

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ТА
ТУРИСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

**ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ (НА ПРИКЛАДІ
ТОВ «МОДЕРН РИТЕЙЛ»**

Кваліфікаційна робота здобувача
освітнього ступеня бакалавр
спеціальності 076 Підприємництво
та торгівля освітньої програми:
Економіка та управління
підприємствами (менеджменту
проектів і консалтинг)
Могулюк Аліни Олександрівни.
Керівник: к.е.н. доц. Метіль Т.К.
Рецензент: директор ТОВ «Модерн
Ритейл» Синькова Л. О.

Ізмаїл -2024

Робота допущена до захисту на засіданні кафедри управління підприємницькою та туристичною діяльністю

протокол № 8 від «12» грудня 2024 р.

Завідувач кафедри

Метіль

(підпис)

Метіль Т.К.

(прізвище, ініціали)

Робота пройшла публічний захист
на відкритому засіданні ЕК

«24» грудня 2024 р.

Оцінка

90

(за стобальною шкалою)

Відмінно

(за традиційною шкалою)

Голова ЕК

Сорока Л.М.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ I ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ	
УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТЮ	8
ПІДПРИЄМСТВА.....	
1.1. Поняття збутової діяльності, її цілі, завдання та функції.....	8
1.2. Організація збутової діяльності підприємства.....	18
1.3. Методичні аспекти оцінки збутової діяльності	
торгівельного підприємства.....	28
Висновки до розділу I.....	36
РОЗДІЛ II АНАЛІЗ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МОДЕРН	
РИТЕЙЛ».....	39
2.1. Організаційно - економічна характеристика ТОВ «Модерн	
Ритейл»	39
2.2. Комплексний аналіз фінансового стану ТОВ «Модерн	
Ритейл».....	51
2.3. Дослідження ефективності збутової діяльності ТОВ «Модерн	
Ритейл».....	61
Висновки до розділу II.....	70
РОЗДІЛ III ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ	72
ДІЯЛЬНОСТЮ ТОВ «МОДЕРН РИТЕЙЛ»	
3.1. Напрямки оптимізації управління збутовою діяльністю	
ТОВ «Модерн Ритейл».....	72
3.2. Оцінка ефективності заходів щодо оптимізації збутової	
діяльності ТОВ «Модерн Ритейл».....	81
Висновки до розділу III.....	86
ВИСНОВКИ.....	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	92
ДОДАТКИ.....	

ВСТУП

Для українських підприємств у складних умовах сучасного бізнесу збутова діяльність підприємства має особливо важливе значення, оскільки зміна ситуації в країні змушує дедалі більше підприємців і менеджерів усвідомлювати необхідність досягнення не тільки миттєвих (отримання негайного прибутку), а й довгострокових цілей. Сучасний стан економіки України характеризується завершенням початкового формування ринкових відносин. Результатом цього процесу стало формування товарних ринків і загострення внутрішньої та міжгалузевої конкуренції, як між фірмами-виробниками, так і між торговими компаніями .

Актуальність обраної теми полягає в тому, що в сучасних умовах зросла роль збутової діяльності підприємства, яка в цілому визначає життєздатність і стабільність підприємства, фінансову стійкість, кадрову політику, розмір доходів, прибуток, прибутковість підприємства, тобто основу існування та розвитку підприємства. При цьому кінцевою метою діяльності будь-якого комерційного підприємства стає отримання максимально можливого прибутку, який в результаті формується у сфері обігу. Це і пояснює пильну увагу підприємства до проблеми оптимізації процесу товароруху та каналів розподілу продукції

У процесі організації збутової діяльності перед керівниками підприємств рано чи пізно неминуче виникає питання практичного застосування маркетингових та інших методик. За оцінками фахівців, більшість маркетингових завдань сьогодні пов'язані з управлінням просування продукції від виробника до кінцевого споживача. Особливо це характерно у період розвитку ринку, на якому відбувається посилення залежності підприємств від нестабільного середовища, а також виконання маркетингових цілей та завдань щодо збуту, що призводить до створення стійкої бази лояльних споживачів у довгостроковому періоді.

Збутова діяльність в системі маркетингу має дуже значну роль тому, що забезпечує зворотний зв'язок між виробництвом та ринком, є джерелом інформації про попит і потреби споживачів[8, с.105]

Проблема управління збутовою діяльністю на підприємствах торгівлі часто вирішується шляхом збільшення обсягів продажу. При цьому збільшення обсягів продажів не завжди сприяє підвищенню прибутковості компанії. За поверхневим аналізом торгової діяльності у вигляді орієнтувань на обсяг продажів і націнки часто ховаються глибинні процеси, які впливають на ефективність діяльності підприємства. Управління будь-яким процесом передбачає регулярний комплексний аналіз, знання механізмів і методів, використання інструментів впливу на певні процеси і тенденції, які відбуваються на підприємстві [5].

Таким чином, в даний час для того, щоб розвиватися і перемагати в конкурентній боротьбі, підприємству, незалежно від виду і масштабів бізнесу, необхідно в своїй системі менеджменту приділити значну увагу оптимізації управління збутовою діяльністю.

Метою кваліфікаційної роботи є вивчення теоретичних питань дослідження проблем збутової діяльності, розробка та обґрунтування практичних рекомендацій щодо оптимізації збутової діяльності торгового підприємства.

Відповідно до мети були поставлені такі завдання:

- вивчити теоретичні засади управління збутом на торговому підприємстві ТОВ «Модерн Ритейл»
- проаналізувати основні методи стимулювання збуту на підприємстві;
- проаналізувати основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Модерн Ритейл»
- провести аналіз та дати оцінку існуючої системи збуту на досліджуваному підприємстві;

- розробити та економічно обґрунтувати рекомендації щодо оптимізації збутової діяльності ТОВ «Модерн Ритейл»

Об'єктом дослідження є: організація та управління збутовою діяльністю торгового підприємства ТОВ «Модерн Ритейл»

Предметом дослідження є оптимізація управління збутовою діяльністю торгового підприємства ТОВ «Модерн Ритейл»

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання вирішення завдань збутової діяльності підприємства досліджують у своїх працях вітчизняні та зарубіжні вчені, серед яких І.В. Балабанець, О.А. Біловодська, В.В. Бурцев, В.В. Заволович, Ж.-Ж. Ламбен, В.В. Байдін, А.Г. Кальченко, Є. В. Крикавський, Н. С. Косар, Ф. Котлер, В.М. Марченко, М. А. Окландер, А. А. Чубала та інші.

Методи дослідження. Методологічною основою кваліфікаційної роботи є системний підхід. При аналізі збутової діяльності організації використовувалися методи теоретичного, статистичного та математичного аналізу, коефіцієнтний аналіз, а також загальнонаукові методи: аналіз, синтез, порівняння, аналогія, індукція, дедукція та інші.

Інформаційною базою дослідження є праці зарубіжних та вітчизняних економістів, присвячені проблемам організації системи збуту для підприємства, законодавчі та нормативні акти, що регулюють процес збуту торговельних підприємств, офіційні матеріали Держкомстату України, статистична звітність ТОВ «Модерн Ритейл», публікації вітчизняних та зарубіжних учених, матеріали періодичних та спеціалізованих видань, статті та джерела, розміщені у мережі Інтернет.

Практична значимість одержаних результатів полягає в конкретних

пропозиціях оптимізації збутової діяльності підприємства. Розроблені пропозиції дозволять використовувати отримані результати дослідження в практичній діяльності ТОВ «Модерн Ритейл» для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Структура роботи сформована відповідно до поставленої мети та визначеними для її досягнення завданнями дослідження.

У вступі обґрунтовується актуальність обраної теми дослідження, розкриваються мета та завдання, визначається об'єкт та предмет дослідження.

У першому розділі розглядаються теоретичні засади управління збутом торговельного підприємства

У другому розділі проведено аналіз та дано оцінку існуючої системи управління збутом підприємства ТОВ «Модерн Ритейл».

У третьому розділі запропоновано рекомендації щодо оптимізації збутової діяльності підприємства на основі результатів проведеного дослідження у другому розділі. Також проведено аналіз ефективності запропонованих заходів.

Висновок присвячено основним висновкам щодо проведеної роботи та розробленим рекомендаціям.

Апробація результатів роботи. Окремі результати дослідження доповідались та обговорювались на X Всеукраїнській науково-практичній конференції з нагоди Всесвітнього дня науки в ім'я миру та розвитку «Науковий пошук студентів та аспірантів XXI ст.: сучасні проблеми та тенденції розвитку гуманітарних і соціально-економічних наук» з доповіддю за темою «Збутова діяльність підприємства: принципи ефективного управління» (15.11.2024 р., м. Ізмаїл), у Міжнародній науковій інтернет-конференції «Тendenції та перспективи розвитку науки і освіти в умовах глобалізації» з доповіддю за темою «Основні стратегії у сфері збутової політики торгових підприємств», від 29 листопада 2024 року, м. Переяслав. Стаття буде опублікована за результатами конференції.

РОЗДІЛ І

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1. 1. Поняття збутової діяльності, її цілі, завдання та функції

Збутова діяльність є системою відносин у сфері товарно-грошового обміну між економічно та юридично вільними суб'єктами ринку збуту, які реалізують свої комерційні потреби [2, с. 121].

Якщо розглядати це поняття ширше, збутові операції починаються, як тільки товар виходить зі стадії виробництва, і закінчуються передачею товару покупцеві. У цьому сенсі термін «збут» майже точно повторює зміст поняття товароруху. Товарорух - це діяльність з планування, реалізації та контролю контактів між продавцями та покупцями, а також з фізичного переміщення матеріалів і готової продукції від місць їх походження до місць використання.

Розглядаючи поняття у вузькому значенні слова, збут включає лише завершальну фазу - безпосереднє спілкування продавця і покупця.

Причому під покупцем далеко не завжди мається на увазі кінцевий споживач - адже він може купувати товар для наступного перепродажу [20, с. 20].

Роль та значення збутової діяльності полягають у наступному [27, с. 180]:

- збутова діяльність, крім того, що зберігає створену споживчу вартість та вартість товару, створює додаткові вартості, чим збільшує загальну цінність товару;

- збутова діяльність реалізує крім конкретних економічних результатів діяльності підприємства, ще й певні потреби конкретних споживачів.

- це вид функціональної діяльності виробничого підприємства, збутова діяльність якого є одним із джерел його переваги перед конкурентами - як прямого (у межах своєї власної організації), так і непрямого (у системі організації господарських зв'язків підприємства та ділових відносин із партнерами) ефектів.

У рамках логістичного підходу виділяють такі визначення: мета, предмет, суб'єкти та об'єкти, сутність і зміст збуту.

Предметом продажу є продукція та послуги виробничого підприємства (товари, вартість). Суб'єктами збуту є виробничі підприємства та посередницькі збутові (торговельні) фірми.

Об'єкти збуту - покупці (споживачі) товарів підприємства-виробника.

Існує дві основні категорії суб'єктів збуту - оптові та роздрібні продавці. Крім основних учасників ринку збуту на ньому присутні різні продавці-помічники - підприємства і фірми, які сприяють нормальному функціонуванню процесу збуту [6, с. 55].

Характер збуту носить цільовий характер, і визначається загальною спрямованістю всієї діяльності виробничого підприємства безпосередньо на конкретних споживачів його товарів.

Метою збутової діяльності є доведення до конкретного споживача товару, який відповідає вимогам споживчих властивостей (якість, ціна тощо) у необхідній кількості (обсязі), у точний час (в точний термін), у визначеному місці, з прийнятними (мінімальними) витратами [5].

Цілі продажів (отримання замовлень) майже ідентичні складовим частинам цілей обсягу продажів. Вони поділяються на цілі кількісного (абсолютного) та вагового (відносного) розподілу товарів за окремими сегментами ринку, каналами збуту тощо [50].

Основним завданням учасників ринку збуту є здійснення взаємовигідного обміну товарами та грошима між продавцем і покупцем. Цьому обміну активно сприяє маркетингова діяльність усіх учасників ринку

збуту, які випадковим чином визначають потреби та спрямовують потоки в системі «товар-гроші» назустріч один одному, як показано на рис. 1.1.

Перший потік направлений прямо на споживача, несучи товари, послуги та ідеї, які є корисними та потрібними споживачеві. Другий потік спрямований від споживача, несучи у формі грошей і їх еквівалентів корисність для виробника [40].

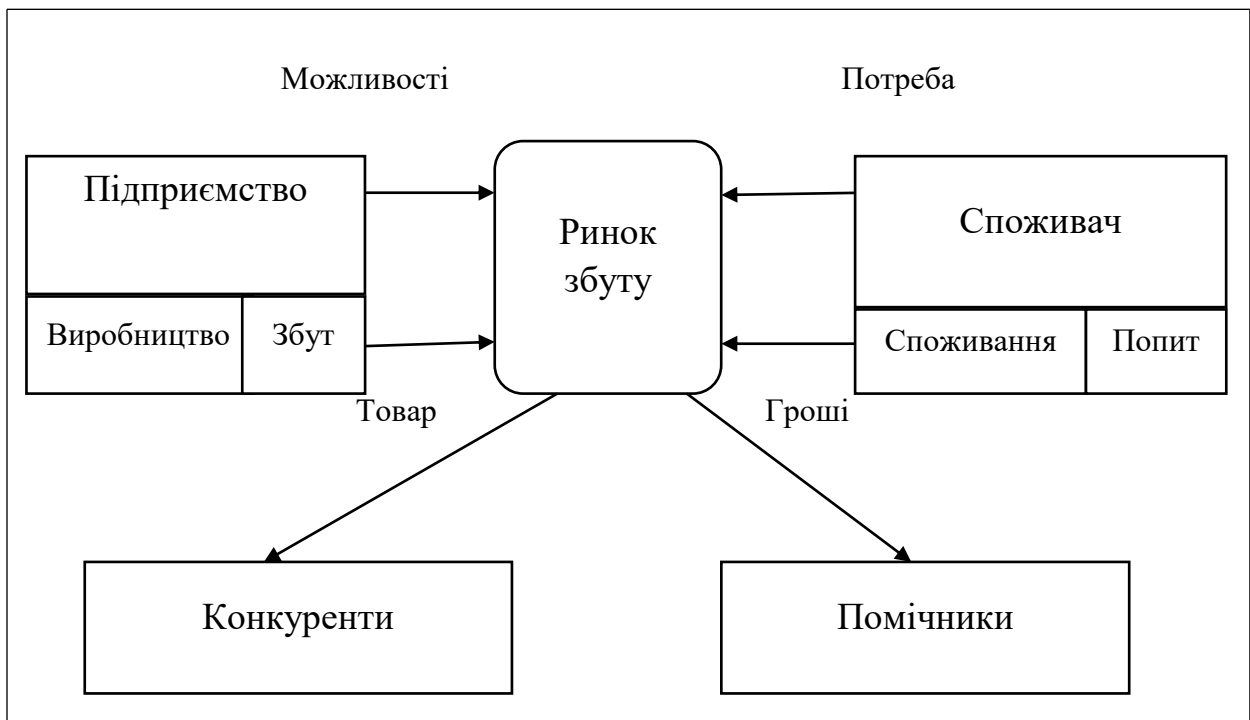


Рис. 1.1 Взаємодія суб'єктів маркетингової системи на ринку збуту

Діяльність суб'єктів господарювання в умовах ринку передбачає активізацію всіх функціональних областей діяльності організацій, але головним чином це стосується областей реалізації готової продукції. При цьому під реалізацією слід розуміти всю систему зв'язків виробництва та торгівлі, включаючи оптовий та роздрібний продаж, транспортування, зберігання.

Збут є ключовим показником ефективності діяльності комерційного підприємства. Збутовою політикою організації називають сукупність заходів, вкладених у організацію збуту товару. Збутова діяльність фірми забезпечує

приплив фінансових коштів у компанію, які показують, наскільки результативно працюють усі відділи та служби організації. Кількісні показники збуту є ключовими контрольними параметрами під час проведення внутрішньофірмового системного та ситуаційного аналізу становища фірми [6, с. 61].

Важливість та необхідність збутової політики визначено постійним зростанням витрат на цей вид підприємницької діяльності. Підприємницька діяльність за своєю суттю має збутову спрямованість, і тому важливість раціональної організації системи руху товарів і каналів розподілу не піддається сумніву [51].

У широкому значенні «збут» – це операції, які проводяться з виходу товару за межі виробничого підприємства до передачі товару покупцю. У вузькому розумінні збут охоплює лише кінцеву фазу руху товару – безпосередній контакт між продавцем і покупцем [28, с. 66].

Сутність збутової діяльності полягає в організації безперервної та неконфліктуючої реалізації продукції та послуг компанії, а також надання доступності виробленого фірмою продукту з метою повернення вкладених у виробництво та маркетинг коштів та отримання прибутку.

Суб'єктами ринку збуту виступають продавці та покупці, а об'єктом збуту є товар. Під час розгляду питання розподілу необхідно визначити коло інтересів суб'єктів ринку збуту. Ланцюжок суб'єктів ринку збуту та його інтересів представлено на рис. 1.2.

З наведених даних видно, що сторони мають зовсім різні інтереси у питанні реалізації продукції, що, безсумнівно, підкріплюється законами попиту та пропозиції на ринку. Таким чином, можна зробити висновок, що головне в технології збуту продукції - базове економічне зіткнення різноспрямованих інтересів. Різноспрямовані інтереси всіх трьох груп - виробників, посередників та споживачів - можна врегулювати правильною технологією, яка, звичайно, не змінить інтереси в цілому, але дозволить знайти вирішення проблеми (компроміс, відступ, пацифізм) [32, с.466].

З наведених даних видно, що сторони мають зовсім різні інтереси у питанні реалізації продукції, що, безсумнівно, підкріплюється законами попиту та пропозиції на ринку.

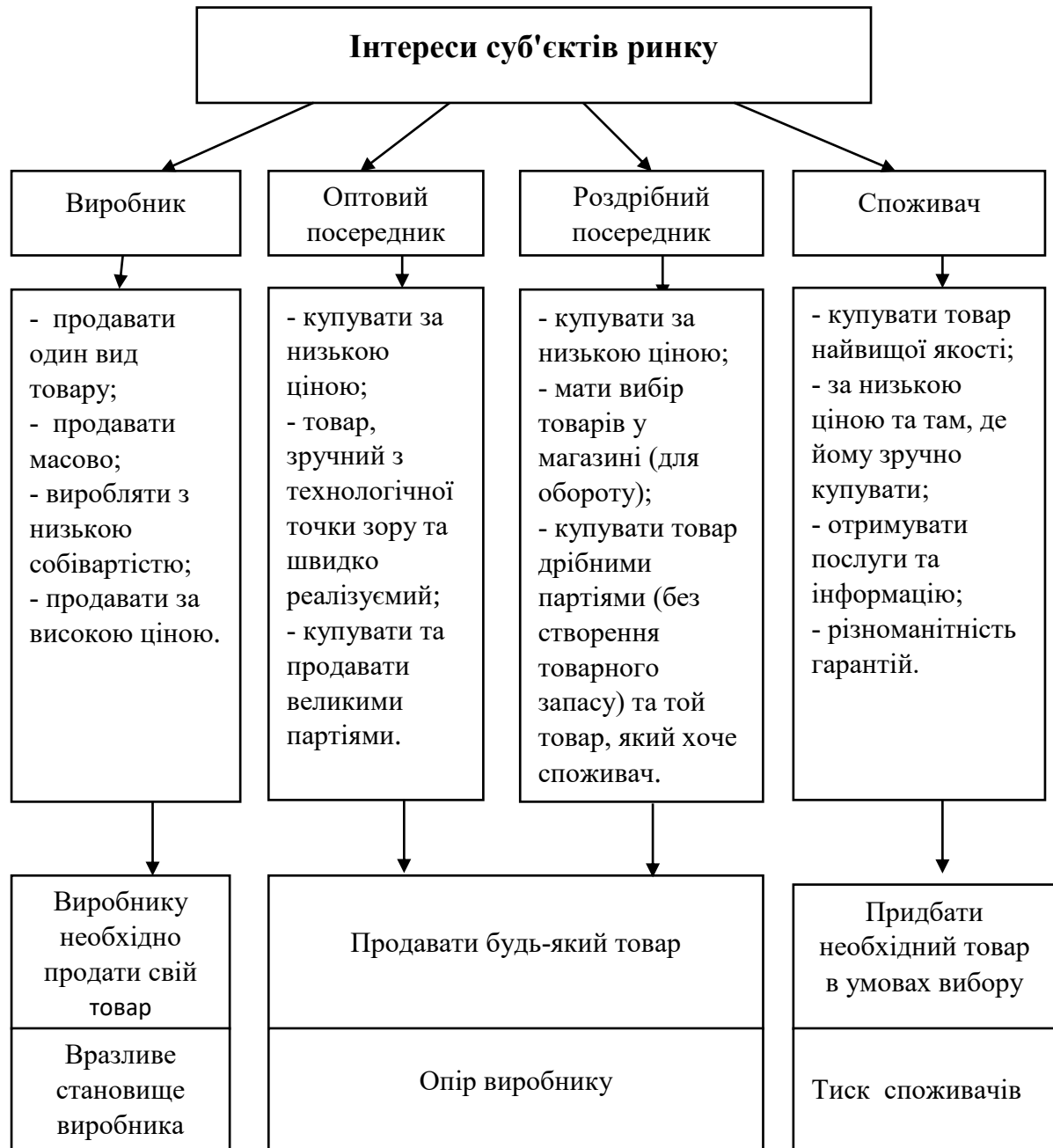


Рис. 1. 2 Ланцюжок суб'єктів ринку збуту та їх інтереси

Фірма, яка націлена на якісне функціонування, працює у згоді з

функціями збутової діяльності. Зміст функцій збутової діяльності з урахуванням маркетингу включає три напрями: прогнозування, організацію, контроль та координацію.

Кожен із напрямів складається з низки функцій (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Зміст функцій збутової діяльності

Напрямок	Функції
Планування збуту	– вивчення зовнішніх та внутрішніх умов; – визначення цілей; – розробка прогнозів виробництва та попиту; – підготовка прогнозів збуту товарів; – складання планів постачання продукції; – планування господарських зв'язків; – вибір каналів збуту товару; – планування додаткових послуг, зовнішньоторговельних операцій, рекламної діяльності; – складання плану витрат на управління збутом та планування прибутковості.
Організація збуту	– організація інформаційно-диспетчерської служби, звітності; – організація торгової комунікації, правової та претензійної роботи; – організація стимулювання попиту та рекламної діяльності.
Контроль та координація роботи персоналу служби збуту	– оцінка відповідності реалізації функцій збуту програмі маркетингових досліджень; – аналіз дії збутової служби, а також розроблених заходів щодо координації збутової діяльності та підвищення її ефективності; – контроль та оцінка ефективності стимулювання збуту та рекламних заходів; – тактичний контроль; – контроль за постачанням продукції, дотриманням договірних зобов'язань, своєчасністю оплати рахунків; – коригування виробничої програми відповідно до отриманих замовлень; – пред'явлення споживачам претензій за порушення договірних зобов'язань та несвоєчасну оплату рахунків.

Як і будь-яка реальна система, збутова діяльність продукції ґрунтується на певних принципах. У функцію організації збуту можна включити забезпечення відповідності діючої системи збуту підприємства основним принципам [51].

Слід виділити такі важливі принципи, відповідність яким мають відповідати органи управління системою збуту для її ефективної та безперебійної роботи [33, с. 142:

- цілеспрямованість – відповідність системи збуту цілям підприємства;
- адаптивність та гнучкість – постійний облік стану та зміни факторів зовнішньої та внутрішнього середовища підприємства (запити покупців, проблеми потенційних учасників збутового каналу, власні збутові витрати, збутова політика конкурентів, державна політика в галузі оподаткування та регулювання договорів та угод з іншими учасниками ринкової діяльності тощо);
- комплексність та системність – організація системи збуту підприємства з урахуванням інших напрямків діяльності підприємства (фінансового, виробничого, інноваційного, комунікаційного, сервісного тощо);
- клієнтоорієнтованість – спрямованість встановлення тривалих, взаємовигідних відносин із своїми партнерами (збутовими, комунікаційними, сервісними тощо. буд.) при формуванні всього «ланцюжка цінностей» для споживачів;
- ефективність – забезпечення оптимальних для конкретних умов діяльності підприємства співвідношень між одержуваними або запланованими результатами та здійсненими витратами;
- принцип «точно вчасно», що ґрунтується на однойменній концепції, що передбачає надходження та відпуск продукції у необхідній кількості, у потрібне місце та у точно призначений термін для задоволення потреб замовників.

Збутова діяльність фірми будується з урахуванням аналізу потреб та запитів, переваг та сприйняття властивих споживачам продукції підприємства. Запити та потреби клієнтів постійно змінюються. Діяльність зі збуту продукції підприємства повинна постійно оновлюватися і відповідати на запити споживачів, оновлюючи товарний асортимент на послуги, що надаються покупцям.

Збутова діяльність підприємства повинна включати такі компоненти, як:

- розробка та реалізація загальної збутової стратегії, що відповідає загальним цілям та маркетинговій стратегії підприємства;
- побудова збутової служби організації;
- забезпечення взаємодії відділу збуту з іншими структурними одиницями підприємства;
- формування елементів збутової політики у рамках партнерських відносин із клієнтами [40].

В основі оптимізації збутової діяльності фірми є аналіз її поточного стану, виявлення проблемних зон та цілеспрямована робота над ними. Також до початкового етапу планування збуту належить вивчення зовнішніх та внутрішніх умов функціонування підприємства. Залежно від змін зовнішніх умов виникає потреба коригування внутрішніх. Виявляються наявні проблеми, пов'язані зі збутом продукції, встановлюються цілі, досягнення яких сприятиме їх вирішенню.

Цілі збутової діяльності підприємства [20, с. 20]:

- формування та розвиток структури каналів розподілу та системи управління;
- вибір методів збуту за різними групами товарів та географічними ринками;
- забезпечення надходження коштів за реалізовану продукцію та послуги;

- збільшення частку ринку компанії;
- посилення своїх позицій в сегменті ринку та підвищити конкурентоспроможність;
- оптимізація запасів готової продукції;
- збільшення прибутку підприємства;
- вивести компанію на нові ринки;
- вивести новий товар на ринок;
- раціоналізація товароруку;
- утримувати існуючих клієнтів;
- збільшення лояльності до бренду.

Перелік цілей може бути різним як на різних підприємствах, так і в різні періоди на тому самому підприємстві.

Для оптимізації збутової діяльності необхідно розробити збутову політику підприємства

Процес створення та розробки збутової політики компанії складається з кількох етапів, які потребують свого послідовного проходження. Алгоритм розробки збутової політики організації представлений на рис. 1. 3.

На рис. 1. 3 розглянуто основний алгоритм розробки збутової політики компанії, який складається з восьми етапів. На початку формування політики підприємства слід визначити мету збуту продукції. Після компанії слід визначити цільові ринки та сегменти ринку, на якому підприємство здійснюватиме свою діяльність.

Третій етап пропонує визначитися із вибором конкретних типів збутових стратегій. Стратегія ґрунтується на виборі перспективи розвитку в діяльності організації, сценарному прогнозуванні розвитку ринкової ситуації, деталізації цілей у рамках SMART-планування, забезпеченні взаємозв'язків та взаємозалежності підрозділів організації, узгодженні ресурсних можливостей та запитів споживачів, визначення стратегії цін, логістики, антикризового управління [6, с. 75]. Збутова стратегія виділяє головний шлях

найбільш ефективного розвитку компанії та управління структурою попиту на ринку.

На четвертому етапі важливо визначити основних посередників та найбільш значущих учасників системи збуту товарів та послуг господарюючого суб'єкта. Наступні етапи визначають способи виходу на цільовий ринок, і роблять вибір конкретної системи руху товару до покупця.

Сьомий етап передбачає встановлення вигідної співпраці між учасниками кожного каналу розподілу, розробка системи мотивації та лояльності. Завершальний крок розробляє систему контролю за збутовою діяльністю підприємства.

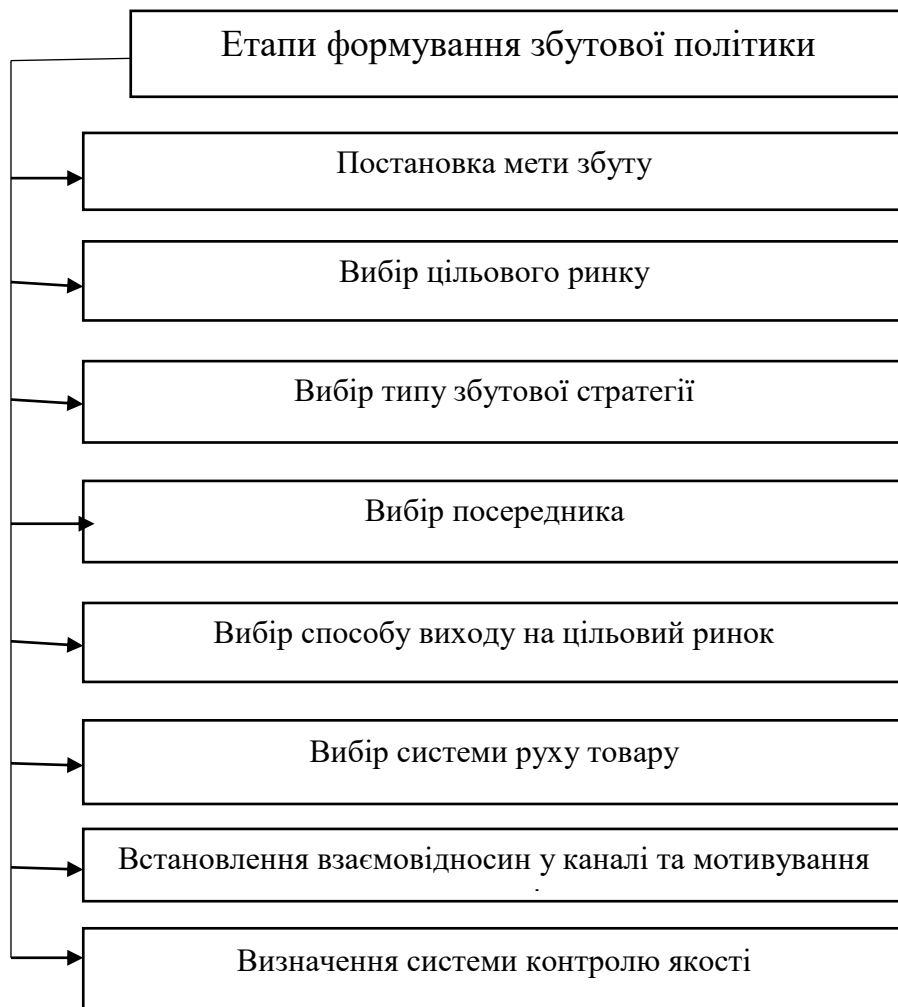


Рис. 1. 3 Алгоритм розробки збутової політики підприємства

Розробка збутової політики є невід'ємним процесом в організації управління діяльності підприємства. Збут продукції визначає результат всіх зусиль організації, вкладених у розвиток якості продукції, асортименту, задоволення вимог споживачів та отримання максимального прибутку. Відповідаючи на запити ринку та споживачів, створюючи максимальні зручності для придбання продукції, компанія виграє у конкурентній боротьбі. Саме під час збуту продукції ефективніше проходить аналіз та визначення уподобань та переваг споживачів. За допомогою вибудовування сильної збутової політики компанія вивчає своїх споживачів, пропонуючи бажану

продукцію, і зміцнює свої конкурентні позиції на ринку.

1.2. Організація збутової діяльності підприємства

Збутова діяльність є одним із найважливіших бізнес-процесів підприємства. У процесі комерційної діяльності кожен підприємець стикається з проблемою збуту продукції.

Забезпечення успіху в цьому випадку безпосередньо пов'язане з глибоким і всебічним вивченням ринку і ринкових можливостей товару.

Збут визначається як сфера діяльності виробничого підприємства (або фірми, що надає послуги), яка спрямована на реалізацію продукції на відповідних ринках [17, с. 94].

Термін «управління збутом» має кілька трактувань. У широкому розумінні його можна розглядати як загальне управління збутовою діяльністю компанії.

Управління продажами, загалом, не відрізняється від управління будь-якою іншою діяльністю. У кожному випадку керівник має:

- визначити цілі роботи;
- вести контроль за досягненням цих цілей;
- керувати процесом досягнення цілей [37, с.118].

У вузькому розумінні управління збутом розуміється як планування і фактичне повсякденне управління збутовою діяльністю компанії.

Управління збутом має здійснюватися відповідно до затвердженого плану, який є складовою маркетингу, а той, у свою чергу, є частиною загального плану підприємства [2, с.110].

Ефективне функціонування будь-якої компанії неможливо без правильно організованого відділу продажів. Для реалізації товару підприємство повинне реалізувати заходи, які забезпечують рух товару в ринковому просторі. При цьому високих показників реалізації продукції можна досягти лише за умови професійного управління збутовою діяльністю.

Управління збутовою діяльністю підприємства можна поділити на наступні етапи:

1. визначення каналів збуту;
2. вибір посередників;
3. організація постачань;
4. стимулювання діяльності посередників;
5. контроль діяльності посередників [2, с. 154].

Збутова діяльність характеризується певними формами, методами та каналами збуту.

Форма збутової діяльності визначається організаційно-правовими відносинами суб'єктів збутової системи. Форма збуту зумовлює наступну класифікацію збутових систем:

- 1) власна збутова система торговельного підприємства;
- 2) пов'язана збутова система (пов'язана з виробничим підприємством, у рамках договірних відносин);
- 3) незалежна система збуту (всі збутові функції здійснюються не підприємством, а самостійними у правовому, незалежними в економічному відношенні посередниками).

Наявність чи відсутність посередників зумовлює такі методи збуту :

- 1)прямий збут (з урахуванням прямих контактів із покупцями);

- 2) непрямий збут (послуги різноманітних посередників);
- 3) комбінований збут (поєднання прямого та непрямого збуту) (рис. 1.

4)

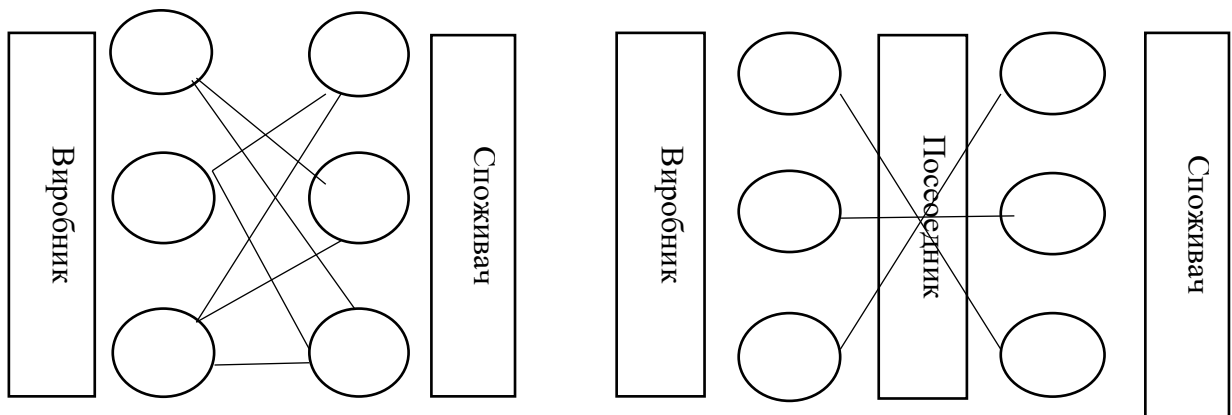


Рис.1. 4 Прямий та непрямий методи товароруку

Для прямого збуту створюються певні структури, функціонування які покликані забезпечити як необхідне постачання, так і реалізацію вироблених товарів: відділ збуту, збутові філії та представництва; оптово-збутові бази; фірмові магазини

Як форми прямого збуту можна назвати такі: особистий продаж, продажі за каталогами, телефонний маркетинг по телефону, електронна торгівля.

Прямий збут дозволяють виробнику найкоротшим шляхом досягти на споживача з метою встановлення контактів, отримання замовлень та реалізації товарів. Дозволяє виробнику повністю контролювати просування свого товару на ринку. Усі витрати пов'язані з фінансуванням, управлінням та виконанням функцій збуту бере на себе підприємство [40].

Прямі продажі стають збитковими, якщо виробник має справу з територіально розосередженим ринком з великою кількістю споживачів, а створення власної збутової сервісної мережі вимагає непропорційно великих витрат по відношенню до очікуваного обсягу продажів.

Непрямий метод збуту передбачає наявність у каналі збуту різноманітних незалежних торгових агентів, яким виробник передає частину своїх збутових, а в деяких випадках і маркетингових функцій. Передача

зазначених функцій виправдана тій мірі, в якій посередники можуть виконувати їх ефективніше і з меншими витратами, ніж сам виробник (рис. 1.5)

Основні відмінності прямих та непрямих систем збуту наведено у таблиці 1.2.

Пряма система збуту дозволяє контролювати просування товару від виробника до споживача та умови продажу, і вигідна, у разі якщо торгова націнка вище витрат на утримання своєї структури збуту [8, с.119]. Система прямого збуту дозволяє безпосередньо впливати на покупця та здійснювати контроль за якістю товару, впливати на ринок аналогічної продукції.

При непрямому збуті немає зв'язку з кінцевим споживачем, знижується можливість підтримки торгового знаку, контролю над ціноутворенням, що може негативно вплинути на конкурентоспроможність товару.

Таблиця 1. 2

Основні відмінності прямих та непрямих систем збуту

Політика збуту	Прямий збут	Непрямий збут
1	2	3
1.Цінова політика	1.1.Єдина відпускна ціна, прагнення єдиної роздрібною ціни. 1.2. Помірна торгова націнка.	1.1.Диференціація цін з орієнтацією на попит, регіон, споживача. 1.2.Високі торгові націнки роздрібною торгівлі..
2.Асортиментна політика	2.1.Удержання свого товару на ринку, зазвичай, консервативна торговельна політика, так як товарні інновації потребують інвестицій.	2.1. Вибір такого товару, який має попит. 2.2.Посередник вимагає від виробника модифікацій чи нового товару.
3.Розподільча політика	3.1.Великі замовлення, великі постійні посередники та споживачі. 3.2.Нав'язування всього асортименту.	3.1.Малі кількості замовлення. 3.2.Потреба асортименту, який користується попитом.
4.Рекламно-іміджева політика	4.1.Просування своєї торгової марки. 4.2.Формування іміджу виробника.	4.1.Формування іміджу посередника за рахунок торгової марки та іміджу виробника.

Крім прямих і непрямих систем збуту існують і змішані канали, які поєднують у собі характеристики перших двох каналів просування товарів.

При організації непрямого каналу збуту виникає потреба у визначенні його довжини та ширини. Довжина каналу збуту – кількість учасників збуту або посередників у всьому збутовому ланцюжку [27, с. 203], а ширина каналу збуту – кількість незалежних учасників збуту на окремому етапі збутового ланцюжка [33, с. 205].

Рівень каналу розподілу – це будь-який посередник, який виконує ту чи іншу роботу щодо наближення товару та передачі права власності на нього до кінцевого покупця.

Види каналів залежно від рівнів представлені на рис. 1.5.

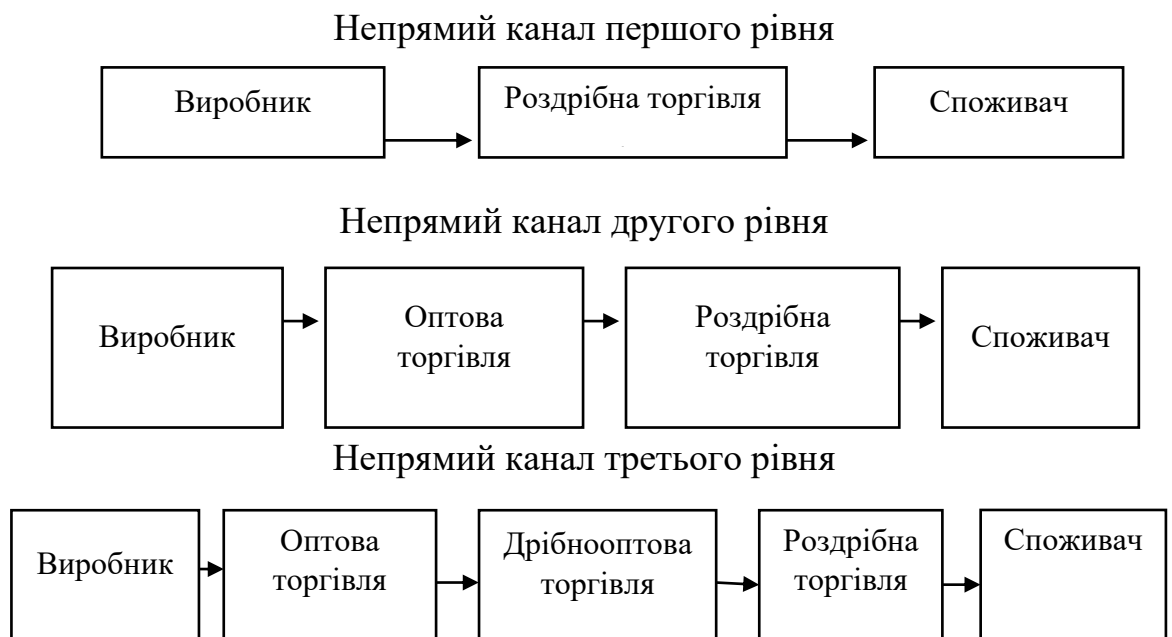


Рис. 1.5 Види каналів залежно від рівнів каналу розподілу

Реалізація непрямого методу можлива у трьох варіантах [42, с. 163]:

- інтенсивний збут - реалізація продукції через велику кількість різноманітних посередників (зазвичай товари масового попиту та фірмові товари);

- ексклюзивний збут - використання тільки одного посередника, якому надається виключне право на реалізацію товару у цьому регіоні;

– селективний (вибірковий) збут є проміжним варіантом між двома вищеназваними; даний метод відрізняється вибором обмеженого числа посередників залежно від характеру їхньої клієнтури, можливостей обслуговування та ремонту продукції, рівня підготовки персоналу. В залежності від кількості посередників ширина збутових каналів може бути вузькою та широкою можливостей обслуговування та ремонту продукції, рівня підготовки персоналу. Приклад вузького каналу наведений на рис.1.5.

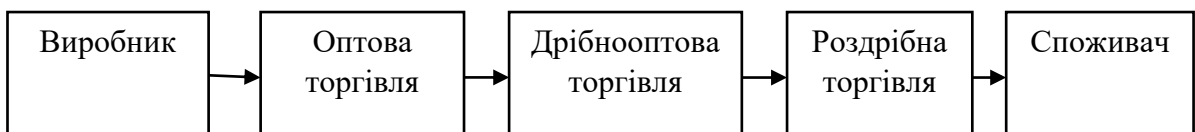


Рис. 1.6 Вузький канал збуту

Приклад широкого каналу збуту наведений на рис. 1.7.

можливостей обслуговування та ремонту продукції, рівня підготовки персоналу

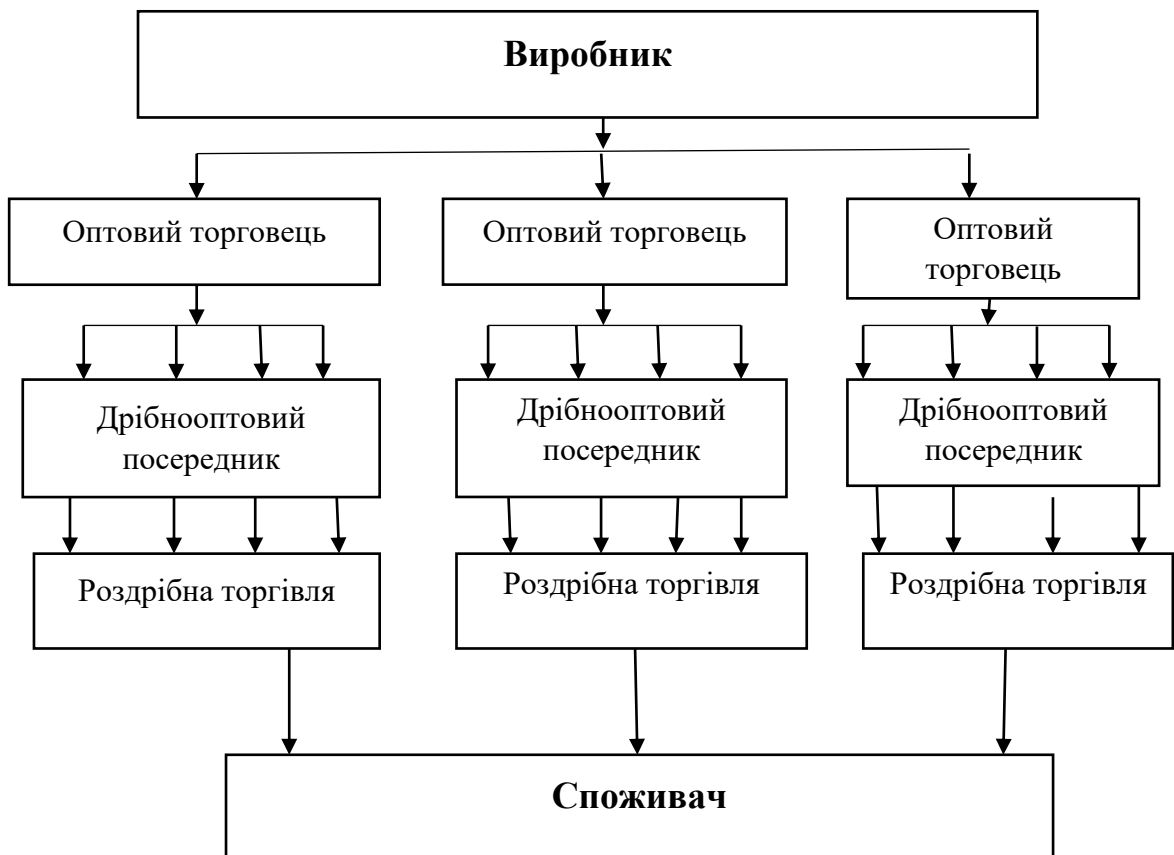


Рис. 1. 7 Широкий канал збуту

Конкурентна позиція організації має вплив на збутову діяльність. Зрештою, саме позиція фірми в конкурентній боротьбі є визначальною умовою поліпшення результатів збутової діяльності і, відповідно, підсумком роботи фірми в тих сферах бізнесу, якими вона займається. Канали руху товарів повинні бути побудовані так, щоб організація була здатна реалізувати конкурентні переваги своєї продукції [30, с. 103].

Вибір каналу збуту з позиції отримання конкурентних переваг потребує інформації про конкурентів, а також ціни їх конкурентних можливостей. Знання конкурентів припускають відповіді питання:

- хто є конкурентом;
- які канали збуту використовують конкуренти;
- які їх сильні та слабкі сторони;

Очевидно, що в міру руху товару каналами збуту за участю посередників, його фізичному переміщенню може супроводжувати і передача прав власника. І тут повнота переданих посереднику прав на товар, форма передачі, ступінь його відповідальності та ризику різні.

Відповідно до цього посередники типізуються, а канали з їх участю набувають складної структури.

Вибір каналу збуту. Канал збуту - це шлях проходження товару від незалежного виробника до споживача при його реалізації..

Канал збуту може виконувати такі функції [7, с. 103] :

- встановлення контактів з споживачами,
- транспортування та складування товарів,
- фінансування як постачальників, і споживачів,
- надання різноманітних послуг споживачам.

Вибір каналу збуту чи форми реалізації продукції залежить від ряду факторів: від самого продукту, ставлення до нього споживачів, функцій і принципів роботи того чи іншого виду магазинів, збутової мережі, типів оптових чи роздрібних підприємств торгівлі. При побудові збутової мережі підприємству необхідно зробити вибір: як краще доставляти свою продукцію

кінцевим споживачам – безпосередньо (без збутових) посередників) чи через збутових посередників [7, с. 110].

Необхідність використання посередників найчастіше зумовлюють такі обставини:

- нестача ресурсів не дозволяє одночасно забезпечити ефективне виробництво та не менш ефективний збут випущених товарів; відносно вища норма прибутку у сфері виробництва, ніж у сфері збуту;
- обмежений перелік асортиментної пропозиції виробника споживачеві, який потребує значно більшої товарної різноманітності; спеціалізація кадрового потенціалу;
- необхідність покращення обслуговування споживачів; звичаї та традиції, що встановилися цьому ринку, допускають можливість лише непрямого збуту.

Вибір каналу збуту – це стратегічне рішення, яке має бути сумісне не тільки з очікуваннями в цільовому сегменті, але і з власними цілями збутової діяльності підприємства.

Канали збуту - це ключові складові системи збуту виробничого підприємства, найважливіші елементи збутової мережі, які виконують весь комплекс збутових функцій.

Вибір структури каналу збуту зводиться до вирішення питання про розподіл обов'язків між учасниками процесу обміну. З точки зору виробника, перш за все, потрібно вирішити, чи слід доручати комусь частину функцій збуту, і якщо так, то в яких межах і на яких умовах [27, с.210].

Існує чотири класи посередників, які можуть бути включені в канал збуту [34]:

- оптові торговці;
- роздрібні торговці;
- агенти та брокери;

- комерційні компанії з обслуговування.

При виборі каналу збуту компанія може скористатися послугами агентів, брокерів і комісіонерів. Вони працюють за комісію або гонорар за послуги, не претендуючи на право власності на товари. На відміну від них підприємства комерційного обслуговування набувають права власності на товари і є незалежними комерційними підприємствами, партнерами. Оплата їхніх послуг базується на певному відсотку від річних продажів.

Компанія-виробник зазвичай вдається до використання кількох каналів збуту або з метою створення конкурентної ситуації, суперництва між продавцями, або з метою охоплення кількох сегментів з різними купівельними звичками [22].

Таким чином, можна зробити висновок, що кожне підприємство самостійно обирає систему просування товару, орієнтуючись при цьому на рівень витрат і кінцеві результати.

З метою формування попиту кожне підприємство визначає перелік заходів [22]:

- привернення уваги потенційних покупців саме до цієї групи товарів стимулювання попиту потенційних покупців
- розвиток у потенційних покупців мотивації купувати саме цю асортиментну лінійку

Для досягнення цілей збутової діяльності та стимулювання збуту найбільш ефективним засобом є реклама.

Слід зазначити, що будь-які рекламні заходи потребують фінансових впливань.

Тому необхідно визначити основні цілі та напрями реклами, а також розрахувати її економічну ефективність. Витрати на проведення рекламної кампанії мають призвести до збільшення обсягу продажу та як наслідок до підвищення фінансових результатів діяльності підприємства. Тільки у цьому випадку рекламні заходи будуть ефективними.

Способи проведення рекламних заходів досить широкі, але кожне підприємство має вибрати собі найбільш прийнятні, які за мінімум витрат призведуть до максимальним фінансовим результатам.

Ефективність рекламної діяльності важко розрахувати, в силу того, що рекламні заходи впливають на збільшення обсягу продажів і прибуток не на пряму, а побічно, проте необхідно проаналізувати структуру рекламних заходів, вибрати найбільш вигідного рекламодавця та основні елементи реклами [40].

Ефективність рекламних заходів визначається збільшенням обсягу продажів, тобто порівнявши витрати на рекламу і досягнуті результати, можливо в грошовому еквіваленті розрахувати економічну ефективність від вкладення коштів у рекламу, як основного засобу стимулювання продажів.

Ще одним елементом стимулювання продаж є високий рівень обслуговування покупців, тобто кваліфікація персоналу. Оцінка витрат необхідних для ефективного обслуговування покупців складається з фінансових вкладень на підвищення і перепідготовку персоналу, і навіть на матеріальне стимулювання, що безумовно призведе до залучення потенційних покупців, збільшення товарообігу та прибутку [34].

Для матеріального стимулювання персоналу може бути розроблена система оплати праці торгових працівників, яка залежить від їх особистого вкладу у збільшення обсягу продажів, наприклад, відсоток від особистих продажів.

Система формування попиту та задоволеності покупців також є важливим методом стимулювання збутової діяльності. Це може досягатися шляхом встановлення особистих контактів з покупцями, тобто з'являються постійні клієнти, проведення презентацій та дегустації нових продуктових лінійок, продаж товарів з відстрочкою платежу, впровадження бонусних карток, знижок для постійних клієнтів.

Покупцями підприємств оптової торгівлі часто виступають індивідуальні підприємці, які купують товари для своєї фінансово-

господарської діяльності, в цьому випадку можна запропонувати зниження цін при купівлі великої партії товарів, пільги щодо строків оплати.

Такі маркетингові комунікації як виставки та ярмарки також є елементом стимулювання збуту [45, с.90]. Статистичні дані свідчать, що дані комунікації сприяють збільшенню обсягу продажів до 10%.

Виставка – це представлення покупцям новинок, які раніше не реалізовувалися на підприємстві, але які можуть задовольнити потреби покупців.

Ярмарок – це представлення товарів широкого вжитку протягом обмеженого часу, у спеціально визначеному місці.

Таким чином, стимулювання продажів – це пропозиції покупцям придбати товар з вигодою для себе, що може у майбутньому призвести до значного зростання попиту.

Поєднання комунікаційної політики та рекламних заходів сприяє стимулюванню продажів, особливо у ситуації, коли підприємство здійснює продаж товарів, аналогічних товарам основних конкурентів, а покупці не віддають перевагу певній торговій марці [7, с. 141].

Таким чином, можна зробити висновок, що рекламні заходи в сукупності з маркетинговими комунікаціями можуть дозволити отримати очікуваний результат підвищення ефективності збутової діяльності.

1.3 Методичні аспекти оцінки збутової діяльності торговельного підприємства

Оптова торгівля є сферою діяльності з продажу товарів з метою або або їх подальшого перепродажу, або використання у виробництві. Оптова торгівля, формуючи асортименти, орієнтується на покупців, і в першу чергу полегшує роботу підприємств роздрібною торгівлі. Покупці частіше довіряють «оптовикам» і не налагоджують відносин з виробниками, оскільки у «оптовиків» більші зв'язки, вони зацікавлені як у товарах, розширення

асортименту, збільшення обсягу продажів, саме ці елементи сприяють розширенню ринку, збільшення товарообігу і як наслідок прибутку

На даний момент підприємства оптової торгівлі зіткнулися з проблемою конкуренції на ринку збуту аналогічних товарів, і, як наслідок, існує реальна необхідність розглядати та впроваджувати нові методи просування своїх асортиментних лінійок.

Для ефективного просування товару на ринку необхідно мати максимально повну та достовірну картину ринкової ситуації. Тому торгове підприємство, щоб забезпечити ефективність збуту продукції, повинно знати реальну ситуацію на ринку і на основі цього приймати рішення щодо реалізації товару. Для цього необхідно проводити регулярний аналіз та оцінку системи збуту [41].

Аналіз збутової діяльності передбачає детальне вивчення даних продажу: обсягів продажу, цін на товари, категорій клієнтів. Об'єктом аналізу також є організація та методи продажу, взаємовідносини між учасниками каналів реалізації, шляхи руху товару і т.д. У цьому аналізі піддається весь комплекс чинників, які впливають на збутову діяльність: організація збутової мережі, ефективність реклами та інших засобів стимулювання збуту, правильність вибору ринку, часу та способів виходу на ринок.

До одного з найважливіших показників оцінки ефективності діяльності організації відносять ефективність збуту продукції [56].

В літературі існують різні підходи до цього критерію, які пов'язані з багатогранністю збутової діяльності. У той же час ефективність збуту можливо оцінити за різними показниками, такими як:

- прибуток від реалізації продукції;
- скорочення збутових витрат;
- збільшення ступеня задоволеності споживачів;
- зменшення кількості рекламацій;

- підвищення конкурентоспроможності товару.

В таблиці 1.3 представлені чинники, які найбільше впливають на ефективність збутової діяльності.

Таблиця 1.3

Зовнішні та внутрішні чинники впливу на збутову діяльність підприємства

Внутрішні чинники	Зовнішні чинники (безпосереднього оточення)	Зовнішні другорядні чинники	Чинники, які впливають на тривалість збутового циклу
1	2	3	4
Організаційна структура підприємства	Сезонність	Транспортні витрати	Термін придатності товару

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4
Персонал та його кваліфікація	Виробник продукції	Природно-кліматичні умови	Час транспортування до торгової мережі
Система мотивації працівників	Технологія каналів збуту	Соціальні	Час, необхідний для продажу товарів кінцевому споживачеві
Застосовувані технології		Споживчі переваги	
Бренд компанії			
Ціна продукції			

.Ефективність збутової діяльності важко розрахувати у кількісному еквіваленті, тобто витрати на маркетингові заходи легко піддаються підрахунку, тоді як економічний ефект від реалізації можна лише припускати або визначати шляхом порівняння таких показників як обсяг реалізації, собівартість, зміни асортименту звітного періоду до базового [44].

Класифікація методів оцінки збутової діяльності показана в додатку В

Розглядаючи підприємства торгівлі як підприємства з продажу товарів покупцям, можна зробити висновок, що збутова діяльність є завершальним етапом фінансово-господарської діяльності.

При аналізі системи збуту для підприємства необхідно враховувати зовнішні чинники та реагувати на них, вносячи зміни у збутову стратегію [56].

До одного з найважливіших показників оцінки ефективності діяльності організації відносять ефективність збуту продукції.

Існуючі методики оцінки ефективності системи збуту мають окремий рекомендаційний характер і аналізують лише окремі компоненти, що входять до системи. Систематизація основних параметрів функціонування складових системи товароруху дозволить точніше підійти до оцінки системи в цілому з точки зору її ефективності.

Аналіз ефективності збутової діяльності слід проводити поетапно (рисунок 1.7).

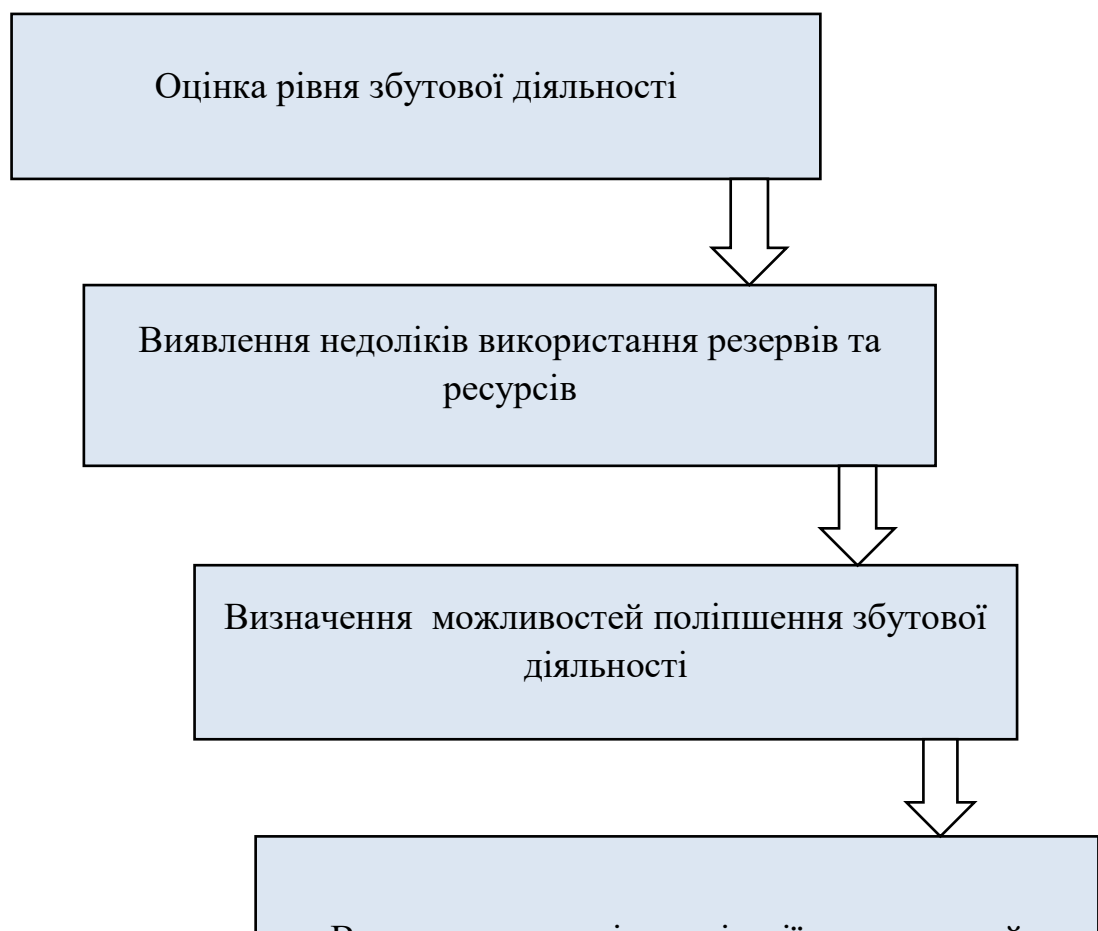


Рис. 1. 7 Схема аналізу ефективності збутової діяльності

Підвищена увага до створення транспортно-логістичних центрів визначає рівень значущості логістики при організації ефективної системи товароруху. Ефективність логістичної системи характеризують низку показників [49, с.135]:

Коефіцієнт зв'язку «постачальник-споживач» ($K_{св}$), показує підвищення ефективності комунікацій між конкретними постачальниками і споживачами ланки матеріально-технічного забезпечення виробництва і транспорту або транспортно-збутової системи збуту (формула 1.1)

$$K_{св} = \frac{\beta_k}{\beta_o}, \quad (1.1)$$

де β_k - кількість продукції, що надійшла до споживача за звітний період від конкретного постачальника;

β_o - загальна кількість продукції, що надійшла до споживача.

Коефіцієнт готовності до постачання (K_g), що показує можливість своєчасного виконання замовлень споживача розраховується за формулою 1.2.

$$K_g = \frac{Y_v}{Y_n}, \quad (1.2)$$

де Y_v - кількість виконаних замовлень конкретним підприємством;

Y_n - кількість замовлень, що надійшли на підприємство.

Зазвичай вважається, що збільшення коефіцієнта готовності до постачання у ряді випадків для підприємства постачальника є економічно

невиправданим. Однак таке твердження не завжди є вірним. Зокрема, зміна попиту на кінцеву готову продукцію вимагає швидкого реагування ланок складної логістичної виробничо-транспортної системи можливість своєчасного виробництва кінцевого продукту. У таких умовах неготовність конкретної ланки до постачання певного товарного ресурсу призведе до затримки постачання кінцевої готової продукції та незадоволенню всіх вимог покупця,

Швидкість обороту товарів (Ш) - показник, що характеризує тривалість обігу товарів у торгівлі. Швидкість обороту товарів може бути виражена двояко: а) числом обороту за певний період; б) тривалістю одного обороту в днях (формула 1.3).

$$\text{Шо} = \frac{З*Д}{О}, \quad (1.3)$$

де З – середня величина товарних запасів у періоді;

Д – число днів у періоді;

О – товарообіг за період.

Ритмічність (рівномірність) постачання товарів впливає на економічну та соціальну ефективність торгівлі. Рівномірність це постачання товарів рівними партіями за рівні періоди часу. Ритмічність це постачання у строки, встановлені планом (договором) постачання. Порушення ритмічності/рівномірності постачання товарів призводить до затоварювання, зростання рівня витрат, втрат часу покупців тощо. Нерівномірність постачання характеризується коефіцієнтом варіації. Коли у динаміці постачання проявляється певна тенденція, середньоквадратичне відхилення постачань у періоди розраховується не від середнього значення постачання, а від вирівняного за відповідним рівнянням тренду. Ступінь аритмічності оцінюється відповідним коефіцієнтом (Ка) (1.4).

$$K_a = \sum \left| \frac{Q_{if} \cdot p}{Q_{ip} \cdot p} - 1 \right|, \quad (1.4)$$

де Q_{if} - фактичне постачання за i -й проміжок часу;

Q_{ip} - план постачання на i -й проміжок часу;

p – роздрібні ціни;

Перераховані вище показники (коефіцієнти) характеризують якість роботи елементарної логістичної виробничо-транспортної чи транспортно-збутової системи при заданому рівні логістичних витрат.

Важливим резервом підвищення ефективності реалізації продукції є вдосконалення маркетингу. Необхідність грамотних маркетингових заходів стає дедалі усвідомленішою на вітчизняних підприємствах.

Теорія та методологія оцінки потенціалу торговельного підприємства базується на методах кількісного виміру виробничих можливостей у складі таких елементів, як трудові ресурси, виробничі фонди, оборотні кошти та результати господарської діяльності. У разі ринку названі елементи вступають у взаємодію між собою, у результаті формується база маркетингового потенціалу. В остаточному вигляді маркетинговий потенціал проявляється у процесі взаємодії торговельного підприємства з його довкіллям, тобто ринком [48, с. 480]. Зіставлення фактичної величини маркетингового потенціалу (МПф) з його розрахунковим значенням (МПр) дає можливість проведення аналізу ступеня використання внутрішніх та зовнішніх маркетингових можливостей підприємства ($K_{мп}$) (формула 1.5):

$$K_{мп} = \frac{МПф}{МПр}, \quad (1.5)$$

Загалом ефект (індекс) маркетингової діяльності ($Е_{мд}$) можна розрахувати формулою:

$$Е_{мд} = \frac{ДП}{ДЗ}, \quad (1.6)$$

де ДП – сукупний дисконтований прибуток, що відноситься до проведення довгострокових маркетингових заходів у кожному часовому інтервалі аналізованого періоду;

ДЗ – дисконтовані витрати на ці заходи.

Якщо витрати перевищують необхідну дохідність, дані вкладення для підприємства неефективні та навпаки. Обсяг реалізованої продукції та зміна цього показника в часі повинні комплексно відображати досягнення поставлених цілей маркетингу та підприємства загалом.

Оцінка ефективності маркетингу необхідна для комплексного, системного, неупередженого та регулярного дослідження зовнішнього середовища підприємства, його завдань, стратегій та оперативної діяльності з метою виявлення виникаючих проблем та можливостей, що відкриваються, та надання рекомендацій щодо підвищення ефективності збутової діяльності підприємства [55, с.146]. Поряд із прибутком важливим показником оцінки ефективності роботи торгівельного підприємства є обсяг товарообігу, який розраховується за формулою 1. 7.

$$T = Z_n + П - Р - Z_k, \quad (1. 7)$$

де Z_n - запаси на початок періоду;

П - надходження товару;

Р - реалізація товару;

Z_k - запаси на кінець періоду.

Відповідно значення має відношення величини товарообігу до інших показників: товарообіг на 1 м² торгової площі, товарообіг до кількості співробітників та інших.

Динаміка збуту характеризується індексом реалізації товарів (I_T).

$$I_T = \frac{T_1}{T_0}, \quad (1.8)$$

де T_1 - обсяг реалізації у вартісному вираженні в поточному році;

T_0 - обсяг реалізації у вартісному вираженні у базовому році.

Співвідношення обсягів товарів та їх збуту характеризується рівнем товарності (P_T), який визначає відсоток реалізованої продукції у загальному обсязі товарів (формула 1.9).

$$P_T = \frac{T_p}{T_z} * 100\%, \quad (1.9)$$

де T_p - обсяг реалізованого товару, тис. грн.;

T_z - загальний обсяг товарів на складах торговельного підприємства, тис. грн.

Сумарні витрати товароруху (C) визначаються наступним чином (формула 1.10):

$$C = C_{\text{тв}} + C_{\text{сп.}} + C_{\text{сз}} + C_{\text{в}}, \quad (1.10)$$

де $C_{\text{тв}}$ - транспортні витрати;

$C_{\text{сп.}}$ - складські витрати (постійна величина);

$C_{\text{сз}}$ - складські витрати (змінна величина);

$C_{\text{в}}$ - вартість замовлень, не виконаних у гарантійний термін.

Застосування показників, які характеризують обсяг продажів (всього і по основним групам споживачів, регіонам, галузям), аналіз зміни структури продажу внаслідок впливу різних факторів, а також оцінка щорічного обсягу продажів, дозволить виявити тенденції, що склалися в існуючій системі теми руху товару. Запропонована методологія стане обґрунтованою базою для розробки методичних рекомендацій щодо оптимізації управління збутовою діяльністю торговельного підприємства [44].

Висновки до розділу I

Виявлено, що збутова діяльність є системою відносин у сфері товарно-грошового обміну між економічно та юридично вільними суб'єктами ринку збуту, які реалізують свої комерційні потреби [8, з. 121].

Встановлено про роль та значення збутової діяльності полягають у наступному:

- збутова діяльність, крім того, що зберігає створену споживчу вартість та вартість товару, створює додаткові вартості, чим збільшує загальну цінність товару;

- збутова діяльність реалізує крім конкретних економічних результатів діяльності підприємства, ще й певні потреби конкретних споживачів.

- вид функціональної діяльності виробничого підприємства, збутова діяльність якого є одним із джерел його переваги перед конкурентами - як прямого (у межах своєї власної організації), так і непрямого (у системі організації господарських зв'язків підприємства та ділових відносин із партнерами) ефектів.

Виявлено, що метою збутової діяльності є доведення до конкретного споживача товару, який відповідає вимогам споживчих властивостей (якість, ціна тощо) у необхідній кількості (обсязі), у точний час (в точний термін), у визначеному місці, з прийнятними (мінімальними) витратами.

Доведено, що управління збутовою діяльністю підприємства можна поділити на наступні етапи:

- визначення каналів збуту;
- вибір посередників;
- організація постачань товарів;
- стимулювання діяльності посередників;
- контроль за діяльністю посередників.

Досліджуючи форму збутової діяльності підприємства, доведено, що форма збутової діяльності визначається організаційно-правовими відносинами суб'єктів збутової системи. Форма збуту зумовлює наступну класифікацію збутових систем:

- 1) власна збутова система торговельного підприємства;
- 2) пов'язана збутова система (пов'язана з виробничим підприємством, у рамках договірних відносин);

3) незалежна система збуту (всі збутові функції здійснюються не підприємством, а самостійними у правовому, незалежними в економічному відношенні посередниками).

Наявність чи відсутність посередників зумовлює такі методи збуту:

- прямий збут (з урахуванням прямих контактів із покупцями);
- непрямий збут (послуги різноманітних посередників);
- комбінований збут (поєднання прямого та непрямого збуту).

Виявлено, що для ефективного просування товару на ринку необхідно мати максимально повну та достовірну картину ринкової ситуації. Тому торгове підприємство, щоб забезпечити ефективність збуту продукції, повиненно знати реальну ситуацію на ринку і на основі цього приймати рішення щодо реалізації товару. Для цього необхідно проводити регулярний аналіз та оцінку системи збуту.

Аналіз збуту передбачає детальне вивчення даних продажу: обсягів продажу, цін на товари, категорії клієнтів. Об'єктом аналізу також є організація та методи продажу, взаємовідносини між учасниками каналів реалізації, шляхи руху товару тощо. При цьому аналізується весь комплекс чинників, які впливають на збутову діяльність: організація збутової мережі, ефективність реклами та інших засобів стимулювання збуту, правильність вибору ринку, часу та способів виходу на ринок.

РОЗДІЛ II

АНАЛІЗ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МОДЕРН РИТЕЙЛ»

2.1. Організаційно -економічна характеристика ТОВ «Модерн Ритейл»

Об'єктом дослідження даної роботи є товариство з обмеженою відповідальністю «Модерн Ритейл»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Модерн Ритейл», що називається надалі ТОВ «Модерн Ритейл», є приватним комерційним підприємством та здійснює свою діяльність відповідно до Цивільного Кодексу України , Законом України «Про товариства з обмеженою відповідальністю», Статутом та іншими актами чинного законодавства України.

ТОВ «Модерн Ритейл» було реєстровано 15.12.2020 року органами місцевого самоврядування м. Одеси і зареєстровано на невизначений період.

ТОВ «Модерн Ритейл» є юридичною особою та будує свою діяльність на підставі Статуту та чинного законодавства. Статут відповідає нормам законодавства та не суперечить їм.

Торгова мережа ТОВ «Модерн Ритейл» є синхронно працюючим технологічним комплексом, що спеціалізується на оптовій та роздрібній продаж продуктів харчування та супутніх непродовольчих товарів.

Торговельна мережа ТОВ «Модерн Ритейл» є однією з найбільш швидко зростаючих оптово - роздрібних фірм у своєму сегменті ринку.

Це є результатом проведення таких заходів:

- активна рекламна політика;
- налагоджена система логістики, яка забезпечує цілодобову роботу центральних складів та безперебійність постачання товарів;
- вибір надійних партнерів;
- цінова політика орієнтована на широке коло споживачів з різним рівнем доходу, широкий вибір програм споживчого кредитування.

Основні реквізити ТОВ «Модерн Ритейл» приведені на рис. 2.1.

Основні реквізити ТОВ «Модерн Ритейл»	
Повне найменування підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «Модерн Ритейл»
Скорочене найменування	ТОВ «Модерн Ритейл»
Юридична адреса	Україна, м. Одеса, вул.Болгарська, будинок 1
Фактична адреса	Україна, м. Одеса, вул.Болгарська, будинок 1
Код ЄДРПОУ	44033208
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
	46 37 Оптова торгівля кавою, чаєм

Рис. 2.1. Основні реквізити ТОВ «Модерн Ритейл»

ТОВ «Модерн Ритейл» має право здійснювати будь-які види діяльності, не заборонені законодавством, у тому числі: роздрібна торгівля, відкриття магазинів та продаж продукції вітчизняного та зарубіжного виробництва, торгово-закупівельна діяльність та ін. Для забезпечення діяльності товариства було утворено Статутний капітал, який становить 5500 тис. грн. Статутний капітал товариства визначає мінімальний розмір майна фірми, який гарантує інтереси його кредиторів.

Майно Товариства утворюється з допомогою вкладів у статутний капітал, і навіть з допомогою інших джерел, передбачених чинним законодавством України. Зокрема, джерелами утворення майна Товариства є:

- статутний капітал Товариства;
- доходи, що отримуються від послуг Товариства;
- кредити банків та інших кредиторів;
- вклади учасників;
- безоплатні або благодійні внески та пожертвування організацій, підприємств, громадян;

- інші джерела, які не заборонені законодавством.

Майно, передане учасником Товариства в користування Товариству для оплати своєї частки, у разі виходу чи виключення такого учасника з Товариства залишається у користуванні Товариства протягом строку, на який дане майно було передано, якщо інше не передбачено договором про заснування Товариства.

Метою діяльності товариства є здійснення підприємницької діяльності (оптова та роздрібна торгівля), дослідження кон'юнктури ринку, маркетингові дослідження та виявлення громадської думки, консультування з питань комерційної діяльності та управління, рекламна діяльність, а також одержання прибутку. Основним видом діяльності є оптова та роздрібна торгівля.

Вищим органом управління є загальні збори учасників товариства. Поточне керівництво діяльністю товариства здійснює виконавчий орган в особі генерального директора, який вирішує всі питання діяльності ТОВ «Модерн Ритейл», крім тих, що входять до виняткової компетенції зборів учасників.

ТОВ «Модерн Ритейл» - підприємство з лінійно-функціональною організаційною структурою управління. Лінійно-функціональна структура є ієрархічною системою, в якій управлінські функції розподілені між відділами в залежності від їх спеціалізації. У такій структурі кожен відділ виконує певні функції, необхідні досягнення загальної мети організації.

Основні характеристики лінійно-функціональної організаційної структури:

- управління розділене на дві основні гілки: лінійні менеджери відповідають за загальні процеси та стратегічне керівництво, функціональні займаються керівництвом спеціалізованими завданнями у своїй галузі;
- це є ієрархічна організаційна структура. Лінійні керівники приймають рішення та координують роботу підлеглих по

вертикалі, слідуючи встановленому ланцюжку команд. Кожен рівень підпорядковується вищенаступному, завдяки чому забезпечується однаковість прийняття рішень;

- функціональні підрозділи діють автономно Їхні керівники контролюють виконання завдань у межах своїх відділів, звітуючи перед лінійним керівництвом;
- у межах структури кожен співробітник підпорядковується як лінійним, і функціональним менеджерам. Перші встановлюють загальні цілі і стежать їх реалізацією, а функціональні – забезпечують виконання завдань у сфері компетенції. У результаті створюється система багаторівневої підзвітності.

Крім того, лінійно-функціональна структура забезпечує спеціалізацію та високу кваліфікацію співробітників. Кожен відділ володіє певним рівнем експертизи у своїй галузі, що сприяє більш якісному та швидкому виконанню завдань.

Лінійно-функціональна структура має свої переваги:

- до обов'язків лінійних керівників не входить вирішення багатьох питань у сфері ресурсного забезпечення, фінансів та планування;
- плани, пов'язані зі спеціалізацією персоналу, розробляються більш глибоко та детально;
- у робочому колективі встановлено ієрархію, за якою є підлеглі і керівники.

Перші підкоряються другим, але варто зазначити, що працівнику можна слухати лише одного керівника.

Недоліки у лінійно-функціональної структури також існують, основні з них:

- система вертикальної взаємодії у такому колективі дуже розвинена;

- кожні ланки фірми намагаються досягти хороших результатів за своєю спеціальністю і досягти своєї поставленої мети. У загальних цілях підприємства вони не зацікавлені;
- на горизонтальному рівні у виробничих підрозділів немає тісних взаємозв'язків.

Організаційна структура управління ТОВ «Модерн Ритейл» приведена на рис. 2. 2.

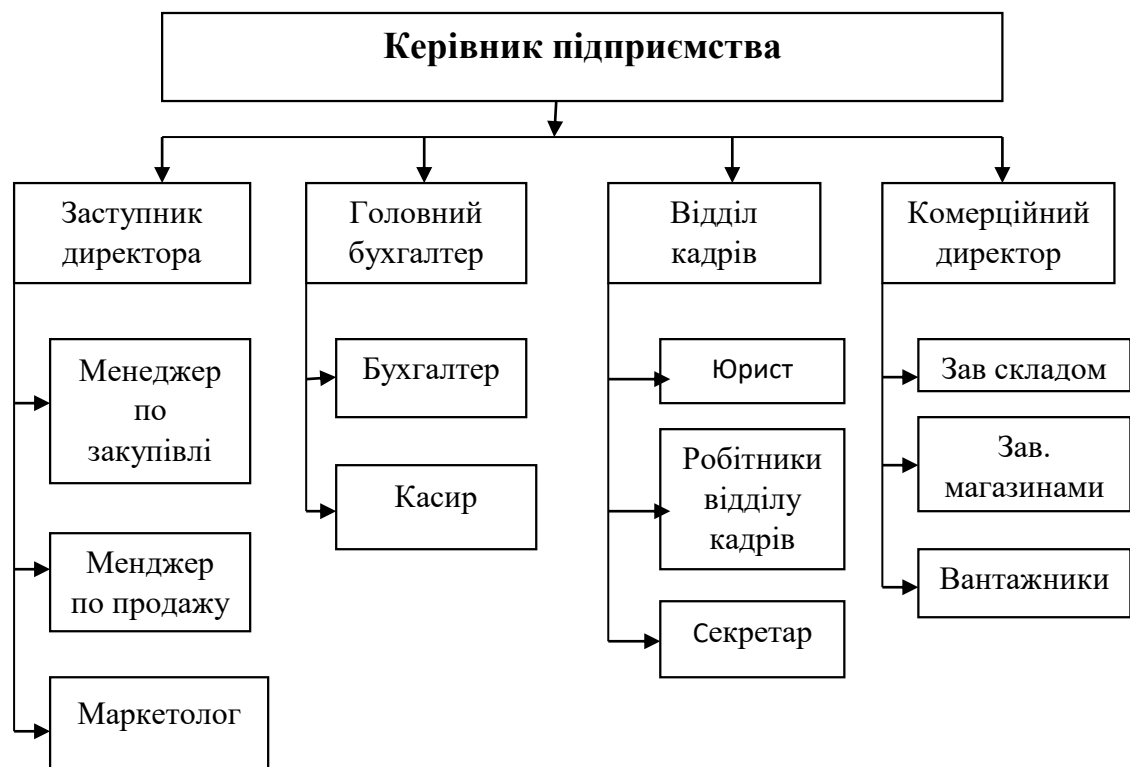


Рис. 2. 2 Організаційна структура управління ТОВ «Модерн Ритейл»

У своїй повсякденній діяльності підприємство суворо керується власною нормативно - правовою документацією (внутрішньою та зовнішньою)

Всі операції з нормативно-правовою документацією здійснюються в суворій відповідності до вимог і норм організації документообігу. Як правило, всі нові документи такого характеру оформляються відповідно до раніше прийнятих. Усі операції, що здійснюються в процесі діяльності підприємства, аналізуються та порівнюються з документами, що

регламентують їх виконання (з планами, кошторисами, програмами, наказами, розпорядженнями тощо). це закономірно позначається на ефективності використання документів, а також на ефективності комерційної роботи в цілому

В даний час ТОВ «Модерн Ритейл» працює на ринку Одеської області і пропонує широкий асортимент продовольчих та непродовольчих товарів. ТОВ «Модерн Ритейл» є офіційним дистриб'ютором таких великих виробничих компаній як: «Global Spirits», «Bayadera, Roshen», «Оболонь», «Радехівський цукор», «Комо», «Молочний альянс», «Світоч», «Джі -Ен -Ел», Інтерстарт». «Щедро», Вінницька тютюнова фабрика. Наявність прямих контрактів із заводами-виробниками та довгострокових зв'язків дає можливість мати всі основні види продукції, які мають стабільний попит у покупців.

Нині ТОВ «Модерн Ритейл» спеціалізується з оптового продажу наступних товарів:

- бакалія;
- кондитерські вироби;
- алкогольна продукція;
- ковбасні вироби;
- тютюнові вироби
- побутова хімія.

Розрахунок основних показників діяльності торговельного підприємства неможливий без визначення основних понять, наприклад, таких як товарообіг. Основну частину матеріальних благ, які використовуються для особистих потреб, населення отримує через торгівлю. Кількісна та якісна характеристики товарної маси, яка переходить із сфери виробництва в сферу споживання, відповідно до закону товарного обороту, знаходить своє відображення у показниках товарообігу.

У загальному контексті під товарообігом розуміють продаж товарів масового вжитку та надання платних торгових послуг населенню для

задоволення особистих потреб в обмін на його грошові доходи або іншим підприємствам – для подальшої переробки або продажу. Економічні відносини, пов'язані з обміном коштів на товари, відображають економічну сутність товарообігу. Обсяг товарообігу є основним валовим показником діяльності торговельного підприємства, який характеризує результат діяльності. Саме реалізація певної маси товарів створює економічну основу для отримання певного обсягу доходів та прибутків, тобто формує передумови для реалізації стратегічних цілей діяльності підприємства.

Аналіз оптового товарообігу починається з аналізу змін загального обсягу продажів у звітному періоді в порівнянні з розрахунковими даними або показниками за минулі періоди. Визначаються темпи зростання обороту, середні темпи зростання, зміни у вартісному вимірі. Аналіз товарообігу за основними групами товарів представлений у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз товарообігу за основними групами товарів ТОВ
«Модерн Ритейл» за 2021-2023 роки, тис. грн.

Товарні групи	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023/2021	
	тис. грн	питома вага, %	тис. грн	питома вага, %	тис. грн	питома вага, %	тис. грн.	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Бакалія	7246	23,0	7060	23,6	5815	24,3	-1431	-20,0
Кондитерські вироби	9608	30,5	8975	30,0	6702	28,0	-2906	-30,2

Продовження таблиці 2. 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Алкогільна продукція	6364	20,2	6372	21,3	5385	22,5	-979	-15,4
Ковбасні вироби	945	3,0	927	3,1	885	3,7	-60	-6,3
Тютюнові вироби	6395	20,3	4787	16,0	3709	15,5	-2686	-42,0

Побутова хімія	945	3,0	1795	6,0	1436	6,0	491	51,9
Товарообіг, разом	31503	100,0	29916	100,0	23932	100,0	-7571	-24,1

З таблиці 2.1 видно, що товарообіг загалом по підприємству на кінець 2023 року становить 23932 тис. грн., що на 7571 тис. грн (на24,1%) менше аналогічних даних за 2021рік.

Зменшення товарообігу спостерігається майже по всіх товарним групам, за винятком товарів побутової хімії. Проте слід зазначити, що у структурі оптового товарообігу ТОВ «Модерн Ритейл» найбільший обсяг продажу займають товари бакалійної групи (24,3 %) і кондитерські вироби (28,0%). Графічно динаміка зміни товарообігу ТОВ «Модерн Ритейл» за товарними групами представлена на рис. 2.3.



Рис. 2. 3 Динаміка зміни товарообігу ТОВ «Модерн Ритейл» за товарними групами за 2021 - 2023 роки

За досліджуваний період структура товарообігу значно змінилася. Графічно питома вага основних товарних груп у структурі товарообігу досліджуваного об'єкта представлена на рис. 2. 4.



Рис. 2. 4 Структура основних товарних груп ТОВ «Модерн Ритейл» у 2023 році

Аналіз суми торгової націнки за основними групами товарів представлений у таблиці 2.2.

Таблиця 2. 2

Аналіз суми торгової націнки за основними групами товарів ТОВ «Модерн Ритейл» за 2021- 2023 роки

Товарні групи	2021 р.		2022 р.		2023 р		Відхилення 2023/2021	
	тис. грн	питома вага, %	тис. грн	питома вага, %	тис. грн	питома вага, %	тис. грн.	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Бакалія	1232	17,0	1341	19,0	1105	19,0	-127	-10,3
Кондитерські вироби	1675	18,0	1436	16,0	1005	15,0	-670	-40,1
Алкогольна продукція	1909	30,0	1912	30,0	1562	29,0	-347	-18,2

Продовження таблиці 2.2

Ковбасні вироби	95	10,0	74	8,0	62	7,0	-33	-34,7
Тютюнові	1151	18,0	1053	22,0	927	25,0	-224	-19,5

вироби								
Побутова хімія	94	7,0	90	5,0	72	5,0	-22	-23,4
Разом	6156	100,0	5906	100,0	4733	100,0	-1423	23,1

З таблиці 2.2 видно, що зменшення торгової націнки спостерігається за всіма товарними групами. Слід зазначити, що у 2023 році найбільшу питому вагу у сумі торгової націнки займають алкогольна продукція - 29,0%%, та тютюнові вироби - 25,0%, а найменшу - ковбасні вироби (7,0%) та побутова хімія (5%).

Графічно динаміка суми торгової націнки за основними групами товарів представлені на рис.2. 5.



Рис. 2.5 Динаміка торгової націнки за основними товарними групами ТОВ «Модерн Ритейл» за 2021 - 2023 роки

Далі на підставі статистичної та бухгалтерської звітності (Ф.3 торг, 1-опт (річна), 1- підприємництво), розглянемо основні економічні показники діяльності ТОВ «Модерн ритейл» за 2021-2023 роки (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Модерн Ритейл» за
2021-2023 роки

Показники	Роки			Відхилення,%	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022
Товарообіг (без ПДВ та акцизного збору), тис. грн	31503	29916	23932	-5,1	-20,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	20572	20285	15616	-1,4	-23,0
Прибуток від продажів товару тис. грн.	10931	9631	8316	-11,9	-13,7
Рентабельність продажів,%	34,7	32,2	34,7	x	x
Витрати на 1 гривню товарообігу грн.	65,3	67,8	66,1	3,8	-2,5
Середньоспискова чисельність працюючих, осіб	71	71	66	0,0	-7,1
Річний фонд заробітної плати, тис. грн.	6390	6986	7682	9,3	9,9
Середньорічна заробітна плата 1 працюючого, тис. грн	90,0	98,4	116,4	9,3	18,3
Продуктивність праці 1 працюючого, тис. грн./особу	443,7	421,3	362,6	-5,1	-13,9
Чистий прибуток, тис. грн	3722	2647	1497	-28,9	-43,4
Рентабельність підприємства, %	18,1	13,1	9,6	x	x

Дані таблиці 2.1 дозволяють простежити негативну тенденцію розвитку підприємства. Так, у 2023 році підприємством отримано виторг в обсязі 23932 тис. грн., що нижче за показник попереднього року на 5984 тис. грн. або на 20,1% щодо 2022 року. У 2022 році товарообіг скоротився на 5,1%. Погіршення результату виробничо-збутової діяльності підприємства у аналізованому періоді було зумовлене різким зниженням попиту на товари з боку основних споживачів, фінансове становище яких у 2023 році значно погіршилося через вплив наслідків кризових явищ в економіці країни,

погіршення логістики транспортування товарів, підвищення акцизного збору на окремі групи товарів.

Витрати на реалізацію товарів у 2021 році склали 20572 тис. грн., зважаючи на те, що у 2023 р. спостерігається зменшення виручки від реалізації, знизилася і собівартість реалізованої продукції. У 2023 році витрати становлять 15616 тис. грн., у порівнянні з 2021 роком витрати скоротилися на 4956 тис. грн (24,1%), що пояснюється скороченням обсягів виторгу.

Витрати на 1 гривню реалізації продукції у 2023 році у порівнянні з 2021 роком збільшилися на 1,23%.

Прибуток від реалізації продукції у 2023 році у порівнянні з 2022 роком зменшився на 13,7 % і склав 8316 тис. грн.

Чистий прибуток у 2023 році по відношенню до 2022 року зменшився на 1150 тис. грн. і становив 1497 тис. грн., що майже на 43,7% менше, ніж у попередньому році.

Для більшої наочності на рис. 2. 6 наведені основні показники економічної діяльності підприємства



Рис. 2. 6 Основні показники економічної діяльності підприємства

Проведений аналіз економічних показників діяльності підприємства дозволяє зробити висновок, що ТОВ «Модерн Ритейл» працює недостатньо ефективно але має певні можливості для виходу з нинішнього стану шляхом

залучення нових клієнтів, утримання старих, підвищення конкурентоспроможності.

2.2 Комплексний аналіз фінансового стану ТОВ «Модерн Ритейл»

Сьогодні однією з найважливіших умов успішного функціонування підприємства є аналіз його фінансового становища.

Фінансовий аналіз характеризує:

- наявність на поточний момент коштів, достатніх для безперебійного погашення зобов'язань та здійснення процесу виробництва та реалізації товарів (робіт, послуг);
- здатність зберегти на майбутнє можливість безперебійного погашення зобов'язань;
- забезпечення інтересів власників компанії, забезпечення добробуту самої фірми.

Аналіз фінансового стану підприємства включає аналіз балансу і звіту про фінансові результати роботи аналізованого підприємства для виявлення тенденцій у його діяльності, визначення основних фінансових показників, а також перспектив його подальшого розвитку.

Спочатку при оцінці фінансового стану підприємства проводиться горизонтальний та вертикальний аналіз. Цей етап оцінки фінансового стану полягає в аналізі активу та пасиву балансу.

В таблиці 2. 4 представлені абсолютні величини за видами активів та їх питома вага а загальній величині активів.

Отримані дані дозволяють зробити висновок, що активи організації на кінець 2023 року у порівняння з 2021 роком зменшились на 6 тис. грн., або на 0,1% і складають 19140 тис. грн

Таблиця 2. 4

Аналіз структури активу балансу ТОВ «Модерн Ритейл»

Показники	Значення показника						Відхилення за 2023-2021 р. р.	
	тис. грн.			у % до валюти балансу			тис. грн.	%
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2021р.	2022р.	2023р.		
I. Необоротні активи:	3035	3748	1570	15,9	17,5	8,2	-1465	-48,3
у тому числі								
- основні засоби	3035	3748	1570	15,9	17,5	8,2	-1465	- 48,3
2. Оборотні активи,:	16111	17727	17570	84,1	82,5	91,8	1459	9,1
у тому числі								
- запаси;	7498	8482	10188	39,1	39,5	53,3	2690	35,9
- дебіторська заборгованість	7126	7704	5905	37,2	35,9	30,8	-1221	-17,1
- грошові кошти	1487	1541	1477	7,8	7,1	7,7	-10	- 0,7
Валюта балансу	19146	21475	19140	100,0	100,0	100,0	-6,0	- 0,1

Частка необоротних активів у структурі майна на кінець 2023 року у порівнянні з 2021 роком знизилася на 7,7 % і становить 8,2 %, абсолютна величина необоротних активів зменшилася на 1465 тис. грн.(у порівнянні з 2021 роком) і становить 1570 тис. грн.

Структура необоротних активів протягом аналізованого періоду залишалася стабільною та складається з основних засобів.

Частка оборотних активів підприємства на кінець 2023 року становила 91,8 % активів, порівняно з 2021 роком підвищилася на 7,7 %. Абсолютна величина оборотних активів за аналізований період зменшилася на 1459 тис. грн.

Зміна оборотних активів відбулася за рахунок:

- збільшення запасів на 2690 тис. грн.. або на 35,9 %;
- зменшення дебіторської заборгованості на 1221 тис. грн, або на 17,1 %.
- зменшення залишку грошових коштів на 10 тис. грн. або на 0,7%

Структура майна ТОВ «Модерн Ритейл» наведена на рис. 2. 7.

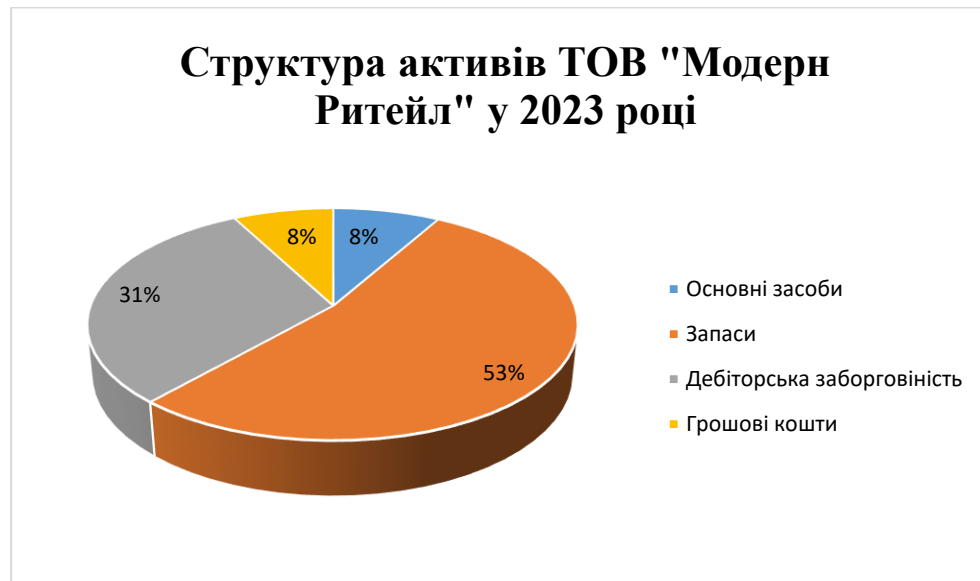


Рис. 2. 7 Структура активів ТОВ «Модерн Ритейл» у 2023 році

Далі розглянемо джерела формування майні ТОВ «Модерн Ритейл» (табл. 2. 5).

Таблиця 2. 5

Аналіз структури пасиву балансу ТОВ «Модерн Ритейл»

Показники	Значення показника						Відхилення за 2023-2021 р. р.	
	тис. грн.			у % до валюти балансу			тис. грн.	%
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2021р.	2022р.	2023р.		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Власний капітал	10185	10514	7922	53,2	49,0	41,4	-2263	-22,2
Поточні зобов'язаннв	8961	10961	11218	46,8	51,0	58,6	2257	22,1
Валюта балансу	19146	21475	19140	100,0	100,0	100,0	- 6	-0,1

Таблиця 2. 5 свідчить про те, що основними джерелами фінансування майна є власний капітал підприємства та поточні зобов'язання.

Власний капітал у 2023 році у порівнянні з 2021роком скоротився на 2263 тис. грн. або на 22,2%.

Власний капітал у 2023 році становить лише 41,4 % від загальної суми пасивів, що свідчить про недостатність фінансової незалежності.

Короткострокові зобов'язання у 2023 році збільшились на 2257 тис. грн. що є негативним моментом у діяльності підприємства.

У структурі короткострокових зобов'язань у аналізованому періоді 100% припадає на кредиторську заборгованість.

Зіставлення сум короткострокової дебіторської та короткострокової кредиторської заборгованостей показує, що за аналізований період підприємство мало негативне сальдо заборгованості. За аналізований період кредиторська заборгованість перевищувала дебіторську: у 2023 році на 5313 тис. руб., у 2022 році на 3257 тис. грн., у 2021 році на 1835 тис. грн. Що є негативним моментом у діяльності підприємства.

Наступним етапом оцінки фінансового стану є аналіз ліквідності.

Під ліквідністю розуміється здатність покривати свої зобов'язання активами, термін перетворення яких в грошову форму відповідає строку погашення зобов'язань. Ліквідним вважається підприємство, яке має достатньо активів для розрахунків за своїми зобов'язаннями.

Аналіз ступеня ліквідності є невід'ємною частиною аналізу платоспроможності. Під ліквідністю балансу прийнято вважати сукупність його статей та розділів, які відображають швидкість повернення в обіг грошей, вкладених у різні види майна та зобов'язань. Від того, скільки часу займе цей процес, залежить ступінь ліквідності.

Залежно від ступеня ліквідності, тобто швидкості перетворення на грошові кошти, активи організацій поділяються на такі групи [5]:

- найбільш ліквідні активи (A1) - суми за всіма статтями коштів, які можуть бути використані для проведення розрахунків негайно, фінансові вкладення (цінні папери).

- активи, які швидко реалізуються (A2) - активи, для перетворення яких у готівкові кошти потрібен певний час. Сюди відносяться: дебіторська

заборгованість (платежі за якою очікуються протягом 12 місяців після звітної дати), інші активи;

- активи, які реалізуються повільно - найменш ліквідні активи. Сюди входять: запаси, дебіторська заборгованість (платежі за якою очікуються більш ніж через 12 місяців після звітної дати);

- активи, які важко реалізуються (А4) - сума за всіма статтями розділу балансу «Необоротні активи». Ці активи призначені для використання у господарській діяльності протягом досить тривалого часу.

Зобов'язання (статті пасиву балансу) також групуються у чотири групи:

- найбільш термінові зобов'язання (П1) – кредиторська заборгованість; заборгованість учасникам (засновникам) із виплати доходів; інші короткострокові зобов'язання; позички, не погашені у строк.

- короткострокові пасиви (П2) – короткострокові позики та кредити; інші позики, які підлягають погашенню протягом 12 місяців після звітної дати.

- довгострокові пасиви (П3) – довгострокові кредити та позики, статті III розділу пасиву балансу.

- постійні пасиви (П4) – статті розділу балансу «Власний капітал», окремі статті розділу балансу «Забезпечення наступних витрат і платежів»»;

Баланс вважається ліквідним за умови наступних співвідношень груп активів та зобов'язань (табл. 2.6):

Як видно з таблиці 2. 6 в аналізованому періоді порушена перша умова ліквідності балансу.

Порушення першої умови вказує на порушення поточної ліквідності підприємства, тобто неплатоспроможність організації найближчим часом.

Таким чином, на кінець 2023 року баланс не можна визнати повністю ліквідним.

Співвідношення груп активів та пасивів балансу

Співвідношення	2021 рік	2022 рік	2023 рік
$A1 \geq П1$	1487 < 8961	1541 < 10961	1477 < 11218
$A2 \geq П2$	7126 > 0	7704 > 0	5905 > 0
$A3 \geq П3$	7498 > 0	8482 > 0	10188 > 0
$A4 \leq П4$	3035 < 10185	3748 < 10514	1540 < 7922

Далі розрахуємо відносні показники ліквідності, розрахунки які наведені в таблиці 2. 7.

Таблиця 2.7

Аналіз коефіцієнтів ліквідності ТОВ «Модерн Ритейл»

Показники	Норматив	Період			Відхилення (+, -)	
		2021 рік	2022 рік	2023 рік	2022 /2021	2023 /2022
Коефіцієнт поточної ліквідності	$\geq 1,5$	1,8	1,6	1,0	- 0,2	- 0,4
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,7 - 0,8	0,97	0,84	0,65	- 0,13	- 0,19
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\geq 0,2$	0,17	0,14	0,13	- 0,3	- 0,1

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яка частина поточних зобов'язань може бути погашена на дату складання балансу. Як видно з даних наведених в таблиці 2.7, за весь досліджуваний період коефіцієнт жодного разу не досяг нормативного значення і в динаміці продовжує зменшуватися. В 2023 році показник абсолютної ліквідності по відношенню до 2021 року скоротився на 0,4 і складає 0,13. Показник абсолютної ліквідності знизився до рівня, нижче рекомендованого, що свідчить про недостатність ліквідних оборотних активів - грошових коштів, необхідних

для розрахунків по кредиторській заборгованості, яка потребує негайного погашення, тобто про неплатоспроможність підприємства.

Коефіцієнт швидкої ліквідності у ТОВ «Модерн Ритейл» протягом аналізованого періоду знаходиться нижче нормативного значення, що свідчить про недостатність грошових коштів та короткострокової дебіторської заборгованості для покриття поточних зобов'язань.

Коефіцієнт поточної ліквідності у ТОВ «Модерн Ритейл» на кінець 2023 року знаходиться нижче нормативного значення, що свідчить про погіршення фінансового стану підприємства, про недостатність активів для розрахунків по зобов'язанням.

Динаміка коефіцієнтів ліквідності ТОВ «Модерн Ритейл» показана на рис. 2. 8.



Рис. 2. 8 Динаміка коефіцієнтів ліквідності ТОВ «Модерн Ритейл» за 2021 - 2023 роки

Далі для оцінки фінансового стану ТОВ «Модерн Ритейл» необхідно проаналізувати його фінансову стійкість.

Фінансова стійкість підприємства означає стан фінансів, який гарантує постійну платоспроможність .

Фінансову стійкість доцільніше аналізувати переважно за допомогою

відносних показників, оскільки в умовах інфляції абсолютні показники балансу необхідно привести до порівнянного вигляду.

В таблиці 2. 8 наведений аналіз фінансової стійкості ТОВ «Модерн Ритейл».

Таблиці 2. 8

Аналіз фінансової стійкості ТОВ «Модерн Ритейл» за 2021-2023 роки

Показники	Нормативне значення	Роки			Відхилення (+, -)	
		2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	$\geq 0,5$	0,53	0,49	0,48	- 0, 4	- 0,1
Коефіцієнт забезпеченості запасів та витрат власними оборотними коштами	$\geq 0,6$	0,99	0,73	0,63	-0,26	-0,10
Коефіцієнт фінансового ризику	$\leq 0,5$	0,46	0,50	0,55	0,04	0,05
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$> 0,5$	0,70	0,64	0,81	- 0,06	0,17
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами	$\geq 0,1$	0,44	0,38	0,36	-0,06	- 0, 02
Коефіцієнт загальної платоспроможності	> 2	2,1	2,4	1,7	0,3	- 0,7

Отримані дані свідчать про погіршення фінансового стану ТОВ «Модерн Ритейл» на кінець 2023 року. Підтвердженням цього є негативна динаміка ряду показників, Так, коефіцієнт автономії (коефіцієнт фінансової незалежності) знизився на кінець 2023 року на 0,1 і дорівнює 0,48, що не відповідає нормативному значенню. Недостатність власного капіталу в аналізованому періоді свідчить про залежність підприємства від позикових джерел фінансування та ризику неплатоспроможності.

Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами на кінець досліджуваного періоду дорівнює 0,36, а це означає, що

ТОВ «Модерн Ритейл» за рахунок власного капіталу покривало потреби у фінансуванні всіх оборотних активів на 36,0%

Коефіцієнт загальної платоспроможності – визначає здатність підприємства покрити всі свої зобов'язання (короткострокові та довгострокові) всіма наявними активами. Він розраховується як відношення активів організації до зобов'язань.

Загальна платоспроможність організації за аналізований період також є нижче оптимального значення, що свідчить про нездатність організації покрити все свої зобов'язання (короткострокові та довгострокові) наявними власними активами, тобто фінансовий стан ТОВ «Модерн ритейл» є нестійким.

В процесі діяльності ТОВ «Модерн Ритейл» на діяльність підприємства впливає ряд чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Для оцінки факторів макросередовища ТОВ «Модерн Ритейл» проведемо PEST- аналіз (табл. 2. 9)

Таблиця 2. 9

PEST- аналіз ТОВ «Модерн Ритейл»

Група чинників	Важливість для галузі (X)	Вплив на підприємство (Y)	Напрямок дії (Z)	Ступень важливості (S=X*Y*Z)
1	2	3	4	5
Політико - правові				
Законодавство в сфері бізнесу та праці	3	3	- 1	-9
Корупція та бюрократизм	3	3	- 1	- 9
Воєнний стан	3	3	- 1	- 9
Недосконалість внутрішньої політики	3	2	- 1	- 6
Політична нестабільність у державі	3	2	- 1	- 6
Економічні				

Продовження таблиці 2.9

1	2	3	4	5
Інфліція	3	3	- 1	- 9
Податкові ставки та пільги	3	3	- 1	- 9
Доступність кредитів	3	3	- 1	- 9
Підвищення цін на товари	3	2	- 1	- 6
Порушення логістичних зв'язків	3	3	- 1	- 9
Соціокультурні				
Демографічна ситуація	3	2	- 1	- 6
Середній вік населення	3	2	- 1	- 6
Наявність кваліфікованих кадрів	3	3	1	9
Рівень життя населення	3	3	-1	- 9
Технологічні				
Ключові технологічні зміни	2	2	1	4
Інноваційні тренди	2	2	1	4
Вплив digital -технологій	2	2	- 1	-4

За даними таблиці 2. 9 визначимо коефіцієнт впливу зовнішнього середовища на господарську діяльність ТОВ «Модерн рітейл» за формулою:

$$Квзс = \frac{\text{Сума позитивних балів}}{\text{Сума негативних балів}} = \frac{17}{94} = 0,19, \quad (2.1)$$

Коефіцієнт впливу зовнішнього середовища значно менше одиниці, що свідчить про сильний вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємства.

Дамо оцінку сильним і слабким сторонам становища підприємства з допомогою SWOT-аналізу, який представлений на рис. 2. 9.

Сьогодні ситуація на зовнішньому та внутрішньому ринку склалася таким чином, що це не сприяє успішному розвитку підприємства.

Однак у ситуації, що склалася, необхідно сконцентрувати всі зусилля підприємства, що зберегти досягнуті позиції на ринку.

Сильні сторони	Слабкі сторони
Широкий асортимент товарів,. Якість товарів; Гарантовані терміни виконання замовлень, доставка по всіх районах Одеської області України. Цінова політика. Орієнтація на споживача. Дилерська мережа. Кваліфікація персоналу. Імідж (ділова репутація) підприємства Зручне розташування офісу та складу.	Відсутність регламенту робіт управлінських ланок. Залежність від постачальників. Нестача комунікацій, відсутність постійні результати їхньої праці, недостатній зв'язок з клієнтами. Низький приплив нових покупців Наявність конкурентів у безпосередній близькості Вищі ціни на деякі групи товарів Підвищена плинність кадрів
Можливості	Загрози
Розширення асортименту. Своєчасна модернізація складського обладнання. Гнучка цінова політика. Залучення контингенту з рівнем доходу вище середнього. Підвищення якості обслуговування. Залучення нових клієнтів. Розширення послуг. Можливість найму кваліфікованих та досвідчених кадрів.	Можливість появи нових конкурентів. Жорстка конкуренція на ринку оптової торгівлі. Несприятлива економічна ситуація у країні. Невисокі доходи населення в регіоні Мінімальні бар'єри входу нових оптових фірм на ринок. Зростання цін виробника, тобто. підприємств, з яких йде закупівля.

Рис. 2. 9 SWOT-аналіз ТОВ «Модерн Ритейл»

ТОВ «Модерн Ритейл » слід усувати по можливості негативні фактори, які впливають на сильні позиції. З проведеного SWOT- аналізу добре видно, що підприємство має широкі перспективи для подальшого розвитку.

2. 3. Дослідження ефективності збутової діяльності ТОВ «Модерн Ритейл»

Аналіз збутової діяльності ТОВ «Модерн Ритейл» почнемо з визначення класифікації ринків збуту (табл. 2. 10).

Таблиця 2.10

Класифікаційні ознаки ринку збуту ТОВ «Модерн Ритейл»

Класифікаційна ознака	Типи ринку
1. Територіальне охоплення	Регіональний ринок: м. Одеса та Одеська область
2. Ринковий механізм впливу держави	Ринок за участю держави.
3. Тип конкуренції	Ринок монополістичної конкуренції: багато підприємств оптової торгівлі, що реалізують аналогічну продукцію, вплив обмежений можливістю заміни, товари диференційовані для сегментів ринку, важкий вхід та вихід.
4. Співвідношення попиту та пропозиції	Ринок «покупця» - має великий вибір із різних видів товару, його обмеження пов'язані лише з його бажанням, так, як на ринку багато продавців, які пропонують потрібну йому продукцію. Перевага надається тому чи іншому товару, залежно від ціни, якості та сервісу. Тут характерно перевищення пропозиції над попитом.
5. Ступінь зрілості ринкових відносин	Розвинені ринки. Наявність більшості фірм, які займаються подібною діяльністю протягом багатьох років.
6. Відповідність ринковому законодавству	Легальний ринок.
Термін використання товару	Ринок середньострокових товарів.
8. Матеріальна специфіка товару	Продукти харчування та супутні товари.
9. Тип споживання	Споживчий ринок: постійні покупці, «випадкові» покупці, індивідуальні підприємці, які купують товари для професійної діяльності..

Аналіз показав, що збут обмежений м. Одеса і Одеським регіоном. Споживчий ринок представлений постійними покупцями, «випадковими»

покупцями, індивідуальними підприємцями, які купують товари для професійної діяльності. Реалізація продуктів харчування та супутніх товарів здійснюється зі складу ТОВ «Модерн Ритейл».

Розглянемо вплив груп покупців на обсяги продажів:

1) «випадкові» покупці - клієнти, які, перебуваючи на складі, зацікавилися продукцією та здійснили купівлю. Для цієї групи характерна купівля товарів за низькими цінами, а також супутніх товарів.

2) постійні покупці. Для цієї групи характерні регулярні купівлі на суми, які відповідають середній ціні на товар. Вони можуть замовляти потрібний товар.

3) індивідуальні підприємці для професійної діяльності закупають великі партії (від 10 до 30 одиниць) продукції. Недоліками цієї групи є необхідність знижок (для утримання клієнта). Оцінити значимість кожної групи покупців можна відповідно до їх частки у загальному обсязі продажів, дані щодо обсягів продажів представлені у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Аналіз впливу груп покупців на обсяг продажів ТОВ «Модерн Ритейл»

Група покупців	Обсяг продажів, тис. грн.	Питома вага, %
«Випадкові» покупці	2393	10,0
Постійні покупці	8376	35,0
Індивідуальні підприємці	13163	55,0
Разом	23932	100,0

Таким чином, аналіз значимості кожної групи покупців представлений у таблиці 2.11 показав, основну виручку ТОВ «Модерн Ритейл» забезпечують індивідуальні підприємці, які купують продукти харчування та супутні товари для професійної діяльності (13163 тис. грн. або 55%), що робить необхідним підвищення рівня обслуговування для цієї групи

споживачів, додаткові послуги (замовлення товару, система знижок та бонусів) та ін.

При обслуговуванні інших клієнтів слід звернути увагу на можливість переходу до групи постійних покупців «випадкових», і навіть залучення нових клієнтів шляхом реклами до найбільш значимої групи, тобто. для індивідуальних підприємців.

Аналіз збутової діяльності ТОВ «Модерн Ритейл» проведемо за такими напрямками: за асортиментом, та конкурентоспроможністю.

Для наочності, розглянемо асортиментну лінійку за життєвим циклом товару (ЖЦТ) та за секторами матриці Бостонської консалтингової групи (матриця БКГ) за критеріями, поданими у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Характеристика критеріїв кривої життєвого циклу та матриці БКГ

Критерії кривої життєвого циклу	Характеристика	Критерії матриці БКГ	Характеристика
Впровадження	відсутня	Зірки	частка продажів більша за середню; темпи зростання понад 10%;
Зростання	темпи зростання продажів становить понад 10%	Дійні корови	частка продажів більша за середню; темпи зростання менше 10% або спад продажів;
Зрілість	темпи зростання продажів складає менше 10% або темпи зниження продажів становить менше 5%	Знак питання	частка продажів менша за середню; зростання продажів
Спад	темпи зниження продажів становить понад 5%	Собаки	частка продажів менша за середню; зниження продажів

З метою наочності аналізу асортиментної лінійки продовольчих та супутніх товарів ТОВ «Модерн Ритейл» розглянемо характеристику асортименту за життєвим циклом та секторами матриці Бостонської консалтингової групи (таблиця 2.13).

Таблиця 2.13

Аналіз асортименту продовольчих та супутніх товарів за життєвим циклом товару та матрицею БКГ

Товарна група	Питома вага товарообігу в 2023 році, %	Темп приросту, 2023/2022, %	Частка асортимент. позиції (> або < середньої - 16,6%)	Асортиментна позиція	
				ЖЦТ	Матриця БКГ
Бакалія	24,3	-17,6	>	спад	Дійні корови
Кондитерські вироби	28,0	-25,3	>	спад	Дійні корови
Алкогільна продукція	22,5	-15,5	>	спад	Дійні корови
Ковбасні вироби	3,7	-4,5	<	Зрілість	Собаки
Тютюнові вироби	15,5	-22,5	<	спад	Собаки
Побутова хімія	6,0	-20,1	<	спад	Собаки
Разом	100,0	-20,0	x	x	x

Найбільш проблемні асортиментні групи:

- ковбасні вироби - низька норма прибутку, обмежені можливості зростання продажів.
- алкогільна продукція - високий рівень прибутку, подальше зростання практично неможливе.

З метою оптимізації асортименту, збільшення продажів і підвищення ефективності асортиментної політики, проведемо аналіз ABC. Метою проведення а ABC- аналізу є:

- визначити групи товарів, які приносять найбільший прибуток;
- оптимізувати асортимент;
- виділити товари-лідери та аутсайдери [35, с.83].

Результати ABC - аналізу наведені в таблиці 2. 14

Таблиця 2.14

ABC - аналіз товарного асортименту ТОВ «Модерн Ритейл»

Товарний асортимент	Питома вага в загальному обсязі продажів, %	Кумулятивна частка, %	Група
Кондитерські вироби	28,0	28,0	А
Бакалія	24,3	52,3	
Алкогольна продукція	22,5	74,8	
Тютюнові вироби	15,5	90,3	В
Побутова хімія	6,0	96,3	С
Ковбасні вироби	3,7	100,0	
Разом	100,0		

Дані таблиці 2. 14 показали, що до групи А входять найважливіші товари, які приносять ТОВ «Модерн Ритейл» 74,8% товарообігу, це такі асортиментні групи як кондитерські вироби, бакалія, та алкогольна продукція вони завжди повинні бути в наявності на складах оптового підприємства.. Для цієї складової асортименту підприємству необхідно створити значний страховий запас.

До групи В належать товари середньої важливості, які приносять 15,5% результату (тютюнові вироби), які мають помірні обсяги продажу. Вони доповнюють товарний асортимент, дозволяють залучити нових покупців. Для товарів цієї групи необхідно мати достатній страховий запас.

Товари групи С приносять підприємству лише 5% доходу, тому, що мають незначні обсяги продажу. До замовлення цієї товарної групи необхідно підходити обережно, встановлювати невелику націнку,

організовувати заходи по стимулюванню збуту. Якщо після всіх заходів ці товари не переходять в іншу групу, то від них доцільно позбутися.

Розмір та структура товарних запасів визначаються обсягом та структурним складом товарообігу торгового підприємства. Підтримка оптимального співвідношення між величиною товарообігу та розмірами товарних запасів, поряд з обґрунтованою ціною та політикою знижок є одним з найважливіших завдань, без вирішення якого неможливо забезпечити ефективну роботу оптового підприємства [40].

Недостатня величина товарних запасів створює серйозні проблеми з забезпеченням товарообігу [40]. Водночас надмірні товарні запаси є причиною додаткових втрат, пов'язаних як із збільшенням потреби в кредитах, що призводить до зростання витрат з виплати відсотків за ними, і зі зростанням витрат зберігання та транспортування запасів. Все це в сукупності може суттєво погіршити загальний фінансовий стан торгового підприємства

В таблиці 2. 15 наведений аналіз товарних запасів ТОВ «Модерн Ритейл».

Таблиця 2. 15

Аналіз товарних запасів ТОВ «Модерн Ритейл» за 2021-2023 роки

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 /2021	
				абс.	%
Товарообіг, тис. грн.	31503	29916	23932	-7571	-24,0
Товарні запаси, тис. грн.	7498	8482	10188	2698	36,1
Товарооборотність:					
- коефіцієнт оборотності запасів	4,2	3,5	2,3	-1,9	- 45,3
- час обороту , днів	85	103	153	68	80

За даними таблиці 2.15 видно, що намітилась негативна тенденція до зниження коефіцієнтів оборотності, виявлена тенденція обумовлена тим, що при скороченні обсягів товарообігу, товарні запаси зростали в середньому щорічно на 16,6%, що привело до зниження коефіцієнта оборотності запасів на кінець 2023 року на 45,3%, а час обороту товарних запасів збільшилася на 80 днів.

Враховуючи те, що запаси товарів ТОВ «Модерн Ритейл» мають тенденцію до зростання протягом досліджуваного періоду, зниження коефіцієнта оборотності запасів може призвести до появи неліквідних запасів і, як наслідок, до збитків підприємства.

Далі проведемо аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Модерн Ритейл». На оптовому ринку основними конкурентами ТОВ «Модерн Ритейл» є ТК «Сігма», «Борол ЛТД», ТОВ «Аделін» -торговельні оптові підприємства зі схожим асортиментом.

Нижче наведено загальну порівняльну оцінку щодо факторів конкурентоспроможності підприємств-оптовиків. Кожен фактор отримує оцінку від 0 (найслабші позиції) до 6 (домінуючі позиції). Для проведення експертної оцінки було сформовано групу з кваліфікованих працівників ТОВ «Модерн Ритейл», середні оцінки експертів наведені в таблиці 2.15.

Таблиця 2. 15

Експертна оцінка конкурентів

Фактори конкурентоспроможності	ТК «Сігма»	«Борол ЛТД»	ТОВ«Аделін»	ТОВ «Модерн Ритейл»
1	2	3	4	5
1. Товар				
Якість	5	6	6	6
Престиж торгової марки	6	4	4	6
Рівень обслуговування	6	5	5	6
2. Ціна				

Продажна ціна	5	4	4	6
Відсоток знижки з ціни	5	6	6	5
3. Ринок збуту				

Продовження таблиці 2. 15

1	2	3	4	5
Реклама	6	5	5	4
Маркетингова концепція	6	6	5	5
Загальна кількість балів	40	36	35	38

Таким чином, на думку експертів, конкурентоспроможність ТОВ «Модерн Ритейл» приблизно на рівні конкурентоспроможності інших діючих у м. Одеса та Одеській області оптових торгових фірм:

$$K.к = 38 : (40+36+35+38) = 0,342$$

При цьому коефіцієнти конкурентоспроможності оптових фірм, що спеціалізуються на реалізації аналогічних товарів відповідно становлять:

$$\text{ТК «Сігма»} - 40 : (40+36+35+38) = 0,360,$$

$$\text{«Борол ЛТД»} - 36 : (40+36+35+38) = 0,324$$

$$\text{ТОВ «Аделін»} - 35 : (40+36+35+38) = 0,315$$

Графічно оцінка конкурентоспроможності досліджуваного об'єкту на ринку оптової торгівлі м. Одеси та Одеської області представлено на рис. 2. 10.

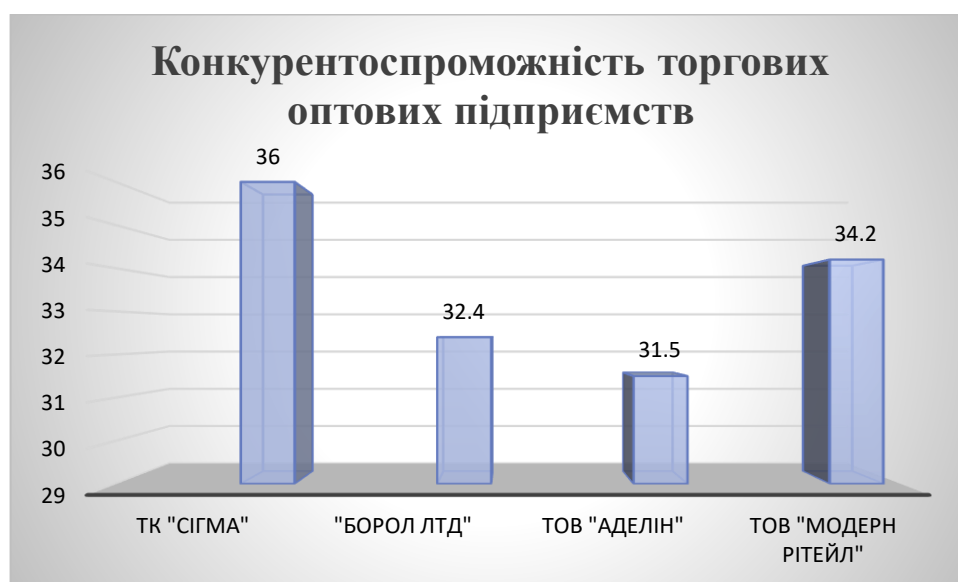


Рис. 2.10 Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Модерн Ритейл»

Провівши аналіз діяльності конкурентів, можна сказати, що їхня діяльність розвивається ритмічно і завойовує свого клієнта. Збільшення конкурентоспроможності ТОВ «Модерн Ритейл» буде можливим за рахунок правильно виробленої збутової стратегії.

Висновки до розділу II.

Об'єктом дослідження є управління збутовою діяльністю ТОВ «Модерн Ритейл».

Товариство з обмеженою відповідальністю «Модерн Ритейл», що називається надалі ТОВ «Модерн Ритейл», є приватним комерційним підприємством та здійснює свою діяльність відповідно до Цивільного Кодексу України, Законом України «Про товариства з обмеженою відповідальністю», Статутом та іншими актами чинного законодавства України.

ТОВ «Модерн Ритейл» було реєстровано 15.12.2020 року органами місцевого самоврядування м. Одеси і зареєстровано на невизначений період.

Виявлено, що даний час торговельне підприємство ТОВ «Модерн Ритейл» існує на ринку Одеської області і пропонує широкий асортимент продовольчих та непродовольчих товарів.

Нині ТОВ «Модерн РИтейл» спеціалізується з продажу наступних товарів:

- бакалія;
- кондитерські вироби;
- алкогольна продукція;
- ковбасні вироби;
- тютюнові вироби
- побутова хімія.

Досліджуючи результати господарської діяльності підприємства, було виявлено, що товарообіг загалом по підприємству на кінець 2023 року становить 23932 тис. грн., що на 7571 тис. грн (на 24,1%) менше аналогічних даних за 2021рік. %. Погіршення результату виробничо-збутової діяльності підприємства у аналізованому періоді було зумовлене різким зниженням попиту на товари з боку основних споживачів, фінансове становище яких у 2023 році значно погіршилося через вплив наслідків кризових явищ в економіці країни, погіршення логістики транспортування товарів, підвищення акцизного збору на окремі групи товарів.

Аналіз фінансових показників показав, що за досліджуваний період фінансовий стан ТОВ «Модерн Ритейл» погіршився: всі коефіцієнти ліквідності жодного разу не досягли нормативного значення і в динаміці продовжують зменшуватися. Загальна платоспроможність організації за аналізований період також є нижче оптимального значення, що свідчить про нездатність організації покрити все свої зобов'язання (короткострокові та довгострокові) наявними власними активами, тобто фінансове становище ТОВ «Модерн Ритейл» є нестійким.

З метою оптимізації асортименту, збільшення продажів і підвищення ефективності асортиментної політики, був проведений аналіз ABC. Аналіз ABC показав, що асортимент, який ТОВ «Модерн Ритейл» пропонує своїм покупцям незбалансований. В загальному обсязі проданого товару 9,7% товарообігу припадає на товари з низьким споживчим попитом .

Аналіз товарних запасів показав негативну тенденцію до зниження коефіцієнтів оборотності, виявлена тенденція обумовлена тим, що при скороченні обсягів товарообігу, товарні запаси зростали в середньому щорічно на 16,6%, що привело до зниження коефіцієнта оборотності запасів на кінець 2023року на 45,3%, а час обороту товарних запасів збільшилася на 80 днів.

Враховуючи те, що запаси товарів ТОВ «Модерн Ритейл» мають тенденцію до зростання протягом досліджуваного періоду, зниження

коефіцієнта оборотності запасів може призвести до появи неліквідних запасів і, як наслідок, до збитків підприємства.

РОЗДІЛ III

ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «МОДЕРН РІТЕЙЛ»

3. 1. Напрямки оптимізації управління збутовою діяльністю ТОВ «Модерн Ритейл»

В умовах сучасного ринку велике значення для успішної діяльності торгового підприємства набуває ефективна організація збуту готової продукції. Система управління збутом продукції вимагає постійного вивчення та оптимізації з метою зниження витрат на реалізацію товарів, підвищення якості обслуговування клієнтів, розширення ринків збуту за рахунок впровадження нових методів продажу.

Фахівці в галузі маркетингу виділяють чотири можливі напрями у сфері оптимізації збутової діяльності [46, с. 81]:

- вдосконалення процесу планування продажів;
- вдосконалення контролю за виконанням планів збуту;
- визначення групи ризику клієнтів та параметрів комерційного кредиту;
- оптимізація роботи з базою даних клієнтів.

З метою оптимізації збутової діяльності підприємства було прийнято рішення розробити низку рекомендацій, спрямованих на реструктурування організації та контролю збутової діяльності ТОВ «Модерн Ритейл».

Дослідження управління збутовою діяльністю ТОВ «Модерн Ритейл» показало, що у фірми немає чітко сформульованої та документально оформленої політики управління збутовою діяльністю. Якщо говорити про реальність, то керівництво ТОВ «Модерн Ритейл» в управлінні збутовою

діяльністю дотримується певних правил і має певні довгострокові цілі, що дозволяє абстрактно уявити зміст існуючої політики управління збутом. Судити про її зміст можна за результатами аналізу реалізаційної діяльності ТОВ «Модерн Ритейл», проведеного у другому розділі роботи. Однак, як показує практика, відсутність правильно сформульованої та документально оформленої політики управління збутовою діяльністю веде до зниження результативності керування збутовою діяльністю..

Розглянемо детально напрямки оптимізації збутової діяльності ТОВ «Модерн Ритейл» [49. с, 135]

1. На думку фахівців, управління збутовою діяльністю має будуватися не спонтанно, а цілеспрямовано на науковій основі. Науковий підхід передбачає розробку «Положення про збутову діяльність », яке має враховувати постачальницьку, виробничо-технологічну, інноваційну та фінансову політику.

Політика управління збутовою діяльністю має розроблятися на кожен звітний рік, а будь-які зміни (доповнення) оформлятися відповідним наказом.

В умовах ринкової конкуренції інформація, що міститься в «Положенні про збутову діяльність», представляє певний інтерес для конкурентів фірми і тому має бути віднесена наказом керівника до відомостей, що становлять комерційну таємницю. Відповідно, слід визначити та документально закріпити наказом керівника коло посадових осіб, які мають право доступу до зазначених відомостей для здійснення своїх функціональних обов'язків.

Персонал, який має відношення до збуту товарів, повинен бути формально ознайомлений (обов'язково наявність відміток про ознайомлення) з інформацією «Положення про збутову діяльність» і зобов'язаний чітко дотримуватися прийнятих рішень у своїй поточній діяльності. Обов'язки щодо здійснення контролю на предмет дотримання затвердженого «Положення про збутову діяльність» всіма структурними підрозділами торгового підприємства доцільно покласти на певну посадову особу, яка має всі необхідні повноваження.

Документальне закріплення збутової політики призведе до таких позитивних аспектів у ТОВ «Модерн Ритейл» [46, с. 81]:

- 1) формальне встановлення та документальне закріплення стандартів збутової діяльності знизить можливість зловживань та помилок;
- 2) демонструє взаємозв'язок всіх сторін торговельної діяльності та формує єдине бачення роботи та проблем, які виникають у відповідальних працівників, що дозволить їм зрозуміти проблеми не лише свого відділу, а й інших підрозділів фірми;
- 3) забезпечить більш чітку координацію зусиль з реалізації;
- 4) призведе до неформального встановлення показників ефективності продажів для контролю;
- 5) зробить організацію більш підготовленою до раптових змін;
- 6) на основі документально оформлених положень збутової політики функціональні спеціалісти зможуть розробляти свої детальні плани – наприклад, плани досліджень різних аспектів ринку, плани рекламних заходів, кошториси збутових заходів, плани формування портфеля замовлень тощо;
- 7) змусить керівників мислити перспективно і відповідально ставитися до своїх рішень.

В основу змісту «Положення про збутову діяльність» повинні бути покладені рекомендації щодо оптимізації управління збутом.

Досвід торгових підприємств показав, що впровадження у діяльність заснованої на глибокому дослідженні ринку, чітко сформульованої та документально оформленої збутової політики призведе за прогнозом до зростання обсягів продажу на 25-30% [56].

Аналіз управління збутовою діяльністю в ТОВ «Модерн Ритейл», основним видом діяльності якого є оптова торгівля, показав, що відділу збуту, а тим більше з урахуванням логістичних завдань, як самостійного підрозділу, у структурі управління організацією немає. У цьому питанні логістичного супроводу збуту мало реалізуються.

Оскільки ТОВ «Модерн Ритейл» немає можливості виділити управління збутом в спеціалізований відділ, доцільно перерозподілити збутові функції з урахуванням логістичного супроводу між персоналом. В даний час посадові інструкції не повністю відображають завдання з управління збутом, які стоять перед управлінським персоналом зі збуту та логістики. Це створює передумови зневаги важливими елементами системи логістичного забезпечення збуту.

У тому доцільним є навчання товарознавця питанням логістичного супроводу збуту. До його посадових обов'язків необхідно включити:

- збір, обробку, систематизацію та аналіз загальної економічної ситуації в регіоні реалізації, аналіз фінансового стану та купівельної спроможності, оцінку реального платоспроможного попиту на конкретні види продукції та його динаміку зміни, переваги певних груп покупців (сегментів ринку);
- спостереження за діяльністю основних конкурентів та складання висновків про їхню можливу політику на ринку; визначення нових ринків реалізації та кола потенційних покупців; аналіз змін у специфіці вимог великих контингентів - споживачів; прогнозування ринкової кон'юнктури та можливого річного обсягу продажу;
- підбір постачальників продукції з пропозиціями щодо ціноутворення; оптимізація каналів збуту;
- питання зберігання продукції, інформаційний супровід збуту.

У ТОВ «Модерн Ритейл» однією з причин зниження обсягів реалізації було порушення договірних зобов'язань із боку постачальників товарів. Контроль за своєчасністю доставки товарів, за кількісною та якісною безпекою продукції при її транспортуванні та розвантаженні, дотримання встановлених параметрів поставленого товару (виробник, стандарти, умови зберігання та транспортування, терміни придатності), належне оформлення документації та її своєчасне подання, а також своєчасне надходження на

місце реалізації необхідно покласти на завідувача складом (якщо товар надходить на склад) та товарознавців.

Важливою функцією яка має виконуватися заступником директора, є встановлення контактів, тобто вибір постачальників товарів. Оскільки таких контактів у розглянутої фірми кілька десятків, необхідно організувати базу даних постачальників.

У структуру досьє мають бути включені:

- всі реквізити фірм, у тому числі їх найменування, адресу (юридичну та фактичну), телефон (факс), платіжні реквізити;
- дані щодо посадових осіб, які приймають рішення за тими чи іншими пунктами договорів (тобто впливають на поставки);
- дату та результати попередніх переговорів; дані щодо результатів аналізу фінансового стану та надійності (ділової порядності);
- дані щодо всіх укладених з цією організацією договорів та їх фактичного виконання, у тому числі оперативні дані щодо повноти та своєчасності поставок, за розрахунками за продукцію;
- дані щодо проведеної роботи (дзвінки, повідомлення, особисті відвідування, факти стягнення боргів, суперечок, конфліктних ситуацій);
- статистичні дані щодо результативності взаємодії, частоти укладання та термінів договорів, виконання замовником договірних зобов'язань (платіжна та договірна дисципліна) та інші можливі дані щодо аспектів взаємовідносин з постачальником [44].

З метою контролю різних аспектів взаємовідносин з контрагентами за комерційними договорами та недопущення погіршення результатів діяльності фірми через неправильний вибір рекомендується ранжувати їх за категоріями: постачальників можна ранжувати за категорією результативності взаємодії з ними для ТОВ «Модерн Ритейл», а замовників – за категорії ризику (високий, середній, низький чи ін.).

Ранжування може здійснюватися заступником директора з виробництва, або фахівцем, що веде досьє на контрагентів, за розробленим алгоритмом на основі наступних умов:

а) ступінь виконання договірних зобов'язань окремими контрагентами, і навіть групами, сформованими за різними ознаками (географія, розміри фірми, галузеву належність та інших.); якщо раніше конкретна фірма (підприємство) не підтримувала господарських зв'язків із ТОВ «Модерн Ритейл», тобто, є «новим» контрагентом, то категорія співробітництва з ним визначається на основі ступеня виконання зобов'язань тією характерною групою постачальників, до якої він віднесений відповідно до певних критеріїв ринкової сегментації;

б) наявність та зміст первинної інформації (матеріалів) про контрагента (банківські та аудиторські довідки, відгуки інших організацій тощо);

в) умови комерційного кредитування, які постачальник надає ТОВ «Модерн Ритейл» мають також важливе значення (для цього доцільно встановлювати параметри комерційного кредиту, тобто певні величини заборгованості та граничний термін комерційного кредитування, що надається).

З великої кількості контрагентів ТОВ «Модерн Ритейл» рекомендується вибрати на основі відомостей із бази даних щодо постачальників найбільш ефективні та перспективні зв'язки. Основна проблема цього вибору полягає в тому, що співпраця з більшістю оптових постачальників дає досить високий відсоток результативності.

У ході аналізу структури відділу збуту та маркетингу ТОВ «Модерн Ритейл» було виявлено, що посада маркетолога включає дуже багато функціональних обов'язків, оскільки формат торгового підприємства, що займається реалізацією товарів як великими, так і маленькими партіями, передбачає наявність великого обсягу інформації, який необхідно обробляти та використовувати результати при прийнятті рішень щодо збуту. У зв'язку з цим замість стандартних заходів щодо введення в штат нових посад для

розподілу функціонального навантаження, рекомендується використовувати більш сучасний та результативний підхід – впровадження автоматизованої CRM-системи.

Одним із шляхів збільшення обсягів збуту є просування товару, реклама товару та інформування споживачів про його споживчі властивості, якість, сервіс з наголосом на переваги продукції та її ключові сильні сторони.

Успішний збут в даному випадку залежить від інформованості покупців про споживчі властивості пропонованих товарів, місця продажу, ціни та умови оплати. Тому потрібна широкомасштабна реклама, яка може виявитися дуже дорогою.

Оскільки основна частка клієнтів ТОВ «Модерн Рирейл» - юридичні особи, реклама продукції для цього сектора використовує особливі методи та комунікативні канали. Для охоплення цільової аудиторії буде запропоновано використовувати контекстну рекламу в Інтернеті.

Просування компанії в мережі має кілька переваг перед традиційною рекламою:

- можливість використання механізму таргетингу, тобто орієнтацію на аудиторію лише цільових клієнтів;
- інтерактивність, тобто можливість безпосередньо взаємодіяти з потенційним чи існуючим клієнтом;
- аналіз ефективності реклами, тобто деталізація всіх показників реклами.

Контекстна реклама – такий вид реклами, у якому інформація, виведена у рекламному блоці, залежить від контенту (змісту) веб-сторінки чи запиту користувача в пошуковій системі, тому часто цю інтернет-рекламу називають пошуковою. Вона є досить ефективним інструментом просування і при цьому не вимагає великих фінансових вкладень, а залучення потенційних клієнтів відбувається ненав'язливо та в короткий термін.

Оплата за контекстну рекламу розраховується за фактом переходу на сайт рекламодавця за посиланням у рекламному блоці.

Для успішного ведення сучасного бізнесу дуже важливо мати інструмент максимальної автоматизації всіх процесів, який дозволить «тримати руку на пульсі компанії», підвищити ефективність діяльності підприємства.

CRM-система (Customer Relationship Management) - це спосіб управління взаємовідносинами з клієнтами та оптимізації бізнес-процесів. CRM-система допомагає організувати роботу з лідами, відстежувати дії клієнтів і автоматизувати комунікації. CRM від SendPulse дозволяє ефективно вести продажі, спілкуватися з клієнтами через кілька каналів і зберігати всю інформацію про операції в одному місці [36, с.88].

CRM - система збирає дані про кожного клієнта в одній панелі управління. За допомогою цієї інформації команда підприємства може відстежувати шлях покупця і робити відповідні пропозиції на кожному етапі. У результаті циклу продаж скорочується на 8–14%.

CRM допомагає визначити інтереси та переваги клієнтів.

CRM (Customer Relationship Management) – одна з поширених програм збору, обробки та зберігання інформації, що характеризує ситуацію на ринку [36, с. 88]. а також проводить поточну роботу щодо здійснення фінансової діяльності.

CRM-система буде актуальна для підприємств, де бізнес-процеси включають безліч етапів [41]. Так, діяльність зі збуту ТОВ «Модерн Ритейл» містить пошук, консультування, тестування, обговорення та укладання договору, оплата послуг, продукції тощо, а впровадження автоматизованої системи дозволить скоротити тимчасові та трудові ресурси для подолання всіх етапів укладання угоди.

Показники фінансової діяльності ТОВ «Модерн Ритейл» свідчать, що підприємство перебуває у нестійкому фінансовому стані, тому нині пріоритетними завданнями, що стоять перед керівництвом, є:

- збереження клієнтської бази та утримання ключових клієнтів;
- підтримання продуктивності праці працівників на достатньому рівні;
- забезпечення безперебійності внутрішньофірмових інформаційних потоків;
- підтримання маркетингової діяльності.

CRM - система вирішує завдання відділу продажів, менеджменту, маркетингу та управління фінансами:

- формує єдину базу. Зберігає та структурує дані про постачальників і клієнтів, включаючи інформацію про замовлення, платоспроможність, історію взаємодії з компанією, статус поточної операції. Фіксує всі вхідні заявки і автоматично розподіляє їх по менеджерам;

- автоматизує бізнес-процеси. Скорочує час на повторювані дії, такі як сортування та реєстрація вхідних заявок, виставлення рахунків, оформлення внутрішніх документів. Допомагає оптимізувати комплекс маркетингу: сегментувати замовників, створювати індивідуальні пропозиції, оцінювати результати рекламних кампаній, аналізувати і прогнозувати попит і потреби покупців;

- дозволяє оцінити ефективність роботи. CRM-програма збирає дані про всі дії співробітників: кількість дзвінків і зустрічей, тимчасових витрат на заявку, виконаних і прострочених завдань. Відповіді за KPI допомагають швидко виявити неефективних і слабких менеджерів, а також оцінити роботу відділу в цілому;

- допомагає аналізувати маркетинг. Аналізує ефективність продажів і маркетингу за ключовими показниками, в тому числі допомагає розрахувати вартість залучення клієнта, середній чек, прибутковість. Виявляє проблемні етапи продажів, дає можливість прогнозувати дохід від реалізації товару, контролювати оплату рахунків і заборгованості [41].

Виходячи з цього, можна дійти до висновку, що для оптимального управління збутом необхідно створення єдиного інформаційного простору, у якому би працювали співробітники підприємства.

Впровадження CRM-системи – це рішення, здатне збільшити обсяг продажів, підвищити прибутковість підприємства, забезпечити конкурентоспроможність, а в умовах кризи це буде запорукою виживання підприємства.

3. 2. Оцінка ефективності заходів щодо оптимізації збутової діяльності ТОВ «Модерн Ритейл»

CRM-система полегшує роботу співробітників, контролює ефективність продажів, внутрішніх процесів та маркетингу. Грамотне впровадження CRM призводить до зростання продажів та споживчої лояльності

Залежно від підтримуваних функцій CRM-системи бувають операційні, аналітичні та комбіновані.

Операційні. Реєструють заявки, виставляють рахунки, зберігають та систематизують інформацію щодо клієнтів та замовлень, нагадують про завдання та фіксують їх виконання. Сьогодні їх практично не використовують через скромний функціонал.

Аналітичні. Крім реєстрації заявок та взаємодії з клієнтами аналізують продажі на всіх етапах, якість джерел та каналів просування, результати угод у різних сегментах.

Комбіновані. Включають операційні та аналітичні функції, а також засоби комунікації з покупцями. Наприклад, відстеження стану замовлення на сайті, SMS-повідомлення, онлайн-чати, інтеграція з соціальними мережами. Це найпопулярніший тип CRM-системи.

CRM програма складається з різних компонентів, які залежать від потреб бізнесу. Проте є п'ять обов'язкових модулів: робота з клієнтами, управління продажами, налаштування бізнес-процесів, аналітика, інтеграція.

Модуль роботи із клієнтами. Збирає та зберігає інформацію про покупців, історію взаємодій, дані про замовлення. Облік ведеться з першого звернення, картка клієнта створюється автоматично та виводиться на екран при повторних контактах.

Модуль управління продажами. Налаштовує та відстежує угоди, ставить завдання менеджерам, контролює угоди на всіх етапах. Допомогає збирати заперечення та питання цільової аудиторії, варіанти їх відпрацювання, шукати

слабкі місця та точки зростання.

Модуль налаштування бізнес-процесів. Автоматизує бізнес-процеси, пов'язані із продажами. Він нагадає співробітникам про завдання чи події, створить та відправить розсилку, зафіксує зміни персональних даних.

Модуль аналітики. Збирає інформацію та формує звіти у вигляді графіків, таблиць, діаграм.

Модуль інтеграції. Забезпечує спільну роботу CRM-системи з ір-телефонією, електронною поштою, сайтом та соціальними мережами [50].

Інтеграція передбачає обмін даними між програмами, наприклад, список email-розсилки автоматично формується з адрес бази клієнтів. Можна налаштувати інтеграцію з платіжними системами та бухгалтерським ПЗ, щоб виставляти рахунки та швидко завантажувати дані про оплати.

Існує безліч різних CRM-систем, які відрізняються за функціоналом та призначенням. Серед них найбільш популярними програмними продуктами є: sugar CRM, amo CRM, bpm'online та Бітрікс 24, вивчивши їх характеристики та функції вирішили, що з чотирьох систем саме Битрикс 24 є найоптимальнішим варіантом, оскільки дозволяє працювати з файлами і документами, має зручніший інтерфейс, потужну систему комунікацій та

безліч інших якостей порівняно з іншими системами, які мають вищу вартість, обмежений функціонал і слабе проектне управління.

Досвід торгових підприємств показує, що впровадження у діяльність, заснованого на глибокому дослідженні ринку, чітко сформульованого та документально оформленого Положення про збутову діяльність ТОВ «Модерн Ритейл» призводить до зростання обсягів продажу на 25-30%.

Крім цього виконання рекомендацій щодо використання додаткових каналів реалізації, заснованих на аналізі ринку, дозволяє говорити про можливість збільшення продажів на 10-15%.

Раціональне стимулювання купівельного попиту та продавців також дає можливість передбачити зростання продажів. За оптимальним прогнозом до прямих вигід від впровадження комплексу заходів щодо оптимізації

збутової діяльності ТОВ «Модерн Ритейл» віднесемо очікуване підвищення обсягу збуту на 5,0 %.

Оцінка ефективності запропонованої програми оптимізації збутової діяльності з ТОВ «Модерн Ритейл» передбачає співвідношення витрат на її реалізацію та відповідних доходів.

Для розрахунку економічної ефективності запропонованих заходів по оптимізації збутової діяльності необхідно оцінити витрати (інвестиції) на їх реалізацію. Прогнозовані значення по статтям витрат на впровадження представлені в таблиці 3. 1.

Таблиця 3.1

Прогнозовані витрати на впровадження заходів щодо оптимізації
збутової діяльності ТОВ «Модерн Ритейл»

Прогнозовані витрати	Тис. грн.
1	2

Розробка та прийняття Положення про збутову діяльність ТОВ «Модерн Ритейл»	
Створення функціональної групи	2,0
Розроблення Положення про збутову діяльність	10,0
Впровадження CRM-системи	
Версія «Бітрікс24» – «Корпоративний портал»	385,0
Встановлення сервера та його обслуговування	2,0
Програма навчання від компанії «BAS - Бітрікс 24»	40,0
Адаптація системи та перенесення даних	4,0
Контекстна реклама у пошуковій системі Google	
Розробка реклами та налаштування	5,0
Середні витрати на рекламу (середня вартість переходу - 0,9 грн..)	6,0
SEO-оптимізація сайту	8,0
Разом	460,0

Отже, сума одноразових витрат на впровадження всього комплексу заходів становила 460 тис. грн..

За результатами аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «Модерн Ритейл» було виявлено, що чистий прибуток підприємства за 2023 рік склав 1497 тис. грн., тому можна зробити висновок про те, що програму оптимізації збутової діяльності ТОВ «Модерн Ритейл» можна буде здійснити за рахунок власних коштів підприємства.

Для оцінки ефективності розробленої програми було зроблено реалістичний прогноз зростання основних показників господарської діяльності ТОВ «Модерн Ритейл» з урахуванням додаткових витрат (таблиця 3.2).

Розрахуємо річний економічний ефект зростання обсягів продажів. Для порівняння за базові приймемо фінансові результати діяльності ТОВ «Модерн Ритейл» за 2023 рік (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

Прогнозні економічні показники впровадження заходів по оптимізації збутової діяльності ТОВ «Модерн Ритейл» (тис. грн.)

Показники	2023 рік	Прогноз на 2024 рік	Відхилення	
			тис. грн	%
1	2	4	5	6
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	23932	27522	2513	5,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	15616	16318	702	4,3
Валовий прибуток (збиток)	8316	11204	2888	34,7
Інші операційні доходи	121	121	0	0,0
Адміністративні витрати	1957	1957	0	0,0
Витрати на збут	3459	3216	-243	-7,0
Інші операційні витрати	133	133	0	0,0
Фінансові результати від операційної діяльності	2888	5777	2889	в 2 р.

Продовження таблиці 3. 2

1	2	3	4	5
Інші витрати	1063	1063	0	0,0
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	1825	4714	2889	158,3
Чистий прибуток	1497	3771	2274	151,9

Отже, прогнозні показники свідчать про доцільність впровадження запропонованих заходів щодо оптимізації збутової діяльності ТОВ «Модерн рітейл».

Для порівняння обсягу додаткового прибутку від запропонованих рекомендацій із сумарними інвестиціями з поправкою на інфляцію скористаємося формулою (3.1).

$$NPV = \sum \frac{CF}{(1+r)^t} - IS = 2157 \quad (3.1)$$

де CF - сукупний грошовий потік, тис. грн.;

r - ставка дисконтування, %;

t - період часу;

IS - сукупний обсяг інвестицій, тис. грн.

У нашому випадку сукупний грошовий потік - є приріст прибутку, а ставка дисконтування дорівнює рівню інфляції - 5,1% (за даними Держкомстату рівень інфляції зі 2023 рік складає 105,3%) Отже, економічний ефект протягом року з урахуванням інфляції становить 2157 тис. грн..

Далі розрахуємо термін окупності запропонованих заходів урахуванням дисконтованих грошових потоків:

$$\text{Ток} = 460 : 2157 = 0,21 = 2,5 \text{ місяця}$$

Крім економічної ефективності, запропоновані заходи мають якісні характеристики ефективності:

- підвищення ступеня поінформованості клієнтів про діяльність ТОВ «Модерн рітейл»;
- розширення ринку збуту;
- зростання зацікавленості у співпраці з підприємством;
- підвищення конкурентоспроможності підприємства тощо.

Отже, за усіма параметрами запропоновані заходи є ефективними на підставі чого можна зробити висновок про доцільність проведення запропонованої програми оптимізації збутової діяльності.

Висновки за розділом III.

При аналізі виробничо-збутової діяльності ТОВ «Модерн Ритейл» було встановлено, що підприємство перебуває в нестабільному фінансовому стані, структура балансу не оптимальна та підприємство зазнає суттєве зменшення прибутків у тому числі через недогляд в організації збутової діяльності.

В існуючій на підприємстві збутової діяльності продукції було виявлено такі недоліки:

- відсутність єдиного нормативного документа, що регламентує збутову діяльність, внаслідок чого спостерігається деяка розрізненість у діях підрозділів, які так чи інакше беруть участь у товароруху;
- відсутність єдиної корпоративної інформаційної системи, що в рамках торгового підприємства спричиняє великі потоки інформації, що входять до зони відповідальності однієї людини, і, як результат – зниження якості прийнятих управлінських рішень;
- недостатня увага до маркетингового апарату як інструменту просування продукції та збільшення частки ринку.

На підставі проведеного дослідження було запропоновано програму оптимізації збутової діяльності, яка включає низку заходів:

- розробку та впровадження «Положення про збутову діяльність» ТОВ «Модерн Ритейл»;
- впровадження автоматизованої CRM-системи «Бітрікс24»;
- використання контекстної реклами у пошуковій системі «Google».

За результатами аналізу запропонована програма є високорентабельною та окупиться менше ніж за 3 місяці.

Сумарним ефектом від впровадження заходів буде збільшення обсягу збуту на 5% та приріст прибутку на 2889 тис. грн. за рік.

Крім економічної ефективності, запропоновані заходи мають якісні характеристики ефективності:

- підвищення ступеня інформованості клієнтів про діяльність ТОВ «Модерн Ритейл»;
- розширення ринку збуту;
- зростання зацікавленості у співпраці з підприємством;
- підвищення конкурентоспроможності підприємства тощо.

Отже, за усіма параметрами запропоновані заходи є ефективними на підставі чого можна зробити висновок про доцільність впровадження запропонованої програми оптимізації збутової діяльності.

ВИСНОВКИ

Необхідність торговим підприємствам працювати в сучасних економічних умовах, з високою конкуренцією, змушує організації переглядати систему управління функціональними сферами, в тому числі збутовою діяльністю. Для розширення ринку збуту необхідно постійно вдосконалювати систему управління.

Під оптимізацією управління збутової діяльності слід розуміти впровадження найбільш раціональних форм і методів організації збуту, перегляд функціональних обов'язків спеціалістів, постійний контроль і виявлення «вузьких місць».

Просування – один із елементів комплексу збутових заходів, який передбачає підтримку підприємством постійних контактів з ринком для

переконавання, інформування та нагадування про діяльність з метою формування позитивного іміджу на ринку та збільшення продажів товарів.

Як підсистема торговельного підприємства збутова діяльність дуже чутлива до змін ринкових факторів, тому цей напрямок діяльності необхідно всебічно аналізувати та вивчати. Підприємствам, які займаються торгівлею, необхідно створити умови, які забезпечують стабільний обсяг реалізації продукції.

Об'єктом дослідження є управління збутовою діяльністю ТОВ «Модерн Ритейл».

Товариство з обмеженою відповідальністю «Модерн Ритейл», що називається надалі ТОВ «Модерн Ритейл», є приватним комерційним підприємством та здійснює свою діяльність відповідно до Цивільного Кодексу України, Законом України «Про товариства з обмеженою відповідальністю», Статутом та іншими актами чинного законодавства України.

ТОВ «Модерн Ритейл» було зареєстровано 15.12.2020 року органами місцевого самоврядування м. Одеси на невизначений період.

Досліджуючи результати господарської діяльності підприємства, було виявлено, що товарообіг загалом по підприємству на кінець 2023 року становить 23932 тис. грн., що на 7571 тис. грн (на 24,1%) менше аналогічних даних за 2021 рік. %. Погіршення результату виробничо-збутової діяльності підприємства у аналізованому періоді було зумовлене різким зниженням попиту на товари з боку основних споживачів, фінансове становище яких у 2023 році значно погіршилося через вплив наслідків кризових явищ в економіці країни, погіршення логістики транспортування товарів, підвищення акцизного збору на окремі групи товарів.

Аналіз фінансових показників показав, що за досліджуваний період фінансовий стан ТОВ «Модерн Ритейл» погіршився: всі коефіцієнти ліквідності жодного разу не досягли нормативного значення і в динаміці продовжують зменшуватися. Загальна платоспроможність організації за

аналізований період також є нижче оптимального значення, що свідчить про нездатність організації покрити все свої зобов'язання (короткострокові та довгострокові) наявними власними активами, тобто фінансове становище ТОВ «Модерн Ритейл» є нестійким.

З метою оптимізації асортименту, збільшення продажів і підвищення ефективності асортиментної політики, був проведений аналіз ABC. Аналіз ABC показав, що асортимент, який ТОВ «Модерн Ритейл» пропонує своїм покупцям, незбалансований. В загальному обсязі проданого товару 9,7% товарообігу припадає на товари з низьким споживчим попитом.

Аналіз товарних запасів показав негативну тенденцію до зниження коефіцієнтів оборотності, виявлена тенденція обумовлена тим, що при скороченні обсягів товарообігу, товарні запаси зростали в середньому щорічно на 16,6%, що привело до зниження коефіцієнта оборотності запасів на кінець 2023 року на 45,3%, а час обороту товарних запасів збільшилася на 80 днів

При аналізі виробничо-збутової діяльності ТОВ «Модерн Ритейл» було встановлено, що підприємство перебуває в нестабільному фінансовому стані, структура балансу не оптимальна та підприємство зазнає суттєве зменшення прибутків у тому числі через недогляд в організації збутової діяльності. У існуючій на підприємстві збутової діяльності продукції було виявлено такі недоліки:

- відсутність єдиного нормативного документа, що регламентує збутову діяльність, внаслідок чого спостерігається деяка розрізненість у діях підрозділів, які так чи інакше беруть участь у товароруху;
- відсутність єдиної корпоративної інформаційної системи, що в рамках торгового підприємства спричиняє великі потоки інформації, що входять до зони відповідальності однієї людини, і, як результат – зниження якості прийнятих управлінських рішень;
- недостатня увага до маркетингового апарату як інструменту просування продукції та збільшення частки ринку.

На підставі проведеного дослідження було запропоновано програму оптимізації збутової діяльності, яка включає низку заходів:

- розробку та впровадження «Положення про збутову діяльність» ТОВ «Модерн Ритейл»
- впровадження автоматизованої CRM-системи «Бітрікс24»;
- використання контекстної реклами у пошуковій системі «Google».

Сумарним ефектом від впровадження заходів буде збільшення обсягу збуту на 5% та приріст прибутку на 2889 тис. грн. за рік.

Крім економічної ефективності, запропоновані заходи мають якісні характеристики ефективності:

- підвищення ступеня поінформованості клієнтів про діяльність ТОВ «Модерн рітейл»;
- розширення ринку збуту;
- зростання зацікавленості у співпраці з підприємством;
- підвищення конкурентоспроможності підприємства тощо.

Отже, за усіма параметрами запропоновані заходи є ефективними на підставі чого можна зробити висновок про доцільність впровадження запропонованої програми оптимізації збутової діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Алексеєнко І.А., Пелих М.Ю. Розроблення заходів, спрямованих на збільшення обсягу продажу продукції. *Бізнес-навігатор*. 2019. Вип. 3-1. С. 80-84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2019_3-1_18. (дата звернення: 05.09.2024).
2. Апопій В. В., Міщук І. П., Ребицький В. М. Організація торгівлі: підручник 2-ге вид., перероб. та доп. Київ: Центр учбової літ. 2018. 632 с.
3. Атаманчук Ю. Впровадження прогресивних механізмів управління збутовою діяльністю. *Агросвіт*. 2015. № 5. С. 50–55.
4. Багорка, М. О., Кадирус, І. Г., & Юрченко, Н. І. (2021). Маркетингові підходи в управлінні збутовою діяльністю оптових торговельних

- підприємств. *Підприємництво і торгівля*, URL.: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-28-01>. (дата звернення 12.10.2024).
5. Бармашова Л.В. Вплив управління збутом готової продукції на економічну стійкість роботи підприємства VRL: http://barmashova.ua/mater_tehnich_snabgenie/uprav_sbitom/ (дата звернення (03.09.2024).
 6. Балабанова, Л.В., Митрохіна П. Управління збутовою політикою: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2011. 240 с.
 7. Біловодська О.А., Сигида Л.О. Управління маркетинговими каналами промислових підприємств на інноваційних засадах: монографія. К.: Центр навчальної літератури, 2018. 233 с.
 8. Бойчук І.В., Дмитрів А.Я. Маркетинг промислового підприємства: навч. посібн. К.: Центр учбової літератури, 2017. 360 с.
 9. Буднікевич І., Баранник О., Кифяк О. та ін. Маркетинг у галузях і сферах діяльності: навч. посібник К.: Центр учбової літератури, 2013. 535 с.
 10. Войтенко І. І. Теоретичні підходи до побудови збутової мережі промислового підприємства. *Економічна думка*. 2016. № 4. С. 193–199.
 11. Вудвуд В. В. Сучасні методи управління розвитком торговельного підприємства України в умовах нестабільності економіки *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2012. № 3 (54). С. 131-135.
 12. Гіржева О. М., Меховський А.В. Ринкові аспекти ефективного здійснення збутової діяльності аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5, № 3. С. 243-251. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/цјае_2020_5_3_28. (дата звернення: 14.11.2024).
 13. Герзанич В.М., Дуран В.І., Форкош М.О. Маркетинговий підхід до стратегічного управління збутом підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. № 11. С. 66-71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2021_11_10. (дата звернення: 05.11.2024).
 14. Гринів Б. В. Економічний аналіз торговельної діяльності : навч. посібн. К.: Центр учбової літератури, 2019. 392 с.

15. Дарчук В.Г. Аналіз та планування маркетингової діяльності: навч. посіб. Київ: ДУТ, 2019. 146 с.
15. Довгань, Л. Є. Стратегічне управління : навч.посібн. К. : ЦУЛ. 2019. 440 с.
17. Дубівка Д.В. Поняття «збут» в системі управління підприємством. *Економіка та держава*. 2013. № 2. С. 93–96.
18. Дячун О., Радинський С. Сучасні проблеми управління продажем. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2019. Вип. 1. С. 107-117. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sepid_2019_1_13. (дата звернення: 05.10.2024).
19. Жиленко В.Т., Насадчук І.О. Управління продажами як складова маркетингової політики підприємства. *Ефективна економіка*. 2014. №9 С. 20 - 28.
20. Заволович І. В. Теоретичні засади збутової діяльності. *Науковий огляд*. 2015. № 4. С. 18 - 22.
21. Заремба В. П. Концепція організації маркетингового управління діяльністю підприємств. *Агросвіт: наук. журнал*. 2018. № 14. С. 47 – 50.
22. Захаренко-Селезньова А.М., Трайно В.М., Яловега Н.І. Маркетингові інструменти впливу на клієнтів як система управління продажами. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 1. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_1_10. (дата звернення: 05.10.2024).
23. Іваночко Н.В. Методологічні основи управління збутовою діяльністю підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2015. № 3. С. 115-121.
24. Іваночко Н.В. Особливості формування механізму управління збутовою діяльністю підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 18. С. 214-218.
25. Іванченко Н.О., Подскребко О.С., Мазур В.М. Бізнес-моделі та сучасні інструменти підвищення ефективності підприємств роздрібної торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2021. №3. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_3_31. (дата звернення: 11.01.2024).

26. Кавтиш О. П., Молоденков П. О. Наукові підходи до формування та запровадження системи управління збутовою політикою комерційного підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. №21. С. 99-103.
27. Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Організація збутової діяльності торговельного підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2021. № 1. С. 56-65. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2021_1_8. (дата звернення: 03.12.2024).
28. Ключник А.В. Теоретичний аналіз поняття «збут» та його функцій *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2014. Випуск 6. С. 65-110.
29. Ключник А.В., Білозерцева І.О. Теоретичний аналіз поняття «збут» та його функцій. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. Випуск 6. С. 188-191.
30. Колодізева Т. О. Методичне забезпечення оцінки ефективності логістичної діяльності підприємств : монографія. Х.: ХНЕУ, 2012. 292 с.
31. Костенко Т. Д. Економічний аналіз і діагностика сучасного підприємства : навч. посібн. К. ЦУЛ, 2018. 400 с.
32. Кошик О.В., Кулиняк І.Я. Збут товарів та послуг: сутність та чинники впливу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 4. С. 464–468.
33. Крикавський Є. В. Маркетингова політика розподілу : навч. посібн. Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2019. 232 с.
34. Лорві І.Ф., Морохова В.О., Бойко О.В. Складові управління збутовою діяльністю підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2020. № 10(1). URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2020_10\(1\)_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2020_10(1)_18). (дата звернення: 05.10.2024).
35. Мазур О.Є. Багатовимірний ABC-аналіз асортименту. *Economics: time realities. Scientific journal*. 2019. № 4(44). С. 80–90.

30. Маркетингове стратегічне управління конкурентоспроможністю на мікро- мезо- і макрорівнях: монографія. за наук. ред. І.В. Тараненко. Дніпро: Ун-т ім. А. Нобеля, 2017. 284 с.
36. Марусей, Т. В. Впровадження CRM-систем у маркетингову діяльність підприємства. *Економіка та держава : міжнародний науково-практичний журнал*. 2016. № 6. С. 87 - 89.
37. Матвієць О.В., Кошівська М.В. Збутова діяльність як складова частина господарської діяльності підприємства. *Modern Economics*. 2018. № 11. С. 116-121.
38. Митрохіна Ю. П. Стратегічний підхід до управління збутом підприємств в умовах маркетингової орієнтації. *Торгівля і ринок України*, 2018. № 11. С. 71–79.
39. Молнар О.С., Белень А.І., Чорна А.А. Економічний зміст збуту продукції та процесу його регулювання. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. № 10. С. 68-74.
40. Мостова А.Д., Познякова Т.А. Ефективність системи управління розподілом та збутом продукції торговельного підприємства. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2021. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ever_2021_2_6. (дата звернення: 11.10.2024).
41. Ольшанський О. В. Розроблення алгоритму оцінки ефективності управління бізнес-процесами підприємств торгівлі. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2018_6_30. (дата звернення: 14.09.2024).
42. Окландер М.А., Кірносова М.В. Маркетингова товарна політика: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2019. 208 с.
43. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 15.11.2024).
44. Петрук І.Р., Петрук В.А. Особливості стратегій бізнесу торговельних підприємств та їх ефективність. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2019. Вип. 2. С.

- 72-81. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuvgrp_ekon_2019_2_10. (дата звернення: 14.11.2024).
45. Петруня Ю.Є., Петруня В.Ю. Маркетинг: навч. посібн. Ун-т мит. справи та фінансів. 3-тє вид., перероб. і доп. Дн-ськ: Ун-т мит. справи та фінансів, 2016. 362 с.
46. Савченко О.Ю. Розроблення заходів з удосконалення організації торгово-закупівельної діяльності підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 3. С. 76–83.
47. Сарай Н.І. Економічна діагностика: навч. посібн. Тернопіль: Крок, 2015. 164 с.
48. Слесь І.Р., Круш П.В. Методологія аналізу збутової діяльності підприємства. *Мукачівський науковий вісник*. 2018. №16. С. 478-486.
49. Спільник І.В., Загородня О.М. Аналіз ефективності збутової діяльності. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. 2016. Вип. 24. №2. С.130-140.
50. Танасійчук А.М. , Сіренко С.О., Поліщук І.І. Стимулювання продажу товарів як спосіб подолання комунікаційного розриву в стосунках між торговельними підприємствами і споживачами. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 5. С. 218-222. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_5_42. (дата звернення: 15.11.2024).
51. Терентьева Н.В. Управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2016. № 2. URL: <http://www.economy.пauka.com.ua/?op=1&z=4783>. (дата звернення 03.11.2024).
52. Тютюнник Ю.М. Фінансовий аналіз: навчальний посібник. К.: Знання, 2020. 815 с.
53. Філіна С.В. Процесний менеджмент як інструмент ефективного функціонування торговельних підприємств споживчої кооперації. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 6. С. 126-132.
54. Хрупович С. Є. Економічне оцінювання та управління збутовою діяльністю підприємства : дис. к.е.н.: 08.06.01. Львів, 2005. 202 с.

55. Чупир О. М. Аналіз інструментів маркетингової комунікаційної політики підприємства в системі менеджменту організації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. Вип. 57. С. 144-149.
56. Шевчик, М.Г. Інструменти оцінки збутової політики підприємства. URL: <http://elibrary.nubip.edu.ua/7926/1/10smg.pdf>. (дата звернення 24.09.2024).
57. Шпак, Л. О. Організаційно - економічні основи ефективного управління просуванням товарів. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету : Серія: Економічні науки*. Випуск 13 С. 269 - 273.
58. Шпилик С. Управління збутовою діяльністю підприємства *Галицький економічний вісник*. 2020. №4 (37). С. 88-95.
59. Шимановська-Діанич Л.М., Педченко Н.С. Підходи до оцінки ефективності та результативності діяльності торговельного підприємства: сучасний погляд. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2019. Вип. 1. С. 71-77. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2019_1_15. (дата звернення: 05.10.2024).