

**ВСП «ХАРКІВСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ФАХОВИЙ
КОЛЕДЖ ДЕРЖАВНОГО ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО
УНІВЕРСИТЕТУ»**

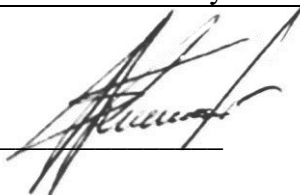
З В І Т

Назва практики	Практична підготовка : виробнича (переддипломна) практика
Циклова комісія	Економіки, управління та адміністрування
Галузь знань	07 Управління та адміністрування
Спеціальність	073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма	Торговельний менеджмент
Прізвище, ім'я, по батькові здобувача	Власенко Богдан Сергійович
Курс, академічна група	4 курс, група МБ-21

Календарний графік проходження виробничої (переддипломної) практики

№ з/п	Назва робіт	Тижні проходження практики			Відмітки про виконання
		1	2	3	
1	Організаційно-економічна характеристика об'єкту практики	+			Виконано
2	Планування, управління та контроль діяльності на підприємстві	+			Виконано
3	Характеристика товарної політики підприємства		+		Виконано
4	Розробка заходів для покращення роботи торговельного підприємства (організації, установи)		+		Виконано
5	Індивідуальне завдання			+	Виконано
6	Складання та захист звіту			+	Виконано

Керівник практики: _____



Тетяна БОЛОТОВА

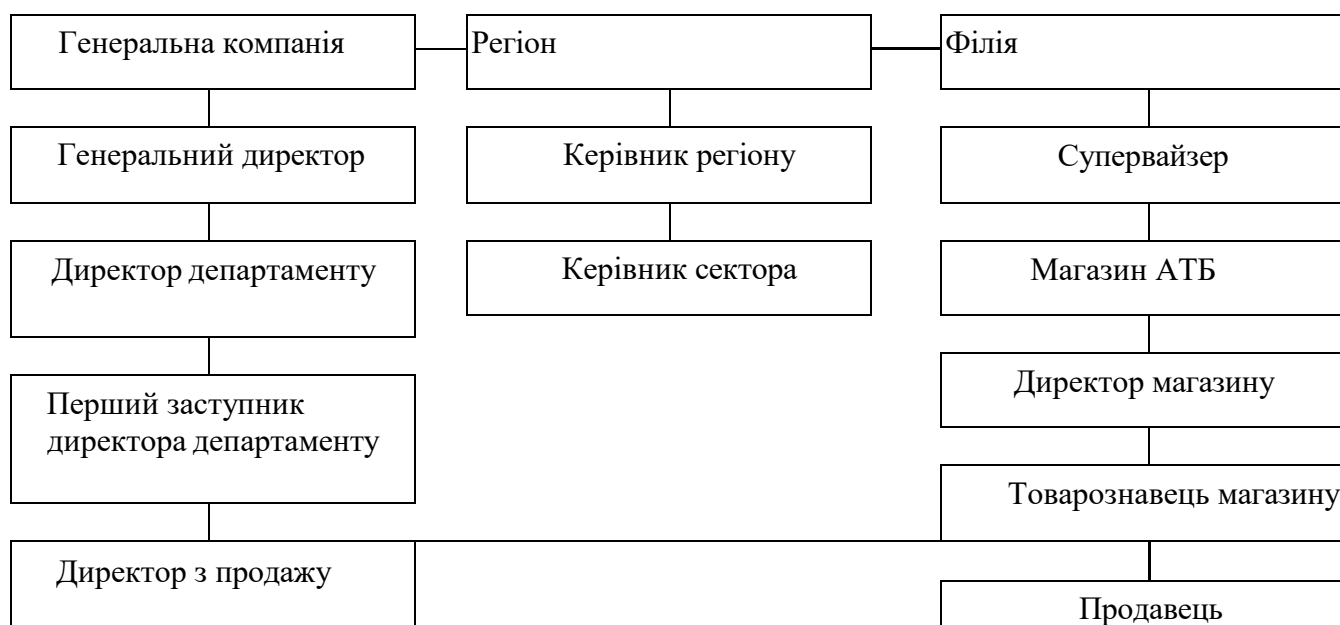
(посада, ім'я, прізвище)

ТОВ «АТБ-маркет» – підприємство корпорації «АТБ» – найбільша мережа України, що динамічно розвивається. Основний вид діяльності 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

За майже 30 років підприємство виросло в найбільшу роздрібну мережу національного масштабу. На початок 2022 року, торговельна мережа «АТБ» налічувала: 1250 магазинів, 298 населених пунктів, 22 областей України.

Науково виважені підходи до розробці маркетингової стратегії, логістиці, до контролю якості продовольчих товарів та до обслуговування клієнтів забезпечили підприємству лідерські позиції у торговій галузі країни, як по кількості покупців, так й по товарообігу та податковим витратам.

Організаційна структура управління ТОВ «АТБ-маркет» представлена рисунку.



Рисунок– Організаційна структура управління ТОВ «АТБ-маркет»

Вибраний суб'єкт дослідження – магазин «АТБ» є частиною масштабного товариства ТОВ «АТБ-маркет» та розміщується за адресою: м. Харків, просп. Героїв Харкова, буд. 130. Режим роботи 05:00-23:00.

«АТБ» є роздрібним торговим підприємством та здійснює такі види діяльності: забезпечення зберігання товару; складання замовлень на постачання товарів; в) продаж товарів та послуг; надання інших робіт та послуг, які не заборонені законом і не суперечать чинному законодавству.

В результаті аналізу штатного розкладу підприємства було виявлено, що у магазині працює 11 осіб. Розподіл співробітників у відповідності до посад показано в таблиці:

Таблиця – Чисельність магазину «АТБ»

Посада	Кількість ставок (чол.)
Керуючий магазином	1
Товарознавець	2
Старший продавець	2
Продавець -касир	6
Разом:	11

Режим роботи магазинів можна охарактеризувати як оптимальний. Варто зауважити, що, коли він складався, були враховані такі важливі фактори, як обсяг купівельних потоків у місцевості, де розташовується магазин та їх денний розподіл. Тому було виявлено найбільш зручний для населення годинник початку та кінця роботи роздрібного магазину.

Можна відзначити, що графік виходу на роботу працівників є раціональним, оскільки повністю дотримано тривалість робітника часу згідно з трудовим законодавством. Крім цього, у робочий час включено час, що витрачається працівниками на підготовчу – заключну роботу, підтримується чергування праці і відпочинку протягом дня відповідно до природних ритмів.

Існуюча структура «АТБ» має наступний вигляд (рисунок).

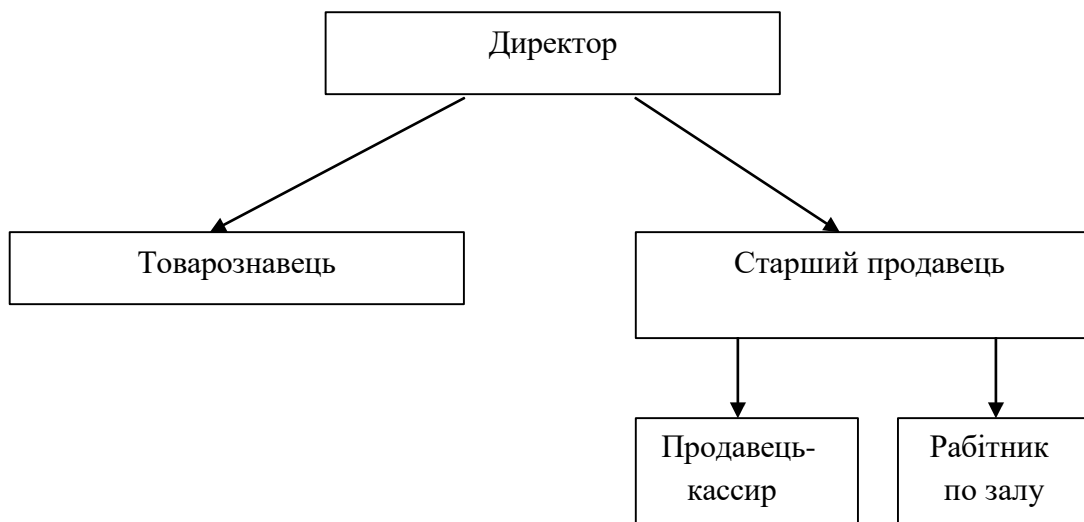


Рисунок – Організаційна структура магазину «АТБ»

Кожен працівник має свої обов'язки. Перелічимо основні функції працівників:

Директор: контроль, аналіз, керування.

Товарознавці: робота з товарами, контроль за залишками.

Робітник: викладка, робота на касі.

Це підприємство відноситься до магазину «Товари повсякденного попиту». Основною його діяльністю є роздрібна неспеціалізована торгівля зі змішаним асортиментом товарів (йдеться про наявність обмеженого асортименту продовольчих та непродовольчих товарів для частого попиту). Для таких підприємств характерна наявність торгових площ – не менше ніж 60 м². Підприємства такого типу працюють на основі самообслуговування. Сферою діяльності типу підприємства магазин «Товари повсякденного використання» є реалізація товарів споживчого кошику, які є соціально значущими і розташовуються в радіусі крокової доступності населення будь-якого населеного пункту.

Основні економічні показники діяльності магазину ТОВ «АТБ-маркет» представлені в таблиці.

Таблиця – Основні економічні показники діяльності магазину ТОВ «АТБ-маркет»

№	Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення (+,-)		Темп приросту, %	
					2024 р. від:		2024 р. від:	
					2022 р	2023 р	2022 р	2023 р
1	Виручка від продажу, тис. грн	60000	67200	84000	24000	16800	1,4	1,2
2	Собівартість проданих товарів, тис. грн	52174	58435	73043	20869	14608	1,4	1,2
3	Управлінські і комерційні витрати, тис. грн	319	319	345	26	26	1,1	1,1
4	Прибуток до оподаткування, тис. грн	7507	8446	10612	3105	2166	1,4	1,3
5	Чистий прибуток, тис. грн	3907	4414	5572	1665	1158	1,4	1,3
6	Вартість основних коштів, тис. грн	2700	3000	3200	500	200	1,2	1,1
7	Вартість активів, тис. грн	13500	14300	15000	1500	700	1,1	1,1
8	Власний капітал тис. грн	500	550	700	200	150	1,4	1,3
9	Позиковий капітал, тис. грн	-	-	-	-	-	-	-
10	Чисельність ППП, чол.	10	10	11	1	1	1,1	1,1
11	Продуктивність праці, тис. грн	6000	6720	7636	1636	916	1,3	1,1
12	Фондовіддача, грн.	22,2	22,4	26,2	4	3,8	1,2	1,2
13	Оборотність активів, раз	4.4	4.7	5.6	1.2	0,9	1,3	1,2
14	Рентабельність власного капіталу з чистого прибутку, %	781,4	802,5	796	14,6	- 6,5	1,0	0,9
15	Рентабельність продажів,%	12,5	12,6	12,6	0,1	0	1,0	1
16	Рентабельність капіталу з прибутку до оподаткування, %	15	15,3	15,2	0.2	- 0,1	1,0	0,9
17	Витрати на грн виручки від продажу	0,87	0,87	0,87	0	0	1	1

ТОВ «АТБ-маркет» демонструє стійку позитивну динаміку фінансових і операційних показників. Зростання прибутковості, ефективне використання ресурсів і контрольоване зростання витрат вказують на ефективне управління підприємством. Підприємство має потенціал для подальшого розвитку, зокрема, через інвестиції в оновлення фондів та впровадження інновацій у торгівлю.

Перед тим, як провести аналіз структури товарообігу ТОВ «АТБ-маркет», розглянемо динаміку обороту (То) роздрібної торгівлі даного підприємства за 2019-2024 роки (Рисунок).

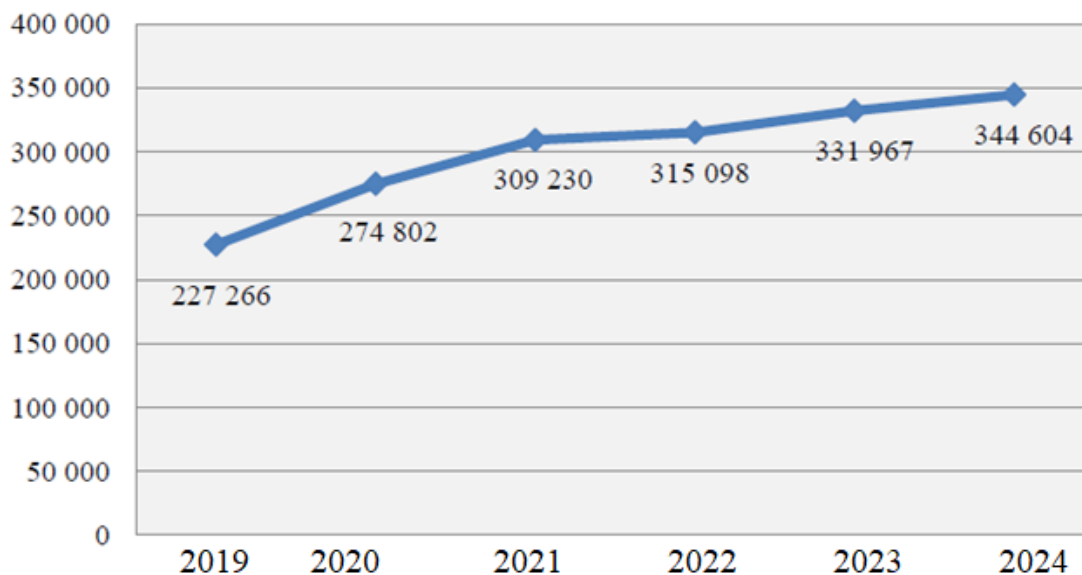


Рисунок – Динаміка товарообігу ТОВ «АТБ-маркет»

Графік динаміки товарообігу показує, що з кожним роком відбувається збільшення обсягу виторгу підприємства (з 222 266 тис. грн у 2018 році до 344 604 тис. грн у 2023 році). Темп зростання товарообігу за аналізований період становив 151,63%. За 2021 рік виторг роздрібної мережі «АТБ» збільшився на 5,35%, однак у 2022 році темп зростання товарообігу пішов на спад, тому виручка підприємства збільшилася лише на 3,81%. Ця тенденція, на нашу думку, найімовірніше відбулася через економіко-політичну ситуацію в країні.

Потужна логістична система, впроваджена на даному підприємстві, забезпечує ефективний процес доставки товарів в роздрібні магазини.

Крім цього компанія має дистриб'юторську мережу, за допомогою якої проводиться якісне зберігання продуктів та їх оптимізована доставка до магазинів. Постачання у всі магазини роздрібної мережі здійснюються за допомогою власного автопарку.

Протягом усієї своєї комерційної діяльності ТОВ «АТБ-маркет» ефективно управляє асортиментом. Про це свідчить стабільний попит на товари, досягнення швидкої оборотності.

На даний момент магазин має наступний асортимент: вино-горілчані вироби, слабоалкогольні напої, безалкогольні напої, молочні продукти, хлібобулочні вироби, м'ясомісткі продукти, заморожені напівфабрикати, кондитерські вироби, чай, кава, консерви, бакалія, снеки, побутова хімія, косметика, товари для дітей, товари для тварин, жировмісні продукти і олії, свіжі фрукти, свіжі овочі, тютюнові вироби.

Іноді товарознавець магазину вносить коригування до асортименту, додаючи супутні товари, які користуються популярністю сезонно.

Магазин займається продажем лише тих груп товарів, які мають більшу здатність до продажу. Але необхідно переконатись, що в асортименті немає товарів, які «відлежуються» на складі. Для аналізу можна використовувати кількісні та якісні методи, представлені на рисунку.

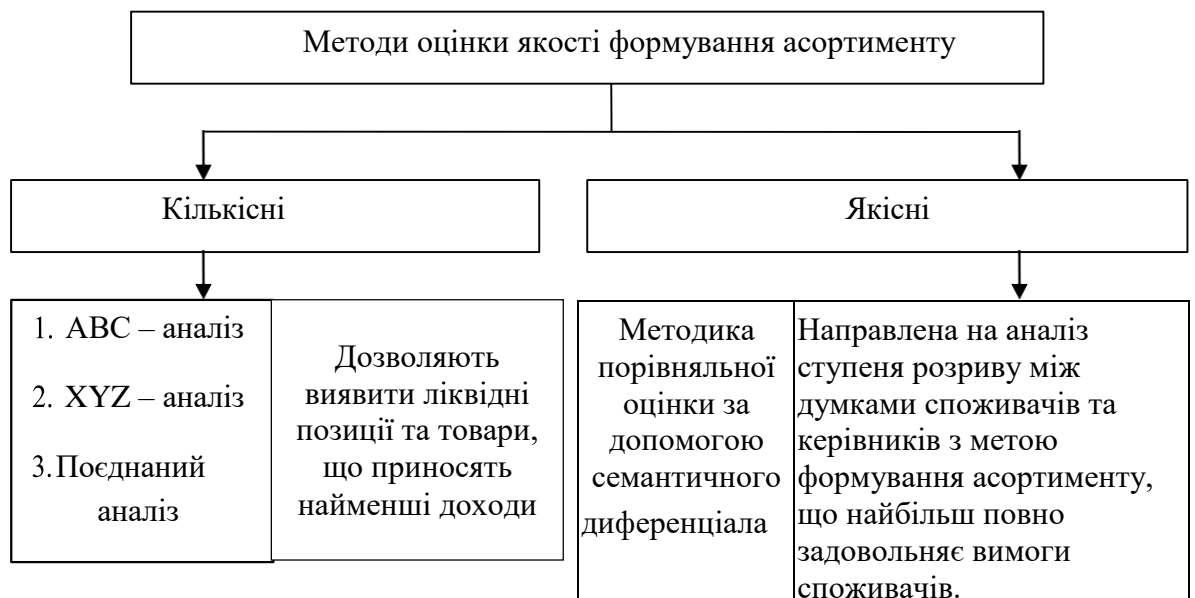


Рисунок – Методи оцінки якості формування асортименту порівняльної оцінки за допомогою семантичного диференціала

Метод порівняльної оцінки за допомогою семантичного диференціала використовується для створення суб'єктивних семантичних просторів та належить до методів шкалювання. Ці методи широко застосовуються у психології для отримання кількісних показників, що дозволяють оцінити ставлення до певних об'єктів.

У комерційній діяльності визначальним фактором успіху є продажі. Думки щодо їхньої основи розходяться: одні вважають ключовими кваліфікованих менеджерів, інші акцентують на сучасних CRM-системах, а треті переконані у вирішальній ролі маркетингових комунікацій.

У сучасних торговельних компаніях одним із пріоритетних напрямів управління є ефективне управління асортиментом. Для стабільного ведення бізнесу підприємство має забезпечити оптимальний запас товарів, який характеризується високою ліквідністю, швидкою оборотністю та високим рівнем доходності.

Важливу роль у цьому процесі відіграє мотивація відділів, які безпосередньо впливають на продажі. За умови грамотної мотивації ці підрозділи здатні вирішувати ключові завдання, формувати ефективну закупівельну структуру, покращувати комерційні показники та підвищувати ефективність продажів.

Асортимент товарів – це сукупність видів, різновидів і сортів продукції, об'єднаних за певними ознаками. Він має відповідати потребам споживачів та бути максимально привабливим. Основними критеріями сумісності товарів є виробничі, сировинні та споживчі характеристики.

Торговельний асортимент формується з номенклатури товарів, що реалізуються у роздрібній мережі. Він традиційно поділяється на дві ключові групи – продовольчі та непродовольчі товари. У межах кожної групи визначаються окремі товарні категорії, згруповані за певними ознаками, такими як однорідність сировини та матеріалів, призначення для споживача та складність товарної структури.

Асортимент товарів є результатом послідовної диференціації продукції за загальними ознаками, що дозволяє ефективно досліджувати, планувати, прогнозувати, вести облік та аналізувати споживчий попит за окремими видами товарів і їх групами.

Виходячи з цього, підприємства мають формувати асортимент таким чином, щоб він забезпечував стабільність товарообігу та відповідність ринковому попиту. Основою такого підходу є асортиментна концепція торгового підприємства, яка визначає стратегію управління товарним наповненням та його оновленням.

Сутністю асортиментної концепції є цілеспрямоване формування найбільш відповідної структури товарної пропозиції відповідно до існуючого асортименту, в основі якої лежать споживчі вимоги конкретних суб'єктів ринку. Асортиментна концепція забезпечує найефективніше використання фінансових, матеріальних, технологічних та трудових ресурсів підприємства. Головною метою асортиментної концепції є розробка відповідності обсягів, структури попиту та пропозиції на ринку відповідно до конкретних видів товарів, товарних груп, товарної номенклатури.

У сучасних торгових компаніях значна частина зусиль керівництва має бути зосереджена на управлінні асортиментом та запасами. Оскільки будь-які запаси – це вкладені інвестиції, то контроль над ними вкрай необхідний.

Товарний запас характеризують такі показники як ліквідність та оборотність:

а) ліквідність – це швидкість перетворення запасів на гроші: наскільки швидко поточний запас товару можна продати;

б) оборотністю називається можливість отримання від вкладень у одиницю продукції.

Не менше важливим показником є індекс прибутковості.

У ефективного товарного запасу всі вище названі показники мають бути високими. Маючи високий індекс прибутковості, це означає одне з двох: або товар продається по достатньо високій ціні, або – швидко.

Чимало важливим аспектом є формування асортименту. Недоліки та переваги асортименту можна виявити, використовуючи ABC- та XYZ-аналіз.

ABC-аналіз це інструмент, що дозволяє вивчити асортимент товарів, визначити їхній рейтинг за заданими ознаками, а потім визначити ту частину асортименту, яка гарантує найбільший ефект. Як правило, асортимент аналізується за двома ключовими параметрами. У ролі можуть виступати, наприклад, обсяг продажів і одержуваний прибуток. У основі ABC-аналізу лежить правило Парето, зване ще правилом «20» на «80», за яким 20% асортиментних позицій забезпечує 80% прибутку.

Однак необхідно пам'ятати, що аналізоване правило виступає як емпіричне, а конкретні пропорції можуть виявитися іншими, наприклад, 10/90 або 35/65. Правилем Парето тільки встановлюється помітне відхилення від пропорції 50/50 для різних систем, а не його конкретна величина.

У нашому дослідженні метод дозволяє знайти найбільш значущі позиції в асортименті, виділити в ньому відстаючі групи, таким чином, визначивши базовий асортимент організації. По суті, ABC-аналіз виступає як інструмент ранжування асортименту за певними критеріями. Результатом такого розподілу стає створення трьох рейтингових груп товарів: А, В і С, що відрізняються за своєю значимістю і вкладом в оборот або прибуток організації.

До групи А можна віднести товари, частку яких, розраховану наростаючим підсумком, випадає до 80% загальної суми параметрів. Ці вироби можна назвати «зірками» асортименту організації та ретельно планувати їхню наявність. Наступна за групою А йде група, що містить товари сума часток, накопичувальний результат яких дорівнює майже 90% виходячи із загальної суми параметрів. Вироби, віднесені до цієї групи, менш значущі для організації та потребують пересічного контролю та налагодженого обліку. Інші товари складають групу С, сума часткою з накопичувальним підсумком яких – понад 90%, якщо брати за основу загальну суму параметрів. Можна сказати, що це товарні «аутсайтери» і до них можливе застосування спрощених методів планування, обліку та контролю.

Графічне зображення АВС-аналізу можна уявити у вигляді кривої, показаної на рисунку.

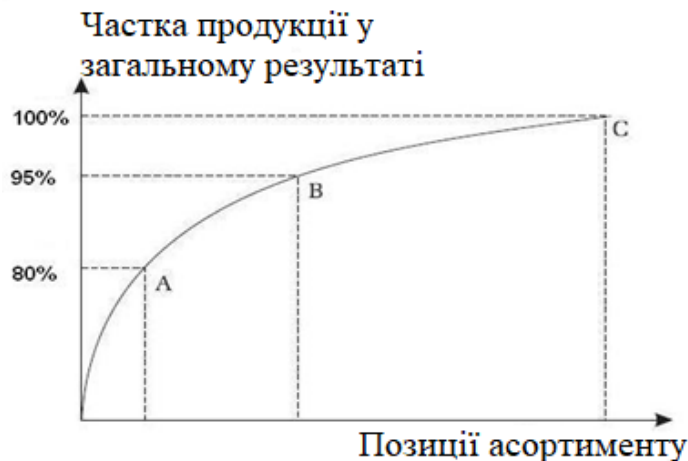


Рисунок – Розподіл категорій товарів в загальному асортименті

Алгоритм проведення АВС-аналізу складається з наступних етапів:

1. Визначення предметів аналізу: постачальник, клієнт, товарна група/підгрупа, номенклатурна одиниця тощо.
2. Виявлення критеріїв, за якими проводитиметься аналіз об'єкта. Як міра можуть виступати, у вартісному вираженні, обсяг продажу; середній товарний запас; дохід, прибуток, а також кількість одиниць продажу або кількість замовлень, виражені в натуральних показниках. АВС-аналіз можна провести і за вкладом товарів асортименту в прибуток компанії.
3. Калібровка об'єктів аналізу в порядку спадання значення параметра.
4. Окреслення кордонів груп А, В і С.

Алгоритм зарахування обраного об'єкта до відповідної групи є наступним. Спочатку розраховується частка параметра від загальної суми параметрів обраних об'єктів. Потім ця частка визначається із накопичувальним результатом. І на закінчення, обраним об'єктам присвоїти код групи.

Але оцінка за групами дає лише узагальнене сприйняття груп. Практика показує, що АВС-аналіз дає більше інформації та дозволяє керувати асортиментом ефективніше, якщо його проводити за категоріями.

Як приклад розглянемо ABC-аналіз за різновидами усередині групи, що є частиною асортименту великого гіпермаркету і реалізує товари за низькими цінами. У таблиці показано результат диференціювання асортименту товарів методом ABC-аналізу.

Таблиця – Результат розрахунку диференціації асортименту товарів методом ABC-аналізу

Найменування товару	Прибуток, грн.	Частка, %	Частка з накопичувальним підсумком, %	Групи
Віскі Джек Деніелс	242000	17%	17%	А
Віскі БурбонМейкерс	225680	16%	33%	А
Вино Алма Гранде	173430	12%	45%	А
Віскі Чівас Ригал	171140	12%	56%	А
Віскі Джемесон	135050	9%	66%	А
АрманіякФайн	123300	9%	74%	А
Коньяк 1	98280	7%	81%	В
Коньяк 2	94870	7%	88%	В
Коньяк 3	91840	6%	94%	С
Віскі Джим Бім	91392	6%	100%	С

Диференціація асортименту товарів здійснювалася на основі прибутковості організації. У представленому прикладі проаналізовано статистичні дані щодо прибутку за літні та осінні місяці 2024 року, включаючи частку кожної товарної групи у загальному прибутку та її внесок у накопичувальний результат.

За даними проведеного аналізу можна дійти невтішного висновку, що у асортименті переважають товари групи А. Слід зазначити, що саме цю групу організація має тримати під жорстким контролем, адже вона приносить максимальний прибуток. Якщо ресурси групи А не будуть належним чином піддаватися моніторингу, прогнозуватись, контролюватись, то організація почне зазнавати втрат. У групі В товари стабільніші. Вони приносять гарний прибуток. Товарна категорія «Коньяк 3» відноситься до групі С і, отже, товари цієї групи приносять організації невеликий дохід.

Таким чином, ABC-аналіз візуалізував дані, на основі яких можна оптимізувати асортимент. Цей аналіз дуже ефективний у поєднанні з XYZ-аналізом.

XYZ-аналіз є статистичний метод, який дає можливість аналізувати та прогнозувати стабільність продажу окремих видів товарів організації, використовуючи інструменти централізації та ранжування асортиментного ряду. За допомогою такого аналізу організація може оцінити, наскільки стабільний або, навпаки, нестабільний попит. Відомо, що чим стабільнішим є попит на товар, тим легше планувати його рух і знижується необхідність створювати надлишковий страховий запас.

Виходячи із значення коефіцієнта варіації за конкретний тимчасовий період, товари поділяються на три ключові групи - X, Y, Z. У позицію X включаються товари з коефіцієнтом варіації не вище 10%. Варіативність попиту на такі об'єкти незначна і, отже, можна оптимізувати запаси, впевнено прогнозувати продажі. До позиції Y можна віднести товари з коефіцієнтом варіації 10-25%, а значить, на основі виявленого коливання в попиті, можливість прогнозування продажів середнього рівня достовірності. Товари, що включаються в позицію Z, мають коефіцієнт варіації вище 25% і відносяться до виробів з нерегулярним споживанням.

Алгоритм проведення XYZ-аналізу складається з наступних основних етапів:

- 1) розрахунок коефіцієнта варіації, що використовується для аналізованих ресурсів;
- 2) процес групування ресурсів щодо зростання коефіцієнта варіації;
- 3) здійснення сортування згідно категоріям X, Y, Z;
- 4) подання результатів аналізу в графічному вигляді.

Під коефіцієнтом варіації розуміється відношення середнього квадратичного відхилення до середньоарифметичного значення вимірюваних значень ресурсу.

Розрахунок коефіцієнтів варіації по всьому асортименту (номенклатурі) товарів провадиться за формулою:

$$V = \frac{\sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}}}{\bar{x}} \times 100\%,$$

де, V – коефіцієнт варіації;

x_i – значення параметра по оцінюваному об'єкту за i -ий період;

$\sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}}$ – середньоарифметичне значення параметра по об'єкту

аналізу, що оцінюється;

n – число періодів.

Графічне подання поведінки товарів по групам X, Y, Z представлено на рисунку

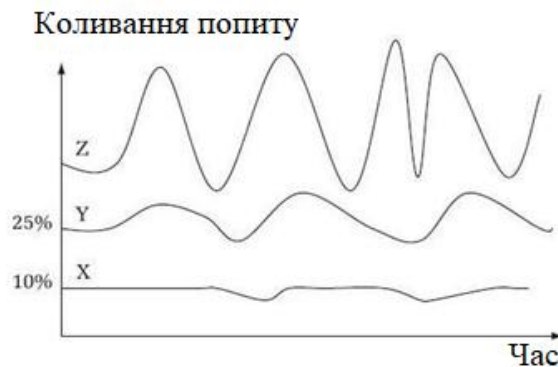


Рисунок – Графічне подання поведінки товарів по групам X, Y, Z

У рамках аналізу асортименту було проведено XYZ-аналіз на основі даних за літні та осінні місяці 2024 року (Таблиця).

Результати показали, що серед товарів асортименту лише одна позиція має стабільний рівень споживання і відноситься до категорії X. Основну частку займають товари групи Y, попит на які є менш стабільним та залежить від таких факторів, як сезонність, тренди, маркетингові акції та інші зовнішні впливи.

Таблиця – Результат розрахунку диференціації асортименту продуктів шляхом XYZ – аналізу

Найменування товару	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Коефіцієнт варіації, V	Група
Вино 1	15	19	18	16	17	19	9%	X
Коньяк 1	20	25	23	21	19	21	10%	Y
Коньяк 2	9	9	9	9	10	7	11%	Y
АрманіякФайн	10	10	13	14	12	14	15%	Y
Віскі Чівас Рігал	20	21	19	17	18	26	16%	Y
Коньяк Курвуазьє	11	15	12	13	19	16	21%	Y
Віскі Джим Бім	9	10	15	15	14	19	27%	Z
Віскі БурбонМейкерс	10	15	10	17	18	20	28%	Z
Віскі Джек Деніелс	9	10	13	6	13	17	34%	Z
Віскі Джемесон	11	13	16	13	6	19	34%	Z

До категорії Z потрапили товари з найвищим коефіцієнтом варіації – 34%, що свідчить про нерегулярне споживання та низьку точність прогнозування попиту. Серед них – віскі «Jack Daniel's» та коньяк «Jameson», що характеризуються значними коливаннями попиту через специфічні ринкові чинники.

Для забезпечення практичної ефективності управління асортиментом зазвичай застосовується комбінований підхід, що поєднує ABC- та XYZ-аналіз. Це дозволяє визначати ключові товарні позиції: «зірки» (категорія AX), які мають високий рівень продажів і стабільний попит, а також відстаючі товари (категорія CZ), які характеризуються низькою оборотністю та значними коливаннями попиту.

Інтегрований ABC-XYZ аналіз дає змогу комплексно оцінити товарний асортимент, виявити закономірності та сформувану ефективну стратегію управління товарними групами. Результати аналізу представлені у таблиці.

Таблиця – Матриця суміщення ABC- і XYZ-аналізу

Група	X	Y	Z
A B	Товари групи AX та BX мають високий товарообіг та відрізняються стабільністю продажів. Вони постійно повинні бути в наявності, проте для цього не потрібний надлишковий страховий запас продуктів. Витрата товарів даних товарних груп є досить стабільним і добре піддається прогнозу.	Групи товарів AY та BY характеризуються високим товарообігом, але не мають достатньої стабільності. Для їх постійної наявності слід досягти збільшення страхового запасу.	Товари групи AZ та BZ хоча й мають високий товарообіг, їхню витрату складно прогнозувати. Якщо спробувати забезпечити гарантовану наявність товарів цих груп за рахунок наявності страхового запасу, то значно збільшиться середній товарний запас торговельного підприємства. Ця група товарів потребує перегляду системи замовлень.
C	Для товарів групи CX підійде система замовлень, що має постійну періодичність. Рекомендується знизити страховий запас.	Щодо товарів групи CY використовується система замовлень, що має постійну суму або обсяг замовлення. Страховий запас формується на підставі фінансових можливостей компанії.	Група товарів CZ включає нові товари, товари, що користуються непостійним попитом, товари під замовлення та ін. Деякі з них можуть бути легко виведені з асортиментного переліку, а інші необхідно регулярно контролювати, оскільки саме тут можуть виникнути неліквідні або складні запаси.

З'єднуючи дані двох таблиць, методом накладання результатів один на інший, отримуємо матрицю суміщення результатів ABC- та XYZ-аналізу, представленого в таблиці. В результаті такого поєднання отримуємо склад об'єктів аналізу, сформований за двома ознаками. З однієї сторони – це ABC-аналіз, показує градус впливу рейтингових позицій в асортименті кінцевого результату діяльності підприємства. З іншого – XYZ-аналізу, що відображає стабільність, прогнозованість такого результату. Це необхідний засіб для нарощування ефективності системи руху товару підприємства.

Таблиця – Результат розрахунку суміщення ABC- XYZ-аналізу

Найменування	Прибуток, млн. грн.	Частка	Частка з накопичувальним підсумком	Група	Коефіцієнт варіації, V	Група	Поєднання
Вино 1	173430	12%	72%	A	10%	X	AX
Віскі Бурбон Мейкерс	225680	16%	16%	A	9%	Z	AZ
Віскі Джек Деніелс	242000	17%	33%	A	16%	Z	AZ
Віскі Джемсон	135050	9%	54%	A	15%	Z	AZ
Віскі Чівас Ригал	171140	12%	45%	A	21%	Y	AY
АрманіякФайн	123300	9%	81%	A	28%	Y	AY
Коньяк 1	94870	7%	60%	B	11%	Y	BY
Коньяк 2	98280	7%	94%	Y	34%	Y	BY
Віскі Джим Бім	91392	6%	87%	C	34%	Z	CZ
Коньяк Ріс	91840	6%	100%	3	27%	Y	CY

Аналіз показав, що тільки одна позиція відповідає вимогам, які пред'являються до групи AX ABC- XYZ-аналізу. Лідируючі позиції в асортименті займають товари групи AZ, яким характерний високий товарообіг та помірна стабільність витрати. Також є три позиції групи BY, до якої належать товари з низькою прогнозованістю продажів. Загалом можна дійти невтішного висновку, що у товарному асортименті переважають товари, які потребують регулярному контролю, прогнозі, оновленні. Необхідно постійно підвищувати їхню ефективність. Товарний асортимент вимагає модернізації та вдосконалення, щоб підтримувати конкурентоспроможність та не втрачати своїх сильних сторін.

Діяльність щодо формування асортименту можна охарактеризувати як має комплексний характер. При цьому, якщо ігнорувати хоча б один з її напрямків, можуть бути марними всі інші зусилля.

При цьому ключ до ефективного управління продукцією полягає в мотивації відділів, які безпосередньо стосуються продажу. Це відділ управління товарними запасами та відділ маркетингу.

Для співробітників кожного відділу має бути застосована своя система мотивації. Мотивація менеджерів з управління асортиментом має бути зосереджена на збільшенні обсягу продажу та залежати від показників маржинального прибутку та ліквідності. Для ефективної роботи менеджера з управління асортиментом потрібно мати досвід продажів, аналітичний склад розуму та знання в галузі маркетингу.

Мотивація співробітників відділу з управління товарними запасами повинна включати такі показники як:

- а) індекс прибутковості;
- б) оборотність товарних запасів.

Вкрай необхідно, щоб дохід співробітників товарного запасу залежав від кількості неліквідів на складі (співвідношення «запаси-продажу»). Вимоги до співробітників становлять такі: ці люди повинні мати системне мислення, бути уважними у процесі роботи, знати статистику та бути готовими до рутинної роботи з цифрами. За успішної мотивації цих відділів вони зможуть вирішувати серйозні завдання, створити сильну закупівельну структуру, зробити продаж ефективним та покращити показники компанії.

Безперервний контроль над товарами, які приносять прибуток, – важливий процес, до якого слід підходити з повною відповідальністю. Грамотний аналіз та моніторинг запасів важливі для будь-якого підприємства. Для грамотного аналізу існують спеціальні моделі для розрахунку оптимальної партії замовлення та управління запасами за наявності фіксованого часового інтервалу між замовленнями (таблиця).

Таблиця – Основні системи управління запасами

Система	Умови застосування	Переваги	Недоліки
Система з фіксованим розміром замовлення	Високі: втрати при дефіциті, витрати на зберігання, вартість товару, ступінь невизначеності попиту на товар	Найменші: рівень максимального запасу; витрати на утримання запасів	Необхідність ведення постійного контролю наявності запасів на складі
Система з фіксованим інтервалом часу між замовленнями	Великі витрати з розміщення товару та його доставки. Втрати від дефіциту порівняно невеликі	Відсутність постійного контролю наявності запасів на складі	Високі: рівень максимального запасу, витрати на утримання запасів на складі

Була побудована і розрахована суміщена модель запасів, показана в Таблиці.

Також ТОВ «АТБ-маркет» дотримуються наступної стратегії розвитку:

а) розширення торгової мережі передбачає збільшення щільності покриття ключових ринків присутності, що сприятиме ефективному охопленню цільової аудиторії та підвищенню конкурентоспроможності компанії. Одним із стратегічних напрямів розвитку є органічне розширення у менш освоєних регіонах України, що дозволить поступово нарощувати ринкову присутність, адаптуючись до особливостей локального споживчого попиту та економічних умов;

б) забезпечення стану, якому характерний високий рівень лояльності до торгової марки (бренду) із боку цільової аудиторії;

в) використання низки додаткових заходів, які б забезпечили оптимізацію витрат і поліпшили рентабельність роботи підприємства.

ТОВ «АТБ-маркет» ретельно дбає не лише про конкурентоспроможність та здатність задоволення купівельного попиту, а й стежить за своєю репутацією. ТОВ «АТБ-маркет» керуються у своїй безпосередній діяльності та у взаєминах з партнерами високими етичними та моральними стандартами.

Таблиця - Модель запасів

№ п/п	Найменуван ня товару	Характеристика складу					Характеристика поставок					Тижневий середній обсяг продажів в од. зберігання	Управління запасами					
		Одиниці вимірювання	Од. зберігання товару	Величина зберігання в од. зберігання	Ціна за од. вимірювання	Вартість 1 одиниці зберігання, грн.	Постачальник	Одиниці постачання	Кількість од. зберігання в од. постачання	мін. розмір поставленої партії в од. постачання	мін. період постачання, дні		Запас зберігання, дні	Щоденна потреба	Запас зберігання в од. постачання	Тижнева потреба	Вартість запасів, грн.	Періодичність замовлення, дні
1	Віскі Бурбон Мейкерс	л.	пляшка	0.5	0	2120	США	скринька	6	3	35	4	90	0,57	0,10	4	1211	30
2	Віскі Джек Деніелс	л.	пляшка	0.75	0	2000	США	скринька	6	3	35	3	45	0,43	0,07	3	857	30
3	Віскі Чівас Ригал	л.	пляшка	0.75	0	1990	Шотландія	скринька	12	2	28	5	45	0,71	0,06	5	1421	30
4	Віскі Джемсон	л.	пляшка	0.5	0	1890	Ірландія	скринька	6	4	28	5	15	0,71	0,12	5	1350	30
5	Коньяк 1	л.	пляшка	0.5	0	1870	Франція	скринька	12	3	28	7	15	1,00	0,08	7	1870	30
6	Вино Алма Гранде	л.	пляшка	0.75	0	1790	Португалія	скринька	12	3	21	8	21	1,14	0,10	8	2046	30
7	Арманіяк Файн	л.	пляшка	0.75	0	1730	Франція	скринька	6	6	21	8	21	1,14	0,19	8	1977	30
8	Віскі Джим Бім	л.	пляшка	0.5	0	1600	США	скринька	6	4	21	6	21	0,86	0,14	6	1371	30