

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-38>

УДК 330

ПРИЩЕНКО Андрій

Український державний хіміко-технологічний університет

<https://orcid.org/0009-0007-7243-5520>

andrey.prishchenko@gmail.com

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ МЕРЕЖЕВИМИ ВИРОБНИЧО-ТОРГОВЕЛЬНИМИ СУБ'ЄКТАМИ ВЕЛИКОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

У сучасному економічному середовищі мережеві виробничо-торговельні суб'єкти великого підприємництва відіграють надзвичайно важливу роль, бути ключовими учасниками на ринку та стратегічними фігурами у формуванні економічної системи країни. В Україні особливо актуальною стає проблематика управління мережевими виробничо-торговельними суб'єктами, враховуючи постійні трансформації в економічному та бізнес-середовищі.

Дослідження в системі управління мережевими суб'єктами великого підприємництва в Україні на прикладі мережі магазинів "EVA" є актуальним та перспективним напрямом наукових досліджень. Ця стаття спрямована на вивчення основних аспектів управління та функціонування мережевих підприємств, зокрема їх стратегій розвитку, оптимізації логістичних процесів, партнерства та впровадження інноваційних технологій.

Мережа магазинів "EVA" в Україні відома своїм широким асортиментом товарів краси та здоров'я, який відповідає сучасним тенденціям ринку. У статті детально аналізується діяльність цієї мережі, її стратегії взаємодії зі споживачами, партнерами та постачальниками. Розглядаються ключові моменти її маркетингової стратегії, включаючи спрямованість на споживача, конкурентоспроможність, співпрацю та доступність продукції.

На основі проведених досліджень стаття зробила висновок про необхідність розробки ефективних стратегій управління мережевими виробничо-торговельними суб'єктами в Україні. Особлива увага приділяється аспектам, які допоможуть підприємствам адаптуватися до змін в економічному середовищі та забезпечити стабільний розвиток української економіки. Одним з ключових завдань є пошук нових стратегій взаємодії з клієнтами, що сприятиме збільшенню конкурентоспроможності на ринку та підвищенню рівня задоволеності споживачів.

Також важливим аспектом є вдосконалення логістичних процесів, що дозволить оптимізувати витрати та підвищити ефективність поставок товарів. Впровадження інноваційних технологій, таких як онлайн-платформи для замовлення товарів та мобільні додатки для зручного шопінгу, може стати ключем до успіху для "EVA" на українському ринку.

Висвітлення досвіду "EVA" може послужити підґрунтям для подальших досліджень у галузі управління мережевими виробничо-торговельними суб'єктами та сприяти розвитку ефективних стратегій для підприємств цієї галузі в Україні.

Ключові слова: підприємство, мережеві виробничо-торговельні суб'єкти, управління, стратегії розвитку, економічний розвиток

PRISHCHENKO Andrii

Ukrainian State University of Chemical Technology

RESEARCH OF MANAGEMENT SYSTEMS OF NETWORK PRODUCTION AND TRADE ENTITIES OF LARGE BUSINESS IN UKRAINE

In today's economic environment, network production and trading entities of large enterprises play an extremely important role, being key market participants and strategic figures in the formation of the country's economic system. In Ukraine, the issue of managing networked production and trade entities is becoming especially relevant, given the constant transformations in the economic and business environment.

Research in the system of management of network entities of large business in Ukraine on the example of the EVA chain of stores is a relevant and promising area of scientific research. This article is aimed at studying the main aspects of management and operation of network enterprises, in particular, their development strategies, optimization of logistics processes, partnerships and introduction of innovative technologies.

The EVA chain of stores in Ukraine is known for its wide range of health and beauty products that meet current market trends. The article analyzes in detail the activities of this chain, its strategies of interaction with consumers, partners and suppliers. The key points of its marketing strategy, including customer focus, competitiveness, cooperation and product availability, are considered.

Based on the research, the article concludes that it is necessary to develop effective strategies for managing networked production and trading entities in Ukraine. Particular attention is paid to the aspects that will help enterprises to adapt to changes in the economic environment and ensure the stable development of the Ukrainian economy. One of the key tasks is to find new strategies for customer relations that will help increase competitiveness in the market and improve customer satisfaction.

Another important aspect is the improvement of logistics processes, which will optimize costs and increase the efficiency of goods supply. The introduction of innovative technologies, such as online platforms for ordering goods and mobile applications for convenient shopping, may be the key to EVA's success in the Ukrainian market.

Highlighting the experience of EVA can serve as a basis for further research in the field of management of networked production and trading entities and contribute to the development of effective strategies for enterprises in this industry in Ukraine.

Keywords: enterprise, network production and trading entities, management, development strategies, economic development

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасна економіка переживає стрімкі трансформації, а система бізнес-відносин та торгівлі відіграє ключову роль у цьому процесі. Завдяки еволюції технологій, зокрема розвитку інтернету, обрив роздрібно торгівлі зазнав значних змін, що відкрило нові перспективи для бізнесу. Мережеві магазини стали основними каталізаторами інновацій у формуванні та розвитку сучасної торгівлі, змінюючи традиційні моделі бізнесу.

Поява мережевих структур у роздрібній торгівлі продовольчими та непродовольчими товарами у світовій економічній системі з розвиненими вертикальними та горизонтальними зв'язками є важливим кроком у розвитку цього сектору в умовах глобалізації. У багатьох розвинених країнах роздрібна торгівля стала стратегічно важливою галуззю, а міжнародні мережі роздрібно торгівлі стали домінуючими фігурантами, підсилюючи конкуренцію за споживачів на ринку та демонструючи свій вплив.

Розвиток великих мережевих роздрібних торговельних підприємств почався в першій половині 20 століття, і це часто пов'язують з появою самообслуговування - методу продажу, який замінив персональне обслуговування (продаж через прилавок). У сучасних умовах світової економічної системи міжнародні мережі торговельних магазинів є виявом активізації глобалізаційних процесів, оскільки їх поширення сприяє економічному розвитку не лише країн походження, але і країн, де вони функціонують та розширюються. Така співпраця також сприяє поширенню торгових традицій країни походження в інших країнах світу.

Тому дуже актуальними є питання аналізу факторів, які впливають на ефективність мережевих магазинів, їхній внесок у сучасну економіку та розвиток механізмів та моделей управління їхнім ростом з урахуванням напрямків та перспектив. У контексті швидкого зростання онлайн торгівлі важливо дослідити, які фактори сприяють успіху мережевих магазинів і як вони взаємодіють із змінним споживчим попитом.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження процесів формування та розвитку роздрібно торгівлі та великих мережевих торговельних підприємств були здійснені у працях таких українських вчених, як Височин І.В. [1], Головачук Т.І. [2], Гут Л.В. [2], Голошубова Н. [3], Данкеева О.М. [4], Дергачова В.В. [5], Буркинський Б.В. [6], Клапчук В.А. [7], Козуб В.О. [8], Чернишова Л.О. [8] та інші. Основним фокусом уваги науковців стало дослідження розвитку роздрібно торгівлі з огляду на задоволення потреб кінцевих споживачів та забезпечення ефективної безперервності процесу суспільного відтворення.

Аналіз останніх досліджень та публікацій щодо ролі торговельних мереж у системі торгівлі підтвердив важливість їхньої підтримки малого бізнесу та розвитку регіональної економіки. Придбання товарів та послуг у місцевих постачальників сприяє збереженню робочих місць та економічному зростанню міста чи області, а також сприяє зменшенню залежності від великих корпорацій та міжнародних компаній.

Торговельні мережі є також основою для формування спільноти та зміцнення соціальних зв'язків. Малі магазини та ринки стають місцями зустрічей та обміну інформацією між жителями, створюючи атмосферу довіри та підтримки. Це важливо для формування здорового та стійкого комунального середовища [9, с.54].

Крім того, торговельні мережі роблять значний внесок в екологічну стійкість. Купівля товарів та продуктів у місцевих постачальників зменшує необхідність тривалого транспортування та упаковки товарів. Це допомагає знизити викиди шкідливих речовин в атмосферу та смітєві відходи.

Таким чином, торговельні мережі мають велике значення у світі. Вони сприяють розвитку малого бізнесу, формуванню соціальних зв'язків та зміцненню співтовариства, а також сприяють екологічній стійкості та зниженню залежності від великих корпорацій, підвищенню доступності товарів для споживачів та забезпечують доступ до унікальних та спеціалізованих продуктів. Вони задовольняють потреби та переваги місцевих жителів, сприяють розвитку малого та середнього бізнесу та роблять свій внесок у економічний розвиток регіону [10, с.142].

Торгівельні мережі є потужним інструментом підтримки місцевої економіки та сталого розвитку. Вони допомагають зберегти робочі місця, розвивати місцеву інфраструктуру, сприяють екологічній стійкості, оптимізації логістичних процесів та ефективному використанню ресурсів, що дозволяє скоротити транспортні витрати та негативний вплив на навколишнє середовище. Торговельні мережі сприяють підвищенню якості товарів та послуг, пропонуючи своїм клієнтам найкращі продукти та забезпечуючи високий рівень обслуговування.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті полягає у дослідженні теоретико-методичних засад та формуванні прикладного інструментарію розвитку систем управління мережевими виробничо-торговельними суб'єктами великого підприємництва в Україні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У наш час міжнародні корпорації та онлайн-платформи здобувають все більшу частку на ринку торгівлі. Однак торговельні мережі залишаються важливим гравцем у сучасному світі. Вони створюють затишні умови для покупців та забезпечують можливість придбати товари та послуги з найвищим комфортом. Торговельні мережі відіграють ключову роль у наш час, надаючи зручність та доступність для споживачів. Вони пропонують широкий вибір товарів та послуг, що дозволяє задовольняти різноманітні потреби споживачів на місцевому рівні.

Локальні торгові мережі також відіграють важливу роль у сприянні розвитку та підтримці місцевих виробників та підприємців. Завдяки співпраці з ними, малі та середні бізнеси мають можливість просувати свої товари та отримати доступ до широкої аудиторії. Така співпраця допомагає зміцнити місцеву економіку, створити нові робочі місця, а також забезпечити різноманітність у пропонованих товарах.

Сьогодні існує безліч моделей управління мережевими виробничо-торговельними суб'єктами, які можна застосовувати в різних сферах бізнесу. До найпоширеніших можна віднести:

- франшиза (Franchise Model), що являє собою форму бізнесу, де франчайзер надає права та підтримку франчайзі. При цьому франчайзер, як правило, надає бренд, продукти або послуги, методи роботи та підтримку в обмін на плату або відсоток від продажів. Управління в цій моделі може бути централізованим, де франчайзер визначає більшість аспектів бізнесу, або децентралізованим, де франчайзі отримують певну автономію.

- кооперативна модель (Cooperative Model), в якій кілька незалежних суб'єктів об'єднуються для пільної діяльності. Кооперативи можуть бути засновані для закупівлі товарів, знижки на масштабах, спільної реклами, тощо. Управління може бути демократичним, де кожен учасник має один голос, або може бути в залежності від внеску чи розміру діяльності.

- філіальна модель (Branch Model), яка передбачає умови, в яких компанія встановлює кілька філій або відділень у різних місцях для реалізації продуктів чи послуг. Управління може бути централізованим, де центральний офіс приймає більшість рішень, або децентралізованим, де кожна філія має певну ступінь автономії;

- модель дистриб'юторської мережі (Distribution Network Model), в якій компанія має дистриб'юторів, які відповідають за продажі продуктів у певній території. Ця модель широко використовується у сферах, де важливо мати місцеву присутність для успішних продажів.

- мережа філій (Franchise Network Model), що являє умови, в яких компанія має кілька підрозділів чи філій, кожна з яких може працювати під одним брендом. Це дозволяє розширювати присутність на різних ринках і забезпечувати більш широке охоплення клієнтів.

- мережева модель франчайзингу (Multi-Unit Franchising Model): у цій моделі франчайзер дозволяє одному франчайзі отримати права на кілька одиниць франшизи. Це дозволяє швидше розширюватися в різних місцях та знижує загальні витрати на управління.

- онлайн-платформи та ринкові майданчики (Online Platforms and Marketplaces) включає в себе платформи, які об'єднують різних виробників чи продавців на одному ресурсі. Управління в цих моделях може включати в себе регулювання правил продажу, маркетингу та сприяння взаємодії між учасниками платформи.

Це основні моделі систем управління мережевими виробничо-торговельними суб'єктами великого підприємництва в Україні, і часто компанії можуть використовувати комбінації цих підходів для досягнення оптимальних результатів управління мережевими виробничо-торговельними суб'єктами.

Таким чином, сучасний розвиток міжнародних торговельних мереж пов'язаний з активним розширенням діяльності у більшості країн світу. Цьому сприяє низка чинників – висока конкуренція всередині материнської країни, високий рівень насичення національних ринків сучасними форматами торгівлі, і навіть створені урядом законодавчі бар'єри, які перешкоджають розширенню торгових мереж. Міжнародні торговельні мережі мають низку переваг, таких як: консолідовані закупівлі, висока рентабельність торгівлі за рахунок отримання низьких вхідних закупівельних цін, тривалий досвід роботи та налагоджена система роботи, використання кількох форматів торгівлі, наявність фінансових ресурсів, сучасні технології організації торгівлі, популярність бренду. У зв'язку з цим міжнародні торгові мережі мають можливість відкриття магазинів за межами материнських країн.

Як засвідчує практика, компанії використовують усі можливі методи виходу на ринки, причому на різних ринках можуть застосовуватися різні методи. Французька компанія «Carrefour» покладається в рівній мірі і на своє органічне зростання, і на франшизу, німецька мережа «Metro Cash and Carry» та французька мережа «Auchan» - виключно на органічне зростання, а голландська мережа Ahold поглинає місцеві компанії або створює спільні підприємства. Англійська мережа «Tesco» використовує поєднання підходів, почавши з формату супермаркет, продовжує розвивати формат гіпермаркетів, як тільки перший формат зміцніє на ринку. Наприклад, при виході на ринок Чехії голландська компанія Ahold відкрила 165 магазинів протягом 10 років, а французька мережа Carrefour всього 7 магазинів за п'ять років, що це свідчить про різні підходи та стратегії мереж [11].

Крім того, ритейлери завжди враховують тип територіальної експансії через відкриття магазинів у великих містах на першому етапі та завоювання території кількістю магазинів одночасно. Відомо, що при відкритті мережі, а не одного магазину стає рентабельним будівництво власного розподільчого центру, що знижує вхідні ціни постачальників. Ціна постачальників будуть сильно змінюватися від регіону до регіону та від ступеня розвиненості логістичного ланцюга. Крім того, експансія в рамках одного регіону тягне за собою швидшу впізнаваність бренду. Американська мережа Wal-Mart, наприклад, при вході на ринок Південного Китаю в 1996 році здобула репутацію та базу постачальників саме завдяки географічно диференційованому підході.

Експансія у великих містах на першому етапі також дозволяє скористатися перевагою першовідкривача. Французька торгова мережа Carrefour відкрила свій перший магазин у Пекіні при вході на ринок Китаю, а потім у найбільших шести містах країни. Для цієї компанії відкрити супермаркети в різних містах Китаю рівнозначне відкриттю їх у різних країнах Західної Європи (з огляду на відстані), тому компанії довелося налагоджувати роботу з різними регіональними постачальниками, з різними історичними особливостями у провінціях Китаю. Однак тепер і Wal-Mart, і Carfour, незважаючи на різницю у підходах, благополучно конкурують між собою [11].

Таким чином, можна зробити висновок, що існує три стадії завоювання ринку іноземною торговою мережею: від подолання бар'єрів до стадії олігополізації. Крім цього, торгові роздрібні мережі використовують різні шляхи проникнення на ринок, а саме: ліцензування, концесія, франчайзинг, спільне підприємство, органічне зростання та поглинання. Причому одна й та сама мережа може вдаватися відразу до кількох варіантів входу на ринок чи диференціювати підходи залежно від країни. Ритейл знаходиться в постійному розвитку з метою максимального задоволення запитів покупців та, як наслідок, отримання більшого прибутку.

Але сьогодні треба враховувати особливості роботи великих торговельних мереж на українському ринку. Так, сектор роздрібної торгівлі зазнав додаткових втрат тільки за останні три місяці 2022 року через атаки на енергетичну інфраструктуру та відключення електроенергії. Під час знеструмлення будинкові магазини втрачали в середньому 15-150 тисяч гривень на добу. Встановлення генераторів стало вимушеним кроком для ритейлу, проте це призвело до запровадження «магазинів незламності». Торговельні мережі наразі не лише забезпечують продовольчу безпеку, а й допомагають українцям за необхідності зігрітися та підзарядити телефони [12].

Також слід зазначити вимушений географічний перерозподіл концентрації ритейлу. За даними Державної служби статистики України «по всій території України залишаються закритими приблизно 5% ТРЦ, більшість із яких знаходиться в окупації або в прифронтовій зоні Луганської, Донецької, Херсонської областей. Іншими причинами закриття став вихід орендарів або зв'язок об'єкта із росією. На північному сході країни ТРЦ повернулися до функціонування лише в середині літа в результаті звільнення території та зниження небезпеки для функціонування» [13].

Протягом усього 2022 року західні регіони України були концентрацією всіх роздрібних продаж. Основною причиною цього стали евакуація населення в безпечні області та базові покупки для життя (одяг, засоби гігієни, їжа). Відповідно було відчутним збільшення попиту в цьому регіоні й мережі почали відкривати нові магазини. Повномасштабна війна також змінила частоту відвідуваності магазинів і розмір середнього чека. Порівняно з 2021 роком розмір середнього чеку зріс у всіх містах країни через зростання цін на товари, що представлено у табл. 1.

Таблиця 1

Розмір середнього чеку роздрібно-торговельних мереж в різних містах України, грн.

Місто	2021 р.	2022 р.	Відхилення до 2021 р., %
Київ	274	371	35,40
Харків	229	281	22,71
Львів	222	274	23,42
Одеса	282	328	16,31
Вінниця	248	323	30,24
Житомир	245	326	33,06

Джерело: складено за [14]

На початку 2023 року населення відноситься до шопінгу більш обачливо та зважає доцільність покупок у військовий час. Збільшився попит на одяг, фармацевтичні вироби, повербанки, на їжу з тривалим терміном зберігання (консерви, макарони, крупи, вода, засоби гігієни). Населення намагається відкладати гроші або конвертувати в іноземну валюту. Ці тенденції будуть зберігатися до весни, оскільки пов'язані із регулярними ракетними обстрілами по енергетичній інфраструктурі.

Сьогодні в Україні серед найбільших мереж в сегменті косметичних продуктів та товарів для дому функціонують такі торговельні мережі, як: EVA (мережа має свої магазини по всій Україні та є однією з найбільших мереж магазинів товарів для дому та побутової техніки в країні. Мережу «EVA» засновано у 2004 році. Протягом свого існування вона завоювала популярність серед споживачів завдяки широкому

вибору товарів, конкурентним цінам та зручному обслуговуванню); Watsons (мережа має свої магазини у багатьох країнах світу, включаючи Україну. В Україні Watsons є однією з найпопулярніших мереж аптечних та косметичних магазинів. Компанія була заснована у 1828 році у Гонконгу. Український підрозділ відомий з 2001 року, коли відкрився перший магазин у Києві); Prostor (мережа Prostor є відомою серед українців за широкий вибір товарів для догляду за собою та парфумерії. Компанія була заснована у 1998 році в Україні); Cosmo (це ще одна відома мережа магазинів косметики та парфумерії, яка пропонує широкий вибір продукції. Мережу Cosmo створено у 1994 році і вона стала однією з найпопулярніших мереж косметичних магазинів в Україні). Ці відомі торговельні мережі стали популярними серед українців завдяки своїм продуктам, сервісу та зручності для покупців. Вони відіграють важливу роль на ринку косметики та парфумерії в Україні, конкуруючи за увагу та лояльність споживачів. Всі вони характеризуються більш рівномірним розповсюдженням по території України.

Вже зараз можна констатувати, що найвідоміші торговельні мережі України під час війни зазнали значних втрат. Загалом зазначені мережі втратили близько 335 тисяч квадратних метрів торгових площ.[14]. Крім того компанії стикнулися з певними труднощами, а саме:

- збитки в мережі EVA: труднощі з постачанням; переривання ланцюга постачання через перешкоди на шляху до складів і магазинів; збитки через зниження попиту в умовах війни; пошкодження магазинів внаслідок військових дій.

- збитки в мережі Watsons: зменшення обігу аптечних товарів (на фоні зростання попиту на ліки та медичні засоби спостерігається обмеженість доступності товарів через труднощі з постачанням); труднощі зі зберіганням товарів (недоступність електроенергії та умови для зберігання медичних препаратів створили значні проблеми для мережі);

- збитки в мережі Prostor: затримки у поставках, труднощі з постачанням товарів для догляду за собою та парфумерії через перешкоди на дорогах та кордонах, зменшення попиту на товари (споживачі зменшили витрати на косметичні товари у зв'язку з економічною нестабільністю);

- збитки в мережі Cosmo: обмеження у роботі магазинів (швидка зміна умов роботи через військові дії призвела до тимчасового закриття магазинів або обмеження годин роботи); збитки через зниження попиту (зменшення споживчої активності через воєнні події вплинуло на продажі товарів у магазинах).

На сучасному етапі розвитку ринку спостерігається перехід міжнародних операторів на нові формати організації торгівлі, а також якісне зростання галузі (удосконалення та збільшення спектру послуг, сервісів, орієнтованих на попит споживачів). У 2022 році український ринок роздрібної торгівлі в різних сегментах характеризувався значною кількістю угод злиттів і поглинань. Слід зазначити, що ринок продовольчого ритейлу України має низький рівень консолідації, на ньому діють понад 100 торговельних операторів сучасного класу. При цьому в кожному регіоні працюють в середньому по 10 таких компаній. Найменша їх кількість (5 операторів) налічується в м. Хмельницькому та м. Суми, найбільша (більше 30 операторів) – у м. Києві [13]. У 2022–2023 роках на ринку організованої роздрібної торгівлі України спостерігалось збереження позицій найбільших міжнародних ритейлерів у сфері торгівлі продовольчими товарами. Основні зусилля міжнародних операторів були спрямовані на утримання ринкових позицій, оптимізацію структури наявних торговельних мереж і реалізацію планів щодо незначного розширення власних мереж, причому відкриття нових магазинів здійснювалось переважно на орендованих площах. Важливо також відзначити, що в Україні активно розвивається електронна комерція, яка дає змогу покупцям вибирати товари за вигідними цінами, не виходячи з дому, а міжнародним ритейлерам – заощадити на оренді та утриманні торгових площ. Збір даних про користувачів онлайн дає змогу проводити більш ефективні маркетингові кампанії.

Дослідження та розвиток мережі магазинів EVA викликають сьогодні інтерес у формуванні відповідної маркетингової стратегії та концепції загального розвитку мережевої торгівлі у сфері товарів краси та здоров'я. На сьогоднішній день це найбільша національна мережа магазинів у своєму сегменті, спрямована на надання широкого вибору косметики, парфумерії, аксесуарів, засобів для догляду за малюками та побутових товарів відомих світових та власних брендів (загалом понад 30 000 товарів). В даний момент компанія має понад 1 000 власних магазинів по всій Україні, з штатом співробітників близько 13 тисяч осіб, а також власний інтернет-магазин EVA.UA. Мережеве торговельне підприємство EVA, формуючи свою корпоративну культуру та стратегію розвитку, орієнтується на свою основну місію: "EVA - це найкраща подруга, що дарує щастя бути собою".

Лінія магазинів EVA відзначає такі ключові моменти своєї маркетингової стратегії:

- Фокус на споживача. Компанія заявляє, що стежить за кожним своїм покупцем і пропонує лише найкраще, акцентуючи на якості продукції та послуг, а також на задоволенні потреб споживачів.

- Конкурентоспроможність. Компанія заявляє, що відповідає найвибагливішим клієнтам і пропонує ексклюзивну продукцію, підтверджуючи бажання бути лідером у своєму сегменті ринку.

- Співпраця. Компанія заявляє, що відкрита для співпраці з партнерами, які мають подібні цілі та формують свій бізнес на відповідних цінностях. Це може бути розглянуто як прагнення створити довгострокові партнерські відносини.

- Доступність. Компанія заявляє, що має власну доставку продукції, що підтверджує бажання зробити свою продукцію доступною для більшої кількості споживачів.

У цілому, ця стратегія є позитивним сигналом для споживачів та партнерів мережі EVA, підкреслюючи прагнення компанії до лідерства на ринку та надання найкращих умов для своїх клієнтів. Щоб зберегти успіх у майбутньому, компанія повинна активно реагувати на зміни в умовах ринку та постійно вдосконалювати свою маркетингову стратегію, а також розвивати свої онлайн-канали продажів. EVA має багато конкурентних переваг: розвинену логістику, низькі ціни, успішні бренди власних товарів, великий асортимент товарів та ін.

Виходячи з реалій ведення бізнесу, для підвищення конкурентоспроможності мережі EVA доцільно розвивати систему управління мережевими виробничо-торговельними суб'єктами великого підприємництва через розвиток логістичної внутрішньогалузевої взаємодії з постачальниками. Рекомендації почнемо з ключового для всіх ритейлерів показника – асортиментної матриці.

Нормування асортименту SKU (stock keeping unit – одиниця складської готівки).

Перш ніж підходити до роботи з постачальниками, необхідно визначити обсяг та наповнення асортиментної матриці, від якої розраховуватиметься необхідна кількість постачальників та методи взаємодії з ними. Для визначення оптимальної матриці існує кілька способів, проілюстрованих на рис. 1.



Рис.1. Способи нормування асортименту для складання асортиментної матриці

Джерело: складено автором

Після того, як EVA проведе внутрішні розрахунки та визначить необхідний асортимент продукції, необхідно заглибитись та розглянути необхідні позиції у кожній конкретній асортиментній групі. Нами пропонується власна схема визначення потреб кожної категорії товарів для EVA.

Для зручності сприйняття схема вказана для конкретної категорії – пральні порошки і зображена на рис.2.

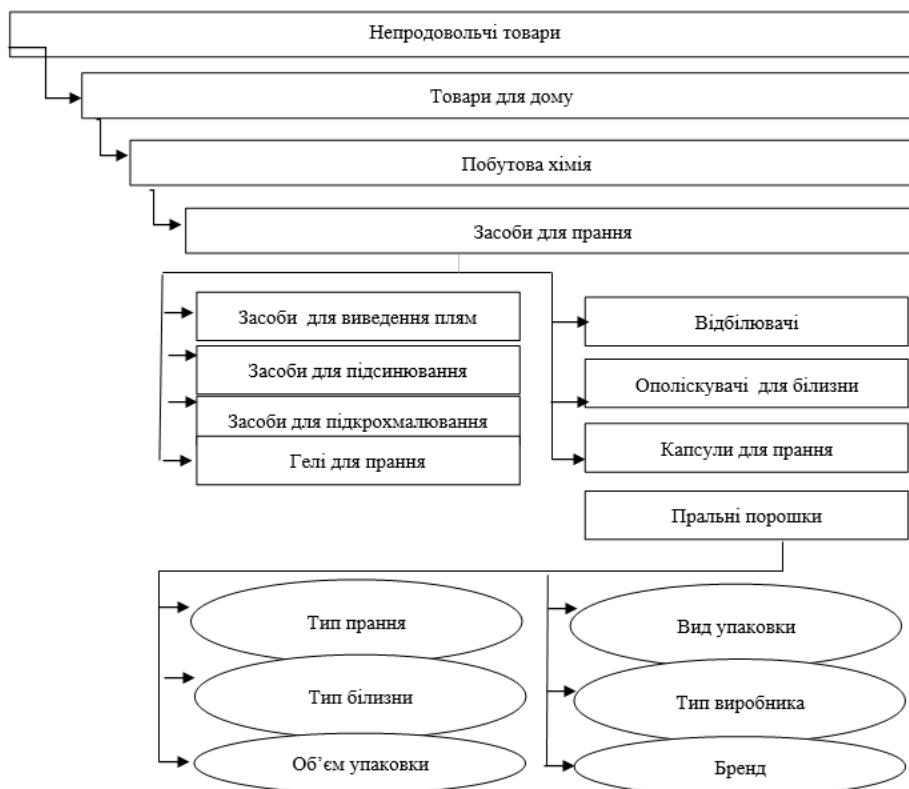


Рис.2. Приклад асортиментного визначення товарів усередині група для EVA

Джерело: складено автором

Цей інструмент дозволить сформулювати та завершити конкретний список SKU для торгової мережі. Це буде основною базою EVA для вибору та укладання контрактів із постачальниками. Отже, для розвитку роздрібно-торговельної мережі EVA було запропоновано схему визначення потреб кожної категорії товарів для даної мережі. При безпосередній взаємодії з постачальниками компанії також необхідно поліпшити форму комерційної пропозиції, розміщеної на сайті компанії.

Ще однією запропонованою стратегією розвитку, є стратегія диверсифікації. А саме, збільшення асортименту продукції, що випускається компанією. Основна мета даної стратегії – сформувати довгострокове співробітництво з постачальниками, що випускають якісну продукцію, але не мають власного бренду або не інвестують у його розвиток. Крім додаткових контактів та впізнаваності основного бренду EVA, ця співпраця може принести хороший операційний прибуток компанії. Також запропоновані заходи щодо вдосконалення транспортних схем та існуючого документообігу. При вдосконаленні документообігу, запропоноване впровадження дозволить скоротити час оплати замовлення, що, природно зацікавить постачальників до співробітництва. Для EVA основною вигодою буде сама прозорість процесів та легкість у складанні звітів. Цей процес вважається одним із найвищих рівнів управління замовленнями та оплатою і поки не поширений в Україні. Запропоновані заходи дозволять торгово-роздрібній мережі EVA стати більш конкурентоспроможною та посилити свої ринкові позиції.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, в результаті проведеного дослідження можна зробити висновки, що торговельні мережі є потужним інструментом підтримки місцевої економіки та сталого розвитку. Вони допомагають зберегти робочі місця, розвивати місцеву інфраструктуру та сприяють екологічній стійкості. Торговельні мережі сприяють оптимізації логістичних процесів та ефективному використанню ресурсів, що дозволяє скоротити транспортні витрати та негативний вплив на навколишнє середовище, а також сприяють підвищенню якості товарів та послуг, пропонуючи своїм клієнтам найкращі продукти та забезпечуючи високий рівень обслуговування. Результати аналізу засвідчили, що мережа магазинів EVA є однією з найбільших торговельних мереж в Україні. Компанія успішно працює в складних макро- і мікросередовищах. Для подальшого успіху компанія повинна адаптуватися до змін у макросередовищі та розвивати свою маркетингову стратегію. Компанія повинна враховувати зміни в потребах споживачів, викликані економічною кризою, розвивати свої онлайн-канали продажів, щоб задовольнити потреби споживачів, які все частіше купують товари та послуги онлайн. Компанія має впроваджувати нові технології для підвищення ефективності своєї маркетингової діяльності, посилення позицій на ринку та досягнення поставлених цілей.

Література

1. Височин І.В. Адаптивний розвиток мережевого ритейлу в умовах євроінтеграції України. *Економіка та суспільство*, №51, 2023. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-48>
2. Головачук Т.І., Гут Л.В. Розвиток торговельних мереж корпоративного типу в Україні. *Науковий вісник Чернівецький торг.-екон. ін-т КНТЕУ*. Чернівці, 2019. Вип. 2 (34). С. 245-252.
3. Голошубова Н. Розвиток торговельних мереж в Україні. *Товари і ринки*. 2019. №1. С. 15-24.
4. ДанкеEVA О.М. Роздрібна торговельна мережа в Україні: класифікація типів та особливості розвитку в умовах кризи. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. №6. С. 81-87.
5. Дергачова В.В., Кузнєцова К.О., Манаєнко І.М. Міжнародні економічні відносини. Київ : КІП ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2020. 424 с.
6. Інституціональні механізми регулювання розвитку логістики товарних ринків: монографія / Буркинський Б.В. та ін.; за ред. Буркинського Б.В., Нікішиної О.В. Одеса: ДУ ІРЕЕД НАНУ, 2022. 274 с.
7. Клапчук В.А. Міжнародні торговельні мережі у світі та їх розвиток в Україні. *Актуальні проблеми країнознавчої науки*. 2020. №4. С. 34-39.
8. Козуб В.О., Чернишова Л.О., Кот О.В. Порівняльний аналіз розвитку роздрібної торгівлі в Україні та країнах Європи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Випуск 20. С. 37–42.
9. Щербак А.В. Роздрібні торговельні мережі в Україні: тенденції розвитку та проблеми домінування. *ECONOMICS: timereality*. 2022. №4. С. 52-57.
10. Лісіца В.В. Сучасні тренди в розвитку мережевого ритейлу. Мережевий бізнес і внутрішня торгівля України та країн СНД : матеріали VI Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 20-21 квітня 2016 року). Полтава : ПУЕТ, 2016. С. 139-142.
11. Мельник І.М., Боднар О.О. Сучасні тенденції розвитку корпоративних торговельних мереж в Україні. URL: http://journals-lute.lviv.ua/journal/15_2013/7.pdf
12. Війна & ритейл. <https://trademaster.ua/articles/313633>
13. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
14. Інформаційний сайт роздрібно торгівлі України URL: <http://www.retailstudio.org>.

References

1. Vysochyn I.V. Adaptivnyi rozvytok mrezhevo ho retailu v umovakh yevrointehratsii Ukrainy. *Ekonomika ta suspilstvo*, №51, 2023. [Online]. Available: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-48>
2. Holovachuk T.I., Hut L.V. Rozvytok torhivnykh mrezh korporatyvnoho typu v Ukraini. *Naukovyi visnyk Chernivetskoho torh.-ekon. in-t KNTU. Chernivtsi*, 2019. Vyp. 2 (34). S. 245-252.
3. Holoshubova N. Rozvytok torhivnykh mrezh v Ukraini. *Tovary i rynky*. 2019. №1. S. 15-24.
4. DankeEVA O.M. Rozdilna torhivna mrezha v Ukraini: klasyfikatsiia typiv ta osoblyvosti rozvytku v umovakh kryzy. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*. 2016. №6. S. 81-87.
5. Derhachova V.V., Kuznietsova K.O., Manaenko I.M. *Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny*. Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskoho, Vid-vo «Politekhnika», 2020. 424 s.
6. Instytutsiini mekhanizmy rehulivannia rozvytku lohistyky tovarnykh rynkiv: monohrafiia / Burkynskiy B.V. ta in.; za red. Burkynskoho B.V., Nikishynoi O.V. Odesa: DU IREED NANU, 2022. 274 s.
7. Klapchuk V.A. Mizhnarodni torhivni mrezhi u sviti ta yikh rozvytok v Ukraini. *Aktualni problemy krainoznavchoi nauky*. 2020. №4. S. 34-39.
8. Kozub V.O., Chernyshova L.O., Kot O.V. Porivnialnyi analiz rozvytku rozdilnoi torhivli v Ukraini ta krainakh Yevropy. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. 2017. Vypusk 20. S. 37-42.
9. Shcherbak A.V. Rozdilni torhivni mrezhi v Ukraini: tendentsii rozvytku ta problemy dominuvannia. *ECONOMICS: timerealities*. 2022. №4. S. 52-57.
10. Lisitsa V.V. Suchasni trendy v rozvytku mrezhevoho retailu. Mrezhevyi biznes i vntrishnia torhivlia Ukrainy ta krain SND : materialy VI Mizhnarodnoi nauково-praktychnoi internet-konferentsii (m. Poltava, 20-21 kvitnia 2016 roku). Poltava: PUET, 2016. S. 139-142.
11. Melnyk I.M., Bodnar O.O. Suchasni tendentsii rozvytku korporatyvnykh torhivnykh mrezh v Ukraini. URL: http://journals-lute.lviv.ua/journal/15_2013/7.pdf
12. Viina & retil. <https://trademaster.ua/articles/313633>
13. Ofitsiyni sait Derzhavnoi sluzhby statystryky Ukrainy. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
14. Informatsiyni sait rozdilnoi torhivli Ukrainy URL: <http://www.retailstudio.org>