

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної
діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Шляхи удосконалення роботи «ВФ Рітейл» з замовниками та
постачальниками в умовах кризи»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0739-ба
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Бізнес-адміністрування
Дубинда В.О.

Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
кандидат наук державного управління, доцент
Петрова К.В.

Рецензент : завідувач кафедри бізнес-
адміністрування і менеджменту
зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з
державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту _____

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності _____

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр _____

Спеціальність 073 Менеджмент _____

Освітня програма Бізнес-адміністрування _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Д.Т. Бікулов _____

« ____ » _____ 2020 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Дубинда Володимир Олександрович _____

1. Тема роботи «Шляхи удосконалення роботи «ВФ Рітейл» з замовниками та постачальниками в умовах кризи» _____

керівник роботи: Петрова К.В., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат наук державного управління, доцент _____

затверджені наказом ЗНУ від 02.06.2020 року № _____ 665-с _____

2. Строк подання студентом роботи _____ 23.11.2020 р. _____

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси _____

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) _____

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОБОТИ ІЗ ЗАМОВНИКАМИ ТА ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ _____

2. СУЧАСНИЙ СТАН РОБОТИ В РІТЕЙЛ ІЗ ЗАМОВНИКАМИ ТА ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ _____

3. УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС ПРОЦЕСІВ ВЗАЄМОДІЇ ІЗ ЗАМОВНИКАМИ ТА ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ «ВФ РІТЕЙЛ» В КРИЗУ _____

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

29 таблиць

17 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Петрова К.В.		
2	Петрова К.В.		
3	Петрова К.В.		

7. Дата видачі завдання _____ 20.04.2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	20.04.2020	
2.	Затвердження змісту роботи.	30.04.2020	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	30.04.20-16.05.20	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.05.20-23.05.20	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.05.20-27.05.20	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.05.20-25.06.20	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	26.06.20-29.08.20	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.20-06.09.20	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.20-14.09.20	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.20-29.10.20	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.20-02.11.20	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2020	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.20-22.11.20	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.11.2020	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2020	

Студент

(підпис)

В.О. Дубинда

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

(підпис)

К.В. Петрова

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

(підпис)

О. М. Олійник

(ініціали та прізвище)

ЗМІСТ

Реферат	5
Abstract.....	6
Перелік умовних позначень, символів, одиниць, скорочень та термінів.....	7
Вступ.....	8
РОЗДІЛ 1 Теоретичні основи роботи із замовниками та постачальниками ...	11
1.1 Логістика в системі взаємодії із замовниками та постачальниками: категоріально-понятійний апарат.....	11
1.2 Організація логістичної взаємодії із замовниками та постачальниками: теоретичні аспекти	14
РОЗДІЛ 2 Сучасний стан роботи в ритейл із замовниками та постачальниками	23
2.1 Економічна характеристика «ВФ Рітейл».....	23
2.2 Організаційне забезпечення ефективності взаємодії «ВФ Рітейл» із замовниками та постачальниками	28
2.3 Ефективність роботи з постачальниками в умовах кризи	32
РОЗДІЛ 3 Удосконалення бізнес процесів взаємодії із замовниками та постачальниками «ВФ Рітейл» в кризу.....	40
3.1 Напрямки підвищення ефективності роботи «ВФ Рітейл» з постачальниками	40
3.2 Напрямки підвищення ефективності роботи «ВФ Рітейл» з замовниками	59
Висновки.....	62
Перелік посилань	64

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота – 68 сторінок, 17 рисунків, 29 таблиць, 55 джерел.
Об'єкт дослідження: робота «ВФ Рітейл» с замовниками та постачальниками в умовах кризи.

Предмет дослідження: теоретичні та практичні аспекти роботи с замовниками та постачальниками в умовах кризи підприємства роздрібної торгівлі на прикладі компанії «ВФ Рітейл».

Мета дослідження: шляхи удосконалення роботи «ВФ Рітейл» с замовниками та постачальниками в умовах кризи.

Методи дослідження: порівняльний аналіз, статистичний аналіз, теоретичне узагальнення та порівняння.

Специфіка даного дослідження полягає у вирішені наступних основних задач: проаналізовано теоретичні аспекти роботи с замовниками та постачальниками; здійснено аналіз економічних характеристик «ВФ Рітейл»; а також проаналізовано організаційне забезпечення взаємодії «ВФ Рітейл» із замовниками та постачальниками; здійснено оцінку роботи с замовниками та постачальниками компанії «ВФ Рітейл»;

- варіанти підвищення ефективності роботи з постачальниками;
- методи підвищення ефективності роботи з замовниками.

В роботі проведено загальний аналіз роботи «ВФ Рітейл» с замовниками та постачальниками. Визначено ефективність роботи, а також проблеми у роботі с замовниками.

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

Можливими напрямками продовження досліджень можуть бути альтернативні підходи до оптимізації міжнародної закупівельної діяльності на підприємстві.

РОЗДРІБНА ТОРГІВЛЯ, ЗАКУПІВЕЛЬНА ЛОГІСТИКА, ЗБУТОВА ЛОГІСТИКА.

ABSTRACT

Qualification work - 68 pages, 17 figures, 29 tables, 55 sources.

Object of research: work of "VF Retail" with customers and suppliers in a crisis.

Subject of research: theoretical and practical aspects of work with customers and suppliers in the crisis of the retail trade on the example of the company "VF Retail".

The purpose of the study: ways to improve the work of "VF Retail" with customers and suppliers in a crisis.

Research methods: comparative analysis, statistical analysis, theoretical generalization and comparison.

The specificity of this study is to solve the following main tasks: analyzed the theoretical aspects of working with customers and suppliers; the analysis of economic characteristics of "VF Retail" is carried out; and also the organizational support of interaction of "VF Retail" with customers and suppliers is analyzed; evaluation of work with customers and suppliers of VF Retail was carried out;

- options to increase the efficiency of work with suppliers;
- methods to increase the efficiency of work with customers.

The general analysis of VF Retail's work with customers and suppliers is carried out in the work. The efficiency of work, as well as problems in working with customers are identified.

Presented in the qualification work recommendations for improving international procurement by optimizing the range of the company were presented to the management of LLC "VF Retail", which recognized the possibility of practical application in the future of certain measures, developed project and proposals to improve procurement.

Possible areas for further research may be alternative approaches to optimizing international procurement at the enterprise.

RETAIL TRADE, PROCUREMENT LOGISTICS, SALES LOGISTICS.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,
СКОРОЧЕНЬ ТА ТЕРМІНІВ

Р. – рік;

Т.і. – та інші;

Грн. – гривня;

% – відсоток;

Млн. – мільйонів;

Млрд. – мільярдів;

Тис. – тисяч.

ВСТУП

Актуальність теми обумовлена тим, що робота с замовниками та постачальниками є невід'ємним елементом на підприємстві роздрібною торгівлі. Зважаючи на нестабільний бізнес – клімат, який відзначається зростанням конкуренції все більше компаній переходять на міжнародні закупівлі, які є більш вигідним напрямком для отримання конкурентних переваг.

Розвиток роздрібною торгівлі потребує створення спеціальних служб з вивчення і прогнозування споживчого попиту. Формуванню оптимального асортименту товарів, аналізу та визначенню прогресивних форм і методів роздрібною торгівлі на рівні регіону, краю, області, району при неухильно підтримки державних і муніципальних органів влади з метою контролю за ходом роздрібною торгівлі, розробки нових видів товарів.

Правильна організація взаємодії з постачальниками в рамках роздрібною торгівлі сприяє зростанню товарообігу, досить повному задоволенню сукупного попиту населення і отримання комерційного успіху.

Процес купівлі-продажу товарів є функцією торгового підприємства, яке здійснює свою діяльність на основі повного господарського розрахунку. Роздрібні торгові підприємства в умовах функціонування ринкової економіки є самостійне ланка торгівлею і сферою послуг.

Торгова мережа забезпечує можливість швидко, зручно, з мінімальною затратою сил і часом набувати необхідні товари і послуги в умовах вільного вибору і широкого асортименту, недалеко від місця роботи і житла в необхідній кількості.

Процес збуту товарів характеризується наявністю жорсткої конкуренції.

Перш за все, це конкуренція в плануванні асортименту і розробці нових зразків, слід також відзначити конкуренцію цін, за якими товари пропонуються на ринку. Роль керівництва повинна полягати в тому, щоб вміло поєднувати фінанси підприємства з асортиментною політикою, що забезпечує

зростання прибутку. Ретельно розроблена асортиментна політика підприємства служить керівництву показником, стратегічним напрямком на яке повинно орієнтуватися підприємство, що в свою чергу дозволяє співробітникам підприємства орієнтувати свою роботу з найбільшою віддачею.

Правильний вибір асортиментної політики організації служить свого роду гарантією, що вигідні змоги не будуть втрачені.

Об'єктом дослідження є робота «ВФ Рітейл» с замовниками та постачальниками в умовах кризи.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти роботи с замовниками та постачальниками в умовах кризи підприємства роздрібною торгівлі на прикладі компанії «ВФ Рітейл».

Метою дослідження є шляхи удосконалення роботи «ВФ Рітейл» с замовниками та постачальниками в умовах кризи.

У відповідності до поставленої мети передбачається виконання таких завдань:

- дослідити теоретичні аспекти роботи с замовниками та постачальниками;
- проаналізувати теоретичні аспекти організації роботи с замовниками та постачальниками;
- здійснити аналіз економічної характеристики «ВФ Рітейл»;
- проаналізувати організаційного забезпечення взаємодії «ВФ Рітейл» із замовниками та постачальниками;
- оцінити ефективність роботи с замовниками та постачальниками компанії «ВФ Рітейл»;
- надати варіанти підвищення ефективності роботи з постачальниками;
- визначити перспективні методи підвищення ефективності роботи з замовниками.

Структура кваліфікаційної роботи представлена логічно збудованими розділами: вступ, теоретична та аналітична частини, рекомендаційна частина,

висновок і бібліографічний список.

У першій частині кваліфікаційної роботи наведено загально теоретический і методичний матеріал по сучасному стану досліджуваної теми. Тут представлено зміст і значення взаємодії с замовниками та постачальниками.

У другій частині кваліфікаційної роботи наведена характеристика об'єкта дослідження та аналіз його основних економічних показників.

У третій частині роботи визначено напрямки вдосконалення організації комерційної діяльності та проведено розрахунок економічної вигоди за коштами реалізації запропонованих заходів.

Для реалізації поставлених завдань були використані математичні, статистичні методи аналізу, а також інструментарій збору первинних даних у вигляді анкети.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОБОТИ ІЗ ЗАМОВНИКАМИ ТА ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ

1.1 Логістика в системі взаємодії із замовниками та постачальниками: категоріально-понятійний апарат

Закупівельна логістика - це управління матеріальними потоками в процесі забезпечення підприємства матеріальними ресурсами. Значущим елементом мікрологістичної системи є підсистема закупівель, організуюча вхід матеріального потоку в логістичну систему. Управління матеріальними потоками на даному етапі має відому специфіку, що пояснює необхідність виділення закупівельної логістики в окремий розділ дисципліни, що вивчається [1].

Цілі комерційної діяльності визначають її зміст (рис.1.1).

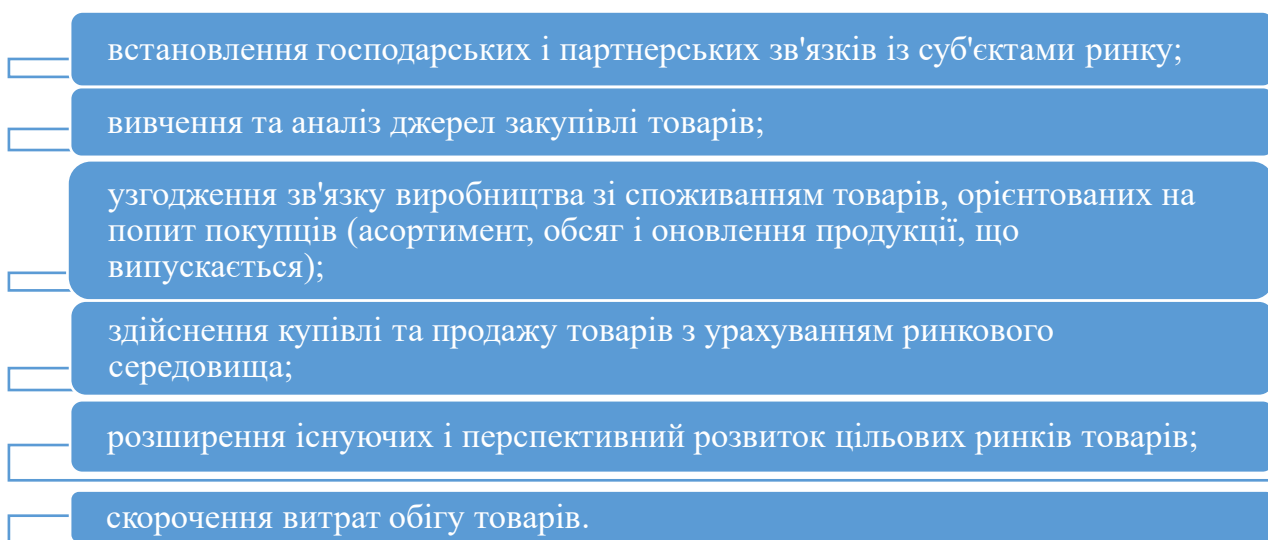


Рисунок 1.1 – Цілі комерційної діяльності [2]

Комерційна діяльність підприємств ділиться на закупівельну (матеріально-технічне постачання) і збутову. Обидва ці види тісно взаємопов'язані між собою, що можна простежити на протязі всіх етапів

здійснення комерційної діяльності на підприємстві [3].

У більш широкому сенсі зміст комерційної діяльності будь-якого підприємства складається з десяти етапів.

Таблиця 1.1 – Зміст комерційної діяльності [4]

Етапи	Зміст етапів
Етап 1	інформаційне забезпечення комерційної діяльності. Передбачає збір інформації про кон'юнктуру ринку, про конкурентів і покупців, про товар, який передбачається виробляти або реалізувати.
Етап 2	визначення потреби в товарі. На даному етапі необхідно визначити місткість ринку або його сегмента, обґрунтувати структуру асортименту, визначити терміни поставок і розмірів одноразово замовляються у постачальника партій товарів.
Етап 3	вибір партнерів для встановлення господарських зв'язків, передбачає вивчення джерел надходження, їх можливості, шляхом складання оціночного листа. Крім того, необхідно розглянути економічне обґрунтування і вибрати оптимальний варіант просування товару, розподілити між партнерами функції по просуванню товарів на ринок.
Етап 4	комерційна діяльність по встановленню господарських зв'язків між партнерами. На даному етапі відбувається вибір форми господарських зв'язків, розробка проекту договору, переговорний процес щодо узгодження умов договору, підписання договору.
Етап 5	організація оптових закупівель товарів.
Етап 6	комерційна діяльність з оптового продажу товарів. Тут основними видами робіт є: вибір форми оптового продажу, розробка та підписання договору поставки, документальне оформлення оптового продажу, контроль виконання договорів поставки.
Етап 7	комерційна діяльність по організації роздрібного продажу товарів включає в себе наступні види діяльності: формування торгового асортименту товарів магазину, визначення партій та частоти завезення товарів, вибір форм і методів продажу, стимулювання збільшення обсягів продажів.
Етап 8	рекламно - інформаційна робота. Даний етап є невід'ємною частиною комерційної діяльності. Покупець має потребу в отриманні максимального обсягу інформації про товар. На даному етапі комерційної діяльності відбувається обґрунтування доцільності використання реклами, вибір виду реклами і рекламних засобів, розробка рекламної кампанії. А потім оцінка ефективності реклами.
Етап 9	надання послуг. На даному етапі керівник підприємства здійснює відбір послуг, на які є попит, надання послуг в допродажного період, надання послуг в період продажу товарів, надання післяпродажних послуг, організація і реалізація сервісного обслуговування покупців.
Етап 10	управління товарними ресурсами. На даному етапі комерційної діяльності відбувається формування товарних ресурсів, маневрування, нормалізація товарних запасів, комерційна діяльність щодо прискорення оборотності товарів.

Отже, економічний зміст комерційної діяльності підприємства визначається як економічним змістом категорії її предмета, так і економічним результатом функціонального змісту самої діяльності з обміну цінностями, спрямованої на взаємне задоволення потреб суб'єктів обох взаємодіючих сторін і своїм доконаним фактом яка каже визнання кожної з них вигідності такого обміну в силу придбання більшої цінності.

Економічний зміст, різноманіття організаційно-правових форм, багатофункціональність і поліпредметність структури, комплексність і системність організації, багатогалузевий характер охоплення, глобальна спрямованість розвитку і зростання масштабів комерційної діяльності в умовах динамічного зовнішнього середовища і актуальною тенденції до спеціалізації і інтеграції господарської діяльності суб'єктів на основі обміну створюваними цінностями зумовлюють і затребують відповідний підхід - логістику у всіх її проявах: як мислення, концепцію, як загальне стратегічне цілепокладання, як інтегративну організацію, як функціональний менеджмент, як ресурсозберігаючий алгоритм - як системний фактор підвищення конкурентоспроможності та економічного розвитку не тільки окремих господарюючих суб'єктів, але і всієї національної економіки [5].

У міру розвитку ринкових відносин, що становлять елементи комерційної діяльності будуть піддаватися якісних змін. З розвитком ринкових відносин посилюється значимість оволодіння працівниками торгівлі знаннями в області теорії і практики комерційної діяльності.

Комерційна діяльність на підприємствах здійснюється на основі планування. Розрізняють стратегічне, перспективне і поточне планування.

Стратегічним плануванням займається вищий рівень управління. Це спроба поглянути в довгостроковій перспективі на основні складові організації; оцінити, які тенденції спостерігаються в її оточенні; визначити, яким найімовірніше буде поведінка конкурентів. Головне завдання планування на цьому рівні полягає в тому, щоб визначити, як організація буде себе вести в своїй ринковій ніші.

Перспективним плануванням на підприємстві займається середній рівень управління. При даному виді планування визначаються проміжні цілі на шляху досягнення стратегічних цілей і завдань. Тактичне планування по своїй суті подібно зі стратегічним плануванням. Різниця в тому, що якщо в організації, наприклад, три начальника різних підрозділів, то кожен з них повинен координувати або інтегрувати свою діяльність з іншими. І це повинно бути відображено в плані. Тому їх відповідальність з точки зору тактичного планування полягає в тому, щоб в основу планування покласти ідеї, які були народжені при стратегічному плануванні.

Оперативним плануванням займається кожен керівник. В оперативних планах містяться стандарти діяльності, опис робіт, вписуються в таку систему, при якій кожен направляє свої зусилля на досягнення загальних і головних цілей організації.

Планування діяльності підприємства дозволяє розставити пріоритети виконання завдань по досягненню загальних цілей підприємства [6].

Отже, можемо зробити висновок що основне завдання логістичної функції - забезпечувати наявність товарів на полицях крамниць і доставку замовлень з урахуванням потреб замовників в кожному регіоні постійний розвиток та оптимізація систем управління товарними запасами і перевезеннями - необхідна умова для ефективного розширення роздрібною мережі і онлайн-бізнесу групи відповідно до стратегії збільшення частки на українському ринку.

1.2 Організація логістичної взаємодії із замовниками та постачальниками: теоретичні аспекти

Збутова логістика - це комплекс взаємопов'язаних функцій, що реалізуються в процесі розподілу матеріального і супутніх йому (інформаційного, фінансового та сервісного) потоків між різними споживачами [7].

Збутова логістика називається також розподільної логістикою, маркетингової логістикою.

Основною метою збутової логістики є забезпечення доставки потрібних товарів в потрібне місце, в потрібний час з оптимальними витратами.

Завдання збутової логістики:

- доставити споживачеві продукцію своєчасно;
- доставити споживачеві продукцію в потрібній кількості.
- доставити споживачеві продукцію без шкоди для її якості.
- доставити споживачеві продукцію з мінімальними витратами [8].

У процесі вирішення завдань розподільчої логістики необхідно знайти відповіді на наступні питання: по якому каналу довести продукцію до споживача; як упакувати продукцію; за яким маршрутом відправити; чи потрібна логістиці мережу складів, якщо так, то яка, де і скільки; який рівень обслуговування забезпечити, а також на ряд інших питань. Зосередимо нашу увагу на особливостях логістики підприємства «ВФ Рітейл» з замовниками.

Діяльність роздрібного торгового підприємства пов'язана з реалізацією продукції кінцевому споживачеві, що є завершальним етапом її просування зі сфери виробництва. Предметом роздрібної торгівлі є не тільки продаж товарів, а й торговельне обслуговування та надання додаткових послуг покупцям. Для покупців торговельне обслуговування визначається іміджем підприємства, зручністю і мінімальними витратами часу на здійснення покупки. Послуги, що надаються супроводжуються покупкою товарів і, крім того, післяпродажним сервісним обслуговуванням реалізованих товарів. Отже, процес роздрібної торгівлі складається з цілеспрямованої продажу товарів, обслуговування покупців, торгових і післяпродажних послуг.

Функції роздрібної торгівлі визначаються її сутністю і полягають в наступному [9]:

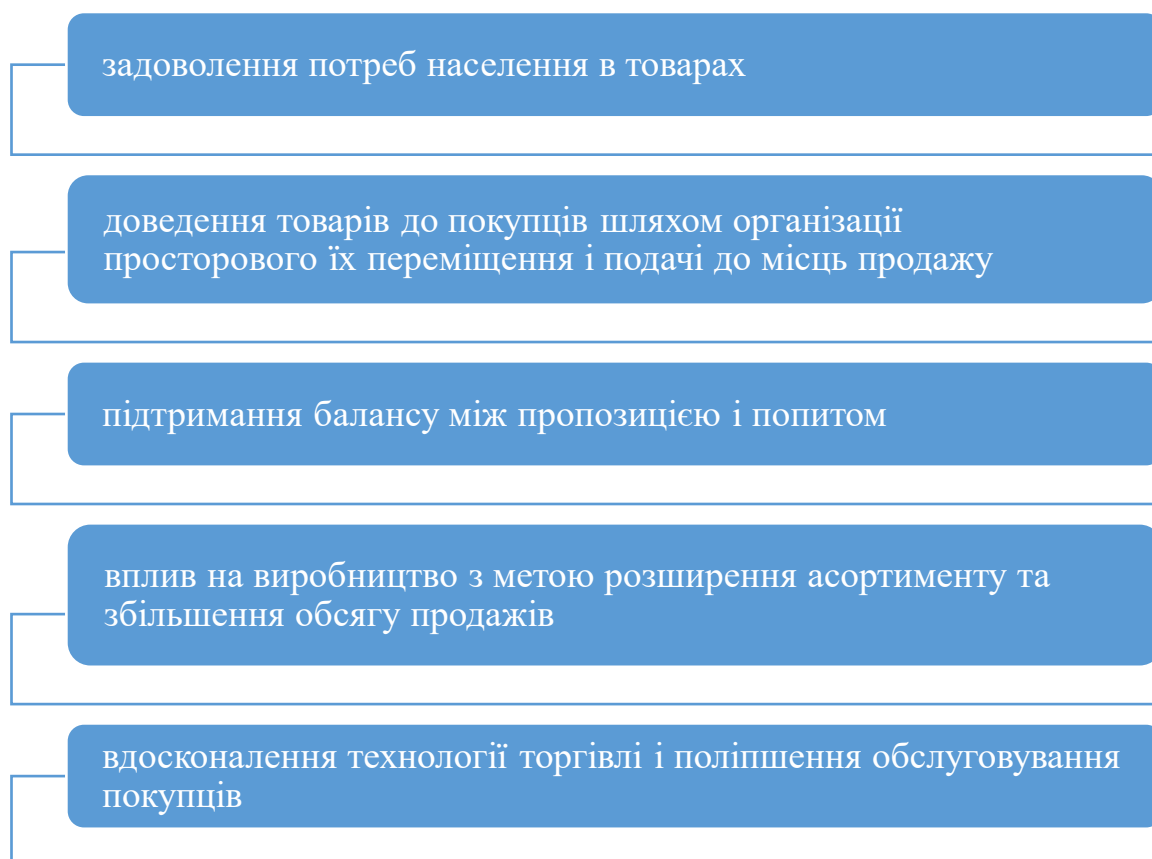


Рисунок 1.2 – Функції роздрібно́ї торгівлі

На рис. 1.2 ми бачимо в чому полягає сутність роздрібно́ї торгівлі.

На підприємствах роздрібно́ї торгівлі комерційні операції мають свою специфіку, що особливо стосується операцій, наступних за оптовими закупівлями товарів, управління товарними запасами і управління асортиментом товарів. Свою специфіку має і рекламно-інформаційна діяльність, послуги підприємств роздрібно́ї торгівлі.

Оскільки в роздрібно́ї торговельній мережі завершується процес доведення товарів від виробництва до споживача, то комерційна діяльність, пов'язана з роздрібним продажем товарів, є найбільш відповідальною, тому що на цьому етапі доводиться мати справу з кінцевим споживачем товару. Тому дуже важливо не тільки запропонувати роздрібно́му покупцеві широкий вибір високоякісних товарів, широкий перелік послуг, але і використовувати при цьому сучасні, зручні для покупця методи продажу, прогресивні системи розрахунку за покупки і т.д.

Залежно від призначення продукції передбачаються наступні види її реалізації [10]:

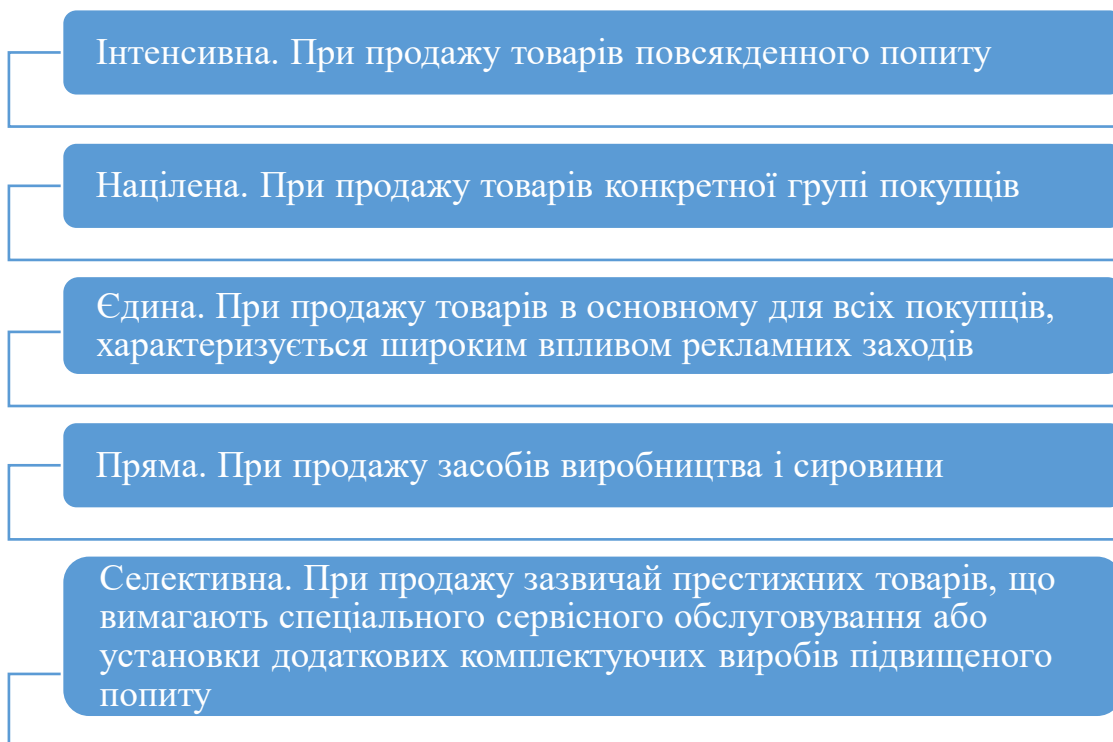


Рисунок 1.3 – Види реалізації продукції

На рис. 1.3 ми бачимо види призначення реалізації продукції.

Торгівельне підприємство, виходячи на споживчий ринок, де в конкурентній боротьбі здійснюється продаж товарів, повинно дотримуватись певних правил, основне з яких свідчить: чим краще будуть враховуватися можливості та побажання покупців, тим більше можна продати товарів і прискорити їх оборотність [11].

Реалізувавши товар і отримавши задану прибуток, торгове підприємство досягає своєї мети. За своїм економічним змістом витрачений капітал, який залучається в якості оборотних коштів, повинен компенсуватися продажем товарів. В умовах ринку необхідно реально оцінити динаміку і адекватність віддачі грошових активів, що вкладаються в товарно-матеріальні засоби роздрібним торговельним підприємством.

Завданнями роздрібною торгового підприємства в нових умовах господарювання є [12]:

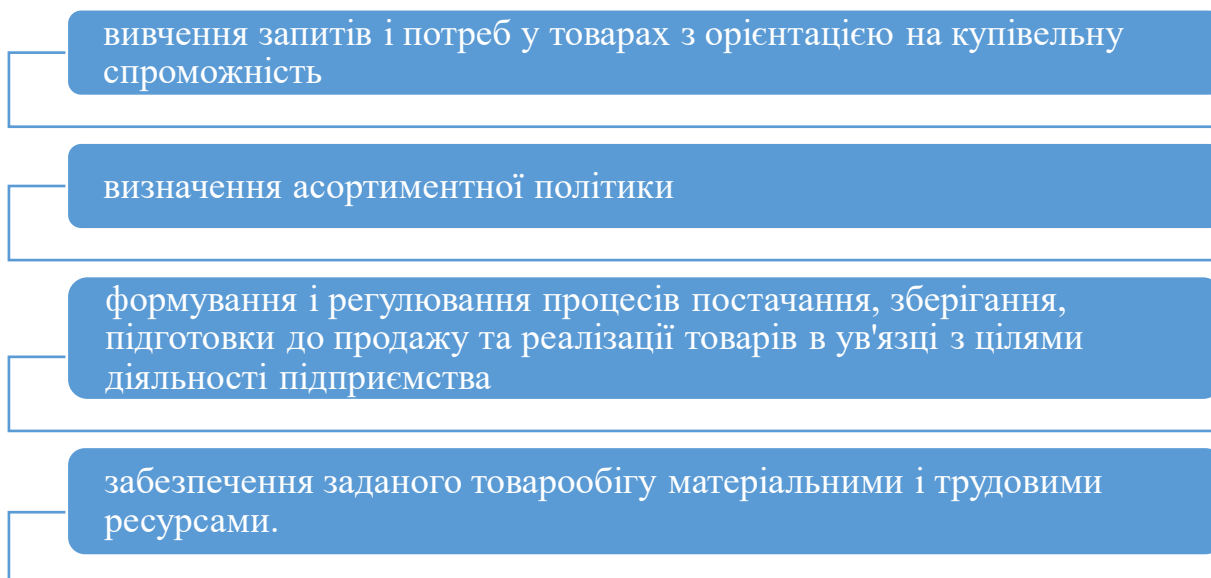


Рисунок 1.4 – Завдання підприємства роздрібно́ї торгівлі

При цьому особлива увага приділяється взаємодії роздрібно́го торгового підприємства з виробниками товарів і оптовими підприємствами. Всі ці складові в сукупності утворюють технологічний ланцюжок в процесі доведення продукції до кінцевого покупця.

Виходячи із завдань роздрібно́ї торгівлі комерційна робота роздрібно́го підприємства здійснюється в наступних напрямках [13]:

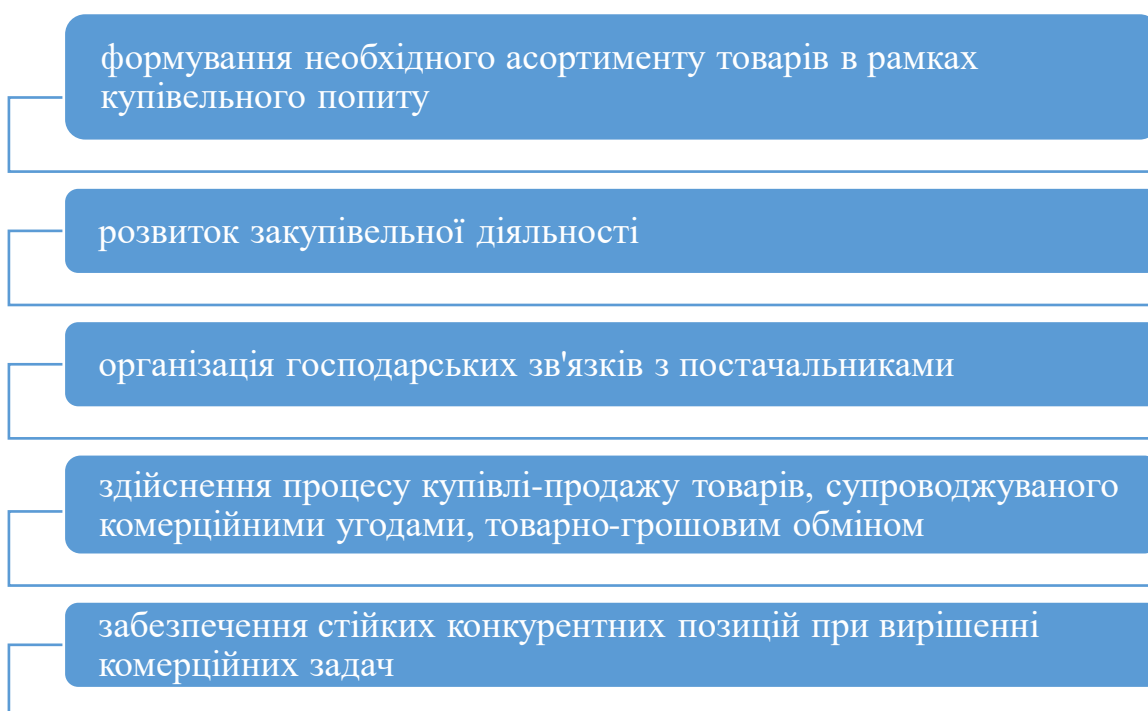


Рисунок 1.5 – Напрямки роздрібно́ї торгівлі

Формування асортименту товарів роздрібного торговельного підприємства є елементом загального процесу управління асортиментом, є першочерговим напрямом комерційної діяльності. Управління асортиментом товару - діяльність, спрямована на досягнення вимог раціональності асортименту. Основними елементами управління є встановлення вимог до раціональності асортименту, визначення асортиментної політики організації і формування асортименту. Встановлення вимог до раціональності починається з виявлення запитів споживачів до товарів до товарів певної асортиментної приналежності. Для цього можуть бути використані такі методи, як соціологічний (опитування) і реєстраційний (спостереження). Крім того, організації, які застосовують стратегію активного маркетингу, самі формують попит за допомогою реклами, виставок-продажів, презентацій. Вимоги до раціональності асортименту вимірюються в залежності від кон'юнктури ринку (платоспроможності покупця, соціально-економічних, соціально-культурних, правових характеристик навколишнього середовища організації).

Головна мета формування асортименту - найбільш повне задоволення купівельного попиту. Розрізняють загальні і спеціальні чинники формування асортименту. Загальні фактори, що впливають на формування промислового і торгового асортименту, є попит і рентабельність. Спеціальними факторами формування промислового асортименту є сировинна та матеріально-технічна база виробництва, досягнення науково-технічного прогресу.

Також, напрямком комерційної діяльності є розвиток закупівельної роботи.

Основні напрямки формування асортименту - це скорочення, розширення, поглиблення, оновлення, вдосконалення, гармонізація. Зазначені напрями взаємопов'язані, значною мірою доповнюють один одного і визначаються цілою низкою чинників:

Таблиця 1.2 – Основні напрямки формування асортименту [14]

Етапи	Зміст етапів
скорочення асортименту	кількісні і якісні зміни асортименту дешевих, неякісних товарів, що не користуються попитом у споживачів. Причинами скорочення асортименту можуть бути падіння попиту, недостатність пропозицій, збитковість або низька прибутковість при виробництві або реалізації окремих товарів;
розширення асортименту	кількісні і якісні зміни набору товарів за рахунок збільшення показників широти, повноти, глибини і новизни випуску нових товарів. Причин, що сприяють розширенню асортименту, є збільшення попиту і пропозиції; висока рентабельність виробництва і реалізації товарів; впровадження на ринок нових товарів;
поглиблення асортименту	кількісні і якісні зміни асортименту товарів за рахунок розробки і пропозиції нових торгових марок або їх модифікації. Підставою для вибору цього напрямку служить висока насиченість ринку, прагнення знизити ризик при випуску товарів незначною новизни, наявність відомих, що користуються попитом торгових марок відсутність можливості у організації випускати товари нових видів;
стабілізація асортименту	стан набору товарів, що характеризується високою стійкістю і низьким ступенем оновлення. Це досить рідкісний стан асортименту, властиве в основному асортименту харчових продуктів повсякденного попиту;
оновлення асортименту	кількісні і якісні зміни стану набору товарів, що характеризуються збільшенням показників новизни;
вдосконалення асортименту	кількісні і якісні зміни стану набору товарів для підвищення його раціональності;
гармонізація асортименту	відображає ступінь близькості реального асортименту до кращим вітчизняним, або закордонним аналогам.

Правильно організовані оптові закупівлі дають можливість сформувати необхідний асортимент товарів роздрібної торгової мережі для постачання населення, здійснювати вплив на виробників товарів відповідно до вимог

купівельного попиту, а також забезпечують ефективну роботу торгового підприємства. З кожним з постачальників формуються господарські зв'язки по постачаннях товарів, що представляють собою сукупність економічних і правових взаємовідносин з приводу купівлі чи продажу, що виникають між виробниками, споживачами та організаціями виробничої інфраструктури. Освіта господарських зв'язків зумовлено суспільним поділом праці, що дозволяє в умовах обміну встановлювати систему взаємних відносин між різними галузями.

Формування господарських зв'язків, їх загальна кількість і складність знаходяться під впливом безлічі різноманітних факторів [15]:

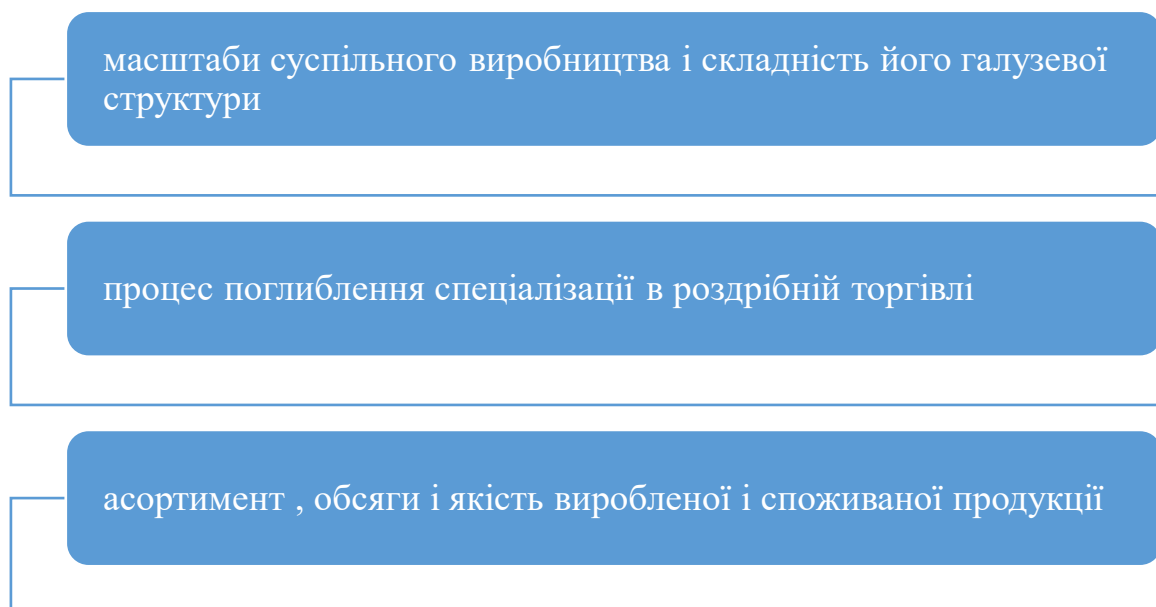


Рисунок 1.6 – Фактори впливу

Від того, яким чином сформовані господарські зв'язки, від їх структури і організації багато в чому залежать економічні показники підприємства. Складність проблеми організації господарських зв'язків між постачальниками і споживачами полягає в тому, що в країні є безліч підприємств і організацій знаходяться в різноманітних ділових контактах один з одним, пов'язаних зобов'язаннями щодо взаємних поставок продукції.

Формування господарських зв'язків з постачання товарів здійснюється з метою організації безперебійного здійснення процесу купівлі - продажу

безпосередньо на місці продажу.

Розрізняють такі етапи продажу [16]:

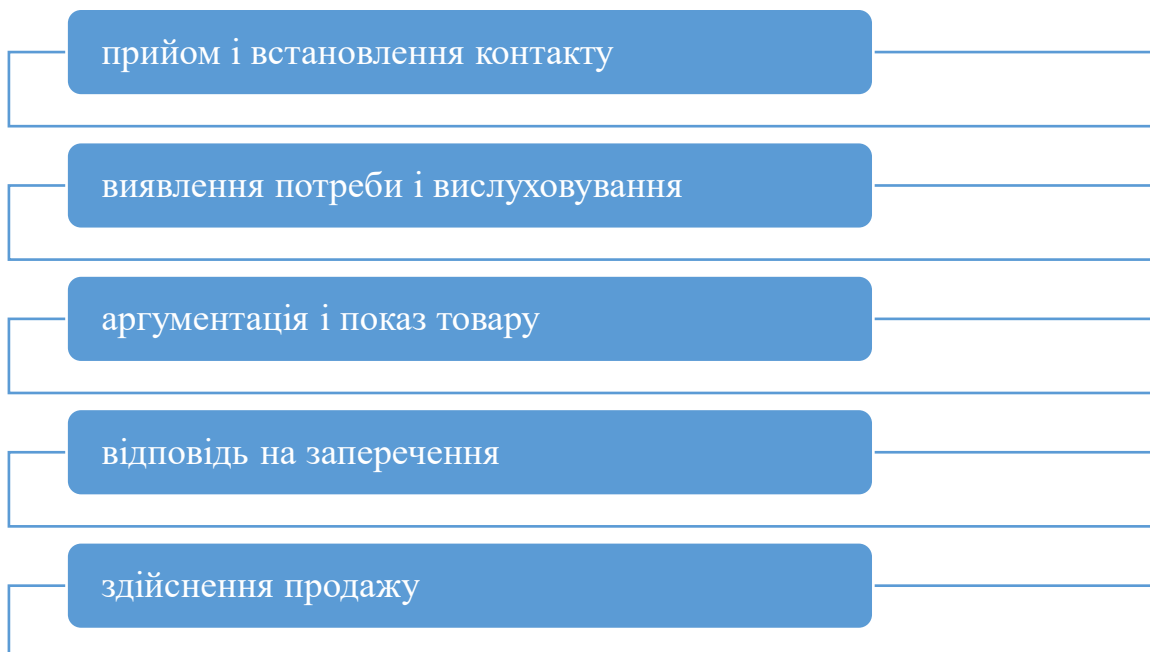


Рисунок 1.7 – Етапи продажу товару в роздрібній мережі

Однак це не означає, що на практиці потрібно проходити всі. Наприклад, під час презентації або переговорів в однієї зі сторін можуть з'явитися заперечення [17]. Або зовсім інша ситуація - клієнта дуже зацікавив товар. І в тому і в іншому випадку продаж може завершитися відразу ж в процесі презентації. Переговори можуть або зовсім не початися, або супроводжувати будь-яку фазу продажу.

Отже, у даному розділі було проаналізовано основні теоретичні підходи до визначення сутності організації взаємодії з замовниками та постачальниками.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН РОБОТИ В РІТЕЙЛ ІЗ ЗАМОВНИКАМИ ТА ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ

2.1 Економічна характеристика «ВФ Рітейл»

Об'єктом дослідження в данній кваліфікаційній роботі є «ВФ Рітейл». «ВФ Рітейл» є дочірнім підприємством компанії «ВФ Україна» («ВФ Україна» мобільний оператор яким користується 19,6 млн користувачів) був відкритий 12.07.2017 та займається продажом мобільних телефонів, гаджетів, аксесуарів та обслуговуванням клієнтів компанії «ВФ Україна».

Товарний асортимент насамперед складається з мобільних телефонів.

В «ВФ Рітейл» представлені такі бренди як Apple, Samsung, Xiaomi, Nokia, Huawei та Tecno.

Найбільш популярні моделі представлені в таб. 2.1.

Таблиця 2.1 – Популярні моделі станом на 3 квартал 2020 р.

Apple	Samsung	Xiaomi
Iphone 11 -22 999 грн	Samsung A31 – 6 999 грн	Xiaomi Redmi Note 9 pro – 6 999
Iphone XR- 18 999 грн	Samsung A51 – 8 499 грн	Xiaomi Redmi Note 9s – 6 499
Iphone SE 2020 – 12 999 грн	Samsung A11 – 3 499 грн	Xiaomi Redmi 9 – 3 999

Згідно наведених даних в таб. 2.1 можна зробити висновок що найбільш популярні моделі знаходяться в середній ціновій політиці (5 999 – 8 499 грн). Також «ВФ Рітейл» добре продається техніка Apple (в першу чергу Iphone) це пов'язано з тим що «ВФ Рітейл» тісно співпрацює з юридичними особами які купують техніку Apple для співробітників.

Також в мережі магазинів «ВФ Рітейл» широко представлені мобільні аксесури – чохла, закистні плівки та навушники. Всі аксесуари компанія закупає в українських виробників, таких як StatusCase, Toto, MakeFuture, ColorWay. Найбільшою популярністю серед мобільних аксесурів користується продукція компанії MakeFuture яка представлена в більшості розрібних торгових переж та славиться своєю якістю [18].

Головними конкурентами компанії «ВФ Рітейл» є такі компанії як Алло, Citrus, Мою. Також слід зазначити що компанії Сота та Територія Твоєї Техніки назважаючи на те що не в змозі нарівних конкорувати з «ВФ Рітейл» також працюють під брендом Vodafone та забирають частину клієнтів «ВФ Україна», але вони в більшій мірі надають послуги з обслуговування клієнтів.

Таблиця 2.2 – Порівняння «ВФ Рітейл» з основними конкурентами на ринку мобільних телефонів

	«ВФ Рітейл»	Мою	Алло	ТОВ «Цитрус»
Кількість роздрібних магазинів (станом на 2020 р)	200	48	345	54
Вартість бренду, млн. долл (2020 р)	24,5	11,3	46	27,3
Чистий прибуток (2019 р.), млн.грн	4,2	3,4	12	11,2
Кількість років на ринку	3	11	22	20
Наявність інтернет магазину	+	+	+	+
Наявність мобільного додатку	-	-	+	+
Відвідуваність інтернет-магазинів (станом на 2019 р)	1,8%	3,4%	5,4%	5,6%
Частка інтернет продажів в загальному обігу (2016 р)	2%	12%	13%	14%
Кількість міст в яких представлено магазини компанії	87	29	130	21

Аналізуючи дані наведені в таб. 2.2 можемо зробити висновок що не дивлячись на те що компанія «ВФ Рітейл» є досить молодим гравцем на ринку роздрібної торгівлі мобільними телефонами (компанія була заснована в 2017 році) мережа вже налічує 200 магазинів (більше тільки в АЛЛО – 345) але не всі магазини є прибутковими. Станом на третій квартал 2020 року флагманські магазини «ВФ Рітейл» досягли валового обороту в 2 млн. гривень в той час як магазини Алло (Allo MAX) мають валовий оборот в 7 млн. грн.[19].

Аналізуючи роботу «ВФ Рітейл» можна зробити такий SWOT аналіз.

Таблиця 2.3 – SWOT аналіз компанії «ВФ Рітейл»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Клієнтська база материнської компанії «ВФ Україна». 2. Велика кількість торгових точок. 3. Впізнаваність бренда. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Закупівля товару у прямих конкурентів. 2. Нестабільна робота інтернет магазину.
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Залучення нових клієнтів завдяки акціям пов'язаним з компанією «ВФ Україна» 2. Відкриття нових магазинів в невеликих містах (населення менше 30 тис.) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Асоціація магазинів «ВФ Рітейл» тільки з точками обслуговування. 2. Проблеми з товарним запасом.

В таб. 2.3 враховано, що компанія «ВФ Рітейл» закуповує більшість мобільних телефонів у компанії «Цифротех», яка в свою чергу є оптовим підрозділом компанії «Алло».

Піч час проведення SWOT-аналізу було враховано, що більшість торгових мереж не відкривають свої магазини в маленьких містах так як вважають це не рентабельним, проте магазини компанії «ВФ Рітейл» відрізняються від конкурентів насамперед тим що об'єднують в собі точки продажу та обслуговування клієнтів, що дозволяє мати гарний трафік навіть в невеликих містах, що є однією з переваг даної компанії [20].

Згідно даних в таб. 2.3 можемо зробити висновок що в перше чергу компанії «ВФ Рітейл» завдяки тому що працює сувормісно з компанії «ВФ

Україна» є досить впізнаваним брендом але в даний час в більшій мірі асоціюється з точками обслуговування клієнтів а не з магазину роздрібною торгівлі. Також слід зазначити що торгова мережа налічує вже 200 магазинів та попри це закупівля товару (в першу чергу мобільних телефонів) проводиться в прямих конкурентів («Цифротех» – оптовий відділ компанії «Алло»), а не безпосередньо в виробників.

В умовах кризи є багато факторів які впливають на закупівлю товару в постачальників та формуванні асортименту. Фактори що впливають на формування асортименту слід розглянути в таб. 2.4.

Таблиця 2.4 – Фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на формування товарного асортименту [21]

Фактори зовнішнього середовища:	Фактори внутрішнього середовища:
Економічні: – ціни на ресурси та енергоносії; – вартість кредитних та інвестиційних ресурсів; – логістична складова.	Фінансово-економічні: – наявність власних або позикових фінансових ресурсів для оновлення асортименту; – економічна доцільність розширення асортименту; – сукупна економічна оцінка доцільності нового асортименту.
Соціальні та демографічні: – зміни доходу населення; – вікові, трудові групи населення; – втрата регіонів з найбільшим відсотком потенційних клієнтів; – структура споживання в містах і в селах.	Кадрові фактори: – наявність і вартість оплати послуг кваліфікованих фахівців для виведення на ринок оновлених товарних груп; – оплата послуг маркетологів.
Політичні: – стабільність розвитку ринку; – зміни законодавства.	Технологічні: – умови зберігання для нового товару
Ринкові: – концентрація конкурентів; – наявність вільних ніш на ринку.	Інфраструктурні: – наявність підготовленої системи оновлення асортименту.
Технологічні: – наявність технологій і обладнання на ринку для виробництва певних груп товарів – темпи НТП.	Збутові: – наявність налагоджених каналів збуту продукції; – наявність оптових покупців.

- АР Крим, Донецька та Луганська область були ключовими для компанії «ВФ Україна» на ринку мобільного зв'язку, так як саме в цих об'єктах

були найкращі показники по кількості клієнтів в порівнянні з прямими конкурентами (ПраТ «Київстар»).

- Завдяки співпраці з компанією «ВФ Україна», «ВФ Рітейл» завжди отримує оптових клієнтів (одним з найбільших оптових клієнтів до 2019 року була ПАО «Запоріжсталь») [22].

Згідно таб. 2.4 ми можемо зробити такий висновок - асортимент товару формується на підприємстві в завдяки спільній роботі різних підрозділів: відділу збуту, відділу маркетингу, фінансового відділу, планово економічного відділу.

Аналізуючи зміни в фінансових показниках компанії «ВФ Рітейл» можна зробити висновок що фінансові зобов'язання компанії зросли більше чим активи компанії таб. 2.2. Також слід зазначити що виручка зросла в 3,5 рази, це пов'язано зі збільшенням торгових точок. За рік «ВФ Рітейл» відкрив 170 магазинів.

Таблиця 2.5 – Динаміка фінансових показників «ВФ Рітейл» за 2018 - 2019 рр., тис. грн. [23]

Показники	2018	2019
Активи	390 000 – 400 000	970 000 – 980 000
Зобов'язання	540 000 – 550 000	1 600 000 – 1 700 000
Виручка	300 000 – 310 000	1 000 000 – 1 100 000

Згідно даних наведених у таб. 2.3 можна побачити, що розмір активів компанії «ВФ Рітейл» збільшився на 580 000, але зобов'язання збільшились на 1 060 000 порівняно з 2018 роком. Також слід зазначити що виручка в 2019 році зросла на 700 000 и склала 1 000 000.

Дивлячись на таб. 2.2 ми можемо зробити висновок що компанія «ВФ Рітейл» активно бере участь в тендерах. За 2018 рік виручка з тендерів склала близько 350 000 000 а вже в 2019 перевищила 1 000 000 000 це пов'язано насамперед з збільшенням торгових точок (за 2019 рік відкрито 170 нових магазинів). Також слід зазначити що сума Державних тендерів в 2020(станом

на 15.11.2020) році склала 1 514 034 що на 1 190 046 більше ніж в 2018 році.

Таблиця 2.5 – Виручка компанії «ВФ Рітейл» та результати участі в державних тендерах [24]

Рік	Виручка	Державні тендери
2020	-	1 514 034
2019	1 000 000 000 – 1 500 000 000	253 635
2018	300 000 000 – 350 000 000	323 988

На таб. 2.5 ми бачимо що виручка з тендерів в 2019 році перевищила 1 мільярд гривень що значно більше ніж в 2018 році. Також слід зазначити, що сума державних тендерів в 2019 році стала менше на 70 353 ніж в 2018, але в 2020 році сума держ.тендерів склала 1 514 034 грн.

Дивлячись на розмір статутного капіталу таб. 2.3 компанії «ВФ Рітейл» можна зазначити що статутний капітал виріс на 1 260 000 000 грн. це пов'язано з збільшенням торгових точок. В 2017 році «ВФ Рітейл» мав 30 власних магазинів, а вже в 2020 році кількість магазинів зросла до 200.

Таблиця 2.6 - Динаміка статутного капіталу компанії «ВФ Рітейл» [25]

Станом на 06.07.2020	1 260 140 000 грн.
Станом на 22.07.2017	140 000 грн.

На таб. 2.6 видно за три роки сума статутного капіталу зростає на 1 260 000 000. За три роки статутний капітал збільшився на 900 000%.

Проаналізувавши вище наведені данні можна зробити висновок що «ВФ Рітейл» розвивається в економічному плані і це насамперед пов'язано з материнською компанією «ВФ Україна» яка забезпечує «ВФ Рітейл» постійними клієнтами.

2.2 Організаційне забезпечення ефективності взаємодії «ВФ Рітейл» із замовниками та постачальниками

Фінансово-економічна форма взаємодії проявляється в зміні обсягів

замовлень, ціни продукції, в обґрунтуванні підвищення ціни за покращена якість за основними параметрами, оцінці браку. Соціально-психологічної формою взаємодії є використання різних програм заохочення постачальників. Як приклад заохочення постачальників можна привести приклад формуння викладки товару на вітрині “топ 10” яка знаходиться відразу навпроти входу в магазин. Юридична форма взаємодії полягає у відмові від продукції через її невідповідної якості, а також в анулюванні контракту в форс-мажорних ситуаціях [26].

Кожна організація вибирає свій підхід до постачальників, проте в основі цих відносин повинні знаходитися взаємна довіра, взаємний інтерес і високе почуття відповідальності за випуск продукції, що відповідає вимогам споживача. Обидві сторони йдуть в своїх взаєминах наступним десяти принципа [27]:

1. Замовник і постачальник несуть повну відповідальність за проведення контролю якості при взаємній довірі один до одного.
2. Замовник і постачальник є незалежними суб'єктами, і кожен з повагою ставиться до незалежності іншого боку.
3. Замовник несе відповідальність за надання достовірної інформації та за перелік чітко встановлених вимог до постачальника, якими він керується при виробництві необхідної продукції.
4. Між замовником і постачальником повинен бути укладений контракт, який визначає якість продукції, її кількість, вартість, терміни поставки і спосіб платежу.
5. Замовник і постачальник завчасно встановлюють методи оцінки продукції, що відповідають вимогам обох сторін.
6. Замовник і постачальник спільно розробляють механізм і методи, що забезпечують вирішення спірних питань і розбіжностей.
7. Замовник і постачальник обмінюються інформацією, що забезпечує найбільш ефективне проведення контролю якості з урахуванням інтересів кожної сторони.
8. Замовник і постачальник в цілях підтримки ділових партнерських взаємовідносин, що відповідають інтересам обох сторін, здійснюють функції контролю, що включає уявлення замовлень, планування виробництва, планування замовлень, ведення діловодства.
9. Замовник і постачальник при укладанні ділових угод керуються лише інтересами споживача.

Рисунок 2.1 – Десять принципів підходу до постачальників

Стратегічним завданням «ВФ Рітейл» в 2018 році стала глибока перебудова логістичних систем і процесів в рамках переходу з двох мереж до єдиної бізнес-моделі. Була затверджена і реалізована нова структура дирекції з управління поставками, дистрибуцією і логістикою, яка підтвердила за підсумками року свою ефективність в рамках підтримки двох брендів.

До 12.07.2017 «ВФ Україна» відкривала брендові магазини спільно з Алло.

Спочатку організація логістики в «ВФ Україна» і «Алло» базувалася на різних підходах: «Алло» займалося закупівельною логістикою а «ВФ Україна» роботою з замовниками. За підсумками роз'єднання «ВФ Рітейл» займається питаннями по роботі з постачальниками та замовниками. В рамках роз'єднання «Алло» і «ВФ Україна» новостворена компанія «ВФ Рітейл» зберегла кращі практики обох мереж і отримала суттєві синергії за рахунок масштабування і оптимізації операційних процесів і ресурсів [28].

Протягом 2018 роки команда «ВФ Рітейл» впровадила в цілому більше 150 змін. Зокрема, для підтримки продажів бренду була змодельована однорівнева централізована дистрибуційна мережа; запущені процеси об'єднання центральних і регіональних складів, магістральних перевезень, впроваджені єдині правила приймання / відвантаження товарів.

Мережа «ВФ Рітейл» налічує вже 200 магазинів по Україні [29].

У компанії збудований процес наскрізного планування товарного запасу від постачальника до магазину. Система планування на базі технологій Predictix використовує різні математичні моделі для прогнозування оптимального рівня сервісу на кожному етапі ланцюга поставок більш ніж для 20 тис. Активних артикулів при зміні товарної лінійки на 40% в рік [30].

Компанія впроваджує електронний документообіг в більшість транзакційних процесів, що дозволяє прискорити обробку і відправку документації, контролювати обмін даними на всіх етапах ланцюга постачань.

У 2018 році обмін даними по стандартам EDI був реалізований більш ніж з 100 ключовими постачальниками, що дозволило оптимізувати процеси

закупівельної діяльності.

Електронна-тендерна база на базі SAP SRM робить процеси закупівлі некомерційних послуг максимально прозорими.



Рисунок 2.2 – Схема логістики «ВФ Рітейл»

На рис. 2.2 наведену логістичну схему роботи «ВФ Рітейл». Слід зазначити що товар впершу чергу відправляється через пошту (кур'єрську доставку) на центральне відділення міста, після чого йде розподіл на інші магазини. Ця система є застаріла та незручна, так як товар до магазину часто прибуває з запізненням [31].

Отже, аналізуючи данні наведені вище можна зробити висновок, що «ВФ Рітейл» досить плідно працює з замовниками та постачальниками, в першу чергу це пов'язано з материнською компанією «ВФ Україна». «ВФ Україна» дає постійний потік клієнтів та допомагає з пошук опостачальників.

2.3 Ефективність роботи з постачальниками в умовах кризи

Результати господарської діяльності ТОВ «ВФ Рітейл» мають значну залежність від асортименту (номенклатура) і структури реалізації продукції.

Асортиментна політика є одним з найважливіших інструментів і складових маркетингу в боротьбі компанії з конкурентами. Дослідження асортиментної політики проведемо за допомогою методів ABC - аналізу, XYZаналізу [32].

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

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

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

- категорія С - найменш цінні товари. Вона включає в себе значну кількість невеликих транзакцій, які необхідні для створення прибутку, але не роблять особливого внеску у вартість компанії. Елементи групи С складають 50 % - асортименту; 5 % - продажів від загальної кількості товарів [33].

З таб. 2.7 можна зробити висновок, що найбільшу частку в виручці підприємства складають наступні асортиментні категорії: смартфони та телефони; ноутбуки, планшети, ПК та техніка для кухні, які входять до групи А. До групи В увійшли: телевізори та аудіотехніка; техніка для дому та смартгаджети. Всі інші категорії включені до групи С.

Таблиця 2.7 - Розподіл основних асортиментних груп ТОВ «ВФ Рітейл» на основі АВС-аналізу

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

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

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

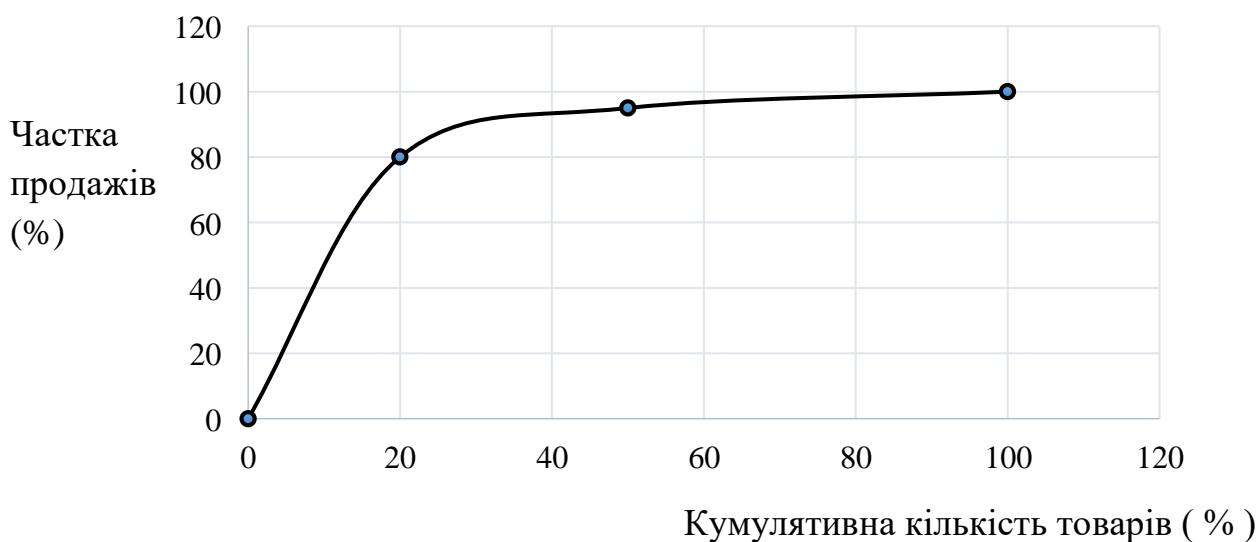


Рис.2.3 - Графічна інтерпретація АВС-аналізу

В практиці оптимізації асортименту використовується ще й такий метод як XYZ-аналіз, який зосереджується на передбаченні попиту. Цей метод часто використовується як доповнення до ABC-аналізу та є його модифікацією. Даний метод надає інформацію, необхідну для прийняття рішень в сфері управління запасами. Якщо обсяг товарів не складно передбачити, підприємству простіше виконувати задачі управління матеріальними потоками [34].

Аналіз проводиться шляхом розподілення товарів на наступні категорії:

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

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

- категорія Z - товари, які мають найбільші коливання в попиті. Попит на товари цієї категорії може виникати нерегулярно і сильно коливатися. Відсутність тренду або факторів, які зумовлюють такий попит, призводить до того, що його стає неможливо спрогнозувати [35].

Формула розрахунку коефіцієнта варіації являє собою відношення стандартного відхилення до математичного сподівання обсягу продажів. Мінливість попиту на товарну позицію може бути виражена через коефіцієнт варіації. Він розраховується за наступною формулою [36]:

$$V = \frac{\sigma}{x^*} = \frac{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - x^*)^2}}{x^*} * 100\% \quad (2.1)$$

де σ – стандартне відхилення обсягу продажів;

x_i – обсяг продажу в i -й період;

n – кількість досліджуваних періодів продажу товарів; x^* – середнє арифметичне значення продажу товарів.

Сенс коефіцієнту варіації полягає в оцінці відсоткового відхилення обсягу продажів від середнього значення. Чим більше показник варіації, тим менш стійкий обсяг продажів даного виду товару [37].

Критерії оцінки та економічний опис для різних груп товарів, які застосовуються при здійсненні XYZ-аналізу представлені у таб. 2.8.

Таблиця 2.8 - Критерії оцінки асортименту за показником варіації

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

Для проведення XYZ-аналізу складемо таб. 2.9.

Згідно таб. 2.9 асортиментні категорії смартфони і телефони, техніка для кухні, телевізори та аудіотехніка; техніка для дому; смарт-гаджети, посуд, інструменти, дім та сад належать до групи X, а це означає, що ці товари з найбільш стійкими обсягами продажів, всі інші групи віднесені до категорії Y - товари з прогнозованими, але мінливими обсягами продажів [38].

В ТОВ «ВФ Рітейл» немає категорій, які б належали до групи Z, що є досить позитивним для компанії. Це пояснюється тим, що у товарів ТОВ «ВФ Рітейл» відсутня сезонність попиту, або вона компенсується в сумі за рік.

Таблиця 2.9 - Розподіл основних асортиментних груп ТОВ «ВФ Рітейл» на основі XYZ-аналізу

Найменування категорії асортименту	Обіг за 2018 р., грн.	Обіг за 2019 р., грн.	Обіг за 2020 р., грн.	Обіг за 2018-2020 рр., грн.	Середнє значення	Значення підкореневого виразу	Коефіцієнт варіації, %	Група
Смартфони і телефони	2714251,83	2710394,84	2859447,43	8284094,11	2761364,7	84964,03	3,1%	X
Ноутбуки, планшети, ПК	1071224,72	1129625,64	1338947,61	3539797,97	1179932,7	140772,8	11,9%	Y
Телевізори та аудіотехніка	875798,59	880967,62	1036453,36	2793219,57	931073,19	91298,49	9,8%	X
Смарт-гаджети	891722,20	820970,84	820674,54	2533367,58	844455,86	40934,12	4,8%	X
Фото, відео, авто	731038,49	726117,85	616521,07	2073677,42	691225,81	64742,96	9,4%	X
Товари для дому	369138,25	390638,77	307716,38	1067493,40	355831,13	43033,01	12,1%	Y
Дитячі товари	188188,13	217140,15	242669,62	647997,90	215999,3	27258,66	12,6%	Y
Краса та здоров'я	209902,14	210319,39	195681,57	615903,10	205301,03	8333,311	4,1%	X
Посуд	91198,86	72523,93	81176,11	244898,90	81632,966	9345,846	11,4%	Y
Prepaid	95541,66	93693,60	65388,05	254623,31	84874,438	16900,98	19,9%	Y

Поєднання ABC- та XYZ-аналізу (рис.2.4) надає змогу повніше охопити товарний портфель, тим самим підвищити ефективність управління товарними запасами та закупками товарів, розробити оптимальний варіант випуску кожного виду продукції, виявити товари, що є найбільш прибутковими, та ті, що користуються найменшим попитом, визначити найкращі шляхи розвитку асортименту з метою нарощування обсягів

Поєднання ABC/XYZ-аналізу надає можливість зробити наступні висновки, щодо оптимізації товарного асортименту [40]:

- товари групи AX та VX відрізняються тим, що їх продажі є стабільними і їх достатньо просто спрогнозувати. Забезпечення постійної наявності товарів в цих категоріях є необхідним, проте для цього не обов'язково створювати надлишковий страховий запас;
- хоча товарообіг групи AY та BY є досить високим, проте товари мають недостатню стабільність попиту і, як наслідок, необхідним заходом стає збільшення страхового запасу для забезпечення постійної наявності товару;

Висока	Група А	АХ - смартфони і телефони - ноутбуки, планшети, ПК	АУ - техніка для кухні	АЗ
	Група В	ВХ -техніка для дому - смарт-гаджети;	ВУ -телевізори та аудіотехніка	ВZ
	Група С	СХ - краса та здоров'я	СУ - фото, відео, авто - посуд; - інструменти	СZ
Низька		Група Х	Група У	Група Z
		Нерегулярний	Характер попиту	Регулярний

Рисунок 2.4 - Зіставлення результатів ABC та XYZ - аналізу [39]

- для товарів групи СХ можна використовувати систему замовлень з постійною періодичністю і зменшити страховий запас;
- стосовно товарів групи СУ можна перейти на систему з постійним обсягом замовлення, але в той же час сформувати страховий запас на основі наявних фінансових можливостей компанії.

Безсумнівним лідером з продажів є категорія смартфони і телефони, в той час, як на ТОВ «Сав-Дістрибьюшн» її частка в обігу складає 37,5%, на ринку побутової техніки та електроніки на таку категорію приходиться приблизно 43%. Таким чином, асортимент в межах лінійки смартфонів та телефонів можна зробити більш ефективним [41].

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

ТОВ «ВФ Рітейл» представлено в Україні великою мережею супермаркетів електроніки та побутової техніки «ВФ Рітейл». Компанія є лідером ринку України в сегменті роздрібних продажів електроніки та побутової техніки [42].

Аналіз підприємства показав, що хоча ТОВ «ВФ Рітейл» і продає 98% імпортованих товарів, напряду воно закупляє лише 21%. З них найбільшими постачальниками продукції: на міжнародному рівні JSC «ACME Europe» - Литва, «Acer» - Тайвань, «A4Tech» - Тайвань; «Bravis», «Delfa» - Китай; на національному рівні - «Юг-Контракт», «Asbis Ukraine», «Elko», «ДКТ», «K-trade», «ERC», «Diawest» [43].

Також було досліджено процес закупівлі товару і обрано постачальника на реальному прикладі, використовуючи функцію бажаності.

Асортиментна політика є одним з найважливіших інструментів і складових маркетингу в боротьбі компанії з конкурентами. Дослідження асортиментної політики було проведено за допомогою методів АВС-аналізу, XYZ-аналізу [44].

В ході аналізу асортиментні групи представлені в роздрібних магазинах «ВФ Рітейл» було розподілено. Таким чином більшість категорій потрапила до групи СХ. Це означає, що попит на ці категорії достатньо просто визначити, проте ці товари приносять найменший прибуток підприємству. Для таких товарів було запропоновано викорисання системи замовлень з постійною періодичністю

Також досить значну частку складають товари з групи ВУ, які створюють 15% прибутку від продажів, а попит складніше спрогнозувати. І хоча товарообіг є досить високим, проте товари мають недостатню стабільність попиту і, як наслідок, необхідним заходом стає збільшення страхового запасу для забезпечення постійної наявності товару.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС ПРОЦЕСІВ ВЗАЄМОДІЇ ІЗ ЗАМОВНИКАМИ ТА ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ «ВФ РІТЕЙЛ» В КРИЗУ

3.1 Напрямки підвищення ефективності роботи «ВФ Рітейл» з постачальниками

Для того щоб зрозуміти доцільність впровадження проекту треба звернути увагу на ефективність проекту. Ефективність проекту це - категорія яка відображає відповідність витрат і результатів проекту інтересам і цілям учасників, тут можуть також враховуватися інтереси держави і населення. В цілому вона визначається для того, щоб визначити потенційну привабливість проекту для його ймовірних учасників, а також з метою пошуку інвесторів [45].

Для вибору проекту, який слід впровадити «ВФ Рітейл» складено таб. 3.1.

Таблиця 3.1 - Порівняння запропонованих проектів

Проект	Інвестиції, млн	Тривалість	Основні ризики	Оцінка ризиків експертами (max=1)
Закупівля та продаж смартфонів «OPPO» ТМ	150 млн	1 рік	Неприйняття товару покупцями; політична нестабільність.	0,23
Отримання статусу офіційного дистриб'ютора Huawei	600 млн	1,5 роки	Неефективність проекту; надання переваги конкурентам; недостатній рівень попиту; політична нестабільність.	0,47
Збільшення кількості privat label (приватних марок)	1,1 млрд	2,5 роки	Погана якість товару; низький попит; неприйняття товару покупцями; політична нестабільність.	0,30

З табл.3.1 можна зробити висновок, що найменше інвестицій потребує проект з закупівлі та продажу смартфонів ТМ «OPPO», а також тривалість цього проекту є найменшою. Це означає, що цей проект можна буде швидко реалізувати.

Розширення асортименту допоможе збільшити виручку за рахунок надання покупцям можливості придбати унікальний, якісний товар за гарною ціною. Отже, враховуючи вищезазначені факти, до впровадження найкраще підійде проект з закупівлі та продажу смартфонів ТМ «OPPO».

При планування змісту і способу виконання проекту потрібен бути SWOT-аналіз.

Кожен проект має певні недоліки та переваги. SWOT-аналіз (таб. 3.2.) - дає можливість виявити ті слабкі та сильні сторони, які потребують найбільшої засиль та уваги з боку компанії під час прийняття рішення та успішної реалізації проекту, а також виявити можливості, що постають перед підприємством та загрози. Мета проведення - оцінити оточення проекту, потенціал і діяти взгідно до них.

Таблиця 3.2 - SWOT-аналіз проекту з продажу смартфонів OPPO

	Сильні сторони	Слабкі сторони
	Можливості (O)	Загрози (T)
Зовнішня середа	1. Смартфони ТМ «Оppo» в більшій мірі є представниками середньогоцінового сегменту, що є позитивним для України; 2. Можливість замінити Huawei на ринку України; 3. Збільшення попиту на смартфони Oppo у світі; 4. Суббренди Oppo набрали свою популярність в Україні.	1. Великий асортиментсмартфонів на ринку України; 2. Можливі помилки в позиціонуванні нового товару; 3. Гірші характеристики в порівняні зі смартфонами Xiaomi які є лідерами по продажам в Україні; 4. Несприйняття товару покупцями.
	Переваги (S)	Недоліки (W)
Внутрішня середа	1. Гарний дизайн смартфонів; 2. Інноваційність в виробництві смартфонів; 3. Маркетингова підтримка товару; 4. Подовженна післяпродажна підтримка; 5. Досвід дочерніх підприємств; 6. Широкий асортимент товару 7. Досвід роботи з компаніями з Китаю.	1. Недовірливе ставлення до новинок з боку покупців; 2. Помилки в просуванні товару; 3. Незацікавленість персоналу роздрібної мережі в реалізації проекту.

Головною можливістю проекту потрібно вважати збільшення попиту на смартфони Oppo у світі, а загрозою - несприйняття товару покупцями. Для того, щоб зменшити цю загрозу слід пильно працювати над маркетинговою стратегією компанії з просування нового товару.

Для закупівлі та продажу смартфонів ТМ «OPPO» ТОВ «ВФ Рітейл» було розроблено зміст цього проекту, котрий включає етапи та часові обмеження його реалізації (таб. 3.3).

Таблиця 3.3 - Графік впровадження проекту з закупівлі смартфонів ТМ «OPPO»

Найменування етапу	01.21	02.21	03.21	04.21	05.21	06.21	07.21	08.21	09.21	10.21	11.21	12.21
Затвердження проекту												
Аналіз ринку												
Закупівля товару												
Продаж товарів через роздрібну мережу магазинів												
Маркетингова активність щодо просування товарів												
Оцінка результатів проекту												

Ефективність цього проекту характеризується системою показників, які показують співвідношення витрат і вигід проекту з погляду його учасників (таб.3.4).

Реалізації проекту з введення нової для України, торгівельної марки «OPPO» ТОВ «ВФ Рітейл» понесе такі витрати як витрати на закупівлю, заробітна плата, маркетинг, відрядження та інше. Структура витрат для виконання проекту представлена в таб. 3.4.

Таблиця 3.4 - Зміст та витрати проекту з закупівлі та продажу смартфонів OPPO у мережі магазинів «ВФ Рітейл»

WBS	Назва роботи	Тривалість роботи, днів	Попередня робота	Витрати
CO1	Затвердження проекту	4	-	4000
CO2	Аналіз ринку	15	CO1	90000
CO3	Закупівля товару	40	CO2	113420000
CO4	Продаж товарів через роздрібну мережу магазинів	260	CO3	1910000
CO5	Маркетингова активність щодо просування товарів	260	CO3	65875000
CO6	Оцінка результатів проекту	10	CO4,5	35000
Всього				181034000

Розрахуємо строк окупності інвестиційного проекту за умов, що «ВФ Рітейл» вкладає інвестиції сумою 181,3 млн. строком на 1 рік. Ставка дисконтування -10%. Вона включає в себе: темп інфляції; мінімальний гарантований рівень прибутковості; коефіцієнт, що враховує ступінь ризику конкретного інвестування. Низька ставка дисконтування забезпечена тим, що інвестором проекту виступає власник компанії ТОВ «Група Компаній «ВФ Україна». Ставка дисконтування для схожих проектів, які були раніше реалізовані ТОВ «ВФ Рітейл» та фінансувались материнською компанією, була незмінною і складала 10%.

Для того щоб оцінити ефективність проекту слід використовувати такі показники як наприклад - індекс прибутковості (PI), дисконтований термін окупності інвестицій (DPP), чистий дисконтований дохід (NPV), дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій (DROI), показник вигід/витрат (BCR).

Таблиця 3.5 - Оцінка ефективності проекту по впровадженню ТМ "OPPO"

Показник	Місяці											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Інвестиції, млн.грн	- 138, 51	- 0,10 5	- 42,0 4	-20	-15	-5	0	0	0	0	0	0
Доходи, млн.грн	-	0	0,6	10,6 68	19,1 76	25,2	36	41,1 96	46, 98	45, 6	18,7 1	30,3 1
Доходи- Інвестиції, млн.грн	- 138, 51	- 0,10 5	- 41,4 4	- 9,33 2	4,17 6	20,2	36	41,1 96	46, 98	45, 6	22,4 52	36,3 72
Ставка дисконтува ння	10%	10 %	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10 %	10 %	10%	10%
Дисконтов аний грошовий потік проекту, млн.грн	- 138, 51	- 0,10 5	- 37,6 7	- 8,48	3,80	18,3 6	32,7 3	37,4 5	42, 71	41, 45	20,4 1	33,0 7
Накопичен ий дисконтова ний грошовий потік, млн.грн	- 138, 51	- 138, 61	- 176, 28	- 184, 76	- 180, 97	- 162, 60	- 129, 87	- 92,4 2	- 49, 71	- 8,2 6	- 12,1 5	- 45,2 2

Чистий дисконтований дохід розраховується за формулою:

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

де NPV - чистий дисконтований дохід;

B_t – вигоди проекту у міс. T; C_t - витрати проекту у міс. T; i - ставка дисконту; n – тривалість проекту.

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

Індекс прибутковості розраховується за формулою:

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

де PI – індекс прибутковості;

IC - початковий витрачений інвестиційний капітал.

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

Дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій (DROI) розраховується за формулою:

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

де DROI - дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій; PV – дисконтована вартість.

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

Дисконтований термін окупності інвестицій (DPP) розраховується за формулою:

$$DPP = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} \geq I_0 \quad (3.4)$$

де DPP - дисконтований строк окупності, n - кількість періодів, t - порядковий номер періоду, CF_t - чистий грошовий потік в період t, I₀ - початкові інвестиції в проект.

$$DPP = 10 + 8,26 / 20,41 = 10,4 \text{ місяці}$$

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

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

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

де BCR - показник вигід/витрат;

B_t - повні вигоди та повні витрати у рік t ;

C_t – повні вигоди та повні витрати у рік t .

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

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

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

Данну методики, можна визначити максимальний рівень ціни купівлі товару, що дає можливість забезпечити середній запланований показник ефективності зовнішньоекономічної угоди з урахуванням середнього рівня торговельної надбавки по даній групі товарів та можливої ціни реалізації на внутрішньому ринку одиниці імпортованого товару [54].

Таку ціну може бути визначено за формулою:

$$Ц_з = Ц_p * \frac{100 - T_n}{100} \quad (3.6)$$

де $Ц_з$ – ціна купівлі товару;

$Ц_p$ – можливий рівень ціни реалізації одиниці імпортованого товару;

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

$$Ц_з = 10000 * (100 - 50) / 100 = 5000 \text{ грн}$$

Таблиця 3.6 - Дані для розрахунків оцінки ефективності угоди

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

Аналізуючи данні наведені нижче можна зробити висновок що імпорт смартфонів є ефективним. Після визначення очікуваної ефективності зовнішньоекономічної угоди (або максимального рівня ціни купівлі) необхідно, при з'ясуванні умов контракту з контрагентом угоди, вишукувати можливість покращання попередніх комерційних позицій на підставі розгляду умов поставки товарів, термінів розрахунків за імпортовані товари і т.ін. [54].

Для оцінки впливу реалізації проекту на чистий прибуток підприємства ТОВ «ВФ Рітейл» використаємо метод сценаріїв. Для цього було обрано метод Сааті, оскільки він ґрунтується на «причинній» перспективі процесів, що є основою для розроблення сценаріїв майбутнього і враховує оцінку як експертів, так і математичні розрахунки, а також його основною перевагою є висока універсальність - метод може застосовуватися для вирішення найрізноманітніших завдань [55].

Предметом дослідження є чистий прибуток ТОВ «ВФ Рітейл», тому що саме він найбільш точно відображає стан підприємства. Чистий прибуток — це прибуток, який залишається в розпорядженні підприємства після сплати податків і є джерелом формування фонду споживання і фонду накопичення [46]. На плануванні чистого доходу базується фінансове планування підприємства. Аналіз впливу результатів проекту на чистий прибуток — є необхідним, оскільки отримання прибутку - є метою підприємства

Таблиця 3.7 - Показники оцінки ефективності угоди

Назва показника	Формула обчислення	Розрахунки	Примітка
Ціна одиниці імпортованого товару з урахуванням цінових знижок.	$\text{Ц}_3 = \text{БЦ} - \text{ЦЗ}$	4360	БЦ – базова ціна пропозиції; ЦЗ – цінова знижка
Загальна вартість імпортованої партії.	$\text{З}_c = \text{Ц}_3 \times \text{К}_3$	117720000	К_3 – кількість імпортованих одиниць товару
Сума можливого прибутку по імпортованій партії	$\text{П}_c = (\text{У}_T \times \text{З}_c)/100$	76518000,00	У_T – середній рівень торговельної надбавки
Сума податку на додану вартість імпортованої партії	$\text{ПДВ} = (\text{П}_c \times \text{С}_{\text{ПДВ}})/100$	15303600,00	$\text{С}_{\text{ПДВ}}$ – ставка податку у відсотках
Можлива загальна сума реалізації імпортованої партії	$\text{Р}_c = \text{З}_c + \text{П}_c$	194238000,00	
Скоригований рівень витрат на імпортовану партію, %	$\text{В}_k = \text{В}_c - \text{В}_T + (\text{В}_k \times 100)/\text{Р}_c$	4,01	В_c – середній рівень витрат по даній групі товарів, %; В_T - транспортні витрати, %; В_k – конкретні витрати на транспортування партії
Сума можливих витрат обігу за угодою	$\text{В}_o = (\text{В}_k \times \text{Р}_c)/100$	7784520,00	
Сума можливого балансового прибутку за угодою	$\text{П}_y = \text{Р}_c - \text{З}_c - \text{В}_o - \text{ПДВ}$	171149880,00	В_o – можливі витрати обігу за угодою
Сума можливого чистого прибутку за угодою	$\text{П}_ч = \text{П}_y \times (100\text{С}_п)/100$	140342901,60	$\text{С}_п$ – ставка податку на прибуток
Рівень чистого прибутку за угодою щодо загальної вартості імпортованої партії, %	$\text{П}_3 = (\text{П}_ч \times 100)/\text{З}_c$	119,22	
Рівень чистого прибутку за угодою щодо можливої суми реалізації імпортованої партії	$\text{П}_p = (\text{П}_ч \times 100)/\text{Р}_c$	72,25	
Рівень чистого прибутку за угодою щодо суми можливих витрат обігу за угодою	$\text{П}_y = (\text{П}_ч \times 100)/\text{В}_o$	1802,85	

Для початку потрібно визначити мету першого рівня – збільшення чистого прибутку за рахунок реалізації запропонованого проекту та визначимо основні оціночні критерії, які можуть вплинути на головну мету. В цьому випадку критеріями виступають зменшення собівартості, збільшення обігу продукції, маркетингова активність.

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

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

Для наочного відображення методу Сааті є структурна схема.

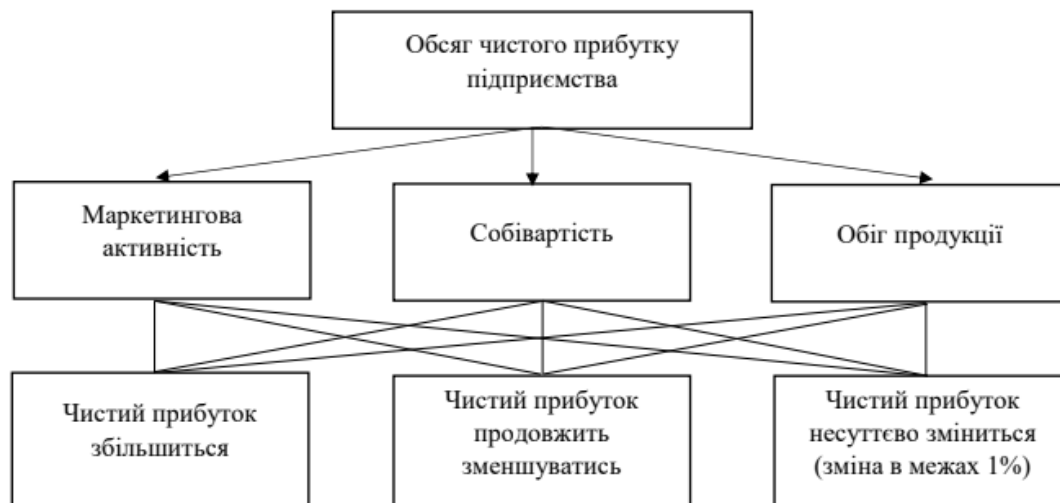


Рисунок 3.1 - Трирівнева ієрархія

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

Для ефективного застосування важливий високий рівень обізнаність експерта з досліджуваної проблеми, здатність його давати чіткі повні відповіді, до того ж експромтом. Експерт не повинен бути зацікавленим в тому чи іншому варіанті вирішення поставленої перед ним проблеми. Оцінки важливості критеріїв для досягнення основної мети, а також оцінка вірогідності альтернативних сценаріїв представлена у таб. 3.8 та 3.9 відповідно [47].

Таблиця 3.8 - Оцінка важливості критеріїв для збільшення обсягу реалізації продукції

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

Примітка: оцінка відбувається за шкалою від 1 до 10, де 1 - зовсім не важливо, 10 - дуже важливо.

За результатами оцінок експертів слід зробити висновок, що всі 3 критерії мають дуже вагомий вплив на чистий прибуток, проте найвагомішим є обіг продукції. Тобто для збільшення обсягів реалізації необхідно дуже значну увагу приділити маркетинговій активності.

Таблиця 3.9 - Оцінка вірогідності альтернативних сценаріїв розвитку подій

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

Підсумувавши всі оцінки експертів, слід відмітити, що найвірогіднішим сценарієм розвитку подій є збільшення чистого прибутку. Для підтвердження думки експертів, а також для визначення ефективності та економічної доцільності проекту було застосовано метод авторегресійної залежності,

завдячуючи якому можна розрахувати прогнозовані значення чистого прибутку до (таб. 3.10 – 3.12) і після реалізації проекту (таб. 3.13, 3.14).

Розрахунки за даним методом будуть проводитись на основі щорічних показників значення чистого прибутку ТОВ «ВФ Рітейл».

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

Період	2020	2021	2021
Чистий прибуток, млн. грн	82,9	82,1	78,79

Рівняння авторегресійної залежності має вигляд:

$$Y_t = A_0 + A_1 \cdot Y_{t-1} + A_2 \cdot t$$

де A_0 , A_1 , A_2 – розраховані значення параметрів, Y_t – чистий прибуток періоду t .

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

- $A_0 \cdot n + A_1 \cdot \sum Y_{t-1} + A_2 \cdot \sum t = \sum Y_t$
- $A_0 \cdot \sum Y_{t-1} + A_1 \cdot \sum Y_t^2 + A_2 \cdot \sum t \cdot Y_{t-1} = \sum Y_t \cdot Y_{t-1}$
- $A_0 \cdot \sum t + A_1 \cdot \sum t \cdot Y_{t-1} + A_2 \cdot \sum t^2 = \sum t \cdot Y_t$

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

	Y_{t-1}	t	Y_t	Y^2_{t-1}	t^2	$t \cdot Y_{t-1}$	$t \cdot Y_t$	$Y_t \cdot Y_{t-1}$
	82,9	1	82,1	6872,41	1	82,9	82,1	6806,09
	82,1	2	78,79	6740,41	4	164,2	157,58	6468,659
	78,79	3	78,1	6207,8641	9	236,37	234,3	6153,499
\sum	243,79	6	238,99	19820,6841	14	483,47	473,98	19428,248

Після проведення розрахунків, підставивши потрібні дані з таб. 3.11 у формулу системи лінійних рівнянь, отримуємо такі значення параметрів:

$$A_0 = 172,78; A_1 = -1,04; A_2 = -4,14.$$

Отже рівняння авторегресивної залежності має вигляд:

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

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

Таблиця 3.12 - Прогнозні значення чистого прибутку, 2021-2024 роки

Період	2021	2022	2023	2024
Чистий прибуток, млн. грн	78,1	74,675	74,105	70,555

Як видно з даної таблиці прогнозні значення чистого прибутку в період 2018-2020 роки будуть поступово зменшуватись, що буде негативно впливати на фінансовий стан підприємства.

Таблиця 3.13 - Розрахунки, необхідні для визначення параметрів системи лінійних рівнянь

	Y_{t-1}	t	Y_t	Y^2_{t-1}	t^2	$t \cdot Y_{t-1}$	$t \cdot Y_t$	$Y_t \cdot Y_{t-1}$
	82,9	1	82,1	6872,41	1	82,9	82,1	6806,09
	82,1	2	78,79	6740,41	4	164,2	157,58	6468,659
	78,79	3	79,5	6207,8641	9	236,37	238,5	6263,805
Σ	243,79	6	240,39	19820,6841	14	483,47	478,18	19538,554

Після проведення відповідних розрахунків, підставивши відповідні дані з табл. 3.13 у формулу системи лінійних рівнянь, отримуємо такі значення параметрів:

$$A_0 = 60,6; A_1 = -0,071; A_2 = 6,59.$$

Отже рівняння авторегресивної залежності має вигляд:

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

Розраховані прогнози значення чистого прибутку на наступні 4 роки наведені у таб. 3.14.

Таблиця 3.14 - Прогнозні значення чистого прибутку, 2020-2023 роки

Період	2020	2021	2022	2023
Чистий прибуток, млн. грн	79,5	81,316	87,777	93,908

Порівняння прогнoзованих значень чистого прибутку ТОВ «ВФ Рітейл» з та без урахуванням реалізації проекту рис. 3.2.

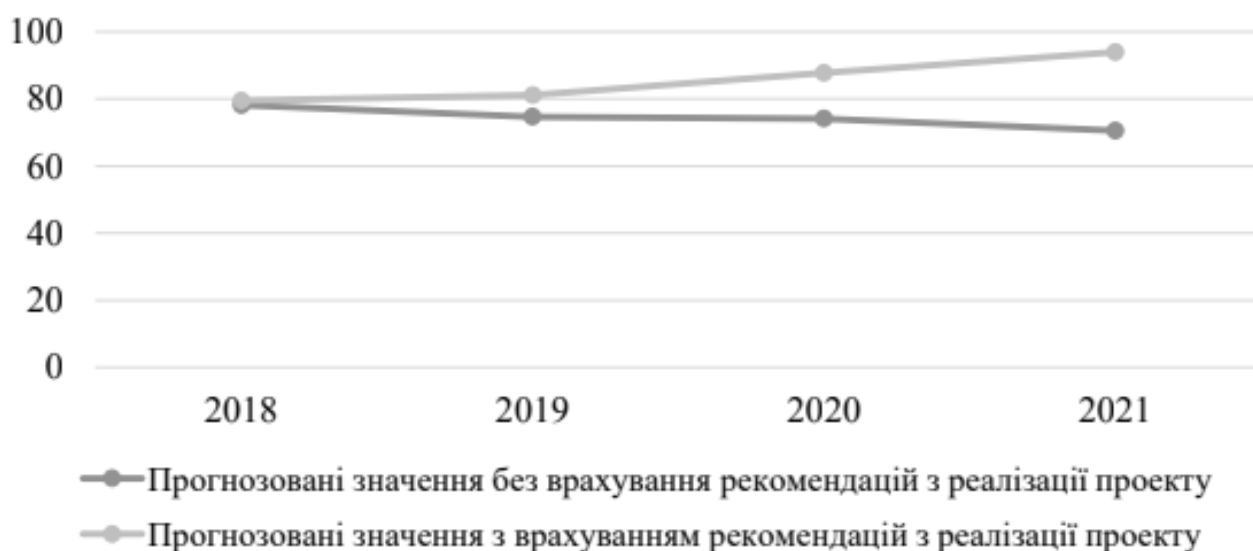


Рисунок 3.2 - Прогнозовані значення чистого прибутку ТОВ «ВФ Рітейл» з та без урахуванням реалізації проекту

Таким чином, застосування методу Сааті та методу авторегресійної залежності свідчить, що за незмінних умов діяльності ТОВ «ВФ Рітейл» на підприємстві з кожним роком буде зменшуватись виручка від реалізації продукції.

Аналізуючи обидва прогнози, бачимо, що після реалізації міжнародного проекту в 2021 році чистий прибуток є найбільшим за період 2015-2021 рр.і складає 93,98 млн.грн, проте для того, щоб досягти такого показника, власникам доведеться вкласти гроші у реалізацію проекту.

Падіння та зростання виручки обумовлені тим, що в основу методу

авторегресійних залежностей закладена достатньо очевидна передумова про те, що економічні процеси мають певну специфіку. Вони відрізняються, поперше, взаємозалежністю і, по-друге, певною інерційністю. Останнє означає, що значення практично будь-якого економічного показника в момент часу t залежить певним чином від стану цього показника в попередніх періодах (у даному випадку ми абстрагуємося від впливу інших факторів), тобто значення прогнозованого показника в минулих періодах повинні розглядатися як факторні ознаки [48].

Планування та реалізація проектів відбувається в умовах невизначеності, що породжується зміною внутрішнього та зовнішнього середовищ. Під невизначеністю розуміють відсутність повної та достовірної інформації про умови реалізації проекту.

Невизначеність, що пов'язана з можливістю виникнення в ході реалізації проекту несприятливих умов, ситуацій та наслідків називається ризиком.

В ринковій економіці ризик є невід'ємним частиною господарювання. Невизначеність приводить до того, що уникнути ризику неможливо. Але це не значить, що слід шукати такі рішення, в яких завчасно відомий результат, вони, як правило, неефективні. Слід навчитися передбачати ризик, оцінювати його розміри, планувати заходи щодо його запобігання. Ризик є складною економічно-управлінською категорією, при визначені якої має місце ряд протиріч [49].

Основними ризиками, з якими пов'язано цей проект є економічні, маркетингові та споживчі ризики, які напряму впливають на діяльність та доходи підприємства, а також можуть призвести до зменшення попиту на продукцію.

Метод експертних оцінок для оцінки виникнення ризиків та їх впливу на реалізацію проекту (табл. 3.15).

Таблиця 3.15 - Можливі ризики проекту

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

В таб. 3.15 наведено перелік ризиків, з якими є певна ймовірність зіткнутися під час діяльності підприємства.

Оцінка ризиків, враховуючи їх питому вагу та ймовірність їх появи в таб. 3.16.

Таблиця 3.16 - Оцінка ризиків проекту

Види ризиків	Питома вага, W_i	Експерти			Середня ймовірність появи, V_i	Бал ($W_i \times V_i$)
		1й	2й	3й		
Зниження попиту	0,07	6	3	6	5,00	0,35
Девальвація валюти	0,15	8	5	2	5,00	0,75
Поява нових конкурентів	0,09	8	4	6	6,00	0,54
Недоліки в ціновій політиці	0,08	3	5	4	4,00	0,32

Продовження табл. 3.16

Види ризиків	Питома вага, W_i	Експерти			Середня ймовірність появи, V_i	Бал ($W_i \times V_i$)
		1й	2й	3й		
Недостатній або невірний аналіз ринку	0,12	4	6	3	4,33	0,52
Неправильно обрана маркетингова стратегія	0,1	5	6	5	5,33	0,53
Неприйняття товару покупцями на українському ринку	0,21	4	3	3	3,33	0,70
Зміна споживчих переваг на ринку	0,08	2	2	3	2,33	0,19
Негативні відгуки про продукцію	0,03	1	3	2	2,00	0,06
Ризики трансферту	0,015	4	4	4	4,00	0,06
Ризик військових дій та цивільних безпорядків	0,035	7	1	5	4,33	0,15
Стихійні лиха	0,02	1	0	1	0,67	0,01

В таб. 3.16 для оцінки використовується інтегральна шкала в межах від 0 до 10 балів (0 – ризик не реалізується; 10 – ризик виявиться напевне).

Аналіз чутливості - це метод оцінки впливу основних параметрів фінансової моделі на результуючий показник (NPV). При здійсненні аналізу чутливості всі параметри проекту фіксуються на рівні очікуваних значень, крім одного, вплив якого досліджується. А потім будується залежність NPV від цього параметра [50].

Значення параметра, при якому $NPV = 0$, називається критичним. Його вплив оцінюється по тому, наскільки сильно відрізняються очікуване та критичне значення досліджуваного параметра. Різниця (абсолютна, відносна) між критичним і очікуваним значеннями визначає "запас міцності" проекту. Суб'єктивно оцінюється, наскільки він досяжний в контексті припущень, з

яких отримано його очікуване значення [51].

Спочатку будується залежність NPV від найважливіших параметрів - зміни початкових інвестицій (рис. 3.3) і ставки дисконту (рис. 3.4).

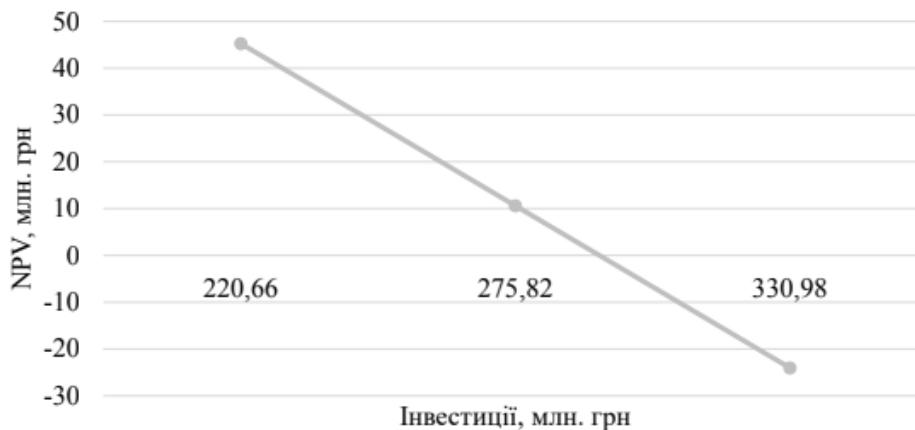


Рисунок 3.3 - Залежність NPV від зміни початкових інвестицій

Графік показує, що критична точка параметру «початкові інвестиції» знаходиться приблизно на рівні 285,3 млн. грн. Це значення є на 64,7 млн. грн. більшим, що становить 29,3%, за очікуване прогнозоване фінансовим директором значення у 220,7 млрд. грн.

Також було проведено аналіз того, яким чином підвищення ставки дисконтування вплине на загальну успішність проекту (рис. 3.4).

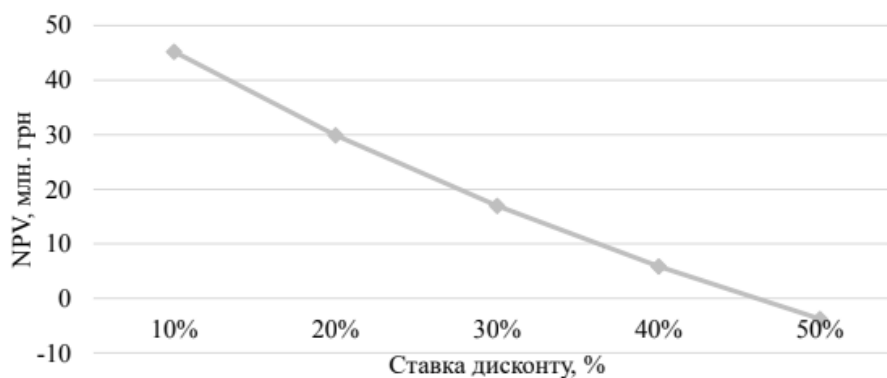


Рисунок 3.4 - Залежність NPV від зміни ставки дисконту

Графік показує, що критична точка по параметру "ставка дисконту" досягається при зниженні обсягів на 27% проти очікуваних. Ставка дисконту, у цьому випадку, рівна 47%.

За результатами проведених обрахунків було складено таблицю

чутливості в якій використано три основні параметри, які найбільше впливатимуть на успішну реалізацію проекту: початкові інвестиції, а саме: ставка дисконту і термін окупності проекту (таб. 3.17.).

Таблиця 3.17 - Таблиця чутливості

Параметр	Очікуване значення	Критичне значення	Відхилення	Відхилення, %
Початкові інвестиції, млн.грн.	220,7	285,3	64,7	29,3
Ставка дисконту, %	10	47	37	27
Термін окупності проекту, років	1	5	4	400%

Аналіз отриманих результатів показує, що найбільш близькими до свого критичного значення є параметр «початкові інвестиції». Це свідчить про те, що найбільшу увагу менеджеру по проекту слід приділити страхування капітального ризику інвестиційного проекту.

Аналізуючи проведеного дослідження можна зробити висновок, що підприємство досить не погано здійснює свою господарську діяльність, проте фінансові показники свідчать про те, що з кожним роком чистий дохід від реалізації, а також фінансовий результат скорочується.

З метою покращення роботи підприємства на внутрішньому ринку, а також задля підвищення прибутковості підприємства було запропоновано ряд заходів, які сприятимуть цьому:

- збільшення обсягу продажів смартфонів;
- отримання статусу офіційного дистриб'ютора huawei в Україні;
- збільшення кількості private label.

Після огляду ідеї та наслідків кожного з проектів, а також проведення їх порівняння, до реалізації було обрано проект з закупівлі та подальшого роздрібного продажу смартфонів ТМ «Орро». Було розроблено зміст проекту, та визначені витрати на кожному етапі реалізації.

У роботі було оцінено ефективність проекту за допомогою різних методів: Сааті (метод сценарів), авторегресійної залежності. Економічні

результати запропонованого проекту оцінювались на основі розрахунку ефективності імпортової угоди, а також основних показників ефективності проекту: NPV, DROI, PV, BCR, DPP.

Розрахунок ефективності запропонованого міжнародного проекту кожним методом показав, що його фінансування є доцільним. Основні показники ефективності були в межах допустимих для цього значень:

NPV=1,161, PI=2,29, DROI= 1,29. Термін окупності склав 10,5 місяців.

Окрему увагу було зосереджено на аналізі ризиків за проектом. Основними ризиками, з якими пов'язано цей проект є економічні, маркетингові та споживчі, які напряду впливають на діяльність та доходи підприємства, а також можуть призвести до зменшення попиту на продукцію.

3.2 Напрямки підвищення ефективності роботи «ВФ Рітейл» з замовниками

Для поліпшення роботи «ВФ Рітейл» з замовниками компанії потрібно дотримуватись декількох пунктів.

1. Завжди бути на зв'язку.

Потрібно покращити роботу “Гарячої лінії” компанії «ВФ Рітейл» тому що зараз для зв'язку з оператором доводиться чекати близько 10 хвилин. Також часто консультанти є некомпетентними в питаннях акції, характеристик мобільних телефонів і на будь яке питання просять клієнта зачекати що викликає негатив зі сторони замовників.

2. Вести базу замовників

Як приклад можна взяти роботу з замовниками компанії АЛЛО яка веде активну базу клієнтів. Завдяки базі замовників «ВФ Рітейл» може знаходити лояльних замовників завдяки розсилці промо-матеріалів (знижок на товари на день народження) та створення бонусної системи (нарахування бонусів за придбання товарів в магазинах «ВФ Рітейл»).

3. Отримувати зворотний зв'язок від замовника

Зараз «ВФ Рітейл» отримує зворотній зв'язок завдяки звінкам ботів на номери клієнтів які звернулись на рахунок питань які стосуються обслуговування номерів «ВФ Україна». Якщо «ВФ Рітейл» почне активно вести базу замовників то створення чат-ботів в месенджерах підвищить кількість відповідей. Чат-боти мають декілька значних переваг перед телефонними-ботами:

- насамперед те що замовник має час обдумати свою відповідь
- замовник може відповісти в зручний для нього час
- багато людей в наш час не відповідають на звінки з невідомих номерів

4. Розвивати сторінки в соціальних мережах

В наш час коли більшість людей вже користується соціальними мережами слід йти в ногу с часом та брати приклад с більш успішних мереж магазинів [52].

Як приклад можна привести сторінки в соціальній мережі Instagram.

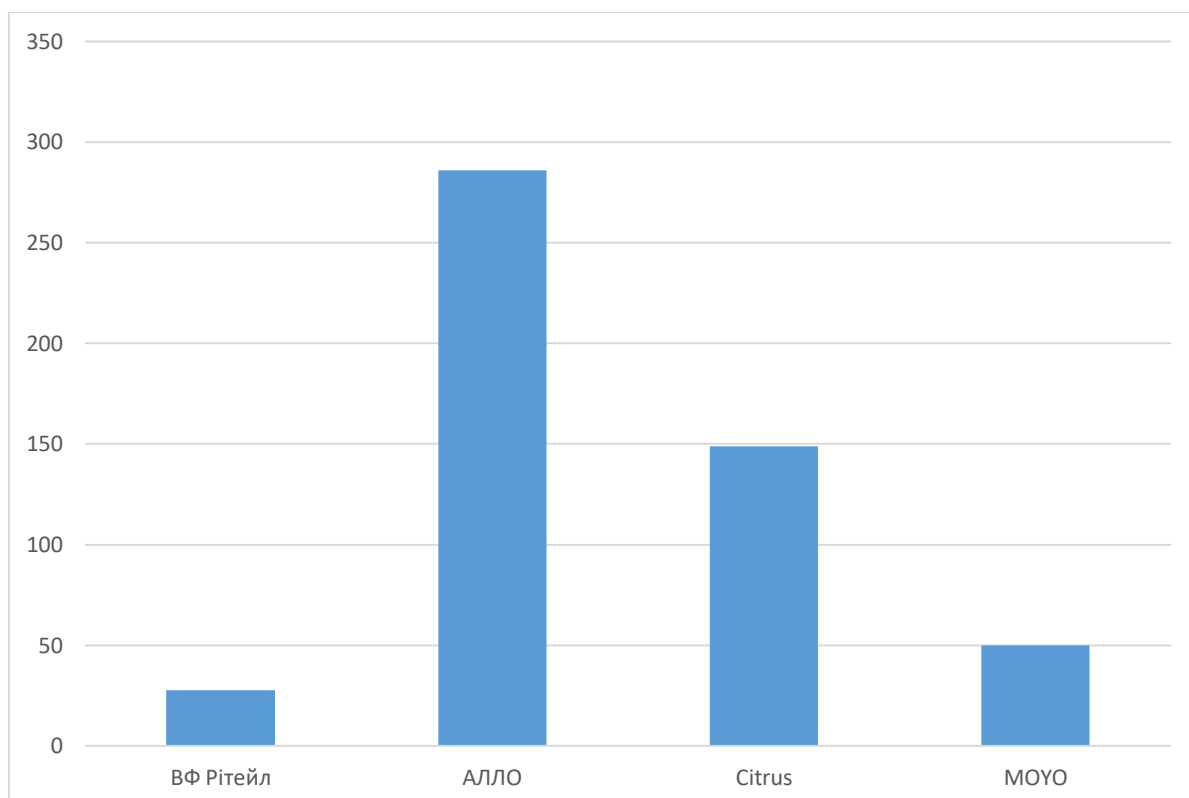


Рисунок 3.5 – Кількість підписників на сторінках компаній «ВФ Рітейл», АЛЛО, Citrus, Моуо в мережі Instagram в тисячах

Дивлячись на рис. 3.5 можна зробити висновок, що не дивлячись на кількість клієнтів (19,8 млн клієнтів) «ВФ Україна» (материнська компанія) клієнтам не цікаво слідкувати за «ВФ Рітейл». Зараз більшість потенційні замовників слідкують за новинами в мобільній індустрії в першу чергу через сервіси YouTube та Instagram. Якщо звернути увагу на відео хостинг YouTube можна побачити, що ВФ Рітейл взагалі не користується платформою в той час як прямі конкуренти з продажу мобільних телефонів мають досить популярні канали які дозволяють залучати нових замовників (Алло – 729 тисяч, Citrus – 539 тисяч підписників). Активне діяльність в соціальних мережах може збільшити не тільки кількість замовників але і їх лояльність до компанії [53].

Отже, можна зробити висновок, що «ВФ Рітейл» має гарний потенціал для росту (кількість клієнтів «ВФ Україна» складає 19,8 млн) але на жаль не використовує його. Якщо «ВФ Рітейл» буде дотримуватись цих чотирьох простих пунктів то зможе збільшити не тільки кількість але и лояльність замовників до компанії.

ВИСНОВКИ

В процесі виконання кваліфікаційної роботи встановлено наступне

1) основне завдання логістичної функції - забезпечувати наявність товарів на полицях крамниць і доставку замовлень з урахуванням потреб замовників в кожному регіоні. Постійний розвиток та оптимізація систем управління товарними запасами і перевезеннями - необхідна умова для ефективного розширення роздрібною мережі і онлайн-бізнесу групи відповідно до стратегії збільшення частки на українському ринку.

2) «ВФ Рітейл» є досить молодою компанією на ринку роздрібною торгівлі але вона переймає успішний досвід більш досвідчених вітчизняних компаній які вже працювали в умовах кризи та покращує його, також слід зазначити що ВФ України чийм дочірнім підприємством є «ВФ Рітейл» дозволяє отримувати постійну базу замовників які тісно пов'язані з «ВФ Україна».

3) Не зважаючи на те що «ВФ Рітейл» є досить молодою компанією (заснована в 2017 році в той час як «Алло» було засновано в 1998 році) вона дуже швидко розвивається в економічному плані і це насамперед пов'язано з материнською компанією «ВФ Україна» яка забезпечує «ВФ Рітейл» постійними клієнтами.

4) У компанії збудований процес наскрізного планування товарного запасу від постачальника до магазину. Система планування на базі технологій Predictix використовує різні математичні моделі для прогнозування оптимального рівня сервісу на кожному етапі ланцюга поставок більш ніж для 20 тис. Активних артикулів при зміні товарної лінійки на 40% в рік.

5) У докризові часи співробітництво між торговцями і постачальниками йшло за схемою: спочатку гроші потім товар. З кризою ситуація різко змінилася, зниження попиту спричинило зменшення готівки у роздрібних торговців, а значить брати продукцію у постачальників торговці стали вкрай

рідко і в менших кількостях. Що спричинило за собою ще більше зниження продажів. Створити повний асортимент роздрібні магазини вже не в змозі. І багато постачальників, що б встояти і убезпечити себе від розорення змушені йти з торговцями на нові відносини, працювати за новою схемою: спочатку товар потім гроші. Ситуація для постачальників слабо вигідна, до кінця сезону тому товар найчастіше сезонний, виробнику - постачальнику припадати на товар, що залишився у торговця робити істотну знижку, щоб останній мав можливість його реалізувати і розплатитися за товар, що залишився, а не повертати в кінці сезону його на склади постачальника. Звідти і з'являються горезвісні розпродажі -70%, -50%. Тридцять відсотків поступається зі своєї ціни постачальник, решта зі своєю націнки магазини роздрібною торгівлі.

«Співпраця торговців з постачальниками це результат домовленостей з кожним з них, а товар на полицях - підтвердження ефективності цих домовленостей».

б) Основними ризиками, з якими пов'язано новий проект є економічні, маркетингові та споживчі, які напряду впливають на діяльність та доходи підприємства, а також можуть призвести до зменшення попиту на продукцію.

7) «ВФ Рітейл» має гарний потенціал для росту (кількість клієнтів «ВФ Україна» складає 19,8 млн) але нажаль не викиростовує його. Якщо «ВФ Рітейл» буде дотримуватись чотирьох наведених пунктів то зможе збільшити не тільки кількість але и лояльність замовників до компанії.

Правильний підбір постачальників, встановлення з ними взаєморозуміння і довіри, заснованих на сумлінному виконанні всіх домовленостей, дає можливість торговельному підприємству вести свої справи найбільш ефективно і з максимальним прибутком.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Стаханов В.Н., Українців В.Б. Теоретичні основи логістики.
2. Лекції - Державне регулювання малого і середнього бізнесу. URL: // <http://www.twirpx.com/file/201502/> (дата зернення: 10.11.2020).
3. Голубков Є.П. Маркетингові дослідження: теорія, практика і методологія. М.: Финпресс - 214с.
4. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: навч. посібник. / Котлер Ф. За заг. ред. Волкової А. Л., Каптуревського Ю.Н. Переклад з англ. Віноградовой Т. і ін. - 10 вид. - СПб .: Пітер, 2000. - 749 с. - Библиогр .: с. 719 - 728.
5. Непомнящий Є.Г. Економіка і управління підприємством: Конспект лекцій. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2008. URL: // <http://www.aup.ru/books/m83/lit.htm> (дата зернення: 10.11.2020).
6. Катернюк А.В. Сучасні рекламні технології: Комерційна реклама: Учб. посібник.- Ростов –на-Д.: «Фенікс», 2012.- 320 с.
7. Логістика: навч.посіб. / Тридід О.М., Азаренкова Г.М., Мішина С.В., Борисенко І.І.. – К.: Знання, 2008. – 566 с.
8. Тяпухін А. Логістика руху ресурсів. // РИЗИК. - 2002. - № 2. С.4-10
9. Державне регулювання малого і середнього бізнесу. URL: // <http://www.twirpx.com/file/201502/> (дата зернення: 10.11.2020).
- 10.Крупка М.І. Фінансово-кредитний механізм інноваційного розвитку економіки України. Львів:Видавн. центр Львівського національного університету ім..І.Франка. 2001. – 608с.
11. Пугачова М. Тенденції української економіки очима керівників підприємств (аналітичний огляд). Інноваційна діяльність підприємств// Статистика України.- 2008.- № 2.- с. 68-75.
12. Виноградська А. М. Технологія комерційного підприємництва : навч. посібник / А. М. Виноградська. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 285 с.
13. Захарчин Г. М. Основи підприємництва: навч. посібник / Г. М. Захарчин. – К. : Знання, 2008. – 254 с.

14. Дашков Л.П., Памбухчиянц В.К. Комерція і технологія торгівлі: Учб. посібник.-5-е вид., Перераб. і доп.-М.: Дашков і К*, 2010.- 700 с.
15. Лебедєв В.Г. Управління витратами на підприємстві: Учб. посібник.-СПб.: Бізнес-преса, 2009.- 256 с.
16. Памбухчиянц О.В. Організація комерційної діяльності. 5-е вид., Перераб. і доп. Видавництво: Дашков і К, 2008. - 448 с.
17. URL: // <http://goo.su/3bum> (дата звернення: 10.11.2020).
18. Варналій З. С. Основи підприємництва: навч. посібник / З. С. Варналій. – 3-є видання, випр. і доп. – К.: Знання-Прес, 2006. – 148 с.
19. Колот В. М. Підприємництво: організація, ефективність, бізнес - культура : навч. посіб. / В. М. Колот, І. М. Рєпіна, О. В. Щербина. – 3-тє вид. – К. : КНЕУ, 2010. – 444 с.
20. Кривов'язюк І. В. Підприємництво в умовах ринку : навч. посібник / І. В. Кривов'язюк. – К. : Кондор, 2009. – 198 с.
21. URL: <https://goo.su/3buU> (дата звернення: 10.11.2020).
22. Школа В. Ю. Економічні основи прогнозування життєвого циклу екологічних інновацій: дис. канд. екон. наук : 08.00.06 / Школа Вікторія Юріївна. – Суми, 2008. – 222 с.
23. Голубков Є.П. Маркетингові дослідження: теорія, практика і методологія. М.: Финпресс, 2002 - 214с.
24. Тарасюк Г. М. Управління проектами: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Г. М. Тарасюк. – К.: Каравела, 2004. – 344 с.
25. Волков О.І., Девяткин О.В. під редакцією Волков О.І. Економіка підприємства (фірми). «ИНФРА-М», 2009р. - 600 с.
26. Захарчин Г. М. Основи підприємництва: навч. посібник / Г. М. Захарчин. – К. : Знання, 2008. – 254 с.
27. Краснокутська Н. С. Підприємницький потенціал як фактор розвитку торговельних підприємств : монографія / Н. С. Краснокутська, І. Г. Бубенець, О. Є Чатченко. – Х. : «Лідер», 2015. – 175 с

28. Мазаракі А. А. Внутрішня торгівля в Україні : економічні умови ефективного розвитку : монографія / А. А. Мазаракі, І. О. Бланк, Л. О. Лігоненко та ін. – К. : КНТЕУ: 2006. – 195с.
29. Салига С. Я. Економіка та підприємництво: навч. посіб. / С. Я. Салига, В. А. Желябін, О. В. Бойко та ін. – К.: ВД «Професіонал», 2007. – 250 с.
30. Торговельне підприємництво : монографія / за наук. ред. С. В. Князя. – Л. : «Львівська Політехніка», 2015. – 724 с.
31. Дашков Л.П., Памбухчиянц В.К. Комерція і технологія торгівлі: Підручник.-5-е видання., Перераб. і доп.-М. : Дашков і К *, 2010.- 700 с.
32. Дашков Л.П., Памбухчиянц В.К. Комерція і технологія торгівлі: Учеюнік.- М. : Маркетинг, 2009 -448 с.
33. Смірнов І.Г. Геологістика та її роль у розвитку логістичного бізнесу в Україні та світі. Транспорт + Логістика. Інтер склад. Київ. – 2002.
34. Я. Д. Плоткін, І. Н. Пащенко Виробничий менеджмент: Навчальний посібник; Збірник вправ. – Львів: Державний університет —Львівська політехніка, 1999. – 258с.
35. Пугачова М. Тенденції української економіки очима керівників підприємств (аналітичний огляд). Інноваційна діяльність підприємств// Статистика України.- 2008.- № 2.- с. 68-75.
36. Маркетинговий менеджмент: Навч. посіб. / За ред. Л.В. Балабанової. – 3-тє вид., перероб. і доп. – К.: Знання, 2004. – 354 с.
37. Смиричинський В.В. Логістичний менеджмент державних закупівель. Теоретично – правовий та методологічний аспект: Наукове видання. – Тернопіль: Карт-бланш, 2004. – 390с.
38. Гетьман О.О. Логістична функція маркетинг-контролінгу в управлінні господарською діяльністю. Регіональні перспективи. №5-6 (18-19). 2001. С. 181-183.
39. Підприємство в системі ринкових відносин URL: // <http://www.optikomt.narod.ru>. (дата звернення: 10.11.2020).
40. Бакунов О. О. Концептуальні основи управління економічною

- стійкістю торговельного підприємства: монографія / О. О. Бакунов, О. В. Сергєєва. – Донецьк : ДонНУЕТ. – 2010. – 230 с.
41. Вітлінський В. В., Великоіваненко Г. І. Ризикологія в економіці та підприємстві: монографія / В. В. Вітлінський, Г. І. Великоіваненко. – К: КНЕУ, 2004. – 480 с.
42. Горячева К. Фінансова безпека підприємства: сутність та місце в системі економічної безпеки / К. Горячева // Економіст. – 2003. – № 8. – С. 65–67.
43. Воронкова В. Г. Основи підприємництва: теорія і практикум: навч. посібник / В. Г. Воронкова, А. Г. Беліченко, В. О. Желябін, М. А. Ажажа. – Львів: «Магнолія 2006», 2009. – 232 с.
44. Гой І. В. Підприємництво : навч. посібник / І. В. Гой, Т. П. Смелянська. – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 368 с.
45. Должанський І. З. Бізнес-план: технологія розробки / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – 2-ге вид. – К. : ЦУЛ, 2009. – 362 с.
46. Донець Л. І. Основи підприємництва: навч. посібник / Л. І. Донець, Н. Г. Романенко. – К.: ЦНЛ, 2006. – 320 с.
47. Захарчин Г. М. Основи підприємництва: навч. посібник / Г. М. Захарчин. – К. : Знання, 2008. – 254 с.
48. Ілляшенко С. М. Економічний ризик : навч. посібник / С. М. Ілляшенко. – К.: ЦНЛ, 2004. – 220 с.
49. Кислов Д. В. Организация и ведение бизнеса в сфере торговли и услуг / Д. Кислов, Б. Башилов. – М. : Вершина, 2006. – 264 с.
50. Козак Ю. Г. Основи міжнародної торгівлі : навч. посібник / Ю. Г. Козак, Н. С. Логвінова, К.І. Ржепішевський. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 656 с
51. Колот В. М. Підприємництво: організація, ефективність, бізнескультура : навч. посіб. / В. М. Колот, І. М. Рєпіна, О. В. Щербина. – 3-тє вид. – К. : КНЕУ, 2010. – 444 с.
52. Краснокутська Н. С. Підприємницький потенціал як фактор розвитку

- торговельних підприємств : монографія / Н. С. Краснокутська, І. Г. Бубенець, О. Є Чатченко. – Х. : «Лідер», 2015. – 175 с/
53. Лігоненко Л. О. Підприємництво і бізнес-культура : підручник / Л. О. Лігоненко, Г. Л. Піратовський, І. В. Молоштан та ін.; за заг. ред. Л. О. Лігоненко. – К. : КНТЕУ, 2011. – 508 с.
54. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: завдання на самостійну роботу студентів денної форми навчання напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент» / Уклад.: А.Р. Дунська. Київ.: НТУУ «КПІ», 2015. 75 с.
55. Кардаш В.Я., Павленко І.А., Шафа люк О.К. Товарна інноваційна політика. К.: КНЕУ, 2002. -266с