.

SKU даного виду товару також повинно бути постійно присутні в наших акційних позиціях. Їх кількість повинна бути в межах від 3 до 5 позицій.

Тип просування: активний.

Критерії оцінки: ріст продаж в абсолютних величинах.

Додаток К
Затверджую

Директор ТЗОВ «Рознет»
Мостовий С.І.
30.11.2017

ПОЛОЖЕННЯ №4 про статистику

Навіщо потрібні статистики?

У кожного поста компанії є свій ЦКП і ми можемо його виміряти кількісно.

Для кількісного виміру ЦКП служать статистики.

Статистика - це кількість або обсяг чогось, що зіставляється з більш раннім об'ємом або кількістю того ж самого. Статистики мають відношення до обсягу виконаної роботи або до її грошової вартості.

Головне призначення статистик – служити інструментом для управління потоком виробництва ЦКП всієї компанії. Потік виробництва продукту проходить через організуючу схему зліва направо (зверху вниз всередині відділу). Так, наприклад, продукт відділу 4 необхідний для виробництва продукту відділу 5, а той у свою чергу, необхідний для успішного виробництва продукту відділу 6.

Приклади:

1. Якщо запланована акція по магазинах, і відділ маркетингу не провів ефективну кампанію по просуванню серед потенційних покупців, а відділ закупівель закупив велику кількість акційного товару, то товар залишиться не проданим, ми не отримаємо прибуток, кошти не повернуться і ми не зможемо закупити нову партію товару . В такому випадку відділ 5 не створить свій ЦКП.
2. Якщо запланована акція по просуванню ефективно проведена, і вона привернула велику кількість потенційних покупців до магазину, а відділ закупівель не закупив вчасно товар, то покупці не будуть нам довіряти, ми не отримаємо свій дохід і потратимо гроші на маркетингову кампанію, тоді Департамент 2 і Департамент 3 не створять свій ЦКП.

Статистики дозволяють вести кількісний контроль за виробництвом ЦКП кожного департаменту, кожного відділу, кожної секції.

Падаюча статистика одного з відділів покаже, що є загроза всьому подальшому потоку виробництва продукту компанії. За допомогою статистик ми можемо, як на приладовій панелі автомобіля (де розміщений спідометр і тахометр), бачити, від якого з відділів необхідно негайно вимагати збільшення виробництва, а який - нагородити за високі досягнення. Звичайно, повинні заохочуватися високі статистики, а каратися - низькі.

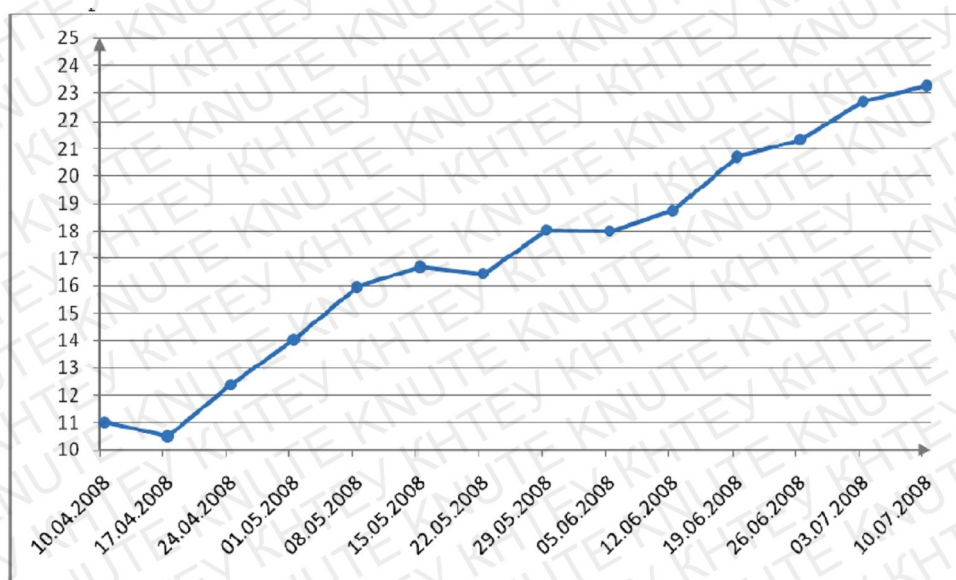
Коли ми бачимо падаючу статистику, то стає зрозуміло, що в потоці виробництва є проблема. Сама по собі статистика не покаже, що саме невірно і в чому полягає причина того, що відбувається. Але вона точно покаже, що проблема є, покаже розмір цієї проблеми і покаже вплив цієї проблеми на виробництво продукту всієї компанії в цілому.

Приклад: якщо статистики відділу 4 падають, то, рано чи пізно, впадуть статистики відділу 5 і т.д.

Помилкові статистики – це невірні дані про обсяги виробництва продукту. Якщо керівники отримують помилкові дані, то на основі цих даних вони приймають невірні рішення.

Графік статистики

Кожен співробітник самостійно підраховує статистики свого поста.



Для графіка статистик повинен бути вибраний правильний масштаб вертикальної осі. Для того, щоб правильно вибрати масштаб для графіка необхідно:

1. Встановити найменшу величину, до якої може опуститися статистика (це не обов'язково нуль).
2. Встановити найбільшу величину, до якої може піднятися статистика протягом найближчих 3-х місяців.
3. Відняти з того, що вийшло в п. 2, те, що вийшло в п. 1.
4. Збалансувати ділення вертикальної осі графіка відповідно до того, що вийшло в попередньому пункті, і розмітити вертикальну вісь таким чином, щоб вгорі осі знаходилася найбільша величина, а внизу - найменша.

Графіки статистик повинні бути розміщені поруч з робочим місцем самого співробітника, щоб керівники та інші співробітники могли їх бачити. Для постів, на яких це неприйнятно (це встановлюють керівники), графіки статистик повинні знаходитися в папці, щоб їх можна було надати на першу вимогу.

Відповідальність за правильність оформлення графіка статистик несе сам співробітник.

Заповнення статистик

Щотижня, у понеділок, до 15.00 кожен співробітник компанії заповнює статистику свого поста. Таблиці для заповнення статистик знаходяться за посиланням: Z:\!!! РОЗНЕТ\Оргполітика\СТАТИСТИКИ\Статистики потижневі\. Зайшовши за посиланням працівник вибирає файл з назвою Департаменту, а в листах вибирає до заповнення необхідні статистики.

Відповідальність співробітника

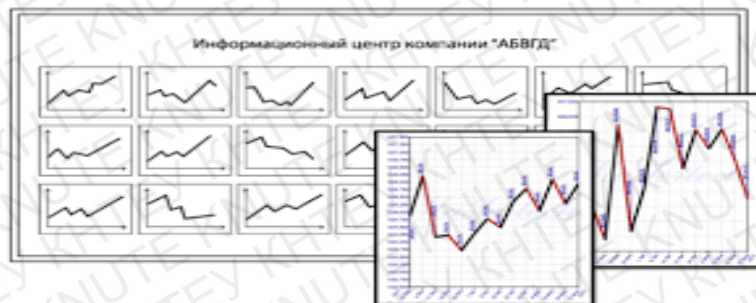
Кожен співробітник компанії персонально відповідає за ведення статистик своїх постів. Це означає, що на його робочому місці є графік по головній статистиці, є в наявності дані, які він може продемонструвати керівнику або перевіряючому.

Заповнення Інформаційного Центру Організації (І Ц О)

І Ц О – це інформаційний центр організації, на якому представлені головні статистики всіх ВІДДІЛІВ (а не департаментів) компанії. І Ц О чітко відображає потік виробництва продукту та за допомогою І Ц О легко виявити «вузьке» місце компанії. «Вузьким» місцем компанії є перша статистика, яка падає по потоку статистик.

Статистики на І Ц О друкуються та викладаються зліва направо, відділ за відділом.

Офіс 21, Офіс 20, Офіс 19, Відділ1, Відділ 2, Відділ 3, Відділ 4, Відділ 5, Відділ 6, Відділ 7 і т.д. до відділу 18. ВСЬОГО 21 статистика.



Відповідального за ведення І Ц О призначає КД1. Щотижня, до вівторка, 10:00 І Ц О компанії має бути заповненим.

ВД, КД1 у вівторок до 10:30 визначають «вузьке» місце компанії, вивчають чому відділ показав негативний результат і приймають рішення стосовно виправлення ситуації.

Графік статистик на І Ц О виглядає наступним чином:

1. Зверху вказується назва статистики
2. Графік статистик (фактичні дані, або планові і фактичні дані)
3. Цифрове визначення не вказується.
4. Внизу вказується Номер Департаменту/Номер Відділу
5. ПІБ керівника відділу.

Друкуються статистики за останні 12 тижнів діяльності компанії.

Приклад невірної роздрукованої статистики. Статистика оформлена і заповнена вірно, але під час друку статистики в табличному варіанті наступного тижня не було стерто цифру «0». Виглядає так, що статистика обвалилася.



Інформаційний центр компанії ТЗОВ «Рознет»

Інструкція по роботі з планограмами

Розробник: КД2 Гладенька Ю.О., ЗДТТ Павлукевич Р.М.

Місцезнаходження: «Бітрікс 24» /Загальний диск/

Організація інструкції Рознет /

2017

Планограма – це графічне зображення викладки товару на конкретному торговельному обладнанні магазину.

Категорійний менеджер формує планограму згідно домовленостей та чітко прописаного асортименту відповідного підрозділу.

В «Бітріксі» на загальному диску створено папку «Планограми», в якій є підпапки з назвою ТП.

Кожна оновлена планограма буде завантажуватись у відповідну підпапку та називатись датою загрузки. Після загрузки оновленої планограми, категорійний менеджер пише повідомлення у «Бітріксі» про те, що завантажено нову планограму викладки, з якого числа вона повинна вступити в дію та номер стелажа на якому проведено зміни. Повідомлення адресовано на менеджера торгового залу.

Якщо КМ вводить в асортимент ТП нову позицію, яка раніше не була присутньою та не потребує виведення з асортименту іншої SKU, то він, перш ніж формувати замовлення, перемальовує планограму викладки, завантажує її на загальний диск в «Бітріксі» (у відповідну папку) та пише повідомлення на менеджера ТЗ. Після цього формує замовлення на нову SKU.

Якщо ж новинку вводиться замість уже існуючої SKU, але яка ще є на залишку, то КМ перемальовує планограму згідно введеної новинки, а стару позицію або переміщає на інший ТП (в якому вона є в асортиментній матриці) або викладаємо на акційний торець, уціняємо і допродуємо або ж формуємо офіційне повернення і віддаємо постачальнику (все залежить від домовленостей з контрагентом). Про дії, які необхідно робити з позицією що виводиться, КМ повідомляє у листі разом з повідомленням про оновлення планограми.

Планограми завантажуються на загальний диск в «Бітріксі» за день до поставки товару.

Менеджер ТЗ, в свою чергу, видруковує планограму зранку до 9.00, візує її (підписує), зазначає на ній дату початку дії та передає її на зал відповідальній особі того чи іншого відділу, на який адресована планограма. Зміна планограми відбувається у період з 9.30-10.30. Якщо товару ще немає (не було поступлення), його місце згідно планограми залишається порожнім до моменту поставки його на склад ТП.

Контроль за формуванням планограми, її оновленням та відправленням веде КД. Контроль за викладкою залишається за менеджером ТЗ.

Примітка !

1. Товар, який не прописано в планограмі, менеджер торгового залу не виносить на зал.
2. Якщо товар, що прописаний у планограмі, відсутній на ТП, його місце залишається пустим, а цінник утилізується.
3. Робота мерчендайзерів – жоден з них не має права здійснювати викладку, якщо вона суперечить прописаній діючій планограмі.
З усіма зауваженнями та пропозиціями щодо викладки товарів звертатись до КМ.
4. Викладка товару формується зліва на право. Якщо в кінці полки залишається вільне місце (не зазначене на планограмі), ми заповнюємо його товаром, що знаходиться крайнім зліва на полиці (дублюємо в 2-3 фейси).
5. Перевірка викладки може відбуватись:
 - під час інспекції;
 - під час відвідування КМ і КД ТП;

ПІБ – прізвище, ім'я, по-батькові покупця, від якого була отримана скарга;

Телефон – контакти покупця;

Час скарги – час реєстрації скарги;

Адреса - адреса ТП, в якому виникла ситуація;

Суть скарги – короткий опис ситуації, яка викликала невдоволення покупця;

Відповідальна особа – керівник ТП, який відповідає за опрацювання скарги;

Опрацювання – результат вирішення ситуації.

4. Керівник ТП відправляє в Бітрікс 24 працівнику Центру підтримки покупців, зворотне повідомлення з текстом «Взято на опрацювання».
5. Керівник ТП вирішує дану скаргу протягом **одного** робочого дня. Обов'язковим є зворотній зв'язок з клієнтом, який скаржився та повідомляє працівника ЦПП про результат, заповнивши та відправивши другу частину шаблону скарги «Результат опрацювання».
6. Працівник ЦПП записує результат в файл «Реєстр скарг 0800», який знаходиться :

Public (//SERVERDC) (Z): !!! Рознет / Деп.2 / Маркетинг NEW.

Додаток: Шаблон оформлення скарг працівником ЦПП:



Скарга № _____

від « _____ » _____ 201__ року

Час: _____

ПІБ покупця _____

Контактний номер телефону покупця: _____

Номер карти (*за наявності): _____

Адреса магазину, в якому здійснена покупка: _____

Відповідальна особа за вирішення: _____

Суть скарги: _____

Результат опрацювання: _____

Анкета оцінювання обслуговування

Прізвище ім'я по батькові _____

Назва торгової мережі/супермаркету _____

Адреса локації _____

Дата здійснення візиту _____ час початку візиту _____

Увага! Анкета заповнюється шляхом виділення правильної відповіді

Початок візиту	
Біля супермаркету є обладнана паркова з достатньою кількістю паркувальних місць для покупців?	Так Ні Наявна кількість паркувальних місць недостатня
Біля входу в супермаркет є урни?	Так Ні Є, але вони переповнені
На видному місці біля входу зазначено назву супермаркету та графік його роботи?	Так Ні Інформація зазначена частково
Супермаркет оснащений камерами для зберігання речей?	Так Ні
Чи достатня кількість справних камер для зберігання речей?	Так Ні
Чи достатня кількість справних візків для покупок?	Так Ні
Чи достатня кількість справних кошиків для покупок?	Так Ні
Оцінка роботи працівника торгового залу	
Чи був присутній працівник торгового залу в якомусь із відділів супермаркету?	Так Ні
Вкажіть тривалість очікування працівника торгового залу, якщо Ви не змогли знайти його одразу.	-
Зазначте товар, про місце розташування якого Ви запитали?	
Чи правильно відповів працівник про місце розташування товару, про який Ви запитали?	Так Ні Вказав неточне місце розташування
У працівника якого відділу Ви консультувались?	
Коментар до розділу «Оцінка роботи працівника торгового залу» (опишіть, як відреагував працівник на Ваше запитання, чи зміг допомогти Вам у пошуках товару?)	
Оцінка роботи співробітника за прилавком (відділ кулінарії, сиру, м'яса та ковбас, риби)	
Скільки покупців знаходились в черзі до прилавку, коли Ви підійшли?	

Якщо черги не було, як довго Ви очікували перед початком обслуговування (як довго ви очікували на продавця, якщо його не було на місці або якщо він був зайнятий іншими справами)?	
Вкажіть тривалість відпуску одного товару? (пошук товару в холодильнику або на вітрині, зважування та пакування товару)	
Зазначте питання, яке Ви задали продавцю	
Чи зміг продавець аргументовано відповісти на Ваше запитання?	Так Ні
Коментарі до розділу «Оцінка роботи співробітника за прилавком»	
1. Оцінка якості товару у відділі «Овочі / фрукти» (достатньо оцінити 3 відділи з 7)	
Чи знайшли Ви у відділі не уцінені зіпсовані продукти?	Так Ні
Якщо так, зазначте які саме продукти були зіпсовані	
Чи наявні у відділі одноразові пакети?	Так Ні Наявні, але їх недостатньо
Чи наявні у відділі одноразові рукавички?	Так Ні Наявні, але їх недостатньо
Чи є черга до ваг?	Так Ні Товари зважують на касі
Цінники відповідають 5-ти довільно вибраним товарам?	Так Ні Не всі цінники відповідають товарам
2. Оцінка якості товару у відділі «Кулінарія»	
Чи вся продукція на вітрині відділу візуально свіжа?	Так Ні
На стікерах фасованих товарів вказані час і дата виробництва?	Так Ні Інформація зазначена частково
Цінники відповідають 5-ти довільно вибраним товарам?	Так Ні Не всі цінники відповідають товарам
3. Оцінка якості товару у відділі «Гастрономія»	
Чи вся продукція за вітрині відділу візуально свіжа?	Так Ні
На стікерах фасованих товарів вказані час і дата виробництва?	Так Ні Інформація зазначена частково
Цінники відповідають 5-ти довільно вибраним товарам?	Так Ні Не всі цінники відповідають товарам
4. Оцінка якості товару у відділі «Риба»	
Вся риба в акваріумі жива? (за наявності)	Так Ні

	Деякі рибини плавають на боці
Цінники відповідають 5-ти довільно вибраним товарам?	Так Ні Не всі цінники відповідають товарам
5. Оцінка якості товару у відділі «Молочні товари»	
Строк придатності 5-ти довільно вибраних товарів ще не закінчився?	Так Ні
Цінники відповідають 5-ти довільно вибраним товарам?	Так Ні Не всі цінники відповідають товарам
6. Оцінка якості товару у відділі «Заморожені продукти»	
У відділі наявні деформовані товари?	Так Ні
Строк придатності 5-ти довільно обраних товарів ще не закінчився?	Так Ні
Цінники відповідають 5-ти довільно вибраним товарам?	Так Ні Не всі цінники відповідають товарам
7. Оцінка якості товару у відділі «Хлібному відділі»	
Чи вся продукція відділу візуально свіжа?	Так Ні
На стікерах фасованих товарів вказані час і дата виробництва?	Так Ні Інформація зазначена частково
Цінники відповідають 5-ти довільно вибраним товарам?	Так Ні Не всі цінники відповідають товарам
Обслуговування на касі	
Скільки кас працювало на момент Вашого візиту?	
Скільки в середньому клієнтів було в черзі до каси?	
Касир привітався з Вами?	Так Ні
Касир уточнив наявність картки постійного покупця?	Так Ні
Касир запропонував придбати пакет?	Так Ні
Співробітник назвав суму покупки?	Так Ні
Співробітник назвав суму готівки, яку Ви йому дали?	Так Ні
Співробітник правильно провів розрахунок і видав Вам чек і решту?	Так Ні
Коментар до розділу «Обслуговування на касі»	
Зовнішній вигляд персоналу	
Співробітники виглядали охайно, форма чиста?	Так Ні
При безпосередньому контакті з харчовими продуктами співробітники користувались рукавичками	Так Ні Дана ситуація не мала місце
Працівник за прилавком мав головний убір і фартух?	Так

	Ні
Коментар до розділу «Зовнішній вигляд персоналу»	
Чистота	
Приміщення супермаркету було чисте і відповідало вимогам?	Так Ні
Якщо на момент Вашого візиту в торговому залі було брудно, чи прибрали його працівники до закінчення Вашого візиту?	Так Ні
Проходи між стелажми вільні для покупців (немає коробок і непотрібних речей на підлозі)?	Так Ні
Стелажі у торговому залі чисті?	Так Ні Не всі
Повітря в торговому залі свіже? Немає сторонніх запахів?	Так Ні
Температура повітря в торговому залі комфортна (+18 - +25 °C)?	Так Ні
Перевірка Куточку споживача	
Позначте кольором, що з перерахованого було наявне в Куточку споживача	<ol style="list-style-type: none"> 1. Інформація про найменування власника 2. Книга відгуків та пропозицій 3. Закон України «Про захист прав споживачів» 4. Адреси і номери телефонів органів, що забезпечують захист прав споживачів. 5. Витяги з Правил роздрібної торгівлі продовольчими товарами 6. Правила роздрібної торгівлі алкогольними напоями та тютюновими виробами (при здійсненні роздрібної торгівлі алкогольними напоями та тютюновими виробами)
Оформлення Книги скарг і пропозицій відповідало вимогам?	Так Ні
Коментар до розділу «Перевірка Куточку споживача»	
Суб'єктивне враження	
Оцініть професіоналізм працівника торгового залу, який Вас обслуговував від 0 до 10 :	
Оцініть професіоналізм працівника за прилавком, який Вас обслуговував від 0 до 10:	
Оцініть швидкість обслуговування на касі від 0 до 10:	
Оцініть компетентність співробітників від 0 до 10 (0 – не компетентний; 10 – компетентний)	
Оцініть чистоту суперсаркету від 0 до 10 (0 – брудно; 10 – чисто):	
Оцініть Куточок споживача від 0 до 10 (0 – Куточок споживача відсутній; 10 – комплектність Куточку споживача відповідає	

вимогам): 1

Коментарі до візиту:

Анкета №2

№	Питання анкети	Бали (0-10)	Так / Ні (Якщо відмічено порушення - обов'язковий детальний коментар, що саме не виконана)
Інформація по візиту			
	Номер касового чека		
	Адреса супермаркету		
	Дата візиту (день, місяць, рік)		
	Точний час входу		
	Точний час виходу		
ПРИЛАВОК			
Зовнішній вигляд продавця			
1	Вкажіть відділ, в якому Ви зробили покупку		
2	Прізвище та ім'я продавця, який Вас обслуговував в прилавочній зоні, докладний опис зовнішності продавця (приблизний вік, зріст, статура, колір і довжина волосся)		
3	Зовнішній вигляд продавця прилавочної зони. [Продавець з бейджом, який добре помітний; руки чисті, з коротко підстриженими нігтями, лак натуральних тонів; продавець обов'язково в головному уборі; волосся у продавців за прилавком заховані під головний убір; прикраси відсутні (допускається обручка, тонкі ланцюжок і сережки, що закривають мочку вуха); запах парфумів помірний, відсутні сторонні запахи; чоловік свіжовиголений, у дівчат легкий денний макіяж.]		
Обслуговування покупців			
4	Коли Ви звернулися до продавця з питанням, він приділив Вам увагу? Було вітання?		
5	Продавець переконливо і аргументовано відповів на Ваші питання, дав Вам рекомендації. [Продавець зміг швидко і чітко відповісти на Ваші питання, порекомендувати товар. Пропонував додатковий товар, віддаючи перевагу власній ТМ. Акцентував увагу на акційні пропозиції. Під час діалогу продавець був ввічливий, доброзичливий. Продавець залишався до кінця діалогу уважний до питань покупця]		
6	Продавець завершує обслуговування словами: «Спасибі за покупку, приходьте до нас ще! »		

	Поведінка продавця	
7	Поведінка продавця за прилавком. [У робочий час не займаються особистими справами; мобільним телефоном не користуються; НЕ спираються на стелажі та торгівельне обладнання; продавці не розмовляють між собою в присутності покупців; дотримуються гігієни: завжди використовують одноразові рукавички для роботи з продуктами; не приймають їжу, не жують жувальну гумку в робочій зоні]	
8	Коли Ви підійшли, за прилавком був продавець і скільки? [Опишіть ситуацію]	
	ТОРГОВИЙ ЗАЛ	
	Зовнішній вигляд продавця	
9	Вкажіть відділ, в якому Ви отримали консультацію	
10	Вкажіть прізвище та ім'я співробітника, який Вас обслуговував в торговому залі, докладно опишіть зовнішність співробітника [приблизний вік, зріст, статура, колір і довжина волосся]	
11	Зовнішній вигляд співробітника торгового залу. [Співробітник з бейджем, який добре помітний; форма чиста, виглядає акуратно; в нагрудних кишенях відсутні сигарети (пачки), моб. телефони; волосся акуратне, чисте, довге волосся зібране; взуття закрите, повсякденне, темного кольору; прикраси відсутні (допускається обручка, тонкі ланцюжок і сережки, що закривають мочку вуха); запах парфумів помірний, відсутні сторонні запахи; чоловік свіжовиголений, у дівчат легкий, денний макіяж]	
	Обслуговування покупців	
12	Коли Ви звернулися до співробітника з питанням, він приділив Вам увагу. Було вітання?	
13	Співробітник переконливо і аргументовано відповів на Ваші питання, дав Вам рекомендації. [Співробітник зміг швидко і чітко відповісти на Ваші питання, порекомендувати товар. Під час діалогу співробітник був ввічливий, доброзичливий. Співробітник залишався до кінця діалогу уважний до ваших питань.]	
14	Співробітник завершив діалог вдячністю за вибір і попрощався.	
	Поведінка продавця	
15	Поведінка співробітника в торговому залі. [Співробітник не розмовляв з колегами на особисті теми у присутності покупців; співробітник не розмовляв по мобільному телефону; НЕ спирався на торгове обладнання (стелаж); не приймав їжу, не	

	жував жувальну гумку в робочій зоні.]		
16	Коли Ви підійшли, у відділі був співробітник? [Опишіть ситуацію]		
	КАСА		
	Зовнішній вигляд касира		
17	Прізвище та ім'я касира, який Вас обслуговував, докладний опис зовнішності касира [приблизний вік, зріст, статура, колір і довжина волосся]		
18	Зовнішній вигляд касира. [Касир з бейджом; форма чиста, виглядає акуратно; в нагрудних кишнях відсутні сигарети (пачки), моб. телефони; руки чисті; волосся у касирів акуратне, чисте, довге волосся зібране; прикраси відсутні (допускається обручка, тонкі ланцюжок і сережки, що закривають мочку вуха); відсутні сторонні запахи; у дівчат легкий (денний) макіяж]		
	Обслуговування покупців		
19	Касир привітався з Вами?		
20	Касир запропонував Вам пакет?		
21	Касир допоміг упакував НЕОБХІДНІ продукти в пакет. [Якщо Ви купували продукти, що вимагають додаткової упаковки, або було пошкодження упаковки, то касир повинен упакувати їх в пакет]		
22	Касир акуратно і швидко відсканував Ваш товар		
23	Касир уточнив у Вас наявність дисконтної карти (У Вас є дисконтна Каточка «Скарб Ничка»?)		
	Якщо під час візиту у Вас не було карти «Скарб Ничка» і сума покупки становить 200 грн. і більше		
	* Касир запропонував Вам стати учасником програми «Скарб Ничка». Якщо Ви згодні - видав Вам карту, повідомив про необхідність заповнити анкету учасника і вказав на ящик, де Ви можете її залишити. Якщо немає - видав інформаційний буклет.		
24	Касир запитав у Вас: «Це вся Ваша покупка?» Або «Це все?» / «Весь товар пред'явлений до оплати?»		
25	Касир чітко назвав суму Вашої покупки.		
26	Касир оголосив отриману від Вас суму.		
27	Касир оголосив суму здачі.		
28	Касир швидко і правильно розрахував Вас, видав чек. [Здача була видана правильно]		
29	Касир подякував Вам за покупку, запросив приходити ще.		

30	<p>На питання покупця касир завжди відповідає доброзичливо, намагається допомогти [Касир доброзичливо відповів на Ваші запитання. Якщо питання не в компетенції касира, то касир порадив, до кого можна звернутися. Касир не вимовляв подібних фраз: «Я не знаю», «Це не до мене», «Звідки я знаю ?!» і т.п.]</p>		
Поведінка касира			
31	<p>Поведінка касира на робочому місці. [Касири не розмовляють між собою в присутності покупців; касири не розмовляють по мобільному телефону; НЕ спираються на обладнання; касир завжди знаходиться на своєму робочому місці (допускається відсутність тільки, якщо каса закрита і стоїть відповідна табличка)]</p>		
Робоче місце касира			
32	<p>Робоче місце касира відповідає стандартам. [Стрічка конвеєра чиста; касовий бокс чистий, біля касира немає сторонніх предметів (предмети особистого користування); одноразові безкоштовні пакети розміщені біля місця розрахунку з покупцем]</p>		
ЯКІСТЬ ТОВАРУ			
33	<p>Відділ Овочі / Фрукти / Свіжа зелень. [Продукція має свіжий вигляд, хорошу щільність і ступінь зрілості; без плям поразки, без пошкоджень і зараження шкідниками; без сторонніх запахів. Продукція, яка на момент відвідування знижена в ціні і є інформація про уцінку (є цінник з інформацією про уцінку) - не оцінюється]</p>		
34	<p>Відділ Кулінарія / Соління. [Вироби мають привабливий, свіжий вигляд; запах відповідає продукції виготовленої зі свіжої сировини; на ціннику вказано час приготування страви]</p>		
35	<p>Відділ Гастрономія. [Продукція має чисту зовнішню поверхню; поверхня зрізу НЕ обвітрена з пружною консистенцією; має характерний виражений аромат ковбасних і сирних виробів]</p>		
36	<p>Відділ Риба. [Жива риба: вода в акваріумі чиста, риба енергійна в русі, при плаванні зберігає нормальне положення (вгору спинкою); забарвлення зовнішнього покриву риби природне; риба не має будь-яких зовнішніх пошкоджень або ударів. Охолоджена, морожена і солена риба: риба має чисту поверхню, не побита, не пом'ята; має природне забарвлення.]</p>		
37	<p>Відділ М'ясо. [Свіже м'ясо має блідо-рожевого або блідо-червоного забарвлення; м'ясний сік прозорий; на розрізі м'ясо пружне; має характерний для свіжого м'яса запах (не кислий, не тухлий, не гнилий); відсутні патьоки на підкладках]</p>		

38	Хлібний відділ. [Форма відповідає виду виробу; вироби не м'яті і не деформовані; без великих тріщин; забарвлення корок рівномірне, без підгоріlostей і не блідих плям]		
ОПЕРАЦІЙНІ СТАНДАРТИ			
39	Зовнішній вигляд супермаркету і прилегла територія були чистими і акуратними. [Вхід в супермаркет був акуратний; вікна, двері супермаркету чисті. Прилегла територія прибрана, чиста, було відсутнє сміття. Урни біля супермаркету акуратні, не переповнені. При вході в торговий зал були в наявність справні і чисті візки або кошики]		
40	Повітря в торговому залі було свіжим, без сторонніх запахів, температура повітря оптимальна. [Тепло в зимовий час і свіжо в літню пору. Сторонні неприємні запахи були відсутні]		
41	Проходи в торговому залі були вільні. Пол в супермаркеті був чистий; відсутня порожня упаковка від товару [У Вас була можливість вільно пересуватися по торговому залу. Підлога в супермаркеті була чистою, без сміття та брудних плям. Плитка ціла. На підлозі не було порожніх упаковок (картону, паперових коробок і т.п.) від товару. Вкажіть відділ, в якому було помічено порушення]		
42	Полиці, стелажі в торговому залі рівномірно заповнені товаром, товар має презентабельний вигляд. [На полицях відсутні порожні місця, «дірки». На полицях відсутній деформований товар, товар в розірваній упаковці. У робочих зонах немає ганчірок, інвентарю для прибирання. Вкажіть відділ, в якому було помічено порушення]		
43	Всі цінники в наявності і відповідають товару. [На кожен товар був цінник (один штрих-код - один цінник). Цінники були акуратними, легко читалися. Всі цінники відповідали товару. Вам було легко зрозуміти співвідношення цінник-товар. Добре видно цінники до акційних товарів. Вкажіть товар, якому не відповідав цінник]		
44	Всі товари відповідають термінам придатності. [У торговому залі з переглянутих товарів на полицях всі товари відповідають термінам придатності. Вкажіть, який товар був прострочений (відділ і найменування товару)]		
48	Прикасова зона чиста і акуратна. [Прикасова зона (якщо є) була повністю заповнена товаром, викладка акуратна, обладнання було чисте, всі цінники були в наявності, відповідали товару]		
ІМІДЖ СУПЕРМАРКЕТА			

49	Як Ви оцінюєте якість обслуговування в супермаркеті в порівнянні з іншими подібними супермаркетами? [Вкажіть, з якими супермаркетами Ви порівнюєте Гостинний Дім. Що саме Вам сподобалося в супермаркеті більше / менше в порівнянні з іншими супермаркетами?]		
50	Чи готові Ви здійснювати покупки в цьому супермаркеті? [На будь-яку з відповідей напишіть чому.]		
51	Наскільки для Вас доступні ціни на ті товари, які Ви зазвичай купуєте в інших точках продажу? [Варіанти відповідей: - ціни високі; - ціни доступні; - ціни нижчі, ніж в інших маркетах; - ціни нижчі, ніж на ринку; - різниці не помітив (-ла).]		
52	Привертають чи Вас акційні, цінові пропозиції в перевірених відділах? [Варіанти відповідей: - дуже багато товарів за вигідними цінами; - достатньо товарів за вигідними цінами; - мало товарів за вигідними цінами; - присутні акційні товари з високою ціною]		
53	Як Ви оцінюєте широту асортименту (вибору) товарів в перевірених відділах? [Варіанти відповідей: - асортимент дуже широкий і цікавий; - асортимент широкий, але не цікавий; - асортимент кращий, ніж в інших супермаркетах; - асортимент гірший, ніж в інших супермаркетах]		
	Які акційні заходи Вам особисто сподобалися і чому?		
	Який товар Ви не знайшли, але хотіли б купити в нашому супермаркеті?		
54	Рекомендували б Ви супермаркет друзям, родичам, колегам? [На будь-який з відповідей напишіть чому.]		
55	Як, в цілому, Ви оцінюєте якість обслуговування в супермаркеті? [Оцініть за 10-бальною шкалою]		
56	Що б Ви ще хотіли нам повідомити про перевірку в супермаркеті?		

Додаток О

Таблиця 3.2

Магазинні методи активації продажу товарів

№	Метод продажу	Обґрунтування
1.	Виставки-продажі	<p>проводяться з метою розширення обсягів реалізації певних товарів, реклами і популяризації нових товарів. На них також проводиться поглиблене вивчення попиту населення на товари. Тому вони можуть проводитися по товарах, виготовлених одним підприємством, однорідних товарах різних товаровиробників та нових товарах. Вони можуть бути сезонними або проводитися протягом року. Тривалість – 7—10 днів.</p> <p>Проведенню передують робота з визначення місця і строків проведення виставки, розробленні асортиментного переліку, нагромадженні товарів, проведенні рекламної кампанії, розробленні документації тощо. Фініш – конференція покупців. Матеріали виставки-продажу широко використовуються у закупівельній роботі підприємств при розробленні специфікацій до договорів поставки товарів.</p>
2.	Сезонний розпродаж товарів	<p>Здійснюється відповідно до того, яка специфіка магазину і який товар продається. Як правило, проводиться двічі на рік. Сезонному розпродажу підлягають непродовольчі товари, що не користуються попитом чи не продані протягом сезону через зміни кон'юнктури.</p> <p>Важливе значення має встановлення розміру знижки пін на товари. При їх устанавленні слід ураховувати те, що розмір знижки повинен зростати з віддаленням сезону. Однак при цьому слід мати на увазі, що розмір втрат від зниження цін не повинен бути більшим, ніж якби вони зберігалися до наступного сезону.</p>
3.	Продаж товарів зі знижкою ціни	<p>Ефективність досягається внаслідок збільшення реалізації даного товару при зниженні ціни та збільшення реалізації інших товарів від залучення додаткових покупців до підприємства.</p> <p>Недолік: не призводить до створення кола надійної, постійної клієнтури, а змушує покупця "кидатися" від однієї марки товару до іншої, відповідно до пропонованих знижень цін.</p> <p>Перевага: можливість заздалегідь точно оцінити вартість операції, швидко організувати її в найпростіших формах, максимально скоротити терміни її проведення відповідно до мети. Безцінний інструмент у тих випадках, коли потрібно негайно відреагувати на дії конкурентів чи внести корективи у політику цін даного торгового підприємства.</p> <p>Особливо ефективний тоді, коли ціна відіграє вирішальну роль у виборі</p>

	<p>того чи іншого товару (наприклад, таких продуктів повсякденного попиту, як цукор, олія). Споживачеві адресуються відповідні рекламно-інформаційні повідомлення з метою спонукання його до купівлі у конкретного підприємства.</p> <p>Під час організації продажу особлива увага повинна приділятися економічному обґрунтуванню розміру знижки, а також проведенню рекламної компанії. Втрати доходів від зниження ціни і витрати на проведення рекламної кампанії повинні перекриватися додатковими доходами від збільшення обсягів реалізації товарів зі знижкою та збільшення реалізації інших товарів.</p>
--	--

Продовження табл. 3.2

4.	Продаж з вико ристанням бізнес-лотереї	<p>Суть: протягом певного періоду часу продається який-небудь товар, придбавши певну кількість якого, покупець має право отримати наступну одиницю товару без оплати або брати участь в розіграші лотереї. Його використання сприяє збільшенню попиту на певний товар та залученню до підприємства нових покупців.</p> <p>Під час застосування даного методу важливе значення має обґрунтування точки беззбитковості даного заходу. Мінімальна кількість купленого товару, після якої наступна одиниця товару дається покупцеві безкоштовно, розраховується за формулою:</p> $K = \frac{Ц + В}{П},$ <p>де К — мінімальна кількість купленого товару, після якої товар дається покупцю безкоштовно; Ц — закупівельна ціна одиниці товару; В — витрати на реалізацію одиниці товару;</p>
5.	Послідовний продаж товарів	<p>Суть: протягом тривалого часу продається який-небудь набір (комплект) товарів, які покупця цікавлять тільки в цілому, в комплекті. Разом з тим щодня чи щотижня з цього набору чи комплекту продається тільки один предмет. Отже, покупці вимушені систематично відвідувати магазин. Класичним прикладом є продаж енциклопедій у 20 томах. Щотижня продається тільки один черговий том. Послідовний продаж у цьому разі триває двадцять тижнів.</p> <p>Мета: залучити до магазину нових покупців і утримувати їх у числі клієнтів даного підприємства, в крайньому разі протягом усього періоду, доки триває рекламна кампанія. Багато керівників і не ставить перед собою інших цілей, крім збільшення чисельності покупців. Під час послідовного продажу товари, що рекламуються, продаються майже за собівартістю, а прибуток підприємство отримує за рахунок збільшення продажу інших товарів.</p> <p>Застосовуються довгостроковий і короткостроковий послідовний продаж або їх поєднання. Дуже важливо вибрати товар, який виступає предметом подібної реклами. Важливо, щоб ці товари були добре відомі покупцям, були модними і користувалися широким попитом.</p>
6.	Продаж товарів з дегустацією	<p>Застосовується при реалізації деяких продовольчих товарів, коли покупці мають право дегустувати пропонований товар. Широко застосовується при реалізації товарів на продовольчих ринках, а також при реалізації соків, пива, вин, коньяків тощо [72].</p>

Додаток П

Таблиця 3.3

Прийоми активного продажу товарів

№	Назва	Характеристика
1.	Орієнтація на цільовому сегменту ринку	Під сегментацією розуміють розділення усіх можливих споживачів на групи та вибір з них найперспективніших для ринку. Сегментація може здійснюватись за різними ознаками. Якщо фірма спрямовує діяльність на окремий сегмент, це дозволяє точніше врахувати вимоги даної аудиторії, ефективніше вибудувати свою товарну і цінову політику.
2.	Концентрований маркетинг	Йдеться про те, що компанія зосереджує свою діяльність на одній або більше товарних групах. Фінансові ресурси фірми можуть бути обмежені для закупівлі великих партій товарів широкого асортименту. Тому завдяки такій концепції, форма стає популярною як продавець певної товарної спеціалізації.
3.	Розширення бренду	Формами розширення бренду є: той же продукт, але в новій формі, деяка зміна смаку, запаху, відтінку, що надають товару нові компоненти (інгредієнти); супутні вироби, зміна дизайну, нову упаковку, поліпшена формула продукту. Орієнтація – відомий товар іншого бренду, що вдало зарекомендував себе на ринку. Пропонується виготовляти аналог за дешевшою ціною.
4.	Формування лояльних споживачів	Коло осіб, що регулярно б купляли продукцію, створити не просто. Адже потрібно спочатку провести рекламні - стимулюючі акції, передбачивши також дисконтні картки. За умови якості товару, наявності широкого асортименту, правильності проведення розрахунків, доброзичливого ставлення споживачів більше довіряють магазину. З'являються певні особисті відносини між представниками магазину і покупцями. Постійним покупцям можна надавати цінні знижки, більше додаткового сервісу.
5.	Забезпечення наочності товарної пропозиції	Щоб переконати покупця, не слід обмежуватись інформацією про товар, що пропонується. Доцільно використати рекламні проспекти, малюнки, фотографії. Але найкраще коли наочні пропозиції досягаються шляхом демонстрації реального товару. Саме тому солідні компанії пропонують знайомитись з зразками свого товару, запрошують на презентації, дегустації. Для роздрібного підприємства важливе значення має розташування та оформлення товару. Для забезпечення наочності товарної пропозиції треба вирішити такі завдання: вибір методу реалізації товарів, етика та техніка викладки, оформлення рекламних вітрин і

		установок, підбір P.O.S. матеріалів
6.	Максимальне спрощення процесу здійснення покупки	Зручне розміщення товарів, вдала викладка, простота проходів, легка навігація в магазині тощо

Продовження табл. 3.3

7.	Моніторинг потенційних покупців на підставі створення банків даних	У країнах з розвинутою ринковою економікою спеціально підбираються і продаються як товар списки адрес споживачів (клієнтів), що згруповані за певними ознаками: список організацій визначеного напрямку або фахівців, список багатодітних сімей, список власників автомобілів та ін. Пряма поштова реклама може забезпечити прихід покупців цільового сегменту за допомогою комп'ютерної бази даних списків. Одночасно можна робити групування за певними критеріями (рівень доходів, стать, вік, рівень освіти, спеціальність та ін.), що дозволяє виявити потрібну групу потенційних покупців.
8.	Забезпечення зручності місця	Приємно полягає в тому, що товар має бути запропонований покупцю саме там, де він йому потрібний і де існує найбільша ймовірність реалізації. Прохолодильні напої, морозиво -- у місцях відпочинку і гарячі обіди -- у поїздах, і кіоски з канцелярськими товарами -- у навчальних закладах, і товари повсякденного попиту -- ближче до місць мешкання, і сувеніри, косметичні, миючі засоби, засоби для гоління -- у готелях.
9.	Забезпечення привабливості території, що прилягає до торговельної точки	Органи влади, як правило, вимагають здійснювати благоустрій території біля торговельних підприємств, які будуються. Але справа не тільки в тому, щоб прилегла територія була прибраною. Потенційних покупців приваблює можливість відпочити, втамувати спрагу, швидко поїсти. Відсутність на літніх майданчиках кафе, біля кіосків спеціальних пристосувань від дощу ("великих парасольок") може призвести до скорочення продаж.
10.	Співробітництво з ЗМІ	Статті, які висвітлюють передовий досвід роботи торговельних підприємств, позитивно впливають на підвищення їх іміджу та лояльність покупців.
11.	Продаж товарів методом самообслуговування	Значно скорочує час на придбання товарів. Система самообслуговування у магазині дає можливість скоротити витрати обігу підприємства, підвищити пропускну спроможність магазину, краще використати його торговельну площу і обладнання. При самообслуговуванні між покупцями і працівниками магазину виникає взаємна довіра.
12.	Удосконалення планування торговельного залу магазину самообслуговування	У магазинах самообслуговування забезпечується вільний доступ покупців до товарів, які виставлені на обладнанні, організується робота вузлів розрахунків та контролю, де покупці розраховуються за підібрані товари. Правильне планування відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності його діяльності, передбачає таке розташування обладнання, при якому забезпечуються максимальні зручності покупцям при переміщенні у залі, огляді та виборі ними товарів.

13.	Удосконалення асортименту товарів	Сучасне обладнання, і особливо холодильне, розширює можливості продажу найрізноманітніших видів товарів. У продовольчих магазинах самообслуговування спостерігається тенденція постійного розширення асортименту, що з великим задоволенням зустрічає покупець, який зацікавлений купити в одному місці якомога можна більшу кількість потрібних йому товарів. Головну роль у забезпеченні підприємства широким і постійним асортиментом відіграє чітке і регулярне постачання товарів, його досконалість, уміння маневрувати ним. Позитивно впливає на формування товарного асортименту і задоволення попиту покупців.
-----	-----------------------------------	--

Продовження табл. 3.3

14.	Удосконалення організації процесу продажу товарів	Організація процесу обслуговування покупців визначає кількість затрат часу покупців на здійснення покупок, пропускну спроможність підприємств, чисельність працівників магазинів самообслуговування. Основними елементами процесу обслуговування є: підбір покупцями товарів і доставлення їх до вузлів розрахунків та контролю; розрахунки з покупцями за підібрані ними товари; надання покупцям додаткових послуг. Покупцю в процесі підбору товарів повинні бути створені найкращі умови.
15.	Мерчандайзинг	70% рішень про покупку приймається безпосередньо в торговельному залі магазину. Використання на полицях табличок з назвою товару у середньому підвищує обсяги його продаж на 19,4%. Рекламні плакати, стенди всередині магазину приваблюють відвідувачів і сприяють продажам. Необхідно, щоб покупцю можна було б легко та швидко знайти товар, який рекламується. Одночасне використання табличок на полицях і спеціальної розкладки приводить до зростання обсягів продаж на 62,9%. При переміщенні товару з верхньої полиці на найнижчу обсяг продажів падає на 80%; з четвертої на першу -- на 45%; обсяг продажів зростає, якщо переставити товар з нижньої полиці на третю -- на 43% та з другої полиці на третю -- на 10%. Спеціальне розміщення і реклама продуктів, що доповнюють один одного, збільшують обсяг продаж на 70% порівняно із звичайним розміщенням. Спеціальна розстановка нерекламованого у магазині товару збільшує обсяги реалізації на 4,2 рази. Масова презентація товару може привернути увагу, але без належного напису вона не буде мати достатнього ефекту тощо.

Додаток Р

Інструкція по експлуатації ролл-кейджів

2018

1. Загальні положення

Даний документ описує основи експлуатації Ролл-Кейджа, навчас безпечної і коректної роботи.

2. Терміни та визначення

Ролл-Кейдж (РК) - колісний контейнер для перевезення малогабаритних вантажів.

3. Загальна характеристика

Рекомендоване навантаження РК:

- Загальне навантаження - 400 кг;
- Максимальне навантаження верхньої полиці - 100 кг;
- Максимальне навантаження нижньої полиці - 300 кг.

В першу чергу необхідно завантажувати нижню полицю, і лише потім верхню полицю.

Важкі вантажі слід розміщувати на нижню полицю для полегшення розвантаження.

Більш низький центр тяжіння в свою чергу знижує ймовірність перекидання контейнера.

При установці верхньої полиці необхідно проявляти акуратність. Вона повинна бути міцно закріплена, щоб виключити можливість отримання травм.

Переміщати завантажений контейнер по похилих поверхнях тільки з супроводом.

4. Основи експлуатації РК



(Додаток по збиранню додається).

5. Техніка безпеки при роботі з РК.

1. Виконувати роботу з Ролл-Кейждем можуть тільки ознайомлені з інструкцією співробітники.
2. При русі по нерівній, похилій поверхні Ролл-Кейдж слід супроводжувати ще однієї людині.
3. При роботі з Ролл-Кейждем в торговому залі необхідно обережно пересуватись, щоб не зачіпати відвідувачів супермаркету.
4. Розбирання Ролл-Кейджа необхідно починати з верхньої полиці.
5. Завантаження Ролл-Кейджа необхідно починати з нижньої полиці.
6. Заборонено використовувати нефункціональні, деформовані, некомплектовані Ролл-Кейджи, в разі виявлення не функціональних Ролл-Кейдж необхідно повідомити начальника охорони магазину.
7. Заборонено використовувати Ролл-Кейжд на мокрій та брудній підлозі.
8. Забороняється перевозити в Ролл-Кейджі людей і тварин.
9. Заборонено перевозити в Ролл-Кейджі вантажі, що перевищують площу полиці.
10. При переміщенні Ролл-Кейджа забороняється його штовхати.
11. Під час руху у вузьких коридорах або проїзді РК в дверному отворі - переконайтеся в тому, що РК проходить, і Ви не пошкодите руки

Додаток 1

Правила роботи з РК

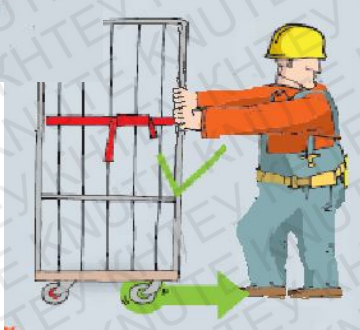
Для переміщення Ролл-Кейджа (порожнього і повного) необхідно тягнути його на себе.



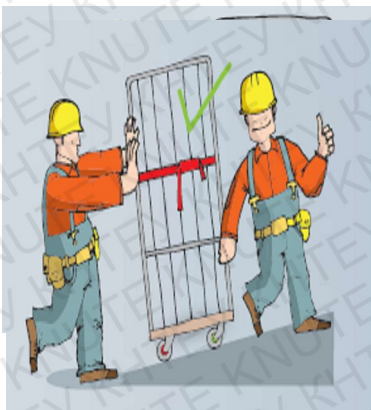
При на нерівних і необхідно



маніпуляція з Ролл-Кейджем похилих поверхнях, в ліфтах супротив.



Заборонено використовувати пошкоджені, неуккомплектовані або функціонуючі Ролл-Кейджі.



Заборонено

Безпечні маніпуляції з Ролл-Кейдж може виконувати тільки ознайомлений з інструкцією персонал.

використовува ти Ролл-Кейджі на мокрій та брудній підлозі

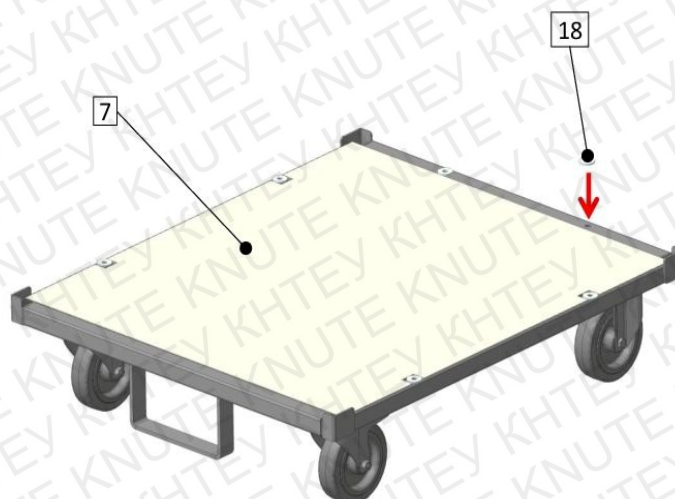


При переміщенні заборонено штовхати Ролл-Кейдж.

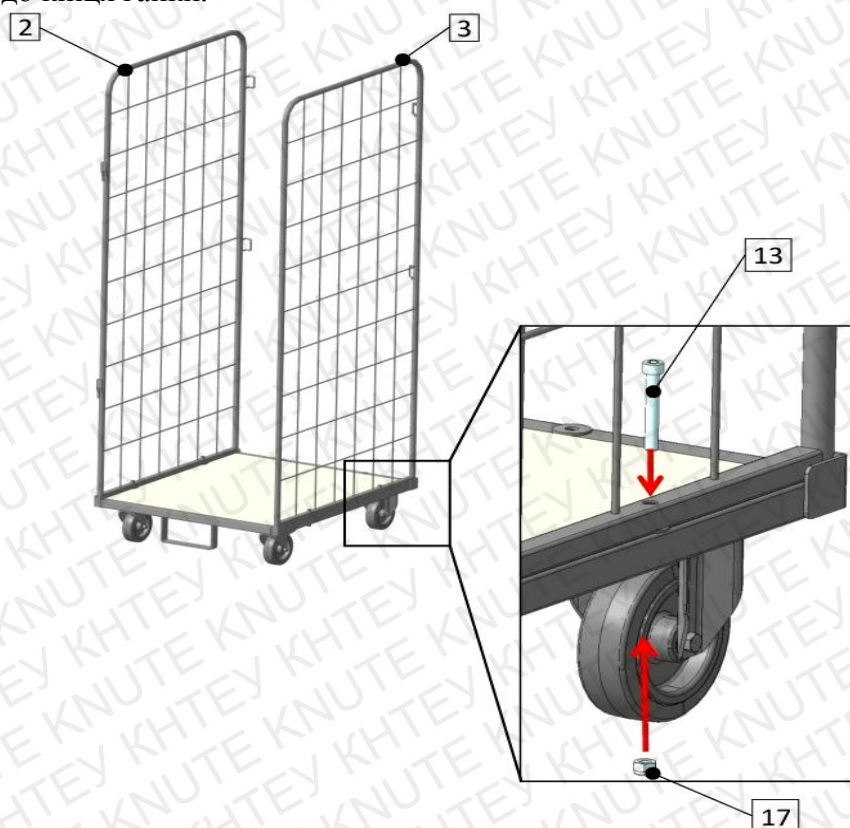
Заборонено перевозити в Ролл-Кейдж звірів або людей

Збирання РК

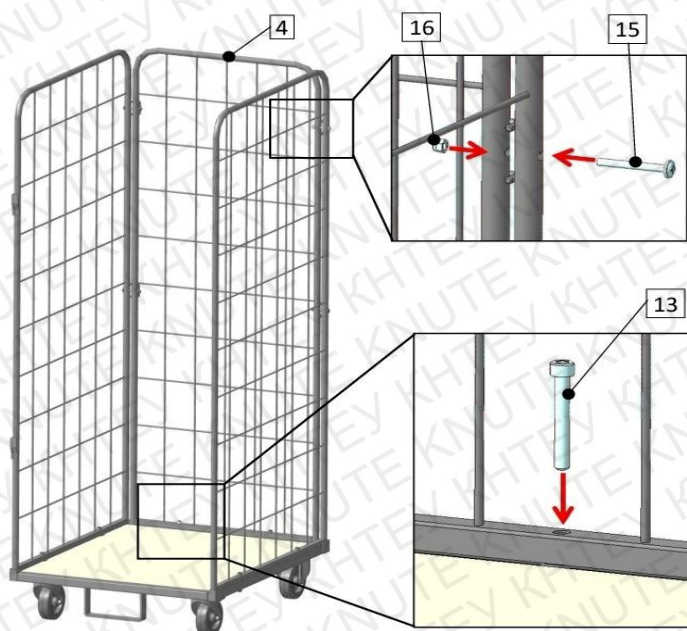
1. - Покладіть на підставу пластик [7], поєднавши вирізи в ньому з отворами в підставі;
- Покладіть на отвори в підставі шайби 8x24.



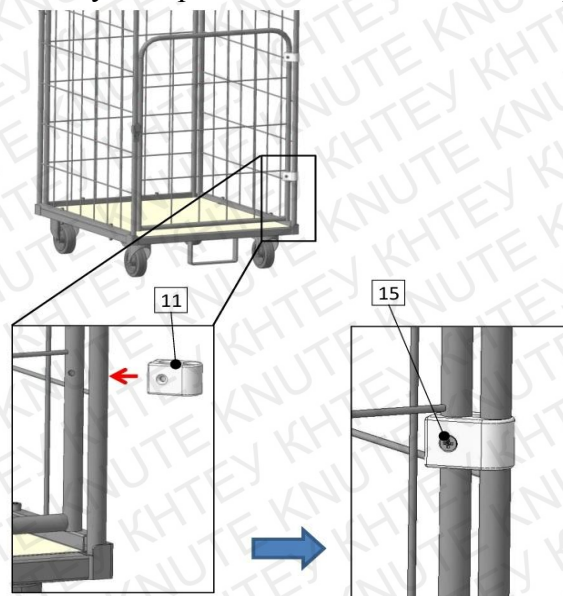
2. - Встановіть на підставу боковину ліву [2] і праву [3], як показано на малюнку;
- З'єднайте боковини і підстава гвинтами M8x60 [13] і гайками M8 [17] (4 шт). При цьому, не затягуйте до кінця гайки.



3. - Встановіть стінку задню [4] на підставу між боковинами, при цьому, горизонтальний дріт стінки задньої повинна бути зовні контейнера.
- З'єднайте боковини і стінку задню гвинтами M6x55 [15] і гайками M6 [16] в чотирьох місцях. При цьому, не затягуйте до кінця гайки.
- З'єднайте стінку задню і підстава гвинтами M8x60 [13] і гайками M8 [17] в двох місцях. При цьому, не затягуйте до кінця гайки.



4. - Встановіть в торці труб дверцят заглушки $\phi 20$ (4 шт).
- Приєднайте дверку нижню до правої боковини за допомогою білих петель [11] (2 шт).
- Зафіксуйте петлі гвинтом М6х35 [15] і гайкою М6 [16], поєднавши отвір в петлі з отвором на дверцятах.
- Аналогічним чином встановіть верхню дверку.
- Проведіть контрольну затяжку всіх різьбових з'єднань контейнера.



**Пропозиції щодо підвищення ефективності продажу товарів у
«Гостинний Дім» ТОВ «РОЗНЕТ»**

№	Тематика	Пропозиція
1.	Мерчан-дайзинг	<p>1. Насамперед необхідно розміщувати товари на полицях та у холодильних камерах торгової зали у відповідних для того місцях, де споживачі зможуть ознайомитися з ними; різні товарні групи слід розміщувати окремо одну від одної; товари імпульсивної купівлі мають бути розміщені на видному місці та приваблювати увагу споживачів; товари, котрі найбільш швидко купуються на полицях, знаходяться на рівні очей; для привертання уваги споживачів, реклама на товар має бути розміщена в «гарячих» точках торгового залу (вхід/вихід, каси, поряд з викладкою товарів на рівні очей, поряд з товарами імпульсивного попиту).</p> <p>2. Мерчандайзинг повинен орієнтуватись на збільшення коефіцієнту установчої та демонстраційної площі задня ефективнішого використання площі торгового залу. Рівень товарних запасів в торговому залі потрібно збільшити також (при збереженні вимог до розмірів проходів, зручної навігації споживача в торговому залі та зручності пересування).</p> <p>3. Потрібно використовувати прогресивні методи реалізації товарів, забезпечити оптимальне технологічне планування торгової зали, розміщення і викладку товарів, що забезпечують комфорт для покупця і скорочують затрати часу на здійснення покупок.</p> <p>4. Забезпечити використання ролл-кейджів.</p>
2.	Закупівля товарів	<p>Закупівлю товарів слід вести на підставі матеріалів вивчення попиту покупців; закуповувати товари у необхідному обсязі та асортименті з тим, щоб виконати плановані завдання з товарообороту, підтримувати відповідний рівень товарних запасів; забезпечувати регулярність товаропостачання шляхом укріплення та розвитку господарських зв'язків з постачальниками; за необхідністю виявляти можливості додаткових закупівель потрібних товарів на підставі укладання договорів або в порядку одноразових комерційних угод; вивчати не тільки існуючих постачальників, а й вести пошук нових потенційних джерел закупівлі товарів; контролювати хід доставки за строками, асортиментом та якістю продукції, дотримуватись встановлених графіків відвантаження та централізованої доставки товарів; вимагати від постачальників постійного оновлення асортименту товарів, підвищення їхньої якості, включення до постачання нових видів товарів.</p>
3.	Робота торгово-оперативного персоналу	<p>1. Відповідні працівники супермаркету повинні слідкувати за своєчасним поповненням товарів у торгівельній залі; перевіряти наявність цінників на кожному товарі, правильність оформлення, а також слідкувати за тим, щоб цінники співпадали з товарами на полицях.</p> <p>2. Такі операції як нарізання, готування, фасування, наважка продукції мають виконуватися до початку робочого дня для того, щоб максимально задовольнити потреби покупців, а також звільнити працівників від додаткової витрати часу протягом робочого дня.</p>

Продовження табл. 3.6

№	Тематика	Пропозиції
3.	Робота торгово-оперативного персоналу	<p>3. Для того щоб працівники супермаркету працювали належним чином необхідно стимулювати їх, наприклад, покращуючи умови праці, роблячи довші обідні перерви, надбавки до заробітної плати за добре виконану чи перевиконану роботу, підвищення зарплати, премії, похвала тощо. У практику потрібно запровадити конкурси на визначення найкращих працівників торговельної зали, фотознімки яких розміщують у торговельній залі на дошці пошани – це морально заохочує персонал та позитивно впливає на якість процесу продажу.</p> <p>4. У супермаркетах мережі обов'язково повинні бути кваліфіковані подавці-консультанти, так як споживачі дуже часто не можуть самостійно обрати товар чи потребують додаткової інформації про нього. Консультанти повинні вміти ввічливо надавати будь-яку запрошену інформацію для покупців. Для консультантів, а також всіх інших працівників магазину повинен бути встановлений дрес-код, який буде вирізняти їх з-поміж інших, а також прикріплені бейджики з ім'ям та посадою робітника.</p> <p>5. Підвищити активність продавців, забезпечити їх матеріальну зацікавленість у результатах праці. Ввести практику оплати праці продавців в залежності від якості обслуговування, проведення ефективності вивчення попиту, проведення рекламних заходів, використання прогресивних форм і методів обслуговування</p>
4.	Власна продукція	<p>1. Продукція власної ТМ «Браво» повинна бути розширена та краще просуватись.</p> <p>2. У магазині необхідно розширювати власне виробництво і відділах кулінарії, кондитерських виробів, пекарнях та можливо запроваджувати цехи з виготовлення інших продуктів (наприклад фрешсоків).</p>
5.	Обладнання	<p>1. Оплата покупки здійснюється як за допомогою готівки, так і платіжною картою через термінал. Необхідно заздалегідь час від часу перевіряти платіжні термінали та проводити їх поточний ремонт.</p>
	Маркетинг	<p>1. Витрати на рекламу повинні бути збільшені. Особливо треба звернути увагу на рекламу в газетах та на радіо, що має такі переваги як своєчасність, широке охоплення місцевого ринку, широке визнання і довіра читача, достатність часу на ознайомлення та місткість інформації. Також можна збільшити рекламу на телебаченні, що поєднує звук, рух, зображення, кольори та диктаторський текст, має високий рівень впливу та привертання уваги, проте має високу вартість та швидкоплинність рекламного контакту. Можна використати й такі засоби реклами як журнали, вуличну рекламу (рекламні щити, плакати), а також різні презентаційні засоби такі як каталоги, проспекти, брошури.</p> <p>2. Необхідно призначити відповідальну особу за оновленням інформації на сайті, а також за розроблення та функціонування мобільного додатку «Скарб Ничка»</p> <p>3. Розширити межі діяльності програми лояльності «Скарб Ничка» за рахунок приєднання до неї інших підприємств (аптек, автозаправок тощо).</p> <p>4. Вивчення попиту населення проводити по розширеній програмі, яка охоплювала б всі відомі методи вивчення попиту по основних якісних показниках. Вивчати необхідно не тільки реалізований, але й незадоволений, і попит що формується. Необхідно розширити практику проведення виставок-продаж, виставок-дегустацій.</p>