

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

інформаційних технологій
(факультет)

Кафедра системного аналізу та управління
(повна назва)

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУПЕНЯ «БАКАЛАВР»

студента Говорухи Дмитра Сергійовича

(ПІБ)

академічної групи 124-20-1

(шифр)

спеціальності 124 – Системний аналіз

(код і назва спеціальності)

на тему: «Системний аналіз та оптимізація діяльності організації роздрібної торгівлі»

(назва за наказом ректора)

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	Інституційною	
кваліфікаційної роботи	Гаранжа Д.М., ст. викладач			
розділів:				
Інформаційно-аналітичний	Гаранжа Д.М., ст. викладач			
Спеціальний розділ	Гаранжа Д.М., ст. викладач			
Рецензент				
Нормоконтролер	доц. Хом'як Т.В.			

Дніпро

2024

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри

Системного аналізу та управління

(повна назва)

_____ к. т. н., доц. Т.А. Желдак

(підпис)

(прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу

ступеня бакалавра

(бакалавра, магістра)

студенту Говорухи Дмитра Сергійовича академічної групи 124-20-1
спеціальності 124 - Системний аналіз

на тему: «Системний аналіз та оптимізація діяльності організації роздрібною торгівлі».

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка»
від 23 травня 2024 р. №469-с

Розділ	Зміст завдання	Термін виконання
1. Інформаційно-аналітичний розділ	Проаналізувати структуру об'єкта дослідження. Визначити предметну область дослідження та проблему, що розв'язується. Обґрунтувати методи виконання поставлених завдань	11.09.2023- 28.01.2024
2. Спеціальний розділ	Розв'язати поставлені задачі: 1) проаналізувати дані щодо діяльності організації; 2) виконати ABC-XYZ аналіз; 3) сформулювати стратегії подальших кроків щодо оптимізації діяльності.	29.02.2024- 30.06.2024

Завдання видано _____ ст.викладач Д.М.Гаранжа
(підпис) (прізвище, ініціали)

Дата видачі: 04.09.2023.

Дата подання до екзаменаційної комісії _____.

Завдання прийняв до виконання _____ Говоруха Д.С.
(підпис) (прізвище, ініціали)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота містить 51 сторінок, 2 таблиці, 7 рисунків та 5 додатків. Список використаних джерел складає 23 найменувань.

Метою даного дослідження є аналіз та оптимізація діяльності підприємства роздрібною торгівлі з метою підвищення його конкурентоспроможності.

Предметом дослідження є методи та інструменти аналізу і оптимізації діяльності підприємства роздрібною торгівлі, такі як ABC та XYZ аналізи.

Робота присвячена оптимізації та управлінні запасами в умовах діяльності підприємства

У першій частині розглянуто теоретичні та методологічні стратегії керування запасами, узагальнення механізмів та інструментів керування підприємством роздрібною торгівлі. В аналітичній частині було опрацьовано відомості продажів товарів, їх класифікація та подальший розподіл їх за групами значущості.

У заключній частині роботи, автором запропоновано стратегії керування запасами задля збільшення конкурентоспроможності підприємства. Отримані результати роботи, що мають наукову цінність, є доцільними для подальшого використання з метою збільшення продажів цього підприємства.

Ключові слова: підприємство роздрібною торгівлі, конкурентоспроможність, аналіз діяльності підприємства, управління ресурсами, стратегія планування, попит, ABC аналіз, XYZ аналіз.

ABSTRACT

The qualification work consists of 51 pages, 2 tables, 7 figures, and 5 appendices. The list of references includes 23 titles.

The purpose of qualification work is to analyze and optimize the activities of a retail enterprise to enhance its competitiveness.

The subject of the study is the methods and tools for analyzing and optimizing the activities of a retail enterprise, such as ABC and XYZ analyses.

The work is dedicated to optimizing and managing inventory within the operations of a retail enterprise.

The first part considers theoretical and methodological strategies for inventory management, summarizing the mechanisms and tools for managing a retail enterprise. In the analytical part, sales data were processed, their classification, and further distribution by significance groups.

In the final part of the work, the author proposed inventory management strategies to increase the competitiveness of the enterprise. The results obtained, which have scientific value, are appropriate for further use to increase the sales of this enterprise.

Keywords: retail enterprise, competitiveness, enterprise activity analysis, resource management, planning strategy, demand, ABC analysis, XYZ analysis.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ІНФОРМАЦІЙНО – АНАЛІТИЧНИЙ.....	8
1.1. Огляд методів системного аналізу для підприємств роздрібної торгівлі	8
1.1.1. Сутність системного аналізу	8
1.1.2. Основні методи та інструменти системного аналізу	9
1.1.3. Методика виконання ABC-XYZ аналізу	10
1.2. Аналіз поточного стану підприємства роздрібної торгівлі	13
1.2.1. Загальна характеристика підприємства	13
1.2.2. SWOT-аналіз.....	14
1.2.3. Аналіз фінансових показників	15
1.3. Оптимізація діяльності підприємства роздрібної торгівлі	16
1.3.1 Оптимізація бізнес-процесів	166
1.3.2. Використання інформаційних технологій	17
1.3.3. Оптимізація асортименту та управління запасами.....	19
1.3.4. Стратегічне планування.....	20
Висновки до розділу 1	21
РОЗДІЛ 2. СПЕЦІАЛЬНИЙ.....	23
2.1. Огляд продажів та товарних категорій	23
2.1.1. Загальний огляд продажів підприємства	23
2.1.2. Класифікація товарних позицій по групах	25
2.2. Виконання ABC аналізу	28
2.2.1. Методика проведення ABC аналізу	28
2.2.2. Результати ABC аналізу для підприємства	29
2.3. Виконання XYZ аналізу	31
2.3.1. Методика проведення XYZ аналізу	31
2.3.2. Результати проведення XYZ аналізу	33
2.4. Виконання комбінованого ABC-XYZ аналізу	35
2.4.1. Методика проведення комбінованого аналізу	35
2.4.2. Результати комбінованого ABC-XYZ аналізу	36
Висновки до розділу 2	38
ВИСНОВКИ	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	43
ДОДАТКИ.....	455

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний ринок підприємств роздрібної торгівлі характеризується високим рівнем конкуренції та швидкими змінами у зовнішньому середовищі. В таких умовах підприємства повинні постійно адаптуватися та впроваджувати нові стратегії управління для забезпечення своєї конкурентоспроможності. Особливо важливо враховувати фактори, що впливають на попит, управління запасами, оптимізацію бізнес-процесів та використання інноваційних технологій. Актуальність дослідження полягає в необхідності розробки ефективних методів аналізу та оптимізації діяльності підприємств роздрібної торгівлі для підвищення їх конкурентоспроможності на ринку.

Метою даного дослідження є аналіз та оптимізація діяльності підприємства роздрібної торгівлі з метою підвищення його конкурентоспроможності. Для досягнення поставленої мети було визначено такі завдання:

1. Дослідити теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств.
2. Провести аналіз поточного стану підприємства роздрібної торгівлі.
3. Виконати ABC та XYZ аналізи асортименту продукції підприємства.
4. Розробити рекомендації щодо оптимізації управління запасами та бізнес-процесів підприємства.

Предметом дослідження є методи та інструменти аналізу і оптимізації діяльності підприємства роздрібної торгівлі.

Методи дослідження. У роботі використовувалися такі методи дослідження:

1. Системний аналіз для оцінки взаємозв'язків між компонентами системи.

2. SWOT-аналіз для визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей та загроз.

3. ABC та XYZ аналізи для класифікації асортименту продукції та управління запасами.

Інформаційною базою дослідження стали внутрішні документи підприємства, статистичні дані про продажі та товарні категорії, а також наукові публікації та літературні джерела з питань управління конкурентоспроможністю та оптимізації бізнес-процесів.

Наукова новизна роботи полягає у застосуванні комбінованого підходу до аналізу та оптимізації діяльності підприємства роздрібною торгівлі. Виконаний ABC-XYZ аналіз дозволив виявити ключові товарні категорії, що мають критичне значення для управління запасами та розробки маркетингових стратегій. Розроблені рекомендації щодо оптимізації бізнес-процесів та використання інформаційних технологій сприяють підвищенню операційної ефективності та зменшенню витрат підприємства.

Практичне значення роботи полягає у розробці конкретних рекомендацій для підприємств роздрібною торгівлі щодо покращення управління запасами, оптимізації бізнес-процесів та впровадження інноваційних технологій. Використання результатів дослідження сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зменшенню витрат та покращенню обслуговування клієнтів, що в цілому забезпечить стабільний розвиток та впевнене зростання на ринку.

РОЗДІЛ 1. ІНФОРМАЦІЙНО – АНАЛІТИЧНИЙ

1.1. Огляд методів системного аналізу для підприємств роздрібної торгівлі

1.1.1. Сутність системного аналізу

Системний аналіз є науковою дисципліною, що досліджує складні системи з метою їх вдосконалення та оптимізації. Основною метою системного аналізу є виявлення взаємозв'язків між компонентами системи, оцінка їхнього впливу на загальну ефективність системи та розробка рекомендацій для покращення функціонування всієї системи.

Системний аналіз включає використання різноманітних методів і підходів, таких як структурне розбиття системи на складові частини, моделювання та симуляція процесів, оцінка альтернативних варіантів і оптимізація рішень. Системний підхід дозволяє всебічно дослідити процеси, виявити проблемні зони, розробити та впровадити заходи для підвищення ефективності діяльності.

Для підприємств роздрібної торгівлі системний аналіз є особливо корисним, оскільки дозволяє враховувати всі аспекти їх діяльності, від управління запасами до обслуговування клієнтів. Застосування системного аналізу допомагає підприємствам адаптуватися до змін на ринку, підвищити продуктивність і забезпечити стабільний розвиток.

Системний аналіз є потужним інструментом, що дозволяє оптимізувати роботу підприємств роздрібної торгівлі, роблячи їх більш конкурентоспроможними та стійкими в умовах мінливої економічної ситуації.

1.1.2. Основні методи та інструменти системного аналізу

Системний аналіз застосовує різні методи та інструменти для вивчення, моделювання та оптимізації складних систем. Ці методи допомагають глибше зрозуміти внутрішню структуру системи, виявити її слабкі місця та розробити ефективні рішення для покращення функціонування підприємства. Основні методи та інструменти системного аналізу включають:

SWOT-аналіз – це один з найпоширеніших методів стратегічного планування та оцінки стану підприємства. Він дозволяє визначити сильні (Strengths) і слабкі (Weaknesses) сторони підприємства, а також можливості (Opportunities) та загрози (Threats) з боку зовнішнього середовища. Цей аналіз допомагає зрозуміти внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на діяльність підприємства, і розробити стратегії для покращення його позицій на ринку.

ABC-аналіз – це метод класифікації товарів або ресурсів за їх важливістю для підприємства. В рамках цього методу товари поділяються на три категорії: А (найважливіші), В (менш важливі) та С (найменш важливі). Використання ABC-аналізу дозволяє підприємству зосередити зусилля на управлінні найбільш важливими товарами, які мають найбільший вплив на прибуток.

XYZ-аналіз допомагає класифікувати товари за стабільністю попиту. Товари поділяються на три категорії: Х (стабільний попит), Y (сезонні коливання попиту) та Z (непередбачуваний попит). Застосування XYZ-аналізу дозволяє підприємству ефективніше планувати закупівлі та управління запасами, мінімізуючи ризик дефіциту або надлишку товарів.

ERP-системи (Enterprise Resource Planning) інтегрують всі основні бізнес-процеси підприємства в єдину інформаційну систему. Це дозволяє автоматизувати управління запасами, фінансами, продажами та іншими важливими функціями. Впровадження ERP-системи підвищує прозорість та

ефективність управління підприємством, сприяючи прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

CRM-системи (Customer Relationship Management) спрямовані на управління взаємодією з клієнтами. Вони дозволяють зберігати та аналізувати інформацію про клієнтів, їхні уподобання та історію покупок. Використання CRM-системи допомагає покращити обслуговування клієнтів, підвищити їхню лояльність та збільшити продажі.

Застосування цих методів та інструментів дозволяє підприємствам роздрібної торгівлі комплексно підходити до аналізу своєї діяльності, виявляти проблемні зони та розробляти ефективні стратегії для їх усунення. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності та забезпеченню стійкого розвитку підприємства.

1.1.3. Методика виконання ABC-XYZ аналізу

ABC-XYZ аналіз є ключовим інструментом для класифікації товарів та оптимізації управління запасами в роздрібній торгівлі. Ідея методів полягає в тому, щоб з усієї безлічі однотипних об'єктів виділити найбільш значущі з погляду визначеної мети. Таких об'єктів, як правило, небагато, і саме на них необхідно зосередити основну увагу і сили.

Цей аналіз дозволяє визначити найважливіші товари (категорія А), менш важливі (категорії В і С), а також оцінити стабільність попиту на ці товари (категорії Х, Y, Z). Розглянемо детально методику виконання цього аналізу.

ABC аналіз базується на принципі Парето, який свідчить, що 20% товарів приносять 80% прибутку.

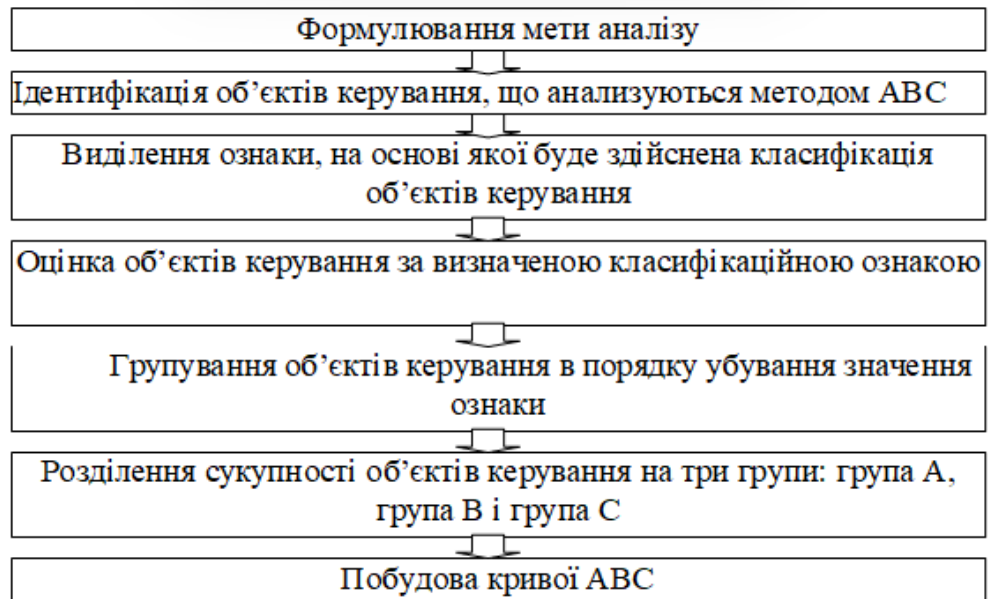


Рис. 1.1 – Алгоритм проведення ABC аналізу

Аналіз ABC дозволяє диференціювати асортимент за ступенем внеску в намічений результат. Розрахувати частку окремих позицій асортименту в загальному обсязі запасу можна використовуючи формулу:

$$d_{zi} = \frac{\overline{Q_{zi}}}{\sum_{i=1}^n \overline{Q_{zi}}} \times 100, \quad (1.1.3.1)$$

де $\overline{Q_{zi}}$ – середній запас за квартал за і-ю позицію асортименту, грн;

n – кількість позицій асортименту, од;

Принцип диференціації асортименту в процесі аналізу XYZ інший — тут весь асортимент поділяють на три групи залежно від ступеня рівномірності попиту і точності прогнозування.

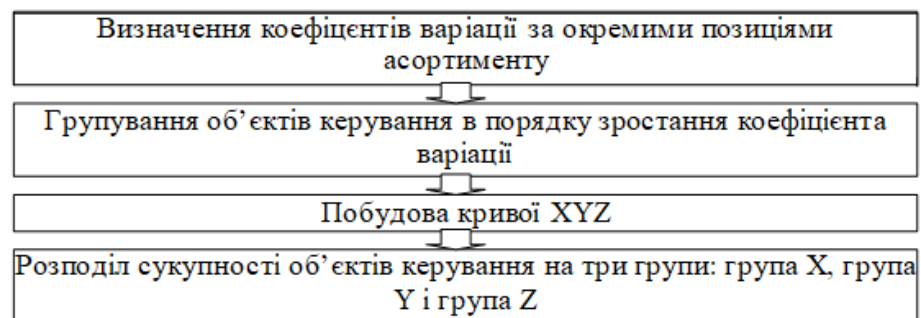


Рис. 1. 2 – Алгоритм проведення XYZ аналізу

Ознакою, на основі якої конкретну позицію асортименту відносять до групи X, Y чи Z, є коефіцієнт варіації попиту (формула 1.2) за цією позицією. Серед відносних показників варіації коефіцієнт варіації є найбільш часто застосовним показником відносного коливання.

$$v_i = \frac{\sqrt{\frac{\sum_{j=1}^m (q_{zij} - \bar{q}_{zi})^2}{m}}}{\bar{q}_{zi}} \times 100, \quad (1.1.3.2)$$

де q_{zij} - j-е значення попиту за i-ю оцінювальною позицією

асортименту, грн;

m – число кварталів, за які зроблено оцінку;

\bar{q}_{zi} – середньоквартальне значення попиту за оцінювальною позицією,

грн;

$$\bar{q}_{zi} = \frac{\sum_{j=1}^m q_{zij}}{m}, \quad (1.1.3.3)$$

де q_{zij} - j-е значення попиту за i-ю оцінювальною позицією

асортименту, грн;

m – число кварталів, за які зроблено оцінку.

Таблиця 1.1 – Пропонований алгоритм розподілу асортименту на групи ABC та XYZ

Група	Інтервал	Група	Інтервал
A	$0\% < d_{zi} < 80\%$	X	$0\% < v_i < 10\%$
B	$80\% < d_{zi} < 95\%$	Y	$10\% < v_i < 25\%$
C	$95\% < d_{zi} < 100\%$	Z	$25\% < v_i < \infty\%$

На підставі отриманих результатів необхідно визначити заходи, щодо керування запасами. Загальні рекомендації для кожної з груп:

- Для товарних позицій, що входять до груп AX, AY слід розробляти індивідуальні технології для керування запасами. Можливо, слід врахувати оптимальний розмір для закупівлі та роздивитись можливість використання технологій доставки «точно в термін»;
- Товарні пропозиції з групи AZ слід контролювати щодня, через непередбачувані коливання попиту на них;
- Керування запасами за позиціями VX, VY, VZ слід здійснювати як за однаковими, так і використовуючи індивідуальні технології планування запасів;
- Планування запасів товарів, що входять до групи CX, CY та CZ, можна здійснювати за більш довгий період, наприклад кожен тиждень або щомісячно.

1.2. Аналіз поточного стану підприємства роздрібною торгівлі

1.2.1. Загальна характеристика підприємства

Підприємство, що є об'єктом дослідження в цій дипломній роботі, знаходиться в місті Вінниця. Це підприємство роздрібною торгівлі, яке спеціалізується на продажі продуктів харчування. Основна діяльність підприємства зосереджена на реалізації сухофруктів, кави, горіхів, спецій, цукерок та різноманітних солодоців.

Розташоване у центральній частині Вінниці, підприємство забезпечує жителів міста та прилеглих районів високоякісними продуктами харчування. Асортимент товарів включає широкий вибір сухофруктів, що дозволяє задовольнити різноманітні потреби споживачів у здоровому харчуванні. Серед найпопулярніших позицій можна виділити курагу, родзинки, інжир, чорнослив та фініки.

Кава, яка пропонується підприємством, представлена в різних сортах та видах, включаючи зернову, мелену та розчинну. Особливий акцент робиться

на продукцію високої якості, що імпортується з провідних кавових регіонів світу.

Горіхи та спеції, які реалізуються підприємством, відрізняються своєю свіжістю та натуральністю. Асортимент горіхів включає волоські, мигдаль, фундук, кеш'ю та інші. Спеції представлені як звичайними, так і екзотичними видами, що дозволяє покупцям знаходити саме ті інгредієнти, які необхідні для приготування різноманітних страв.

Цукерки та інші солодощі, що пропонує підприємство, користуються значним попитом серед споживачів. В асортименті представлено як традиційні українські солодощі, так і імпортні ласощі, що дозволяє задовольнити смаки найвибагливіших клієнтів.

Завдяки широкому асортименту, високій якості продукції та вигідному розташуванню, підприємство займає важливе місце на ринку роздрібною торгівлі продуктами харчування у Вінниці. Своєю діяльністю воно сприяє забезпеченню мешканців міста якісними та корисними продуктами, що відповідають найвищим стандартам.

1.2.2. SWOT-аналіз

SWOT-аналіз є ефективним інструментом стратегічного планування, який допомагає організаціям оцінити свої сильні сторони (Strengths), слабкі сторони (Weaknesses), можливості (Opportunities) та загрози (Threats). Цей метод дозволяє всебічно проаналізувати внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на діяльність підприємства, і сформулювати стратегічні рішення для досягнення поставлених цілей.

Сильні сторони включають внутрішні ресурси та можливості компанії, які надають їй конкурентні переваги на ринку. Це можуть бути, наприклад, унікальні технології, висококваліфіковані працівники, наявність патентів або відомий бренд.

Слабкі сторони відображають внутрішні проблеми та обмеження, які можуть заважати ефективному функціонуванню організації. Сюди можуть входити недоліки у виробничих процесах, відсутність фінансових ресурсів або недостатня кваліфікація персоналу.

Можливості представляють зовнішні фактори, які можуть сприяти розвитку компанії. Це можуть бути нові ринкові сегменти, зміни у законодавстві, що відкривають нові можливості для бізнесу, або технологічні інновації.

Загрози відображають зовнішні фактори, які можуть негативно вплинути на діяльність компанії. До них можуть належати економічні кризи, зміни у законодавстві, конкуренція або несприятливі демографічні зміни.

Процес проведення SWOT-аналізу включає декілька етапів. Спершу необхідно зібрати та проаналізувати інформацію про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на організацію. Далі здійснюється розподіл цих факторів за категоріями (сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози). На основі отриманих даних формується матриця SWOT, яка дозволяє виявити стратегічні альтернативи та обрати найбільш оптимальні шляхи розвитку.

Таким чином, SWOT-аналіз є незамінним інструментом для будь-якої організації, яка прагне досягти успіху та стійкості в умовах сучасного ринку. Він допомагає всебічно оцінити поточний стан компанії, виявити основні проблеми та потенційні можливості для розвитку, що у свою чергу сприяє прийняттю більш обґрунтованих стратегічних рішень.

1.2.3. Аналіз фінансових показників

Аналіз фінансових показників є важливою частиною стратегічного планування для підприємств роздрібної торгівлі. Цей процес допомагає керівництву зрозуміти фінансовий стан компанії та визначити оптимальні стратегії для досягнення поставлених цілей.

1) Оцінка фінансової стабільності

Аналіз фінансових показників дозволяє оцінити фінансову стабільність підприємства, включаючи прибутковість, ліквідність та фінансове здоров'я. Це допомагає виявити потенційні проблеми та ризики, а також визначити можливості для зростання.

2) Аналіз рентабельності товарів

Аналіз фінансових даних дозволяє визначити рентабельність різних товарних груп та категорій продукції. Це допомагає вирішити, які товари приносять найбільший дохід і які варто оптимізувати або видалити з асортименту.

3) Визначення бюджету та інвестицій

На основі аналізу фінансових показників розробляється бюджет на майбутні періоди та приймаються рішення щодо інвестицій. Це забезпечує ефективне використання фінансових ресурсів і досягнення стратегічних цілей компанії.

4) Прогнозування фінансових результатів

Аналіз фінансових даних дозволяє проводити прогнозування фінансових результатів на майбутні періоди. Це допомагає керівництву розробляти стратегії зростання та розвитку, а також виявляти можливі ризики і шляхи їх уникнення.

Аналіз фінансових показників є ключовим елементом стратегічного планування підприємства роздрібною торгівлі, допомагаючи приймати обґрунтовані рішення для досягнення фінансової стабільності та успіху.

1.3. Оптимізація діяльності підприємства роздрібною торгівлі

1.3.1 Оптимізація бізнес-процесів

Для підвищення ефективності роботи підприємства роздрібною торгівлі необхідно провести детальний аналіз і оптимізацію його бізнес-процесів. Бізнес-процеси охоплюють усі основні операції, від закупівлі товарів до

обслуговування клієнтів, і їх оптимізація дозволяє зменшити витрати, підвищити продуктивність та покращити якість обслуговування.

Реінжиніринг бізнес-процесів (BPR) є радикальним підходом до вдосконалення діяльності підприємства. Він передбачає фундаментальне переосмислення та перепроєктування бізнес-процесів для досягнення значних покращень у ключових показниках продуктивності, таких як вартість, якість, сервіс та швидкість.

Кроки реінжинірингу бізнес-процесів:

1. **Ідентифікація та картографування бізнес-процесів:** Перш за все, потрібно визначити та детально описати всі основні бізнес-процеси підприємства. Це можна зробити за допомогою діаграм потоків та інших інструментів моделювання бізнес-процесів.

2. **Аналіз поточного стану процесів:** Виявлення вузьких місць, зайвих операцій та інших проблем, що знижують ефективність. Це включає оцінку витрат, часу виконання та якості кожного процесу.

3. **Розробка нових процесів:** Переосмислення та проектування нових бізнес-процесів, які дозволять досягти значних покращень у продуктивності. Це може включати автоматизацію, усунення зайвих операцій та оптимізацію використання ресурсів.

4. **Впровадження нових процесів:** Реалізація запланованих змін, навчання персоналу та адаптація до нових умов роботи. Це також включає впровадження необхідних інформаційних систем та технологій.

5. **Моніторинг та вдосконалення:** Постійний контроль за виконанням нових процесів та їх вдосконалення на основі зворотного зв'язку та аналізу результатів.

1.3.2. Використання інформаційних технологій

Використання інформаційних технологій управління є важливим аспектом оптимізації діяльності підприємства роздрібної торгівлі.

Інформаційні технології допомагають автоматизувати процеси, забезпечуючи швидке та точне виконання завдань, а також надають можливість аналізу даних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Впровадження ERP-системи

ERP-система (Enterprise Resource Planning) дозволяє інтегрувати всі основні бізнес-процеси підприємства в єдину інформаційну систему. ERP-система автоматизує управління запасами, фінансами, продажами та іншими функціями, що значно підвищує прозорість та ефективність управління.

Переваги ERP-системи:

Централізоване управління: Всі дані зберігаються в єдиній базі, що дозволяє керувати бізнес-процесами з одного місця.

Автоматизація процесів: Зменшення ручної роботи та мінімізація людських помилок.

Підвищення ефективності: Оптимізація використання ресурсів та зменшення витрат на управління.

Покращення процесу прийняття рішень: Доступ до актуальної інформації в режимі реального часу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Ефективне управління запасами є критично важливим для підприємства роздрібною торгівлі. Оптимізація запасів дозволяє уникнути дефіциту товарів, зменшити витрати на зберігання та підвищити оборотність товарів.

Пропозиції щодо оптимізації управління запасами:

Використання ABC та XYZ аналізу: Класифікація товарів за важливістю та стабільністю попиту дозволяє ефективніше управляти запасами.

Автоматизація замовлень: Впровадження системи автоматизованого замовлення товарів, що дозволяє своєчасно поповнювати запаси.

Оптимізація складських процесів: Вдосконалення процесів зберігання та обробки товарів на складі для підвищення продуктивності.

Впровадження CRM-системи

CRM-система (Customer Relationship Management) дозволяє ефективно управляти взаємовідносинами з клієнтами, покращуючи обслуговування та підвищуючи задоволеність клієнтів.

Переваги CRM-системи:

Централізоване зберігання даних про клієнтів: Усі дані про клієнтів зберігаються в єдиній базі, що дозволяє надавати персоналізовані послуги.

Аналіз поведінки клієнтів: Виявлення уподобань та потреб клієнтів для створення індивідуальних пропозицій.

Підвищення лояльності: Покращення якості обслуговування та збільшення задоволеності клієнтів.

Оптимізація бізнес-процесів є ключовим фактором для підвищення ефективності діяльності підприємства роздрібною торгівлі. Використання реінжинірингу, впровадження ERP та CRM систем, а також оптимізація управління запасами дозволяють підприємству зменшити витрати, покращити обслуговування клієнтів та забезпечити стійкий розвиток.

1.3.3. Оптимізація асортименту та управління запасами

Застосування ABC- та XYZ-аналізу дозволяє ефективно управляти асортиментом товарів та запасами. ABC-аналіз допомагає виділити найбільш важливі товари, які приносять найбільший дохід, а XYZ-аналіз – оцінити стабільність попиту на ці товари.

Пропозиції щодо оптимізації:

Регулярний перегляд асортименту товарів з урахуванням результатів ABC- та XYZ-аналізу.

Впровадження системи автоматизованого замовлення товарів, що дозволить зменшити витрати на утримання запасів та уникнути дефіциту товарів.

Оптимізація складських приміщень та процесів зберігання товарів для підвищення ефективності управління запасами.

1.3.4. Стратегічне планування

Стратегічне планування в галузі безпеки даних є вирішальним аспектом для забезпечення захисту інформації та запобігання можливим загрозам для підприємства роздрібної торгівлі. Це означає розробку та впровадження відповідних стратегій, процедур та технологій для ефективного управління ризиками безпеки даних.

Оцінка потенційних загроз та ризиків:

Стратегічне планування включає в себе оцінку потенційних загроз безпеці даних, таких як кібератаки, витік інформації, або несанкціонований доступ. Ця оцінка дозволяє ідентифікувати потенційні ризики та розробити стратегії їх запобігання.

Розробка безпечних технічних і адміністративних рішень:

На основі оцінки ризиків виробляються безпечні технічні та адміністративні рішення для захисту даних. Це може включати в себе впровадження заходів шифрування, мережевих заходів безпеки, а також розробку строгих політик доступу та контролю.

Запобігання і виявлення інцидентів безпеки:

Стратегічне планування включає розробку механізмів для запобігання і виявлення інцидентів безпеки. Це може включати в себе моніторинг мережі, використання систем виявлення вторгнень та інші заходи для реагування на потенційні загрози.

Постійне вдосконалення стратегій безпеки даних

Стратегічне планування також включає в себе постійне вдосконалення стратегій безпеки даних на основі нових технологій, загроз та викликів. Це означає регулярну оцінку та оновлення заходів безпеки для забезпечення ефективного захисту даних.

Стратегічне планування в галузі безпеки даних є необхідним елементом для забезпечення захисту інформації та забезпечення довіри клієнтів. За допомогою цього підходу підприємство може забезпечити безпеку своїх даних та уникнути потенційних загроз для свого бізнесу.

Висновки до розділу

У першому розділі дипломної роботи було розглянуто теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств. Зокрема, визначено основні поняття та підходи до оцінки конкурентоспроможності, що дозволяють краще зрозуміти сутність цього явища та його значення для успішного функціонування підприємства на ринку.

Оцінка конкурентоспроможності проводилась на основі різноманітних методів, серед яких найбільш поширеними є SWOT-аналіз, аналіз п'яти сил Портера та бенчмаркінг. Кожен з цих методів дозволяє отримати унікальні інсайти щодо сильних і слабких сторін підприємства, а також визначити можливості та загрози з боку зовнішнього середовища. SWOT-аналіз допомагає формувати стратегічні цілі, тоді як аналіз п'яти сил Портера дозволяє визначити конкурентний тиск у галузі. Бенчмаркінг дозволяє порівнювати показники діяльності підприємства з конкурентами, що сприяє ідентифікації найкращих практик та впровадженню інноваційних рішень.

Також було досліджено фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. Серед них особливу увагу було приділено інноваціям, якості продукції, цінній політиці, маркетинговій стратегії, організаційній структурі та управлінню людськими ресурсами. Інноваційні технології дозволяють підприємствам залишатися на передовій ринку, впроваджуючи нові продукти та послуги, що задовольняють потреби споживачів. Висока якість продукції забезпечує стійкий попит та лояльність клієнтів, що є ключовими для довгострокового успіху.

Цінова політика повинна враховувати економічну ситуацію та конкуренцію на ринку, що дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним навіть у складних умовах. Маркетингова стратегія, орієнтована на потреби та очікування споживачів, допомагає ефективно просувати продукцію та збільшувати частку ринку. Організаційна структура та управління людськими ресурсами також відіграють важливу роль у забезпеченні ефективної діяльності підприємства, оскільки компетентний та мотивований персонал сприяє підвищенню продуктивності та якості роботи.

Виходячи з проведеного аналізу, можна зробити висновок, що для досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємству необхідно постійно впроваджувати нові стратегії та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Це включає постійний моніторинг ринку, впровадження інноваційних технологій, вдосконалення продукції та оптимізацію внутрішніх процесів. Крім того, важливо приділяти увагу підвищенню кваліфікації персоналу та створенню сприятливих умов для його роботи.

Таким чином, успішне управління конкурентоспроможністю підприємства вимагає системного підходу, що враховує як внутрішні, так і зовнішні чинники. Підприємства, які здатні швидко адаптуватися до змін та використовувати можливості ринку, мають більше шансів на успіх та довготривалий розвиток.

РОЗДІЛ 2. СПЕЦІАЛЬНИЙ

2.1. Огляд продажів та товарних категорій

2.1.1. Загальний огляд продажів підприємства

Для проведення аналізу діяльності підприємства роздрібної торгівлі було зібрано дані про продажі за останній рік. Загальна кількість проданого товару за рік склала 90 475,36 одиниць або кілограм, залежно від одиниці виміру кожного товару. Загальна сума чистого прибутку за рік склала 48 813,65 умовних одиниць.

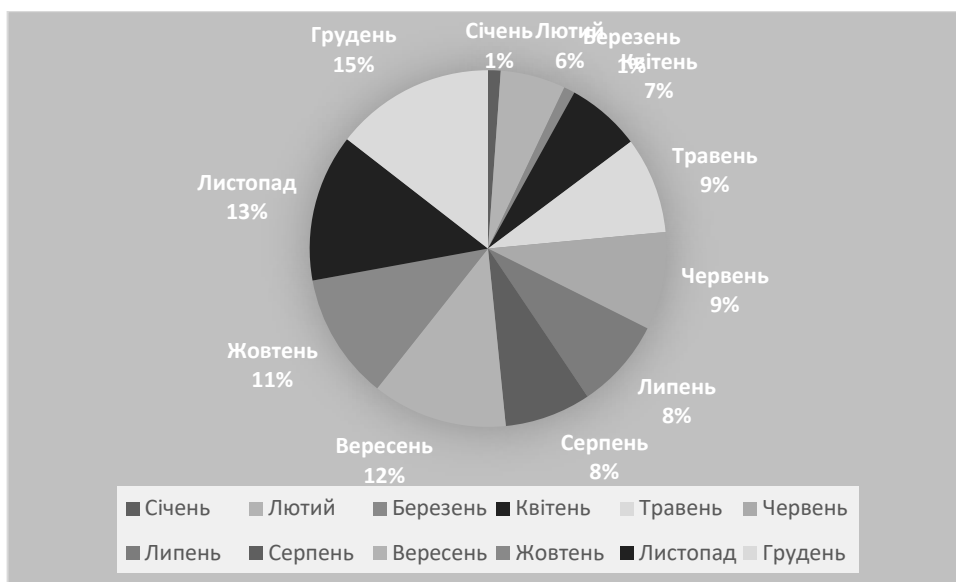


Рис. 2.1 - Загальна кількість проданого товару за рік

Аналізуючи дані продажів за кожен місяць, ми маємо такі показники (з лютого по грудень):

- Лютий: 1 035,60 одиниць/кілограм
- Березень: 5 334,97 одиниць/кілограм
- Квітень: 908,00 одиниць/кілограм
- Травень: 6 088,91 одиниць/кілограм
- Червень: 7 910,36 одиниць/кілограм

- Липень: 8 021,55 одиниць/кілограм
- Серпень: 7 408,70 одиниць/кілограм
- Вересень: 7 087,35 одиниць/кілограм
- Жовтень: 11 094,19 одиниць/кілограм
- Листопад: 10 367,33 одиниць/кілограм
- Грудень: 12 102,77 одиниць/кілограм
- Січень: 13 115,65 одиниць/кілограм

Аналіз динаміки продажів показав, що протягом року спостерігалися значні коливання, які могли бути пов'язані з сезонними факторами. Найвищий обсяг продажів було зафіксовано в грудні, що пов'язано зі святковими розпродажами, а найнижчий - у квітні.

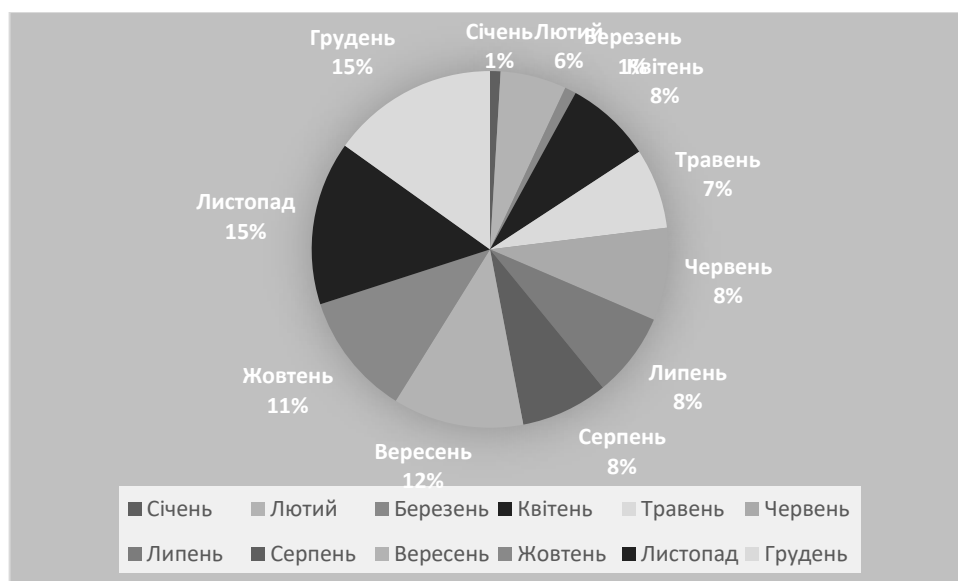


Рис. 2.2. – Загальний чистий прибуток за рік

Основні тенденції, що вплинули на продажі, включали зміну споживчих вподобань на користь здорового харчування, а також успішні маркетингові кампанії, що стимулювали попит на нові продукти. Серед важливих факторів, які вплинули на продажі, могли бути висока якість обслуговування клієнтів, яка є ключовим елементом у збереженні лояльності споживачів.

Особливої уваги потребує аналіз впровадження системи обліку, яке було здійснено на початку року. Через це дані за перший квартал (перші три місяці) є непоказовими і їх слід враховувати окремо при аналізі загальної динаміки продажів. Це може пояснювати низькі показники продажів у лютому та квітні.

2.1.2. Класифікація товарних позицій по групах

Для структуризації асортименту товарів було проведено класифікацію 1701 позиції на 52 категорії. Класифікація здійснювалася за видами товарів, їхньою ціною та частотою продажів. Якщо товару однієї категорії було багато, для нього створювалася окрема категорія. Наприклад, категорія "Горіхи" включає різні горіхи, але арахіс і фісташки були виділені в окремі категорії "Арахіс" та "Фісташки".

Ось список категорій, що були створені в результаті класифікації:

- | | |
|------------------------------|----------------------|
| 1. Ананас | 17.Курага |
| 2. Арахіс | 18.Льон |
| 3. Банан | 19.Мак |
| 4. Вишня | 20.Макадамія |
| 5. Горіхи | 21.Манго |
| 6. Диня | 22.Маслини та оливки |
| 7. Драже | 23.Мигдаль |
| 8. Журавлина | 24.Напій |
| 9. Інжир | 25.Насіння гарбуза |
| 10.Кава | 26.Нут |
| 11.Какао | 27.Овочі та фрукти |
| 12.Кешью | 28.Олія |
| 13.Козинаки | 29.Папайя |
| 14.Консерви | 30.Пастила |
| 15.Крупи та макаронні вироби | 31.Пахлава |
| 16.Кунжут | 32.Печиво |

33.Рахат-лукум	43.Фісташки
34.Родзинки	44.Фундук
35.Сир	45.Халва
36.Сік	46.Цукерки
37.Солодощі	47.Чай
38.Соняшник	48.Чаї
39.Соус	49.Чіпси
40.Спеції	50.Чорнослив
41.Сухофрукти	51.Чурчхела
42.Фініки	52.Шоколад

Класифікація товарів здійснювалася на основі кількох ключових критеріїв:

1. Тип товару: Товари класифікувалися за типом продукції, наприклад, горіхи, сухофрукти, кава, спеції, солодощі тощо. Це дозволяє групувати схожі товари разом для полегшення аналізу.

2. Кількість товару: Якщо певного товару однієї категорії було значно більше, ніж інших, для нього створювалася окрема категорія. Наприклад, категорія "Горіхи" включає різні види горіхів, але для таких популярних товарів, як арахіс і фісташки, було створено окремі категорії "Арахіс" та "Фісташки".

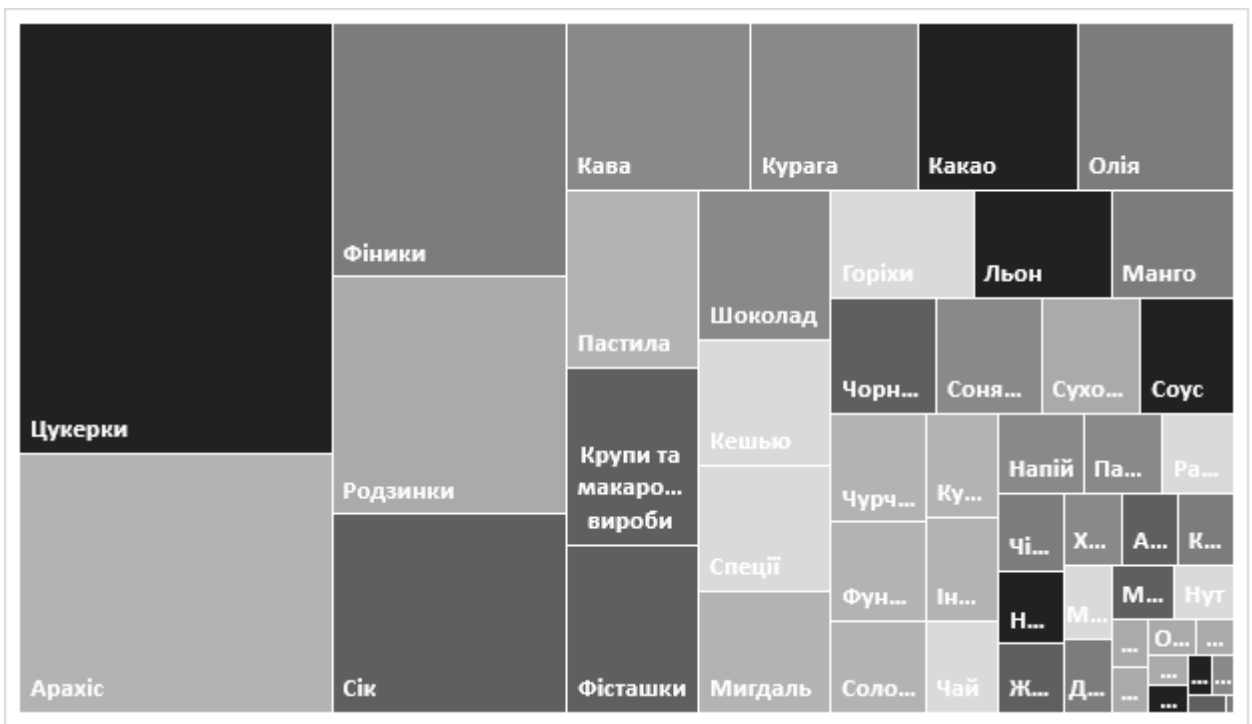


Рис. 2.3 – Загальна кількість продажу кожної категорії

Детальна класифікація дозволяє аналізувати кількість продажів по кожній категорії, що є важливим для подальшого планування та оптимізації запасів.

Класифікація дозволяє більш точно визначати та аналізувати ефективність кожної групи товарів. Наприклад, категорія "Кава" об'єднує всі види кави, що дозволяє аналізувати продажі цього товару окремо від інших напоїв. Такий підхід також допомагає виявити найбільш популярні та прибуткові товари.

Правильна класифікація товарів є основою для ефективного управління запасами та планування закупівель. Вона дозволяє:

- Легше відстежувати популярні товари та поповнювати їхні запаси своєчасно.
- Визначати товари, що продаються рідко, та розробляти стратегії для збільшення їх продажів або зменшення запасів.
- Розробляти цільові маркетингові кампанії для різних груп товарів.

Загалом, класифікація товарів на 52 категорії є важливим кроком для оптимізації управління асортиментом та підвищення ефективності роботи підприємства роздрібною торгівлі. Вона забезпечує чітке розуміння структури асортименту та сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

2.2. Виконання ABC аналізу

2.2.1. Методика проведення ABC аналізу

Для проведення ABC аналізу на підприємстві роздрібною торгівлі було виконано кілька основних кроків, кожен з яких має важливе значення для досягнення точних та надійних результатів.

Першим і надзвичайно важливим кроком був збір даних про продажі всіх товарних позицій за останній рік. Цей процес включав:

Збір інформації про обсяги продажів у натуральних одиницях (кілограми або штуки), що дозволяє оцінити фізичну кількість реалізованого товару.

Збір даних про загальну суму продажів у грошових одиницях, що є ключовим показником для визначення фінансового внеску кожного товару в загальний дохід підприємства.

Наступним етапом був розрахунок ключових показників для кожної товарної позиції. Це включало:

Обчислення загального обсягу продажів у грошовому вираженні для кожного товару, що дало можливість визначити його фінансову вагу.

Визначення частки кожного товару у загальному обсязі продажів у відсотках, що дозволило побачити, наскільки кожен товар впливає на загальні фінансові показники підприємства.

Ці дані та результати були зібрані та виконанні з використанням сучасних інформаційних систем обліку, що забезпечило їх точність і

повноту. Використання нових технологій дозволило значно зменшити кількість помилок і підвищити ефективність обробки інформації.

Після розрахунку всіх необхідних показників, наступним кроком було сортування товарних позицій. Товари були відсортовані за їх внеском у загальний обсяг продажів у порядку спадання. Це дозволило визначити, які товари мають найбільший вплив на доходи підприємства.

На основі отриманих даних товари були розподілені на три категорії:

Категорія А: Включає товари, які складають приблизно 70-80% від загального обсягу продажів. Ці товари є найбільш важливими для підприємства, оскільки забезпечують основну частку доходів. Для ефективного управління запасами ці товари потребують постійного моніторингу і ретельного планування.

Категорія В: Включає товари, які складають 15-20% від загального обсягу продажів. Вони є важливими, але менш критичними, ніж товари категорії А. Управління цими товарами вимагає збалансованого підходу, враховуючи як їх внесок у дохід, так і потреби клієнтів.

Категорія С: Включає товари, які складають 5-10% від загального обсягу продажів. Ці товари мають найменший вплив на загальний обсяг продажів. Вони можуть бути менш популярними, але їхня наявність у асортименті важлива для задоволення різноманітних потреб клієнтів.

2.2.2. Результати ABC аналізу для підприємства

Було оброблено дані про 1701 товарну позицію, які були класифіковані у 52 категорії. Для кожної категорії був обчислений загальний обсяг продажів, після чого всі товари були відсортовані та розподілені за категоріями А, В, та С. Це дозволило виявити, що найбільшу частку загального обсягу продажів становлять товари категорії А, що свідчить про їхню ключову роль у забезпеченні доходів підприємства.

ABC аналіз дозволяє класифікувати товари за їх внеском у загальний обсяг продажів. Нижче наведені результати аналізу для підприємства роздрібної торгівлі.

Категорія А: До категорії А входять товари, які складають приблизно 70-80% від загального обсягу продажів, але становлять близько 20% від загальної кількості товарів. Ці товари є найбільш важливими для підприємства, і на них слід звертати особливу увагу при управлінні запасами.

Приклади товарів з категорії А:

Цукерки: Загальна сума продажів 8,762.02 умовних одиниць, що становить 17.95% від загального обсягу продажів.

Фісташки: Загальна сума продажів 4,401.18 умовних одиниць, що становить 9.02% від загального обсягу продажів.

Арахіс: Загальна сума продажів 3,823.41 умовних одиниць, що становить 7.83% від загального обсягу продажів.

Кешью: Загальна сума продажів 2,631.18 умовних одиниць, що становить 5.39% від загального обсягу продажів.

Категорія В: До категорії В входять товари, які складають 15-20% від загального обсягу продажів, але становлять 30% від загальної кількості товарів. Вони є важливими, але менш критичними, ніж товари категорії А.

Категорія С: До категорії С входять товари, які складають 5-10% від загального обсягу продажів, але становлять 50% від загальної кількості товарів. Ці товари мають найменший вплив на загальний обсяг продажів і потребують найменшої уваги при управлінні запасами.

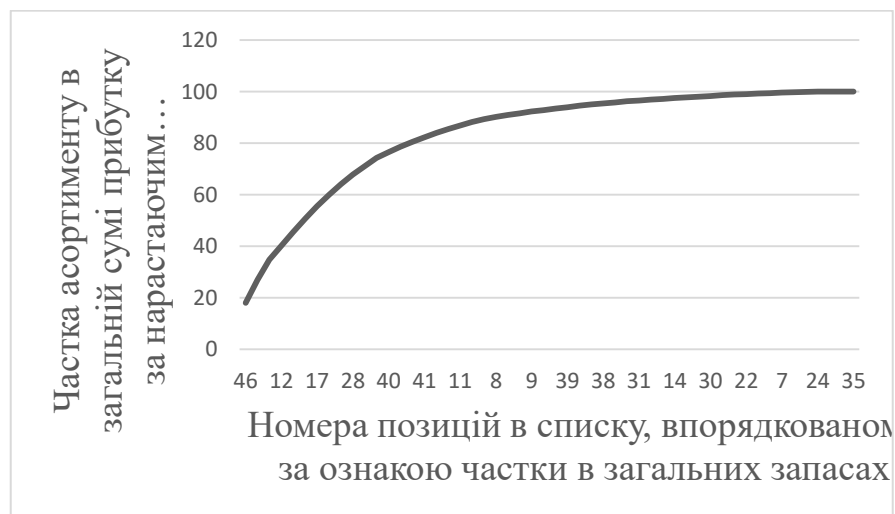


Рис. 2.4 – Крива ABC аналізу, що вказує на частку внеску кожної з позицій товару

Проведений аналіз показав, що 17.95% загального обсягу продажів припадає на один товар з категорії А - цукерки, що свідчить про значний внесок цього товару в загальний дохід підприємства. Інші товари з цієї категорії, такі як фісташки, арахіс і кешью, також є важливими, оскільки вони разом складають значну частину загального обсягу продажів.

Загалом, ABC аналіз дозволяє ефективно класифікувати товари та визначати ті, які мають найбільший вплив на продажі. Це допомагає підприємству краще планувати закупівлі, управляти запасами та розробляти стратегії продажів.

2.3. Виконання XYZ аналізу

2.3.1. Методика проведення XYZ аналізу

XYZ аналіз є важливим інструментом для оцінки стабільності попиту на товари, який дозволяє підприємству краще розуміти динаміку продажів і приймати ефективні рішення щодо управління запасами. Методика проведення XYZ аналізу включає декілька основних етапів, кожен з яких має свої особливості та важливість для досягнення точних і надійних результатів.

Перший крок у проведенні XYZ аналізу полягає в ретельному зборі та підготовці даних про продажі товарів. Це включає декілька важливих аспектів:

Важливо отримати детальну інформацію про кількість проданих товарів у фізичних одиницях виміру, таких як кілограми або штуки. Ці дані дозволяють зрозуміти фактичні обсяги продажів і є основою для подальших розрахунків.

Наприклад, якщо ми аналізуємо продажі кави, необхідно знати, скільки кілограмів кави було продано щомісяця протягом останнього року. Це допоможе визначити середні обсяги продажів, а також виявити будь-які сезонні коливання або інші закономірності.

Враховуючи ці дані, ми можемо краще зрозуміти, які товари мають стабільний попит, а які можуть піддаватися значним коливанням. Після збору всіх необхідних даних про продажі, наступним кроком є розрахунок ключових показників, які дозволять класифікувати товари за стабільністю попиту

Перш за все, необхідно розрахувати середнє значення продажів кожного товару за аналізований період. Це середнє значення надає базове уявлення про типовий рівень продажів для кожного товару. Це середнє значення є вихідною точкою для подальших розрахунків і дозволяє порівнювати фактичні продажі з типовими рівнями.

Наступним кроком є розрахунок стандартного відхилення продажів для кожного товару. Стандартне відхилення показує, наскільки фактичні обсяги продажів відхиляються від середнього значення. Це дозволяє оцінити ступінь варіабельності продажів і виявити товари з більш стабільним або більш коливальним попитом.

Останнім кроком є розрахунок коефіцієнта варіації для кожного товару. Коефіцієнт варіації визначається як відношення стандартного відхилення до середнього значення продажів, виражене у відсотках. Коефіцієнт варіації розраховується за формулою:

$$CV = \sigma / \mu * 100 \quad (2.3.1.1)$$

де:

σ – стандартне відхилення продажів

μ – середнє значення продажів

Коефіцієнт варіації дозволяє порівнювати стабільність продажів різних товарів незалежно від їх абсолютних значень і є основою для подальшої класифікації товарів на групи X, Y і Z.

Класифікація товарів на групи є важливим інструментом для аналізу обсягів продажів. Відповідно до цієї класифікації:

Група X включає товари з низьким рівнем змінливості, які характеризуються стабільними обсягами продажів (до 10%). Ці товари мають регулярний попит і відносно стабільні показники.

Група Y охоплює товари з помірним рівнем змінливості (від 10% до 25%), які демонструють помірні коливання у продажах. Ці товари зазвичай виявляються менш передбачуваними у плануванні, але їхні обсяги продажів залишаються в межах прийнятних лімітів.

Група Z складається з товарів з високим рівнем змінливості (понад 25%), які характеризуються нерегулярними обсягами продажів. Ці товари можуть бути піддаються значним коливанням в залежності від різних факторів, таких як сезонність, попит і маркетингові стратегії.

Ця класифікація дозволяє підприємствам ефективніше управляти асортиментом, розподіляти ресурси і планувати запаси з урахуванням різноманітності змінливості продуктів.

2.3.2. Результати проведення XYZ аналізу

Згідно з результатами XYZ аналізу для підприємства роздрібною торгівлі, товари були класифіковані на три групи: X, Y та Z

До групи X віднесено товари з найменшими коливаннями у продажах, з коефіцієнтом варіації до 10%. Вони є найбільш передбачуваними для планування запасів та забезпечують постійний дохід підприємства. Наприклад, кава має коефіцієнт варіації 8.5%, що свідчить про стабільні продажі протягом року та має постійний попит, роблячи її надійним джерелом доходу та важливою категорію товару для підприємства.

Товари Y групи мають середній ступінь коливань у продажах з коефіцієнтом варіації від 10% до 25%. Вони потребують більш ретельного планування і моніторингу для уникнення дефіциту або надлишку запасів. Наприклад, фісташки з коефіцієнтом варіації 18.4% мають попит, що змінюється залежно від сезону та маркетингових кампаній, що потребує

гнучкого підходу до управління запасами та додаткового моніторингу та планування.

Група Z включає товари з високими коливаннями в продажах, з коефіцієнтом варіації понад 25%. Вони мають найбільший ступінь непередбачуваності, що ускладнює їх планування і вимагає особливої уваги при управлінні запасами. Наприклад, драже з коефіцієнтом варіації 35.2% має дуже нерегулярні продажі, що вимагає особливої уваги до планування та управління запасами і розробки маркетингових стратегій.

Для кожної групи були обчислені середні показники коефіцієнтів варіації, що дозволяють оцінити ступінь стабільності продажів. Група X має середній коефіцієнт варіації 8.3%, група Y – 21.2%, а група Z – 34.9%.

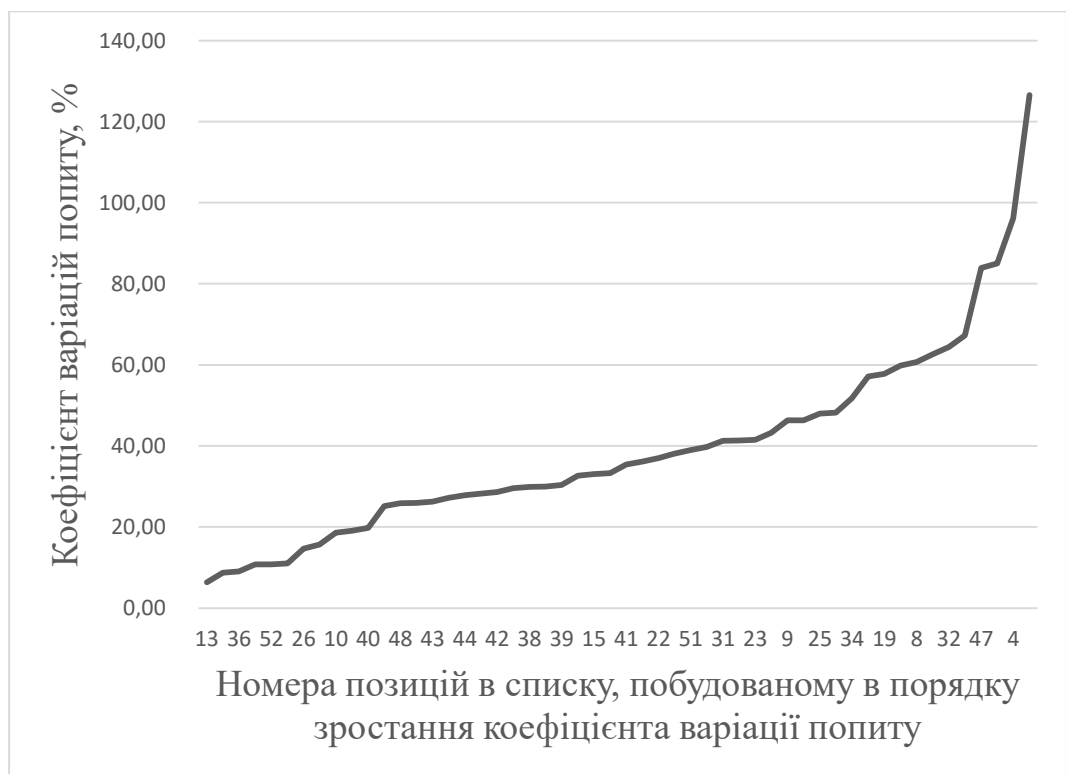


Рис. 2.5 - Крива XYZ, що вказує на коефіцієнти попиту кожної з позицій

На основі результатів XYZ аналізу підприємство може прийняти кілька важливих управлінських рішень. Для товарів з групи X, які мають стабільні продажі, рекомендується підтримувати постійний запас та забезпечувати стабільні поставки. Маркетингові зусилля слід зосередити на підтримці

стабільного попиту, а також розробляти довгострокові контракти з постачальниками для безперебійних поставок.

Товари з групи Y, які мають коливальні продажі, потребують регулярного моніторингу запасів для уникнення дефіциту або надлишку. Управління поставками повинно бути гнучким і залежати від змін у попиті. Крім того, варто використовувати сезонні акції та маркетингові заходи для стимулювання попиту в періоди зниження продажів.

Для товарів з групи Z, з нерегулярними продажами, необхідно ретельно планувати запаси з урахуванням нерегулярності попиту. Важливо розробити спеціальні маркетингові стратегії для стабілізації продажів. Додаткові дослідження ринку допоможуть зрозуміти причини високих коливань попиту та адаптувати стратегії управління запасами.

2.4. Виконання комбінованого ABC-XYZ аналізу

2.4.1. Методика проведення комбінованого аналізу

Комбінований ABC-XYZ аналіз є потужним інструментом для управління запасами на підприємствах роздрібної торгівлі, оскільки він враховує як вартісну значущість товарів, так і стабільність їх продажів. Цей аналіз дозволяє більш точно класифікувати товари, що сприяє підвищенню ефективності управління запасами та оптимізації процесів постачання.

Методика проведення комбінованого аналізу включає два основні етапи. На першому етапі здійснюється ABC аналіз, який класифікує товари за їх вартісною значущістю. Товари групи А є найбільш важливими, оскільки вони приносять найбільшу частку доходу. Товари групи В мають середню значущість, а товари групи С - найменшу. Цей етап дозволяє визначити пріоритетні товари для підприємства.

На другому етапі проводиться XYZ аналіз, який класифікує товари за стабільністю їх продажів. Група X включає товари зі стабільними

продажами, які є найбільш передбачуваними для планування запасів. Група Y складається з товарів з коливальними продажами, які потребують більш ретельного моніторингу та планування. Група Z включає товари з нерегулярними продажами, що мають найвищий ступінь непередбачуваності і ускладнюють управління запасами.

Після проведення обох аналізів результати об'єднуються для отримання комбінованої класифікації товарів. Така класифікація дозволяє підприємству більш точно оцінювати як вартісну значущість товарів, так і їх стабільність, що сприяє прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень.

2.4.2. Результати комбінованого ABC-XYZ аналізу

Результати комбінованого ABC-XYZ аналізу дозволили класифікувати товари на дев'ять основних груп: AX, AY, AZ, BX, BY, BZ, CX, CY, та CZ. Кожна з цих груп має свої особливості та вимагає окремого підходу до управління запасами, що забезпечує більш ефективне використання ресурсів підприємства та мінімізує ризики.

Таблиця 2.1 – Результати комбінованого ABC-XYZ аналізу

XYZ ABC	X	Y	Z
A		2, 10, 40	5, 12, 15, 17, 23, 28, 34, 42, 43, 44, 46
B	11, 36	50, 52	1, 8, 9, 16, 20, 21, 25, 33, 39, 41, 47, 49
C	13	7, 18, 26, 29	3, 4, 6, 14, 19, 22, 24, 27, 30, 31, 32, 35, 37, 38, 45, 48, 51

Товари з групи AX є найважливішими для підприємства, оскільки вони мають високу вартісну значущість і стабільні продажі. Це робить їх пріоритетними для постійного поповнення запасів та забезпечення безперебійних поставок. Такі товари потребують ретельного планування та

контролю, щоб уникнути дефіциту і підтримувати високий рівень задоволення клієнтів.

Група АУ включає товари з високою вартістю, але коливальними продажами. Це означає, що попит на ці товари може змінюватися в залежності від різних факторів, таких як сезонність або маркетингові кампанії. Для ефективного управління цією групою необхідно постійно моніторити запаси та використовувати гнучкі підходи до постачання, враховуючи зміни у попиті.

Товари з групи АZ мають високу вартість та нерегулярні продажі, що робить їх найскладнішими для управління. Непередбачуваність попиту на ці товари вимагає від підприємства особливої уваги до маркетингових стратегій, спрямованих на стабілізацію продажів, а також ретельного планування запасів, щоб уникнути значних коливань у наявності товарів.

Групи ВХ, ВУ та ВZ включають товари середньої вартісної значущості з різною стабільністю продажів. Група ВХ охоплює товари зі стабільними продажами, які потребують збалансованого підходу до управління запасами. Група ВУ складається з товарів з коливальними продажами, що вимагає регулярного моніторингу та гнучкості в управлінні поставками. Товари групи ВZ мають нерегулярні продажі, що потребує особливої уваги до маркетингових стратегій та ретельного планування запасів.

Групи СХ, СУ та СZ включають товари з низькою вартісною значущістю. Товари з групи СХ мають стабільні продажі, що робить їх менш пріоритетними, але все ж важливими для постійного поповнення. Група СУ складається з товарів з коливальними продажами, які потребують мінімальних запасів та особливої уваги до маркетингових заходів. Товари групи СZ мають нерегулярні продажі, що вимагає ретельного планування запасів та розробки спеціальних маркетингових стратегій для стабілізації продажів.

Загалом, комбінований АВС-XYZ аналіз дозволяє підприємству більш ефективно управляти запасами, враховуючи як вартісну значущість товарів,

так і стабільність їх продажів. Це сприяє оптимізації запасів, зменшенню ризиків дефіциту або надлишку продукції, а також підвищенню рівня задоволення клієнтів завдяки своєчасному постачанню необхідних товарів. Такий підхід дозволяє підприємству не лише знизити витрати, але й підвищити конкурентоспроможність на ринку, забезпечуючи стабільний розвиток та зростання.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз продажів підприємства за останній рік дозволив виявити значні сезонні коливання попиту, що дало змогу детально структурувати асортимент продукції на 52 категорії. Застосування методів ABC і XYZ аналізів виявило, що основну частку доходів підприємства забезпечують товари категорії А, які характеризуються стабільним та прогнозованим попитом.

Глибокий комбінований аналіз даних не лише підтвердив важливість категорії А, але й дозволив визначити ключові товари, які мають критичне значення для оптимізації управління запасами та розробки ефективних маркетингових стратегій. Ці ключові товари сприяють підвищенню операційної ефективності підприємства та значному зменшенню витрат.

Результати проведеного аналізу надають підприємству можливість більш точно планувати поповнення запасів, що знижує ризики виникнення дефіциту або надлишку продукції. Це також дозволяє підтримувати високий рівень задоволення клієнтів завдяки своєчасному постачанню необхідних товарів. Крім того, оптимізація запасів дозволяє підприємству знизити витрати, пов'язані зі зберіганням та логістикою.

Покращене управління запасами, виявлене завдяки проведеним аналізам, дозволяє підприємству більш гнучко реагувати на зміни ринкових умов та попиту, що, в свою чергу, підвищує його конкурентоспроможність.

Завдяки цьому підприємство зможе забезпечити стабільний розвиток та впевнене зростання на ринку.

Таким чином, результати другого розділу надають підприємству цінні інструменти для підвищення ефективності операційної діяльності, зниження витрат та покращення рівня обслуговування клієнтів. Використання цих результатів сприятиме забезпеченню стійкого розвитку та зміцненню позицій підприємства на ринку.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження продемонструвало комплексний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства, охоплюючи як теоретичні аспекти, так і практичний аналіз діяльності підприємства. У першому розділі було детально розглянуто основні поняття, підходи та методи оцінки конкурентоспроможності, що дозволяють підприємству глибше зрозуміти сутність цього явища та його важливість для успішного функціонування на ринку. SWOT-аналіз допомагає формувати стратегічні цілі та визначати напрямки розвитку підприємства що є важливим для розуміння позиції підприємства на ринку.

Також було досліджено різноманітні фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. Особливу увагу було приділено інноваціям, якості продукції, ціновій політиці, маркетинговій стратегії, організаційній структурі та управлінню людськими ресурсами. Інноваційні технології, як було виявлено, дозволяють підприємствам залишатися на передовій ринку, впроваджуючи нові продукти та послуги, що задовольняють потреби споживачів. Висока якість продукції забезпечує стійкий попит та лояльність клієнтів, що є ключовими для довгострокового успіху.

Цінова політика повинна враховувати економічну ситуацію та конкуренцію на ринку, що дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним навіть у складних умовах. Маркетингова стратегія, орієнтована на потреби та очікування споживачів, допомагає ефективно просувати продукцію та збільшувати частку ринку. Організаційна структура та управління людськими ресурсами також відіграють важливу роль у забезпеченні ефективної діяльності підприємства, оскільки компетентний та мотивований персонал сприяє підвищенню продуктивності та якості роботи.

У другому розділі роботи було проведено глибокий аналіз продажів підприємства за останній рік, що дозволило виявити значні сезонні

коливання попиту та структурувати асортимент продукції на 52 категорії. Застосування методів ABC і XYZ аналізів виявило, що основну частку доходів підприємства забезпечують товари категорії А, які характеризуються стабільним та прогнозованим попитом. Цей аналіз дозволив ідентифікувати ключові товари, що мають критичне значення для оптимізації управління запасами та розробки ефективних маркетингових стратегій.

Глибокий комбінований аналіз даних підтвердив важливість категорії А та дозволив визначити ключові товари, які сприяють підвищенню операційної ефективності підприємства та значному зменшенню витрат. Результати проведеного аналізу надають підприємству можливість більш точно планувати поповнення запасів, що знижує ризики виникнення дефіциту або надлишку продукції. Це також дозволяє підтримувати високий рівень задоволення клієнтів завдяки своєчасному постачанню необхідних товарів. Крім того, оптимізація запасів дозволяє підприємству знизити витрати, пов'язані зі зберіганням та логістикою.

Покращене управління запасами, виявлене завдяки проведеним аналізам, дозволяє підприємству більш гнучко реагувати на зміни ринкових умов та попиту, що, в свою чергу, підвищує його конкурентоспроможність. Завдяки цьому підприємство зможе забезпечити стабільний розвиток та впевнене зростання на ринку.

На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що досягнення високого рівня конкурентоспроможності вимагає постійного вдосконалення стратегій управління та адаптації до змін зовнішнього середовища. Підприємства, які здатні швидко реагувати на ринкові виклики та використовувати нові можливості, мають більше шансів на успішний та довготривалий розвиток. Використання інноваційних технологій, вдосконалення продукції та оптимізація внутрішніх процесів є ключовими факторами для забезпечення стійкого розвитку та зміцнення позицій на ринку.

Таким чином, результати цієї роботи надають цінні інструменти для підвищення ефективності діяльності підприємства, зниження витрат та покращення обслуговування клієнтів. Впровадження рекомендацій та результатів дослідження сприятиме забезпеченню довгострокового успіху та стабільного зростання підприємства на ринку, підвищенню його конкурентоспроможності та закріпленню лідерських позицій у галузі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бланк І. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства: підручник. – К.: КНЕУ, 2019. – 512 с.
2. Галасюк С. С. Управління запасами: теорія та практика: навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2020. – 280 с.
3. Донченко В. О. Бізнес-процеси на підприємствах: навчальний посібник. – К.: Знання, 2018. – 360 с.
4. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. ABC та XYZ аналізи у системі управління запасами: теорія та практика. – Львів: Видавництво ЛНУ, 2019. – 420 с.
5. "Логістика: управління в грузових транспортно-логістичних системах: Навч. посібник / Під ред. д-ра техн. наук, проф. Л.Б.Миротина". – М.: Юристь, 2002.
6. Крикавський Є., Чухрай Н. "Промисловий маркетинг: Підручник". 2-ге вид. – Львів: "Львівська політехніка", 2004.
7. Амосов О.Ю. "Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія та практика". Київ: КНЕУ, 2019.
8. Васильєв Г.А. "Ефективність діяльності підприємств роздрібної торгівлі". Харків: ХНЕУ, 2020.
9. Іваненко І.М. "Оптимізація бізнес-процесів у роздрібній торгівлі". Львів: Видавництво ЛНУ, 2021.
10. Кузнєцова О.В. "Аналіз конкурентоспроможності підприємств роздрібної торгівлі в умовах ринкової економіки". Вісник економіки, 2022.
11. Петренко С.В., Шевченко А.І. "Інноваційні технології у роздрібній торгівлі: тенденції та перспективи". Економіка та підприємництво, 2021.
12. Романчук О.В. "Методи управління запасами на підприємствах роздрібної торгівлі". Журнал торгівлі та маркетингу, 2023.

13. Савченко М.О. "Удосконалення управління запасами на підприємствах роздрібно́ї торгівлі". Дис. канд. екон. наук: 08.00.04. Харків, 2022.
14. Мних Є. В. Оптимізація діяльності роздрібних підприємств: навчальний посібник. – К.: Видавництво КНЕУ, 2018. – 275 с.
15. Попов В. В., Бойко Л. А. SWOT-аналіз в управлінні підприємством: методологія та практика. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2020. – 240 с.
16. Сухорукова А. П. Управління конкурентоспроможністю підприємства: методологічні та практичні аспекти: монографія. – Одеса: ОНУ, 2019. – 350 с.
17. Тимошенко В. І. Аналітика та моделювання бізнес-процесів: навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 2020. – 280 с.
18. Шевчук П. П. Розвиток роздрібно́ї торгівлі в умовах сучасної економіки: монографія. – Львів: Видавництво ЛНУ, 2021. – 300 с.
19. Системний аналіз [Електронний ресурс] : методичні рекомендації до виконання практичних робіт для здобувачів ступеня бакалавра зі спеціальності 124 Системний аналіз / уклад.: А.В. Малієнко, О.Б. Владико, С.В. Козир, Д.М. Гаранжа ; М-во освіти і науки України, Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». – Дніпро : НТУ «ДП», 2024. – 82с.
<https://ir.nmu.org.ua/handle/123456789/167652>
20. Ус С.А. Моделі й методи прийняття рішень : навч. посіб. / С. А. Ус, Л. С. Коряшкіна ; Нац. техн. ун-т "Дніпров. політехніка". - 2-ге вид., випр. - Дніпро : НТУ "ДП", 2018. – 299
<https://ir.nmu.org.ua/handle/123456789/1847>
21. Практикум з диференційних рівнянь [Електронний ресурс] : навчальний посібник / Л.С. Коряшкіна, О.Д. Станіна, Ю.О. Шевченко; М-во освіти і науки України, Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка» - Дніпро : НТУ «ДП», 2024 – 178 с. <https://ir.nmu.org.ua/handle/123456789/167658>

ВІДГУК

Додаток Б

на кваліфікаційну роботу бакалавра
студента групи 124-20-1 Говоруха Д.С.

на тему *«Аналіз та оптимізація підприємства роздрібної торгівлі»*

Розрахунок та результати АВС аналізу

Номер позиції	Назва товару	Загальна сума	Доля реалізації, %	Доля реалізації за зростанням, %	Група
46	Цукерки	8 762,02	17,94994133	17,94994133	А
43	Фісташки	4 401,18	9,016292627	26,96623395	А
2	Арахіс	3 823,41	7,832672133	34,79890609	А
12	Кешью	2 631,18	5,390254399	40,18916049	А
10	Кава	2 619,97	5,367281839	45,55644232	А
34	Родзинки	2 510,80	5,143639837	50,70008216	А
17	Курага	2 349,51	4,813229027	55,51331119	А
23	Мигдаль	2 155,42	4,415613198	59,92892439	А
42	Фініки	2 011,10	4,119947258	64,04887164	А
28	Олія	1 808,17	3,704222908	67,75309455	А
44	Фундук	1 583,02	3,24299146	70,99608601	А
5	Горіхи	1 569,55	3,21538733	74,21147334	А
40	Спеції	1 123,76	2,302148589	76,51362193	А
15	Крупи та макаронні вироби	999,86	2,048313433	78,56193536	А
21	Манго	934,29	1,913985637	80,475921	В
41	Сухофрукти	843,28	1,7275562	82,2034772	В
36	Сік	834,70	1,709965203	83,91344241	В
52	Шоколад	721,89	1,478861218	85,39230362	В
11	Какао	706,41	1,447154311	86,83945793	В
50	Чорнослив	666,66	1,365730619	88,20518855	В
16	Кунжут	511,79	1,048459583	89,25364814	В

8	Журавлина	463,55	0,949632654	90,20328079	В
47	Чай	346,06	0,70893945	90,91222024	В
1	Ананас	326,55	0,668966023	91,58118626	В
9	Інжир	308,36	0,631698885	92,21288515	В
25	Насіння гарбуза	293,65	0,601566785	92,81445194	В
20	Макадамія	276,02	0,565461947	93,37991388	В
39	Соус	271,31	0,555805495	93,93571938	В
33	Рахат-лукум	255,80	0,52404331	94,45976269	В
49	Чіпси	233,10	0,477533848	94,93729654	В
38	Соняшник	217,23	0,445015078	95,38231161	С
19	Мак	199,47	0,408629727	95,79094134	С
18	Льон	193,49	0,396394797	96,18733614	С
31	Пахлава	171,24	0,350797359	96,5381335	С
51	Чурчхела	159,49	0,326732966	96,86486646	С
27	Овочі та фрукти	140,86	0,288569927	97,15343639	С
14	Консерви	140,71	0,288262173	97,44169856	С
37	Солодощі	139,24	0,285249241	97,7269478	С
45	Халва	137,33	0,281344484	98,00829229	С
30	Пастила	135,89	0,27838844	98,28668073	С
48	Чіа	126,91	0,259996738	98,54667746	С
6	Диня	116,53	0,238728522	98,78540599	С
22	Маслини та оливки	103,16	0,211325298	98,99673128	С
4	Вишня	102,26	0,209494894	99,20622618	С
26	Нут	82,88	0,169795901	99,37602208	С
7	Драже	77,59	0,158955831	99,53497791	С
13	Козинаки	64,29	0,131702603	99,66668051	С
29	Папайя	62,40	0,127829852	99,79451036	С
24	Напій	52,63	0,107817579	99,90232794	С
32	Печиво	29,49	0,060413219	99,96274116	С

3	Банан	9,24	0,018928106	99,98166927	С
35	Сир	8,95	0,018330732	100	С

Розрахунок та результати XYZ аналізу

Номер позиції	Назва товару	II квартал	III квартал	IV квартал	Коефіцієнт варіацій	Група
13	Козинаки	69,00	63,69	59,02	6,38	X
11	Какао	877,00	841,00	1 026,00	8,76	X
36	Сік	1 866,00	1 527,00	1 575,00	9,04	X
18	Льон	547,89	595,26	456,40	10,81	Y
52	Шоколад	591,00	728,00	766,00	10,81	Y
50	Чорнослив	482,48	367,80	437,35	10,99	Y
26	Нут	87,50	107,51	125,80	14,63	Y
29	Папайя	21,00	21,02	28,89	15,72	Y
10	Кава	792,00	1 167,07	1 249,10	18,61	Y
2	Арахіс	2 177,88	2 076,38	3 117,17	19,07	Y
40	Спеції	438,82	723,88	610,29	19,83	Y
7	Драже	89,00	145,45	87,40	25,16	Y
48	Чіа	34,00	41,51	62,08	25,88	Z
16	Кунжут	172,24	331,95	306,77	25,94	Z
43	Фісташки	577,64	693,99	1 055,76	26,24	Z
5	Горіхи	364,79	476,60	700,90	27,18	Z
44	Фундук	250,36	275,44	454,68	27,84	Z
3	Банан	35,00	26,00	17,00	28,26	Z
42	Фініки	1 460,08	1 724,85	2 775,97	28,60	Z
14	Консерви	156,00	75,00	156,00	29,60	Z
38	Соняшник	613,02	339,09	340,42	29,90	Z
28	Олія	628,00	1 284,00	833,00	29,95	Z
39	Соус	220,00	491,00	410,41	30,40	Z
30	Пастила	691,00	1 243,45	622,00	32,64	Z
15	Крупи та макаронні вироби	310,49	748,33	571,51	33,09	Z
46	Цукерки	2 729,12	4 039,23	6 226,48	33,31	Z
41	Сухофрукти	583,18	402,25	231,41	35,41	Z
24	Напій	285,00	125,00	160,00	36,15	Z
22	Маслини та оливки	61,00	165,00	119,00	37,00	Z
20	Макадамія	35,51	55,15	91,35	38,12	Z
51	Чурчхела	161,00	470,40	439,00	38,97	Z
27	Овочі та фрукти	25,85	38,57	67,67	39,76	Z
31	Пахлава	220,00	99,00	310,37	41,28	Z
49	Чіпси	94,36	157,65	267,92	41,38	Z
23	Мигдаль	380,07	428,81	906,47	41,54	Z
21	Манго	194,03	517,00	673,64	43,26	Z
9	Інжир	243,60	105,34	381,35	46,29	Z
12	Кешью	351,89	435,39	962,20	46,33	Z

25	Насіння гарбуза	68,92	168,68	266,29	47,97	Z
6	Диня	20,00	32,00	64,21	48,19	Z
34	Родзинки	1 530,13	921,33	3 243,23	51,79	Z
17	Курага	452,64	396,88	1 286,62	57,15	Z
19	Мак	23,00	175,51	177,72	57,74	Z
45	Халва	236,43	133,11	37,61	59,82	Z
8	Журавлина	107,28	67,59	279,37	60,71	Z
37	Солодощі	109,05	228,28	545,56	62,60	Z
32	Печиво	39,00	53,00	4,00	64,40	Z
33	Рахат-лукум	348,66	102,78	85,21	67,23	Z
47	Чай	91,50	99,34	512,81	83,90	Z
1	Ананас	58,57	52,65	306,83	85,00	Z
4	Вишня	17,81	5,03	81,52	96,18	Z
35	Сир	1,00	0,00	13,00	126,57	Z