

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ

Кафедра економічної теорії, підприємництва та торгівлі

ДИПЛОМНА РОБОТА

другий (магістерський)

Освітній рівень

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Шифр і назва спеціальності

Освітньо-професійна програма Управління торговельним бізнесом та
комерційна логістика

Назва освітньо-професійної програми

на тему: Оптимізація менеджменту роздрібної торговельної мережі (на
матеріалах магазину «Сільпо»), м.Хмельницький

Шифр: ДР.УТБКЛм.022251.22.01

Виконав: студент 2 курсу, група УТБКЛм-22-1 Ярослав
ЯРМОЛЮК

Підпис

Ініціали, прізвище

Керівник: канд. екон. наук, доц. Сергій ДРАЖНИЦЯ

Підпис, дата

Ініціали, прізвище

Нормоконтролер: канд. екон. наук, доц. Людмила САЧИНСЬКА

Підпис, дата

Ініціали, прізвище

До захисту допускаю: Лариса ЛЮБОХИНЕЦЬ

Підпис, дата

Ініціали, прізвище

Зав. кафедри економічної теорії,
підприємництва та торгівлі
доктор екон. наук, доц.

Хмельницький, 2023

АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної роботи магістра

Оптимізація менеджменту роздрібної торговельної мережі (на матеріалах

магазину «Сільпо»), м.Хмельницький

студента гр. УТБКЛм-22-1 Ярмолюк Я.А.

Науковий керівник: к. е. н., доц. Дrajниця С.А.

Загальний обсяг роботи 111 сторінок, з них 71 сторінка основного тексту, 5 таблиць, 14 рисунків, 7 додатків, 58 джерел посилання.

Перелік ключових слів: ТОРГОВЕЛЬНА МЕРЕЖА, РОЗДРІБНІ ТОРГОВЦІ, ТИПИ РОЗДРІБНИХ ТОРГОВЦІВ, ФОРМАТИ РОЗДРІБНИХ ТОРГОВЦІВ, ОРГАНІЗАЦІЯ ТОРГІВЛІ, УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОРГОВЦЯ.

У першому розділі узагальнено теоретичні засади оптимізації менеджменту роздрібної торговельної мережі.

У другому розділі проаналізовано особливості управління роздрібної торговельної мережі «Сільпо» за матеріалами магазину міста Хмельницький.

У третьому розділі запропоновано шляхи та інструменти оптимізації менеджменту досліджуваної роздрібної торговельної мережі.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в узагальненні і поглибленні теоретичних положень та прикладних засад оптимізації менеджменту досліджуваної роздрібної торговельної мережі.

Отримані результати у вигляді пропозицій запроваджені в діяльності магазину «Сільпо» міста Хмельницький.

Підпис _____

Дата _____

Зміст

Вступ	5
1 Теоретичні положення менеджменту роздрібно́ї торгово́ї мережі	8
1.1 Значення та функції менеджменту роздрібно́ї торгово́ї мережі	8
1.2 Види, типи та формати ритейлерів	14
1.3 Менеджмент торгово́ї мережі, як фактор забезпечення ефективності її діяльності	26
Висновки до першого розділу	30
2 Аналіз функціонування торгово́ї мережі магазинів «Сільпо»	31
2.1 Техніко-економічні показники діяльності торгово́ї мережі «Сільпо»	31
2.2 Характеристика мерчендайзингу мережі «Сільпо», як функції менеджменту продаж	38
2.3 Особливості рекламно-інформаційної діяльності досліджуваної мережі	48
2.4 Оцінка HR роздрібно́ї торгово́ї мережі «Сільпо»	51
Висновки до другого розділу	57
3 Напрями оптимізації менеджменту торгово́ї мережі «Сільпо»	58
3.1 Прогресивні підходи торгівлі в оптимізації менеджменту торгово́ї діяльності магазинів «Сільпо»	58
3.2 Удосконалення комунікацій магазинів «Сільпо» зі споживачами на основі застосування сучасних інформаційних систем і технологій	64
Висновки до третього розділу	69
Висновки	70
Перелік джерел посилання	72
Додатки	78

Вступ

Під час суспільно-економічної кризи в державі, спричиненої повномасштабним військовим вторгненням суміжної держави, умовами стабілізації товарно-грошових відносин є активізація участі в процесах гармонізації економічних зв'язків широких верств населення, врахування суспільної думки та суспільних зв'язків. Це має сприяти здійсненні суб'єктами ринків ефективного менеджменту власної діяльності, застосуванню маневрування в умовах невизначеності, а також забезпеченню споживачів товарами першої необхідності та сервісом.

Сучасні події, що відбуваються в Україні, стали причиною виникнення ряду проблем та викликів для суб'єктів вітчизняного бізнесу. Не стала виключенням і торговельна галузь. З метою покращення економічної ситуації, насичення ринку товарами та якісним сервісом необхідно боротися за кожного споживача, постійно оновлюючи номенклатуру продукції, що випускається, а також розширюючи асортимент запропонованих послуг. Конче необхідною у цьому напрямку є також і робота з підвищення та збереження рівня якості товарів та послуг, що пропонуються, забезпечення їх безпечності. Лише за таких умов організації та управління господарською діяльністю вітчизняних підприємств, в тому числі і торговельних, буде можливим об'єднання та розвиток значної кількості підприємств, що безпосередньо контактують із кінцевим споживачем. Адже саме споживач є рушієм розвитку підприємництва та, як наслідок, і економічного розвитку вцілому.

Актуальність теми визначається існуванням ряду проблем та перешкод у розвитку роздрібних торгових мереж, продиктовані постійною зміною структури роздрібного ринку, експансією на вітчизняний ринок закордонних торгових мереж, модернізацією систем збуту та реалізації товару, трансформацією менеджменту продаж торгових мереж, тощо.

Дослідженню даної теми приділяється велика увага як зарубіжних, так і вітчизняних науковців, серед яких Скибінський С.В., Апопій В.В., Куцик П.О., Міщук І.П., Серета С.А., Дразниця С.А. та багато інших. У працях цих авторів розглядаються різні підходи до управління торговельною діяльністю торгових мереж. Проте, організаційний механізм та інструменти інформаційного забезпечення оптимізації менеджменту торгових мереж потребують постійного та періодичного удосконалення. Саме вирішенню даної проблеми і присвячене дане дослідження.

Метою дослідження виступає теоретичне обґрунтування оптимізації менеджменту діяльності роздрібної торгової мережі, а також формування рекомендацій щодо їх реалізації на практиці.

Задля досягнення визначеної мети слід виконати наступні завдання:

- узагальнити та поглибити теоретичні положення менеджменту роздрібної торгової мережі;
- здійснити аналіз функціонування торгової мережі магазинів «Сільпо»;
- на основі результатів аналізу запропонувати альтернативні шляхи оптимізації менеджменту досліджуваної торгової мережі.

Об'єктом дослідження є менеджмент торговельної діяльності роздрібної мережі, як процес.

Предметом дослідження є теоретичні положення та прикладні аспекти оптимізації менеджменту досліджуваної роздрібної торгової мережі.

Теоретичною і методологічною основами дослідження стали основні положення підприємництва, менеджменту, маркетингу, а також праці вітчизняних і зарубіжних науковців у галузі формування фундаментальних теорій щодо системи менеджменту роздрібних торгових мереж, законодавства України з питань організації і регулювання їх діяльності. В процесі визначення проблеми та аналізу механізмів її вирішення було використано наукову економічну та довідкову літературу, праці провідних

вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів, періодичні видання, інтернет-ресурси та документацію вітчизняних торговельних підприємств.

В дослідженні було застосовано наступні методи: статистичний аналіз – для вивчення, угруповування, співставлення, оцінки та інтерпретації фактичних даних; метод порівняльного аналізу – для порівняння існуючих підходів щодо побудови системи менеджменту роздрібним ринком; графічний метод – для візуалізації положень; монографічний – для вивчення теоретичних положень і опису процесів оптимізації торгового менеджменту роздрібних мереж.

Елементи наукової новизни результатів дослідження автора полягають в узагальненні та поглибленні теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо оптимізації менеджменту торгової мережі магазинів «Сільпо».

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використання в практиці діяльності магазинів «Сільпо» запропонованих автором методів оптимізації торгового менеджменту мережі.

Апробація результатів дослідження відбулась в процесі їх обговорення на міжнародній науково-практичній конференції «Інструменти регулювання національної економіки та стратегічні пріоритети підприємницької, торговельної та біржової діяльності за умов Євроінтеграції» (10–11.11.2023 року, м. Хмельницький, Хмельницький національний університет) та були опубліковані у віснику Хмельницького національного університету (серія економічна, 2023р. (фахове видання)) і матеріалах економічного форуму «Підприємництво та стратегічні напрями розвитку бізнес-процесів в умовах глобальних викликів», в межах якого проводилась вище зазначена наукова конференція.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку джерел посилання, що налічує 58 позицій та додатків. Загальний обсяг роботи – 111 сторінки, з яких 71 сторінка основного тексту. Робота містить 5 таблиць, 14 рисунків та 7 додатків.

1 Теоретичні положення менеджменту роздрібною торговою мережі

1.1 Значення та функції менеджменту роздрібною торговою мережі

Роздрібний продаж товарів може реалізуватись в мережі різних за видом, типом, формою обслуговування, форматом ритейлерів. З організаційної точки зору, будь-який суб'єкт роздрібною торгівлі за своїм змістом є роздрібним торговцем (ритейлером). Незважаючи на невелику різницю між окремими угрупованнями ритейлерів, за територіальною ознакою вони можуть об'єднуватись в локальну, регіональну чи національну роздрібну торгову мережу.

Роздрібна торговельна мережа – це загальна сукупність стаціонарних, напів-стаціонарних, пересувних, віртуальних суб'єктів роздрібною продажу товарів і послуг, об'єднаних за територіальною ознакою [38].

Узагальнене поняття суб'єктів роздрібною торгівлі формують ті учасники торговою галузі, що діють на ринку споживчих товарів в різних організаційно-правових формах.

Роздрібна торгова організація – це роздрібний торговець, який об'єднує декілька підпорядкованих чи незалежних торгових підприємств й може розширюватись через приєднання не обмеженою кількості торгових одиниць. При цьому, підпорядковані одиниці працюють на умовах госпрозрахунку, тоді як незалежні – об'єднуються на асоціативних засадах. В свою чергу, торгові організації можуть формувати складніші ієрархічні структури, такі як концерни, корпорації, тощо.

Прикладом роздрібною торговою організації можуть бути роздрібні галузеві торгові об'єднання (госпрозрахункові роздрібні торгові підприємства в системі споживчої кооперації, що реалізують роздрібний продаж продовольчих та непродовольчих товарів через мережу відо-

кремлених торговельних підприємств на території сільського адміністративного району (громади)).

В міській роздрібній торгівлі різних форм власності сьогодні активно діють такі види торгових організацій, як роздрібні торговельні мережі крупноформатних підприємств, що формують єдину торгову марку («Сільпо», «АТБ», «Таврія-В», «Еко-Маркет», тощо). Вони представляють собою розгалужену інтернаціональну, національну чи регіональну мережу магазинів з уніфікованою бізнес-моделлю господарської діяльності (включаючи зовнішнє оформлення екстер'єру та внутрішнє облаштування інтер'єру).

В структуру роздрібної торгової мережі можуть входити не тільки суб'єкти торговельної галузі, але й інших торгово-сервісних та виробничих систем, що зайняті обслуговуванням населення (торгівля на ринках, громадське харчування, ресторанне господарство, побутове обслуговування, фармація, готельне господарство, туризм і рекреація, оренда і прокат, мережі авто-заправних станцій, тощо).

Проте, виходячи із конкретизованого формулювання мети даного дослідження, основні увага фокусується на вивчення проблем оптимізації менеджменту саме роздрібних торгових мереж, не акцентуючи уваги на аналізі особливостей організації інших виробничо-сервісних мереж.

Роздрібна торгова мережа відіграє велике соціально-економічне значення в діяльності будь-якої економічної моделі ведення господарства. В умовах ринку економічна роль ритейлерів полягає в раціональному управлінні кожним циклом суспільного відтворення, забезпеченні якісного та стабільного доведення товарів до кінцевих споживачів, здійсненні оперативного кругообігу грошових коштів [41].

Соціальне значення торговельної мережі не обмежується лише оптимізацією часу, зусиль і грошових засобів кінцевих споживачів на придбання ними товарів та послуг. Ритейлери усіх форм організації і власності, котрі із супутньою інфраструктурою мають тенденцію до

стабільного зростання, формують, в умовах сьогодення, потужний ресурс збільшення рівня зайнятості населення, працевлаштування, передовсім, молоді; є джерелом доходів як підприємців, так і найманих працівників.

Організація діяльності роздрібних торгових мереж, як правило, здійснюється за перевіреними світовим досвідом моделями розвитку ритейлу, за базовими принципами та на підставі стандартизованих вимог до розвитку і розміщення торговельної мережі. Унікальність даних принципів та вимог заключається в тому, що вони повністю стосуються не тільки традиційних, але і сучасних інноваційних форм та методів роздрібного продажу товарів (віртуальна торгівля, мерчендайзинг, таргетинг, СММ, тощо).

Основними принципами менеджменту роздрібною торговою мережі були та залишаються наступні (рисунок 1.1):

- доступність для споживачів;
- рівномірність розмежування;
- концентрація розміщення;
- угруповання за асортиментом.



Рисунок 1.1 – Принципи менеджменту роздрібною торговою мережі

Джерело: побудовано автором на основі [41]

Принцип доступності для споживачів в менеджменті торгової мережі полягає не в просторовій близькості суб'єктів роздрібної торгівлі до домогосподарства, тим більше не до кожного кінцевого споживача. Даний принцип є особливістю ринково-орієнтованої роздрібної торгівлі, що визначає головною метою функціонування опанування нових ринків споживачів, розширення клієнтської бази, в результаті чого відбувається поширення ритейлерів не лише територіально, але й інформаційно та ідеологічно впливаючи на споживачів. На сучасному етапі доступність споживачу торговельної мережі збільшується в результаті розвитку інформаційно-комунікаційних засобів і транспортної логістики.

Принцип рівності розмежування (розосередження) ритейлерів в процесі розміщення роздрібної торгової мережі в умовах ринкових відносин зводиться до розміщення споріднених за спеціалізацією та форматом підприємств рівномірно на усій території обслуговування з врахуванням щільності заселення адміністративного району.

Мережа ритейлерів розвивається за принципом концентрованого розміщення, що передбачає включення, через приєднання в зону охоплення маркетів, радіусів дії подібних, але менших за форматом і потенціалом, а також вузько-спеціалізованих ритейлерів. На сучасному етапі принцип концентрованості визначає, здебільшого, правило внутрі-видової конкуренції між ритейлерами, коли конкуренція розгорається між подібними, проте різно-форматними роздрібними торговими підприємствами з різними зонами впливу.

Сучасний досвід реалізації роздрібного продажу товарів і послуг підтверджує необхідність в дотриманні принципу угруповування суб'єктів роздрібної торгівлі за принципом єдності розміщення торгових точок що відрізняються між собою за асортиментним спрямуванням і спеціалізацією в єдиному центрі обслуговування. Такий принцип організації обслуговування споживачів є найбільш перспективним, так як дозволяє окрім максимального збільшення кількості потенційних покупців для усіх суб'єктів даного центру

торгівлі, ще й максимально враховувати потреби споживачів за рахунок можливості задоволення потреб різних верств населення.

В процесі формування роздрібної торгової мережі у вітчизняній практиці зростає значення вимог до її менеджменту, які є базовими для більшості країн світу. Такими вимогами є наступні (рисунок 1.2):

- максимальне територіальне наближення до покупців;
- оптимальність забезпеченість споживачів торговими точками;
- раціональність типів, форматів та видів спеціалізації;
- рентабельність функціонування.



Рисунок 1.2 – Вимоги до менеджменту роздрібної торгової мережі

Джерело: побудовано автором на основі [38]

Відповідність мережі вимозі максимального територіального і віртуального наближення до покупців витікає із головного завдання роздрібної торгівлі – максимального задоволення потреб споживачів. При цьому, наближення до споживачів реалізує й зворотню потребу ритейлерів, так як дозволяє оптимально організувати процес продажу. Покупцям це також скорочує затрати часу на придбання покупок. Наближення роздрібних торговців до кінцевих споживачів у сучасних умовах зростає не лише за

рахунок розширення торгової мережі, але і в наслідок використання сучасних інтерактивних інформаційно-комунікативних і торговельних технологій [22].

Вимога оптимального (раціонального) забезпечення споживачів точками роздрібного продажу визначається наступними факторами (рисунок 1.3):

- склад, чисельність і характер зайнятості населення;
- щільність і структура розселення населення на території;
- відповідність типів і форматів та рівень забезпеченості населення

підприємствами роздрібного продажу.



Рисунок 1.3 – Структура вимоги раціонального забезпечення населення роздрібними торговельними підприємствами

Джерело: побудовано автором на основі [38]

Дотримання раціональності у забезпеченні населення роздрібними торговельними підприємствами відповідних типів, форматів і видів спеціалізації на сучасному етапі забезпечується не лише видовою і конкуренцією в галузі роздрібної торгівлі, але й потребою в уніфікації будівництва та експлуатації споруд – об’єктів торговельного обслуговування; раціоналізації та автоматизації бізнес-процесів в торгівлі та потребою постійного підвищення рівня обслуговування кінцевих споживачів.

Рентабельність роботи ритейлерів є основною вимогою до функціонування усіх суб'єктів комерційної діяльності в умовах ринкових відносин і вимагає постійного моніторингу споживчого ринку, обґрунтованого вибору спеціалізації торговельних підприємств з врахуванням рентабельності окремих груп товарного асортименту, врахування рівня життя населення і його купівельної спроможності, тощо.

1.2 Види, типи та формати ритейлерів

На сьогоднішній день, усіх ритейлерів та їх мереж, за специфікою торговельного обслуговування, можна розділити на п'ять основних видів: стаціонарні, посылкові, електронні, напів-стаціонарні та пересувні (рисунок 1.4).

Види мереж роздрібних торгових підприємств групуються за наступними ознаками:

- за ступенем стабільності місця знаходження;
- за принципом організації операційної діяльності;
- за особливістю капітальності споруди.

За ступенем стабільності місця знаходження розрізняють стаціонарну, напів-стаціонарну і пересувну роздрібні торгові мережі. Якщо стаціонарна роздрібна торгова мережа характеризується довготривалим терміном функціонування у визначеному місці, то напів-стаціонарна мережа може бути переміщеною у будь-яке місце, не витрачаючи значних ресурсів. Пересувна мережа роздрібних торговельних підприємств взагалі не має прив'язки до певного місця розташування, весь час маневруючи і змінюючи дислокацію.

Таке поняття як «місце розташування» взагалі не властиве, так званим, дистанційним торговим мережам. Їх ще називають мережами віртуальної

торгівлі. Такими видами торгівлі є посылкова та електронна торгівля. Вони є екстериторіальними, адже їх фізичне місце знаходження не має жодного значення для покупців. Та його й, по-суті, і немає.

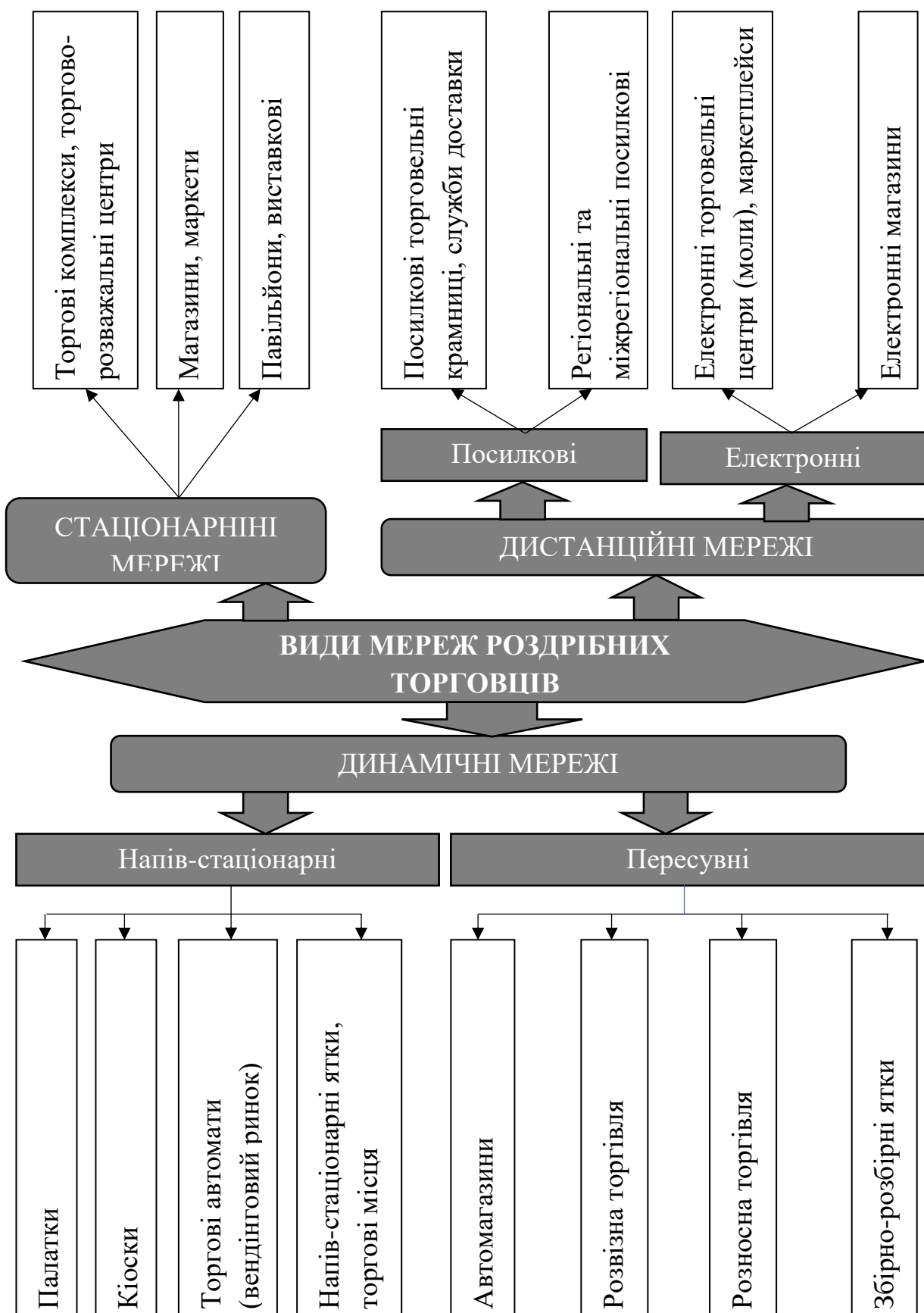


Рисунок 1.4 – Класифікація мереж роздрібної торгівлі

Джерело: побудовано автором на основі [38]

Основні підходи до організації діяльності ритейлерів дозволяють поділяти їх на роздрібних, дрібно-роздрібних та віртуальних. Варто зазначити, що віртуальна торгівля займає особливе місце, так як реалізується при допомозі особливих методів і прийомів, що ґрунтуються на використанні електронних комунікаційних засобів та визначається не параметрами приміщень чи споруд, а потужністю і швидкістю інформаційної системи [16].

В організації роздрібної торгівлі важливого значення набуває встановлення її різновиду, або типу, роздрібних підприємств, що входять в структуру мережі. Для цього використовують системну класифікацію суб'єктів роздрібного ринку за рядом організаційних, комерційних, технологічних та інших ознак.

Під типом оператора роздрібної торгівлі розуміють зразок торгового підприємства, що характеризується певними ознаками капітальності і параметрами споруди, її планування та облаштування, а також спеціалізації. Параметри споруди, в якій розміщено магазин, та його спеціалізація постійно зв'язані і обумовлюють один одного, адже неможливо розмістити універмаг у приміщенні павільйонного типу, де є нераціональним використання великих торгових площ для організації дрібно-роздрібної торгівлі.

Тип роздрібного торгового підприємства є таким різновидом суб'єкта торгівлі, який визначається набором організаційних і технологічних ознак, таких як:

- місцем розміщення;
- товарною спеціалізацією;
- параметрами торгової площі;

- методом обслуговування покупців;
- асортиментом супутніх торгових послуг;
- видом та забезпеченністю торгово-технологічним обладнанням;
- формами продажу товарів.

Мережа роздрібних торгових підприємств традиційно схиляється до уніфікації окремих типів магазинів через їх типізацію. Типізація роздрібних торгових підприємств – це процес добору технічно, технологічно та економічно ефективних торговельних підприємств для забезпечення рентабельного їх функціонування задля створення максимальних зручностей для покупців. Процес типізації є необхідною умовою ринкової економіки і дає можливість забезпечити декілька напрямків діяльності суб'єктів споживчого ринку:

- автоматизувати (індустріалізувати), а значить здешевити будівництво й облаштування торгових підприємств;
- уніфікувати торговельно-технологічні процеси в магазинах мережі;
- організувати зручну для покупців модель їх обслуговування.

Найбільш яскраво вираженими ці відмінності між типами торговельних підприємств є в структурі мереж найбільших і найчисленніших суб'єктів роздрібною ринку. У складі торгових мереж, залежно від їх потенціалу і спеціалізації, виділяють такі основні типи роздрібних торговельних підприємств:

- гіпермаркет – це магазин, що працює за методом продажу «самообслуговування», з торговою площею понад 3000 м², з максимально широким асортиментом (більше ніж 15 тисяч позицій) продовольчих та непродовольчих товарів;
- універмаг – це магазин, торговою площею понад 1500 м², з різноманітним (універсальним) асортиментом (більше 5000 позицій) непродовольчих товарів;

– універсам (супермаркет) – це великий магазин, що працює за методом продажу «самообслуговування», розташований, як правило, в середині житлової зони міста, має торгову площу більше 400 м², з різноманітним (універсальним) асортиментом (більше 5000 позицій) продовольчих, іноді і непродовольчих товарів;

– міні-маркет – це магазин, що працює за методом продажу «самообслуговування», торговою площею до 200 м², з обмеженим асортиментом (до 500 позицій) переважно продовольчих товарів;

– торговий центр – це група торгових підприємств, розміщених у визначеному (одному) місці, керівництво якими здійснюється як одним цілим; своїми типами, розмірами і розміщенням відповідають запитам споживачів, що обслуговуються ними;

– комісійний магазин – то є магазин-комісіонер, який здійснює реалізацію товарів, прийнятих на реалізацію на комісійних засадах, що визначаються умовами договору комісії;

– дискаунтер – це такий тип магазину, який характеризується обмеженим асортиментом торгових послуг, товари повсякденного попиту реалізуються за зниженими цінами або з наданням постійних знижок.

До основних типів традиційних продовольчих магазинів також відносять: «Гастроном» (500 – 1500 м²); «Овочі-фрукти» (300 – 500 м²); «Хліб», «Кондитерські вироби» (250 – 400 м²); «Риба» (250 – 400 м²) та інші вузько-спеціалізовані продовольчі магазини.

Основними типами традиційних магазинів непродовольчих товарів є: «Товари для дітей» (600 – 6000 м²); «Товари для жінок» (500 – 5000 м²); «Товари для чоловіків» (500 – 5000 м²); «Товари для дому» (300 – 1000 м²); «Культтовари» (300 – 1000 м²); «Радіотовари» (300 – 500 м²); «Книги» (300 – 500 м²) і ряд інших спеціалізованих магазинів типу «Квіти», «Меблі», «Автомобільні товари», «Ювелірні вироби» тощо.

Розвиток національного роздрібного ринку за Євроінтеграційним вектором поступово призводить до появи у вітчизняній практиці типів

роздрібних торгових підприємств, які є традиційними за кордоном. Сучасна світова практика роздрібної торгівлі розширює і поглиблює поняття типу магазину до його формату. Під форматом розуміються параметри розміру будь-чого. В торгівлі під форматом роздрібною торгового підприємства розуміють його різновид, що характеризується сукупністю організаційних і технологічних ознак: товарна спеціалізація, місце розміщення, метод обслуговування, розмір торгової площі, асортимент супутніх торгових послуг, розмір, планування та улаштування приміщення магазину (наявність туалету, пункту харчування, дитячого майданчика, тощо), тип та рівень забезпеченості торгово-технологічним обладнанням, метод продажу товарів.

Таким чином, формат роздрібною торгового підприємства характеризує його вже не як окремого представника торгової мережі, а як комплексний торгово-сервісний об'єкт соціальної інфраструктури населеного пункту, як структурний елемент системи торговельного обслуговування.

Варто зазначити, що існують певні відмінності в класифікації роздрібних торговельних підприємств за кордоном і в Україні. У більшості високорозвинених країн виокремлюють продовольчі магазини (Food) і магазини загального профілю (непродовольчі і змішані – Non food).

Серед продовольчих магазинів виділяють наступні: супермаркети, гіпермаркети, гіпер-центри, оптові супермаркети, дрібні незалежні магазини і міні-магазини (таблиця 1.1).

Супермаркетом за кордоном вважають магазин, що працює за методом самообслуговування з річним товарооборотом більше двох мільйонів доларів США і загальною площею близько 2500 м². У ньому продаж непродовольчої групи товарів є обмеженим. В Європі супермаркети мають значно меншу площу (400 – 2500 м²), ніж в Америці – 500 – 4000 м². Там їх ще називають «Суперстор» – формат менше гіпермаркета, але більше супермаркета.

До гіпермаркетів відносять супермаркети з торговою площею 2000 – 5500 м², а подібні їм гіперцентри – це поєднання в одному комплексі гіпермаркета і непродовольчого магазину знижених цін. Гіпермаркети мають торгову площу 16000 м² і розміщуються, як правило, за межами міста, що є досить зручним для закордонних покупців з урахуванням специфіки їх розселення.

Таблиця 1.1 – Перспективні типи продовольчих магазинів

Основні ознаки	Оптовий супермаркет або клуб	Суперцентр	Звичайний супер маркет	Невеликий продовольчий магазин
Широта асортименту	Широка	широка	середня	Вузька
Глибина асортименту	Середня	глибока	середня	Мілка
Рівень сервісу	Низький	низький	середній	Середній
Рівень цін	Низький	низький	середній	Високий
Площа, м ²	5000–7000	11000–17000	1000–8500	250–500
Кількість товарних позицій	30000	30000	15500	3000
Товарооборот, дол. США	58000	105000	140000	25000

Джерело: узагальнено на основі [38]

Оптові супермаркети – за кордоном це умовні магазини, які реалізують продовольчі товари за оптовими цінами. Вони широко розповсюджені в Сполучених Штатах Америки, де такі магазини ділять на оптові супермаркети з обмеженим асортиментом і оптові склади-магазини з широким асортиментом.

Оптові супермаркети з обмеженим асортиментом мають в реалізації біля 1500 товарних найменувань, зазвичай однієї торгової марки. Вони працюють за методом складу-магазину самообслуговування і не пропонують додаткових послуг покупцям. Покупці самостійно відбирають продукти в транспортних упаковках, складованих на транспортних піддонах.

Оптові супермаркети з широким асортиментом товарів по-суті являються великими продовольчими складами із площею понад 5500 м² і

річним товарооборотом до 50 мільйонів доларів США. Відрізняються ці магазини від попереднього типу не тільки за параметрами площі і обсягами товарообороту. Вони здійснюють торгівлю значно ширшим асортиментом харчових продуктів національних торгових марок, а також швидкопсуючими продуктами і продуктами, що потребують спеціальних температурних режимів при зберіганні. Обом типам оптових супермаркетів притаманна стратегія, що орієнтована на отримання невисокого прибутку при значних обсягах реалізації.

Дрібні незалежні продовольчі магазини за кордоном, як правило, мають приватну форму власності, або функціонують на засадах партнерства. Вони діють незалежно від національних та інтернаціональних торгових корпорацій і мереж, мають площу 1000 – 1500 м² і реалізують за рік товарів на суму до двох мільйонів доларів США.

Міні-магазини продовольчої спеціалізації за кордоном мають досить обмежений асортимент товарів. Але це компенсується зручним їх розміщенням для широкого кола покупців. Площа таких магазинів коливається в межах 500 – 1000 м², що за Європейськими мірками зовсім небагато. Асортимент таких магазинів орієнтований на штучні товари масового вжитку і готові до вживання харчові продукти за відносно вищими ніж в супермаркетах цінами. У всіх таких продовольчих магазинах практикується застосування методу продажу «самообслуговування» з прискореним проведенням розрахунків, що дає можливість уникнути. Дрібні крамнички в Європі і Америці найчастіше розміщуються поруч із транспортними розв'язками, що повністю відповідає запитам західного стилю життя.

Магазини непродовольчих товарів, або магазини загального профілю, представлені за кордоном як традиційними типами роздрібних торгових підприємств: універмаги; магазини, що торгують зі знижками; спеціалізовані магазини), так і новими їх типами («спеціалісти в категорії», магазини

знижених цін на товари, центри господарських товарів, демонстраційні зали «гуртові клуби») (таблиця 1.2).

Непродовольчими універмагами називають торговельні підприємства, які реалізують широкий і глибокий асортимент товарів, а також забезпечують високий рівень обслуговування. Часто універмаги є у власності однієї торгової мережі, яка володіє більше десяти однотипних підприємств, розміщених в різних регіонах. Універмаг організовує свою діяльність через функціонування спеціалізованих відділів і секцій, кожний з яких має окремий вузол розрахунку.

Таблиця 1.2 – Класифікація типів непродовольчих магазинів

Тип магазину	Широта асортименту	Глибина асортименту	Рівень сервісу	Рівень цін	Параметри площі, м ²	Середня кількість товарних одиниць	Розташування
Гіпермаркет	Широка	Середня	Низький	Низький	Понад 20000	50000	Окрема споруда
Універмаг	Широка	Глибока – середня	Середній – високий	Середній – високий	11000 – 22000	100000	Заміські торговельні центри
Магазин низьких цін	Широка	Середня – дрібна	Низький	Низький	6500 – 9000	25000 – 30000	Окремо збудовані магазини, «стрічкові торговельні центри»
Спеціалізований магазин	Вузька	Глибока	Високий	Високий	500 – 1500	5000	Заміські торговельні центри
«Спеціалісти в категорії»	Вузька	Дуже глибока	Низький	Низький	5000 – 15000	25000 – 40000	Окремо збудовані магазини, «стрічкові торговельні центри»
«Гуртовий клуб»	Середня	Дрібна	Низький	Дуже низький	9000 – 11000	4000 – 5000	Окремо збудовані магазини
Магазини знижених цін	Середня	Глибока, швидкозмінна	Низький	Низький	3000 – 4500	100000	Окремо збудовані магазини, «стрічкові торговельні центри»
Демонстраційні зали	Вузька	Середня	Низький	Середній –	500 – 4500	10000	«стрічкові торговель-

				низький			ні центри»
--	--	--	--	---------	--	--	------------

Джерело: узагальнено на основі [51]

Особливістю закордонних універмагів є пропозиція ними широкого асортименту основних і додаткових торгових послуг, що не тільки підвищує рівень сервісу, але й впливає на рівень цін.

Розміщення роздрібного торгового підприємства слід вибирати ретельно і зважено. Правильне розміщення торгового підприємства забезпечує йому конкурентну перевагу стосовно інших суб'єктів роздрібно торгівлі. Зручність розміщення магазину для покупців – це головний критерій їх вибору магазину в умовах дефіциту часу. До того ж, такі елементи конкурентної боротьби як ціна, дизайн інтер'єру, рівень обслуговування, асортимент товарів, тощо, є надто динамічними та мінливими у порівнянні із вдалим розміщенням магазину.

Основні принципи розташування вітчизняної мережі роздрібних торговельних підприємств дещо відрізняються в розрізі міської і сільської територій. Вони є наслідком розвитку двох паралельних торговельних систем: колишньої державної торгівлі, що покликана обслуговувати міське населення, і системи споживчої кооперації, яка функціонувала, переважно, в сільській місцевості.

При проектуванні торговельного підприємства область його території діяльності визначається географічним сектором, в якому розміщений контингент покупців даного магазину. Область торгівлі умовно можна розділити на три зони: ближню, середню і дальню торгові зони. Їх ще називають зонами притягнення покупців (рисунок 1.5).



Рисунок 1.5 – Зонування діяльності магазину

Джерело: побудовано на основі [10]

Ближня торговельна зона – це область функціонування, в якій зосереджено 60–65% покупців даного магазину і яка віддалена від нього на 0,5км. За кордоном ця відстань сягає 2–4км. Середня зона притягнення покупців концентрує в собі приблизно 20% контингенту і розтягується на 0,5–2,0км. За кордоном ця відстань сягає 2–6км. Дальня торговельна зона об'єкта торгівлі в містах простягається на 25км, а за межами міста – 50–80км. У ній перебувають випадкові для даного суб'єкта роздрібною торгівлі покупці – ті, які мають альтернативний вибір поблизу; ті, що мають вигідне транспортне сполучення з магазином, а також ті покупці, для кого даний магазин знаходиться по дорозі на роботу.

Конкретні параметри зон функціонування об'єкта торгівлі визначаються рівнем доступу покупців до магазину і місцем розміщення магазинів-конкурентів. Перетин транспортних комунікацій значно зменшує розміри зон притягнення: переважно вони мають форму кіл, але в даному випадку – звужуються до еліпсів, як це зображено на рисунку 1.5.

Поява в зоні діяльності продовольчого магазину аналогічного магазину-конкурента переважно веде до її скорочення і зниження обсягів товарообороту. Якщо ж перетинаються області притягнення покупців двох і більше непродовольчих магазинів з торгівлі товарами складного асортименту – обсяги їх товарообороту зростають; ширший вибір приваблює більшу кількість покупців.

Під місцем розміщення роздрібного торгового підприємства слід розуміти конкретну точку зони його функціонування, яка вибрана для

розміщення магазину. Часто таким місцем обирають не територіальний центр зони діяльності, а функціонуючий центр торгівлі, який був сформований під впливом історичного розселення населення, демографічних його змін та тенденцій, наявності зручних та якісних шляхів сполучення, тощо. Центр торгового обслуговування це той центр, де на невеликій території функціонує множина торговельних підприємств різної спеціалізації. Для багатьох типів магазинів запорукою успішного функціонування є обов'язкове їх розміщення в центрі торгівлі, що не тільки визначає їх вдале розташування, але й приваблює достатню кількість потенційних покупців.

Під час проектного вибору регіону і зони торгівлі для магазину слід звертати увагу й на низку різних додаткових факторів, які впливають на рівень привабливості тої чи іншої географічної зони з точки зору перспектив розвитку торгівлі і віддачі від неї. До таких факторів відносять: потенціал і демографічні тенденції регіону, рівень доходів населення та характер їх розподілу; кількість, розмір і склад домогосподарств; рівень конкуренції в регіоні.

Демографічний потенціал зони діяльності ритейлера є сприятливими в тих районах, які мають ріст чисельності населення. При цьому, основним мотивом розміщення роздрібного торговельного підприємства є його спеціалізація. Так, до прикладу, мережі магазинів, які спеціалізуються на продажу модного і ділового одягу для ділових людей, віддають перевагу багатим районам міст, а магазини, які торгують іграшками – місцям концентрації сімей з маленькими дітьми.

При врахуванні ділової активності населення в зоні функціонування майбутнього магазину, досвідчені практики торгового обслуговування звертають увагу на рівень зайнятості населення. Чим він вищий, тим вищим є рівень життя населення, а відтак, і купівельна спроможність покупців. Проте існує певна небезпека закриття, перепрофілювання окремих виробництв, вивільнення працівників в наслідок удосконалення технології в майбутньому,

що неминуче негативно вплине на контингент покупців та їх платоспроможність.

Рівень конкуренції також сильно впливає на попит споживачів. При цьому, роздрібні торговці можуть сповідувати одну із двох протилежних стратегій: пошук зон з відносно невисоким рівнем конкуренції, або входування в жорстку конкурентну боротьбу на обраній ніші ринку.

1.3 Менеджмент торгової мережі, як фактор забезпечення ефективності її діяльності

Для якісної оцінки стану мережі роздрібних торгових підприємств певного регіону, визначення регіонів, де є не достатнє забезпечення торговими підприємствами, потрібно здійснювати аналіз ефективності діяльності роздрібної торгової мережі. Під час такого аналізу проводиться розрахунок ряду економічних показників, таких як точки беззбитковості, оптимальних розмірів торговельного підприємства, точки мінімальної рентабельності, коефіцієнта щільності забезпечення населення магазинами, коефіцієнта розосередження магазинів на певній території, розмір території і структура населення зони обслуговування одного роздрібного торговельного підприємства, розмір торгової площі на 1000 осіб населення, середній розмір торгового підприємства за торговою площею і товарооборотом, тощо [26].

Для забезпечення стійкого становища роздрібного торговельного підприємства на ринку необхідно встановити економічні межі обсягів його діяльності, порушення яких може призвести до небажаних наслідків, не виключаючи банкрутства. У світовій практиці для встановлення цих меж застосовують такі показники, як точка беззбитковості і точка рентабельності.

Точка беззбитковості ($T_{\text{без}}$) – це такий обсяг товарообороту, при якому валовий дохід від реалізації товарів рівний сумі поточних витрат:

$$T_{\text{без}} = \frac{V_{\text{п}} \cdot 100\%}{R_{\text{д}} - R_{\text{в.зм}}}, \quad (1.1)$$

де $T_{\text{без}}$ – мінімальний товарооборот, за якого роздрібним підприємством досягається межа беззбитковості, тис. грн;

$V_{\text{п}}$ – витрати обігу постійні, %;

$R_{\text{д}}$ – рівень валових доходів, %;

$R_{\text{в.зм}}$ – рівень змінних витрат обігу, %.

Як правило, завдання досягнення точки беззбитковості (точки з нульовим прибутком) ставиться перед торговельним підприємством на початку його функціонування, тих випадках, коли воно тільки виходить на ринок і розпочинає завойовувати свою нішу. Проте, розрахунок точки беззбитковості не дає можливості встановити імовірні параметри розширення обсягів діяльності та прибутку. Конкретизація цих параметрів здійснюється шляхом визначення точки мінімальної рентабельності діяльності магазину.

Точка мінімальної рентабельності ($T_{\text{мр}}$) – це такий обсяг товарообороту магазину, при якому валовий дохід не лише покриває поточні витрати на реалізацію діяльності, але й формує певний прибуток, розміри якого цілком задовольняють власника підприємства в мінімальному рівні рентабельності на вкладений капітал.

Варто зауважити, що інвестори в торговельну галузь постійно орієнтуються на рівень облікової ставки банківського відсотка на вкладений капітал. Якщо мінімальний рівень рентабельності (МРР) нижче цього відсотка, то така торговельна діяльність є недоцільною, адже за таких умов капітал можна розмістити в банку чи придбати акції й з мінімальним ризиком гарантовано отримати дивіденди.

Величина капіталу, вкладеного в торговельне підприємство (K), та мінімальний рівень рентабельності діяльності цього підприємства (МРР)

можуть виражатися кількісно. При цьому, ці показники не залежать від прогнозного рівня товарообороту, а тому мінімальний прибуток магазину (Π_{\min}) може бути розрахований за формулою:

$$\Pi_{\min} = \frac{K \cdot MPP}{100 - C_{\pi}}, \quad (1.2)$$

де C_{π} – діюча ставка податку на прибуток роздрібного торговця, %.

Таким чином, якщо точку безбитковості скоригувати на суму мінімального прибутку, то отримаємо формулу розрахунку точки мінімальної рентабельності ($T_{\text{мр}}$):

$$T_{\text{мр}} = \frac{(B_{\pi} + \Pi_{\min}) \cdot 100}{R_{\text{д}} - R_{\text{в.зм}}}, \quad (1.3)$$

де B_{π} – витрати обігу постійні, %;

$R_{\text{д}}$ – рівень валових доходів, %;

$R_{\text{в.зм}}$ – рівень змінних витрат обігу, %;

Π_{\min} – сума мінімального прибутку.

Мінімальний рівень рентабельності визначається рівнем банківської облікової ставки, діючої у той час. Якщо в результаті своєї господарської діяльності торговельне підприємство не може досягти точки мінімальної рентабельності, то слід терміново коригувати стратегію своєї діяльності, або вийти з ринку і шукати інші варіанти вкладання капіталу.

Важливо пам'ятати, що удосконалення торгового обслуговування покупців вимагає формування найсприятливіших для них умов придбання товарів, що потребує концентрації торговельної мережі (збільшення розмірів магазинів), а також максимального наближення об'єктів торгівлі до покупців,

з метою скорочення витрат часу на здійснення купівлі. Це обумовлює навпаки зменшення розмірів магазинів. Але зменшення магазинів негативно відображається на економічній ефективності їх використання, так як організація торгово-технологічного процесу великих торговельних підприємств дає можливість використання різних засобів механізації технологічних процесів, раціональної організації праці персоналу підприємства, тощо. До того ж, витрати на будівництво чи реконструкцію великих підприємств значно нижчі, по відношенню до дрібних. Таким чином, перед керівниками роздрібних торговельних підприємств постає проблема вибору оптимальних розмірів підприємства торгівлі, які б дозволяли отримувати максимально можливий розмір прибутку та сформувати максимум вигод і зручностей для покупців.

Середню площу території охоплення магазину, визначають шляхом діленням площі регіону на загальну чисельність торговельних підприємств, розташованих на ньому:

$$S_{\text{рт}} = \frac{S_{\text{рег}}}{\text{Ч}_{\text{рт}}}. \quad (1.4)$$

де $S_{\text{рт}}$ – середня площа охоплення магазину, м^2 ;

$S_{\text{рег}}$ – площа регіону, м^2 ;

$\text{Ч}_{\text{рт}}$ – чисельність торгових підприємств, шт.

Варто відмітити, що коефіцієнти щільності розміщення торгової мережі та обернені до них величини є узагальнюючими, і придатними лише для порівняльного аналізу стану і динаміки розвитку роздрібних торгових мереж в регіональному масштабі. Також потрібно враховувати, що ці показники нівелюють мікро-регіональні особливості і дають похибку при територіальному аналізі мережі торговельних підприємств.

Плануючи розвиток торговельної мережі слід враховувати такі принципи:

- роздрібна мережа має створювати максимум зручностей покупцям при купівлі товарів;
- відповідати економіці населеного пункту, чисельності і структурі його населення, плануванню та архітектурі;
- оптимальна (відповідна) спеціалізація і типізація;
- можливість впровадження прогресивних форм та методів продажу товарів, механізації праці;
- забезпечення рентабельності господарської діяльності.

З метою забезпечення стійкості діяльності роздрібного торгового підприємства необхідно встановити певні межі обсягів цієї діяльності, порушення яких призведе до небажаних наслідків, не виключаючи банкрутства. Світовий досвід визначення цих використовує точку беззбитковості і точку рентабельності.

Висновки до першого розділу

Роздрібний продаж товарів і надання торгових додаткових та основних послуг відбувається в мережі різних за видом, типом, форматом, організаційно-правовою формою роздрібних торгових підприємств. Ці мережі, не залежно від форм власності і організації діяльності мають стабільну тенденцію до зростання і розширення. Це являється значним ресурсом збільшення зайнятості населення, працевлаштування молоді, джерелом доходів для підприємців і найманих працівників, джерелом наповнення державного та місцевих бюджетів.

Формування та розвиток торгових мереж має здійснюватися за чіткими принципами, так як від цього залежить і ефективність діяльності мережі, і стан ринку певного регіону.

Також основоположними для ефективної діяльності торговельної мережі в майбутньому є критерії вибору місця розташування магазинів мережі. Вони передбачають дії з вивчення і аналізу регіону, області і місця функціонування торгового підприємства, від чого залежить результат діяльності роздрібного торгового підприємства та рівень задоволення потреб споживачів.

Для забезпечення стійкого становища роздрібних торгових підприємств на ринку необхідно встановити межі обсягів їх діяльності, порушення яких може призвести до небажаних наслідків, в тому числі і банкрутства. У світовій практиці для визначення цих меж використовують точку безбитковості і точку рентабельності.

2 Аналіз функціонування торгової мережі магазинів «Сільпо»

2.1 Техніко-економічні показники діяльності торгової мережі «Сільпо»

Торгова мережа «Сільпо» – одна з найбільших національних мереж продовольчих супермаркетів. Мережа входить до складу торгово-промислової групи компаній - Fozzy Group.

Оптову компанію Fozzy заснували в Києві в середині 1990-х четверо шкільних друзів, випускники Дніпропетровського металургійного інституту, – Володимир Костельман, Олег Сотников, Роман Чигир та Юрій Гнатенко. Вони зайнялися дрібнооптовими поставками чаю і кави, а потім переїхали до Києва і відкрили в місті Вишневе під Києвом магазин Fozzy Cash & Carry (оптовий склад з відкритою викладкою).

У березні 2001 року відбулося відкриття першого магазину в Києві. Всього відкрилося в 2001 році – 5 магазинів, в 2002 році вже їх налічувалося 22 (Київ, Одеса, Дніпропетровськ, Запоріжжя), в 2003 році відповідно 40, в 2005 – вже 81 супермаркет [48].

Супермаркет «Сільпо» – це магазин самообслуговування, асортимент якого налічує до 20 тис. найменувань продуктів харчування і супутніх товарів. Середня торгова площа супермаркету «Сільпо» 1200 м². У магазинах мережі «Сільпо» продаються товари під власними торговими марками (Privet lable) – «Повна чаша» і «Премія».

На сьогоднішній день мережа «Сільпо» – один з найуспішніших і агресивних гравців українського ринку роздрібної торгівлі. У 2004 році компанія Fozzy Group придбала у банку «Південний» мережу магазинів «Рорус» в Одесі. Через деякий час всі торгові точки «Рорус» пройшли ребрендинг і зараз працюють під вивіскою «Сільпо».

У тому ж році «Сільпо» поглинуло столичну мережу магазинів «Тіко-Маркет».

У лютому 2005 року стало відомо про завершення операції з поглинання Fozzy Group мережі «Так! Маркет», що складалась з 10 торгових точок (7 – в Києві, 3 – у Вінниці). Частина з них почала працювати під брендом «Сільпо», а частина перейшла в управління іншого ритейл-напрямку компанії – мережі «Фора».

У листопаді 2007 року компанія завершила операцію з поглинання запорізької торгової мережі «Кит» (17 магазинів в Запоріжжі і 1 – в Бердянську). Згідно з умовами угоди, холдинг Fozzy Group встановив контроль над операційною діяльністю запорізької мережі. Крім того, Fozzy Group отримав право довгострокової оренди приміщень магазинів.

Річний оборот компанії Fozzy Group в 2012 році склав 26,3 млрд грн.

На кінець 2019р. мережа налічувала 261 магазин, розташований в 25 областях України.

Станом на кінець 2021р. мережа налічувала 336 магазинів, розташованих в 25 областях України.

Мережа «Сільпо» на кінець першого кварталу 2023р. включала 300 магазинів, розташованих в 22 областях України.

Згідно Статуту основний вид діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» – роздрібна торгівля продуктами харчування і супутніми товарами, асортиментний перелік яких сягає майже 100 груп товарів, а номенклатура – понад 10 тис. найменувань.

Мережа магазинів «Сільпо» – один з лідерів у галузі роздрібної торгівлі України з багаторічним досвідом роботи в ритейлі. Якщо аналізувати рейтинг супермаркетів у м. Хмельницький, то ситуація має такий вигляд: (таблиця 2.1).

ТОВ «Сільпо-Фуд» добре відомий у ділових та підприємницьких колах. Співпрацюючи з понад 700 постачальниками, торгові підрозділи компанії щоденно пропонують своїм покупцям широкий асортимент товарів найвищої якості за доступними цінами, а також понад 500 позицій під власною торговою маркою.

Таблиця 2.1 – Характеристика супермаркетів міста Хмельницький, 2023р.

Назва мережі	Адреса	Вартість кошика у 2021р., грн	Вартість кошика у 2022р., грн	Динаміка вартості за 12 місяців, %
«АТБ»	вул. Курчатова, 1В	253	245	-3
«АТБ»	вул. Купріна, 65	280	270	-4
«Сільпо»	вул. Кам'янецька, 122	303	295	-3
«Сільпо»	вул. Шевченка, 39	310	306	-3
«Сільпо»	вул. Ст. Бандери, 2	514	487	-5
«Вопак»	вул. Прибузька, 32	312	292	-6
«Булка-Маркет»	вул. Тернопільська, 18	318	310	-3

Джерело: узагальнено автором

Торговельна мережа магазинів «Сільпо» рівномірно розміщена на території міста Хмельницький та Хмельницької області. Магазины даної торговельної мережі забезпечені широким асортиментом товарів, добре забезпечені рекламними матеріалами, що позитивно впливає на економічні показники їх господарської діяльності. Щоправда, варто відмітити незначне

падіння розміру товарообороту магазинів, що продиктовано об'єктивною причиною – військове вторгнення на територію України суміжної держави. Це призвело до значного зменшення кількості відвідувачів магазинів, зменшення вартості споживчого кошика.

ТОВ «Сільпо Фуд» є офіційним дистриб'ютором понад 100 торгових марок. Підприємство володіє великими площами складських приміщень, в тому числі з регульованим температурним режимом для зберігання продукції, також функціонує сертифікована харчова лабораторія, що здійснює вхідний контроль якості товарів [48].

На підприємстві під структурою управління розуміють склад підпорядкування його управлінських ланок, які виконують окремі функції при управлінні виробничими процесами. Організаційну структуру ТОВ «Сільпо Фуд» візуалізовано на рисунку 2.1.

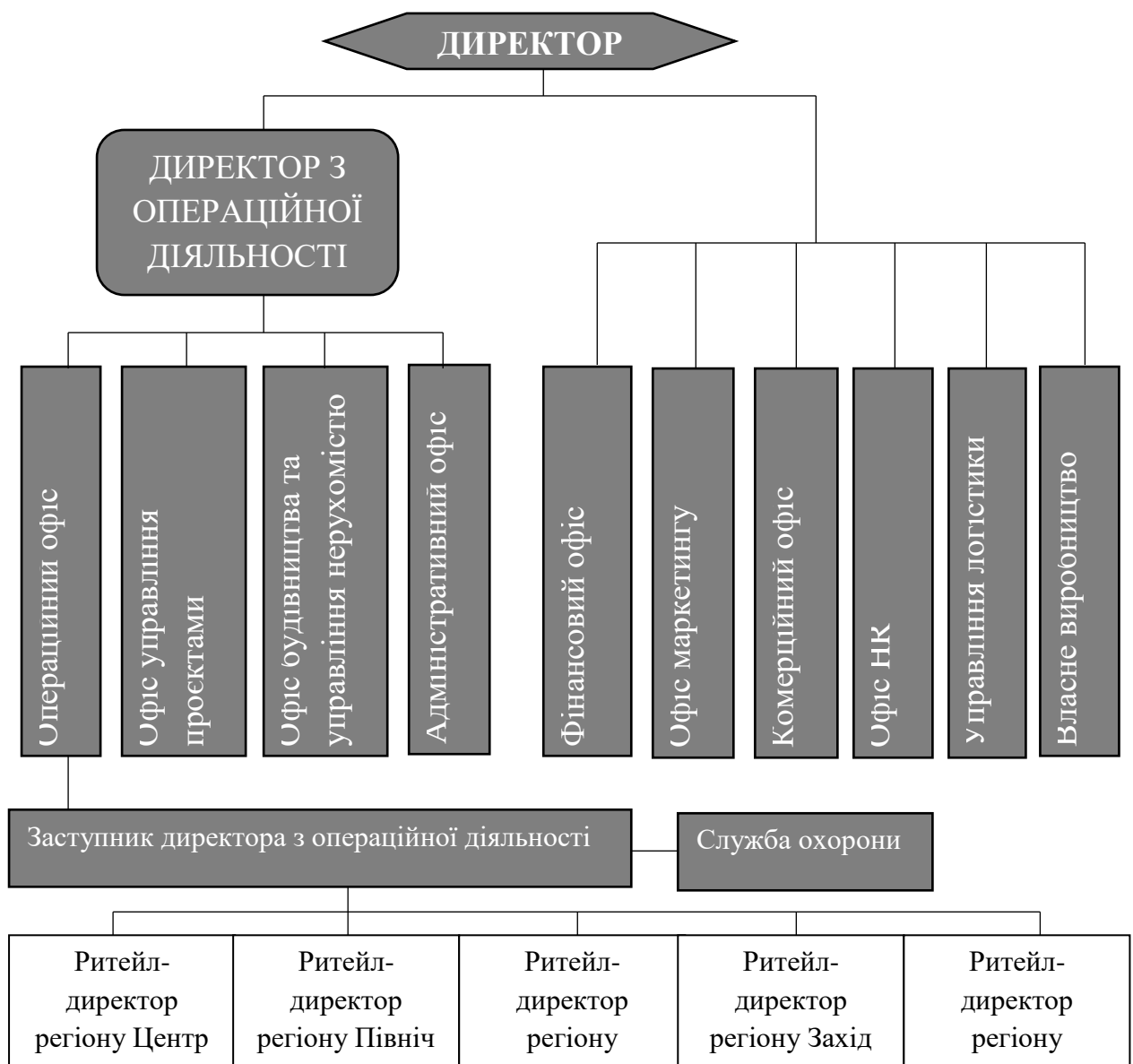


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: побудовано автором за [48]

На організаційну структуру управління має вплив багато факторів:

- галузева приналежність підприємства;
- масштаб та номенклатура підприємства;
- рівень спеціалізації;
- кооперування та комбінування підприємства.

Структурна схема магазинів «Сільпо» в мережі є стандартною і має наступний вигляд: (рисунок 2.2).



Рисунок 2.2 – Структурна схема магазину «Сільпо»

Джерело: побудовано автором за [48]

Функціональні обов'язки структурних одиниць ТОВ «Сільпо Фуд» описані в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Функціональна характеристика підрозділів ТОВ «Сільпо Фуд»

Назва структурного підрозділу	Функціональні обов'язки та повноваження
1	2
Відділ фінансів, бухгалтерського обліку, звітності та оподаткування	Ведення бухгалтерського, статистичного, податкового та управлінського обліку господарських операцій; складання та планових і фактичних кошторисів та калькуляцій; організація проведення та контроль міжгосподарських розрахунків.

Кінець таблиці 2.2

1	2
Комерційний відділ	Укладення договорів з постачальниками та підрядниками; формування рейтингів товарів, товарних груп, постачальників, виробників, торгових марок за рівнем дохідності; визначення націнок та планових відпускних цін за групами товарів; формування документів на оплату постачальникам; пошук клієнтів та збір замовлень; контроль надходження коштів від клієнтів.
Відділ HR	Прийняття та звільнення працівників; облік робочого часу; ведення особових справ працівників; формування графіків чергових відпусток працівників; нарахування заробітної плати, визначення премій, доплат та надбавок.
Відділ логістики і транспортування	Організація складування товарно-матеріальних запасів; планування транспортних перевезень; розподіл завдань водіям; планування витрат складування та транспортування; облік та контроль справності транспортного парку; контроль якості товарних запасів; облік втрат від псування і браку.
Відділ маркетингу і збуту	Проведення маркетингових досліджень цільових ринків; моніторинг цін та цінової політики конкурентів; створення корпоративного іміджу організації; дизайн зовнішніх атрибутів корпоративної культури; планування та побудова рекламної стратегії.
Відділ стратегічного розвитку	Розширення існуючого та охоплення нових ринків збуту продукції; формування конкурентної стратегії щодо підвищення лояльності існуючих та потенційних клієнтів; формування фінансових ініціатив та планування капітальних вкладень у розширення

	діяльності організації.
Відділ інформаційних технологій	Формування вимог до інформації та інформаційних систем; впровадження та обслуговування інформаційних технологій в організації; планування розвитку інформаційних технологій в організації.
Технічний відділ	Підтримка відповідних санітарно-гігієнічних умов праці; планування та виконання будівельно-монтажних та ремонтних робіт.

Джерело: побудовано автором за [48]

ТОВ «Сільпо Фуд» має лінійно-функціональну управлінську структуру, де лінійні керівники мають у своєму підпорядкуванні ряд функціональних підрозділів, кожен з яких розробляє проєкт рішення, який після затвердження лінійним керівником набирає юридичної сили і передається відповідним виконавцям.

Організаційна структура підприємства формується самим підприємством, затверджується його керівником і, періодично, корегується відповідно до зміни факторів, що на неї впливають.

Вищим органом управління ТОВ «Сільпо-Фуд», відповідно до його статуту, є його загальні збори акціонерів. Загальні збори акціонерів виконують наступні функції: внесення змін і доповнень або затвердження статуту товариства в новій редакції; реорганізація товариства; призначення ліквідаційної комісії та затвердження проміжного та кінцевого ліквідаційного балансу; ліквідація товариства; вибори членів ревізійної комісії товариства і дострокове припинення їх повноважень; зменшення статутного капіталу; затвердження аудитора товариства; затвердження річних звітів, бухгалтерської звітності, звіту про прибутки та збитки товариства; розподіл прибутків та зобов'язань товариства; вибори генерального директора Товариства, тощо.

Загальне керівництво діяльністю ТОВ «Сільпо Фуд» здійснює Генеральний директор. Головними функціями генерального директора товариства є: здійснення оперативного керівництва господарською

діяльністю Товариства; підпис і затвердження фінансових документів; представлення інтересів Товариства у різних організаціях в Україні та за її межами; затвердження штатів, укладення трудових угод з працівниками товариства; видача доручень від імені товариства на представлення його інтересів у різних закладах, організаціях і підприємствах; відкриття банківських рахунків; прийняття управлінських рішень; затвердження облікової політики товариства; виконання інших функцій, необхідних для досягнення мети діяльності товариства і забезпечення його роботи відповідно до діючого законодавства та Статуту товариства.

Генеральному директору підпорядковані директори управлінь та відділів логістики, комерційної діяльності, розвитку торгових мереж, обліку, звітності, фінансування та податків, інформаційного забезпечення, організаційно-адміністративної роботи, матеріально-технічного забезпечення, безпеки і охорони, маркетингу і збуту, а також керівники юридичного відділу, відділу кадрів та відділу зв'язків з громадськістю.

Специфіка діяльності директорів управлінь та відділів товариства залежить від функціональної спрямованості структурного підрозділу та сприяє ефективності вирішення проблем, що виникають.

На сьогодні «Сільпо» є потужним національним брендом сучасної торговельної мережі, яка успішно розвивається, сповідує концепцію соціально-етичного маркетингу, дбає про екологічний стан держави, підтримує волонтерство та збройні сили України.

Завдяки ефективній системі постачання, вдалій ціновій політиці, програм лояльності та високому рівню обслуговування покупців, магазини «Сільпо» заслужили високу оцінку у споживачів і ототожнюються у них із стабільністю та високою якістю.

2.2 Характеристика мерчендайзингу мережі «Сільпо», як функції менеджменту продаж

Процес управління продажами володіє арсеналом специфічних методів, інструментів та методик. Важливу роль в управлінні продажами відіграє маркетинговий комплекс на чолі з маркетинговою стратегією та концепцією. З переходом економіки на цифрові рейки, все більшого значення набувають цифрові інформаційно-комунікаційні технології. Завдяки їм стало можливим організувати віртуальну торгівлю реальними товарами. Це значно знижує рівень витрат таких торговельних суб'єктів, максимізуючи їх прибуток. Проте, варто відмітити, що, особливо в умовах військового стану, під час масових відключень електроенергії від споживачів, не стабільного зв'язку, традиційні фізичні магазини теж не втрачають своєї актуальності. А в таких магазинах мають реалізуватись свої специфічні засоби та прийоми впливу на рівень продаж. Одним із найефективніших таких засобів є мерчендайзинг.

Комплекс заходів вироблених в торговому залі і спрямованих на просування того чи іншого товару, марки, виду або упаковки називається мерчендайзингом [38].

Головне завдання мерчендайзингу полягає в активізації продажу товарів у пункті продаж, а також забезпеченні загального росту продажу. Метою збутової політики торговельного підприємства є збільшення кількості покупок шляхом полегшення реалізації цього процесу для покупців. В магазині з продажем пов'язано все: купівельний потік, товарообіг, доходи. Для належного представлення товару в магазині його потрібно правильно розмістити на торговому обладнанні в торговому залі магазину. Потрібно надати йому образність. Іншими словами, представити товар «обличчям».

Мерчендайзери стверджують, що якісний товар реклами не потребує. Він може продавати себе сам, при умові грамотного його розміщення на території торгового залу та на полицях торговельного обладнання.

Грамотне оформлення магазину стимулює покупця вибрати той товар, який потрібно продавцю. Придбавши даний товар одного разу, ймовірно

покупець віддасть перевагу даній торговій марці і наступного разу, виявить бажання здійснити не заплановану покупку, в разі вигідного представлення товарів в торговому залі, ознайомиться з новими марками товарів, тощо. А все це сприятиме росту обсягів продаж магазину.

Проте, це лише основні функції мерчендайзингу. Серед додаткових функцій мерчендайзингу є:

- покращення якості обслуговування покупців;
- зміцнення іміджу компанії-виробника;
- зміцнення імідж магазину.

Мерчендайзинг, як ефективний інструмент впливу на рівень продаж, реалізує собою так званий «принцип п'яти М»: потрібний товар, у потрібному місці, у потрібний час, у потрібній кількості та за потрібною ціною. Дослівний переклад терміну «Merchandising» означає «Торгівля».

Існує, також, поняття «візуальний мерчендайзинг» – комплекс заходів, який реалізується в торговому залі з метою збільшення продаж та просування товару, товарної марки чи бренду, через спеціальне їх розміщення в торговому залі, оформлення внутрішнього простору магазину, його вітрин та стелажів з метою надання потенційному споживачеві як можна більше інформації про товар.

Мета мерчендайзингу полягає у вирішенні наступних завдань (рисунок 2.3):

- збільшення обсягів продаж;
- формування прихильності покупців до магазину і окремих товарних марок з боку існуючих клієнтів та залучення нових покупців;
- забезпечення споживачів необхідною їм інформацією;
- збільшення часу перебування покупців у магазині і збільшення кількості їх покупок, підвищення рівня прийняття рішення про здійснення купівлі безпосередньо в місцях продажу товарів [38].



Рисунок 2.3 – Основні функції мерчендайзингу

Джерело: сформовано автором на основі [38]

За допомогою набору правил та інструментів мерчендайзингу продавець реалізує свій шанс представити покупцю товар, вплинути на його вибір і стимулювати його придбати більше товару.

Мерчендайзинг, як організаційно-управлінський метод, виконує наступні завдання (рисунок 2.4):

- забезпечує сумісність внутрішньо-магазинних технологій з особливостями поведінки покупців;
- створює атмосферу в магазині, підвищує культуру торгівлі, імідж підприємства;
- підтримує баланс між структурою потреб і асортиментом, а також споживчими характеристиками товарів;
- стимулює процес продажу товарів при збалансованому розподілі пізнавальних ресурсів покупців [38].



Рисунок 2.4 – Основні завдання мерчендайзингу

Джерело: сформовано автором на основі [38]

Мерчендайзинг – це не лише планування торгового залу, викладки товару на торговельному обладнанні, але й загальний образ магазину, його впізнаваність та ідентифікація, враховуючи його візуальні елементи. Тому, на практиці визначають три-рівневу концепцію мерчендайзингу (рисунок 2.5):

- I рівень – зовнішній вигляд магазину і прилеглої території;
- II рівень – планування торгового залу;
- III рівень – розміщення товару на торговельному обладнанні.



Рисунок 2.5 – Трирівнева концепція мерчендайзингу

Джерело: сформовано автором на основі [38]

Практика доводить, що необхідність застосування принципів мерчендайзингу збільшується з ростом самостійності покупця при обслуговуванні покупців за методом «самообслуговування». При цьому методі обслуговування покупців товари і відвідувачі магазину «спілкуються» між собою без втручання сторонніх осіб, а участь продавців-консультантів зводиться до мінімуму, особливо стосовно товарів повсякденного попиту. Тут важливо чітко знати, чого хочуть покупці і чого чекають від пропозиції в конкретному магазині. Процес задоволення потреб споживача лежить в основі концепції мерчендайзингу.

В магазинах «Сільпо» при організації мерчендайзингової діяльності, дотримуються наступних підходів:

- асортиментний підхід. Для кожного роздрібного торговельного підприємства характерні певні значення показників асортименту (зокрема, мінімально допустимий набір асортиментних позицій, які мають бути у продавця) з врахуванням встановлених керівництвом підприємства-виробника або продавця широти і глибини торгового асортименту;

- кількісний підхід. У роздрібних торгових підприємствах мережі підтримується оптимальний рівень товарного запасу, тобто такий, який забезпечує наявність достатньої кількості товарів необхідного асортименту в торговому залі;

- управлінський підхід. Організація розміщення товарів в торговому залі магазину ґрунтується на управлінні рухом купівельного потоку і починається з планування торгового залу магазину;

- демонстраційний підхід. Вибір способів представлення товарів в торговому залі магазину здійснюється виходячи з планування магазину, вигляду товару, упаковки, а також прибутку від товару, іміджу магазину, аудиторії покупців.

- комунікаційний підхід. Рекламні матеріали на місці продажу є істотною частиною комунікаційної політики роздрібного торговельного підприємства і конструктивно-технічним елементом мерчендайзингу [38].

Добре сформований асортимент забезпечує переваги торговельному підприємству, однак товарообіг може бути збільшений за допомогою інших заходів, таких наприклад, як мерчандайзинг.

Комплекс мерчандайзингових заходів в магазинах торгової мережі «Сільпо» включає в себе наступні складові.

Загальна атмосфера магазину. На неї впливає рівень обладнання, яке використовується, в тому числі касові апарати, корзини, візочки, стелажів, вітрини, тощо. Особливе значення в мережі магазинів «Сільпо» приділяється якості стелажів. Тут чітко контролюється їх міцність, стійкість, зовнішній вигляд та витримка навантаження товару (рисунок 2.6).



Рисунок 2.6 – Торгове обладнання магазинів «Сільпо»

Джерело: [48]

Магазини «Сільпо» характеризуються зручністю та ефективністю використання торгового простору, легкістю знаходження необхідних груп товарів. Біля 60% торгової площі любого магазину мережі використовується для організації руху покупців. При зменшенні цього показника пересування покупців по торговому залі уповільнюється, що негативно впливає на рівень продаж. Таким чином, 40% торгової площі магазинів «Сільпо» призначено для розміщення торгового обладнання, на якому викладаються робочі запаси товарів (рисунок 2.7).



Рисунок 2.7 – Організація внутрішнього простору магазину «Сільпо»

Джерело: [48]

Сильні та слабкі зони торгового залу магазину «Сільпо» систематизовано у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Сильні та слабкі зони торгового залу магазину «Сільпо»

Сильні зони	Слабкі зони
Права сторона	Ліва сторона
Бічні полки стелажів	Середні ряди
Перехрестя «стежок покупців»	Тупики рядів
Виступи в стелажих	Кути торгового залу
Місця, куди покупець «впирається поглядом»	Примикає до входу область

Джерело: сформовано автором на основі власних спостережень

Велике значення в управлінні продажами має й кольорова гама оформлення інтер'єру магазину. В оформленні магазинів «Сільпо» домінують жовтий та блакитний кольори. Вони яскраві, швидко привертають увагу покупців, легко запам'ятовуються, здатні піднімати настрій та викликати позитивні емоції. До того ж це кольори, які символізують безмежність, свободу та достаток і відповідають українській

національній символіці, ідентифікуючи магазини даної торговельної мережі як національного Українського оператора роздрібного ринку.

Не аби якого значення має чистота в торговому залі. Цей фактор дуже сильно впливає на споживацькі вподобання покупців. В дощову погоду в магазинах особливо слідкують за чистотою приміщення. Брудна підлога може зіпсувати репутацію будь-якої торгової марки.

Зовнішній вигляд персоналу також має приваблювати покупців. Фірмовий стиль в одязі персоналу магазинів «Сільпо» з використанням спеціальної символіки, яскравий колір уніформи, спеціальний бейдж дозволяє побачити продавця здалеку. Одяг повністю гармонує з оформленням торгового залу та впливає на створення позитивного іміджу магазину.

Розміщення товарів в торговому залі та викладка на торговому обладнанні – основні інструменти мерчендайзингу мережі магазинів «Сільпо». Товари в торговому залі магазинів даної мережі розміщуються максимально рівномірно по усій площі магазину. В кожному магазині «Сільпо» товари представлені з дотриманням певної специфіки, за групами відповідно до призначення та торгової марки. Це дозволяє максимально орієнтуватися споживачеві при виборі ним необхідний товарів.

Придбання деяких товарів інколи відбувається імпульсивно, під дією рекламних звернень. Бажання покупця придбати щось незаплановане є найсильнішим на початку його руху по магазину. Тому, для сильнішого привертання уваги покупців, на вході в магазин, представлені товари-новинки, а також ті товари, на які діють спеціальні цінові пропозиції та знижки. Також в магазинах «Сільпо» іноді виділяють сектор торгового залу «Розпродаж» для полегшення вибору споживачів і стимулювання їх до здійснення покупки за зниженою ціною.

Менеджери з торгівлі та мерчендайзери магазинів «Сільпо» чітко розуміють, що кошти покупця, які розраховані на здійснення купівлі товару в магазині, є обмеженими. На початку руху по магазину покупець має 100%

бюджету, призначеного на здійснення покупки. Чим більше товарів у руках споживача, тим менше коштів у нього залишається. Тому в магазинах даної торгової мережі максимально представлений товар для ознайомлення і вибору його споживачем саме на вході.

В торговій мережі «Сільпо» стелажі поділено вертикально між асортиментними групами товарів і горизонтально, утворюючи асортиментний блок та асортиментну лінію. Асортиментний блок об'єднує товари одного призначення, а асортиментна лінія – моделі одної торгової марки.

Традиційно потік споживачів планують ще на рівні розробки проекту магазину. Напрямок потоку залежить від розміщення входу, каси, камер схову, а також від розміщення торгового обладнання. Гарячі зони знаходяться на початку потоку та включають в себе зону входу та простір біля каси. Таким чином, якщо брати до уваги напрямок потоку споживачів та конфігурацію магазину, споживачі будуть бачити відповідні зони з різним рівнем чіткості. Зазвичай в магазинах «Сільпо» організовують рух покупців проти руху сонця. Такий рух є не природнім і збуджує увагу покупця, а також враховує той факт, що більшість покупців є правші, а тому несуть кошика в лівій руці, а відбір товару здійснюють правою рукою. Саме тому в торговому залі товари повсякденного попиту розміщують ліворуч руху покупців, а товари періодичного попиту – праворуч.

Досвідчені мерчендайзери стверджують, що товар має продавати себе сам. Тому зовнішній вигляд товару має не аби яке значення у процесі стимулювання покупців до здійснення покупки. На зовнішній вигляд товару впливають ряд факторів, таких як: виробник, постачальник і сам продавець. Виробник створює оптимальну упаковку і етикетку. Але це тільки початок процесу. Під час транспортування можливе пошкодження упаковки, що в свою чергу може зробити товар мало привабливим та неліквідним. Перед викладкою товарів зі складу його приводять в належний (товарний) вигляд, очищують та надають привабливого вигляду.

Не останню роль в мерчендайзингу магазинів «Сільпо» відіграє якість обслуговування покупців. Кваліфіковане обслуговування – це необхідна умова конкурентоспроможності магазину на роздрібному ринку.

Також в мережі магазинів «Сільпо» приділяється значна увага і організації роботи мерчендайзерів. На даний час в магазинах функції мерчендайзерів входить у посадові обов'язки продавців-консультантів. Але це стосується лише викладення товарів, без врахування правил і принципів. Ці функції виконує адміністратор залу.

Торгівельне підприємство зобов'язане постійно підтримувати ефективний зв'язок із споживачами і бути здатним задовольнити їх запити щодо придбання товару. Роздрібні торговельні підприємства, де конкуренція складається досить жорсткою, мають обов'язково вдаватися до використання прийомів мерчендайзингу.

2.3 Особливості рекламно-інформаційної діяльності досліджуваної мережі

Відомо, що за основним призначенням усі товари поділяються на дві великі групи: споживчі товари і товари промислового призначення. Специфікою їх призначення продиктована і специфіка їх руху на відповідних ринках. Річ у тім, що споживчий ринок сильно відрізняється від ринку промислового. Промислові товари реалізуються тільки гуртом, за визначеними (часто регульованими) цінами для подальшого виробництва та переробки. Їх ціна є досить сталою і мало залежить від рівня попиту, тоді як усі споживчі товари характеризуються ціновою еластичністю попиту. Це означає, що навіть незначна зміна ціни призводить до значної зміни рівня попиту на даний товар. Це загострює конкурентну боротьбу на ринку, і вимагає додаткових інструментів цієї боротьби. Дієвим інструментом боротьби за ринок є система маркетингових комунікацій.

Аналізуючи систему маркетингових комунікації мережі магазинів «Сільпо» варто відмітити, що до її складу відносять рекламу, стимулювання збуту і персональний продаж.

Реклама відіграє важливу роль у просуванні товарів досліджуваної мережі.

ТОВ «Сільпо Фуд» з метою налагодження стійкої комунікації з існуючими та потенційними споживачами використовують різні засоби комунікацій: оголошення, афіші, плакати і різноманітні івенти / заходи (дегустації, виставки, презентації тощо).

Останнім часом практикується рекламування товарів окремих торгових марок, самої торговельної мережі та товарів власного виробництва. Широко пропагується онлайн торгівля. Споживачам рекомендується здійснювати закупівлі в електронному магазині торгової марки «Сільпо» та скористатись їх безкоштовною доставкою. Також, для зручності використання, споживачам пропонується завантажити мобільний застосунок мережі «Сільпо», аби зручніше було користуватись програмою лояльності «Власний рахунок», мати доступ до інформації щодо акцій, які проводить торговельна мережа, новинок щодо оновлення асортименту товару, власного імпорту, тощо. Також, в межах компанії «Фоззі-Груп», до структури якої входить і мережа «Сільпо», почав функціонувати власний комерційний банк «Власний рахунок», клієнти якого, окрім усього спектру банківських послуг, мають ще й ряд знижок на товари, у разі розрахунку карткою даного банку. Загальний вигляд сторінки інтернет-магазину «Сільпо» візуалізовано на рисунку 2.8.

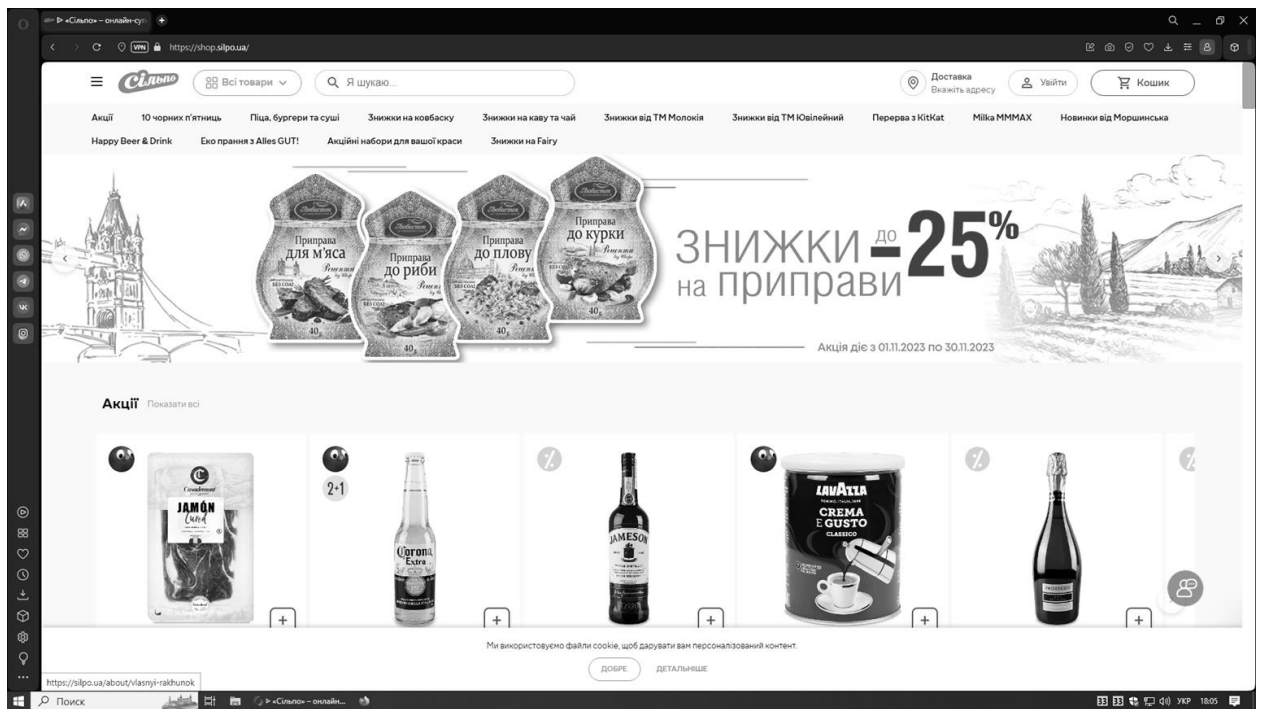


Рисунок 2.8 – Загальний вигляд сторінки інтернет-магазину «Сільпо»

Джерело: [48]

Основною задачею реклами ТОВ «Сільпо Фуд» є дизайн товару і торговельного залу, торгового обладнання, реклама у ЗМІ, тематичне оформлення торгових залів та використання елементів візуалізації магазинів, тощо.

На даний час ТОВ «Сільпо» проводить рекламну компанію щодо знижок на «Чорну п'ятницю», веде ефективну політику лояльності через систематичні проведення акцій «Ціна тижня», «Особисті пропозиції», «Колесо фортуни» і інші.

Товарна реклама на підприємстві – це довільна, за рахунок спонсора, форма не персонального звернення до потенційних покупців (споживачів) з метою їх переконання придбати визначені товари; це спеціальна інформація про осіб чи продукцію, що поширюється в будь-якій формі і в будь-який спосіб з метою прямого або опосередкованого одержання прибутку [20, с. 21].

Стимулювання продажу передбачає використання переконливих заохочувальних заходів з метою привернення уваги потенційних покупців і

формування позитивної реакції споживачів на товар, що пропонується підприємством.

Організація цього виду маркетингових комунікацій на даний час також набуває розвитку в магазинах ТОВ «Сільпо Фуд». Також систематично проводяться і короткочасні спонукальні заходи заохочення споживачів до купівлі (знижки, розпродажі, лотереї тощо).

Головною метою маркетингових комунікацій є формування попиту та стимулювання збуту. Для досягнення даної мети слід виконати наступні завдання: формування позитивного іміджу магазину; інформування споживачів про торговельну мережу та її товари; мотивація та стимулювання споживачів до здійснення купівель; формування і розширення потреб споживачів; формування лояльного ставлення споживачів до торгової марки, тощо.

ТОВ «Сільпо Фуд» визначає адресатів комунікаційної політики. Іншими словами реалізує адресну (таргетовану) комунікацію із споживачами. Результатом своїх комунікаційних зусиль, підприємство бачить ефективний Feedback (зворотній зв'язок) від своїх контрагентів, серед яких:

- постачальники і посередники – мають запропонувати співробітництво на взаємовигідних умовах;
- контактні аудиторії – мають сприяти діяльності торговельного підприємства, формувати і підтримувати позитивну репутацію магазину;
- органи державного управління – можуть забезпечити сприяння розвитку магазину;
- споживачі – очікувана зворотня реакція може бути різною. Вона залежить від маркетингової ситуації, що склалася, і визначених цілей. Найкращою реакцією споживачів на комунікації магазину є здійснення купівлі товару.

Кожний із засобів просування товарів має свої специфічні характеристики, які слід враховувати при формуванні системи маркетингових комунікацій. Тільки раціональне поєднання різних

інструментів системи маркетингових комунікацій дає можливість ТОВ «Сільпо Фуд» забезпечити належний рівень товарообороту і, відповідно, прибутку.

Маркетингова служби мережі працює над удосконаленням її «корпоративного стилю», презентуючи такі його елементи як: товарний знак, логотип, корпоративний блок, корпоративний колір, тощо.

Таким чином, маркетингова комунікаційна політика та політика розподілу товарів ТОВ «Сільпо Фуд» – це діяльність підприємства щодо планування, організації реалізації та здійснення контролю за рухом товарів та його інформаційним супроводом з метою задоволення попиту споживачів.

2.4 Оцінка HR роздрібної торгової мережі «Сільпо»

HR (Human resources) в перекладі з англійської означає «Людські ресурси». Останнім часом ця аббревіатура стала визначати фахівців, що здійснюють управління персоналом, тобто людськими ресурсами. Оскільки ефективність діяльності будь-якого підприємства напряду залежить від рівня кваліфікації персоналу та бажання його працювати, керівництво магазину «Сільпо» постійно дбає про належне управління персоналом та його розвиток.

У своїй професійній діяльності працівники користуються певним переліком внутрішніх нормативних документів, таких як:

- постанови та розпорядження генерального директора;
- накази генерального директора;
- розпорядження заступника генерального директора;
- інші нормативні документи (положення, інструкції (додаток А), правила).

Загальна методологія роботи керівників підрозділів висвітлена в

нормативних документах, які регламентують діяльність керівників підрозділів. Методологія – це інструмент, який регіональним директорам, директорам магазинів та адміністраторам, організувати власну професійну діяльність та роботу підлеглих працівників і підрозділів, ефективно виконувати посадові обов'язки, здійснювати контроль за виконанням завдань.

Основні інструменти методології збережені у форматі електронних таблиць та розміщені на сайті внутрішньо-корпоративного форуму. Файл надає користувачам можливість швидкого пошуку необхідних нормативних документів та іншої інформації.

Структурними одиницями методології є:

- завдання директора магазину, що містить їх опис, періодичність виконання, конкретизація мети завдання та способу її досягнення, необхідні інструменти. Електронний файл містить гіперпосилання на нормативний документ, що регламентує дане завдання;

- чек-лист щоденних завдань директора, який містить опис завдань та поля для внесення директором магазину записів про виявлені недоліки та встановлені терміни їх усунення;

- чек-листи щоденних завдань адміністратора, що містять опис завдань та поля для внесення позначок про виконання. Перелік завдань директора магазину та перелік завдань адміністратора (Додаток В) є обов'язковими до виконання відповідними працівниками.

Така методика роботи дозволяє оперативно координувати роботу, давати та делегувати завдання, в результаті чого підвищується ефективність та конкурентоспроможність діяльності підприємства.

Дані документи створені на основі вимог, які містяться у нормативній документації і допомагають працівникам швидко ознайомитись із своїми посадовими обов'язками, зрозуміти обсяг робіт, а на робочому місці – швидко приступити до ефективного виконання своїх посадових обов'язків.

До переліку обов'язкових щоденних процедур входять наступні процедури:

- виконання бізнес-процесу «Управління відсутніми товарами» – зчитування відсутніх товарних позицій за допомогою RF – терміналу (терміналу збору даних);
- щоденний моніторинг цін конкурентів та реалізація ціноутворення за результатами моніторингу;
- перевірка наявності та викладки в торговому залі магазину товарів групи А (ТОП - 100);
- перевірка якості товару, розміщеного в торговому залі;
- проведення міні-інвентаризацій відповідно до встановленого графіка.

Чек-лист завдань директора – це основний інструмент в роботі керівників підрозділів. Директор під час візиту до магазину перевіряє відповідність виконання завдань записам у чек-листах, заповнених у день візиту та, за необхідності, у попередні дні.

Директор магазину, в процесі виконання своїх посадових обов'язків, керується переліком обов'язкових завдань з чек-листа, робить у ньому помітки про їх виконання, записує свої чи регіонального директора зауваження та виявлені недоліки, терміни їх усунення, контролює виправлення ситуації у зазначені терміни. Завдання виконуються у рекомендованому порядку. Пункти, що визначені до виконання у першій половині дня, мають бути виконаними до 13-00 години.

Заповнені та завірені підписом директора чек-листи, після завершення роботи з усунення зазначених у ньому недоліків, зберігаються у спеціально відведеному місці протягом одного місяця.

Регіональний директор, під час візиту до магазину, перевіряє відповідність виконання всього переліку завдань записам у чек-листах директора, заповнених у день візиту, та, за необхідності, у попередні дні; вносить зауваження до власного примірника чек-листа і зберігає його у себе для наступної перевірки та, за вимогою, надання директору підрозділу як звіту про виконану роботу.

Управлінський персонал магазину здійснює організацію та планування своєї роботи відповідно складених посадових інструкцій.

В процесі дослідження вивчено та проаналізовано посадові обов'язки директора магазину, адміністратора магазину, оператора-сканувальника та приймальника товарів (додаток Б). В результаті спостережень було встановлено, що кожен працівник намагається чітко дотримуватись посадової інструкції, що забезпечує чіткість в роботі персоналу магазину.

Чек-листи щоденних завдань адміністратора та директора використовуються працівниками для самоконтролю, як нагадування необхідності обов'язкового виконання запланованого переліку завдань. Працівники роблять навпроти певного пункту помітку про виконання, або вносять текст-нагадування для себе.

Проте, наявність недоліків у роботі адміністратора є ознакою формального виконання ним вимоги обов'язкового використання чек-листа у повсякденній роботі. Директор магазину під час свого візиту, перевіряє якість ведення чек-листів.

Регіональний директор, під час планової перевірки, виконує наступні функції:

- здійснює перевірку стану магазину, керуючись «Карткою якості магазину» (Додаток Д);
- проводить повний огляд магазину, перевіряючи при цьому стан обладнання;
- перевіряє робочі місця директора магазину, адміністратора, приймальника товару;

- визначає потенційних кандидатів в кадровий резерв на ключові посади підрозділу та перевіряє рівень компетентності наявних;
- за умови наявності стажерів, перевіряє стан дотримання «Програми наставництва» та компетенцію закріпленого наставника;
- проводить збори колективу;
- здійснює візити до найближчих конкурентів, для ознайомлення із конкурентною активністю;
- виконує інші оперативні завдання.

Також здійснюються перевірки кінцевих термінів реалізації товару та актуальності цінників за сформованим графіком (додаток Г).

Директор магазину зобов'язаний сформувавши та надіслати на перевірку такі звіти:

- щопонеділка – звіт по штату (регіональному директорові);
- щоденно: звіт за фактом недопоставки товарів групи «А» та акційних товарів (по транзитних постачальниках), окрім з тих, що надходять з розподільчого центру підприємства – на електронні адреси комерційного директора, категорійного менеджера, регіонального директора;
- фото-звіт магазину (представленість товарів у торговому залі, санітарний стан магазину та складських приміщень). Надання такого звіту визначається регіональним директором в міру необхідності;
- щоп'ятниці – звіт, по статусу виконання завдань за результатами перевірки, згідно з бланком регіонального директора, на електронну адресу регіонального директора.

Звіт регіонального директора виглядає наступним чином (додаток Б). Згідно звіту регіонального директора питаннями планування, навчання та стажування персоналу магазинів «Сільпо» займається регіональний директор. Саме він вирішує кадрові питання, визначає кадровий резерв на посади директора, адміністратора, сканувальника, приймальника.

Директор несе відповідальність за стажування лінійного персоналу, про що зазначається у звіті. За кожним стажувальником впродовж періоду його стажування закріплюється наставник, який відповідає за якість навчання стажера. Також регіональний директор аналізує наявний штат персоналу мережі, про що звітує (кількість звільнених та прийнятих на роботу осіб за звітний період).

Усі види робіт, які протягом робочого дня здійснює директор магазину та адміністратор магазину, можна знайти в такому документі як «Розпорядок робочого дня» (додаток Е). Усі їх роботи регламентовані у часі з точністю до хвилини. З 7:30 години до 22:30 години триває їх робочий час. Це пояснює високу ефективність роботи магазину. Це, звичайно, іде в розріз із нормою Кодексу України «Про працю» щодо восьмигодинного робочого дня. Проте, їх понаднормова праця оплочується за підвищеним тарифом.

Окрім перерахованих методів управління персоналом магазину «Сільпо», в його роботі використовується такий інструмент, як «Анкета таємного покупця» (додаток Є), за якою можна змоделювати та оцінити поведінку персоналу при обслуговуванні покупців за різними аспектами. Це дає можливість врахувати усі негативні моменти та виробити надалі ефективну модель розвитку торговельної мережі.

Завдяки ефективно організованій HR-методології мережа магазинів «Сільпо» володіє значною часткою роздрібного ринку регіону та є конкурентоздатною на ньому.

Висновки до другого розділу

ТОВ «Сільпо Фуд» – один з лідерів національного ритейлу з багаторічним досвідом роботи. ТОВ «Сільпо Фуд» має лінійно-функціональну управлінську структуру, де лінійні керівники мають у своєму підпорядкуванні ряд функціональних підрозділів, кожен з яких розробляє проєкт рішення, який після затвердження лінійним керівником набирає юридичної сили і передається відповідним виконавцям.

Аналіз фінансового стану ТОВ «Сільпо Фуд» засвідчує, що діяльність фірми успішно розвивається. Розширюється система збуту, проводяться різноманітні акції, що дозволяє збільшити обсяг продажу товарів. Це доводить, що система менеджменту даного підприємства знаходиться на високому рівні.

Магазини «Сільпо» приділяють значну увагу організації мерчендайзингової діяльності. Директор магазину разом з адміністратором торгового залу формують планограми розміщення товарів в торговому залі, слідкують за дотриманням чистоти магазину, сприяють розвитку бренду торгової мережі, використовують корпоративний стиль в кольоровій гамі оформлення магазину, широкий арсенал рекламних засобів, тощо.

Важливим в організації ефективної діяльності магазинів «Сільпо» є встановлення комунікацій зі споживачами. Комунікаційна політика магазинів «Сільпо» використовує широкий арсенал інструментів та засобів, що обґрунтовує її високу ефективність.

Також, результативності діяльності магазинів «Сільпо» сприяє їх якісна робота в галузі HR. Керівництво магазину займається добором та розстановкою кадрів, навчанням та розвитком персоналу, а також мотивуванню та стимулюванню їх до якісної роботи.

3 Напрями оптимізації менеджменту торгової мережі «Сільпо»

3.1 Прогресивні підходи торгівлі в оптимізації менеджменту торгової діяльності магазинів «Сільпо»

Сучасні вимоги ринку передбачають гнучкість та пристосовуваність управління підприємствами, постійний пошук шляхів ефективного пристосування до мінливих умов ринку і опанування ефективних способів впливу на споживача. Такі підходи базуються на узагальненні інформації про ринок, реальні запити споживачів, ініціативу, тощо. Для працівників магазину «Сільпо» сучасна теорія і практика управління становить великий інтерес у зв'язку з переходом до цифрової економіки. Основними функціями менеджменту роздрібного ринку є дослідна функція, функція планування асортименту і якості товарів, забезпечення пропорційного розподілу та збуту, проведення рекламних заходів і стимулювання збуту, формування та реалізація ефективної цінової політики, здійснення контролю.

Розподіл і збут товарів магазину «Сільпо» відображаються у реалізації таких комерційних функцій:

- роздрібний продаж товарів;
- налагодження господарських зв'язків;
- реалізація договірних відносин;
- робота з агентами, мерчендайзерами та іншими посередниками;
- управління товарними ресурсами і товаропостачанням;
- сервісне обслуговування споживачів;
- контроль за виконанням договірних зобов'язань та претензійна робота;
- планування і організація торговельної діяльності.

Планування асортименту та якості товарів у магазині «Сільпо» здійснюється шляхом реалізації таких функцій: формування і подання замовлень, закупівля товарів, підбір товарних позицій, участь торгівлі у формуванні виробничих програм промислових підприємств на промисловість

з метою забезпечення виробництва ними необхідного асортименту товарів належної якості, виявлення альтернативних товарних ресурсів, організація і проведення дегустацій, тематичних ярмарок, тощо.

Функція реклами і стимулювання збуту в знаходить своє відображення в таких функціях, як: проведення рекламних кампаній, видання проспектів, каталогів, буклетів; мотивування працівників збуту, формування та стимулювання попиту покупців, оформлення презентаційних вітрин, тощо.

Магазин «Сільпо» все активніше використовує у своїй діяльності маркетингові підходи, оскільки це впливає на підвищення ефективності їх діяльності та покращує ефективність управління.

На відміну від виробничої сфери, маркетинг роздрібною торгівлі характеризується специфічними особливостями. Покупцями у роздрібній торгівлі є кінцеві споживачі, а не виробничі підприємства чи посередники. Виробники більше уваги приділяють самому товару, необхідності його модифікації, удосконалення, підвищення якості, технічним параметрам, тоді як кінцевий споживач оцінює товар з точки зору отриманих вигод.

Основним завданням магазину «Сільпо» головне є задовольнити потреби своїх покупців, запропонувати їм необхідний товар та сервісне обслуговування, щоб максимально спростити процес купівлі, скоротити витрати часу покупців на пошук і придбання необхідного їм товару.

Якщо виробник зацікавлений у виробництві і збуті тільки свого продукту, то роздрібне підприємство зацікавлене у формуванні широкої номенклатури товарних позицій відповідно до спеціалізації та попиту споживачів. Підприємство роздрібною торгівлі впливає на ринок шляхом залучення покупців за допомогою маніпулювання асортиментом, гнучкої цінової політики, оперативної доставки покупок, більш уважним і доброзичливим ставленням до покупців. Якщо виробник товару, у випадку падіння попиту на його продукцію, змушений змінювати виробництво, то роздрібна торгівля гнучко змінює асортимент товарів, цінову політику, застосовує методи стимулювання покупців до здійснення покупки,

організовує тематичний розпродаж, дегустації, рекламні акції, аби мінімізувати можливі втрати.

Маркетинг передбачає управління торговельними процесами, що охоплюють майже усі сфери діяльності підприємства. Мета кожного заходу полягає в тому, щоб максимально задовольнити потреби споживачів у товарах. Раціонально сплановане маркетингове управління забезпечує досягнення прибутковості на кожному етапі здійснення купівлі-продажу, пристосування до змін оточуючого середовища.

В сучасних умовах для мережі «Сільпо» очевидною є необхідність формування торгових підприємств дрібно-гуртової спрямованості.

На розвиток дрібно-гуртової торгівлі мережі позитивно впливають такі фактори:

- нарощування обсягів постачання імпоротної продукції;
- збільшення кількості дрібних роздрібних торговців, суб'єктів малого і середнього бізнесу, які потребують регулярного постачання товару невеликими партіями;
- розширення асортименту товарів та його оновлення;
- роздрібних підприємств, віддалених від місць виробництва.

Довгостроковими цільовими орієнтирами розвитку сфери дрібно-гуртової торгівлі мережі «Сільпо» є створення розгалуженої структури каналів товароруку, підтримка необхідної інтенсивності товаропотоків і логістики, формування резервних джерел фінансового забезпечення товароруку.

Що стосується покупців, то дрібно-гуртовій торгівлі мережі «Сільпо» потрібно підвищити ефективність таких функцій, як оцінка кон'юнктури ринку і попиту, трансформація виробничого асортименту товарів у торговий, концентрація товарної маси та зберігання товарних запасів, доставка товарів, кредитування гуртових покупців, інформаційний та консалтинговий супровід.

Відносно постачальників товарів мережі «Сільпо» слід активізувати виконання таких функцій, як концентрація підприємницької діяльності, інвестиційне забезпечення товароруку, мінімізація комерційних ризиків; маркетингове обслуговування, тощо.

Основними пріоритетними напрямками розвитку мережі «Сільпо» у сфері дрібно-гуртової торгівлі є:

- створення розгалуженої мережі дрібно-гуртових підприємств;
- демонополізація каналів товароруку і створення конкурентного середовища в дрібно-гуртовій галузі регіону;
- інтенсивне формування інфраструктури дрібно-гуртового ринку.
- впровадження організації і ведення дрібно-гуртової торгівлі.

Підвищення ефективності господарської діяльності в сфері роздрібно торгівлі відбувається на основі прогнозування та формування платоспроможного попиту покупців. Слід формувати інтеграційні індикатори стану окремих ринків товарів, які характеризують не лише обсяг їхніх пропозицій, але й асортимент, види та якість.

Мережею «Сільпо» розробляється комунікаційна система формування попиту та стимулювання збуту товарів. Орієнтуючись на комплексну програму стимулювання, розробник плану маркетингу приймає додаткові рішення, зокрема як застосовувати інтенсивне стимулювання, терміни і способи його застосування.

Що стосується інтенсивності стимулювання, то учасник ринку самостійно приймає рішення щодо необхідності використання інтенсивного стимулювання. Для досягнення успіху потрібно застосувати певний мінімальний стимул. Сильніший стимул, звичайно, забезпечить більший обсяг реалізації, проте темпи збуту постійно будуть знижуватись. Якщо стимулювати попит надто довго, то пропозиція втратить частину свого потенціалу, що підштовхне споживача до негайних дій. Ефективнішим є нетривале стимулювання збуту товарів. Короткочасність заходу спонукає споживача якомога скоріше скористатися додатковою вигодою. Проте, якщо

тривалість заходу буде надто короткочасною, то багато споживачів не зможуть скористатися запропонованими вигодами, оскільки саме в цей час вони, можливо, не матимуть потреби, або змоги в повторних покупках.

Важливими в даному аспекті є і умови участі у програмі. Стимули пропонуються або всім, або лише особливим групам осіб. Премії можна запропонувати лише покупцям, які повертають чек або етикетку зі штрих-кодом, як доказ факту здійснення купівлі у даному магазині.

Перед початком програми стимулювання збуту розробляється загальний її бюджет. Програму поділяють на конкретні заходи і розраховують вартість кожного із них. До загальних витрат входять адміністративні витрати і кошти, що безпосередньо виділяються на заохочення, помножених на заплановану до продажу під час реалізації програми кількість одиниць товару. Використовуючи купони, доцільно враховувати, що знижками скористається лише частина споживачів.

Також, ефективним засобом стимулювання збуту є запровадження торговельним підприємством програми лояльності. Українські споживачі беруть участь в середньому в п'ятнадцяти програмах лояльності, але активно використовують лише половину з них. Так відбувається через те, що більшість компаній досі використовують застарілі стратегії лояльності, які просто більше не працюють. Якщо необхідно підвищити лояльність і утримання клієнтів то потрібно розширювати функції існуючої програми лояльності.

Визначальним аспектом програм лояльності є вплив на тривалість відносин між брендом і клієнтом. Програма лояльності має причинно-наслідковий вплив на CLTV (customer lifetime value – пожиттєва цінність клієнта). Якщо програма лояльності є простою та пропонує постійні вигідні пропозиції, вона може поступово підвищити CLTV, створивши більше довірливих, освічених і активних прихильників бренду. До прикладу, за покупку в мережі учасник програми лояльності отримує 1% кешбеку з кожної витраченої гривні одразу після здійснення покупки.

Однією з найкращих сторін лояльності є те, що вона справді як win-to-win (перемога без програвших). Клієнтам потрібен персональний customer experience (клієнтський досвід), щоб відчувати, що їх цінують, а компанії потрібно, щоб клієнти надали достатньо даних для цього. І саме програма лояльності вирішує цю задачу.

Програма лояльності виконує дві ключові функції: отримання інформації про клієнтів для підбору персональних рекомендацій по акціям, розумінню каналу, часу та кращого дня для комунікації. Таким чином, завдяки програмі лояльності можна дізнаватись більше про клієнта, його смакові вподобання, частоту відвідувань магазинів і частоту покупок у певних товарних категоріях.

Відстеження поведінки клієнта, зміни уподобань, часу відвідування магазину – ці показники допомагають оперативно налаштовувати релевантні пропозиції для клієнта, приймати рішення та формувати стратегічне планування.

Спираючись на купівельні звички клієнтів і демографічну інформацію, як то вік і стать, смакові вподобання, легко налаштовуються релевантні пропозиції, щоб спонукати до повторних покупок або повідомляти про нові продукти.

Так, до прикладу, можна налаштувати автоматичні тригери, які аналізуватимуть поведінку клієнтів та винагороджувати їх за певні дії, спонукаючи повторно завітати до супермаркету й зробити покупку. CRM система (Customer relationship management – управління відносинами з клієнтами) відстежує покупки клієнта за останні три місяці, а після кількох покупок товарів для тварин система “розуміє”, що у клієнта з’явився домашній улюбленець та надсилає повідомлення з привітанням та персональною пропозицією.

Сучасні системи враховують не лише життєвий цикл клієнта в програмі лояльності, стандартні RFM показники (давність (Recency), частота покупок (Frequency) та сума витрат споживача (Monetary)), а й смакові уподобання,

цінову градацію, відсоток присутності акційних товарів у кошику клієнта, частоту візитів, час відвідування супермаркета, улюблені канали комунікації та інше.

Основою підходу має стати не стимулювання додаткових покупок або витрат, а вдячність клієнтам. Так з'явилися тригери для клієнтів сегменту великих покупок, за їх умовами нараховується винагорода бонусними гривнями на карту за 5 річницю з мережею, за ювілейні 1000 та 2000 покупки, «Охоронці довкілля» - ті, що не використовують пластикових пакетів, та багато іншого.

Іншим цікавим сегментом є клієнти, які не зацікавлені в акціях, але відвідують магазини мережі часто. Отже, такий сегмент необхідно інформувати про новинки в їх улюблених групах товарів. Наприклад, слід повідомити про покращену рецептуру хрумких багетів, нові маринади для шашлику для клієнтів, що люблять м'ясо, або особливості приготування улюблених продуктів.

Тож найкращі програми лояльності орієнтовані на клієнта. А успішна програма лояльності означає, що саме клієнти знаходять у ній цінність. Саме тому мережа має постійно стежити за ефективним використанням своєї програми лояльності.

3.2 Удосконалення комунікацій магазинів «Сільпо» зі споживачами на основі застосування сучасних інформаційних систем і технологій

Використання прогресивних методів та інструментів комунікацій у маркетинговій діяльності роздрібної мережі «Сільпо» є одним з пріоритетних напрямів її господарської діяльності. В умовах військового стану і блек-ауту країни маркетинг, як один із провідних напрямів діяльності торговельної мережі, потребує інтенсивного використання сучасного та ефективного

інструментарію в системі комунікаційного зв'язку із споживачами. Запровадження інновацій в маркетингову комунікаційну діяльність підприємства являється ефективним способом підвищення рівня його конкурентоздатності. Активізація застосування інформаційних технологій в практиці діяльності підприємств є причиною розвитку цифрових інноваційних комунікаційних каналів та засобів розповсюдження інформації. Інновації в системі маркетингових комунікацій спрямовані на розширення клієнтської бази, стимулювання збуту товарів та послуг, що в результаті призводить до росту обсягів продаж і, як наслідок, підвищення прибутку.

Варто зазначити, що на сьогоднішній день в умовах блек-ауту організувати комунікаційні зв'язки зі споживачами стає щоразу складніше. Тому мережа активно моделює шляхи виходу з даної ситуації. Кожен магазин забезпечений генераторами та стар-лінками. Це дає можливість здійснювати комунікаційну політику на достатньому рівні. Щоправда, собівартість таких комунікацій зростає в рази.

Мережа випускає власну рекламну газету тиражем 100 тисяч примірників. Також мережа розміщує рекламу по радіо, телебаченні, у місцевій пресі та на білбордах. В асортименті мережі сільпо досить широким асортиментом представлені товари власних торгових марок «Повна чаша», «Премія», тощо. Всі акції організує відділ маркетингу і реклами. Фахівці цього ж відділу здійснюють аналіз ефективності проведених акцій та івентів.

Мережа «Сільпо» має власний офіційний сайт, на якому завжди можна знайти актуальну інформацію про роботу мережі в різних містах. Це значно покращує процес управління роботою всієї мережі. На рисунку 3.1 представлено головну сторінку сайту, де чітко видно меню сайту: для гостей, акції та пропозиції, «Сільпо» колекція, робота в «Сільпо», подарункові сертифікати, он-лайн супермаркет.

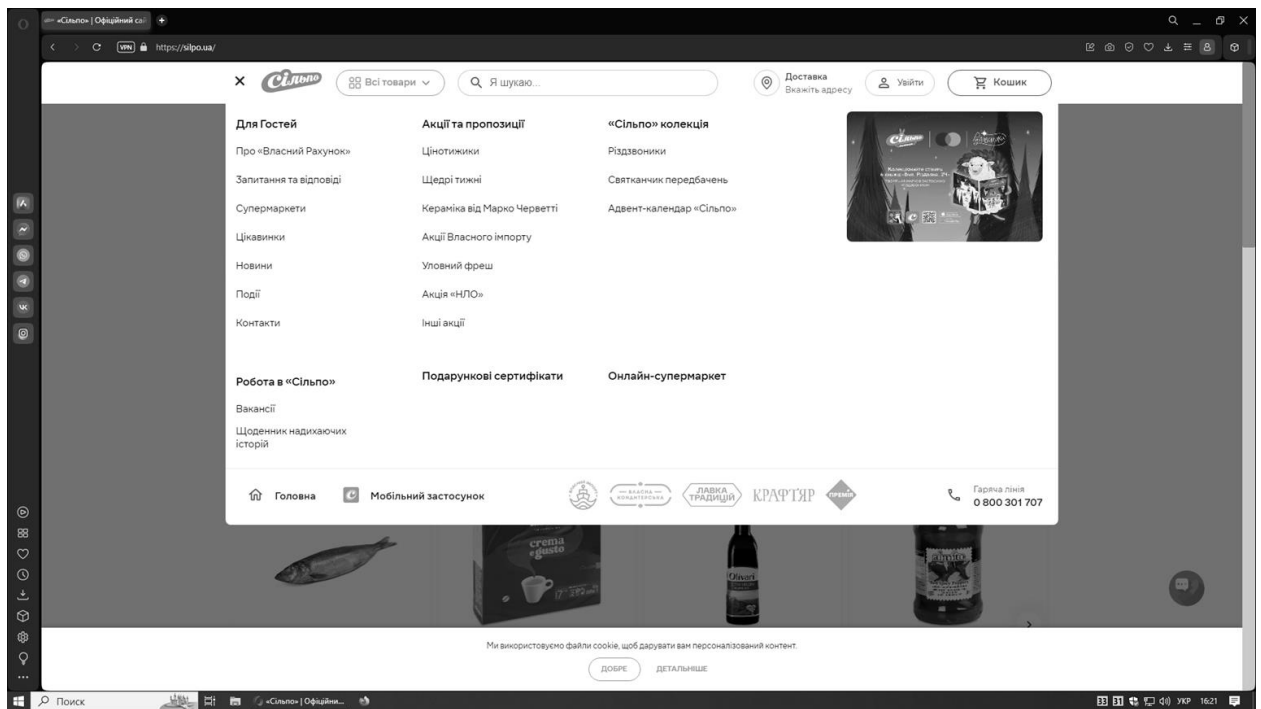


Рисунок 3.1 – Головна сторінка офіційного сайту мережі «Сільпо»

Джерело: [38]

З 1 січня 2010 року стартувала програма лояльності «Власний рахунок», учасники якої мають можливість заощаджувати кошти на власному рахунку при кожній покупці. Це також є елементом програми стимулювання збуту товарів та мерчендайзингу.

Стати учасником програми можна, зареєструвавшись на офіційному сайті «Сільпо», або заповнивши відповідну анкету. Активація картки відбувається шляхом її сканування при придбанні. Також можна використовувати в якості ідентифікації власного рахунка QR-код мобільного застосунка.

Після заповнення анкети (або реєстрації на сайті) у порядку, передбаченому програмою, на учасника будуть поширюватися діючі правила програми з усіма періодично внесеними до них змінами з моменту отримання картки учасника.

Підпис на анкеті учасника програми, або верифікація номера мобільного телефону споживача підтверджує його згоду з умовами участі (правилами нарахування та списання балів, можливістю отримувати

персональні пропозиції, інформацію про накопичені бали на рахунку, на сторінці сайту, E-mail або sms).

Після підтвердження реєстрації оператором, учасник програми має можливість отримувати та використовувати бонуси або спеціальні пропозиції.

Учасник програми має право отримати лише одну картку учасника програми «Власний рахунок».

Представник оператора програми має право відмовити заявникові в участі у програмі, за умови відсутності технічної або іншої можливості для цього на момент звернення.

Відповідальність за несанкціоноване використання картки «Власного рахунку» несе сам учасник програми.

Оператор залишає за собою право припинити участь у програмі будь-якого учасника без повідомлення, шляхом блокування картки, у випадках, якщо учасник:

- не дотримується діючих правил участі;
- надає недостовірну інформацію;
- бере участь у схемах шахрайства в рамках дії будь-яких елементів програми.

У випадку припинення участі на зазначених вище підставах, бали на відповідному рахунку анулюються.

Учасник має право припинити свою участь у програмі в будь-який час, шляхом надсилання оператору письмового повідомлення про припинення участі.

Карта учасника діє протягом терміну дії програми або до будь-якого іншого терміну, встановленого оператором.

Учасниками Програми можуть бути лише фізичні особи, яким виповнилось вісімнадцять років та які проживають на території України.

Порядок використання, поширення та доступ третіх осіб до його персональних даних здійснюється, для реалізації даної Програми без додаткового погодження з учасником.

Баланс бонусів відображається на чеку учасника програми лояльності.

Поширеним способом підвищення рівня попиту на конкретний товар є збільшення асигнувань на його рекламу у формі відсотка від загального рекламного бюджету. Наприклад, для просування на ринок зубної пасти виділяється 30% загального рекламного бюджету, а шампуню – 50%.

Способи маркетингових комунікацій та стимулювання збуту попередньо тестують, аби переконатися, що саме вони забезпечать необхідні стимули, адже витрачено значні ресурси і провал може завдати підприємству істотних збитків. Тому ТОВ «Сільпо Фуд» пропонують тести на основі представницької вибірки із цільової аудиторії з тим, щоб прийняти обґрунтоване рішення.

Завдяки програмі «Власний рахунок» є чітка комунікація зі споживачем, у своїй клієнтській базі здійснюється розсилання рекламних матеріалів на мобільний номер. Так споживач дізнається про новинки та акції, що значно збільшує обсяги реалізації продукції. Проте, дану програму слід наповнити новим змістом, аби вона давала можливість комунікувати зі споживачами не лише на загальні теми, а адресно пропонувати придбати саме той товар, який цікавить конкретного споживача в конкретний час. Потрібно нагадувати споживачу, що в нього, з моменту останньої купівлі, скажімо, прального порошку, він має скоро закінчитись, а тому пропонуємо завітати до нашого магазину, аби придбати за персональною пропозицією із спеціальною ціною якісний пральний порошок, тому що спеціальна пропозиція діятиме лише протягом одного тижня з моменту надходження цього повідомлення.

Отже, магазини «Сільпо» широко використовують інформаційні технології, тим самим забезпечує високу якість комунікацій зі споживачами. Але ці технології рекомендуємо наповнити новим сучасним змістом.

Висновки до третього розділу

Як бачимо, на ефективність управління роздрібним ринком торговельної мережі «Сільпо» значний вплив мають наступні економічні чинники: товарооборот, товарні запаси, надходження товарів, збут товарів, ціни, прибуток, розмір торгової націнки.

Дані чинники позитивно впливають на результативність господарської діяльності торговельної мережі за умови належної дії соціально-демографічних чинників, що мають місце на відповідній території, де розміщено магазини торговельної мережі.

Роздрібний ринок даної мережі має достатню насиченість споживачами, які мають достатній рівень платоспроможності. Це дає можливість для розвитку мережі, збільшення товарообороту, залучення до реалізації більше торгових марок, створювати робочі місця та отримувати в результаті високі доходи.

Розвиток мережі також забезпечує ефективно організована система стимулювання збуту товарів в магазинах «Сільпо». На практиці, впродовж багатьох років, це підтверджує програма лояльності «Власний рахунок». Маркетологи мережі «Сільпо» тестують й інші програми, які можна буде запускати при посиленні конкурентного середовища роздрібногo ринку даного регіону.

Найкращі програми лояльності орієнтовані на клієнта. А успішна програма лояльності означає, що саме клієнти знаходять у ній

цінність. Саме тому мережа має постійно стежити за ефективним використанням своєї програми лояльності.

Магазини «Сільпо» широко використовують інформаційні технології, тим самим забезпечує високу якість комунікацій зі споживачами. Але ці технології рекомендуємо наповнити новим сучасним змістом.

Висновки

Роздрібна торгова мережа – це сукупність стаціонарних, напів-стаціонарних, пересувних, віртуальних суб'єктів роздрібною продажу товарів і послуг, об'єднаних за територіальною ознакою.

До складу роздрібною торговою мережі входять не лише торгові суб'єкти, але й інших торгово-сервісних систем: ринки, підприємства громадського харчування, побутового обслуговування, мережі автозаправних станцій тощо.

Організація роздрібною торговою мережі здійснюється за встановленими практикою принципами і на основі стандартних вимог до розвитку та розміщення торговельною мережі.

Види роздрібних торговців класифікуються за такими ознаками: за ступенем сталості місцезнаходження (стаціонарна, напів-стаціонарна, пересувна), за принципами організації роботи (роздрібна, дрібно-роздрібна, віртуальна), за характером капітальності споруди (капітальні магазини; легко-конструкційні павільйони, торгові автомати, некапітальні палатки, кіоски, ятки, торгові місця, мобільні засоби пересувною, розвізної і розносної торгівлі).

Концентрація роздрібних торгових підприємств полягає в зосередженні їх різних типів на спільній зоні діяльності.

Спеціалізація роздрібної торгівлі – це форма поділу праці між роздрібними торговими підприємствами на основі одночасного добровільного обмеження, проте, і поглиблення основного асортименту.

Основні критерії щодо вибору місця розміщення торговельного комплексу або окремого магазину є основоположними, єдиними для всіх країн ринкової орієнтації. Вони включають перелік дій з вивчення й аналізу регіону, області і конкретного місця функціонування торговельного підприємства.

Торговельна мережа ТОВ «Сільпо Фуд» рівномірно розміщена на території міста Хмельницький та Хмельницької області, забезпечена широким асортиментом товарів, добре забезпечена рекламою, що позитивно впливає на економічні та фінансові показники її господарської діяльності.

Завдяки налагодженій системі постачання, успішній ціновій політиці та професійному рівню обслуговування, торговельні об'єкти мережі «Сільпо» заслужили високу оцінку і ототожнюються у покупців з послугами високої якості.

Для забезпечення ефективного управління роботою торговельної мережі, на усіх етапах її діяльності має бути присутній мерчендайзинг. Мерчендайзинг доцільно визначати як організацію та управління торговельно-технологічними процесами у магазинах із врахуванням поведінки покупців, їх психологічних особливостей з метою активізації продажу товарів, послуг і підвищення ефективності торговельної діяльності.

Питаннями планування, навчання та стажування персоналу магазинів «Сільпо» займається регіональний директор. Саме він вирішує кадрові питання, визначає кадровий резерв на посади директора, адміністратора, сканувальника, приймальника товарів. Завдяки ефективно організованій роботі з управління персоналом мережа магазинів «Сільпо» має на роздрібному ринку значну частку та є конкурентоспроможною серед подібних мереж.

На ефективність управління торговельною мережею «Сільпо» впливає ряд економічних показників: розмір товарообороту, товарні запаси, надходження товарів, рівень цін, прибуток, торгова націнка.

Розвиток мережі приносить ефективно організована система стимулювання продажу в магазинах «Сільпо». На практиці це реалізовано у вигляді функціонування програми лояльності «Власний рахунок». Дана програма лояльності показала себе досить ефективною, проте, з метою забезпечення стійкого темпу розвитку торговельної мережі пропонуємо наповнити її новим сучасним змістом, який би дозволив таргетувати свої комерційні пропозиції споживачам.

Перелік джерел посилання

1. Господарський Кодекс України. Документ 436-IV. Редакція від 08.10.2023р. Підстава – 2614-IX. [Електронний ресурс]: – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>.
2. Бандурка О.М. Фінансова діяльність підприємства: Підручник. / О.М. Бандурка, М.Я Коробов, П.І. Орлов, К.Я. Петрова.– К.: Либідь, 1998. – 312с.
3. Бай С.І. Менеджмент організацій. / С.І. Бай.– К.: КНТЕУ. – 2008. – 174 с.
4. Близнюк С. В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку./ С.В. Близнюк. – 2-ге вид., випр. і доп. – К.: ІВЦ «Видавництво «Політехніка», 2008. – 400 с.
5. Близнюк О. П. Оцінка ефективності управління фінансовими ресурсами на підприємствах роздрібно́ї торгівлі України. / О.П. Близнюк, А.П. Горпинченко. // Проблеми економіки.– № 3. – 2014. – С. 208-219.
6. Борисюк І.О. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства / І.О. Борисюк, А.В. Єрмоєнко. // [Електронний ресурс]: – Режим доступу: <http://jrnl.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/409/397>.

7. Будько С. Маркетолог у комерційній структурі: проблеми підготовки професійної адаптації. / С. Будько. // Маркетинг в Україні. №4. – 2009. – С. 66-67.
8. Богомолова В.В. Організація управління маркетинговою діяльністю підприємства / В.В. Богомолова. // Матеріали XV Міжнародної наукової конференції молодих науковці «Наука і вища освіта». У 3 ч. / м. Запоріжжя, 17-18 травня 2010 р. – Запоріжжя: ГУ «ЗІДМУ», 2010. – Ч. 2. – С. 54-55.
9. Власова Н.О. Оцінка ліквідності та платоспроможності підприємств роздрібною торгівлі [Текст] : монографія / Н.О. Власова, Т.С. Пічугіна, П.В. Смірнова; Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі – Харків, 2010. – 222 с.
10. Внутрішня торгівля України: проблеми і перспективи розвитку : монографія / І. М. Копич, О. О. Нестуля [та ін.]; за ред. В. В. Апопія, П. Ю. Балабана. – Львів : Новий Світ – 2000, 2014. – 565 с.
11. Гаєвська Л. Економіка підприємства. Навч.-метод. пос. / Л. Гаєвська.– Ірпінь: Акад. ДПС, 2001.–145с.
12. Гнатишина Н.Д. Капітальні інвестиції підприємств торгівлі України: тенденції та перспективи / Н.Д. Гнатишина. // Інвестиції, інновації в економіці. – №2 (58). – 2015. – С. 34-44.
13. Голубков Е.П. Маркетингові дослідження. Теорія і методологія. / Е.П. Голубков.– К.: АСК, 2000. – 221 с.
14. Гончарук А.О. Методи підвищення конкурентоспроможності підприємства / А. О. Гончарук // Управління розвитком. – 2014. – № 3. – С. 145– 147.
15. Горбенко О.В. Ринок продуктової роздрібною торгівлі в Україні: формати, мережі, розвиток / О.В. Горбенко. // Молодий вчений. – № 9 (24) – Ч. 1. – 2015. – С. 59-66.

16. Гриневська О. Від товару до людей / О. Гриневська. [Електронний ресурс]:– Режим доступу: <http://forbes.net.ua/ua/magazine/forbes/1380614-vid-tovaru-do-lyudej>.
17. Державна Служба Статистики України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [<http://ukrstat.org/uk/menu/publikac.htm>].
18. Длігач А. Інтеграційні стратегії у системі маркетингу / А. Длігач. // Маркетинг в Україні. – №3. – 2010. – С. 9-11.
19. Длігач А. Трициклічна модель маркетингової діяльності. / А. Длігач.// Маркетинг в Україні. – №5. – 2009. – С. 46-49.
20. Должанський І.З. Конкуентоспроможність підприємства / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 384с.
21. Доходи та витрати населення України. / Офіційний веб-сайт Держстату України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2005/gdn/dvn_ric/dvn%20_u/dvn_u.htm.
22. Дrajниця С.А. Сучасні підходи до форматизації роздрібних торговців. / С.А. Дrajниця, О.Г. Лихогод, Я.А. Ярмолюк. // Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічна. №5. Хмельницький: ХНУ, 2023 (подано до друку).
23. Дrajниця С.А. Прогресивні методи та інструменти удосконалення організації торговельної діяльності / С.А. Дrajниця, О.Г. Лихогод, Я.А. Ярмолюк // Збірник наукових праць VIII Міжнародної науково-практичної конференції «Інструменти регулювання національної економіки та стратегічні пріоритети підприємницької, торговельної та біржової діяльності за умов Євроінтеграції» (10-11.11.2023р.). Хмельницький: ХНУ.– 2023. (подано до друку).
24. Дрималовська Х.В. Конкуентоспроможність вітчизняних підприємств. / Х.В. Дрималовська, А.С. Завербний. // Вісник Національного університету «Львівська політехніка»: [зб. наук.-приклад. пр.]. М-во освіти і науки, молоді та спорту України. – Львів, 2012. – № 727.– С. 218-225.

25. Дробязко С.І. Підвищення конкурентоспроможності підприємств на основі логістичного підходу / С.І. Дробязко, Ю.І. Мельникова // Економіка. Фінанси. Право. – 2013. – № 7. – С. 29-32.
26. Євсейцева О.С. Аналіз ринку роздрібної торгівлі. / О.С. Євсейцева, О.С. Кухар. // Інвестиції: практика та досвід. – № 11. – 2016. – С. 50-54.
27. Житник О. Плюси і мінуси дослідницького ринку: результати «Marketview 2010: Ukraine». / О. Житник. // Маркетинг в Україні. – №5. – 2009. – С. 12-16.
28. Жмалев В.Г. Основи менеджменту і управлінської діяльності. / В.Г. Жмалев, Л.М. Шимановська.– К.: Україна, 2000.– 454 с.
29. Зборіна І.М. Сутність категорії «Конкурентоспроможність підприємства». / І.М. Зборіна // Проблеми управління. – 2011. – № 2(39). – С. 121–124.
30. Ізмайлова К.В. Фінансовий аналіз: Навч. носіб. / К.В. Ізмайлова.– К.: МАУП, 2001. С 40-42.
31. Іляшенко А.Х. Необхідність, передумови й умови використання блочно-модульних структур маркетингу. / А.Х. Іляшенко // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2008. – №8. – С. 103-106.
32. Іляшенко А.Х. Організаційні засади управління маркетинговою діяльністю підприємства. / А.Х. Іляшенко // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2009. – № 6. – С. 110-113.
33. Іляшенко А.Х. Теоретичні основи маркетингового менеджменту. / А.Х. Іляшенко // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2009. – № 5. – С. 106-111.
34. Клімова І.Г. Розробка ефективної маркетингової стратегії підприємства та управління процесом її реалізації / І.Г. Клімова // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2009. – № 5. – С. 115-118.
35. Козін С.В. Організаційна схема збутової мережі торговельного підприємства / С.В. Козін // Маркетинг в Україні. – №3. – 2003. – С. 26-29.

36. Коноплянникова М.А. Відділ маркетингу в структурі організації: призначення, функції і завдання / М.А. Коноплянникова // Маркетинг в Україні. – 2003. – №1. – С. 44-48.
37. Корінев В.Л. Оцінювання та планування фінансової діяльності підприємства В.Л. Корінев // Держава та регіони Серія: Економіка та підприємництво. – 2009. – № 4. – С. 142-146.
38. Куцик П.О. Діяльність торговельних підприємств у конкурентному середовищі: контроль-аналітичне забезпечення системи управління: моногр. / П.О. Куцик. – Чернівці: Техно друк, 2015. – 370 с.
39. Ларіна Я. С. Дослідження чинників макросередовища як передумова обґрунтування маркетингових стратегій підприємств АПК / Я.С. Ларіна // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2010. – № 3. С. 164-166.
40. Літвінова Ю.О. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах / Ю.О. Літвінова // Управління розвитком.– 2012. – № 9. – С. 35-37. 40.
41. Мазаракі А.А. Економіка торговельного підприємства. / А.А. Мазаракі, Л.О. Лігоненко, Н.М. Ушакова. – К.: Хрещатик, 1999. – 800 с.
42. Макаренко Т. І. Моделювання та прогнозування у маркетингу. / Т.І. Макаренко.– К.: ЦУЛ, 2010. – 384с.
43. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : Підручник / З.Є. Шершньова.– 2- ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
44. Макущенко Л. І. Статистичний моніторинг розвитку малого й середнього бізнесу в Україні / Л.І. Макущенко // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2008. – № 6. – С. 161-163.
45. Мордвінцева Т. В. Необхідність і умови використання маркетингових структур / Т.В. Мордвінцева // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2010. – № 2. – С. 184-187.
46. Овчаренко Д. Інформаційно-інноваційний механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства / Д. Овчаренко, А.М. Ткаченко //

- Матеріали XVIII науково-технічної конференції студентів, магістрантів, аспірантів і викладачів ЗДІА, 15-19 квітня 2013 р. – Запоріжжя, 2013. – Т. IV. – С. 64-65.
47. Олійник Т. О. Створення маркетингової діяльності на підприємстві та управління нею / Т.О. Олійник // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2009. – № 6. – С. 207-211.
48. Офіційний сайт мережі «Сільпо» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://silpo.ua/>.
49. Павлова В.А. Конкуренентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія: монографія / В.А. Павлова, О.В. Кузьменко, В.М. Орлова, Г.А. Рижкова. – Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет імені А. Нобеля, 2011. – 352 с.
50. Поклонский Ф. Е. Развитие конкурентоспособности продукции, що випускається, як результат ефективного використання потенціалу підприємства [Текст] / Ф. Е. Поклонский Е. Ю. Мамченко // ДонДУУ МЕНЕДЖЕР . – 2007. – №3 (41). – С. 121-126.
51. Попадинець Н.М. Ринок роздрібної торгівлі України та країн ЄС: порівняльний аналіз / Н.М. Попадинець // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України, 2014, Вип. 2(106). – С. 295-303.
52. Ринок роздрібної торгівлі. Аналітичний огляд. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.credit-rating.ua/img/st_img/AS.
53. Сергєєва О.Р. Організаційно-економічне забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства / О.Р. Сергєєва // Європейський вектор економічного розвитку. 2014. № 2 (17). – С. 204-210.
54. Суліма О.А. Теоретико - методологічні засади конкурентоспроможності підприємств / О.А. Суліма // Ефективна економіка [Електронний ресурс]. - №1. – 2014. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_1_22.
55. Темпи розвитку українського ритейлу у першій половині 2015 року впали. / Информационное агентство All Retail. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://allretail.ua/topics/41710/>.

56. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посібник / С. М. Клименко [та ін.]. – К., 2006. – 525 с.
57. Хоменко О.І. Ринок роздрібної торгівлі в Україні / О.І. Хоменко, Н.В. Геселева, Н.В. Сокурєнко. // ВІСНИК КНУТД.– №5 (91). – 2015. – С. 101-107.
58. Чернишова А.В. Використання власних торгових марок у дрогері-рітейлі / А.В. Чернишова // Науковий журнал «Молодий вчений». – № 5 (32). – 2016.– С. 186-190.

Додатки

Додаток А

Посадові інструкції

Посадова інструкція "Оператор-сканувальник"

	Затверджую Генеральний директор _____
ТОВ "Сільпо Фуд"	" ____ " _____ 2021 р.

Посадова інструкція

1. Загальні положення

Назва посади	Оператор-сканувальник
Професійна група	"Технічні виконавці"
Керівник структурного підрозділу (посада)	Директор магазину "Сільпо"
Безпосередній керівник (посада)	Директор магазину "Сільпо"
Департамент	Операційний
Послідовність призначення на посаду	Призначається на посаду та звільняється з посади у встановленому діючим трудовим законодавством порядку наказом Генерального директора підприємства.

2. Посадові обов'язки

- 2.1. Своєчасно вводить в інформаційну базу даних програми «Облік» прихід товару, розхід, повернення, переміщення, списання, уцінку, дооцінку.
- 2.2. Слідкує за правильністю внесення назв та характеристик товару в інформаційну базу даних, і в разі виявлення невідповідності подає інформацію фахівцю з кодифікації.
- 2.3. Слідкує за правильністю формування цін на весь товар.
- 2.4. У випадку зміни прихідних цін на товар своєчасно роздруковує цінники та передає продавцю для заміни їх в торговому залі.
- 2.5. Слідкує за дотриманням нормативних та керівних матеріалів по цінах.
- 2.6. Проводить переоцінку товару згідно розпоряджень, підписаних директором магазину.
- 2.7. Проводить переміщення товару на склад браку та списання товару, згідно розпоряджень директора магазину
- 2.8. Формує накладні на повернення товару постачальнику, за поданням адміністраторів.
- 2.9. Щоденно формує звіт про проведені прихідні та розхідні документи.
- 2.10. За вказівкою адміністратор здійснює операцію «закривання мінусів».
- 2.11. Щоденно формує товарний звіт (відповідність прихідних накладних та накладних повернення даним звіту) та один раз в тиждень передає в бухгалтерію головного офісу.
- 2.12. Перевіряє відповідність прихідних накладних з податковими накладними, та звіряє реквізити постачальника з карткою клієнта в програмі «Облік», постійно з приходом товару
- 2.13. Заносить податкові накладні в програму «Облік».
- 2.14. Контролює залишки на транзитному складі та формує звіт, щоденно.
- 2.15. Створює акти комплектації і розкомплектації та відповідає за правильність їх оформлення, щотижня.
- 2.16. Звіряє залишки товару і тари по товарно-грошовому звіту з оборотно-сальдовою відомістю, щоденно.
- 2.17. Створює виробничу відомість в програмі «Облік» на основі звіту матеріально-відповідальних осіб та перевіряє встановлені ціни у виробництві з затвердженими калькуляціями, щоденно
- 2.18. Формує звіт ділянки виробництва та звіряє зі звітом по залишках в оборотно-сальдовій відомості, щомісячно
- 2.19. Виконує всі інструкції, накази та бізнес-процеси.
- 2.20. Дбайливо ставиться до робочого інвентарю та ввірених матеріальних цінностей.
- 2.21. Здійснює підготовку до інвентаризації ТМЦ та бере у ній участь.
- 2.22. Дотримується трудової і виробничої дисципліни, правил і норм охорони праці, вимог виробничої санітарії і гігієни, вимог протипожежної безпеки, цивільної оборони.

3. Кваліфікаційні вимоги

- 3.1. На посаду **оператора-сканувальника** приймається спеціаліст який має середню спеціальну або вищу освіту.
- 3.2. Досвід роботи з комп'ютером – 1 рік. Проходження навчання на робочому місці до 14 днів та здача кваліфікаційного іспиту.

4. Повинен знати

- 4.1. **Оператор-сканувальник** повинен знати:
 - основи будови ПК;
 - основи товарознавства;
 - асортимент товарів, що реалізуються у магазині;
 - технологію вводу товарів в базу даних;

- правила внутрішнього трудового розпорядку;
- правила і норми охорони праці;
- правила техніки безпеки, виробничої санітарії і гігієни, протипожежної безпеки;
- вимоги міжнародних стандартів ISO 9001 та ISO 22000, вимоги Інтегрованої Системи Менеджменту, впровадженої на підприємстві.

5. Повноваження і права

Оператор-сканувальник має право:

- 5.1. Вчасно ознайомлюватись з наказами, постановами та іншими розпорядженнями керівництва, що стосуються діяльності даної посадової особи .
- 5.2. Вносити на розгляд керівництва пропозиції щодо покращення роботи в межах виконуваних посадових обов'язків, магазину та компанії в цілому.
- 5.3. Давати пояснення щодо порушень виконавчої та трудової дисципліни.
- 5.4. Вимагати від посадових осіб та керівників підрозділів сприяння у виконанні покладених даною посадовою інструкцією обов'язків.
- 5.5. Вимагати та отримувати особисто або за дорученням безпосереднього керівника всю необхідну інформацію та документи в межах своїх повноважень.

6. Відповідальність

Оператор-сканувальник несе відповідальність за:

- 6.1. Неналежне виконання або невиконання своїх посадових обов'язків, передбачених цією посадовою інструкцією та іншими положеннями компанії - в межах, визначених чинним законодавством України.
- 6.2. Правопорушення, скоєні в процесі здійснення своєї діяльності, - в межах, визначених чинним адміністративним, кримінальним та цивільним законодавством України.
- 6.3. Завдання матеріальної шкоди підприємству - в межах, визначених чинним трудовим і цивільним законодавством України.
- 6.4. Втрату матеріальних цінностей, що були надані йому у тимчасове користування.
- 6.5. Недотримання трудової і виконавчої дисципліни.
- 6.6. За розголошення службової та комерційної таємниці.
- 6.7. Неправдиву інформацію про стан виконання отриманих завдань та доручень, порушення термінів їх виконання.
- 6.8. Невиконання наказів, постанов та розпоряджень безпосереднього керівництва та керівництва компанії.
- 6.9. За невиконання вимог документації Інтегрованої Системи Менеджменту, що стосується даної посади.

7. Взаємодія з іншими структурними підрозділами

У процесі виконання посадових обов'язків **оператор-сканувальник** взаємодіє з безпосереднім керівником.

Посадова інструкція " Приймальник товарів "

	Затверджую Генеральний директор _____
ТОВ "Сільпо Фуд"	" ____ " _____ 2021 р.

Посадова інструкція

1. Загальні положення

Назва посади	Приймальник товарів
Професійна група	"Робітники"
Керівник структурного підрозділу (посада)	Директор
Безпосередній керівник (посада)	Директор
Департамент	Операційний
Послідовність призначення на посаду	Призначається на посаду та звільняється з посади у встановленому діючим трудовим законодавством порядку наказом Генерального директора підприємства.

2. Посадові обов'язки

- 2.1. Здійснює приймання товарно-матеріальних цінностей по кількості та якості згідно із поданим товарно-транспортними накладними. Звіряє відповідність з електронними замовленнями.
- 2.2. Виконує вимоги інструкцій №1, №4 та бізнес-процесів, що регулюють процеси приймання, повернення, оприбуткування товарів.

- 2.3. Здійснює контроль термінів придатності, дати виготовлення товару при прийманні, їх відповідності поданим представником постачальника сертифікатам відповідності, якісним посвідченням та іншим документам, що засвідчують якість продукції.
- 2.4. Відбирає зразки товарів для передачі їх операторам-сканувальникам.
- 2.5. Визначає найбільш раціональне місце розміщення товарів у відповідній товарній секції складу.
- 2.6. Організовує і контролює розвантажувальні роботи.
- 2.7. Здійснює обмін/повернення продукції, що не підлягає реалізації.
- 2.8. Підтримує складські приміщення в належному санітарно-гігієнічному стані.
- 2.9. Приймає участь у документальній звірці з постачальниками та розподільчими центрами компанії.
- 2.10. Оформляє акти невідповідності (розбіжності) у випадку, коли при прийманні товару виявлено бракований товар, пересортування чи нестачу.
- 2.11. Контролює залишки та рух товарів, які зберігаються на складі (в т.ч. браку).
- 2.12. Дбайливо ставиться до робочого інвентарю та ввірених матеріальних цінностей.
- 2.13. Забезпечує безперебійну роботу з приймання товару, знаходиться під час робочого часу на своєму робочому місці, а відлучається з робочого місця лише з дозволу адміністратора чи директора магазину.
- 2.14. Подає адміністратору перелік товару, який підлягає обміну, термін придатності якого закінчується або який втратив товарний вигляд.
- 2.15. Здійснює контроль за збереженням товарів, торговельного обладнання та інших матеріальних цінностей.
- 2.16. Дотримується трудової і виробничої дисципліни, правил і норм охорони праці, вимог виробничої санітарії і гігієни, вимог протипожежної безпеки, цивільної оборони.
- 2.17. Дотримується вимог Закону України «Про захист прав споживачів» та інших нормативних документів, що регламентують торговельну діяльність.
- 2.18. Виконує всі завдання та вказівки адміністратора або директора магазину.
- 2.19. Готує ввірену товарну секцію та товар, що зберігається на складі до проведення інвентаризації.
- 2.20. Бере участь у проведенні інвентаризацій товарно-матеріальних цінностей.
- 2.21. У разі відсутності роботи з прийманням товару, виконує функції продавця торгового залу.

3. Кваліфікаційні вимоги

- 3.1. На посаду **приймальника товарів** приймається спеціаліст який має середню спеціальну, або вищу освіту.

4. Повинен знати

- 4.1. **Приймальник товарів** повинен знати:

- товарознавство, стандарти і технічні умови на товари, основні їх властивості, якісні характеристики;
- технічні та санітарні вимоги щодо умов зберігання товарів;
- правила оформлення і обліку прихідних і розхідних документів;
- правила і методи обслуговування клієнтів;
- основи мерчендайзингу;
- внутрішні стандарти викладення товару згідно затверджених планогам;
- правила роздрібної торгівлі;
- правила внутрішнього трудового розпорядку;
- правила і норми охорони праці;
- правила техніки безпеки, виробничої санітарії і гігієни, протипожежної безпеки;
- вимоги міжнародних стандартів ISO 9001 та ISO 22000, вимоги Інтегрованої Системи Менеджменту, впровадженої на підприємстві.

5. Повноваження і права

Приймальник товарів має право:

- 5.1. Вчасно ознайомлюватись з наказами, постановами та іншими розпорядженнями керівництва, що стосуються діяльності даної посадової особи та магазину в цілому.
- 5.2. Вносити на розгляд керівництва пропозиції щодо покращення роботи в межах виконуваних посадових обов'язків, магазину та компанії в цілому.
- 5.3. Давати пояснення щодо порушень виконавчої та трудової дисципліни.
- 5.4. Вимагати від посадових осіб та керівників підрозділів сприяння у виконанні покладених даною посадовою інструкцією обов'язків.
- 5.5. Вимагати та отримувати особисто або за дорученням безпосереднього керівника всю необхідну інформацію та документи в межах своїх повноважень.

6. Відповідальність

Приймальник товарів несе відповідальність за:

- 6.1. Неналежне виконання або невиконання своїх посадових обов'язків, передбачених цією посадовою інструкцією та іншими положеннями компанії - в межах, визначених чинним законодавством України.
- 6.2. Правопорушення, скоєні в процесі здійснення своєї діяльності, - в межах, визначених чинним адміністративним, кримінальним та цивільним законодавством України.
- 6.3. Завдання матеріальної шкоди підприємству - в межах, визначених чинним трудовим і цивільним законодавством України.
- 6.4. Втрату матеріальних цінностей, що були надані йому у тимчасове користування.
- 6.5. Недотримання трудової і виконавчої дисципліни.
- 6.6. За розголошення службової та комерційної таємниці.
- 6.7. Неправдиву інформацію про стан виконання отриманих завдань та доручень, порушення термінів їх виконання.
- 6.8. Невиконання наказів, постанов та розпоряджень безпосереднього керівництва та керівництва компанії.
- 6.9. За невиконання вимог документації Інтегрованої Системи Менеджменту, що стосується даної посади.

7. Взаємодія з іншими структурними підрозділами

У процесі виконання посадових обов'язків **приймальник товарів** взаємодіє з безпосереднім керівником.

Посадова інструкція “Адміністратор магазину”

	Затверджую Генеральний директор _____
ТОВ “Сільпо Фуд”	" ____ " _____ 2021 р.

Посадова інструкція

1. Загальні положення

Назва посади	Адміністратор
Професійна група	“Керівники”
Керівник структурного підрозділу (посада)	Директор
Безпосередній керівник (посада)	Директор
Департамент	Операційний
Послідовність призначення на посаду	Призначається на посаду та звільняється з посади у встановленому діючим трудовим законодавством порядку наказом Генерального директора підприємства.

1. Посадові обов’язки

- 2.1. Виконує всі інструкції, накази, бізнес-процеси (БП) та організовує їх виконання працівниками.
- 2.2. Організовує та контролює діяльність працівників магазину, спрямовану на забезпечення процесу продажу товарів та обслуговування покупців.
- 2.3. Здійснює контроль над дотриманням персоналом торгового залу:
 - належної якості та культури обслуговування покупців;

- правил продажу товарів і санітарно-гігієнічних вимог;
- правил охорони праці і техніки безпеки, протипожежної безпеки.
- 2.4. Регулярно перевіряє терміни придатності товарів, їх якість та відповідність нормативним документам, температуру холодильного обладнання, згідно затвердженої інструкції.
- 2.5. Відповідає за рівень списання та переведення товарів в 2-гу категорію.
- 2.6. Забезпечує організацію вчасних повернень та обміну товарів.
- 2.7. Забезпечує достатній товарний запас. Не допускає виникнення недостатнього чи надлишкового товарного запасу.
- 2.8. Робить замовлення товару, згідно затвердженої інструкції.
- 2.9. Контролює вчасне та повне постачання товарів.
- 2.10. Здійснює підготовку та проведення акцій. Контролює наявність товару протягом всієї акції та правильність інформаційних табличок на товари (акційних плакатів) і цінників.
- 2.11. Здійснює контроль над наявністю та актуальністю цінників на товарах.
- 2.12. Здійснює підготовку до інвентаризації ТМЦ та бере у ній участь.
- 2.13. Готує та проводить інкасацію.
- 2.14. Видає розмінну монету операторам-касирам та контролює правильність заповнення операторами-касирами касової книги, дотриманням касової дисципліни (правильність заповнення книги ОРО, правильність проведення операцій «служба видача», «службове внесення», Z-звіт).
- 2.15. При необхідності надає допомогу покупцям у виборі товарів.
- 2.16. Вживає заходів з вирішення конфліктних ситуацій з покупцями.
- 2.17. Координує навчання новоприйнятих працівників.
- 2.18. Проводить первинний та періодичний інструктаж з техніки безпеки та протипожежної безпеки.
- 2.19. Забезпечує охорону праці, техніку безпеки, протипожежну, електробезпеку, функціонування системи теплопостачання та безпечну експлуатацію газового господарства, утримання та експлуатацію призначених для цього технічних засобів відповідно до Законів України «Про охорону праці» та «Про пожежну безпеку».
- 2.20. Здійснює контроль за збереженням товарів, торговельного обладнання та інших матеріальних цінностей.

3. Кваліфікаційні вимоги

- 3.1. На посаду **Адміністратора** приймається спеціаліст який має вищу освіту відповідного напрямку підготовки .
- 3.2. Досвід роботи в торгівлі та в управлінні персоналом – 1 рік.
Пройдення навчання на робочому місці до 30 днів та здача кваліфікаційного іспиту.

4. Повинен знати

4.1. Адміністратор повинен знати:

- державні нормативно-правові акти (закони, постанови, накази, розпорядження тощо), що є необхідними для належного виконання професійних обов'язків;
- постанови, розпорядження, накази, «бізнес процеси» та інші керівні і нормативні документи, які стосуються роботи даної посади;
- товарознавство, стандарти і технічні умови на товари, основні їх властивості, якісні характеристики та іншу нормативно-правову документацію щодо сертифікації товарів та послуг у торгівлі;
- умови зберігання товарів;
- правила і методи обслуговування клієнтів;
- основи мерчандайзингу;
- внутрішні стандарти викладки товару згідно затверджених планогам;

- призначення та види торгово-технологічного обладнання, що використовується на площах магазину;
- правила роздрібно́ї торгівлі;
- асортимент товарів, що реалізуються в торговому залі, місця їх розташування;
- структуру управління, права і обов'язки працівників та режим їх роботи;
- основи економіки, організації праці та управління;
- законодавство про працю;
- правила внутрішнього трудового розпорядку;
- правила і норми охорони праці, правила техніки безпеки, виробничої санітарії і гігієни, протипожежної безпеки.
- вимоги міжнародних стандартів ISO 9001 та ISO 22000, вимоги Інтегрованої Системи Менеджменту, впровадженої на підприємстві.

5. Повноваження і права

Адміністратор має право:

- 5.1. Вчасно ознайомлюватись з наказами, постановами та іншими розпорядженнями керівництва, що стосуються діяльності даної посадової особи та магазину в цілому.
- 5.2. Вносити на розгляд керівництва пропозиції щодо покращення роботи в межах виконуваних посадових обов'язків, магазину та компанії в цілому.
- 5.3. Давати пояснення щодо порушень виконавчої та трудової дисципліни.
- 5.4. Вимагати від посадових осіб та керівників підрозділів сприяння у виконанні покладених даною посадовою інструкцією обов'язків.
- 5.5. Вимагати та отримувати особисто або за дорученням безпосереднього керівника всю необхідну інформацію та документи в межах своїх повноважень.

6. Відповідальність

Адміністратор несе відповідальність за:

- 6.1. Неналежне виконання або невиконання своїх посадових обов'язків, передбачених цією посадовою інструкцією та іншими положеннями компанії - в межах, визначених чинним законодавством України.
- 6.2. Правопорушення, скоєні в процесі здійснення своєї діяльності, - в межах, визначених чинним адміністративним, кримінальним та цивільним законодавством України.
- 6.3. Завдання матеріальної шкоди підприємству - в межах, визначених чинним трудовим і цивільним законодавством України.
- 6.4. Втрату матеріальних цінностей, що були надані йому у тимчасове користування.
- 6.5. Недотримання трудової і виконавчої дисципліни.
- 6.6. За розголошення службової та комерційної таємниці.
- 6.7. Неправдиву інформацію про стан виконання отриманих завдань та доручень, порушення термінів їх виконання.
- 6.8. Невиконання наказів, постанов та розпоряджень безпосереднього керівництва та керівництва компанії.
- 6.9. За результати та ефективність діяльності підпорядкованих підрозділів.
- 6.10. За невиконання вимог документації Інтегрованої Системи Менеджменту, що стосується даної посади.

7. Взаємодія з іншими структурними підрозділами

У процесі виконання посадових обов'язків Адміністратор взаємодіє з: безпосереднім керівником та працівниками структурних підрозділів підприємства в міру необхідності та в межах своїх повноважень, визначених даною посадовою інструкцією.

Посадова інструкція "Директор магазину"

	Затверджую Генеральний директор _____
ТОВ "Сільпо Фуд"	" ____ " _____ 2021 р.

Посадова інструкція

1. Загальні положення

Назва посади	Директор
Професійна група	"Керівники"
Керівник структурного підрозділу (посада)	Директор операційного департаменту
Безпосередній керівник (посада)	Регіональний директор
Департамент	Операційний
Послідовність призначення на посаду	Призначається на посаду та звільняється з посади у встановленому діючим трудовим законодавством порядку наказом Генерального директора підприємства.

2. Посадові обов'язки

- 2.1. Керує діяльністю магазину, забезпечує взаємодію всіх працівників, пов'язаних з одержанням, зберіганням та реалізацією товарів, обслуговуванням покупців, наданням допоміжних послуг.
- 2.2. Забезпечує впровадження прогресивних форм торгівлі, нового торгово-технологічного обладнання.
- 2.3. Забезпечує наявність у продажу повного асортименту товарів регламентованого асортиментною книгою та електронною специфікацією.
- 2.4. Забезпечує раціональне використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів магазину.

- 2.5. Координує роботу підпорядкованого підрозділу та контролює результати його діяльності, стан трудової й виробничої дисципліни, вимог виробничої санітарії і гігієни, цивільної оборони. Отримує письмові пояснення працівників у разі порушення ними вказаних норм.
- 2.6. Бере участь у формуванні цінової, фінансової та асортиментної політики магазину.
- 2.7. Забезпечує збереження майнової та грошової власності магазину.
- 2.8. Аналізує результати фінансово-господарської діяльності магазину, контролює виконання організаційно-технічних заходів щодо поліпшення його діяльності.
- 2.9. Вивчає та аналізує попит споживачів на товари та торговельні послуги.
- 2.10. Контролює вчасність і повноту замовлень на поставку товарів як транзитом, так і з розподільчих центрів компанії.
- 2.11. Бере участь у розробці пропозицій щодо вдосконалення методів постачання та збуту товарів, впровадження раціональних форм торгівлі.
- 2.12. При необхідності організує експертизу споживчих характеристик та якості товарів.
- 2.13. Постійно володіє інформацією про торгові процеси та фактичний стан справ у магазинах та у встановленому порядку повідомляє безпосередньому керівнику..
- 2.14. Постійно здійснює моніторинг та володіє інформацією про діяльність конкурентів, передає інформацію безпосередньому керівнику та у разі необхідності приймає рішення на місці.
- 2.15. Контролює правильність ціноутворення, наявність відповідно оформлених цінників.
- 2.16. Проводить підготовку магазину до проведення інвентаризацій та вибіркового ревізій та бере у них участь.
- 2.17. Здійснює співпрацю з органами захисту прав споживачів, СЕС, комітету контролю за цінами тощо.
- 2.18. Затверджує розпорядження про переоцінку товару, термін придатності якого закінчується та розпорядження про списання браку.
- 2.19. Організовує підбір кваліфікованого персоналу для магазину. Проводить первинну співбесіду і організовує навчання на робочому місці. Орієнтує персонал на задоволення потреб і запитів клієнтів, зниження витрат обігу та підвищення прибутковості магазину.
- 2.20. Забезпечує документальне оформлення усіх кадрових подій (прийом, переведення, звільнення, відпустка тощо), згідно інструкції. Відповідає за правильність оформлення документів та передачу їх в департамент персоналу.
- 2.21. Ознайомлює працівників з умовами праці, з посадовою інструкцією, договорами повної індивідуальної та бригадної відповідальності. Ознайомлення працівника підтверджує його підписом на відповідному документі (на інструкції, договорі тощо).
- 2.22. Складає графіки виходу працівників на роботу та контролює їх дотримання.
- 2.23. Веде таблицю обліку робочого часу працівників, згідно інструкції.
- 2.24. Контролює правильність і повноту обліку особових медичних книжок працівників ввіреного магазину, своєчасність проходження ними медичних оглядів.
- 2.25. Проводить первинний та періодичний інструктаж з техніки безпеки та протипожежної безпеки.
- 2.26. Забезпечує охорону праці, техніку безпеки, протипожежну, електробезпеку, функціонування системи теплопостачання та безпечну експлуатацію газового господарства, утримання та експлуатацію призначених для цього технічних засобів відповідно до Законів України «Про охорону праці» та «Про пожежну безпеку».
- 2.27. Виконує всі інструкції, накази, бізнес-процеси та організовує їх виконання працівниками.
- 2.28. Координує навчання новоприйнятих працівників.
- 2.29. Здійснює контроль за збереженням товарів, торговельного обладнання та інших матеріальних цінностей.

3. Кваліфікаційні вимоги

- 3.1. На посаду **Директора магазину** приймається спеціаліст який має вищу освіта відповідного напрямку підготовки .
- 3.2. Досвід роботи в торгівлі та в управлінні персоналом – 3 роки
Пройдення навчання на робочому місці до 30 днів та здача кваліфікаційного іспиту.

4. Повинен знати

- 4.1. **Директор магазину** повинен знати:
- державні нормативно-правові акти (закони, постанови, накази, розпорядження тощо), що є необхідними для належного виконання професійних обов'язків;
 - постанови, розпорядження, накази, «бізнес процеси» та інші керівні і нормативні документи, які стосуються роботи даної посади;
 - товарознавство, стандарти і технічні умови на товари, основні їх властивості, якісні характеристики та іншу нормативно-правову документацію щодо сертифікації товарів та послуг у торгівлі;
 - умови зберігання товарів;
 - правила і методи обслуговування клієнтів;
 - основи мерчандайзингу;
 - внутрішні стандарти викладки товару згідно затверджених планогам;
 - призначення та види торгово-технологічного обладнання, що використовується на площах магазину;
 - правила роздрібно торгівлі;
 - асортимент товарів, що реалізуються в торговому залі, місця їх розташування;
 - структуру управління, права і обов'язки працівників та режим їх роботи;
 - основи економіки, організації праці та управління;
 - законодавство про працю;
 - правила внутрішнього трудового розпорядку;
 - правила і норми охорони праці;
 - правила техніки безпеки, виробничої санітарії і гігієни, протипожежної безпеки.
 - вимоги міжнародних стандартів ISO 9001 та ISO 22000, вимоги Інтегрованої Системи Менеджменту, впровадженої на підприємстві.

5. Повноваження і права

Директор магазину має право:

- 5.1. Вчасно ознайомлюватись з наказами, постановами та іншими розпорядженнями керівництва, що стосуються діяльності даної посадової особи та магазину в цілому.
- 5.2. Вносити на розгляд керівництва пропозиції щодо покращення роботи в межах виконуваних посадових обов'язків, магазину та компанії в цілому.
- 5.3. Давати пояснення щодо порушень виконавчої та трудової дисципліни.
- 5.4. Вимагати від посадових осіб та керівників підрозділів сприяння у виконанні покладених даною посадовою інструкцією обов'язків.
- 5.5. Вимагати та отримувати особисто або за дорученням безпосереднього керівника всю необхідну інформацію та документи в межах своїх повноважень.

6. Відповідальність

Директор магазину несе відповідальність за:

- 6.1. Неналежне виконання або невиконання своїх посадових обов'язків, передбачених цією посадовою інструкцією та іншими положеннями компанії - в межах, визначених чинним законодавством України.
- 6.2. Правопорушення, скоєні в процесі здійснення своєї діяльності, - в межах, визначених чинним адміністративним, кримінальним та цивільним законодавством України.

- 6.3. Завдання матеріальної шкоди підприємству - в межах, визначених чинним трудовим і цивільним законодавством України.
- 6.4. Втрату матеріальних цінностей, що були надані йому у тимчасове користування.
- 6.5. Недотримання трудової і виконавчої дисципліни.
- 6.6. За розголошення службової та комерційної таємниці.
- 6.7. Неправдиву інформацію про стан виконання отриманих завдань та доручень, порушення термінів їх виконання.
- 6.8. Невиконання наказів, постанов та розпоряджень безпосереднього керівництва та керівництва компанії.
- 6.9. За результати та ефективність діяльності підпорядкованих підрозділів.
- 6.10. За не виконання вимог документації Інтегрованої Системи Менеджменту, що стосується даної посади.

7. Взаємодія з іншими структурними підрозділами

У процесі виконання посадових обов'язків **директор** взаємодіє з: безпосереднім керівником та працівниками структурних підрозділів підприємства в міру необхідності та в межах своїх повноважень, визначених даною посадовою інструкцією.

Додаток Б

Звіт регіонального директора

№ з/п	Показники	План	Факт_плановий	Відхилення
01	Товарообіг: запланований ТО згідно з бюджетом та фактичний ТО, якого буде досягнуто			
2.	Націнка: націнка планована та націнка фактична якої буде досягнуто			
3.	Насичення (кількість відсутніх позицій):			
	-кількість відсутніх позицій			
	-відсоток до загальної матриці			
4.	Насичення TOP 10, TOP 100 (згідно ABC-рейтингу)			
	група А			
5.	Обертаність: обертаність запланована та обертаність, фактично якої буде досягнуто			
Показники		Попередні показники	Наявні показники	Відхилення
6.	Середній чек: порівняно до попереднього зафіксованого (ріст, падіння)			
7.	Середня кількість покупців: порівняно до попереднього зафіксованого (ріст, падіння)			
8.	Списання :			
	-овочі-фрукти (норма, переліміт)			
	-м'ясо(норма, переліміт)			
	-ковбасна продукція (норма, переліміт)			
	-риба охолоджена (за наявності) норма,			

	-фактична норма - виконання, перевиконання плану по списаннях, накопичення від інвентаризації. заходи			
	-інші списання (відсоток до ТО без ПДВ) та уцінка за рахунок магазину			
	-інші списання, відсоток до ТО, накопичувально від інвентаризації, а також уцінка			
9.	Сума товарів на складі неліквідів			
10.	Кадрові питання ВПП (відповідність займаним посадам адміністрації магазинів): визначають відповідність займаним посадам адміністрації магазину, а також відсоток заловлення до поставлених вимог ланими			
	-директор магазину			
	-адміністратор			
	-адміністратор			
11.	Кадровий резерв на посади	дата початку стажування	дата завершення стажування	наставник
	-директор			
	-адміністратор			
	-сканувальник			
	-приймальник			
12.	Стажери (лінійний персонал)	дата початку стажування	дата завершення стажування	Наставник
13.	Штат	кількість звільнених	кількість прийнятих	

Примітка: Всі відхилення відзначають червоним кольором

Перелік завдань адміністратора

№ з/п	Що зробити	Коли	Для чого	Інструмент
1.	Здійснити разом з представником охорони обхід периметру магазину, перевірити цілісність дверей та вікон, зняти магазин з-під охорони, відчинити магазин	На початку робочого дня	Для виявлення можливого несанкціонованого проникнення в нічний час, перевірки справності охоронних систем та заірної арматури, забезпечення початку роботи магазину.	Візуально
2.	Переглянути список завдань на сьогодні, сформований попереднього дня	Зранку	Для планування вирішення виявлених минулого дня проблем, виконання завдань керівництва, перегляду завдань, що були поставлені попереднього дня персоналу магазину і виконання яких повинно бути проконтрольоване під час ранкового обходу ТЗ та підсобних приміщень.	Список завдань на день
3.	Перевірити чистоту та порядок в складських та службових приміщеннях (проходах, роздягальні, туалетах, кабінетах тощо), на рампі, на прилеглий території.	Перед початком та після закінчення робочої зміни, періодично протягом зміни	Для перевірки безпечного розміщення товарів, дотримання норм та стандартів зберігання, санітарних та пожежних норм, доступу до товару, ротації товару (FIFO). Принцип розміщення при стелажному зберіганні: на верхніх ярусах стелажів зберігається товар з меншою вагою, та товари з більшими термінами зберігання. Бракована продукція зберігається у відповідних промаркованих місцях. Проходи - вільні та незасмічені. Вся вільна тара - відсортована та готова до повернення. Макулатура перев'язана. В торговий зал першочергово переміщується товар з найближчими кінцевими термінами реалізації.	Візуально
4.	Провести обхід ТЗ магазину. Перевірити наповненість полиць товаром, присутність персоналу на робочих місцях та зовнішній вигляд працівників. Перевірити виконання завдань. Видати відповідні вказівки та завдання персоналу магазину	На початку робочого дня, щогодини та протязі дня та в кінці робочого дня	Для організації та контролю роботи персоналу магазину. При обході залу необхідно поставити персоналу завдання по усуненню виявлених недоліків (незаповнені місця на полицях, відсутність чи невідповідність цінників, неакуратність чи некоректність викладки, бруд та сміття у залі (підлога та обладнання), відсутність персоналу на робочих місцях тощо). Проконтролювати хід виконання завдань (поставлених особисто чи директором). Усі завдання записуються працівниками у Блокноти персональних завдань. У кінці дня чи згідно встановлених термінів персонал звітує про виконання кожного конкретного завдання.	Візуально, блокнот і завдань працівників

5.	Сформувати замовлення постачальникам	Щодня до 12-00	Для забезпечення безперебійного постачання всієї асортиментної лінійки товарів	ТД/Документи/Постачання товару/Замовлення постачальнику (90)
6.	Вибірково перевірити 10-20 позицій товарів різних асортиментних груп на предмет якості роботи відповідальних осіб	Раз на день	Для контролю за відсутністю у ТЗ товарів, термін реалізації яких вийшов; ротацією товарів із різними термінами на полицях (дотримання принципу FIFO), наявністю достатньої кількості товару до моменту наступної планової поставки. При виявленні недоліків негайно вжити заходів до виправлення ситуації та недопущення помилок чи недбалства у майбутньому. Про результати перевірки доповідати Директору магазину.	Візуально, ТД/Звіти/Стан товарних запасів
7.	Вибірково перевірити коректність цінників 10-20 позицій товарів різних асортиментних груп	Раз на день	Для забезпечення актуальності цінників на товари в ТЗ, унеможливлення конфліктних ситуацій при розрахунку покупця на касі, чи повернення товарів покупцем.	Візуально, RF-термінал
8.	Перевірити якість товарів швидкого обертання з короткими термінами реалізації (кулінарія, м'ясо охолоджене, хліб, овочі/фрукти)	Щогодини	Для недопущення знаходження в ТЗ товарів неналежної якості, що відштовхує покупця, формує негативне враження про магазин. Зіпсовані овочі та фрукти призводять до пришвидшеного псування свіжої продукції, що знаходиться поруч. Овочі/фрукти, що втратили товарний вигляд, повинні негайно переводитись до 2-ї категорії та переміщуватись до спеціально відведених місць реалізації. Ціни на товари 2-ї категорії можуть знижуватись кілька разів на день, з метою недопущення їх остаточного псування, неможливості подальшої реалізації та списання. Зіпсовані товари, що не підлягають реалізації, повинні негайно переміщуватись з ТЗ до спеціально відведених місць зберігання, до моменту їх обміну на якісний товар, повернення постачальнику чи списання.	Візуально, ТД/Документи/Склад/Інвентаризація/Акт пересортування (125), ТД/Документи/Склад/Акт списання зі складу (137)
9.	Перевірити якість товарів, що використовуються як інгредієнти для власного виробництва, чистоту робочих місць та інвентарю	Щодня	Для недопущення використання для власного виробництва продукції неналежної якості, протерміновки. Для забезпечення відповідності виробничих приміщень та уніформи персоналу санітарним нормам та прийнятим стандартам.	Візуально

	у цехах, спецодягу працівників			
10.	Організувати належну підготовку та проведення мініінвентаризації	Згідно графіку	Для забезпечення ефективності проведення інвентаризації та коректності її результатів. Для забезпечення збереження матеріальних активів компанії, вчасного виявлення нестач та усунення їх причин.	Візуальн о, ТД/Доку менти/С клад/Інв ента риза ція/
11.	Організувати перерозподіл обов'язків персоналу, позачерговий вихід працівників на зміну	При потребі	Для забезпечення безперерійного функціонування підрозділу. У випадку недостатньої кількості персоналу на зміні - організувати перерозподіл обов'язків серед наявних працівників, або, за потреби, викликати працівників вільної зміни.	Візуальн ий контрол ь
12.	Подати директору інформацію про наявність товару, термін реалізації якого закінчується, для прийняття рішення (повернення, уцінка)	Щодня	Для своєчасного прийняття рішень по товарах з критичними термінами реалізації, убезпечення від перевищення норми списань.	Інформа ція від працівн иків усіх відділів, особист ий контрол ь
13.	Провести переміщення товару на склад браку, обмін, повернення постачальнику, чи, за погодження з директором, списання товару.	При потребі, згідно часових обмежен ь	Для недопущення знаходження в ТЗ товарів неналежної якості, чи з термінами реалізації, що закінчились. Некондиційні товари, що не підлягають реалізації, повинні негайно переміщуватись з ТЗ до спеціально відведених місць зберігання, до моменту їх обміну на якісний товар, повернення постачальнику чи списання.	Візуальн ий контрол ь
14.	Підготувати та провести інкасацію (вилучення готівки з касових апаратів, заповнення супровідних	Щодня	Для забезпечення дотримання касової дисципліни, законодавчих норм та збереження матеріальних цінностей.	Супрові дні докумен ти
15.	Здійснити записи в касову книгу, відповідно до руху готівкових коштів, на підставі виписаних та належно оформлених прихідних та розхідних касових ордерів.	Щодня	Для забезпечення дотримання касової дисципліни, законодавчих норм та збереження матеріальних цінностей.	Супрові дні докумен ти, касова книга

16.	Видати розмінну монету операторам-касирам. Проконтролювати дотримання касирами касової дисципліни (правильність заповнення книги ОРО, правильність проведення операцій «службова видача», «службове внесення», Z-звіт).	Щодня	Для забезпечення ефективного функціонування магазину, дотримання касової дисципліни, законодавчих норм та збереження матеріальних цінностей.	Супровідні документи, касова книга, книги ОРО, чеки касових звітів
17.	Звірити показники Z-звітів РРО з документами продажу	Щодня	Для забезпечення коректного обліку руху готівкових коштів, збереження матеріальних цінностей.	Магазин /Документи/Документ ЕККА/Документ продажу через ЕККА (586)
18.	Звірити Z-звіт РРО з сумою, проведеною на безготівковому терміналі.	Щодня	Для забезпечення коректного обліку руху безготівкових коштів, збереження матеріальних цінностей.	
19.	Перевірити якість роботи окремих працівників на робочих місцях, знання ними процедур та стандартів, провести навчання	Щодня	Для підтримання високого рівня кваліфікації персоналу, ознайомлення з нововведеннями, перевірки знань та навичок, планування загальних зборів та навчань після аналізу якості знань колективу в цілому.	Візуально, інструкції, посадові обов'язки і посадових осіб
20.	Провести навчання стажерів, новоприйнятих працівників, координувати навчання іншими працівниками	Щодня при наявності	Для забезпечення ефективності навчання, адаптації, швидкого набуття належної кваліфікації працівником.	Особисто, посадові інструкції, регламентуючі документи
21.	Здійснити підготовку до проведення акції. Визначити місця та порядок викладки	За день до початку акції	Для забезпечення ефективності акцій. Акційні товари повинні бути наявними в достатній кількості, а акційні місця повинні бути відповідно візуально оформленні згідно стандартів Компанії.	Візуально, акційна газетка, ТД/Звіти

	акційних товарів, наявність POSM, наявність достатньої кількості товару.			/По продаж х/Звіт по Акційни х товарах (16034)
22.	Подати на затвердження директору пропозиції про переоцінку товару, термін придатності якого закінчується, і котрий не може бути повернутий постачальнику	Щодня, при потребі	Для забезпечення від втрат, через протермінування товару	Особистий контроль, інформація від працівників відділів
23.	Підготувати та координувати проведення генерального прибирання (санітарного дня)	Щомісячно	Для забезпечення підтримання вірцевого санітарного стану магазину. Забезпечити якісне прибирання через визначення чітких завдань та їх розподіл між виконавцями.	Візуально, блокнот и завдань працівників
24.	Здійснити разом з охоронцем обхід всіх приміщень магазину, перевірити справність комун. мереж, темпер. режим холод. обладнання, відсутність зайвих увімкнутих електроприладів, увімкнути нічне освітлення, замкнути магазин, оглянути прилеглу територію.	При закритті магазину	Для забезпечення майна та активів компанії	Візуально
25.	Залагодити конфлікти з покупцями чи постачальниками	При виникненні	Для відвернення втрати іміджу компанії та лояльності покупців чи партнерів через гучний конфлікт	Особиста участь
26.	Негайно повідомити керівництво про перевірку, суворо дотримуватись інструкції	У випадку перевірки и контрол. органами	Для забезпечення від конфліктних ситуацій, штрафних санкцій. Забороняється підписувати будь які документи без дозволу керівництва, залишати інспекторів наодинці з працівниками магазину чи перевіряти документацію або готівку без нагляду.	Постійний супровід перевірки

27.	Оперативно повідомити безпосереднього керівника про будь-які надзвичайні події в магазині (нещасні випадки, грубі порушення дисципліни працівниками, виявлені зловживання поломки обладнання)	При настанні події	Для негайного реагування зі сторони керівництва та відповідних служб на подію, з метою уникнення негативних наслідків для торгового процесу магазину та компанії в цілому.	Особисто директором, телефонним зв'язком
-----	---	--------------------	--	--

З оригіналом згідно:

Графік проведення перевірок

День перевірки	№ Групи	Назва групи	Назва підгрупи	Назва підгрупи
Пн.	1	Алкогольні напої.	15.04 / 15.05 / 15.06 - молочні продукти; 03.07 /04 - хліб, хлібобулочні вироби; 03.08 / 05.06 - торти	11 - овочі, фрукти, сухофрукти
	2	Безалкогольні		
	3	Власне		
	4	Хліб. Хлібобулочні вироби		
	5	Кондитерські		
	6	Діабетичні вироби		
Вт.	7	Кава. Кавові напої.	13.01 - ковбасні вироби; 15.02 - сири; 03.01 / 03.02 - м'ясні н/ф; 03.06 - кулінарія	11 - овочі, фрукти, сухофрукти
	8	Бакалія		
	9	Консерви		
	10	Олія. Спеції. Соуси		
Ср.	11	Фрукти, овочі, ягоди, гриби	15.04 / 15.05 / 15.06 - молочні продукти; 03.07 /04 - хліб, хлібобулочні вироби; 03.08 / 05.06 - торти	11 - овочі, фрукти, сухофрукти
	12	Свіже м'ясо, птиця, риба		
	13	Гастрономія		
	14	Заморожені		
	15	Молочні продукти		
Чт.	16	Дитяче харчування	13.01 - ковбасні вироби; 15.02 - сири; 03.01 / 03.02 - м'ясні н/ф; 03.06 - кулінарія	11 - овочі, фрукти, сухофрукти
	17	Дієтичні продукти		
	18	Товари для тварин		
	19	Косметика і		
	20	Засоби особистої гігієни		
	21	Побутова хімія		
Пт.	22	Господарські	15.04 / 15.05 / 15.06 - молочні продукти; 03.07 /04 - хліб,хлібобулочні вироби; 03.08 / 05.06 - торти	11 - овочі, фрукти, сухофрукти
	23	Тютюнові вироби. Засоби від		
	25	Товари тимчасового		
	49	Галантерея		
	50	Нижня білизна		
	51	Одяг		
	52	Взуття		
	53	Текстиль для дому		
	54	Господарські засоби для		
	55	Книжкова		
Сб.	56	Преса	13.01 - ковбасні вироби; 15.02 - сири; 03.01 / 03.02 - м'ясні н/ф; 03.06 - кулінарія	11 - овочі, фрукти, сухофрукти
	57	Товари для дітей		
	58	Сезонні товари		
	59	Обладнання і засоби для ремонту		
	60	Автотовари		
	61	Товари для ванни і туалету		

Нд.	63	Освітлювальні та електропристрої	15.04 / 15.05 / 15.06 - молочні продукти; 03.07 /04 - хліб, хлібобулочні вироби; 03.08 / 05.06 - торти	11 - овочі, фрукти, сухофрукти
	64	Предмети домашнього побуту		
	66	Шкіргалантерея		
	67	Спорттовари		
	73	Оргтехніка та аксесуари		
	74	Канцелярські		
	76	Касети та диски (музич., відео)		
	78	Сад-город		
	79	Сумки. Парасолі		
	96	Товари-Знижка		

Додаток Д

Карта якості магазину

№	7P	ключові фактори успіху	Точки контролю	Оцінка/Бали	Виконання (+/-)
			Чистота, порядок, привабливість:	15	
1	place	чистота, порядок, привабливість	Зовнішній стан приміщення та прилеглої території ,(наповненість смітників, вхідні двері, паркувальна зона, рекламні конструкції), Чистота та порядок складських та підсобних приміщень, кімнати для персоналу.	5	
2	physical evidence	чистота, порядок, привабливість	Всі працівники магазину мають охайний вигляд, чистий не пом'ятий бейдж, уніформа чиста.	2	
3	physical evidence	чистота, порядок, привабливість	Санітарний стан касових боксів, прикасової зони, вагового відділу та кулінарії, відділів у торговому залі (холодильне обладнання, підлога, відділ овочів/фруктів). Відсутність бруду , чисті цінникотримачі та лиштва.	3	
4	physical evidence	чистота, порядок, привабливість	Перевірити наявність черг на касах. Для перевірки користуватись архівом відеонагляду протягом останніх п'яти днів.	5	
			Товар та викладка:	25	
5	product	товар і асортимент	Наявність затвердженого асортименту згідно рейтингу А (ТОП 10 та ТОП 100) на залишку в магазині. Весь товар ТОП 100 виставлений в торговому залі.	10	
6	product	товар і асортимент	Викладка товару в секції нон-фуд (цінники, планограма, насичення), товар підсунутий до зонішнього краю полиці, на полиці відсутні невивставлені позиції які є на залишку в магазині.	2	
7	product	товар і асортимент	Викладка товару в сигаретних боксах та на прикасовій зоні (цінники, планограма, насичення), відсутність невивставлених позицій, які є на залишку в магазині.	3	
8	product	товар і асортимент	Викладка товару групи Фреш – овочі фрукти, вагові вітрини (цінники, планограма, насичення) товар підсунутий до зонішнього краю полиці, на полиці відсутні невивставлені позиції які є на залишку в магазині.	5	
9	product	товар і асортимент	Викладка на сухому стелажі (насичення, цінники, планограма), товар підсунутий до зонішнього краю полиці, на полиці відсутні невивставлені позиції які є на залишку в магазині.	5	
			Ціна і Цінотворення:	20	
10	price	ціна	Наявність та актуальність цінників груп товарів/ За допомогою терміналу перевірити щонайменше 4 товарні групи по 25 цінників в кожній товарній групі(обовязкова перевірка однієї групи з прикасової зони). Цінник повинен	10	

			бути якісно надрукований, без полос, чистий. Процедура заміни та контролю цінників виконується згідно бізнес-процесу. Допуск некоректності цінників 4%.		
11	price	ціна	Контроль щоденного моніторингу цін конкурентів Під час візиту до конкурента перевірити коректність моніторингу.	10	
			Акції:	10	
12	promo	акції	Весь акційний товар присутній в торговому залі (акція-борд та акція вихідного дня, газета). POS - матеріали в належному стані. Наявність акційних цінників та POS - матеріалів згідно інструкції департаменту маркетингу, наявність актуальних газеток/флаєрів на касових боксах.	10	
			Організація, контроль і управління процесами:	5	
13	process	організація і управління процесами	Перевірити якість приймання товарів за кількістю та якістю (товар перераховують та переважають, вибірково перевіряють терміни придатності). Перевіряти, користуючись архівом відео нагляду, останні п'ять днів.	3	
14	process	організація і управління процесами	Наявність роздрукованих примірників та коректність ведення чек листа директора та адміністратора за попередні два тижні. Вибіркова перевірка пунктів чек-листа директора та адміністратора, що не входять в картку якості.	2	
			Контроль якості товару:	25	
15	process	якість товару	Весь товар, що втратив товарний вигляд переведений та уцінений на розпродаж згідно БП.	5	
16	process	якість товару	Проконтролювати роботу виробничих цехів (гриль, вудженина, пекарня, кулінарія): наявність обов'язкового асортименту, дотримання технології приготування, якості інгредієнтів, термінів реалізації продукції, ведення обліку. Правильність та своєчасність оформлення Забірних листів (Забірні листи пронумеровано). Ведення книги видачі готової продукції на вітрину (дотримання термінів реалізації).	10	
17	process	якість товару	Перевірити терміни реалізації в холодній зоні торгового залу, дотримання графіку контролю термінів придатності, дотримання правил маркування мяса, птиці, риби охолодженої. дотримання правила FIFO під час викладки товару. У графі «Виявлені недоліки» вказувати назву та к-сть всього виявленого товару, що не підлягає реалізації.	10	
Разом				100	

•Якщо завдання виконують на 100% - ставлять 1бал; якщо менше ніж на 100 % – 0 балів із зазначенням всіх виявлених недоліків.

Розпорядок робочого дня директора магазину

№ п/п	Вид робіт	Процеси	Тривалість виконання, год.
1.	Робота в торговому залі (ТЗ)	Перевірити санітарний стан прилеглої території та вхідної зони. Здійснити обхід магазину. Перевірити наповнення полиць товаром, присутність персоналу на робочих місцях та зовнішній вигляд працівників. Перевірити виконання завдань за попередній день. Надати відповідні вказівки та завдання персоналу магазину.	8.45-9.05
2.	Робота на робочому місці	Перевірка залишку готівки в сейфі (відповідність обліковим даним), перевірка касової дисципліни.	9.05-9.20
3.	Робота з персоналом	Щоденне проведення зборів з персоналом (п'ятихвилинка).	9.10-9.30
	Замовлення товару	Формування замовлень товару.	9.30 -12.15
4.	Робота в ТЗ	Контроль роботи виробничих цехів: наявність обов'язкового асортименту, дотримання технології приготування, якості інгредієнтів, термінів реалізації продукції, ведення обліку.	12.15-12.30
5.	Робота на робочому місці	Робота з поштою.	12.30 – 13.00
6.	Обід		13.00-13.45
7.	Робота на робочому місці	Перевірити результати роботи магазину (аналіз звіту продаж, контроль ФРЧ, контроль документів, аналіз втрат, насичення - звіт продажі рентабельність).	13.45-15.05
8.	Робота в ТЗ	Проаналізувати звіт АВС-рейтинг по товарах, вибірково перевірити наявність товару групи А в магазині та на полицях. Проконтролювати виконання обов'язкових процедур (мініінвентаризація, викладка товару групи А, дотримання БП «Управління відсутніми товарами»).	15.05-15.50
9.	Робота на робочому місці	Контроль складу неліквідів та повернень постачальнику (виконавець задачі - сканувальник або приймальник), контроль недопоставок.	15.50-16.10
10.	Робота з конкурентним середовищем	Обхід конкурентів, контроль моніторингу роздрібних цін, візит до банку за розмінною монетою.	16.10. – 16.50
11.	Робота в ТЗ	Вибіркова перевірка 10-20 позицій товарів різних асортиментних груп на предмет якості роботи відповідальних осіб (дотримання правила FIFO, оформлення акцій). Вибіркова перевірка коректності цінників 10-20-ти позицій товарів різних асортиментних груп.	16.50-17.25

12.	Робота в ТЗ	Обхід магазину та прилеглої території. Перевірка наповнення полиць товаром, присутності персоналу на робочих місцях та зовнішнього вигляду працівників. Перевірка виконання завдань. Надання відповідних вказівок та завдань персоналу магазину, робота з клієнтами в торговому залі.	17.25-17.40
13.	Робота на робочому місці	Робота з поштою та звітами.	17.40-18.00

Розпорядок робочого дня адміністратора магазину

№ п/п	Вид робіт	Процеси	Тривалість виконання, год.
-	Закриття/відкриття	Обхід прилеглої території з представником охорони, відкриття магазину.	7.30-7.45
-	Робота за комп'ютером	Друк цінників з документу Цінник	7.45-7.50
-	Робота в торговому залі (ТЗ)	Контроль присутності працівників на робочих місцях.	7.50-8.00
-	Робота в ТЗ	Обхід торгового залу (визначення недоліків та надання завдань). Перевірка якості овочів, фруктів, м'ясних напівфабрикатів, власної випічки.	8.00-8.30
-	Контроль обладнання	Перевірка температурних режимів на холодильному обладнанні.	8.30-8.40
-	Обов'язкові процедури	Формування наказу для проведення мініінвентаризації.	8.40-8.50
-	Обов'язкові процедури	Надсилання фото-звіту.	9.00-9.15
-	Обов'язкові процедури	Перевірка проведення акції (викладка, присутність товарів, цінники, логотипи). Контроль виконання БП щодо наявності порожніх місць («дірок») на полицях.	9.15-10.30
-	Касова дисципліна	Видача розмінної монети касирам.	10.30-10.45
-	Контроль якості та свіжості	Переведення овочів, ковбасних виробів, сирів та ін. продукції у другу категорію.	10.45-11.30
-	Контроль якості та свіжості	Перевірка термінів придатності товарів, відповідно до графіку.	11.30-12.10
-	Робота в ТЗ	Обхід торгового залу (перевірка виконання поставлених завдань та надання нових), контроль якості обслуговування (касири, продавці), робота з клієнтами.	12.10-13.00
-	Обід		13.00-13.30
-	Касова дисципліна	Проведення інкасації.	13.30-14.10
-	Обов'язкові процедури	Перевірка якості проведення мініінвентаризації відповідальним продавцем.	14.10-14.40
-	Робота в ТЗ	Обхід торгового залу, прилеглої території (перевірка виконання поставлених завдань та надання нових), контроль якості обслуговування (касири, продавці).	14.40-16.00
-	Робота в ТЗ	Перевірка викладки, відповідно до планограм.	16.00-16.30
-	Робота в ТЗ	Перевірка цінників приходів поточного дня та контроль ціноутворення попереднього дня.	16.30-17.00

-	Вечеря		17.00-17.30
-	Робота в ТЗ	Обхід торгового залу (перевірка виконання поставлених завдань та надання нових), контроль якості обслуговування (касири, продавці). Перевірка якості овочів, фруктів, м'ясних напівфабрикатів.	17.30-18.30
-	Робота за комп'ютером	Переведення акту розкомплектації сировини для гриля і копчення.	19.30-20.00
-	Обов'язкові процедури	Надання фото-звіту.	20.00-20.15
-	Касова дисципліна	Закриття І-ї каси.	20.15-20.30
-	Замовлення товару	Формування замовлення на хлібобулочні вироби.	20.30-20.45
-	Контроль обладнання	Перевірка температурних режимів холодильного обладнання.	20.45-21.00
-	Контроль якості та свіжості	Проведення списання овочів, ковбасних виробів, сиру, риби та ін.	21.00-21.30
-	Робота в ТЗ	Обхід торгового залу (перевірка виконання поставлених завдань, визначення нових завдань (передання змінному адміністратору) на наступний робочий день, з фіксацією в чек-листі адміністратора.	21.30-21.45
-	Касова дисципліна	Закриття кас.	21.45-22.15
-	Закриття/відкриття	Закриття магазину.	22.15-22.30

Додаток Є

Анкета таємного покупця

Додаток №2
до наказу № 275- П від 31.05.2016р.**ЗАТВЕРДЖУЮ:**
Генеральний директор
(підпис)
З оригіналом згідно:

Магазин :
Дата:
Час входу в магазин:
Час виходу з магазину:
Номер чека, сума чека

БЛОК «ОПЕРАЦІЙНІ СТАНДАРТИ»		
1	Вхідна зона	
1.1	<p>Прилегла територія, паркінг – чисті; смітник – чистий, не переповнений (не більше 3/4 сміття); вхідні двері чисті, турнікет справний.</p> <p>Якщо «НІ», вказати що саме.</p> <p><i>Фасад магазину акуратний; рекламний щит справний, плакати не пошкоджені; вікна, двері магазину чисті. Парковка та вхідна зона чисті, немає коробок, паперу, пакетів, окурків, пляшок, банок, дрібного сміття. Під «дрібним сміттям» ми розуміємо наявність біля входу в магазин обгортки, етикеток та іншого сміття в кількості не більше 3 шт.; якщо більше 3 штук дрібного сміття біля магазину – оцінюють питання як «Ні». Якщо на момент Вашого візиту відбувається прибирання території біля входу в магазин, то дане питання оцінюється як «Так».</i></p> <p><i>Зима: На вході не слизько, немає великого шару снігу. Якщо під час візиту падав сильний сніг/дощ, то не прибраний сніг/ частково брудна підлога не враховується (тобто дане питання оцінюється як «Так»).</i></p> <p><i>Смітник може бути заповнений не більше ніж на 2/3. Турнікет справний, турнікет не повинен бути перекошеним, на ньому повинна бути синя "стрілочка" з одного боку та червоний заборонний знак «немає ходу» - з іншого.</i></p>	1 Так (1) Ні (0)
1.2	<p>Камери зберігання працюють, чисті ззовні та в середині; ключі в наявності, на ключах є брелоки з номерами</p> <p>Якщо «НІ», вказати що саме.</p>	2 Так (2) Ні (0)
1.3	<p>Кошики для покупок є в достатній кількості, чисті</p>	1 Так (1)

	<p>Усім покупцям, присутнім в магазині, вистарчило кошиків. Неприпустимою є ситуація нестачі кошиків для клієнтів, які зайшли в магазин.</p> <p>В кошиках немає чеків, паперу, пакетів та іншого сміття. Кошки цілі, в робочому стані.</p> <p>В наявності повинно бути більше 1 кошика (при вході в торговий зал). Якщо Ви забрали останній кошик – Ви оцінюєте питання як «Ні».</p>		Ні (0)
2	Торговий зал		
2.1	<p>Підлога чиста, вимита</p> <p>По ходу Вашого руху в торговому залі підлога була чистою. Поставте «НІ», якщо Ви помітили на підлозі сміття, розводи. Якщо був дощ, вкажіть це в коментарях.</p> <p>Якщо на момент Вашого візиту в торговому залі було брудно, наприклад, розлито молоко або розсипано крупу на підлогу, Вам слід перед закінченням візиту ще раз звернути увагу на це місце в торговому залі. Якщо в залі прибрали або прибирають, то дане питання оцінюється як «Так».</p>	1	<p>Так (1)</p> <p>Ні (0)</p>
2.2	<p>На скільки повітря, температура та освітлення у магазині були комфортними?</p> <p>Якщо «НІ», вказати що саме.</p>	1	<p>Так (1)</p> <p>Ні (0)</p>
2.3	<p>Вітрини, холодильні вітрини, стелажі та прикаса чисті ?</p> <p>По ходу Вашого руху в торговому залі стелажі, вітрини, холодильні вітрини (м'ясо, молоко, овочі) і прикасова зона (касова стрічка) і стелажі були чистими.</p> <p>Якщо на момент Вашого візиту в торговому залі було брудно, наприклад було розлите молоко у холодильній вітрині, або розірвано та розсипано товар на стелажі, Вам слід перед закінченням візиту ще раз звернути увагу на дане місце в торговому залі. Якщо в залі прибрали або прибирають, то дане питання оцінюється як «Так».</p>	1	<p>Так (1)</p> <p>Ні (0)</p>
2.4	<p>В торговому залі є в наявності пакети та рукавиці для вагового товару?</p>	1	<p>Так (1)</p> <p>Ні (0)</p>
2.5	<p>Пересування в торговому залі між стійками, стелажими та вітринами було легким, та не загромождалось інвентарем, що не використовується в роботі персоналу (коробки, ящики, тумби) ?</p> <p>На підлозі не повинно бути пустої тари (картонних, паперових коробок і т.п.) від товару.</p> <p>Якщо співробітник працює з товаром, коробки та возики не повинні заважати проходу покупців, можливості взяти</p>	1	<p>Так (1)</p> <p>Ні (0)</p>

	<i>товар. Наявність коробок чи возиків з товаром без працюючого співробітника в торговому залі неприпустимо. В коментарях слід вказати, де саме Ви помітили порушення.</i>		
2.6	На стелажах цінники присутні і відповідають товару (перевірити 5 цінників) <i>Необхідно перевірити 5 назв товарів на вибір. Відсутність товару та присутність цінника не є порушенням. В коментарях слід вказати, де саме Ви помітили порушення.</i>	2	Так (2) Ні (0)
2.7	Все обладнання магазину було технічно справне	1	Так (1) Ні (0)
2.8	У магазині повинна звучати музика таким чином, щоб не заважати покупцям (не голосно)	1	Так (1) Ні (0)
3	Якість \ чистота		
3.1	У відділі «Овочі/фрукти» вся продукція якісна і свіжа	2	Так (2) Ні (0)
3.2	У відділі «М'ясо» вся продукція свіжа та якісна, всі цінники присутні	3	Так (3) Ні (0)
3.3	У хлібному відділі було достатньо хліба, хліб був свіжим, вся продукція візуально свіжа та якісна, цінники присутні <i>В ранковий та вечірній час наявність необхідного асортименту хлібобулочних виробів, включаючи вироби власної випічки (за умови наявності пекарні в магазині) обов'язкова. Якщо Ви відповіли «Ні», вкажіть в коментарях , які саме були порушення.</i>	3	Так (3) Ні (0)
3.4	У молочному відділі весь товар свіжий? (перевірити термін придатності 5 товарів, за умови знаходження – вказати які саме товари) <i>При перевірці зверніть увагу, що на окремих продуктах вказується дата виробництва, а на деяких – дата кінцевого споживання. Відповідь «Так», якщо Ви не знайшли протермінованої продукції. В коментарях вкажіть, яка продукція була</i>	3	Так (3) Ні (0)

	<i>протермінованою.</i>		
3.5	На стелажах у торгового залі товар був якісний (хороший товарний вигляд – не мнута тара, не пошкоджені етикетки)	1	Так (1) Ні (0)
БЛОК «ОБСЛУГОВУВАННЯ ПОКУПЦІВ»			
4	«Вітрина» - виконання правил та стандартів		
	<p>Вкажіть прізвище та ім'я продавця, який Вас обслуговував:</p> <p>Опишіть детально зовнішність продавця:</p> <p>Вік : <input type="checkbox"/> N/A <input type="checkbox"/> 20-30 <input type="checkbox"/> 30-40 <input type="checkbox"/> 40-50</p> <p>Будова тіла: <input type="checkbox"/> N/A <input type="checkbox"/> Худощава <input type="checkbox"/> Спортивна <input type="checkbox"/> Повна</p> <p>Волосся: <input type="checkbox"/> N/A <input type="checkbox"/> Русий <input type="checkbox"/> Світло-русий <input type="checkbox"/> Темно-русий <input type="checkbox"/> Блондин/-ка <input type="checkbox"/> Брюнет/-ка <input type="checkbox"/> Рудий/-а</p> <p>Очі: <input type="checkbox"/> N/A <input type="checkbox"/> Великі <input type="checkbox"/> Маленькі</p> <p>Форма лиця: <input type="checkbox"/> N/A <input type="checkbox"/> Кругле <input type="checkbox"/> Подовгасте <input type="checkbox"/> Овальне</p>		
4.1	<p>Продавець за вітриною був одягнений в уніформу (мав головний убір, фартух та бейдж). Мав акуратний вигляд, чисті руки. Працював в рукавицях.</p> <p><i>Продавець повинен бути одягненим в уніформу. Уніформа чиста, випрасувана, бейдж присутній, легко читається. Волосся повинно бути прибрано (під кепкою). Продавець виглядав акуратно (чисте волосся, доглянуті руки, нігті, відсутність яскравого макіяжу).</i></p> <p><i>Співробітник повинен працювати в рукавицях при продажі м'ясних продуктів; рибних, вагових ковбасних та сирних виробів, а також продукції гриль, якщо вони ще не упаковані. Якщо сир вже нарізаний і запакований, то наявність рукавиць не обов'язкова.</i></p> <p><i>Увага! Якщо співробітник при відпуску продукції, котру потрібно брати в рукавицях, працює з рукавичкою лише на одній руці - це ПОРУШЕННЯ!</i></p>	1	Так (1) Ні (0)
4.2	Продавець привітався.	1	Так (1) Ні (0)
4.3	Продавець допоміг з вибором товару, був уважним,	2	Так (2)

	доброзичливим, старанним.		Ні (0)
4.4	Продавець попросився з Вами («до побачення», «бувайте», «заходіть», «завжди раді Вам» тощо).	1	Так (1) Ні (0)
	Коментар до розділу «Вітрина – виконання правил та стандартів»		
5	Каса - виконання правил та стандартів		
	<p>Вкажіть прізвище та ім'я касира, який Вас обслуговував:</p> <p>Опишіть детально зовнішність продавця:</p> <p>Вік: <input type="checkbox"/> N/A <input type="checkbox"/> 20-30 <input type="checkbox"/> 30-40 <input type="checkbox"/> 40-50</p> <p>Будова тіла: <input type="checkbox"/> N/A <input type="checkbox"/> Худощава <input type="checkbox"/> Спортивна <input type="checkbox"/> Повна</p> <p>Волосся: <input type="checkbox"/> N/A <input type="checkbox"/> Русий <input type="checkbox"/> Світло-русий <input type="checkbox"/> Темно-русий <input type="checkbox"/> Блондин/-ка <input type="checkbox"/> Брюнет/-ка <input type="checkbox"/> Рудий/-а</p> <p>Очі: <input type="checkbox"/> N/A <input type="checkbox"/> Великі <input type="checkbox"/> Маленькі</p> <p>Форма лиця: <input type="checkbox"/> N/A <input type="checkbox"/> Кругле <input type="checkbox"/> Подовгасте <input type="checkbox"/> Овальне</p>		
5.1	<p>Коли Ви підійшли до каси, черга перед Вами була 3 людини (або менше 3-ьох) За умови наявності черги більш ніж 3 чол., протягом 5 хвилин, була відкрита наявна вільна каса (якщо така є), у випадку якщо розмір черги не зменшився до 2 покупців.</p> <p>Якщо була реакція на протязі 5 хв. – 2 бали</p>	3	Так (3) Ні (0)
	Вкажіть кількість клієнтів у черзі перед Вами :		
5.2	<p>Касир був одягнений в уніформу, мав бейджик, виглядав акуратно (чисті руки, акуратна зачіска, чиста форма).</p> <p><i>Касир повинен бути одягненим в уніформу. Уніформа чиста, випрасувана, бейдж присутній, легко читається. Волосся повинно бути прибрано. Касир виглядав акуратно (чисте волосся, доглянуті руки, нігті, відсутність яскравого макіяжу).</i></p> <p>Якщо Ви помітили порушення, прошу вказати в коментарях які саме.</p>	1	Так (1) Ні (0)

5.2	Касир доброзичливо привітався. Запитав про наявність картки Родина і чи потрібен пакет. В коментарях вкажіть які порушення Ви помітили	1	Так (1) Ні (0)
5.3	У випадку відсутності у Вас картки Родина, касир запропонував Вам придбати картку.	1	Так (1) Ні (0)
5.4	Касир чітко оголосив суму покупки, оголосив отриману від Вас суму, розмір решти та видав решту разом із чеком. В коментарях опишіть процес обслуговування (окремо зупиніться на моментах, які касир не виконав)	1	Так (1) Ні (0)
5.5	Касир ввічливо подякував та попрощався із Вами? <i>Касир ввічливо і доброзичливо попрощався : «Дякуємо за покупку»,»Заходьте ще», «Завжди раді Вам» тощо.</i>	1	Так (1) Ні (0)
	Коментарі до розділу «Каса – виконання правил та стандартів»		
6	Поведінка та зовнішній вигляд персоналу в торговому залі		
6.1	Усі працівники, яких Ви бачили, з якими спілкувались, були ввічливими та доброзичливими, вели себе коректно. Продавці були зайняті робочими процесами, не займались особистими справами	1	Так (1) Ні (0)
6.2	Продавці в магазині (окрім оцінених Вами) були одягнені в уніформу, з біджами, виглядали акуратно	1	Так (1) Ні (0)
	Коментар до розділу «Поведінка та зовнішній вигляд персоналу в торговому залі»		
7	Загальне враження від візиту		
	Оцініть загальне враження від покупки в магазині НЕ МЕНШЕ 20 СЛІВ! Вкажіть загальне враження від візиту, помітьте сильні та слабкі сторони роботи персоналу, висловіть свою думку щодо внесення змін в процес обслуговування		
	Після консультації чи виникло бажання придбати товар та прийти до магазину ще раз? Якщо ні, вкажіть чому.		

Директор дирекції з операційної діяльності (підпис)