

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет транспорту, менеджменту і логістики
Кафедра логістики

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри логістики

Матвеев В.В.
(підпис, П.І.Б)
«13» грудня 2021 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ

«МАГІСТР»

ТЕМА: «Управління дистрибуцією в системах гіпермаркетів»

зі спеціальності 073 «Менеджмент»
(шифр і назва)

освітньо-професійна програма «Логістика»
(шифр і назва)

форма навчання денна

Здобувач: Чернух Діана Віталіївна
(прізвище, ім'я та по батькові) (підпис, дата)

Науковий керівник: Кулик В. А.
(прізвище та ініціали) (підпис, дата)

Нормоконтролер: Кабан Н.Д.
(прізвище та ініціали) (підпис, дата)

Київ 2021

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет транспорту, менеджменту і логістики
Кафедра логістики

Освітнього ступеня магістр

Форма навчання денна

Спеціальність 073 «Менеджмент»

(шифр найменування)

Освітньо-професійна програма «Логістика»

(шифр найменування)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри логістики

Матвеев В.В.

(підпис, П.І.Б)

«04» жовтня 2021р.

ЗАВДАННЯ

НА ВИКОНАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧА

Чернух Діана Віталіївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема дипломної роботи: «Управління дистрибуцією в системах гіпермаркетів» затверджена наказом ректора від 29 вересня 2021 р. № 2051/ст.
2. Термін виконання роботи: з 04.10.2021 р. до 02.01.2022 р.
3. Дата подання роботи на випускову кафедру 13.12.2021 р.
4. Вихідні дані до проекту: дистрибуційна діяльність та інформація, мереж гіпермаркетів «ТОВ АТБ-маркет», «Ашан», «METRO» та «FozzyGroup», літературні джерела з дистрибуційної діяльності, ланцюги поставок підприємства, інтернет-джерела.
5. Зміст пояснювальної записки: оптимізація управління дистрибуційної діяльності в системах гіпермаркетів; дослідження ринку дистрибуційної діяльності України; перспективи ефективного розвитку дистрибуційної діяльності мереж гіпермаркетів.
6. Перелік обов'язкового графічного матеріалу: таблиці та схеми, що ілюструють теперішній стан проблеми та методи їх вирішення.

7. Календарний план – графік

№ п/п	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1	2	3	4
1.	Вивчення та аналіз наукових статей, літературних джерел, нормативно-правової документації, підготовка першого варіанту вступу та теоретичного розділу	04.10.21-28.10.21	виконано
2.	Збір статистичних даних, проведення хронометражу, виявлення, підготовка першого варіанту аналітичного розділу	29.10.21-15.11.21	виконано
3.	Розробка проектних пропозицій та їх організаційно-економічне обґрунтування, підготовка першого варіанту проектного розподілу та висновків. Редагування перших варіантів дипломної роботи	16.11.21-03.12.21	виконано
4.	Підготовка остаточного варіанта дипломної роботи, перевірка у нормоконтролера	04.12.21-09.12.21	виконано
5.	Узгодження роботи з науковим керівником, одержання відгуку наукового керівника, подання на кафедру логістики для допуску до захисту, одержання внутрішньої та зовнішньої рецензій, довідки про успішність	10.12.21-12.12.21	виконано
6.	Подання дипломної роботи на кафедру логістики	13.12.21	виконано

Здобувач _____
(підпис)

Керівник дипломної роботи _____
(підпис)

8. Консультанти з окремих розділів роботи:

Розділ	Консультант (посада, П.І.Б.)	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	проф., д.е.н. Кулик В. А.	04.10.21	04.10.21
Розділ 2	проф., д.е.н. Кулик В. А.	29.10.21	29.10.21
Розділ 3	проф., д.е.н. Кулик В. А.	16.11.21	16.11.21

9. Дата видачі завдання «04» жовтня 2021 р.

Керівник дипломної роботи: _____ Кулик В. А.
(підпис керівника) (П.І.Б)

Завдання прийняв до виконання: _____ Чернух Д. В.
(підпис здобувача) (П.І.Б)

РЕФЕРАТ

Загальний обсяг пояснювальної записки до дипломної роботи на тему «Управління дистрибуцією в системах гіпермаркетів» складає 113 сторінки та містить 11 рисунків, 12 таблиць, 115 використаних джерела.

ДИСТРИБУЦІЯ, ГІПЕРМАРКЕТ, РІТЕЙЛ, ПЕРЕВЕЗЕННЯ ВАНТАЖІВ,
ЛАНЦЮГ ПОСТАВОК.

У дипломній роботі розглянуто основні підходи до управління дистрибуцією в системах гіпермаркетів.

Ціль даної дипломної роботи:

- надати характеристику дистрибуційної діяльності «ТОВ АТБ-маркет», «Ашан», «METRO» та «FozzyGroup»;
- аналіз дистрибуційної діяльності мереж гіпермаркетів України.

Зміст диплому являє собою вдосконалення управління дистрибуцією в системах гіпермаркетів «ТОВ АТБ-маркет», «Ашан», «METRO» та «Fozzy Group». Головною метою даної роботи є поліпшення управління дистрибуцією мереж гіпермаркетів.

У проектно-рекомендаційній частині дипломного проекту були розроблені пропозиції щодо підвищення стратегічних напрямків економічної та ефективності обслуговування клієнтури в системі гіпермаркетів «ТОВ АТБ-маркет», «Ашан», «METRO» та «Fozzy Group». Матеріали дипломної роботи рекомендуються використовувати під час проведення наукових досліджень, у навчальному процесі та в практичній діяльності фахівців логістичних підрозділів.

ABSTRACT

The total volume of the explanatory note for the thesis “Distribution management in hypermarket systems” is 112 pages and contains 11 figures, 12 tables, 115 sources used.

DISTRIBUTION, HYPERMARKET, RETAIL, TRANSPORTATION
GOODS, SUPPLY CHAIN

The thesis deals with the main approaches to the distribution management in hypermarket systems.

The purpose of this thesis:

- provide a description of the distribution activities of the «ATB-market», «Auchan», «METRO» and «Fozzy Group»;
- analysis of distribution activity of hypermarket chains of Ukraine.

The content of the diploma is the distribution management in the systems of hypermarkets «ATB-Market», «Auchan», «METRO» and «Fozzy Group». The main goal of this work is to improve foreign management of distribution of hypermarket chains.

In the design and advisory part of the diploma project, proposals have been developed for strategic directions of economic and efficiency of customer service in the system of hypermarkets «ATB-Market», «Auchan», «METRO» and «Fozzy Group». Materials of the thesis are recommended for use during scientific research, in the educational process and in the practical work of specialists of logistics departments.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	7
ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 НАУКОВО МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ДИСТРИБУЦІЄЮ ТОВАРІВ.....	14
1.1 Теоретичні та організаційні основи формування і функціонування дистрибуційної мережі ланцюгів постачань.....	14
1.2 Інтеграція та консолідація в системі гіпермаркетів.....	21
1.3 Корпоративно-соціальна відповідальність гіпермаркетів за логістичні послуги дистрибуції.....	29
1.4 Висновки до розділу 1.....	41
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ В СИСТЕМІ ДИСТРИБУЦІЇ ТОВАРІВ В УКРАЇНІ.....	44
2.1 Аналіз ефективності дистрибуційної діяльності гіпермаркетів України.....	44
2.2 Аналіз сучасних світових тенденцій концентрації та інтеграції дистрибуційної діяльності в глобальних ланцюгах постачань	55
2.3 Аналіз факторів та особливостей управління регіональними центрами дистрибуції і продажу.....	63
2.4 Висновки до розділу 2	73
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ГІПЕРМАРКЕТІВ, ЯК ЦЕНТРІВ ДИСТРИБУЦІЇ.....	76
3.1 Концептуальні положення глобальної консолідації сервісних центрів та ресурсів логістики дистрибуції.....	76
3.2 Розробка стратегічних напрямків підвищення економічної та соціальної ефективності обслуговування клієнтури в системі гіпермаркетів.....	84
3.3 Синергія консолідації дистрибуційної діяльності гіпермаркетів.....	99
3.4 Висновки до розділу 3	108
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	110
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	113

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

АТП	– автотранспортне підприємство;
РЦ	– розподільчий центр;
ЄС	– європейський союз;
КСВ	– корпоративно-соціальна відповідальність;
ТМЦ	– товарно-матеріальні цінності;
ТЛЦ	– транспортно-логістичний центр;
ТЕО	– транспортно-експедиційнеобслуговування;
СНД	– Співдружність Незалежних Держав;
ЛТ	– логістична технологія;
ЛЦ	–логістичний центр;
ЛС	– логістична система;
НТП	– науково-технічний процес;
WMS	–система управління складом;
CSI	– індекс задоволення споживачів;
NPS	– система оцінки лояльності клієнтів.

ВСТУП

Загальною тенденцією розвитку сфери товарного обігу в умовах лібералізації економіки і поглиблення процесів глобалізації є ускладнення її функцій і зростання масштабів економічного обороту. У зв'язку з цим активізуються наукові пошуки створення ефективних організаційних систем та механізмів просування товарів із сфери виробництва в сферу споживання. Особливий інтерес представляють засади і підходи формування організаційно-економічного механізму активізації продажу товарів в дистрибуційних системах мережах гіпермаркетів України («ТОВ АТБ-маркет», «Ашан», «METRO», «Fozzy Group»).

Між тим, система товаропросування, яка склалася в Україні деформована, багатоланкова, високовитратна і тому неконкурентно спроможна. Результатом її функціонування є незбалансованість споживчого ринку, сповільнення обігу товарів, накопичення надмірних товарних запасів в оптовій торгівлі, зростання дебіторської та кредиторської заборгованості, збитковість третини оптових підприємств.

В більшості країн світу дистрибуторська діяльність - одна з найбільших сфер ринкової інфраструктури товарного обігу, що динамічно розвивається. Розвиток дистрибуторської діяльності обумовлено об'єктивною закономірністю ринкового господарства. Забезпечення нормального функціонування ринків товарів і послуг, розвиток міст і регіонів, розширення міжнародних зв'язків, неможливі без стабільно працюючої дистрибуторської сфери діяльності.

Формування систем дистрибуції товарів стало предметом наукового пошуку та дискусій з початком переходу вітчизняної економіки на ринкові засади господарювання, коли перед великою кількістю підприємств постали питання неналежного рівня ефективності традиційних систем збуту продукції і необхідності використання зарубіжного досвіду.

Світовий досвід накопичив систему наукових знань з організації і управління складними процесами реалізації товарів, в тому числі - в системах

дистрибуції. Дослідження з тематики удосконалення збутової діяльності, формування каналів розподілу продукції, організації процесів дистрибуції відображені в працях таких іноземних дослідників як: Г.Армстронга, Д. Баркана, Г.Дж. Болта, Д. Джоббера, Ф. Котлера, Д. Ксарделя, Д.Ланкастера, Г. Сандерса, Штерн, В. Льюїс, Ель-Ансари, Кофлон, Єнн, Р. Хендфилд,

Д.Дж. Бауерсокс, Д.Дж. Клокс, А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд, А. В. Еткінсон, Г. Бекер, Р. Говмен, Р. Плотнік, Ксав'єр Сала-Мартін, П, Масімо, А. Пауль, Дж. Кларк, Ф. Вікстед, Ж.-К. Тарондо та ін.

Значний внесок у розвиток дистрибуційної діяльності внесли праці російських вчених серед яких: О.А. Новикова, В.А. Строкова, , А.П. Тяпухіна, В.В.Щербакова, Н. Р. Дорошук, В. Г. Вертоградов, Е.В. Голубин, М. С. Завадский, В.В. Никишин, В.М. Горбатов, К.А. Бакшта , Н.С. Ситник, О.В. Морозов, які зосереджували основну увагу на розгляді окремих аспектів маркетингової, комерційної чи логістичної діяльності,

Серед українських вчених особливої уваги у проблематиці даної тематики належать праці: О.М. Азарян, В.В. Апопія, П.Ю. Балабана, Л.В. Балабанової, Є.В. Крикавського, В.А. Кулеші, В.Д. Лагутіна, Л.О. Лігоненко, А.А. Мазаракі, І.П.Міщука, , С.В.Скібінського, М.В. Чорної, Н.І. Чухрай, В.М. Марченко, О.В. Шляга, З.Є. Шершиньова, Я.О. Співак, О.В. Лазурко, В. М. Гриньова, Л. М. Лігоненко, В.О. Яшук, С. Г. Бабенко, Я,А, Гончарук, предметом вивчення яких були питання маркетингової, економічної, комерційної діяльності підприємств торгівлі, у тому числі - залучених у системи дистрибуції, в умовах інституційних перетворень сфери обігу.

Світ швидко змінюється, процеси глобалізації поширюються на всі сфери бізнесу. Господарська діяльність підприємств вимагає швидкого реагування на ці зміни, а дистрибуторська мережа будь-якої компанії повинна відповідати вимогам сучасного світу та бути гнучкою. В Україні відсутні систематизовані дослідження основних проблем управління дистрибуції товарів в системах гіпермаркетів, саме тому тема дипломної роботи є досить актуальною.

Актуальність: Активний рух вітчизняної економіки до ринкових відносин та система відкритості з розвиненою конкуренцією вимагають переосмислити традиційні підходи до організації дистрибуційної діяльності в системах гіпермаркетів в умовах глобалізації світової економіки. Серед найважливіших з них є особливою потребою зосередитись на питанні конкурентоспроможності гіпермаркетів, яка нині є особливо актуальна.

Крім того, рішенням цієї проблеми повинно стати основним аспектом вдосконалення організаційної діяльності гіпермаркетів з продажу продукції,

адже це галузева ринкова політика, і дані ритейли сильно залежать від ефективності своєї роботи. Таким чином, одна з найважливіших детермінант політики для гіпермаркетів України («ТОВ АТБ-маркет», «Ашан», «METRO», «Fozzy Group»). є технологія управління ринкомдистрибуційної діяльності, яка служить ланкою як в організації виробничих систем, так і в розробці стратегій їх розвитку.

Особлива увага повинна бути приділена проблемі планування перспектив дистрибуційної діяльності як ефективного методу завоювання товарних ринків з обмеженою і розвиненою конкуренцією. Особливістю планування перспектив збуту є те, що воно спонукає керівників гіпермаркетів до прогнозування майбутніх змін у зовнішньому середовищі і наслідків, до яких ці зміни можуть привести, особливо до розвитку і вдосконалення інструментів функціонування товарних ринків. При цьому слід враховувати, що в силу ряду обставин, а саме: коливань економічної кон'юнктури, нестабільності ситуації на товарних і фінансових ринках, зміни економічних умов діяльності в умовах карантину, вдосконалення дистрибуційної діяльності та її основних інструментів стало особливо складним.

Мета та завдання дипломної роботи. Метою даного дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка науково-практичних рекомендацій щодо

управління дистрибуційною діяльністю в системі гіпермаркетів («ТОВ АТБ-маркет», «Ашан», «METRO», «Fozzy Group»)

Для досягнення поставленої мети в дипломній роботі поставлено та вирішено наступні **завдання**:

–дослідити теоретичні основи дистрибуторської діяльності в мережах гіпермаркетів;

–проаналізувати корпоративно соціально відповідальність гіпермаркетів «ТОВ АТБ-маркет», «Ашан», «METRO», «FozzyGroup» за надання логістичних послуг в дистрибуції;

–провести аналіз та дослідити перспективи розвитку дистрибуційної діяльності гіпермаркетів в Україні;

–визначити основні фактори та особливості управління регіональними центрами дистрибуції та продажу;

– провести аналіз сучасних світових тенденцій концентрації та інтеграції дистрибуційної діяльності в глобальних ланцюгах постачань;

–з’ясувати як COVID-19 вплинув на дистрибуційну діяльність гіпермаркетів;

–дослідити основні концептуальні положення глобальної консолідації сервісних центрів та ресурсів логістики дистрибуції;

–розробити рекомендації та пропозиції , щодо підвищення ефективності та відповідальності дистрибуційної діяльності в системі гіпермаркетів «ТОВ АТБ-маркет», «Ашан», «METRO», «FozzyGroup».

Об’єктом дослідження дипломної роботи є процес управління дистрибуторською діяльністю в системі гіпермаркетів «ТОВ АТБ-маркет», «Ашан», «METRO», «FozzyGroup».

Предметом дослідження є процес управління дистрибуторської діяльності мереж гіпермаркетів «ТОВ АТБ-маркет», «Ашан», «METRO», «FozzyGroup».

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною основою дослідження є фундаментальні положення економічної науки, наукові концепції і практичні розробки вітчизняних і зарубіжних вчених в сфері збутової діяльності. Для досягнення мети і вирішення поставлених завдань були використані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: метод системного аналізу, а саме: аналіз і синтез (для обґрунтування теоретичних положень і практичних рекомендацій);, узагальнення, аналізу та синтезу; метод експертної оцінки; табличний методи.

Інформаційною базою дипломної роботи є роботи зарубіжних і вітчизняних фахівців, присвячені дослідженню різних аспектів планування і прогнозування дистрибуційної діяльності підприємств. Основні ідеї роботи базуються на концептуальних положеннях теорії маркетингу та менеджменту, а також на системному і процесному підходах до вивчення економічних явищ.

Теоретична значимість дослідження полягає в розвитку теоретичних основ вивчення дистрибуційної діяльності: розкрито зміст цього поняття; розглянуто механізм управління дистрибуційною діяльністю та методичні підходи до оцінки ефективності управління дистрибуційною діяльністю в системі гіпермаркетів.

Наукова новизна роботи полягає у наступному:

–розкриття основних аспектів управління дистрибуційної діяльності в системі гіпермаркетів, оскільки дана тематика мало розвинена;

–проведено аналіз дистрибуційної діяльності гіпермаркетів на території України;

–розроблено основні методичні рекомендації щодо підвищення ефективності дистрибуційної діяльності в системі гіпермаркетів.

Практична значимість дослідження полягає в обґрунтуванні та розробленні заходів щодо вдосконалення управління дистрибуційної діяльності досліджуваних гіпермаркетів.

Структура дипломної роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків.

Основний текст викладено на 116 сторінках. Робота включає в себе 12 таблиць, 11 рисунків. Список літератури складається з 115 джерел на 8 сторінках.

Апробація роботи. Теоретичні положення і практичні результати дипломної роботи доповідалися на VI Міжнародна науково-практична конференція «International scientific innovations in human life», яка відбудеться 15-17 грудня 2021 року в м. Манчестер, Великобританія

РОЗДІЛ 1

НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ДИСТРИБУЦІЄЮ ТОВАРІВ

1.1 Теоретичні та організаційні основи формування і функціонування дистрибуційної мережі ланцюгів постачань

В умовах товарно-грошових відносин процес доведення матеріальних благ від виробника до споживача безпосередньо пов'язаний зі зміною форм вартості і подоланням часових та просторових розривів між місцями і моментами виготовлення товарів і місцями та моментами часу, де і коли на ці товари виникає попит. Головне в цьому процесі є насамперед доведення готової продукції до її кінцевого споживача та відповідно до кінцевої мети суспільного виробництва, без чого сам процес відтворення не можна вважати завершеним.

На сьогоднішній день, доведення виготовленої продукції до кінцевого споживача в економічних системах на початкових стадіях розвитку суспільного виробництва традиційно покладалося на перш за все самих товаровиробників: подальший розвиток процесів суспільного розподілу праці та виникнення торгівлі сприяли передачі функції товаропросування до незалежних від виробника суб'єктів сфери товарного обігу – підприємств оптової і роздрібно-торгівлі, тоді як сама участь товаровиробника у доведенні виготовленої ним продукції завершувалася збутом, тобто оптовим продажем великої партії продукції.

Збут прийнято вважати як комплекс після виробничих операцій, які здійснюють товаровиробники з моменту виготовлення продукції до її продажу покупцеві, до яких належить доробка, сортування, фасування, пакування,

транспортування, складування, зберігання, доставка до оптових та роздрібних покупців, продаж готової продукції на споживчому ринку.

В сучасних економічних умовах товаровиробники прагнуть відновити контроль над процесами просування продукції на ринок товарів та послуг – за допомогою самостійної торгівлі власною продукцією через так звану фірмову торгівлю (мережу фірмових магазинів в асортименті яких, згідно з чинними нормативними актами, не менше 75% назв і не менше ніж 80% роздрібного товару мають становити товари власного виробництва) [61]. Іншим способом контролю та доведення готової продукції на ринок, навіть своїми організаційними межами, є формування ефективної системи дистрибуції.

Термін «дистрибуція» отримав широке розповсюдження лише наприкінці 1950-х – початку 1960-х років, в перехідний період від дефіциту товарів до профіциту, тобто перевищення обсягу пропозиції над обсягом попиту. Саме цей період вважається етапом становлення розвитку маркетингової парадигми, а термін «дистрибуція» вживається в якості синоніму «маркетинг», що використовується в сучасних умовах. В той же період, в 1960-х роках дистрибуція разом з управлінням матеріалами складала функціональний зміст логістики. Проте та сучасній трактовці даного терміну дистрибуція відноситься до галузі просування товарів і головними аспектами в цьому процесі є: створення високоякісного сервісу і не менш ефективного управління ресурсами при належному забезпеченню споживачів товарами.

Українські вчені в різні часи приділяли особливо велику увагу дослідженню сукупності дистрибуції. Зокрема В.В. Апопій визначає, що дистрибуція – це перш за все просування товарів до кінцевого споживача із залученням дистрибуторів та дилерів на основі єдиної маркетингової й технологічної політики, виробленої постачальником [2 с. 332]. Вагомий внесок у дану проблематику вніс і Є.В. Крикавський, який вважає, що ототожнення категорії дистрибуції з категоріями збуту є справедливим «... лише за умови, коли для виробника дистрибуція обмежується першою ланкою – безпосереднім споживачем» [48 с. 14]. Водночас в умовах залучення до процесів збуту готової

продукції незалежних торговельних посередників дистрибуція як явище відсутня, адже відсутня її основа (за В.В.Апоп'єм) ознака – єдина маркетингова і технологічна політика, що визначається стратегією діяльності на ринку певного товаровиробника, який організовує власну систему дистрибуції з метою використання потенціалу підприємства, забезпечення йому гідної ринкової частки, стійкого фінансового стану та платоспроможності й завоювання авторитету серед конкурентів.

Світовий досвід накопичив систему наукових знань з даної проблематики (організації і управління процесами реалізації товарів, в тому числі в системах дистрибуції) в працях О.М. Азарян, Г.А. Армстронга, Г.Дж. Болта, Е.А. Батлера, М.Л. Варданян, Н.Г. Вилковой, В.В. Витрянського, Р.В. Волянської, Ю.С. Гамборова, Н.Б. Дзагуровой, Л.Г. Ефимовой, О.С. Иоффе, А.Ю. Кабалкина, В.А. Канашевського, А.Г. Карапетова, О.А. Красавчикова, Д.В. Огородова, Д. Джоббера, Ф.Котлера, Д. Ланкастера, Л.О. Лігоненко, А.А. Мазаракі, Л. Горчес, Ю.В. Романца.

Протягом останнього періоду вагомий внесок у розроблення проблематики, пов'язаної з організацією процесів дистрибуції (або збуту) та створення відповідних організаційних формувань (як маркетингових каналів розподілу), зробили, зокрема українські дослідники Л.В. Балабанова та А.В. Балабаниць, які у своїх працях досліджували та займалися пошуком адаптивних до ринкових умов інструментів управління збутовою діяльністю товаровиробників [7;18], Є. Крикавський та Н. Чухрай [45], які розглядають систему дистрибуції товарів крізь призму формування маркетингових каналів розподілу, В.В. Апоп'ій [2], який привертає свою увагу на питання організації діяльності торговельних посередників зокрема в системах дистрибуції. Низка авторів які займаються питаннями дистрибуції у виданнях науково-практичного характеру та спеціалізованих професійних періодичних виданнях (наприклад – журнал «Дистрибуція і логістика») розглядають питання зазначеної тематики швидше як з позиції обміну практичним досвідом, ніж на рівні науково-теоретичного аналізу [28; 32].

Інші автори стверджують, що «... дистрибуція або дистриб'юція – це дистрибуційна, або розподільча логістика – це комплекс взаємопов'язаних функцій, які реалізуються в процесі розподілення матеріального потоку між різними, як правило, оптовими покупцями» [66 с.86].

На сьогодні попри широке застосування термінів «дистрибуція», «дистрибутор», у вітчизняних наукових та літературних джерелах відсутнє тлумачення дефініції «система дистрибуції», натомість термін «дистрибуційна система» багатьма науковцями трактується як «сукупність програм, що дає змогу створювати конкретні варіанти програми певної системи обробки даних, налагодженої на умови конкретного застосування» [63 с. 165]. Під системою дистрибуції потрібно розуміти в першу чергу складну економічну систему, яка об'єднує в своєму складі виробника готової продукції та різноманітних посередників, які на договірних засадах (дистриб'юторського договору) спільно здійснюють маркетингову, комерційну, логістичну діяльність з просування готової продукції до її кінцевого споживача, а також її реалізації відповідно до стратегії суб'єкта господарювання – організатора такої системи з дотриманням усіх встановлених ним умов продажу, ціни продажу, стандартів обслуговування і під його контролем.

Отже система дистрибуції основана на поєднанні в процесах збуту готової продукції таких основних складових як:

– стратегія поведінки підприємства (організатора системи дистрибуції) на ринку, зокрема – стратегія маркетингового розподілу, концепція організації системи дистрибуції;

– партнерство з комерційними посередниками, які на договірній основі об'єднуються в канали збуту;

– ціноутворення, яке має ґрунтуватися на єдиних для всіх учасників каналів розподілу продукції підходах і передбачити справедливе і прозоре встановлення не лише роздрібною ціни, але й цін перепродажу у всьому каналі збуту;

–логістика, яка має бути ефективною для забезпечення фізичної дистрибуції (обслуговування замовлень, транспортування, утримування складів, утримання запасів та забезпечення наявності всього заявленого асортименту товарів);

–аналіз і контроль (контроль за роздрібними цінами, контроль наявності товарів у місцях продажу, контроль якості подання товару в кожному пункті продажу, контроль і аналіз діяльності партнерів виробничого підприємства з погляду дотримання домовленостей, стандартів обслуговування, недопущення внутрішньо системної конкуренції, демпінгування, завдання шкоди іміджу товаровиробника, а також аналіз дій конкурентів).

Важливе значення для забезпечення якісних умов дистрибуції товарів має насамперед визначення правильного вибору організатора системи дистрибуції структури та конкретних учасників каналів розподілу (дистриб'юторів та дилерів). Формування каналів розподілу тісно пов'язаний з необхідністю виконання таких функцій, як:

–закупівля продукції, розподіл і збут;

–маркетингові дослідження (дослідження ринку та потреб самих споживачів, збір відповідної інформації);

–встановлення контактів з виробниками, торгівельними підприємствами, посередниками, проведення комерційних переговорів;

–підготовка та укладання договорів дистрибуції і контролю за якістю виконання роботи;

–здійснення політики стимулювання, щодо просування товару до кінцевого споживача, рекламні заходи, виставкова діяльність;

–участь і допомога у плануванні товарного асортименту;

–фінансування витрат та функціонування кожного каналу розподілу;

–транспортування, складування, зберігання, сортування, фінансування товарів.

Головними предметами та умовами дистрибуції є ціна продукції та знижки з ціни, умови продажу товару, стандарти обслуговування покупців. Елементи системи дистрибуції – це її етапи, суб'єкти, функції, організаційні елементи, структура.

Структура системи дистрибуції складається з таких послідовних етапів, як збут, посередництво, гуртова торгівля, роздрібна торгівля (Додаток А).

Так на першому етапі збуту виробниками продукції, імпортерами та їх представниками у відповідному регіоні здійснюється підготовка продукції до продажу продукції, її зберігання, надання маркетингової та рекламної підтримки, інформації про характеристики та особливості продажу і використання, оформлення товарів.

На етапі посередництва здійснюється пошук покупців, узгоджуються умови постачання товару, відбувається аналіз всіх аспектів ринку, визначаються основні потреби в товарах, можливості розширення ринку збуту, такі завдання реалізують суб'єкти гуртового посередництва, що найбільшій мірі наближені до виробників чи імпортерів, будучи фактично першими суб'єктами у мережі дистрибуції товарів. Одним із найбільших суб'єктів на даному етапі є дистриб'ютор, тобто незалежний гуртовий посередник, що здійснює діяльність на основі угоди (в якій зазначаються чітко обсяги продажу, кредитування, торгової надбавки, територіальне та сегментне охоплення ринку), укладеної з виробником продукції [28 с.24]. Головна функція дистриб'ютора полягає не у прямій реалізації товарів продуктів до кінцевого споживача, а саме у розбудові та підтримці дилерської мережі.

Для цього в основні обов'язки дистриб'ютора входить створення сучасних складів для зберігання товарів, формування власної мережі, забезпечення персоналом, фінансування і кредитування дилерської мережі.

Наступний етап здійснює доведення товарів до проміжного споживача; зберігання, транспортування та формування партій товарів; перетворення асортименту товару, гуртовий продаж, перерозподіл ринку. Яскравим

прикладом суб'єктів цього етапу є гуртові бази, що здійснюють продаж продукції від свого імені та за свій рахунок. На відмінно від посередників ці суб'єкти системи дистрибуції працюють безпосередньо з кінцевим покупцем та у короткому збутовому каналі можуть обходитися й без допомоги посередників, отримуючи товари уже безпосередньо у виробника і реалізовувати їх роздрібним торговим підприємствам [28 с. 25-26].

Провідними насьогоднішній день є ланки гуртової торгівлі, якими стають логістичні центри та термінали (як великі інтегровані формування). Так основними організаторами гуртового обороту відповідно до виконуваних ними функцій, а саме створення умов для залучення товарів є біржі, аукціони, гуртові ярмарки, а гуртові ринки, гуртові бази, логістичні центри в свою чергу виконують функції гуртової купівлі-продажу товарів і належить до сектора гуртової торгівлі. На етапі гуртової торгівлі одним із найголовніших критеріїв ефективності діяльності суб'єктів дистрибуції є здатність організації виходу на об'єкти роздрібно-торгівельної мережі. Внаслідок чого від ефективної діяльності суб'єктів гуртової торгівлі залежить ефективність функціонування каналу дистрибуції в цілому.

Завершальним етапом системи дистрибуційної мережі є роздріб у секторі споживчих товарів, де уже здійснюється процес продажу товарів кінцевому споживачеві та надання перед- та після продажного сервісу, вивчення попиту, обслуговування розрахунків, проведення реклами.

Формування ефективної системи дистрибуції навіть не настільки стосується зростання ефективності просування товарів на ринок, як життєво необхідне для кожного виробника та посередника. Сучасні виклики розвитку ринків актуалізують необхідність здійснення спільних дій підприємствами (створення мереж підприємств) з метою втримання чи зміцнення конкурентних позицій.

Характерною особливістю дистрибуційних мереж та їх систем є співпраця у багатьох площинах одночасно як між партнерами, які належать до мережі, так і з оточенням в цілому.

З огляду на це особливу роль відіграє маркетинг комерційних і логістичних відносин, який за своїми визначеннями передбачає широку і довготривалу співпрацю.

Побудова системи дистрибуції мережевого типу чи функціонування в межах такої структури є часто умовою подальшого розвитку суб'єкта господарювання, оскільки дає потенційну можливість розширення масштабу діяльності, розвитку нових компетенцій та отримання нових знань, а також створення «нової вартості» для клієнтів, яка б надавала конкурентну перевагу.

1.2 Інтеграція та консолідація в системі дистрибуції.

Інтеграція в системі дистрибуції сьогодні відіграє важливу роль, а саме у багатьох аспектах та процесах в яких прийняття рішень на стратегічному і операційному рівні в оточенні логістичних та маркетингових процесів у системах дистрибуції. Зацікавленість та становлення інтеграції у логістичному управлінні походить із таких передумов:

- повна інтеграція логістичних процесів забезпечує швидше, якісніше та краще планування інвестицій, котрі перш за все скеровані на автоматизацію або механізацію процедур, які в свою чергу обслуговують переміщення матеріалів і продуктів;

- процеси інтеграції ведуть до гармонізації цілей діяльності у сфері дистрибуції, виробництва та постачання, що дозволяє швидко уникнути так званої субоптимізації дій;

- інтегрування логістичних процесів дозволяє удосконалювати контроль виконуваних процедур;

- інтеграція різних функцій дозволяє зменшити рівень ризику шляхом обмеження передбачуваних дій;

–інтегроване управління логістичними процесами є ефективним джерелом інноваційності, але й розробки нових способів реалізації логістичних завдань[66].

У дистрибуційних системах інтеграцію варто розглядати у предметному, суб'єктному та організаційному аспектах. Так предметне представлення стосується перш за все інтеграції складових елементів інформаційних потоків, які служать плануванню, регулюванню і контролюванню фізичних потоків матеріалів та продуктів; інтеграції складових елементів потоків матеріалів із метою цілісного формування процесів транспортування, складування і маніпуляцій у створюваному ланцюзі цінностей; інтеграції логістичних функцій з метою гармонізації логістичних сфер прийняття рішень з іншими організаційними одиницями.

Проте у суб'єктному представленні інтеграційні заходи трактуються як: інтеграція сфер логістики всередині підприємства; інтеграція головних логістичних підсистем; інтеграція підприємств, які взаємодіють на ринку постачання і продажу. Щодо взаємодії залежності між організаційних зв'язків, то вони спричиненні взаємозв'язком між учасниками системи, які впливають на їх зв'язки з іншими суб'єктами господарювання. Так кожен зв'язок певною мірою має вплив на цілу мережу зв'язків при цьому з різною силою та різними наслідками, що повинно бути предметом аналізу. Основне значення таких аспектів залежить від способу зв'язку суб'єктів, дій і засобів, а отже становить специфіку конкретної системи дистрибуції (рис. 1. 1) Стан та динаміка відносин у мережі формує ту чи іншу характеристику входу (витрат) і виходу (витрат) та їх реалізацію, тобто ефективність мережі. Очевидно, що логістичні рішення до цього безпосередньо причетні. Так характерними рисами логістичного підходу до сфери переміщень продуктів є насамперед трактування матеріальних та інформаційних переміщень як системи, яка охоплює довільну кількість ланок; об'єднання різних функцій (складування, формування запасів, політика закупівель, транспортування, обслуговування споживачів) в одну інтегровану систему управління; врахування сучасних ринкових процесів та їх перетворень.

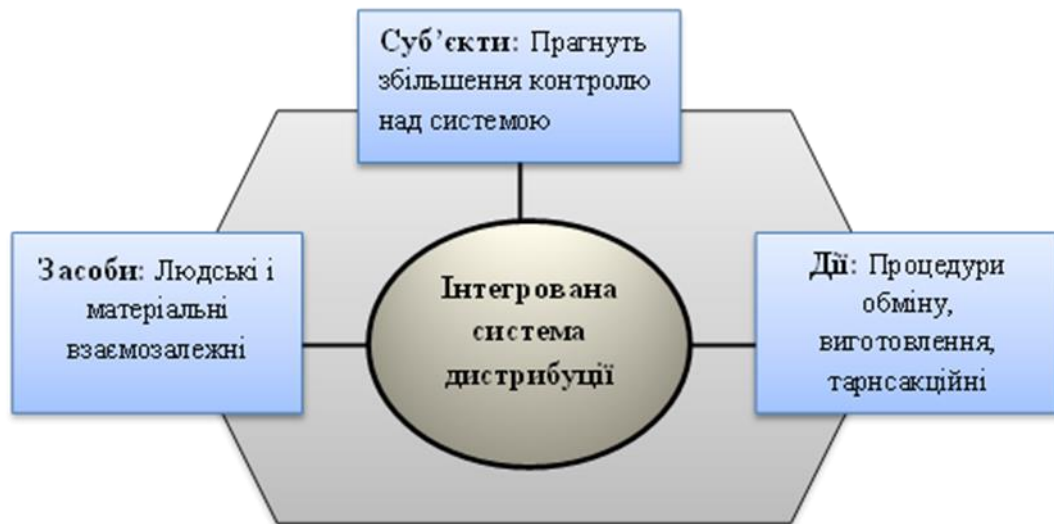


Рисунок 1. 1 - Структура організаційного представлення інтегрованої системи дистрибуції [21].

Основна принциповість інтегрованого (системного) трактування дистрибуційних процесів виникає з таких передумов:

- систематичного зростання витрат дистрибуції;
- розвитку ринку і прогресуючої його диференціації, та збільшення різноманітності потреб, товарів, послуг;
- нових технологій у транспорті і складському господарстві;
- розвитку засобів і систем переселення і перетворення інформації.

Логістика процесів дистрибуції тісно пов'язується з маркетингом, внаслідок чого з аналізом ринку та оцінкою попиту. Так для виробника це є надзвичайно важливим фактором маркетингових дій, оскільки програми виробництва (постачання) і є основною підставою планування матеріальних потреб. Вагомою складовою логістики у сфері дистрибуції є також планування та прогнозування попиту на товар.

Інтегрована модель дистрибуційної системи – це формалізація (економічно-математичний або змістово-схематичний) опис елементів структури системи дистрибуції, взаємозв'язок між ними, входів та виходів з системи, принципів функціонування (характеристики місії, цілей, стратегічні та

тактичні пріоритети, орієнтири ефективності функціонування та розвитку). При обранні найефективнішого варіанту та, відповідно, вже безпосередньо при формуванні інтегрованої моделі системи дистрибуції важливе місце має обрання раціонального каналу товароруку і його характеристик, особливо з урахуванням сучасних тенденцій розвитку роздрібних торговельних мереж.

Так характерною особливістю та тенденцією сьогодення є зменшення кількості проміжних ланок (складів) у каналах дистрибуції, через які здійснюється переміщення продуктів товару зі сфери виробництва до сфери споживання готової продукції. Це стосується в першу чергу складів роздрібною торгівлі, що в свою чергу породжує зростання транспортних витрат, оскільки відстані, на які здійснюється поставки, зростають (а самі партії стають набагато більшими), але це компенсується заощадженнями витрат на утримання запасів (менша кількість складів та складських приміщень, нижчі сукупні запаси, істотне обмеження маніпуляційних витрат). Ці та інші тенденції безпосередньо мають вплив на розвиток дистрибуційних мереж, проте вони також мають бути враховані при виборі інтегрованої моделі розвитку дистрибуційної системи.

Формування інтегрованих моделей системи дистрибуції перш за все обумовлена викликом сучасності, а саме завдяки тенденціям розвитку роздрібною торгівлі, мереж товароруку [32], широким впровадженням результатів наукових досліджень у цій сфері [27].

Значні тенденції є підставою до виокремлення найбільш суттєвих чинників формування нової інтегрованої дистрибуційної системи або модернізації чи розвитку існуючої. Так джерелами цих чинників виступають передусім клієнти, учасники системи дистрибуції, прогнозні дані щодо кон'юктури ринку, зовнішнього середовища та власної поведінки (політики). Головні характеристики джерел цих ризиків подано на (рис. 1. 2)



Рисунок 1. 2 - Структура чинників впливу на формування інтегрованої моделі системи дистрибуції

Не менш важливе значення при обрані та формуванні інтегрованої системи дистрибуції належить рекомендаціям із оцінювання їх ефективності. Так для даного етапу здебільшого використовують традиційні фінансово-економічні показники. Проте їх слід модифікувати та здійснювати аналіз за такими двома напрямками:

1. Розрахунок рівня модифікативної маржі прибутку як відношення величини прибутку до доходу (виручка) від продажу товарів (надання послуг) протягом звітного періоду.

2. Визначення рівня модифікації рентабельності активів через такий фінансовий показник, як рентабельність майна (відношення прибутку підприємства до вартості активів).

Розглянувши семантичний зміст поняття «інтегрований» можна дійти висновку, що це комплексний, базований на об'єднанні процес. Таким чином інтегрування в системі дистрибуції передбачає максимальне (за різними характеристиками, параметрами і складовими) зближення елементів даної

системи. Так від цього суб'єкти (учасники) дистрибуційних систем отримують низку переваг. Але при цьому слід також і врахувати й протилежне: в разі розпаду чи дезінтеграції системи найбільш життєздатними залишаються ті, що меншою мірою були інтегровані в цілісну систему та мали відносно автономний характер. З огляду на це важливим при формуванні інтегрованих систем дистрибуції є врахування як функцій самої інтеграції, так і відносної самостійності.

Тому, важливою ознакою інтегрованої моделі дистрибуції є системний підхід до об'єднання учасників цієї системи, внаслідок чого відбувається узгодження економічних інтересів, виконання функцій та завдань, процесів, розподілу повноважень, формування доданої вартості і перерозподіл прибутку.

Основними складовими елементами (засадами) інтегрованих систем дистрибуції є принципи побудови інтегрованої системи, її функціональні можливості та сфери застосування [17 с. 104-114]. Внаслідок чого виходячи із цих положень, головні засади інтегрованої системи дистрибуції подано на(рис. 1.3).



Рисунок 1.3 - Основні засади формування інтегрованої системи дистрибуції [93 с. 104-114].

Внаслідок чого такого типу рішення визначають і перспективу або ж бажану модель збуту (просування на ринок) продукції (товарів, робіт, послуг). Це може бути як пряма агентська мережі (коли продаж здійснюється за наявності лише одного рівня посередників); презентативна агентська мережа

(коли продукт просувається на великий, зокрема міжнародний, ринок та додається ще один рівень збуту у вигляді регіональних представників); субагентська мережа (як правило франчайзингового типу з наданням переваги прямим каналам розподілу продукції (послуг); безпосередньо інтегрована структура дистрибуції (у формі корпорації чи концерну, включно з утворенням потужних міжгалузевих збутових і виробничо-господарських комплексів з додатковою спеціалізацією на транспортних, банківських, страхових та інших послугах).

Майже усі інтегровані форми та моделі можуть бути ефективними та успішними, оскільки мають власні переваги і недоліки. Все залежить від особливостей ринку і продукту, фінансового стану учасників, поточної ринкової кон'юнктури та основних тенденцій розвитку, наявності можливостей для територіального розширення і розвитку ринку збуту. Так інтеграція може передбачати, а може і не передбачати участь у капіталі або об'єднання капіталу, тобто реалізується у двох основних формах: концентрація (участь в капіталі інших підприємств, злиття капіталу, купівля підприємства); кооперація (франчайзингові схеми, стратегічні альянси, співпраця через бізнес-асоціації та інші договірні форми) [26 с. 205].

На початку співробітництва доцільно обрати форму кооперування при формуванні інтегрованої моделі дистрибуції. Це перш за все дозволить за менших часових і організаційних витрат перевірити можливості і відповідальність партнерів та учасників дистрибуційної мережі, напрацювати базові елементи системи товароруку і логістики. На наступних етапах, коли уже відбувається визначення усіх учасників і суб'єктів системи, можливий і доцільний перехід до концентрації. Для цього можна уже формувати необхідні фінансові та інвестиційні ресурси.

Так обрання форми концентрації чи кооперування може одночасно узгоджуватися з прийняттям рішення про вертикальний чи горизонтальний тип моделі інтеграції. Вертикальний варіант передбачає так зване просування підприємства уперед чи назад – від виробництва до споживання готової

продукції (надання послуг), а горизонтальний в свою чергу – об'єднання однотипних суб'єктів господарювання, що належить до одного рівня в ланцюгу створення вартості і до моменту співпраці були прямими чи опосередкованими конкурентами.

Важливим аспектом формування інтегрованої моделі дистрибуції є інструменти, що можуть застосовуватися для цього. З метою заохочення до об'єднання самих інтересів та започаткування відносин співробітництва ініціатором системи можуть застосовуватися професійні (переговори, налагодження контрактів, організація навчання, тренінги, підвищення кваліфікації персоналу учасників системи, накопичення та обмін інформацією), економічні (організація системи товароруху, і повернення товару), маркетингові (реалізація спільних програм з дослідження ринку, реклами, стимулювання збуту, опрацювання та збирання ринкової та іншої інформації), технічні (інвестування та використання спільної матеріальної та техніко-технологічної бази, торговельних і збутових технологій, програмних інструментів, високопрофесійна консультаційна допомога) та інші інструменти, а також безпосередні заходи та засоби в їх межах.

Вагоме місце відводиться і юридичним аспектам. Зокрема формуванню й організації інтегрованої моделі дистрибуції. Основна увага тут привернута на два чинники, а саме: Чітке закріплення процедур відбору та критеріїв обрання учасників системи та укладання та затвердження умов договірних відносин. Після проходження першого етапу можливе укладання угоди як заключної стадії підтвердження відповідності партнера і його якісних характеристик, утвердження довгострокових і взаємовигідних відносин між суб'єктами (учасниками) системи дистрибуції.

Основною перевагою системи дистрибуції є утворення ефекту синергії, який досягається шляхом формування і розвитку інтегрованих моделей дистрибуції товарів і послуг, що зорієнтовані на об'єднання та якісне задоволення фінансово-економічних та соціальних інтересів учасників системи. При цьому слід відзначити, що для системи дистрибуції характерна змішана

форма інтеграції, коли одночасно забезпечується і вертикальний і горизонтальний аспекти. Інтеграція в таких системах може передбачати не тільки використання певних особливостей галузевої структури виробництва і збуту товарів для вигідного обміну між двома існуючими сторонами, але й цілеспрямовану перебудову структуру господарської діяльності її учасників, забезпечуючи значно вищий ступінь взаємодії, розширення можливостей співпраці та додаткові можливості для розвитку.

Найбільш характерними сучасними тенденціями розвитку інтегрованих дистрибуційних систем є певна ступенева інтеграція в системі дистрибуції, інтеграція в ланцюгу поставок, інтеграція прямих і зворотніх потоків, контролююча інтеграція, диверсифікація інтеграції, адаптаційна інтеграція. Власне саме вони і є напрямками та критеріями прийняття рішень відносно формування перспективної інтегрованої моделі дистрибуції товарів і послуг.

Мережеві структури сьогодні являються найбільш розвиненою формою організації підприємства, які виникли внаслідок глобалізації та інтеграції в

1. 3 Корпоративно-соціальна відповідальність гіпермаркетів за логістичні послуги дистрибуції.

В XXI столітті більше 80% найбільших світових компаній працюють на основних засадах та постулатах корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), з метою досягнення цілей сталого розвитку підприємства. КСВ – це добровільне дотримання організацією напряму принесення користі суспільству, екології та економіці країни. КСВ в системі управління організацією представлена сукупністю очікувань, вимог і правил, відповідно до яких організація несе відповідальність перед суспільством, в якому функціонує.

Концепція соціальної відповідальності в контексті бізнесу означає, що фірма (компанія) функціонує для досягнення своїх фінансових цілей і крім

цього допомагає суспільству. Ідея полягає в тому, що підприємства повинні поєднувати прибуткові види діяльності з діяльністю, що приносить користь суспільству.

Тобто, соціально-відповідальна компанія не повинна працювати виключно для максимізації прибутку, а має приймати рішення та виконувати дії, які є прийнятними з точки зору цілей і цінностей суспільства.

У свою чергу, корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) — це концепція управління, в рамках якої компанії інтегрують соціальні та екологічні проблеми у свої бізнес-операції і взаємодіють зі своїми зацікавленими сторонами. У сьогоденному соціально свідомому середовищі співробітники й клієнти надають велике значення роботі та витрачають гроші на підприємства, які віддають пріоритет корпоративній соціальній відповідальності.

КСВ вимагає від кожного бізнесу поводитися етично та покращувати якість життя суспільства. Кожен бізнес повинен добровільно прийняти рішення — зробити свій внесок в краще суспільство і більш чисте довкілля або не робити цього. КСВ це концепція, яка встановлює вдалий баланс між економічними, екологічними, етичними і соціальними проблемами бізнесу.

Фактично, ці терміни позначають одну і ту ж концепцію ведення бізнесу. Але соціальна відповідальність бізнесу характеризує загальне розуміння цього процесу, а КСВ — безпосередньо механізм (модель) управління бізнесом з метою досягнення відповідних результатів.

З огляду на це потрібно враховувати і характеристику кожного виду відповідальності КСВ, враховуючи внутрішній та зовнішній напрямок діяльності підприємства(гіпермаркетів) (див табл. 1. 1).

Таблиця 1. 1 – Характеристика зовнішнього та внутрішнього напрямку КСВ в діяльності гіпермаркетів

Вид відповідальності	Характеристика	
	Зовнішнього напрямку КСВ	Внутрішнього напрямку КСВ
1	2	3
Організаційно-економічна відповідальність	Компанія – виробник товарів чи послуг, що має на меті задовольняти потреби споживачів. Також мати справедливі ціни, створювати робочі місця, вносити свій вклад в економіку країни. Своєчасний та в повному обсязі розрахунок з постачальниками	Отримання прибутку (головна мета будь-якої компанії). Відповідальність зобов'язує своєчасно виплачувати справедливу ЗП співробітникам, враховуючи задоволеність працівників змістом праці
Правова відповідальність	Додержання вимог і норм, що містяться в законах та інших чинних нормативно-правових актах, своєчасна в повному обсязі виплата податків. Звітність, прозорість та інформування підприємством громадськості про діяльність компанії	Необхідність дотримання керівництвом прав людини щодо робітників підприємства (документальне оформлення трудових відносин з персоналом, відображення реальних умов праці, надання передбачених законом відпусток, можливість перебувати на лікарняному тощо) та, в свою чергу, необхідність робітників дотримуватися законів України та виконувати свої обов'язки. Соц. гарантії (обов'язкове медичне обслуговування, страхування, пільг)
Техніко-технологічна відповідальність	Зобов'язує вкладати кошти в технології, що забезпечують ріст Ефективності виробництва. Виробництво якісних товарів. Розвиток інноваційних процесів	Охорона праці і техніка безпеки. Розвиток матеріально-технічної бази. Промислова безпека. Своєчасне оновлення техніки

Закінчення таблиці 1. 2

1	2	3
Екологічна відповідальність	Збереження навколишньої середовища та охорона здоров'я членів суспільства. Утилізація відходів. Підтримка програм пошуку альтернативних видів пального. Дотримання національних та міжнародних екологічних стандартів та рекомендацій. Виробництво екологічно чистої продукції, ліквідація простроченої продукції	Дотримання санітарно-гігієнічних норм на робочому місці. Поліпшення соціально-побутових умов життя персоналу, екологічної безпеки
Соціально-культурна відповідальність	Підтримка незахищених верств населення, культурне просвітництво	Задоволення потреб робітників в особистому визнанні, визнанні їх трудових досягнень, соціальному статусі та самовираженні, надання можливостей кар'єрного росту та підвищення кваліфікації. Формування програм відпочинку персоналу: фінансування путівок, проведення екскурсій. Соц. пакет (навчання за рахунок компанії, безкоштовний проїзд або оплата витрат на бензин, житло, безкоштовне харчування)
Етична відповідальність	Діяльність підприємства має відповідати очікуванням стейкхолдерів за умов дотримання норм моралі. Надання відкритої і чесної інформації про діяльність компанії і її продукції	Розробка корпоративної культури, системи корпоративної етики
Дискреційна (філантропічна) відповідальність	Діяльність підприємства, спрямована на підтримку і розвиток добробуту суспільства через добровільну участь у реалізації соціальних програм та інших благодійних заходів	Волонтерство робітників, добровільна участь персоналу в благодійних проектах

В Україні етап розвитку роздрібної торгівлі характеризується структурними змінами, пов'язаними з появою нових торговельних структур – торгових мереж. Особливо активно торговельні мережі розвиваються у роздрібній торгівлі продовольчими товарами у найбільших містах України – Києві, Дніпропетровську, Харкові, Запоріжжі, Одесі, Львові.

На ринку роздрібної торгівлі України присутні близько 100 основних торговельних операторів. Проте, не зважаючи на це, Україна вважається одним із найбільших ринків Європи, що є привабливою рисою для міжнародних мереж, таких як Metro, Auchan тощо. Найбільшими торговельними мережами України є АТ «Фоззі Груп» (мережі супермаркетів «Сільпо», «Фора», «Фоззі»), ТОВ «АТБ-Маркет» (мережа супермаркетів «АТБ»), ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» (магазини професійної оптової торгівлі «Метро Кеш енд Кері» (гіпермаркети які досліджуються у даній роботі)) та інші (Таблиця 1. 2 – Аналіз ланцюгів постачань торговельних мереж), які в першу чергу зацікавлені в отриманні комплексних логістичних послуг, зокрема складських, транспортних[92]. Дані фірми використовують аутсорсинг більшості логістичних операцій і найчастіше ці послуги їм надають іноземні оператори.

Таблиця 1. 2 – Аналіз ланцюгів постачань торговельних мереж

Компанія	Формат	Кількість торгових точок (магазинів) в Україні	Наявність власного розподільчого центру та їх кількість	Наявність складів
АТБ- маркет	Супермаркети, що продають товари за зниженими цінами	372	4	–

Продовження таблиці 1. 2

Компанія	Формат	Кількість торгових точок (магазинів) в Україні	Наявність власного розподільчого центру та їх кількість	Наявність складів
Фоззі -Фуд	Гіпермаркети та супермаркети, що продають товари за зниженими цінами	292	5	–
Ашан	Гіпермаркети	7	–	Склади логістичної компанії
Метро	Кеш енд кері	25	2	+

Особливу вагому рольна сьогодні у надані логістичних послуг дистрибуції гіпермаркетів відіграють термінальні перевезення – перевезення, що організовані і здійснюються через термінали – спеціальний комплекс споруд, складських приміщень, де здійснюється погрузка та розгрузка товарів, їх зберігання, сортування [47].

Сьогодні термінали є не лише пунктами накопичення дрібних відправок, але грають роль крупних вантажорозподільчих центрів і баз постачання, перетворюючись на все важливіші ланки логістичних ланцюгів виробників. У теорії і практиці розрізняють універсальні і спеціалізовані термінали і термінальні комплекси.

З метою мінімізації витрат деякі підприємства роздрібної торгівлі запроваджують логістичну систему з термінальними комплексами.

Так компанією «АТБ-маркет» (в подальшому як один із досліджуваних гіпермаркетів України) створений найбільший серед роздрібних операторів в

країні логістичний комплекс, який складається з 6 розподільних центрів - терміналів. Три з них розміщені в Дніпропетровській області, по одному в Донецькій, Херсонській, Київській областях. Транспортну логістику забезпечує вантажний автопарк, який налічує більше 280 власних і 205 притягнених вантажних автомобілів [71].

Приблизний вантажообіг розподільних центрів компанії складає 70 000 тонн в місяць [70]. Складський комплекс обслуговує всі магазини торгівельної мережі "АТБ", здійснюючи планування, організацію і облік руху товарних потоків на території Центральної, Східної, Північної і Південної України.

Логістика супермаркетів АТБ представляє собою мережу розподільних центрів (складських приміщень), яку «АТБ» почала будувати першою серед українських ритейлерів. Складські приміщення розміщуються максимально близько до самих магазинів. Запровадження такої логістичної системи зменшило затрати у 2,5 рази, що складає до 2% валового прибутку мережі в цілому [70].

Особливість діяльності супермаркетів «АТБ» у тому, що вони використовують доставку з прямих каналів збуту. У даній мережі не використовуються послуги посередників, а здійснюється доставка безпосередньо від складу до магазину.

В діяльності «АТБ» прописані оптимальні маршрути, чітко розрахований час розгрузки товарів та графік їх доставки. Цим самим відбувається економія часу і фінансів. Також з метою економії були запроваджені автомобілі зі з'ємними причепами. Це дозволяє обслуговувати декілька магазинів одночасно. Автомобіль залишає причеп біля одного магазину і продовжує доставку в інші магазини [70].

Це обумовлює також ціни нижчі, ніж у конкурентів. Важливо зазначити, що у мережі супермаркетів «АТБ» запроваджена власна торгова марка «Своя лінія». Продукція даної торгової марки виробляється по спеціальному замовленню і у певній кількості. Це дозволяє економити затрати.

Організувавши таку логістичну систему, «АТБ» створили свої конкурентні переваги. У кризових ситуаціях, це є одним із шляхів мінімізації затрат, економії коштів і часу на доставку товарів. Також це обумовлює дешевизну товарів у мережі супермаркетів «АТБ», що є привабливим для покупців.

Значну увагу логістичним послугам дистрибуції та КСВ приділяє торгова мережа гіпермаркетів «Ашан» співпрацюючи з логістичною компанією «Ware Тека» та користується послугами збірними перевезеннями (рис 1. 4)

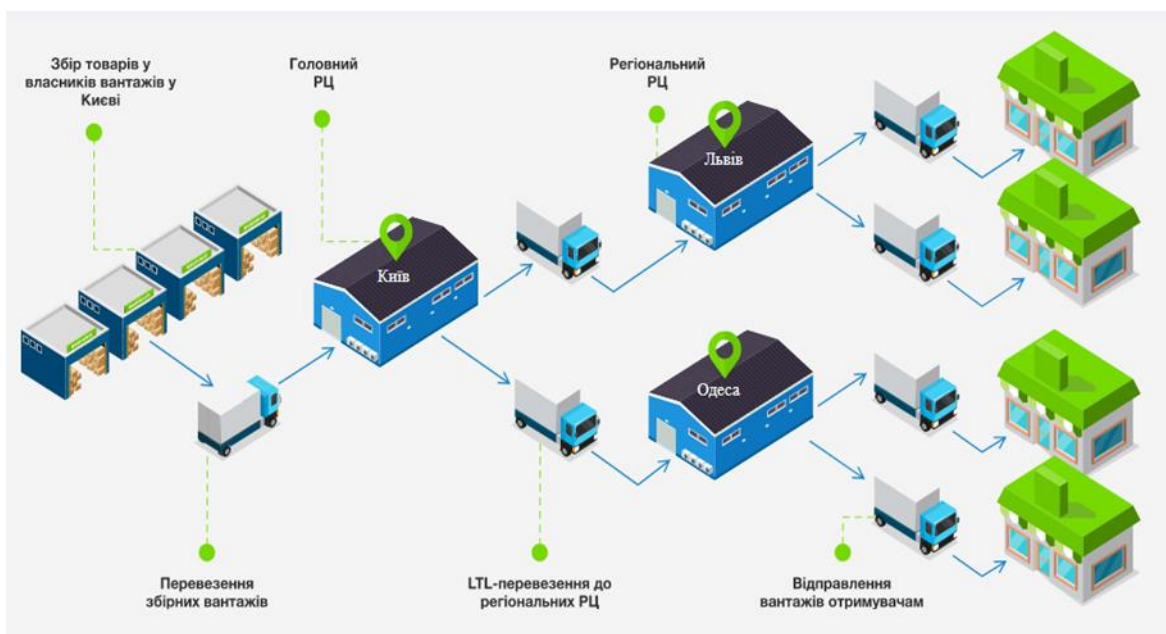


Рисунок 1. 4 – Схема збірних перевезень гіпермаркету "Ашан"

А в 2018 році між мережею гіпермаркетів «Ашан» та «Нова Пошта» підписано угоду, згідно з якою «НП Логістик» надаватиме потужній торговельній мережі послуги фулфілменту, які «Ашан» буде використовувати для розвитку електронного каналу комерції непродовольчої групи товарів. До цих послуг входять, зокрема, розвантаження товарів, їх зберігання, відбір і формування замовлень (комплектація та пакування), а також оформлення супровідної документації, відвантаження та інформаційний супровід.

Використовуючи суху логістику мережа «Ашан» забезпечує обробку та доставку сухих фасованих продуктів та непродовольчих товарів для всієї

мережі по всій Україні. Розташовується в складському комплексі класу «А». Загальна площа 33 500 метрів квадратних. Та надаючи такий спектр послуг:

- складські послуги;
- транспортні послуги;
- зберігання продукції;
- здача в оренду приміщень.

На сьогодні однією із найбільших торгово-промислових груп України є «FOZZY GROUP» - один з чільних українських ритейлерів з понад 700 торговельними об'єктами по всій території країни. Крім торговельних мереж, бізнес-інтереси Групи компаній охоплюють виробництво продуктів харчування, банківський та ресторанний бізнеси.

Торгівля продуктами і товарами для дому: супермаркети «Сільпо», делікатес-маркети Le Silpo, оптові гіпермаркети Fozzy, магазини біля дому «Фора» та "маркети супер" Thrash!Траш!. У мережах Fozzy Group представлені товари під власними торговими марками «Премія», Premiya Select, «Повна чаша», EXTRA! та інші. Власна логістика «FOZZY GROUP» складається з рухомого складу: 592 вантажних автомобілів (в планах – виведення з експлуатації вітчизняної техніки та заміна її на імпортну).

Також 3 розподільчих центра (РЦ): в Запоріжжі, Одесі та Харкові; в 2020 році заплановано відкриття західного РЦ у Львові. За проектом 80/20 в 2019 році досягнуто понад 70% відвантажень напряду з Одеси. Маршрути/диспетчери: TMS ORD (ORTEC Routing & Dispatch). Відстеження й контроль авто: GPS-система ELCAR .

Завдяки постійній модернізації СТО і підвищенню кваліфікації технічних фахівців робочий процес власної логістики представлений повним циклом з обслуговування та ремонту транспорту. Розподільчі центри класу «А». Висота до 12,5 м, температурний режим – від -18 до +25 °С.

• Загальна площа – 156 782 м², з врахуванням АТП та офісу – 161 148 м², що на 0,8 % більше, ніж у 2018 р. Завдяки зростанню об'ємів обороту імпоротної

продукції виникла потреба в розширенні складських приміщень, тому було відкрито склад для імпорту на Перемоги та окремий склад для заморожених продуктів.

–Штат – 2 131 ос., кількість складської техніки – 378, загальна кількість місць зберігання – 108 284.

–Загальна кількість прийнятих авто за рік – 141 747, відвантажених – 258 722.

–Кількість відвантажених палет за рік – 2 687 789 шт., асортимент – 45 012 шт.

–Система управління: WMS G.O.L.D. Stock, G.O.L.D. Central (адресне зберігання, облік-контроль в онлайн-режимі всіх операцій, термінів).

–Тип товару: продукти харчування, заморожена та охолоджена продукція, молочна/м'ясна, елітний товар, овочі та фрукти, упаковка тощо.

–Тип зберігання: стелажний, штабельний, набивний.

– Тип відбору: «Голосовий» (voice picking, pick by line), «Відбір під нуль» (pick to zero), «Мультизамовлення» (multi order), «Крос-докінг».

Починаючи з 2019 року, один з підрозділів компанії «Fozzy Group», став повноцінним учасником ринку вантажних перевезень власним автотранспортом. Було придбано нові зерновози Scania з самосвальним напівпричіпом Wielton, для перевезення сипучих/насипних вантажів. На сьогодні мережа гіпермаркетів «Fozzy Group» займається перевезенням сільськогосподарської та іншої продукції, в тому числі зернових, бобових, олійних культур, продуктів їх переробки та насипних вантажів по всій території України. Відтепер будь-який аграрій має змогу замовити перевезення новим транспортом. Основна мета даної мережі — забезпечити високоякісний технологічний супровід та взаємовигідне співробітництво.

Окрім цього в розпорядженні мережі гіпермаркетів «Fozzy Group» власний автопарк з 10 нових сучасних вантажних автомобілів Scania G440 з вбудованою системою GPS навігації, вантажопідйомністю до 25 тонн і об'ємом

самосвального напівпричіпа Wielton NW3 до 56 м3. А можливість повного розтентування наших напівпричіпів значно спрощує процес завантаження/розвантаження. Автомобілі відповідають нормам екологічності «Євро-5». Свої АТП з ремонтними базами підтримують зерновози завжди в належному робочому стані. Основна мета та завдання мережі гіпермаркетів «Fozzy Group» це праця не просто з водіями, а командою професіоналів, які готові максимально швидко і безпечно доставити ваш вантаж з Точки А в точку Б.

Логістична Компанія «УВК» заснована в 2001 році і є першим 3-PL оператором України. З 2006 року компанія є частиною Fozzy Group. У 2020 році входить у ТОП-10 найбільших логістичних компаній України. Надаючи комплексні послуги зі зберігання, локальної й міжнародної доставки вантажів, Компанія зарекомендувала себе надійним партнером для галузей FMCG, Retail, DIY, Sport, Fashion, Kids, Electronics, E-commerce, Automotive, Telecommunications, Industrial, Agro.

Основні продукти «УВК» — це відповідальне зберігання й обробка вантажів, локальна попалетна дистрибуція, локальні автомобільні перевезення FTL, міжнародні автомобільні перевезення, морські перевезення, залізничні перевезення, авіаперевезення і митно-брокерське оформлення.

За понад 19 років Компанією відкрито 25 представництв в Україні, у розпорядженні «УВК» 5 складів класу «А» і «В +» загальною площею більше 45 000 м², 25 крос-док терміналів в кожному регіоні країни.

На базі кожного зі складських комплексів компанія надає можливість організації розподільчого центру для торгових мереж. А «Національна система доставок 24/48» дозволяє швидко доставляти товари в більш ніж 3300 торгових точок по країні. У 2020 році успішно реалізований проект «Fast Line», який дозволяє консолідувати доставку товарів різних постачальників і доставляти на розподільчі центри мереж у спеціально надані тимчасові вікна, уникаючи черг і затримок.

Широка мережа міжнародних агентів за напрямками «Море» і «Авіа», а також партнерські взаємини з залізничними адміністраціями країн СНД і Балтії, й прямі договірні відносини з власниками рухомого складу в залізничних перевезеннях дозволяють оптимізувати логістичний ланцюжок та запропонувати клієнтові найвигідніший і найшвидший спосіб мультимодальної доставки вантажів.

Сьогодні АТ «Фоззі Груп» сфокусувалось на розвитку власного імпорту - стратегічний напрямок діяльності в логістиці. АТ «Фоззі Груп» має налагоджені зв'язки з 65 країн світу і співпрацює зі 800 виробниками. Компанія укладає прямі контракти з виробниками оригінальних продуктів і пропонує їх на Україну за ціною виробника [73].

ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» з початку діяльності орієнтувалося на оптову торгівлю. Нині його мережа налічує 25 оптових магазинів, які одночасно виконують функцію магазинів і складів. Компанія співпрацює приблизно з 1300 українськими та міжнародними компаніями, однак 90 % товарів компанія закупає саме в українських виробників, дистрибуторів та імпортерів. Оптимізація витрат логістики цієї торговельної мережі перебуває на високому рівні, так як компанія користується послугами автоперевізників, які доставляють товар безпосередньо до оптових магазинів.

ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна «Metro»» має два розподільчих центри в Києві та Дніпропетровську. «Metro» використовує систему поставок «stok-on-line», коли товар приймається за кількістю і якістю та негайно поставляється на прилавки супермаркетів. Складське зберігання товарів у магазині відсутнє.

Аналіз діяльності «Metro» показав, що в мережі гіпермаркетів «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» функціонують три варіанти логістичних ланцюгів поставок:

- 1) стандартний логістичний ланцюг поставок "stok-on-line" при регіональному розподілі;

2) логістичний ланцюг поставок "stok-on-line" при змішано- регіональному розподілі;

3) логістичний ланцюг поставок "stok-on-line" від постачальників у торговельні центри.

Впровадження КСВ в логістичні послуги дистрибуції гіпермаркетів на сьогодні відіграють вагому роль у їхньому ефективному функціонуванні. Оскільки відбувається швидка та якісна доставка товарів, що стимулює попит на дані продукти мереж гіпермаркетів.

Висновки до розділу 1

З переходом до ринкової економіки в сфері обігу виникають якісно нові формування, покликані забезпечувати доведення товарів від їх виробників до кінцевих споживачів. У сучасних умовах виробники вже не займаються доведенням виготовленої продукції до споживачів власними силами, а створюють досить складні організаційно-економічні та технологічно-транспортні системи дистрибуції товарів.

Дистрибуція є одним із найважливіших складових системи управління бізнесом і на даний час спостерігається тенденція посилення її позицій і розширення діяльності. Український ринок знаходиться на етапі «ринку дистриб'ютора», який є проміжним (перехідним) від «ринку виробника» до «ринку покупця», а система дистрибуції й ефективне управління нею для підприємства є важливим фактором конкурентної стратегії. Отримання конкурентних переваг раніше відбувалося в площині «якість товару – ціна», а тепер перемістилося в площину «якість товару – ціна – дистрибуція». Це можна обґрунтувати тим, що саме ефективне управління дистрибуцією може задовольнити споживача трьома факторами придбання товару – часом, місцем та умовами.

Сьогодні поняття дистрибуції трактується як процес організації послідовного перепродажу товару (послуги) в каналі його просування від виробника до кінцевого покупця; кожна «передавальна ланка» цього товару формує додаткові споживні властивості. Зокрема, завдяки зусиллям дистриб'юторів він переміщується до місць продажу і стає упізнаванішим за рахунок реклами; накопичення запасів на складах дає змогу уникати сезонних дефіцитів і робить товар доступним кінцевому споживачу у будь-який час року; підтримка заданого асортименту забезпечує клієнту ширшу можливість вибору, насамперед – в пунктах роздрібного продажу. Це зумовлює необхідність підвищення уваги персоналу всіх учасників системи дистрибуції до стимулювання збуту в пунктах продажів, дотримання стандартів обслуговування, проведення спеціальних акцій, а також – до застосування мерчандайзингу.

На ринку дистрибуції сьогодні відбуваються фундаментальні зміни. «Світ змінюється і потрібно рухатися вперед, щоб залишатися лідерами своїх галузей». «Дистриб'юція крок за кроком нарощує темпи використання таких технологій, як: портал b2b онлайн-продажів, систем автоматизації логістики, і це результат впливу тектонічних зрушень, що відбуваються зараз в цих галузях. Вони відбуваються повільно, але незворотно», такий девіз сьогодні є основним гаслом гіпермаркетів України та будь якого підприємства.

Із зміною та трансформацією дистрибуційної діяльності гіпермаркетів України відбуваються рушійні зміни і в системі концентрації та інтеграції дистрибуційної діяльності в глобальних ланцюгах постачання. Значних змін зазнає управління регіональними центрами дистрибуції продажу.

Сьогодні дистрибуцій діяльність гіпермаркетів це не лише ефективне постачання товару до кінцевого споживача, але й корпоративно соціальна відповідальність перед самим покупцем. Адже все більшої популяризація

набувають основні постулати КСВ в дистрибуційній діяльності гіпермаркетів «METRO», «ТОВ АТБ-маркет», «Ашан» «Fozzy Group» та багато інших.

Спостерігається ефективне використання можливостей та ресурсів гіпермаркетів на виробництві зокрема: надійне постачання стабільного асортименту товарів, що задовольняє всі потреби клієнтів; використання всіх можливостей розвитку бізнесу при виході на нові ринки, залученні нових груп клієнтів, розширенні асортиментного ряду тощо; забезпечення екологічних, соціальних та стандартів якості з метою зниження репутаційних та комерційних ризиків; посилення конкурентних позицій; управління очікуваннями суспільства за допомогою конструктивного діалогу зі стейкхолдерами та посилення соціального значення цінностей компанії як відповідального корпоративного громадянина суспільства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ В СИСТЕМІ ДИСТРИБУЦІЇ ТОВАРІВ УКРАЇНИ

2.1 Аналіз ефективності дистрибуційної діяльності гіпермаркетів України.

Торгівля – одна із найбільших галузей економіки будь-якої країни яка за кількістю зайнятих в ній людей, так і за обсягом діяльності та внеском в загальний економічний потенціал. Так в межах однієї країни торгівля виконує суспільно необхідну функцію – доведення товарів від виробника до споживача. У ХХІ столітті Україна є містким й інвестиційно привабливим ринком для розвитку роздрібно торгівлі. Головним результатом та досягненням розвитку ринку ритейлу в Україні є збільшення ролі сучасної організованої торгівлі. Водночас попри це сьогодні українському ринку роздрібно торгівлі не вистачає власних тенденцій, які характерні для інших країн Центральної та Східної Європи.

Так вітчизняний ринок торговельних мереж характеризується такими особливостями, як низький рівень іноземних інвестицій, що пов'язано із входженням на вітчизняний ринок міжнародних корпоративних мереж та зумовлений нестабільністю політичної ситуації в Україні, недосконалістю законодавчо-нормативної бази, високими орендними ставками, нестачею торговельних площ, низькою купівельною спроможністю населення, низький рівень концентрації ринку поряд із тенденцією зменшення кількості немережових підприємств.

В теперішніх умовах розвитку підприємств ритейлу виділяють чотири головні проблеми, які заважають розвитку гіпермаркетів :

1. невизначеність у валютно-тарифній політиці держави;

2. невизначеність у митно-тарифній політиці держави;
3. падіння споживчого попиту (зменшення доходів громадян, COVID-19);
4. складності із залучення в галузь кредитних засобів [7].

Як наслідок, спостерігаються такі тенденції розвитку в системі роздрібних торгових підприємств:

–зменшення кількості нових магазинів, відкритих протягом попередніх років;

–переорієнтація на формат «магазин біля дому»;

–орієнтація споживачів на товари більш низького цінового сегменту;

–підвищення ефективності за рахунок логістики, установки кас сомообслуговування;

–зміщення імпорتنих товарів українськими аналогами;

–розвиток власних торгових марок мережі.

Світові у роздрібній торгівлі формують особливості розвитку сфери роздрібної торгівлі країн світу. Так нині, для спільного ринку роздрібної торгівлі країн ЄС характерні тенденції, що відображають природу їх зміни на сучасному етапі (табл. №2. 1) [101с. 162].

Таблиця 2.1 - Сучасні тенденції спільного ринку роздрібної торгівлі країн ЄС

Тенденції	Характеристики
Темпи зростання великих компаній є вищими за темпи зростання сектору.	Темпи зростання представників роздрібної торгівлі перевищують середній показник галузі за рахунок збільшення продуктивності завдяки виходу на нові ринки.

Закінчення таблиці 2. 1

Тенденції	Характеристики
Стратегічний підхід до прийняття управлінських рішень.	Компанії розробляють загальну бізнес-стратегію, яка втілюється на операційному рівні на основі маркетингу, торгівлі, брендингу, логістики.
Ускладнення організаційної структури.	Розширення міжнародної діяльності роздрібних продавців призвело до ускладнення організаційної структури ритейлерів унаслідок диверсифікації їхньої діяльності.
Координація окремих процесів ланцюга створення цінності.	Ритейлери все тісніше координують свої стосунки з постачальниками.

В умовах дії Угоди про асоційоване членство України з ЄС для вітчизняних операторів (гіпермаркетів) ринку роздрібною торгівлі надзвичайно важливо враховувати зазначені тенденції ринку країн ЄС. Для максимальної адаптації структурної та територіальної організації мережі підприємств роздрібною торгівлі України до умов кон'юктури європейського ринку необхідно виокремити сучасні характерні тенденції трансформаційних змін вітчизняної роздрібною торгівлі (табл. 2. 2) [57].

Таблиця 2. 2 - Сучасні тенденції трансформаційних змін роздрібною торгівлі в мережах гіпермаркетів в Україні

Тенденції	Характеристики
Роздрібна торгівля демонополізована та функціонує в конкурентному середовищі	Інфраструктура роздрібною торгівлі активно розвивається в процесі переходу до ринково орієнтованою економіки.

Закінчення таблиці 2. 2

Тенденції	Характеристики
Спостерігається зростання товарообігу, збільшення посередників	Ринкові трансформації супроводжуються бурхливим розвитком стихійної торгівлі, спостерігається впровадження альтернативних інструментів інноваційних технологій продажу та просування товарів.
Формування сучасної роздрібно-торговельної мережі, адаптованої до світових вимог та стандартів	Розширення інфраструктури роздрібно-торгівлі, мережі сучасних закладів торгівлі, розвиток електронної комерції, інтернет-торгівлі.
Гармонізація законодавчих актів організації роздрібно-торгівлі згідно з міжнародними стандартами	Виявлення суперечностей та неузгодженостей у чинних нормативно-правових актах організації роздрібно-торгівлі.

На сьогоднішній день дистрибуційну діяльність гіпермаркетів можна охарактеризувати за такими основними напрямками як:

–проникнення й розширення торгових мереж як у великих містах, так і на територію з невеликою кількістю населення;

–тенденція зростання важливості великих торгових об'єктів, адже розширюються мережі гіпермаркетів загалом, а також спостерігається введення комерційного ланцюга;

–надзвичайно велика різноманітність та асортимент продукції;

–контроль забезпечення якості пропонованих товарів з низьким рівнем ціни, комплексністю покупок, широким використанням цінових акцій, а також разом з низкою зручностей для покупців (наявність парковки, додаткові послуги, різноманітні засоби оплати та інші можливості, що робить їх привабливими для покупців);

–зручне розташування поблизу місця проживання користувачів та їх локалізації в густонаселених районах.

У зв'язку з даною тенденцією спостерігається впровадження в роздрібну торгівлю нового, сучасного каналу розподілу –дистрибуції, який набуває все більше та масове застосування в мережах гіпермаркетів України, а саме формат «дискаунтеру». Так основною відмінною особливістю цього формату та гіпермаркетів, які його застосовують є велика кількість товарів з власним товарним знаком, який виробляється спеціально для мережі. Товари власної торгової марки забезпечують наявність конкурентної переваги, формуючи баланс між якістю та ціною [54].

Велика кількість гіпермаркетів не лише світу але, й України націлені на формат «дискаунтер», зокрема через таку низку причин як: нижчі ціни на ринку завдяки мінімізації витрат на персонал та обслуговування приміщень; проста викладка товарів, реклама; зручне розташування до споживачів; середня якість продукції, що максимально відповідає запитам цільових сегментів; високий товарообіг, який дає змогу не менших площ досягати більшого обігу з квадратного метра, ніж наприклад у супермаркетах.

Останні роки внесли досить істотні корективи в діяльність роздрібних торговельних мереж. «АТБ-маркет» – став лідером ринку продуктового рілейлу за кількістю торговельних об'єктів у моно форматі «дискаунтер» (в основі – модель німецького дискаунтера Lidl). Успіх компанії «АТБ – маркет» у вдало обраному форматі магазинів і суворому дотриманні єдиної концепції розвитку. За останні роки українські гіпермаркети багато інвестували в логістику, торговельні технології та ІТ-рішення. Так, слід відзначити, наприклад, компанію «Fozzy Group», яка володіє однією із найкращих серед продуктових рітейлерів програмою лояльності «Власний рахунок».

Активно розвивається діяльність гіпермаркетів «Метро» та «Ашан», які успішно розвивала мережу. впроваджувалася дієва система управління асортиментом, розвивався спеціальний портал для лояльних покупців.

Також слід відзначити, що в сучасних умовах розвитку діджиталізації та розвитку інформаційно-комунікативних технологій, які забезпечують швидке

впровадження інноваційних продуктів відбувається зростання глобальних брендів і масової передачі інформації. Це дає змогу поступово впроваджувати нові продукти на ринок, забезпечувати доступність продуктів і послуг для споживачів і розробляти інноваційні продукти.

З огляду на це уже зараз мережі відомих гіпермаркетів України проводять активну дистрибуцію своїх товарів через Інтернет (починаючи з 2020 року коли розпочалася пандемія COVID-19).

Головні переваги даної дистрибуції полягають в низькій ціні, більшому виборі, спеціальних послугах, зручності, постачанні товару, можливості покупки в будь-який час. Займаючись дистрибуцією за допомогою Інтернету, потрібно зважати на її відмінність від традиційної дистрибуції у наступних аспектах. Передусім, це особливість Інтернет-покупців. На сьогодні цією категорією покупців є передовсім новатори, як правило молодші за віком, ніж ціла популяція покупців, освіченіші, з доходами вище середнього рівня. Основна перевага для виробника в дистрибуції через Інтернет ґрунтується на тому, що Інтернет є способом уникнення посередників.

Великі перспективи у розвитку дистрибуційної діяльності гіпермаркетів України , відкрило використання логістики для підвищення ефективності послуг транспортування, перевалки, обробки та перевезення товарів при їх спрямуванні у внутрішню торгівлю. Необхідним стала раціоналізація транспортних систем і перевезень, оптимізація вартості і структури транспортних тарифів. Нові перспективи пов'язані із створенням потужних транспортно-складських комплексів.

Логістика сьогодні користується широким асортиментом технологій, застосовуючи їх для комунікацій, відстеження вантажів, сортування, упаковки, ідентифікації товарів, обліку динаміки запасів та ін.

Так, логістична технологія «точно в строк» (JIT) пропонує для підприємств торгівлі принципово інший спосіб планування. Усі види діяльності організуються таким чином, щоб вони відбувалися точно в той час, коли

необхідні. Мета технології JT – забезпечення доставки товарів безпосередньо до часу виконання конкретних транзакційних операцій купівлі-продажу.

Вітчизняні підприємства торгівлі в сучасних умовах активно беруть на озброєння стратегію розробки найсучасніших технологій логістики та їх використання [63 с. 383].

Розвиток дистрибуційної діяльності гіпермаркетів України на сьогодні займає одне із основних завдань у ефективній діяльності даного підприємства. Активно розбудовуються розподільчі центр (Fozzy Group). Оптимізується зберігання і дистрибуція товарів гіпермаркетів для всіх торгових мереж та по всій території України, активно розвиваються та вдосконалюються розподільчий центр («АТБ-маркет», «Fozzy Group», «МЕТРО», «Ашан»). Збільшуються основні логістичні шляхи дистрибуційної діяльності (рисунок 1 Карта розвитку прямої дистрибуції гіпермаркетів України), відкриваються нові складські приміщення у п'яти областях України, а саме: Запорізькій, Київській, Львівській, Одеській і Харківській.

Відкриваються нові складські комплекси в рамках реалізації стратегії регіонального розвитку логістики та дистрибуції товарів. У відкритті регіональних складів керуються принципом 80/20. Тобто 80% обсягу товарів регіону доставлятимуть із основних РЦ, що позитивно вплине на екологію і доступність товарів для гостей у даних гіпермаркетах.

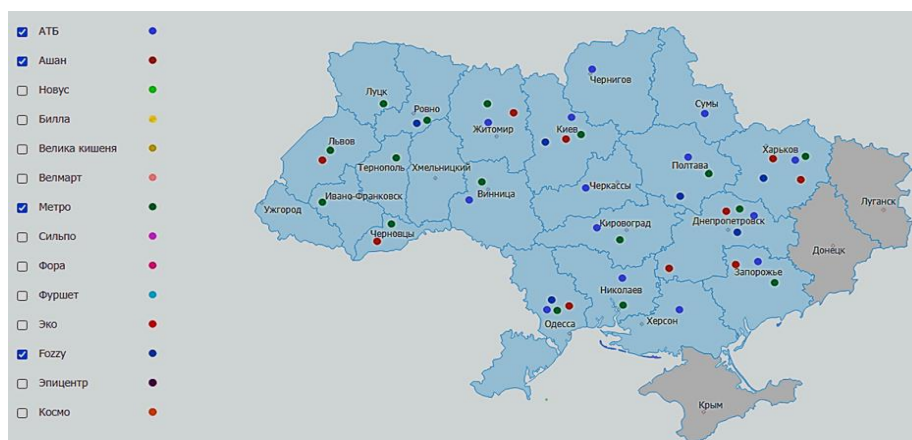


Рисунок 2. 1 - Карта розвитку прямої дистрибуції гіпермаркетів України

Зокрема один із таких РЦ побудований у 2020 році мережею гіпермаркетів «Fozzy Group» та обслуговує мережі «Сільпо» і «Trash!Траш!» на території восьми областей: Волинської, Закарпатської, Івано-Франківської, Львівської, Рівненської, Тернопільської, Хмельницької та Чернівецької. Це дає змогу оптимізувати логістичні операції як групи, так і її постачальників на заході України. Зменшення транспортного плеча дозволяє скоротити викиди CO₂ на 2 208 т за рік, адже тепер вантажівки щороку проїжджають на 3,6 млн км менше.

У роботі складу використовуються найновіші технології керування та збирання товарів. Усі процеси автоматизовані. Також новий РЦ стане майданчиком для тестування нових технологій.

На території РЦ облаштовано шість спеціальних зон для різних категорій товарів: камери зберігання й відбирання для стелажної групи, замороженої продукції, охолодженої риби, овочів і фруктів та зони дистрибуції молока і м'яса. Вперше Fozzy Group поєднала у одному комплексі всі процеси, які потребують різні температурні режими.

Складське приміщення діє на базі Protec Zymna Voda – найбільшого технопарку в західному регіоні України.

Основні рішення для автоматизації бізнес-процесів дистриб'юторів та ефективної дистрибуційної діяльності гіпермаркетів України націлені на ефективне управління складською і транспортною логістикою, партнерською мережею та мобільними співробітниками: торговими представниками, мерчендайзерами.

Так для ефективного розвитку автоматизація складів та РЦ дистрибуції використовується система WMS система управління складом (англ. Warehouse Management System) - це загальне визначення інформаційних систем для автоматизації управління складом, програмно-апаратних комплексів, націлених підвищення ефективності складської логістики. WMS система автоматизує та керує процесами приймання, розміщення, зберігання, відбору та відвантаження одиниць зберігання. Використання WMS системи підвищує ефективність

роботи складу, точність всіх процесів, а також підвищує утилізацію обсягу на 10-30%.



Рисунок 2. 2 - Схема впровадження WMS в дистрибуційну діяльність гіпермаркетів України

Для підвищення ефективності роботи складів також використовується голосове керування складом Pick-by-Voice. Pick by Voice – інноваційна технологія управління процесами розміщення та відбору товарів на складі за допомогою голосу. Дає нові можливості для підвищення ефективності складу та застосовується для: приймання товару; розміщення товару на складі; поповнення зон відбору; відбір товарів; комплектація; сортування; інвентаризація.

Також для ефективного впровадження дистрибуції гіпермаркети використовують MS систему управління транспортом підприємства, автоматизація управління доставками, планування маршрутів та моніторингу пересування автотранспорту підприємства, яка широко застосовується в: транспортних службах роздрібних мереж; логістичних службах виробників та дистриб'юторів товарів; служби кур'єрської доставки та інтернет-магазинів гіпермаркетів з власними кур'єрами.

У продовження аналізу ринку продовольчого ритейлу в Україні проведемо його короткий SWOT-аналіз, оскільки його методика – ефективний, доступний, дешевий засіб оцінки стану проблемної та управлінської ситуації на ринку. Він

дає змогу систематизувати проблемні ситуації; краще розуміти структуру ресурсів, на які слід опиратися в удосконаленні діяльності та розвитку компанії на перспективу; відстежувати загальний стан зовнішнього бізнес-середовища; виділяти і використовувати нові потенційні можливості швидше, ніж конкуренти; приймати зважені рішення, що стосуються розвитку бізнесу. Результати проведеного аналізу узагальнимо у (табл. 2.3).

Таким чином, проведений SWOT-аналіз показав, що ринок продовольчого ритейлу та дистрибуції гіпермаркетів має слабкі сторони і загрози, які варто враховувати для визначення стратегічних напрямів розвитку ринку роздрібних торговельних мереж в Україні. Нині роздрібним торговельним мережам потрібно удосконалювати оптимізацію, стандартизацію всіх бізнес-процесів, пов'язаних з поставкою товарів, вибором товарів для асортименту, логістикою, вивченням поведінки та потреб споживачів. Для кожної мережі гіпермаркетів необхідно дослідити споживача свого сегменту ринку, що дасть можливості для збільшення товарообігу мережі та підвищення конкурентоспроможності на ринку України.

Таблиця 2. 3 - SWOT –аналіз дистрибуційної діяльності гіпермаркетів України

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> • Зарубіжний досвід керування компанією та високий позитивний імідж; • Позитивні відносини з державою та налагоджені зв'язки з громадкістю, співпраця з зарубіжними та національними виробниками; • Чітка сегментація ринку покупців; • Власні торгові марки розгалужені під кожного клієнта; • Високий рівень якості продукції та наявність сертифікатів на неї; 	<ul style="list-style-type: none"> • Високе боргове навантаження перед постачальниками і фінансовими установами; • Нерозвиненість складської і транспортної структури в регіонах; • Досить висока концентрація торгових точок у великих містах; • Низьке просування власних торгових марок; • Слабке територіальне розташування через відсутність інфраструктури,

<ul style="list-style-type: none"> • Входять (АТБ-маркет, Ашан, Метро, ФОЗзі) в ТОП-10 найбільших гіпермаркетів України; • Розвинена логістика підприємства; • Стабільний попит на товари первинної необхідності; • Фінансування розвитку мережі за рахунок відстрочки щодо розрахунку з постачальниками; • Динаміка роздрібних продажів досить диверсифікована; • Високо розвинена дистрибуцій на мережа. 	<p>недостатнє покриття торговими точками, низький оптимальний асортимент продукції;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Слабке виконання функцій маркетингу, недостатній організаційний зв'язок з іншими відділами компанії; • Тривалий процес прийняття рішень, низька комунікація.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> • Вихід з рецесії; • Економічне зростання ринку України; • Збільшення дистрибуційного ланцюга постачання товарів від виробника до споживача; • Вихід на нові торговельні шляхи та дистрибуційні канали мереж гіпермаркетів. • Розвиток власних «private – label»; • Зростання частки організованої торгівлі; • Диверсифікація діяльності за рахунок розвитку кількох форматів торгівлі (гіпермаркетів, супермаркетів, дискаунтерів, «біля дому»). • Розширення існуючих мереж шляхом поглинання більш дрібних мереж, покупки магазинів старого формату; збільшення частки гіпермаркетів й «магазинів у будинку»; 	<ul style="list-style-type: none"> • Сезонність, актуальність, товарного залишку, асортименту; • Часті зміни законодавства України; • Наявність сильного конкурента на ринку товарів; • Подорожчання імпорту; • Зниження платоспроможності населення; • Затяжний локдаун та погіршення епідеміологічної ситуації не лише в Україні, але й світі; • Зменшення кількості та якості доступних торгових площ; • Уповільнення проникнення сучасних форматів магазинів в регіони, внаслідок зниження капітальних вкладів компанії; • Посилення цінової конкуренції (не можуть чинити тиск на постачальників). • Ріст конкуренції за рахунок приходу на ринок іноземних операторів із всесвітнім

<ul style="list-style-type: none"> • Збільшення обсягів інвестицій у реалізацію нових проектів у сегменті ритейла; активна експансія мереж у регіони, причому головна увага звернена на невеликі міста – районні центри. 	<p>ім'ям;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Поява нових вітчизняних ритейлів; • Критична нестача потрібних приміщень для організації магазинів сучасної торгівлі й, як результат, високі ставки купівлі/оренди приміщень – українські ставки оренди для продуктового роздробу найвищі не тільки в регіоні, але й можливо у всій Європі.
---	--

2. 2 Аналіз сучасних світових тенденцій концентрації та інтеграції дистрибуційної діяльності в глобальних ланцюгах постачань

У ХХІ столітті більшість великих організацій уже володіють програмним забезпеченням щодо управління ланцюгами постачань – наприклад в області транспортного чи складського логістичного управління. Інтеграція існуючих програмних продуктів, діяльність внутрішніх департаментів і співпраця із зовнішніми партнерами виглядає складним процесом, який потребує часу, але це істотно дозволить досягти всіх переваг і вигод у майбутньому. Маючи надійних постачальників, перевізників і партнерів, бізнес буде нарощувати та вдосконалювати свою діяльність, інтегруючись з ключовими споживачами і ритейлтрами [62].

У теорії управління ланцюгами поставок інтеграцію можна розглядати як процес взаємодії між учасниками ланцюга поставок, спрямований на досягнення загальних цілей шляхом розширення й поглиблення виробничо-технологічних зв'язків, при спільному використанні ресурсів, об'єднанні капіталів і створенні сприятливих партнерських відносин для здійснення спільної економічної діяльності.

Управління ланцюгом постачання в умовах конкуренції побудоване на принципах укрупненні співпраці і довіри, а також на принципі синергізму, тобто усвідомлення того, що результативність управління цілим завжди більше сумарної результативності його складових елементів. Сьогодні Collaborate to compete — взаємодіяти, щоб конкурувати — головний принцип який є одним з основних для успішного ведення бізнесу на сучасних динамічних ринках.

Серед всіх форм інтеграції дистрибуційної діяльності в глобальних ланцюгах постачань є партнерська взаємодія, яка являється найбільш вдалим інфраструктурним ефектом та виділяється такий вид партнерських стосунків як альянси, які дозволяють фірмам підвищувати свою ефективність, усуваючи даремні витрати і дублювання в ланцюгу.

Термін «партнерські відносини» включає ряд типів стилю співпраці, серед яких – кооперація, координація і сумісна діяльність [3]. Характеристики даних відносин наведено в (таблиці 2. 1).

Таблиця 2. 1 – Відмінні ознаки типів партнерських відносин

Типи партнерських відносин	Види діяльності	Термін	Маштаби діяльності
Кооперація	Менша кількість контрактів. Більш довгострокові контракти	Короткостроковий	Єдина виконувана функція
Координація	Інформаційні зв'язки. Зв'язки по незавершеному виробництві	Довгостроковий	Декілька виконуваних функцій

Закінчення таблиці 2. 1

Типи партнерських відносин	Види діяльності	Термін	Маштаби діяльності
Спільна діяльність	Електронний обмін даними. Інтеграція логістичного ланцюга. Сумісне планування та сумісне використання технологій.	Довгостроковий без фіксованої дати	Компанії розглядають одну як продовження власного підприємства.

Серед основних чинників, які спонукають компанії укладати партнерські відносини в дистрибуційній діяльності глобальних ланцюгів поставок це:

- зміцнення свої позиції на іноземному ринку, розширивши власні центри дистрибуції;

- організація спільного підприємства;

- створення альянсу, заснованого на міждержавному контракті з метою збільшення числа замовлень у ще не освоєному ринку;

- партнерські угоди про складські послуги й послуги повторного виробництва;

- надання послуг по складуванню й дистрибуції товару на глобальному рівні для підприємств.

Складський комплекс відіграє велику роль у роботі сучасної дистрибуційної мережі. Ефективність роботи і розвинена інфраструктура складського комплексу безпосередньо впливає на успішну збутову політику підприємства, його конкурентоспроможність на ринку. Будь-якому підприємству доводиться зберігати товар до моменту його продажу. Організувати зберігання необхідно тому, що цикл виробництва і споживання рідко збігаються. Виробництво багатьох сільськогосподарських товарів є сезонним, хоч попит на них існує постійно.

Організація складського зберігання продукції дає змогу уникнути негативних наслідків та суперечностей у дистрибуційній діяльності в глобальних ланцюгах постачання. Раціональна організація складського господарства безпосередньо впливає на економіку підприємств, оскільки втрати матеріалів під час зберігання, витрати на вантажно-розвантажувальні роботи та складські операції збільшують собівартість продукції.

Останнім часом гравці на ринку логістичної нерухомості почали більш професійно і серйозно підходити до проектування і будівництва даного виду споруд. Логістична нерухомість є одним з найбільш перспективних секторів вітчизняної нерухомості, і це обумовлено такими особливостями: географічне положення України; високі темпи розвитку бізнесу і торгівлі, зростаюча ділова активність, дефіцит якісних площ на ринку складської нерухомості; плани щодо виходу складських операторів на український ринок; невеликий у порівнянні із Заходом термін окупності складських об'єктів (до семи років). У Європі термін окупності такого формату об'єктів становить 20-25 років; низькі витрати на будівництво складської нерухомості в порівнянні з іншими об'єктами нерухомості; висока рентабельність складської нерухомості — до 18-20% на рік.

У цілому розвиток ринку логістики України має свої відмінні риси, що зумовлені впливом багатьох чинників. Ринок складської нерухомості сьогодні ділиться безпосередньо на склади і комплекс логістичних послуг. Поступово традиційні склади втрачають свою актуальність. Перелік послуг, що надається логістичними центрами, постійно збільшується, а з конкуренцією відповідно зростає їх якість. Підприємці прагнуть до мультиформатності, вважаючи кращим складський комплекс, до якого входить виробництво, склади, а також офісні приміщення і стоянка для автомобілів.

Враховуючи регіональні особливості, потрібно відзначити, що ринок комерційної нерухомості перестав асоціюватися виключно з Києвом і ще одним, двома розвиненими містами, і в цілому по Україні спостерігається ріст

введення об'єктів комерційної нерухомості. Відбувається це й у сфері складської нерухомості, особливо у транзитних містах, таких як Одеса, Харків і Львів.

Зокрема у першу чергу в отриманні комплексних логістичних послуг, у тому числі і складських, зацікавлені торговельні мережі й міжнародні виробники – компанії, що працюють із косметичними засобами, побутовою хімією, побутовою технікою, продовольчими товарами, меблями, зокрема, великі роздрібні мережі («Фоззі», «Фуршет», «Велика кишеня», «Сільпо» тощо), міжнародні компанії («Auchan», «Danone», «Вимм-Биль-Данн», «ІКЕА», «Metro Cash&Carry», «Kodak», «LG», «Nestle Food», «Pepsi», «Procter&Gamble», «Unilever»).

Так для ефективної концентрації та інтеграції в дистрибуційній діяльності глобальних ланцюгів постачання, основними завданнями складського господарства є:

- 1) розміщення мережі складів на полігоні обслуговування;
- 2) складування і підготовка вантажів до поставок;
- 3) управління товарними запасами;
- 4) організація складських поставок.

Логістичні функції складів реалізуються в процесі виконання окремих логістичних операцій. Оскільки функції різних складів суттєво відрізняються між собою, то, відповідно, значні взаємні відмінності характеризують і комплекси виконуваних ними складських операцій. Загалом комплекс логістичних операцій відбувається у такій послідовності (рис. 2. 1)

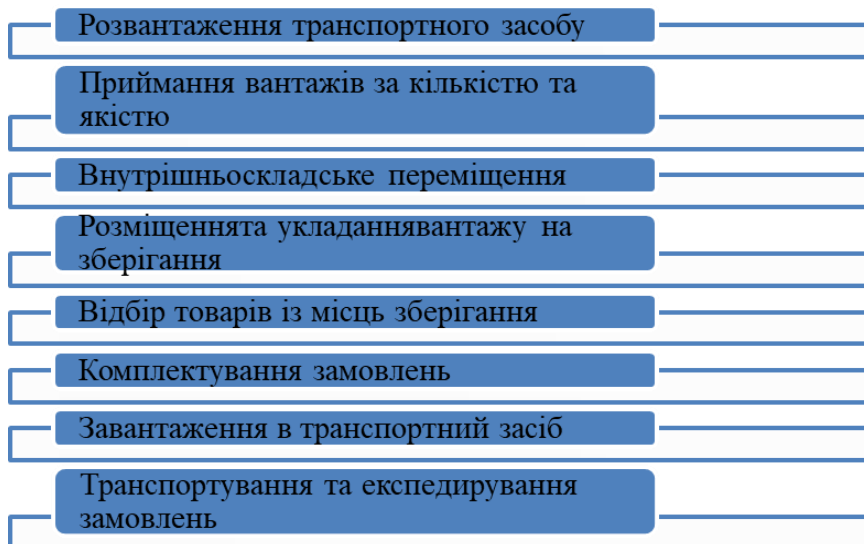


Рисунок 2. 1- Структура комплексу логістичних операцій на складі

На сьогодні складське господарство та самі склади розглядають як основну ланку логістичної системи, в якій відбуваються кількісні та якісні перетворення товарних потоків, як ефективний засіб управління запасами на різних ділянках логістичного ланцюга та матеріальним потоком загалом. Використання складів у процесі товаропросування дозволяє забезпечити швидку доставку товарів зі складу, розташованого на ринку збуту, і відносно низький рівень разових транспортних витрат. Окрім цього використання інфраструктури складського господарства мережами гіпермаркетів України доцільно використовувати тому, що темпи виробництва, транспортування і продуктів продажу споживання не збігаються. Тому діяльність складів мереж гіпермаркетів у ринковій економіці є необхідною як для виробників, так і для самих підприємств (табл. 2. 2)

Таблиця 2.2 - Послуги які надаються складським господарством (склади) гіпермаркетів в ринковій економіці.

Послуги виробникам товарів	Послуги покупцям гуртових партій товарів
Полегшення функцій продажу	Оцінка потреби в товарах
Зберігання товарів	Сортування (комплектування товарів)

Закінчення таблиці 2.2

Послуги виробникам товарів	Послуги покупцям гуртових партій товарів
Полегшення фінансування виробників у клієнта	Зберігання товарів
Надання ринкової інформації	Доставка товарів
	Надання кредиту
	Надання інформації і консультативних послуг
	Полегшення покупки
	Володіння і передача права власності на товар

Ще одним головним аспектом концентрації та інтеграції дистрибуційної діяльності в глобальних ланцюгах постачання є технологічні транспортні мережі.

Дистрибуційний бізнес, гіпермаркетів України з моменту заснування і до сьогодні, відчутно змінився. Зараз значно спостерігається зростання в економії. Одна із найбільш затратних частин дистрибуції – логістика, особливо транспортна. Внаслідок чого спостерігається активно оптимізація витрат на транспорт в гіпермаркетах («ТОВ АТБ-маркет», «Ашан», «МЕТРО» та «Fozzy Group» (рис.2. 2).



Рисунок 2. 2- Методи оптимізації витрат на транспорт

Основною метою управління транспортно-складською діяльністю в ланцюгах поставок є підвищення якості обслуговування клієнтів за умови оптимізації транспортних, складських та інших пов'язаних з ними витрат.

При цьому, транспортно-складська діяльність підприємства базується на дотриманні ключових принципів логістики в ході обслуговування ланцюгів поставок, завдяки чому досягається реалізація оптимального рівня транспортно-складських процесів і операцій, інтеграція операторів логістичного ринку. Це, в свою чергу, створює синергетичний ефект, який знаходить своє відображення у підвищенні показників ефективності транспортно-складської діяльності.

Розвиток транспортних комунікацій і транспортних засобів, підвищення ролі складських підприємств в управлінні потоковими процесами, ускладнення ринкових відносин і динамічність зовнішнього середовища обумовлюють створення транспортно-складських логістичних систем, які відрізняються високою комплексністю послуг і швидкою адаптацією до кон'юнктури ринку [86]. Серед основних етапів розвитку транспортно-складських послуг та їх інтеграції в дистрибуційній діяльності глобальних ланцюгів постачання виділяють такі етапи транспортно-складського процесу: надходження товару; розвантаження транспорту; перевірка кількості та якості; оформлення документації для експедитора та підготовка внутрішніх звітів з прийому продукції; розміщення продукції на складі з використанням (або без) внутрішнього транспорту; зберігання продукції; комплектація, маркування та пакування; консолідація вантажів; відвантаження від складу; завантаження транспортного засобу і відправка за обраними; доставка продукції до місця призначення. Підвищення ефективності транспортно-складської діяльності підприємства є актуальним питанням сьогодення, пов'язану з налагодженням оптимального товароруку в контексті управління ланцюгами поставок. Воно напряму пов'язане з використанням сучасних програмних продуктів і адаптованих управлінських рішень, відповідно до усталених принципів

логістичної діяльності. При цьому досягнення синергетичного ефекту можливе в результаті комплексного впливу новітніх підходів і засобів до систем управління транспортно-складськими операціями та матеріальними потоками на відповідні процеси по відношенню до усього логістичного ланцюга.

2. 3 Аналіз факторів та особливостей управління регіональними центрами дистрибуції і продажу.

Наближення України до стандартів Європейського Союзу та вступ в СОТ зумовили необхідність розвивати власну економіку на найвищому рівні. Так на ринок України поступово входять нові та потужні світові компанії, а вітчизняні поступово переходять до сучасних форматів господарювання. Поступово спостерігається підвищення якості організації економічних процесів, зростають обсяги виробництва-споживання, обсяги дистрибуції та транспортування. Щоб уникнути функціональної неузгодженості між сферами постачання, виробництва, обігу та споживання в наявності повинна бути добре розвинена інфраструктура економіки країни із застосуванням логістичних принципів. Так на сьогоднішній день необхідне створення ефективних удосконалених логістичних систем на макрорівні.

Інтеграцію на макрорівні забезпечує логістичний центр. Логістичний центр – це координувальний та інтегрувальний механізм управління та перетворення матеріальних, інформаційних та інших потоків, що об'єднує елементи логістичної системи мікрорівня та макрорівня та забезпечує високу ефективність виконання цілей цих елементів. Сьогодні великі логістичні центри знаходяться в Україні в Київській області, Одеській, на Сході та Заході України. Основні завдання та функції даних складів це: складські послуги; експедиторське обслуговування; навантажувально-розвантажувальні операції; сортування; пакування; комплектація; оренда, лізинг транспортних засобів;

скорочення термінів доставки; оперативне планування перевезень; оптимізація транспортних витрат; організація експортних та імпорتنних перевезень; організація інтермодальних перевезень усіх видів вантажу; організація перевезень у переставному сполученні; безперервне спостереження за проходженням вантажів; доставка «від дверей до дверей»; контроль якості; сертифікація; маркування; митні послуги; дослідження ринку.

Розвиток систем дистрибуції товарів «породив» такий специфічний елемент як «логістичні центри дистрибуції». Концепція логістичного центру зображена на (рис. 2. 1). Формування логістичних центрів вимагає концентрації усіх зусиль та капіталу для зведення будинків, складських споруд, терміналів, майданчиків та під'їзних шляхів, товарної, інформаційної інфраструктури в основному місці локалізації, максимально наближеному до системи автостради та інших видів комунікацій [87]. За функціональним призначенням наведена така класифікація логістичних центрів:

–Міжнародні логістичні центри дистрибуції (площа господарювання 100 - 150 га, радіус дії 500-800 км.);

–Регіональні логістичні центри дистрибуції (площа господарювання 20-50 га, радіус дії 50-80 км.);

–Локальні логістичні центри дистрибуції як закінчення сучасної системи дистрибуційної мережі;

–Галузеві логістичні центри дистрибуції, сформовані для обслуговування певної галузі чи підприємств;



Рисунок 2. 1 - Концепція логістичного центру дистрибуції

Так основними факторами залучення логістичних центрів у діяльність підприємств є зниження логістичних витрат та фактор покриття ризику. А формування логістичних центрів істотно зменшить витрати, пов'язані з транспортуванням продукції.

Деякі науковці логістичні центри ототожнюють з розподільчими центрами і складами тощо. У свою чергу, термін «розподільчий (дистрибутивний) центр» – це складський комплекс, що отримує товари від підприємств-виробників або від підприємств оптової торгівлі, які знаходяться в інших регіонах країни або за кордоном і розподіляє їх більш дрібними партіями замовникам (підприємствам дрібнооптової та роздрібною торгівлі) через свою або їх товаропровідну мережу. Досліджуючи основну діяльність ЛЦ (логістичних центрів) слід звернути увагу, що вони мають певні відмінності із дистрибуційними центрами (табл.№ 1).

Таблиця 2. 1 - Відмінність між логістичним центром і дистрибуційним центром

Логістичний центр	Дистрибуційний центр
Основне призначення	
•консолідація/ деконсолідація	•зберігання запасів
Основний чинник локалізації	
•перетин автомагістралей, поєднання різних видів транспорту	•ринок збуту
За умовами складської обробки матеріальних запасів	
•транзитно-перевалочного типу	•розподільчого типу (розподільчі центри)
За видом товарів, що зберігаються	
•універсальні	•спеціальні
Масштаб використання	
•загального призначення	•індивідуального призначення (корпоративні) •договірні

Формування регіональних центрів дистрибуції та продажу гіпермаркетів забезпечує вирішення багатьох проблем економіки не лише на мікрорівні, але й макрорівні. Адже відбувається перетворення та управління потоків, вдосконалюється оптимізація на високому рівні якості. Внаслідок чого спостерігається істотне скорочення термінів основних процесів, знижується вартість яка пов'язана з їхнім перебігом, формуються основні цілі логістичних центрів серед яких:

- 1) оброблення, координація та інтеграція матеріальних та супровідних потоків на мікро та макро рівнях;
- 2) забезпечення функціональної узгодженості між елементами логістичної системи;

3) мінімізація витрат, пов'язаних з перетворенням матеріальних потоків, що їх супроводжують;

4) гнучкість дистрибуційної системи регіонів;

5) оптимізація товароруху і товарообороту країни;

6) оптимізація транзитних перевезень.

Логістичні комплекси представляють собою масштабні професійні складські приміщення з допоміжними об'єктами (офісні будівлі, обслуговуючі приміщення, пункт охорони. На відміну від звичайних складів, у логістичних комплексах передбачено: понад зручне зберігання вантажів, спрощене та максимально легке їх переміщення, скорочення часу їх пошуку, завантаження, сортування і відвантаження товарів, наявність сучасної підйомно-транспортної техніки, логістичний сервіс.

Найпопулярніші швидко будуючі логістичні комплекси прийнято розрізняти за наступними класами:

А – склади відповідального зберігання будь-яких типів продукції за сучасними технологіями (максимально допустима висота стель 10 м, експлуатація розрахована на досить тривалий період часу). Наприклад, такий логістичний центр має гіпермаркет Fozzy Group на базі технопарку Protec Zymna Voda, який знаходиться у м. Львів. Площа об'єкта – більше 20 000 кв. м. Потужності дають змогу відвантажувати 1200 палет за добу. РЦ обслуговує мережі «Сільпо» і «Thrash!Траш!» на території восьми областей: Волинської, Закарпатської, Івано-Франківської, Львівської, Рівненської, Тернопільської, Хмельницької та Чернівецької. РЦ став шостим для компанії в Україні та першим на заході країни. Відтепер логістику Fozzy Group здійснюють РЦ у п'яти областях: Запорізькій, Київській, Львівській, Одеській і Харківській. На території РЦ у Львові облаштовано шість спеціальних зон для різних категорій товарів та відповідає всім вимогам до логістичного комплексу класу «А»;

В – аналог попереднього варіанту, але у зменшеній пропорції (найчастіше є реконструкцією або спрощеною моделлю з висотою стель від 6 до 8 м);

С – будівля перебудована (складський комплекс з обмеженими приміщеннями);

Д – підземні та інші непридатні приміщення (для короткочасного зберігання товарів, архіву).

Створення регіональних центрів дистрибуції повинно відповідати просторовим (50–80 га), функціональним (концентрація об'єктів із надання всіх логістичних та супутніх послуг), технологічним (доступність транспортно-складських технологій), інформаційним (інтеграція інформаційних систем учасників мережі) вимогам.

Так до основних завдань регіональних центрів дистрибуції належать:

–цілодобове, всебічне обслуговування логістичного продукту;

–надання різноманітних послуг у сфері складування, зокрема й процедур комплектації та декомплектації вантажів, упакування, позначення, фітосанітарного контролю, а також забезпечення принципу «першим прийшло, першим вийшло»;

–забезпечення спроможності перевантаження товарів з одного засобу транспорту на інший;

–надання фінансових та консультаційних послуг у сфері форм та методів обслуговування вантажу, юридичного та митного обслуговування.

Розвиток та ефективне управління регіональними центрами дистрибуції, відіграє важливу роль у дистрибуційній діяльності гіпермаркетів України. Оскільки сьогодні дані центри розміщуються на перетині важливих шляхів міжнародного значення, де спостерігається висока густина товарообороту. Так функціонування регіональних дистрибуційних центрів позитивно впливають на розвиток міст де вони розташовані та прилеглих до них територій, а саме на інфраструктуру та збільшення робочих місць (рис 2. 2). Істотно знижуються логістичні витрати даних підприємств.

Чинники ефективності ЛЦ				
Високотехнологічне обладнання та провідні технології	Висококваліфікований персонал	ІТ-технології	Механізм координації учасників логістичних процесів	Механізм комплексного логістичного обслуговування



Синергійний ефект від діяльності ЛЦ в регіоні



Рівень ефекту	Суб'єктна структура синергійного ефекту		
		Економіка регіону, в якому функціонує регіональний ЛЦ	Підприємства – користувачі послуг регіонального ЛЦ
Прямий (1 рівня)	Операційний ефект – зростання доданої вартості у власному продукті регіону, зростання доходної частини місцевих бюджетів, інтенсифікація товарообороту	Операційний ефект – підвищення рентабельності	Операційний ефект – підвищення якості обслуговування
	Стратегічний ефект – раціоналізація транспортних потоків, розвиток інфраструктури, створення нових робочих місць, активізація експортно-імпортних відносин та транзиту	Стратегічний ефект – отримання конкурентних переваг завдяки: скороченню запасів; вивільненню капіталу; диверсифікації ризиків; фокусуванню на ключових видах	Стратегічний ефект – зростання рівня задоволення (лояльності) споживачів

		діяльності; підвищенню адаптивності партнерських відносин	
Супутний рівень II	Ефективна локалізація логістичної інфраструктури; підвищення привабливості для прямих іноземних інвестицій; зростання конкурентноспроможності регіону; покращення можливостей за господарювання території з позиції просторової економіки; покращення функціонування логістики міст регіону	Зростання конкурентних відносин; впровадження інноваційних рішень та можливість трансферу; урівноваження розвитку видів транспорту; підвищення рівня доступності (вибору) логістичних послуг; розширення меж оптимізації поза межами підприємства	Підвищення якості життя населення
Мультиплікативний (III рівень)	Ефект масштабу Ефект спеціалізації Ефект відкритого простору		

Рисунок 2. 1 - Логіко -структурна схема формування синергічного ефекту від діяльності ЛЦ у регіоні

Так для прикладу ТОВ «МЕТРО Кеш енд Керрі Україна» має два розподільчі центри в м. Києві, Дніпропетровську. Використовує систему постачань stock-on-line, коли товар приймається за кількістю і якістю та негайно постачається на прилавок, складське зберігання в системі відсутнє. Система роботи з постачальниками здійснюється в режимі електронного обміну даними (EDI).

Аналіз показав, що в мережі функціонують три варіанти логістичних ланцюгів поставок: стандартний логістичний ланцюг постачань stock-on-line при регіональному розподілі, логістичний ланцюг постачань stock-on-line в при змішано-регіональному розподілі, логістичний ланцюг постачань stock-on-line від постачальників в торговельні центри. При цьому, останніми роками набуває популярності використання розподільчих центрів (тобто два перших логістичних ланцюги), що обумовлено:

- зменшенням черг транспорту постачальників біля торговельних центрів;

- зменшенням витрат торговельних центрів при прийманні, контролі та обробці товарів від постачальників. Більш налагоджено, як свідчить досвід роботи, виконують ці функції власні розподільчі центри.

Дослідження логістичних ланцюгів торговельних мереж показало наступне:

- провідні торговельні мережі використовують, переважно, централізовану форму доставки;

- для скорочення строків постачання, економії витрат на транспортування компанії переходять на власну логістику з побудовою розподільчих центрів, об'єднання логістичних розподільчих ланцюгів;

- в умовах кризи спостерігається відмова від послуг посередників-постачальників, закордонних та крупних національних постачальників в бік місцевих постачальників для мінімізації вхідної ціни на товари;

–широке розповсюдження отримує електронна логістика, яка націлена на забезпечення точності строків, обсягів поставок, покращення документообігу, мінімізацію витрат тощо.

В процесі дослідження було зроблено висновок, що від впровадження роботи з власним РЦ приводить до більш сильного фінансового становища мережі на ринку; найоптимальнішою стратегією роботи торговельної мережі буде стратегія партнерства з крупними місцевими постачальниками, для цього потрібно:

–разом з постачальниками працювати над скороченням логістичних циклів в ланцюзі поставки. Даний захід дасть можливість скоротити оборотність товару, зменшити грошові кошти, які іммобілізовані в товарних запасах, та зменшити строки товарних кредитів;

–розробляти програми зі зменшення та мінімізації витрат в транспортно-складських ланцюгах;

–упроваджувати електронну логістику, що стане запорукою успіху в сучасних умовах.

Формування логістичних центрів регіонального характеру повинно відбуватися відповідно до специфіки кожного регіону та факторів, що впливають на неї.

Сьогодні великі підприємства та держава відіграють основну роль у створенні логістичних центрів. Адже сами вони визначають структуру розміщення ЛЦ, вирішують питання землевідведення, планують і фінансують створення автомобільних і залізничних підходів, організують взаємодію ЛЦ з внутрішнім водним та морським транспортом.

2.4 Висновки до розділу 2

У XXI столітті дистрибуція знаходиться в стані змін. Бізнес консолідується на тлі обмеженості поставок, наслідків пандемії та загального прагнення підприємств та гіпермаркетів до діджиталізації, до безпеки та моделі «все-як-послуга».

На сучасному українському ринку, існує безліч несприятливих показників, що гальмують побудову дистрибуції, перешкоджають процесу зростання та розвитку цього бізнесу. До них відносяться: нестабільність економічної складової країни; постійне та неконтрольоване зростання цін. Різке зростання та зниження курсу долара призводить до фінансових втрат і змушує компанії встановлювати іноді завищені ціни на товар; зниження споживчого попиту певні групи товарів. Наприклад, попит на товари ринку проектної дистрибуції знизився приблизно на 3-4%, а на продукцію ринку ІТ навпаки виріс на 5-7%; деякі невідповідності у законодавчій базі та системі оподаткування.

Дистрибуція в Україні є двоїстою, оскільки для деяких представників це спад діяльності та зменшення прибутку. Деякі гравці ринку користуються спадом на свою користь і знаходять виключно позитивні сторони, адже в цьому процесі головну роль відіграють не загальні тенденції ринку, а грамотно продумана взаємодія дистриб'ютора та покупця, адекватна оцінка ринку, побудова дистрибуції

Значних змін та трансформацій зазнала дистрибуційна діяльність і гіпермаркетів України серед яких «METRO», «ТОВ АТБ-маркет», «Ашан» та «Fozzy Group». Внаслідок пандемії в мережах даних гіпермаркетів відбувається інтеграція дистрибуції, яка полягає в створенні тісних зв'язків між постачальником і дистриб'ютором. В такому випадку вдається забезпечити певну самостійність у прийнятті рішень дистриб'юторів, при проходженні ними стратегії, розробленої спільно з постачальником.

Відбувається ефективне використання інструментів дистрибуційної діяльності даних підприємств, яке зокрема характеризується такими чинниками як: швидкість доставки товару до кінцевого споживача; ступінь задоволеності клієнта представленим продуктом; інформаційна обізнаність покупця характеристиками товару, що купується.

Грамотна реалізація дистрибутивного процесу характеризується рядом витрат, однак користь, одержувана від ефективної організації даного процесу, покриває всі понесені витрати. Перш за все це досягається це за рахунок більшого охоплення цільової аудиторії, представлення товару на безлічі різних ринках, і, як наслідок, кратним збільшенням продажів.

Сьогодні дистрибуційна діяльність гіпермаркетів набуває сучасних світових тенденцій концентрації та інтеграції в глобальних ланцюгах постачань. Будуються нові регіональні розподільчі центри класу А. У роботі складських приміщень та складської інфраструктури застосовуються новітні технології управління та збору продуктів. Відбувається автоматизація усіх процесів. Нові РЦ стають основними майданчиками для тестування нових технологій, збільшується автопарк та асортимент надання логістичних послуг мережами гіпермаркетів. Довгострокові та ефективні партнерські відносини з усіма ключовими гравцями на ринку мережевого ритейлу;

Уже зараз не зважаючи на карантинні обмеження та негативний вплив COVID -19 на економіку світу, відбувається прискорення перетворення каналів дистрибуції, особливо на ринку споживчих товарів, ці перетворення відбуватись передовсім під впливом посилення конкуренції, коли успіх вирішує час і рівень обслуговування клієнтів, розвитку інтегрованих логістичних систем, а також загального впровадження інформаційних систем, які опираються на електронний обмін даних.

При побудові ефективної системи дистрибуції на сьогодні гіпермаркети використовуємо наступні принципи та інструменти: 100% покриття всіх платоспроможних клієнтів в усіх каналах продажу на території; максимальне виконання вимог і стандартів постачальників і виробників; використання

«мобільних продажів» (планшети торгових представників дозволяють оптимізувати роботу в торговій точці, в режимі онлайн надаючи клієнту історію продажів, актуальні залишки, TOP-асортимент, новинки та акції); система розширення представленості в торговій точці (моніторинг «проданої дистрибуції», «обов'язковий асортимент» для продажів в залежності від категорії точки); комплексна система навчання та розвитку торгових команд.

В дистрибуційній діяльності гіпермаркетів України через пандемію спостерігається розробка основних стратегічних напрямків підвищення економічної та соціальної ефективності обслуговування клієнтури, має ефект синергії на подальший розвиток дистрибуційної діяльності гіпермаркетів.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ГІПЕРМАРКЕТІВ ЯК ЦЕНТРІВ ДИСТРИБУЦІЇ.

3.1 Концептуальні положення глобальної консолідації сервісних центрів та ресурсів логістики дистрибуції

Сучасна вітчизняна і світова практика свідчать про зростання ролі послуг у конкурентноздатності підприємств на ринках збуту. Це пояснюється в першу чергу тим, що в сучасній економіці чітко простежується напрямок розвитку сукупної пропозиції «товару – послуги». Споживач фактично здобуває не тільки товар як фізичний об'єкт, але і послуги, які супроводжують його продаж. У цих умовах для більшості споживачів стала важливою не сама пропозиція, а, скоріше, суб'єктивний спосіб її сприйняття. Тому в останні роки прерогативою логістики поряд з управлінням матеріальними потоками є й управління сервісними потоками. Крім того, логістичний підхід виявився ефективним і для підприємств, які тільки надають послуги (транспортні, експедиторські, вантажопереробні та ін.).

Логістична діяльність припускає можливість надання споживачеві матеріального потоку різноманітних логістичних послуг. Логістичний сервіс нерозривно пов'язаний з процесом розподілу і є комплексом послуг, що надаються в процесі постачання товарів та обслуговування споживачів. Основним об'єктом сервісного центру є різні споживачі матеріального потоку. Здійснюється такий сервіс або самим постачальником, або експедиторською фірмою, що спеціалізується в області логістичного обслуговування.

Так до основних принципів, які покладені в основу консолідації сервісних центрів, відноситься: максимальна відповідність його вимогам споживачів і характеру споживаних виробів; нерозривний зв'язок сервісу з маркетингом,

його основними принципами і завданнями; гнучкість сервісу, його спрямованість на облік змінних вимог ринку, споживачів, обслуговуваних продуктів.

Основними завданнями консолідованого сервісного центру гіпермаркетів є:

- консультування потенційних покупців перед придбанням ними виробів даного підприємства, що дозволяє їм зробити свідомий вибір;

- підготовка покупця до найбільш ефективної і безпечної експлуатації техніки, що набуває;

- доставка товару так, щоб звести до мінімуму вірогідність його пошкодження в дорозі;

- приведення товару в робочий стан і його демонстрація споживачеві; забезпечення повної готовності товару до експлуатації протягом всього терміну його знаходження у споживача;

- оперативне постачання запасів.

Робота з надання послуг гіпермаркетами, які в кінцевому етапі призводять до задоволення споживачів, називається сервісом. Сервіс нерозривно пов'язаний з розподілом і є комплексом послуг, які надаються в процесі замовлення, купівлі, постачання і подальшого обслуговування продукції.

Виходячи з цього сервісний центр може бути реалізований тільки в сферах розподілу і обігу, він є певною сукупністю послуг, які надаються в процесі безпосереднього постачання товарів споживачам, що є завершальним етапом просування матеріального потоку логістичними ланцюгами.

Так на сьогоднішній день мережі гіпермаркетів «ТОВ АТБ-маркет», «Ашан», «Fozzy Group» та «METRO» велику увагу приділяють розвитку своїх сервісних центрів, зокрема:

- 1) Відбувається значний вклад в забезпечення високої надійності логістичної системи обслуговування, вносять різні системи автоматичного контролю переміщення вантажів.

2) Активно впроваджується система контролю місцезнаходження транспортних засобів.

3) Застосовується оснащення транспортних засобів радіотелефонним зв'язком, іншою електронною технікою, а також створення загальнокорпоративних комп'ютерних мереж по контролю за переміщенням вантажів.

4) На базі ЕОМ і нових засобів зв'язку створюються системи забезпечення безпеки руху транспортних засобів.

5) Розширюється використання автоматизованих систем координації вантажоперевезень декількома видами транспорту.

6) Широке розповсюдження отримує спеціалізація засобів транспорту, транспортних і складських об'єктів.

Окрім цього широка номенклатура логістичних послуг і значний діапазон, у якому може змінюватися якість, вплив послуг на конкурентоспроможність гіпермаркетів і величину витрат, а також деякі інші фактори підкреслюють необхідність для них мати точно визначену стратегію в сфері логістичного обслуговування споживачів. Сервісні центри які повинні ґрунтуватися на шести основних принципах:

– обов'язковість пропозиції. Підприємство, яке реалізує вироби, які потребують обслуговування, але не пропонує споживачу жодних видів сервісу, приречене на поразку в конкурентній боротьбі;

– необов'язковість використання. Підприємство зобов'язане пропонувати, але не може нав'язувати клієнтам сервіс, оскільки вибір покупця повинен бути абсолютно вільним;

– еластичність. Пакет наданих послуг повинен бути досить широким – від мінімально необхідних до максимально доцільних;

– зручність. Сервіс повинен надаватися в тому місці і в такій формі, що влаштовували б покупця;

– раціональна цінова політика. Сервіс повинен бути не тільки джерелом додаткового прибутку, скільки стимулом для придбання товарів і засобом зміцнення довіри покупців до підприємства;

– інформаційна віддача. У процесі надання послуг потрібно організувати збір інформації про всі сторони експлуатації товарів, про оцінки клієнтів, про поведінку і форму сервісу конкурентів.

Сьогодні досліджуючи та вивчаючи сегментація споживчого ринку дистрибуційної діяльності гіпермаркетів слід відзначити, що вона може здійснюватися за географічним фактором, за характером сервісу або за якою-небудь іншою ознакою. Служба консолідованих сервісних центрів охоплює весь логістичний ланцюг, створюючи своєрідну гармонію між її технологічними компонентами і суб'єктами, що використовують логістичну систему (ЛС). В економіці розвинутих закордонних країн проблемам сервісу завжди надавалось першорядне значення. Високоорганізований сервіс, що є одним з важливих елементів сучасної логістики в умовах вільної ринкової економіки, - це істотна частина маркетингу.

Послуги, надані службами сервісних центрів, дуже різноманітні і носять системний характер. Однак вони в істотному ступені зв'язані з експедиторською діяльністю при обслуговуванні матеріальних потоків розподілом продукції і доставки вантажів «точно в термін», безпосередньо з роботою транспорту. Служба сервісних центрів бере активну участь у здійсненні горизонтальних економічних зв'язків між виробниками і споживачами продукції, включаючи транспорт і експедиційне обслуговування.

Експедиційна діяльність гіпермаркетів при обслуговуванні матеріальних потоків відрізняється великою розмаїтістю виконуваних послуг:

1) комісування, підгрупування й упакування вантажів, документальне оформлення перевезень і розрахунки по тарифах за перевезення транспортними підприємствами;

2) розвантажувальний-вантажно-розвантажувальні і складські операції, що виконують як на регіональних розподільних складах, створюваних

підприємствами, що випускають готову продукцію. Сучасні тенденції в області розподілу продукції полягають у тому, щоб розміщати складські об'єкти, на яких виконуються процедури комісування, безпосередньо в пунктів виробництва;

3) передача інформації в просуванні матеріальних потоків від постачальника продукції до споживачів на усіх фазах транспортного процесу. У сучасній експедиторській діяльності застосовують ЕОМ.

Сьогодні надання якісних логістичних послуг мережами гіпермарктів передбачає використання сучасного обладнання та впровадження сучасних технологій переміщення, обробки та відслідковування вантажопотоків на усьому логістичному ланцюгу. Тому вибір постачальників автомобілів, обладнання (стелажного, вагового, пакувального, маркувального, зчитувального, підйомно-транспортного тощо), складської та завантажувальної техніки, транспортної та складської тари, а також постачальника ІТ-рішень для управління підприємством, транспортом, складом є дуже важливими рішеннями з погляду рентабельності цих послуг.

У процесах здійснення закупівель і доставки матеріальних ресурсів, а також дистрибуції готової продукції споживачам фірма-виробник може використовувати різні варіанти транспортування, види транспорту, а також різних логістичних партнерів (посередників) в організації доставки продукції до конкретних пунктів логістичного ланцюга. Насамперед, логістичний менеджмент фірми має вирішити питання, створювати свій парк транспортних засобів або використовувати найманий транспорт загального користування або приватний). При виборі альтернативи зазвичай виходять з певної системи критеріїв, до яких відносяться:

– витрати на створення й експлуатацію власного парку транспортних засобів (оренду, лізинг рухомого складу);

– витрати на оплату послуг транспортних, транспортно-експедиційних фірм та інших логістичних посередників у транспортуванні;

– швидкість (час) транспортування;

–якість транспортування (надійність доставки, збереження вантажу тощо) [87].

Аналізуючи дистрибуційну діяльність гіпермаркетів «ТОВ АТБ-маркет», «Ашан», «Fozzy Group» та «METRO» можна спостерігати швидкий розвиток логістичної інфраструктури та створення власних відділів доставки.

Так серед основних переваг створення власних відділів доставки даними гіпермаркетами слід виділити: можливість оренди транспортних засобів на одне перевезення або певний період часу; міжкорпоративні перевезення; забезпечення потрібної якості транспортних послуг; запобігання аварійним ситуаціям або їх швидке усунення; менші вимоги до упакування; наскрізний контроль за якістю надання послуг та збереженням вантажу; можливості розміщення реклами на транспортних засобах; можливість отримання додаткового прибутку за рахунок надання транспортних послуг іншим підприємствам; зниження транспортних витрат і ретельний контроль їх величини; контроль за розкладом, часом та маршрутами перевезень.

Серед недоліків слід виділити такі чинники: високі адміністративні витрати, витрати на ремонт і обслуговування транспортних засобів; потреба в значних капіталовкладеннях; повна відповідальність за пошкодження та псування вантажу; необхідність у складанні розкладів, маршрутів; ризик неокуплення зроблених капіталовкладень; витрати на страхування вантажів та транспортних засобів; проблеми з ліцензуванням; імовірність отримання збитків унаслідок аварій.

Створення власних відділів доставки не слід розглядати лише з погляду перевезення; це також і фінансове питання. Можна розрізнити два етапи оцінки фінансового аспекту створення власного відділу доставки: укрупнений і деталізований. Перший, укрупнений (локальний) полягає у порівнянні оперативної інформації про витрати та рівень обслуговування при використанні найманих агентів з доставки та при створенні власного відділу; другий, деталізований (системний) – у порівнянні системної інформації.

На сьогоднішній день у гіпермаркетах країн Європи спостерігається значний рівень обсягів логістичних функцій, переданих на виконання аутсорсинговим фірмам, зокрема, 61% у сфері транспортних послуг, 13% – управління флотом, 5% – підтримки клієнтів, 8% – управління запасами, 6% – обліку замовлень, 35% – складського господарства, 11% – кастомізації, 15% – реверсної логістики, 25% – інформаційних систем. Для підтримки динамічних конкурентних переваг важливо забезпечити не лише наявність специфічних економічних ресурсів, але й відповідний рівень швидкості, з якою вони створюються та оновлюються за належного рівня системи інноваційного менеджменту (табл.3. 1)

Таблиця 3.1 - Позитивні риси та недоліки логістичного аутсорсингу на дистрибуційну діяльність гіпермаркетів світу [87]

Позитивні риси	Негативні риси
Економія витрат при виконанні стратегічних підприємницьких функцій	Збільшення приватних та транзакційних витрат
Фокусування уваги на обмеженій кількості логістичних функцій	Витрата безпосереднього контролю за функціями, переданими на виконання аутсорсинговим фірмам
Підвищення рівня фінансової та операційної гнучкості	Загроза збитків внаслідок банкрутства субпідрядника
Зменшення потреби в інвестиційних ресурсах для розвитку окремих логістичних процесів	Може викликати потребу в додаткових інвестиціях внаслідок форс-мажорних обставин
Вищий рівень якості та оперативності при здійсненні послуг досвідченими аутсорсинговими компаніями	Розбіжності в організаційній культурі та стратегічних напрямках орієнтирах зумовлюють підвищення підприємницьких ризиків

Закінчення таблиці 3.1

Позитивні риси	Негативні риси
Зосередження уваги на ключових компетенціях та стратегічних напрямках розвитку логістичної діяльності	Можливість розголошення конфіденційності інформації зумовлює руйнацію іміджу
Поширення впливу на нові географічні регіони та отримання доступу до цільових маркетингових ніш	В окремих логістичних мережах може спостерігатися негативний ефект масштабу аутсорсингу
Сприяє сталому економічному росту та отриманню стабільного рівня грошових надходжень	Збитковість переданих аутсорсинговій компанії логістичних функцій може мати негативний вплив на діяльність даної компанії
Переваги при оподаткуванні в окремих глобальних маркетингових сегментах	Аутсорсинг може викликати незадоволення персоналу
Можливість підтримки глобальних конкурентних переваг на основі інноваційних технологічних рішень	Можливі втрати оперативності у реагуванні на зміни ринкової кон'юнктури
Поліпшення зв'язків зі споживачами на цільових глобальних ринках	Загроза збоїв у функціонуванні глобальних ланцюгів постачання товарів та послуг внаслідок розбіжності підприємницьких цілей

Аналізуючи рейтинг аутсорсингових бізнес-процесів гіпермаркетів в Україні, можна прийти до висновку, що однією з лідируючих сфер, які залучають аутсорсингові бізнес-процеси в Україні, є логістика. За результатами досліджень холдингу «ANCOR», 36% респондентів визнали, що їхні компанії передають бізнес-процеси на аутсорсинг; серед них ІТ-послуги займають

40,5%, логістика – 35,1%, ресурсне забезпечення виробничих процесів – 27,0%, маркетингові послуги – 21,6% [18].

Останнім часом у зв'язку зі створенням загального ринку активізується міжнародна діяльність служби сервісу, що, також як і логістика, перетинає національні границі. У сфері обслуговування функціонують як великі фірми – центри сервісу, оснащені сучасним електронним устаткуванням, так і невеликі частки експедиційні організації, що обслуговують невеликі підприємства за принципом кур'єрської служби в короткий час і з високим ступенем надійності.

3.2 Розробка стратегічних напрямків підвищення економічної та соціальної ефективності обслуговування клієнтури в системі гіпермаркетів

У сучасних умовах розвитку економіки України особливої актуальності набуває проблема досягнення конкурентних переваг підприємств різних галузей, які забезпечують підвищення ефективності їх функціонування та стабільне економічне зростання. Особливо це стосується торговельних підприємствах, оскільки торгівля є однією з базових видів економічної діяльності, від рівня розвитку якої багато в чому залежить економічне піднесення кожного регіону та країни в цілому. За цих умов основними передумовами досягнення високого рівня ефективності підприємств торгівлі є гармонізація економічних інтересів підприємства з інтересами оточуючого середовища, що дає змогу побудувати на підприємстві стійку до загроз систему, яка спроможна забезпечувати реалізацію економічних інтересів, місії підприємства. Одним з центральних елементів такої системи є механізм стабілізації та розвитку економічної діяльності підприємства, призначенням якого є формування відповідних стратегічних напрямів, згідно з якими воно зможе досягти конкурентних переваг на ринку в довгостроковому періоді.

Так загальний механізм формування стратегічних напрямів стабілізації та розвитку підприємств торгівлі (гіпермаркетів) доцільно будувати за такими елементами:

- визначення рівня ефективності економічної діяльності торговельного підприємства за основними бізнес-процесами;
- визначення загальних стратегічних напрямів стабілізації та розвитку економічної діяльності торговельного підприємства (корпоративної та конкурентних стратегій), виходячи з оцінки його потенційних можливостей і забезпеченості відповідними ресурсами;
- формування комплексу стратегічних напрямів стабілізації та розвитку економічної діяльності у відповідності до визначених рівнів її ефективності та визначення серед них пріоритетних;
- формування стратегічних цілей стабілізації та розвитку економічної діяльності торговельного підприємства за кожним видом бізнес-процесів.

Економічна стратегія гіпермаркетів складається з окремих елементів, що орієнтовані на зовнішню та внутрішню сфери діяльності підприємства. Це означає, що результати реалізації керівництвом підприємства стратегічних рішень у тій чи іншій галузі обумовлено, з одного боку, впливом цих сфер на характер рішень, що приймаються, з іншого - впливом самих стратегічних рішень на процеси, що протікають у внутрішньому та зовнішньому середовищах. Варто відмітити, що основними складовими аспектами розроблення економічної стратегії розвитку підприємства є (табл.3. 2).

Таблиця 3.2 - Основні аспекти розробки економічної стратегії розвитку гіпермаркетів

Економічна стратегія гіпермаркетів	Визначення економічної стратегії гіпермаркетів
1	2

Продовження таблиці 3. 2

1	2
Товарна стратегія	Розробляє правила та прийоми дослідження і формування потенційних ринків товарів та послуг, що відповідають місії підприємства. Основними завданнями цієї стратегії є ув'язка перспективних завдань гіпермаркетів з потенційними можливостями ринку і ресурсами, якими вони будуть володіти у стратегічній перспективі; аналіз життєвого циклу окремих товарів; розробка правил формування товарного асортименту, що забезпечує конкурентну перевагу підприємства і максимізацію економічного прибутку у довготривалому періоді.
Стратегія ціноутворення	В основі стратегії ціноутворення лежить розробка: правил вибору цінової політики; прийомів цінової конкуренції; прийомів моніторингу ситуацій, що складаються на ринках факторів виробництва, ринках цінних паперів і валютних ринках та зміна взаємності від цих ситуацій принципів ціноутворення; моніторингу процесів зміни попиту і пропозиції; методів оцінки цінової еластичності попиту; принципів обліку впливу макро-економічних і мікроекономічних факторів на процеси ціноутворення
Стратегія взаємодії гіпермаркетів з ринками стратегічних ресурсів	Передбачає розробку принципових положень, які дозволяють ефективно розподіляти ресурси і на цій основі обирати найбільш привабливих постачальників виробничих ресурсів. Ця складова економічної стратегії має базуватись на дослідженні факторів, що визначають попит на ресурси з боку підприємства. Вона тісно пов'язана зі стратегією зниження виробничих витрат.

Продовження таблиці 3. 2

1	2
<p>Стратегія зниження трансакційних витрат</p>	<p>До трансакційних витрат відносять різноманітні витрати, пов'язані з підписанням договорів, контрактів, угод. Стратегія зниження цього виду витрат полягає у тому, щоб запобігати зайвим не виправдано дорогим відрядженням, отриманням недостовірної інформації, підписанням малозначущих угод. При цій стратегії розробляються правила та прийоми вибору найбільш привабливих замовників, прийоми вивчення потенційних конкурентів, прийоми формування у партнерів стійкого бажання співпраці з підприємством. Важливим завданням при реалізації цієї стратегії є формування баз даних про потенційних партнерів за трансакціями.</p>
<p>Стратегія зниження виробничих витрат</p>	<p>Головною метою є забезпечення конкурентних переваг за рахунок зниження витрат. Ця стратегія розробляє основні правила та прийоми регулювання процесу формування витрат як за рахунок факторів виробництва, так і за рахунок стратегічного аналізу витрат за всіма етапами наростання витрат від початку виробництва до просування товарів на ринок до потенційного споживача.</p>
<p>Стратегія інвестиційної діяльності гіпермаркетів</p>	<p>Спрямована на удосконалення матеріально-технічної бази підприємства. Передбачає розробку правил та прийомів, що сприяють відновленню основних засобів, їхній модернізації, технічному переозброєнню, реконструкції. Інвестиційна діяльність пов'язана з інноваціями у різних сферах, технологіями, організацією виробництва</p>

Закінчення таблиці 3. 2

<p>Стратегія стимулювання персоналу гіпермаркетів</p>	<p>Одна з найбільш важливих складових економічної стратегії, оскільки вона створює «мотиваційне поле», під впливом якого активізується зацікавленість персоналу підприємства в ефективному, високоякісному і своєчасному задоволенні вимог ринку. Розробляє правила і прийоми, що формують стимули, які пов'язують діяльність персоналу з кінцевими результатами діяльності підприємства за всіма напрямками його функціонування</p>
<p>Стратегія запобігання неспроможності (банкрутства) підприємства</p>	<p>Основним завданням є вчасне визначення так званих «слабких сигналів», що сповіщають про можливість насування кризових тенденцій, і розробка правил та прийомів запобігання цим кризовим тенденціям. Причому ці правила та прийоми повинні формулюватись у межах товарної, цінової, інвестиційної та інших складових економічної стратегії.</p>

Найбільш важливими системо-утворюючими елементами економічної стратегії є: товарна стратегія, стратегія взаємодії з ринками факторів виробництва, стратегія зниження трансакційних витрат, стратегія інвестиційної діяльності підприємства, стратегія запобігання неспроможності підприємства.

Проаналізувавши економічну діяльність гіпермаркетів України («ТОВ АТБ-маркет», «Ашан», «МЕТРО» та «Fozzy») для підвищення рівня їх економічної діяльності слід виокремити такі складові:

- 1) характеристика зовнішніх і внутрішніх загроз, що впливають на рівень економічної безпеки діяльності гіпермаркетів;
- 2) визначення, вивчення та контроль чинників, які зміцнюють або негативно впливають на стійкість та конкурентоспроможність підприємства, його соціально-економічного стану в короткостроковій та середньостроковій (3-5 років) перспективі, іноді на довгострокову перспективу;

3) дослідження критеріїв і параметрів показників, що використовуються для оцінки економічної ефективності діяльності підприємства, що несуть смислове навантаження для задоволення інтересів власників та зацікавлених осіб у діяльності такого підприємства і відповідають проблемам ринкової ефективності підприємства;

4) на основі отриманих даних проводити розробку основних кроків економічної політики діяльності підприємства, куди входить механізм обліку, який безумовно здійснює вплив на економічну ефективність гіпермаркетів;

5) напрямки функціонування підприємства відповідно до досягнення результатів обраної стратегії.

Особливої уваги у розробці стратегічного напрямку підвищення економічної ефективності гіпермаркетів посідає функціональна складова, так як кожна з них потребує застосування різних заходів і мір відповідно до змісту та наявних проблем. внаслідок чого було виокремлено такі основні заходи, щодо зміцнення економічної ефективності підприємства. (табл.2).

Таблиця 3. 3 - Забезпечення економічної ефективності діяльності гіпермаркетів у відповідності до її функціональних складових

Складові економічної ефективності	Заходи зміцнення економічної ефективності діяльності гіпермаркетів
1	2
Технологічна	<ul style="list-style-type: none"> ● створення нових організаційно-виробничих структур; ● використання лізингу; ● активна участь у міжнародних виставках та семінарах; ● впровадження передового світового досвіду.

Закінчення таблиці 3.3

Ресурсна	<ul style="list-style-type: none"> ● вдосконалення систем розрахунків; ● підвищення продуктивності праці; ● збільшення капіталовкладень у ресурсозбереження; ● стимулювання «ресурсного» напрямку науково-дослідних дослідно-конструкторських робіт; ● застосування інноваційного підходу до використання наявних ресурсів.
Фінансова	<ul style="list-style-type: none"> ● застосування принципу дотримання критичних строків кредитування; ● створення інформаційного центру з дебіторської та кредиторської заборгованості; ● створення в структурі інформаційного центру спеціальної групи працівників, яка б контролювала нарахування та сплату податків і зборів; ● бути націленими на власні ресурси задля розвитку діяльності; ● запровадити постійну систему амортизаційних відрахувань;
Соціальна	<ul style="list-style-type: none"> ● наближення рівня оплати праці до рівня розвинутих країн; ● залучення робітників до управлінських функцій; ● підвищення кваліфікації працівників; ● зацікавленість адміністрації гіпермаркетів в працевлаштуванні безробітних.

Напрямки підвищення рівня економічної ефективності діяльності підприємства варто реалізовувати в якості відповідного механізму впливу.

Крім того, важливо відзначити, що розроблений механізм забезпечення економічної ефективності на підприємстві передбачає застосування заходів

щодо її зміцнення, та орієнтується на проведення відповідних заходів (рис. 3. 1)



Рисунок 3. 1 - Основні напрями підвищення ефективності економічної діяльності гіпермаркету [98].

У процесі реалізації механізму підвищення економічної ефективності діяльності гіпермаркетів, доцільно дотримуватися певних принципів, а саме:

- забезпечувати органічний зв'язок між критеріями та системою відповідних показників економічної ефективності діяльності;
- відстежувати та відображати ефективність використання всіх видів ресурсів, які використовуються;
- вивчати новаторські можливості, застосовувати показники ефективності до управління різними ланками виробництва на підприємстві;

- забезпечувати виконання стимулюючої функції в процесі використання наявних резервів, зростання ефективності виробництва на основі провідних показників економічної ефективності діяльності гіпермаркетів.

В сучасних умовах ринкової економіки для того, щоб мережі гіпермаркетів працювали ефективно необхідно бути конкурентоспроможними відносно інших мереж, в тому числі закордонних. В даному випадку важливим фактором економічної ефективності виступає якість продукції та надання послуг які надає гіпермаркет. Саме для цього керівництву підприємства необхідно впроваджувати в діяльність своєї організації систему менеджменту якості.

Система управління якістю продукції передбачає ряд певних дій, за допомогою яких гіпермаркети визначають процеси і ресурси, необхідні для досягнення бажаних результатів своєї цілі. Вона управляє взаємодіючими процесами і ресурсами, необхідними для забезпечення цінності та реалізації результатів зацікавлених сторін.

Також дана система дозволяє керівникові та керівному персоналу гіпермаркетів оптимізувати використання ресурсів, враховуючи довгострокові наслідки їх рішень.

Таким чином проаналізувавши діяльність гіпермаркетів («ТОВ АТБ-маркет», «Ашан», «МЕТРО» та «Fozzy») доцільно для того, щоб збільшити результативність економічного функціонування підприємства необхідно впроваджувати систему менеджменту якості. Завдяки їй підприємство зможе: зменшити відсоток браку у виробництві, тим самим і знизити витрати; збільшити якість продукції, а, отже збільшити попит на свою продукцію і збільшити прибуток. Надалі ці фактори допоможуть гіпермаркетам бути більш конкурентоспроможними по відношенню до інших фірм в сучасних умовах світової ринкової економіки [97].

Окрім цього слід підкреслити, що сьогоднішня економічно-соціальна діяльність гіпермаркетів не лише України, але й усього світу зазнає змін та трансформацій які виникли в наслідок пандемії.

Сьогодні пандемія продовжує диктувати нові тенденції у різних сферах та навіть у світосприйнятті людей. «Перевтілення» не обійшло і відносно сталий продуктовий ринок ритейлу.

Нові тенденції у сфері продуктових послуг викликають ефект доміно, який впливає на всіх і все: від покупців, продуктових брендів до комерційної нерухомості, зазначають в NAI Global (одна з найбільших консалтингових компаній світу).

Сьогодні COVID-19 навчив сучасний ритейл бути чутливими до змін та вдосконалюватись, знаходити можливості задовольняти потреби споживачів, бути в курсі подій та планувати все відповідно до майбутніх тенденцій, що змінюють «продуктову сцену».

Встановлюють нові норми для продуктових магазинів. Оскільки коронавірус пришвидшив входження продовольчих магазинів у сучасну епоху, і навіть пошановувачі класичного шопінгу зрозуміли, що можна користуватися онлайн покупками та доставкою товарів додому. Що досить ефективно вплинуло на гіпермаркети, адже це дає можливість розширити спектр надання послуг. Також, аналізуючи розвиток вітчизняних продуктових ритейлерів, помітною є тенденція до активної розробки та вдосконалення мобільних додатків, що активно сприяє підвищенню лояльності покупців.

Поки що в Україні покупці все ще віддають перевагу особистому відвідуванню гіпермаркетів та магазинів. Саме тому початок першого півріччя 2020 року відзначився високими показниками запуску нових торгових точок, незважаючи на карантинні обмеження.

Так нещодавні дослідження європейського споживацького ринку McKinsey & Company також показали, що тенденція до збільшення онлайн-покупок поширюється не на всі групи споживачів. Споживачі, які рідко купували їжу онлайн в минулому (10 відсотків усіх споживачів), зазначили, що планують

скоротити, а не збільшити свої онлайн-витрати. А зі споживачів, які не робили покупки онлайн у 2020 році – явна більшість у 65 відсотків – лише 7 відсотків заявили, що мають намір почати купувати онлайн у 2021 році.

У 2021 році все більшої популярності набувають цифрові рішення фізичних проблем. Так на сьогодні технології революціонізують продуктову сферу, а споживачі продовжують активно користуватися програмами та послугами для віддалених покупок.

Окрім цього для подальшого розвитку ритейлу та гіпермаркетів України розробляються основні довгострокові рішення для комерційної нерухомості.

Місце для зберігання онлайн-замовлень. Ритейлери адаптувалися і виділили місце для зберігання упакованих і готових замовлень на продукти, які очікують на вивіз або з встановленим вікном видачі. Такі зони нагадують холодильний склад, де кожне замовлення організоване, промарковане та упаковане, а самий товар проходить через чіткий логістичний ланцюжок. Сьогодні багато гіпермаркетів надалі обладнують власні станції видачі замовлення та пакування готової продукції. Але, якщо переважатимуть онлайн-замовлення, цей простір, швидше за все, доведеться розширювати. Багато гіпермаркетів сформували власну службу доставки, тим самим створивши нові робочі місця та окремий вид послуг. Також актуальною стала співпраця зі службами доставки, та демонстрація лояльності до людей, залучених в їх роботі. Наприклад, мережа гіпермаркетів «Fozzy Group»(Сільпо) в зимовий період пригощала гарячими напоями кур'єрів усіх служб доставки.

Запровадження складу електронної комерції. Так в «МЕТРО» в інтересах брендів, покупців та виконавців онлайн-замовлень створили продовольчий запас тільки для онлайн замовлень. Таким чином, це полегшило вести точний каталог того, що є, а чого немає. Плюс, це полегшує частину руху в межах загальних торгових майданчиків та надає можливість розширити свій асортимент для задоволення потреб навіть найвимогливіших клієнтів. Більша площа для зберігання замовлень у поєднанні з розширеними проходами

дорівнює більшому продуктовому магазину, тому очікується, що орендарі шукатимуть більші площі для розміщення своїх торгових марок.

Повна заміна проходів. Збільшення простору між кожним проходом полегшує соціальне дистанціювання, і адаптує досвід споживачів для поступового розміщення односторонніх проходів. Хоча багато людей вважають імпровізовані «односторонні» знаки на підлозі поганим рішенням для довгострокових змін, що негативно впливають на продуктивний ринок. Пандемія, через яку періодично запроваджуються локдауни, обмежила можливості людей пересуватися вільно, як раніше. Саме тому, більшість продуктивних магазинів таких як «ТОВ АТБ-маркет» все частіше розглядають формати «біля дому» та приміщення в тих районах, де вони не представлені більш глобальним та повноцінним форматом. Окрім цього дуже помітною стає тенденція до встановлення кас самообслуговування у більшості мережевих ритейлерів, таких як Сільпо, Фора (мережі гіпермаркету «Fozzy Group»), а за McKinsey & Company, зазначимо, що в Європі та Україні інвестиції в автоматизацію складів зросли на 13%.

У період COVID-19 відбувається інклюзія в торгівлі. Компанії переосмислюють свої продукти та послуги, щоб бути більш доступними для всіх категорій споживачів, в тому числі з фізичними або розумовими вадами, відкриваючи потенціал для бізнес-моделі Inclusive for All. Бренди роблять ставку на доступність як основу при розробці нових продуктів. Вони переходять від стратегії сегментації споживачів до стратегії включення, концентруючись не на відмінності, а на схожості людей, об'єднуючи людей з обмеженими можливостями і без них. Все тому, що сучасні споживачі шукають продукти, які не тільки задовольняють їхні потреби, а й відображають їх власні цінності. Шампунь, джинси або комп'ютерні ігри намагаються купувати у соціально відповідальних компаній. Що має на увазі не тільки турботу про здоров'я людини та екологію, а й етичне ставлення до різних людей. Так для прикладу ритейлер «Ашан» для кращої та доступної покупки товару споживачами з певними фізичними вадами розробили спеціальний сайт для

придбання того чи іншого продукту та доповнив свою лінійку товарів спеціальними пристосуваннями для інвалідів.

Усвідомлене ставлення до якості сервісу, як конкурентної переваги, стало світовою тенденцією. 82% компаній вважають високий рівень сервісу головним показником, який дозволяє випереджати конкурентів. 77,5% - визнали рівень обслуговування клієнтів стратегічним чинником, який впливає на прибуток (відповідно до звіту по бенчмаркінгу за 2020 рік, Dimension Data).

Обслуговування клієнтів - складний процес, якість якого залежить від багатьох змінних.

На сьогоднішній день головною стратегією та метою гіпермарктів є ефективно підвищення економічної та соціальної ефективності обслуговування клієнтури у власних мережах. Саме тому для залучення великої кількості споживачів гіпермаркетам слід дотримуватися таких основних законів якісного обслуговування клієнтів:

1) Організація безперервного навчання співробітників. Клієнти приходять в мережі гіпермаркетів з метою задовольнити свою потребу. Як правило, вони очікують від персоналу кваліфікованої допомоги, слушної поради і, звичайно ж, поваги. Для того, щоб якість послуг була на гідному рівні, персоналу необхідно відмінне знання продукту, технік продажів і загальних принципів обслуговування клієнтів. Існують активні і пасивні методи навчання. До пасивних відносяться семінари і тренінги, де люди тільки «вбирають» нову інформацію і від них не потрібно зворотній зв'язок. Активні методи навчання припускають залучення кожного респондента в рішення будь-якої ситуації. До них відноситься ділова гра і мозковий штурм. Вони вимагають максимальної концентрації на завданні. Такий формат навчання дозволяє співробітникам генерувати нові ідеї, розвиває системне мислення, формує відповідальне ставлення до роботи. При регулярному відвідуванні навчальних заходів зростає мотивація, співробітники «заражаються» новими ідеями і підходами. Згодом, коли люди почнуть застосовувати отримані знання, вони будуть набагато

впевненіше спілкуватися з клієнтами, проявлять себе як професіонали, підвищать свої показники і відповідно показники компанії.

2) Оцінка якості надання сервісу в гіпермаркеті. Будь-які поліпшення правил обслуговування клієнтів неможливі без аналізу поточного рівня сервісу. Маркетингові дослідження допомагають зробити зріз якості обслуговування, дізнатися очікування клієнтів, оцінити рівень їх задоволеності і лояльності. Дослідження «Таємний покупець» дозволяє оцінити виконання стандартів обслуговування клієнтів, чесність співробітників, їх техніку продажів, стресостійкість, виконання візуальних стандартів. Для перевірки менеджерів інтернет-магазинів застосовують метод «Таємний той, хто телефонує» (Mystery calling). Також це дослідження підходить для перевірки співробітників call-центрів, технічної підтримки, менеджерів рецепцій. Якість обслуговування та задоволеність клієнтів - дві сторони однієї медалі, без одного не буває другого. Виміряти задоволеність клієнтів можна за допомогою Індексу задоволеності споживачів (Customer Satisfaction Index, CSI). Система оцінки лояльності клієнтів NPS (Net Promoter Score) дозволяє виявити кількість прихильників компанії (клієнтів, які готові рекомендувати вас своїм друзям і знайомим), нейтральних споживачів і критиків.

3) Наймайте «своїх людей» і формуйте у них єдине бачення. По суті, організація (гіпермаркет) - це її персонал. Дуже важливо зібрати людей з однаковими цінностями і поглядами, щоб втілити в життя місію компанії.

4) Інвестування в технології майбутнього. Створення зручного і зрозумілого сайту, обов'язково з урахуванням мобільної версії. За деякими прогнозами до 2023 року в світі буде 6,1 млрд користувачів смартфонів. Такі зміни відчутні уже сьогодні коли на тлі карантину великі гіпермаркети, за безпеки своїх покупців створюють власні додатки, де споживачі можуть ознайомитися із асортиментом наявної продукції та замовити товари першої необхідності з доставкою додому.

5) Бути доступним для клієнтів у всіх відношеннях. Зокрема до таких змін належить бути на зв'язку із своїм клієнтом, це правило хорошого тону в роботі.

Оперативно відповідати на запити, навіть якщо зараз питання клієнта вирішити неможливо, написати, що його запит отримано і вирішене протягом години, наприклад. Надання можливості клієнту зв'язатися з першими особами компанії наприклад ТОП-менеджером. Що дає можливість достукатися до керівництва сприяє підвищенню лояльності клієнтів і демонструє відкритість компанії. Але мало розвісити телефон керівництва на сайті і видних місцях. Потрібно обов'язково відповідати на дзвінки, і розбиратися з питаннями клієнтів, щоб не вийшов зворотний ефект.

6) Зробити чесність першою заповіддю побудови відносин з клієнтом.

7) Навчайте своїх клієнтів. Удосконалюючи стандарти обслуговування, навчаючи персонал, впроваджуючи нові технології. Сучасні комунікаційні канали дозволяють активно підтримувати зв'язок зі своїми споживачами. Месенджери, соціальні мережі, корпоративні блоги, вебінари, живі майстер-класи - дозволяють перейти від монологу до діалогу з клієнтом. Навчати клієнтів - значить вбити двох зайців. По-перше, через статті, корисні поради, інформацію про новинки та особливості товару / послуги, ви зможете просвіщати споживачів. Навчання клієнтів - це ще й одна з технік продажів, яка забезпечить вас лояльними клієнтами. Даний метод підходить для послуг з тривалим циклом продажів в B2B сегменті. На першому етапі ви проводите майстер-клас з кавою-брейком і роздатковими матеріалами; вебінар або скайп-каст. На другому етапі приступаєте до продажу основних продуктів - в очах клієнтів ви вже експерт, а значить вам можна довіряти.

8) Комфорт покупців. У приміщенні повинно бути інтуїтивно зрозуміле зонування, достатнє освітлення, неголосна фонова музика, комфортна температура повітря в будь-який час року і були відсутні сторонні запахи. Слід звернути увагу на зону очікування клієнтів. Тут можна розвісити сертифікати, фотографії, рекламні матеріали. Це відмінна можливість познайомити клієнта ближче з компанією і відвернути від нудного очікування в черзі (дадаток А).

Пандемія потужно вплинула на сектор роздрібної торгівлі в багатьох аспектах, починаючи від уповільнення економічної активності та падіння

обсягів продажу під час ізоляції, та закінчуючи необхідністю адаптувати торговельні приміщення відповідно до нових вимог безпеки та гігієни (додаток Б). Онлайн-канал продажу став основою адаптації бізнесу та споживача в період кризи, дозволив у достатньо короткі терміни знизити напругу, пов'язану зі зростанням ажіотажного попиту, та адаптуватися до змін у споживчій поведінці.

3.3 Синергія консолідації дистрибуційної діяльності гіпермаркетів

Розвиток економіки на сучасному етапі відображається в її глобалізації, диверсифікації, стратегічній орієнтації підприємств на експансію та зростання. Наразі найбільш популярним способом є здійснення операцій зовнішньої концентрації (злиття, поглинання, приєднання та співробітництво), особливо серед підприємств малого та середнього бізнесу, що виробляють харчові продукти, яким в умовах економічної кризи стало дуже складно вижити. Конкурувати доводиться за ціною, а економію витрат можна досягти при великих масштабах. За таких умов багато власників середніх та малих підприємств зацікавлені у продажу або інтеграції бізнесу.

Головним мотивом при здійсненні концентрації виробництва є прагнення отримати синергетичний ефект. З точки зору менеджменту, його поява створює передумови для зростання ефективності та конкурентоспроможності підприємства, є єдиною перевагою, яка недоступна для повторення жодним її конкурентом і дозволяє запуснути механізми розвитку економічної системи за принципом комплементарної ефективності.

Ефект від здійснення консолідації – це певний результат, що забезпечує досягнення конкретної мети. Показники ефекту відображають ступінь реалізації основних завдань діяльності підприємства: виробництво продукції для задоволення потреб споживачів; обсяг продажів; частка ринку

підприємства; вартість підприємства; виробнича потужність підприємства. Під оптимальними розмірами слід розуміти найбільш ефективні розміри підприємства. Критерієм економічної ефективності оптимальності підприємств є мінімум приведених витрат на виробництво продукції і питомих капітальних вкладень.

Необхідно зауважити, що ефект може мати як позитивний (безпосередньо синергетичний), так і негативний (диссинергетичний) прояв. Диссинергія може бути обумовлена високими витратами, що виникають у процесі укрупнення підприємства або внаслідок зниження керованості більш складною системою.

Позитивний ефект формалізуються у вигляді нерівності « $2+2 > 5$ ». Вдалий синергетичний ефект при укрупненні виробництва підприємств проявляється у скороченні витрат за заданого рівня доходу, збільшенні доходів за заданого рівня витрат або в разі збільшення доходів з одночасним скороченням витрат (ефект «подвійного синергізму»), негативний ефект (диссинергія) формалізується у вигляді такої нерівності « $2+2 < 5$ ».

У цьому випадку синергетичний ефект може проявлятися через збільшення витрат за заданого рівня доходу, зменшення доходів за заданого рівня витрат або в разі зменшення доходів з одночасним збільшенням витрат [59]. Такий вплив має місце тоді, коли дія факторів макросередовища, елементів (та їх складових) укрупнення, інструментів консолідації виробництва (зокрема) має взаємно протилежне спрямування або не є визначальною причиною для справжніх зрушень.

На сьогодні практично не вирішеними залишаються питання виміру синергії в процесах консолідації дистрибуційної діяльності та виробництва продукції в мережах гіпермаркетів. За дослідженнями компанії McKinsey [109] та KPMG [108], до 70% підприємств не отримують прогнозованих у момент об'єднання ефектів, а отже, дана статистика є підтвердженням тези про труднощі точної математичної формалізації синергетичного ефекту, який отримують підприємства у процесі консолідації.

З огляду на те, що найважливішим критерієм ефективності консолідаційних процесів є збільшення вигод власників компанії-інтегратора та об'єднаного бізнесу, а головною суб'єктивною метою будь якої підприємницької діяльності є отримання та збільшення обсягів прибутку, то є потреба детальнішої класифікації видів синергетичного ефекту за ознакою виникнення (джерела) прибутку.

Розглядаючи явище синергії у каналах дистрибуції, необхідно назвати чинники, які сприяють його прояву, такі як: створення авторизованих складів обслуговування, створення банків світовими гіпермаркетами, лізинг. Названі чинники можемо аналізувати, враховуючи можливість вираження їх у цифровій формі, наприклад, кількість проданих товарів, витрати на просування, надані кредити.

В науках про управління або фінанси синергія подається як передумова прийняття рішення про поєднання підприємств, синергія тут розуміється як ефект, який можна досягти через інтегрування двох або більше видів діяльності, так щоб в результаті принести більшу користь, ніж тоді, коли інтеграція не відзначалася. Деяким виробникам товарі не вдалось досягти очікуваної синергії через розширення ринкової пропозиції, яка складається з багатьох нових товарів та послуг, що мають потрапити до багатьох ринкових сегментів гіпермаркетів. Досвід довів, що витрати розробки, виробництва, маркетингу і обслуговування, пов'язаного з продажем різноманітних моделей товарів, є вищими, ніж користі, які виникають з трохи вищих цін, які клієнти готові заплатити за доступ до ширшого асортименту продуктів для вибору.

Наприклад, мережа гіпермаркетів «ТОВ АТБ-марокет» недавно зменшила кількість переробки власної морської продукції. Хоча в результаті можливості ринкового вибору були обмежені, споживачі отримують користі в іншій формі зокрема:

- 1) через нижчі ціни асортименту інших гіпермаркетів на ринку України, які виготовляють та імпортують масово дану продукцію;
- 2) через вищу якість яку надають інші ритейли.

На ринку ритейлу можна виокремити кілька сфер синергії. Закордонні інвестиції становлять важливий стимул, який впливає на пожвавлення господарства, на розвиток технології і кооперацію, на впровадження якісних норм і пов'язаних із ними організаційних рішень, зокрема раціоналізацію дій, освіту працівників. До прояву синергії призвело входження великих торгових мереж на конкуруючий ринок ритейлу, їх інвестиції у виробництво, у промоцію дистрибуцію товарів, створення ними банків, виникнення мереж гіпермаркетів.

Належне оцінювання логістики проявляється у стратегічному логістичному плануванні, важливу роль тут виконує аналіз конкуренції, завдяки якій фірма буде мати змогу визначити, в який спосіб повинна використати логістику, щоб вирізнитися на ринку і завоювати перевагу над конкурентами. Слід підкреслити, що обслуговування клієнта стає все більш важливим чинником у конкурентній боротьбі. Аналізуючи маркетингові стратегії фірм на ринку ритейлу, можна дійти висновку, що товари які на сьогодні надають гіпермаркети та й вони самі є продуктами з певними рисами, тісно пов'язаними з послугами. У зв'язку з цим мережі гіпермаркетів пропонують свої товари у певний спосіб, закладаючи, що споживачі належно оцінюють якість та відмінність даних товарів. Фірми встановлюють важку і складну співпрацю з клієнтами, а їх виклик полягає у результативному управлінні сукупністю цієї співпраці.

Окрім цього для отримання найбільш точних розрахунків синергетичного ефекту від здійснення концентрації виробництва підприємств є за доцільне використовувати підхід, що полягає у визначенні суми часткових (кожного окремого підприємства) ефектів до концентрації (комплементарний ефект) і синергетичного ефекту – як частини сумарного ефекту об'єднання, що визначається за допомогою інтегрального показника.

Виходячи з аналізу концентрації та консолідації виробництва на підприємствах, можна зробити висновок, що з найбільшим ступенем ймовірності проявляються такі ефекти:

а) від збільшення частки доходів, що припадає на зростання продажів нових продуктів і можливості піднімати ціни на товари-новинки, що впливає на приріст виручки;

б) зниження витрат на розробку нових продуктів (придбання лінії з виробництва нового продукту обходиться дешевше, ніж розробка самої технології), що впливає на економію витрат.

Критерії та показники оцінки прояву комплементарного ефекту та синергетичного ефекту представлені в табл. 1.

Таблиця 3.1 - Комплексний підхід до критеріальної оцінки сфер прояву ефекту концентрації виробництва підприємств

Критерії оцінки	Шляхи досягнення за сферами прояву
Організаційно-управлінський	
Командна синергія	Скорочення витрат на навчання персоналу (розробка програми навчання, роздаткові матеріали, оплата послуг тренера команди персоналу, оренда приміщення) завдяки формуванню ефективної команди.
Ефект від перенесення компетенції	Зниження витрат (зростання доходів) підприємств у результаті використання управлінських здібностей менеджерів: «ноу-хау», впровадження заходів з підвищення ефективності управління та оптимізації бізнес-процесів
Підвищення якості роботи персоналу	Скорочення штрафів і пені, які нараховувалися раніше підприємству через помилки персоналу (наприклад, вартість помилки бухгалтера, штрафи і пені за некоректне ведення бухгалтерського та податкового обліку, несвоєчасну здачу звітності та ін.)
Вигоди від зміни структури об'єднаного підприємства	Скорочення витрат підприємства за рахунок ліквідації дубльованих і створення єдиних централізованих підрозділів (бухгалтерії, управління фінансового контролю, дослідницьких і збутових підрозділів).

Продовження таблиці 3. 1

Критерії оцінки	Шляхи досягнення за сферами прояву
Логістичний	
Підвищення ефективності роботи з постачальниками	Зниження вартості купівлі одиниці ресурсу за рахунок збільшення обсягу закупівель або отримання додаткових знижок.
Соціальний	
Зростання суспільного рейтингу підприємства	Підприємство сприймається як соціально відповідальне. Формується позитивна громадська думка про підприємство, поліпшується його ділова репутація. Зростання курсової вартості акцій і зростання капіталізації підприємства.
Поліпшення умов і техніки безпеки праці	Зниження компенсаційних виплат. Зниження виплат за листками непрацездатності співробітників організації.
Місця на ринку	
Приріст виручки за рахунок зростання освоєної частки ринку (захоплення частки ринку при купівлі конкурентів); створення нової ринкової ніші; вихід на нові ринки	Приріст освоєної підприємством частки ринку у вартісному вираженні (зростання вартості товарів (робіт, послуг), проданих підприємством на даному ринку).
Маркетинговий	
Дохід від продажів	Виручка від продажів розроблених об'єднаним підприємством нових продуктів та розширення номенклатури продукції, що випускається, виробленої об'єднаним підприємством.
Поява можливості перехресних продажів	Зростання виручки підприємства за рахунок перехресних продажів об'єднаного підприємства. Умови розрахунку: клієнтські групи не збігаються, але кожна з груп клієнтів зацікавлена в споживанні і товару підприємства А, і товару підприємства В

Продовження таблиці 3. 1

Критерії оцінки	Шляхи досягнення за сферами прояву
Зниження витрат об'єднаного підприємства з просування продукту в результаті проведення загальних рекламних кампаній	Ефект від централізації маркетингу (економія на витратах з просування продукту) у розрізі окремих товарних груп. Зниження витрат на одиницю продукції на маркетингові функції об'єднаного підприємства
Інноваційний	
Зростання доходів у результаті прояву функціональної синергії	Приріст прибутку об'єднаного підприємства від виробництва нової або модернізованої продукції, впровадження нових технологій і процесів: Зростання оптової ціни нової продукції порівняно зі старою продукцією; Зростання обсягу випуску продукції після реалізації проекту.
Зростання доходів об'єднаного підприємства за рахунок поліпшення якості продукції	Додатковий прибуток, отриманий підприємством від збільшення обсягу виробництва і реалізації продукції. Додатковий прибуток, отриманий підприємством від зростання ціни продажу продукції. Зниження витрат на виробництво продукції у зв'язку зі скороченням браку
Збутовий	
Зростання виручки об'єднаного підприємства	Приріст виручки за рахунок появи нових каналів збуту; доступу до налагоджених зв'язків і процедур взаємодії із замовниками.
Придбання масиву лояльних клієнтів; збільшення щільності охоплення споживачів	Зростання доходів підприємства в результаті придбання нової групи клієнтів і зростання обсягів реалізації.
Фінансово-економічний	
Підвищення рівня завантаження виробничих потужностей	Приріст виручки за рахунок зростання обсягів виробництва. Зниження витрат на одиницю продукції за рахунок зниження частки постійних витрат у собівартості одиниці продукції.

Закінчення таблиці 3. 1

Критерії оцінки	Шляхи досягнення за сферами прояву
Ефект комбінування взаємодоповнювальних ресурсів	Зниження собівартості продукції, що випускається: скорочення транспортних витрат на одиницю продукції; зниження капітальних вкладень на випуск продукції; зростання обсягу випуску продукції за рахунок комбінування ресурсів.

Сьогодні гіпермаркети для того щоб оптимізувати продажі та досягти ефекту синергії використовують одні канали розподілу товарів, які зберігаються в одному складському приміщенні. Мова також може йти про зовнішній поштовх у мотивації діяльності окремих підприємств на задоволення цілей сталого розвитку, що приведе до формування нових видів товарів, наприклад, екологічних, та їх реалізації з метою задоволення потреб споживачів, і однією із найважливіших має стати саме потреба в екологічних товарах.

Синергічний ефект в мережах гіпермаркетів виникає, коли більш ефективно використовуються виробничі потужності та персонал, розподіляються накладні витрати, відбувається навчання за загальними напрямками, надаються переваги закупівлі великих партій товарів. Так операційна синергія в гіпермаркетах пов'язана із операційною діяльністю об'єднаних фірм та включає ефект від масштабу, підвищення ціни та більш високі темпи зростання. Серед основних переваг операційного синергізму в дистрибуційній діяльності гіпермаркетів слід виділити такі чинники [39]:

- економія на масштабі; дає можливість підвищити продуктивність за рахунок спеціалізації, зменшити постійні витрати за рахунок їх перерозподілу, збільшити ступінь використання потужностей;

- економія на гнучкості; забезпечується гнучкістю товарообігу, попиту (екологічного у тому числі); дослідження ринкових сегментів, управлінської команди у плануванні та контролі;

- можливість економічного зростання; забезпечується швидкістю розширення ринку, завоюванням нових ринкових сегментів, швидкістю реакції на залучення нових інноваційних технологій та створення нових товарів, збільшенням вартості компанії.

Відповідно до інтеграційних та консолідаційних процесів маркетингу та логістики та їх синергічного ефекту в дистрибуційній діяльності гіпермаркетів «ТОВ АТБ-маркет», «Ашан», «METRO», «Fozzy Group» можна отримати наступні переваги:

- мінімізуються загальні витрати при заданому рівні обслуговування клієнтів;

- максимізується корисність маркетингу та логістики (корисність місця, часу, володіння і т.д.);

- прискорення матеріальних потоків, зокрема прискорення реакції економічних систем, спрямованих на активізацію чинників конкурентних переваг [34];

- збільшення обсягів продаж і забезпечення вищого рівня обслуговування споживачів за рахунок більш точного розміщення запасів і контролю над ними;

- швидка реакція на зміни ринкової ситуації, в тому числі за зміну потреб споживачів, що забезпечить скорочення часу на обслуговування споживачів;

- зміцнення та посилення зв'язків між постачальником та споживачем;

- підвищення конкурентоспроможності підприємства, що дає можливість прибутковіше вести свою діяльність на віддалених ринках;

- розробка більш ефективних методів «фізичного розподілу», що призводить до суттєвої економії витрат;

- синхронізація руху всіх ресурсів;

- формування більш ефективної організаційної структури управління

Пошуки синергічного ефекту відіграють на різних підприємствах неоднакову за важливістю роль. На практиці, проблема полягає у тому, що окремі організаційні одиниці не прагнуть до кооперації, а навпаки бояться

конкурентів. Іноді ситуація складається так, що чим більше автономна структура відкриває власних ноу-хау, тим швидше виникає для неї небезпека погіршити свою позицію порівняно з іншими організаційними одиницями. У такому випадку найкращий вихід – обмінюватися інформацією, зруйнувавши бар'єри [87].

3.4 Висновок до розділу 3

На сучасному етапі розвитку в Україні відбувається трансформація всього комплексу економічних, громадських, владних відносин. І дуже важливо, щоб ці зміни проходили найбільш ефективним шляхом, із урахуванням чітко визначених, науково обґрунтованих пріоритетів.

Сьогоднішні тенденції, які спостерігаються в зовнішньому середовищі й усередині нашої країни, зумовлюють необхідність і доцільність розроблення економічної стратегії розвитку діяльності гіпермаркетів, для їх подальшого ефективного функціонування на ринку товарів та послуг.

Так на формування основних стратегічних напрямків гіпермаркетів України за для підвищення їхньої економіки та соціальної ефективності свої корективи внесла пандемія.

Сьогодні перед рітейлами постали виклики які перш за все диктує новий споживач який виник на тлі COVID-19. Відбувається переосмислення основних цінностей та пріоритетів. Покупці надають все більшої переваги інтернет покупкам, що спонукає гіпермаркети адаптовуватися під нові виклики та трансформації, видозмінюючи свою дистрибуційну діяльність, розширюючи асортимент товару, та надавати нові послуги на ринку торгівлі. Співпрацювати із службами доставки, чи створювати власні, розробляти мобільні додатки, для покупок не виходячи з дому, піклуватися про життя свої покупців.

У 2021 році стратегія розвитку підприємств (гіпермаркетів) складається з дій і підходів управлінського персоналу для досягнення визначеної мети діяльності. Має забезпечувати спрямованість і адаптованість дій гіпермаркетів в ринкових умовах.

Створення та розроблення стратегії розвитку підприємства – це, перш за все, підприємницька діяльність яка більшою мірою повинна бути зорієнтована на зміни зовнішнього середовища, ніж на вивчення внутрішніх проблем підприємства. Розроблення стратегічного бачення і місії підприємства, визначення мети і вибір стратегії є головними завданнями вибору напряму розвитку організації для того щоб отримати ефект синергії, який передбачає отримання позитивного ефекту взаємодії складових елементів організаційної системи (бізнес-одиниць, їхніх підрозділів).

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Для збереження впливу на споживчий ринок в умовах конкуренції виробники змушені створювати складні економічні системи забезпечення просування своєї продукції, що передбачають залучення різноманітних торговельних посередників до систем дистрибуції продукції.

Встановлено, що система дистрибуції – це складна економічна система, яка об'єднує виробника готової продукції та різноманітних посередників, які на договірних засадах (на основі дистрибуторського договору) спільно здійснюють маркетингову, комерційну, логістичну діяльність з просування даної продукції до кінцевого споживача і її реалізації відповідно до стратегії суб'єкта господарювання – організатора такої системи з дотриманням встановлених ним умов продажу, цін продажу, стандартів обслуговування і під його контролем.

Доведено, що система дистрибуції з позицій системного підходу повинна розглядатися як складний агломерат елементів, який характеризується власною морфологічною, функціональною, організаційною, ієрархічною структурою.

В сучасних системах дистрибуції зростає роль функціональних і торговельних посередників, які забезпечують послідовне здійснення комплексу транзакцій з оптового (кількох оптових) та роздрібного продажів у дистрибуційному ланцюгу. Завданням всіх учасників дистрибуційного ланцюга є скорочення тривалості підготовки, виконання та завершення кожної з транзакцій у послідовному ланцюжку їх здійснення за рахунок застосування ефективних технологій здійснення торговельних процесів та

Підвищенню рівня системності в організації процесів дистрибуції товарів сприяє використання «комплексу активізації продажів товарів у системі дистрибуції», який розглядається як інтегрована сукупність активних методів продажу, методів активізації продажу, методів стимулювання продажу, застосування яких спрямоване на активізацію бізнес-процесів продажу товарів і

покращення якісних та/або кількісних параметрів результатів продажу у дистрибутивних ланцюгах чи в їх окремих ланках.

Визначальним чинником ефективного застосування комплексу активізації продажів товарів та забезпечення ефективності діяльності всіх учасників систем дистрибуції є формування і застосування організаційно-економічного механізму активізації продажів товарів, форм, методів, інструментів та індикаторів, пов'язаних із активізацією комерційної діяльності виробника та залучених торговельних посередників з організації та реалізації сукупності послідовних актів продажу товарів у дистрибутивних ланцюгах, що здійснюються відповідно до стратегії системи дистрибуції та для досягнення визначених в її межах оперативних, тактичних і стратегічних цілей.

Проведене дослідження змісту, стану і проблем організації в Україні систем дистрибуції в мережах гіпермаркетів засвідчило, що домінуючою організаційною схемою в них є багатоканальний збут продукції за участі товаровиробника і суб'єктів сфери товарного обігу без дотримання необхідних для формування якісної системи дистрибуції умов, що повинні забезпечуватись системою договорів дистрибуції та дилерства; в той же час, вищий рівень організації процесів дистрибуції забезпечується у випадку залучення до процесів збуту продукції спеціалізованих торговельних посередників (дистрибуторських і дилерських підприємств).

Встановлено, що практика формування організаційних структур та моделей без системного аналізу та врахування ефективності їх функціонування призводить до виникнення та поглиблення проблем, які пов'язані з діяльністю торгово-оперативного персоналу, основними з яких є: - недосконалість організації діяльності керівників служб, відповідальних за продажі; нерівномірність розподілу навантаження між окремими категоріями персоналу, окремими працівниками аналогічної категорії, неузгодженість роботи т.зв. «польових команд» і низький рівень її планування; - недостатньо якісна регламентація роботи персоналу із здійснення продажів та застосування неефективних систем оцінювання продуктивності роботи працівників; -

недосконалість механізмів мотивації торгово-оперативного персоналу торговельних підприємств щодо застосування комплексу активізації продажів; - стримування застосування активних методів роздрібного продажу товарів через зростання втрат товарів, обумовлених застосуванням торговельних технологій, що передбачають вільний доступ покупців до товарної маси.

Отримані результати засвідчують необхідність системного застосування комплексу активізації продажів, планування його проведення на довгострокову перспективу та впровадження систем лояльності працівників задіяних у дистрибутивних ланцюгах гіпрмаокетів та покупців.

Для підвищення рівня ефективності організаційно-економічного механізму активізації дистрибуційної діяльності в системі гіпермаркетів запропоновано особливу увагу звернути на застосування методів активізації продажів товарів, спрямованих на (оптових/роздрібних) покупців шляхом запровадження систем лояльності, а також мотивації торгово-оперативного персоналу, який безпосередньо забезпечує здійснення процесів продажів

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азаренкова Г.М. Фінанси підприємств: Навч. посіб. для самост. вивчення дисципліни. / Г.М. Азаренкова. — 3-тє вид., випр. і доп. — К.: Знання-Прес, 2015. — 299 с.
2. Апопій В.В. Комерційна діяльність: підруч.; 2-ге вид., перероб. та доп. / В.В. Апопій, С.Г. Бабенко, Я.А. Гончарук та ін.; за ред. В.В. Апопія. — К.: Знання, 2016. — 632 с.
3. Ассэль Генри. Маркетинг: принципы и стратегия: Учебник для вузов. — М.: ИНФРА-М., 2009.
4. Болт Г. Дж. Практическое руководство по управлению сбытом / Г. Дж. Болт. — М, 1991. — 280 с. — (Економика).
5. Балабанова Л.В. Управління збутовою політикою : Навчальний посібник / Л.В. Балабанова, Ю. П. Митрохіна. — К. : ЦУЛ, 2011. — 311 с.
6. Балабанова Л.В. Оптовая торговля: маркетинг и коммерции. — М.: Экономика, 2012. — 278 с.
7. Балабанова Л. В. Маркетинговий аудит системи збуту / Л. В. Балабанова, А. В. Балабанець. — К: ВД " Професіонал", 2004. — 224 с.
8. Базилевич В.Д. Фондовий ринок: підручник: у 2 кн. — Кн. 1 / В.Д. Базилевич, В.М. Шелудько, В.В. Вірченко та ін.; за ред. В.Д. Базилевича; Київ. над. ун-т ім. Т. Шевченка. — К.: Знання, 2017. — 621 с.
9. Балабан П.Ю. Торговельна логістика навч. посіб./ П. Ю. Балабан, Н. М. Тягунова, В. І. Місюкевич, Н. І. Михайлюкова. - К.: Центр учбової літератури, 2018. - 148 с.
10. Барановська М.І. Міжнародний маркетинг: в питаннях та відповідях: навч. посіб.: 8 / За ред. М. Барановської, Ю. Козака, С. Смычека, - К.: Центр учбової літератури, 2013. - 302 с.
11. Біловодська О.А. Маркетингова політика розподілу: навч. посіб. / О.А. Біловодська. — К. : Знання, 2011. — 495 с.
12. Бойчук І. В. Маркетинг промислового підприємства.: навч. посіб. / І. В. Бойчук, А. Я. Дмитрів - К. : «Центр учбової літератури», 2018. - 360с.

13. Біловодська О.А. Вибір товаровиробником маркетингового каналу як засіб забезпечення його інноваційного розвитку – Донецьк: РВВ. ДВНЗ «ДонНТУ», 2012. – С. 294-309.
14. Брэддик У. Менеджмент в организации / У. Брэддик. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 344 с.
15. Бутенко Н. В. Маркетинг Підручник.- К.: Атіка, 2013.- 300 с.
16. Біловодська О. А. Дослідження сутності логістичного аутсорсингу як частинка ефективного функціонування вітчизняних підприємств / О. А. Біловодська, Д. А. Латунова. // Бізнес Інформ. – 2014. – №2. – С. 485–489.
17. Бауэрсокс Д. Д. Логистика: интегрированная цепь поставок / Д. Д. Бауэрсокс, Д. Д. Клосс. – М: ЗАО "Олимп - Бизнес", 2006. – 640 с.
18. Балабаниць А. В. Стратегическое управление сбытовой деятельностью в условиях маркетинговой ориентации / А. В. Балабаниць. – Донецк: Донбас, 1999.
19. Балабанова Л. В., Балабаниць А. В., Коломицева С. І. Смерічевська С. В. та інші. SWOT- аналіз – основа формування маркетингової стратегії підприємства. Навч. Посібник / За ред. Л. В. Балабанової. 2-е вид., випр.і доп. К.: Знання, 2005. 301 с. С. 51-76.
20. Вертоградов В. А. Управление продажами / В. Вертоградов. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2016. – 240 с,
21. Винокурова, О.С. Оптимізація програм лояльності на ринку роздрібної торгівлі / О.С. Винокурова // Економічний аналіз. - 2015 .- № 11. - С. 51-60.
22. Гриценко С. И. Транспортно-логистические кластеры в Украине: пути становления и развития: монографія. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2009. -218 с.
23. Григорак М. Ю. Інтелектуалізація ринку логістичних послуг: концепція, методологія, компетентність. К.: Сік Груп Україна. 2017. 513 с.
24. Григорак М. Ю., Костюченко Л. В. Методика оцінки використання потенціалу логістичної інфраструктури. Економічні науки. Серія «Економіка та

менеджмент». зб. наук. праць. – Луцьк, 2010. – Вип. 7 (26). – Частина 4. – С. 103-108.

25. Гетьман О.О. Економіка підприємства: навч посіб / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 488 с.

26. Губанова, І.Р. Проблеми забезпечення ефективності роботи підприємств роздрібною торгівлі / І.Р. Губанова // Економічний аналіз. - 2014.- № 11. - С. 60-67.

27. Гриньова В. М. Організація виробництва / В. М. Гриньова, М. М. Салун. – К, 2009. – 582 с.

25. Горбатов В. М. Конкурентоспособность и циклы развития интегрированных структур бизнеса / В. М. Горбатов. – Харьков: ИД "ИНЖЕК", 2006. – 592 с.

28. Голубин Е. В. Дистрибуция. Формирование и оптимизация каналов сбыта / Е. В. Голубин. – М: Вершина, 2006. – 136 с.

29. Дистрибуція як інструмент бізнесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://acris.com.ua/ua/stati/distributsiya-kak-instrument-biznesa>

30. Дудар Т. Г., Волошин Р. В. Основи логістики. Навч. посіб. - К.: Центр учбової літератури, 2012. - 176 с.

31. Дудяк П.П. Маркетингове забезпечення конкурентоспроможності підприємств у формуванні їх збутової політики / П.П. Дудяк, С.Я. Бігуль, О.Р. Дудяк // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика. – 2015. – № 649. – С. 268-275.

32. Дорошенко Г.О. Маркетинг: навчальний посібник / І. М. Абрамова, О. В. Богоявленський, Г. О. Дорошенко, О. Г. Дорошенко, Є. О. Кравченко, В. В. Лисенко, С. П. Оксененко, І. О. Пенська, Л. В. Піддубна, О. О. Тертичний, Д. М. Тюріна, О. В. Ярмач. / за заг. ред. Г. О. Дорошенко. – Харків, ТОВ «Тім Пабліш Груп», 2018. - 412 с.

33. Дорошук Н. В. Дистрибуция на практике / Н. В. Дорошук, В. А. Кулеша. – М: Вильямс, 2005. – 240 с.

34. Дорощук Н. В. Рабочая книга супервайзеров / Н. В. Дорощук. – Питер: СПб, 2006. – 236 с.
35. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / Під ред. Р. Дяківа. – К.: Міжнародна економічна фундація, 2000. – 704 с.
36. Єрмолаєва, М.М. Якість послуг у роздрібній торгівлі / М.М. Єрмолаєва // Економічний вісник. - 2017. - № 2. - С. 94-98.
37. Завадский М. Мастерство продажи / М. Завадский. – СПб.: Питер, 2016. – 236 с.
38. Ильяненко С. Н. Инновационное развитие рыночных возможностей: проблемы управления / С. Н. Ильяненко. – Сумы: ВВП "МРИЯ - 1" ЛТД, 1999. – 222 с.
39. Ивашковская И. В. Слияния и поглощения: ловушки роста [Электронный ресурс] / И. В. Ивашковская. – 2004. – Режим доступа до ресурсу:http://vorona.hse.ru/sites/infospace/podrazd/facul/facul_econ/keiff/DocLib3/Stati_IV/uk_7_ivaskovskaya_26-29.pdf.
40. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підруч. / О. С. Іванілов — К.: Центр учбової літератури, 2012. — 728 с.
41. Клімова І. Г. Проблеми та передумови використання логістики в Україні. Держава та регіони. / І. Г. Клімова. – К: Вершина, 2016. – 224 с.
42. Кирюков С.І. Розвиток концепції управління ланцюгами поставок: маркетинговий підхід // Вісник ДонНУ, 2010. – 345 с.
43. Корж М.В. Маркетинг: навч. посіб. / М.В. Корж – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 344 с.
44. Корольчук О.П. Формування каналів розподілу в маркетинговій діяльності торговельних підприємств [Електронний ресурс] - Режим доступу:http://www.kpi.kharkov.ua/archive/2010/62/2_10.pdf.
45. Крикавський Є.В. та ін. Маркетингова політика розподілу: навч. посіб. / Крикавський Є.В., Косар Н.С., Чубала А. – Львів: Вид-во НУ „Львівська політехніка”, 2009. – 232 с.

46. Кулик В.А. Логістичний менеджмент: навч. посіб. / В.А. Кулик, М.Ю. Григорак, Л.В. Костюченко. - К.: Логос, 2013.-268 с.
47. Кальченко А. Г. "Логістика. Підручник" / А. Г. Кальченко. – К: "Ранок", 2003. – 284 с.
48. Крикавський Є. В. Логістичні системи дистрибуції і штрихове кодування / Є. В. Крикавський. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2000. – 315 с.
49. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. – М: "Бизнес-книга", 1995. – 702 с.
50. Каніщенко О. Л. Міжнародний маркетинг у діяльності українських підприємств / О. Л. Каніщенко. – К: Знання, 2007. – 466 с.
51. Леонов Д.И. Принципы построения коммерческой политики предприятия // Управление каналами дистрибуции. — 2015.
52. Липчук В.В. Маркетинг: Навчальний посібник/ За загальною редакцією В. В. Липчука. - Львів: "Магнолія 2006", 2012. - 456 с.
53. Липчук В.В. Маркетинговий аналіз : навч. посіб. - К.: Академвидав, 2014. - 216 с.
54. Лозинський В. Т. Формування сучасних систем дистрибуції товарів: проблеми теорії і практики – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2010. – 780 с.
55. Лугунова Д.О. Шляхи вибору оптимального каналу збуту / Д.О. Лугунова, М.В. Котова // Труды Одесского политехнического университета. – 2015. – № 1. – С. 266-269.
56. Лазурко О. В. Заходи щодо вдосконалення складської діяльності підприємства / О. В. Лазурко // Управління розвитком / О. В. Лазурко., 2014. – (8). – С. 140–142.
57. Лігоненко Л. В. Трансформаційні процеси в торгівлі України в умовах інтернаціоналізації / Л. В. Лігоненко, Г. А. Богославець, Г. Р. Піратовський. – Київ: КНТЕУ, 2009. – 334 с.
58. Линдерс М. Управление снабжением и запасами . Логистика / М. Линдерс, Х. Фирон. – Санкт-Петербург: Виктория - плюс, 2003. – 768 с.

59. . Магомедов, Ш.Р. Метод оцінки конкурентоспроможності підприємства роздрібної торгівлі / Ш.Р. Магомедов // Маркетинг. - 2014 .- № 5. - С. 91-102.
60. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: підручник – К.: Фінансист, 2010. – 518 с.
61. Міністерство економіки України. Про затвердження Рекомендацій щодо організації роботи фірмового магазину [Електронний ресурс] // департаменту політики внутрішньої торгівлі і побутових послуг. – 18. 01. – Режим доступу до ресурсу:<https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0012557-01#Text>.
62. Морозов О. О. Основные пути повышения экономической эффективности деятельности предприятия у условиях рынка. Экономика и социум / О. О. Морозов. – 2017. – №12.
63. Мазаракі А. А. Внутрішня торгівля України / А. А. Мазаракі, В. Д. Лагутін, А. Г. Гересаменко. – Київ: Видавництво Київський національний торговельно економічний університет, 2016. – 864 с.
64. Мних Є.В. Економічний аналіз: підручник / Є.В. Мних. К.: Знання, 2011. — 630 с.
65. Науменко А.П. Покращення зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств [Електронний ресурс] / А.П. Науменко, Є.Л. Тимошенко // Проблеми системного підходу в економіці. – Режим доступу: <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/>
66. Никишкин В.В. Маркетинг (торговий маркетинг): Учеб. пособ. — М.: Изд-во Рос. экон. академии, 2009. – 243 с.
67. Никишин В. В. Словарь основных терминов по дистрибуции и мерчендайзингу / В. В. Никишин, Л. Н. Мельников. – М: Пребенников Бизнес Букс, 2010. – 208 с.
68. Овечкіна О. А. Планування маркетингу. 2-ге вид. перероб. та доп.: навч. посіб. / О. А. Овечкіна, Д. В. Солоха, К. В. Іванова, В. В. Морева, О. В. Белякова, О. Б. Балакай - К. : "Центр учбової літератури", 2013. - 352 с.

69. Орловська Ю.В. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства: навч. посіб. / Ю.В. Орловська, Г.В. Дугінець, П.А. Фісуненко, О.А. Варламова; за ред. Ю.В. Орловської. – Дніпропетровськ: ДВНЗ «ПДАБА», 2010. – 304 с.
70. Офіційний сайт компанії "ТОВ АТБ- маркет" [Електронний ресурс]. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://zakaz.atbmarket.com/?gclid=Cj0KCQiA>
71. Офіційний сайт компанії "Ашан" [Електронний ресурс]. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: https://brand.auchan.ua/uk#_ga=2.254182216.1586970664.1638453190-1566659230.1636818117&_gac=1.258448760.1638453190.Cj0KCQiA-qGNBhD3ARIsAO_o7ynUuSZUPKLJhsY1EUAcn75QPqtoZsHcU-7cLG1fSirWyajchYcKyKsaAu1jEALw_wcB.
72. Офіційний сайт компанії "METRO" [Електронний ресурс]. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.metro.ua/>.
73. Офіційний сайт компанії " Fozzy Group" [Електронний ресурс]. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: https://www.fozzy.ua/ru/retail_chains/fozzy/.
74. Петрович И.М. Економіка та фінанси підприємства: підручник / И. М. Петрович, Л. М. Прокопишин-Рашкевич. - Львів, 2018 . - 408 с.
75. Петруня Ю.Є. Маркетинг: Навч. посіб. — К.: Знання, 2007, — 325 с.
76. Петруня Ю.Г. Маркетинг : навч. посіб. / Ю.Г. Петруня. – 2-ге вид. – К.: Знання, 2010. – 351 с.
77. Пономаренко В.С., Таньков К.М., Лепейко Т.І. Логістичний менеджмент: Підручник / В.С. Пономаренко, К.М. Таньков, Т.І. Лепейко. За ред. д-ра екон. наук, проф. В.С. Пономаренка. - Х.: ВД "ІНЖЕК", 2012.-440 с.
78. Радченко О.А. Фактори впливу на стратегічний розвиток підприємстввиробників споживчих товарів / О.А. Радченко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011.– С. 156-159.
79. Савченко Л. В. Оптимизация решений в логистике: теория и практика. Киев: РИО НТУ, 2007. -248 с.

80. Смерічевська С. В., Стратегії інноваційного розвитку економіки та соціальної сфери України //и Аналітико-інформаційний журнал «Схід». Донецьк: Український культурологічний центр. 2008. № 6 (90). С. 10-13.

81. Смерічевська С. В. Сидич О. В. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства // Економіка промисловості. № 2 – С, 2006, С. 14-19.

82. Самородов В.Б. Методика вибору оптимальних каналів розподілу в логістичній мережі / В.Б. Самородов, І.А. Тютюнникова // Східноєвропейський журнал передових технологій. – 2010. – С. 6-9.

83. Серебровский С.П. Современные принципы построения дистрибьюторской сети // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. XIX междунар. науч.-практ. конф. – Новосибирск: СибАК, 2012.

84. Сухорська У.Р. Маркетингова політика розподілу: навчальний посібник / Сухорська У. Р., Щербань В. М. - Львів: Видавництво ЛКА, 2017. – 384 с.

85. Сутність ефекту синергії в процесі функціонування організації [Електронний ресурс]. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.ukrreferat.com/index.php?referat=25723>.

86. Співак . Я. О. Система транспортно-складської логістики на підприємстві як фактор оптимізації потокових процесів [Електронний ресурс] / Я. О. Співак .. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.sworld.com.ua/konfer36/41.pdf>.

87. Салига С.Я., Каланджи /А. Формування стратегічного маркетингу на промислових підприємствах/Гуманітарний ун-т "Запорізький ін-т держ. та муніципального управління". — Запоріжжя: ГУ "ЗІДМУ", 2007. — 148 с.

88. Скибінський С.В., Штуль В.П. Маркетинг: навч. посібник у схемах і таблицях/Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана. - К..КНЕУ, 2007.-224с.

89. Стеців Л. П. Інноваційний підхід до управління підприємствами вПК для забезпечення їх конкурентоспроможності / Л. П. Стеців; Укр. акад. друкарства // Наук. зап.. - 2012. - № 2. - С. 108-116.

90. . Ткаченко О. В. Маркетингова стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємства : Автореф. дис... канд. екон. наук : 08.06.01 / О. В. Ткаченко; Харк. нац. екон. ун-т. - Х., 2005. - 20 с.
91. Телстов ОС. Маркетингові дослідження: навч. посіб. - К.: Знання України, 2010. -299 с.
87. Тенденції та перспективи ринку логістичних послуг України [Електронний ресурс]. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: http://www.vuzlib.com.ua/articles/book/14582_Tendencii_ta_perspektivi_ri/1.html.
92. Топ - 10 найбільших торговельних мереж України за сумарною торговельною площею [Електронний ресурс] // RAU Summit 2021. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://rau.ua/novyni/top-10-krupnejshih/>.
93. Томпсон А. А. Стратигический менеджмент: концепции и ситуации / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М: ИНФРА, 2007. – 928 с.
94. Фэррис П.У., Бендл Н.Т., Пфайфер Ф.И., Рейбштейн Д.Дж. Маркетинговые показатели: Более 50 показателей, которые важно знать каждому руководителю. - Д.: Баланс Бизнес Букс, 2009 - 480с.
95. Ціхановська О.М., Погрішук Б.В., Танасійчук О.М. Маркетинг: навч. посіб. Терноп. нац. екон. ун-т. - Т.: Крок, 2010. - 330 с.
96. Хендфилд Р. Реорганизация цепей поставок. Создание интегрированных систем формирования ценности / Р. Хендфилд, Э. Николс. – М: Вильямс, 2004. – 416 с.
97. Черномаз П.О. Міжнародний маркетинг: навч. посіб. - К.: Академвидав, 2010.-270 с.
98. Шевчук О.Ю. Менеджмент в схемах: навч. посіб. Мелітоп. держ. агротехнол. ун-т. - Мелітополь: Вид. будинок ММД, 2009. - 185 с.
99. Шелюк Л.О., Крикавський Є.В. Маркетингова інформація: навч. посіб. Рівнен. ін-т слов'язознавства Київ, славіст, ун-ту. - Рівне: Вид. О.Зень, 2008. - 447 с.
100. Юлегіна І. В. Управління міжнародним маркетингом: навч. посіб. Харк. нац. екон. ун-т. - Х.: ХНЕУ, 2009. - 146с.

101. Яцун Л.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. / Л.М. Яцун, О.В. Ольшанський, В.М. Селютін. – Умань: Сочінський, 2012. – 343 с.
102. Cui, Tony Haitao, "Essays on distribution channels" [Electronic resource]. – Mode of access: <http://repository.upenn.edu/dissertations/AAI3179722/>
103. Seth Godin Permission Marketing: Turning Strangers into Friends and Friends into Customers Hardcover – 1999.
104. The essential guide to marketing in a digital world Fifth Edition By Rob Stokes and the Minds of Quirk " [Electronic resource]. – Mode of access: https://www.redandyellow.co.za/wpcontent/uploads/emarketing_textbook_download.pdf
105. Importance Of Distribution Channels Marketing Essay [Electronic resource]. – Mode of access: <https://www.ukessays.com/essays/marketing/importance-ofdistribution-channels-marketing-essay.php>
106. Julian Dent Distribution channels : understanding and managing channels to market - London,2018. – 180 p.
107. Ansoff I. Corporate strategy revised ed. / Ansoff. – London: Penguin Books, UK.
108. KPMG [Електронний ресурс]. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://home.kpmg/ua/uk/home.html>.
109. McKinsey & Company [Електронний ресурс]. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.mckinsey.com/>.
110. Schendel D. E. Strategis Management. A new view of Business Policy and Plenning / D. E. Schendel, C. W. Hofer. – Boston: Little, Brown and Company, 1979. – 538 с.
111. Mintzberg H. The Strategy Process - Concept, Contexts Cases / Mintzberg. – N. Y.: Prentice Hall, 1991. – 756 с.
112. Galbraith J. R. Strategy implementation:Stucture, System and Process / J. R. Galbraith, R. K. Kazanjan. – N. Y.: West Publishing Company, 1986. – 187 с.

113. Bommer R. Economic integration and the environment. A political - economic perspective / Bommer. – London: Edward Elgar, 1998.

114. Carroll A. B. Business and Society: Ethics and Stakeholder Management / A. B. Carroll, A. Buchholtz. – Cincinnati : South-Western College Publishing, 2000. – P. 5.

115. Mostenska T. Conceptual approaches of company development strategy considering the phase of industry consolidation and integration processes. Соціально-економічні проблеми і держава, 2015. Вип. 1(12). С. 82–95. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2015/15mtlaip.pdf>. (дата звернення: 20.12.2020).