

М. В. Кіндій, Я. В. Малиш, Л. П. Прийма
Національний університет “Львівська політехніка”

УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАВОК ТОРГОВИХ МЕРЕЖ НА ЗАСАДАХ КАТЕГОРІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

© Кіндій М. В., Малиш Я. В., Прийма Л. П., 2015

Досліджено специфіку управління ланцюгами поставок торгових мереж. Запропоноване здійснення логістичного управління ланцюгами поставок із застосуванням методів категорійного менеджменту. На прикладі наведений поділ товарного асортименту на категорії для їх кращого управління в межах ланцюга поставок. Запропоновані головні методи управління для кожної товарної категорії.

Ключові слова: ланцюг поставок, управління ланцюгами поставок, роздрібна торгівля, торгова мережа.

RETAIL SUPPLY CHAIN MANAGEMENT BASED ON CATEGORY MANAGEMENT

© Kindij M., Malysh Y., Pryyma L.P., 2015

In article is investigate a specificity of retail supply chain management. It is proposed implementation of the supply chain management using the methods of Category Management. In the example presented the division of product lines into categories for their better management within the supply chain. Proposed methods of control for each product category.

Key words: supply chain, supply chain management, retail, sales network.

Постановка проблеми. Спрямованість на задоволення індивідуальних потреб споживачів та динамічне зростання обсягу роздрібно-товарообороту в Україні висунуло торгівлю на позицію однієї з провідних галузей економіки та обумовило посилення впливу торгових мереж на основні макроекономічних процесів, що відбуваються в країні.

Зміни у поставках товарів повсякденного попиту, а саме інтернаціоналізація закупівель, різке зростання кількості постачальників та їх просторове розміщення, висувають нові вимоги до логістики торгових мереж. В умовах жорсткої конкуренції на ринку споживчих товарів на передній план висуваються завдання формування раціональних логістичних ланцюгів роздрібно-торгівлі та організації їх ефективного управління. Застосування логістичного підходу в роздрібно-торгівлі забезпечує збільшення збуту споживчих товарів та організацію наскрізного управління рухом товарів. Разом з тим практична реалізація цього підходу вимагає і розвитку теорії, і розроблення відповідних методичних інструментів, що забезпечують адаптацію управління логістичними ланцюгами у роздрібно-торгівлі відповідно до українського ринку споживчих товарів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми організації інтегрованої логістики та управління ланцюгами поставок розробляли такі іноземні вчені, як Джеймс Б. Хенрі, Роберт У. Насон, Дональд А. Тейлор, Джеймс С. Джонсон, Дональд Ф. Вуд, Деніель Л. Вордхоу, Поль Р. Мерфі, Мате Е., Тіксє Д. і багато інших.

Питання використання логістики в роздрібно-торгівлі досліджені в працях Ф. Котлера, Е. Ньюмена, М. Вассела, М. Казінса, М. Уолкера, С. Майнетта, Р. Варлі, М. Раффіка. Ця тематика є також в контексті наукових інтересів Н. В. Афанасьевої, В. І. Буракова, А. М. Гаджинського,

А. П. Долгова, В. К. Козлова, В. С. Колодіна, А. Г. Некрасова, О. Д. Проценко, І. О. Проценко, І. Е. Ташбаєва, В. В. Щербакова та ін.

У роботах українських та зарубіжних науковців детально розглядаються теоретичні та організаційно-економічні аспекти торгової логістики, характеризуються сучасні технології логістики роздрібної торгівлі, а також аналізується практичний досвід взаємодії торговельних підприємств з постачальниками товарів і послуг та кінцевими споживачами [3, 4, 10]. Здебільшого ці роботи описують лише деякі функціональні галузі управління ланцюгами поставок, такі, як управління запасами або закупівлями, проте не розглядають управління ланцюгами поставок як новий напрямок з власними методами і моделями підтримки прийняття управлінських рішень [1, 2, 6]. Не дослідженими залишаються сутність та особливості логістики мережевої торгівлі, не вивчені методичні основи управління ланцюгами поставок торгових мереж, не проводиться комплексний аналіз проблеми розвитку мережевої роздрібної торгівлі в Україні та особливостей її державного регулювання і підтримки.

Цілі статті. Основна мета роботи полягає у розробленні науково обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення управління ланцюгами поставок торгових мереж з ціллю підвищення ефективності їх діяльності і посилення конкурентних позицій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний етап розвитку роздрібної торгівлі в Україні характеризується структурними змінами, пов'язаними з появою нових торговельних структур – торгових мереж.

Згідно з українським законодавством, роздрібна торгова мережа – це сукупність стаціонарних, тимчасових і пересувних пунктів роздрібного продажу товарів (зокрема аптеки), торгових автоматів, торгових місць на ринках, пунктів продажу поштою і за замовленням, а також пунктів ремонту предметів особистого користування і домашнього ужитку, не пов'язаного з виробництвом цих виробів [9].

Особливо активно торговельні мережі розвиваються у роздрібній торгівлі продовольчими товарами у найбільших містах України – Києві, Дніпропетровську, Харкові, Запоріжжі, Одесі, Львові. Така тенденція пояснюється диференціацією соціально-демографічних характеристик мешканців залежно від типу населених пунктів та переважанням вищої купівельної спроможності споживачів у великих містах.

Для українських торгових мереж отримання логістичних послуг ускладнюється тим, що логістика в Україні – сфера нерозвинена і на ринку недостатня кількість професійних логістичних операторів, що б надавали логістичні послуги в будь-якому регіоні країни з гарантованим високим рівнем сервісу, а також недостатня кількість професійних розподільних центрів та логістичних центрів з різними температурними режимами. Український ринок продовжує вимагати додаткової оптимізації витрат на логістику, побудови ефективніших систем забезпечення магазинів потрібним асортиментом. Це зумовлює розвиток багаторівневих ланцюгів поставок торгових мереж. Торгові мережі, намагаючись підвищити ефективність своєї діяльності, прагнуть розширити свій контроль над ланцюгом поставок і здійснювати всі логістичні операції в межах єдиної системи каналів. Отже, відбуваються структурні зміни у ланцюгах поставок торгових мереж, що зумовлює об'єктивну необхідність у розробленні нових підходів до управління ланцюгами поставок мережевої торгівлі.

Сучасна наука пропонує різноманітні трактування поняття Supply Chain Management. Нині робиться акцент на розширеному розумінні “управління ланцюгами поставок”, наведеного у збірнику “Стандартів логістики і управління ланцюгами поставок”, відповідно до якого управління ланцюгами поставок (Supply Chain Management (SCM)) – це організація, планування, контроль і виконання товарного потоку, від проектування і закупівель через виробництво і розподіл до кінцевого споживача згідно з вимогами ринку до ефективності по витратах [14].

Ланцюг поставок необхідно розглядати як послідовність дій, виконаних з метою задоволення потреб споживачів. Кожен товар має унікальний ланцюг поставок. Головними і традиційними суб'єктами ланцюгів поставок є виробник, оптовик і роздрібний торговець (ритейлер).

З практичного погляду управління ланцюгами поставок означає ведення бізнесу на принципах стратегічної взаємодії з постачальниками і клієнтами. Відмінність управління ланцюгами поставок від простої кооперації полягає в інформаційній координації і синхронізації основних бізнес-процесів і моделей планування та управління на основі єдиних інформаційних каналів з постачальниками і клієнтами по всьому ланцюгу поставок.

Управління ланцюгом постачань передбачає такі етапи [12]:

- PLAN (Планування). У межах цього процесу з'ясовуються джерела поставок, відбувається узагальнення і розстановка пріоритетів у споживчому попиті, плануються запаси, визначаються вимоги до системи дистрибуції, а також обсяги поставок;

- SOURCE (Закупівля). У цій категорії виявляються головні елементи управління постачанням, проводиться оцінка та вибір постачальників, перевірка якості поставок, укладання контрактів з постачальниками. Дії з управління поставками товарів і послуг повинні відповідати плановому або поточному попиту;

- MAKE (Виробництво). До цього процесу належать виробництво, виконання і керування структурними елементами make, передбачено контроль управління виробничими потужностями, виробничими циклами, якістю виробництва, графіком виробничих змін тощо;

- DELIVER (Доставка). Цей процес складається з управління замовленнями, складом і транспортуванням;

- RETURN (Повернення). У контексті цього процесу визначаються структурні елементи повернень товару і від make до source, і від deliver: визначення стану продукту, його розміщення, складання графіку повернень, скерування на знищення і перероблення. До цих процесів також входять певні елементи післяпродажного обслуговування.

Відповідно до моделі, яку розробили Дж. Сток і Д. Ламберт, управління ланцюгами поставок розглядається як інтеграція восьми ключових бізнес-процесів [8]: управління взаємовідносинами з споживачами, обслуговування споживачів, управління попитом, управління виконанням замовлень, управління виробництвом/ операціями, управління постачанням, розроблення продукту і доведення його до комерційного використання, управління зворотними матеріальними потоками.

Головною компетенцією концепції Supply Chain Management є інтеграція усіх елементів ланцюга поставок, що ґрунтується на взаємодії і взаємовигідній співпраці фокусної компанії з постачальниками та споживачами товарів і послуг. При цьому повинні враховуватися базові правила логістики, реалізація яких у мережевій торгівлі досягається шляхом узгодження між роздрібним торговцем та постачальниками товарів норм і умов логістичних угод.

Взаємодію і взаємовигідну співпрацю в ланцюгах поставок торгових мереж доцільно здійснювати з урахуванням принципів категорійного менеджменту, базовими поняттями якого є правила формування товарного асортименту і підтримки необхідного рівня товарних запасів з метою максимального задоволення попиту кінцевих споживачів [7].

Основні завдання, які виконує категорійний менеджмент [13]:

- оптимізація складських запасів і товарних потоків продукції, на основі реалізації продукції підвищеного попиту за оптимальною ціною на ринку;

- чітке розбиття всіх товарних груп на категорії;

- вивчення споживчого попиту населення по кожній з категорій товару;

- вироблення чіткої асортиментної політики;

- визначення позиціонування товару на ринку і цінової політики;

- оптимізація всього ланцюга руху товарів тощо.

Цілі категорійного менеджменту полягають, з одного боку, в максимальному задоволенні потреб покупців, а з іншого, у підвищенні ефективності співпраці між виробником (постачальником) та мережею роздрібною торгівлі.

Етапами реалізації категорійного менеджменту є: виділення категорій, визначення значення категорій, оцінювання категорій, встановлення цілей для категорій, вибір категорійної стратегії, визначення відповідної тактики, реалізація запланованих дій та аналіз результатів [5].

Пропонується використовувати основні принципи категорійного менеджменту та управління товарним асортиментом з метою посилення інтеграції між головними ланками ланцюга поставок торгових мереж.

Якщо брати за основу “витягуючу” схему, то категорійний менеджер перебуває на початку ланцюга поставок. Це означає, що постачальник отримує точний прогноз планованого попиту (замовлення) від категорійного менеджера і в результаті в роздрібні магазини завозиться (“витягується”) рівно стільки товару, скільки продається. У поле відповідальності категорійного менеджера потрапляє весь ланцюг – від процесу закупівель до продажу товару. При цьому оцінюється робота не кожного підрозділу окремо, а її ефективність в розрізі діяльності всього логістичного ланцюга.

Першим етапом при цьому повинен стати усебічний аналіз асортименту, у результаті якого буде поділено товари на групи. У подальшому передбачається формування стратегії управління виділеними товарними групами на засадах логістики та управління ланцюгами поставок.

Основними показниками аналізу асортиментної політики є прибуток і товарообіг, але аналізувати ці показники необхідно одночасно. Зростання фактичного обсягу товарообігу не завжди можна розцінювати як позитивну тенденцію. Товарообіг є вартісним вираженням маси реалізованих товарів і як будь-який вартісний показник піддається прямому впливу цінового фактора, усунення дії якого в умовах інфляційної економіки стає першочерговим завданням його аналізу. Тобто для стратегії розвитку компанії важливо оцінити не лише рентабельність товару, але і структуру асортименту найрентабельніших товарів [16].

Доцільно з цією метою використовувати метод АВС-аналізу для розрахунку внеску кожної товарної групи в товарообіг та прибуток підприємства. Методика АВС-аналізу ґрунтується на концепції категорійного менеджменту, який передбачає формування асортименту підприємства на основі вивчення потреб і попиту споживачів [11].

У межах концепції категорійного менеджменту формування асортименту товарів та його викладення в магазині здійснюється відповідно до принципу спільного вжитку товарів. Тому збільшується значення ефективності управління товарними запасами в магазинах, що можливо здійснити за допомогою методу АВС-аналізу. За результатами аналізу асортиментні позиції ранжуються і групуються залежно від розміру їх внеску в сукупний ефект.

Результати АВС-аналізу повинні використовуватися при складанні асортиментних матриць магазинів, планів з проведення заходів мерчандайзингу та визначенні умов співпраці з постачальниками.

На практиці деталізація за товарними позиціями є недоцільною (оскільки асортимент може сягати 8000 назв), тому спочатку проаналізуємо на рівні товарних груп. Для прикладу аналізу були використані показники ТОВ “ТМ “Барвінок” за перший квартал 2015 р. Приклад розподілу асортименту ТзОВ “ТМ “Барвінок” на групи А, В, С наведений у табл. 1.

Для ТзОВ “ТМ “Барвінок” можна запропонувати такі пропорції. Група А – дуже важливі товари, приносять 75 % результату, на досліджуваному підприємстві за товарообігом на їхню частку приходиться 101 283 тис. грн., вони завжди повинні бути в наявності на полицях магазину, тобто необхідно створювати страховий запас. Ці товари потребують детального планування, постійного обліку та контролю (проведення частіших інвентаризацій, контроль тощо).

Група В – товари середньої важливості, приносять 20 % результату, мають помірні обсяги продажу, доповнюють асортимент торговельного підприємства, дозволяють привернути нових покупців. За товарами цієї групи необхідно мати достатній страховий запас. Облік і контроль на тому ж рівні, що й за товарами групи А, але можливі деякі пропуски (наприклад, рідше проводити інвентаризації).

Група С – найменш важливі товари; приносять 5 % результату, мають незначні обсяги продажу. Це претенденти на вилучення з асортименту чи товари-новинки, до їх замовлення необхідно підходити з обережністю, встановлювати незначну націнку, організувати заходи зі стимулювання збуту. Якщо ж товари не переходять в іншу групу після акції, то необхідно від них звільнитися.

**Аналіз асортименту ТОВ “ТМ “Барвінок” за внеском
товарних груп у товарообіг за 1 кв. 2015 р.**

№ з/п	Товарна група	Сума продажу, грн.	Частка в продажі, %	Акумуляована частка (%)	Група АВС
1	Молоко і молочні товари	22197016	16,18	16,18	А
2	Кондитерські вироби	17470706	12,73	28,91	А
3	Алкогольні напої	9931396	7,24	36,15	А
4	Фрукти та ягоди	7621198	5,55	41,70	А
5	Хліб і хлібобулочні вироби	6791784	4,95	46,65	А
6	Безалкогольні напої	6708017	4,89	51,54	А
7	Тютюнові вироби	6344902	4,62	56,16	А
8	Зерноборошняні вироби	4585858	3,34	59,51	А
9	Олія	3595892	2,62	62,13	А
10	Овочі	3563717	2,60	64,72	А
11	Консерви	3386123	2,47	67,19	А
12	Пиво	3337208	2,43	69,62	А
13	Кава	3053912	2,23	71,85	А
14	Солоні та солодкі закуски	2695530	1,96	73,81	А
15	Ковбасні вироби	2604935	1,90	75,71	В
16	Вина	2600028	1,89	77,61	В
17	Жирові продукти	2524404	1,84	79,45	В
18	Прянощі та приправи	2520337	1,84	81,28	В
19	Косметичні товари	2442405	1,78	83,06	В
20	Риба та рибні товари	2256606	1,64	84,71	В
...					
59	Одяг	21562	0,02	99,99	С
60	Електротовари	11180	0,01	100,00	С
	Разом	137216497	100	-	-

Проте товарні групи, які займають незначну частку в обороті, можуть приносити одночасно високий прибуток. Тому для кращої характеристики асортименту доцільно провести АВС-аналіз за внеском кожної товарної групи в прибуток на прикладі торгової мережі “Барвінок” (табл. 2).

Таблиця 2

**Аналіз асортименту ТзОВ “ТМ “Барвінок” за внеском
товарних груп в прибуток за 1 квартал 2015 р.**

№ з/п	Товарна група	Валовий прибуток, грн.	Частка в прибутку, %	Акумуляована частка (%)	Група АВС
1	2	3	4	5	6
1	Кондитерські вироби	3021015,2	14,71	14,71	А
2	Молоко і молочні товари	2277644,9	11,09	25,79	А
3	Алкогольні напої	1685920,5	8,21	34,00	А
4	Безалкогольні напої	1211948,6	5,90	39,90	А
5	Хліб і хлібобулочні вироби	668090,4	3,25	43,15	А
6	Пиво	663111,8	3,23	46,38	А
7	Консерви	645009,7	3,14	49,52	А
8	Солоні та солодкі закуски	624549,0	3,04	52,56	А
9	Прянощі та приправи	580050,4	2,82	55,38	А
10	Косметичні товари	552841,1	2,69	58,07	А
11	Фрукти та ягоди	521887,8	2,54	60,61	А
12	Кава	521488,7	2,54	63,15	А
13	Господарські товари	515993,1	2,51	65,66	А

1	2	3	4	5	6
14	Вина	509595,2	2,48	68,14	A
15	Риба та рибні товари	478998,5	2,33	70,48	A
16	Жирові продукти	390356,9	1,90	72,38	A
17	Зерноборошняні вироби	388409,4	1,89	74,27	A
18	Тютюнові вироби	386455,7	1,88	76,15	B
19	Чай	375994,4	1,83	77,98	B
20	Пекарня	366185,8	1,78	79,76	B
...					
...					
59	Одяг	6286,1	0,03	99,99	C
60	Електротовари	1421,5	0,01	100,00	C
Разом		20543237,6	100,00	-	-

Метод АВС-аналізу дозволяє детальніше класифікувати асортимент і надає додаткові переваги при ухваленні управлінських рішень. Для кращої і детальнішої класифікації об'єднуємо дані табл. 2 з аналізом за внеском товарних груп в прибуток з аналізом за внеском у товарообіг з табл. 1. Результати наведено в табл. 3, де аналіз здійснюється за обома параметрами.

Таблиця 3

Аналіз асортименту ТзОВ “ТМ “Барвінок” за внеском товарних груп у товарообіг та прибуток за 1 квартал 2015 р.

№ з/п	Товарна група	Сума продажу, грн.	Частка в продажі, %	Валовий прибуток, грн	Частка в прибутку, %	Група за сумою продажу	Група за прибутком
1	Молоко і молочні товари	22197016	16,18	2277645	11,09	A	A
2	Кондитерські вироби	17470706	12,73	3021015	14,71	A	A
3	Алкогольні напої	9931396	7,24	1685921	8,21	A	A
4	Фрукти та ягоди	7621198	5,55	521888	2,54	A	A
5	Хліб і хлібобулочні вироби	6791784	4,95	668090	3,25	A	A
6	Безалкогольні напої	6708017	4,89	1211949	5,90	A	A
7	Тютюнові вироби	6344902	4,62	386456	1,88	A	B
8	Зерноборошняні вироби	4585858	3,34	388409	1,89	A	A
9	Олія	3595892	2,62	269999	1,31	A	B
10	Овочі	3563717	2,60	285815	1,39	A	B
11	Консерви	3386123	2,47	645010	3,14	A	A
12	Пиво	3337208	2,43	663112	3,23	A	A
13	Кава	3053912	2,23	521489	2,54	A	A
14	Солоні та солодкі закуски	2695530	1,96	624549	3,04	A	A
15	Ковбасні вироби	2604935	1,90	315658	1,54	B	B
16	Вина	2600028	1,89	509595	2,48	B	A
17	Жирові продукти	2524404	1,84	390357	1,90	B	A
18	Прянощі та приправи	2520337	1,84	580050	2,82	B	A
19	косметичні товари	2442405	1,78	552841	2,69	B	A
20	Риба та рибні товари	2256606	1,64	478999	2,33	B	A
...							
...							
59	Одяг	21562	0,02	6286	0,03	C	C
60	Електротовари	11180	0,01	1422	0,01	C	C
	Всього	137216496,6	100	20543237,6	100		

На основі цієї методики, можна виділити 9 груп, враховуючи різні поєднання ABC-параметрів. У нашому випадку були поєднані параметри обороту товарних груп та їхня прибутковість (рис. 1).

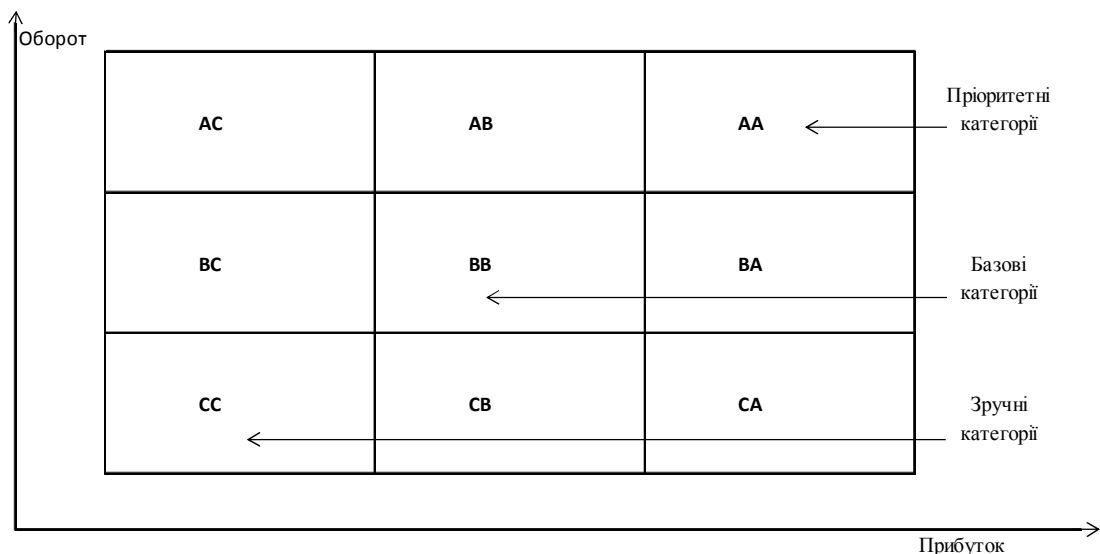


Рис. 1. Поєднання полів матриці за оборотом та прибутком [15]

Основною метою ABC-аналізу є забезпечення збалансованого асортименту в магазинах, з урахуванням обороту і прибутковості кожної товарної позиції. У зв'язку з цим пропонується формувати асортимент з урахуванням цілей товарних категорій (рис. 2).

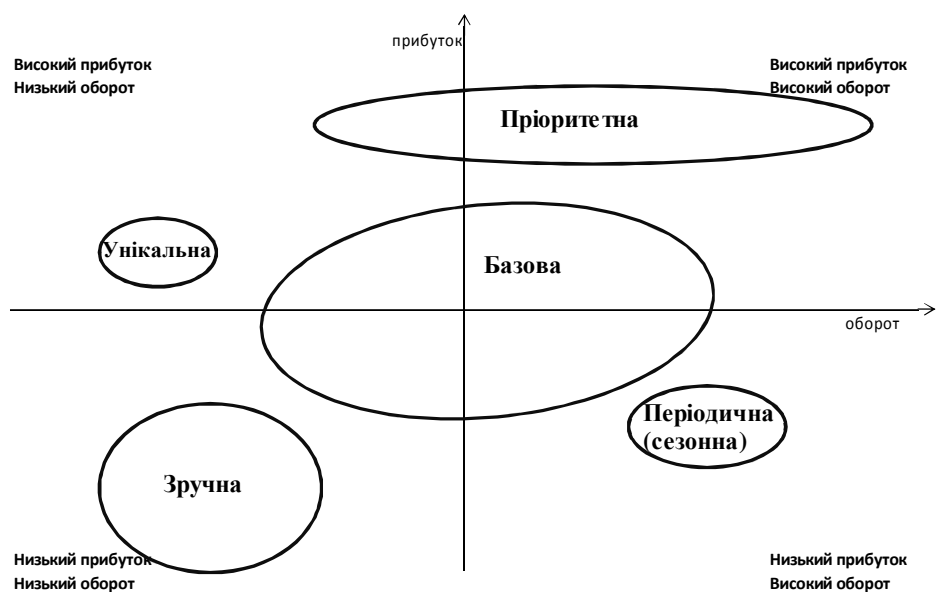


Рис. 2. Ролі товарних категорій відповідно до товарообороту та прибутку [5]

Унікальні товарні категорії спрямовані на створення і підтримку іміджу магазину та на імпульсні покупки. Рекомендоване співвідношення в асортиментній матриці 1–3 % від кількості категорій. Ця категорія створює конкурентні переваги.

Пріоритетні товарні категорії спрямовані на підтримку прибутковості та залучення основного потоку покупців. Рекомендоване співвідношення 20 % від загальної кількості категорій. Товари цієї категорії визначають загальну спеціалізацію магазину.

Базові товарні категорії спрямовані на підтримку високої оборотності та залучення основного потоку покупців. Рекомендоване співвідношення 40–60 % від загальної кількості категорій. Базові категорії становлять основу асортименту магазину.

Періодичні (сезонні) товарні категорії спрямовані на оновлення асортименту, залучення й утримання покупця. Рекомендоване співвідношення до 20 % від загальної кількості категорій.

Зручні товарні категорії спрямовані на забезпечення постійного купівельного потоку, комплексність купівлі, зручність для покупця. Рекомендоване співвідношення 5–10 % від загальної кількості категорій. Зручні категорії – це товари, які є допоміжними або супутніми.

З метою підвищення ефективності управління ланцюгами поставок торгових мереж доцільно здійснювати розподіл торгових площ магазинів з врахуванням значення категорії товарів (табл. 4).

Таблиця 4

Розподіл торгової площі магазину за якістю [авторська розробка]

Роль категорії	Вагомість для покупця	Якість торгової площі
Унікальна	Висока	Торгові площі вищої якості – в пріоритетних місцях торгового залу, в зоні основного купівельного потоку.
Пріоритетна	Середня	Торгові площі високої якості – в пріоритетних місцях торгового залу. Це можуть бути місця всередині торгового залу, якщо товари категорії відомі покупцям, але обов'язково в зоні основного купівельного потоку.
Базова	Середня/низька	Торгові площі будь-якої якості, в різних місцях торгового залу, оскільки ці товари покупці знайдуть у будь-якому випадку. Окрім внутрішніх рядів в центрі магазину.
Періодична	Середня в окремі періоди	Для сезонних товарів бажано обрати вхідну або касову зону, розміщуючи ці товари не на стандартних стелажах/ вітринах, а на спеціальних стійках. Товари періодичного попиту варто розміщувати у внутрішніх рядах центральної частини магазину.
Зручна	Низька	Торгові площі при вході або при виході біля кас.

Всередині кожної категорії торгової площі розподіляються з врахуванням частки в обороті і в прибутку, цінового сегменту, цілей, які досягає товар та розмірів і особливостей упакування.

У табл. 5 наведені основні принципи побудови взаємовідносин з постачальниками залежно від категорії товарів, що постачаються.

Таблиця 5

Управління поставками товарів залежно від значення категорії [авторська розробка]

Роль категорії	Рівень співпраці з постачальником	Особливості процесу постачання товарів
1	2	3
Унікальна	Високий/ середній	<ul style="list-style-type: none"> – встановлення партнерських відносин з постачальниками; – забезпечення постійної наявності товарів даної категорії у продажу; – проведення спільних заходів з постачальниками по симулюванню збуту; – створення незначного страхового запасу; – резервний постачальник; – контроль залишків.
Пріоритетна	Високий	<ul style="list-style-type: none"> – ретельний вибір постачальників; – встановлення партнерських відносин з постачальниками; – спільна з постачальником інформаційна система; – дослідження коливань попиту; – часті інвентаризації, моніторинг даних про товарні запаси; – поставки по системі JIT; – невисокий страховий запас; – можливий резервний постачальник.

1	2	3
Базова	Високий	<ul style="list-style-type: none"> – партнерські відносини з постачальниками; – спільна інформаційна система з постачальником; – запас з невеликим надлишком; – можливі поставки по системі JIT для окремих груп товарів; – контроль залишків; – резервний постачальник.
Періодична	Низький	<ul style="list-style-type: none"> – поставка під замовлення; – резервні постачальники; – оперативність поставок; – контроль товарних залишків; – проведення спільних заходів по стимулюванню збуту з постачальниками.
Зручна	Низький	<ul style="list-style-type: none"> – фіксоване замовлення; – партії зі збільшеним інтервалом поставок; – незначний страховий запас.

З метою уникнення дефіциту або надлишку товарів пропонується прогнозувати продажі та здійснювати контроль за коливаннями споживчого попиту. Детальний аналіз товарних запасів сприятиме визначенню оптимальних партій поставок, збалансує цикли замовлень та дасть змогу скоротити логістичні витрати

Висновки і перспективи подальших досліджень. Узагальнюючи викладене, можемо зробити висновок, що необхідність застосування логістичного підходу у торговельній сфері зумовлена тим, що саме торгівля в ринкових умовах регулює господарські відносини по всьому ланцюгу поставок від виробників продукції до кінцевих споживачів. Виявлено, що розвиток мережевої торгівлі в Україні вимагає нових підходів до логістичного управління.

Організація ефективного ланцюга поставок потребує комплексного підходу та постійної оптимізації усіх його елементів. Рекомендовано здійснювати взаємодію і взаємовигідну співпрацю в ланцюгах поставок торгових мереж з урахуванням принципів категорійного менеджменту, базовими поняттями якого є правила формування товарного асортименту і підтримки необхідного рівня товарних запасів з метою максимального задоволення попиту кінцевих споживачів.

Для цього запропоновано використовувати метод ABC аналізу для розрахунку внеску кожної товарної групи в товарообіг та прибуток підприємства. Результати ABC-аналізу дозволили розподілити товарні групи на п'ять категорій, відповідно до внеску кожної категорії в товарообіг та прибуток торгової мережі. Було запропоновано формувати асортимент з урахуванням цілей товарних категорій: унікальні, пріоритетні, базові, періодичні та зручні категорії.

Рекомендовано дотримуватися окремої стратегії управління для кожної товарної категорії в межах ланцюга поставок. Зокрема організувати внутрішньомагазинну логістику з врахуванням значень категорій. Якісніше управління постачанням товарів та інтеграції ланцюга поставок сприятиме встановлення критеріїв вибору постачальника. Пропозиції щодо управління поставками товарів залежно від значень категорій сприятимуть оптимізації товарних запасів та підвищенню рівня обслуговування покупців.

Перехід на управління асортиментом по товарних категоріях дає змогу підвищити продажі і прибуток у кожній категорії. Знижується кількість неліквідних і малооборотних позицій, оптимізуються товарні запаси, знижуються витрати, виникає економія витрат за рахунок залучення партнерів.

1. Agrawal, N., Smith, S. A. *Retail supply chain management: quantitative models and empirical studies*. – New York: Springer, 2009. 2. Florian Hofer, *Management der Filiallogistik im Lebensmitteleinzelhandel: Gestaltungsempfehlungen zur Vermeidung von Out-of-Stocks (Supply Chain*

Management) – Wiesbaden: Gabler Verlag, 2009. 3. Joris J. A. Leeman, *Supply Chain Management: Fast, Flexible Supply Chains in Manufacturing and Retailing* – Norderstedt: Books on Demand GmbH, 2010. 4. Ray, R. *Supply chain management for retailing*, - New Dehli: Tata McGraw Hill Education Private Limited, 2010. 5. Бузукова Е. А. *Управление ассортиментом в рознице. Категорийный менеджмент* / С. В. Сысоева, Е. А. Бузукова. – СПб.: Питер, 2010. – 251 с. 6. Кристофер М., *Логистика і управління цепями поставок* / М. Кристофер – СПб.: Питер, 2004. – 316 с. 7. Кузнецов М. С. *Принципы формирования интегрированной логистической цепи организации розничной торговли на рынке продовольствия* / М. С. Кузнецов // *Известия Иркутской государственной экономической академии* – 2006. – № 4. – С. 48–51. 8. Лиса С. *Методичні підходи до оцінювання логістичних ланцюгів торговельних мереж* / С. Лиса // *Вісник КНТЕУ* – 2010. – №4. – С. 56–63. 9. Лист “Міністерство зовнішніх економічних зв'язків і торгівлі України Роздрібно, оптова торгівля. Основні поняття. Терміни і визначення” від 17.03.1998 р. № 15-03/29-192. – Режим доступу до публікації: <http://zakon.nau.ua/doc/?code=v-192204-98>. 10. Москвітіна Т. Д. *Комерційні зв'язки торговельного підприємства: навч. посіб.* / Т. Д. Москвітіна, В. В. Черепов – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т., 2002. – 126 с. 11. Нестеренко О. О. *Аналіз асортиментної політики підприємства роздрібної торгівлі* / О. О. Нестеренко // *Вісник ЖДТУ* – № 3 (53), 2010. – С. 172–178. 12. Сергеев В. И. *Проектирование цепей поставок на основе Референтной модели операций в цепях поставок (SCOR-mod – Supply Chain Operations Reference model): методические рекомендации* / В. И. Сергеев Т. В. Левина – М., 2013. – 156 с. 13. Сидоров Д. *Розничные сети. Секреты эффективности и типичные ошибки при работе с ними* / Сидоров Д. – М.: Вершина, 2007. – 229 с. 14. Смирнова Е. А. *Управление цепями поставок: учеб. пособ.* / Смирнова Е. А. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2009. – 120 с. 15. Черкин Э. *Управление цепями поставок. Лучшая российская и мировая практика* / Черкин Э. – М.: Roland Berger, 2013 – 22 с. 16. Чукурна О. П. *Особливості використання ABC-аналізу на підприємствах роздрібної торгівлі України* / О. П. Чукурна // *Вісник соціально-економічних досліджень*. – 2010. – № 40. – С. 200–207.