

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра торговельного підприємництва та логістики

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА (ПРОЕКТ)

на тему:

**УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖЕМ ТОВАРІВ У ФІРМОВОМУ
МАГАЗИНІ ВИРОБНИКА**

за матеріалами ТДВ «БРОВАРИ –МОЛОКО»

Студентки 2м курсу 5 групи
Спеціальності 076
«Підприємництво, торгівля та
біржова діяльність».
Спеціалізації «Організація
оптової та роздрібної торгівлі»

Белової Юлії Віталіївни

*підпис
студента*

Науковий керівник:
Доктор економічних наук,
доцент кафедри торговельного
підприємництва та логістики

Ільченко Наталія
Борисівна

*підпис
керівника*

Гарант освітньої програми:
Доктор економічних наук,
доцент кафедри торговельного
підприємництва та логістики

Кавун-Мошковська
Ольга Олександрівна

*підпис
керівника*

Київ 2019

АНОТАЦІЯ

Бело́ва Ю.В. Управління продажем товарів в фірмовому магазині виробника (за матеріалами ТДВ «БРОВАРИ-МОЛОКО», м. Бровари).- Рукопис. – КНТЕУ. - 2019. – 58 с

Випускна кваліфікаційна робота за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» спеціалізації «Організація оптової та роздрібно́ї торгівлі». –Київський національний торговельно – економічний університет.-Київ, 2019.

Теоретичні та методичні засади роботи полягають у визначенні сутності, принципів, визначальних факторів та механізму управління продажем товарів, зокрема, досліджена система управління продажем. Проаналізовані практичні підходи до управління продажем товарів та оцінюнка ефективності у фірмовому магазині виробника ТДВ «БРОВАРИ-МОЛОКО». Запропоновані шляхи удосконалення та план підвищення ефективності управління продажем ТДВ «БРОВАРИ-МОЛОКО».

Ключові слова: підприємство торгівлі, товарооборот, торговельно-технологічний процес, продаж товарів, ефективність, молокопродукти, якість, конкурентоспроможність.

ANNOTATION

Belova Yu.V. Management of sale of goods in the manufacturer's brand store (according to the materials of TDV «BROVARY-MILK», Brovary) . - Manuscript. - KNUTE. - 2019. – 54 p

Graduate qualification work in the specialty 076 "Entrepreneurship, trade and exchange activity" of the specialization "Organization of wholesale and retail trade". –Kyiv National University of Trade and Economics.-Kyiv, 2019.

Theoretical and methodological foundations of the work are to determine the nature, principles, determining factors and mechanism of managing the sale of goods, in particular, the studied system of sales management. Practical approaches to the management of sales of goods and evaluation of efficiency in the firm's shop of the manufacturer of TDV «BROVARY-MILK».Trade Center are analyzed. Proposed ways to improve and plan to improve the efficiency of sales management of TDV «BROVARY-MILK».

Keywords: enterprise trade, turnover, trade and technological process, sale of goods, efficiency, milk products, quality, competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖЕМ ТОВАРІВ У ФІРМОВОМУ МАГАЗИНІ ВИРОБНИКА	8
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖЕМ ТОВАРІВ У ФІРМОВОМУ МАГАЗИНІ ВИРОБНИКА ТДВ «БРОВАРИ- МОЛОКО»	18
2.1. Практичні підходи до управління продажем товарів у фірмовому магазині виробника ТДВ «БРОВАРИ-МОЛОКО».....	18
2.2. Оцінювання ефективності продажу товарів у фірмовому магазині виробника.....	27
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖЕМ ТОВАРІВ ФІРМОВОМУ МАГАЗИНІ ВИРОБНИКА ТДВ «БРОВАРИ-МОЛОКО»	38
3.1. Розробка плану підвищення ефективності управління продажем товарів у фірмовому магазині виробника ТДВ «БРОВАРИ-МОЛОКО».....	38
3.2. Шляхи удосконалення системи управління продажем товарів у фірмовому магазині виробника ТДВ «БРОВАРИ-МОЛОКО».....	44
ВИСНОВКИ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	53
ДОДАТКИ	56

ВСТУП

Актуальність. Розвиток торгівлі продовольчими товарами, яка є головним джерелом задоволення потреб населення у продуктах харчування, в умовах перехідної економіки характеризується широкомасштабністю, суперечливістю та складними макро- і мікроекономічними проблемами. Торгівля відіграє надзвичайно важливу роль в економічному та соціальному розвитку суспільства і підвищенні рівня матеріального добробуту населення. Її головною метою є задоволення найважливіших фізіологічних потреб людини в їжі. Виступаючи основним джерелом у продовольчому забезпеченні різних верств населення, торгівля продовольчими товарами виконує важливу соціальну функцію, а показники обсягу і структури роздрібного товарообороту продовольчих товарів є компонентами рівня життя населення. Попит на продукти харчування як невід’ємний атрибут життєдіяльності населення забезпечує стабільність роботи галузі. Виходячи з цього, активний розвиток підприємницької діяльності у торгівлі продовольчими товарами, підвищення ефективності функціонування галузі може стати важливим чинником, який сприятиме економічній стабілізації в Україні.

Вагомий внесок у теоретичні розробки щодо особливостей системи управління якістю продажу зробили провідні вчені: О. В. Березіна, І. З. Должанського, А. А. Мазаракі, І. А. Маркіної, Н. М. Ушакової, Р.А. Фатхутдинова та інші науковці [1].

Дієвим фінансовим важелем стабілізації функціонування торгівлі продовольчими товарами є створення умов для забезпечення конкурентоспроможності продовольчих товарів вітчизняного виробництва, які здебільшого відрізняються вищою якістю та безпекою в споживанні, а крім того, відповідають харчовому раціону населення, що проживає у регіоні. Однак вітчизняні товари часто поступаються імпортним за ціною, оскільки закордонна продукція дешевша і часто реалізується за демпінговими цінами. Високі ціни на товари, які відповідно до закону попиту і пропозиції скорочують обсяги реалізації, значною мірою зумовлені високими ставками непрямих податків,

зокрема податку на додану вартість. Продаж багатьох надзвичайно важливих для харчового раціону продовольчих товарів є не вигідними для торговельних підприємств [2].

В сучасних умовах не можна обмежуватись тільки вивченням попиту і навіть його прогнозуванням. Необхідно навчитися організовувати, регулювати попит, управляти ним. Це потребує проведення досліджень з тим, щоб на науковій основі вирішувати що виробляти і продавати, кому, де і як продавати.

Між торгівлею і промисловістю повинно бути певне розділення праці в галузі вивчення попиту. Торгівля повинна вивчати попит для обґрунтування замовлення на потребу в товарах на наступний рік і забезпечення поточного товаропостачання роздрібною мережі. Задача промисловості - прогнозувати попит на перспективу, без чого вона не може планувати розвиток галузі і вірно використовувати капітальні вкладення в її розвиток.

У зв'язку з цим промисловість має потребу у специфічних джерелах інформації та не може обмежуватись тільки тією інформацією, яку дає їй торгівля. Одним із джерел інформації промисловості - повинні бути фірмові магазини. Але в роботі фірмових магазинів є ще багато недоліків, багато магазинів, не відрізняються від звичайних торговельних підприємств і не є зразковими, як це передбачено Положенням про фірмові магазини.

Все це, з урахуванням великого значення фірмових магазинів визначає актуальність вибраної теми дипломної роботи та є мотивом її вибору.

Метою роботи є розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управління продажем товарів у фірмовому магазині виробника ТДВ «БРОВАРИ-МОЛОКО».

Об'єкт дослідження - процес формування системи управління продажем товарів у фірмовому магазині виробника ТДВ «БРОВАРИ-МОЛОКО».

Предмет дослідження - вирішення практичних та теоретичних завдань управління продажем товарів у фірмовому магазині виробника ТДВ «БРОВАРИ-МОЛОКО».

Досягнення поставленої мети обумовило вирішення таких завдань:

- провести дослідження, теоретичних аспектів управління продажем товарів у фірмовому магазині виробника;
- дослідити систему управління продажем товарів у фірмовому магазині виробника;
- проаналізувати практичні підходи до управління продажем товарів у фірмовому магазині виробника ТДВ «БРОВАРИ-МОЛОКО»;
- провести оцінювання ефективності продажу товарів у фірмовому магазині виробника;
- розробити план підвищення ефективності управління продажем товарів у фірмовому магазині виробника ТДВ «БРОВАРИ-МОЛОКО» ;
- розробити рекомендації, щодо удосконалення системи управління продажем товарів у фірмовому магазині виробника.

Інформаційну базу досліджень при написанні роботи склали підручники та навчальні посібники, монографії зарубіжних і вітчизняних вчених, періодичні видання, законодавчі та нормативно-правові акти України, ресурси мережі Інтернет, внутрішня інформація ТДВ «БРОВАРИ-МОЛОКО»

Методи дослідження. У процесі вирішення завдань застосовувались загально наукові та спеціальні методи наукового пізнання (спостереження за роботою працівників торговельної зали та клієнтами магазину «БРОВАРИ-МОЛОКО», порівняння статистичних даних, аналіз отриманої інформації з джерел інформації та власного дослідження, підбивання підсумків отриманих результатів, проведення анкетування клієнтів магазину «БРОВАРИ-МОЛОКО». Економіко-математичні та економіко - статистичні (для оцінки динаміки, виявлення змін у збутовій діяльності виробничого підприємства). Обробка виробничого підприємства). Обробка інформаційного забезпечення здійснювалась з використанням сучасних програм.

Практична значущість полягає у можливості використання результатів дослідження у практичній діяльності підприємства з метою підвищення ефективності його функціонування.

Апробація результатів роботи. Результати дослідження обговорені на міжнародній студентській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми товарознавства, торговельного підприємництва та захисту прав споживачів», яка відбулася 15-16 березня 2019 року в Київському національному торговельно-економічному університеті.

Публікації за темою дослідження. Результати дослідження відображені в статті Белової Ю.В. Практичні підходи до управління продажем товарів у фірмовому магазині виробника ТДВ «БРОВАРИ-МОЛОКО»/Ю.В.Белова. Інновації в підприємницькій торгівлі : зб. наук. ст. студ. - \ Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. - Ч. 2. - с. 17-20.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається з вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел загальним обсягом 57 сторінок. Робота містить: 23 таблиці, 6 рисунків та додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖЕМ ТОВАРІВ У ФІРМОВОМУ МАГАЗИНІ ВИРОБНИКА

Управління продажем продукції та його вдосконалення є одним із важливих важелів досягнення високої ефективності як безпосередньо маркетингової діяльності, так і діяльності підприємства загалом. Тому в нинішніх умовах воно набуває вагомого значення і актуальності [3, с. 118].

Проблема управління продажем тісно пов'язана з багатьма важливими науковими проблемами маркетингу, зокрема комплексом маркетингу (товарною, ціновою, збутовою та комунікаційною політикою), маркетинговим управлінням загалом, дослідженням ринку.

Продаж – це багатоступінчастий процес перемовин, у якому задіяні продавець і потенційний покупець і які мають на меті вироблення умов купівлі-продажу товарів, що завершуються підписанням відповідного документа, який чітко визначає цілі зацікавлених сторін [4].

Продаж відрізняється від збуту та реалізації, хоча між ними існує певний зв'язок. У системі маркетингу він відіграє пріоритетну роль, визначає його зміст. Завдяки продажу вироблені вироби потрапляють зі сфери виробництва у сферу споживання. Існують різні види продажу, які класифікуються за рядом ознак, зокрема за такими, як виконувані продажем функції, орієнтація продавців, тривалість контактів зі споживачами, етапність продажу та обсяги продажу. Знання видів продажу дає змогу торговому персоналу активно впливати на покупців та досягати поставлених цілей. Управління продажем є одним із важливих інструментів у забезпеченні високої ефективності маркетингової діяльності. Воно є підвидом маркетингового менеджменту, що включає послідовний ланцюг дій, починаючи від пошуку покупців і завершуючи укладанням з ними договору купівлі - продажу, а також дій, що забезпечують ефективність процесу продажу, з метою задоволення потреб клієнтів.

Одним з найбільш прогресивних і перспективних напрямів розвитку торгівлі є створення і розвиток фірмових магазинів промислових підприємств.

Фірмова торгівля — це господарська діяльність у сфері роздрібною торгівлі товарами народного споживання виробництва вітчизняних промислових підприємств та їх господарських об'єднань [5].

Фірмовий магазин — це підприємство роздрібною торгівлі, яке здійснює фірмову торгівлю, повинен бути підприємством високого класу з архітектурно-художнього, рекламного оформлення, технічного оснащення, технології організації торгівлі, рівня культури обслуговування споживачів [6].

Фірмовий магазин може бути:

- з правом юридичної особи як самостійний суб'єкт господарювання. Його статут затверджує власник;
- як структурний підрозділ (філія) без надання права юридичної особи. У цьому випадку положення про фірмовий магазин затверджує його засновник або власник виробничого підприємства і виділяється майно для виконання поставлених завдань [7].

Якщо фірмовий магазин створений як структурний підрозділ підприємства-виробника, то він не має свого розрахункового рахунку. Тому вся виручка, що отримується від роздрібного продажу, інкасується на розрахунковий рахунок підприємства, у порядкуванні якого він знаходиться.

Фірмовий магазин «БРОВАРИ-МОЛОКО» - є товариством з додатковою відповідальністю - тобто господарським товариством, яке засноване однією або декількома особами, статутний капітал якого поділений на частки, розмір яких визначений статутом. На відміну від товариств з обмеженою відповідальністю, учасники товариства з додатковою відповідальністю несуть відповідальність також і власним майном у разі неплатоспроможності товариства.

Фірмовий магазин організовує зразкову торгівлю і сервісне обслуговування товарів.

Зміст функцій управління продажем включає 3 напрями: планування (прогнозування) продажу, організації торгового персоналу, контроль і координація продажу.

В табл. 1.1 проаналізуємо завдання та функції фірмової торгівлі та зробимо висновки, яка різниця між фірмовою торгівлею та звичайною.

Таблиця 1.1

Завдання та функції фірмової торгівлі

№	Завдання	Функції
1	Вивчення попиту населення на товари, формування нових суспільних потреб і ринку;	Вивчення попиту на товари своєї номенклатури, особливо на нові товари
2	Підвищення культури обслуговування і споживання;	Проведення анкетних опитувань, виставок-продажів, виставок-оглядів із зазначенням планового строку випуску виробів та інших заходів;
3	Ефективний вплив на виробника щодо оновлення асортименту і підвищення якості товарів;	Аналіз ходу продажу товарів по товарних групах і асортименту, складання кон'юнктурних оглядів;
4	Впровадження прогресивних форм торговельного обслуговування, застосування сучасних торгово-технологічних процесів;	Здійснення обліку пропозицій покупців щодо поліпшення якості товарів стосовно кожного підприємства-постачальника, їх аналіз та внесення відповідних пропозицій виробничому об'єднанню (підприємству), а також участь у заходах з вивчення попиту
5	Реалізація у широкому асортименті продукції вітчизняних товаровиробників	здійснення заходів з реклами нових виробів (консультації про призначення і властивості товарів, показ технічно складних виробів у дії, демонстрація нових моделей);
6	Забезпечення високого рівня сервісу, допродажної підготовки товарів, доставки їх покупцям.	Укладання договорів з виробниками на поставку товарів по прямих господарських зв'язках та застосування прогресивних форм продажу товарів (самообслуговування, за попередніми замовленнями, з доставкою додому та ін.)

Джерело: складено на основі [8, с. 287]

Проаналізувавши табл. 1.1, можна зробити висновок, що функції фірмової торгівлі схожі з функціями звичайної торгівлі і полягають у реалізації споживчої вартості товарів шляхом доведення їх від виробника до споживача і реалізації грошової вартості товарів (зміна товарної форми вартості на грошову). Але

головною метою фірмової торгівлі є розширення ринку збуту і підвищення обсягу продажу товарів, що вироблюються фірмою. Досягнення цієї мети сприятиме досягненню цілей самої фірми, спрямованих на зростання виробництва і посилення позицій фірми на споживчому ринку. Необхідно зазначити, що важливою функцією управління продажем є прогнозування та планування продажу. До неї належать розробка прогнозів із продажу товарів, різних планів з продажу (стратегічних, тактичних, оперативних), визначення квот (індивідуальних обсягів продажу товарів торговими представниками).

Фірмовий магазин організовує зразкову торгівлю і сервісне обслуговування товарів своєї номенклатури. Він повинен мати:

- фірмове найменування;
- фірмовий знак;
- фірмову упаковку для товарів, що продаються;
- фірмовий одяг для своїх працівників.

Таким чином, перш за все підприємство фірмової торгівлі відрізняється належністю до певного підприємства-виробника. Це проявляється у створенні фірмового стилю, виборі фірмових кольорів при оформленні дизайну магазину і пошиття фірмового одягу для працівників магазину. Суттєве значення має фірмова символіка на товарній упаковці, фірмових цінниках, рекламних проспектах, фірмових пакетах [6].

Фірмовий магазин здійснює діяльність згідно зі своїм статутом, чинним законодавством України, правилами торгівлі товарами своєї номенклатури.

Зацікавленість підприємств - виробників у розгортанні мережі фірмових магазинів визначається можливістю проводити ефективну асортиментну політику, маючи постійний зворотній зв'язок зі споживачами, активно рекламувати свою продукцію у регіоні, мати гарантований збут певних обсягів товарів.

Фірмові магазини відіграють важливу роль у процесі вдосконалення взаємодії промисловості та торгівлі, у поліпшенні торговельного обслуговування

населення.

В табл. 1.2 зобразимо переваги та недоліки організації власної фірмової мережі. Чому варто обирати фірмові магазини .Які переваги одержують покупці обираючи фірмовий магазин .

Таблиця 1.2

Переваги та недоліки організації власної фірмової мережі

№	Переваги	Недоліки
1	Представлення найбільш повного асортименту свого підприємства-виробника;	Недостатньо зручне розміщення значної кількості продовольчих товарів всередині магазину, що створює певні проблеми як у ході їх вибору, так і просто під час переміщення по магазину в години «пік»
2	Розширення можливостей проведення маркетингових досліджень, спрямованих на вивчення попиту населення;	Можливість проведення маркетингових досліджень лиш своїх потенційних споживачів, а в великому ТЦ можна провести дослідження прихильників різних ТМ
3	Приваблення споживачів за ознаками якості і ціни;	Підвищення складності перевірки якості продукції для споживача
4	Створення належних умов для швидкого реагування на зміну потреб цільових сегментів ринку, оновлення і розширення асортименту товарів, розробку і впровадження новинок.	Відсутність у магазинах мережі товарів тих брендів, до яких споживач звик і любить.

Проаналізувавши табл. 1.2 можна зробити висновок, що покупці також надають перевагу фірмовим магазинам, тому що одержують більш високий рівень обслуговування, ніж у звичайній роздрібній мережі завдяки гарантованій якості товарів, нижчим роздрібним цінам, наявності додаткової інформації щодо споживчих властивостей товарів.

Фірмові магазини дозволяють отримувати цінну інформацію для характеристики стану та визначення перспектив розвитку попиту та пропозиції, причин їх змін, виявлення вимог покупців до асортименту та якості товарів, ступеня відповідності функціональних і естетичних параметрів виробів, запитам споживачів, розробки та внесення обґрунтованих рекомендацій щодо поліпшення асортиментно-якісної структури пропонованої на ринок продукції з метою забезпечення її швидкої та економічно ефективною реалізації для

максимального задоволення потреб населення[10].

До найбільш важливих аспектів при розгляді основних питань щодо економіки підприємства в цілому належать поняття «економічний ефект» і «економічна ефективність» ототожнюючи їх відповідно як «результат» і «результативність». Показники ефективність та економічний ефект, як показники успішної діяльності підприємства пов'язані між собою [11].

Економічна ефективність виробництва - результативність виробничої діяльності, співвідношення між результатами господарської діяльності й витратами живої праці, ресурсами, що виражають досягнутий рівень продуктивних сил і ступінь їх використання [12].

Аналізуючи безліч факторів, які впливають на економічну ефективність підприємства (табл. 1.3), виділяють внутрішні та зовнішні чинники. Внутрішні чинники - фактори, що впливають на організацію і менеджмент підприємства, а також пов'язані з технологічними, управлінськими та кадровими особливостями. Зовнішні чинники - чинники, які впливають на суспільство і навколишнє середовище на підприємстві [13].

Таблиця 1.3

Фактори, що впливають на ефективність діяльності підприємств

Внутрішні	Зовнішні
<ul style="list-style-type: none"> - Маркетингова сфера: номенклатура і асортимент продукції, ринки збуту, якість, ціноутворення, реклама, обсяги виробництва, чинники конкурентоздатності продукції, інноваційна політика; - Фінансова сфера: управління фінансовими ресурсами, , основним і оборотним капіталом, оборотністю, рентабельністю, кредиторською і дебіторською заборгованістю, кредитоспроможністю, ліквідністю; - Операційна сфера: специфіка виробництва, виробничі потужності, виробничий процес. 	<ul style="list-style-type: none"> - державного втручання; - фінансово-валютні; - економічні та кон'юнктурні; - науково-технічні; - екологічні; - форс мажорні (стихійні лиха, війна, фінансова криза).

Джерело: складено на основі [13]

Визначивши значення терміну економічний економічна ефективність,

можна розглянути її систему показників, яка наведена в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Система показників економічної ефективності діяльності підприємства

Група показників ефективності	Показники
1. Узагальнюючі показники	1.1. Темпи росту виробництва продукції
	1.2. Виробництво продукції на одну гривню витрат
	1.3. Відносна економія (основних виробничих фондів, нормованих оборотних коштів, матеріальних витрат без амортизації, фондів оплати праці)
	1.4. Загальна рентабельність
	1.5. Зниження витрат на одну гривню товарної продукції
2. Показники ефективності використання праці	2.1. Темпи зростання продуктивності праці
	2.2. Частка приросту продукції в результаті підвищення продуктивності праці
	2.3. Економія живої праці річної кількості працівників (порівняно з умовами базисного року)
	2.4. Відношення приросту заробітної плати до приросту продуктивності праці
3. Показники ефективності використання основних фондів	3.1. Фондовіддача
	3.2. Виробництво товарної продукції на одну гривню середньорічної вартості нормованих оборотних коштів
4. Показники ефективності використання матеріальних ресурсів	4.1. Матеріальні витрати (без амортизації) на одну гривню товарної продукції
	4.2. Витрати найважливіших видів матеріальних ресурсів у натуральному виразі на одну гривню товарної продукції
5. Показники ефективності	5.1. Питомі капітальні вкладення: на одиницю виробничої потужності (по найважливішим видам продукції), термін окупності капітальних вкладень.

Джерело: складено на основі [14]

Проаналізувавши показники, які наведені в таблиці 1.4, можна охарактеризувати економічну ефективність діяльності підприємства. Коли

такий аналіз буде проведено, керівництву підприємства буде зрозуміло, яким чином і за допомогою яких механізмів можна підвищити ефективність діяльності підприємства. Оцінювання ефективності проводиться з певною метою (оцінювання розвитку бізнесу) для конкретних споживачів (власники підприємства, менеджери), на певному рівні в межах підприємства (в цілому, або ефективність використання окремих груп його активів), на підприємствах різних розмірів та організаційно-правових форм, публічних і непублічних [14]. Методичні підходи оцінки ефективності використовують на підприємстві торгівлі наведені в табл.1.5.

Таблиця 1.5

Методичні підходи оцінки ефективності на підприємстві торгівлі

№	Назва	Характеристика	Система показників
1	Традиційний підхід	Базується на класичній моделі Дюпона "Рентабельність капіталу", передбачає оцінку ефективності на основі двох груп показників: -характеристика ефективності діяльності підприємства в цілому; -оцінка ефективності використання окремих видів ресурсів підприємства.	Узагальнюючі показники - визначають ефективність використання відразу всіх ресурсів підприємства: рентабельність власного капіталу; рентабельність активів; рентабельність інвестованого капіталу; рентабельність продажу.
2	Багаточинниковий підхід	Передбачає використання агрегованих індексів ефективності, що є складними і важкими для інтерпретації	Аналіз динаміки показників, оскільки абсолютне значення, наприклад рентабельності основних чи оборотних засобів, не можна порівнювати з альтернативною дохідністю, оскільки отриманий підприємством прибуток є результатом функціонування не лише одного виду активів підприємства, а всієї їх сукупності.
3	Оцінка на основі концепції "Performance Management"(управління результативністю)	використання збалансованої системи індикаторів (Balanced Scorecard (BSC))	Показники рентабельності використовуються, як другорядні. Основним показником є економічна додана вартість (EVA).

Джерело: створено на основі [15]

Для оцінки ефективності продажу в фірмовому магазині використовують

аналітичні показники. В табл. 1.6 наведені формули для розрахунку цих показників [16].

Таблиця 1.6

Формули для розрахунку аналітичних показників

Показники	Зміст показників	Формула розрахунку
Коефіцієнт завершеності покупок ($K_{зп}$)	Відношення кількості покупців (Π_n), що здійснили покупку, до загальної кількості покупців (Π_3), що прийшли за покупкою	$K_{зп} = \frac{\Pi_n}{\Pi_3}$
Рівень витрат обігу ($PBO_{он}$)	Відношення витрат обігу ($BO_{он}$) до обсягу товарообороту (T), у відсотках до товарообороту.	$PBO_{он} = \frac{BO_{он}}{T} * 100$
Рівень витрат обігу на оплату праці ($BO_{оп}$)	Відношення витрат обігу на оплату праці ($BO_{оп}$) до обсягу товарообороту (T), у відсотках до товарообороту	$PBO_{оп} = \frac{BO_{оп}}{T} * 100$
Рівень витрат на операційні розходи і списання ($PBO_{ор}$)	Відношення витрати обігу на розходи і списання ($BO_{р}$) до обсягу товарообороту (T), у відсотках до товарообороту	$PBO_{ор} = \frac{BO_{ор}}{T} * 100$
Рентабельність товарообороту (P_t)	Відношення прибутку ($\Pi_{рт}$) від реалізації товарів до обсягу товарообороту (T), у відсотках до товарообороту	$P_t = \frac{\Pi_{рт}}{T} * 100$
Коефіцієнт співвідношення між темпами приросту витрат на оплату праці та товарооборотом (K_t)	Відношення темпу приросту витрат на оплату праці ($\Pi_{воп}$) до темпу приросту обсягу товарообороту (Π_t)	$K_t^{воп} = \frac{\Pi_{воп}}{\Pi_t}$
Коефіцієнт співвідношення між темпами приросту витрат на оплату праці та валовим доходом ($K_{вд}$)	Відношення темпу приросту витрат на оплату праці ($\Pi_{воп}$) до темпу приросту валового доходу ($\Pi_{вд}$)	$K_{вд}^{воп} = \frac{\Pi_{воп}}{\Pi_{вд}}$
Питома вага торгово-оперативного персоналу в загальній чисельності працівників ($PB_{он}$)	Відношення чисельності торгово-оперативного персоналу ($Ч_{он}$) до загальної чисельності працівників ($Ч_3$),	$PB_{он} = \frac{Ч_{он}}{Ч_3} * 100$

Джерело: створено на основі [16]

Для ефективного управління продажу на підприємстві необхідно

постійно аналізувати та оцінювати поточну ситуацію шляхом врахування вимог ринку та найбільш ефективного задоволення платоспроможного попиту, виявляти і ранжувати перспективні стратегії розвитку, визначати недоліки і слабкі місця в збутовій системі підприємства.

Використовують декілька методичних підходів оцінки ефективності: традиційний підхід, багаточинниковий підхід та оцінка ефективності діяльності на основі концепції «Performance Management» (управління результативністю). На практиці частіше застосовують традиційний підхід, що базується на класичній моделі Дюпона «Рентабельність капіталу», передбачає оцінку ефективності на основі двох груп показників: узагальнюючих - показників першого рівня, які характеризують ефективність діяльності підприємства в цілому, порівнюючи результативні показники з витратами усіх ресурсів, та показників другого рівня, які оцінюють ефективність використання окремих видів ресурсів підприємства.

Отже, в даному розділі були проаналізовані фактори, що впливають на ефективність діяльності підприємства, які методичні підходи оцінки ефективності використовують на підприємстві торгівлі, функції та завдання фірмової торгівлі. Таким чином, першочерговим завданням підвищення управління продажу товарів у фірмовому магазині виробника є удосконалення системи управління. Успішна реалізація стратегії розвитку фірмового магазину передбачає здійснення результативної, ефективно та конкурентоспроможної господарської діяльності. Основні чинники підвищення ефективності роботи фірмового магазину полягають в підвищенні його технічного рівня, вдосконаленні управління, правильної організації виробництва і праці, зміні обсягу та структури виробництва, поліпшенні якості природних ресурсів тощо. Лише вміле використання всієї системи названих чинників може забезпечити достатні темпи зростання ефективності підвищення продажів товарів у фірмовому магазині виробника.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖЕМ ТОВАРІВ У ФІРМОВОМУ МАГАЗИНІ ВИРОБНИКА ТДВ «БРОВАРИ-МОЛОКО»

2.1. Практичні підходи до управління продажем товарів у фірмовому магазині виробника ТДВ «БРОВАРИ-МОЛОКО»

Товариство з додатковою відповідальністю ТДВ «БРОВАРИ-МОЛОКО» -господарство, котре спеціалізується на виробництві високоякісного молока, що відповідає вимогам технічних стандартів. Займається виробництвом та продажем молочних продуктів (творог, молоко, сметана, вершки, твердий сир, сиркові маси) під власною торгівельною маркою «БРОВАРИ-МОЛОКО».

Товариство з додатковою відповідальністю «БРОВАРИ-МОЛОКО» було засноване в 1994 році. Компанія динамічно розвивається і налічує близько 20 магазинів в місті Бровари Київської області. Дослідження проводилося по фірмовому магазину «БРОВАРИ-МОЛОКО», що знаходиться за адресою: м.Бровари, вул.Незалежності,17.

Різниця між товариством з додатковою відповідальністю і товариством з обмеженою відповідальністю в тому, що учасники товариства з додатковою відповідальністю відповідають за його боргами своїми внесками до статутного (складеного) капіталу, а при недостатності цих сум додатково належним їм майном в однаковому для всіх учасників кратному розмірі до внеску кожного учасника. Граничний розмір відповідальності учасників передбачається в установчих документах [17].

Таким чином, у випадку неплатоспроможності товариства з додатковою відповідальністю, учасники товариства не лише втрачають свої внески, внесені ними до статутного капіталу, але також із них може бути стягнута певна сума для покриття збитків товариства. Граничний розмір додаткової відповідальності учасників встановлюється у статутних документах [18].

Ефективність діяльності підприємств молочної промисловості залежить

від збільшення обсягів виробництва продукції та збільшення завантаження виробничих потужностей. Основна причина низького рівня використання виробничих потужностей та значного зменшення виробництва молокопродуктів, як показує аналіз, полягає у незабезпеченості підприємств молочної промисловості сировиною та низькою її якістю.

Враховуючи темпи зростання споживання молочної продукції та недостатні об'єми виробництва молока в країні, для молокопереробних підприємств проблема сировини та 4 сировинної бази стає все більш актуальною. Саме ця проблема є однією із основних причин зниження виробничих та фінансових результатів багатьох підприємств. Для прикладу порівняємо виробництво молока в Україні та світі.

На рис.2.1. зображено виробництво молока у світі, в 2018 році.

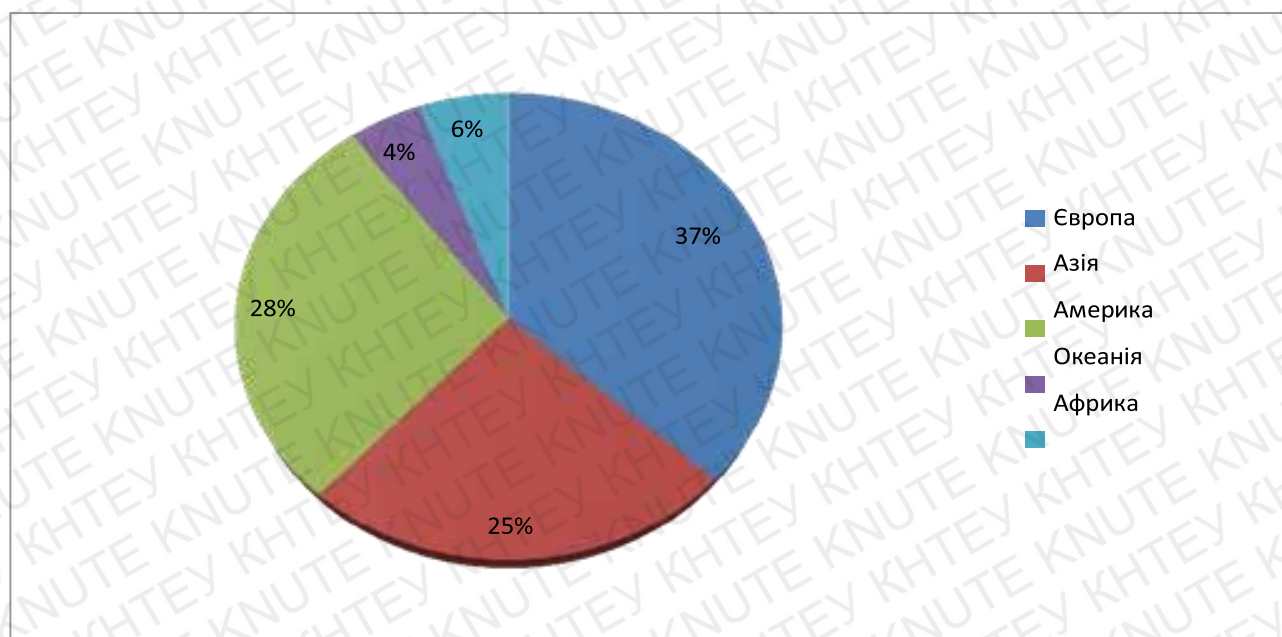


Рис.2.1. Виробництво молока у світі, 2018 р.

Джерело: розроблено на основі [19]

Світове виробництво молока невідомо зростало протягом минулих десятиліть, додаючи щороку в середньому 2% [19]. Найбільшими виробниками є Америка, країни Європи та Азії, які виробляють половину молока у світі (рис.2.1). Україна перебуває у другій десятці найбільших країн-виробників з обсягом 10,6 млн. т і має частку 1,3% у світовому виробництві.

Зокрема, за останні три роки виробництво молока знизилося на 334, 9

тис. т (табл.2.1). Найбільший обсяг виробництва серед підприємств забезпечують Вінницька (8%), Полтавська (7,5%) та Хмельницька (5,5%) області. Тобто, з одного боку, налаштовані на ефективну роботу підприємства тяжіють до великих міст – споживачів молочної продукції, з іншого – намагаються знайти менш спекотні і сухі регіони.

Таблиця 2.1

Виробництво молока в Україні, 2016–2018 рр.

Області	2016		2017		2018		Відхилення	
	тис. т	структура, %	тис. т	структура, %	тис. т	структура, %	+/-	%
Україна	10615,4	100	10381,5	100	10280,5	100	-334,9	97%
Вінницька	838,40	7,9%	853,60	8,2%	851,30	8,3%	12,9	102%
Волинська	425,20	4,0%	412,40	4,0%	411,90	4,0%	-13,3	97%
Дніпропетровська	344,60	3,2%	319,50	3,1%	300,70	2,9%	-43,9	87%
Донецька	227,90	2,1%	192,80	1,9%	190,20	1,9%	-37,7	83%
Житомирська	578,40	5,4%	566,60	5,5%	547,70	5,3%	-30,7	95%
Закарпатська	358,10	3,4%	320,40	3,1%	325,20	3,2%	-32,9	91%
Запорізька	260,70	2,5%	259,50	2,5%	260,70	2,5%	0	100%
Івано-Франківська	474,00	4,5%	466,80	4,5%	463,50	4,5%	-10,5	98%
Київська	446,30	4,2%	438,00	4,2%	463,50	4,5%	17,2	104%
Кіровоградська	310,60	2,9%	307,70	3,0%	305,60	3,0%	-5	98%
Луганська	158,70	1,5%	123,80	1,2%	124,80	1,2%	-33,9	79%
Львівська	571,20	5,4%	543,20	5,2%	528,30	5,1%	-42,9	92%
Миколаївська	343,80	3,2%	341,60	3,3%	342,20	3,3%	-1,6	100%
Одеська	385,30	3,6%	363,30	3,5%	348,60	3,4%	-36,7	90%
Полтавська	794,50	7,5%	796,50	7,7%	792,40	7,7%	-2,1	100%
Рівненська	436,80	4,1%	437,20	4,2%	433,30	4,2%	-3,5	99%
Сумська	417,60	3,9%	414,60	4,0%	416,00	4,0%	-1,6	100%
Тернопільська	460,70	4,3%	453,50	4,4%	451,40	4,4%	-9,3	98%
Харківська	524,50	4,9%	529,50	5,1%	522,50	5,1%	-2	100%
Херсонська	300,00	2,8%	296,10	2,9%	293,30	2,9%	-6,7	98%
Хмельницька	581,40	5,5%	589,60	5,7%	596,70	5,8%	15,3	103%
Черкаська	530,10	5,0%	519,00	5,0%	507,90	4,9%	-22,2	96%
Чернівецька	294,00	2,8%	286,80	2,8%	281,60	2,7%	-12,4	96%
Чернігівська	552,60	5,2%	549,50	5,3%	548,80	5,3%	-3,8	99%

Джерело: розраховано на основі [20]

Разом із тим знизилася й динаміка споживання молока та молокопродуктів на душу населення. На основі аналізу динаміки споживання молока виявлено, що починаючи з 2016 р. споживання молока знизилося на 18,4 кг на особу на рік. Основними причинами цього є те, що ціни постійно зростають. Неможливо не помітити, що населення все менше довіряє

продуктам на полицях магазинів, а все більше звертається до ринків, уважаючи, що якість молока там краща, купуючи «з рук у руки».

Закупівельні ціни переробних підприємств на молоко залежать від багатьох чинників: якості молока, ситуації на ринку конкретного регіону тощо. За останні три роки середні ціни реалізації молока та молочних продуктів сільськогосподарськими підприємствами (крім малих) невпинно зростають (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Середні ціни реалізації молока та молочних продуктів, грн/т.

Рік	Ціна в Україні	Ціна на підприємстві ТДВ "БРОВАРИ-МОЛОКО"
2016	3588,4	3865,9
2017	4347,3	4569,1
2018	5461,8	5634,9
2019	7234	7425,2

Джерело: розраховано на основі [21]

У 2018 р. позбавлення експортної торгівлі на тлі сезонного та циклічного скорочення виробництва молока призвело до того, що закупівельні ціни почали активно зростати. До того ж стримування росту цін у попередні роки підсилювало їх темпи ще більше.

На підприємстві ТДВ «БРОВАРИ-МОЛОКО» середня ціна на закупівлю молока гатунку екстра за місяць зросла на 11,3%, або на 0,92 грн., та становила 9,07 грн./кг (із ПДВ). Порівняно з груднем 2017 р. ціна зросла на 50%, або на 3,02 грн. Середня ціна на молоко вищого гатунку за грудень становила 8,40 грн./кг. Це на 12% вище ціни листопада поточного року та на 44,5% відповідного місяця 2017 р. За перший гатунок переробники в середньому платили 8,02 грн./кг, що на 13% вище ціни листопада та на 44,7% – листопада 2017 р.

У 2019 р. різниця у ціні екстра та вищого гатунку становила близько 6%. Це свідчить про потребу у якісній сировині з боку переробників, що, відповідно, стимулювало збільшення виробництва такого молока. Середньорічна ціна на молоко гатунку екстра становила 9 грн./кг з урахуванням

ПДВ, що на 36% вище ціни 2018 р. Вищий ґатунок коштував 8,51 грн. (+34,12%). При цьому най-більше зросла середньорічна ціна на перший ґатунок (+49%) – 8,24 грн/кг. Ціна на молоко характеризується сезонним зростанням в осінньо-зимовий період (рис. 2.2).

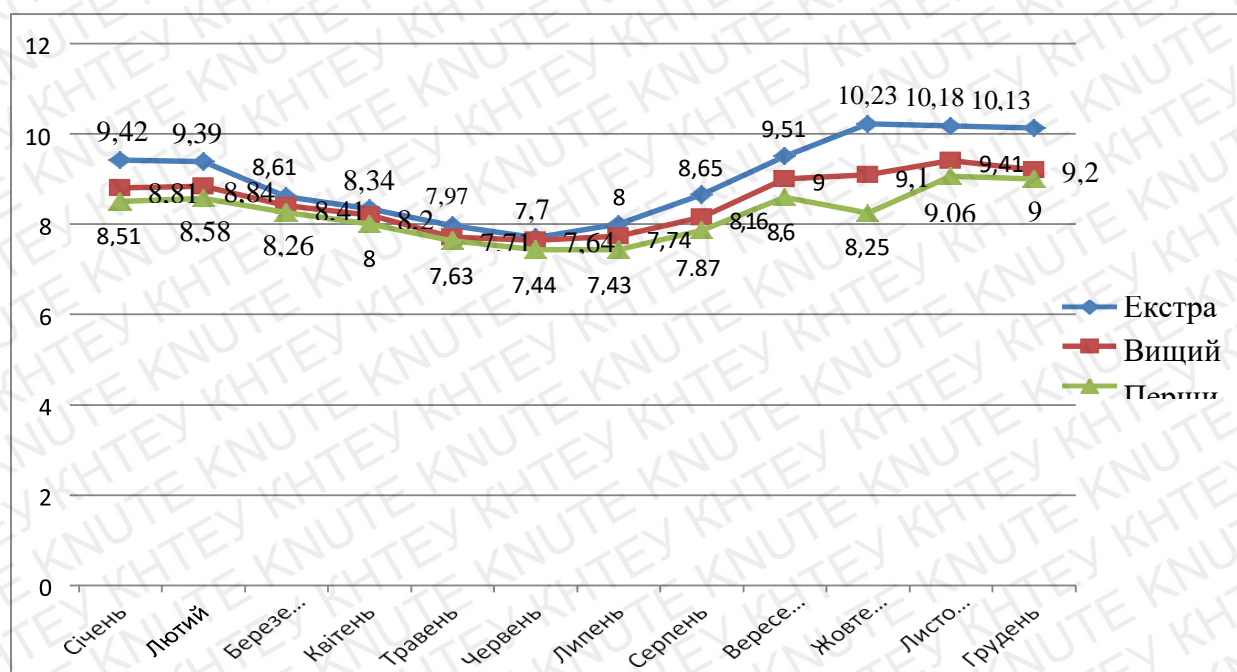


Рис.2.2. Закупівельні ціни на молоко на ТДВ «БРОВАРИ-МОЛОКО» в 2019 р., грн/кг

Отже, ринок молока та молочних продуктів характеризується скороченням потенційних ринків збуту української продукції в Україні та зменшенням кількості великої рогатої худоби. Основними чинниками, які його формують, є стан виробництва молока, ринкова інфраструктура, дієвість ринкових механізмів, платоспроможність споживачів.

Проведений аналіз сучасного стану ринку молока та молокопродуктів та виокремлення основних проблем та напрямів розвитку показало, що ця галузь є досить прибутковою та пріоритетною для України. Для подальшого поліпшення на ринку молочної продукції необхідно зробити акцент на підвищенні якості сировини, зростанні її конкурентоспроможності. Необхідним є державне стимулювання виробників шляхом підтримки їхньої діяльності та покупців,

забезпечуючи їм необхідний рівень доходів для купівлі вітчизняної продукції відповідної якості.

На рисунку 2.3 відображено темпи росту товарообороту у 2018-2019 роках в магазині ТДВ «БРОВАРИ-МОЛОКО».

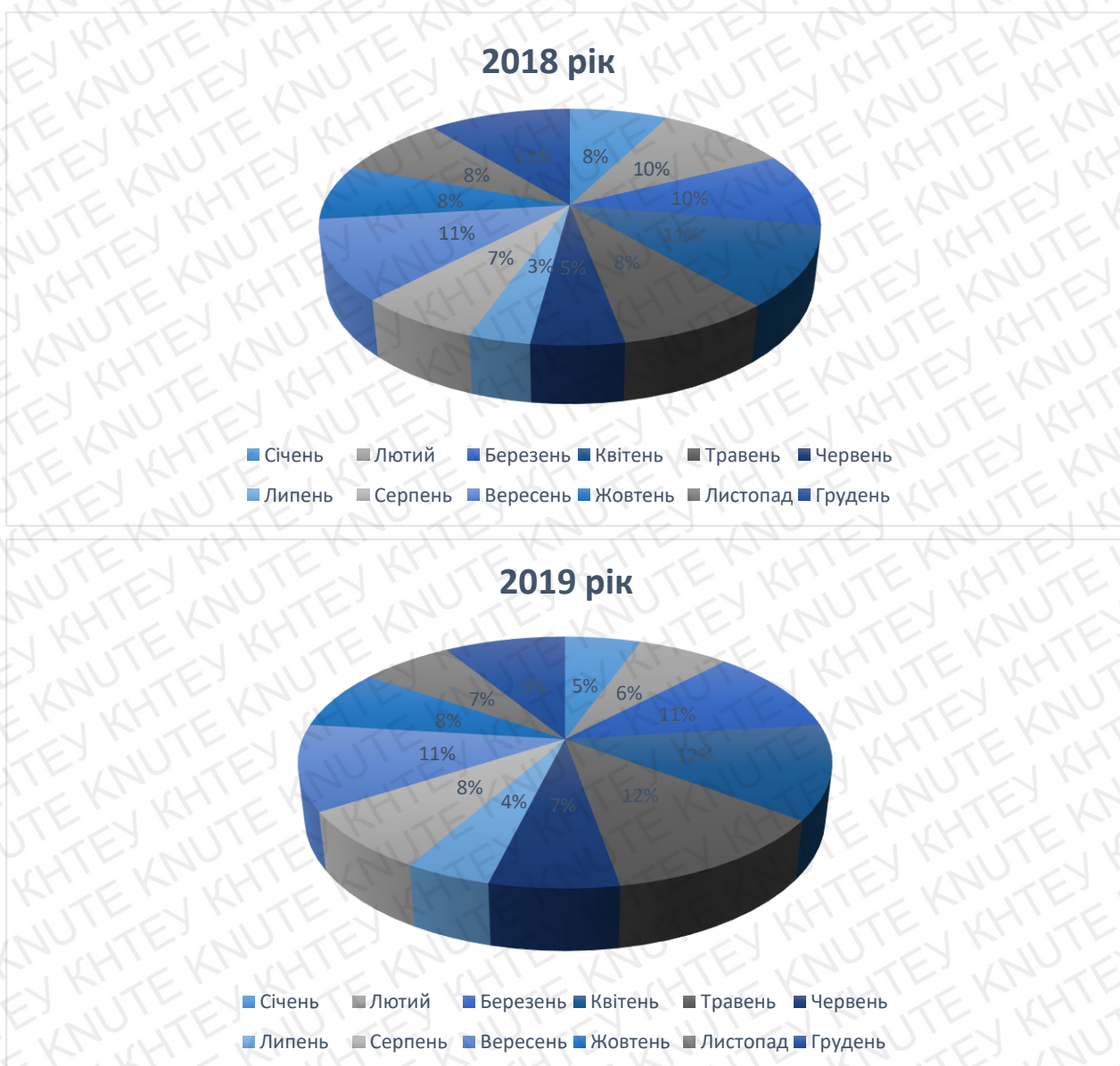


Рис.2.3. Темпи росту товарообороту у 2018-2019 рр.,%

Проаналізувавши рис.2.3, можна зробити висновок, що товарооборот у 2018 році товарооборот складав в січні-50 тис.грн, лютому-60 тис.грн, березні-100 тис.грн, квітні-110 тис.грн, травні-110 тис.грн, червні-60 тис.грн, липні-40

тис.грн, серпні-70 тис.грн, вересні-100 тис.грн, жовтні-70 тис.грн, листопаді-60 тис.грн, грудні-80 тис.грн. Найбільший товарооборот спостерігається у квітні ,найменший –у липні .

А у 2019 році товарооборот складав в січні-60 тис.грн, лютому-61 тис.грн, березні-70тис.грн, квітні-85тис.грн, травні-79тис.грн, червні-57 тис.грн, липні-35тис.грн, серпні-60тис.грн, вересні-73тис.грн, жовтні-74 тис.грн,лис-топаді-52тис.грн, грудні-65тис.грн.Найбільший товарооборот спостерігається у квітні ,найменший –у липні .

У квітні 2019 року найбільше було продано молока на 30393 грн ,що склало 25,18% від місячного товарообороту(рис.2.4).

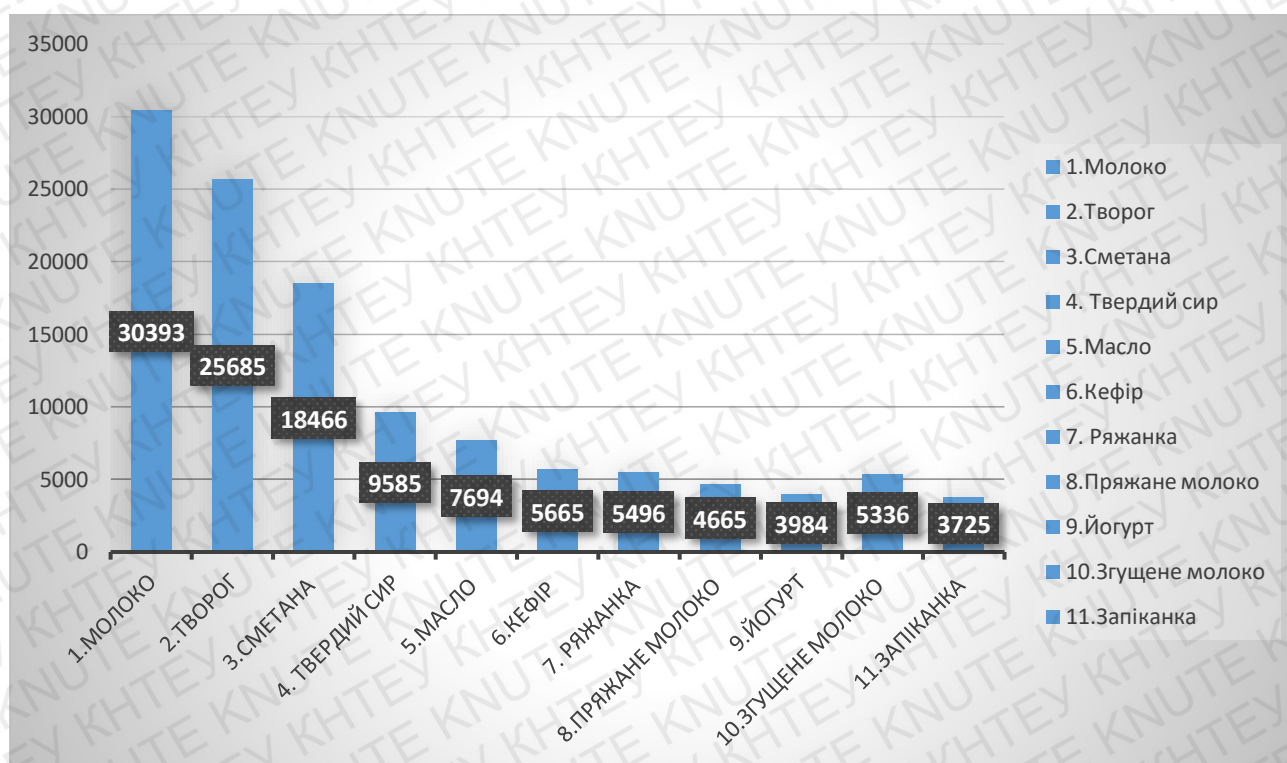


Рис.2.4. Товарооборот фірмового магазину ТДВ«БРОВАРИ-МОЛОКО» за квітень 2019 року,грн

Дуже маленький попит спостерігається на запіканку ,якої було продано на 3725 грн ,що становить 4,42% від місячного товарообороту(рис.2.4).

У липні 2019 року було продано найменше молочних товарів на загальну суму 40 598 грн, що склало 4,06% від місячного товарообороту. За даними рис.2.3.-найменший товарооборот спостерігається в липні,тому

необхідно проаналізувати товарооборот магазину ТДВ «БРОВАРИ-МОЛОКО» за липень 2019 року (рис.2.5).

Великий попит спостерігається на творог, було продано творога на 7486 грн, що становить 18,44% від місячного товарообороту. Найменший попит спостерігається на запіканку, якої було продано на 1223 грн, що становить 3,01% від місячного товарообороту(рис 2.5). На зниження товарообороту впливає такий фактор, як сезонність.

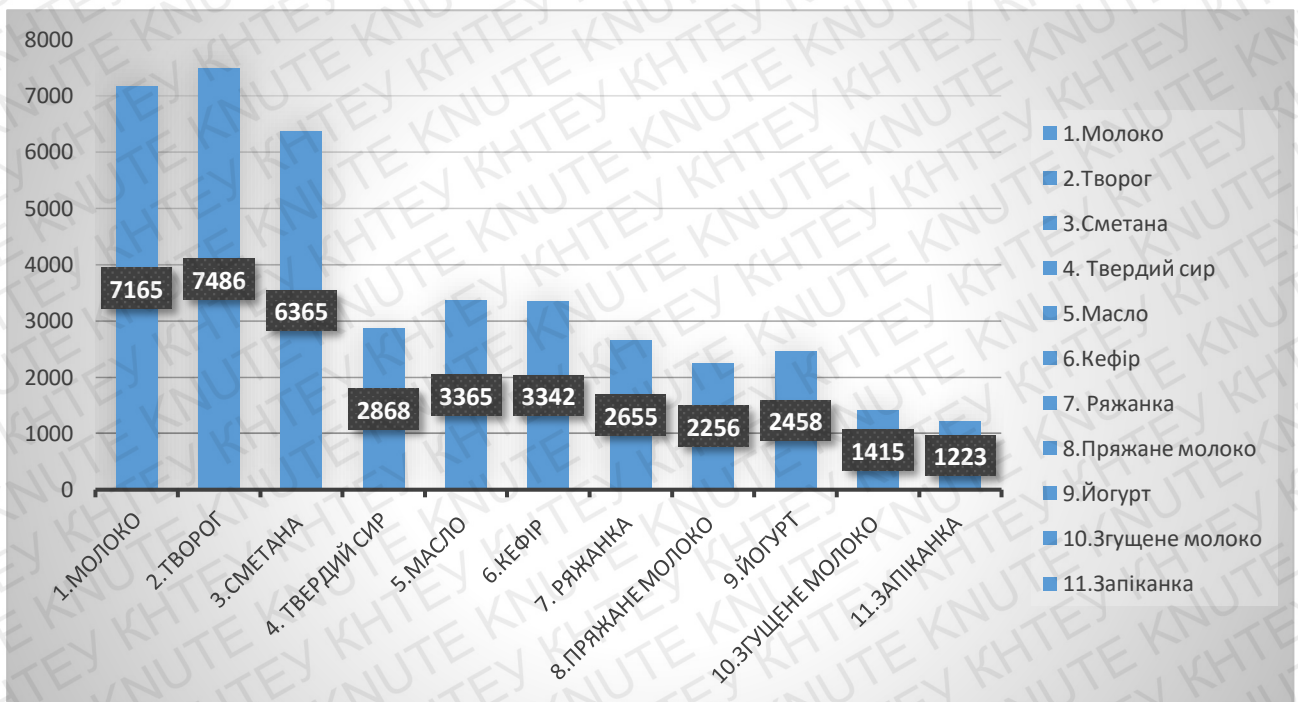


Рис. 2.5. Товарооборот фірмового магазину ТДВ «БРОВАРИ-МОЛОКО» за липень 2019 року, грн

Проаналізуємо показники динаміки роздрібного товарообороту магазину ТДВ «БРОВАРИ-МОЛОКО» (табл.2.3). У порівнянні з 2016 роком, у 2019 році роздрібний товарооборот даної групи товарів зменшився на 569 тис грн., що свідчить про спад на 42,46 % (коефіцієнт спадання- 0,57); у порівнянні з 2017 роком зменшився на 429 тис. грн, спад на 35,75% (коефіцієнт спадання 0,64). Приросту становив -16,67%. Від 2016 року до 2019 року спостерігається щорічний спад товарообороту. Середній абсолютний ланцюговий приріст становив -89 тис. грн. Середній ланцюговий коефіцієнт зростання становить 0,83.

Таблиця 2.3

**Показники динаміки роздрібногo товарообороту фірмового магазину ТДВ
«БРОВАРИ-МОЛОКО»**

Рік	Роздріб-ний това-рооборот, тис.грн	Абсолютний при-ріст, (тис. грн)		Коефіцієнт зростання		Темп приросту, (%)	
		Базис-ний	Ланцю-говий	Базис-ний	Ланцюго-вий	Базис-ний	Ланцю-говий
2016	1340000	—	—	—	—	—	—
2017	1200000	140000	140000	0,895	0,895	-10,45	-10,45
2018	1000000	340000	120000	0,746	0,833	-25,37	-16,67
2019	771000	-569000	-229000	0,575	0,771	-42,46	-22,9

У порівнянні з 2018 роком зменшився на 429 тис. грн, спад на 35,75% (коефіцієнт спадання 0,64). Від 2016 року до 2019 року спостерігається щорічний спад товарообороту. Середній абсолютний ланцюговий приріст становив -89 тис. грн. Середній ланцюговий коефіцієнт зростання становить 0,83. Середній ланцюговий темп приросту становив -16,67%.

Обсяг отриманого прибутку у 2019 р. різко зменшився в порівнянні з попереднім роком на 22,89% а в 2018 р. він зменшувався поступово – на 12% в порівнянні з 2017 р., що означає, що магазин продає не якісну, не натуральну продукцію. На мою думку, обсяг прибутку спав, через збільшення вартості сировини та відповідно самої продукції. Поголів'я великої рогатої худоби зменшується з кожним днем (згідно з інформацією Асоціації виробників молока), тому натуральне молоко, як сировину закупити важко і дорого .

Проведемо ABC –XYZ аналіз фірмового магазину ТДВ «БРОВАРИ-МОЛОКО» (табл.2.4).

Таблиця 2.4

ABC-XYZ аналіз ТДВ «БРОВАРИ-МОЛОКО»

	X	Y	Z
A	Молоко	-	Запіканка сирна
B	Творог	Сметана	-
C	-	Йогурт	-

За результатами проведених досліджень розроблена система ABC-XYZ аналізу реалізації компанії роздрібною торгівлі. Система підтримує можливість виконання аналізу на базі різних показників продажів товару, таких як сума і кількість продажів та сума і відсоток торгівельної націнки

Товари з групи **AX** та **BX** (молоко та творог) рекомендується забезпечити постійну наявність товару, але не потрібно створювати надмірний страховий запас. **BY** (сметана) - збільшити страховий запас. **AZ** (запіканка сирна) слід переглянути систему продажів. **CY** (йогурт) можна перейти на систему з постійною сумою (обсягом) замовлення, але при цьому формувати страховий запас, виходячи з попиту та можливостей магазину.

Отже, для удосконалення організації продажу товарів у фірмовому магазині «БРОВАРИ-МОЛОКО» підприємству необхідно розробити певні принципи, які будуть допомагати збуту товарів, а також підвищувати їх попит та покращувати умови продажу. А для ефективного управління продажем на підприємстві необхідно постійно оцінювати й аналізувати основні показники господарської діяльності, слідкувати та своєчасно доповнювати асортимент магазинів новинками, виявляти недоліки та слабкі місця в збутовій системі та в системі закупок. Необхідно вийти на нові ринки збуту в великі торговельні мережі.

2.2. Оцінювання ефективності продажу товарів у фірмовому магазині ТДВ «БРОВАРИ-МОЛОКО»

Підвищення ефективності комерційної діяльності нероздільне з результативністю фінансово-економічної діяльності. Підприємства в сучасних умовах орієнтують свою діяльність на отримання прибутку.

Серед показників, що характеризують діяльність підприємств роздрібною торгівлі, важливе місце займає рівень обслуговування покупців та стану організації продажу товарів. Від них значною мірою залежить успіх ринкова вартість підприємств.

Аналіз фірмового магазину «БРОВАРИ -МОЛОКО» буде за 2016р. – 2019роки.

Фірмовий магазин «БРОВАРИ-МОЛОКО» знаходиться за адресою: Київська область, м.Бровари, вул.Незалежності 14. Всього в підприємства ТДВ «БРОВАРИ-МОЛОКО» функціонує 7 магазинів по місту Бровари, Київської області.

Товарооборот магазину «БРОВАРИ -МОЛОКО» за 2016 рік склав 1,34 млн грн, за 2017-1,2 млн.грн, за 2018 рік -1 млн.грн, а за 2019 рік товарооборот становив - 771000 грн.

Виторг - кошти, що надійшли на рахунок підприємства за реалізовану (продану) продукцію чи надану послугу. Виторг від реалізації складається з суми, від реалізації основної продукції, товарів народного споживання, відходів виробництва, наднормативних і зайвих матеріалів. З неї вилучається вартість продукції, відвантаженої споживачу з порушенням умов договору поставки (за термінами, номенклатурою, асортиментом, якістю продукції) [22].

Прибуток - сума, на яку доходи перевищують пов'язані з ними витрати. Він обчислюється як різниця між обсягом реалізованої продукції (без врахування податку на додану вартість і акцизного збору) та її повною собівартістю. Чистий прибуток - це прибуток після сплати податків [23]. Точка безбитковості - обсяг або рівень операцій, при якому сукупний дохід дорівнює сукупним витратам, тобто це точка нульового прибутку або нульових збитків.

Точка безбитковості у грошових одиницях може бути виведена з рівняння:

$$BP=3B+PB+P, \quad (1)$$

де BP - виручка від реалізації;

ЗВ - змінні витрати;

ПВ - постійні витрати ;

П - прибуток

Постійні витрати - це такі витрати, що безпосередньо не змінюються при збільшенні або зменшенні масштабів виробництва в короткостроковому

періоді. А змінні - це такі витрати, величина яких безпосередньо залежить від масштабів виробництва продукції [24]. У табл. 2.6 проаналізуємо які постійні та змінні витрати в фірмовому магазині ТДВ «БРОВАРИ -МОЛОКО» за 2016-2019 роки

У табл. 2.5 - 2.9 наведено розрахунок точки беззбитковості підприємства помісячно за 2016-2019 роки, порівняння її з товарооборотом в фірмовому магазині ТДВ «БРОВАРИ-МОЛОКО» .

Таблиця 2. 5

**Розрахунок точки беззбитковості магазину ТДВ «БРОВАРИ-МОЛОКО»
помісячно за 2016 р.**

Місяць	Постійні витрати					Змінні витрати				Точка беззбитковості
	Оренда плати	Податки	ФОП	Ліцензії	Роялти	Комунальні послуги	Операційні розходи і списання	Зарплата працівникам	Ціна закупівлі (реалізації) товарів у виробника	
Січень	5000	3500	2000	1000	2500	852	689	16350	17520	49411
Лютий	5000	3500	2000	1000	2500	1256	655	16350	18530	50791
Березень	5000	3500	2000	1000	2500	655	415	16350	15236	46656
Квітень	5000	3500	2000	1000	2500	623	415	16350	14265	56653
Травень	5000	3500	2000	1000	2500	726	156	16350	13156	44388
Червень	5000	3500	2000	1000	2500	635	789	16350	12569	44343
Липень	5000	3500	2000	1000	2500	635	353	16350	10571	41909
Серпень	5000	3500	2000	1000	2500	635	356	16350	10860	42201
Вересень	5000	3500	2000	1000	2500	635	565	16350	12329	43879
Жовтень	5000	3500	2000	1000	2500	726	798	16350	13560	45434
Листопад	5000	3500	2000	1000	2500	700	598	16350	15434	47082
Грудень	5000	3500	2000	1000	2500	652	568	16350	16554	48124
За рік	60000	42000	24000	12000	30000	8730	6357	196200	170584	549871

За даними обчислення (табл. 2.5) найбільша точка беззбитковості за 2016 рік у квітні (56,653 тис. грн),а найменша у липні (41,909тис. грн).

Постійними витратами в магазині ТДВ «БРОВАРИ-МОЛОКО» були: витрати на ФОП, орендну плату, податки, роялту, ліцензії та акцизи. А змінними - комунальні послуги, операційні розходи і списання, витрати на ремонт обладнання, заробітна плата працівникам, ціна закупівлі (реалізації)

товарів у виробника.

Таблиця 2.6

Постійні та змінні витрати магазину «БРОВАРИ -МОЛОКО»

№	Постійні	Змінні
1	ФОП	Комунальні послуги
2	Орендна плата	Операційні розходи і списання
3	Податки	Витрати на ремонт обладнання
4	Роялта	Заробітна плата працівникам
5	Ліцензії і акцизи	Ціна закупівлі (реалізації) товарів у виробника

Маючи інформацію про дані види витрат, можна аналізувати точки безбитковості в фірмовому магазині.

Таблиця 2.7

**Розрахунок точки безбитковості магазину ТДВ «БРОВАРИ-МОЛОКО»
помісячно за 2017 р.**

Місяць	Постійні витрати					Змінні витрати				Точка безбитковості
	Оренда плата	Податки	ФОП	Ліцензії	Роялта	Комунальні послуги	Операційні розходи і списання	Зарплата працівникам	Ціна закупівлі (реалізації) товарів у виробника	
Січень	5500	3800	2000	1000	2800	950	356	17320	15600	49326
Лютий	5500	3800	2000	1000	2800	1356	562	17320	15800	51138
Березень	5500	3800	2000	1000	2800	700	365	17320	11300	44785
Квітень	5500	3800	2000	1000	2800	635	145	17320	17800	51000
Травень	5500	3800	2000	1000	2800	700	523	17320	13560	47203
Червень	5500	3800	2000	1000	2800	735	685	17320	11959	45799
Липень	5500	3800	2000	1000	2800	735	325	17320	8356	41836
Серпень	5500	3800	2000	1000	2800	750	153	17320	7426	40749
Вересень	5500	3800	2000	1000	2800	653	562	17320	10569	44204
Жовтень	5500	3800	2000	1000	2800	640	175	17320	12336	45571
Листопад	5500	3800	2000	1000	2800	700	498	17320	13785	47403
Грудень	5500	3800	2000	1000	2800	863	568	17320	13569	47420
За рік	66000	45600	24000	12000	33600	9417	7	207840	149060	552434

За даними обчислення (табл. 2.7) найбільша точка беззбитковості за 2017 рік у лютому (51,138 тис. грн), а найменша у липні (41,836 тис. грн)

Таблиця 2. 8

**Розрахунок точки беззбитковості магазину ТДВ «БРОВАРИ-МОЛОКО»
помісячно за 2018 р.**

Місяць	Постійні витрати					Змінні витрати				Точка беззбитковості
	Оренда плати	Податки	ФОП	Ліцензії	Роялти	Комунальні послуги	Операційні розходи і списання	Зарплата працівникам	Ціна закупівлі (реалізації) товарів у виробника	
Січень	6000	4000	2100	1000	3000	1281	862	21650	13252	53145
Лютий	6000	4000	2100	1000	3000	1580	635	21650	14553	54518
Березень	6000	4000	2100	1000	3000	958	654	21650	12223	51585
Квітень	6000	4000	2100	1000	3000	865	412	21650	10256	54283
Травень	6000	4000	2100	1000	3000	726	255	21650	10186	48917
Червень	6000	4000	2100	1000	3000	835	885	21650	11568	51038
Липень	6000	4000	2100	1000	3000	820	353	21650	9156	48079
Серпень	6000	4000	2100	1000	3000	858	535	21650	11886	51029
Вересень	6000	4000	2100	1000	3000	765	655	21650	12359	51529
Жовтень	6000	4000	2100	1000	3000	858	895	21650	12566	52069
Листопад	6000	4000	2100	1000	3000	956	598	21650	13536	52840
Грудень	6000	4000	2100	1000	3000	1129	568	21650	14658	54105
За рік	72000	48000	25200	12000	36000	11631	7307	259800	152399	620137

За даними обчислення (табл. 2.8) найбільша точка беззбитковості за 2018 рік - у лютому (54,518 тис. грн), а найменша у липні (48,917 тис. грн).

За даними обчислення (табл.2.9) найбільша точка беззбитковості за 2019 рік у лютому (52,937 тис. грн), а найменша у липні (48,598 тис. грн). Обчисливши точки беззбитковості фірмового магазину за 2016-2019 роки, можна зробити висновок, що на величину точки беззбитковості має найбільший вплив один із найважливіших чинників формування попиту фірмового магазину ТДВ «БРОВАРИ-МОЛОКО» - сезонність. За період з 2016 -2019 роки найбільша точка беззбитковості - в 2019 році.

Таблиця 2. 9

**Розрахунок точки беззбитковості магазину ТДВ «БРОВАРИ-МОЛОКО»
помісячно за 2019 р.**

Місяць	Постійні витрати					Змінні витрати				Точка беззбитковості
	Оренда платя	Податки	ФОП	Ліцензії	Роялти	Комунальні послуги	Операційні розходи і списання	Зарплата працівникам	Ціна закупівлі (реалізації) товарів у виробника	
Січень	6500	4000	2200	1000	3100	1456	356	22450	10569	51631
Лютий	6500	4000	2200	1000	3100	1356	562	22450	11569	52937
Березень	6500	4000	2200	1000	3100	1200	365	22450	12125	52740
Квітень	6500	4000	2200	1000	3100	850	145	22450	10535	50780
Травень	6500	4000	2200	1000	3100	735	523	22450	9652	50160
Червень	6500	4000	2200	1000	3100	895	685	22450	9356	50186
Липень	6500	4000	2200	1000	3100	900	325	22450	8123	48598
Серпень	6500	4000	2200	1000	3100	870	153	22450	9862	50135
Вересень	6500	4000	2200	1000	3100	775	562	22450	10869	51456
Жовтень	6500	4000	2200	1000	3100	705	175	22450	11158	51288
Листопад	6500	4000	2200	1000	3100	806	498	22450	11850	52404
Грудень	6500	4000	2200	1000	3100	568	0	22450	11335	51153
За рік	78000	4800	26400	12000	37200	11116	4349	269400	697010	1140275

Фінансовий результат — це приріст (чи зменшення) вартості власного капіталу підприємства, що утворюється в процесі його підприємницької діяльності за звітний період [25].

Основним фінансовим результатом діяльності підприємства є прибуток, збільшення якого означає примноження фінансових ресурсів та зростання фінансових результатів[26].

Збиток підприємства означає втрату фінансових ресурсів підприємств, якщо збитки носять регулярний характер, то врешті-решт будуть витрачені всі фінансові ресурси і підприємство збанкрутує [27].

На розмір прибутку від реалізації продукції впливають два основних показники: обсяг реалізації продукції та собівартість продукції.

Розрахуємо фінансовий результат фірмового магазину ТДВ «БРОВАРИ-МОЛОКО». В табл. 2.10-2.11 наведено розрахунок фінансового результату фірмового магазину за 2016-2019 роки помісячно.

Таблиця 2.10

Розрахунок фінансового результату діяльності фірмового магазину ТДВ «БРОВАРИ-МОЛОКО» помісячно за 2016-2017 рр.

Місяць	2016 рік			2017 рік		
	Товарооборот, млн.грн	Точка беззбитковості	Фінансовий результат, тис. грн	Товарооборот, млн.грн	Точка беззбитковості	Фінансовий результат, тис. грн
Січень	130000	49411	80589	90000	49326	40674
Лютий	110000	50791	59209	120000	51138	68862
Березень	130000	46656	83344	120000	44785	75215
Квітень	151000	56653	94347	130000	51000	79000
Травень	121000	44388	76612	100000	47203	52797
Червень	81000	44343	36657	60000	45799	14201
Липень	50000	41909	8091	40000	41836	-1836
Серпень	91000	42201	48799	80000	40749	39251
Вересень	140000	43879	96121	130000	44204	85796
Жовтень	106000	45434	60566	90000	45571	44429
Листопад	110000	47082	62918	100000	47403	52597
Грудень	120000	48124	71876	130000	47420	82580
За рік	1340000	549871	790129	1200000	552434	647566

Проаналізувавши дані табл. 2.10 фінансовий результат в магазині ТДВ «БРОВАРИ-МОЛОКО» за 2016-2017 роки - позитивний, тому прибуток підприємство отримує.

За результатами обрахунку табл. 2.11 фінансовий результат в фірмовому магазині ТДВ «БРОВАРИ-МОЛОКО» за 2018-2019 роки магазин отримує збиток в 2019 р., а це означає, що необхідно терміново прийняти міри для підвищення ефективності продажів в фірмовому магазині, в іншому разі підприємству ТДВ «БРОВАРИ-МОЛОКО» доведеться закрити магазин.

Таблиця 2.11

**Розрахунок фінансового результату діяльності фірмового магазину ТДВ
«БРОВАРИ-МОЛОКО» помісячно за 2018-2019 рр.**

Місяць	2018 рік			2019 рік		
	Товарооборот ,млн.грн	Точка безбитковості	Фінансовий результат,тис . грн	Товарооборот ,млн.грн	Точка безбитковості	Фінансовий результат,тис. грн
Січень	50000	53145	-3145	60000	51631	8369
Лютий	60000	54518	5482	61000	52937	8063
Березень	100000	51585	48415	70000	52740	17260
Квітень	110000	54283	55717	85000	50780	34220
Травень	110000	48917	61083	79000	50160	28840
Червень	60000	51038	8962	57000	50186	6814
Липень	40000	48079	-8079	35000	48598	-13598
Серпень	70000	51029	18971	60000	50135	9865
Вересень	100000	51529	48471	73000	51456	21544
Жовтень	70000	52069	17931	74000	51288	22712
Листопад	60000	52840	7160	52000	52404	-404
Грудень	80000	54105	25895	65000	51153	13847
За рік	1000000	620137	379863	771000	1140275	-369275

Отже, проаналізувавши точку безбитковості в фірмовому магазині ТДВ «БРОВАРИ-МОЛОКО» позитивний фінансовий результат у 2016-2017 роках було одержано у всі місяці чотирьох кварталів. У 2018 році в січні та липні спостерігався негативний фінансовий результат. Найменший прибуток було одержано у липні місяці 2016-2019 років, на це впливає один з найважливіших чинників формування попиту фірмового магазину ТДВ «БРОВАРИ-МОЛОКО» - сезонність. В період з 2016 по червень 2018 року фірмовий магазин - мав позитивний фінансовий результат (дохід перевищує витрати), тобто отримувал прибуток. А з липня 2018 року спостерігається погіршення фінансового стану магазину. Відповідно до обрахунків в 2019 році магазин мав негативний фінансовий результат (витрати перевищують дохід) і працював собі в збиток. На це вплинули такі фактори, як підвищення тарифів на комунальні послуги,

збільшення податків, підвищення заробітної плати працівникам, підвищення закупівельної вартості продукції та зниження купівельної спроможності населення.

При оцінці ефективності продажу товарів у фірмовому магазині виробника використовуються соціальні, економічні, техніко-технологічні показники(табл. 2.12)

Таблиця 2.12

Показники , що використовуються при оцінюванні ефективності продажу у фірмовому магазині ТДВ «БРОВАРИ-МОЛОКО»

Назва показника	Принадлежність до показника
Соціальні	Коефіцієнт завершеності покупки;
	Коефіцієнт затрати часу на придбання товарів;
	Коефіцієнт, що характеризує рівень надання послуг покупцям;
	Кількість скарг покупців записаних у книгу відгуків за рік;
Економічні	Рівень валового доходу;
	Рівень витрат обігу у тому числі витрати на оплату праці та рекламу;
	Рентабельність товарообороту;
	Коефіцієнт співвідношення між темпами приросту витрат на оплату праці та:
	товарооборотом
	валовим доходом
	Питома вага торгово-оперативного персоналу в загальній чисельності працівників;
	Час обігу товарів у днях товарообороту;
Техніко-технологічні	Частка доходу, одержаного від надання платних послуг, у загальній сумі доходу;
	Частка площі торговельної зали у загальній площі магазину;
	Частка товарних запасів, що розміщуються у торговельній залі;
	Торговельна площа в розрахунку на:
	- одного торгово-оперативного працівника,
	- один реєстратор розрахункових операцій;
	Коефіцієнт демонстраційної площі;
	Частка реалізації товарів у секціях самообслуговування у загальному обсязі товарообороту магазину;
	Кількість різновидів товару, що реалізує магазин;
	Кількість різновидів товарів у розрахунку на 1м площі торговельної зали;
Коефіцієнт широти товарного асортименту;	
Коефіцієнт глибини товарного асортименту	

В табл. 2.14 розрахуємо аналітичні показники фірмового магазину ТДВ «БРОВАРИ-МОЛОКО» за 2016-2019 роки

Таблиця 2.13

Аналітичні показники фірмового магазину ТДВ «БРОВАРИ-МОЛОКО» за 2016-2019 роки

№	Показник	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	
1	Товарооборот ,грн	1340000	1200000	1000000	771000	
2	Валовий дохід,грн	127000	106000	97000	85000	
3	Витрати обігу:	витрати на оплату праці, грн	196200	207840	259800	269400
		витрати на операційні розходи і списання, грн	6357	4917	7307	4349
4	Прибуток від реалізації товарів, грн	790129	647566	379863	-369275	
5	Темп приросту:	витрат на оплату праці,%	1	1,50	1	1
		товарообороту,%	10	-11	-12	-22,90
		валового доходу, %	3	1	-3,26	-6,31
6	Кількість покупців, що прийшли за покупкою	У зимовий сезон	7895	7658	6653	5265
		У літній сезон	5896	5469	4253	3259
7	Кількість скарг покупців, записаних у книгу відгуків за рік	-	-	-	3	
8	Середньоспискова чисельність працівників,осіб	6	6	6	4	
9	Кількість покупців, що здійснили покупку,осіб	У зимовий сезон	7659	7356	6320	4356
		У літній сезон	5698	5265	3936	2951
10	Коефіцієнт завершеності покупок	у зимовий сезон	0,97	0,96	0,95	0,83
		у літній сезон	0,96	0,961	0,93	0,9
11	Рівень валового доходу, %	9,47	8,83	9,70	34,94	
12	Рівень витрат обігу, %	на оплату праці	14,64	17,32	25,98	5,70
		на операційні розходи і списання	0,47	0,41	0,73	0,56
13	Рентабельність товарообороту, %	58,94	53,96	37,98	-47,90	
14	Коефіцієнт співвідношення між темпами приросту витрат на оплату праці та:	Товарооборотом	10	-14	-8	-0,04
		Валовим доходом	30	-9	27	28

Проаналізувавши табл. 2.13 видно, що рентабельність товарообороту в

2019 році негативна, а це означає, що магазин ТДВ «БРОВАРИ-МОЛОКО» працює собі в збиток. Тому, необхідно прийняти міри для підвищення фінансового результату та рентабельності.

Отже, було проведене оцінювання ефективності продажів товарів у фірмовому магазині виробника. Аналізуючи точку беззбитковості, яка включала в себе постійні (витрати на ФОП, орендну плату, податки, роялту, ліцензії та акцизи) та змінні (комунальні послуги, операційні розходи і списання, витрати на ремонт обладнання, заробітна плата працівникам, ціна закупівлі (реалізації) товарів у виробника) витрати, а також фінансовий результат та аналітичні показники діяльності фірмового магазину, можна зробити висновок, що рентабельність товарообороту в 2019 році негативна, починаючи з 2016 року вона йде на спад, а це означає, що магазин ТДВ «БРОВАРИ-МОЛОКО» працював в 2019 році собі в збиток. Іншими словами, діяльність магазину ТДВ «БРОВАРИ-МОЛОКО» щодо формування прибутку можна оцінити негативно, тому, необхідно терміново прийняти міри для підвищення фінансового результату та рентабельності.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖЕМ ТОВАРІВ У ФІРМОВОМУ МАГАЗИНІ ВИРОБНИКА

ТДВ «БРОВАРИ-МОЛОКО»

3.1. Розробка плану підвищення ефективності управління продажем товарів у фірмовому магазині виробника ТДВ «БРОВАРИ-МОЛОКО»

Результати діяльності компанії можуть бути покращенні в результаті інвестицій в розширення асортименту і збільшення бюджету на просування, так і за рахунок оптимізації управління відділом продаж. Кожне підприємство роздрібної торгівлі зацікавлене у зростанні товарообороту, що є джерелом реалізованих товарних націнок і прибутку[28].

На обсяг роздрібного продажу товарів впливають різноманітні фактори, такі, як роздрібні ціни, асортимент товарів, якість продукції, постійна наявність товарів у продажу, сезонність продажу, якість обслуговування споживачів, місце розміщення торгової точки [29].

Підприємство торгівлі може своїми силами усунути або зменшити негативний вплив більшості факторів шляхом формування оптимального асортименту, закупівлі товарів доброї якості, встановлення прийнятних роздрібних цін, забезпечення ритмічності завезення товарів у магазин, реклами товарів у своєму районі діяльності.

Разом з тим, активізація продажу проводиться не стільки з метою усунення недоліків допущених прорахунків у закупівлі, стільки для формування попиту на нові товари, завоювання частки ринку у магазинів-конкурентів, згладжування сезонних коливань роздрібного товарообороту за рахунок зростання продаж інших товарних груп у період проведення цих заходів. Успішна діяльність компаній у сфері продажу вимагає здійснення прогнозування. Прогнозування – процес передбачення майбутнього стану предмета чи явища на основі аналізу його минулого і сучасного, систематично

оцінювана інформація про якісні й кількісні характеристики розвитку обраного предмета чи явища в перспективі .

Результатом прогнозування є розроблений прогноз продажу на майбутній період. Прогнози продажу відіграють важливу роль у діяльності компанії [30]. Вони є необхідними для організації нормальної роботи всіх відділів компанії. В табл. 3.1 наведений їх перелік з зазначенням цілей використання прогнозів.

Проведемо аналіз ефективності комерційної діяльності підприємства для успішного його функціонування. Перевірити наскільки ефективно втілюється концепція вдосконалення виробництва можна проаналізувавши стан комерційної діяльності підприємства.

Таблиця 3.1

**Цільове призначення прогнозів продажу у
ТДВ «БРОВАРИ-МОЛОКО»**

№ п.п	Підрозділи	Призначення використання прогнозів продажу
1.	Відділ маркетингу	1. Розробка стратегій продажу 2. Складання маркетингових планів 3. Розробка елементів комплексу маркетингу 4. Додаткове залучення торгового персоналу
2.	Планово-економічний відділ	1. Складання різних виробничих планів за часовою ознакою 2. Розрахунки введення додаткових виробничих потужностей
3.	Виробничо-диспетчерський відділ	1. Обґрунтування показників оперативно- виробничих планів 2. Визначення характеру і змісту зв'язків даної служби з іншими функціональними підрозділами підприємства
4.	Відділ по закупках матеріальних ресурсів	1. Планування потреби в сировинних та матеріально-технічних ресурсах 2. Вибір постачальників матеріальних ресурсів 3. Вирішення питань щодо постачання ресурсів (зі сторони чи власне виробництво)
5.	Конструкторський відділ	1. Вирішення питання щодо технічного вдосконалення існуючих товарів 2. Розробка нових товарів
6.	Відділ кадрів	1. Планування роботи з кадрами (найм, підготовка, скорочення чисельності)

Розрахуємо ланцюговий приріст на 2020 рік ,якщо товарооборот в

2017 році склав 1200000грн ,в 2018 -1000000 грн, а в 2019-771000грн :

$$x = \frac{1000000-1200000}{1200000} * 100 = -16,67\% \quad (3)$$

$$x = \frac{771000-1000000}{1000000} * 100 = -22,9\% \quad (4)$$

22,9-16,67=6,23%

ТО =22,9+6,23=-29,13 %- приріст на 2020 рік

На табл. 3.2 показано щомісячний товарооборот ТДВ «БРОВАРИ-МОЛОКО» за 2016-2019 роки та прогноз товарообороту на 2020 рік.

Таблиця 3.2

Товарооборот ТДВ «БРОВАРИ-МОЛОКО» ЗА 2017-2019 рр. і прогноз на 2020 р., грн

Місяці	2017 Рік		2018 Рік		2019 Рік		2020 Рік	
	ТО місяць	% від ТО	ТО місяць	% від ТО	ТО місяць	% від ТО	ТО місяць	% від ТО
Січень	0,09	7,5	0,05	5	0,06	7,78	0,043	7,86
Лютий	0,12	10	0,06	6	0,068	8,82	0,051	9,32
Березень	0,12	10	0,1	10	0,07	9,01	0,052	9,5
Квітень	0,13	10,8	0,11	11	0,085	11	0,056	10,24
Травень	0,1	8,3	0,11	11	0,079	10,25	0,043	7,86
Червень	0,06	5	0,06	6	0,057	7,39	0,041	7,49
Липень	0,04	3,4	0,04	4	0,035	4,54	0,037	6,76
Серпень	0,08	6,7	0,07	7	0,06	7,78	0,043	7,86
Вересень	0,13	10,8	0,1	10	0,073	9,47	0,044	8,04
Жовтень	0,09	7,5	0,07	7	0,074	9,6	0,045	8,23
Листопад	0,1	8,4	0,06	6	0,052	6,7	0,047	8,59
Грудень	0,13	10,8	0,08	8	0,065	8,4	0,048	8,77
Разом за рік	1,2	100	1	100	0,771	100	0,547	100

Отже, проаналізувавши товарооборот за 2017 - 2020 роки та спрогнозувавши товарооборот на 2020 рік, можна зробити висновок, що товарооборот в 2020 році буде зменшуватися.

Для розрахунку планового товарообороту по підприємству використаємо економіко-статистичний метод та фінансові показники торговельного підприємства ТДВ «БРОВАРИ-МОЛОКО» за 2018-2019 рр. поквартально (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Результати розрахунків згладженого ряду товарообороту для
ТДВ «БРОВАРИ-МОЛОКО», грн**

Показники	Періоди (квартали)							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Товарооборот по підприємству, тис. грн	210 000	280 000	210 000	210 000	198 000	221 000	168 000	191 000
ТО згладжений (за 2-ми членами ряду, тис. грн)	-	245 000	245000	210 000	204 000	209 500	194 500	179 500
Абсолютний приріст ковзного ряду, тис. грн. (за згладженим рядом ТО)	-	-	0	-35	-6	5500	-15 000	-15 000

Проведені розрахунки свідчать, що отриманий плановий обсяг роздрібного товарообороту в розмірі 547 тис. грн, зменшився на 29,13%. Щоб збільшити товарооборот необхідно підвищити ефективність управління продажем товарів на підприємстві ТДВ «БРОВАРИ-МОЛОКО» для цього необхідно здійснити ряд заходів для підвищення продажів.

Основними конкурентами магазину ТДВ «БРОВАРИ-МОЛОКО» в м.Бровари є такі магазини: ТОВ «Щедрик», «Молоко від фермера», ТОВ «Промінь-фуд» а також конкурентами можна вважати усі точки, де продаються молокопродукти. На рис. 3.1. зображений товарооборот ТДВ «БРОВАРИ-МОЛОКО» за 2017-2020 роки. На рис. 3.1. видно, що в 2020 році товарооборот зменшується, порівняно з 2017-2019 роками. На рисунку можна спостерігати, що

найменший товарооборот за 2017- 2020 роки в липні, це пов'язано з таким фактором, як сезонність, тому даний фактор необхідно врахувати при прийнятті заходів для підвищення ефективності продажів, щодо підвищення товарообороту.

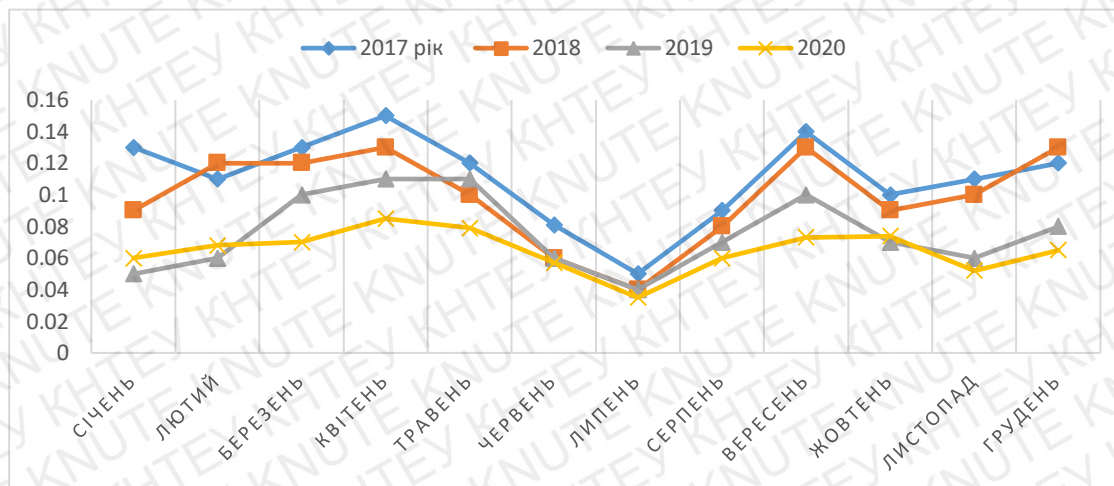


Рис.3.1. Товарооборот ТДВ «БРОВАРИ-МОЛОКО» за 2017-2020 роки, грн

Отже, для удосконалення організації продажу товарів у магазині «БРОВАРИ-МОЛОКО» підприємства ТДВ «БРОВАРИ-МОЛОКО» необхідно розробити певні принципи, які будуть допомагати збуту товарів, а також підвищувати їх попит та покращувати умови продажу.

Виходячи з даних факторів для ефективного підвищення зростання товарообороту в фірмовому магазині ТДВ «БРОВАРИ-МОЛОКО» необхідно розробити план підвищення ефективності управління продажем.

План підвищення ефективності управління продажем:

- Для початку необхідно врегулювати ціни на товари. Підвищення роздрібною ціни веде до зниження купівельної спроможності населення. Покупці повинні знати, що в фірмовому магазині ТДВ «БРОВАРИ-МОЛОКО» - стабільні ціни, та нижчі за ціни конкурентів.
- Збільшити асортимент продукції магазину, до реалізації молокопродуктів додати свіжу випічку та хлібобулочні вироби.
- Безсумнівно, якість продукції - один із визначальних факторів конку-

рентоспроможності продукції в сучасних умовах, тому доцільно звернути увагу також і на якість молока. Це найважливіший чинник формування попиту серед населення. Обов'язково підвищити якість продукції .

- Постійна наявність товарів у продажі – молокопродукти повинні завжди бути у вільному доступі до споживача та свіжими.
- Сезонність продажів. У літній період збільшити поставки свіжої продукції в фірмовий магазин з одного до двох разів на день. В несезон зробити знижки на продукцію термін придатності якої завершується за 2 дні .
- Якість обслуговування споживачів. Продавці консультанти повинні бути в фірмовому одязі, охайні, привітні. Добре знати асортимент і склад продукції.
- Місце розташування торгової точки. Фірмовий магазин повинен розташовуватися неподалік від житлових масивів та центральної частини міста.
- Так, як це найнеобхідніші товари для життєдіяльності людей необхідно розробити соціальні програми (знижки для пенсіонерів, людей з інвалідністю), карту лояльності для постійних споживачів, розміщувати товари на полицях торгової зали у відповідних для того місцях ну і найголовніше ,максимально покращити якість продукції.

Отже, для того, щоб удосконалити організацію продажу товарів, необхідно також звернути особливу увагу на процес їх закупівлі, оскільки від нього значною мірою залежить асортимент магазину, а, значить, і його прибутковість. Тому закупівлю товарів слід вести на підставі матеріалів вивчення попиту покупців; закуповувати товари у необхідному обсязі та асортименті з тим, щоб виконати плановані завдання з товарообороту, підтримувати відповідний рівень товарних запасів; забезпечувати регулярність товаропостачання шляхом укріплення та розвитку господарських зв'язків з постачальниками; за необхідністю виявляти можливості додаткових закупівель потрібних товарів на підставі укладання договорів або в порядку одноразових комерційних угод.

3.2 Шляхи удосконалення системи управління продажем товарів у фірмовому магазині виробника ТОВ «Бровари -Молоко»

Основна проблема розробки планування магазину - наявність великого числа конфліктуючих факторів.

Перш за все, покупці повинні рухатися по магазину і купувати більше товарів, ніж вони планували - це є основним завданням кожного мерчендайзера або людини, яка займається мерчендайзингом в магазині.

Як правило, 40% площі торгової точки займає торгове устаткування (полки, стелажі тощо.), розташоване в залежності від форми приміщення максимально вигідно. Приблизно 60% площі торгової точки необхідно залишати для руху покупців (забезпечення вільного руху покупця по магазину, правила техніки безпеки тощо), щоб покупці почували себе комфортно. Відомо, що пріоритетні місця в торговому залі визначаються в залежності від потоку покупця, тобто від того шляху, який проходить більшість покупців. Навіть найпопулярніший товар не буде продаватися, якщо його позиція в магазині підібрана невдало.

Виходячи з проведених досліджень в плануванні магазину "БРОВАРИ-МОЛОКО", видно, що при побудові товарних рядів зроблена помилка, яка може призводити до втрати частини ефективності, так як площа приміщення складає всього 50 м.кв., а площа самого магазину-25 м. кв., інша частина площі відведена на службове приміщення, тому не всю продукцію можна викласти в торговельні вітрини (більшість товарів знаходяться в закритому холодильнику).

Також помилкою є, що вільної площі для руху покупців залишено лише 30%, що не дає покупцям вільно рухатись та почувати себе комфортно. Ближче до підсобного приміщення в торговельній залі стоїть 3 холодильники, де розміщується кефір, молоко, ряжанка в бутілках. Між прикасовою зоною та покупцем розміщена інша молочна продукція в 3 холодильних вітринах, за якими покупець не має змоги побачити холодильник з молокопродукцією в пляшках. Про наявність даних товарів у магазині клієнти змушені постійно

запитувати у продавців-консультантів. Устаткування з товаром має бути розташовано так, щоб покупець мав змогу його побачити без сторонньої допомоги.

З 12:00 до 15:00 та з 18:00 до 20:00 у магазині час пік, незалежно від сезону . У цей час часто велика черга. У магазині лише два продавці, які працюють за графіком 7/7, тобто один продавець обслуговує всіх споживачів. Щоб не утворювались черги рекомендуються встановити ще одного продавця .

Виходячи з досліджень, було виявлено, що магазин «БРОВАРИ-МОЛОКО» ніяк не рекламується. Тому в цілях просування товару магазину «БРОВАРИ-МОЛОКО» на ринок і підвищення попиту на нього пропонується використовувати рекламу.

Так як за останні 2 роки закрилося 5 магазинів молочної продукції у м.Бровари, Київської області варто розмістити рекламу поряд з житловими будинками в різних районах міста. Також доцільно буде заключити контракт з хлібобулочним магазином (наприклад «КУЛИНИЧІ»), так як це основні продукти споживання, який розташований у тому самому мікрорайоні що й даний магазин для надання спільної реклами, розміщення листівок один одного у власних приміщеннях та проведення спільних акцій.

Бровари – величезне місто, що розвивається, з великою кількістю новобудов, а відповідно, нових мешканців, тому необхідно відзначити, що з впровадженням цього проекту підвищиться впізнання і престижність магазину «БРОВАРИ-МОЛОКО»: про магазин дізнається велика кількість людей і потенційних покупців, що безсумнівно будуть приносити магазину великі прибутки у майбутньому.

Удосконалення системи стимулювання персоналу. Успіх діяльності будь-якого магазину залежить від безлічі факторів: ситуації на ринку, конкурентів, технічної оснащеності підприємства, знань, навичок і вмінь, є результатом самої виробничої діяльності. Для ефективного продажу товарів споживачів необхідно заохочувати. В табл. 3.4 проаналізуємо шляхи удосконалення системи управління продажем у магазині ТДВ «БРОВАРИ-МОЛОКО».

Таблиця 3.4

**Шляхи удосконалення системи управління продажем
у магазині ТДВ «БРОВАРИ -МОЛОКО»**

№	Заходи	Мета проведення	Період проведення	Відповідальний	Витрати(статті)
1	Спланувати площу торгового залу	Для ефективного використання площі	05.12.2019-05.01.2019	Інженер Іванов В.М.	На покупку нового торговельного обладнання
2	Два продавці в години пік	Запобігання утворенню черг на касі	05.12.2019-15.12.2019	Інспектор відділу кадрів Цибульняк А.І.	На заробітну плату ще одного продавця
3	Реклама поряд з житловими будинками	Інформування споживачів про переваги саме нашої продукції	05.12.2019-10.03.2019	Директор підприємства Лопатюк О.М.	На розміщення реклами ,друк роздаткових матеріалів
4	Спільна акція ТДВ "БРОВАРИ-МОЛОКО" та хлібобулочного магазину "КУЛИНИЧІ"	Підвищення впізнання і престижності магазину	01.01.2020-09.09.2020	Директор підприємства Лопатюк О.М.	Витрати на роздаткові матеріали(лістівки)
5	Удосконалення системи стимулювання персоналу	Підвищення товарообороту у магазині	01.12.2019-06.06.2020	Інспектор відділу кадрів Цибульняк А.І.	На премії продавцям
6	Видача дисконтних карток на товари,що продаються найгірше	Підвищення ефективності продажів	10.01.2020-10.06.2020	Директор підприємства Лопатюк О.М.	На виготовлення дисконтних карток
7	Знижки оптовим покупцям (при покупці молока на 200 грн -запідканка в подарунок)	Підвищення товарообороту	05.12.2019-05.03.2020	Директор підприємства Лопатюк О.М.	на заохочення
8	Налагоджена чітка система поставки	Завжди свіжа та якісна продукція	05.12.2019-	Директор підприємства Лопатюк О.М.	Відсутні
9	Реклама на радіо	Інформування споживачів про переваги саме нашої продукції	01.12.2019-01.01.2020	Директор підприємства Лопатюк О.М.	На рекламу
10	Реклама в телеграм каналі	Інформування споживачів про переваги .	01.12.2019-01.01.2021	Директор підприємства Лопатюк О.М.	На рекламу

Приклади спільної акції магазину «БРОВАРИ-МОЛОКО» з хлібобулочним:

1. Всім постійним покупцям ,що купують товари у магазині «БРОВАРИ-МОЛОКО» ,знижка в магазині «КУЛИНИЧІ» 10%.
2. Купуючи хлібобулочні вироби в магазині «КУЛИНИЧІ» – знижка 3% на всі молокопродукти магазину ТДВ «БРОВАРИ-МОЛОКО».

Спеціально організоване навчання дозволяє досягти мети за більш короткий термін. Необхідно запропонувати провести захід про підвищення кваліфікації роботи персоналу. Навчання персоналу спрямовано на послідовне вдосконалення професійних знань, умінь і навичок, зростання професійної майстерності. До вересня 2019 року у магазині діяла така система стимулювання працівників торговельної зали: кожен продавець мав власний план продажів, від власних продажів отримував 3%, у разі перевиконання власного плану – додатково відсоток, на який перевиконано план. За прохання персоналу з жовтня 2019 року була ведена наступна система стимулювання: стабільна заробітна плата без заохочень та премій . Як показали результати перших днів роботи такої системи, ця система не є ефективною, так продавці почали більше часу приділяти палінню та розмовам по мобільному телефону, знаючи, що постійні покупці ніде не дінуться і почекають.

Отже, систему заохочення працівників торговельної зали необхідно переглянути. Керівництву магазину «БРОВАРИ-МОЛОКО» було запропонована наступна система заохочення працівників: ставка + 3% від товарообороту магазину діляться на всіх продавців залежно від відпрацьованих годин, у разі перевиконання власного плану – додатково відсоток, на який перевиконано план.

Для заохочення клієнтів магазину «БРОВАРИ-МОЛОКО» Видаються дисконтні картки зі знижкою 10%, які діють лише на продукти , які найгірше продавалися минулого місяця (щомісяця - нові продукти). Картку можна отримати здійснивши 1 покупку в магазині, а карту постійного клієнта - здійснивши 15 покупок та заповнивши анкету, у якій потрібно вказати, прізвище, ім'я, по-батькові, дату народження, стать, номер отриманої картки, номер

телефону, адреса електронної пошти, як часто споживає молокопродукти (щодня, два рази на тиждень, щотижня, щомісяця), найкращий спосіб отримання інформації(e-mail, sms), дозвіл на використання персональних даних в маркетингових дослідженнях, які ще молокопродукти клієнт б хотів бачити в магазині «БРОВАРИ-МОЛОКО». Заохоченням для клієнтів також можуть стати: сертифікати та спільні акції магазину «БРОВАРИ-МОЛОКО» та «КУЛИНИЧІ», згідно з договором про спільну співпрацю, який було запропоновано вище; персональні акційні пропозиції, розроблені на основі анкетних даних клієнта (Додаток А).

Приклад персональної акції для клієнта. Анкетні данні:

- ПІБ: Петров Василь Михайлович ;
- Дата народження: 25 квітня 1980 рік;
- Стать: чоловіча;
- Номер картки: 6865005893;
- Номер мобільного телефону: +38(093)876-65-93;
- Адреса електронної пошти: petrovv.v@gmail.com;
- Як часто споживаєте молокопродукти (щодня, два рази на тиждень, щотижня, щомісяця) ;
- Найкращий спосіб отримання інформації: sms;
- Не заперечую проти використання моїх даних в маркетингових дослідженнях: +;
- Які ще молокопродукти Ви б хотіли бачити в нашому магазині?

Персональні акції, які б могли зацікавити даного клієнта та його родину:

- Додаткова знижка 5% до Дня народження (дійсна лише в день народження).
- При купівлі молока на суму 200 грн запіканка 500 г у подарунок.

Досить часто до магазину «БРОВАРИ-МОЛОКО» приходять покупці в маленькими дітьми. Дітям стає сумно та вони почитають плакати, тому батьки вимушені їх забрати та покинути магазин. На розгляд керівництва магазину було винесено пропозицію щодо організації дитячого кутка, а саме: встановити дитячий столик та 2 стільця, на стіл покласти розмальовки та олівці. Дану

пропозицію керівництво схвалило, але, на даний момент, не виконало.

Більшість споживачів цікавить якість харчових продуктів першої необхідності, тому я пропоную перейти на екологічно чисту продукцію. Для цього необхідно, щоб молоко, яке приїжджає від постачальника було отримане безпосередньо після доїння. Завдяки цьому в молоці зберігаються всі природні властивості та мікроелементи, а отже і продукція створена на його основі, є більш корисною для споживачів.

Так, як молочна продукція швидко псується, повинна бути налагоджена чітка система поставки. Наприклад, поставка свіжої продукції два рази на тиждень по запланованому часу о 8:00 год ранку то о 14:00 год.

Підвищення збуту несе за собою підвищення товарообороту, а відповідно і прибутку. Тому, запропоновано ТДВ «БРОВАРИ-МОЛОКО» налагодити збут в торговельні мережі, наприклад, «Лоток» - це мережа, яка на сьогоднішній день динамічно розвивається.

Розширення асортименту - також один з варіантів підвищення прибутку. Запропоновано запустити виробничу лінію морозива.

Так, як в липні місяці найгірший товарооборот – з травня запустити рекламу на радіо з власною торговою маркою, дати оголошення в місцеві газети, журнали про чудову якість нашої продукції.

Налагодити зворотній зв'язок покупців з магазином (запустити телеграм канал, в якому будуть описуватися рецепти блюд, з інгредієнтами молочної продукції ТДВ «БРОВАРИ-МОЛОКО»).

Провести ребрендинг - комплекс заходів щодо зміни бренду (як підприємства, так і виробленого нею товару), або його складових: назви, логотипу, слогану, візуального оформлення, із зміною позиціонування.

ВИСНОВКИ

1. Були проаналізовані фактори, що впливають на ефективність діяльності підприємства, які методичні підходи оцінки ефективності використовують на підприємстві торгівлі, функції та завдання фірмової торгівлі. Таким чином, першочерговим завданням підвищення управління продажу товарів у фірмовому магазині виробника є удосконалення системи управління. Успішна реалізація стратегії розвитку фірмового магазину передбачає здійснення результативної, ефективної та конкурентоспроможної господарської діяльності. Основні чинники підвищення ефективності роботи фірмового магазину полягають в підвищенні його технічного рівня, вдосконаленні управління, правильної організації виробництва і праці, зміні обсягу та структури виробництва, поліпшенні якості природних ресурсів тощо. Лише вміле використання всієї системи названих чинників може забезпечити достатні темпи зростання ефективності підвищення продажів товарів у фірмовому магазині виробника.

2. Проаналізовані практичні підходи до управління продажем товарів у фірмовому магазині виробника ТДВ «БРОВАРИ-МОЛОКО»:

Ринок молока та молочних продуктів характеризується скороченням потенційних ринків збуту української продукції в Україні та зменшенням кількості великої рогатої худоби. Основними чинниками, які його формують, є стан виробництва молока, ринкова інфраструктура, дієвість ринкових механізмів, платоспроможність споживачів.

Проведений аналіз сучасного стану ринку молока та молокопродуктів та виокремлення основних проблем та напрямів розвитку показало, що ця галузь є досить прибутковою та пріоритетною для України. Для подальшого поліпшення на ринку молочної продукції необхідно зробити акцент на підвищенні якості сировини, зростанні її конкурентоспроможності. Необхідним є державне стимулювання виробників шляхом підтримки їхньої діяльності та покупців, забезпечуючи їм необхідний рівень доходів для купівлі вітчизняної продукції відповідної якості.

Використання поєднаного ABC і XYZ — аналізів дозволило підвищити ефективність системи управління товарними ресурсами; виявити ключові товари та причини, що впливають на кількість товарів, що зберігаються на складі. За результатами проведених досліджень розроблена система ABC-XYZ аналізу реалізації компанії ТОВ «БРОВАРИ-МОЛОКО».

Обсяг отриманого прибутку у 2019 р. різко зменшився в порівнянні з попереднім роком на 22,89% а в 2018 р. він зменшувався поступово – на 12% в порівнянні з 2017 р., що означає, що магазин продає не якісну, не натуральну продукцію. Обсяг прибутку спав, через збільшення вартості сировини та відповідно самої продукції. поголів'я великої рогатої худоби зменшується з кожним днем (згідно з інформацією Асоціації виробників молока), тому натуральне молоко, як сировину закупити важко і дорого .

3. Проведене оцінювання ефективності продажів товарів у фірмовому магазині виробника. Аналізуючи точку беззбитковості, яка включала в себе постійні(витрати на ФОП, орендну плату, податки, роялту, ліцензії та акцизи) та змінні(комунальні послуги, операційні розходи і списання, витрати на ремонт обладнання, заробітна плата працівникам, ціна закупівлі (реалізації) товарів у виробника) витрати, а також фінансовий результат та аналітичні показники діяльності фірмового магазину, можна зробити висновок, що рентабельність товарообороту в 2019 році негативна, починаючи з 2016 року вона йде на спад, а це означає, що магазин ТДВ «БРОВАРИ-МОЛОКО» працював в 2019 році собі в збиток. Іншими словами, діяльність магазину ТДВ «БРОВАРИ-МОЛОКО» щодо формування прибутку можна оцінити негативно, тому, необхідно терміново прийняти міри для підвищення фінансового результату та рентабельності .

4. Розроблений план підвищення ефективності управління продажем товарів у фірмовому магазині виробника ТДВ «БРОВАРИ-МОЛОКО»:

- Врегулювання ціни на товари;
- Збільшення асортименту продукції магазину;
- Підвищення якості продукції;

- Постійна наявність товарів у продажі;
- Прийняти міри щодо підвищення якості обслуговування споживачів;
- Розробка знижок, акцій для споживачів магазину ТДВ «БРОВАРИ-МОЛОКО».

Для того, щоб удосконалити організацію продажу товарів, необхідно також звернути особливу увагу на процес їх закупівлі, оскільки від нього значною мірою залежить асортимент магазину, а, значить, і його прибутковість. Тому закупівлю товарів слід вести на підставі матеріалів вивчення попиту покупців; закуповувати товари у необхідному обсязі та асортименті з тим, щоб виконати плановані завдання з товарообороту, підтримувати відповідний рівень товарних запасів; забезпечувати регулярність товаропостачання шляхом укріплення та розвитку господарських зв'язків з постачальниками; за необхідністю виявляти можливості додаткових закупівель потрібних товарів на підставі укладання договорів або в порядку одноразових комерційних угод.

5. Розроблені рекомендації, щодо удосконалення системи управління продажем товарів у фірмовому магазині виробника:

- Спланувати площу торгового залу;
- Два продавці в години пік;
- Реклама поряд з житловими будинками;
- Роздаткові матеріали;
- Спільна акція ТДВ "БРОВАРИ-МОЛОКО" та хлібобулочного магазину "КУЛИНИЧІ";
- Удосконалення системи стимулювання персоналу;
- Видача дисконтних карток на товари, що продаються найгірше;
- Знижки оптовом покупцям (при покупці молока на 200 грн -запіканка в подарунок);
- Налагоджена чітка система поставки;
- Телеграм канал з рецептами нашої продукції;
- Реклама на місцевому радіо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Криворучко О. С. Конкурентоспроможність як визначальний фактор успіху торговельного підприємства в сучасному економічному середовищі / О. С. Криворучко // Мережевий бізнес і внутрішня торгівля України : V міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., (Полтава, 15–16 квіт. 2015 р.). – Полтава : РВВ ПУЕТ, 2015. – С. 102–104.
2. Матковський С. О. Статистика підприємств: навчальний посібник / С. О. Матковського, О.С. Гринькевич, О.З. Сорочак, Л.І. Гальків, І.В. Прокопович-Павлюк — 2-ге вид., — К.: Алерта, 2013. — 560 с.
3. Сутність і значення управління продажем [Електронний ресурс]. – Режим доступу : studfiles.ru/preiver/2399281/.
4. Голошубова Н. О. Організація торгівлі : Підручник / Н. О. Голошубова. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012.- 680с.
5. Лігоненко Л. О. Підприємництво та бізнес культура : підручник / Л. О. Лігоненко, Г. Л. Піратовський, І. В. Молоштан та ін.- К: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2011.-508с.
6. Голошубова Н. О. Організація торгівлі : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / Н. О. Голошубова. – Київ : Книга, 2004. – 560 с.
7. Іванова В. В. Планування діяльності підприємства: Навч. посібник. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 472с.
8. Балабан П. Ю. Торгівля споживчої кооперації: тенденції розвитку та шляхи адаптації до умов конкурентної економіки / П. Ю. Балабан, М. П. Балабан // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер.: «Економічні науки». – 2013. – № 2 (58). – С. 283–289.
9. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: Навч. посіб. - К.: Знання, 2008. - 679 с.
10. Штефанич, Д. Управління продажем, його функції та об'єктна орієнтація / Дмитро Штефанич, Ольга Дячун // Вісник Тернопільського національного економічного університету. - 2016. - Вип. 2. - С. 124-132.

11. Вітковський О. Застосування портфельних теорій для оцінки ефективності диверсифікації діяльності підприємства / Вітковський О. // Підприємство, господарство і право. – 2006. – № 9. – С. 166–168.
12. М. М. Бердар. Б 48 Фінанси підприємств. Навч. посіб. — К.: Центр учбової літератури, 2010. — 352 с.
13. Апопій В.В. Організація торгівлі: [підручник]. – 2-ге вид., перер. та доопр. / І.П. Міщук, В.М.Ребицький, С.І. Рудницький, Ю.М. Хом'як. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 616 с.
14. Карпенко Н. В. Маркетингова діяльність підприємств споживчої кооперації : монографія / Н. В. Карпенко ; ВНЗ Укоопспілки «Полтав. ун-т економіки і торгівлі». – Полтава : РВВ ПУЕТ, 2010. – 259 с.
15. Петраков Н. Я. Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфель инвестиций : [монография] / Н. Я. Петраков. – Москва : Изд.-торг. корпорация «Дашков и К^о», 2003. – 544 с.
16. Гринів Б.В. Економічний аналіз торговельної діяльності. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 392 с.
17. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : навч. посіб. / О. І. Ковтун. – 2-ге вид. – Львів : Новий Світ-2000, 2006. – 388 с.
18. Буряк, І. О. Галузеві особливості торговельних підприємств [Електронний ресурс] / І. О. Буряк // Економіка. Управління. Інновації. –2014. – Вип. №1 (11). – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/jpdf/eui_2014_1_16.pdf.
19. Балабанова Л.В., Бримдіна О.Л. Меркетингова товарна політика в системі маркетингу підприємства: Навч. посіб. – К: ВД «Професіонал», 2006. – 336 с.
20. Основні продукти тваринництва [Електронний ресурс], 2016. - Режим доступу: URL: <http://www.fao.org/faostat/ru/#data/QL>.
21. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс] : Урядовий портал. – Електрон. дані. – [Київ], 1998–2016. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>. – Назва з титул. екрана. – Дата

перегляду: 15.11.2019.

22. Герасимчук В. Г. Діагностика системи управління підприємством: навч. посіб. / В. Г. Герасимчук. – Київ : ІСДО, 1995. – 120 с.
23. Кірейцев Г.Г. Фінансовий менеджмент / Г.Г. Кірейцев / Житомир: ЖІТІ, 2001 . – 440 с.
24. Іванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток / Ю. Б. Іванов, П. А. Орлов, О. Ю. Іванова. – Харків : ІНЖЕК, 2008. – 352 с.
25. Карпенко Ю. В. Методичні підходи до оцінки потенціалу торговельних підприємств / Ю. В. Карпенко // Економіка і регіон. – 2009. – № 1. – С. 126–31.
26. Батра Р., Майерс Д.Д., Аакер Д.А. Рекламний менеджмент: Пер. с англ. – 5-і изд. – М.: Спб., 1999. – 784 с.
27. Зайцев Н. Л. Экономика организации / Н. Л. Зайцев. – Москва : ИНФРА-М, 2000. – 458 с.
28. Карпенко Ю. В. Методичні підходи до оцінки потенціалу торговельних підприємств / Ю. В. Карпенко // Економіка і регіон. – 2009. – № 1. – С. 126–31.
29. Мізюк Б. М. Системне управління : монографія / Б. М. Мізюк. – Львів : ЛКА, 2004. – 388 с.
30. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление : [учебник] / Р. А. Фатхутдинов. – Москва : ИНФРА-М, 2000. – 312 с.
31. Гаркавенко С. С. Маркетинг: Підруч. для вузів / С.С. Гаркавенко. - К. : Лібра, 2002. - 712 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета на отримання дисконтної картки магазину «БРОВАРИ-МОЛОКО»



АНКЕТА VIP-КЛІЄНТА

ПІБ _____

Дата народження (дд\мм\рр) _____

Стать: жін.\чол.

Номер картки _____

Номер мобільного телефону _____

Адреса електронної пошти _____

Як часто споживаєте молокопродукти?

Щодня

Два рази на тиждень

Щомісяця

Інше _____

Найкращий спосіб отримання інформації

e-mail sms

Не заперечую проти використання моїх даних в маркетингових дослідженнях

Які ще молокопродукти Ви б хотіли бачити в нашому магазині?

Дата заповнення анкети _____

Підпис _____

