

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра маркетингу**

«До захисту в ЕК»

Директор інституту(декан факультету)

_____ Шеремет О. О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

« ___ » _____ 20__ р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ О. М. Петухова
(підпис) (прізвище та ініціали)

« ___ » _____ 20__ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітня програма «Товарознавство і торгівельне підприємництво»

на тему:« Формування збутової діяльності підприємства»

Виконав: здобувач 5 курсу, групи 8

Касюк Оксана Миколаївна
(прізвище , ім'я та по батькові повністю)

_____ (підпис)

Керівник Бергер Аліна Дмитрівна
(прізвище , ім'я та по батькові повністю)

_____ (підпис)

Рецензент Мазник Ліана Валеріївна
(прізвище , ім'я та по батькові повністю)

_____ (підпис)

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних
посилань.

Здобувач _____
(підпис)

Київ - 2021р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра маркетингу

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

(код і назва)

Освітня програма «Товарознавство і торговельне підприємництво»

(назва)

**Завідувач кафедри
маркетингу**

Петухова О.М.

«30» жовтня 2020 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Касюк Оксана Миколаївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Формування збутової діяльності підприємства»

керівник роботи Бергер А.Д. к.е.н, доц

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від "19" жовтня 2020 року № 843-КС;

2. Строк подання здобувачем роботи 30 січня 2021 р.

3. Вихідні дані до роботи законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми проекту, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТОВ "АТБ-Маркет"

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

Розділ 1. теоретичні основи формування збутової діяльності підприємства

Розділ 2. дослідження збутової діяльності ТОВ "АТБ-маркет"

Розділ 3. розробка пропозицій та обґрунтування заходів щодо формування збутової діяльності підприємства ТОВ "АТБ-маркет".....

список літератури, висновки, додатки

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення в 13 рисунках та 17 таблицях ілюстративного матеріалу

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 16 жовтня 2020 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Розроблення та затвердження плану роботи	до 28.09.2020 р.	<i>виконано</i>
2	Написання розділу 1	до 18.11.2020 р.	<i>виконано</i>
3	Робота над розділом 2, розділом 3	до 28.12.2020 р.	<i>виконано</i>
6	Завершення розділів 2 та 3	до 15.01.2021 р.	<i>виконано</i>
7	Остаточне оформлення роботи. Формування висновків і пропозицій, проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	до 20.01.2021р.	<i>виконано</i>
8	Попередній захист кваліфікаційної роботи	26.01.2021 р.	<i>виконано</i>
9	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу Кафедри	до 30.01.2021 р.	<i>виконано</i>
10	Отримання зовнішньої рецензії, оформлення необхідних документів для захисту	до 03.02.2021 р.	<i>виконано</i>
11	Захист кваліфікаційної роботи	15.02.2021 р.	<i>виконано</i>

Здобувач _____
(підпис)

Керівник роботи _____
(підпис)

О.М. Касюк
(прізвище та ініціали)

А. Д. Бергер
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Тема даної роботи представляє великий інтерес, тому що збутова політика підприємства є найголовнішим елементом в структурі політики підприємства. Збутова політика показує напрям розвитку підприємства та формує його мету та цілі.

Кваліфікаційна робота складається з 62 сторінок, вступу, 3 розділів, 17 таблиць, 13 рисунків, висновку, списку використаної літератури.

Під час виконання кваліфікаційної роботи використовувались загальнонаукові методи дослідження: аналіз, порівняння, узагальнення. Для дослідження особливостей формування збутової політики ТОВ "АТБ-Маркет" було застосовано метод ABC-XYZ аналіз та матриця досягнень стратегії збуту.

Об'єктом дослідження виступає асортиментна політика ТОВ "АТБ-Маркет". Метою роботи є дослідження особливостей формування збутової політики ТОВ "АТБ-Маркет" та напрямки його вдосконалення.

Ключові слова: збут, збутова політика, канали розподілу, ABC-XYZ аналіз, матриця досягнень стратегії збуту.

ABSTRACT

The topic of this work is quite relevant, because the assortment policy of the enterprise is the most important element in the structure of product policy of the enterprise. Assortment policy shows the direction of development of the enterprise and forms its purpose and goals.

Thesis consists of 62 pages, introduction, 3 chapters 27 tables, 5 figures, conclusion, list of references, applications.

During the thesis general statistical research methods were used: analysis, comparison, generalization. The ABC-XYZ analysis method was used to study the peculiarities of the product range formation of Obukhiv Dairy Plant PJSC.

The object of research is the assortment policy of PJSC "Obukhov Dairy Plant". The aim of the work is to study the peculiarities of the formation of the assortment policy of PJSC "Obukhov Dairy Plant" and the directions of its improvement.

Keywords: assortment, ABC-XYZ analysis, assortment policy.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Сутність та значення збутової діяльності.....	8
1.2. Засоби формування збутом торговельного підприємства.....	14
1.3. Методи оцінки ефективності формування збутової діяльності..	19
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ "АТБ-Маркет"	25
2.1. Сучасні тренди розвитку мережевого ритейлу в Україні.....	25
2.2. Загальна характеристика підприємства ТОВ "АТБ-Маркет"...	30
2.3. Оцінка збутової діяльності підприємства ТОВ "АТБ-Маркет"	37
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ТА ОБГРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ "АТБ-Маркет".....	44
3.1. Основні напрямки удосконалення збутової діяльності підприємства ТОВ "АТБ-Маркет".....	44
3.2. Обґрунтування та оцінка заходу щодо покращення збутової діяльності ТОВ "АТБ-Маркет".....	47
3.3. Загальний вплив запропонованих заходів на показники діяльності ТОВ "АТБ-Маркет".....	54
ВИСНОВКИ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	58
ДОДАТКИ.....	62

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних торгових умовах українська економіка швидко розвивається. Тому компанії та підприємства змушені рухатися вперед. Зараз ринки наповнені продуктами, що змушує компанії конкурувати за споживачів, і це свідчить про важливу роль продажів у діяльності комерційних підприємств. Клієнт повинен мати можливість адаптуватися, але для отримання максимального прибутку важливо задовольнити споживача та підтримувати баланс між власними пріоритетами. Тому вважається, що компанія повинна мати можливість поєднувати свої інтереси та продукцію з інтересами недооціненого споживача. Таким чином, компанія зможе привернути увагу до своєї продукції, що виробляється.

Система збуту є ключовим елементом збутової політики та маркетингу в цілому. Доказом цього є те, що процес продажу товарів та послуг визначається мірою, в якій обирається та застосовується політика збуту та маркетингові стратегії.

Чим краща торгова мережа, тим успішніша політика збуту компанії. Тому для компанії важливо вибрати канали розподілу, які також слід враховувати та враховувати.

Складовими мережею подарунків є сторони, що беруть участь у продажу товару. Ці сторони часто є посередниками та користувачами. Будь-який канал збуту має функції, які необхідно виконати для продажу товару чи послуги. Виробник повинен бути здатним аналізувати ситуацію на ринку та мати змогу визначати можливості своєї діяльності для того щоб максимізувати прибуток та продуктивність компанії.

Дослідженням проблем в сфері збутової діяльності приділяли багато уваги та зараз займаються багато вчених, серед яких: Дж. Болт, Д. Джоббер, П. Дойль, А.Стиркланд, Д. Ланкастер, Ель-Ансарі Адель, Е. Кофлан, А. Романов, Ф. Котлер, Г. Армостронг, Л. Місюра, М. Леві, Є. Ромат, Н.

Тарнавська, Б. Вейтц, Л. Балабанова, О. Майборода, О. Кузьмін, Р. Ларіна, Є. Ромат, В. Шляков, А. Балабаниць, Л. Синило.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є процес формування збутової політики підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних інструментів збутової політики як засобів покращення маркетингових діяльності підприємства ТОВ "АТБ-Маркет" щодо збуту.

Метою кваліфікаційної роботи є розроблення пропозицій щодо підвищення ефективності збутової політики підприємства ТОВ "АТБ-Маркет".

Методами дослідження Серед основних методів дослідження, що використовуються для досягнення мети та вирішення основних цілей дослідження, були такі: індукція та дедукція (при вивченні теоретичних аспектів збільшення збутової діяльності компанії), синтез та порівняльний аналіз (при аналізі економічних та фінансових результати діяльності компанії та її збутової діяльності) статистичне та якісне порівняння (при аналізі динаміки ключових фінансових показників), метод групування, статистичні методи, метод аналізу сценаріїв (при формуванні можливостей для збільшення збутової діяльності компанії) .

Структура кваліфікаційної роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаної літератури. Основний обсяг роботи – 62 сторінки, який містить 17 таблиці, 13 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення збутової діяльності

В сучасних умовах розвитку ринкових відносин, підприємства можуть здійснювати свою діяльність за наступними напрямками: виробнича, фінансово-економічна діяльність, маркетингова, комерційна, соціальна, інноваційна, збутова тощо. Збутова діяльність підприємства в сучасних ринкових умовах в більшості випадків спрямована на реалізацію продукції на відповідних ринках з метою одержання прибутку. У загальному вигляді збут як вид діяльності знаходить своє вираження в збутовій політиці. Дослідження даного напрямку господарської діяльності підприємства дає змогу вчасно виявляти негативну динаміку та приймати ефективні управлінські рішення з оптимізації структури і обсягів виробництва і реалізації та підвищення ефективності роботи збутових підприємств в цілому.

Необхідність збутової діяльності як важливої складової зовнішньої діяльності компанії зумовлена багатограним значенням цієї діяльності для будь-якої компанії [1, с. 190] :

- пристосовуючи торгову діяльність до вимог замовника, надаючи їм максимальну вигоду до, під час та після придбання продукції, виробник має набагато більше шансів виграти конкуренцію на зовнішніх ринках;

- збутова діяльність, здається, продовжує виробничий процес, беручи на себе відповідальність за комплектування та підготовку товарів до продажу (сортування, кондиціонування, упаковка);

- під час продажу ефективніше виявляються та вивчаються потреби іноземних споживачів.

Загалом існує кілька типів визначень, що відносяться до категорії продажів:

- перший тип визначень описує продаж як спілкування зі споживачами, формування та розвиток відносин з ними;

- другий тип визначення є специфічним для управлінського підходу, згідно з яким діяльність з продажу визначається маркетинговими елементами (планування, контроль, цінова політика);

- характеризується акцентом на обмін товарів на гроші за третім видом тарифів;

- Четвертий раунд враховує всі вищезазначені особливості.

Цю класифікацію запропонував Н. В. Майбогіна, яка зазначила, що комерційну діяльність можна розглядати як сукупність відносин, що включають юридичні, комерційні та технологічні операції (2).

Дослідити та проаналізувати способи інтерпретації визначення поняття «комерційна діяльність» у роботі місцевих та зарубіжних вчених (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Визначення поняття «збутова діяльність» у науковій літературі

Автор	Трактування
Ляпунов А.Д. [3]	Діяльність підприємства по доведенню товарів від виробника до споживачів.
В. Наумов [4]	Система відносин у сфері товарно-грошового обміну між економічно та юридично незалежними суб'єктами ринку, що мають комерційні інтереси.
Ямкова О.М. [5,с. 57]	Комплекс процедур просування готової продукції на ринок (формування попиту, отримання і обробка замовлень, комплектація і підготовка продукції до відправки покупцям, відвантаження продукції на транспортний засіб і транспортування до місця продажу або призначення) і організацію розрахунків за неї (встановлення умов і здійснення процедур розрахунків із покупцями за відвантажену продукцію)
Браун К. [6]	Сукупність дій, які здійснюються з тієї миті, як продукт в тій формі, в якій він використовуватиметься, поступає на комерційне підприємство або до комерційного виготівника, до того моменту як споживач закупає його

Кальченко А.Г. [7, с. 135]	Процес організації товарного обміну готової продукції з метою одержання підприємницького прибутку
Лук'янець Т.І. [8, с. 65]	Процес просування готової продукції на ринок та організацію товарного обміну з метою одержання підприємницького прибутку
В. Вертоградов [9]	Сукупність стратегічних рішень у сфері продажу. Однак у той же час наголошує на тому, що стратегія продаж і стратегія продажі — це різні речі, адже продаж є сукупністю послідовних дій по відношенню до конкретного покупця
В. Бурцев [10, с. 50-60]	Реалізація економічного інтересу виробника (отримання підприємницького прибутку) на основі задоволення платоспроможного попиту споживачів

Серед зарубіжних вчених поширені такі концепції визначення поняття збут [11]:

- у широкому розумінні — це процес руху товару від виробника до споживача, який починається з моменту завершення виробництва і завершується передачею товару покупцю;

- у вузькому розумінні — це процес, що охоплює тільки фінальну частину — безпосередню передачу прав юридичної власності на товар від продавця до кінцевого покупця (посередника).

При формуванні збутової діяльності необхідно враховувати ключові фактори успіху (рисунок 1.1), до яких належать цільовий ринок, асортиментна політика, збутовий персонал, заходи мерчандайзингу і від яких залежить позиція підприємства на ринку і результативність збутової діяльності [51].

Що стосується місця збуту в господарській діяльності підприємства, то це питання пропонуємо з'ясувати, виходячи із системного підходу. У цьому зв'язку професор Є. Крикавський вказує: «Розглядаючи підприємство як господарську систему, найефективнішим моментом вивчення її організаційно-економічної структури треба вважати системний підхід, заснований на необхідності розгляду ряду елементів як єдиного цілого, що володіє властивостями, відсутніми у складових його частин.»[24, с. 334]. Заслуговує

на увагу і думка Н. Гавришко, котра (автор), виходячи із системного підходу, вважає, що маркетинг можна розглядати як підсистему менеджменту, а збут - як підсистему господарської діяльності підприємства поряд із постачанням і виробництвом [25, с. 29]

Поділяючи думку цих учених, зауважимо, що маркетинг також є і однією з конкретних функцій менеджменту як процесу управління економічними ресурсами з метою отримання фірмою поставлених цілей. Узагальнюючи численні теоретичні підходи, констатуємо, що реалізація продукції є складовим елементом підсистеми «збут» господарської діяльності підприємства. Водночас вважаємо, що «збут» не є «одним з головних елементів маркетингу», як стверджували В. Липчук, А. Дудяк та С. Бугіль. Взавши до уваги категорію «розподіл» як один із головних елементів маркетингу, зауважимо, що поняття «збут» є більш ширшим, ніж «розподіл», і саме як підсистема виробничого підприємства, «збут» охоплює наступні складові (рис. 1.1).



Рис.1.1 Збут і його складові у системі «підприємство»

Аналіз наведених точок зору щодо визначення місця і ролі збуту доповнимо підходом до вирішення цієї проблеми російським вченим І. Герчиковою. Зокрема, вона наголошує на тому, що маркетинг включає реалізацію політики збуту (визначення каналів і методів збуту, розрахунок затрат на організацію цього процесу). Проте сама організація збуту і проведення комерційних операцій відносяться до оперативного господарської діяльності підприємства, на підвищення ефективності якої спрямовані всі функції управління, в тому числі і маркетинг [26, с. 225].

Цільові ринки є ключовим фактором успіху маркетингових зусиль компанії в умовах ринкової економіки. Успіх стратегічного управління продажами в умовах надзвичайної конкуренції залежить насамперед від клієнтської політики компанії. Клієнти завжди намагаються отримати товар за найнижчою ціною (особливо для економічних покупців). Різноманітні політики є ключовими для успіху продажів компанії. Глибина, ширина та послідовність асортименту товарів часто визначають вибір покупцем покупки компанії, а рівень ціни є вирішальним фактором при покупці. Класифікація покупців важлива залежно від особливостей способу життя покупця, форми упаковки, якості, форми використання товару. [12].



Рисунок 1.2. Ключові фактори успіху підприємства у сфері збуту

Збутову систему підприємства можна назвати однією з головних підсистем його функціонування, що здійснює безпосередній вплив на результати діяльності. Коригування збутової політики відбувається із застосуванням комплексного підходу, що враховує усі проблемні області локального та загальносистемного рівнів. Зменшення втрат, понесених

підприємством через невідповідність збуту ринковим вимогам, варто розглядати у якості найважливішого напрямку підвищення ефективності діяльності підприємства. Його орієнтація на найповніше задоволення попиту споживачів вимагає удосконалення процесів взаємодії із контрагентами, враховуючи ринкові тенденції, а також покращення організаційного забезпечення збутових процесів підприємства. Також зазначимо, що збутом є комплекс організаційних, технологічних та комерційних заходів щодо доведення товарів до кінцевих споживачів (рис. 1.3.) [13, с. 216].

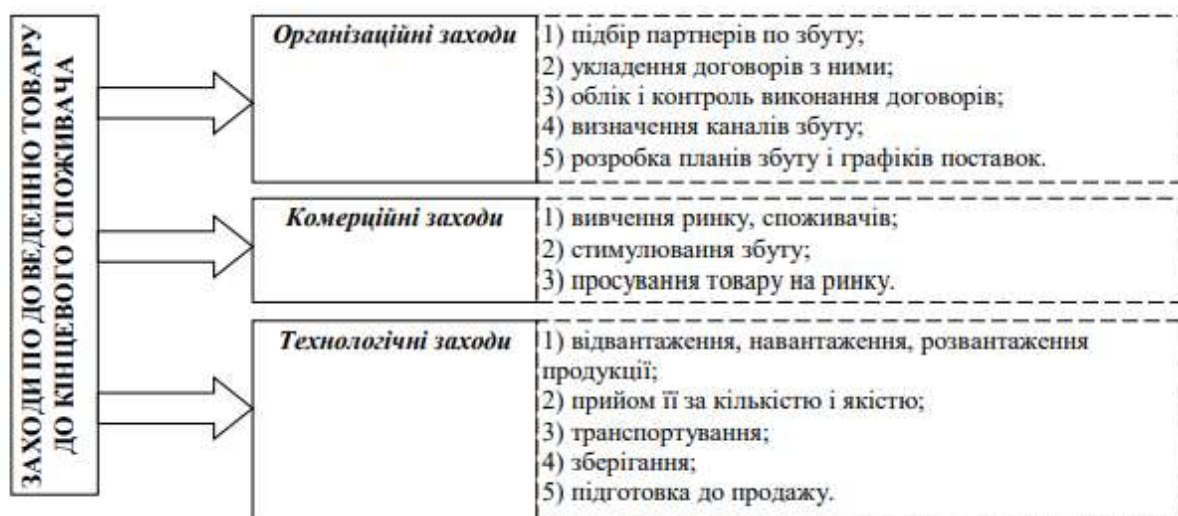


Рисунок 1.3. Комплекс заходів щодо доведення товару підприємства до кінцевих споживачів

Роль збуту у господарській діяльності підприємства можна визначити наступним:

- 1) саме в сфері збуту відбувається остаточна оцінка ефективності всієї діяльності;
- 2) в збутовій мережі відбувається остаточна підготовка товару до продажу;
- 3) при проведенні збутових заходів відбувається безпосередній контакт із споживачем, що дозволяє отримати найважливішу маркетингову інформацію;

4) вдало сформована збутова мережа має суттєвий вплив на підвищення конкурентоспроможності.

1.2. Засоби формування збуту торговельного підприємства

Всі організаційні рішення по збутовій політиці підприємства повинні бути прийняті тільки після глибокого аналізу існуючої ситуації і повинні бути націлені на виконання конкретних завдань підприємства, як одержання максимального прибутку або завоювання найбільшої частки ринку.

Суть маркетингу полягає в тім, щоб одержати якомога більше об'єктивної інформації про потреби споживачів в необхідних їм товарах (роботах, послугах), провести відповідні дослідження за можливостями підприємства, організувати в оптимальні терміни випуск необхідної продукції та визначити її ціну. Після цього рекомендувати її до виробництва [14, с. 197].

Готову продукцію система маркетингу просуває на ринок, організовуючи канали її поширення, зберігання та збуту. При цьому вона забезпечує рекламу і комплекс супутніх заходів щодо доведення продукції до споживача. Одночасно служба маркетингу вивчає реакцію покупця на якість і споживчі властивості товару. Надалі при певному насиченні ринку даним товаром служба маркетингу вивчає можливість продовження його випуску шляхом модернізації, підвищення якості, надання додаткових послуг покупцям при його придбанні і використанні. Визначивши момент помітного зниження обсягу збуту товару, маркетингова служба аналізує можливості суттєвої його переробки або заміни новою продукцією. Так закінчується життєвий цикл товару.

Таким чином, організація збуту товарів, робіт чи послуг підприємства передбачає використання маркетингових інструментів з метою проведення ефективної політики збуту підприємства. Зазначимо також, що неефективний механізм організації збуту призводить до певних небажаних відхилень та диспропорцій у збутовому процесі підприємства, а саме:

1) товарна роз'єднаність, тобто відсутність визначеності щодо загальної стратегії підприємства та збуту його товарного асортименту;

2) географічна роз'єднаність: розкидання ринків збуту, яке зумовлює виникнення проблем комунікації, а також мотивації персоналу відділу збуту;

3) внутрішньофірмова роз'єднаність: зумовлюється поганою взаємодією збутової системи з іншими структурними підрозділами підприємства, що призводить до несвоечасного передавання інформації щодо структури ринку, попиту тощо;

4) особистісна роз'єднаність, яка обумовлена відсутністю мотивації персоналу збутової служби на підвищення ефективності господарської діяльності підприємства [15, с. 74].

Система організації збутової діяльності повинна відповідати основним напрямкам господарської діяльності компанії, забезпечувати такий зміст виробництва, реалізації, складування, транспорту та інших видів діяльності, при яких продукція своєчасно реалізується споживачеві. Ми вважаємо, що доцільно враховувати логістичний підхід до організації процесу збуту на підприємстві. Оскільки логістика керується принципами раціонального управління товарно-матеріальними потоками, необхідно створити організаційні системи, що відображають цей потік. Інтеграція принципів логістики та маркетингу в організаційну структуру управління компанії (OSU) передбачає концентрацію функцій, пов'язаних із продажем готової продукції, у відділі маркетингу та логістики.

Ці особливості є базовими та всебічно описують процес управління продажами. Ці функції забезпечують основу для систематичного управління збутовою діяльністю промислових підприємств (товарів, інформації, персоналу, організаційних). Ефективне застосування функцій планування, організації, мотивації, контролю, аналізу та координації є одним із вирішальних факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємств (відповідно його продукції, технологій, послуг).

Детальніше функції управління збутовою діяльністю зображені на рис. 1.4.

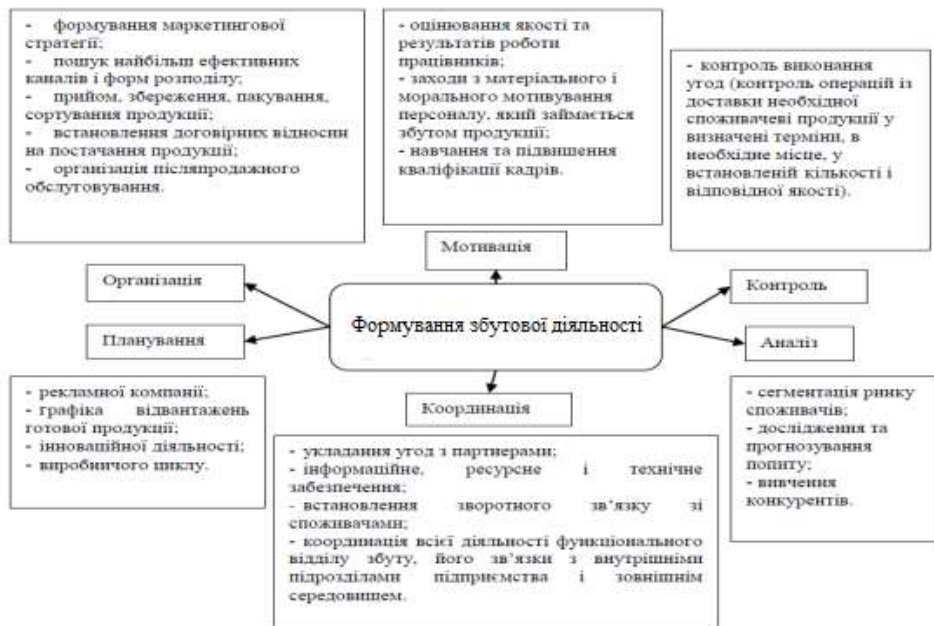


Рисунок 1.4. Функції збутової діяльності

Функції системи збуту компанії можна структурувати за різними видами діяльності: постачання, зберігання, сортування, встановлення контактів та підтримка відносин, інформаційне забезпечення. При цьому важливо забезпечити повноцінний контроль за ефективністю їх виконання. Горизонтальна організація структури системи збуту, що відображає розподіл збутового відділу компанії за функціональною ознакою і основними напрямками його діяльності, представлена на рис. 1.5.



Рисунок 1.5. Підрозділи відділу збуту та їх функції

У цілому ж збутова діяльність повинна бути орієнтована на досягнення таких показників ефективності функціонування організації, як:

- одержання прибутку в поточному періоді, а також гарантії її одержання в майбутньому;
- максимальне задоволення платоспроможного попиту споживачів;
- довгострокова ринкова стійкість організації й конкурентноздатність її продукції;
- позитивна репутація на ринку й визнання з боку громадськості.

Розробляти збутову політику доцільно керівникам відділів збуту й маркетингу. Вони повинні погоджувати текст (проект) положення про збутову політику з іншими керівниками організації - головним конструктором, головним технологом, начальником планово-економічного відділу (ПЕВ), фінансового відділу, відділу праці й заробітної плати (ВПІЗ), відділу матеріально-технічного постачання (ВМТП), юридичного відділу (юрисконсульт), головним інженером (технічним директором), заступником директора по комерційних питаннях.

Виходячи з законів ринку і визначення напрямку діяльності всіх учасників виробництва, сформулюємо такі принципи управління збутовою діяльністю підприємств:

- принцип виваженого вибору стратегії товарної політики відносно загально корпоративної стратегії розвитку;
- принцип орієнтовності на досягнення кінцевого результату збутової діяльності;
- принцип моніторингу ринку;
- принцип системності забезпечення ресурсами збутової діяльності;
- принцип адаптації до вимог внутрішнього та зовнішнього середовища з метою задоволення попиту з метою налагодження тісного взаємозв'язку між елементами збутової системи та ринковою кон'юнктурою;
- принцип інноваційності.

Основоположним засобом вказаних принципів є об'єктивна необхідність вивчення об'єкта в розвитку на всіх стадіях його життєвого циклу, охоплення всіх його зв'язків і відносин [16].

Сьогодні об'єктивно існує потреба в вдосконаленні існуючих систем збуту та розробці економічного механізму управління продажами, що дозволяє використовувати ефективні важелі на вітчизняних підприємствах. Пріоритетним завданням є підвищення ролі збуту, що спричиняє низку проблем в управлінні продажами.

Найпопулярніші методи вдосконалення збутової політики включають: • визначення цільових сегментів ринку та регіонів збуту;

- створення механізму особистої зацікавленості торгового персоналу у реалізації продукції;
- навчання торгового персоналу новим методам та методам збуту;
- створення ефективної системи зворотного зв'язку із клієнтами, механізмів розгляду скарг та скарг споживачів;
- вивчити смаки та уподобання цільових споживачів та максимальний ступінь врахування побажань на виробництві.

Структура системи планування збуту повинна бути ретельно продумана, щоб створити комплексну модель, яка сприятиме економічному розвитку бізнесу, створюватиме умови для збільшення продажів та підвищення конкурентоспроможності продукції на ринку [17].

1.3. Методи оцінки ефективності формування збутової діяльності

Мережа збуту торгової компанії - це структура, створена партнерами, що беруть участь у конкурентному процесі обміну, з метою надання продуктів чи послуг споживачам або виробничим споживачам. Ці партнери - виробники, посередники та кінцеві покупці [19].

Щоб визначити ефективність збуту компанії, застосовуйте економічні схеми стратегії продажів, які впливають на діяльність компанії в цілому, і їх аналіз може допомогти виявити проблеми в її діяльності. Для усунення недоліків, пов'язаних із збутовою діяльністю, необхідно реалізувати набір стратегій, спрямованих на розробку маркетингових стратегій, та використовувати сучасні методи для вдосконалення організації, планування та управління збутовою діяльністю. Результати наукових досліджень у галузі розробки бізнес-стратегії показують, що для усунення маркетингових проблем потрібно їх ідентифікувати за допомогою аналітичного підходу, що включає: аналіз збутової діяльності, виявлення ресурсів та нецільово використаних ресурсів та виявлення можливостей для розвитку [20].

Отже, торговельне підприємство, основною діяльністю якого є роздрібна торгівля, на сьогодні може самостійно вибирати той чи інший шлях збуту продукції і використовувати при цьому різні засоби по стимулюванню збуту. Результати проведених досліджень останнього часу свідчать, що масовий споживач розрізняє два види товарів: безпроблемні, стандартизовані, які відомі споживачу (йому не потрібний сервіс, скромний асортимент – головне ціна та якість) та товари індивідуального споживання, як носії престижу та символ статусу (споживача очікує широкий вибір, сервіс,

консультації) [21]. Роздрібна торгівля – це будь-яка діяльність з продажу продукції безпосередньо кінцевим споживачам для їх особистого не комерційного споживання [22].

Роздрібні торговці виконують низку функцій, які збільшують цінність надаваних ними товарів і послуг. Зазвичай це такі функції: - забезпечення певного асортименту товарів і послуг; - дроблення партій товару, що надходять у роздрібну торговельну мережу; - зберігання запасів; - забезпечення сервісу. Корисним, з точки зору збутової політики, є прагнення роздрібною торгівлі, в сьогоденних умовах, до певних стратегій, спрямованих на створення іміджу, що призначений для досягнення визначених ринкових цілей. Основні стратегії, що застосовуються в роздрібній торгівлі наведені в таблиці 1.2 [23].

Таблиця 1.2

Характеристика стратегій роздрібною торгівлі

Спрямованість стратегії	Зміст стратегії
Вартість	Обсяг послуг мінімальний; оформлення скромне; ціни нижчі ніж у конкурентів; відсутнє кредитування; доставка – тобто немає нічого, що зумовлює зростання витрат.
Ефективність	Догодити споживачу, у якого мало часу; близько до місця проживання; зручний час роботи; «телемаркетинг», «на ходу».
Обслуговування	Особисті контакти з покупцем; після продажне обслуговування
Оформлення	Атмосфера, дизайн, музичне супроводження, супутній сервіс тощо.
«Портфель» видів діяльності	Декілька магазинів, що обслуговують різні сегменти ринку.

Оцінювання збутової діяльності залежить від обсягів та інтенсивності збутової політики, виду і характеру продукції та інших особливостей. При її створенні враховуються такі особливості: розподіл праці і спеціалізація співробітників повинні бути вигідними для компанії; організація продаж повинна бути стабільна і безупинна, що забезпечує координацію різних видів збутової політики, виконуваних підрозділами підприємства.

Питання ефективності збутової діяльності стали предметом досліджень багатьох науковців. У роботі Митрохіної Ю. П. [18] ефективність збутової діяльності запропоновано оцінювати поетапно (рис. 1.6).

ЕТАПИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	Підготовчий етап	<ol style="list-style-type: none"> 1. Порівняти теперішню ситуацію у відділі збуту з ситуацією у минулому та з аналогічними ситуаціями. 2. Переоцінити бажані та досягнуті результати, з точки зору змісту та виконавців. 3. З'ясувати, що потрібно зробити, щоб переконати споживача купити продукцію. 4. Провести класифікацію замовників за їхніми вимогами до обслуговування. 5. Вивчити, як надавати послуги з максимальною економічною вигодою у внутрішньому та/або у зовнішньому аспекті. 6. Відобразити у структурі збутової діяльності характер, розмір та вимоги груп замовників, яким надаються послуги.
	Операційний етап	Організувати збутову діяльність на основі робочого навантаження та з метою максимального збільшення часу збуту.
	Контролюючий етап	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вдосконалити процес наймання кадрів для максимального збільшення кількості працівників з високим потенціалом. 2. Розробити навчальні програми, які достовірно відображають реальні збутові завдання. 3. Перевірити наявність мотивації – у разі необхідності проводити дослідження та створити належні фінансові та не фінансові стимули. 4. Регулярно порівнювати продуктивність із завчасно встановленими критеріями. 5. Підвищувати продуктивність за допомогою кращого розуміння стосунків між покупцем та продавцем. 6. Використовувати технологічний прогрес для збільшення часу працівників збуту на творчі види діяльності.

Рис.1.6. Методологічна послідовність оцінки ефективності збутової діяльності підприємства

Оцінка збутової діяльності - це співвідношення додаткового прибутку, отриманого в результаті проведення різних заходів, щодо покращення збуту, до затрат на ці заходи. Насправді такий прибуток дуже важко визначити. Часто, ефективність асоціюють з об'ємом прибутку. Насправді, прибуток не завжди може показати ефективність збутової діяльності, оскільки, враховуючи її, можуть бути не враховані такі показники, як, підвищення ціни на товар, хоч при цьому частка ринку може бути втрачена.

На даний момент, підприємства борються за ефективно проведену збутову політику.

Методи економічного аналізу є:

- 1) ABC-XYZ-аналіз;
- 2) Дібба-Симкіна;
- 3) матриця Маркон;

4) методи лінійного програмування

Застосування методики ABC-XYZ-аналізу здійснюється послідовно в три етапи, що включають проведення ABC-аналізу, XYZ-аналізу та комбінацію результатів двох етапів у матрицю ABC-XYZ. Отже, спочатку доцільно розглянути кожен із методів окремо, а потім – у взаємодії.

Сутність методу ABC-аналізу полягає у поділі зусиль із контролю над запасами на запаси, які потребують постійного контролю, та запаси, для яких достатнім є здійснення контролю з періодичною частотою шляхом поділу останніх на групи відповідно до класифікаційної ознаки, передбаченої таким методом.

Перша група А є найдорожчою серед усієї сукупності та, відповідно до цього, вимагає детального планування, підвищеного та постійного моніторингу з боку менеджера з логістичного управління.

Водночас запаси, що входять до групи В, характеризуються середнім рівнем вартості та, своєю чергою, потребують періодичного і менш детального контролю.

Запаси, віднесені до групи С, не потребують значного контролю з боку менеджера, проте він усе ж має здійснюватися на періодичній основі, оскільки запаси цієї групи мають найнижчу вартість, хоча й є найбільш численними за обсягами.

Розподіл запасів відповідно до наведеної класифікації має проводитися відповідно до визначеного алгоритму дій.

Виокремлюють такі етапи поділу:

- визначення критерію, за яким класифікують запаси;
- аналіз інформації щодо помісячних та річних обсягів запасів; – визначення середньомісячних обсягів запасів;
- аналіз обсягів запасів згідно з їх вартістю в порядку спадання;
- визначення питомої ваги обсягів запасів певного виду в їх загальному обсязі;
- визначення кумулятивного обсягу запасів;

– визначення класифікаційних груп.

Основною особливістю алгоритму класифікації запасів за методом АВС-аналізу є те, що вся номенклатура матеріальних ресурсів (у процесі постачання і виробництва) або готової продукції (у процесі розподілу її по дистрибуційній мережі) розташовується шляхом скорочення сумарної вартості всіх позицій на складі, після чого проводиться ранжування в порядку зменшення цих величин. У класичному вигляді правило АВС передбачає поділ запасів за пріоритетністю з виділенням трьох груп, однак за необхідності можлива й більш дробова розширена градація.

Під час проведення АВС-аналізу необхідно розрізняти вартісний та фізичний обсяги продажів. Вартість обсягу продажів – поєднання ціни одиниці продукції і кількості реалізованих виробів. Одного із цих параметрів може виявитися недостатньо для віднесення продукції до певної категорії.

Обґрунтування товарної стратегії підприємства слід використовувати за допомогою матриці БКГ або матриці Мак – Кінсі. Матриця БКГ будується за допомогою двох показників: темпу зростання ринку та доля ринку підприємства по продукту [30].

За допомогою цієї аналітичної матриці можна також зробити аналіз товарного “портфеля” підприємства та визначити можливі стратегії відносно чотирьох груп товарів, які розміщуються у різних полях матриці. Загальний вид матриці представлений на рис. 1.7.

		Для ринку			
		Висока		Низька	
Темпи зростання	Високі	“зірка”	Інтенсифікація маркетингових зусиль для підтримки або збільшення долі на ринку”	“знак питання”	Інтенсифікація маркетингових зусиль або вихід із ринку
	Низькі	“дійні корови”	Використання прибутку для підтримки “зірок” або “знаків питання”	“собака”	Скорочення продажу або зняття з виробництва

Рис.1.7. Матриця БКГ

Значення і переваги матриці БКГ :

- матриця дає змогу порівняти конкурентні позиції підприємства у складі портфеля бізнесу підприємства ;

- вона дає змогу раціонально розподіляти ті фінансові ресурси, які має підприємство (первинне призначення цієї матриці полягало у визначенні потреб і напрямів фінансування диверсифікованих підприємств ;

- матриця дає можливість у визначенні стратегій подальшого розвитку підприємства підприємства ;

- їй властива певна простота використання: визначення ринкової частки і темпів росту ринку не потребують надто великих зусиль.

Недоліки матриці БКГ :

- матриця враховує лише два фактори – ринкову частку і темп росту ринку, інші важливі фактори, які можуть впливати на стратегічний стан і розвиток підприємства (якість товарів, витрати на маркетинг, інтенсивність інвестицій тощо), залишаються поза увагою ;

- матриця пропонує кілька стратегічних альтернатив щодо кожної своєї частини, і неправильний вибір стратегії може призвести до негативних наслідків.

Висновки до 1 розділу

Організація збутової діяльності підприємства є ключовою ланкою між маркетинговою діяльністю та так званим фінішним комплексом всієї діяльності підприємства зі створення, виробництва та доведення продукту до споживача.

Для того, щоб забезпечити максимальну ефективність збутової діяльності підприємства, необхідним є проведення ряду заходів:

1. Збільшення ефективності збутової діяльності всередині компанії. Важливо створити максимально ефективну структуру продажів: саме з неї

починається ефективна система збуту. Така структура не може бути однакою для всіх компаній. Зростання обсягу продажів та збільшення ефективності збутової системи забезпечується впровадженням базових регламентів та інструкцій з продажу. Критично важливо підготувати оптимальну систему мотивації менеджерів з продажу, орієнтовану на цілі і завдання збутової діяльності.

2. Поліпшення пропускної здатності каналів продажів. Оптимізація каналів збуту починається з оптимізації моделі дистрибуції, прийняття стратегічного рішення про роботу з власними збутовими каналами (наприклад, філіями або дочірніми компаніями) або з посередниками (дилерами, дистриб'юторами, торговими мережами тощо).

3. Організування та здійснення збутової діяльності компанії є ключовою ланкою в розробці чітких правил і комерційних умов для всіх каналів продажів. Такий звід правил незамінний при організації ринків збуту й носить назву «комерційна політика». Вироблення найбільш вигідних умов для торгових партнерів при дотриманні заданого рівня рентабельності продажів компанії – основна мета комерційної політики. Вона допомагає менеджерам вибирати і налагоджувати роботу з найбільш перспективними для компанії клієнтськими сегментами і відстежувати виконання правил учасниками збутової мережі.

Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є обґрунтування напрямів підвищення ефективності збутової діяльності вітчизняних підприємств в умовах обмежених фінансових ресурсів, а також розроблення комплексного показника оцінки ефективності збутової діяльності з урахуванням міри впливу факторів маркетингового середовища

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ "АТБ-Маркет"

2.1. Сучасні тренди розвитку мережевого ритейлу в Україні

Ринок роздрібної торгівлі України (“ринок ритейлу”) в умовах змінного та непередбачуваного конкурентного середовища вимушений постійно змінювати стратегії свого розвитку, формати підприємств під впливом стрімкого розвитку технологій та зміни в уподобаннях споживачів у напрямі якісного надання послуг. У цьому зв’язку підприємства постійно шукають та пропонують споживачам нові сучасні формати, диференційований асортимент товарів або привабливий сервіс, що, в свою чергу, обумовлює збільшення пропозиції виробників.

Умовою реалізації такого прагнення є безперервні процеси розвитку підприємств торгівлі, розширення їх діяльності та структури, розробка та реалізація локальних і глобальних проектів змін у їх діяльності. Протягом останніх років у торгівлі інтенсивними темпами відбувається розвиток мережевих організацій, внаслідок зростаючого проникнення в усі регіони торговельних мереж. Реформування умов ведення торговельного бізнесу та складність пристосування до них актуалізують дане дослідження, присвячене обґрунтуванню тенденцій та особливостям розвитку торгівлі.

Важливою ключовою особливістю моделі роздрібної торгівлі є її формат. У сучасних умовах розвитку вітчизняної економіки в галузі торгівлі відбуваються структурні зміни, пов’язані з виникненням і активним просуванням на ринок торговельних форматів, що використовують прогресивні технології продажів, ефективний менеджмент, сучасні інформаційні й логістичні системи, які надають покупцям широкий спектр супутніх послуг. Нині на вітчизняному ринку представлені такі різновиди торговельних форматів ритейлу: гіпермаркет, супермаркет і “магазини біля дому”, основна відмінність між якими полягає у різниці між площею та торговельною політикою. За більшої деталізації до них додаються формат

“дискаунтер” і “кеш енд керрі”. Загалом можна виділити 26 можливих форматів магазинів [5, с. 255]. У табл. 2.1. представлені найбільш поширені національні торговельні мережі роздрібної торгівлі.

Таблиця 2.1

Національні мережі роздрібної торгівлі в Україні

№ пор.	Керуюча компанія	Центр. офіс, місто	Торговельні мережі	Економіко-географічні райони	Кількість областей покриття
1	ТОВ “Фоззі-Фуд”	Київ	Сільпо, Фора, Фоззі, Бумі-маркет	5	23
2	ТОВ “Рітейл Тренд”	Київ	Фуршет	5	20
3	ТОВ “Квіза Трейд”	Київ	Велика кишеня, Просто-маркет	5	19
4	ТОВ“ЕКО”	Київ	ЕКО-маркет	5	16
5	ТОВ “Metro Cash & Carry Україна”	Київ	Метро	5	15
6	Volwest Group	Луцьк	Наш край	5	14
7	ПрАТ “Євротек”	Київ	Соки, Квартал, Арсен, Фреш-маркет	5	11
8	ТОВ “АТБ-маркет”	Дніпро	АТБ	4	14
9	ТОВ “СПАР Україна”	Київ	SPAR	4	9
10	ТОВ ПП “Білла-	Київ	Billa	4	9

Аналіз тенденцій розвитку торговельних мереж в Україні показав, що відбувається постійне оновлення наявних форматів: замість формату “гастроном” з’являються магазини форматів “дискаунтер” та “магазин біля дому”; невід’ємним атрибутом великих міст та однією з найбільш популярних форм організації торговельного простору міста стають “моли” (moll) - багатофункціональні торговельні комплекси; набуває популярності відомий всім зручний формат роздрібної торгівлі - універмаг, в якому конверсія відвідувачів-покупців вдвічі або втричі вище, ніж у торговому центрі.

У світовій торговельній практиці активно використовуються такі методи управління розвитком торговельних мереж як: організаційне проектування, реструктуризація, реорганізація, реінжиніринг, бенчмаркінг, аутсорсинг і франчайзинг, стисла характеристика яких наведена у табл. 2.2.

**Характеристика найбільш поширених методів управління
розвитку мережевого ритейлу в Україні**

№ пор	Назва методу	Зміст	Приклади
1	Аутсорсинг	Виконання певних завдань або деяких бізнес-процесів сторонньою організацією, що зазвичай не є профільними для її бізнесу, проте необхідних для його повноцінного функціонування	Програма стимулювання збуту “Мягков Drive” (“Fozzy Group”) спільно з маркетинговою компанією “IMS Ukraine”
2	Бенчмаркінг	Зіставлення результативності складових бізнесу організації з іншими організаціями в конкурентному середовищі та генерування пропозицій щодо поліпшення діяльності, а також розробка внутрішньокорпоративних стандартів порівняно з конкурентами	Використовують усі торговельні підприємства, однак із різною результативністю конкурентних стратегій розвитку
3	Організаційне проектування	Забезпечення максимального зближення локальних цілей і завдань підрозділів з метою і завданнями організації в цілому	Торговельна мережа дискаунтера “АТБ”, супермаркетів “Фуршет” у регіональних центрах
4	Реорганізація (в т.ч. глобальне переформатування)	Процес перетворення, перебудови, зміни структури та функцій підприємств, установ, організацій (злиття, поглинання, приєднання, поділ, виділення та перетворення тощо)	Мережа АТБ поглинула супермаркети “Барвінок”, “Колібрис”, ритейлер “АШАН” поглинув гіпермаркети “Караван”, мережа Varus – компанія BILLA
5	Реструктуризація	Управління структурними змінами під впливом зміни ринкової кон’юнктури, метою чого є підтримка оптимальної відповідності організаційно-функціональної моделі компанії та її стратегії (в першу чергу продуктової)	створення ВТМ або “private label” (у “Fozzy Group” - “Премія”, у “Metro” – ТМ “Aro”, у “Фуршет” – 18 товарних груп, у мережі EVA – 36 тощо

Продовження таблиці 2.2

6	Франчайзинг	Підприємницька діяльність, згідно з якою одна сторона (франчайзер) передає іншій (франчайзі) на договірній основі та за винагороду на визначений строк або без зазначення такого: право використання торговельної марки, знаку обслуговування; фірмового (торгового) найменування; послуг; технологічного процесу; ноу-хау; комерційної інформації	у мережі EVA – 36 Проекти “Два гусаки”, “Наш край”, “Картопляна хата”, “Суші-студіо”, “Dia West Комп’ютерний світ”, “Меблі прогрес”, “Мак Смак”, SPAR, Sela, “Наша ряба”, “Фокстрот” тощо
---	-------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Досліджуючи проблеми розвитку торговельних мереж в Україні, можна відзначити, що головними є: зростання комунальних витрат та підвищення орендних ставок; втручання контролюючих органів у діяльність підприємств; нестача якісних торгових площ; погіршення взаємовідносин із постачальниками через затримку платежів з боку мереж; проблеми з платіжним балансом через боргові зобов’язання мереж, що викликані попередньою політикою екстенсивного розвитку; проблеми з наймом персоналу тощо [28, с. 140; 29, с. 110].

Так, за результатами 2018 року в Україні відкрито понад 600 мережевих магазинів, а лідери продовольчого ритейлу збільшили площі своїх мереж на 162,6 м². Їх переважна кількість оптимізували власні мережі завдяки реалізації таких заходів: закриття неприбуткових та збиткових торговельних точок; зменшення орендованих торгових площ у форматах магазинів; розвиток стратегії мультиформатності тощо [4].

Аналіз показав, що за обсягом чистого доходу в 2018 році найбільш потужними торговельними компаніями України були наступні: АТБ, Fozzy Group, “Auchan Україна” (рис. 2.1).

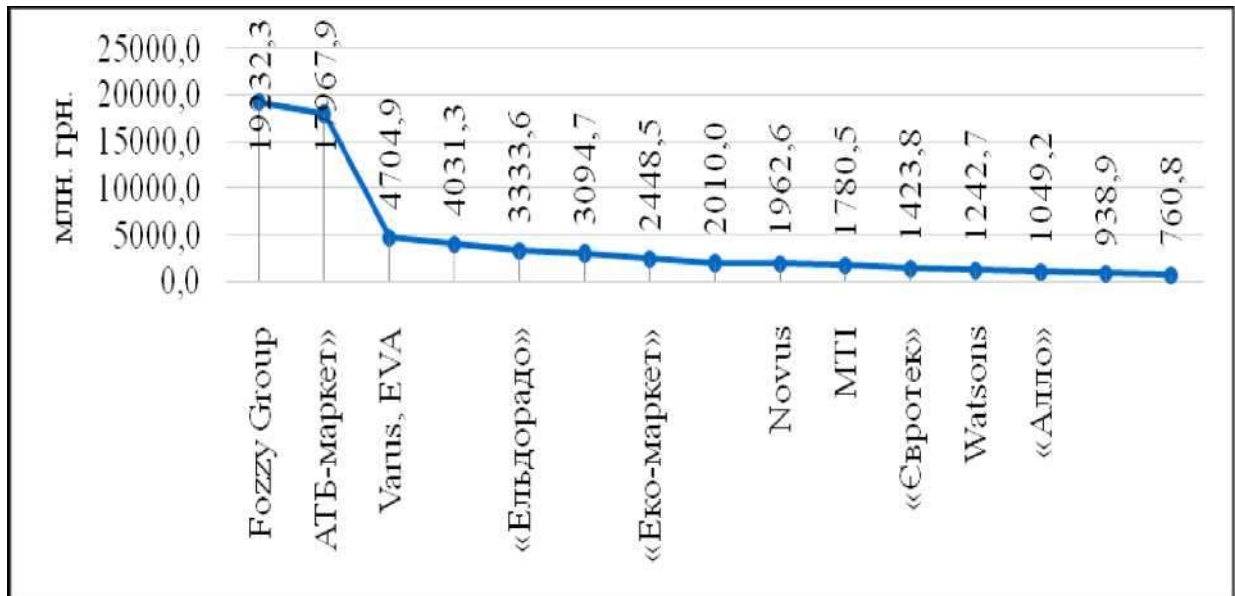


Рис. 2.1. Динаміка показників діяльності провідних торговельних мереж в Україні у 2018 році

Важливо також відзначити, що в Україні активно продовжуватиме розвиватися електронна комерція, яка дозволяє покупцям вибирати товари за вигідними цінами, не виходячи з дому, а ритейлерам - заощадити на оренді та утриманні торгових площ. Україна має колосальний потенціал до зростання електронної торгівлі, адже українці зараз купують онлайн лише 3% товарів, решту - в традиційних магазинах та на ринках.

Отже, мережевий ритейл сьогодні - галузь, що динамічно розвивається, яку підштовхує примхливий купівельний попит, оскільки кожне нове покоління клієнтів стає більш вимогливим за попереднє. На думку провідних вітчизняних і зарубіжних експертів, у нинішньому році продовольчий роздріб очікують глибокі зміни: великі формати будуть сповільнювати свій розвиток, продовжать активно розвиватися дискаунтери і “магазини біля дому”, торгові точки спеціалізованого ритейлу - магазини екопродуктів, сирів, пива. Набиратимуть обертів експерименти з digital- технологіями: каси самообслуговування, розрахунки за допомогою мобільних терміналів.

2.2. Загальна характеристика підприємства ТОВ "АТБ-Маркет"

АТБ-Маркет" - українська мережа супермаркетів формату "дискаунтер". Повне найменування товариства: Товариство з обмеженою відповідальністю "АТБ-Маркет". Товариство вважається створеним, як юридична особа, з моменту його державної реєстрації. Товариство з обмеженою відповідальністю "АТБ-Маркет" здійснює свою діяльність, керуючись Статутом, Конституцією України, господарчим кодексом України, та іншими нормативними документами, може від свого імені набувати і здійснювати майнові і особисті немайнові права, нести обов'язки, бути позивачем і відповідачем в суді. Юридична адреса підприємства ТОВ "АТБ-Маркет": 49101, м. Дніпропетровськ, пр-т Кірова, 40.

Компанія належить в рівних долях трьом дніпровським бізнесменам: засновникам групи «Агротехбізнес» — Геннадію Буткевичу, Євгенію Єрмакову і Віктору Карачуну.

Місія ТОВ "АТБ-Маркет" полягає в тому, щоб забезпечувати населення України якісними продуктами харчування та непродовольчими товарами першої необхідності за мінімальними цінами. Гарантуючи якість товару за рахунок використання високоефективних технологій та етичного ведення роздрібного бізнесу.

Цілі компанії. Як і будь-яка інша організація, компанія "АТБ-Маркет" є багатоцільовою системою, перед якою в будь-який момент часу коштує більше однієї мети. До того ж компанія є комерційною організацією, а отже, її діяльність повинна бути рентабельною. Розкриття теми даної дипломної роботи не вимагає повного опису дерева цілей організації, тому можна обмежитися тільки найзагальнішими маркетинговими цілями підприємства. Ними є: - збільшення частки ринку; - максимізація одержуваної прибутку; Історичні етапи розвитку торгового підприємства "АТБ-Маркет".

Роздрібна мережа "АТБ-Маркет" була заснована в 1993 році і складалася з 6 гастрономів. У 1999 році фірма отримала назву "АТБ-Маркет" (раніше - "Агротехбізнес"). У березні 2001 року починається новий етап у розвитку

компанії - впровадження сучасної технології організації роздрібної торгівлі, гастрономи "АТБ-Маркет" послідовно реорганізуються в магазини самообслуговування. При запуску магазинів був проведений ретельний маркетинговий аналіз. Були вивчені всі можливі сценарії розвитку, визначені цільові групи споживачів, виділено їх основні потреби.

З березня 2001 року гастрономи "АТБ-Маркет" послідовно реорганізуються у дискаунтери, для магазинів мережі розробляється єдиний фірмовий стиль. До грудня 2003 року в 12 містах України працюють вже 85 магазинів "АТБ-Маркет". На даний момент, мережа "АТБ-Маркет" представлена 385 магазинами, в 117 містах, та 15-ти областях України. Компанія "АТБ-Маркет" позиціонується як національна мережа формату "економний супермаркет".

Основні напрямки діяльності ТОВ "АТБ-Маркет" ТОВ "АТБ-Маркет" - українська мережа супермаркетів формату "дискаунтер".

Предметом діяльності фірми, є роздрібна торгівельна мережа, продуктових товарів живлення, товарів першої необхідності та непродовольчої групи товарів. ТОВ "АТБ-Маркет" має свою мережу магазинів. Мережа "АТБМаркет" - це магазини самообслуговування, що торгують товарами повсякденного попиту за зниженими цінами.

Мережа магазинів "АТБМаркет" розташовуються в спальних і віддалених районах міста. За 16 років праці, дискаунтери "АТБ-Маркет" зарекомендували себе, як магазини, де можна купити якісний товар і при цьому економлячи сімейний бюджет.

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

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

цих стандартів. ТОВ "АТБ-Маркет" називає свою торгову мережу - національною мережею продуктовими магазинами, основний сегмент - це покупці із середнім і нижче середнього достатка. В класичному дискаунтері, такому, як "АТБ-Маркет", ціни в середньому на 15-20% нижче, чим в супермаркетах великих форматів. Провідним напрямом діяльності корпорації "АТБ" - є діяльність корпорації "АТБ", які здійснюється в таких сферах бізнесу, як управління активами, роздрібна торгівля, виробництво і продаж продуктів харчування, надання послуг у сфері спорту і відпочинку. "АТБ" є управління і розвиток найбільшої в Україні роздрібною торговою мережі.

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

Корпорація "АТБ" займається розвитком перспективних проєктів у сфері спорту, розваг і громадського харчування. Компанія "АТБ-Маркет" сьогодні має найбільш великою за кількістю об'єктів роздрібною мережею в Україні. Організаційна структура ТОВ "АТБ-Маркет" будується за територіально-функціональним принципом, поєднуючи в єдину структуру головний управлінсько-організаційний (центральный офіс, штаб-квартиру), регіональні центри і мережу суб'єктів роздрібного продажу (магазинів). Безпосередня робота об'єднаних під спільною торговою маркою, але розосереджених територіально магазинів організується головним центром - в стратегічному та регіональними центрами в оперативних аспектах.

Для забезпечення окремих напрямів комерційно-господарської діяльності компанії "АТБ-Маркет" створенні такі підрозділи (відділи, групи) як: комерційний, маркетинговий, економічний, фінансовий, розвитку мережі, кадрів, технічний та ін. Комерційний підрозділ компанії "АТБ-Маркет"

очолює комерційний директор. До складу цього підрозділу входять закупівельний, товарний відділ, внутрішній розподільний центр. Закупівельний відділ компанії "АТБ-Маркет" проводить роботу з організації гуртових закупівель товарів від постачальників для забезпечення потреб усієї мережі компанії. Для цього він використовує дані товарних, а також інших відділів про потребу і рух товарів у розрізі окремих груп (підгруп) товарів, належних до асортименту компанії.

Супермаркет "АТБ-Маркет" - це магазин самообслуговування, асортимент в цих магазинах включає 3500 найменувань товарів. Асортимент товарів в магазинах "АТБ" оптимально підібраний на підставі споживчих переваг. Компанія "АТБ-Маркет" займається розробкою власної торгової марки, в яку включені такі продукти як молочна продукція, бакалія, м'ясна і рибна гастрономія, кондитерські вироби, соки, напої, мінеральна вода, пиво, побутова хімія і товари особистої гігієни.

Товари, що виробляються під власними торговими марками - це одна зі складових іміджу мережі "АТБ-Маркет" - на упаковці цієї продукції вказано ім'я компанії. Тому компанія робе усе, щоб покупці залишилися задоволені продукцією - як у плані ціни та якості, так і в плані асортименту. Мережа "АТБ" працює без посередників - товари потрапляють на полиці торгового залу за принципом "виробник-магазин", що забезпечує низьку ціну, свіжість і якість. Торгове підприємство "АТБ-Маркет" планує і надалі розвивати напрямок під власними торговими марками.

Розробка власних торгових марок підприємства "АТБ-Маркет", безпосередньо кріпиться на стабільній роботі фінансового механізму підприємства, яке є рентабельним. Фінансовий стан підприємства "АТБ-Маркет" є наслідком взаємодії всіх елементів системи його фінансових відносин і визначається всією сукупністю виробничо-господарських чинників.

Асортимент магазинів становить близько 4000 товарів, з яких 750 — товари власних торгових марок. Мережа відома продажем дешевих товарів.

Для більш детального аналізу структури асортименту продукції було розглянуто динаміку, що подана в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка структури асортименту продукції "АТБ-Маркет"

Найменування показника	Реалізовано продукції в вартісному виразі, тис. грн		Структура Асортименту		Відхилення у структурі, %
	2018 рік	2019 рік	2018 рік	2019 рік	
Алкогільні напої	51460,30	95 894,03	10,00	12,73	2,73
Безалкогольні напої	46314,27	52 750,75	9,00	7,00	-2,00
Молочні продукти	56606,33	90 429,85	11,00	12,00	1,00
Бакалія	46314,27	73 097,46	9,00	9,70	0,70
Рибні продукти	30876,18	38 679,11	6,00	5,13	-0,87
Снеки	25730,15	41 447,02	5,00	5,50	0,50
Соуси, олії	20584,12	22607,46	4,00	3,00	-1,00
Товари для тварин	10292,06	36 679,11	2,00	4,87	2,87
Заморожені продукти	72044,42	87 358,21	14,00	11,59	-2,41
Флодоовочева група	51460,30	69 894,03	10,00	9,27	-0,73
Солодощі	46314,27	63 358,21	9,00	8,41	-0,59
Засоби для догляду	36022,21	51 243,58	7,00	6,80	-0,20
Товари для дому та сім'ї	20584,12	30 143,28	4,00	4,00	0,00
Разом	514603,00	753582,10	100,00	100,00	

Згідно таблиці 2.3 можна побачити, що 2019 рік не сильно змінився порівняно з 2018 роком, найбільші зміни були в показниках алкогільні напої та товари для тварин.

В таблиці 2.4 зазначена техніко-економічна характеристика підприємства "АТБ-Маркет". Складено за даними внутрішньої звітності підприємства.

Основні техніко-економічні показники діяльності "АТБ-Маркет"

Найменування показника	Одиниця виміру	Роки		Відхилення	
		2018	2019	Абсолютне	Відносне
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	Тис. грн.	514603,00	753582,10	238979,10	46,44
Собівартість від реалізації продукції	Тис. грн.	434591,70	630771,60	196179,90	45,14
Адміністративні витрати	Тис. грн.	1198,60	1387,80	189,20	15,79
Витрати на збут	Тис. грн.	64 959,70	100603,90	35644,20	54,87
Повні витрати	Тис. грн.	500750,00	732763,30	232013,30	46,33
Прибуток (збиток)	Тис. грн.	13853,00	20818,80	6965,80	50,28
Чистий прибуток	Тис. грн.	11359,46	17071,42	5711,96	50,28
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	97,31	97,24	-0,07	-0,07
Рентабельність діяльності (продаж)	%	2,21	2,27	0,06	2,63
Рентабельність продукції	%	2,77	2,84	0,07	2,70

Проведений аналіз основних показників ТОВ "АТБ-Маркет" свідчить про стабільну роботу підприємства з позитивною динамікою росту - це говорить про рентабельність даного торгового підприємства. Рентабельність підприємства - це відносний показник ефективності роботи підприємства, в загальному вигляді обчислюється як відношення прибутку до витрат (ресурсів).

Організаційна структура ТОВ "АТБ-Маркет" будується за територіально-функціональним принципом, поєднуючи в єдину структуру головний управлінсько-організаційний (центральний офіс, штаб-квартиру), регіональні центри і мережу суб'єктів роздрібного продажу (магазинів). Безпосередня робота об'єднаних під спільною торговою маркою, але розосереджених територіально магазинів організується головним центром - в стратегічному та регіональними центрами в оперативних аспектах. На рис.2.2

зображено загальну структуру роздрібної торговельної компанії "АТБ-Маркет".



Рис. 2.2 Загальна структура підприємства складена за даними внутрішньої звітності компанії "АТБ-Маркет"

На сьогоднішній день функції маркетингу в компанії "АТБ-Маркет" розкидані по різних підрозділах. Спочатку служба маркетингу компанії була створена з таким розрахунком, щоб найкращим чином сприяти досягненню маркетингової стратегії – це створення довготривалої конкурентної переваги компанії. На рис.2.3. зображено розподіл маркетингових функцій в системі управління підприємством "АТБ-Маркет".



Рис.2.3.Розподіл маркетингових функцій складено за даними внутрішньої звітності компанії "АТБ-Маркет"

Консультант-менеджер служби маркетингу підпорядкований генеральному директору торгової компанії "АТБ-Маркет", та координує маркетингову службу в цілому. Керівники відділів, підлеглі консультанта-

менеджера, чітко розділені по функціях і покладеної на них відповідальності. Потоки руху інформації чітко визначені, взаємовідносини між департаментами ясні і не дають приводу для конкуренції.

Відділ розвитку компанії формує три види інформації: - оперативна, за допомогою якої топ-менеджери звертають увагу на той товар, який не продається, і на товар, який користується попитом;

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

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

2.3. Оцінка збутової діяльності підприємства ТОВ "АТБ-Маркет"

Ефективна побудова збутової діяльності є однією з основних умов успішної роботи підприємства. Для оптимізації збутової діяльності підприємства «АТБ-Маркет» потрібно розглянути асортимент продукції, що реалізується підприємством, який складається з великої кількості найменувань. Удосконалення збутової діяльності на підприємстві необхідно для збільшення обсягу товарообігу, підвищення якості товарів, які виробляються на підприємстві, для зниження запасів продукції на складах підприємства, утримання яких заморожує значну частину фінансових коштів, для зниження витрат на закупівлю і зберігання товару, а значить і для поліпшення фінансового стану і збільшення ефективності діяльності [34].

Рівні канали розподілу підприємства та продукцію, що реалізується через них, зображено в (табл. 2.5). Однакові товари продаються через різні канали в залежності від потреб кінцевого споживача, ніякого розподілу не існує.

Види продукції, що реалізуються відповідними каналами розподілу

Рівні каналів розподілу	Реалізована продукція
Нульовий	Алкогольні напої Бакалія Рибні продукти Снеки Соуси, олії Товари для тварин Заморожені продукти
Перший	Безалкогольні напої Молочні продукти Флодовоовочева група Солодощі Засоби для догляду Товари для дому та сім'ї

Сьогодні дуже великою популярністю в логістиці користується ABC-аналіз. Він є простим і в той же час потужним інструментом аналізу, що дозволяє виявити об'єкти, що вимагають першочергової уваги, що особливо актуально при дефіциті фінансових ресурсів на утримання великої кількості сировини і матеріалів.

За допомогою ABC-аналізу можна проаналізувати і виявити найбільш дорогі і затребувані групи товарів, проаналізувати складський запас і прийняти рішення про активізацію продажів по позиціях з наднормативним залишком, переглянути умови роботи або змінити постачальників.

Було вирішено провести ABC- XYZ аналіз. Розрахунки наведені у Додатку А, а результати у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Розрахунок ABC- XYZ «АТБ-Маркет»

Продукція	Сума продаж	Частка у обороті	Накопичення	ABC	Коефіцієнт варіації	XYZ	Аналіз ABC- XYZ
Алкогільні напої	95 894,03	12,73%	12,73%	A	7,61%	X	AX
Молочні продукти	90 429,85	12,0%	24,73%	A	8,34%	X	AX
Заморожені продукти	87 358,21	11,59%	36,32%	A	11,20%	Y	AY
Бакалія	73 097,46	9,7%	46,02%	A	17,03%	Y	AY
Флодовоовочева група	69 894,03	9,27%	55,29%	A	18,40%	Y	AY
Солодоці	63 358,21	8,41%	63,70%	A	10,98%	Y	AY
Безалкогольні напої	52 750,75	7,00%	70,70%	A	11,23%	Y	AY
Засоби для догляду	51 243,58	6,80%	77,50%	A	7,11%	X	AX
Снеки	41 447,02	5,50%	83,00%	B	21,19%	Y	BY
Рибні продукти	38 679,11	5,13%	88,13%	B	22,70%	Y	BY
Товари для тварин	36 679,11	4,9%	93,00%	B	16,34%	Y	BY
Товари для дому та сім'ї	30 143,28	4,00%	97,00%	C	12,34%	Y	CY
Соуси, олії	22 607,46	3,00%	100,00%	C	31,40%	Z	CZ
Всього	753 582,10	100,00%	-	-	-	-	-

Згідно таблиці 2.5 можна сказати, що «АТБ-Маркет» має постійний попит на більшість своїх товарів. Після розподілу всього асортименту ресурсів на три групи залежно від рівномірності попиту і точності прогнозування доцільно побудувати матрицю ABC-XYZ-аналізу та навести пропозиції щодо системи збуту для виділених у процесі ABC-XYZ-аналізу товарних позицій груп, яка наведена в табл. 2.7.

Матриця ABC-XYZ-аналізу

Група	AX	AУ	AZ
Продукція	Молочні продукти, Алкогільні напої, Засоби для догляду	Бакалія, Заморожені продукти, Плодовоовочева група, Солодощі, Безалкогольні напої	-
Група	BX	BУ	BZ
Продукція	-	Снеки, Рибні продукти, Товари для тварин	-
Група	CX	CУ	CZ
Продукція	-	Товари для дому та сімі	Соуси, олії

Після проведення ABC-XYZ-аналізу ми отримали наступну класифікацію, згідно з якої сировина, яка відноситься до групи «AX» – Молочні продукти, Алкогольні напої, Засоби для догляду мають стійкий попит, так як коефіцієнт варіації в середньому становить всього 8,4%. Тобто обсяг постачань в середньому по місяцях відхиляються на 8,4%. Підприємству потрібно приділити особливу увагу складським запасам цієї сировини.

До групи «AУ» потрапило досить багато різних видів товарів, а саме – Заморожені продукти, Плодовоовочева група, Бакалія, Солодощі, Безалкогольні напої, підприємству слід оперативно відстежувати складські запаси цих найменувань товарів.

До групи «BУ» потрапило товари, а саме – Снеки, Рибні продукти, Товари для тварин, підприємству слід контролювати ці товари, тому що збут цієї продукції не є стабільним.

Планування збуту за товарними позиціями, що входять в групи CУ, CZ – Товари для дому та сімі, Соуси, олії, може здійснюватися на більш тривалий

період, наприклад на квартал, з щоденної або щомісячної перевіркою наявності запасу на складі.

Для аналізу ефективності збутової діяльності використаємо матрицю внутрішньої ефективності управління збутовою політикою.

Визначення показників за факторами «ступінь досягнення цілей у сфері збуту» (табл. 2.8) та «ефективність маркетингових стратегій управління збутом» (табл. 2.9).

Експертами було обрано директора мережі та керівника відділу збуту.

Таблиця 2.8

Оцінка досягнення цілей у сфері збуту

Критерії досягнення цілей у сфері збуту	Вагомість	Оцінка	Зважений бал
Вихід на нові ринки збуту	0,1	3	0,3
Оптимізація каналів розподілу	0,15	3	0,45
Зміцнення ринкової позиції	0,1	3	0,3
Підвищення конкурентоспроможності збутового потенціалу	0,15	3	0,45
Установлення довгострокових взаємовідносин з покупцями	0,1	3	0,3
Підвищення рівня торговельного обслуговування покупців	0,2	3	0,6
Зниження рівня збутових ризиків	0,1	2	0,2
Прискорення товарообігу	0,1	2	0,2
Всього	1	-	2,8

В результаті зважена оцінка по фактору «досягнення цілей у сфері збуту» – 2,8. Досягненні цілі у сфері збуту є достатньо високими, є на що звертати увагу в майбутньому і досягати нових цілей. Це зумовлено тим, що АТБ позиціонує себе, як магазин для середнього класу.

Оцінка ефективності реалізації збутових стратегій

Критерії ефективності реалізації збутових стратегій	Вагомість	Оцінка	Зважений бал
Відповідність стратегії стану зовнішнього середовища	0,15	3	0,45
Відповідність стратегічним цілям підприємства	0,2	3	0,6
Відповідність збутовому потенціалу	0,1	3	0,3
Реалістичність і гнучкість стратегії	0,1	2	0,2
Економічний ефект від реалізації стратегії	0,15	3	0,45
Забезпечення конкурентних переваг у сфері збуту	0,1	2	0,2
Ступінь забезпечення потреб покупців	0,15	3	0,45
Задоволеність збутового персоналу	0,1	3	0,3
Всього	1	-	2,95

Зважена оцінка фактора «ефективність реалізації збутових стратегій» 3 говорить про високий рівень ефективності реалізації збутових стратегій.

На основі одержаних результатів була побудована матриця внутрішньої ефективності управління збутовою політикою (рис. 2.4). При цьому використовувалась така шкала: 1-1,66 бали – низький рівень; 1,67-2,33 бала – середній рівень; 2,34-3 бали – високий рівень.

Підприємство має вибірккову реалізацію стратегій, що говорить про середній ступінь досягнення цілей, які підприємство ставить перед собою та середній рівень ефективності реалізації збутових стратегій.

Важливою складовою оцінки внутрішньої ефективності управління збутовою політикою підприємства є оцінка його економічної ефективності.

Ступінь досягнення збутових цілей



Рис. 2.4 Матриця внутрішньої ефективності управління збутовою політикою

Підприємство має активно реалізацію стратегій, що говорить про достатньо високий ступінь досягнення цілей, які підприємство ставить перед собою та високий рівень ефективності реалізації збутових стратегій.

Висновки до 2 розділу

"АТБ-Маркет" - українська мережа супермаркетів формату "дискаунтер". Предметом діяльності фірми, є роздрібна торгівельна мережа, продуктових товарів живлення, товарів першої необхідності та непродовольчої групи товарів. ТОВ "АТБ-Маркет" має свою мережу магазинів. Мережа "АТБМаркет" - це магазини самообслуговування, що торгують товарами повсякденного попиту за зниженими цінами.

Проведений аналіз основних показників ТОВ "АТБ-Маркет" свідчить про стабільну роботу підприємства з позитивною динамікою росту - це говорить про рентабельність даного торгового підприємства. Рентабельність підприємства - це відносний показник ефективності роботи підприємства, в загальному вигляді обчислюється як відношення прибутку до витрат (ресурсів).

Після проведення ABC-XYZ-аналізу ми отримали наступну класифікацію, згідно з якої сировина, яка відноситься до групи «АХ» – Молочні продукти, Алкогольні напої, Засоби для догляду мають стійкий попит, так як коефіцієнт варіації в середньому становить всього 8,4%. Тобто обсяг постачань в середньому по місяцях відхиляються на 8,4%. Підприємству потрібно приділити особливу увагу складським запасам цієї сировини.

Підприємство має активно реалізацію стратегій, що говорить про достатньо високий ступінь досягнення цілей, які підприємство ставить перед собою та високий рівень ефективності реалізації збутових стратегій.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ТА ОБГРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ "АТБ-Маркет"

3.1. Основні напрямки удосконалення збутової діяльності підприємства ТОВ "АТБ-Маркет"

Збутова мережа торгового підприємства – це структура, сформована партнерами, які беруть участь у процесі конкурентного обміну, з метою надання продуктів і послуг у розпорядження індивідуальних споживачів або індустріальних користувачів. Цими партнерами є виробники, посередники і кінцеві покупці [4].

Для визначення ефективності збутової діяльності підприємства використовують економічні показники збутової політики, які впливають на процес функціонування підприємства в цілому, а їх аналіз дозволяє виявити проблеми, що виникають у його діяльності. З метою усунення недоліків, пов'язаних зі збутовою діяльністю, необхідне використання стратегічно спрямованого комплексу заходів щодо формування збутової політики, а також потрібно застосовувати сучасні методи удосконалення етапів організації, планування та контролю за збутовою діяльністю підприємства.

Отже, торговельне підприємство, основною діяльністю якого є роздрібна торгівля, на сьогодні може самостійно вибирати той чи інший шлях збуту продукції і використовувати при цьому різні засоби по стимулюванню збуту. Результати проведених досліджень останнього часу свідчать, що масовий споживач розрізняє два види товарів: безпроблемні, стандартизовані, які відомі споживачу (йому не потрібний сервіс, скромний асортимент – головне ціна та якість) та товари індивідуального споживання, як носії престижу та символ статусу (споживача очікує широкий вибір, сервіс, консультації) [10].

Роздрібна торгівля – це будь-яка діяльність з продажу продукції безпосередньо кінцевим споживачам для їх особистого не комерційного споживання [7].

Роздрібні торговці виконують низку функцій, які збільшують цінність надаваних ними товарів і послуг. Зазвичай це такі функції: - забезпечення певного асортименту товарів і послуг; - дроблення партій товару, що надходять у роздрібну торговельну мережу; - зберігання запасів.

Корисним, з точки зору збутової політики, є прагнення роздрібною торгівлі, в сьогоднішніх умовах, до певних стратегій, спрямованих на створення іміджу, що призначений для досягнення визначених ринкових цілей.

Основні стратегії, що застосовуються в роздрібній торгівлі наведені в таблиці 3.1. [8].

Таблиця 3.1

Характеристика стратегій роздрібною торгівлі

Спрямованість стратегії	Зміст стратегії
Вартість	Обсяг послуг мінімальний; оформлення скромне; ціни нижчі ніж у конкурентів; відсутнє кредитування; доставка – тобто немає нічого, що зумовлює зростання витрат.
Ефективність	Догодити споживачу, у якого мало часу; близько до місця проживання; зручний час роботи; «телемаркетинг», «на ходу».
Обслуговування	Особисті контакти з покупцем; після продажне обслуговування
Оформлення	Атмосфера, дизайн, музичне супроводження, супутній сервіс тощо.
«Портфель» видів діяльності	Декілька магазинів, що обслуговують різні сегменти ринку

Враховуючи зміст існуючих стратегій, для покращення роботи системи збуту на підприємствах роздрібно́ї торгівлі можна запропонувати наступні рішення:

- удосконалити підсистему планування збуту. На підприємствах торгівлі часто проявляються відхилення від темпів продажу товарів та збільшення підприємством частки ринку від намічених стратегічних цілей. Для усунення цих недоліків необхідно більш чітко окреслити стратегію підприємства, визначити частку ринку підприємства, здійснити прогнозування обсягів продажів товарів, на основі сучасних методів та моделей;

- покращити роботу підсистеми кадрового забезпечення. Підприємствам торгівлі необхідно правильно формувати організаційну структуру для збільшення ефективності роботи та зменшення затрат на обслуговування відділів, які часто можна об'єднати. Необхідно розробити стандарти ефективності роботи менеджерів зі збуту та рекомендації з підвищення ефективності їх навчання за допомогою проведення тренінгів для підвищення кваліфікації;

- удосконалити підсистему організації збутової діяльності. Не всі сучасні підприємства торгівлі використовують у своїй діяльності метод продажу через мережу Інтернет, який значно збільшує товарорух;

- переглянути роботу підсистеми сервісної підтримки. Для усунення недоліків із сервісного обслуговування рекомендовано розробити положення про службу сервісу та здійснювати обслуговування на основі графіків обслуговування та підписаних договорів, а також враховувати витрати на сервісне обслуговування при наданні знижок клієнтам підприємства.

- провести акцію на товари, які найменше продаються, для того щоб збільшити їх продажі.

3.2. Обґрунтування та оцінка заходу щодо покращення збутової діяльності ТОВ "АТБ-Маркет"

Згідно проведеного ABC-XYZ-аналізу було виявлено, що потрібно стежити за всією продукцією магазину.

Було вирішено провести рекламну акцію, щоб збільшити збут даних груп товарів. В певний період у січні з 13.01 – 19.01 буде проведена акція «Економія» (рис.3.1.)



Рис.3.1. Акція «Економія»

Товари будуть продаватися зі знижкою від 9-49 % від звичайної ціни, а також буде випущений акційний буклет (рис.3.2.)









 <p>13.01.2021-19.01.2021</p> <p>Молоко непастеризоване, стигле, з цукром, ДС ТР 2.55% жиру, ТМ "Наш" - 480 г</p> <p>ЕКОНОМІЯ -35%</p> <p>21⁹⁰ грн 32-50</p>	 <p>13.01.2021-19.01.2021</p> <p>Ковбаса Ласо м'ясо Салома, Пашама 40% ванулат, ТМ "Салома Ласо" - 403 г</p> <p>ЕКОНОМІЯ -30%</p> <p>54⁹⁰ грн 78-90</p>	 <p>13.01.2021-19.01.2021</p> <p>Торт Сирниковий пудинг, ТМ "Ласо Ласо" - 0,55 кг</p> <p>ЕКОНОМІЯ -22%</p> <p>64⁵⁰ грн 82-80</p>	 <p>13.01.2021-19.01.2021</p> <p>Рулети бисквітний Ласо м'ясо, ТМ "Ласо м'ясо" - 0,500 кг</p> <p>ЕКОНОМІЯ -22%</p> <p>40⁹⁰ грн 52-50</p>
 <p>13.01.2021-19.01.2021</p> <p>Мандарин Моркоти Тіат - 1 кг</p> <p>ЕКОНОМІЯ -13%</p> <p>34⁹⁵ грн 39-95</p>	 <p>13.01.2021-19.01.2021</p> <p>Олія Продовільна Сонячкова рафінована ТМ "С" "Славко" - 0,20 л</p> <p>ЕКОНОМІЯ -10%</p> <p>35⁹⁰ грн 39-90</p>	 <p>13.01.2021-19.01.2021</p> <p>Хурма Параюнда Тіат - 1 кг</p> <p>ЕКОНОМІЯ -9%</p> <p>49⁹⁹ грн 54-99</p>	 <p>13.01.2021-19.01.2021</p> <p>Бальзам для волосся підбілок, ТМ "Позитив: Professional" - 0,20 л</p> <p>ЕКОНОМІЯ -39%</p> <p>54⁹⁰ грн 89-90</p>

Рис.3.2. Акційний буклет

Дана акція сприятиме зменшенню запасів продукції на складі та збільшення попиту на товари, які мають маленький рівень збуту.

Проект розрахований на акцію «Економія» для продукції ТОВ "АТБ-Маркет". Структура витрат на впровадження заходу наведена у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Структура витрат на проведення акції «Економія» для продукції
ТОВ "АТБ-Маркет"**

№	Витрати	Сума, тис. грн.
1	Вартість плакатів акція «Економія» на вході магазинів	57,4
2	Вартість буклетів з акційними товарами	63,1
3	Нові цінники	25,0
4	Реклама в соціальних мережах	29,0
	Разом	174,5

Отже, загальний бюджет на створення нової упаковки для пива на ПАТ «Оболонь» складе 174, 5 тис. грн.

Прогнозне значення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції в абсолютному виразі визначимо методом стандартного розподілу ймовірностей на основі даних отриманих методом експертних оцінок (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст ЧД тис. грн.	1756	1764	1943	2076	1771	1696	1713

Величину даного прогнозу необхідно перевірити на надійність та типовість. Визначимо середнє квадратичне відхилення, що характеризує

розсіювання думок, відносно середнього значення окремих експертів (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

Експерт	1	2	3	4	5	6	7	разом
Приріст ЧД тис. грн. (Qi)	1756	1764	1943	2076	1771	1696	1713	12719
ЧДсер.	1817,00							
ΔЧД	-61,00	-53,00	126	259	-46	-121	-104	-
ЧД2	3721	2809,0	15876,0	67081	2116,0	14641	10816,0	117060,00

$$a = \sqrt{117060,00 : 7} = 129,32$$

Коефіцієнт варіації:

$$W = (129,32 : 1817,00) * 100\% = 7,12\%$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації $W < 33\%$, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідний чистий дохід (В) приймаємо за методом медіан і визначаємо на рівні 1817 тис. грн., як середнє значення ряду, песимістичне значення (П) – 1696 тис. грн., оптимістичне (О) – 2076 тис. грн.

Розрахуємо прогнозні значення чистого доходу від реалізації продукції в результаті проведення заходу:

$$\text{ЧД} = (2076 + 4 * 1817 + 1696) : 6 = 1840,00$$

Розрахуємо приріст чистого доходу від реалізації продукції у відсотках:
 $\Delta\text{ЧД} = (1840,00 : 753582,00) * 100\% = 0,24\%$

де 753582,00 тис. грн. – значення чистого доходу від реалізації продукції за 2019 рік.

Чистий дохід від реалізації в проектному році складе:

$$753582,00 + 1840,00 = 755422,10 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції.

У 2019 році повні витрати на реалізацію продукції склали 732763,30 тис.грн. Постійні витрати (13%) – 95259,229 тис.грн., змінні (87%) – 637504,07 тис. грн.

Розрахуємо приріст змінних витрат у проектному році за рахунок збільшення обсягів реалізації на 0,24%

$$637504,07 * 0,24 / 100 = 1556,58 \text{ тис. грн.}$$

Оскільки додаткові витрати пов'язані з впровадженням даного заходу за своєю суттю є змінними, то приріст змінних витрат в цьому випадку дорівнює приросту повних витрат.

Створення заходу потребує витрат у розмірі 174,5 тис. грн., отже сумарний приріст повних витрат складе:

$$\text{Приріст повних витрат} = 1556,58 + 174,5 = 1731,08 \text{ тис. грн.}$$

Повні витрати в проектному році складуть:

$$732763,30 + 1731,08 = 734494,38 \text{ тис. грн.}$$

Додатковий прибуток (приріст прибутку від реалізації продукції, що очікується) розраховується як різниця між приростом чистого доходу (виручки) від реалізації продукції у абсолютному виразі та приростом змінних витрат:

$$1840 - 1731,08 = 108,92 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток складе:

$$20818,8 + 108,92 = 20927,72 \text{ тис. грн.}$$

де 20818,8 – це прибуток від реалізації за 2019 рік в тис. грн.

Очікуваний приріст чистого прибутку від реалізації додаткового і чистого прибутку визначається як додатковий прибуток зменшений на суму податку (18 % від додаткового прибутку від реалізації продукції):

$$108,92 * (1 - 0,18) = 89,32 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином чистий прибуток в проектному році буде дорівнювати:
 $17\,071 + 89,32 = 17160,74$ тис. грн.

де 17 071 тис. грн. – базове значення чистого прибутку.

Результати розрахунків прогнозних значень основних показників наведені у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Очікувані результати від акції «Економія»

№	Показник	Один. виміру	Отримане значення
1	Приріст чистого доходу від реалізації продукції	тис. грн.	1840,00
2	Приріст повних витрат на реалізацію продукції	тис. грн.	1731,08
3	Приріст прибутку від реалізації продукції	тис. грн.	108,92
4	Приріст чистого прибутку	тис. грн.	89,32

Даний захід принесе чистого доходу 1840,00 тис. грн, приріст витрат складе 1731,08 тис. грн, приріст чистого прибутку 108,92 тис. грн., а чистого доходу 89,32 тис. грн.

3.3. Загальний вплив запропонованих заходів на показники діяльності ТОВ "АТБ-Маркет"

В таблиці 3.6 наведено вплив заходу акція «Економія» на основні показники його діяльності ТОВ "АТБ-Маркет".

Таблиця 3.6

Вплив заходу акція «Економія» на основні показники діяльності ТОВ "АТБ-Маркет"

Показники	Один. виміру	2019 рік	Проектний рік	Відхилення	
				Абсолютне, ±	Відносне, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	753 582	755422,10	1840,00	0,24
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	732763,3	734494,38	1731,08	0,24
Прибуток від реалізації	тис. грн.	20818,8	20927,72	108,92	0,52
Прибуток чистий	тис. грн.	17 071	17160,74	89,32	0,52
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	97,24	97,23	-0,01	-0,01
Рентабельність діяльності (продаж)	%	2,27	2,27	0,01	x
Рентабельність продукції	%	2,84	2,85	0,01	x

Отже, провівши розрахунки, можна зробити висновок, що від впровадження запропонованого заходу підприємство отримає збільшення чистого доходу від реалізації на суму 1840,00 тис. грн. та проектне його значення збільшиться на 0,24%. Повні витрати збільшиться на 1731,08 тис. грн. та проектне його значення збільшиться на (0,24%). Витрати на 1 грн. реалізованої продукції зменшиться на 0,01 коп. Рентабельність продукції збільшиться на 0,01% відносно базового року основних показників діяльності.

Висновки до 3 розділу

Для визначення ефективності збутової діяльності підприємства використовують економічні показники збутової політики, які впливають на процес функціонування підприємства в цілому, а їх аналіз дозволяє виявити проблеми, що виникають у його діяльності. З метою усунення недоліків, пов'язаних зі збутовою діяльністю, необхідне використання стратегічно спрямованого комплексу заходів щодо формування збутової політики, а також потрібно застосовувати сучасні методи удосконалення етапів організації, планування та контролю за збутовою діяльністю підприємства.

Нами вирішено провести рекламну акцію, щоб збільшити збут даних груп товарів. В певний період у січні з 13.01 – 19.01 буде проведена акція «Економія». Отже, провівши розрахунки, можна зробити висновок, що від впровадження запропонованого заходу підприємство отримає збільшення чистого доходу від реалізації на суму 1840,00 тис. грн. та проектне його значення збільшиться на 0,24%. Повні витрати збільшиться на 1731,08 тис. грн. та проектне його значення збільшиться на (0,24%). Витрати на 1 грн. реалізованої продукції зменшиться на 0,01 коп. Рентабельність продукції збільшиться на 0,01% відносно базового року основних показників діяльності.

ВИСНОВКИ

Діяльність зі збуту – це сукупність взаємозалежних операцій, що дозволяють планувати кількість реалізованої продукції відповідно до очікуваного рівня рентабельності, вибирати найбільш оптимальних партнерів та постачальників, ціноутворення на основі якості продукції, місткості ринку, попиту, знаходити та реалізовувати дії, що збільшують попит, прискорити продаж і збільшити прибуток.

Метою збутової діяльності компанії є виявлення та задоволення потреб споживачів у необхідній продукції з максимальною економічною вигодою та соціальним впливом для всіх учасників.

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

Мережа "АТБ-Маркет" має основну групу споживачів товарів мережі, де можна охарактеризувати компанію, як представника середнього економічного класу, який дотримується європейських стандартів споживання, та прагне до цих стандартів. ТОВ "АТБ-Маркет" називає свою торгову мережу - національною мережею продуктовими магазинами, основний сегмент - це покупці із середнім і нижче середнього достатка.

Після проведення ABC-XYZ-аналізу ми отримали наступну класифікацію, згідно з якої сировина, яка відноситься до групи «АХ» – Молочні продукти, Алкогольні напої, Засоби для догляду мають стійкий попит, так як коефіцієнт варіації в середньому становить всього 8,4%. Тобто обсяг постачань в середньому по місяцях відхиляються на 8,4%. Підприємству потрібно приділити особливу увагу складським запасам цієї сировини.

Підприємство має вибірккову реалізацію стратегій, що говорить про середній ступінь досягнення цілей, які підприємство ставить перед собою та середній рівень ефективності реалізації збутових стратегій.

Важливою складовою оцінки внутрішньої ефективності управління збутовою політикою підприємства є оцінка його економічної ефективності.

Вплив заходу акція «Економія» на основні показники його діяльності ТОВ "АТБ-Маркет" отримає збільшення чистого доходу від реалізації на суму 1840,00 тис. грн. та проектне його значення збільшиться на 0,24%. Повні витрати збільшаться на 1731,08 тис. грн. та проектне його значення збільшиться на (0,24%). Витрати на 1 грн. реалізованої продукції зменшаться на 0,01 коп. Рентабельність продукції збільшиться на 0,01% відносно базового року основних показників діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Господарський кодекс України [від 16 січня 2003 р. №436-IV із змінами та доповненнями] // Відомості Верховної Ради України. 2003. №18. С. 22.
2. Правила продажу продовольчих товарів: Затв. наказом Міністерства зовн. економ. зв'язків і торгівлі України № 237 від 28 груд. 1994 р. Зб. систематиз. законодавства. Лют. 2003 р. Вип. 2: Торговельна діяльність. С. 23–35.
3. Правила продажу непродовольчих товарів: Затв. наказом Міністерства зовн. економ. зв'язків і торгівлі України № 294 від 27 трав. 1996 р. Зб. систематиз. законодавства. Лют. 2003 р. Вип. 2: Торговельна діяльність. С. 6–22.
4. Правила роздрібної торгівлі алкогольними напоями: Затверджені постановою Кабінету Міністрів України № 854 від 30 липня 1996р. Зб. систематиз. законодавства. Лют. 2003 р. Вип. 2: Торговельна діяльність. С. 36–40.
5. Правила роздрібної торгівлі тютюновими виробами: Затверджені наказом Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції № 218 України від 24 липня 2002 р. Зб. систематиз. законодавства. Лют. 2003 р. Вип. 2: Торговельна діяльність. С. 41–46.
6. Voitenko I. (2016) 'Theoretical Approaches to Construction of the Sales Network of Industrial Enterprise', *Economic thought*, No. 4, pp. 193-199
7. Jobber D., Lancaster, J. (2002) 'Sales and Sales Management: Study. allowance for universities', *Uniti-Dana*, Moscow, 622 p.
8. Jobber D., Lancaster, J. (2002) 'Sales and Sales Management: Study. allowance for universities', *Uniti-Dana*, Moscow, 622 p.
9. Mitrokhina Yu. (2006) 'Strategic approach to the management of sales of enterprises in the conditions of marketing orientation', *Trade and the market of Ukraine. DonDUET*, No. 8, pp. 71-79.

10. Бланк И.А. Торговый менеджмент. К. : Украинско-финский институт менеджмента и бизнеса, 1997. 408 с
11. Браун К. Практическое пособие по стимулированию сбыта. М., 2003. 382 с.
12. Бурцев В. В. Внутрішній контроль збутової діяльності підприємств в сучасних умовах господарювання. Менеджмент в Росії і за кордоном. 2007. № 6 . С. 20 - 25.
13. Бурцев В.В. Внутренний контроль сбытовой деятельности предприятий в современных условиях хозяйствования. Менеджмент в России и за рубежом. 2007.№ 6. С. 145-151.
14. Вертоградов В. Управление продажами. СПб. : Питер, 2005. 240 с: ил. — (Серия "Маркетинг для профессионалов").
15. Гавришко Н.В. Облік і аналіз маркетингової та збутової діяльності: управлінський аспект: дис. канд.екон.наук: 08.06.04. Тернопіль, 2001. 256 с.
16. Герчикова И.Н. Менеджмент: ученик. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1994. 685 с
17. Должанський 1.3. Конкуреноспроможність підприємства [Текст] : навч. Посібник. К. : Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
18. Дурович А. П. Маркетинг в предпринимательской деятельности. НПЖ —Финансы, учёт, аудит, 2015. С. 462.
19. Кальченко А.Г. Основы логістики: навч. посібн. К.: Вид-во «Знання», КОО, 1999. 135 с.
20. Капш Т.О. Сбытовая политика подшипникового предприятия. Экономика и управление. Экономические науки - 2009. № 12(61) С. 219-223.
21. Ключник А.В. Теоретичний аналіз поняття «збут» та його функцій. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. 2014. Випуск 6. С. 188-191.
22. Косенков С.І. Маркетингові дослідження : навч. посібн. К.: Вид. дім "Скарби", 2004. 464 с.
23. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент [Текст] СПб. : Питер, 1999. - 896 с.

24. Котлер Ф. Основы маркетинга; пер. с англ. М. : Прогресс, 1990. 657 с.
25. Крикавський Є.В. Формування економічного потенціалу підприємств на основі логістики: дис. ... доктора екон. наук: 08.06.01. Львів, 1997. 418 с
26. Лиса С. С. Класифікація форматів та особливості розвитку роздрібної торгівлі України. Вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. 2017. Вип. 15. С. 254-258.
27. Лісіца В. В. Сучасні тренди в розвитку мережевого ритейлу. Мережевий бізнес і внутрішня торгівля України та країн СНД : матеріали VI Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 20-21 квітня 2016 року). Полтава : ПУЕТ, 2016. С. 139-142.
28. Лук'янець Т.І. Маркетингова політика комунікацій : навч.-метод. посібн. К.: Вид-во КНЕУ, 2002. 272 с.
29. Ляпунов А.Д. Формирование и оптимизация системы сбыта на основе системного анализа. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://economics.open-mechanics.com/articles/195.pdf>
30. Майбогіна Н. В. Організація і методика аналізу збутової діяльності промислового підприємства: автореф. дис. на здобуття наук ступеня канд. ек. наук: спец. 08.00.09 "Бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами економічної діяльності)". Київ: Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана, 2007. 17 с.
31. Митрохіна Ю.П. Ключові фактори успіху підприємства в області збуту [Текст]. Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери : міжнар. наук.-практ. конф., 5- 6 червня 2008р. : тези доп. Донецьк : ДВНЗ "Донецький національний технічний університет", 2008. Т. 2. С. 215-218.
32. Наумов В.Н. Маркетинг сбыта. СПб.: СПбГУЭФ, 1999. 51 с.
33. П'ятницька Г. Т. Переваги і недоліки розвитку великих торговельних мереж на ринку роздрібної торгівлі продовольчими товарами. Актуальні проблеми економіки. 2013. № 4. С. 103-113.

34. Скрипкин А. В. Система оптимизации ассортимента в условиях инноваций на предприятиях малого и среднего бизнеса: дис. кандидата экон. наук: 08.00.05. СПб, 1999. –135 с.
35. Ямкова О.М. Зміст формування збутової політики виробничих підприємств. Економіка і управління. 2012. № 2. С. 52-59

ДОДАТКИ

Додаток А

Продукція	01.01.2018	01.02.2018	01.03.2018	01.04.2018	01.05.2018	01.06.2018	01.07.2018	01.08.2018	01.09.2018	01.10.2018	01.11.2018	01.12.2018	всього	Частка у обороті	Накопиченн я	ABC	Коефіцієнт варіації	XYZ	Аналіз
	Сума продаж	Сума продаж	Сума продаж	Сума продаж	Сума продаж	Сума продаж	Сума продаж	Сума продаж	Сума продаж	Сума продаж	Сума продаж	Сума продаж	Сума продаж						
Алкогільні напої	8118,34	7802,58	7631,52	8289,40	8460,46	7631,52	7315,76	7144,70	7460,46	8460,46	8289,40	9289,40	95 894,03	12,73%	12,73%	A	7,61%	X	AX
Молочні продукти	8409,98	7505,68	7505,68	7792,78	7409,98	6798,05	6510,95	7409,98	6697,08	7841,04	8229,12	8319,55	90 429,85	12,0%	24,73%	A	8,34%	X	AX
Заморожені продукти	6275,07	7405,45	8159,03	9289,40	6802,58	7254,73	6727,22	6576,51	7782,24	7028,66	7028,66	7028,66	87 358,21	11,59%	36,32%	A	11,20%	Y	AY
Бакалія	5847,80	4385,85	6578,77	6944,26	5847,80	6578,77	7309,75	8040,72	5116,82	5847,80	5116,82	5482,31	73 097,46	9,7%	46,02%	A	17,03%	Y	AY
Флодовоово чева група	6460,46	7289,40	5631,52	5631,52	5631,52	7289,40	7289,40	4802,58	3973,64	4802,58	5631,52	5460,46	69 894,03	9,27%	55,29%	A	18,40%	Y	AY
Солодощі	6611,18	5104,02	5837,25	5651,87	4953,30	5220,06	4747,57	4877,94	4425,79	5309,75	5028,66	5590,84	63 358,21	8,41%	63,70%	A	10,98%	Y	AY
Безалкогол ьні напої	4905,82	4589,32	4483,81	4275,08	3901,29	4483,81	3850,80	3534,30	4220,06	4483,81	4642,07	5380,58	52 750,75	7,00%	70,70%	A	11,23%	Y	AY
Засоби для догляду	4355,70	4355,70	4868,14	4509,44	4201,97	4304,46	4406,95	4099,49	3587,05	4099,49	4355,70	4099,49	51 243,58	6,80%	77,50%	A	7,11%	X	AX
Сирси	2818,40	3315,76	2942,74	2735,50	3771,68	3896,02	4186,15	4559,17	2901,29	2321,03	3523,00	4476,28	41 447,02	5,50%	83,00%	B	21,19%	Y	BY
Рибні продукти	2185,39	2562,18	3579,52	4709,89	3541,84	2863,61	2524,50	3278,08	2524,50	3730,23	3202,72	3976,65	38 679,11	5,13%	88,13%	B	22,70%	Y	BY
Товари для тварин	3466,48	3767,91	3202,72	3014,33	3014,33	3767,91	3466,48	2637,54	2298,43	3014,33	2637,54	2391,12	36 679,11	4,9%	93,00%	B	16,34%	Y	BY
Товари для дому та сім'ї	1959,31	1959,31	2260,75	2562,18	2863,61	2562,18	2411,46	2712,90	2863,61	2743,04	2592,32	2652,61	30 143,28	4,00%	97,00%	C	12,34%	Y	CY
Соуси, олії	1853,81	2057,28	2260,75	1356,45	2486,82	2712,90	2938,97	1446,88	1379,06	1356,45	1356,45	1401,66	22 607,46	3,00%	100,00%	C	31,40%	Z	CZ
Всього	63 267,75	62 100,44	64 942,20	66 762,09	62 887,18	65 363,43	63 685,96	61 120,78	55 230,03	61 038,66	61 633,98	65 549,60	753 582,10	100,00%					
Об'єм продажу	8,40%	8,24%	8,62%	8,86%	8,35%	8,67%	8,45%	8,11%	7,33%	8,10%	8,18%	8,70%							