

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

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА (ПРОЕКТ)**

на тему:

**УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖЕМ ТОВАРІВ ПІДПРИЄМСТВОМ  
ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ**

(за матеріалами ТОВ «ДРЕДНОУТ ГРУПП», м. Київ)

Студента 2 курсу бм групи  
спеціальності 076  
«Підприємництво, торгівля та  
біржова діяльність»  
спеціалізації «Організація  
оптової та роздрібної торгівлі»

Євтушенка  
Олексія  
Андрійовича

Науковий керівник  
д.е.н., доцент

Ільченко Наталія  
Борисівна

Гарант освітньої програми  
к.е.н., доцент

Кавун-Мошковська  
Ольга Олександрівна

**Київ 2019**

## АНОТАЦІЯ

**Євтушенко О.А. Управління продажем товарів підприємством оптової торгівлі (за матеріалами ТОВ «ДРЕДНОУТ ГРУПП»). – КНТЕУ. – 2019 – 53 с.**

У випускній кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні підходи до особливостей управління продажем товарів підприємством оптової торгівлі. Проаналізовано динаміку товарообороту в асортиментному розрізі ТОВ «ДРЕДНОУТ ГРУПП». Проведено оцінювання результативності продажу товарів підприємством, що досліджується. Розраховано план-прогноз товарообороту на 2019 р. та на 8 міс. 2020 р., та бюджет розкрутки сайту підприємства. Запропоновано методику порівняння товарообороту за певний період до проведення маркетингових комунікацій (базовий обсяг збуту в одиницю часу) із середніми обсягами продажу під час і після проведення маркетингових комунікацій. Розроблено пропозиції щодо впровадження стандартів обслуговування споживачів ТОВ «ДРЕДНОУТ ГРУПП» на основі методу SERVPERF. Запропоновано автором провести анкетне дослідження клієнтів щодо задоволеності надання обслуговування менеджерами компанії та складено питання анкети. Розроблено пропозиції щодо впровадження на підприємстві системи управлінського обліку витрат, що дозволить контролювати та аналізувати витрати пов'язані із продажем товарів та витрати підприємства в цілому на релевантних стадіях.

**Ключові слова:** управління продажем, конкурентоспроможність підприємства, коефіцієнт контингенції, стандарт SERVPERF, бюджет витрат, веб-сайт, управлінський облік витрат.

## ANNOTATION

**Yevtushenko O.A. Management of the sale of goods to the wholesale trade enterprise (based on materials of LLC "Dreadnought GROUP"). - KNUTE - 2019 - 53 p.**

In the final qualification work theoretical approaches to the peculiarities of managing the sale of goods by the wholesale trade enterprise are investigated. The dynamics of the commodity turnover in the assortment section of «DREADNUT GROUP LLC» is analyzed. The performance of sales of goods was evaluated by the company under investigation. The plan-forecast of commodity turnover for 2019 and for 8 months for 2020, and the budget of promotion of the site of the enterprise was calculated. The method of comparing the turnover for a certain period before marketing communications (basic sales per unit of time) with the average sales during and after marketing communications is proposed. Proposals for the implementation of customer service standards of «Dreadnought Group LLC» based on the SERVPERF method have been developed. It is suggested by the author to conduct a questionnaire survey of clients regarding the satisfaction with providing service by the company's managers and questionnaire was made. Proposals for the introduction of an enterprise cost management system have been developed to control and analyze the costs associated with the sale of goods and the costs of the enterprise as a whole at the relevant stages.

**Keywords:** sales management, enterprise competitiveness, contingency ratio, SERVPERF standard, cost budget, web site, cost management.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	4
<b>Розділ 1. Теоретичні аспекти управління продажем товарів підприємством оптової торгівлі</b> .....	7
<b>Розділ 2. Дослідження системи управління продажем ТОВ «ДРЕДНОУТ ГРУПП»</b> .....	19
2.1. Аналіз практики управління продажем товарів у ТОВ «ДРЕДНОУТ ГРУПП».....	19
2.3. Оцінювання результативності управління продажем товарів.....	29
<b>Розділ 3. Вдосконалення системи управління продажем товарів у ТОВ «ДРЕДНОУТ ГРУПП»</b> .....	37
3.1. Розробка плану підвищення результативності продажу у ТОВ «ДРЕДНОУТ ГРУПП».....	37
3.2. Напрями удосконалення системи управління продажем підприємства.....	44
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	50
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	54
<b>ДОДАТКИ</b>	

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Функціонування оптової торгівлі в період ринкової розбудови економіки України характеризується загостренням конкуренції, розширенням асортименту товарів, що у свою чергу викликає необхідність постійного вивчення потреб споживачів. Водночас обумовлюється необхідність принципово нового підходу до вирішення ринкових проблем, пов'язаних з оптовим продажем товарів, більш ефективною організацією комерційної роботи на основі використання маркетингового інструментарію, що у свою чергу забезпечить максимальне задоволення потреб споживачів. Підбір даних інструментів повинен здійснюватися залежно від ринкової ситуації та можливостей підприємства. Таким чином, планування збутової діяльності є одним з найважливіших пріоритетів в галузі стратегічного планування розвитку підприємства, оскільки результати ефективної організації збутової діяльності чинять прямий вплив на результати господарської діяльності підприємства в цілому.

Сьогодні у науковій літературі зустрічається достатньо багато інформації про позитивний вплив. Це знайшло своє відображення в працях вітчизняних та зарубіжних вчених, насамперед В.В. Апопія [1], Н.О. Голошубової [2], В. Даненбурга [3], Д. Джоббера [4], Н.Б. Ільченко [5], А. А. Мазаракі [5], І. П. Міщука [6], О.М. Трубей [7] та ін.

Проте у роботах наведених авторів ринок оптового продажу товарів розглядається як одна зі сфер застосування маркетингу, вчені обґрунтовують необхідність застосування окремих прийомів і методів маркетингу у їх діяльності. У сучасних ринкових умовах досягнення ефективності функціонування підприємства оптової торгівлі повинно здійснюватися через застосування маркетингових інструментів комплексно з урахуванням особливостей продукції, ринку і поведінки та потреб споживачів.

*Метою випускної кваліфікаційної роботи* є розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управління продажем товарів підприємством оптової торгівлі

*Об'єкт дослідження* – процес управління продажем товарів підприємством оптової торгівлі

*Предмет дослідження* – вирішення практичних та теоретичних завдань управління продажем товарів підприємством оптової торгівлі ТОВ «ДРЕДНОУТ ГРУПП».

Досягнення поставленої мети обумовило вирішення таких завдань:

- визначити сутність та принципи управління продажем підприємством оптової торгівлі;
- проаналізувати систему та методи управління продажем у ТОВ «ДРЕДНОУТ ГРУПП»;
- оцінити результативність управління продажем товарів підприємством, що досліджується;
- запропонувати заходи щодо підвищення результативності управління продажем товарів у ТОВ «ДРЕДНОУТ ГРУПП»;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення системи управління продажем товарів ТОВ «ДРЕДНОУТ ГРУПП».

*Методи дослідження.* У процесі вирішення завдань застосовувались загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання: історичний (для розкриття генезису організації продажу товарів підприємством оптової торгівлі), гносеологічного аналізу (при вивченні наукових підходів щодо формування поняття «управління продажем товарів»), економіко-математичні та економіко-статистичні (для оцінки динаміки, виявлення змін у діяльності підприємства). Обробка інформаційного забезпечення здійснювалась з використанням сучасних програм.

*Інформаційну базу досліджень* при написанні випускної кваліфікаційної роботи склали підручники та навчальні посібники, статті, монографії зарубіжних та вітчизняних вчених, періодичні видання, законодавчі та нормативно-правові акти України, ресурси мережі Інтернет, внутрішня інформація ТОВ «ДРЕДНОУТ ГРУПП».

*Практична значущість* дослідження полягає у можливості використання результатів дослідження у практичній діяльності підприємств з метою підвищення ефективності їх функціонування.

*Апробація результатів роботи.* Результати дослідження обговорені на міжнародній студентській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми підприємництва, торгівлі та маркетингу», яка відбулася 12-13 березня 2019 року в Київському національному торговельно-економічному університеті.

*Публікації за темою дослідження.* Результати дослідження відображені в статті Євтушенко О.А. ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖЕМ ТОВАРІВ БУДІВЕЛЬНОЇ ХІМІЇ ТОВ “МАЛЬВА СТ” / О.А. Євтушенко // Підприємництво, торгівля та біржова діяльність: зб. наук. ст. студ. – Київ: Київ. нац. торг.-економ. ун-т, 2019. – Ч. 2. – С.

*Структура роботи.* Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел загальним обсягом 50 сторінок. Робота містить 16 таблиць, 8 рисунків та 2 додатки.

## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖЕМ ТОВАРІВ ПІДПРИЄМСТВОМ ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ**

В умовах ринкової економіки в Україні суттєво зросла актуальність проблем, пов'язаних із забезпеченням управління продажу товарів підприємств. Значущість проблеми зростає внаслідок зміни ролі організації продажів товарів у загальній системі управління підприємствами. Процес управління продажу товарів є складним та багатограним як в організаційному, так і в економіко-правовому аспектах. З одного боку, процес управління продажу товарів необхідно розглядати як підсумкову діяльність підприємства, з іншого боку – реалізація конкретного товару є складовою частиною реалізації у широкому змісті цього слова, тобто реалізації сукупного суспільного продукту. При цьому слід відзначити, що організація продажів товарів можна розглядати на різних рівнях, а саме: на рівні підприємства, галузі, регіону, економіки країни в цілому.

На сучасному етапі підвищення ролі управління продажу товарів на вітчизняних підприємствах обумовлено [8, с. 23]:

- пристосуванням організаційної структури підприємства до ринкових вимог;
- удосконаленням виробничої діяльності. Організація продажів товарів є індикатором ефективності функціонування виробничої системи підприємства;
- боротьбою за споживача. У конкурентному середовищі споживачі самостійно обирають постачальника, керуючись мотивом найбільшої вигоди.

Так, І. В. Волохов вважає, що управління продажем можна розглядати як один із видів організаційної (маркетингової) діяльності, спрямованої на встановлення і досягнення цілей продажу, за допомогою адаптації та гнучкого реагування на зміну умов зовнішнього середовища [9, с. 17]. Можна погодитися з тим, що управління продажем спрямоване на досягнення цілей продажу. Однак цим, як ми вважаємо, не визначається його сутність. Що

стосується адаптації до зміни умов зовнішнього середовища, то варто зазначити, що цей фактор враховується при здійсненні й інших видів управлінської діяльності. У визначенні сутності управління продажем має бути дещо специфічне, що відрізняє його від сутності інших різновидів управління. Цікавою є точка зору на це питання О. Скриптунової. На її думку, управління продажем включає як управління людьми, так і управління процесами в сфері продажу. В подальшому, конкретизуючи це визначення, вона зазначає, що воно включає ряд елементів, у т. ч. використовувані канали розподілу та управління ними [10].

В. П. Пилипчук, О. В. Данніков вважають, що управління продажем є системою відносин у сфері товарно-грошового обміну між економічно і юридично вільними суб'єктами ринку збуту, які реалізують свої комерційні потреби/інтереси, шляхом найбільш ефективного задоволення платоспроможного попиту та врахування вимог ринку [11].

На думку Д. Штефаніч та О. Дячун - між продажем і збутом товарів існує відмінність. Продаж - це процес перемовин між зацікавленими сторонами (продавцем і покупцем), який завершується підписанням договору купівлі-продажу товарів, що чітко визначає їхні цілі. Збут - це система виробничо-господарських і торговельно-збутових дій, спрямованих на просування товарів із сфери виробництва у сферу торгівлі або споживання [12].

І. В. Волохов вважає, що управління продажем можна розглядати як один із видів організаційної (маркетингової) діяльності, спрямованої на встановлення і досягнення цілей продажу, за допомогою адаптації та гнучкого реагування на зміну умов зовнішнього середовища [13]. Можна погодитися з тим, що управління продажем спрямоване на досягнення цілей продажу.

Проведемо дослідження сутності поняття «управління продажем», що визначають інші науковці (табл. 1.1).



## Трактування поняття «управління продажу товарів»

Автор, джерело	Визначення поняття
Белей О. І. [14, с. 75]	Сукупність дій, що виконуються з того моменту, як продукт в тій формі, в якій його буде використано, надходить до комерційного підприємства чи кінцевого виробника, й до того моменту, коли споживач купує його.
Гаврилко П. П. [15, с.5]	Підфункція маркетингу, яка включає в себе всі дії, що відбуваються з товаром у інтервалі часу після його виробництва й до початку споживання.
Голошубова Н. О. [2, с. 17]	Складний процес, який містить не лише заходи з формування каналів розподілу та торгівлі товарами і послугами, а й увесь комплекс дій, який забезпечує підвищення ефективності продажу.
Гонський М. Д. [18, с. 104]	Ланцюжок, що пов'язує підприємство-виробника зі споживачем через проміжні ланки.
Дашков Л. П. [17, с. 318]	Процес організаційно-економічних операцій, що містить маркетинговий аспект (дослідження й аналіз кон'юнктури ринку, визначення обсягів організації продажів товарів, вибір та управління каналами розподілу) й логістичний аспект (транспортування, складування, управління запасами, обслуговування замовлень) і здійснюється з метою досягнення економічних результатів від реалізації продукції споживачам та створення позитивного іміджу підприємства на ринку.
Лисак Г. Г. [18, с. 133]	Розподіл товарів, який являє собою передачу права власності на товар у процесі його переміщення від виробника до споживача.

Проведене дослідження наукових підходів до сутності поняття управління продажем дозволяє виявити, що існує декілька підходів до визначення «управління продажу товарів підприємства»: одні ототожнюють її з поняттями «розподіл», «товарорух» або «організація продажів товарів»; інші розглядають як продаж або як заключну стадію господарської діяльності підприємства.

Відповідно до проведеного дослідження можна виділити певні завдання системи управління продажем:

- ефективно і повне задоволення запитів споживачів у відповідних товарах. Це основне завдання управління, яке визначає зміст завдань;

- встановлення між сторонами (продавцем і покупцем) довготривалих партнерських контактів;
- отримання підприємством конкурентних переваг на цільових ринках;
- збільшення кількості покупців, передусім ключових, і на цій основі забезпечення зростання частки ринку;
- впровадження в процес продажу нових прогресивних технологій продажу;
- підвищення ефективності маркетингової діяльності фірми (зростання величини продажу товарів, рівня прибутковості, зменшення маркетингових витрат).

У процесі дослідження процесу управління продажем підприємством оптової торгівлі необхідно визначити:

- 1) діагностику ринкового середовища функціонування підприємства малого бізнесу;
- 2) можливості і загрози зовнішнього середовища;
- 3) вплив постачальників та споживачів на фінансову успішність підприємства; для цього визначити:
  - напрями діяльності та канали організації продажів товарів підприємства;
  - структуру асортименту продукції;
  - основних замовників продукції;
  - комунікаційні засоби, що застосовуються на підприємстві для стимулювання організації продажів товарів;
- 4) оцінити ефективність стимулювання продажу товарів.

Для обґрунтування теоретичних основ обліку та контролю управління продажу товарів удосконалено модель організації продажів товарів підприємства (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Модель управління продажем товарів підприємства оптової торгівлі

[19, с. 145]

Варто відзначити, що управління продажем товарів підприємства перебуває під впливом невизначених ризиків, зумовлених ринковою кон'юнктурою, ціновими та іншими факторами, які знаходяться за межею досяжності управління підприємством оптової торгівлі.

Оцінювання системи управління продажем товарів підприємства оптової торгівлі може здійснюватися на двох рівнях. На рівні відділу маркетингу управління продажу товарів підприємства аналізується в рамках загальної оцінки поточного стану підприємства [7, с. 72]. Завдання управління організацією продажів товарів підприємств полягає в тому, щоб на основі аналізу макро- та мікросередовища виявити можливості розширення організації продажів товарів, визначити загрози, що виникають на цьому шляху, а також сильні та слабкі сторони існуючої системи організації продажів товарів.

Залежно від місця виникнення по відношенню до підприємством торгівлі виділяють зовнішні та внутрішні фактори. Зовнішні фактори – це що впливають на ефективність підприємством торгівлі й не можуть бути об'єктом контролю або впливу з боку керівництва. До них належать процеси, що не залежать від діяльності підприємства, однак побічно впливають на його ефективність.

Зовнішні фактори також поділяють на фактори прямого (безпосередньо впливають на ефективність) і непрямого впливу. Зовнішні фактори у свою чергу можна розділити на фактори макросередовища і мікросередовища. Зважаючи на реалії сьогодення неможливо управляти економічною ефективністю підприємства, не враховуючи змін зовнішніх факторів. Їх розуміння дає можливість керівництву стимулювати певні дії, спрямовані в довгостроковому плані на зміну поведінки підприємства та його ефективності організації продажу товарів табл.1.2.

Внутрішні фактори залежать від діяльності самого підприємства і контролюються керівництвом, здійснюють прямий і значний вплив на економічну ефективність операційної діяльності підприємством торгівлі (дод. А).

Таблиця 1.2

**Зовнішні фактори впливу на управління продажем товарів  
підприємством торгівлі [20, с. 27]**

<i>Група факторів</i>		<i>Фактори впливу</i>
<b>Макросередовище</b>	<b>Демографічні</b>	- чисельність населення; - структура населення (стать/вік); - міграційні потоки (сезонність); - частка працездатного населення.
	<b>Економічні</b>	- рівень добробуту населення; - вартість споживчого кошика; - рівень податків і мит; - рівень інфляції; - співвідношення експорт/імпорт товарів; - економічне стимулювання; - доступність для населення споживчих кредитів.
	<b>Соціальні</b>	- рівень освіти населення; - структура купівельних переваг.
	<b>Науково-технічні</b>	- поява нових моделей і стандартів обладнання; - модернізація торгового обладнання; - виникнення нових методів одержання, зберігання, обробки інформації; - рівень розвитку транспортної системи; - поява нових способів доставки товару; - нові технології та підходи в управлінні товарним асортиментом.
	<b>Природні</b>	- специфіка кліматичних умов
	<b>Політико-правові</b>	- закони, що регулюють торгівлю; - політична ситуація в країні; - міжнародні відносини; - природоохоронне законодавство; - наявність адміністративних бар'єрів.
<b>Мікросередовище</b>	<b>Споживачі</b>	- лояльність споживачів; - сезонність попиту; - незадоволеність споживачів існуючими торговими мережами.
	<b>Конкуренти</b>	- рівень конкуренції; - динаміка розвитку ринку; - прибутковість галузі; - ризик появи на ринку іноземних торговельних мереж.
	<b>Виробники</b>	- прямі відносини з виробником.
	<b>Постачальники</b>	- відносини з постачальниками;
	<b>Посередники</b>	- доступність кредитів; - ціна на розробку і виготовлення рекламної продукції; - доступність транспортних послуг (авто, залізниця, авіа та ін.).

Важливим моментом у визначенні елементів системи управління продажем товарів є дослідження інструментарію інформаційного та аналітичного їх забезпечення. З метою виявлення уподобань споживачів, аналізу конкурентів і, загалом, для удосконалення інформаційного забезпечення про стан ринку підприємствам необхідно постійно проводити маркетингові дослідження. На рис. 1.2 наведений інструментарій оцінювання ефективності організації продажів товарів підприємством торгівлі із деталізацією головних складових.



Рис. 1.2. Інструментарій оцінювання ефективності управління продажем товарів підприємством оптової торгівлі

Джерело: побудовано на основі [21, с. 79]

Аналіз стану виробництва та реалізації продукції підприємства включає дослідження динаміки виробництва та реалізації продукції, стійкості виробництва та організації продажів товарів, стану розрахунків з постачальниками та контрагентами, складу та структури продукції, яка

випускається спирається на детальний ABC-аналіз усіх складових організації продажів товарів підприємства, її конкурентоспроможності.

Другий інструмент діагностики – це аналіз взаємозв'язку «витрати – обсяг – прибуток» та чутливості прибутку до зміни параметрів діяльності, включаючи зміни у асортименті.

Третій напрямок діагностики аналіз стану організації продажів товарів за допомогою системи показників, таких як: коефіцієнт валового доходу, коефіцієнт частки чистого прибутку, коефіцієнт витрат на здійснення організації продажів товарів, частка підприємства на товарному ринку, обсяг реалізації продукції на 1 працівника служби організації продажів товарів, обсяг чистого прибутку на 1 працівника служби організації продажів товарів, питома вага витрат на заробітну платню працівників служби організації продажів товарів тощо [21, с. 77].

Четвертий, але не останній за значенням інструмент діагностики процесу організації продажів товарів – це «портфельний» аналіз, за допомогою якого керівництво підприємства виявляє та оцінює свою господарську діяльність з метою скорочення або припинення інвестування неефективних проектів та вкладання коштів в найбільш прибуткові або перспективні напрямки, передбачає оцінку відносної привабливості ринків і конкурентоспроможності підприємства на кожному з них.

I етап представляє собою систему показників, яка показує відношення зусиль (затрат), витрачених на організацію продажів товарів, до вартості реалізованої продукції, й частку витрат на організацію продажів товарів у сумарних витратах підприємства [22, с. 63]:

$$E_{nz} = \frac{B_{kn}}{B_{nz}} \quad (1.1)$$

де  $E_{nz}$  – показник ефективності управління продажу товарів;

$B_{kn}$  – вартість реалізованої продукції, грн.;

$B_{nz}$  – витрати на постачання та організацію продажів товарів, грн.

$$Ч_{nz} = \frac{B_{nz}}{B} \quad (1.2)$$

де  $Ч_{nz}$  – частка витрат на організацію продажів товарів у сумарних витратах підприємства;

$B$  – сумарні витрати підприємства, грн. [23, с. 418].

II етап розрахунку показників ефективності управління продажу товарів повинен дати відповідь, чи потрібно вносити зміни у таку діяльність на підприємстві. На цьому етапі розрахунку як показник загального результату використовується дохід від реалізації. У контексті такого підходу розглядаються два основних показники, що відображають ефективність витрат на постачання та організація продажів товарів: коефіцієнт окупності організації продажів товарів та коефіцієнт рентабельності організації продажів товарів підприємства.

Коефіцієнт окупності управління продажем товарів підприємства розраховується за формулою (1.3) [24, с. 132]:

$$K_o = \frac{D_p - B_{nz}}{B_{nz}} \quad (1.3)$$

де  $K_o$  – коефіцієнт окупності управління продажем товарів підприємства;

$D_p$  – дохід від реалізації, грн.;

$B_{nz}$  – витрати на систему управління продажем товарів підприємства, грн.

Коефіцієнт рентабельності реалізації товарів підприємством оптової торгівлі є оберненим до коефіцієнта окупності організації продажів товарів підприємства і розраховується за формулою (1.4) [25, с. 214]:

$$K_o = \frac{D_p - B_{nz}}{B_{nz}} \quad (1.4)$$

III етап розрахунків визначає вплив управління продажу товарів на ефективність підприємства загалом.



Ефективність діяльності підприємства виражається в показнику рентабельності. Вплив процесу організації продажів товарів на формування рентабельності підприємства можна визначити за допомогою виділення витрат на організацію продажів товарів у витратах підприємства та частини активів, які обслуговують організацію продажів товарів підприємства, в активах підприємства.

Варто відзначити, що управління продажу товарів підприємства ґрунтується на досягненні умов отримання максимального прибутку та швидкої реалізації виготовлених товарів, що вимагає загальних методичних основ у процесі організації управління продажу товарів. Тому надто важливим є планування управління продажу товарів, де на першому етапі на основі планових показників виробництва визначаються обсяги потреб у ресурсах і їх основні постачальники. При недостатності тих чи інших ресурсів необхідно узгодити план виробництва і організації продажів товарів з урахуванням фінансово-економічних і матеріально-технічних пріоритетів [26, с. 53].

При формуванні ефективного каналу управління продажем товарів підприємству необхідно враховувати такі фактори: особливості кінцевих споживачів – їх кількість, концентрацію, час роботи торгової точки, асортименту товарів, умов кредиту тощо; можливості самої компанії – її конкурентоспроможність, масштаби виробництва; характеристика товару або послуги – ціна, технічні характеристики, умови зберігання і експлуатації тощо; конкуренція – кількість і концентрація конкурентів, їх асортимент товарів, споживачі, організація організації продажів товарів; варіанти каналів організації продажів товарів – залежно від структури виконуваних функцій, доступності, законодавчої бази, що обмежує ті або інші аспекти організації каналів організації продажів товарів.

Основними напрямками діагностики процесу управління продажем товарів на підприємстві є: взаємодія обсягів виробництва та обсягів товарообороту та факторів впливу; аналіз взаємозв'язку «витрати – обсяг –

прибуток» та чутливості прибутку до зміни параметрів діяльності; аналіз стану організація продажів товарів за допомогою системи показників.

Таким чином, управління продажем є одним із важливих інструментів у забезпеченні високої ефективності діяльності підприємства оптової торгівлі, 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 цільових ринків та отримання прибутку. Основу в управлінській діяльності становлять функції, що виконують менеджери з продажу. До них належать прогнозування та планування, організація продажу, мотивація праці торгових працівників, оперативний облік та оперативне регулювання діяльності з продажу товарів і контроль. Важливим питанням в управлінні продажем є його об'єктна орієнтація. Найрезультативнішим є продаж, орієнтований на покупця.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖЕМ ТОВ «ТОВ ДРЕДНОУТ ГРУПП»

#### **2.1. Аналіз практики управління продажем товарів у ТОВ «ДРЕДНОУТ ГРУПП»**

ТОВ "ДРЕДНОУТ ГРУПП" є підприємством оптової торгівлі, основним видом діяльності є 46.44 Оптова торгівля фарфором, скляним посудом і засобами для чищення. Підприємство займається продажем посуду та виробів зі скла та фарфору для барів та ресторанів та зареєстровано у м.Київ, Шевченківський район.

Домінантними факторами мікросередовища, які чинять вплив на формування систем управління продажем, є і:

- дослідження споживачі – їх ставлення до підприємства, майбутні наміри щодо купівлі, мотивація (кількість, частота, з якої нагоди здійснюється купівля);
- ринок досліджуваного товару - місткість, насиченість, тенденції змін на ринку, товари замітники;
- конкуренти – частка їх на ринку, характеристики товару: якість, упаковка, престижність торговельної марки, ціна, розподіл, частота придбання товарів споживачами.

Проаналізуємо товарооборот ТОВ "ДРЕДНОУТ ГРУПП" за останні роки постійно зростає, що свідчить про конкурентоспроможність підприємства на ринку. На рис. 2.1 наведено дані, щодо товарообороту підприємства за 2017-2018 рр.

Так, товарооборот у 2018 р. зріс порівняно із 2017 р. на 2964,3 тис. грн.

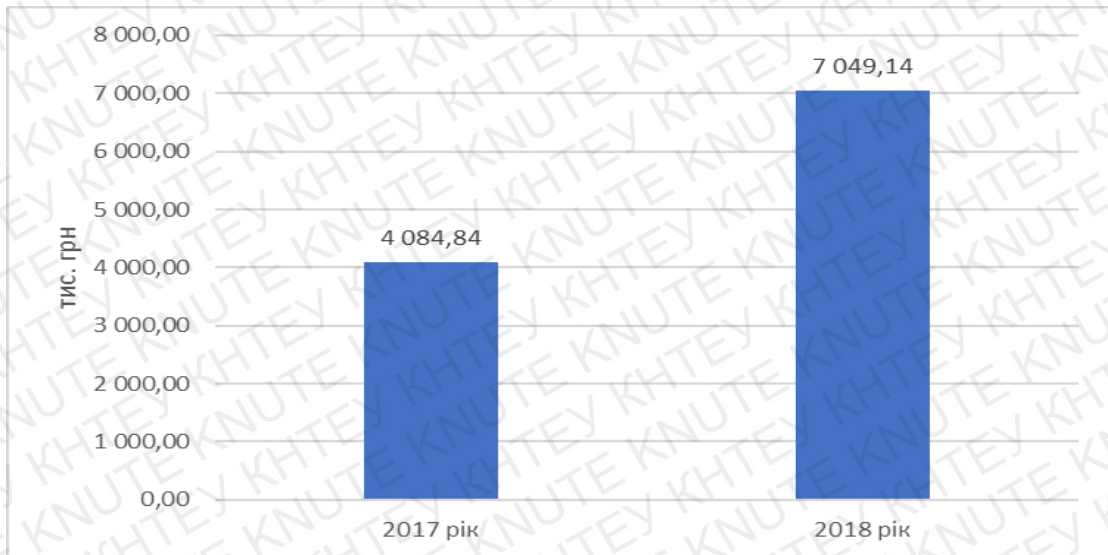


Рис. 2.1. Товарооборот ТОВ «ДРЕДНОУТ ГРУПП» за 2017-2018 рр., тис. грн

Проведемо дослідження динаміки товарообороту за 2019 р. (рис. 2.2). Так, товарооборот постійно коливається, найбільший товарооборот припадає на травень місяць, що на 138,7 тис. грн більше, ніж у серпні 2019 р. Найменшим товарооборот був у лютому 2019 р. – 278,90 тис. грн.



Рис. 2.2. Товарооборот ТОВ «ДРЕДНОУТ ГРУПП» за 2019 рр., тис. грн

Відповідно до наведених даних на рис. 2.2 можна буде зробити прогноз товарообороту на 2019 р.

На рис. 2.3 наведено динаміку товарообороту ТОВ «ДРЕДНОУТ ГРУПП» за 2017-2018 рр. в асортиментному розрізі.

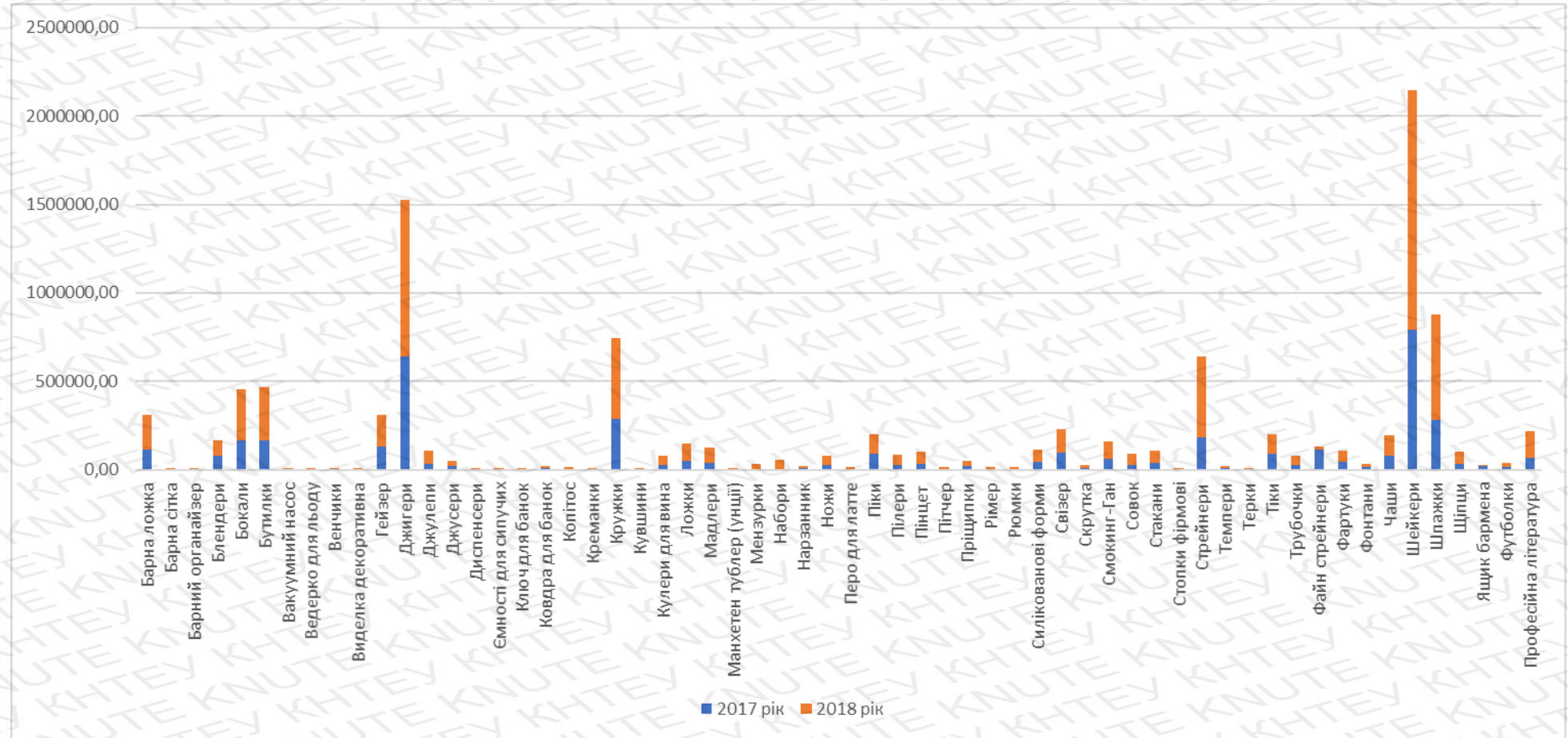


Рис. 2.3. Динаміка товарообороту ТОВ «ДРЕДНОУТ ГРУПП» за 2017-2018 рр. в асортиментному розрізі, грн.

В асортиментному розрізі найбільший обсяг продажу припадає на шейкери, джигери, кружки, стрейнери, шпажки. Як вже було зазначено вище, у 2018 р. товарооборот ТОВ «ДРЕДНОУТ ГРУПП» зріс, відповідно зростання товарообороту відбулося по всіх категоріях товарів. На зростання товарообороту вплинуло 2 фактори: 1) зростання цін; 2) удосконалення діяльності підприємства.

Проведемо оцінювання конкурентів ТОВ «ДРЕДНОУТ ГРУПП» них такі основні: ТОВ «Акорд ГРУП», ТОВ ТД “Золотий Соверен Плюс”, “Стене”. Проте конкуренція між вищезазначеними підприємствами незначна, що пояснюється такими обставинами та конкурентними перевагами ТОВ «ДРЕДНОУТ ГРУПП» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Результати оцінки конкурентоспроможності ТОВ «ДРЕДНОУТ ГРУПП» в порівнянні з підприємствами-аналогами за 2018 р.**

Показники	ТОВ «ДРЕДНОУТ ГРУПП»	Підприємства-конкуренти		Ранги		
		ТОВ «АКОРД ГРУП»	ТОВ ТД “Золотий Соверен Плюс”	ТОВ «ДРЕДНОУТ ГРУПП»	Підприємства-конкуренти	
					ТОВ «АКОРД ГРУП»	ТОВ ТД “Золотий Соверен Плюс”
1. Рентабельність товарообороту, %	15,03	-0,74	-13,80	1	2	3
2. Рентабельність власного капіталу, %	24,57	-20,91	225,42	2	3	1
3. Коефіцієнт фінансової автономії	0,26	0,61	0,22	3	1	2
4. Рентабельність основних засобів, %	8,97	-110,17	154,82	2	3	1
5. Рівень комерційного доходу, %	58,92	10,60	0,69	1	2	3
6. Рівень витрат обігу, %	43,89	11,33	14,49	3	1	2
7. Рентабельність активів, %	6,39	-12,71	48,69	2	3	1

Продовження табл. 2.1

8. Оборотність оборотних коштів, разів	4,21	2,22	1,05	1	2	3
9. Рентабельність витрат на оплату праці, %	25,71	-151,87	2913,98	2	3	1
10. Оборотність товарно-матеріальних запасів, разів	2,51	2,57	1,67	2	1	3
11. Оборотність дебіторської заборгованості, разів	11,42	10,61	4,61	1	2	3
12. Оборотність кредиторської заборгованості, разів	1,22	5,80	0,89	2	1	3
<b>Всього</b>				<b>22</b>	<b>24</b>	<b>26</b>
<b>Місце в конкурентній боротьбі</b>				<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>

Більшість реальних конкурентів ТОВ «ДРЕДНОУТ ГРУПП» мають організаційно-правову форму товариств з обмеженою відповідальністю. У зв'язку з неможливістю отримання повної реальної звітності даних підприємств оцінка конкурентоспроможності ТОВ «ДРЕДНОУТ ГРУПП» має певні похибки. Саме підприємство, володіючи більшим фінансовим та інформаційним ресурсом, має можливість при використанні даної методики зробити це в більш повній мірі. Для цього воно може використовувати як використаний в даній роботі інструментарій, так і повний перелік відомих сучасних методик та способів оцінки.

Тому було проведено порівняння з підприємствами-конкурентами, що займаються аналогічним видом діяльності, звітність яких доступна з офіційних джерел. ТОВ «Акорд ГРУП» та ТОВ ТД «Золотий Соверен Плюс» знаходяться у м. Київ. Порівняння конкурентоспроможності виконано методом рангів, оскільки даний метод дозволяє узагальнювати результати розрахунків та порівнювати всі підприємства одразу.

За результатами розрахунків бачимо, що ТОВ «ДРЕДНОУТ ГРУПП» має кращі значення показників ефективності операційної діяльності, ніж його підприємства-аналоги, отже має найвищу конкурентоспроможність. На 2-му місці знаходиться ТОВ «АКОРД ГРУП», а на 3-му – ТОВ «ЗОЛОТИЙ СЕВЕРИН».

Розробка та реалізація маркетингової цінової політики підприємства оптової торгівлі має на меті визначення знижок, умов оплати за товари з метою задоволення потреб споживачів та забезпечення прибутку фірми.

Процес ціноутворення підприємства оптової торгівлі має передбачати аналіз попиту, витрат, цін конкурентів, вибір методу ціноутворення, формування цінової стратегії та ін. Отже, при дослідженні маркетингової цінової політики ТОВ «ДРЕДНОУТ ГРУПП» слід звернути увагу на загальне співвідношення ціни та собівартості, чи досліджується ціни на продукцію конкурентів, чи досліджується попит на товар, хто приймає рішення щодо методу ціноутворення, чи аналізується рівень загальних витрат, яким чином формується цінова стратегія та чи кореспондується вона із загальною маркетинговою стратегією оптового підприємства. Використовуючи даний підхід нами було здійснено оцінку цінової політики досліджуваних підприємств (табл.2.2).

За результатами оцінки можна зробити висновок, що достатньо високий рівень реалізації маркетингової цінової політики відмічено на підприємстві ТОВ «ДРЕДНОУТ ГРУПП». Такого показника вдалося досягнути за рахунок індивідуального прийняття рішення щодо вибору методу ціноутворення та забезпечення виконання основних етапів процесу ціноутворення.

ТОВ «ДРЕДНОУТ ГРУПП» має кращі значення показників ефективності операційної діяльності, ніж його підприємства-аналоги, отже має найвищу конкурентоспроможність. На 2-му місці знаходиться ТОВ «АКОРД ГРУП», а на 3-му – ТОВ «ЗОЛОТИЙ СЕВЕРИН».



Таблиця 2.2

**Загальна оцінка маркетингової цінової політики ТОВ «ДРЕДНОУТ  
ГРУПП» та конкурентів у 2018 р.**

Показники оцінки	Оцінка, бали		
	ТОВ «ЗОЛОТИЙ СЕВЕРИН».	ТОВ «АКОРД ГРУП»	ТОВ «ДРЕДНОУТ ГРУПП»
1. Загальне співвідношення ціни та собівартості	5	5	5
2. Дослідження цін конкурентів	1	1	4
3. Дослідження попиту на товар	3	2	4
4. Прийняття рішень щодо методу ціноутворення	3	3	5
5. Аналіз витрат	4	4	4
6. Гнучкість цінової політики, умови надання знижки	3	3	4
7. Формування цінових стратегій та контроль за їх дотриманням Відповідність цінових стратегій загальним маркетинговим стратегіям підприємства	1	2	4
<b>Разом</b>	<b>24</b>	<b>20</b>	<b>30</b>
29 – 35 балів - Високий рівень реалізацій маркетингової цінової політики			
15 – 28 балів - Середній рівень реалізацій маркетингової цінової політики			
0 – 14 балів - Низький рівень реалізацій маркетингової цінової політики			

*Джерело: складено на основі [27]*

Цінова політика ТОВ «АКОРД ГРУП» та ТОВ «ЗОЛОТИЙ СЕВЕРИН» знаходиться на середньому рівні, вони набрали 24 та 20 балів відповідно із тридцяти п'яти можливих, оскільки:

- дослідження цін конкурентів здійснюється фрагментарно та епізодично;

- в більшості випадків виробники-постачальники намагаються визначити для оптових посередників ціновий коридор у випадках коли існує як тісний зв'язок так і невеликий взаємозв'язок згідно матриці «відносної сили замовника та постачальника»;

- вплив постачальника на процес ціноутворення позначається на гнучкості цінової політики.

При дослідженні політики продажу було проаналізовано склад маркетингових каналів, обсяги продажу в розрізі маркетингових каналів, витрати на обслуговування маркетингових каналів, зроблено оцінку прибутковості маркетингових каналів, проведено порівняльну характеристику ефективності транспортування та складування продукції на досліджуваних підприємствах.

Проаналізуємо основних споживачів за 8 міс. 2019 р. ТОВ «ДРЕДНОУТ ГРУПП» (рис. 2.4).

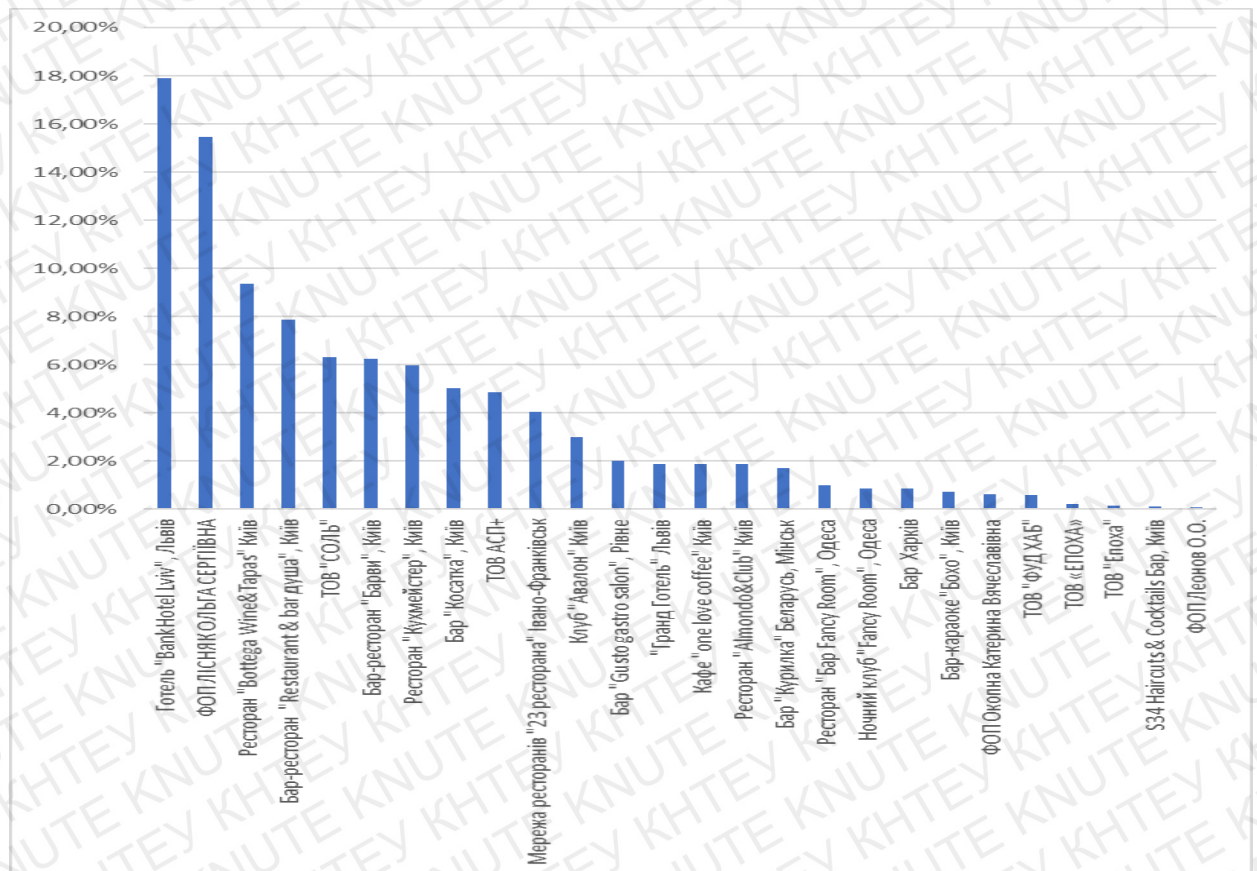


Рис. 2.4. Розподіл основних споживачів ТОВ «ДРЕДНОУТ ГРУПП» за товарооборотом за 8 міс. 2019 р., %

АВС-аналіз основних споживачів ТОВ «ДРЕДНОУТ ГРУПП» за товарооборотом за 8 міс. 2019 р наведено у дод. Б. Так, у групу А споживачів входять 9 споживачів, до групи В – 7 споживачів, до групи С – 10 споживачів [28].

При формуванні системи управління продажем значну увагу необхідно приділяти системі маркетингових комунікацій. Тому для ТОВ «ДРЕДНОУТ ГРУПП» ігнорування даного методу є значним недоліком в системі стимулювання продажу.

За 2016-2018 років спостерігалися суттєві зміни у структурі витрат на маркетингові комунікації. Частка витрат на комунікації в мережі Інтернет постійно зростала (рис. 2.5).

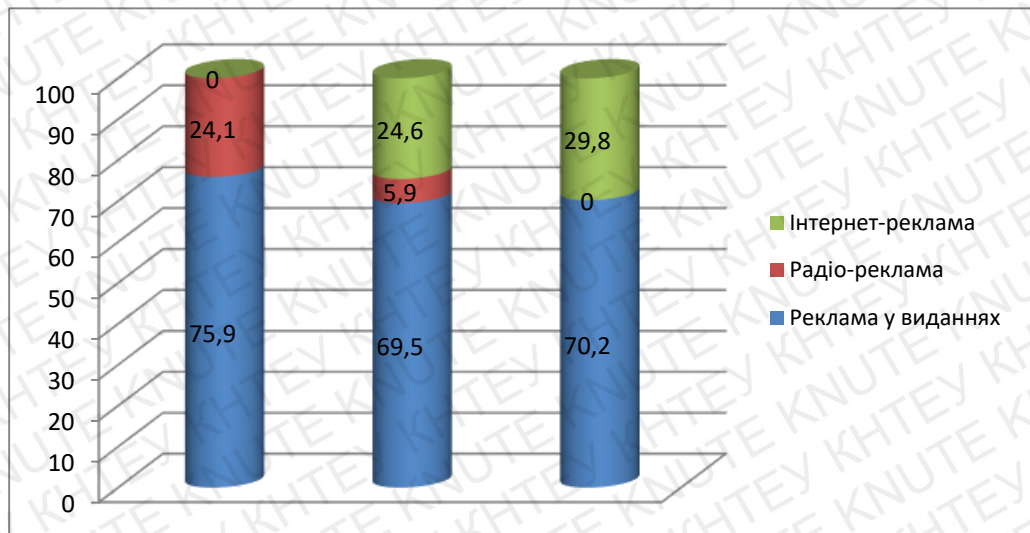


Рис. 2.5. Структура витрат на маркетингові комунікації ТОВ «ДРЕДНОУТ ГРУПП» за 2016-2018 рр.,%

Частка витрат на інтернет-рекламу у 2018 році порівняно з 2016-м роком зросла на 24,6%. У 2018 році підприємство розробило власний сайт, що містив рекламну інформацію. Водночас підприємство припинило розміщення реклами та на радіо. У 2018 році підприємство збільшило частку витрат на рекламу в Інтернет ще на 29,8% порівняно з минулим роком.

У 2019 році ТОВ «ДРЕДНОУТ ГРУПП» здійснили розкритку сайту та доопрацював його дизайн. У цьому ж році було скорочено витрати по

розміщенню реклами на радіо. Таким чином, проаналізувавши особливості системи управління маркетинговими комунікаціями підприємства в мережі Інтернет, варто відмітити, що вони постійно розвиваються. Проведений аналіз виконання бюджету маркетингових комунікацій підприємства за 2016-2018 рр. доводить факт постійного зростання ролі інтернет-ресурсу в маркетинговій комунікаційній діяльності. Проте, є ще ряд недоліків у роботі сайту.

Також важливим показником, що виражає ефективність формування обізнаності споживачів про підприємство в мережі Інтернет, є коефіцієнт контингенції. Розрахуємо значення коефіцієнту контингенції за показниками, що отримані через фіксацію інформації відвідувачів на сайті підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Розрахунок коефіцієнту контингенції як міри зв'язку між кількістю клієнтів, які бачили рекламу підприємства, та кількістю замовлень у ТОВ «ДРЕДНОУТ ГРУПП»**

Показники	2017 рік	2018 рік	2017 рік	2018 рік
	Кількість респондентів в, які бачили рекламу	Кількість респондентів в, які не бачили рекламу	Кількість респондентів в, які бачили рекламу	Кількість респондентів в, які не бачили рекламу
	a	b	a	b
Кількість респондентів, які зробили покупку,	16	25	42	69
Кількість респондентів, які не зробили покупку	61	30	21	60
Коефіцієнт контингенції, $R = \frac{ad - bc}{\sqrt{(a+b)(c+d)(a+c)(b+d)}}$	0,334		0,383	

Графічно динаміку коефіцієнта контингенції відображено на рис. 2.5.

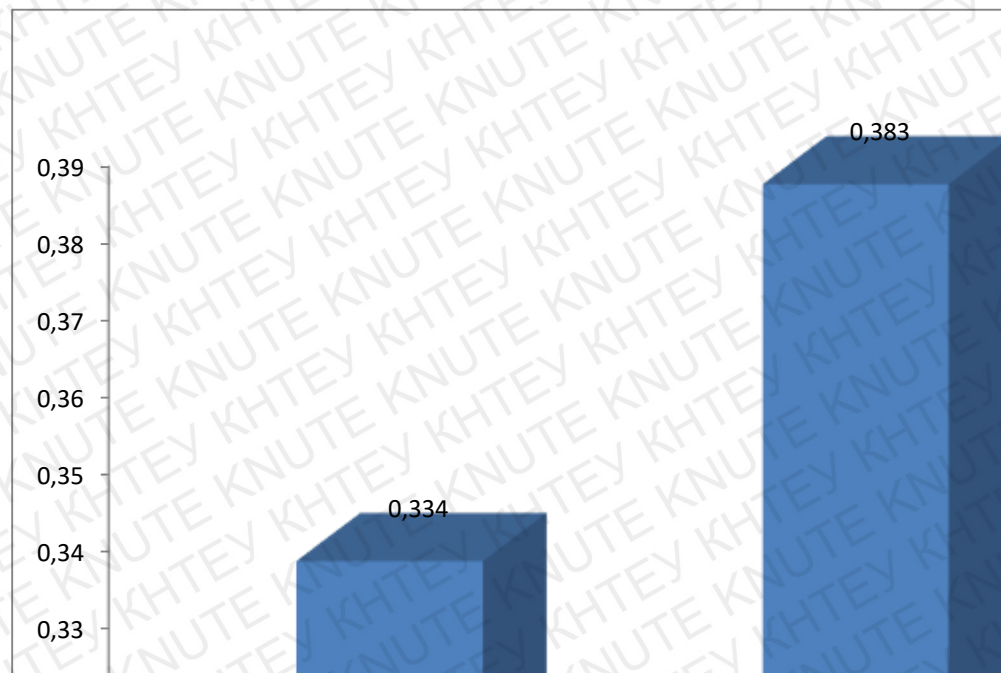


Рис.2.5. Динаміка коефіцієнта контингенції (рівня комунікаційної ефективності реклами)

Як свідчать проведені розрахунки, у 2018 році значення коефіцієнта контингенції або комунікаційної ефективності Інтернет-реклами зросло з 0,334 до 0,383 або на 14,6%. Тобто це означає, що рівень замовлень як наслідок відвідування сайту підприємства, збільшився на 14,6 %. В цілому у 2017 році з усіх відвідувачів сайту частка ефективної реклами складала 0,334 (33,4%), а у 2018 році - 0,383 (38,3%).

## 2.2. Оцінювання результативності управління продажем товарів

Важливо також зазначити, що на сучасному етапі розвитку ринкових відносин і зростання конкуренції для досягнення успіху вітчизняним підприємствам варто розмежовувати категорії «ефективність» та «результативність» і усвідомити, що економічна ефективність кількісно відображає результати діяльності підприємства, натомість результативність дає змогу чітко встановити головні та другорядні цілі, а також стратегію функціонування підприємства на підставі аналізування показників ефективності.

Під результативністю розуміють сукупний результат функціонування системи менеджменту з врахуванням усіх її елементів та потенціал для можливого її розвитку. Ця категорія є багатокритерійною величиною, структура якої залежить від специфіки діяльності підприємств [1]. Для оцінювання результативності управління продажем ТОВ «ДРЕДНОУТ ГРУПП» перш за все необхідно провести аналіз таких витрат, як:

1. Витрати на утримання підрозділів та персоналу.
2. Витрати на проведення маркетингових заходів щодо стимулювання продажу товарів.
3. Інформаційне забезпечення підприємства
4. Логістичні витрати
5. Розмір обов'язкових платежів підприємства

Цінові знижки, що надаються споживачам, поділяються на наступні види: знижки за обсяг закупки в кількості одиниць товару; знижки за комплектність закупки; знижки постійним покупцям; знижки за попередню оплату товарів, що поставляються; інші види знижок. Усі види цінкових знижок, що надаються споживачам.

До фінансових показників діяльності підприємства оптової торгової належать: доходи за видами діяльності; витрати за видами діяльності; прибуток (збиток) від звичайної та надзвичайної діяльності; чистий прибуток (збиток) оптового підприємства. Проаналізуємо витрати на заробітну плату працівників та на утримання підрозділів (табл.2.4). На підприємстві ТОВ «ДРЕДНОУТ ГРУПП» співробітників компанії забезпечені безкоштовним харчуванням. Так, рівень заробітної плати співробітників ТОВ «ДРЕДНОУТ ГРУПП» значно зросла, порівняно із 2017 р. 682166,57 грн. Керівники Компанії завжди вітають своїх колег із «Днем народження», у 2018 р. витрати зріс, зростання відбулося на 16957 грн. Як вже було зазначено вище, компанія безкоштовно почала забезпечувати співробітників обідом, скоротивши при цьому витрати на продукти харчування, форму порівняно із 2017 р.

Таблиця 2.4

**Аналіз статей витрат на заробітну плату працівників та на утримання підрозділів ТОВ «ДРЕДНОУТ ГРУПШ» за 2017-2019 рр., грн**

Номер рахунку	Корпоративний рахунок	Разом за 2017 рік	Разом за 2018 рік
		Сума	Сума
04.	Витрати на співробітників	-465 801,00	-1 167 967,57
04.01.	Зарплата основних співробітників	-429 187,00	-1 109 152,01
04.02.	Зарплата співробітників, аутсорсинг	-6 005,00	-700,00
04.03.	Безкоштовна їжа співробітників (staff meal)	-584,00	-2 688,00
04.05.	Подарунки на дні народження	-21 075,00	-38 032,00
04.06.	Пошук, підбір, навчання співробітників		-3 535,00
04.07.	Транспортні витрати (співробітники)	-2 341,00	-11 328,00
04.08.	Форма співробітників	-5 609,00	-662,00
04.09.	Продукти харчування й напої для співробітників	-1 000,00	-370,56
04.10	Матеріальна допомога співробітникам		-1 500,00
05.	Поточне утримання підрозділів	-83 773,88	-126 630,55
05.01.	Компенсація змісту підрозділів	-76 887,84	-121 738,58
05.02.	Канцтовари, оргтехніка, обслуговування	-2 272,03	-2 021,22
05.03.	Транспортні витрати і ремонти машин		-500,00
05.04.	Поточне будівництво, ремонти	-1 687,00	
05.05.	Господарські витрати		-270,90
05.06.	Послуги компенсації витрат по заходу	-2 927,01	-2 099,85

Проаналізуємо статті ввитрати на проведення маркетингових заходів щодо стимулювання продажу товарів (табл. 2.5).

Так, у 2018 р. ТОВ «ДРЕДНОУТ ГРУПШ» витрати на маркетинг та рекламу зросли на 212022 грн. У 2018 р. підприємство скоротило витрати пригостання клієнтів, проте збільшило витрати на маркетинг 53 478,87. Це пов'язано із удосконаленням сайту компанії, підприємство збільшило витрати на SEO (просування сайту) на 57384 грн.

Таблиця 2.5

**Аналіз статей витрат ТОВ «ДРЕДНОУТ ГРУПП» на проведення маркетингових заходів щодо стимулювання продажу товарів за 2017-2018 рр., грн**

Номер рахунку	Корпоративний рахунок	Разом за 2017 рік	Разом за 2018 рік
		Сума	Сума
07.	Маркетинг і реклама	-132 522,68	-344 544,68
07.01.	SMM-маркетинг (соцмережі)	-10 956,61	-11 191,86
07.02.	SEO (просування сайту)	-53 000,00	-110 384,00
07.03.	Поліграфія і друкарська реклама	-9 049,25	-64 069,89
07.05.	Пригощання клієнтів(програма лояльності)	-12 761,35	-1 588,19
07.06.	Подарунки клієнтам (програма лояльності)	-28 755,47	-24 964,75
07.07.	Фотосесії і відео		-11 282,82
07.08.	Організація виставок, фестивалів, семінарів та ін.	-18 000,00	-67 584,30
07.09.	Маркетинг		-53 478,87

Проаналізуємо витрати на інформаційну підтримку підприємства ТОВ «ДРЕДНОУТ ГРУПП» (рис. 2.6). Відповідно до наведених даних підприємство скоротило витрати на обслуговування програмного продукту 1С у 2018 р. на 150 грн, що не вплинуло на бюджет витрат ТОВ «ДРЕДНОУТ ГРУПП».

Таблиця 2.6

**Аналіз статей витрат ТОВ «ДРЕДНОУТ ГРУПП» на інформаційну підтримку за 2017-2018 рр., грн**

Номер рахунку	Корпоративний рахунок	Разом за 2017 рік	Разом за 2018 рік
		Сума	Сума
06.	ІТ-підтримка	-5 800,00	- 4 750,00
06.01.	Послуга програмістів по 1С	-5 800,00	- 4 750,00



Проведемо аналіз логістичних витрат підприємства, ТОВ «ДРЕДНОУТ ГРУПП» немає власного складу, а орендує його у іншої компанії (табл. 2.7). У 2018 р. ТОВ «ДРЕДНОУТ ГРУПП» підвищило логістичні витрати на 23754 грн, оскільки піднялася оренда ставка складського приміщення та зросли транспортні витрати на доставку товарів, які компанія частково надає на аутсорсинг.

Таблиця 2.7

**Аналіз логістичних витрат ТОВ «ДРЕДНОУТ ГРУПП»  
за 2017-2018 рр., грн**

Номер рахунку	Корпоративний рахунок	Разом за 2017 рік	Разом за 2018 рік
		Сума	Сума
08.	Логістичні витрати	-42 015,00	-65 769,00
08.01.	Оренда складського приміщення	-32 250,00	-37 461,00
08.02	Транспортні витрати, аутсорсинг	-9 765,00	-28 308,00

Проаналізуємо розмір обов'язкових платежів підприємства та додаткових витрат (табл. 2.8). Відповідно до наведених даних, у 2018 р. витрати на обов'язкові платежі підприємства та додаткові витрати ТОВ «ДРЕДНОУТ ГРУПП» зросли на 585154,46 грн порівняно з 2017 р.

Таблиця 2.8

**Аналіз обов'язкових платежів підприємства та додаткових витрат  
ТОВ «ДРЕДНОУТ ГРУПП» за 2017-2018 рр., грн**

Номер рахунку	Корпоративний рахунок	Разом за 2017 рік	Разом за 2018 рік
		Сума	Сума
09.	Оренда і комунальні платежі	-164 383,41	-275 745,10
09.01.	Оренда офісу	-117 250,00	-207 000,00
09.02.	Компенсація комунальних витрат	-10 220,41	-22 904,70
09.03.	Послуги зв'язку (телефон)	-1 601,00	-3 999,40
09.04.	Оплата платформи Бітрікс	-3 062,00	-4 380,00
10.	Податки, юридичні послуги та інше	-83 426,17	-328 312,25

Продовження табл. 2.8

10.01.	Оплата ліцензій і дозволів (Медок, антивірус та ін.)	-810,00	
10.02.	Послуги банку (РКО)	-5 926,88	-13 428,91
10.03.	Послуги банку (зняття готівки)	-6 029,03	-9 523,60
10.04.	Послуги контрагентів (зняття готівки)	-8 217,05	
10.05	ПДВ	-975,00	-2 890,00
10.06.	Послуги по діяльності ФОП	-4 820,72	-33 494,25
10.07.	Податок на доходи фізичних осіб	-10 728,00	-35 426,16
10.08.	Військовий збір	-894,00	-2 952,40
10.09	Єдиний податок	-17 569,49	-39 019,23
10.10.	Єдиний соціальний внесок	-14 784,00	-40 438,64
10.11.	Єдиний соціальний внесок ФОП	-12 672,00	-29 008,98
10.12	Обслуговування кредитних засобів		- 110 365,00

Проведемо дослідження формування прибутку/збитків ТОВ «ДРЕДНОУТ ГРУПП» (табл. 2.7). Так, у 2018 р. виручка від реалізації товарів та послуг у 2018 склала 9143,93 тис. грн., що на 5532,39 тис. грн більше, ніж у 2017 р. Прибуток підприємства у 2018 р. зріс на 1159,45 тис. грн, порівняно із 2017 р. Проте і зросла собівартість реалізації товарів у 2018 р. на 3035,15 тис.грн.

Відповідно до проведеного дослідження можна зробити висновок, що результативність – це складне, багатоелементне, багатокритерійне явище, яке характеризується низкою показників міри досягнення встановлених цілей суб'єкта господарювання та є "зовнішнім проявом" (негативний, позитивний) його діяльності. Натомість, ефективність є внутрішнім проявом діяльності підприємства, що спрямована на підвищення внутрішньої економічності його роботи, досягнення встановлених результатів завдяки економії виділених на їх отримання ресурсів тощо.

Таблиця 2.7

## Аналіз звіту про прибуток/збиток ТОВ «ДРЕДНОУТ ГРУПП» за 2017-2018 рр., грн

Номер рахунку	Корпоративний рахунок	БАРНІ СТАНЦІЇ	БАРНИЙ ІНВЕНТАР	Разом 2017 рік	БАРНІ СТАНЦІЇ	БАРНИЙ ІНВЕНТАР	Разом 2018 рік
		Сума	Сума	Сума	Сума	Сума	Сума
01.	Виручка від реалізації продукції, робіт, послуг	995 314,78	2 616 219,41	3 611 534,19	1 376 007,90	7 767 920,72	9 143 928,62
02.	Собівартість (Прямі витрати)	-675 887,81	-1 243 158,82	-1 919 046,63	-1 123 051,60	-3 869 012,51	-4 992 064,11
02.01.	Собівартість товарів, робіт, послуг	-675 887,81	-1 215 429,81	-1 891 317,62	-1 092 551,60	-3 833 912,51	-4 926 464,11
02.03.	Виробничі послуги				-30 500,00	-35 100,00	-65 600,00
02.04.	Недостача інвентаризації		-27 729,01	-27 729,01			
03.	Собівартість (Непрямі витрати)	-67 226,23	-36 805,45	-104 031,68	-8 305,46	-83 411,99	-91 717,45
03.01.	Пошкодження		-8 623,89	-8 623,89	-2 790,81	-21 684,38	-24 475,19
03.03.	Втрати і злодійство	-37 403,23		-37 403,23	-200		-200,00
03.04.	Матеріали	-7 869,00	-1 593,14	-9 462,14	-4 583,65		-4 583,65
03.05.	Упаковка		-9 279,42	-9 279,42		-25 430,61	-25 430,61
03.06.	Комісія торговим агентам	-21 498,00	-8 000,00	-29 498,00		-8 720,00	-8 720,00
PL	P & L (Звіт про прибуток/збиток)	144 524,67	508 224,07	652 748,74	-16 599,31	1 828 796,22	1 812 196,91

Оскільки результативність характеризує дієвість, досягнення системою управління встановлених цілей, то для практичного застосування цього явища варто використовувати низку критеріїв: чи підприємство досягло бажаного результату; якою ціною було досягнуто кінцевих цілей підприємства; чи діяльність організації спрямована на виробництво необхідної кількості товарів та послуг, бажаних для споживачів; чи вироблені товари відповідають вимогам якості; чи виробництво продукції відповідає часовому діапазону і є своєчасним тощо.

Таким чином, відповідно до проведеного аналізу системи управління продажем можна вважати, що ТОВ «ДРЕДНОУТ ГРУПП» у 2018 р. році працювало результативно завдяки впровадженню певних маркетингових заходів щодо стимулювання продажу товарів. Проте, для покращення результативності управління продажем необхідно розробити деякі пропозиції, які будуть наведені у третьому розділі. [29]

### **РОЗДІЛ 3**

## **ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖЕМ ТОВАРІВ У ТОВ «ДРЕДНОУТ ГРУПП»**

### **3.1. Розробка плану підвищення результативності продажу у ТОВ «ДРЕДНОУТ ГРУПП»**

Для розроблення плану підвищення результативності діяльності підприємства необхідно проаналізувати:

Стратегії продажу: план розвитку компанії, цілі і завдання компанії, модель продажу, бізнес-процеси.

Систему і політику продажу: Стандарти, аналітика, контроль, цінова політика, посадові інструкції, soft, план продажу, мотивація, організаційна структура продажу, ключові канали збуту, цільові показники.

Діяльність конкурентів: «контрольна закупівля», запит по телефону, через e-mail, соціальні мережі, форми зворотного зв'язку.

Діяльність персоналу (менеджерів з продажу): Оцінка потенціалу особистих продаж, ініціативність, результативність.

Діяльність із закупівель: тестова пропозиція для відділу закупок від потенційного постачальника, аналіз показників оборотності залишків, плану закупівель, оборотності кредиторської і дебіторської заборгованості.,

Маркетингові інструменти стимулювання продажу (трейд-маркетинг): наявність і якість, презентаційні матеріали, зразки, POS-матеріали, прайси, каталоги та ін. Дослідження асортиментної політики.

Для розрахунку прогнозних значень товарообороту ТОВ «ДРЕДНОУТ ГРУПП» на 2019-2020 рр. використовуються формули середнього абсолютного приросту, середнього темпу зростання та середнього темпу приросту товарообороту у процесі прогнозування, які наведені далі [30, с. 106]: Мазаракі А.А.

Середній абсолютний приріст:

$$\overline{\Delta y} = \frac{y_n - y_1}{n-1} \quad (3.1)$$

Де,  $y_1, y_n$  – рівні ряду, які характеризують товарооборот;

$n$  – кількість рівнів.

Середній темп зростання:

$$\overline{T}_{зр.} = \sqrt[n-1]{\frac{y_t}{y_1}} \times 100\% \quad (3.2)$$

Де,  $y_t$  – поточний рівень ряду динаміки;

$y_1$  – початковий рівень ряду динаміки.

Середній темп приросту:

$$\overline{T}_{пр.} = \overline{T}_{зр.} - 100\% \quad (3.3)$$

Для того, щоб отримати прогноз на  $L$  років наперед за допомогою середнього абсолютного приросту використовують формулу:

$$\widetilde{y_{n+L}} = y_n + L\overline{\Delta y} \quad (3.4)$$

Де  $y_n$  – фактичне значення показника в останній  $n$ -ій точці ряду;

$L$  – період упередження;

$\widetilde{y_{n+L}}$  – прогнозне значення  $(n+L)$ -го рівня ряду;

$\overline{\Delta y}$  – значення середнього абсолютного приросту.

Прогнози на  $L$  років вперед за допомогою середнього темпу зростання та середнього темпу приросту роблять за допомогою формул:

$$\widetilde{y_{n+L}} = y_n \times \overline{T}_{зр.}^L, \quad (3.5)$$

$$\widetilde{y_{n+L}} = y_n \times (\overline{T}_{пр.} + 1)^L \quad (3.6)$$

Розрахунок показників динаміки з використанням відповідних формул

(3.1) – (3.6) зведено у табл. 3.1

Таблиця 3.1

**Розрахунок абсолютного приросту, темпів зростання та приросту  
товарообороту ТОВ «ДРЕДНОУТ ГРУПП» за 2017 – 2018 рр.**

Роки	Товарооборот, тис. грн.	Середній абсолютний приріст, тис. грн.	Середній темп зростання, %	Середній темп приросту, %
2017	4084,84			
2018	7049,14	3524,569	172,5	72,5

Таким чином, розрахуємо план-прогноз товарообороту на 2019 р за середнім обсягом товарообороту.

$$To_{2019} = 2964,3 \times 1,726 = 6082,288 \text{ тис. грн}$$

Розрахуємо план-прогноз товарообороту на 8 міс. 2020 р. За розрахунками план-прогноз на 8 місяців 2020 р. складе 5217,461 тис. грн, що на 371,681 тис. грн більше, ніж у 2019 р. за аналогічний період.

Таблиця 3.2

**Динаміка товарообороту ТОВ «ДРЕДНОУТ ГРУПП» за 8 міс. 2019 р  
та план прогноз на 8 міс 2020р.**

Місяці	Товарооборот 2019 р., тис. грн	План-прогноз 2020 р., тис грн
січень	<b>532,55</b>	573,3955
лютий	<b>278,90</b>	300,2927
березень	<b>660,51</b>	711,1754
квітень	<b>538,56</b>	579,8697
травень	<b>760,63</b>	818,9736
червень	<b>755,50</b>	813,4436
липень	<b>697,20</b>	750,6709
серпень	<b>621,93</b>	669,6363
РАЗОМ	<b>4845,78</b>	<b>5217,461</b>

Електронна візитна картка підприємства – це сайт, який містить загальну

інформацію про компанію, спрямовану на ознайомлення потенційних клієнтів з продукцією та послугами підприємства. Такий сайт є найпростішим типом корпоративного представництва суб'єкта бізнесу, його обсяг становить переважно не більше 5-7 Web-сторінок.

Таблиця 3.3

### Структура сайту-візитки суб'єкта системи дистрибуції

Базові елементи	Додаткові елементи
Головна сторінка сайту. Інформація про підприємство (коротка історія створення, структура, адміністрація тощо)	Новини підприємства
Пропоновані товари та послуги	Передплата і розсилка новин
Система пошуку	Вакансії
Контактні дані підприємства (адреса, телефон, адреса електронної пошти, дислокація на карті тощо)	Дошка оголошень Виведення інформації на друк Книга відгуків Калькулятор вартості послуг Стрічка RSS (Really Simple Syndication) – програма, яка автоматично експортує останні новини та оновлення з сайту на комп'ютер користувача Система авторизації Статті та новини про підприємство

Перевагою сайтів цього типу є, насамперед, невисока вартість впровадження, при цьому вони практично не потребують підтримки. Однак їх конверсія (ефективність перетворення відвідувачів у покупців) є дуже незначною. Крім того, візитки досить складно просувати в мережі, тому їх кількість обмежена. Водночас сайт-візитка не дає можливості здійснити повноцінне ознайомлення з пропонованими товарами та послугами, а також забезпечити проведення операцій їх купівлі-продажу, тому в організації системи дистрибуції сайти такого типу виконують лише допоміжні функції.

Висока ефективність сайтів-візиток спостерігається у тому разі, якщо підприємство реалізує товари чи послуги лише в режимі оф-лайн, однак



цільова аудиторія представлена в Інтернеті досить широко.

Важливим елементом в системі комунікацій, який не лише дає можливість донести інформацію про потенційних бізнес-партнерів та клієнтів, але й може служити високоефективним рекламним майданчиком, є корпоративний сайт.

Серед головних переваг корпоративного сайту перед іншими збутовими та рекламними каналами можна назвати:

- можливість аналізу та формування системи динамічних фокусувань;
- швидке реагування на зміни в економіці, на зміну рівня конкуренції та вплив інших зовнішніх і внутрішніх факторів;
- можливість інтерактивної взаємодії з цільовою аудиторією і, відповідно, можливість швидкого прийняття рішень, необхідних для розвитку бізнесу.

Перш за все при розробці сайту слід врахувати, наскільки ефективним є залучення покупців на Інтернет-представництво суб'єкта бізнесу. Для просування товарів за допомогою мережі Інтернет необхідно розробити план просування, що показано в табл. 3.4.

*Таблиця 3.4*

**Розрахунок структури бюджету ТОВ «ДРЕДНОУТ ГРУПШ» на організацію підтримки web-сайта на 2020 рік**

Найменування інструменту	Питома вага, %
1. Оптимізація і просування сайту під пошукові системи (SEO)	71,48
Написання контенту для сайту (seo-копірайтинг)	18,39
Реврайтинг тексту (редагування, зміна та оптимізація вже існуючих текстів, їх «розбавлення» ключовими фразами)	9,31
Роботи по оптимізації, виправленню і доповненню структурної html-коду, сторінок сайту	9,31
Розробка структурної мапи сайту	2,79
Підвищення показника кількості вхідних посилань з пошукових систем Google	27,94
Реєстрація і додавання сайту у ведучі пошукові системи: Google, Yahoo	1,86
Написання метотегів	1,86

1. Веб-аудит сайту	28,52
Аналіз споживачів сайту	2,91
Аналіз доступності всіх сторінок сайту для користувача	1,16
Аналіз вмісту (контенту) сторінок	1,16
Аналіз поточних, займаних позицій сайту в пошукових системах, за ключовими словами	1,75
Аналіз навігації сайту і зручності просування маршрутів для користувача	3,49
Складання списку ключових фраз, слів, словосполучень для успішного просування в пошукових системах	3,49
Дослідження конкурентних сайтів за вибраними ключовими словами	2,91
Аналіз структури коду і посилань сайту	4,07
Аналіз безпеки сайту	2,91
Оцінка вартості за клік за ключовими словами Google Adwords	4,66
Разом	100,00

Як видно з табл. 3.4, основну частку витрат складає оптимізація і просування сайту під пошукові системи 71,48%, удосконалення веб-аудит сайту 28,52% від обсягу бюджету на організацію підтримки, найбільшу частку витрат в оптимізації і просуванні сайту під пошукові системи займає написання контенту для сайту і становить 18,39%. Підвищення показника кількості вхідних посилань з пошукових систем, роботи по оптимізації, виправленню і доповненню структурної html-коду, сторінок сайту, ревірайтінг тексту та оцінка вартості за клік за ключовими словами становлять 27,94%, 9,31% та 4,66% відповідно від загального бюджету на організацію підтримки сайту.

Для розрахунку бюджету на основні інструменти інтернет-маркетингу, їх охоплення аудиторії, кількість показів та кліків, вартість реєстрації та 1000 показів на 2020 рік. Для розрахунку суми бюджету пропонуємо використовувати формули [31]:

$$\text{Сума бюджету} = \text{Кількість кліків} \times \text{Вартість кліку} \quad (3.7)$$

$$\text{де, Кількість кліків} = \text{Кількість показів} \times \text{CTR} \quad (3.8)$$

- CTR – Середній показник ефективності; припускаємо, що середній показник по галузі 3%;

$$\text{- Кількість показів} = \frac{\text{Заг.к-ть користувачів Інтернет} \times \% \text{ відвідувань сайту}}{100 \%} \quad (3.9)$$

Підвищення результативності управління продажем товарів неможливе без розроблення комплексної стратегії, внаслідок чого постає питання про інтеграцію маркетингових комунікацій у дистрибуційні системи. Ця складова дає змогу згладжувати сезонні коливання попиту на ринку та максимізувати товарооборот. Для визначення ефекту застосування маркетингових комунікацій доцільно порівнювати товарооборот за певний період до проведення маркетингових комунікацій (базовий обсяг збуту в одиницю часу) із середніми обсягами збуту під час і після проведення маркетингових комунікацій. Виразимо це за допомогою формули [33]:

$$Z_{c1} = \frac{Z_m + Z_{pm}}{T}, \text{ де} \quad (3.10)$$

$Z_{c1}$  – середні обсяги товарообороту під час і після здійснення маркетингових комунікацій;

$Z_m$  – товарооборот під час проведення маркетингових комунікацій;

$Z_{pm}$  – товарооборот після проведення маркетингових комунікацій;

$T$  – термін (у днях), за який визначаються показники  $Z_m$  і  $Z_{pm}$ .

Додатковий товарооборот, одержаний внаслідок проведення маркетингових комунікацій ( $Z_d$ ), розраховуємо за такою формулою:

$$Z_d = Z_m - Z_{c0} \times T, \text{ де} \quad (3.11)$$

$Z_m$  – товарооборот за термін, протягом якого діяв ефект проведення маркетингових комунікацій;

$Z_{c0}$  – середні базові обсяги збуту;

$T$  – період, протягом якого спостерігався позитивний результат проведення маркетингових комунікацій;

Ефект продажу на кожну гривню витрат, який можна отримати за рахунок проведення маркетингових комунікацій, обчислюється за формулою:

$$E_{mk} = \frac{Pd}{Bk}, \text{ де} \quad (3.12)$$

*Емк* – ефект від проведення маркетингових комунікацій;

*Пд* – прибуток, отриманий внаслідок продажу додаткового обсягу товарів і послуг;

*Вк* – витрати на маркетингові комунікації.

Ефективними є ті маркетингові комунікації, при яких *Емк* більше 1, тобто, що кожна гривня, затрачена на проведення маркетингових комунікацій, приносить прибуток. Чим вищий показник, тим більше прибутку отримано на кожну гривню витрат на маркетингові комунікації.

Для визначення можливостей моделювання споживчої поведінки за допомогою маркетингових комунікацій було проведено маркетингові дослідження. Було здійснено опитування населення міста Львів щодо їх вибору місць купівлі продуктів харчування й явного впливу основних маркетингових комунікацій на споживання різних товарів [34].

Серед інструментів Інтернет-маркетингу ТОВ «ДРЕДНОУТ ГРУПП» використовує Web-каталоги в яких розміщена інформація про підприємство, публікує на інших сайтах матеріали про підприємство та корпоративні візитки з вказівкою імені сайту, але інформація на інших сайтах може бути застарілою та не проіндексованою в майбутньому пошуковими системами, тобто необхідно оновити посилання та інструменти Інтернет-маркетингу. Після аналізу визначено, що необхідно підвищувати обізнаність про сайт за використанням інструментів як Інтернет-маркетингу, так і інструментів традиційного маркетингу.

### **3.2. Напрями удосконалення системи управління продажем підприємства**

Значну увагу при формуванні та реалізації системи управління продажем необхідно приділяти результативності роботи персоналу. На основі методу SERVQUAL Дж. Кроніном і С. Тейлором запропоновано ввести у ТОВ «ДРЕДНОУТ ГРУПП» метод SERVPERF. Метод отримав свою назву від скорочення двох англійських слів: service (сервіс) і performance (виконання, дія), що означає «надання сервісу». Цей метод дозволяє уникнути негативного

впливу диференційного підходу на достовірність даних. Для цього з процедури вимірювання якості надання сервісу виключена стадія вимірювання очікувань споживачів (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Критерії якості обслуговування споживачів ТОВ «ДРЕДНОУТ ГРУПП» за методикою SERVQUAL удосконалено автором на основі [3.5, 3.6]**

Параметр якості	Критерії
Надійність	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. У підприємства надійна репутація.</li> <li>2. Працівники дисципліновані. Працівники надають послуги швидко і оперативно.</li> <li>3. Працівники здатні компетентно, докладно і точно відповісти на запитання.</li> <li>4. Працівники завжди допомагають клієнтам у вирішенні їх проблем.</li> <li>5. Працівники швидко реагують на замовлення.</li> <li>6. Між клієнтами і працівниками існує атмосфера довіри і взаєморозуміння</li> </ol>
Відносини з клієнтом	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розмова з клієнтом по телефону.</li> <li>2. Вітання з клієнтом.</li> <li>3. З'ясування потреб клієнта.</li> <li>4. Презентація товару.</li> <li>5. Отримання позитивного рішення від клієнта.</li> <li>6. Додаткова пропозиція товарів та послуг.</li> <li>7. Контроль виконання замовлення.</li> <li>8. Робота з претензіями та рекламаціями.</li> <li>9. Робота з конфліктними клієнтами.</li> </ol>
Дисципліна	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дотримання режиму роботи: час обіду, відлучка із офісу тільки з дозволу керівництва, своєчасний прихід на роботу.</li> <li>2. Використання телефону компанії тільки для службових цілей.</li> <li>3. Дотримання порядку на робочому місці.</li> <li>4. Використання робочого часу тільки для службових цілей.</li> <li>5. Своєчасне виконання розпоряджень керівництва.</li> <li>6. Дотримання правил охорони праці.</li> <li>7. Дотримання етичних правил поведінки в суспільстві, з колегами та керівництвом.</li> </ol>
Документооборот	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Правильне оформлення документів замовлення, в тому числі в бухгалтерії, своєчасний контроль дебіторської заборгованості, своєчасний контроль повернення підписаних бухгалтерських документів.</li> <li>2. Занесення інформації про клієнта в базу даних.</li> <li>3. Дотримання правил роботи на з документами</li> </ol>

Чотири параметрів якості і 25 відповідних атрибута удосконалені автором до діяльності ТОВ «ДРЕДНОУТ ГРУПП» щодо оригінального методу SERVQUAL. Пропонуємо для підвищення результативності роботи

менеджерів з продажу ввести форму оцінки та контролю роботи менеджерів, це допоможе оптимізувати час роботи та розробити бонусну системи оплати праці менеджерів (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

## Форма оцінки та контроль роботи менеджерів

Менеджер П.І.П.

Параметри оцінки	Критерії оцінки	Критерії оцінки				Відповідальні
		1 тижд.	2 тижд.	3 тижд.	4 тижд.	
Відносини з клієнтом	Розмова з клієнтом по телефону.					Директор Фінансовий директор Старший менеджер
	Вітання з клієнтом.					
	З'ясування потреб клієнта.					
	Презентація товару.					
	Отримання позитивного рішення від клієнта.					
	Додаткова пропозиція товарів та послуг.					
	Контроль виконання замовлення.					
	Робота з претензіями та рекламациями.					
	Робота з конфліктними клієнтами.					
	<b>Середній бал</b>					
Дисципліна	Дотримання режиму роботи: час обіду, відлучка із офісу тільки з дозволу керівництва, своєчасний прихід на роботу.					Директор Фінансовий директор Старший менеджер
	Використання телефону компанії тільки для службових цілей.					
	Дотримання порядку на робочому місці.					
	Використання робочого часу тільки для службових цілей.					
	Своєчасне виконання розпоряджень керівництва..					
	Дотримання правил охорони праці.					
	Дотримання етичних правил поведінки в суспільстві, з колегами та керівництвом.					
	<b>Середній бал</b>					
Документо-оборот	Правильне оформлення документів замовлення, в тому числі в бухгалтерії, своєчасний контроль дебіторської заборгованості, своєчасний контроль повернення підписаних бухгалтерських документів.					Директор Фінансовий директор Старший менеджер Головний бухгалтер
	Занесення інформації про клієнта в базу даних.					
	Дотримання правил роботи на ПК.					
		<b>Середній бал</b>				

Для удосконалення системи управління продажем пропонуємо провести анкетне дослідження клієнтів щодо задоволенням надання обслуговування менеджерами компанії (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

**Питання анкети для визначення ступеня задоволеності роботи менеджерів ТОВ «ДРЕДНОУТ ГРУПП»**

Питання	Ступінь задоволення					Важливість		
	негативний	низький	середній	хороший	високий			
	1	2	3	4	5	1	2	3
Яким був досвід спілкування із менеджерами компанії?								
Яким був досвід виконання замовлення менеджером компанії?								
Яким був досвід відвідування сайту компанії?								
Яким був досвід замовлення товарів через сайт компанії?								
Чи відповідає інформація яку надав менеджер із інформацією, розміщеною на сайті компанії?								
Оцініть будь ласка досвід співпраці із менеджером компанії, як...?								

*Джерело: складено автором*

У другому розділі при проведенні оцінювання результативності роботи ТОВ «ДРЕДНОУТ ГРУПП» нами було виявлено, що у 2017 р. у статті витрат було «Втрати і злодійство» та «Недостача інвентаризації». Тому, пропонуємо впровадити на підприємстві систему управлінського обліку витрат, яка надасть можливість [37]:



- зрозуміти причини виникнення витрат;
- виявити відхилення від планових показників;
- узагальнити витрати за певними організаційними (обліковими) одиницями;
- контролювати та аналізувати витрати пов'язані із продажем товарів та витрати підприємства в цілому на релевантних стадіях;
- ефективно впливати на зниження витрат.

Як показує практика багатьох підприємств світу основними підходами до побудови управлінського обліку витрат вважається облік за “місцями виникнення” та “центрами відповідальності”. Створення ефективної системи управлінського обліку повинно відбуватися у певній послідовності і включати ряд відповідних заходів.

На рис. 3.1 наведено запропоновані етапи управлінського обліку витрат за центрами відповідальності для ТОВ «ДРЕДНОУТ ГРУПП».

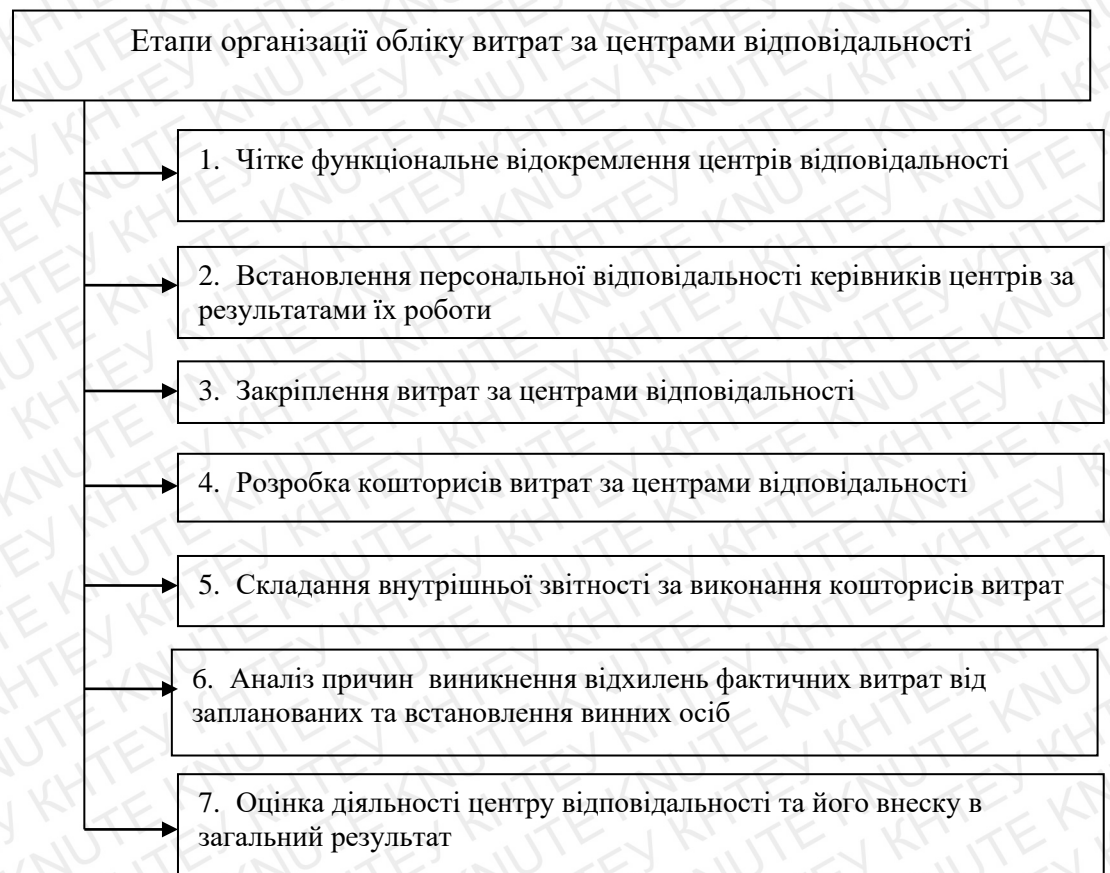


Рис. 3.1. Етапи організації управлінського обліку витрат за центрами відповідальності [38,39]

Таким чином, запропоновані нами заходи сприятимуть підвищенню ефективності системи управління продажем товарів ТОВ «ДРЕДНОУТ ГРУПП». Управління продажем є підвидом маркетингового менеджменту, що включає послідовний ланцюг дій, починаючи від пошуку споживачів і завершуючи укладанням з ними договору купівлі продажу, а також дій, що забезпечують ефективність процесу продажу, з метою задоволення потреб клієнтів цільових ринків та отримання прибутку. Основу в управлінській діяльності становлять функції, що виконують менеджери з продажу. До них належать прогнозування та планування, організація продажу, мотивація праці торгових працівників, оперативний облік та оперативне регулювання діяльності з продажу товарів і контроль. Важливим питанням в управлінні продажем є його об'єктна орієнтація, відповідно, найрезультативнішим є продаж, орієнтований на споживача.

## ВИСНОВКИ

У ході проведення нами дослідження системи управління продажем товарів визначено:

1. Управління продажем є одним із важливих інструментів у забезпеченні високої ефективності діяльності підприємства оптової торгівлі, 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 цільових ринків та отримання прибутку.

2. На прикладі діяльності підприємства оптової торгівлі ТОВ «ДРЕДНОУТ ГРУПП», що спеціалізується на продажу барного інструменту та обладнання зі скла та фарфору визначено, що товарооборот постійно коливається, найбільший товарооборот припадає на травень місяць, що на 138,7 тис. грн більше, ніж у серпні 2019 р. Найменшим товарооборот був у лютому 2019 р. – 278,90 тис. грн. В асортиментному розрізі найбільший обсяг продажу припадає на шейкери, джигери, кружки, стрейнери, шпажки. зростання товарообороту відбулося по всіх категоріях товарів. На зростання товарообороту вплинуло 2 фактори: 1) зростання цін; 2) удосконалення діяльності підприємства.

3. Нами було проведено порівняння з підприємствами-конкурентами, що займаються аналогічним видом діяльності, звітність яких доступна з офіційних джерел: ТОВ «Акорд ГРУП» та ТОВ ТД “Золотий Соверен Плюс” знаходяться у м. Київ. Порівняння конкурентоспроможності виконано методом рангів, оскільки даний метод дозволяє узагальнювати результати розрахунків та порівнювати всі підприємства одразу. Також було проведено оцінювання цінової політики підприємства ТОВ «ДРЕДНОУТ ГРУПП» та його конкурентів. ТОВ «ДРЕДНОУТ ГРУПП» має кращі значення показників ефективності операційної діяльності та цінової політики, ніж його підприємства-аналоги, отже має найвищу

конкурентоспроможність. На 2-му місці знаходиться ТОВ «АКОРД ГРУП», а на 3-му – ТОВ «ЗОЛОТИЙ СЕВЕРИН».

4. Нами проведено АВС-аналіз основних споживачів ТОВ «ДРЕДНОУТ ГРУПП» за товарооборотом за 8 міс. 2019 р., у групу А споживачів входять 9 споживачів, до групи В – 7 споживачів, до групи С – 10 споживачів

5. У 2018 році ТОВ «ДРЕДНОУТ ГРУПП» здійснили розкрутку сайту та доопрацював його дизайн. У цьому ж році було скорочено витрати по розміщенню реклами на радіо. Частка витрат на інтернет-рекламу у 2018 у 2018 р. витрати на обов'язкові платежі підприємства та додаткові витрати ТОВ «ДРЕДНОУТ ГРУПП» зросли на 585154,46 грн порівняно з 2017 р. підприємство розробило власний сайт, що містив рекламну інформацію. У 2019 році підприємство збільшило частку витрат на рекламу в Інтернет ще на 29,8% порівняно з минулим роком

6. Нами проведено оцінювання результативності управління продажем товарів ТОВ «ДРЕДНОУТ ГРУПП». Так, рівень заробітної плати співробітників значно зріс, порівняно із 2017 р. 682166,57 грн. Керівники Компанії завжди вітають своїх колег із «Днем народження», у 2018 р. витрати зросли на 16957 грн. Як вже було зазначено вище, компанія безкоштовно почала забезпечувати співробітників обідом, скоротивши при цьому витрати на продукти харчування, форму порівняно із 2017 р. витрати на маркетинг та рекламу зросли на 212022 грн. У 2018 р. підприємство скоротило витрати пригощання клієнтів, проте збільшило витрати на маркетинг 53 478,87. Це пов'язано із удосконаленням сайту компанії, підприємство збільшило витрати на SEO (просування сайту) на 57384 грн. У 2018 р. ТОВ «ДРЕДНОУТ ГРУПП» підвищило логістичні витрати на 23754 грн, оскільки піднялася оренда ставка складського приміщення та зросли транспортні витрати на доставку товарів, які компанія частково надає на аутсорсинг. у 2018 р. виручка від реалізації товарів та послуг у 2018 склала

9143,93 тис. грн., що на 5532,39 тис. грн більше, ніж у 2017 р. Прибуток підприємства у 2018 р. зріс на 1159,45 тис. грн, порівняно із 2017 р. Проте і зросла собівартість реалізації товарів у 2018 р. на 3035,15 тис.грн.

7. Нами розраховано план-прогноз товарообороту на 2019 р за середнім обсягом товарообороту, який складе 6082,288 тис. грн. Розраховано план-прогноз товарообороту на 8 міс. 2020 р. За розрахунками план-прогноз на 8 місяців 2020 р. складе 5217,461 тис. грн, що на 371,681тис. грн більше, ніж у 2019 р. за аналогічний період.

8. Нами розраховано бюджет розкрутки сайту на 2019 р., основну частку витрат складає оптимізація і просування сайту під пошукові системи 71,48%, удосконалення веб-аудит сайту 28,52% від обсягу бюджету на організацію підтримки, найбільшу частку витрат в оптимізації і просуванні сайту під пошукові системи займає написання контенту для сайту і становить 18,39%.

9. Для визначення ефекту застосування маркетингових комунікацій запропоновано методіку порівняння товарообороту за певний період до проведення маркетингових комунікацій (базовий обсяг збуту в одиницю часу) із середніми обсягами збуту під час і після проведення маркетингових комунікацій.

10. Нами запропоновано ввести у ТОВ «ДРЕДНОУТ ГРУПП» метод SERVPERF, що дозволить встановити стандарти обслуговування споживач. Пропонуємо для підвищення результативності роботи менеджерів з продажу ввести форму оцінки та контролю роботи менеджерів, це допоможе оптимізувати час роботи та розробити бонусну системи оплати праці менеджерів. Запропоновано провести анкетне дослідження клієнтів щодо задоволенням надання обслуговування менеджерами компанії та складено питання для проведення дослідження.

11. Запропоновано для усунення витрат за статтями «Втрати і злодійство» та «Недостача інвентаризації» ввести на підприємстві систему управлінського обліку витрат, яка надасть можливість: зрозуміти причини

виникнення витрат; виявити відхилення від планових показників; узагальнити витрати за певними організаційними (обліковими) одиницями; контролювати та аналізувати витрати по'язані із продажем товарів та витрати підприємства в цілому на релевантних стадіях.

### Список використаних джерел

1. Апопій, В. В. Організація торгівлі [Текст] : підручник / В. В. Апопій, І. П. Міщук, В. М. Ребицький та ін. ; за ред. В. В. Апопія. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 616 с.
2. Голошубова Н.О. Організація торгівлі: підручник. – 2-ге вид., перероб. та доп. – К.: Київ. нац. торг.-економ. Ун-т, 2012.- 680 с.
3. Даненбург, В. Основы оптовой торговли [Текст] / В. Даненбург, Р. Монкраф, В. Тейлор. – Спб. : Нева-Ладога-Онега, 1993. – 212 с.
4. Джоббер, Д. Продажи и управление продажами [Текст] : учебн. пособ. / Д. Джоббер, Дж. Ланкастер. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 622 с.
5. Pchenko N. Modelling business processes in the wholesale trade / [A. Mazaraki, N. Pchenko] // Knowledge economy society. Challenges of contemporary economies in the face of global market conditions. – Cracow University of Economics. – 2015. – P. 179–190
6. Міщук І. П. Оцінювання ефективності системи логістики підприємства торгівлі / І. П. Міщук // Механізм регулювання економіки : Міжнародний науковий журнал. – 2012. – № 4. – С. 102-110
7. Трубей О. М. Регіональні особливості розвитку оптової торгівлі України / О. М. Трубей // Економічний простір. - 2013. - № 78. - С. 170-179.
8. Паулик А.Я. Проблеми і перспективи розвитку торгівлі України //Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія Економіка. – 2014. – Вип. 1(1). – С.22-26: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.msu.edu.ua/visn/wp-content/uploads/2016/02/1-4-1-2014-6.pdf>
9. Волохов І. В. Управління продажем товарів та послуг / І. В. Волохов. - ВФ ГОУ ВПО “Російський державний торгово-економічний університет”, 2008.
10. Скриптунова Е. Управление компанией. [Електронний ресурс]/ Е. Скриптунова. - Режим доступу : Marketing. Spb. ru>bib-mm/sales\_management.

11. Пилипчук В. П. Маркетингові аспекти управління продажем / В. П. Пилипчук, О. В. Данніков // Формування ринкової економіки [Електронний ресурс] : зб. наук. праць. – Спец. вип. : у 2 ч. Економіка підприємства: теорія і практика / М-во освіти і науки України, ДВНЗ "Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана" ; відп. ред. А. Ф. Павленко. – К. : КНЕУ, 2010. – Ч. 1. — С. 371–382.
12. Штефаніч, Д. Управління продажем, його функції та об'єктна орієнтація / Дмитро Штефаніч, Ольга Дячун // Вісник Тернопільського національного економічного університету. - 2016. - Вип. 2. - С. 124-132.
13. Волохов І. М. Управління продажем товарів та послуг [Електронний ресурс] /І. М. Волохов [та ін.]. – Режим доступу: [Ukrdok.com.ua/text/24371/index-1.html](http://Ukrdok.com.ua/text/24371/index-1.html).
14. Белей О.І. Ефективне управління торговельним підприємством: Монографія / за заг. ред. О.М. Ананьєва // Ананьєв О.М., Белей О.І., Горбан . – Львів: вид-во Львівського університету внутрішніх справ, 2011. – 260 с.
15. Гаврилко П.П. Економічний зміст збуту. /П.П. Гаврилко // - Економіка. Управління. Інновації, 2012. – 1-5
16. Гонський М. Д. Тенденції розвитку комерційної діяльності вітчизняних роздрібних торговельних мереж / М. Д. Гонський // Торгівля, комерція, підприємництво. - 2011. - Вип. 13. - С. 40-43.
17. Дашков Л. П., Памбухчянц В. К. Коммерция и техно- Д21 логия торговли: уч. для студ. высш. уч. зав.— 9-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2008. — 696 с.
18. Лисак Г. Г. Оптова торгівля України: регіональні особливості розвитку / Г. Г. Лисак // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. : Економічні науки. - 2013. - № 5. - С. 131-134.
19. Бодряков Р.Е. ABC і XYZ: складання та аналіз підсумкової матриці / Р.Е. Бодряков [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rombcons.ru/logistik2.htm>.



20. Павлова, В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення [Текст] / В. А. Павлова. - Донецьк : Вид-во ДУЕП, 2006. – 276 с.
21. Розкын Дармиц Р.З., Вацик Н.О. Взаимосвязь результативности и экономической эффективности в системе менеджмента предприятия// Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.12. – С. 153-161
22. Мазаракі А.А. та ін. Економічні дослідження (методологія, інструментарій, організація, апробація): навч. посіб. – К.: КНТЕУ, 2010. – 280 с.
23. Голубева Т.С. Методологічні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства / Т.С. Голубева, І.В. Колос // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 2 (116). – С. 69-76.
24. Ільченко І.Ю. Методичний підхід до оцінювання бізнес-стратегії підприємства / Ю.І. Ільченко // Агросвіт. – 2010. – № 14. – С. 51-56.
25. Климаш Н.І. Ретроспективний аналіз підходів до вибору критеріїв ефективності господарської діяльності підприємств / Н.І. Климаш // Формування ринкових відносин в Україні. – 2010. – № 9 (112). – С. 124-129.
26. Кривешко О.В. Маркетингові чинники впливу на менеджмент збутової діяльності // Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання. Праці міжнародної третьої всеукраїнської наукової конференції студентів та молодих учених. Частина 2. – Донецьк: ДонНУ, 2002. - С.41-43.
27. Муравьева Е., Рыбакова И. Клиентские базы данных как источник роста продаж // Новый маркетинг, 2009. – №2. – С. 53-55.
28. Cronin J.J. Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension / J.J. Cronin, S.A. Taylor // Journal of Marketing. – 1992. – Vol. 56. – P. 55–68. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://www.researchgate.net/profile/J\\_Cronin\\_Jr/publication/225083621\\_Measuring\\_Service\\_Quality\\_A\\_Reexamination\\_And\\_Ex](https://www.researchgate.net/profile/J_Cronin_Jr/publication/225083621_Measuring_Service_Quality_A_Reexamination_And_Ex)

<https://www.researchgate.net/publication/312547474/links/54fbd7a70cf20700c5e7dc4c/Measuring-Service-Quality-A-Reexamination-And-Extension.pdf>.

29. Мельник І.М. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ В ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/14\\_2017\\_ukr/29.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/14_2017_ukr/29.pdf).

30. Стандарти обслуговування клієнтів. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу до джерела : <https://practicum-group.com/blogs/stati/standarty-obsluzhivaniya-klientov>.

31. Іванечко П. М. Облік витрат за “місцями виникнення” та за “центрами відповідальності” як основа побудови управлінського обліку витрат / Павло Іванечко // Галицький економічний вісник. — 2009. — № 2. — С. 139-143. — (інформаційно-аналітичне забезпечення підприємницької діяльності).

32. Предко І. Ю. Управлінський облік в умовах диверсифікації [Електронний ресурс] / І. Ю. Предко // Вісник ЖДТУ. Економічні науки. — Житомир, 2009. — № 3 (32). — Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/portal/Natural/Vzhdtu/econ/2009\\_3/32.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Natural/Vzhdtu/econ/2009_3/32.pdf).

**Внутрішні фактори впливу на ефективність організації продажу товарів підприємством оптової торгівлі**

Фактори	Особливість впливу внутрішніх факторів на ефективність організації продажу товарів підприємством оптової торгівлі
1	2
Спеціалізація підприємства оптової торгівлі	<ul style="list-style-type: none"> <li>- вузькоспеціалізовані (асортимент з певної товарної групи);</li> <li>- спеціалізовані (асортимент товарів однієї товарної групи);</li> <li>- комбіновані (асортимент кількох товарних груп);</li> <li>- універсальні (асортимент з багатьох товарних груп);</li> <li>- неспеціалізовані (асортимент з різних продовольчих або непродовольчих товарів що мають «повсякденний попит»).</li> </ul>
Структура управління	<ul style="list-style-type: none"> <li>- централізація;</li> <li>- децентралізація.</li> </ul>
Якість персоналу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- загальноосвітній та професійно-кваліфікаційний рівень;</li> <li>- мотивація, підготовка і перепідготовка кадрів;</li> <li>- службове просування.</li> </ul>
Організаційні фактори	<ul style="list-style-type: none"> <li>- кадрова політика; мотивація і стимулювання;</li> <li>- структура чисельності працівників;</li> <li>- плинність кадрів;</li> <li>- рівень трудової дисципліни;</li> <li>- скорочення втрат і оптимізація робочого часу;</li> <li>- форма оплати праці;</li> <li>- умови праці та відпочинку;</li> <li>- соціальне обслуговування персоналу.</li> </ul>
Зворотний зв'язок	- вимірювання і аналіз (впливає на якість прийняття управлінських рішень)
Розмір підприємства оптової торгівлі	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обсяг товарообороту</li> <li>- кількість зайнятого персоналу</li> </ul>
Позиціонування	<ul style="list-style-type: none"> <li>- продаж продукції преміум класу;</li> <li>- соціальні пакети для соціально незахищених верств населення.</li> </ul>
Бренд, імідж	<ul style="list-style-type: none"> <li>- споживча лояльність;</li> <li>- стабільність продажів;</li> <li>- конкурентні переваги;</li> <li>- суспільне сприйняття.</li> </ul>
Маркетинг і логістика	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ефективність рекламної діяльності;</li> <li>- скорочення кількості посередників при закупівлі товарів;</li> <li>- використання системи знижок при закупівлі товарів.</li> </ul>
Стан матеріально-технічної бази	<ul style="list-style-type: none"> <li>- використання прогресивних предметів праці;</li> <li>- проведення модернізації і реконструкції матеріально-технічної бази (дозволяє підвищити продуктивність, знизити витрати)</li> </ul>
Асортимент продукції	<ul style="list-style-type: none"> <li>- наявність товару;</li> <li>- диверсифікація асортименту взаємодоповнюючими і взаємозамінними товарами.</li> </ul>

Фактори	Особливість впливу внутрішніх факторів на ефективність організації продажу товарів підприємством оптової торгівлі
1	2
Цінова політика	<ul style="list-style-type: none"> <li>- встановлення бонусної системи оплати;</li> <li>- умови укладання договорів із кожним окремим клієнтом</li> </ul>
Сервіс та якість обслуговування	<ul style="list-style-type: none"> <li>- спектр надаваних послуг (пакування товару, доставка товару та ін.);</li> <li>- організація роботи із клієнтами;</li> <li>- рівень культури продажу товарів.</li> </ul>
Транспортних засобів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- наявність власних транспортних засобів.</li> </ul>
Площа складів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- забезпеченість товарами (впливає на товарні запаси).</li> </ul>

**АВС-аналіз основних споживачів ТОВ «ДРЕДНОУТ ГРУПП» за  
товарооборотом за 8 міс. 2019 р., %**

Назва споживачів	Частка, %	Наростаючий підсумок, %	Група
Готель "BankHotel Lviv", Львів	17,90	17,19	А
<b>ФОП ЛІСНЯК ОЛЬГА СЕРГІЙВНА</b>	15,46	32,65	
Ресторан "Bottega Wine&Tapas" Київ	9,36	42,01	
Бар-ресторан "Restaurant & bar душа", Київ	7,88	49,80	
ТОВ "СОЛЬ"	6,32	56,20	
Бар-ресторан "Барви", Київ	6,24	62,45	
Ресторан "Кухмейстер", Київ	5,97	68,40	
Бар "Косатка", Київ	5,02	73,44	
ТОВ АСП+	4,86	78,30	
Мережа ресторанів "23 ресторана", м. Івано-Франківськ	4,04	82,34	
Клуб "Авалон" Київ	3,00	85,34	
Бар "Gusto gastro salon", Рівне	2,02	87,36	
"Гранд Готель" Львів	1,89	89,26	
Кафе "one love coffee" Київ	1,88	91,14	
Ресторан "Almondo&Club" Київ	1,88	93,02	
Бар "Курилка" Беларусь, Мінськ	1,71	94,73	
Ресторан "Бар Fancy Room", Одеса	1,00	95,73	С
Ночний клуб "Fancy Room", Одеса	0,86	96,59	
Бар Харків	0,86	97,45	
Бар-караоке "Бохо", Київ	0,74	98,19	
<b>ФОП Окопна Катерина Вячеславівна</b>	0,64	98,80	
ТОВ "ФУД ХАБ"	0,58	99,41	
ТОВ «ЕПОХА»	0,23	99,64	
ТОВ "Епоха"	0,15	99,79	
S34 Haircuts & Cocktails Бар, Київ	0,13	99,92	
<b>ФОП Леонов О.О.</b>	0,08	100,00	