

**Київський національний торговельно-економічний університет  
Кафедра торговельного підприємництва та логістики**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА (ПРОЕКТ)**

на тему:

**УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖЕМ ОДЯГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ  
РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ**

(за матеріалами ТОВ «Тема мода юкрейн», м. Київ)

Студентки 6 курсу, 5(м) групи,  
спеціальності 076  
«Підприємництво, торгівля та  
біржова діяльність»,  
спеціалізації «Організація  
оптової та роздрібної торгівлі»

Науковий керівник:  
д. е. н., професор

Гарант освітньої програми  
к. е. н., доцент

Стяглик  
Наталії Сергіївни

Мазаракі  
Анатолій Антонович

Кавун-Мошковська  
Ольга Олександрівна

**Київ 2019**

## АНОТАЦІЯ

**Стяглик Н.С. Управління продажем одягу на підприємстві роздрібною торгівлі (за матеріалами ТОВ «Тема мода юкрейн»). – Рукопис. – КНТЕУ. – 2019. – 63 с.**

У випускній кваліфікаційній роботі досліджено сутність управління роздрібним продажем одягу на підприємстві роздрібною торгівлі. Розглянуто стан та ефективність управління роздрібним продажем одягу підприємством роздрібною торгівлі ТОВ «Тема мода юкрейн». Запропоновано план заходів щодо підвищення ефективності управління роздрібним продажем одягу на підприємстві роздрібною торгівлі ТОВ «Тема мода юкрейн». Проведено соціологічне дослідження соціально-демографічного портрета покупця підприємства ТОВ «Тема мода юкрейн» та вивчення соціальних мереж, через які користувачам було б цікаво отримувати актуальну інформацію.

*Ключові слова:* управління роздрібним продажем товарів, підвищення ефективності, ефективність, соціологічне опитування

## SUMMARY

**Stiahlyk N.S. Management of sales of clothing at a retail enterprise (based on the materials of LLC "Theme Fashion Ukraine"). - The manuscript. – KNUTE. – 2019. – 63 p.**

The final qualification work investigates the essence of managing the retail sale of clothing at a retailer.

The condition and efficiency of retail clothing management by the retail company "Theme Fashion Ukraine" LLC is considered. The plan of measures on increase of efficiency of management of retail sale of clothes at the enterprise of the subject "Fashion Fashion Ukraine" LLC is offered. A sociological survey of the social-demographic portrait of the buyer of the company "Theme Fashion Ukraine" LLC and the study of social networks through which users would be interested to receive relevant information.

*Keywords:* retail management, efficiency improvement, efficiency, sociological survey

**ЗМІСТ**

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. Теоретичні аспекти управління роздрібним продажем одягу на підприємстві роздрібної торгівлі.....	7
РОЗДІЛ 2. Дослідження системи управління роздрібним продажем одягу на підприємстві роздрібної торгівлі ТОВ «ТЕМА МОДА ЮКРЕЙН»	
2.1. Практичні підходи до управління роздрібним продажем одягу на підприємстві роздрібної торгівлі ТОВ «ТЕМА МОДА ЮКРЕЙН».....	17
2.2. Оцінювання ефективності роздрібного продажу одягу на підприємстві роздрібної торгівлі .....	28
РОЗДІЛ 3.Вдосконалення системи управління роздрібним продажем одягу на підприємстві роздрібної торгівлі ТОВ «ТЕМА МОДА ЮКРЕЙН»	
3.1. Розробка плану підвищення ефективності управління роздрібним продажем одягу на підприємстві роздрібної торгівлі ТОВ «ТЕМА МОДА ЮКРЕЙН» .....	35
3.2. Шляхи удосконалення системи управління роздрібним продажем одягу на підприємстві роздрібної торгівлі ТОВ «ТЕМА МОДА ЮКРЕЙН».....	43
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	53
ДОДАТОК.....	57

## ВСТУП

*Актуальність дослідження.* Зростання прибутковості підприємства роздрібною торгівлі безпосередньо залежить від управління продажем товарів на підприємстві. Управління роздрібним продажем одягу розглядається як створення системи продажів, здатної ефективно функціонувати у відсутність її розробника. Виникає необхідність постійного теоретичного оновлення знань відповідно до ринкової ситуації, що змінюється, і створення сучасної ефективною системи управління продажами. Концепція управління продажами повинна мати чітке уявлення власників і менеджменту компанії про механізм отримання прибутку.

*Метою дослідження* є дослідження системи управління роздрібним продажем одягу на підприємстві роздрібною торгівлі ТОВ «Тема мода юкрейн». Оцінка ефективності роздрібною продажу одягу на підприємстві роздрібною торгівлі. Розробка рекомендацій, що забезпечать підвищення ефективності управління роздрібним продажем одягу на підприємстві роздрібною торгівлі ТОВ «Тема мода юкрейн».

Відповідно встановленої мети необхідно вирішити такі *завдання* :

- визначити теоретичні аспекти управління роздрібним продажем одягу на підприємстві роздрібною торгівлі
- дослідити систему управління роздрібним продажем одягу на підприємстві роздрібною торгівлі ТОВ «Тема мода юкрейн»
- проаналізувати практичні підходи до управління роздрібним продажем одягу на підприємстві роздрібною торгівлі ТОВ «Тема мода юкрейн»
- оцінити ефективності роздрібною продажу одягу на підприємстві роздрібною торгівлі
- вдосконалити систему управління роздрібним продажем одягу на підприємстві роздрібною торгівлі ТОВ «Тема мода юкрейн»
- розробити план підвищення ефективності управління роздрібним продажем одягу на підприємстві роздрібною торгівлі ТОВ «Тема мода юкрейн»

– визначити шляхи удосконалення системи управління роздрібним продажем одягу на підприємстві роздрібною торгівлі ТОВ «Тема мода юкрейн»

*Об'єктом дослідження* є система управління роздрібним продажем одягу на підприємстві роздрібною торгівлі ТОВ «Тема мода юкрейн».

*Предметом дослідження* є вирішення теоретичних та практичних проблем щодо управління роздрібним продажем одягу на підприємстві роздрібною торгівлі ТОВ «Тема мода юкрейн».

*Методи наукового дослідження.* Для вирішення поставлених завдань у роботі використовувались загальнонаукові та спеціальні методи пізнання. Для дослідження концепції управління роздрібним продажем товарів на підприємстві роздрібною торгівлі – методи якісного аналізу і синтезу, індукції і дедукції; для оцінювання ефективності роздрібною продажу одягу на підприємстві роздрібною торгівлі – методи кількісного аналізу економічних показників (спостереження, порівняння, групування, структурування та узагальнення).

*Інформаційною базою* випускної кваліфікаційної роботи є законодавчі та нормативно-правові акти, які регулюють торговельну діяльність в Україні; монографічні дослідження і наукові публікації вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів; статистичні матеріали та результати одноразових статистичних спостережень Державної служби статистики України; аналітичні доповіді; електронні ресурси світової мережі Internet.

*Основний науковий результат* роботи полягає у наступному 1) набуло подальшого розвитку визначення поняття “управління роздрібним продажем на підприємстві роздрібною торгівлі”; 2) сформовано алгоритм системного аналізу, який включає в себе декілька етапів оцінки ефективності діяльності підприємства роздрібною торгівлі; 3) сформовано систему оцінювання ефективності роздрібною продажу одягу на підприємстві роздрібною торгівлі ТОВ «Тема мода юкрейн».

*Практичне значущість.* Сформульовані у випускній кваліфікаційній роботі теоретичні узагальнення та практичні рекомендації спрямовані на підвищення ефективності управління роздрібним продажем одягу на підприємстві роздрібною торгівлі.

*Результати апробації основних положень випускної кваліфікаційної роботи.* Результати роботи доповідалися та обговорювалися на XI Консумерському фестивалі «Логістика майбутнього: ефективні рішення для торгівлі» (13.03.2019р., КНТЕУ).

*Публікації за темою дослідження.* Результати дослідження відображені в статті Стяглик Н.С. Проблеми створення концепції управління роздрібним продажем одягу на підприємстві роздрібною торгівлі ТОВ «ТЕМА МОДА ЮКРЕЙН» /Н.С. Стяглик. Інновації в підприємницькій торгівлі : зб. наук. ст. студ. - \ Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. - Ч. 2. - с. 75-82.

*Структура роботи.* Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 63 сторінки. Робота включає 14 рисунків, 10 таблиць, список використаних джерел зі 30 найменувань на 4 сторінках.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗДРІБНИМ ПРОДАЖЕМ ОДЯГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

Управління роздрібним продажем одягу на підприємстві роздрібною торгівлі зазнало суттєвих змін, змусило керівників підприємств приділяти особливу увагу питанням продажу продукції, а отже, забезпечення її конкурентоспроможності. В значній мірі конкурентоспроможність забезпечується не тільки продукцією і послугами, які надаються, але й особливою системою продажів.

Система управління роздрібним продажем одягу на підприємстві роздрібною торгівлі формується на основі управлінських технологій, розроблених і затверджених в конкретній компанії. Враховується міжнародний досвід та технології управління роздрібною торгівлі, що використовуються в великих міжнародних мережах.

Роздрібний товарообіг – найбільш важливий плановий і звітний показник діяльності торгівлі. Він входить в число основних господарських показників рівня життя населення. Роздрібний товарообіг зростає абсолютно і в розрахунку на душу населення. Роздрібний товарообіг становить останню, кінцеву стадію руху товарів у сфері обігу, коли товари зі сфери обігу надходять у сферу особистого (індивідуального або спільного) споживання. Він належить до числа найважливіших господарських показників та відображає економічні й соціально-економічні процеси, що відбуваються в житті країни. Роздрібний товарообіг тісно зв'язаний з багатьма показниками розвитку національної економіки, з державним бюджетом, грошовим обігом[1].

За даними Державної служби статистики України [2] в 2017 році ми спостерігаємо збільшення обсягів споживання (рис. 1.1), при значному зниженні обсягу роздрібною товарообороту. Проте, в 2018 році обсяг споживання незначно знизився, обсяги товарообороту збільшились на 14%.

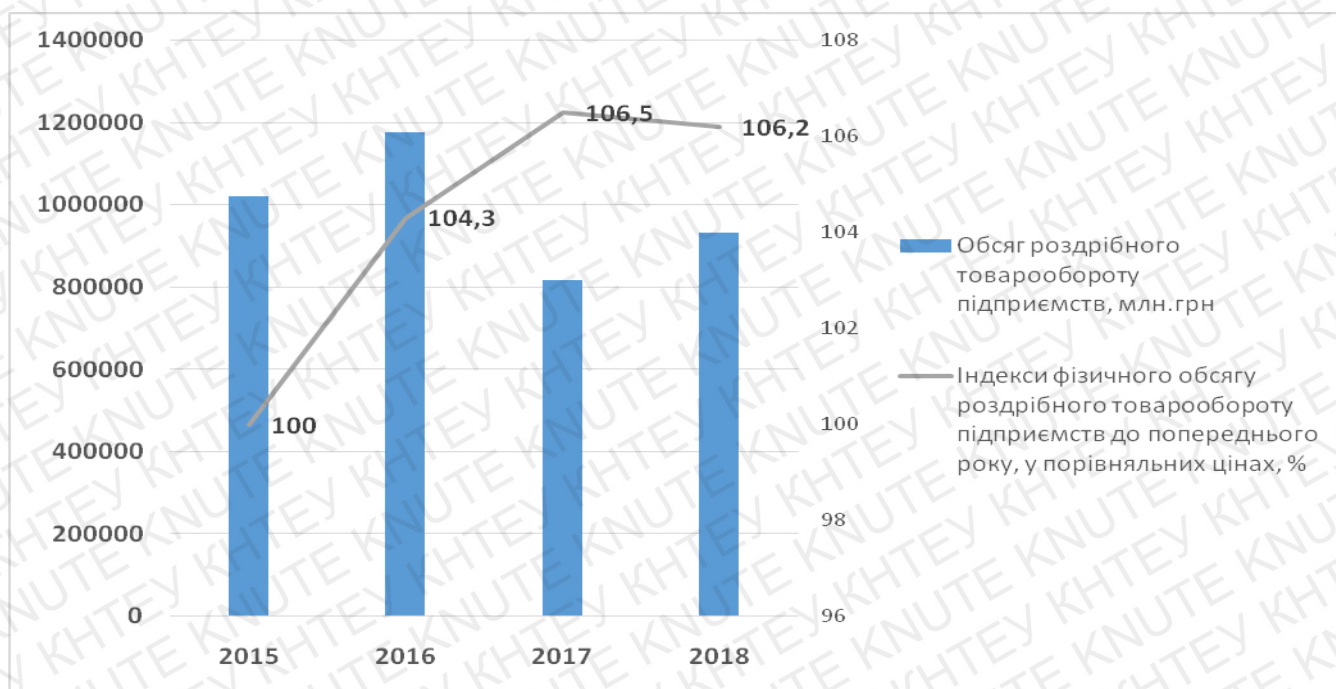


Рис. 1.1. Динаміка роздрібного товарообороту підприємств та індекс фізичного обсягу роздрібного товарообороту до попереднього року в Україні за 2015-2018 рр,  
Джерело: складено на основі [2]

Торгівля як складова економічної системи країни забезпечує зайнятість її населення, збалансованість виробництва та споживання, сприяє підвищенню ефективності економічних зв'язків між галузями народного господарства, обумовлює стійкість грошового обігу та бере активну участь у формуванні державного бюджету [3].

Торговельна діяльність провадиться суб'єктами господарювання у сфері роздрібної та оптової торгівлі, а також ресторанного господарства.

Роздрібна торгівля – це діяльність з продажу товарів безпосередньо громадянам та іншим кінцевим споживачам для їх особистого некомерційного використання незалежно від форми розрахунків, причому продаж відбувається на умовах публічного договору.

Торговельна діяльність регулюється Господарським і Цивільним кодексами України, Законом України «Про захист прав споживачів», іншими актами законодавства, а також Постановою КМУ від 15.06.2006 р. №833 [4, 5, 6, 7].



Управління продажами розглядається як створення системи продажів, здатної ефективно функціонувати у відсутність її розробника. Виникає необхідність постійного теоретичного оновлення знань відповідно до ринкової ситуації, що змінюється, і створення сучасної ефективної системи управління продажами.

У ринкових умовах господарювання роздрібна торгівля характеризується все більшим ускладненням структури, що зумовлено розширенням масштабів діяльності, ростом обсягу товарних мас, які циркулюють її каналами, збільшенням кількості структурних елементів і розмаїттям їх зв'язків між собою і з постачальниками. Усе це потребує нових підходів до управління підприємствами роздрібною торгівлі і процесом товароруку загалом. В умовах, що складаються, одним із найважливіших напрямків ефективності функціонування роздрібною торгівлі стає завдання значного удосконалення управління товарними запасами. Важливу роль у вирішенні цих проблем відіграє подальше удосконалення бухгалтерського обліку як функції управління. Бухгалтерський облік товарів і їх реалізації є основною ділянкою бухгалтерського обліку торговельного підприємства, яка забезпечує визначення і контроль за точністю і об'єктивністю основного показника діяльності підприємства – обсягу товарообігу та доходу торгівлі як джерела покриття витрат обігу та створення прибутку підприємства [1].

Товарні запаси – придбані підприємством, товари, призначені для подальшого перепродажу. При цьому підприємство, зазвичай, не вносить істотних змін до їх фізичної форми, вже під час закупівлі у постачальника вони є готовою продукцією. До складу запасів включають всі товарно-матеріальні цінності, якими підприємство володіє на певну дату, незалежно від місця їх знаходження. Одночасно на території, що належить підприємству, можуть знаходитись предмети, що є власністю інших фізичних та юридичних осіб. Такі предмети не є запасами підприємства.

Завдання обліку на торговельному підприємстві потрібно розглядати через обліковий процес, який має три рівні:

- вищий – управління обліковою системою і об'єктами обліку загалом, контроль і аналіз господарської діяльності, розроблення альтернативних рішень;
- середній – вирішення завдань на рівні комплексів задач бухгалтерського обліку;
- нижчий – оброблення фактичних даних в системі оперативного обліку.

Це свідчить про те, що є зворотній зв'язок між обліковим процесом і управлінням, з урахуванням часових факторів та ієрархії управління. Часові фактори управління впливають із різних функцій та рівнів управління:

- попереднє управління (планування, контроль планів);
- поточне (оперативне) управління (регулювання, диспетчерські рішення, розпорядження);
- наступне управління (бухгалтерський облік, контроль, економічний аналіз, статистика).

Виділення функцій управління в межах наведених часових факторів вказує на зворотний зв'язок між управлінням та обліковим процесом. Завдання щодо організації системи обліку товарів на роздрібних підприємствах полягають у:

- оптимальному функціонуванні систем обліку, що створює умови для формування облікової, контрольної і аналітичної інформації в оптимальному режимі;
- визначенні важелів контролю і управлінні цими системами та у методах їх використання для різних рівнів від керівників підрозділів обліку, контролю та аналізу до керівництва підприємства;
- створенні сприятливих умов праці спеціалістів обліку, (визначення обсягу робіт, конкретизація і розмежування відповідальності за виконання облікових, контрольних і аналітичних операцій та надання інформації внутрішнім і зовнішнім користувачам);
- запровадженні наукових досягнень у практику технології обліку на суб'єкті господарювання будь-якого виду;

– наявності облікової, контрольної та аналітичної інформації за необхідними розрізами, у встановлені терміни для досягнення її корисності та забезпечення вимог внутрішніх і зовнішніх користувачів.

Розуміння значення організації обліку керівником дасть змогу запровадити їх у практику з метою посилення контролю та аналізу для застосування їх результатів для управління підприємством торгівлі. Організація обліку на торговому підприємстві повинна забезпечити:

- виконання плану товарообігу, підготовку інформації, необхідної для керування всіма службами підприємства;
- перевірку правильності документального оформлення, законності і цілеспрямованості операцій, своєчасне і повне їх відображення в обліку;
- правильність списання товарних втрат;
- дотримання правил проведення інвентаризацій, своєчасне виявлення і відображення в обліку їх результатів [8].

Роздрібний товарообіг відображає останню, кінцеву стадію руху товарів, коли вони зі сфери обігу надходять у сферу особистого (індивідуального або спільного) споживання, і є одним з найважливіших показників, що відбиває результативність соціально-економічних процесів у діяльності окремого торговельного підприємства і країни загалом. До його складу входить виторг від продажу споживчих товарів безпосередньо населенню для особистого споживання як за готівку, так і за розрахункові чеки банків, через організований споживчий ринок, тобто спеціально організовану торговельну мережу усіма діючими підприємствами незалежно від відомчої підпорядкованості, форм власності та господарювання, а також виторг, одержаний через касу неторговельних підприємств, організацій, установ від продажу безпосередньо населенню товарів власного виготовлення, закуплених на стороні або одержаних за бартером [1].

Торгівля як складова економічної системи країни забезпечує зайнятість її населення, збалансованість виробництва та споживання, сприяє підвищенню ефективності економічних зв'язків між галузями народного господарства,

обумовлює стійкість грошового обігу та бере активну участь у формуванні державного бюджету.

Управління продажами розглядається як створення системи продажів, здатної ефективно функціонувати у відсутність її розробника. Виникає необхідність постійного теоретичного оновлення знань відповідно до ринкової ситуації, що змінюється, і створення сучасної ефективної системи управління продажами.

Розуміння значення організації обліку керівником дасть змогу запровадити їх у практику з метою посилення контролю та аналізу для застосування їх результатів для управління підприємством торгівлі. Організація обліку на торговому підприємстві повинна забезпечити:

- виконання плану товарообігу, підготовку інформації, необхідної для керування всіма службами підприємства;
- перевірку правильності документального оформлення, законності і цілеспрямованості операцій, своєчасне і повне їх відображення в обліку;
- правильність списання товарних втрат;
- дотримання правил проведення інвентаризацій, своєчасне виявлення і відображення в обліку їх результатів.

Для оцінки ефективності діяльності підприємств роздрібною торгівлі застосовують комплекс показників (прямих та опосередкованих), які з урахуванням різних видів отриманого ефекту заведено об'єднувати у групи: соціальних показників; економічних показників; техніко-технологічних показників (табл. 1.1).

*Таблиця 1.1*

**Система основних показників-індикаторів ефективності діяльності підприємства роздрібною торгівлі**

Соціальні	Економічні	Техніко-технологічні
<ul style="list-style-type: none"> <li>– загальні витрати часу на одну купівлю;</li> <li>– витрати часу на пошук товарів у торговому залі;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– прибуток;</li> <li>– рентабельність;</li> <li>– обсяги та рівень валових доходів;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– частка площі торгового залу магазину в загальній площі магазину;</li> </ul>

Продовження табл. 1.1

<ul style="list-style-type: none"> <li>– витрати часу на огляд і вибір товарів;</li> <li>– витрати часу на консультування покупців;</li> <li>– витрати часу на розрахунок за покупку;</li> <li>– коефіцієнт завершеності купівлі;</li> <li>– кількість додаткових послуг, які надаються покупцям, тощо.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– обсяги роздрібно-товарообороту;</li> <li>– обсяги та рівень витрат обігу;</li> <li>– товарооборот на 1м<sup>2</sup> торговельної площі;</li> <li>– продуктивність праці (товарооборот на одного продавця, працівника торгового залу або магазину);</li> <li>– оборотність товарів (у днях товарооборот), тощо.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– частка товарних запасів, розташованих у торговому залі, в загальних запасах товарів;</li> <li>– вартість товарних запасів, розташованих на 1м<sup>2</sup> площі торгового залу;</li> <li>– коефіцієнт установчої площі;</li> <li>– коефіцієнт демонстраційної площі.</li> </ul>
--	--	--

Джерело: складено на основі [11]

Економічні показники ефективності також значною мірою характеризують загальну результативність торговельної діяльності підприємства роздрібно-торгівлі (обсяги і рівень прибутку підприємства, рівень валових доходів або витрат підприємства тощо), хоча деякі з показників цієї групи можуть визначатися з «прив'язкою» до потужності, тобто торгової площі магазину (наприклад роздрібний товарообіг на 1 м<sup>2</sup> торговельної площі) [11].

Таблиця 1.2

### Показники-індикатори оцінювання ефективності розвитку підприємства роздрібно-торгівлі

Назва показника	Формула розрахунку
Товарооборот з 1 м <sup>2</sup> торговельної площі	$T_o = \frac{P}{S_{\text{торг}}}$ <p>де P – обсяг реалізації; S<sub>торг</sub> – торговельна площа магазину.</p>
Розмір прибутку на 1 м <sup>2</sup> торговельної площі	$\Pi_{\text{пит}} = \frac{\Pi}{S}$ <p>Π – розмір прибутку магазину протягом аналізованого періоду, тис. грн; S – розмір торговельної площі магазину (для розрахунку може братися розмір загальної або торгової площі).</p>

ROS (рентабельність реалізації продукції (товарів, послуг))	$ROS = \frac{\text{ЧП}}{\text{ЧД}} * 100\%$ <p>де ЧП – обсяг чистого прибутку; ЧД – чистий дохід</p>
ROA (рентабельність активів)	$ROA = \frac{\text{ЧП}}{A}$ <p>де ЧП – обсяг чистого прибутку; A – середня сума активів</p>
ROE (рентабельність власного капіталу)	$ROE = \frac{\text{ЧП}}{\text{ВК}},$ <p>де ЧП – обсяг чистого прибутку; ВК – середня сума власного капіталу</p>
Частка торговельної площі магазину в загальній площі	$\text{Ч}_{\text{тп}} = \frac{S_{\text{торг}} * 100\%}{S_{\text{заг}}},$ <p>де <math>S_{\text{торг}}</math> — торгова площа магазину, м<sup>2</sup>; <math>S_{\text{заг}}</math> — загальна площа магазину, м<sup>2</sup>.</p>
Продуктивність праці	$\text{ПП} = \frac{P}{\text{Ч}_p},$ <p>де P – обсяг реалізації; Ч<sub>p</sub> – середньооблікова чисельність працівників</p>
Маржинальний дохід (M)	$M = S - V,$ <p>де S — виручка від реалізації продукції (товарів послуг) V — сукупні змінні витрати.</p>
Точка беззбитковості (Q)	$Q' = F / M,$ <p>Де F — сукупні постійні витрати</p>
Точка нульового прибутку (I)	$I = S - V - F,$ <p>де S — виторг; V — сукупні змінні витрати, F — сукупні постійні витрати</p>
IT (оборотність товарних запасів)	$IT = \frac{P}{TЗ},$ <p>де P – обсяг реалізації; TЗ – середня сума товарних запасів</p>

Поріг рентабельності підприємства (Прен)	$\text{Прен} = \frac{\text{ПВ}}{\text{ПВМД}},$ <p>де ПВ – постійні витрати, ПВМД - питома вага маржинального доходу у виручці</p>
Запас фінансової стійкості, % (ЗФС)	$\text{ЗФС} = \frac{\text{ВР} - \text{Прен}}{\text{ВР}} * 100\%$ <p>де ВР – чистий дохід від реалізації продукції; Прен – поріг рентабельності.</p>

Джерело: складено на основі [11, 14, 19]

Концепція управління продажами повинна мати чітке уявлення власників і менеджменту компанії про механізм отримання прибутку (рис. 1.2).



Рис.1.2. Практична структура аналізу концепції управління продажами

Джерело: складено на основі [10]

Отже, процес управління продажем можна розділити на чотири основні складові, а саме:

- оперативне управління продажем. У першу чергу управління повсякденною діяльністю менеджерів: доручення нових справ, контроль їх виконання, стандартизація процесу обслуговування клієнта і відстежування додержання цих стандартів;

- планування продажів. Планування продажів компанії можливе тільки за допомогою детальної аналітики. Повні звіти про продажі за будь-який обраний період дозволяє проаналізувати ефективність управління продажами;

- управління маркетингом. Безпосередній зв'язок управління з діяльністю відділу продажів. Метод призначений для організації процесу залучення клієнтів, де кожен робить свою справу. Аналітик збирає інформацію про потенційних клієнтів і заносить їх у базу. Менеджер – обдзвонює клієнтів, веде подальші переговори з тими, хто зацікавився послугами компанії. Керівник – контролює процес і на основі звітів робить висновки про якість роботи кожного співробітника;

- управління ризиками. Управління ризиками підприємства включає декілька модулів, які тісно взаємодіють між собою і повинні забезпечувати ефективну автоматизовану інформаційну підтримку процесів продажу. Розробка такої системи дозволяє: вести прийом і обробляти замовлення (заявки) від покупців, у рамках яких здійснюються платежі, резервування і відвантаження товарів; відстежувати історії взаємовідносин і розрахунків з покупцями; проводити аналіз прибутковості і мати можливість налаштування індивідуальних схем розрахунків, що забезпечує ефективне обслуговування клієнтів; вирішувати завдання оперативного планування і контролю продажів, як в натуральному, так і в грошовому вираженні [10].



## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗДРІБНИМ ПРОДАЖЕМ ОДЯГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ ТОВ «ТЕМА МОДА ЮКРЕЙН»

#### 2.1. Практичні підходи до управління роздрібним продажем одягу на підприємстві роздрібною торгівлі ТОВ «ТЕМА МОДА ЮКРЕЙН»

Управління діяльністю підприємства роздрібною торгівлі формується на основі управлінських технологій, розроблених і затверджених в конкретній компанії. Основний вплив при формуванні бази управлінських технологій складають соціально-демографічні умови, особливості конкретної нації і регіону. Останнім часом значний вплив став надавати міжнародний досвід і технології управління роздрібною торгівлі, що використовуються в великих міжнародних компаніях.

ТОВ «Тема мода юкрейн» було засновано в 2006 році, як компанія, що займається розвитком мережі LC Waikiki в Україні. Марка LC Waikiki була заснована у Франції в 1985 році. У 1997 році марка була викуплена турецькими інвесторами.

Компанія займається виробництвом і роздрібним продажем одягу, взуття та аксесуарів для дітей і дорослих. Мережа налічує понад 800 магазинів в 36 країнах, зокрема в східній Європі, на Близькому Сході, Північній Африці, країнах СНД. У табл. 2.1 наведено Асортимент товарів, що реалізує ТОВ «Тема мода юкрейн» наведено у додатку А.

Торговельна діяльність провадиться суб'єктами господарювання у сфері роздрібною та оптовою торгівлі, а також ресторанного господарства. Роздрібна торгівля – це діяльність з продажу товарів безпосередньо громадянам та іншим кінцевим споживачам для їх особистого некомерційного використання незалежно від форми розрахунків, причому продаж відбувається на умовах публічного договору.

Торговельна діяльність регулюється Господарським і Цивільним кодексами України, Законом України «Про захист прав споживачів», іншими актами законодавства, а також Постановою КМУ від 15.06.2006 р. №833 [4, 5, 6, 7].

Управління продажами розглядається як створення системи продажів, здатної ефективно функціонувати у відсутність її розробника. Виникає необхідність постійного теоретичного оновлення знань відповідно до ринкової ситуації, що змінюється, і створення сучасної ефективної системи управління продажами.

Нами було проведено дослідження системи управління роздрібним продажем ТОВ «Тема мода юкрейн» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Система управління роздрібним продажем товарів у  
ТОВ «Тема мода юкрейн»**

1. Механізм отримання прибутку в процесі функціонування маркетингових каналів	
Що продаємо?	Жіночий, чоловічий та дитячий одяг, взуття та аксесуари
Кому продаємо?	Середньому класу - людям, які слідкують за модними новинками
Де продаємо?	В орендованих для магазинів мереж і приміщеннях
Коли продаємо?	Постійно – відповідно до графіку роботи магазин і в мережі
Як продаємо?	Відкритий доступ покупців до товару, надається можливість спокійно ознайомитись зі всією необхідною інформацією про товар
Хто продає?	Самообслуговування з мінімальною участю персоналу торгового залу
Чому саме так?	Тому, що кожна людина має бути вільною в своєму виборі і повинна мати адекватні умови для придбання одягу
2. Можливості та обмеження, що впливають на отримання прибутку	
Управління тільки з центру (офіс компанії) при повному виключенні самостійних дій персоналу магазину.	

Продовження табл. 2.1

3. Межі ефективного функціонування механізму отримання прибутку та шляхи його подальшого реформування
Інтенсивне розширення мережевої структури в Україні та світі
Збільшення товарообороту за рахунок відкриття інтернет-магазину підприємства
Збільшення кількості лояльних до мережі споживачів за рахунок впровадження системи обліку клієнтів і заявок (CRM-системи).

Джерело: складено на основі [10]

Відповідно даним табл. 2.1 проведемо дослідження управління продажем товарів ТОВ «Тема мода юкрейн».

*Що продаємо?* ТОВ «Тема мода юкрейн» реалізує жіночий, чоловічий, дитячий одяг, взуття та аксесуари бренду LCWaikiki, що є одним з найбільших брендів в своєму сегменті.

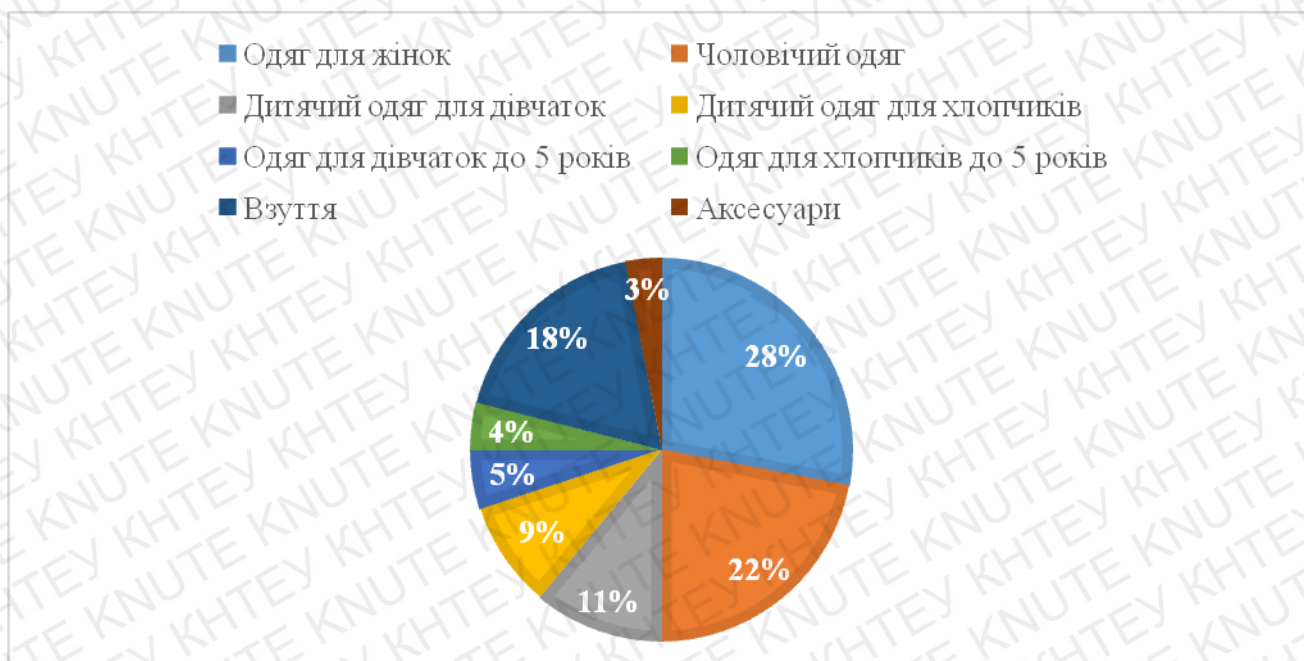


Рис. 2.1. Структура товарообороту за 2017 рік в асортиментному розрізі ТОВ «Тема мода юкрейн», %

Аналізуючи структуру товарообороту ТОВ «Тема мода юкрейн» за 2017 рік (рис.2.1) найбільший прибуток приносять такі групи товарів, як одяг для жінок (28%), чоловічий одяг (22%), взуття (18%), дитячий одяг для дівчаток (11%),

дитячий одяг для хлопчиків (9%), одяг для дівчаток до 5 років (5%), одяг для хлопчиків до 5 років (4%), аксесуари (3%).



Рис. 2.2. Структура товарообороту за 2018 рік в асортиментному розрізі ТОВ «Тема мода юкрейн», %

В 2018 році структура товарообороту ТОВ «Тема мода юкрейн» зазнала змін (рис.2.2): одяг для жінок складає (24%), чоловічий одяг (20%), взуття (17%), дитячий одяг для хлопчиків (12%), дитячий одяг для дівчаток (11%), одяг для дівчаток до 5 років (6%), одяг для хлопчиків до 5 років (5%), аксесуари (5%).

*Кому продаємо?* Пул споживачів ТОВ «Тема мода юкрейн» складають споживачі середнього класу, що слідкують за модними новинками. Підприємство успішно конкурує на ринку роздрібної торгівлі одягом, оскільки в магазинах можна знайти актуальні товари для всієї сім'ї, на будь-який смак, середньої на нижче середньої цінової категорії.

Нами було проведено дослідження вподобань споживачів щодо представленого асортименту товарів у ТОВ «Тема мода юкрейн». Товари, що користуються найбільшим попитом серед покупців ТОВ «Тема мода юкрейн» є: одяг для жінок (21%), чоловічий одяг (19%), взуття (16%), аксесуари (13%), дитячий одяг для дівчаток (10%), дитячий одяг для хлопчиків (9%), одяг для хлопчиків до 5 років (6%), одяг для дівчаток до 5 років (6%).

Графічно вподобання покупців ТОВ «Тема мода юкрейн» представлені на рис.2.3.



Рис. 2.3. Структура асортименту товарів ТОВ «Тема мода юкрейн» за 2018 р., %

*Де продаємо?* Мова йде про територіальне охоплення діяльності підприємства та місце розташування торговельних об'єктів. Магазини ТОВ «Тема мода юкрейн» розташовані в торговельних центрах великих міст України, таких як Київ (10 магазинів), Львів (3 магазини), Дніпро (2 магазини), Одеса (2 магазини), Харків (2 магазини), Чернігів (1 магазин), Запоріжжя (1 магазин), Херсон (1 магазин), Хмельницький (1 магазин), Полтава (1 магазин), Луцьк (1 магазин), Тернопіль (1 магазин), Вінниця (1 магазин), Кривий Ріг (1 магазин), Житомир (1 магазин), Рівне (1 магазин) (рис. 2.4). Працюють на умовах оренди приміщення. [9]



Рис. 2.4. Територіальне розподіл магазинів ТОВ «Тема мода юкрейн»  
 Джерело: [9]

*Коли продаємо?* Магазины ТОВ «Тема мода юкрейн» працюють відповідно до графіку роботи магазинів мережі та торговельних центрів, в яких вони розташовані.

*Як продаємо?* ТОВ «Тема мода юкрейн» в своїх магазинах використовує метод самообслуговування. У покупців є відкритий доступ до товару, надається можливість спокійно ознайомитись зі всією необхідною інформацією про товар.

*Хто продає?* Так як в магазинах ТОВ «Тема мода юкрейн» використовується метод самообслуговування, персонал в магазинах виконує консультативну функцію у здійсненні продажу товарів покупцям.

*Чому саме так?* Тому, що ТОВ «Тема мода юкрейн» концентрує свою увагу на задоволенні потреби в сучасному одязі людей середнього класу, що цікавляться модою. Кожна людина має бути вільною в своєму виборі і повинна мати адекватні умови для придбання одягу.

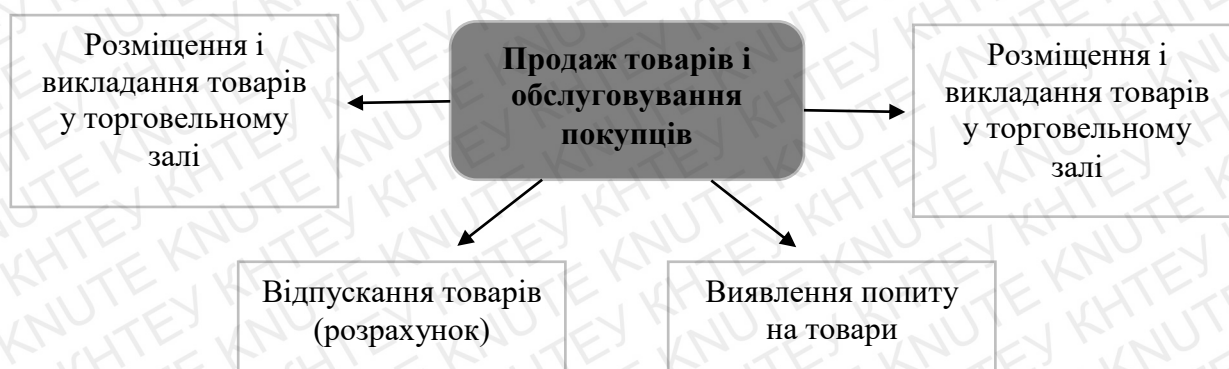


Рис. 2.5. Схема основних операцій торгово-технологічного процесу в магазинах

ТОВ «Тема мода юкрейн»

*Джерело: складено на основі [11]*

Оптимальне планування торговельної зали магазину дозволяє створити ефективне зонування та розподілити всі товарні категорії для забезпечення їх максимальної економічної ефективності. Грамотне розміщення торговельного обладнання забезпечує проходження покупців по всій площі торговельної зали та сприяє підвищенню кількості покупок. За допомогою розміщення торговельного обладнання можна направляти потік покупців у потрібний напрямок.

У торговельному залі магазину існують потенційно «холодні» і «гарячі» зони. «Холодні» це ті, в яких спостерігається найменша кількість відвідувачів, низька прохідність і, як наслідок, низькі продажі. «Гарячі» зони це ті, в яких скупчення відвідувачів і прохідність максимальні, і, відповідно, високі продажі товарів, розміщених у цих місцях.

Під час проектування магазину необхідно враховувати психологічні особливості кожного покупця.

В типових випадках покупці починають обхід торговельної зали з правого кута і рухаються в напрямку проти часової стрілки. Права сторона торговельної зали вважається найбільш виграшною зоною. Це початок маршруту всіх покупців, які входять до магазину; саме права сторона створює перше і саме яскраве враження про магазин.

В центральній зоні торговельної зали споживчі потоки не відрізняються інтенсивністю. Оскільки основна частина покупок, як правило, уже зроблена при русі по периферійних частинах зали.

Найбільш тяжким завданням є привернення уваги покупців в кутові частини торговельної зали. Покупці завжди намагаються випрямити кути і не заходять до них, якщо там не продаються товари, які по-особливому привертають увагу.

Базові категорії товарів розташовують у глибині торговельної зали, оскільки покупці зацікавлені в цих товарах і дійдуть до них у будь-якому випадку. Саме розташування товарних категорій визначатиме траєкторію руху покупців у торговельній залі. Товари, потрібні майже кожному, розташовані в самій глибині торговельної зали, сформують потік покупців, які придбають й інші товари, що трапилися їм на шляху. Визначення місця розташування товарних груп це, передусім, продумана послідовність їх розміщення в торговельній залі з урахуванням психології покупців, розташування допоміжних приміщень, характеру купівельного попиту [28, 29, 30].

В магазині ТОВ «Тема мода юкрейн» існує поділ на «Жіночий» відділ, «Чоловічий» відділ та «Дитячий» відділ (рис. 2.6).

Як бачимо, при вході в торговельний зал знаходиться «Чоловічий» відділ, праворуч каси; в центральній частині магазину праворуч розміщений «Дитячий» відділ; в кінці торговельної зали розташований «Жіночий» відділ та примірочні. Відповідно, частина «Жіночого» відділу та «Дитячого» відділу знаходиться в «холодній» зоні, ці зони найменше відвідуються покупцями. Так як при вході розташовані товари «Чоловічого» відділу, деякі покупці можуть не знати про те, що в цьому магазині значна широта асортименту товарів.





Якісне управління товарними запасами ґрунтується на проведенні регулярного детального аналізу інформації щодо продажів товарів, запасів на складах, неліквідної продукції, тощо.

ABC-аналіз – це інструмент, який дає змогу визначити рейтинг товарів за зазначеними критеріями і виявити ту частину асортименту, яка забезпечує максимальний ефект. З метою розділення товарів компанії за ознакою стабільності попиту виконується інший вид аналізу, XYZ-аналіз. XYZ-аналіз дозволяє проаналізувати і спрогнозувати стабільність продажів одних товарів і коливання рівня споживання інших [23].

ABC-XYZ аналіз проводять для аналізу продажів компанії, структурування, визначення чітких лідерів та аутсайдерів серед усіх груп товарів для коригування своєї асортиментної політики.

Використавши метод ABC-аналізу ми проаналізували товарні запаси підприємства ТОВ «Тема мода юкрейн» за ступенем їх важливості шляхом ділення на три категорії (рис. 2.6).

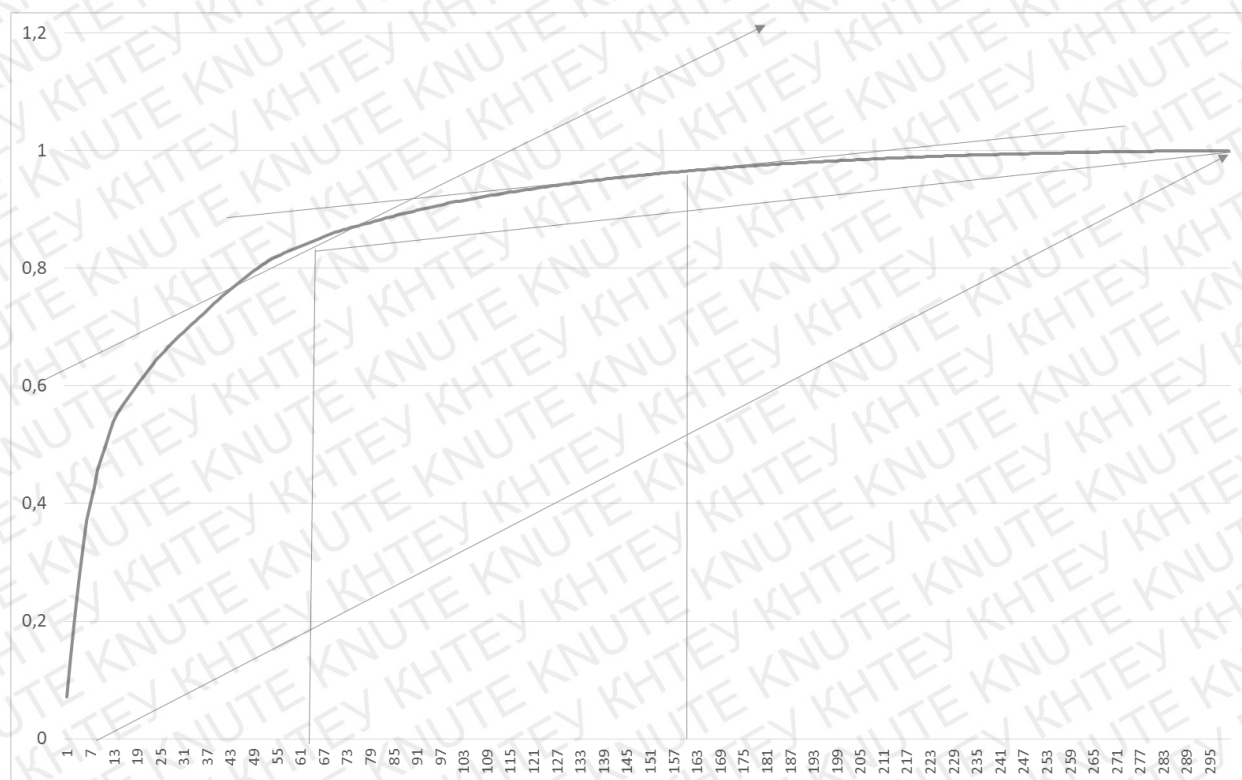


Рис. 2.6. Поділ на групи А, В і С за допомогою дотичної до кривої ABC, %

*Джерело: розроблено автором*

Провівши XYZ-аналіз, який дає змогу проаналізувати і спрогнозувати стабільність продажів окремих видів товарів і коливання рівня споживання, ми побудували підсумкову асортиментну матрицю ТОВ «Тема мода юкрейн» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**ABC-XYZ асортиментна матриця підприємства  
ТОВ «Тема мода юкрейн»**

	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
<b>X</b>	4,33	11,33	17,67
<b>Y</b>	6,33	8,67	18,33
<b>Z</b>	5,67	9	18,67

*Джерело: розроблено автором*

Оцінка ABC-XYZ матриці дає змогу оптимально формувати товарні запаси. Аналізуючи отримані результати, для ефективного управління товарним асортиментом на підприємстві можна дати наступні рекомендації:

- товари груп BX, BY, BZ характеризуються високим товарооборотом, але недостатньо стабільним попитом (пляжний одяг, дуті куртки, плащі, напівпальто). Щоб забезпечити постійну наявність товару із цієї групи, необхідно збільшити страховий запас;
- значна частка товарів потрапила до групи CX, CZ – це товари-новинки, сезонні товари, такі як головні убори, рукавиці, шалі, тощо. Запаси цих товарів можна зменшити, а частину товарів з цих груп виводити з асортименту.

Задля підвищення ефективності функціонування механізму отримання прибутку та його подальшого реформування важливим є впровадження інновацій. Разом з розвитком мережі Інтернет поширюються цифрові медіа та інші канали, що функціонують на основі цифрових технологій. Саме тому на підприємстві роздрібної торгівлі ТОВ «Тема мода юкрейн» доцільним буде впровадити CRM-

систему (система управління відносинами з клієнтами), що допоможе у формуванні конкурентних переваг підприємства роздрібною торгівлі.

CRM-системи (Customer Relationship Management, або управління відносинами з клієнтами) призначені для оптимізації бізнес-процесів із взаємодії з потенційними та наявними клієнтами. Це - стратегія організації бізнесу, у якій стосунки з клієнтами є центральними в його діяльності, оскільки саме клієнти складають основний актив. Головна мета CRM-стратегії - налагодження взаємовигідних стосунків з клієнтами, що спрямована на підвищення ефективності й дохідності компанії за рахунок залучення й утримання прибуткових клієнтів; співпраця з ними; запобігання їх переходу до конкурентів, таким чином збільшуючи дохід компанії й результат впроваджуваних маркетингових заходів [12, 13].

Отже, розглянувши проблеми створення концепції управління роздрібним продажем одягу на підприємстві роздрібною торгівлі в Україні, провівши аналіз концепції управління роздрібним продажем одягу на підприємстві роздрібною торгівлі ТОВ «Тема мода юкрейн», робимо висновок, що тільки чітке розуміння менеджментом концепції управління роздрібним продажем на підприємстві надасть можливість прийняття управлінських рішень для забезпечення ефективної роботи.

Для поліпшення основних показників підприємства роздрібною торгівлі ТОВ «Тема мода юкрейн» пропонуємо впровадити на підприємстві CRM-систему, яка дозволить оптимізувати бізнес-процеси із взаємодії з потенційними та наявними клієнтами.

## **2.2. Оцінювання ефективності роздрібною продажу одягу на підприємстві роздрібною торгівлі**

Функціонування будь-якого торговельного підприємства має спрямовуватися на задоволення потреб людей, забезпечення соціального ефекту; водночас діяльність підприємства в умовах ринку підпорядковується цілям

отримання прибутку як єдиному довгостроковому фінансовому інтересу будь-якого суб'єкта господарювання, який відображає економічний ефект, що виникає завдяки використанню наявних у нього виробничих ресурсів, перш за все матеріально-технічної бази, трудових і фінансових ресурсів. Оскільки основою матеріально-технічної бази підприємства торгівлі є торговельні будівлі, а процеси продажу (реалізації) товарів споживачам здійснюються насамперед у торговельних приміщеннях магазинів, то діяльність з використання цих приміщень для забезпечення соціального та економічного ефекту торговельного підприємства може оцінюватися через систему показників ефективності його діяльності.

Розвиток підприємства торгівлі в значній мірі залежить від умов, які позитивно або негативно впливають на ефективність його функціонування. В системі управління підприємством роздрібною торгівлі оцінка ефективності функціонування виступає одним із основних етапів, оскільки є підґрунтям для прийняття рішення за будь-яким стратегічним чи оперативним напрямом діяльності.

Оцінка ефективності діяльності роздрібного підприємства має за мету розробку висновку про її життєздатність та можливість подальшого розвитку на основі всебічного аналізу, який проводиться за допомогою системи показників, що відображають стан і розвиток підприємства. Це підкреслює значущість вирішення проблеми побудови системи показників оцінки ефективності діяльності підприємств роздрібною торгівлі.

Отже, із загального різноманіття застосовуваних у торговельній практиці показників для характеристики ефективності використання торгової площі магазину можуть застосовуватись як прямі (насамперед розмір роздрібного товарообігу в розрахунку на 1 м<sup>2</sup> торгової площі, пропускна спроможність магазину тощо), так і непрямі показники (коефіцієнти заставленої та демонстраційної площі, коефіцієнти змінності і неперервності роботи магазину та ін.).

Дослідження ефективності функціонування підприємства роздрібною торгівлі виконано за інформацією підприємства роздрібною торгівлі ТОВ «Тема мода юкрейн» (додаток Б).

У таблиці 2.3 наведено показники ефективності використання основних елементів ресурсного потенціалу підприємства роздрібною торгівлі одягом ТОВ «Тема мода юкрейн». Аналіз дозволяє зробити наступні висновки:

Товарооборот з 1 м<sup>2</sup> є важливим інтегрованим показником, який відображає ефективність використання не тільки торгової площі, але й ефективність використання ресурсів в цілому, тому що її розмір впливає на величину інших видів ресурсів, їх співвідношення, широту асортименту товарів, рівень обслуговування. В досліджуваному періоді (2016-2018рр.) ми бачимо тенденцію до зростання даного показника. Цей показник не залежить від фінансової структури капіталу й визначає ефективність основної операційної діяльності торговельного підприємства.

Показник продуктивності праці (продуктивність праці 1-го працівника) підприємства роздрібною торгівлі одягом ТОВ «Тема мода юкрейн» зростає.

Таблиця 2.3

**Ефективність використання елементів ресурсного потенціалу підприємства роздрібною торгівлі одягом ТОВ «Тема мода юкрейн»**

Підприємство	Роздрібний товарооборот на 1 м <sup>2</sup> торг. площі, тис грн.			Продуктивність праці 1-го працюючого, тис. грн		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
ТОВ «Тема мода юкрейн»	47,92	58,71	59,85	436,0	541,6	549,5

Показник ефективності використання товарних запасів (кількість оборотів за рік) свідчить, що середня швидкість їх руху зменшилась з 11,7 оборотів у 2016 році до 11,0 оборотів у 2018 році (табл. 2.4). При використанні товарних запасів важливо оптимізувати їх розмір. Уповільнення швидкості обороту товарних запасів може бути пов'язаним зі збільшенням середнього розміру товарних запасів, для забезпечення розвитку товарообороту.

Таблиця 2.4

**Ефективність використання елементів ресурсного потенціалу підприємства роздрібної торгівлі одягом ТОВ «Тема мода юкрейн»**

Підприємство	ІТ, обороти		
	2016	2017	2018
ТОВ «Тема мода юкрейн»	11,7	12,9	11,0

Дослідження ефективності господарської діяльності підприємства роздрібної торгівлі одягом ТОВ «Тема мода юкрейн» (табл. 2.5) показують тенденцію до зменшення рентабельності товарообороту ТОВ «Тема мода юкрейн». Рівень рентабельності продажу продукції або обороту у 2016 році склав 0,778%, а у 2018 році – 0,622%. Цей показник показує розмір прибутку на одиницю продажу продукції або обороту або частку торгового прибутку в ціні товару.

Таблиця 2.5

**Ефективність господарської діяльності підприємства роздрібної торгівлі одягом ТОВ «Тема мода юкрейн»**

Підприємство	ROS, %			ROA, %			ROE, %		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018
ТОВ «Тема мода юкрейн»	0,778	0,813	0,622	3,320	4,160	2,958	3,508	4,714	3,529

Рентабельність активів (ROA) також знижується, що може бути викликано залученням більшої частки необоротних активів за рахунок оренди, що зменшує загальну величину активів, але сприяє підвищенню поточних витрат.

Рентабельність власного капіталу (ROE) залежить не тільки від розміру фінансових результатів від звичайної діяльності, фінансової політики підприємств, але і від таких регіональних факторів як забезпечення можливостей кредитування, місцеве податкове навантаження, стан ринку нерухомості та ін.

Ефективність господарської діяльності підприємства – це економічна категорія, що відображає співвідношення між одержаними результатами від господарської діяльності та витраченими на її досягнення ресурсами, причому при вимірюванні ефективності ресурси можуть бути представлені або в певному обсязі за їх первісною (переоціненою) вартістю (застосовувані ресурси), або частиною їх вартості у формі виробничих витрат (виробничо- спожиті ресурси). Якщо при цьому врахувати, що результати виробництва не лише є різноманітними, але й можуть бути представлені в різних формах: вартісній, натуральній, соціальній, то стає очевидною необхідність в ідентифікації категорії ефективності господарської діяльності відповідно до тих аспектів діяльності підприємства, які важливо проаналізувати й оцінити.

Маржинальний дохід (прибуток) — це різниця між виторгом від реалізації (без урахування ПДВ і акцизів) та змінними витратами. Чим вище рівень маржинального доходу, тим швидше відшкодовуються постійні витрати, і організація має можливість отримувати прибуток [19].

Розподіл витрат на постійні і змінні, обчислення маржинального прибутку дозволяють визначити вплив обсягу виробництва і збуту на величину прибутку від реалізації продукції, робіт, послуг і той обсяг продажів, починаючи з якого підприємство отримує прибуток. Робиться це завдяки аналізу моделі беззбитковості (системи «витрати-обсяг виробництва-прибуток»).

Під рівнем (точкою) беззбитковості або окупності витрат вважається такий обсяг реалізованої продукції, при якій виручка від реалізації дорівнює її повній собівартості, тобто відсутні як прибутки, так і збитки (табл.2.6).

Інформація про величину маржинального прибутку, точки беззбитковості підприємства та інших похідних показників застосовують для прогнозування витрат, ціни реалізації продукції, можливого подорожчання її собівартості, оцінювання ефективності та доцільності збільшення обсягу виробництва, у вирішенні завдань на зразок «виробляти самим або купувати» і в інших розрахунках з оптимізації управлінських рішень [19].



## Аналіз запасу фінансової стійкості ТОВ «Тема мода юкрейн»

№	Показник	2016	2017	2018
1	Чистий дохід від реалізації продукції, млн грн	96,8	118,6	120,9
2	Сума постійних витрат млн грн	4,5	4,5	4,5
3	Чистий прибуток, млн. грн	42,76	52,86	47
4	Сума маржинального доходу, млн грн	47,26	57,36	51,5
5	Частка маржинального доходу у виручці, %	0,49	0,48	0,43
6	Поріг рентабельності, млн грн	9,22	9,3	10,56
7	Запас фінансової стійкості, млн грн	87,58	109,3	110,34
8	Запас фінансової стійкості, %	90,48	92,15	91,26
9	Точка беззбитковості, млн грн	69,84	86,28	87,12

Аналіз запасу фінансової стійкості ТОВ «Тема мода юкрейн» показує, що у 2016-2018рр. підприємство має великий запас фінансової стійкості щодо основної операційної діяльності, без урахування доходів і витрат від інших видів діяльності (90,48-91,26%).

Отже, оцінка ефективності діяльності роздрібного підприємства має за мету розробку висновку про її життєздатність та можливість подальшого розвитку на основі всебічного аналізу, який проводиться за допомогою системи показників, що відображають стан і розвиток підприємства. Це підкреслює значущість вирішення проблеми побудови системи показників оцінки ефективності діяльності підприємств роздрібної торгівлі.

Для оцінки ефективності діяльності підприємств роздрібної торгівлі застосовують комплекс показників (прямих та опосередкованих), які з

урахуванням різних видів отриманого ефекту заведено об'єднувати у групи: соціальних показників; економічних показників; техніко-технологічних показників

Із загального різноманіття застосовуваних у торговельній практиці показників для характеристики ефективності використання торгової площі магазину можуть застосовуватись як прямі (насамперед розмір роздрібного товарообігу в розрахунку на 1 м<sup>2</sup> торговельної площі, пропускна спроможність магазину тощо), так і непрямі показники (коефіцієнти заставленої та демонстраційної площі, коефіцієнти змінності і неперервності роботи магазину та ін.).

На основі запропонованої системи показників досліджено ефективність функціонування та розвитку підприємства роздрібною торгівлю одягом ТОВ «Тема мода юкрейн». Це дозволило визначити значні коливання рівня ефективності використання ресурсів, господарської діяльності та розвитку у конкурентному середовищі.

## РОЗДІЛ 3

### ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗДРІБНИМ ПРОДАЖЕМ ОДЯГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ ТОВ «ТЕМА МОДА ЮКРЕЙН»

#### **3.1. Розробка плану підвищення ефективності управління роздрібним продажем одягу на підприємстві роздрібною торгівлі ТОВ «ТЕМА МОДА ЮКРЕЙН»**

Успішне управління роздрібним продажем одягу на підприємстві роздрібною торгівлі вимагає здійснення такої управлінської функції як прогнозування.

Головна мета прогнозування полягає у визначенні такого обсягу продажу у перспективі, який для фірми є найбільш ефективним. Відповідно до цього вона розподіляє свої ресурси таким чином, щоб досягнути відповідних показників. Результатом прогнозування є розроблений прогноз продажу на майбутній період.

Розуміння прогнозування продажу вимагає розкриття основних його особливостей. До них відносяться:

- прогнозування ґрунтується на реальних умовах діяльності фірми на ринку, факторах, які впливають на величину прогнозу;
- воно містить в собі елементи імовірності, які торкаються ситуацій в майбутньому. У зв'язку з цим результати отримані в процесі прогнозування повинні характеризуватися ступенем імовірності;
- результати прогнозування виконують функцію орієнтації при плануванні величини продажу;
- при розробці прогнозу не ставляться завдання його деталізації;
- прогноз носить багатоваріантний характер.

Прогнози продажу відіграють важливу роль у маркетинговій діяльності компанії. Вони є необхідними для організації нормальної роботи не тільки відділу маркетингу (служби продажу), але й інших функціональних підрозділів фірми.

Прогнозування продажу, що здійснюється компаніями, є досить різноманітним. Це обумовлюється, насамперед, великою кількістю різних маркетингових планів, які доводиться їм розробляти. Тому виникає потреба у класифікації прогнозів з продажу.

Прогнози діляться на такі різновидності:

1. Короткотермінові прогнози (на період до 3-х місяців). Вони необхідні при вирішенні тактичних завдань, наприклад, при виробничому плануванні. Загальна динаміка збуту в цих прогнозах не має суттєвого значення. Значно важливіше врахувати можливі коливання ринкового попиту.
2. Середньотермінове прогнозування. Прогнози цього рівня мають безпосереднє відношення до роботи спеціалістів планових відділів. Особливо важливі вони при складанні бюджету фірми, фундаментом якого якраз і є прогноз збуту. Зазвичай середньотермінові прогнози розробляються на рік вперед.
3. Довготермінові прогнози. В залежності від специфіки галузі ці прогнози охоплюють тривалий період – від 3-х років і більше. Такі прогнози розробляються з врахуванням макромасштабних факторів, наприклад, політики уряду, загальноекономічних тенденцій і т.д. Подібного роду прогнози потрібні переважно для довготривалих фінансово-планових розрахунків ресурсів.

При прогнозуванні продажу можуть використовуватися різні методи.

Вони поділяються на такі групи:

- якісні;
- кількісні;
- причинно–наслідкові.

В роботі розглянемо кількісні методи прогнозування продажів, оскільки в основі методу лежить розрахунок величини продажу, який ґрунтується на використанні статистичних даних.

До найбільш поширених кількісних методів прогнозування відносяться:

- прогнозування з використанням ковзних середніх величин;
- експоненційне згладжування;

- прогнозування з застосуванням методу найменших квадратів;
- графічний метод;
- метод Бокс-Дженкінса [17].

Метод прогнозування з використанням ковзних середніх величин є досить поширеним через його простоту. При цьому методі прогнозована величина продажу в майбутньому періоді дорівнюватиме його середньому обсягу за минулі роки. Такий підхід пояснюється тим, що фактори, які діяли як в допрогнозованому періоді, так і в майбутньому є незмінними. Проте з часом вони можуть змінюватись. Тому необхідно брати дані за декілька минулих періодів, їх усереднювати і на цій основі визначати прогноз продажу на майбутній період. Чим більша кількість років минулого періоду включена в розрахунок, тим прогноз продажу буде точнішим [18].

Середня ковзна величина за  $i$ -тий рік визначається як частка від ділення суми обсягів продажу за останні роки на кількість років, обсяг продажу за які врахований в розрахунку середніх ковзних величин.

Такий підхід до прогнозування продажу є доцільним при умові, що його обсяги по роках мало змінюються. У тих випадках, коли має місце тенденція величини продажу по роках до зростання, навіть і незначного, то може виявитися, що прогноз продажу буде меншим за його фактичну величину в деяких роках минулого періоду. Тим більш, що в умовах стабільної економіки закономірним є збільшення обсягу продажу в динаміці. Щоб уникнути такої ситуації варто дещо змінити підхід до використання в прогнозуванні ковзних середніх величин. При цьому величина прогнозу продажу буде розраховуватися в такій послідовності:

1. Збирається статистична інформація про фактичні обсяги продажу за минулі роки.
2. Визначаються ковзні середні величини.
3. Послідовно попарно порівнюються значення цих величин і встановлюється їх зростання.
4. Розраховується середній приріст цих величин за досліджуваний період як відношення їх суми до кількості.

5. Шляхом сумування цього приросту з фактичним обсягом продажу в останньому році досліджуваного періоду і визначається величина прогнозу на наступний рік.

Викладене проілюструємо в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

**Розрахунок величини прогнозу з використанням ковзних середніх величин**

Роки	Товарооборот підприємства роздрібної торгівлі, млн. грн.	Значення ковзних середніх ковзних величин, млн. грн	Зростання попарних середніх ковзних величин, млн. грн.	Прогнозований товарооборот підприємства на 2019 рік, млн. грн.	Прогнозований товарооборот підприємства на 2020 рік, млн. грн.
2016	96,8				
2017	118,6	107,7			
2018	120,9	119,75	12,05		
2019 (прогноз)				132,95	
2020 (прогноз)					145

*Джерело: розроблено автором*

При використанні ковзної середньої величини за останні три роки прогнозований товарооборот підприємства в 2019р. складатиме 132,95 млн. грн., в 2020р. – 145 млн. грн.

Для прогнозування продажу можна користуватися і графічним методом. Він досить простий. Сутність цього методу полягає в наступному:

- збирається інформація про фактичні обсяги продажу за минулі роки;
- будується система координат. На осі абсцис відкладаються часові періоди, а на осі ординато - обсяги продажу;
- пересічення перпендикулярів, опущених відповідно з двох осей, фіксується точкою;
- через ці точки проводиться пряма лінія, яка є рівновіддаленою від усіх цих точок;

- з точки, яка знаходиться на осі абсцис і відповідає прогнозованому року, опускається перпендикуляр до пересічення з проведеною прямою лінією, яке фіксується точкою;
- з даної точки опускається перпендикуляр на вісь ординат. Точка пересічення і буде визначати величину прогнозованого продажу.

Точність прогнозування продажу за допомогою графічного методу залежить від уміння прогнозиста правильно (рівновіддалено від усіх точок) провести пряму лінію. Графічний метод визначення прогнозу продажу проілюстровано на рис. 3.1.

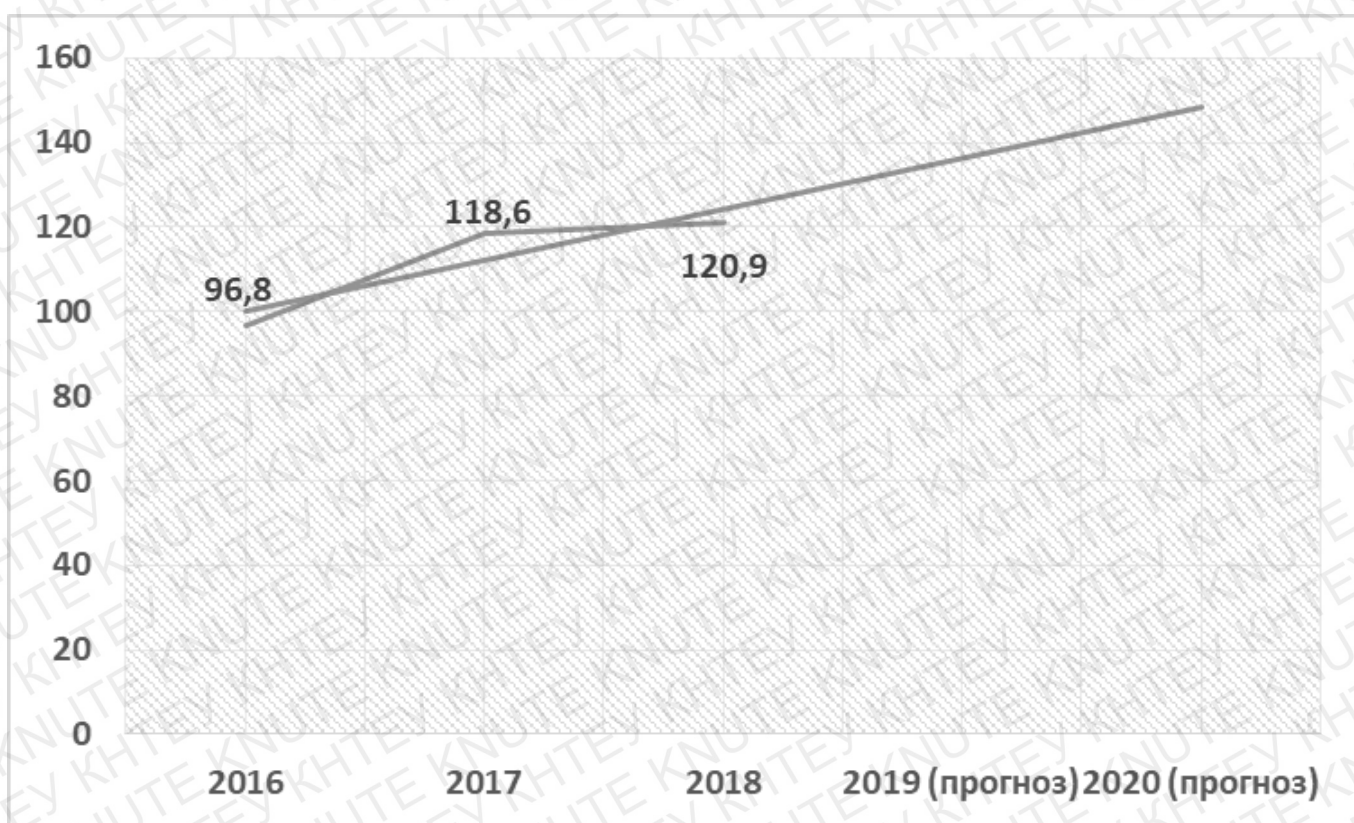


Рис. 3.1. Графічний метод розрахунку прогнозу товарообороту на 2019 рік

*Джерело: розроблено автором*

З рисунку 3.1 видно, що прогнозований обсяг товарообороту на 2019 рік складає приблизно 135 млн. грн., в 2020 році – 146 млн. грн.

Отриманий результат майже ідентичний прогнозу, розрахованого з використанням ковзних середніх величин.

Для максимізації прибутку підприємства роздрібної торгівлі ТОВ «Тема мода юкрейн» необхідно внести до планограми магазину ряд змін (рис. 3.2) :

1. Змінити розташування відділів в магазині.

Проаналізувавши розташування відділів в магазині, ми побачили, що значна частина відділів «Жіночий» і «Дитячий» знаходиться в «холодній» зоні, деякі покупці не знають, що в магазині представлені товари для людей різних статей, оскільки при вході в магазин розміщений тільки «Чоловічий» відділ.

Ми пропонуємо розмістити «Чоловічий» і «Жіночий» відділи один напроти одного при вході в магазин, адже розміщення товарів повинно відповідати його обсягу продажів та купівельному попиту (аналізуючи товарооборот, ми визначили, що найбільший прибуток приносять такі групи товарів, як одяг для жінок та чоловічий одяг). Також, таке розміщення відділів дозволить підвищити обсяг продажів за рахунок імпульсних покупок та покупок в сусідніх відділах.

Так як «Дитячий» відділ ми розташуємо в кінці залу перед примірочними, в цей відділ потрапить максимальна кількість людей, які прямують приміряти майбутню покупку.

2. Змінити розташування касової зони.

Враховуючи психологію покупців, ми знаємо, що зазвичай покупці здійснюють обхід торговельної зали з правого кута і рухаються в напрямку проти часової стрілки. Набагато зручніше облаштувати касову зону з лівого боку від входу в магазин, таким чином ми зможемо організувати потік людей, що рухається торговим залом.



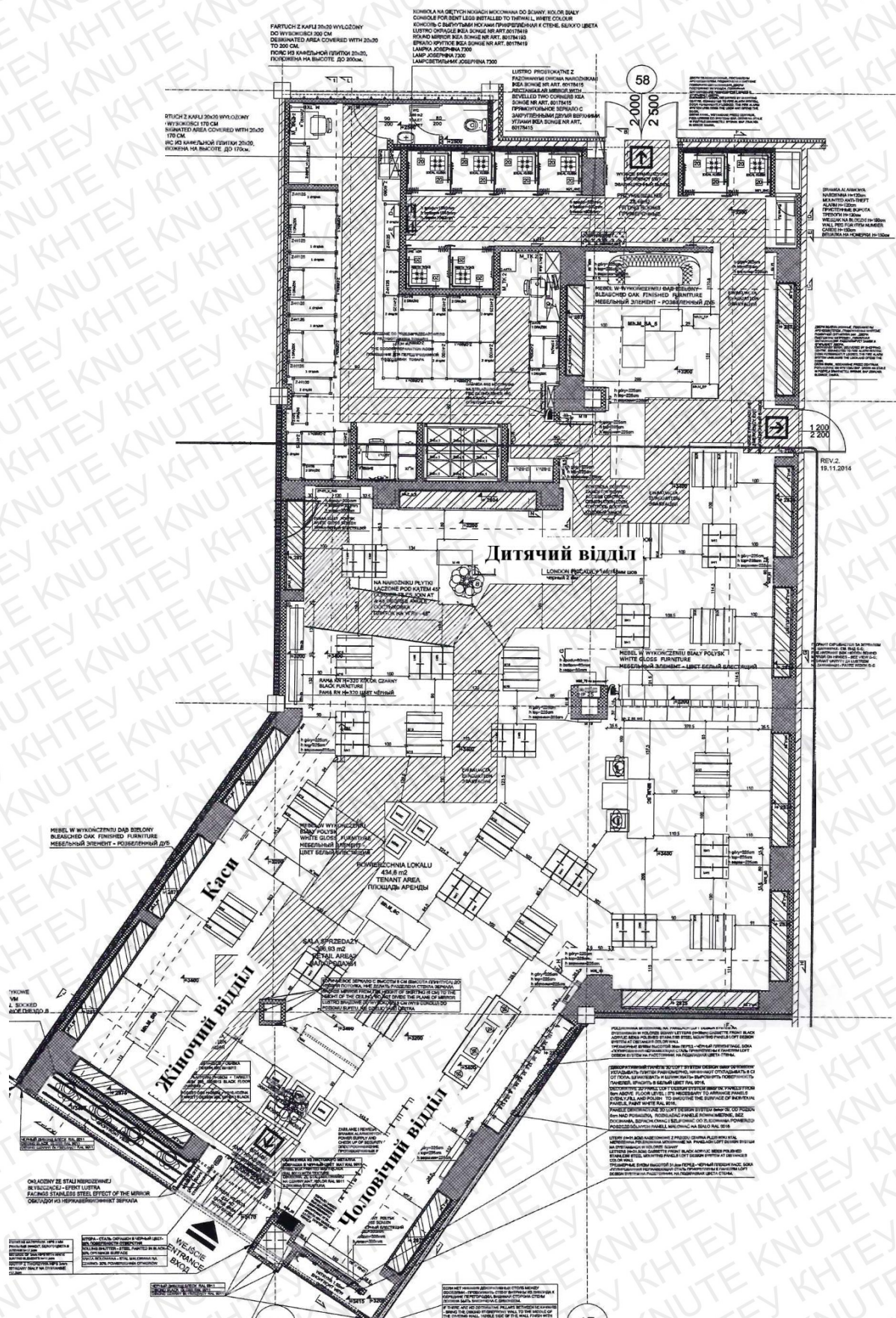


Рис. 3.2. Запропонована планограма торговельної зали магазину ТОВ «Тема мода юкрейн»

У той час, як соціальні мережі являють собою сучасний різновид людського спілкування в Інтернет, вони також представляють найважливіше джерело отримання інформації. На відміну від засобів масової інформації, що спираються на авторитет, соціальні мережі апелюють до почуття приналежності до певної спільноти.

Задля дослідження соціально-демографічного портрета покупця підприємства ТОВ «Тема мода юкрейн» та вивчення соціальних мереж, через які користувачам було б цікаво отримувати актуальну інформацію, було проведено соціологічне опитування (додаток В). Опитування проводилось в період жовтень 2019р., репрезентативна вибірка – 51 особа.

В результаті дослідження, ми визначили, що найбільше покупців ТОВ «Тема мода юкрейн» хотіли б отримувати актуальну інформацію про магазин через соціальну мережу Instagram (35% опитаних). 27% опитаних надають перевагу соціальній мережі Telegram (канал в соціальній мережі). 20% клієнтів хотіли б отримувати інформацію через Facebook. А 13% і 5% респондентів обирають YouTube і Twitter, відповідно (рис. 3.3).

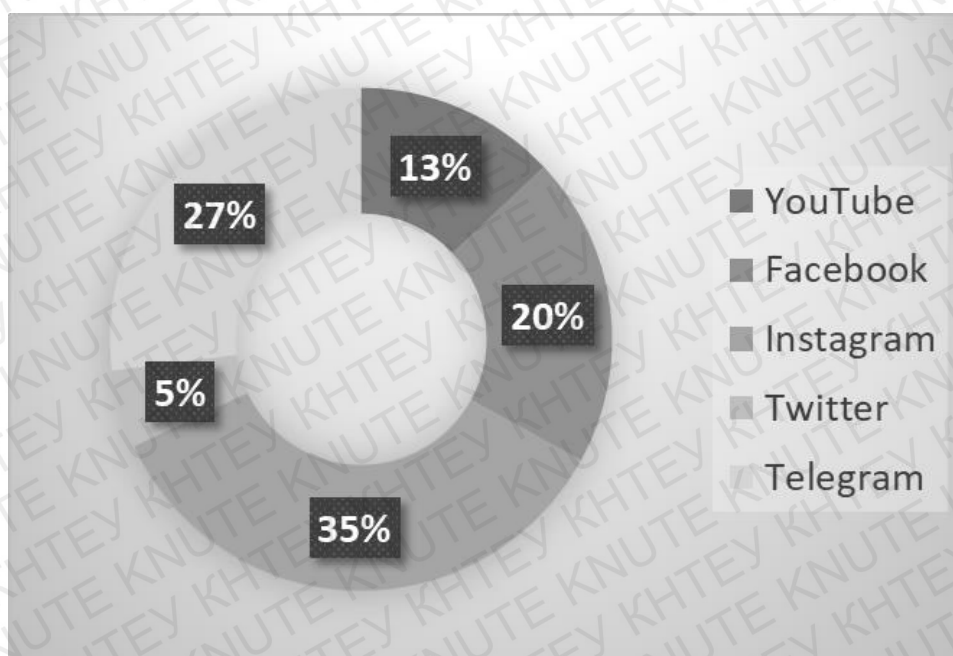


Рис. 3.3. Структура опитування споживачів, щодо використання споживачами соціальних мереж, яким надають перевагу покупці товарів ТОВ «Тема мода юкрейн», %

*Джерело: розроблено автором*

Отже, успішне управління роздрібним продажем одягу на підприємстві роздрібною торгівлі вимагає здійснення такої управлінської функції як прогнозування. Прогнозування дозволяє визначити такий обсяг продажу у перспективі, який для підприємства є найбільш ефективним. Відповідно до цього вона розподіляє свої ресурси таким чином, щоб досягнути відповідних показників. Результатом прогнозування є визначений прогноз товарообороту на майбутній період двома методами – графічним, та з використанням ковзних середніх величин.

Задля дослідження соціально-демографічного портрета покупця підприємства ТОВ «Тема мода юкрейн» та вивчення соціальних мереж, через які користувачам було б цікаво отримувати актуальну інформацію, було проведено соціологічне опитування.

Разом з розвитком мережі Інтернет поширюються цифрові медіа та інші канали, що функціонують на основі цифрових технологій. Саме тому на підприємстві роздрібною торгівлі ТОВ «Тема мода юкрейн» доцільним буде проаналізувати свою інтернет-аудиторію, та розробити контент для всіх, актуальних для підприємства, соціальних мереж. Респонденти, які взяли участь в опитуванні, щодо вивчення соціальних мереж, через які користувачам було б цікаво отримувати актуальну інформацію, виділили соціальну мережу Instagram (35% опитаних), Telegram (27%), Facebook (20%), YouTube (13%), Twitter (5%).

### **3.2. Шляхи удосконалення системи управління роздрібним продажем одягу на підприємстві роздрібною торгівлі ТОВ «ТЕМА МОДА ЮКРЕЙН»**

Розвиток конкуренції та обмеженість ресурсів зумовлює підвищену увагу до вирішення проблем забезпечення ефективності управління роздрібним продажем одягу на підприємстві роздрібною торгівлі, що пов'язано з вирішенням питань оцінювання ефективності як окремих господарських операцій, діяльності підрозділів, так і діяльності господарюючого суб'єкта в цілому.

Система управління демонструє високу ефективність не лише тоді, коли менеджери підприємств, які приймають управлінські рішення та встановлюють форми контролю, і працівники, які беруть на себе відповідальність за виконання рішень, діють злагоджено, але й тоді, коли між рівнями управління налагоджений зрозумілий і чіткий алгоритм взаємовідносин. Відсутність такого механізму між рівнями управління знижує управлінську ефективність усієї системи.

Для успішного управління роздрібним продажем одягу на підприємстві роздрібною торгівлю необхідно постійно оновлювати знання відповідно до ринкової ситуації, що змінюється, створювати сучасну ефективну систему управління продажами.

Досліджуване підприємство роздрібною торгівлю ТОВ «Тема мода юкрейн» займається виробництвом і роздрібним продажем одягу, взуття та аксесуарів для дітей і дорослих.

Для вдосконалення управління роздрібним продажем одягу на підприємстві роздрібною торгівлю ТОВ «Тема мода юкрейн» необхідно провести ряд заходів:

Впровадження нововведень, які сьогодні виступають катализатором економічного розвитку підприємства. Результатом впровадження інновацій є якісний ріст, підвищення ефективності виробництва і конкурентоспроможності продукції, високі темпи соціально-економічного розвитку.

Особливість управління інноваціями полягає в тому, що об'єктами управління є основні та забезпечувальні інноваційні процеси, які є складовими одного цілого і поєднані між собою суб'єктами, які залучені до процесу реалізації інновацій. У зв'язку з тим, що реалізація інновацій завжди пов'язана із фінансовими, матеріальними витратами, високим ризиком втрат, рішення про застосування певних видів інновацій на підприємстві ухвалюють лише після детального аналізу та високої ймовірності отримання позитивних економічних результатів.

Зростання обсягів продажів можна досягти за допомогою залучення лояльних клієнтів. Для підприємства важливо не лише залучити клієнта, а й утримати його, постійно нагадуючи про себе.

Робота над лояльністю дозволяє перетворити клієнта в прихильника бренду і постійного споживача. Чим більше у компанії постійних клієнтів, тим вище прибуток і нижче витрати на рекламу і маркетинг.

Дослідження компанії BTRIX, у 2017 році, показало, що лише 6% українських підприємств активно використовували CRM-системи. Більша частина компаній зосереджена у Києві – 21%. Це підприємства із сфери ритейлу, IT, послуг соціальних сфер та промисловості [26].

Сучасні рішення в CRM-систем дозволяють підприємствам оптимізувати процес взаємодії з клієнтами, а також створювати ефективний механізм управління маркетингом, продажами і сервісом [20].

CRM-системи (Customer Relationship Management, або управління відносинами з клієнтами) призначені для оптимізації бізнес-процесів із взаємодії з потенційними та наявними клієнтами. Це - стратегія організації бізнесу, у якій стосунки з клієнтами є центральними в його діяльності, оскільки саме клієнти складають основний актив. Головна мета CRM-стратегії - налагодження взаємовигідних стосунків з клієнтами, що спрямована на підвищення ефективності й доходності компанії за рахунок залучення й утримання прибуткових клієнтів; співпраця з ними; запобігання їх переходу до конкурентів, таким чином збільшуючи дохід компанії й результат впроваджуваних маркетингових заходів [12].

Програмне забезпечення системи управління взаємозв'язками з клієнтами дозволяє автоматизувати бізнес-процеси, пов'язані з маркетингом, продажами та обслуговуванням. Як результат — розробка персоналізованої пропозиції конкретному клієнту, яка пропонується йому в певний, сприятливий для угоди час та передається йому найзручнішим для нього каналом комунікації. CRM-система забезпечує координацію дій різних підрозділів на основі загальної інформаційної платформи для взаємодії з клієнтами. Таке застосування дозволяє

уникнути ситуації, коли відділи маркетингу, продажів та обслуговування діють окремо один від одного, узгодити їх дії та загальне бачення клієнта. Крім того, як і будь-яка інша інформаційна система, CRM дозволяє значно пришвидшити потік інформації та зробити його достовірним, що в свою чергу збільшує оперативність реакцій на запити, швидкість обігу коштів та знижує витрати [21].

Застосування CRM-систем в процесі прийняття рішень в залежності від їх призначення представлено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

### Застосування CRM-систем в процесі прийняття рішень

<i>CRM для продажів</i>	<i>CRM для маркетингу</i>	<i>CRM для підтримки</i>
прийняття рішень в рамках процесу збуту	прийняття рішень в області маркетингу	прийняття рішень в управлінні проблемами
єдине джерело інформації про клієнта	планування та проведення кампаній	фіксація і відстеження інцидентів
автоматизація процесів збуту	сегментування клієнтської бази	передбачення запитів користувачів
можливість аналізу накопичуваної інформації	розподіл завдань, відстеження ходу виконання	доступ клієнтів і партнерів до бази знань

Терміном CRM визначають, як правило, не тільки інформаційні системи, що містять функції управління взаємовідносинами з клієнтами, а й саму стратегію орієнтації на клієнта. Суть цієї стратегії полягає в тому, щоб об'єднати різні джерела інформації про клієнтів, продажі, відгуки на маркетингові заходи, ринкові тенденції [22].

Сучасна CRM направлена на вивчення ринку і конкретних потреб клієнтів. На основі цих знань розробляються нові товари або послуги і таким чином підприємство досягає поставлених цілей і покращує свій фінансовий показник. CRM-технології змінюють процес маркетингового планування, роблячи його менш трудомістким і, відповідно, більш доступним. Маркетингове планування

можна уявити собі як процес, на вході якого знаходяться дані про підприємство і ринок, а на виході — рішення про напрями розвитку підприємства. CRM-технології вписуються в загальний процес маркетингового планування. Проте впровадження такої системи передбачає великі витрати часу та грошових коштів. З цієї причини перед застосуванням CRM-системи слід ретельно визначити доцільність та план, за яким CRM-система буде впроваджуватися. Зважаючи на досвід підприємств України, кожне підприємство індивідуально складає етапи, за якими відбувається впровадження системи [24]. Основні етапи впровадження CRM-системи на підприємстві наведено на рис. 3.4.

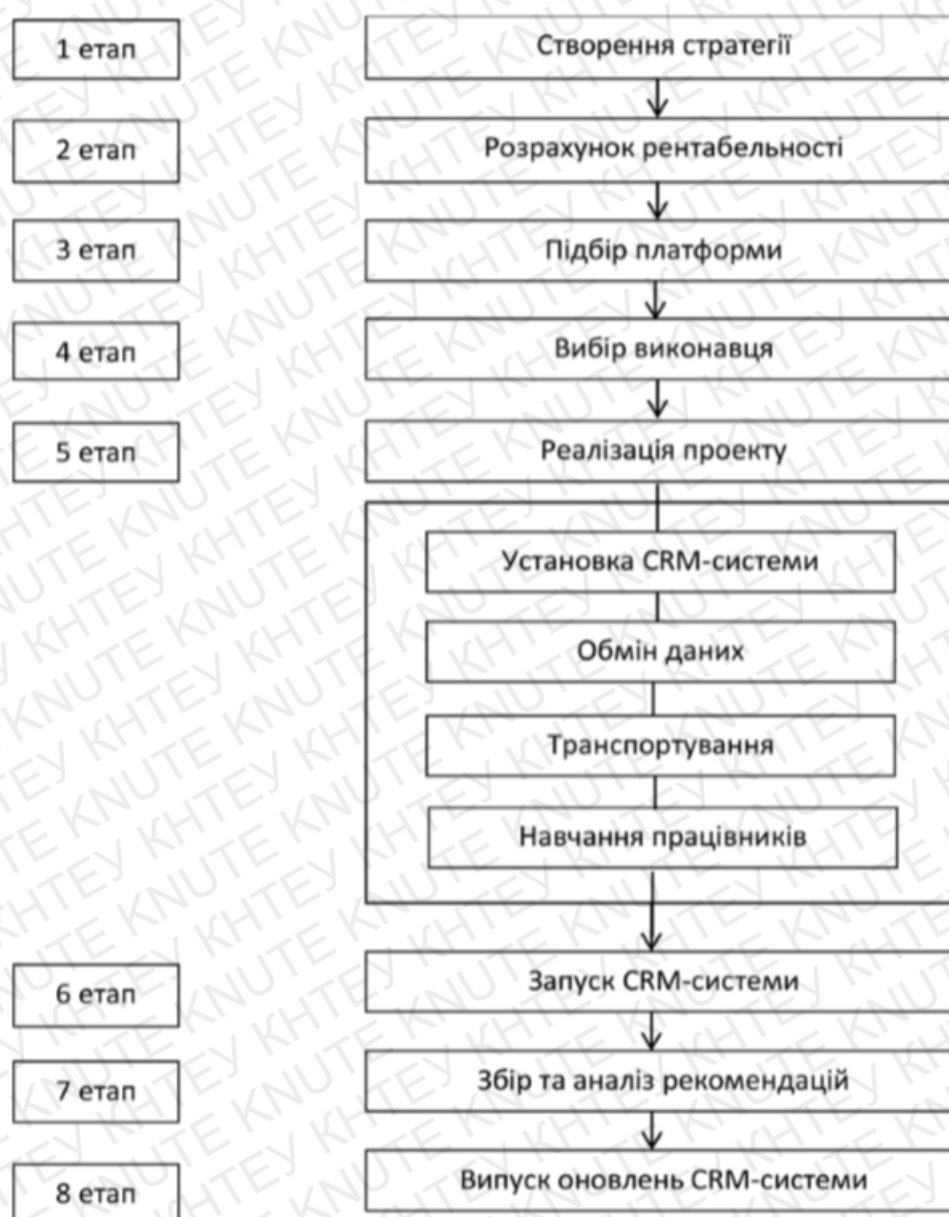


Рис. 3.4. Етапи впровадження CRM-системи на підприємстві

Джерело: [24]

На підприємстві роздрібно́ї торгівлі одягом ТОМ «Тема мода юкрейн» пропонуємо встановити один з видів CRM-систем в класифікації за призначенням - управління продажами є Sales Force Automation - SFA. Він відповідає за процес продажу послуг компанії різними інтерфейсами.

SFA забезпечує управління діяльністю співробітників (продавців) компанії. Спеціальні настройки в календарному режимі модуль дозволяють направляти ділові процеси різних підрозділів компанії, а також окремих співробітників. Додатково така система надає можливість підключення до системи комунікацій підприємства. Таким чином проводиться управління зв'язком.

У пакеті функціоналу додатку SFA є можливість робити прогнози шляхів майбутньої роботи на основі даних маркетингових досліджень, що проводилися в компанії. Аналіз звітності циклу продажів дозволяє отримати перспективи подальшого розвитку.

Аналіз ходу продажів і результатів роботи співробітників в системі дозволяє поповнювати новими відомостями базу даних щодо ефективності продаж, і відповідно відстежувати застарілі чинники і нові маркетингові прийоми, а також тенденції змін у потребах клієнтів.

Додаток SFA дає можливість збирати архів інформації, пов'язаної безпосередньо з продажем - цикли, статистика, територіальна прив'язка, генерація звітів, історія продажів. Згодом ці дані можуть використовуватися для аналізу прибутків і збитків кожного клієнта.

Зібрана інформація також надає можливість автоматичної генерації тарифів і комерційних пропозицій відповідно до існуючих умов і станом клієнтської бази.

Тип CRM-системи, що відповідає за управління маркетингом (Marketing Automation – MA), спрямований на маркетингові стратегії підприємства.

Додатки MA мають можливість структурованих переліків потенційних клієнтів. Таке планування дозволяє оптимізувати час і ресурси співробітників компанії.



МА також має можливість розробки планів маркетингових кампаній з подальшим аналізом результатів проведення цих акцій для кожної групи клієнтів до своїх достатків проведення та іншими параметрами. МА-додаток забезпечує впорядковане поповнення бази даних відомостями, які надаються компанією продукти і послуги, тенденції стану ринку, а також інформацією про стан справ в бізнесі конкурентів [25].

Соціальні CRM-системи займаються збором інформації публічних соціальних мереж і співтовариств і заносять всі дискусії, питання, що стосуються та цікавлять вас у свою базу. Деякі вміють навіть «захоплювати» дані з профайлів учасників цих дискусії і створювати з них список потенційних контактів (leads). Маючи перед собою останні дані про цікаві вам контакти ви можете більш якісно організувати процес взаємодії з ними.

Доцільність та ефективність CRM-системи залежить від багатьох умов: строковість проекту, його складність, вимоги керівництва щодо якості обґрунтування, кваліфікація виконавців тощо.

Нами були проведені розрахунки ефективності впровадження CRM-системи на прикладі підприємства роздрібною торгівлі ТОВ «Тема мода юкрейн» (рис.3.5).

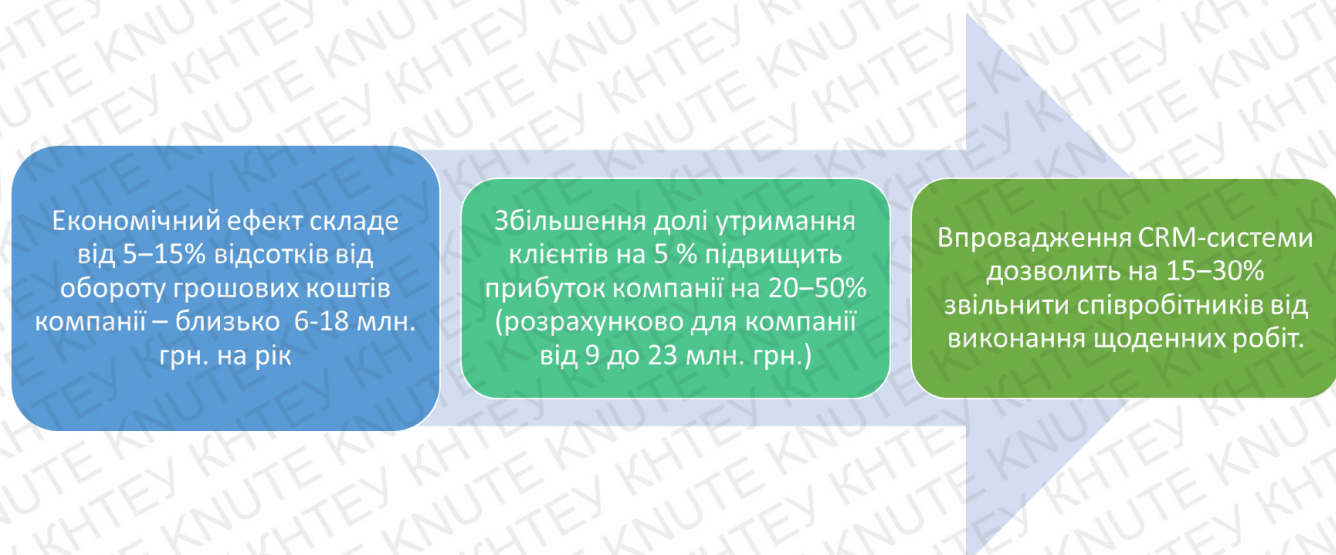


Рис. 3.5. Очікувані результати від впровадження CRM-системи на підприємстві роздрібною торгівлі ТОВ «Тема мода юкрейн»

*Джерело: розроблено автором*

За розрахунками, розробка і впровадження CRM-системи коштуватиме приблизно 1 200 130 грн [27].

Після впровадження CRM-системи очікується збільшення об'єму реалізації товарів і послуг. Очікуваний економічний ефект від впровадження CRM-системи складе від 5–15% відсотків від обороту грошових коштів компанії. Для ТОВ «Тема мода юкрейн» ця сума складе від 6 до 18 млн. грн. на рік, що дозволить швидко окупити витрати на впровадження CRM-системи.

Використання CRM-системи призведе до зростання кількості лояльних клієнтів. Оскільки якість обслуговування і відсоток утримання старих клієнтів безпосередньо пов'язані, висока якість обслуговування клієнтів дає можливість підвищити дохід підприємства. Збільшення долі відсотка утримання клієнтів на 5% за рахунок впровадження CRM-системи підвищить прибуток компанії на 20–50% (розрахунково для компанії від 9 до 23 млн. грн.).

Впровадження CRM-системи дозволить на 15–30% звільнити співробітників від виконання щоденних робіт. Цей час можна використати на рішення прямих обов'язків з продажів і обслуговування клієнтів. Таким чином, впровадження CRM-системи в діяльність підприємства роздрібної торгівлі дозволить значно підвищити показники діяльності як матеріальні, так і якісні, незважаючи на досить високу вартість її впровадження.

Отже, разом з розвитком мережі Інтернет поширюються цифрові медіа та інші канали, що функціонують на основі цифрових технологій. Саме тому на підприємстві роздрібної торгівлі ТОВ «Тема мода юкрейн» доцільним буде впровадити CRM-систему (система управління відносинами з клієнтами), що допоможе у формуванні конкурентних переваг підприємства роздрібної торгівлі.

На сьогодні зростаючу потребу підприємств у спеціалізованому програмному забезпеченні в маркетинговій діяльності в повній мірі можуть задовольнити CRM-системи.

## ВИСНОВКИ

ТОВ «Тема мода юкрейн» займається виробництвом і роздрібним продажем одягу, взуття та аксесуарів для дітей і дорослих. Мережа налічує понад 800 магазинів в 36 країнах, зокрема в східній Європі, на Близькому Сході, Північній Африці, країнах СНД.

Відповідно до встановлених завдань в роботі визначено:

1. Теоретичні аспекти управління продажем складаються з чотирьох основних складових, а саме: з оперативного управління продажем (управління повсякденною діяльністю менеджерів), планування продажів (звіти про продажі за будь-який обраний період дозволяє проаналізувати ефективність управління продажами), управління маркетингом (збір інформації про потенційних клієнтів), управління ризиками(забезпечення інформаційної підтримки процесів продажу).
2. Систему управління роздрібним продажем одягу на підприємстві роздрібної торгівлі ТОВ «Тема мода юкрейн», шляхом відповідей на питання: «Що продаємо?» - Жіночий, чоловічий та дитячий одяг, взуття та аксесуари. «Кому продаємо?» - Середньому класу - людям, які слідкують за модними новинками. «Де продаємо?» - В орендованих для магазинів мережі приміщеннях. «Коли продаємо?» - Постійно – відповідно до графіку роботи магазинів мережі. «Як продаємо?» - Відкритий доступ покупців до товару, надається можливість спокійно ознайомитись зі всією необхідною інформацією про товар. «Хто продає?» - Самообслуговування з мінімальною участю персоналу торгового залу. «Чому саме так?» - Тому, що кожна людина має бути вільною в своєму виборі і повинна мати адекватні умови для придбання одягу.
3. Розраховані показники оцінки ефективності розвитку підприємства роздрібної торгівлі, а саме: товарооборот з 1 м<sup>2</sup> торгової площі, розмір прибутку на 1 м<sup>2</sup> торгової площі, ROS, ROA, ROE, маржинальний дохід, визначена точка безбитковості, точка нульового прибутку, оборотність товарних запасів,

визначено поріг рентабельності, запас фінансової стійкості. Це дозволило визначити значні коливання рівня ефективності використання ресурсів, господарської діяльності та розвитку у конкурентному середовищі.

4. Зроблено прогноз товарообороту на майбутній період двома методами – графічним, та з використанням ковзних середніх величин.
5. Проведено соціологічне дослідження соціально-демографічного портрета покупця підприємства ТОВ «Тема мода юкрейн» та вивчення соціальних мереж, через які користувачам було б цікаво отримувати актуальну інформацію. Респонденти, які взяли участь в опитуванні, щодо вивчення соціальних мереж, через які користувачам було б цікаво отримувати актуальну інформацію, виділили соціальну мережу Instagram (35% опитаних), Telegram (27%), Facebook (20%), YouTube (13%), Twitter (5%).
6. Запропоновано впровадити на підприємстві ТОВ «Тема мода юкрейн» CRM-систему (система управління відносинами з клієнтами), що допоможе у формуванні лояльності споживачів, зборі і обробці інформації для оптимізації бізнес-процеси із взаємодії з потенційними та наявними клієнтами.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Чабанюк О.М. Облік товарів у системі управління підприємств роздрібною торгівлі / О.М. Чабанюк, Н.О. Юганович // Науковий вісник НЛТУ України. – 2013. – Вип. 23.3. – С. 297–301.
2. Статистична інформація. Державна служба статистики України: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
3. Кашчена Н., Носач Н. Облік реалізації товарів в підприємствах торгівлі. Економіка та суспільство. 2016. № 17. Режим доступу: <http://economyandsociety.in.ua/journal-7/14-stati-7/642-kashchena-n-b-nosach-n-m>.
4. Про затвердження Порядку провадження торговельної діяльності та правил торговельного обслуговування на ринку споживчих товарів: постанова Кабінету Міністрів України від 15 червня 2006 р. N 833 // Офіційний вісник України. – 2006 р., № 25, стор. 53
5. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 № 436-IV // Відомості Верховної Ради України. — 2003 р., № 18, стаття 144.
6. Цивільний кодекс України: Закон України від 16.01.2003 № 435-IV // Відомості Верховної Ради України. — 2003 р., № 40, стаття 356.
7. Про захист прав споживачів: Закон України від 12.05.1991 № 1023-ХІІ // Відомості Верховної Ради України. — 1991 р., № 30, стаття 379.
8. Ткаченко Н. М. Бухгалтерський фінансовий облік, оподаткування і звітність: Підручник. 5-те вид. допов. і перероб. - К.: Алерта, 2011. - 976 с.
9. Сайт ТОВ «Тема мода юкрейн». - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.lcwaikiki.ua/uk-UA/UA>
10. Баркан Д. И. Б25 Управление продажами: Учебник / Д. И. Баркан; Высшая школа менеджмента СПбГУ. — СПб.: Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2008. — 908 с.
11. Апопій В.В., Міщук І.П., Ребицький В.М., Рудницький С.І., Хом'як Ю.М. Організація торгівлі: Підручник/ за редакцією В.В. Апопія. - К.: Центр навчальної літератури, 2017. – 632 с.

12. CRM-системи – що це таке і в чому їхня користь для бізнесу? - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://lemarbet.com/ua/razvitie-internet-magazina/crm-sistemy/>
13. Исследование: больше половины украинских компаний все еще ведут учет клиентов в Excel, 3% – на бумаге - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ain.ua/2018/04/03/issledovanie-po-crm/>
14. Роздрібні торговельні мережі: регіональні фактори розвитку [Текст] : монографія / Н.О. Власова, О.В. Колючкова; Харківський державний університет харчування та торгівлі. – Харків АдВАТМ, 2012. - 255 с.
15. Особливості обґрунтування управлінського рішення на основі критерію ефективності / М.В. Макаренко, Н.Л. Сапельнікова, В.В. Оніщенко // Менеджер. – 2017. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/Nzhm\\_2017\\_4\\_12.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Nzhm_2017_4_12.pdf).
16. Болтак О. Л. Шляхи вдосконалення системи управління підприємством / О. Л. Болтак // Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nauka.zinet.info/9/boltak.php>
17. Дячун О. Д. Прогнозування продажу та його методи в системі управління підприємством / Дячун О. Д. // Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем: колективна монографія. — Т. : ФОП Осадца Ю.В., 2016. — С. 129–150.
18. Спіро Р., Стентон У., Рич Т.. Управління продажем. – М.: Видавничий дім Гребенікова, 2007.
19. Маржинальний аналіз: розрахунок точки беззбитковості і маржинального прибутку підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://bankchart.com.ua/biznes/upravlinnya\\_biznesom/statti/marzhinalniy\\_analiz\\_rozrahunok\\_tochki\\_bezbitkovosti\\_i\\_marzhinalnogo\\_pributku\\_pidpriemstva](https://bankchart.com.ua/biznes/upravlinnya_biznesom/statti/marzhinalniy_analiz_rozrahunok_tochki_bezbitkovosti_i_marzhinalnogo_pributku_pidpriemstva)

20. Впровадження Crm-Систем у маркетингову діяльність підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.economy.in.ua/pdf/6\\_2016/20.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/6_2016/20.pdf).
21. Шарапа О.М. Управління відносинами з клієнтами через впровадження CRM-систем як складова ефективного ведення бізнесу / О.М. Шарапа // Актуальні проблеми економіки. — 2009. — № 7 (97). — С. 175—183.
22. Албитов А. CRM (Customer Relationship Management) / Албитов А., Соломатин Е. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.cfin.ru/itm/crm-review.shtml>
23. Беленов О.Н., Бугаєва Т.М. Типологія методів управління асортиментом продукції / О.Н. Беленов, Т.М. Бугаєва // Сучасна економіка: проблеми і рішення. – 2010. – № 1. – С. 69.
24. Обґрунтування впровадження CRM-системи для удосконалення процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві / А. О. Малюкіна // Науковий вісник Полісся. - 2015. - Вип. 1. - С. 85-90. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvp\\_2015\\_1\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvp_2015_1_15)
25. Базовые модули CRM. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%91%D0%B0%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D1%8B%D0%B5\\_%D0%BC%D0%BE%D0%B4%D1%83%D0%BB%D0%B8\\_CRM](http://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%91%D0%B0%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D1%8B%D0%B5_%D0%BC%D0%BE%D0%B4%D1%83%D0%BB%D0%B8_CRM)
26. Результаты дослідження ринку CRM в Україні. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.bitrix24.ua>
27. Сколько стоит разработка CRM? . [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://artjoker.ua/ru/blog/skolko-stoit-razrabotka-crm/>
28. Мерчандайзинг: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / А.А. Мазаракі, Н.Б. Ільченко. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. – 292 с.
29. Прушковська Є.Є. Формування та використання інструментарію мерчандайзинга в роздрібній торгівлі споживчої кооперації / Є.Є. Прушковська. – Белгород: Белгородський університет споживчої кооперації, 2009. – 23 с.

30. Проектування магазинів та торговельних центрів: опорн. консп. лек. / уклад.: М.С. Одарченко, К.К. Василюк, Р.С. Тихонченко; Харківський держ. ун-т харчування та торгівлі. – Харків: ХДУХТ, 2017. – 183 с.



### Асортимент товарів, що реалізує ТОВ «Тема мода юкрейн»

Одяг для жінок	Футболки та майки, светри, кордигани, сорочки, блузи, світшоти, туніки, куртки, плащі, пальто, одяг для вагітних, штани, сукні, шкарпетки, нижня білизна і піжами, джинси, піджаки, жилети, спідниці, спортивний одяг, шорти, капрі, пляжний одяг.
Чоловічий одяг	Футболки та майки, светри, кардигани, світшоти, напівпальто, куртки, сорочки, штани, штани Чінос, шкарпетки, нижня білизна і піжами, джинси, піджаки, жилети, спортивний одяг, шорти, бермуди, пляжний одяг.
Дитячий одяг для дівчаток	Футболки та майки, светри, кардигани, світшоти, напівпальто, куртки, штани, сукні, шкарпетки, нижня білизна і піжами, сорочки, набори, джинси, піджаки, жилети, спідниці, спортивний одяг, шорти, капрі, пляжний одяг.
Дитячий одяг для хлопчиків	Футболки та майки, светри, кардигани, світшоти, напівпальто, куртки, сорочки, штани, шкарпетки, нижня білизна і піжами, набори, джинси, піджаки, жилети, спортивний одяг, шорти, капрі, пляжний одяг.
Одяг для дівчаток до 5 років	Футболки та майки, спортивний костюм, светри, кардигани, світшоти, напівпальто, куртки, штани, сукні, новонародженим, шкарпетки, нижня білизна і піжами, сорочки, блузи, туніки, набори, джинси, піджаки, жилети, спідниці, шорти, капрі, пляжний одяг.
Одяг для хлопчиків до 5 років	Футболки та майки, спортивний костюм, светри, кардигани, світшоти, напівпальто, куртки, сорочки, штани, комбінезони, новонародженим, шкарпетки, нижня білизна і піжами, набори, джинси, піджаки, жилети, шорти, бермуди, пляжний одяг, стильний малюк.
Взуття	Жіноче, чоловіче, для дітей.
Акcesуари	Жіночі, чоловічі, для дітей, для немовлят.

Джерело: складено на основі [9]

Результати оцінювання ефективності діяльності підприємства  
роздрібною торгівлю одягом ТОВ «Тема мода юкрейн»

Таблиця Б.1

**Вихідна інформація для оцінки ефективності діяльності підприємства  
роздрібною торгівлю одягом ТОВ «Тема мода юкрейн»**

Підприємство	Товарооборот підприємства роздрібною торгівлю, млн. грн.			Темпи росту товарообороту підприємства роздрібною торгівлю, %		
	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017	2018/2016
ТОВ «Тема мода юкрейн»	96,8	118,6	120,9	122,5	101,9	124,9

Таблиця Б.2

**Вихідна інформація для оцінки ефективності діяльності підприємства  
роздрібною торгівлю одягом ТОВ «Тема мода юкрейн»**

Підприємство	Середньорічний розмір капіталу, млн. грн.			У тому числі власний капітал, млн. грн.		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
ТОВ «Тема мода юкрейн»	22,684	23,179	25,426	16,103	15,342	15,984

Таблиця Б.3

**Вихідна інформація для оцінки ефективності діяльності підприємства  
роздрібною торгівлю одягом ТОВ «Тема мода юкрейн»**

Підприємство	Середньорічний розмір необоротних активів, млн. грн.			Середньорічний розмір оборотних активів, млн. грн.		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
ТОВ «Тема мода юкрейн»	15,336	14,511	15,202	7,348	8,668	10,224

Продовження дод. Б

Таблиця Б.4

**Вихідна інформація для оцінки ефективності діяльності підприємства  
роздрібною торгівлю одягом ТОВ «Тема мода юкрейн»**

Підприємство	Середньорічний розмір товарних запасів, млн. грн.			Середньорічний розмір власного оборотного капіталу, млн. грн.		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
ТОВ «Тема мода юкрейн»	6,868	7,654	9,135	0,767	0,831	0,782

Таблиця Б.5

**Вихідна інформація для оцінки ефективності діяльності підприємства  
роздрібною торгівлю одягом ТОВ «Тема мода юкрейн» за 2016 рік**

№	Показники	Сума, млн. грн
1	Собівартість реалізованих товарів	42,54
2	Витрати за збут	3,9
3	Постійні витрати	4,5
4	Змінні витрати	3,1
5	Торговельна націнка	43,9 %
6	Прибуток	42,76

Таблиця Б.6

**Вихідна інформація для оцінки ефективності діяльності підприємства  
роздрібною торгівлю одягом ТОВ «Тема мода юкрейн» за 2017 рік**

№	Показники	Сума, млн. грн
1	Собівартість реалізованих товарів	52,21
2	Витрати за збут	4,9
3	Постійні витрати	4,5
4	Змінні витрати	4,1
5	Торговельна націнка	44,02 %
6	Прибуток	52,86

Продовження дод. Б

Таблиця Б.7

**Вихідна інформація для оцінки ефективності діяльності підприємства  
роздрібною торгівлю одягом ТОВ «Тема мода юкрейн» за 2018 рік**

№	Показники	Сума, млн. грн
1	Собівартість реалізованих товарів	57,4
2	Витрати за збут	6,9
3	Постійні витрати	4,5
4	Змінні витрати	5,1
5	Торговельна націнка	52,5 %
6	Прибуток	47

Таблиця Б.8

**Оцінка рівня коливань показників ефективності використання ресурсного  
потенціалу, господарської діяльності та розвитку підприємства роздрібною  
торгівлю одягом ТОВ «Тема мода юкрейн»**

Підприємство	Торгова площа, тис. м <sup>2</sup>	Роздрібний товарооборот на 1м <sup>2</sup> торгової площі, тис. грн		
		2016	2017	2018
ТОВ «Тема мода юкрейн»	2,02	47,92	58,71	59,85

Таблиця Б.9

**Оцінка рівня коливань показників ефективності використання ресурсного  
потенціалу, господарської діяльності та розвитку підприємства роздрібною  
торгівлю одягом ТОВ «Тема мода юкрейн»**

Підприємство	Середньооблікова чисельність працівників підприємства роздрібною торгівлю, тис. осіб			Виробіток 1-го працюючого, тис. грн.		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
ТОВ «Тема мода юкрейн»	0,222	0,219	0,220	436,0	541,6	549,5

Таблиця Б.10

**Оцінка рівня коливань показників ефективності використання ресурсного потенціалу, господарської діяльності та розвитку підприємства роздрібною торгівлі одягом ТОВ «Тема мода юкрейн»**

Підприємство	ІТ, обороти			ROS, %		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
ТОВ «Тема мода юкрейн»	11,7	12,9	11,0	0,78	0,81	0,62

Таблиця Б.11

**Оцінка рівня коливань показників ефективності використання ресурсного потенціалу, господарської діяльності та розвитку підприємства роздрібною торгівлі одягом ТОВ «Тема мода юкрейн»**

Підприємство	ROA, %			ROE, %		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
ТОВ «Тема мода юкрейн»	3,32	4,16	2,96	3,51	4,71	3,53

**Питання соціологічного опитування, щодо визначення соціально-демографічного портрета покупця підприємства ТОВ «Тема мода юкрейн» та вивчення соціальних мереж, через які користувачам було б цікаво отримувати актуальну інформацію про магазин ТОВ «Тема мода юкрейн»**

<b>№</b>	<b>Питання</b>	<b>Відповідь респондентів, %</b>
<b>1</b>	<b>Ваша стать</b>	
	Чоловіча	47%
	Жіноча	53%
<b>2</b>	<b>Ваш вік</b>	
	15-24 років	15%
	25-34 років	26%
	25-44 років	21%
	45-54 років	18%
	55-64 років	12%
	65+ років	8%
<b>3</b>	<b>Як Ви оцінюєте свій рівень доходу?</b>	
	Високий рівень доходу	1%
	Вище середнього	6%
	Середній	46%
	Нижче середнього	40%
	Низький рівень доходу	7%
<b>4</b>	<b>Яка у Вас освіта?</b>	
	Повна вища освіта	36%
	Неповна вища освіта	5%
	Середня спеціальна освіта	40%
	Повна середня, загальна освіта	16%
	Неповна середня освіта	3%
<b>5</b>	<b>Яким гаджетом Ви користуєтесь для доступу в Інтернет?</b>	
	Мобільним телефоном\смартфоном	66%
	Домашнім ПК	25%
	Планшетом	9%

<b>6</b>	<b>Якими соціальними мережами Ви користуєтесь найчастіше?</b>	
	YouTube	20%
	Facebook	28%
	Instagram	19%
	Twitter	8%
	Telegram	25%
<b>7</b>	<b>Через яку соціальну мережу Ви б хотіли отримувати актуальну інформацію про магазин ТОВ "Тема мода юкрейн"?</b>	
	YouTube	13%
	Facebook	20%
	Instagram	35%
	Twitter	5%
	Telegram	27%