

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студентки Аляб'євої Дар'ї Володимирівни

академічної групи 073-21-3

спеціальності 073 Менеджмент

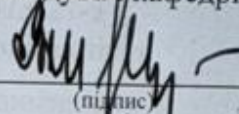
на тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління продажами
торговельної мережі

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Баранець Г.В.	90	визначити	
Рецензент	Романенко	90	визначити	
Нормоконтролер	Баранець Г.В.	90	визначити	

Дніпро
2025

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри менеджменту



Швець В.Я.

(підпис)

«05» травня 2025 року

**ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра**

студентці Аляб'євій Д.В. академічної групи 073-21-3

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління продажами
торговельної мережі

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 06 травня 2025р. №347-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Концептуальні засади формування системи управління продажами	05.05.2025 р. – 13.05.2025 р.
Аналітичний	Аналіз системи управління продажами ТОВ «МП-Центр»	14.05.2025 р. – 27.05.2025 р.
Рекомендаційний	Рекомендації щодо розширення торговельної мережі Нор Неу та підвищення обсягів продажів	28.05.2025 р.– 07.06.2025 р.

Завдання видано

(підпис керівника)

Баранець Г.В.

(прізвище, ініціали)

Дата видачі «05» травня 2025 року

Дата подання до екзаменаційної комісії «12» червня 2025 року

Прийнято до виконання

(підпис студента)

Аляб'єва Д.В.

(прізвище, ініціали)

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра
студентки групи 073-21-3
НТУ «Дніпровська політехніка»
Аляб'євої Дар'ї Володимирівни

на тему: Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління продажами торговельної мережі

ПРОДАЖ, ЗБУТ, РЕАЛІЗАЦІЯ, УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ,
ТОРГОВЕЛЬНА МЕРЕЖА, РИНОК ПИВА, ФРАНЧАЙЗИНГ, РОЯЛТІ.

Структура роботи: 64 сторінки комп'ютерного тексту; 15 рисунків; 11 таблиць; 38 джерел посилання.

Об'єкт розроблення – процес управління продажами торговельної мережі.

Мета кваліфікаційної роботи – обґрунтування теоретичних, методичних основ і прикладних аспектів управління продажами торговельної мережі та розробка заходів щодо підвищення їх рівня.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому: визначено особливості сучасних систем управління збутом. Досліджено еволюцію розвитку каналів продажів. Проаналізовано діяльність ТОВ «МП-Центр» на основі його фінансово-економічних показників. Виконано аналіз ринку пива на основі створення торговельних мереж та оцінено конкурентну позицію досліджуваної мережі Нор Неу. Проаналізовано систему управління продажами мережі Нор Неу. Досліджено умови франчайзингових угод на ринку розливного пива. Обґрунтовано ефективність рекомендацій щодо зміни умов франчайзингового договору.

Методи дослідження – абстрактно-логічний, компаративний, моделювання, графічний, табличний, коефіцієнтний.

Результати кваліфікаційної роботи бакалавра рекомендовано для використання підприємствами, які спеціалізуються на організації продажів через створення торговельної мережі на умовах франчайзингу.

Сфера застосування – операційна діяльність торговельного підприємства.

Економічна ефективність запропонованих заходів для ТОВ «МП-Центр» визначається очікуваним підвищенням показника доходу від реалізації послуг за рахунок зростання кількості партнерів внаслідок перегляду умов франчайзингового договору та як результат, забезпечення подвійного приросту рівня прибутковості франчайзі.

Значимість роботи – реалізація заходів щодо перегляду ставки роялті у франчайзинговій угоді дозволить збільшити прибутковість відкритих магазинів, а відтак стимулюватиме позитивну репутацію франшизи Нор Неу.

ABSTRACT

Bachelor's qualification thesis's
Student group 073 – 21– 3
Dnipro University of Technology
ALIABIEVA DARIA

Subject: Substantiation of the effectiveness of solutions in the field of sales management of a retail network

SALES, MARKETING, SALES MANAGEMENT, RETAIL NETWORK, BEER MARKET, FRANCHISING, ROYALTY.

Thesis's structure: 64 pages of computer text; 15 pictures; 11 tables; 38 literature sources.

Object – the sales management process of a retail chain.

Purpose of qualification thesis – substantiation of theoretical, methodological foundations and applied aspects of sales management of a retail network and development of measures to improve their level.

Main results of bachelor's qualification thesis are: the features of modern sales management systems were identified. The evolution of sales channels was studied. The activities of LLC "MP-CENTER" were analyzed based on its financial and economic indicators. The beer market was analyzed based on the creation of retail chains and the competitive position of the Hop Hey chain under study was assessed. The sales management system of the Hop Hey chain was analyzed. The terms of franchise agreements on the draft beer market were studied. The effectiveness of recommendations for changing the terms of the franchise agreement was substantiated.

Research methods – abstract-logical, comparative, modeling, graphic, tabular, coefficient.

The results of bachelor's qualification thesis are recommended to use by enterprises specializing in organizing sales through the creation of a sales network under franchising conditions.

The area of implementation is economic activity of the trade enterprise.

The economic efficiency of the proposed measures for LLC "MP-CENTER" is determined by the expected increase in income from the sale of services due to the increase in the number of partners due to the revision of the terms of the franchise agreement and, as a result, ensuring a double increase in the franchisee's profitability.

The importance of the research – The implementation of measures to revise the royalty rate in the franchise agreement will increase the profitability of open stores, and thus stimulate the positive reputation of the Hop Hey retail chain franchise.

ЗМІСТ

	Стор.
Вступ	4
1. Концептуальні засади формування системи управління продажами	6
1.1 Особливості сучасних систем управління збутом	6
1.2 Канали продажів та еволюція їх розвитку	11
2. Аналіз системи управління продажами ТОВ «МП-Центр»	22
2.1 Загальна характеристика підприємства та опис бізнес-моделі торговельної мережі Нор Неу	22
2.2 Аналіз ринку та оцінка конкурентної позиції підприємства	25
2.3 Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства	31
2.4 Аналіз системи управління продажами торговельної мережі Нор Неу	43
3. Рекомендації щодо розширення торговельної мережі Нор Неу та підвищення обсягів продажів	51
3.1 Дослідження умов франчайзингових угод на ринку розливного пива	51
3.2 Обґрунтування ефективності змін в умовах франшизи	57
Висновки	62
Перелік джерел посилання	65
Додаток А. Тези доповіді на конференції. До питання про інноваційні тренди в логістиці	70
Додаток Б. Тези доповіді на конференції. Аналіз ринку збуту пива в контексті розвитку торговельних мереж	72
Рецензія на кваліфікаційну роботу бакалавра	76
Відгук на кваліфікаційну роботу бакалавра	77

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку ринкових відносин особливо важливим стає ефективне вирішення питань, пов'язаних з організацією системи управління збутовою діяльністю для виробничих підприємств та управління продажами для підприємств, які організують діяльність у сфері торгівлі. В обох випадках це зумовлено потребою адаптуватися до стрімких змін і зростаючих вимог ринку, щоб забезпечити стійку конкурентоспроможність та зберегти позиції на ринку.

Підприємства, які організують діяльність у вигляді створення торговельних мереж, стикаються з першочерговою проблемою розвитку та посилення бренду, впровадження сучасних інформаційних технологій, цифрових рішень, відповідно зазнають істотних втрат на реалізацію цих задач. Передаючи права на користування торговельною маркою, ведення діяльності за чітко визначеними стандартами, підприємства шукають найвигідніші умови співробітництва з суб'єктами малого бізнесу з метою відшкодування зазначених вище витрат та збільшення продажів. Вирішення цієї задачі не є простим, оскільки пов'язано з ризиками, більшість яких неконтрольовані власниками брендів.

З огляду на вищезазначене, обрана тема кваліфікаційної роботи бакалавра є важливою та актуальною.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних, методичних основ і прикладних аспектів управління мотивацією в системі управління персоналом підприємства і розробка заходів щодо підвищення її ефективності.

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі бакалавра поставлено такі *завдання*:

- визначено особливості сучасних систем управління продажами;
- досліджено еволюцію розвитку каналів продажів;
- проаналізовано діяльність ТОВ «МП-Центр» на основі його фінансово-економічних показників;

- виконано аналіз ринку пива на основі створення торговельних мереж та оцінено конкурентну позицію досліджуваної мережі Нор Неу;
- проаналізовано систему управління продажами мережі Нор Неу;
- досліджено умови франчайзингових угод на ринку розливного пива;
- обґрунтовано ефективність рекомендацій щодо зміни умов франчайзингового договору.

Об'єктом розроблення є процес управління продажами.

Предметом розроблення є процес управління продажами торговельної мережі, організованої на умовах франчайзингу.

У процесі дослідження застосовувалися такі *методи* економічних досліджень, як: абстрактно-логічний (при дослідженні поняття «продажі» та споріднених з ним понять «збут», «реалізація»); компаративний (для здійснення аналізу фінансово-економічних показників, дослідженні існуючих умов франчайзингу); моделювання (для визначення змін прибутковості нового магазину за умови перегляду ставки роялті); графічний, табличний, коефіцієнтний.

Практична значущість отриманих результатів полягає в можливості впровадження запропонованих рекомендацій щодо перегляду умов франчайзингового договору. Це дозволить збільшити прибутковість відкритих магазинів, а відтак стимулюватиме позитивну репутацію франшизи і відповідно дохід від реалізації послуг досліджуваного в роботі підприємства-франчайзера.

Апробація результатів дослідження.

1. Аляб'єва Д.В. До питання про інноваційні тренди в логістиці. Матеріали XII Міжнародної науково-технічної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Молодь: наука та інновації», Дніпро, 13–15 листопада 2024 року. Дніпро : НТУ «ДП», 2024. Том 2. 291 с. (С. 152-153).

2. Баранець Г.В., Аляб'єва Д.В. Аналіз ринку збуту пива в контексті розвитку торговельних мереж. Актуальні проблеми економіки, фінансів, управління та права в сучасних умовах: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Житомир, 31 травня 2025 р.). Житомир: ЦФЕНД, 2025. 90 с. (С.28-20).

1 КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ

1.1 Особливості сучасних систем управління збутом

Концепція збутової діяльності була вперше розроблена Гарвардською школою бізнесу у 1958 році: «Збутова діяльність існує, щоб одночасно з отриманням прибутку задовольняти вимоги споживачів» [1]. Отже, системи просування продукту є важливим компонентом торговельної діяльності підприємства, оскільки їх метою є забезпечення збільшення обсягів реалізації та формування пізнаваності бренду. Системи просування продукту зазвичай передбачають використання різноманітних методів та інструментів, що використовуються для просування продукту чи послуги саме потенційним клієнтам, враховуючи рекламу, зв'язки з громадськістю, прямий маркетинг, стимулювання збуту та ін. [2].

Складність поняття «збут» визначається багатогранністю сутнісних сторін, які воно відображає. На сьогодні немає єдиного підходу до визначення суті збуту, а тому це питання є потребує глибшого дослідження. Як показує проведений аналіз поняття збуту, реалізації, розподілу, продажу є доволі схожими, проте демонструють відмінності на теоретичному рівні [3].

На думку С. Мочерного, «збут» - це комплекс післявиробничих операцій, що здійснюють юридичні та фізичні особи з моменту виготовлення продукції і до її продажу покупцеві. До них належать доробка, сортування, фасування, пакування, транспортування, складування, зберігання, доставка до оптових та роздрібних покупців, продаж [1].

Різну економічну сутність мають поняття «збут» та «розподіл». Вживаючи термін «збут», мають на увазі те, що він є однією з трьох складових підприємства як господарської системи поряд із постачанням і виробництвом.

А «розподілом» є діяльність виробника по забезпеченні збуту його товару на ринку через внутрішньофірмові або ж посередницькі канали.

Знак рівності, який ставлять певні науковці між збутовою діяльністю та процесом продажів, актуалізує доцільність визначення сутності поняття «продаж». Романов А. [4] вважає, що продаж є підфункцією маркетингу, яка включає в себе все те, що трапляється з товаром в інтервалі часу після його виробництва й до початку споживання. Г. Болт під «продажем» розуміє особисте двостороннє спілкування, спрямоване на досягнення конкретних цілей, на отримання прибутку від збуту, що потребує конкретних знань, навиків та рівня компетенції [5].

Реалізація продукції у найбільш спрощеному вигляді передбачає грошовий вираз обсягу продукції, проданої підприємством за певний період, і оплаченої покупцем. Операції реалізації проходять два етапи: процес передачі продукції (товару) покупцеві і права власності на неї і процес оплати покупцем продукції. Процес реалізації вважається завершеним, коли обидва етапи завершені. З позицій аналізу, реалізація - основний об'ємний показник діяльності підприємства. Фахівці з обліку не надто поглинають у деталі і процесом реалізації вважають сукупність господарських операцій, пов'язаних зі збутом і продажем продукції [6].

Зважаючи на той факт, що збут є продовженням виробничих процесів, це поняття представляється більш широким і багатогранним, ніж просто продаж і реалізація (рисунок 1.1).

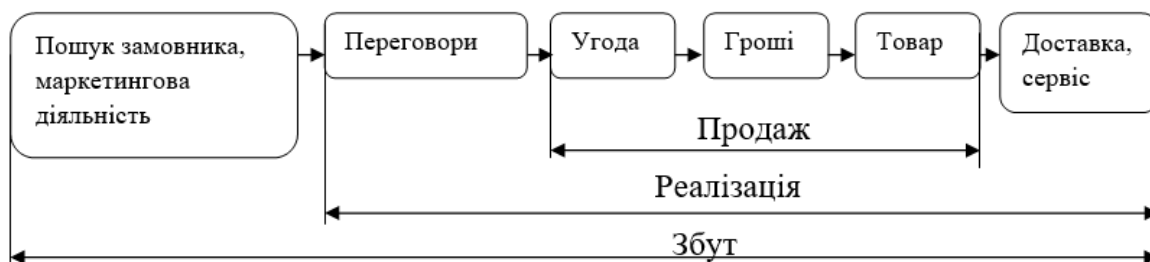


Рисунок 1.1 – Співвідношення між поняттями «збут», «реалізація», «продаж»

Збутова діяльність виробничого підприємства - це не стільки продаж (реалізація) готової продукції, а й орієнтація виробництва на задоволення платоспроможного попиту покупців, активна робота на ринку з підтримки та формування попиту на продукцію, організація ефективних каналів розподілу і руху товару.

Основною метою збутової діяльності є організація збутової мережі для ефективних продажів виробленої продукції.

Основне завдання збуту полягає в розробці та обґрунтуванні реальної збутової програми. Вона охоплює найбільш суттєві аспекти ринку. Це і ціноутворення, і заходи щодо сприяння збуту, просування товарів на ринку, система розподілу і постачання продукції та ін. Постійне дослідження ринку необхідно проводити за допомогою відділу маркетингу.

Наочне елементи системи збуту підприємства представлено на рисунку 1.2.

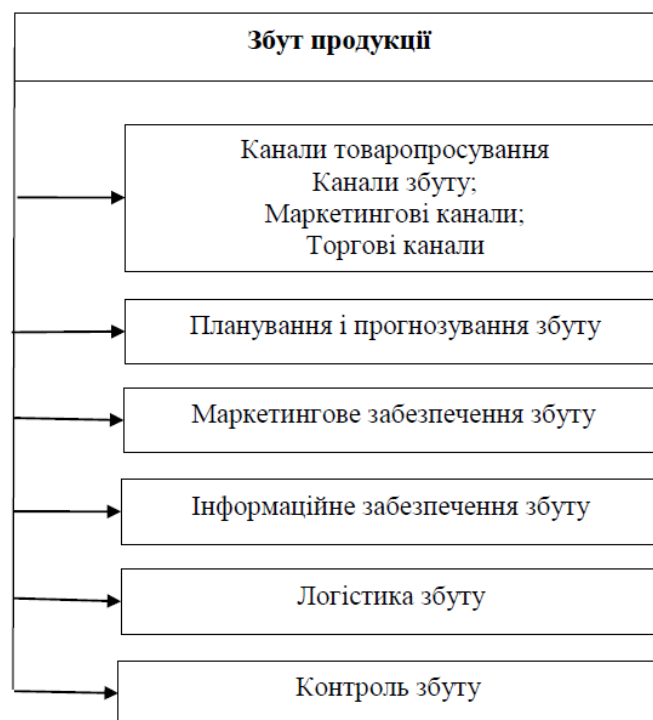


Рисунок 1.2 – Елементи системи збуту підприємства (побудовано за [7])

Таким чином, основними функціями збуту є:

1. Трансакційна: продаж (акт обміну) і прийняття ризику (використання систем гарантійного та післягарантійного обслуговування).

2. Маркетингова: дослідження ринку (спільно з відділом маркетингу), створення і забезпечення представленості асортименту.

3. Логістична: складування, сортування та транспортування товару.

4. Допоміжна: контроль дебіторської заборгованості, організація зворотного зв'язку з посередниками, обробка документів, підготовка даних для відділу маркетингу, підготовка і обробка документів.

З організаційної точки зору в умовах ускладненої взаємодії учасників ринкових відносин управління збутом є багатоаспектною діяльністю, що зводиться до:

1) формування й управління каналами збуту товару;

2) управління комерційними і маркетинговими службами, задіяними в ланцюгу реалізації певного товару;

3) управління діяльністю торгового персоналу, який організовує та/або безпосередньо забезпечує продажі товарів (включаючи підбір, мотивацію, навчання);

4) управління процесом продажів, включаючи організацію комплексу торговельних операцій на всіх стадіях просування товарів у каналах збуту та прийняття відповідних управлінських рішень.

При цьому рішення щодо першого із зазначених компонентів управління продажами відносяться до компетенції виробника-організатора системи управління продажами, тоді як всі інші повинні в межах прийнятої стратегії дистрибуції вирішуватися кожним задіяним у каналі збуту суб'єктом, в т. ч. роздрібним торговцем [8].

Для торговельних підприємств як правило ведуть мову про управління продажами. Правомірність використання такої термінології підтверджує схема на рисунку 1.1. Управління продажами торговельного підприємства традиційно передбачає такі основні елементи, як:

- виявлення цільових груп, на яких фокусуються продажі, визначення стратегії і тактики роботи з такими групами;
- формування каналів розподілу та управління ними;

- стимулювання каналів розподілу;
- організація менеджменту продажів;
- поточне управління продажами;
- управління економікою продажів.

До заходів з управління продажами прийнято відносити: моніторинг торговельних операцій та їх облік; моніторинг запасів товарів; управління ціноутворенням в межах угод (знижки, програми кредитування, програми лояльності); оцінювання динаміки продажів за товарними категоріями і категорійний менеджмент; оцінювання динаміки продажів за клієнтами, прийняття управлінських рішень відносно лідерів і аутсайдерів продажів; проектування і впровадження заходів стимулювання в межах торговельного маркетингу; контроль стану взаєморозрахунків та якості роботи торгового персоналу [9].

Управління продажами товарів в роздрібній торгівлі має зосереджуватися на питаннях управління товарооборотом, торговельними процесами і технологіями, товарними потоками, асортиментом товарів, персоналом та якістю обслуговування покупців тощо. Це передбачає активізацію комерційної роботи, впровадження ефективних методів продажу товарів і форм торговельного обслуговування, надання додаткових торгових і неторгових послуг, створення комфортних умов для покупців у магазині, що дозволяє активізувати продажі товарів саме у роздрібній ланці. Поряд з модернізацією основних бізнес-процесів підприємства роздрібною торгівлі, орієнтацією на максимально повне задоволення попиту пріоритетних споживачів шляхом використання в закладах роздрібною торгівлі (особливо – у спеціалізованих магазинах) найбільш ефективних торговельних і маркетингових технологій, оптимізації закупівельної роботи, застосування економічних інструментів управління товаропросуванням, формуванням асортименту товарів з орієнтацією на категорійний менеджмент, обґрунтуванням на цій основі рішень щодо цінової політики та стимулювання продажів, роздрібні торговці в сучасних умовах велику увагу мають надавати питанням використання можливостей реклами (в т. ч. соціальних мережах), мерчендайзингу, розробці і впровадженню інструментарію стимулювання

продажів (для торгового персоналу), впровадженню комплексу стимулювання попиту і формування лояльності покупців, імплементації системи сервіс-менеджменту (що включає стандартизацію торговельного сервісу і програми його моніторингу (mystery shopping) та зворотного зв'язку з покупцями) для активізації продажів товарів і покращення фінансових результатів торговельної діяльності [9].

1.2 Канали продажів та еволюція їх розвитку

Реалізація продукції (товарів) здійснюється по різних каналах. Канал збуту продукції визначається як сукупність фізичних і юридичних осіб, що функціонують на шляху просування товару від виробника до кінцевого споживача. Розуміння каналу збуту не може зводитися тільки до внутрішніх структур підприємства і зовнішніх організацій, за допомогою яких продається продукт (товар), а розуміється також як сукупність дій, пов'язаних з поділом праці, передачею багатьох функцій зовнішнім спеціальним організаціям, в тому числі торговельним. Врахування такої особливості дозволяє побудувати ефективну систему продажів як підприємствам-виробникам, так і торговельним організаціям.

Доцільно виділити кілька характеристик каналів збуту продукції:

- інституційна - зосереджена на оцінці і характеристиці умов, принципів реалізації продукції;
- товарна - концентрація уваги на особливостях реалізації окремих груп товарів;
- функціональна - спрямована на з'ясування суті каналів збуту шляхом ідентифікації та аналізу функцій, які вони виконують;
- системна, тобто комплексний аналіз структури каналу, взаємозалежності і взаємозв'язку між його ланками [10].

Слід зазначити, що з поняттям каналу збуту тісно пов'язані такі поняття, як канал розподілу, дистрибуції, логістичний канал, маркетинговий канал. Однак як у науковій, так і бізнес літературі відсутні критерії, за якими можна

чітко відрізнити ці поняття. На нашу думку, в представленому переліку канали розподілу і дистрибуції можна вважати найбільш близькими поняттями і в деяких випадках взаємозамінними. Так, термін «дистрибуція» має сенс використовувати, якщо компанія виробляє і реалізує товар масового попиту, що, у свою чергу, вимагає організації довгих каналів з використанням розподільчих складів і транспорту для доставки товарів, як дистриб'юторам, так дилерам і споживачам.

Логістичний канал має сенс виділяти, коли акцент робиться на фізичній доставці товару та її параметрах, термін «маркетинговий канал» доцільно використовувати в тих випадках, коли має місце великий обсяг комунікаційної взаємодії між його учасниками.

Слід вказати, що поняття канал збуту слід чітко відрізнити від каналу товароруку (товарного каналу), під яким розуміють частково впорядковану сукупність посередників (роздрібних та оптових, транспортно-експедиційних компаній) для доведення товарів від конкретного виробника до його кінцевих споживачів. Тобто це система, де продукція і відповідальність за неї або власність на неї передаються від рівня до рівня (від посередника до посередника), в результаті досягаючи споживача [11].

Канали товароруку виконують такі функції:

- 1) задоволення запитів споживачів, постачаючи товари та надаючи послуги у необхідному місці, достатньої кількості, відповідної якості, у найзручніший час і за оптимальною ціною;
- 2) збирання інформації, необхідної для планування реалізації продукції;
- 3) стимулювання попиту, використовуючи різноманітні методи просування всіма організаціями, що входять у склад каналу;
- 4) налагодження та підтримання контактів з фактичними і потенційними споживачами;
- 5) підвищення споживчої цінності товарів та послуг, покращуючи зовнішній вигляд товару (наприклад, розфасування, комплектація), полегшуючи процедуру придбання (наприклад, доставка продукції або

можливість придбання в кредит), економлячи час споживачів (наприклад, збільшення кількості торгових точок або використання торгових агентів), а також підвищуючи зручність процесу придбання (створення торгових центрів або віртуальних магазинів);

6) організація товароруку, у т. ч. складування і транспортування;

7) фінансування діяльності маркетингового каналу;

8) прийняття ризику, наприклад, відповідальності за збереження товару при транспортуванні [11].

Організація ефективної системи товароруку підприємства передбачає врахування факторів, які об'єднуються у групи :

1) товар (специфіка товару, його фізико-хімічні властивості – швидкопсувний чи нешвидкопсувний, габарити, товарний асортимент тощо);

2) споживачі (частота попиту на товар, рівень концентрації споживачів на товарному ринку тощо);

3) виробники (обсяги товарів, переданих на реалізацію, ступінь територіальної віддаленості виробників тощо);

4) посередники (розвиток матеріально-технічної бази - розміри площ магазинів, складів, їх спеціалізація, стан організації процесу складування і транспортування товарів, рівень управління процесом товаропостачання, форма і рівень торгового обслуговування тощо).

В системі учасників товароруку провідна роль належить гуртовим і роздрібним посередникам. Споживачами гуртових посередників є проміжні покупці, а роздрібних – кінцеві.

Окландер М.А. визначає роздрібну торгівлю як будь-яку діяльність з продажу товарів чи послуг безпосередньо кінцевим споживачам для особистого некомерційного використання [12]. Роздрібна торгівля включає продаж товарів населенню для особистого споживання, організаціям, підприємствам для колективного споживання або господарських потреб. Товари продаються в основному через підприємства роздрібною торгівлі та

громадського харчування. Основні функції роздрібно́ї торгівлі подано на рисунку 1.3.

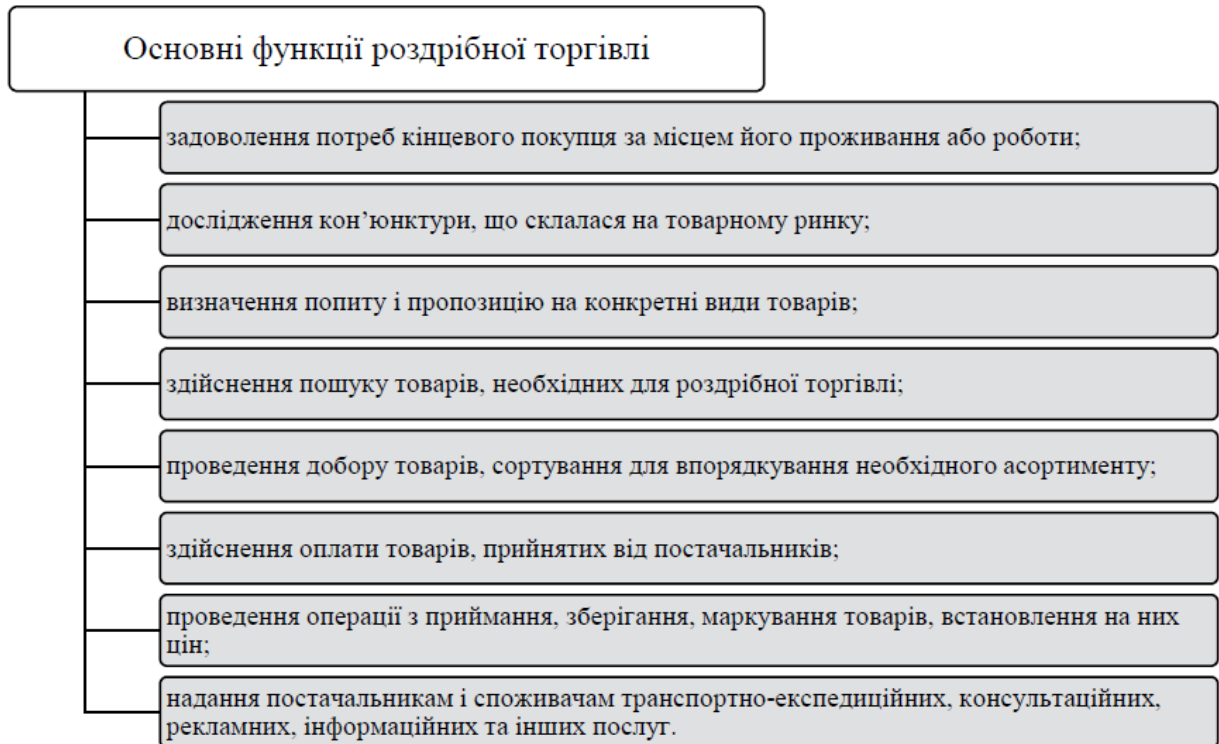


Рисунок 1.3 – Основні функції роздрібно́ї торгівлі [12]

В останні роки поширення набуло поняття «ланцюжок поставок» (Supply Chain). Ф. Котлер і Ж.-Ж. Ламбен, визначають початок його формування від постачальників сировини і матеріалів і закінчують розгляд кінцевими споживачами. Ф. Котлер розглядає процеси в ланцюжку поставок як джерела додавання споживчої цінності [14].

Отже, збутові, дистриб'юторські (розподільні, маркетингові), торговельні канали, розглянуті вище, є завершальною частиною (стадією) ланцюжка поставок.

Існують канали прямого і опосередкованого збуту. Перший складається з товаровиробника, що продає товар безпосередньо кінцевим споживачам. Його ще називають каналом нульового рівня. Прив'язка до виділення рівнів в каналі є визначальною в сучасній літературі. При цьому під рівнем каналу розуміють посередника, який виконує роботу по наближенню товару і права власності на

нього до кінцевого споживача. Приклад дворівненого каналу розподілу наведено на рисунку 1.4.

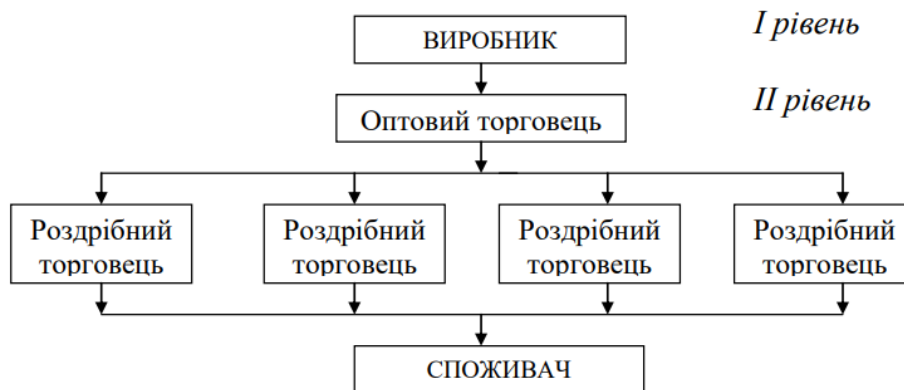


Рисунок 1.4 – Дворівневий канал розподілу (збуту)

Протяжність (довжина) каналу визначається за кількістю проміжних рівнів між виробником і споживачем, які, як і рівні каналу, є членами каналу розподілу, а ширина каналу - кількістю посередників на кожному рівні, які задіяні в розповсюдженні продукції.

Під час виконання даних функцій між учасниками каналу розподілу виникають різні види потоків: товарні, інформаційні, фінансові, потоки власності на товар (рисунок 1.5). Очевидний двосторонній характер взаємодії учасників – важливе не лише постачання товарів, а й циркуляція інформації, замовлень і коштів. При цьому роль посередника полягає в оптимізації цього обміну.

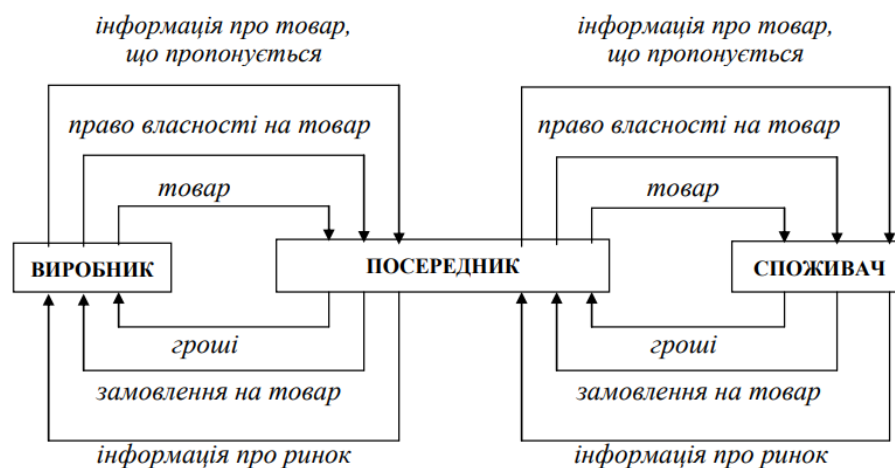


Рисунок 1.5 – Потoki в каналах розподілу (побудовано за [10])

Формування каналів збуту виробничого підприємства пов'язано з необхідністю виконання їх учасниками таких функцій, як: закупівля продукції, розподіл і збут; маркетингові дослідження, зокрема дослідження ринку і потреб споживачів, збір відповідної інформації; встановлення контактів з виробниками, торговими підприємствами, посередниками, проведення комерційних переговорів; підготовка та укладання договорів дистрибуції та контролю за їх якісним виконанням; здійснення політики стимулювання по просуванню товару до споживача, рекламних заходів, виставкової діяльності; участь і допомогу в плануванні товарного асортименту; фінансування витрат на функціонування кожного каналу розподілу; транспортування, складування, зберігання, сортування, фасування товарів [15].

Систему взаємовідносин виробника з потенційним дистриб'ютором можна охарактеризувати основними параметрами (рисунок 1.6).

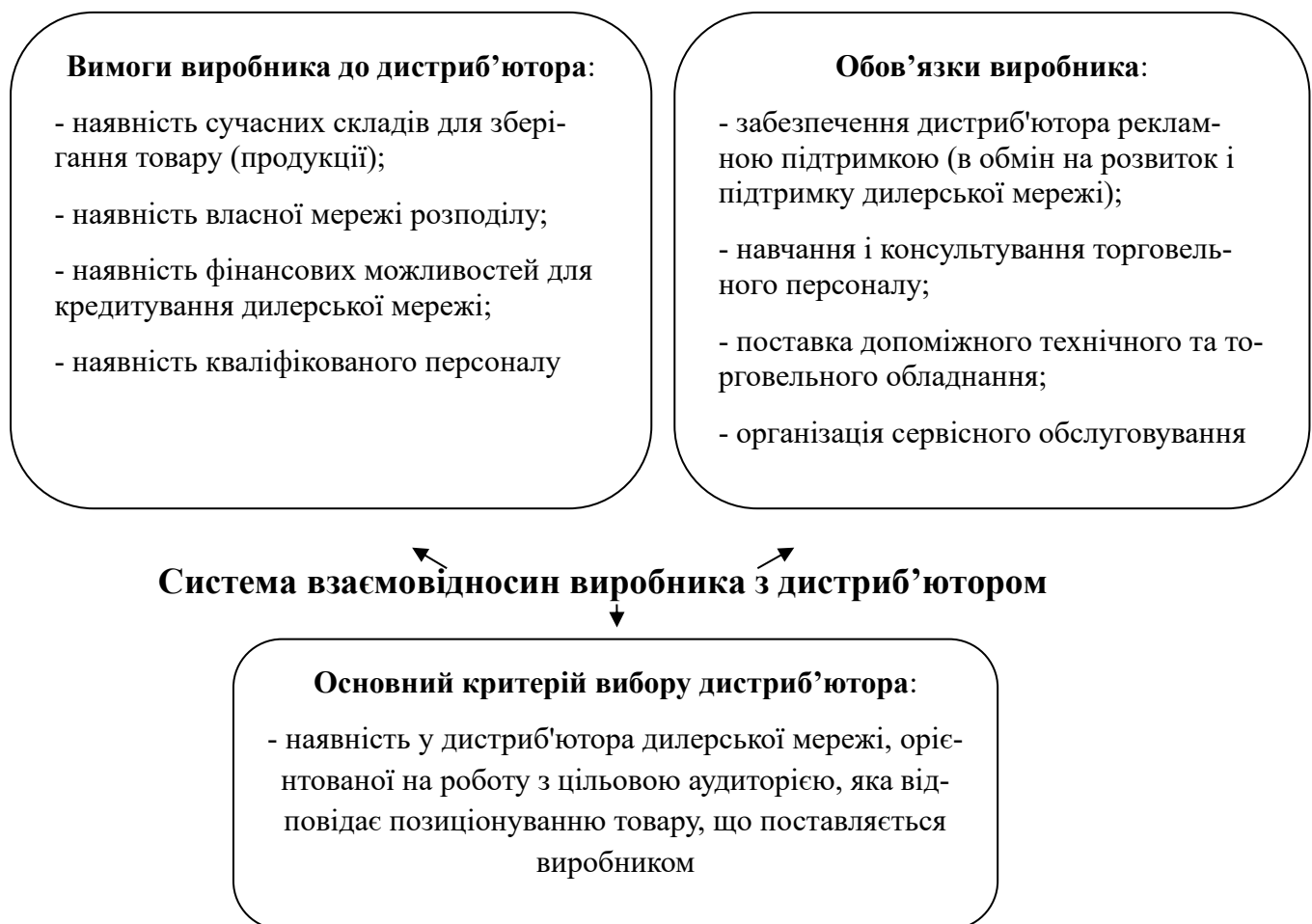


Рисунок 1.6 - Основні параметри взаємовідносин виробника та дистриб'ютора

В системі дистрибуції товарів важливі організаційні та правові аспекти забезпечуються завдяки регламентації роботи кожного задіяного в систему працівника (торгові представники, територіальні менеджери, супервайзери, експедитори, складські працівники і т.д.), а також досить глибокої, ретельної підготовки договорів дистрибуції, які служать основним орієнтиром за умовами обробки товарного потоку в системі руху товарів.

Ставлення підприємства - виробника до побудови збутового каналу та залучення посередників в процес реалізації продукції може бути різним. У літературі виділяють три принципово відмінних один різновиди збуту за допомогою посередників.

У разі, коли виробнику необхідно встановити контроль над діяльністю продавців і рівнем наданого ними обслуговування використовують ексклюзивний збут. По суті це означає, що число посередників жорстко обмежене. Селективний (вибірковий) розподіл має на меті обмеження кількості торгових посередників залежно від типу споживачів, можливості обслуговування та організації гарантійного ремонту та сервісного обслуговування товарів. Фактично компанія отримує можливість сконцентрувати зусилля на обмеженій кількості партнерів, встановлюючи з ними ділові відносини на основі довіри. Інтенсивний розподіл передбачає підключення до збутової програми максимально можливої кількості торгових посередників незалежно від форми їх діяльності. Основна його перевага полягає в наявності дуже щільної збутової мережі, а недолік - в тому, що велика кількість дрібних покупців ускладнює контроль за їх платоспроможністю і вимагає додаткових коштів на рекламу [16].

Створення ефективного каналу збуту вимагає мотивованого вибору конкретних посередників. Для цього рекомендується дотримуватися ряду практичних рекомендацій:

- переконатися, що обраний посередник не є одночасно посередником конкурента;

- при рівних умовах віддати перевагу спеціалізованому посереднику, так як він має більший досвід з продажу даного товару;
- вибрати більш відому фірму, яка має бездоганну репутацію на ринку;
- визначити джерела фінансування посередника - чи надаються йому кредити і яким саме банком;
- встановити ступінь оснащеності матеріально-технічної бази посередника, рівень кваліфікації працівників;
- укладати пробні короткострокові угоди про посередництво, які дозволяють на практиці переконатися в можливості і ділової відповідальності посередницької фірми;
- відвідати фірму посередника, щоб переконатися в її солідності і компетентності;
- збільшувати кількість посередників, щоб зменшити ступінь підприємницького ризику;
- брати до уваги розташування фірми-посередника, його спеціалізацію, маркетингову концепцію і програму [17].

Господарська практика показує, що чим менше посередників, тим більше шансів у компанії контролювати ситуацію і здійснювати оперативну взаємодію з ними, але тим більше залежність компанії від посередників, а значить, в перспективі це може завдати серйозного комерційного збитку. Тому на практиці використовуються різні змішані форми організації руху товару. Крім того, в каналах збуту постійно відбуваються зміни під впливом демографічних, соціальних, культурних, правових, економічних чинників. Залежать вони і від потенціалу учасників каналу збуту продукції (в першу чергу дистриб'юторів), їх організаційної структури, технічного прогресу, місцевих традицій і звичаїв.

При формуванні ефективного каналу збуту торговельному підприємству слід враховувати такі фактори:

- особливості кінцевих споживачів - їх кількість і склад, концентрація, потреби щодо розміщення та часу роботи торгової мережі, асортименту товарів, умов кредитування;
- можливості товаровиробника - його цілі, ресурси, знання, досвід, конкурентоспроможність, масштаби виробництва;
- характеристики товару - ціна, якість, умови зберігання, технологія виробництва;
- умови конкуренції - кількість і концентрація конкурентів, асортимент їх товарів, споживачі, організація збуту;
- варіанти каналів збуту - залежать від організаційної структури, виконуваних функцій, доступності, законодавчої бази і т.і. [15].

Споживачі на даному етапі розвитку суспільства використовують і комбінують різні канали продажів з метою придбання товару. Починаючи з 1990 року, відбувся умовний розподіл сфер місця покупки - реальні (традиційні) і віртуальні (Інтернет). Саме з цього моменту починається еволюція каналів збуту, які на даний момент стрімко розвиваються [18].

Рішення про вибір того чи іншого каналу – одне з найскладніших і найвідповідальніших, яке необхідно прийняти організації. Кожний канал характеризується притаманними йому рівнями витрат, а вибравши конкретний канал, організація повинна, як правило, використовувати його досить тривалий час через складність його розроблення і значну вартість [19].

З 2010 року з появою мобільних електронних гаджетів (смартфонів, планшетів), завдяки стрімкому розвитку інтернет комерції з'явився доступ споживачів до нових каналів збуту продукції. Умовно етапи їх розвитку представлені в таблиці 1.1.

Таким чином, тенденцією останніх років у розвитку каналів збуту стає використання маркетингової концепції омніканальності.

Омніканальний маркетинг (Omni-channel) – це організація нерозривної взаємодії з клієнтом через різні канали: соціальні медіа, веб-сайт, інтернет-

магазини, мобільні застосунки, колл-центр, офлайн-магазини, електронну розсилку [20].

Таблиця 1.1 - Еволюція каналів збуту*

Період часу	Вид каналу збуту	Характеристика
До 1970-х рр.	Одноканальний збут	Використовується один канал збуту
1990-ті рр.	Мультиканальний збут	Використовуються різні канали збуту. Взаємозв'язок між каналами відсутній. У кожному каналі свій досвід спілкування зі споживачем. Відмінний дизайн та архітектура каналів. Різні принципи обслуговування.
2010 р.	Крос-канальний збут	Використовуються різні канали продажів. Компанія має приблизно однаковий досвід обслуговування клієнта. Процес єдності і цілісності процесу покупки споживачем буде розриватися при виборі іншого каналу.
2012 р.і до теперішнього часу	Оmnіканальний збут	Використовуються різні канали продажів, при цьому відбувається системна інтеграція всіх каналів. Всі канали збуту мають однакову значимість. Для споживача характерна нерозривність процесу покупки при довільній зміні каналу продажів. Головне завдання компанії - налагодити процес покупки таким чином, щоб споживачі не могли бути «втрачені» внаслідок зміни каналу збуту.

* складено на основі [18]

Фактично omnіканальний маркетинг формує конкурентну перевагу компанії або бренду в очах споживачів, що виражається у наступних факторах:

- доступ до інформації про бренд і його контент у зручній для клієнта формі і каналі;
- можливість отримувати персоналізовані та ситуаційно цікаві пропозиції в будь-який момент часу і місця;
- оперативне вирішення питань, пов'язаних з покупкою, доставкою і установкою;
- зрозуміла, проста та ефективна технічна та сервісна підтримка [21].

Згідно з публікаціями в галузі маркетингу, використання інтегрованої omnіканальної стратегії має велике значення і переваги для залучення цільової аудиторії. За даними Forbes, компанії, які використовують багатоканальні стратегії залучення, зберігають до 89% своїх клієнтів [22].

Очевидно, що розвиток омніканальних каналів збуту став можливим внаслідок стрімкого розвитку цифрових інструментів маркетингу.

Більш поглиблений аналіз вказує, що три основні чинники назавжди змінили ландшафт маркетингових каналів (рисунок 1.7).

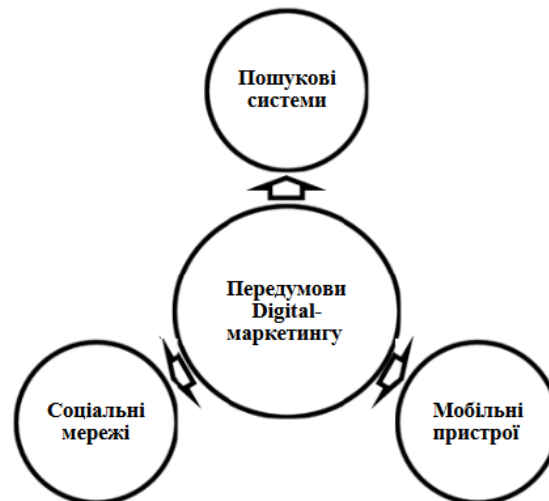


Рисунок 1.7 - Передумови Digital-маркетингу [23]

Перший чинник, який визначає передумови розвитку цифрового маркетингу, це пошукові системи. Саме вони виступають каналом для залучення цільової аудиторії через пошукову оптимізацію (SEO) та контекстну рекламу (SEM). Сьогодні Google, Bing, Yahoo - інструменти, які допомагають брендам бути «знайденими» у цифровому просторі.

Другий чинник- соціальні мережі, як то Facebook, Instagram, TikTok, LinkedIn тощо. Вони дають змогу безпосередньо комунікувати з аудиторією, будувати лояльність, проводити таргетовану рекламу, стимулювати продажі та отримувати зворотний зв'язок.

Мобільні пристрої розглядаються як третя визначальна передумова у розвитку трендів діджиталізації маркетингу. Мобільні пристрої забезпечують доступ до digital-контенту у будь-який час і в будь-якому місці, роблячи маркетинг ще більш гнучким і персоналізованим.

Отже, взаємодія цих трьох елементів формує цілісну інфраструктуру цифрового маркетингу, забезпечуючи ефективність рекламних кампаній та зростання впізнаваності бренду в цифровому середовищі.

2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ ТОВ «МП-ЦЕНТР»

2.1 Загальна характеристика підприємства та опис бізнес-моделі торговельної мережі Нор Неу

ТОВ «МП-Центр» - підприємство, юридична особа, яке здійснює торговельні операції, зокрема в сфері роздрібної торгівлі. Підприємство зареєстроване за адресою: 52005, Дніпропетровська область, Дніпровський район, селище Слобожанське.

За КВЕД-2010 видами діяльності цього підприємства є [24]:

47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

47.22 Роздрібна торгівля м'ясом і м'ясними продуктами в спеціалізованих магазинах.

47.23 Роздрібна торгівля рибою, ракоподібними та молюсками в спеціалізованих магазинах.

47.24 Роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах.

47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах.

47.26 Роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах.

47.29 Роздрібна торгівля іншими продуктами харчування в спеціалізованих магазинах.

47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет.

53.20 Інша поштова та кур'єрська діяльність.

56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування.

63.99 Надання інших інформаційних послуг.

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого, нерухомого майна.

77.33 Надання в оренду офісних машин і устаткування, у тому числі комп'ютерів.

78.30 Інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами.

На ринку діяльність ТОВ «МП-Центр» здійснюється під брендом Нор Неу. Сьогодні Нор Неу – найбільша в Україні мережа магазинів розливного пива, лідер за обсягами продажів, рівню впізнаваності та відвідування. Перший магазин компанії був відкритий 1 червня 2009 року в м. Дніпро під брендом «Море пива».

Перший магазин Море пива був відкритий в 2010 році і на думку власників бізнесу то була спроба побудувати стандартний бізнес. В 2012 під брендом Море пива працювало вже 30 магазинів, в цьому ж році була проведена заміна орендованого обладнання від дистрибуторів на власне, більш нове. Створений бізнес не мав ознак унікальності - продавалося розливне пиво від масових виробників, яке споживач міг купити і в супермаркеті. Це стало основною причиною подальших трансформацій. Керівники та власники стали шукати регіональні заводи, тобто ті які працювали локально на якісь території з тим, щоб люди почали знайомитись з регіональними виробниками.

В 2013 році компанія вийшла за межі Дніпра, мережа розвивалась і прийшло розуміння, що потрібно самим створювати продукт і давати клієнтам власне його бачення. Було прийнято рішення побудувати свою пивоварню. Без знань ані математики, ані культури виробництва пивоварня First Dnipro Brewery дала розуміння собівартості пива, підходи до управління процесами та операціями стали більш професійними. Якщо на момент відкриття заводу максимальна його продуктивність була 70 т на місяць, то зараз 500 т. Завод був замислений у крафтовому форматі, що дає можливість експериментувати і створювати різні сорти пива невеличкими партіями. Крафтове пивоваріння є модною тенденцією останніх років, в результаті наближеності до споживача дає змогу швидше виявити та задовольнити його потреби. В 2016 році

потужність First Dnipro Brewery була заповнена на 100%, тому було прийнято рішення будувати другий завод, з іншим концептом та стратегією. Якщо First Dnipro Brewery - це крафт, складні сорти пива з цікавими смаками, то стратегія другого заводу Fanatic - це доступний крафт, де інгредієнти не такі складні і відповідно мають нижчу ціну.

В 2016 році було прийнято рішення запуснути виробництво м'ясних снєків. Мережа побачила перспективу росту категорії здорових снєків до пива і вирішила піти в цьому напрямку. Здійснивши перші продажі, було помічено, що значна група клієнтів мережі це спортсмени та спортсменки, які купують м'ясні снєки як здоровий перекус. На початку 2018 року було досягнуто значних об'ємів продажу, також вже власники бізнесу почали задумуватися над тим, щоб влаштувати власний імпорт снєкової продукції. Компанією було поставлено мету - займатися продукцією високої якості, щоб відрізнитися від основних гравців на ринку. Це висока якість, отже товар значно в собівартості виходить дорожче, ніж аналоги на ринку.

З початком повномасштабної війни в 2022 році, компанія призупинила роботу на декілька днів. Далі мережа продовжила своє функціонування, відкривались нові магазини. Проте керівництвом було прийнято рішення відмовитись від програми лояльності зі знижками, але запуснути програму донат за оцінку. Клієнти мають змогу після кожної покупки поставити оцінку компанії, рівню обслуговування.

Також на базі колишнього винного заводу було збудовано сидрварню.

Зараз мережа Нор Неу - це мережа біршопів із власними виробництвами і налічує 312 магазинів, представлена у 25 містах України в Запорізькій, Дніпропетровській, Київській, Кіровоградській, Одеській, Полтавській, Миколаєвській, Черкаській областях [25].

Місія компанії - формуючи пивну культуру, сприяти розвитку національної та ділової культури в країні [25].

Сьогодні новий формат магазинів пропонує клієнтам:

- продукцію українських регіональних і крафтових пивоварень на розлив і в пляшках;
- алкогольні та безалкогольні напої;
- понад 200 видів закусок;
- товари для відпочинку та розваг на природі і вдома;
- власні сорти пива: Берлінгер, Трембіта, Allesgut, Braunwald, Lightner;
- ексклюзивні сорти пива від First Dnipro Brewery и Fanatic;
- пивну атрибутику [25].

Бізнес-модель торговельної мережі Нор Неу є доволі складною і водночас унікальною, оскільки мережа:

- має систему фізичних магазинів у різних містах України;
- працює за франчайзинговою моделлю (партнери відкривають магазини під брендом);
- дотримується єдиної маркетингової стратегії, візуального стилю, асортименту, цінової політики;
- активно розвиває q-commerce платформу, що підсилює її присутність на ринку.

Виходячи з проведеного в розділі 1 дослідження сучасних систем і моделей продажу, можна констатувати, що Нор Неу - це торговельна мережа з омніканальною моделлю продажів, яка поєднує фізичну присутність і цифрову торгівлю.

2.2 Аналіз ринку та оцінка конкурентної позиції підприємства

Пивобезалкогольна галузь є досить потужним складником харчової промисловості України. Вона є однією з найбільш рентабельних галузей в національному господарстві України і представлена виробництвом пива, безалкогольної продукції та мінеральної води [26].

Вітчизняний ринок пива є високо консолідованим. Ukrainian Business Award, найпрестижніша премія України, провели аналітику 20 брендів пива в

середньому сегменті та склали ТОП-10 кращих брендів пива у 2022р., що стали справжніми фаворитами серед споживачів пива. До рейтингу потрапили такі торгові марки, як Оболонь, Львівське, Чернігівське, Zibert, Перша Приватна Броварня, Арсенал, Holsten, Tuborg, Nike, Рогань. У цьому рейтингу знайшли своє місце як відомі на весь світ бренди, так і місцеві пивоварні, які здобули популярність на внутрішньому ринку [27].

Обсяг виробництва пива по Україні (крім пива безалкогольного з вмістом спирту до 0,5 об. %) за 12 місяців 2024 року склав – 140,0 млн. дал, та становить 104,8 % до аналогічного періоду 2023 року. У той же час зазначений показник становить лише – 82,4 % до обсягів виробництва 2021 року [28].

Опитування показало, що алкоголь споживають 77,4% опитаних: 80,1% чоловіків та 75,2% жінок. Споживання алкоголю найбільш поширене у віковій групі 18-29 років – 86,3%. У віці 30-44 років випивають 80,6% українців, 45-59 років – 80,7%, старше 60 років – 66,5%. Найпопулярнішим алкоголем в Україні є вино (56,1%), пиво (50,5%) та міцні напої (49,6%) [29]. Отже, пиво знаходиться на другому місці за обсягом споживання.

Для того, щоб отримати краще уявлення про стан ринку збуту пива на основі створення торговельної мережі необхідно визначити фактори впливу на цей ринковий сегмент. В якості інструменту аналізу пропонується використати PEST-аналіз, який дозволяє оцінити зовнішнє середовище за чотирма ключовими категоріями: P – політичні (Political); E – економічні (Economic); S – соціальні (Social); T – технологічні (Technological). Результати систематизації факторів наведено в таблиці 2.1.

Як видно з таблиці, найбільш впливовими політичними факторами є воєнний стан і дестабілізація регіонів, які впливають на розміщення магазинів та організацію постачання; державне регулювання ринку алкоголю, а саме суворі обмеження на рекламу, продаж неповнолітнім, комендантська година тощо; законодавча підтримка малого пивоваріння (у 2023–2024 рр. запропоновано зниження акцизів для крафтових виробників); податкові

стимули для МСБ і франчайзингових структур, що є позитивним сигналом для розвитку мереж.

Таблиця 2.1 - PEST-аналіз ринку збуту пива через створення спеціалізованої торговельної мережі

Політичні фактори	Соціальні фактори
<ol style="list-style-type: none"> 1. Повномасштабна війна з 2022 року та складна безпекова ситуація. 2. Воєнний стан в регіоні. 3. Державне регулювання алкоголю. 4. Зміни законодавства у тому числі податкового щодо пивобезалкогольної галузі. 5. Податкові стимули для суб'єктів малого бізнесу і франчайзингових структур. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зміна споживчої культури. 2. Попит на «магазини біля дому» (convenience-format). 3. Міграція. 4. Тренд здорового способу життя. 5. Зміна стилю життя. 6. Ставлення до алкоголю серед молоді.
Економічні фактори	Технологічні фактори
<ol style="list-style-type: none"> 1. Рівень попиту. 2. Рівень платоспроможності населення. 3. Рівень інфляції. 4. Підвищення курсу євро, як наслідок зростання цін на імпортовану сировину та товари. 5. Зростання обсягів вітчизняного виробництва пива. 6. Популярність франшиз як моделі інвестування. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Діджиталізація в сфері роздрібної торгівлі. 2. Q-commerce і мобільні додатки. 3. Розвиток CRM і програм лояльності. 4. Впровадження систем аналітики продажів.

Серед економічних факторів відзначено зниження купівельної спроможності населення, що призводить до зростання попиту на продукцію середнього і нижчого цінового сегменту; інфляція та нестабільний курс гривні впливають на імпортне пиво, підвищуючи конкурентоспроможність вітчизняного; зростання обсягів вітчизняного виробництва пива вказує, що ринок демонструє ознаки відновлення; популярність франшиз як моделі інвестування створює умови для масштабування роздрібних мереж.

Потужним соціальним фактором є зміна споживчої культури. Окремі категорії споживачів прагнуть переходити до більш якісного, крафтового, локального пива. Крафтове пиво – це унікальний авторський напій, характер якого часто призводить до несподіваних смакових відчуттів для споживача. У зв'язку з цим, пивовари, які стоять за виробництвом крафтового пива, ретельно докладають зусиль для надання детальних характеристик продукту на

етикетках, таких як стиль пива, ступінь гіркоти, щільність та використані особливі інгредієнти [27].

Якщо у 2015 році в Україні існувало приблизно 160 малих пивоварень, і сегмент крафтового пивоваріння складав менше ніж 0,4% загального ринку, то станом на кінець 2023 року функціонувало 232 малих пивоварні, які віднесені до категорії крафтового виробництва. Цей сегмент складає приблизно 3% від загального ринку пива в країні. Крім того, декілька десятків пивоварень в даний час знаходяться в стадії тестування та планують вийти на ринок. Загалом, за оцінками аналітиків, в Україні діють близько 300 малих пивоварень [27].

Найпоширеніші види крафтового пива включають стаути та елі, які знаходять свою популярність в різні сезони (у тому числі сезонні елі бельгійського типу) та ламбіки. Ці напої відрізняються своєю виразністю та відмінністю від комерційних масових марок пива. Однією з ключових рис цієї галузі є постійний прагнення до інновацій у процесі виробництва пива.

Якщо великі пивоварні зазвичай реалізують своє пиво у пляшках PET через мережу супермаркетів, то крафт-пивоварні активно співпрацюють із галуззю HoReCa, основною формою реалізації їхньої продукції є продаж у кегах для пабів та ресторанів.

У складі соціальних факторів слід також відмітити попит на «магазини біля дому» (convenience-format); турботу про здоров'я, що обумовлює зростання частки безалкогольного пива у продажах; ставлення до алкоголю серед молоді змінюється, що змушує бренди шукати інші інструменти лояльності.

Потужним є вплив факторів, які пов'язані з новітніми технологіями, а саме: автоматизація торгівлі (каси самообслуговування, облік товару, QR-реклами, POS-системи); поширення моделі Q-commerce і мобільних додатків, що обумовлено зростанням попиту на швидку доставку; розвиток CRM і програм лояльності (персоналізовані акції, бонуси, гейміфікація);

впровадження систем аналітики продажів (Business Intelligence, трекінг маржинальності по SKU).

Отже, наступним етапом є аналіз конкурентів на ринку збуту пива шляхом створення спеціалізованої торговельної мережі. Більшість її представників працюють за франчайзинговою моделлю. В цілях аналізу відібрано тих представників, які територіально є найближчими конкурентами досліджуваної мережі Нор Неу.

1. Good Beer – міжнародна мережа пабів та магазинів розливного пива. Мережа нараховує в Україні близько 200 магазинів і була заснована у 2015 році. Good Beer є міжнародною компанією з головним офісом у Берліні (Німеччина). Компанія представлена в Німеччині, Польщі, Україні та інших країнах, маючи понад 580 франчайзингових магазинів. Власники компанії укладають договори з національними дистриб'юторами великих виробників пива. виробниками пива в Україні [30]:

- Carlsberg Ukraine (Запорізький, Київський, Львівський пивні заводи)
- ABInBEV\EFES Ukraine (Київський, Харківський, Миколаївський пивні заводи)
- Оболонь (Київський, Фастівський, Красилівський, Охтирський, Бершадський, Олександрійський, Коломийський, Чемерівський пивні заводи)
- Перша Приватна Броварня (Львівський, Радомишльський пивні заводи)

Також компанія працює з іншими пивоварнями з виробництва живого пива. Загальна лінійка становить понад 160 сортів розливного та пляшкового пива (серед них є такі відомі світові бренди – “Guinness”, “Hoegarden”, “Warsteiner”, “Kronenburg”, “Efes”, “Leffe”, “Miller”, “Lowenbrau” та інші). Це дозволило запуснути франшизу, за якою вона розвивається у форматах to go (від 30 кв. м), магазин-острів (від 9 кв. м) та пабів (від 40 кв. м).

2. Мережа «О Маркет» — це роздрібна мережа магазинів пива та напоїв, створена за ініціативи корпорації «Оболонь» у 2016 році. Магазины «О Маркет» пропонують продукцію корпорації «Оболонь», включаючи розливне крафтове пиво, воду, безалкогольні та слабоалкогольні напої. Станом на 2025

рік мережа налічує власних 22 магазини в Києві, прилеглих містах та на Хмельниччині, та 18 франчайзингових об'єкти, охоплюючи загалом 10 міст.

У 2023 році «Оболонь» розпочала продаж франшизи «О Маркет». Франчайзі отримують перевірену бізнес-модель, підтримку головної компанії та доступ до продукції «Оболоні». Паушальний внесок становить \$5 тис., інвестиції у відкриття магазину - близько \$39 тис., з окупністю до 14–16 місяців [31].

3. Всеукраїнська мережа магазинів розливного пива BeerMarket BeerMarket пропонує своїм покупцям не тільки пиво в пляшці та на розлив та багато «правильних» снєків (мясні вироби, морепродукти, сирні закуски, горіхи тощо). Мережа BeerMarket представлена магазинами в різних містах України та їх регіонах. Загальна кількість магазинів в Україні сьогодні перевищує сотню [32].

Мережа магазинів розливного пива BeerMarket почала свій шлях у 2016 році зі столиці. За сім років торговельні точки компанії з'явилися у 44 містах у різних куточках України. Торговельні об'єкти компанії розміщуються на площах 30-80 кв. м у street-retail. У той же час ритейлер не приймає на розгляд підвальні або цокольні приміщення. На сайті компанії вказано, що в мережі представлені дев'ять сортів розливного пива, а також вісім – у пляшках та банках [32].

4. Мережа магазинів розливного пива ПивоБум з'явилася в 2020 році тому та розвивається на умовах франшизи. Магазины мережі можна зустріти в таких областях, як Київська, Полтавська, Івано-Франківська, Чернігівська, Хмельницька та Дніпропетровська. Попри те, що на офіційному сайті компанії представлено 22 торговельних об'єкти в шести областях, в компанії заявлять про понад 50 реалізованих точок [33].

На основі проведеного дослідження можна констатувати, що за показником кількості магазинів торговельної мережі, на першому місці знаходиться досліджувана торговельна мережа Нор Неу (312 магазинів), на другому - міжнародна мережа пабів та магазинів розливного пива Good Beer (200

магазинів); на третьому всеукраїнська мережа магазинів розливного пива BeerMarket BeerMarket (понад 100 магазинів) та на останньому місці знаходиться мережа «О Маркет» (55 магазинів).

Отже, кількісна присутність на ринку є важливим індикатором впізнаваності, охоплення та реалізації стратегії зростання. Мережа Нор Неу наразі впевнено утримує лідерські позиції за охопленням, тоді як інші учасники мають певні особливості, що стримує їх розвиток.

Так, BeerMarket реалізує більш стриману стратегію розвитку та орієнтацію на регіональні ринки. «О Маркет», попри підтримку з боку великого виробника - корпорації «Оболонь», знаходиться на стадії раннього розвитку мережі, проте має потенціал для швидкого зростання через масштабовану франчайзингову модель. Good Beer, незважаючи на міжнародний статус, демонструє високу адаптацію до українського ринку, але разом з тим має високі інвестиційні бар'єри та специфіку операційної моделі.

Загалом найближчі конкуренти демонструють потенціал до посилення конкуренції, особливо за рахунок спеціалізації, асортименту та формату обслуговування.

2.3 Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства

Аналіз динаміки фінансово-економічних показників є надзвичайно важливим інструментом управління, оскільки дозволяє не лише зафіксувати поточний стан підприємства, а й оцінити тенденції його розвитку, виявити регулярності, зміни, відхилення та ризики, які можуть залишитися непоміченими при статичному аналізі.

Порівнюючи показники у різні періоди (місяці, квартали, роки), керівництво може: відстежувати ефективність управлінських рішень; виявляти "сезонні" або циклічні коливання; прогнозувати фінансовий стан у майбутньому; вчасно реагувати на негативні зміни (зниження ліквідності, прибутковості, збільшення дебіторської заборгованості тощо).

Крім того, такий аналіз забезпечує обґрунтовану основу для стратегічного планування, інвестиційних рішень та оптимізації витрат. Це не лише моніторинг «де ми зараз», а й розуміння «куди ми рухаємось» і «як змінити траєкторію».

Основні фінансово-економічні показники ТОВ «МП-Центр» наведено в таблиці 2.2.

Виконаний аналіз за даними таблиці 2.2 показав, що ТОВ «МП-Центр» за чотири роки збільшило обсяги операційної діяльності, наростивши вартість майна та збільшивши базовий результат діяльності – дохід від реалізації продукції. Так, вартість майна збільшилась в 4,3 рази в 2024 році порівняно з базовим періодом дослідження, а середньорічний темп його зростання перевищив відмітку 107%.

Більш детальний аналіз Форми №1 «Звіт про фінансовий стан» показує, що у складі майна зростала вартість поточних активів, зокрема запаси збільшились більш, ніж у шість разів на фоні падіння вартості основних засобів – на 26,7%. Отже, компанія має чітко сформульовані короткострокові цілі розвитку, які покликані забезпечити максимальну оборотність товарних запасів з тим, щоб збільшити суму поточного операційного прибутку. В той самий час, скорочення інвестиційних вкладень в основні засоби є свідченням стриманої політики інвестування коштів, що більшою мірою обумовлюється специфікою підприємства – здійснення торговельної діяльності у формі побудові торговельної мережі на умовах франчайзингу з отриманням дозоду від реалізації товарів (торгова націнка, перепродаж) та послуг (від надання у користування інтелектуальної власності), що не передбачає здійснення власної операційної діяльності за стандартною виробничою моделлю забезпечення ресурсами (активами) та капіталом.

Співвідношення складових активів ТОВ «МП-Центр» в динаміці представлено на рисунку 2.1.

Таблиця 2.2 – Показники фінансово-економічного аналізу діяльності ТОВ
«МП-Центр»

№ з/п	Показники	Од.	Роки			
		вим.	2021	2022	2023	2024
1	Обсяг реалізованої продукції	тис. грн.	74534	119147,2	139594,4	133712,2
	Δ ^б	тис. грн.		44613,2	65060,4	59178,2
	T _{пр} ^б	%		59,86	87,29	79,40
	T _{пр} ср	тис. грн.	19726,1			
	T _{пр} ^{ср}	%	33,94			
2	Середньооблікова чисельність персоналу	ос.	92	72	73	65
	Δ ^б	ос.		-20,0	-19,0	-27
	T _{пр} ^б	%		-21,7	-20,7	-29,35
	T _{пр} ср	ос.	-9,0			
	T _{пр} ^{ср}	%	-15,9			
3	Продуктивність праці персоналу	тис.грн /ос.за рік	810,2	1654,8	1912,3	2057,1
	Δ ^б	тис.грн /ос.за рік		844,7	1102,1	1246,9586
	T _{пр} ^б	%		104,3	136,0	153,92
	T _{пр} ср	тис.грн /ос.за рік	415,7			
	T _{пр} ^{ср}	%	59,3			
4	Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	12113,7	8863,0	9220,1	8849,9
	Δ ^б			-3250,7	-2893,6	-3263,8
	T _{пр} ^б			-26,8	-23,9	-26,9
	T _{пр} ср		-1087,9			
	T _{пр} ^{ср}		-14,5			
5	Фондовіддача	грн/грн	6,2	13,4	15,1	15,1
	Δ ^б	грн/грн		7,3	9,0	8,96
	T _{пр} ^б	%		118,5	146,1	145,56
	T _{пр} ср	грн/грн	3,0			
	T _{пр} ^{ср}	%	56,7			
6	Середньорічна вартість активів (майна)	тис. грн	42140,0	59047,4	123468,9	180850,3
	Δ ^б	тис. грн		16907,4	81328,9	138710,3
	T _{пр} ^б	%		40,1	193,0	329,2
	T _{пр} ср	тис. грн	46236,8			
	T _{пр} ^{ср}	%	107,2			
7	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	53620,6	62589,5	70906,2	67626,9

	Δ^b	тис. грн.		8968,9	17285,6	14006,3
	$T_{пр}^b$	%		16,7	32,2	26,12
	$T_{пр}^{ср}$	тис. грн.	4668,8			
	$T_{пр}^{ср}$	%	12,3			
8	Валовий прибуток	тис. грн	20913,4	56557,7	68688,2	66085,3
	Δ^b	тис. грн		35644,3	47774,8	45171,9
	$T_{пр}^b$	%		170,4	228,4	216,00
	$T_{пр}^{ср}$	тис. грн	15057,3			
	$T_{пр}^{ср}$	%	77,76			
9	Прибуток від операційної діяльності	тис.грн.	-6686,6	21519,6	14160,7	4471,3
	Δ^b	тис.грн		28206,2	20847,3	11157,9
	$T_{пр}^b$	%		-521,8	-411,8	-166,87
	$T_{пр}^{ср}$	тис.грн	3719,3			
	$T_{пр}^{ср}$	%	-			
10	Чистий прибуток	тис. грн	-7287,8	22010,3	15532,4	3159,2
	Δ^b	тис. грн		29298,1	22820,2	10447
	$T_{пр}^b$			-502,0	-413,1	-143,35
	$T_{пр}^{ср}$	%	3482,3			
	$T_{пр}^{ср}$		-			
11	Рентабельність капіталу (активів)	%	-15,87	36,44	11,47	2,47
	Δ^b	%		52,31	27,34	18,34
	$T_{пр}^b$			-329,68	-172,28	-115,58
	$T_{пр}^{ср}$	%	6,11			
	$T_{пр}^{ср}$		-			
12	Рентабельність продажів	%	-8,97	18,06	10,14	3,34
	Δ^b	%		27,03	19,12	12,32
	$T_{пр}^b$			-301,33	-213,07	-137,27
	$T_{пр}^{ср}$	%	4,11			
	$T_{пр}^{ср}$		-			

На фоні спадаючої динаміки вартості основних засобів фондівіддача зростала. За досліджуваний період вона збільшилась з 6,2 до 15,1 грн/грн, тобто майже в два з половиною рази. В середньому за рік темп приросту становив 56,7%. Фактично це означає, що підприємство здатне більш ефективно використовувати основні засоби, підвищуючи економічну доцільність довгострокового інвестування коштів.

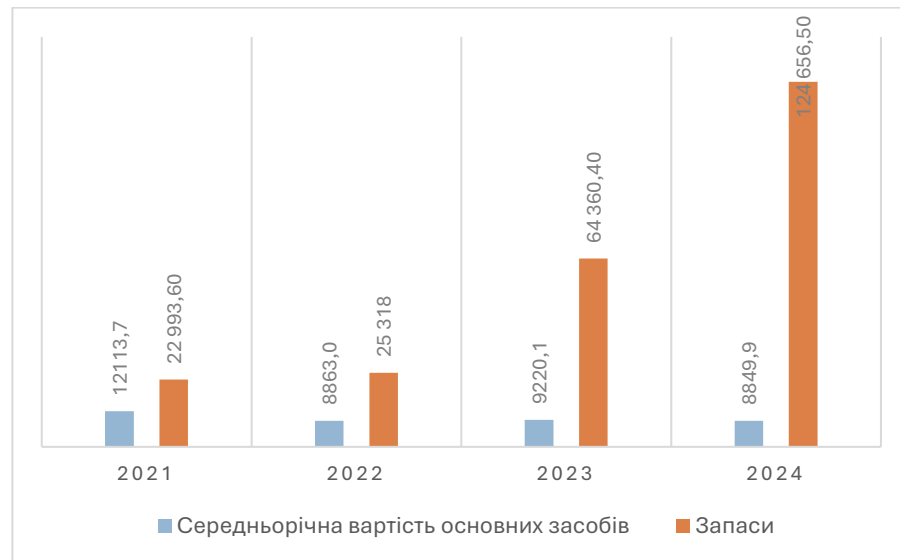


Рисунок 2.1 – Динаміка складу активів (майна) ТОВ «МП-Центр»

Сума чистого доходу від реалізації впродовж 2021-2024 рр. зростала рівномірно, сягнувши приросту на рівні 79,4% наприкінці періоду дослідження. Слід вказати, що у випадку підприємства-франчайзера, яким є ТОВ «МП-Центр» дохід від реалізації формується інакше, ніж у звичайного торговельного підприємства. Основна відмінність - у джерелах доходу: франчайзер продає більшою мірою не товари, а права, послуги та інтелектуальну власність. Частка вартості товарів, які передаються франчайзі, не є високою (охолоджувальне, розливне обладнання, брендowana продукція, мережеве та комп'ютерне обладнання, РРО тощо). Отже, джерелами отримання доходу досліджуваного підприємства є: паушальний платіж (разовий дохід при укладенні договору франшизи); роялті - регулярні виплати, які франчайзі сплачують за користування брендом, бізнес-моделлю, системою управління тощо (обліковується як дохід від реалізації послуг); доходи від продажу товарів.

За критерієм одного з істотних кінцевих результатів діяльності підприємства «Виручка від реалізації продукції (послуг)» доцільно проаналізувати майновий стан за такими двома напрямками [34]:

1. Аналіз співвідношення між темпами збільшення виручки від реалізації продукції ΔV і валюти балансу ΔB .

За період 2024 – 2021 р. розрахунок має наступний вигляд:

$$\Delta V = V_{2024} \setminus V_{2021}; \Delta V = 133712,2/74534 * 100\% = 179\%$$

$$\Delta B = B_{2024} \setminus B_{2021}; \Delta B = 180850,3 \setminus 42140 * 100\% = 429\%$$

Оскільки $\Delta V < \Delta B$, то ефективність використання майна підприємства за аналізований трирічний період знизилась.

2. Аналіз частки інтенсивних та екстенсивних чинників у збільшенні виручки від реалізації продукції, тобто кількісне визначення того, наскільки це збільшення зумовлене збільшенням розміру майна і наскільки – його кращим використанням здійснено за даними таблиці 2.3.

Внесок чинника за період 2021 – 2024 рр.:

екстенсивного – $121802,9 * 2,02 = 246041,8$ тис грн..

інтенсивного – $(-1,28) * 180850,3 = -231488,4$ тис. грн.

За три роки чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 14565 тис. грн. виключно за рахунок екстенсивного чинника – зростання вартості майна. Ефективність використання вартості майна знизилась на 1,28 грн/грн, що негативно вплинуло на динаміку виручки від реалізації та уповільнило її можливе збільшення.

Таблиця 2.3 – Факторний аналіз збільшення виручки від реалізації продукції (послуг) ТОВ «МП-Центр», тис. грн.

Показник	2022 рік	2023 рік	Відхил.	2024 рік	Відхил.	Відхилення від базового періоду
			(+,-)		(+,-)	
Середньорічна валюта балансу	59047,4	123468,9	64421,5	180850,3	57381,4	121802,9
Виручка від реалізації продукції	119147,2	139594,4	20447,2	133712,2	-5882,2	14565
Ресурсовіддача	2,02	1,13	-0,89	0,74	-0,39	-1,28

За чотири роки чисельність персоналу підприємства скоротилась з 92 до 65 осіб або майже на третину. В середньому щорічно чисельність працюючих скорочувалась на 15,9%.

На фоні зменшеної чисельності співробітників чистий дохід ТОВ «МП-Центр» зростає, базисний темп приросту у 2024 році становив 79,4% проти 2021 року. Як результат, продуктивність праці по підприємству збільшилась з 810,2 до 2057,1 тис. грн/ос. за рік. Розрахунок показників аналізу рядів динаміки показав зростання продуктивності праці в 2,5 рази, а середньорічне збільшення - майже на 60% впродовж останніх чотирьох років. Наочна демонстрація змін у співвідношенні розглянутих показників наведена на діаграмі на рисунку 2.2.



Рисунок 2.2 – Динаміка чисельності персоналу та продуктивності праці

Певні особливості має порядок формування собівартості реалізованої продукції (послуг). Для досліджуваного підприємства до собівартості включаються витрати на послуги (підтримку): персонал (консультанти, ІТ-фахівці, маркетологи тощо), підтримку ІТ-систем, навчання франчайзі, супровід, інструкції, дизайн, тощо. Окремою статтею є закупівельна вартість товарів (ціна закупівлі, логістика, пакування). Отже, за 2021-2024 рр. собівартість реалізованої продукції (послуг) зросла на 26,1%, а в середньому за рік вона зростала на 4668,8 тис. грн або на 12,3%. На фоні таких змін у співвідношенні з чистим доходом від реалізації продукції (послуг) валовий

прибуток компанії збільшувався в середньому щороку на 77.8%, а за чотири роки він зріс більш, ніж втричі.

Натомість сума операційного фінансового результату не мала визначеної тенденції змін. У 2021 році підприємство мало збиток по операційній діяльності в сумі 6686,6 тис. грн, в 2022 році воно спрацювало прибутково, сягнувши показника 21519,6 тис. грн, в 2023 році темпи генерування прибутку по операційній діяльності уповільнилися, його сума зменшилась до 14160,7 тис. грн, в 2024 році тенденція падіння зберіглася і навіть посилилася, досліджуваний показник зменшився до значення 4473,1 тис. грн. Отже, за чотири роки підприємство зі збиткової зони перейшло до прибутків, проте найкращі результати були зафіксовані в 2022 році, а впродовж останніх двох років спостерігається негативна динаміка падіння прибутку від операційної діяльності. Аналогічною була спрямованість змін показника чистого прибутку, що дозволяє зробити висновок про те, що принципового впливу на результати діяльності ТОВ «МП-Центр» інші види діяльності (фінансова, інвестиційна) не мають.

Відповідною виявленим змінам абсолютних показників результатів була зміна відносних показників рентабельності. Як свідчать дані таблиці 2.2, рентабельність підприємства (його активів) набула максимального значення в 2022 році – 36,4%, а впродовж наступних двох років знизилась до відміток 11,5 та 2,5% відповідно. В середньому за рік зростання рентабельності активів становило 6,1%. Майже та ж сама динаміка спостерігалась і відносно показника рентабельності продажів. Його середньорічна зміна становила 4,1%.

Для наочності описаних змін побудовано діаграму на рисунку 2.3.

Для цілей більш поглибленого аналізу показник рентабельності активів може бути представлений у вигляді добутку двох множників: рентабельності продаж (R_{II}) і коефіцієнту трансформації (ресурсовіддачі K_A)

$$R_A = R_{II} * K_A = \frac{P_z}{Q^p} * \frac{Q^p}{A} \quad (2.1)$$

R_3 – фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування.

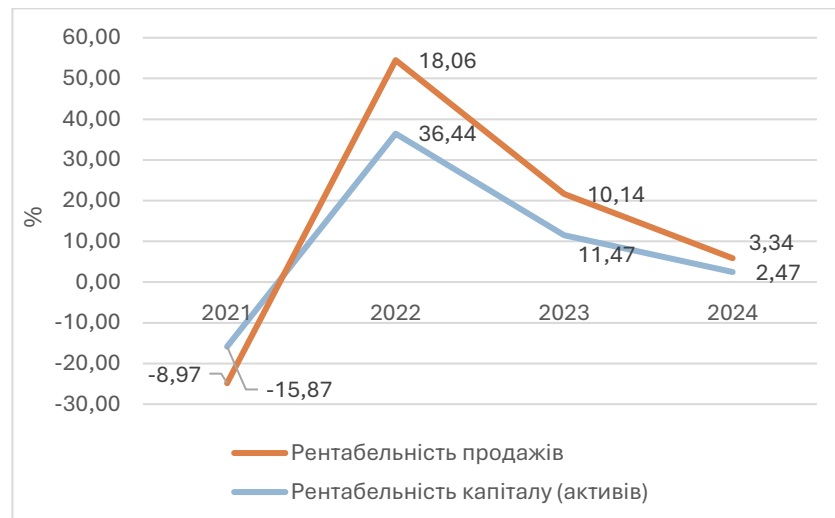


Рисунок 2.3 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «МП-Центр»

R_{Π} показує, який результат експлуатації дає кожна гривня виручки. K_A характеризує обсяг доходу, який знімається з кожної гривні активів, тобто показує в який оборот трансформується кожна гривня активу. Модель (2.1) покладена в основу відомої системи факторного аналізу фірми «Дюпон» і дозволяє логічно дослідити взаємозв'язок складових коефіцієнтів і те, як зміни в одному показнику впливають на зміни усіх інших [35].

Факторний аналіз показника R_a наведений в таблиці 2.4.

За даними таблиці видно, що зміна рентабельності активів підприємства, що аналізується, обумовлена впливом двох факторів: зменшенням рентабельності реалізованої продукції (послуг) на 14,7 п.п. і зменшенням коефіцієнту трансформації активів на 1,3 п.п.

Рівень впливу зменшення R_n на зміну рентабельності активів визначається як:

$$\Delta R_{a r n} = K_{a 0} (R_{n_1} - R_{n_0})$$

$$\Delta R_{a r n} = 2 * (3,3 - 18,1) = -29,6 \%$$

Рівень впливу зростання коефіцієнту оборотності активів на зміну рентабельності капіталу:

$$\Delta R_{a_{ka}} = R_{n1} (K_{a1} - K_{a0})$$

$$\Delta R_{a_{ka}} = 3,3 * (0,74 - 2,02) = -4,22 \%$$

$$\text{Тобто: } \Delta R_a = \Delta R_{a_{Rn}} + \Delta R_{a_{ka}} \Rightarrow \Delta R_a = -29,6 - 4,22 = -33,8 \%$$

Таблиця 2.4 – Факторний аналіз рентабельності капіталу ТОВ «МП-Центр»

Показник	2022 рік	2023 рік		2024 рік		Відхилення від базового періоду
		значення	відхил. (+,-)	значення	відхил. (+,-)	
1. Коефіцієнт трансформації (оборотності) активів (K_a)	2,0	1,1	-0,9	0,7	-0,4	-1,3
2. Рентабельність продажів (R_n), %	18,1	10,1	-7,9	3,3	-6,8	-14,7
3. Рентабельність активів (R_a), %	36,5	11,5	-25,0	2,5	-9,0	-34,0
4. Відхилення R_a за рахунок зміни :						
- K_a	-	-	-	-	-	-2,56
- R_n	-	-	-	-	-	-2,28

Наведені вище розрахунки свідчать, що падіння рентабельності активів ТОВ «МП-Центр» у 2024 році порівняно з 2022 роком було обумовлено стрімким падінням прибутковості продажів (вплив фактору становить 87,5%), відповідно вплив уповільнення оборотності активів підприємства складає 12,5%.

Виняткове значення для оцінювання фінансово-економічного стану підприємства, його ділової активності має не тільки оборотність та прибутковість капіталу в цілому, а й оборотність та рентабельність його складових (основних та обігових коштів, в тому числі запасів, дебіторської заборгованості, грошових коштів).

Під час визначення ефективності використання оборотних коштів підприємства особлива увага приділяється оцінці інтенсивності їх використання, оскільки від швидкості перетворення поточних активів на грошову готівку залежить ліквідність підприємства і його шанси на успіх.

Інтенсивність оборотності обігових коштів характеризується такими показниками:

1. Період обігу коштів:

$$T = \sum_{i=1}^n Ki = \frac{360}{K_{oa}}, \quad (2.2)$$

де T – період повного обігу коштів в днях;

Ki – тривалість обігу в днях кожного з етапів кругообігу.

2. Оборотність обігових активів.

Цей показник розраховується аналогічно показнику Ka :

$$K_{oa} = \frac{Q^p}{OA}, \quad (2.3)$$

де OA – середньорічна вартість поточних активів.

Коефіцієнт показує скільки разів на рік здійснюється повний цикл виробничо–збутової діяльності, що приносить прибуток або скільки грошових одиниць реалізованої продукції припадає на одну грошову одиницю поточних активів. Чим більша кількість обертів, тим менше коштів необхідно мати підприємству для здійснення господарської діяльності.

3. Коефіцієнт закріплення оборотних коштів:

$$K_{\zeta} = \frac{OA}{Q^p} = \frac{1}{K_{oa}} \quad (2.4)$$

Цей показник характеризує величину оборотних коштів, що припадає на 1 грн. реалізованої продукції. Позитивно оцінюється тенденція до зменшення коефіцієнту закріплення оборотних коштів.

Розрахунок показників оборотності в цілому по результатах господарської діяльності досліджуваного підприємства наведений в таблиці 2.5.

Результати розрахунків свідчать, що на підприємстві знизилась ефективність використання оборотного капіталу. Якщо у 2022 році тривалість операційного циклу становила 143 дні, то у 2023 році вона збільшилась до 284 днів, а в 2024 році становила понад 450 днів. Іншими словами, у 2024 році кошти,

вкладені в поточні активи, проходили повний цикл і знов приймали грошову форму на 316 днів довше, ніж у базовому періоді (2022 році).

Таблиця 2.5 – Динаміка показників оборотності поточних активів ТОВ «МП-Центр»

Показник	2022 рік	2023 рік		2024 рік		Відхилення від базового року (+,-)
		значення	відхил. (+,-)	значення	відхил. (+,-)	
1. Чистий дохід від реалізації продукції (послуг)	119147,2	139594,4	20447,2	133712,2	-5882,2	14565
2. Вартість оборотних активів	47376,9	110221	62844,1	170527,5	60306,5	123150,6
3. Оборотність поточних активів, разів	2,51	1,27	-1,2	0,78	-0,5	-1,7
4. Тривалість обігу поточних активів, днів	143	284	141	459	174,9	316,0
5. Коефіцієнт закріплення оборотних коштів	0,40	0,79	0,4	1,28	0,5	0,9

В результаті сума коштів, яку необхідно було залучити внаслідок уповільнення оборотності оборотних коштів, становила не менш, ніж:

$$S' = \frac{133712,2}{360} (459 - 143) = 117369,6 \text{ тис. грн}$$

Оскільки основну частку в поточних активах торговельного підприємства займають запаси (не менше 73%), то причини уповільнення оборотності капіталу приховані в неефективному управлінні запасами готової продукції (товарів). Низький коефіцієнт оборотності запасів може бути ознакою слабких продажів, надлишкових запасів, або на товар не встановлена належна ціна, і на нього немає великого попиту. Також це може свідчити про проблеми з мерчандайзингом, неправильне позиціювання та неефективний маркетинг [36]. У

підсумку така ситуація призводить до заморожування капіталу та уповільнення темпів зростання ефективності діяльності підприємства.

Таким чином, проведений аналіз дозволяє зробити висновки про зростання обсягів операційної діяльності підприємства, поліпшення результативності діяльності в 2024 році порівняно з базовим 2021 роком. Проте негативні зрушення у фінансово-економічному стані спостерігаються з 2023 року, що очевидно з огляду на спадаючу динаміку прибутку (валового, операційного, чистого), що є свідченням неефективно організованого менеджменту. На підприємстві має місце зниження показника оборотності запасів, хоча як позитивний факт слід відмітити зростання продуктивності праці та ефективності використання основних засобів.

2.4 Аналіз системи управління продажами торговельної мережі Нор Неу

Основні складові системи управління продажами торговельної мережі Нор Неу представлено на рисунку 2.4.

Стратегічне управління передбачає визначення цілей продажів (довгострокових і короткострокових), формування цільових ринків і позиціонування мережі, управління асортиментом (SKU-стратегія).

Операційне управління продажами включає в себе: планування продажів (в розрізі магазинів, регіонів, категорій товарів), контроль виконання планів (щоденно/щотижнево), визначення оборотності товарів, управління товарними запасами.

CRM-система націлена на збір і аналіз даних про клієнтів, персоналізацію пропозицій, програми лояльності, автоматизацію роботи з постійними покупцями.

Підсистема автоматизації та IT-рішень включає: POS-системи (для обліку продажів у точках), ERP-системи (інтеграція фінансів, закупівель, логістики), BI-аналітика (Power BI, Tableau) – візуалізацію даних продажів.



Рисунок 2.4 - Складові системи управління продажами торговельної мережі Нор Неу

Цілі маркетингу і просування зводяться до проведення акційних кампаній, визначення політики ціноутворення, надання знижок, розробки концепції BTL, ATL, digital-реклами, аналізу поведінки споживачів та прогнозування попиту.

Підсистема управління персоналом включає систему мотивації для продавців (KPI, бонуси), тренінги, навчання стандартам обслуговування, здійснення контролю якості роботи персоналу (таємний покупець, анкети).

Останній блок - логістика та мерчендайзинг відповідає за фізичні процеси своєчасного постачання продукції до магазинів, оптимальне викладення товарів (планограми), візуальний контроль відповідності торгових точок стандартам бренду.

З організаційної точки система управління продажами мережі Нор Неу включає централізоване управління франчайзинговими магазинами, електронну звітність з точок продажів, автоматизовану систему лояльності для клієнтів, навчальні модулі для партнерів та аналіз продажів через власну платформу.

Для розширення торговельної мережі використовується франчайзингова модель, яка передбачає надання комерційної пропозиції від мережі Нор Неу як франчайзера, де міститься опис умов співпраці для потенційного партнера-франчайзі. Така пропозиція має маркетинговий характер і водночас містить ключові бізнес-умови.

Комерційна пропозиція від Нор Неу містить такі пункти:

1. Вступна частина. Викладено відомості про компанію, кількість торговельних точок, досвід присутності на ринку, репутаційні переваги; інформація про позиціонування на ринку сучасної омніканальної мережі доставки та зручних магазинів; унікальні переваги, зокрема поєднання e-commerce, q-commerce та традиційної роздрібною точки.

2. Обґрунтування доцільності партнерства з Нор Неу: впізнаваний бренд, що стрімко розвивається; бізнес-модель з перевіреною ефективністю; висока маржинальність у сегменті FMCG; централізовані закупівлі та підтримка; потужна діджитал-платформа; гнучкість формату магазину - можлива адаптація під невелике приміщення; старт за 1–2 місяці з моменту підписання договору; помірно швидка окупність інвестицій (24–36 місяців).

3. Формат співпраці. Франчайзі отримує право: використовувати бренд Нор Неу; готову IT-інфраструктуру: сайт, додаток, CRM, система обліку; поставки від перевірених постачальників; стандарти викладки товару та бренд-буки; підтримку при відкритті: навчання, запуск, маркетинг; маркетингове просування на локальному рівні; підтримки менеджера франчайзингової мережі; бухгалтерський облік та юридична підтримка.

4. Фінансові умови. Паушальний платіж – 25 тис. грн; роялті - 5% від обсягу продажів щомісяця; реклама - 1% від обсягу продажів у маркетинговий фонд мережі; інвестиції – 25 тис. дол (оренда, обладнання, товар).

5. Вимоги до франчайзі. Приміщення (від 40 -100 м²) в людному районі з високим трафіком; готовність інвестувати та дотримуватись стандартів; команда (адміністратор, 2–4 працівники); досвід у торгівлі, логістиці або управлінні.

6. Прогнозовані показники: середній щоденний виторг; окупність (до 36 місяців); чистий прибуток з другого місяця роботи.

Особлива увага приділяється відбору локацій для відкриття пивного магазину преміальних сортів «живого» пива, що відбувався з врахуванням критеріїв купівельної та споживацької поведінкової «механіки» та оцінки:

- автомобільного і пішохідного трафіку, їх інтенсивності упродовж доби,
- скупчення споживачів,
- потенціалу росту з врахуванням конкуренції,
- наявності парковки,
- можливості під'їзду вантажного транспорту,
- наявності інфраструктури, яка сприяє, або гальмує споживання, - наприклад, дитячих учбових закладів, медичних закладів, стадіонів 200 метрах від локації [37].

Для того, щоб оцінити наскільки ефективною є побудована торговельна мережа необхідно оцінити основний показник – обсяг продажів. Проаналізуємо продажі ТОВ «МП-Центр» за останні три роки. Компанія має регіональну прив'язку до Дніпропетровської області, отже фахівці ТОВ «МП-Центр» виконують задачі із розбудови торговельної мережі в цьому регіоні.

Дані таблиці 2.6 дозволяють проаналізувати структуру продажів та рівень виконання плану з отримання доходу від реалізації послуг та товарів ТОВ «МП-Центр» в зоні його територіальної відповідальності.

Як свідчать дані таблиці 2.6, магазини, розташовані у місті Дніпро, генерують найбільший обсяг доходу досліджуваного підприємства, їх частка становила 58,7% у 2024 році. На другому місці знаходилось м. Кривий Ріг та м. Кам'янське з часткою 21,8 та 10,4% відповідно. Частка інших міст та селищ міського типу становила менше 5%. Щодо показників виконання планів за товарооборотом (обсягами продажів), то в 2024 році план в цілому по мережі було недовиконано на 4,6%, проте в розрізі окремих міст та селищ ситуація виглядала по різному. Так, недовиконання плану, що не перевищувало 10% мало місце в м. Дніпро, Павлоград та Синельникове.

Таблиця 2.6 – Виконання плану за обсягом продажів ТОВ «МП-Центр»

Показники	Фактично в 2023 році	2024 рік		% виконання плану	Питома вага у сукупному товарообороті в 2024 р., %	Оборот звітного року до попереднього, %
		план	факт			
Дохід від продажів торговельної мережі, тис. грн	139594,4	140100	133712,2	95,4	100	95,8
В тому числі у місті:						
- Дніпро	79568,8	80000	78525	98,2	58,7	98,7
- Кам'янське	13121,9	13500	13870	102,7	10,4	105,7
- Павлоград	6979,7	7000	6445	92,1	4,8	92,3
- Самар	4383,0	4000	3360	84,0	2,5	76,7
- Кривий Ріг	33259,0	33000	29142	88,3	21,8	87,6
- Підгородне	1040,0	1300	1120	86,2	0,8	107,7
- Синельникове	1242,4	1300	1250	96,2	0,9	100,6

Більш загрозлива ситуація спостерігалась в м. Кривий Ріг, смт Підгородне та Самар, де планові показники було недовиконано на 11,7, 13,8 та 16% відповідно. Певною мірою це пояснюється складною безпековою ситуацією та її погіршенням в 2024 році в м. Кривий Ріг, що обумовило зниження потоку відвідувачів під час повітряних тривог, особливо пов'язаних з балістичною загрозою. Перевиконання планових показників спостерігалось в м. Кам'янське (на 2,7%). Щодо утримання темпів приросту продажів в м. Кам'янське, то тут безпекова ситуація позитивно вплинула на продажі магазинів з різним асортиментом, в тому числі і досліджуваної торговельної мережі.

Результати розподілу кількості магазинів за рівнем виконання плану продажів наведено на рисунку 2.5.

Додаткові дані про кількість магазинів торговельної мережі Нор Неу, які функціонують в Дніпропетровській області, наведено на рисунку 2.6. Загалом у Дніпропетровській області відкрито 133 магазини, а в Україні – 312 [25].

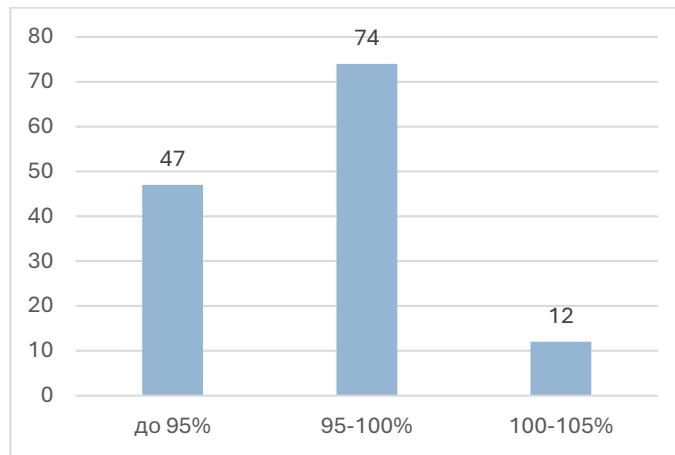


Рисунок 2.5 – Розподіл кількості магазинів торговельної мережі Нор Неу за рівнем виконання плану продажів

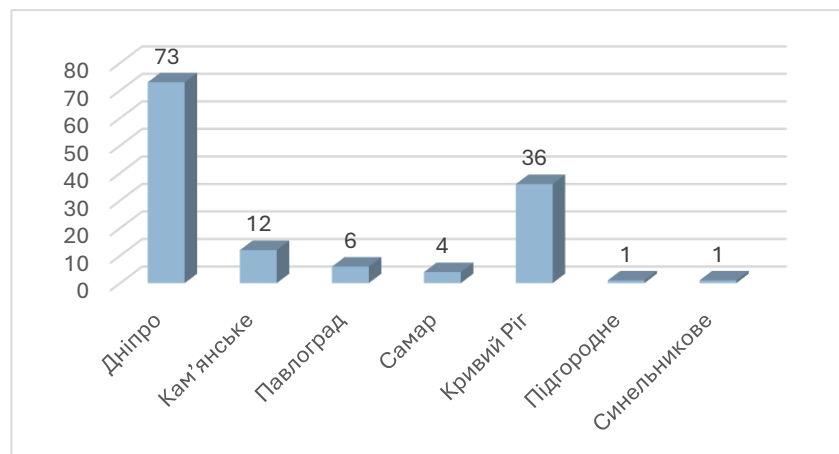


Рисунок 2.6 – Кількість магазинів мережі Нор Неу у різних адміністративно-територіальних одиницях Дніпропетровської області

Отже, як видно з рисунку 2.5, третина всіх відкритих під брендом Нор Неу торговельних точок недовиконала план з продажів на 5% і більше, половина магазинів, а саме 55,6%, не перевищила межу 5-ти відсоткового недовиконання плану, і лише 9% - перевиконали план в межах 105%.

Основними причинами недовиконання плану продажів в досліджуваній мережі бірмаркетів були:

1. Зниження платоспроможності населення. Економічна нестабільність, інфляція та зростання цін на товари першої необхідності призвело до того, що споживачі скоротили витрати на алкогольні напої та закуски, які є основною продукцією Нор Неу і так само суттєво подорожчали в аналізованому періоді.

2. Конкуренція на ринку. У регіоні діють й інші мережі та точки роздрібною торгівлі, які пропонують схожий асортимент товарів. Це створює конкурентне середовище, в якому Нор Неу потрібно постійно адаптуватися та впроваджувати нові стратегії для залучення клієнтів.

3. Логістичні та операційні виклики. Перебої в постачанні товарів, особливо тих, що імпортуються, проблемами з логістикою (особливо це помітно для прикордонних областей, тобто Дніпропетровської), дефіцит кваліфікованого кількості персоналу вплинули на ефективність роботи магазинів і, відповідно, на обсяги продажів.

4. Зміни в споживчих уподобаннях. Цей фактор проявляється двояко. З одного боку, споживачі час від часу змінюють вподобання щодо видів напоїв та закусок, що вимагає від мережі швидкої адаптації асортименту. Якщо Нор Неу не реагує на ці зміни, це неодмінно призведе до зниження продажів. З іншого боку, тренд на здоровий спосіб життя також впливає на зниження продажів у мережі Нор Неу, таких базових позицій, як: алкоголь (пиво, сидр), солоні закуски (снеки, ковбаски, чипси), продукти із високим вмістом солі, цукру або консервантів.

Попередні висновки про існуючі проблеми з реалізацією продукції підтверджує аналіз фактичних показників обсягів продажів в динаміці за останні два роки в територіальному розрізі. Як показують дані діаграми на рисунку 2.7, оборот звітнього року до попереднього становив менше 1,0, фактичні продажі знизились на 4,2%.

Найбільше падіння продажів зафіксоване в місті Самар, Кривий Ріг та Павлоград на 23,3; 12,4 та 7,7% відповідно. У м. Дніпро зниження продажів не перевищило 1,3%, проте з урахуванням кількості відкритих магазинів, в абсолютному вимірі це зниження було еквівалентним 23,3%-му падінню обсягів реалізації в м. Самар. Проте лідером за скороченням продажів та відповідною втратою покупців є м. Кривий Ріг, де мережа недоотримала 4117 тис. грн доходу в 2024 році порівняно з минулим періодом.

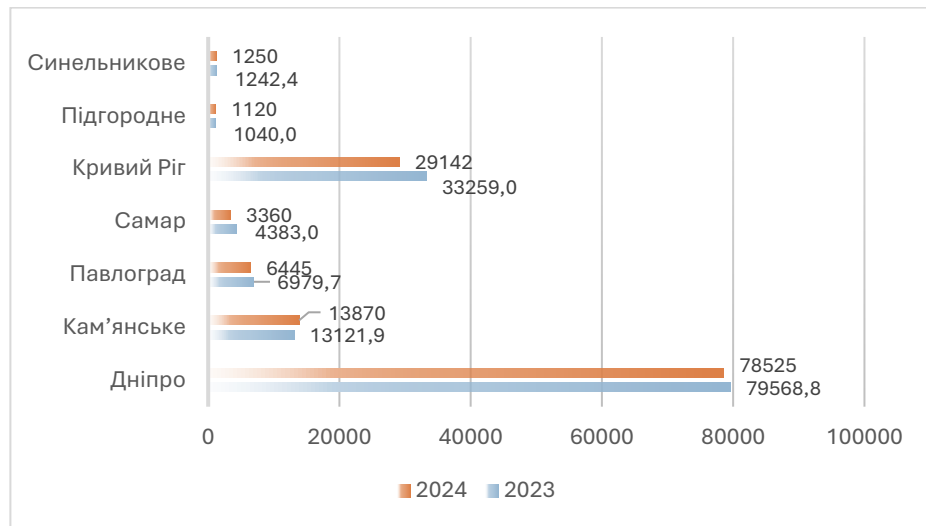


Рисунок 2.7 – Динаміка фактичних обсягів продажів торговельної мережі Нор Неу в Дніпропетровській області в 2023-2024 рр.

Отже, досліджувана торговельна мережа, утримуючи позиції лідера в Дніпропетровській області, не забезпечує виконання планових показників продажів, цей показник за останній рік продемонстрував сукупне зниження, що обумовлює необхідність розробки заходів щодо підвищення зацікавленості потенційних інвесторів у розвитку малого бізнесу на умовах франчайзингу в сфері торгівлі пивом та супутніми продуктами харчування.

3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗШИРЕННЯ ТОРГОВЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ ТА ПІДВИЩЕННЯ ОБСЯГІВ ПРОДАЖІВ

3.1 Дослідження умов франчайзингових угод на ринку розливного пива

Як показав аналіз, проведений в розділі 2, в такій сфері, як продаж розливного пива, фактор конкуренції є вкрай важливим при побудові планів розвитку торговельної мережі. Адже саме рівень конкуренції визначає необхідність постійного вдосконалення форматів обслуговування, оновлення асортименту, впровадження інноваційних маркетингових інструментів та оперативну реакцію на зміни в поведінці споживачів.

У межах цього ринку конкуренція проявляється не лише на рівні цінової боротьби, а й у площині локаційної присутності, якості продукції, лояльності клієнтів та технологічної зручності (наявності доставки, мобільного застосунку, бонусних програм тощо).

Особливу увагу необхідно приділяти аналітиці конкурентного середовища: відстеженню кількості нових точок у регіоні, формату їхньої діяльності (франшиза, мережа, приватний бізнес), а також стратегії позиціонування. Наприклад, одні компанії роблять ставку на преміальний крафтовий асортимент, інші - на зручність розташування та акційні пропозиції, ще інші - на швидкість доставки.

Особливої ваги фактор конкуренції набуває у випадку, коли торговельна мережа розвивається за франчайзинговою моделлю. У такому форматі ключовим клієнтом мережі стає не лише кінцевий споживач, а й потенційний інвестор - франчайзі, який обирає, яку саме торговельну марку обрати для інвестування коштів, на який бізнес витрати час і зусилля.

Цілком очевидно, що умови, які пропонують власники бренду своїм партнерам, прямо впливають на здатність мережі масштабуватись. Якщо конкуруючі торгові мережі надають вигідніші стартові інвестиції, нижчі роялті, швидшу окупність або сильнішу маркетингову підтримку -

потенційний франчайзі зробить вибір на користь бренду з більш привабливою пропозицією.

Тому при розробці стратегії розвитку мережі через франшизу важливо не лише розроблювати та обґрунтовувати власну бізнес-модель, але й аналізувати умови франчайзингу конкурентів: розмір вступного внеску, розмір роялті, перелік включених маркетингових або логістичних послуг, можливість надання ексклюзивних місць розміщення, відомість бренду серед цільової аудиторії.

Дослідження в роботі проведене на предмет порівняння умов франчайзингу найближчих конкурентів торговельної мережі Нор Неу. Його результати представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Порівняльна таблиця базових умов франчайзингу мереж бі-рмаркетів

Параметр	Торговельна мережа			
	Нор Неу	Пиво Бум	О Маркет	BeerMarket (франшиза DRAFT BEER)
Кількість магазинів	312	50+	55	300+
Інвестиції у відкриття	~25000 дол	від 13000 дол	38800 дол	від 12000 дол
Вступний внесок	25000 грн	немає	5000 дол	2000 дол
Вимоги щодо площі магазину		від 35м ²	від 60 м ²	від 30м ²
Щомісячний платіж (роялті)	5% від обороту	2% від обороту	немає	5% від обороту
Маркетинговий платіж	немає	немає	6000 грн/міс.	немає
Термін окупності	2,5-3 роки	~6 місяців	від 14 місяців	10-15 місяців
Строк відкриття магазину	2-3 тижні	2 тижні	3-4 тижні	2-3 тижні
Навчання/запуск під ключ	так	так	так	так
Програми лояльності для партнерів	немає	20% кешбеку від обсягу продажів розливного пива	немає	немає

Як показують дані сформованої таблиці, найбільш лояльні умови для потенційних інвесторів-франчайзі пропонує торговельна мережа Пиво Бум, де обсяг інвестицій є мінімальним, компанія не вимагає внесення паушального платежу, а розмір періодичного щомісячного внеску (роялті) складає всього 2% від товарообороту. Як додатковий плюс при розгляді стартових умов виглядає пропозиція отримати 20% кешбеку (повернення коштів) від обсягу продажів розливного проливу (розливного пива). Вочевидь цей продукт має більш високу маржинальність, проте потребує більших зусиль у просуванні порівняно з пивом у пляшках. Отже, франчайзингові умови приєднання до складу продавців під брендом Нор Неу виглядають не такими привабливими.

В той же самий час, найбільш складними та в окремих випадках навіть неприйнятними для суб'єктів малого бізнесу є стартові умови від мережі О Маркет, де сума інвестиційних вкладень коштів є найвищою – 38800 дол, а розмір паушального внеску так само перевищує всі описані пропозиції в таблиці 3.1. Вимоги щодо площі магазину виконати найскладніше, оскільки орендувати потрібно не менш, ніж 60м² і надалі вносити орендні платежі щомісяця, виходячи з такої площі. Як додатковий тягар розглядається фіксований щомісячний маркетинговий платіж 6000 грн, який може переглядатися за умов інфляційного зростання цін. Слід вказати, що на ринку франшиз розливного пива в Україні умови від О Маркет є найжорсткішими та складними щодо дотримання [38].

Умови франшизи DRAFT BEER виглядають цілком лояльними майже за всіма критеріями, проте «програють» описаним вище умовам, які пропонує торговельна мережа Пиво Бум. Передусім це стосується суми роялті (5% від обороту) та розміру паушального вступного внеску (2000 дол).

Особливої уваги заслуговує співставлення не тільки фінансових, а й організаційних умов. Слід вказати, що основні вимоги до локації у всіх компаній майже однакові:

- розміщення на перших поверхах комерційних та житлових будівель або в торговельних центрах;

- райони міста з високою щільністю проживання місцевих жителів;
- місця з великим трафіком;
- «спальні» мікрорайони.

Принципово важливим є те, які опції пропонують франчайзери своїм партнерам в обмін на суму інвестованого капіталу. Простіше кажучи, що включає сума інвестицій для кожної з розглянутих компаній.

Потенційний франчайзі торгової мережі Пиво Бум отримає такі привілеї на внесений інвестиційний капітал:

- право працювати під зареєстрованою ТМ ПИВО БУМ;
- повну маркетингову підтримку;
- консультації для власників та адмінів магазинів;
- меблі (барна, вітрина снєків, полки, стелаж);
- реклама зовнішня (вивіска), реклама внутрішня;
- допомога в оформленні дозвільної документації;
- виїзд команди відкриваючих менеджерів для навчання персоналу і допомоги у відкритті магазину;
- холодильна вітрина для снєків та холодильник для продукції в пляшках;
- програмне забезпечення;
- повний комплект пивного обладнання;
- поліграфічна продукція;
- повний комплект касового обладнання;
- доставка обладнання [33].

Підтримка від мережі O Market включає:

- інструкції з вибору приміщення та допомога в оцінці локації;
- адаптація дизайн-проекту та поставки обладнання;
- підключення до автоматизованої платформи FMS з усіма необхідними інструкціями;
- передача макетів вивіски та інших рекламних матеріалів;

- інструкції з найму персоналу. Автоматизоване навчання та контроль адаптації штату;
- формування першої закупки та постійні централізовані поставки пива і напоїв на точку;
- централізоване просування торгової точки, єдиний інтернет-магазин;
- аналіз асортименту й продажів для підвищення показників;
- детальні планограми та стандарти викладки для підвищення продажів;
- постійне підвищення кваліфікації працівників — періодичні тренінги та навчання персоналу;
- повне сервісне обслуговування холодильного обладнання;
- налаштування реклами, розробка акцій, передача рекламних макетів для друку [33].

Мережа DRAFT BEER пропонує:

- повний супровід відкриття магазину;
- налагоджену систему логістики;
- аналіз роботи магазину;
- допомогу в пошуку приміщення чи його оцінці;
- допомогу в пошуку та навчанні персоналу;
- стандарти обслуговування покупців;
- консультаційну юридичну допомогу;
- безкоштовну оренду повного комплекту пивного обладнання та його обслуговування;
- перевірений асортимент розливних закусок та напоїв;
- контроль виконання операційних стандартів магазину, надання звітності за результатами перевірки [32].

Фактично в суму інвестиції включено такі пункти: орендна плата при оформленні договору на оренду приміщення; отримання ліцензії на торгівлю алкогольними напоями; ремонт приміщення; зовнішня реклама (рекламна вивіска, банер); меблі та супутня техніка (барна стійка, судки та полиці для

закусок, стелаж, кондиціонер, холодильник та інше); ІТ обладнання; оплата за товар.

Досліджувана в роботі торговельна мережа Нор Неу пропонує в цілому схожі з конкурентами базові умови інвестування коштів, а саме:

- оренда та ремонт приміщення: підготовка торгового залу відповідно до стандартів мережі (сервіс, інтер'єр, мерчендайзинг тощо);

- початковий товарний запас: закупівля пива, закусок та супутніх товарів для старту продажів;

- навчання персоналу: проведення тренінгів для продавців та адміністраторів магазину;

- маркетингова підтримка: розробка та впровадження рекламних кампаній на старті;

- інформаційна підтримка: доступ до внутрішніх систем обліку та управління, доступ до джерел інвестиційних коштів;

- юридична підтримка.

Проте слід враховувати, що у випадку Нор Неу франчайзі має бути готовим додатково придбати обладнання - холодильник, пивне (ПеГас, охолоджувачі, балони CO₂), кліматичне, мережеве, комп'ютерне, РРО), що призводить до значного підвищення початкових витрат порівняно з заявленою компанією Нор Неу сумою інвестицій у придбання франшизи. Ті ж самі обмежені вигоди на внесений капітал пропонуються у франшизі DRAFT BEER, хоча на відміну від досліджуваної компанії Нор Неу до стартового пакету включені витрати на меблі, холодильник та комп'ютерне обладнання. Найлояльніші та чітко сформульовані умови характерні для франчайзингової угоди з Пиво Бум. Окрім витрат на меблі, холодильник та комп'ютерне обладнання, сума початкових інвестицій покриває й витрати на придбання пивного обладнання. Мережа О Маркет у найвищу серед усіх компаній суму інвестицій пропонує включити суму витрат на поставку обладнання, не уточнюючи всіх його видів.

Отже, більш детальне порівняння умов франчайзингових договорів на предмет включення окремих видів витрат у суму початкової інвестиції показав, що чітко прописаними та найвигіднішими є умови франшизи від Пиво Бум.

3.2 Обґрунтування ефективності змін в умовах франшизи

Враховуючи той факт, що торговельна мережа Нор Неу є найвідомішою на ринку з максимальною фізичною представленістю в центральних регіонах України, має добре впізнаваний бренд, що є конкурентною перевагою компанії, пропонує сучасні цифрові рішення, це вимагає суттєвих витрат. Так, Нор Неу має зручний мобільний додаток, функціонал якого продуманий до деталей: можливість здійснювати онлайн-замовлення з доставкою (формат q-commerce), карта магазинів (автоматичне визначення найближчої точки, відображення годин роботи, наявності товару в конкретному магазині), програма лояльності / бонусна система (нарахування балів за покупки), push-сповіщення про акції, цифровий каталог продукції з фото і описами (можливість ознайомитися з асортиментом, використовувати фільтри), рейтинг і відгуки на продукцію, особистий кабінет клієнта (історія покупок, улюблені товари, збережені адреси доставки).

Отже, вартість послуг має бути вищою, ніж у менш відомих конкурентів, але різниця не має бути досить суттєвою за умови надання неповного діапазону «бенефітс» у стартових умовах. Успішна франшиза - це не тільки продукт і бренд, а й вигідна, прозора й конкурентна пропозиція для інвестора.

Враховуючи той факт, що темпи відкриття магазинів в 2023 році були на 33% нижчими, ніж у довоєнний період (хоча як позитивний факт оцінюється зростання цього показника в 2024 році на 16,7% проти 2021 року), а кількість закритих магазинів збільшилась з 14 до 26 одиниць, тобто на 85,7% (таблиця 3.2, рисунок 3.1), то в роботі пропонується переглянути умови франчайзингової угоди від мережі Нор Неу, знизивши розмір щомісячних відрахувань (роялті) принаймні до 3%. Розрахунок очікуваних доходів одного

відкритого магазину і витрат по операційній діяльності (по видах) за рік з розбивкою по місяцях з урахуванням періодичних платежів роялті за діючою ставкою 5% та зменшеною до 3% представлено в таблицях 3.3-3.4.

Таблиця 3.2 - Динаміка відкриття і закриття магазинів торгової мережі Нор Неу

Показник	2021	2022	2023	2024
Відкрито нових магазинів	24	6	16	28
Закрито магазинів	56	47	14	26

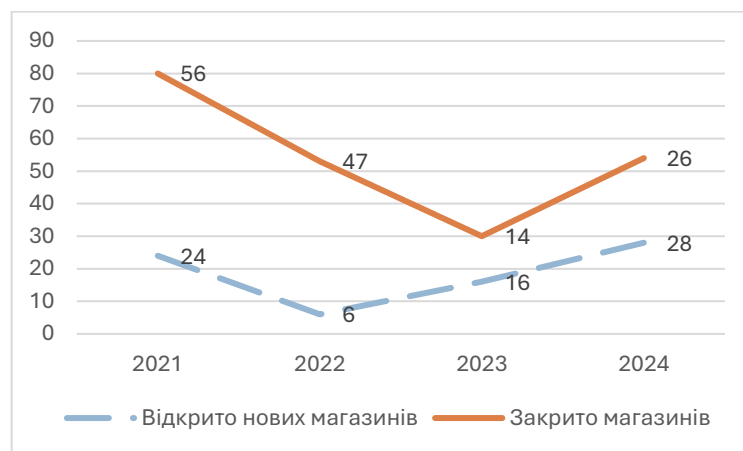


Рисунок 3.1 – Динаміка показника кількості відкритих та закритих магазинів торгової мережі Нор Неу

Як свідчать проведені розрахунки в таблиці 3.3, за наявного співвідношення доходів і витрат всіх видів магазин буде збитковим впродовж 6 місяців низького сезону, загальна сума збитків становитиме 200,25 тис. грн. Прибутковими будуть тільки місяці середнього та особливо високого сезону, коли обсяги продажів істотно зростуть, що дозволить за рахунок отриманої виручки покрити значні постійні витрати (оренда, комунальні послуги, заробітна плата, ліцензія тощо). Сукупний результат – чистий прибуток за рік становитиме 192,07 тис. грн.

У разі, якщо ставка роялті буде зменшена до 3%, то новий магазин впродовж першого року після відкриття буде збитковим всього впродовж чотирьох місяців, сума збитків не перевищить 123,9 тис. грн, що є менше на

Таблиця 3.3 – Формування чистого прибутку магазину в 2025 році за умови сплати роялті за ставкою 5%

Місяць роботи	січень	лютий	березень	квітень	травень	червень	липень	серпень	вересень	жовтень	листопад	грудень
Виторг валовий	570 000	580 000	630 000	705 000	805 000	980 000	1 010 000	1 020 000	875 000	625 000	600 000	580 000
Роялті 5%	28500	29000	31500	35250	40250	49000	50500	51000	43750	31250	30000	29000
Витрати операційні												
Оренда	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
Інтернет, послуги зв'язку	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750
Комунальні послуги	14 000	14 000	14 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	14 000	14 000
Обслуговування касового апарату	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Ліцензія	1 100	1 100	1 100	1 100	1 100	1 100	1 100	1 100	1 100	1 100	1 100	1 100
Заробітна плата (3 продавця)	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Закупівля товару	385 000	390 000	415 000	452 500	507 500	670 000	690 000	700 000	569 500	432 500	435 000	425 000
Акциз 5%	8 821	8 976	9 750	10 910	12 613	15 940	20 119	16 095	13 541	11 220	10 369	10 059
Податки (єдиний, 2 група)	11 360	11 360	11 360	11 360	11 360	11 360	11 360	11 360	11 360	11 360	11 360	11 360
Брендування												
Торгове обладнання												
Витрати операційні разом	571 531	576 686	602 460	639 120	695 823	861 650	885 829	891 805	758 751	619 430	623 079	612 769
Чистий прибуток:	-30 031	-25 686	-3 960	30 630	68 927	69 350	73 671	77 195	72 499	-25 680	-53 079	-61 769

Таблиця 3.4 – Формування чистого прибутку магазину в 2025 році за умови сплати роялті за ставкою 3%

Місяць роботи	січень	лютий	березень	квітень	травень	червень	липень	серпень	вересень	жовтень	листопад	грудень
Виторг валовий	570 000	580 000	630 000	705 000	805 000	980 000	1 010 000	1 020 000	875 000	626 000	600 000	580 000
Роялті 3%	17100	17400	18900	21150	24150	29400	30300	30600	26250	18780	18000	17400
Витрати операційні												
Оренда	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
Інтернет, послуги зв'язку	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750
Комунальні послуги	14 000	14 000	14 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	14 000	14 000
Обслуговування касового апарату	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Ліцензія	1 100	1 100	1 100	1 100	1 100	1 100	1 100	1 100	1 100	1 100	1 100	1 100
Заробітна плата (3 продавця)	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Закупівля товару	385 000	390 000	415 000	452 500	507 500	670 000	690 000	700 000	569 500	416 500	435 000	425 000
Акциз 5%	8 821	8 976	9 750	10 910	12 613	15 940	20 119	16 095	13 541	11 220	10 369	10 059
Податки (єдиний, 2 група)	11 360	11 360	11 360	11 360	11 360	11 360	11 360	11 360	11 360	11 360	11 360	11 360
Брендування												
Торгове обладнання												
Витрати операційні разом	571 531	576 686	602 460	639 120	695 823	861 650	885 829	891 805	758 751	603 430	623 079	612 769
Чистий прибуток:	-18 631	-14 086	8 640	44 730	85 027	88 950	93 871	97 595	89 999	3 790	-41 079	-50 169

майже на 40% від попередньо розрахованого показника. Загальна сума чистого прибутку за рік становитиме 388,64 тис. грн, тобто збільшиться вдвічі (на 50,6%). Очевидно, якщо будуть застосовані певні програми лояльності, як то надання знижки від виробника або програми кешбеку, наприклад, за обсяги розливного пива, то сума витрат ще більш відчутно скоротиться, а обсяг чистого прибутку буде ще вищим. В такому випадку переваги буде мати не тільки новий власник магазину, а й франчайзер, оскільки успішний магазин – це стабільний партнер-франчайзі, який не закриється та з високою ймовірністю відкриє ще одну точку. Крім того зростання прибутковості стимулює позитивну репутацію франшизи, можна очікувати більше нових заявок від інвесторів. Іншими словами, успішний досвід одного франчайзі може бути масштабований на інших майбутніх партнерів.

ВИСНОВКИ

Збут є продовженням виробничих процесів, в той час як продаж є підфункцією маркетингу і включає в себе ті процеси змін (часових, просторових, вартісних тощо), які відбуваються з товаром в інтервалі часу з моменту завершення його виробництва й до початку споживання. Отже, поняття продажів є більш відповідним сфері торговельної діяльності.

Управління продажами товарів в роздрібній торгівлі має зосереджуватися на питаннях управління товарооборотом, торговельними процесами і технологіями, товарними потоками, асортиментом товарів, персоналом та якістю обслуговування покупців тощо.

Тенденцією останніх років у розвитку каналів збуту (продажу) товарів стає використання маркетингової концепції омніканальності, за якої відбувається системна інтеграція всіх видів і типів каналів - соціальні мережі, інтернет-магазини, мобільні застосунки, колл-центр, офлайн-магазини тощо.

Аналіз системи управління продажами виконано на основі даних ТОВ «МП-Центр» - компанії, яка розташована в м. Дніпро і організовує торговельну діяльність з реалізації пива (розливного та у пляшках), закусок (снеків), сидру під брендом Нор Неу у формі побудови торговельної мережі на засадах франчайзингу в Дніпропетровській області.

Проведений конкурентний аналіз показав, що за показником присутності мережа Нор Неу утримує лідерські позиції за охопленням ринку, зокрема в Дніпропетровській області. Найближчі конкуренти – мережі BeerMarket, O Market, Good Beer, демонструють потенціал до посилення конкуренції, особливо за рахунок спеціалізації, асортименту та формату обслуговування.

Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «МП-Центр» дозволяє зробити висновки про зростання обсягів операційної діяльності підприємства, поліпшення результативності діяльності в 2024 році порівняно з 2021 роком. Проте негативні зрушення у фінансово-економічному стані спостерігаються з

2023 року з огляду на спадаючу динаміку прибутку (валового, операційного, чистого), що є свідченням неефективно організованого менеджменту. На підприємстві має місце зниження показника оборотності запасів, хоча як позитивний факт слід відмітити зростання продуктивності праці та ефективності використання основних засобів.

В роботі досліджено складові системи управління продажами торговельної мережі Нор Неу. Для розширення торговельної мережі використовується франчайзингова модель, яка передбачає надання комерційної пропозиції від мережі Нор Неу як франчайзера, де міститься опис умов співпраці для потенційного партнера-франчайзі.

Проведений аналіз структури продажів та рівня виконання плану з отримання доходу від реалізації послуг та товарів ТОВ «МП-Центр» показав, що магазини, розташовані у місті Дніпро, генерують найбільший обсяг доходу, їх частка становила 58,7% у 2024 році. На другому місці знаходилось м. Кривий Ріг та м. Кам'янське з часткою 21,8 та 10,4% відповідно. Щодо показників виконання планів за товарооборотом (обсягами продажів), то в 2024 році план в цілому по мережі було недовиконано на 4,6%. Основними причинами недовиконання плану продажів були: зниження купівельної спроможності населення, конкуренція на ринку, зміни в споживчих уподобаннях.

Досліджувана торговельна мережа, утримуючи позиції лідера в Дніпропетровській області, продемонструвала сукупне зниження фактичних обсягів товарообороту в 2024 році на 4,2% порівняно з 2023 роком. Це обумовило необхідність розробки заходів щодо підвищення зацікавленості потенційних інвесторів у розвитку малого бізнесу на умовах франчайзингу в сфері торгівлі пивом та супутніми продуктами харчування.

В роботі зроблено припущення про те, що умови, які пропонують власники бренду своїм партнерам у франчайзинговій угоді, є менш привабливими порівняно з конкурентами. Встановлено, що найбільш лояльні умови для потенційних інвесторів-франчайзі пропонує торговельна мережа

Пиво Бум, де обсяг інвестицій є мінімальним, компанія не вимагає внесення паушального платежу, а розмір періодичного щомісячного внеску (роялті) складає всього 2% від товарообороту. Як додатковий плюс при розгляді стартових умов виглядає пропозиція отримати 20% кешбеку (повернення коштів) від обсягу продажів розливного проливу (розливного пива).

Більш детальне порівняння умов франчайзингових договорів на предмет включення окремих видів витрат у суму початкової інвестиції показав, що чітко прописаними та найвигіднішими є умови франшизи від Пиво Бум.

Розуміючи той факт, якщо торгова мережа надає вигідніші стартові умови інвестицій, нижчі роялті, швидшу окупність або сильнішу маркетингову підтримку - потенційний франчайзі зробить вибір на користь бренду з більш привабливою пропозицією.

Тому в роботі пропонується переглянути умови франчайзингової угоди від мережі Нор Неу, знизивши розмір щомісячних відрахувань (роялті) з 5% до 3%. Розрахунки показали, що потенційний новий магазин впродовж першого року після відкриття буде збитковим всього впродовж чотирьох місяців, сума збитків не перевищить 123,9 тис. грн, а загальна сума чистого прибутку за рік становитиме 388,64 тис. грн, тобто збільшиться вдвічі порівняно з варіантом відрахування роялті за ставкою 5%.

Зростання прибутковості стимулюватиме зростання позитивної репутації франшизи, що призведе до зростання кількості нових заявок від інвесторів, а отже до підвищення показників результатів досліджуваного підприємства-франчайзера.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Дубівка Д.В. Поняття «збут» в системі управління підприємством. *Економіка та держава*. 2013. (2). С.93-96. URL : http://www.economy.in.ua/pdf/2_2013/26.pdf.
2. Гринько Т., Гвініашвілі Т., & Сотула В. Особливості управління збутовою діяльністю підприємства в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. (51). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-8>.
3. Хрупович С.Є. Теоретичні основи збутової діяльності підприємств. Розробка моделі управління збутом пивоварних підприємств. URL : https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/21276/2/SSEP_2016_Khrupovych_S_Ye-Teoretychni_osnovy_151-171.pdf.
4. Литвинець Л.Ф. Характеристика збутової діяльності на підприємствах ресторанного господарства. URL : <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2af837e0-b0bc-4266-871b-f72de063fb0d/content>.
5. Тімченко О.Д. Теоретична сутність поняття управління продажами. С.74-81. URL : https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/3223/1/2_%D1%81%D0%B5%D0%BA%D1%86%D0%B8%D1%8F-10-17.pdf.
6. Садовська І.Б. Бухгалтерський облік: конспект лекцій. Луцьк : ВежаДрук, 2023. 258 с.
7. Кашульська Т. Маркетингові орієнтири збуту продукції підприємства агробізнесу в умовах цифровізації. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. (5). С.543-548. URL : <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-81>.
8. Балацький Є.О. Бондаренко А.Ф. Маркетинг: навч. посібник.; Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 397 с.

9. Міщук І.П., Залога Н.І. Луньов Є.Т., Яковчук М.В. Управління продажами як інструмент активізації діяльності спеціалізованих магазинів: актуальність, зміст, напрями реалізації. *Підприємництво і торгівля*. 2019. (25). С. 5-14. URL : <https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/DOI/2522-1256-2019-25-01.pdf>.
10. Зоріна О.І., Наумова О.Е., Сиволовська О.В., Боровська О.Г. Маркетингова політика розподілу: навч. посібник. Харків: УкрДАЗТ, 2013. 266 с.
11. Хрупович С.Є. Маркетингова політика розподілу: опорний конспект лекцій. ТНЕУ. Тернопіль. 2018. 55 с. URL : <https://surli.cc/mlfvix>.
12. Окландер М.А. Методологічні аспекти формування каналів розподілу. Теорія і практика маркетингу в Україні : моногр. / наук. ред. Павленко А.Ф. Київ : КНЕУ, 2005.
13. Корман І., Семенда О., Осадчук Н. Маркетингове дослідження каналів розподілу. *Економіка та суспільство*. 2021. (29). URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-29>.
14. Philip Kotler, Kevin Lane Keller. Marketing Management. 15 Global Edition. Pearson Education Limited 2016. URL : https://students.aiu.edu/submissions/profiles/resources/onlineBook/S3D7W4_Marketing_Management.pdf.
15. Рожко В.І. Управління каналами розподілу та збуту: методичні рекомендації до практичних завдань для студентів спеціальності 075 «Маркетинг» першого (бакалаврського) рівня. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 45 с. URL : <https://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/23339/1/2020-55-%D0%95%D0%92%20%D0%A0%D0%BE%D0%B6%D0%BA%D0%BE%20%D0%92%D0%98.pdf>.
16. Стеблюк Н.Ф. Конспект лекцій з дисципліни «Маркетинг». Кам'янське : ДДТУ, 2018. 118 с.
17. Репіч Т.А., Кот І.О. Удосконалення функціонування каналів розподілу за рахунок взаємодії маркетингової та логістичної складової. *Інвестиції:*

практика та досвід. 2018. (3). С.61-65. URL : http://www.investplan.com.ua/pdf/3_2018/14.pdf.

18. Зозульов О.В., Левченко М. Формування омніканальної збутової стратегії підприємства. URL : <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/514f7326-666f-4364-b031-dc00ca34d45b/content>.

19. Канали розподілу товарів: поняття, характеристики та різновиди. URL : <https://surl.li/pqblhj>.

20. What is omnichannel marketing? URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-omnichannel-marketing>.

21. Коротун О., Збирит С., Мартинюк А. Омніканальний маркетинг: створення цілісної взаємодії між брендом та споживачем. *Економіка та суспільство*. 2024. (63). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-20>.

22. Fois D. Omnichannel CX: How To Overcome Technology's Artificial Divide And Succeed At Being Seamless. 2018. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2018/06/15/omnichannel-cx-how-to-over-cometechnologys-artificial-divide-and-succeed-at-being-seamless/?sh=5a6d9fff3205>.

23. Виноградова О.В., Недопако Н.М. Digital маркетинг: еволюція розвитку в Україні. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2021. doi: 10.20535/2307-5651.18.2021.240678.

24. Інформація про ТОВ «МП-Центр». URL: https://clarity-project.info/edr/43422255#google_vignette.

25. Офіційний сайт торговельної мережі Нор Ней. URL: <https://hophey.ua/company/>.

26. Розумей С.Б., Ступка К.Є., Ніколаєнко І.В. Дослідження стану пивного ринку України в умовах економічної нестабільності. *ПРИЧОРНОМОРСЬКІ ЕКОНОМІЧНІ СТУДІЇ*. 2018. (29). С.117-122. URL: http://www.bses.in.ua/journals/2018/29_1_2018/26.pdf

27. Кобилюх О., Гірна О. Сучасні тренди та перспективи розвитку ринку пива в Україні. Академічні візії. 2023. (24). URL: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10057533>.
28. Експертна оцінка. Обсяг виробництва пива за 12 місяців 2024 року. URL: <http://ukrpivo.com/obsyag-virobnitstva-piva-za-12-misyatsiv-2024-roku/>.
29. Алкоголь під час війни: чи почали українці більше пити. 29.04.2024. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2024/04/29/infografika/suspilstvo/alkohol-vijny-chy-pochaly-ukrayinczi-bilshe-pyty>.
30. Офіційний сайт мережі пабів і магазинів розливного пива Good Beer. URL: <https://goodbeer.pro/about/>.
31. Оболонь планує розпочати продаж франшизи О Маркет - мережі магазинів пива та напоїв. 16.11.2022. URL: https://inventure.com.ua/uk/news/world/obolon-planuye-rozpochati-prodazh-franshizi-o-market-merezhi-magaziniv-piva-ta-napoyiv?utm_source=chatgpt.com.
32. Офіційний сайт мережі Beer Market. URL: <https://www.beer-market.com.ua/content/about/index.php>.
33. Офіційний сайт мережі ПивоБум. URL: <https://pivoboom.com.ua/#about>.
34. Дропа Я. Б. Фінансовий аналіз : навч. посібник / Я. Б. Дропа. – Електрон. вид. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2023. 238 с.
35. Гайбура Ю.А. Фінансовий аналіз: навч. посіб. / Ю.А. Гайбура. – Кам'янець-Подільський : ПДАТУ, 2021. 176 с.
36. Оборотність та товарообіг. Аналіз ефективності роботи магазину. URL: <https://planohero.com/uk/blog/inventory-turnover/>.
37. Дослідження перспективних локацій для розміщення магазинів крафтового пива та аналіз конкурентів. 2024 рік. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/issledovanie-perspektivnyh-lokacij-dlya-razmesheniya-magazinov-kraftovogo-piva-i-analiz-konkurentov-2024-god>.

38. Франшиза розливного пива: інвестиції, умови, переваги. URL: <https://business-broker.com.ua/blog/franshyza-rozlyvnoho-pyva-investytsii-umovy-perevahy/?utm>.

ДОДАТОК А

УДК 330.341.1

Аляб'єва Д.В., здобувач освіти, бакалавр 073 Менеджмент

Науковий керівник: Баранець Г.В., к.е.н., доцент

(Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро, Україна)

ДО ПИТАННЯ ПРО ІННОВАЦІЙНІ ТРЕНДИ В ЛОГІСТИЦІ

Світ стоїть на порозі радикальних інноваційних змін. Ці зміни впливають на всі галузі і сфери діяльності. Не є виключенням і логістична діяльність.

Щороку все більше компаній усвідомлюють, що можливості підвищення їх конкурентоспроможності криються не стільки, наприклад, у близькості до джерел сировинних ресурсів або краще організованих, ніж у конкурентів рекламній кампанії, все більшого значення набувають імплементація новітніх трендів, втілених у нових технологіях, зокрема, таких як штучний інтелект, роботизація складів, інтернет речей у логістичну діяльність. Зазначені тренди успішно реалізуються всесвітньовідомими виробничими компаніями, перевізниками, маркетплейсами тощо.

Інтернет речей (IoT)- це пристрої, підключені до інтернету й об'єднані в мережу: IoT-пристрої та фізичні об'єкти, оснащені електронними компонентами (сенсори, датчики та виконавчі механізми). Вони відстежують і передають інформацію без втручання людини [1].

У логістичних галузях IoT включає в себе багато пристроїв і допомагає контролювати умови перевезення вантажів, раціоналізувати транспортування і оптимізувати витрати. Використання інтернету речей, а саме датчиків відстеження об'єктів, може зробити діяльність логістичних підприємств безпечнішою для персоналу, відстежуючи фізичний стан співробітників та їх захист від дії агресивних речовин. Системи можуть також попереджати водіїв про дотримання заходів безпеки, оцінювати можливості ризиків у процесі роботи та виявляти проблеми з керуючим персоналом.

У логістиці завжди є ризики, пов'язані з крадіжками, нераціональним використанням коштів та псуванням товарів через неправильне зберігання чи погодні умови. Використання IoT-системи трекінгу дозволяє уникнути подібних проблем і отримати безліч переваг [2]:

- контроль інвентарю та ідентифікація об'єктів у реальному часі;
- контроль безпеки товарів;
- миттєве сповіщення про будь-які проблеми чи надзвичайні ситуації в дорозі.

Використання IoT-системи дозволяє менеджерам успішніше планувати свою роботу. Система мінімізує помилки та економить час.

Активно починає розвиватися штучний інтелект в логістиці. Його використання сприяє підвищенню ефективності управління логістикою та допомагає забезпечити швидкість у розробці та виконанні замовлень, а також функціонуванні ланцюгів постачання.

Штучний інтелект обумовив появу таких інновацій в логістиці, як:

1. Автономні транспортні засоби. Швидкий прогрес у автономному керуванні спостерігається завдяки впровадженню нового виду доставки – доставка дронами. Ще у квітні 2019 року американська компанія Wing першою (серед інших служб доставки) отримала дозвіл на комерційну доставку товарів дронами. Це помітно пришвидшує процес доставки та мінімізує людське втручання [3]. На даний момент, у США дрони доставляють їжу, ліки, невеликі посилки тощо.

2. Розумне складування з глибоким навчанням. Штучний інтелект використовується для відстеження та прогнозування рівня запасів. За допомогою глибокого навчання підприємства можуть прогнозувати потреби в запасах наперед на декілька місяців. При цьому при

прогнозуванні ці системи враховують не тільки, наприклад, сезонність, а усі можливі зміни кон'юнктури та тенденції.

3. Логістика з доповненою реальністю. Її можна об'єднати зі штучним інтелектом, щоб надавати інформацію в режимі реального часу наземному персоналу на складах або персоналу доставки, підвищуючи тим самим швидкість комунікацій, ефективність взаємодії і зменшуючи помилки [4].

4. Блокчейн і штучний інтелект для автентичності ланцюга поставок: об'єднання блокчейну зі штучним інтелектом забезпечує захист ланцюга поставок від несанкціонованого втручання. Штучний інтелект відстежує та перевіряє автентичність кожного продукту, що забезпечує надійність і зменшує кількість підробок.

5. Екологічна логістика за допомогою штучного інтелекту. Аналізуючи величезні масиви даних, швидкий інтелект може запропонувати більш екологічні методи пакування та маршрути, які зменшують викиди вуглецю, і навіть запропонувати стійкі альтернативи для логістичних операцій [4].

Проте використання штучного інтелекту несе і певні ризики. Найголовніший - зменшення чисельності зайнятих серед людей працездатного віку. Багато робочих місць може бути замінено штучним інтелектом, тим самим, залишивши людей без роботи.

Ще один актуальний в наш час тренд в логістиці - роботизація складів. Він має світові масштаби і викликаний необхідністю прискорити логістичні процеси. Сучасне виробництво без промислових роботів неможливе. Наприклад, автомобілі майже виключно будуються гігантськими промисловими роботами, які виконують одні й ті самі рухи і робочі кроки надзвичайно точно й швидко. Це можливо в повністю статичному середовищі за допомогою звичайного набору алгоритмів. Звичайні транспортні засоби з автоматизованим керуванням вимагають модифікованого робочого середовища або специфікації фіксованих маршрутів, таких як оптичні напрямні або дорожні маркери.

Ринок роботизації складських приміщень у світі почав розвиватися лише 10 років тому, коли компанія Amazon почала впроваджувати роботів Kiva для комплектації товару на своїх складах. Сьогодні Amazon тільки в США керує флотом із близько 200 000 складських роботів. Згідно з опитуванням Peerless Research Group, близько 37% респондентів підтвердили наявність робототехніки в їх бізнесі. Boston Consulting Group прогнозувала, що частка завдань, які вирішуються роботами, зросте до 26% до 2025 року [5].

Отже, нові тренди в логістиці дають можливість скоротити час доставки, оптимізувати виробництво і витрати, полегшити та убезпечити організацію логістичних процесів. Але існують і певні ризики, які потрібно враховувати, щоб вберегти людство від безробіття та викрадання особистих даних користувачів.

Список використаних джерел:

1. IoT, або Інтернет речей — що це таке? URL : <https://hub.kyivstar.ua/articles/iot-abo-internet-rechey>
2. Мироненко О. Використання технологій Інтернету речей (IoT) для оптимізації логістичних процесів. Офіційний сайт компанії Cargofy. URL : <https://cargofy.ua/uk/blog/vikoristannya-tehnologii-internetu-rechei-iot-dlya-optimizacii-logistichnih-procesiv>.
3. В Україні товари теж уже доставляють дрони і роботи. URL : <https://www.ukrinform.ua/amp/rubric-technology/3205350-v-ukraini-tovari-tez-uze-dostavlaut-droni-i-roboti.html>.
4. ChatGPT і штучний інтелект у логістиці: 30 прикладів використання. URL : <https://www.zfort.com.ua/blog/chatgpt-i-shtuchnii-intelekt-u-logistici-30-prikladiv-vikoristannya>.
5. Робототехніка в логістиці: скільки компанії інвестують у роботів? URL : <http://surl.li/qhtuhi>.

ДОДАТОК Б*Економіка торгівлі та послуг***УДК 339.1****Баранець Г.В.**

к.е.н., доцент

доцент кафедри менеджменту,

НТУ «Дніпровська політехніка»

Аляб'єва Д.В.

здобувач освіти,

НТУ «Дніпровська політехніка»

**АНАЛІЗ РИНКУ ЗБУТУ ПИВА В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ
ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ**

Сучасна харчова промисловість України включає в себе понад сорок різноманітних галузей, однією з яких є виробництво пива - одна з найбільш рентабельних галузей в національному господарстві.

Вітчизняний ринок пива є високо консолідованим. За даними Ukrainian Business Award, до рейтингу ТОП-10 кращих брендів потрапили такі торгові марки, як Оболонь, Львівське, Чернігівське, Zibert, Перша Приватна Броварня, Арсенал, Holsten, Tuborg, Nike, Рогань. У цьому рейтингу знайшли своє місце як відомі на весь світ бренди, так і місцеві пивоварні [1].

Обсяг виробництва пива в Україні (крім пива безалкогольного з вмістом спирту до 0,5 об.%) за 12 місяців 2024 року склав 140,0 млн. дал, що становить 104,8% проти рівня 2023 року. У той же час зазначений показник становить лише 82,4 % обсягу виробництва довоєнного 2021 року [2].

В сфері продажу пива, в тому числі розливного, фактор конкуренції є вкрай важливим при побудові планів розвитку торговельної мережі. Адже саме він визначає необхідність постійного вдосконалення форматів обслуговування,

оновлення асортименту, впровадження інноваційних маркетингових інструментів та оперативну реакцію на зміни в поведінці споживачів.

Конкуренція проявляється не лише на рівні цінової боротьби, а й у площині локаційної присутності, якості продукції, лояльності клієнтів та технологічної зручності (наявності доставки, мобільного застосунку, бонусних програм тощо).

Для проведення аналізу ринку продажу пива шляхом побудови торговельних мереж необхідно визначити ключові чинники, що впливають на функціонування та динаміку цього сегмента ринку. Результати проведеного PEST-аналізу представлено в табл. 1.

Таблиця 1

PEST-аналіз ринку збуту пива через створення торговельних мереж

Політичні фактори	Соціальні фактори
6. Повномасштабна війна з 2022 року та складна безпекова ситуація. 7. Державне регулювання алкоголю. 8. Зміни законодавства у тому числі податкового щодо пивобезалкогольної галузі. 9. Податкові стимули для суб'єктів малого бізнесу і франчайзингових структур.	7. Зміна споживчої культури. 8. Попит на «магазини біля дому». 9. Міграція. 10. Тренд здорового способу життя. 11. Зміна стилю життя. 12. Ставлення до алкоголю серед молоді.
Економічні фактори	Технологічні фактори
1. Рівень попиту. 2. Рівень платоспроможності населення. 3. Рівень інфляції. 4. Підвищення курсу євро, як наслідок зростання цін на імпортовану сировину та товари. 5. Зростання обсягів вітчизняного виробництва пива. 6. Популярність франшиз як моделі інвестування.	1. Діджиталізація в сфері роздрібної торгівлі. 2. Q-commerce і мобільні додатки. 3. Розвиток CRM і програм лояльності. 4. Впровадження систем аналітики продажів.

*складено авторами

Як видно з табл. 1, найбільш впливовими політичними факторами є воєнний стан і дестабілізація регіонів, які впливають на кількість та географію розміщення магазинів, організацію постачання; державне регулювання ринку алкоголю, а саме суворі обмеження на рекламу, продаж неповнолітнім, комендантська година тощо; законодавча підтримка малого пивоваріння (запропоновано та частково реалізовано зниження акцизів для крафтових

виробників); податкові стимули, що є позитивним сигналом для розвитку мереж.

Серед економічних факторів важливими є: зниження купівельної спроможності населення, що обумовлює зростання попиту на продукцію середнього і нижчого цінового сегменту; інфляція та нестабільний курс гривні обумовлюють зростання цін на імпортоване пиво, підвищуючи конкурентоспроможність вітчизняного; популярність франшиз як моделі інвестування створює умови для масштабування роздрібних мереж.

Потужним соціальним фактором є зміна споживчої культури. Окремі категорії споживачів прагнуть переходити від дешевих сортів до більш якісного, крафтового, локального пива. Крафтове пиво – це унікальний авторський напій, характер якого часто призводить до несподіваних смакових відчуттів для споживача [1].

У складі соціальних факторів слід також відмітити попит на «магазини біля дому»; турботу про здоров'я, що обумовлює зростання частки безалкогольного пива у продажах; зміну ставлення до алкоголю серед молоді, що змушує бренди шукати інші інструменти лояльності.

Потужним є вплив факторів, які пов'язані з новітніми технологіями, а саме: автоматизація торгівлі (каси самообслуговування, облік товару, QR-реклами, POS-системи); поширення моделі Q-commerce і мобільних додатків, що обумовлено зростанням попиту на швидку доставку; розвиток CRM і програм лояльності (персоналізовані акції, бонуси, гейміфікація); впровадження систем аналітики продажів (Business Intelligence, трекінг маржинальності по SKU).

Особливу увагу необхідно приділяти аналітиці конкурентного середовища: відстеженню кількості нових точок у регіоні, формату їхньої діяльності (франшиза, власний бізнес), а також стратегії позиціонування. Наприклад, одні компанії роблять ставку на преміальний крафтовий асортимент, інші - на зручність розташування та акційні пропозиції, треті - на швидкість доставки.

Пріоритетне значення фактор конкуренції має у випадку, коли торговельна мережа розвивається за франчайзинговою моделлю. У такому форматі ключовим клієнтом мережі стає не лише кінцевий споживач, а й потенційний інвестор - франчайзі, який обирає, яку саме торговельну марку обрати для інвестування коштів, на який бізнес витрати час і зусилля.

Цілком очевидно, що умови, які пропонують власники бренду своїм партнерам, прямо впливають на здатність мережі масштабуватись. Якщо конкуруючі торгові мережі надають вигідніші стартові інвестиції, нижчі роялті, швидшу окупність або сильнішу маркетингову підтримку - потенційний франчайзі зробить вибір на користь бренду з більш привабливою пропозицією.

Отже, при розробці стратегії розвитку мережі через франшизу важливо не лише розроблювати та обґрунтовувати власну бізнес-модель, але й аналізувати умови франчайзингу конкурентів.

Список літератури:

1. Кобиліух О., Гірна О. Сучасні тренди та перспективи розвитку ринку пива в Україні. Академічні візії. 2023. (24). URL: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10057533>.
2. Експертна оцінка. Обсяг виробництва пива за 12 місяців 2024 року. URL: <http://ukrpivo.com/obsyag-virobnitstva-piva-za-12-misyatsiv-2024-roku/>.

РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну роботу бакалавра
студентки групи 073-21-3 НТУ «Дніпровська політехніка»
Аляб'євої Дар'ї Володимирівни

Тема кваліфікаційної роботи: Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління продажами торговельної мережі

Дослідження проблем управління продажами, проведене в кваліфікаційній роботі бакалавра, має теоретичне значення та практичну цінність для розвитку торговельного підприємства, яке спеціалізується на побудові мережі магазинів під власним брендом на умовах франчайзингу.

Тема кваліфікаційної роботи та розроблені завдання є актуальними та відповідають вимогам щодо професійної діяльності фахівця ступеня бакалавр спеціальності 073 Менеджмент.

В роботі використано сучасні методи наукових досліджень, що дало змогу автору отримати достовірні результати та зробити обґрунтовані висновки. Структура роботи є логічною і відображає зв'язок результатів аналізу ефективності господарської діяльності та наданих практичних рекомендацій для ТОВ «МП-Центр». Надані пропозиції щодо реалізації заходів з перегляду ставки роялті у франчайзинговій угоді дозволить збільшити прибутковість відкритих магазинів, а відтак стимулюватиме позитивну репутацію франшизи Нор Неу, що є власністю ТОВ «МП-Центр».

Матеріал кваліфікаційної роботи викладено чітко, грамотно, логічно, послідовно й аргументовано.

В цілому кваліфікаційна робота та демонстраційний матеріал бакалавра Аляб'євої Д.В. відповідають вимогам до кваліфікаційних робіт бакалавра. Робота може бути рекомендована до захисту за спеціальністю 073 Менеджмент.

Рецензент:

Г.В.Н. *Григорук*
напр. ПЕППУ

Григорук *Григорук*

Відгук
на кваліфікаційну роботу бакалавра
студентки групи 073-21-3
Аляб'євої Дар'ї Володимирівни

на тему: «Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління продажами торговельної мережі»

В умовах цифровізації, мультимедіального підходу до продажів і підвищеної цінової чутливості клієнтів, ефективне управління продажами стає запорукою прибутковості й стабільного функціонування мережі. Рациональні управлінські рішення у цій сфері дозволяють оптимізувати логістику, підвищити товарообіг, зменшити втрати та зміцнити конкурентні позиції компанії.

Аляб'єва Д.В. продемонструвала достатній рівень концептуальних знань, здобутих в процесі навчання, та вміння критично осмислювати основні теорії, принципи, методи і поняття у професійній діяльності менеджера.

В процесі виконання кваліфікаційної роботи бакалавра Аляб'єва Д.В. виявила вміння виявляти та розв'язувати проблеми, збирати та логічно інтерпретувати інформацію. При використанні теоретичних знань в практичній діяльності були допущені не грубі помилки.

Аляб'єва Д.В. продемонструвала уміння правильно, ясно, логічно доносити інформацію, власні ідеї під час дослідження питань управління продажами торговельної мережі.

Результати проведеного дослідження, самостійність та відповідальність, вміння будувати комунікаційну стратегію з незначними хибами, дотримання календарних строків виконання роботи, дають підстави стверджувати, що Аляб'єва Д.В. має здатність до подальшого навчання з високим рівнем автономності.

Оформлення роботи відповідає встановленим вимогам.

Роботі властиві певні недоліки. Зокрема, не здійснено прогнозних розрахунків кількості заявок на франшизу і відповідно зростання кількості відкритих магазинів під брендом Нор Неу.

Загалом кваліфікаційна робота бакалавра Аляб'євої Д.В. відповідає встановленим вимогам та заслуговує на оцінку «відмінно», 90 балів.

Керівник кваліфікаційної роботи бакалавра:
к.е.н, доцент кафедри менеджменту
НТУ «Дніпровська політехніка»

Г.В. Баранець