

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖЕМ ТОВАРІВ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОРГІВЛІ	8
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖЕМ ТОВАРІВ У ТОВ «БРОНЬ-Т»	22
2.1. Практичні підходи до управління продажем товарів у ТОВ «БРОНЬ-Т».	22
2.2. Оцінювання ефективності продажу товарів на підприємстві.....	28
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖЕМ ТОВАРІВ У ТОВ «БРОНЬ-Т»	44
3.1. Розробка плану підвищення ефективності управління продажем товарів у ТОВ «БРОНЬ-Т».....	44
3.2. Шляхи удосконалення системи управління продажем товарів на підприємстві.....	49
ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах ринкових відносин головна мета підприємств — підвищувати контроль за операціями, які здійснює підприємство, більше залучати інвестиційні ресурси, оперативно реагувати на ринкові зміни, задовольняти інтереси споживачів необхідною інформацією.

Управління продажем товарів на торговельному підприємстві та його вдосконалення є одним із важливих важелів досягнення високої ефективності як безпосередньо маркетингової діяльності, так і діяльності підприємства загалом. Вона прямим чином впливає на величину його товарообороту і, як наслідок, на результат всієї його діяльності.

Характерною рисою торгівлі є глибокі зміни в усіх її сферах, що впливають на систему управління продажем товарів. Управлінську систему продажу підприємства необхідно розглядати як динамічний процес, бо її форми, методи і функції перебувають під впливом багатьох факторів: масштабу підприємства, рівня прибутковості та конкурентоспроможності тощо.

Управління продажем товарів роздрібним підприємством прямим чином впливає на величину його товарообороту і, як наслідок, на результат всієї його діяльності.

Теоретичну основу дослідження питання управління продажем товарів торговельним підприємством склали наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, таких як: В.В. Алопій, С.Ю. Бондаренко, В.М. Платонов, А.П. Румянцева, В.Г. Щербака, П. Аллен, Д. Джоббер, Дж. Вуттен, Дж. Болт, Ст. Грант, Ф. Котлер та інші.

Метою роботи є розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управління продажем товарів на підприємстві торгівлі.

Об'єкт дослідження - процес формування системи управління продажем товарів на підприємстві торгівлі.

Предмет дослідження - вирішення практичних та теоретичних завдань управління продажем товарів на підприємстві торгівлі ТОВ «Бронь-Т»

Досягнення поставленої мети обумовило вирішення таких завдань:

- провести дослідження теоретичних підходів до управління продажем товарів на підприємстві торгівлі;
- проаналізувати особливості управління продажем товарів у ТОВ «Бронь-Т»
- провести оцінювання ефективності продажу товарів ТОВ «Бронь-Т»
- розробити рекомендації щодо вдосконалити системи управління продажем товарів у ТОВ «Бронь-Т»
- розробити план підвищення ефективності управління продажем товарів ТОВ «Бронь-Т».

Інформаційну базу досліджень при написанні роботи склали підручники, законодавство України, монографії та наукові статті періодичного друку вітчизняних вчених-економістів і практиків за напрямом дослідження, звіти діяльності підприємства торгівлі ТОВ «Бронь-Т» (форми 1, 2, 3-торг).

Методи дослідження. У процесі вирішення завдань застосовувались загальнонайкові та спеціальні методи наукового пізнання: *історичний* (для розкриття генезису управління збутовою діяльністю на виробничому підприємстві), *гносологічного аналізу* (при вивченні наукових підходів щодо формування поняття «збутова діяльність»), *індукції та дедукції* (для дослідження розвитку збутової діяльності), *економіко-математичні та економіко-статистичні* (для оцінки динаміки, виявлення змін у збутовій діяльності виробничого підприємства). Обробка інформаційного забезпечення здійснювалась з використанням сучасних програм.

Практична значущість 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 товарознавства, торговельного підприємництва та захисту прав споживачів», яка

відбулася 15-16 березня 2017 року в Київському національному торговельно-економічному університеті.

Публікації за темою дослідження. Результати дослідження відображені в статті Пустовіт Д.В. Особливості управління продажем товарів/Д.В. Пустовіт. Товарознавство та торговельне підприємництво: зб. Наук. Ст.. студ./відп.ред. В.А. Осика. - Київ: Київ. нац. торг.-економ. ун-т, 2019. – Ч. 3. - С. 189-194

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг 62 сторінок, 15 таблиць, 7 рисунків, 39 використаних джерела.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖЕМ ТОВАРІВ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОРГІВЛІ

Тенденціями сучасних країн, які працюють в ринкових умовах, є еволюція їх економік в економіку споживача. Нині покупець значно вимогливіший, має більше можливостей кращого забезпечення своїх потреб за рахунок збільшення кількості продавців, розширення асортименту товарів, зростання кількості роздрібних підприємств, вдосконалення форм і методів торгового обслуговування. В цих умовах кращих результатів домагаються ті виробники, які першими застосували сучасні механізми управління продажем товарів. Вони забезпечують підприємствам отримання ряду переваг, а саме:

- зростання обсягів продажу;
- підвищення частки ринку;
- збільшення клієнтури;
- покращення кінцевих результатів маркетингової діяльності (отримання прибутку, зменшення затрат на маркетинг та ін.);
- зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Управління продажем товарів і його вдосконалення є одним із важливих важелів досягнення високої ефективності як безпосередньо маркетингової діяльності, так і діяльності підприємства загалом. Тому в нинішніх умовах воно набуває вагомого значення і актуальності. Проблема управління продажем тісно пов'язана з багатьма важливими науковими проблемами маркетингу, зокрема комплексом маркетингу (товарною, ціновою, розподільчою та комунікативною політикою), маркетинговим управлінням загалом, дослідженням ринку. В практичному плані вона має зв'язок з організаційною структурою управління маркетингом та маркетинговим плануванням [1, с. 118].

Управління продажем – це діяльність з обміну цінностями між суб'єктами ринку на товарно-грошовій основі, метою якої є отримання прибутку і задоволення потреб, спрямована на підвищення ефективності та

конкурентоздатності підприємства в цілому та пов'язана з формуванням, організацією і розвитком каналів збуту, раціональної системи руху товару, системи маркетингових комунікацій, ефективним управлінням торговим персоналом. Саме процес продажу товарів є завершальною ланкою у складному та багатоплановому ланцюгу комерційної діяльності. Його здійснення потребує умілої організації, керування, координування, мотивування, обліку та контролю за всіма стадіями доведення товару до покупця, включаючи післяпродажне обслуговування.

Глибшому розумінню сутності управління продажем служить розкриття певних завдань. До них можна зарахувати:

- ефективного і повне задоволення запитів споживачів у відповідних товарах, що завданням управління, яке визначає зміст завдань;
- встановлення між сторонами (продавцем і покупцем) довготривалих партнерських контактів;
- підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства (зростання величини продажу товарів, рівня прибутковості, зменшення маркетингових витрат) [3].

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

Важливою функцією управління продажем є прогнозування та планування продажу. До неї належать розробка прогнозів із продажу товарів, різних планів з продажу (стратегічних, тактичних, оперативних), визначення квот (індивідуальних обсягів продажу товарів торговими представниками).

Мотивація праці торгових працівників – одна із функцій управління продажем. Вона включає різні форми матеріального та морального стимулювання. Для підвищення дієвості цієї функції доцільно здійснювати зазначене стимулювання у двох напрямках:

- стимулювання загалом відділу продажу, яке буде сприяти досягненню високих колективних результатів діяльності;

– індивідуальне стимулювання торгових працівників. Воно буде заохочувати діяльність окремих виконавців [4, с. 58].

Поєднання цих двох підходів у стимулюванні продажу забезпечить високу управлінську результативність.

До функцій управління продажем відносять також оперативний облік та оперативне регулювання результатів діяльності з продажу. Вони мають на меті оперативне корегування різноманітних відхилень від окреслених завдань.

Завершується перелік функцій управління продажем його контролем. Він проводиться для оцінки виконаних завдань з продажу та розробки заходів із недопущення негативних тенденцій у майбутньому.

Основним управлінським рішенням виробника в області товароруку є вибір числа учасників каналу, при якому розподіл функцій між ними дозволить мінімізувати витрати обігу при своєчасному і якісному реченні цільовому ринку необхідного асортименту товарів та забезпеченні максимуму комфорту покупцям. Безпосередні поставки товарів від виробника до споживача називаються фізичним розміщенням, яке включає в себе три основні елементи: створення товарного складу, транспортування, управління матеріально-технічним постачанням.

Використання посередницьких ланок вигідно самим виробникам, оскільки забезпечує скорочення числа зв'язків і контактів, які необхідні при реалізації продукції. Канали розподілу можна охарактеризувати за кількістю складових рівнів.

Рівень каналу розподілу - це будь-який посередник, який виконує ту чи іншу роботу по наближенню товару і вдачі власності на нього до кінцевого покупця. Оскільки певну роботу виконують і сам виробник, і кінцевий споживач, вони теж входять до складу будь-якого капала.

Існуючі канали розподілу припускають використання наступних методів збуту.

Прямий збут (канал товароруку нульового рівня) не передбачає наявності посередників, продаж здійснюється безпосередньо споживачам на основі прямих контактів - через власну торговельну мережу, по оголошеннях в газетах і

журналах з купонами для відповідей, через Інтернет, телемаркетинг, директ-мейл. Продаж через Інтернет набирає обертів і незабаром може витіснити інші методи дистрибуції. Подібний канал використовується для реалізації товарів, що вимагають демонстрації і переговорів для того, щоб переконати клієнта їх придбати: косметика, сировина, обладнання та ін.

До переваг прямих каналів можна віднести можливість повного контролю з боку виробника за рухом товару, до недоліків - незначне охоплення ринку збуту. Якщо прямий збут носить постійний, а не разовий характер, підприємство повинно мати власні регіональні склади. Канал товароруку, що містить нульовий рівень, відноситься до прямого каналу, що містить більше число проміжних рівнів - до непрямих каналам. З позицій виробника, чим більше рівнів має канал розподілу, тим менше можливостей його контролювати.

Непрямий збут (багаторівневий канал товароруку) передбачає продаж продукції через торгові організації, незалежні від виробника, і використовується для досягнення географічно розосереджених ринків. Подібний вид збуту практикується при реалізації товарів широкого вжитку. Товар від виробника спочатку йде до посередника, а від нього або до кінцевого споживача, або до іншому посереднику. Перевагами непрямих каналів є розширення можливостей збуту, меж ринку і т.д. Недоліки пов'язані з ускладненням контролю за просуванням товару на ринок. Кожен посередник у ланцюжку товароруку являє собою окремий рівень каналу розподілу. Виділяють одно-, дво- і трирівневі канали [3, 18].

Однорівневий канал включає в себе одного посередника. На споживчих ринках цим посередником зазвичай буває роздрібний торговець, а на ринках товарів промислового призначення - агент по збуту або брокер. Велика роздрібна мережа, закупаючи товари у багатьох виробників, продає їх у своїх магазинах кінцевим споживачам.

Дворівневий канал містить двох посередників. На споживчих ринках такими посередниками зазвичай стають оптовий і роздрібний торговці, на ринках

товарів промислового призначення - промисловий дистриб'ютор і дилер. Через дистриб'юторів поширюється офісна оргтехніка, програмне забезпечення.

Трирівневий канал охоплює трьох посередників - оптового, дрібнооптового посередників і роздрібного торговця.

Реалізація продукції переважно проводиться через посередників, кожен з яких формує відповідний канал розподілу. Використання посередників у сфері розподілу вигідно передусім для виробників. Вони у цьому разі мають справу з обмеженим колом зацікавлених у реалізації продукції осіб. Крім того, забезпечується широка доступність товару під час спрямування його безпосередньо споживачу. За допомогою посередників скорочується кількість прямих контактів виробника та споживача (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Скорочення прямих контактів за допомогою посередника

Джерело: [1, с. 297]

Основні причини, що зумовлюють використання посередників:

- організація процесу розподілу потребує наявності фінансових ресурсів;
- створення оптимальної системи розподілу передбачає, що суб'єкт ринку, який організує та здійснює збут, володіє відповідними знаннями та досвідом щодо кон'юнктури ринку, методів розподілу, торгівлі;
- завдяки контактам, досвіду та спеціалізації більш кваліфіковані посередники з меншими витратами забезпечують широку доступність товару та доведення його до цільових ринків.

Остання складова процесу продажу - це просування товару. Просування (promotion) - будь-яка форма повідомлення, використовується підприємством для інформації, переконування чи нагадування споживачам про свої товари, образи, ідеї, громадську діяльність чи вплив на суспільство [12, с. 98].

Головною метою процесу просування є стимулювання, а отже, поліпшення попиту. Коли підприємство збирається запропонувати ринку новий товар, то споживач може зреагувати позитивно у тому випадку, якщо отримає інформативну характеристику товару. Наявність при цьому зворотного зв'язку є обов'язковою. Після того як споживач більш-менш ознайомлений з товаром, головним у просуванні, перед підприємством постає задача переконати його в необхідності зробити покупку. А для цього треба домогтися його прихильності, зуміти переконати в необхідності товару. Якщо товар набрид покупцеві, то у такому випадку варто час від часу підкреслювати його найкращі риси та якості для зміцнення образу товару та стимулювання збуту.

Шість зазначених вище складових процесу продажу розділені на основні складові у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Шість складових процесу продажу

Складові	Компоненти
Продукт (товар, ідея)	- Переваги
	- Зовнішній вигляд
	- Презентабельність
Обслуговування	- Перед продажем
	- Під час продажу
	- Після продажу
Асортимент	- Широта та глибина
	- Диференціація
	- Стратегії
	- Визначення ціни
Ціна	- Встановлення цінності
	- Розрахунок знижки
	- Прямі та з посередниками
Канали збуту	- Рівень каналу розподілу
	- Оптимальна система розподілу
	- Реклама
Просування	- Консультація
	- Фактичний продаж

Джерело: складено на основі [12, с. 403]

У нових умовах господарювання продаж товарів розглядається як визначальна основа функціонування підприємства. Одночасно зростає увага до функцій і структури управління продажем на підприємстві. Система управління має досить динамічний характер, спрямований на адаптацію структури продажу до особливостей і тенденцій розвитку ринку.

Отже, управління продажем є одним із важливих інструментів у забезпеченні високої ефективності маркетингової діяльності. Воно є підвидом маркетингового менеджменту, що включає послідовний ланцюг дій, починаючи від пошуку покупців і завершуючи укладанням з ними договору купівлі-продажу, а також дій, що забезпечують ефективність процесу продажу, з метою задоволення потреб клієнтів 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.

Також важливим питанням є планування продажу, вдосконалення мотивації праці торгових працівників, оцінка результатів їхньої діяльності, що є досить перспективними напрямками для розвитку в процесі управління продажем. Для ефективного управління продажем на підприємстві необхідно постійно оцінювати і аналізувати поточну ситуацію шляхом найбільш ефективного задоволення платоспроможного попиту та врахування вимог ринку, виявляти і ранжувати перспективні стратегії розвитку, визначати недоліки і слабкі місця в збутовій системі підприємства. В економічній літературі існує два підходи для управління продажем: логістичний і маркетинговий. Кожен з них має свої переваги та недоліки, лише поєднання цих двох підходів у стимулюванні продажу забезпечить високу управлінську результативність.

Підвищення ефективності управління продажем товарів є життєво важливим для підприємства торгівлі. Менеджмент підприємства, а особливо його

власники, мають здійснювати постійний моніторинг ефективності діяльності. Менеджери отримують винагороду саме за ефективне економічне управління, а власники прагнуть до максимальної віддачі від вкладеного капіталу та досягнення успішного функціонування бізнесу. На певних етапах розвитку підприємства такий моніторинг має різні цілі. Якщо після завершення першого року функціонування новоствореного підприємства інвестору цікаво, чи не помилився він у своєму інвестиційному рішенні, то оцінка ефективності в подальшому має на меті визначення рівня привабливості такого підприємства (можливо, для сторонніх інвесторів, у разі потреби в залученні додаткового капіталу). На основі оцінки здійснюється пошук резервів зростання ефективності, з'ясовується доцільність перспектив розвитку існуючого бізнесу або необхідність переорієнтації підприємницьких зусиль. Здійснити моніторинг ефективності можна за допомогою показників ефективності діяльності підприємства.

Проблема визначення економічної ефективності діяльності підприємства пов'язана з визначенням відповідного критерію ефективності і формуванням системи показників. Визначення загальної ефективності діяльності підприємства вимагає врахування багатьох чинників. Можна розробити показники ефективності використання для кожного виду ресурсів або спільно для всіх ресурсів. Розраховані показники порівнюються з показниками за попередній період, який називають базовим, або із її новим значенням дохідності капіталу на ринку.

Оцінювання ефективності проводиться з певною метою (оцінювання розвитку бізнесу, оцінювання доцільності інвестування капіталу) для конкретних споживачів такої інформації (власники підприємства, менеджери, інший персонал), на певному рівні в межах підприємства (можна оцінювати ефективність діяльності підприємства в цілому, а можна - ефективність використання окремих груп його активів), на підприємствах різних розмірів та організаційно-правових форм, публічних (цінні папери яких обертаються на ринку) і непублічних.

Використовують декілька методичних підходів оцінки ефективності.

Традиційний підхід. Базується на класичній моделі Дюпона "Рентабельність капіталу", передбачає оцінку ефективності на основі двох груп показників: узагальнюючих - показників першого рівня, які характеризують ефективність діяльності підприємства в цілому, порівнюючи результативні показники з витратами усіх ресурсів, та показників другого рівня, які оцінюють ефективність використання окремих видів ресурсів підприємства.

Багаточинниковий підхід. Пропонується в науковій економічній літературі, проте рідко застосовується на практиці. Передбачає використання агрегованих індексів ефективності, що є складними і важкими для інтерпретації, а тому і не стали загально визнаними .

Оцінка ефективності діяльності на основі концепції "Performance Management" (управління результативністю) передбачає використання так званої збалансованої системи індикаторів (Balancea Scorecard (BSC)), яка включає різні фінансові й нефінансові показники, що дають змогу комплексно оцінити вартість підприємства й ефективність його діяльності. Показники рентабельності використовуються в цій системі як другорядні, а основним є економічна додана вартість (EVA).

$$EVA = NOPAT - WACC * IC \quad (1.1)$$

де NOPAT – операційний прибуток після оподаткування, але до виплати відсотків за кредитами

WACC – середньозважена вартість інвестованого капіталу

IC – інвестований капітал

Система показників оцінки ефективності діяльності підприємства на основі традиційного підходу.

1. Узагальнюючі показники - показники першого рівня (визначають ефективність використання відразу всіх ресурсів підприємства):

- рентабельність активів [21, с. 306]:

$$ROA = \left(\frac{\text{Net Profit}}{(\text{Assets1} + \text{Assets2}) / 2} \right) \quad (1.2)$$

Де Net Profit - чистий прибуток або прибуток до оподаткування

Assets1 та Assets2 - активи на початок і кінець звітного періоду відповідно

Рентабельність активів показує, наскільки ефективно використовуються активи підприємства (нормативне значення $>0,14$);

- рентабельність власного капіталу [21, с. 306]:

$$ROE = \left(\frac{\text{Net Profit}}{\text{Net ProfitSh. equity1} + \text{Sh. equity2}} / 2 \right) \quad (1.3)$$

Де Net Profit - чистий прибуток,

Sh.equity1 та Sh.equity2 - власний капітал на початок і кінець звітного періоду відповідно.

Рентабельність власного капіталу показує віддачу на вкладений власний капітал (нормативне значення $>0,2$);

- рентабельність інвестованого капіталу [21, с. 307]:

$$ROIC = \frac{\text{NOPAT}}{\text{IC}}, \quad (1.4)$$

де NOPAT – операційний прибуток після оподаткування, але до виплати відсотків за кредитами

IC – інвестований капітал

Рентабельність інвестованого капіталу - це показник, що характеризує ефективність використання не тільки власного капіталу, а й довгострокових кредитів та позик (нормативне значення $>0,14$);

- рентабельність продукції [21, с. 307]:

$$ROM = \left(\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Собівартість}} \right) \quad (1.5)$$

Рентабельність продукції показує, скільки прибутку має підприємство з кожної гривні, витраченої на виробництво і реалізацію продукції. Її можна розраховувати в цілому по підприємству, по окремих його сегментах і за видами продукції;

- рентабельність продажу [21, с. 308]:

$$ROS = \left(\frac{EBIT}{Sales} \right) \quad (1.6)$$

де EBIT – операційний прибуток,

Sales - виручка

Рентабельність продажу показує, яку частку становить чистий прибуток у виручці від реалізації (нормативне значення >3 , в умовах високого податкового тиску $>1,5$);

- с [21, с. 308]:

$$ROS = \frac{П_{од}}{B_o}, \quad (1.7)$$

де $П_{од}$ – прибуток від операційної діяльності;

B_o – операційні витрати.

Цей показник характеризує окупність витрат в операційній діяльності. Він повніше від попереднього показника відображає результати роботи підприємства, оскільки при його розрахунку враховуються не лише реалізаційні, а й позареалізаційні результати, що належать до основної діяльності.

Власний капітал - це капітал, вкладений у бізнес власниками підприємства, який складається з таких частин:

- капітал, який був інвестований при заснуванні підприємства (статутний капітал);
- додатково вкладений капітал. У процесі додаткової емісії акції часто продаються за ціною, що перевищує номінал. При цьому в статутному капіталі відображається тільки номінал, а до додаткового вкладеного капіталу потрапляє різниця між ринковою і номінальною цінами;
- нерозподілений прибуток - це чистий прибуток після сплати дивідендів, тобто після того, як власник вилучив певну його частку;
- резервний капітал.

Якщо перші три показники є більш інформативними для власників підприємства, то останні три є важливими для його менеджерів у процесі здійснення економічного управління підприємством.

Вимоги до рентабельності капіталу багато в чому визначаються вартістю залученого капіталу, помноженою на ризик. Тому від країн, що розвиваються, очікується більше значення рентабельності, ніж від розвинутих. Якщо, наприклад, у Західній Європі можна залучити гроші інвесторів, маючи рентабельність капіталу 5-10 %, то обґрунтування інвестиційних проєктів у пострадянському просторі потребує значно більшої очікуваної рентабельності (20-30 %) внаслідок існування ризику, пов'язаного з країною інвестування. Проте все ж таки критерій оцінки рентабельності повинен бути закладений саме стратегією розвитку підприємства. Дуже часто рівень рентабельності для підприємства є на певному етапі другорядним, коли в короткостроковому періоді основне його завдання полягає в завоюванні частки ринку або збільшенні обсягів продажу.

2. Показники другого рівня характеризують ефективність використання окремих видів ресурсів і дають змогу менеджерам зосередити увагу на використанні окремого ресурсу. Доцільно аналізувати їх динаміку, а не абсолютний рівень, оскільки абсолютне значення, наприклад рентабельності основних чи оборотних засобів, не можна порівнювати з альтернативною дохідністю, наприклад за банківськими депозитами, оскільки отриманий підприємством прибуток є результатом функціонування не лише одного виду активів підприємства, а всієї їх сукупності. Вивчення динаміки зазначених показників може виявити, з ефективністю використання яких активів у підприємства виникає найбільше проблем [22].

На практиці не завжди потрібно визначати результати всіх ресурсів. Деякі підприємства визначають ефективність тих чинників, які вважаються придатними показниками діяльності й успіху підприємства.

Проте індивідуальні показники при ізольованому використанні можуть не створювати об'єктивної картини. Зниження ефективності використання одного ресурсу може бути необхідним для підвищення ефективності використання іншого. Такий компроміс бажаний тоді, коли знижуються загальні витрати, але результат буде втрачено, якщо використовувати будь-який частковий показник окремо. Тільки спостерігаючи наслідки зростання загальної ефективності

використання всіх ресурсів, менеджери можуть зробити точні висновки про загальний результат ефективності. Через можливість існування компромісного вибору загальний показник ефективності повинен оцінювати сукупні фінансові наслідки і, отже, має бути фінансовим показником.

Традиційний підхід до оцінювання роботи підприємства не завжди відображає об'єктивну картину його діяльності. Деякі західні компанії використовують як узагальнюючий показник ефективності альтернативний критерій, відомий як додана економічна вартість (EVA - economic value added), який є складовою фінансового блоку "Системи збалансованих показників". Він є основним показником ефективності в системі "Performance Management" (управління результативністю).

Економічна додана вартість (EVA) [21, с. 320]:

$$EVA = (ROA - WACC) \cdot TA = EAIT - WACC \cdot CE, \quad (1.20)$$

де ROA - рентабельність активів;

WACC - середньозважена вартість капіталу;

TA - сукупні активи;

EAIT - прибуток підприємства після сплати процентів і податку на прибуток;

CE - сукупний капітал.

EBITDA — аналітичний показник, що дорівнює обсягу прибутку до вирахування витрат за відсотками, сплати податків та амортизаційних відрахувань.

Показник EBITDA:

$$EBITDA = NI + Tax + IE + A$$

Де NI – Чистий прибуток

Tax – податки

IE – витрати на сплату податків

A - амортизація

Отже, підвищення ефективності управління продажем товарів на основі економічних показників здійснюється з метою максимальної віддачі від вкладеного капіталу та досягнення успішного функціонування бізнесу. Оцінка ефективності проводиться з певною метою (оцінювання розвитку бізнесу,

оцінювання доцільності інвестування капіталу) для конкретних споживачів такої інформації (власники підприємства, менеджери, інший персонал), на певному рівні в межах підприємства (можна оцінювати ефективність діяльності підприємства в цілому, а можна - ефективність використання окремих груп його активів).

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

Отже, управління продажем є підвидом маркетингового менеджменту, що включає послідовний ланцюг дій, починаючи від пошуку покупців і завершуючи укладанням з ними договору купівлі-продажу, а також дій, що забезпечують ефективність процесу продажу, з метою задоволення потреб клієнтів цільових ринків та отримання прибутку.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖЕМ ТОВАРІВ У ТОВ «БРОНЬ-Т»

2.1. Практичні підходи до управління продажем товарів у ТОВ «БРОНЬ-Т»

Для сучасної підприємницької діяльності в Україні характерним є високий ступінь конкуренції. Під конкуренцією розуміють суперництво на певному ринку між окремими юридичними або фізичними особами (конкурентами), зацікавленими в досягненні однієї й тієї самої мети. З погляду підприємства такою метою є максимізація прибутку за рахунок формування прихильності споживачів.

Сучасний етап розвитку ринкових відносин в Україні характеризується посиленням конкуренції. Посилення конкурентної боротьби між суб'єктами господарювання на ринку броньованих дверей зумовлює постійний пошук конкурентних переваг.

Основну частку ринку броньованих дверей серед конкурентів у м. Києві складають такі підприємства: ТОВ «Світ дверей», ТОВ «Маркет-двері», ТМ «VERY DVERI», ТОВ «Легіон», ТМ «Страж», ТОВ «Центр дверей» та ін.

Портфельний аналіз - новий метод, що дозволяє поліпшити стратегічне планування на підприємстві. Цей метод припускає аналіз стратегій підприємства в довгостроковому плані. На базі результатів портфельного аналізу керівництво підприємства може приймати більш зважені рішення про напрямки діяльності підприємства в майбутньому. За допомогою портфельного аналізу підприємство розділяють на стратегічні бізнес-одиниці й аналізують їх по окремоті.

Найпоширенішими методами портфельного аналізу є матричні методи. Матриці для портфельного аналізу звичайно є двовимірними таблицями, де по осях відкладаються значення розглянутих факторів (важлива умова: між факторами не повинно бути строгої функціональної залежності). Квадранти утворюються перетинанням значень обох чинників. Попадання бізнес-одиниць у

той чи інший квадрант означає застосовність до них типових стратегічних рекомендацій.

Проведемо портфельний аналіз для ТОВ «Бронь-Т», що дозволяє узгодити бізнес-стратегії різних господарських підрозділів підприємства, забезпечити при цьому рівновагу їх розвитку, оптимально розподілити ресурси між стратегічними підрозділами та обґрунтувати напрямки реструктуризації підприємства (злиття, ліквідація, поглинання). Одна з найбільш відомих матриць для портфельного аналізу - це матриця Бостонської консультативної групи (БКГ).

Матриця Бостонської консультативної групи (Boston Consulting Group), або "матриця зростання", – дозволяє оцінити позиції стратегічного господарського підрозділу (СГП) на основі комбінації значень двох показників: темпів зростання ринку, на якому діє підприємство, та відносної ринкової частки кожного СГП [23, с. 476].

Етапи побудови матриці БКГ:

1. Розрахунок пропорційних часток продаж окремих елементів у загальному портфелі шляхом перерахунку фактичних обсягів продаж у відносні (частіше за все використовують діаметр або площу кола, відповідні кожній одиниці портфеля). Діаметр кола відповідає частці кожної одиниці в обсязі продаж усього портфеля (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Розрахунок діаметру кола ТОВ «Бронь-Т» на ринку дверей у 2019 р.

Вид продукції	Товарооборот «Бронь-Т», тис. грн	Частка певного СГП у загальному обсязі товарообороту, %
Броньовані двері	175	34,3
Розсувні двері	64	12,7
Вхідні двері	85	16,8
Міжкімнатні двері	156	30,6
Протипожежні двері	29	5,6
Усього	509	100

2. Для кожної одиниці асортиментного портфеля визначають групу конкурентів і в її рамках оцінюють абсолютні частки ринку (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Розрахунок абсолютної частки ринку броньованих дверей у 2019 р.

Показник	Підприємства							
	ТОВ «Бронь-Т»	ТОВ «Світ дверей»	ТОВ «Маркет-двері»	ТМ «VERY DVERI»	ТОВ «Леґіон»	ТМ «Страж»	ТОВ «Центр дверей»	Інші
Абсолютна частка ринку, %	19,4	18,2	8	8	8	7	5	26,4

3. Розрахунок відносної ринкової частки (показник, який характеризує конкурентне становище підприємства на ринку) за формулою [23, с. 96]:

$$BRЧВ = \frac{PЧП}{PЧК}, \quad (2.1)$$

де РЧП – ринкова частка підприємства, %;

РЧК – ринкова частка найсильнішого конкурента, %.

Таблиця 2.3

Товарооборот ТОВ «Бронь-Т» на ринку дверей у 2019 р.

Вид продукції	Товарооборот, тис. грн	Місткість ринку, тис. грн	Темпи зростання ринку, %
Броньовані двері	175	900	2
Розсувні двері	64	375	12
Вхідні двері	85	750	5
Міжкімнатні двері	156	658	8
Противопожежні двері	29	325	3

4. Розроблення масштабу моделі та її заповнення.

Визначимо діапазон зміни розмірів ринку збуту. У даному прикладі мінімальне значення 2%, а максимальне 12%. Цей діапазон відкладаємо на вертикальній вісі матриці БКГ (рис. 2.1). Для зручності визначимо дещо більший

діапазон значень – від 0 до 14 %. В окремих випадках можливе зменшення попиту і зростання ринку збуту відбувається у зворотному напрямку, тобто має знак «-».

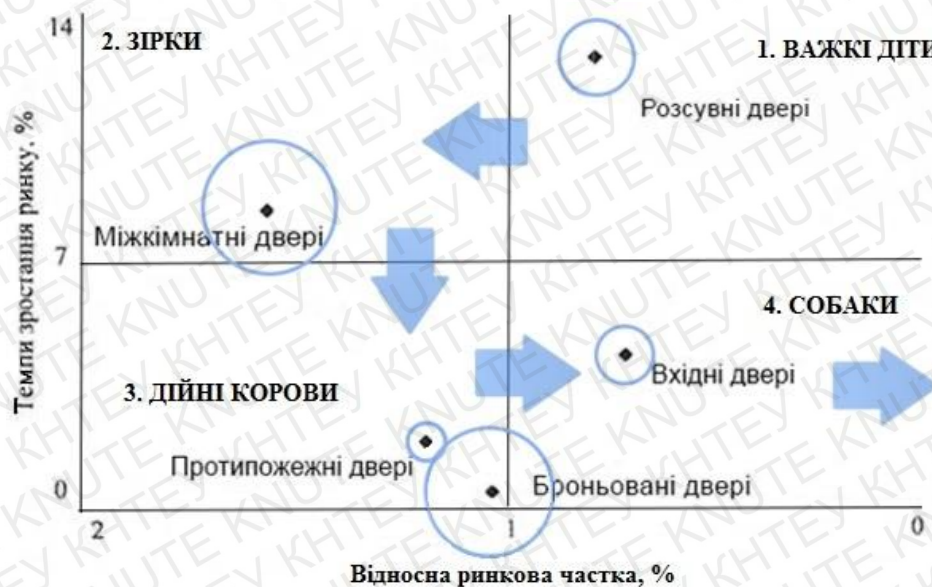


Рис. 2.1. Матриця БКГ підприємства ТОВ «Бронь-Т»

Джерело: складено на основі [23, с. 107]

На горизонтальній вісі матриці БКГ відкладаємо діапазон зміни відносної ринкової частки стратегічних господарських одиниць підприємства (від найбільшого до найменшого).

Поле матриці поділимо на чотири частини. Розподільні лінії проходять через середні значення діапазонів, відкладених по осях координат. По горизонтальній осі – 1%, по вертикальній – 7 %.

Кожний СГП відзначаємо на полі матриці згідно з координатами відносної частки ринку й темпів зростання його ринку збуту. Позицію кожного СГП в матриці показуємо у вигляді кола, діаметр якого дорівнює питомій вазі СГП в загальному обсязі реалізації підприємства. Матриця БКГ подана на рис.2.1. Поле матриці поділене на чотири поля.

"Важкі діти". СГП, які потрапили в це поле, діють на перспективних ринках, але становлять невелику ринкову частку. Вони споживають значні фінансові ресурси підприємства. Такі СГП можуть перейти до розряду "зірок" і "дійних корів", у такому разі їх слід підтримувати. Якщо ж на підприємстві немає коштів, то доцільно буде вилучити дані групи товарів зі складу портфеля. Звичайно,

рішення про доцільність цього має ґрунтуватися на точних економічних розрахунках. Ці СГП є проблемними.

У прикладі – це СГП, що виробляє розсувні двері. Рекомендована стратегія – інтенсифікації зусиль, тобто інвестування коштів в розвиток СГП.

"Зірки". Це СГП з високою ринковою часткою на інтенсивно зростаючих ринках. Потребують значних витрат на збут, однак і рівень доходів досить значний, оскільки ці товари лідирують на своїх ринках. Від наявності "зірок" у підприємства залежить загальний стан його бізнес-портфеля. Якщо динаміка ринків збуту характеризується уповільненням темпів зростання (або їх зменшенням), вони переходять у розряд "дійних корів".

У прикладі – це СГП, що виробляє міжкімнатні двері. Рекомендована стратегія – підтримання конкурентних переваг, оскільки даний СГП становить значну частку в складі бізнес-портфеля підприємства.

"Дійні корови". Це СГП з високою ринковою часткою, які мають стабільні позиції на ринках з невисокими темпами розвитку. "Дійні корови" приносять більше, ніж у них інвестують. Ці СГП найбільш цінні, оскільки від них залежить фінансовий стан підприємства. Вони дають можливість генерувати кошти на розвиток проблемних СГП. В умовах жорсткої конкуренції "дійні корови" можуть перейти до розряду собак.

У прикладі – це СГП, що виробляють протипожежні двері. Рекомендовані стратегії – підтримання конкурентних переваг та стратегія "збору урожаю" відповідно. Це пов'язано з тим, що броньовані двері становлять значну частку в обсягах продажу ТОВ «Бронь-Т», а протипожежні двері, навпаки, досить незначний відсоток.

"Собаки". Це продукти з невеликою ринковою часткою й низькими темпами зростання ринку. Такі продукти не приносять доходу, а тільки поглинають ресурси компанії. Для ефективного розвитку від них рекомендується позбутися або мінімізувати їх наявність у товарному асортименті підприємстві. Їх слід виводити з ринку, якщо спеціалісти з маркетингу не вбачають перспектив розвитку. Утримання цих товарів потребує значних витрат. Для ТОВ «Бронь-Т» -

це СГП, що виробляє входні двері. Рекомендована стратегія – стратегія елімінації, тобто вилучення зі складу бізнес-портфеля. Доцільно зосередити зусилля на більш привабливих СГП.

Основним недоліком матриці БКГ є врахування лише двох факторів – відносної частки ринку та темпів зростання ринку збуту. Матриця БКГ розрахована на короткострокову перспективу, її застосування можливе лише в порівняно стабільних галузях економіки.

Отже, основну частку ринку броньованих дверей серед конкурентів у м. Києві складають такі підприємства: ТОВ «Світ дверей», ТОВ «Маркет-двері», ТМ «VERY DVERI», ТОВ «Легіон», ТМ «Страж», ТОВ «Центр дверей» та ін.

За допомогою портфельного аналізу можна оцінити конкурентоспроможність підприємства та його стан на ринку конкурентів. Одна з найбільш відомих матриць для портфельного аналізу - це матриця Бостонської консультативної групи (БКГ). Матриця БКГ забезпечує можливість дослідити фінансову взаємодію стратегічного господарського підрозділу (СГП) у межах бізнес-портфеля підприємства, вказує стратегічні рішення як для інвестування та розширення, так і для ліквідації певних СГП і пояснює, чому пріоритети розподілу ресурсів різні для різних господарських підрозділів. Вона також проста й зручна у використанні. За результатами дослідження загальні висновки стосовно складу і стану бізнес-портфеля ТОВ «Бронь-Т» є позитивними. Підприємство має два СГП з поля "дійних корів" та одну "зірку", що дає можливість отримувати стабільні прибутки та акумулювати кошти на розвиток перспективного СГП з поля "важкі діти".

Також, було проведено ABC-XYZ аналіз, що дозволяє дати оцінку стабільності реалізації та придбання товарів на підприємстві. Цей метод дозволяє сформулювати припущення, що не всі товари характеризуються однаковим впливом на отримання прибутку.

Таблиця 2.4

ABC-XYZ аналіз ТОВ «Бронь-Т»

	X	Y	Z
A	Броньовані двері	-	Розсувні двері
B	Міжкімнатні двері	Вхідні двері	-
C	-	Протипожежні двері	-

За результатами проведених досліджень розроблені рекомендації для кожної досліджуваної групи товарів, для підтримки можливості виконання аналізу на базі різних показників продажів товару, таких як сума і кількість продажів та сума і відсоток торгівельної націнки

Товари з групи **AX** та **BX** (броньовані та міжкімнатні) рекомендується забезпечити постійну наявність товару, але не потрібно створювати надмірний страховий запас. **BY** (вхідні двері) - збільшити страховий запас

AZ (розсувні двері) слід переглянути систему замовлень. **CY** (протипожежні двері) можна перейти на систему з постійною сумою (обсягом) замовлення, але при цьому формувати страховий запас, виходячи з наявних у компанії фінансових можливостей.

2.2. Оцінювання ефективності продажу товарів на підприємстві

Серед показників, що характеризують діяльність підприємств роздрібною торгівлі, важливе місце займає рівень обслуговування покупців та стану організації продажу товарів. Від них значною мірою залежить успіх підприємства у конкурентній боротьбі на споживчому ринку, їх імідж і навіть ринкова вартість підприємства.

Рівень обслуговування покупців проявляється у процесі реалізації товарів і характеризує цей процес. Результатом цього процесу є задоволення потреб

покупців у товарах. Тому всі внутрішні фактори економічного, організаційно-технічного і технологічного характеру, що впливають на товарооборот підприємств роздрібної торгівлі, визначають також і стан торговельного обслуговування. Він перш за все залежить від наявності у магазині широкого і стабільного асортименту товарів, а також від забезпечення належної організації праці, торговельно-технологічних процесів і управління. Отже, стан обслуговування слід розглядати не просто як один із факторів, що впливають на товарооборот, а як прояв сукупного впливу комплексу внутрішніх факторів на цей показник.

Рівень торговельного обслуговування - це результат взаємодії організації обслуговування покупців у магазині і роботи його персоналу. Характер взаємозв'язку між ними і основні елементи, що визначають рівень обслуговування, показано на рис. 2.2.

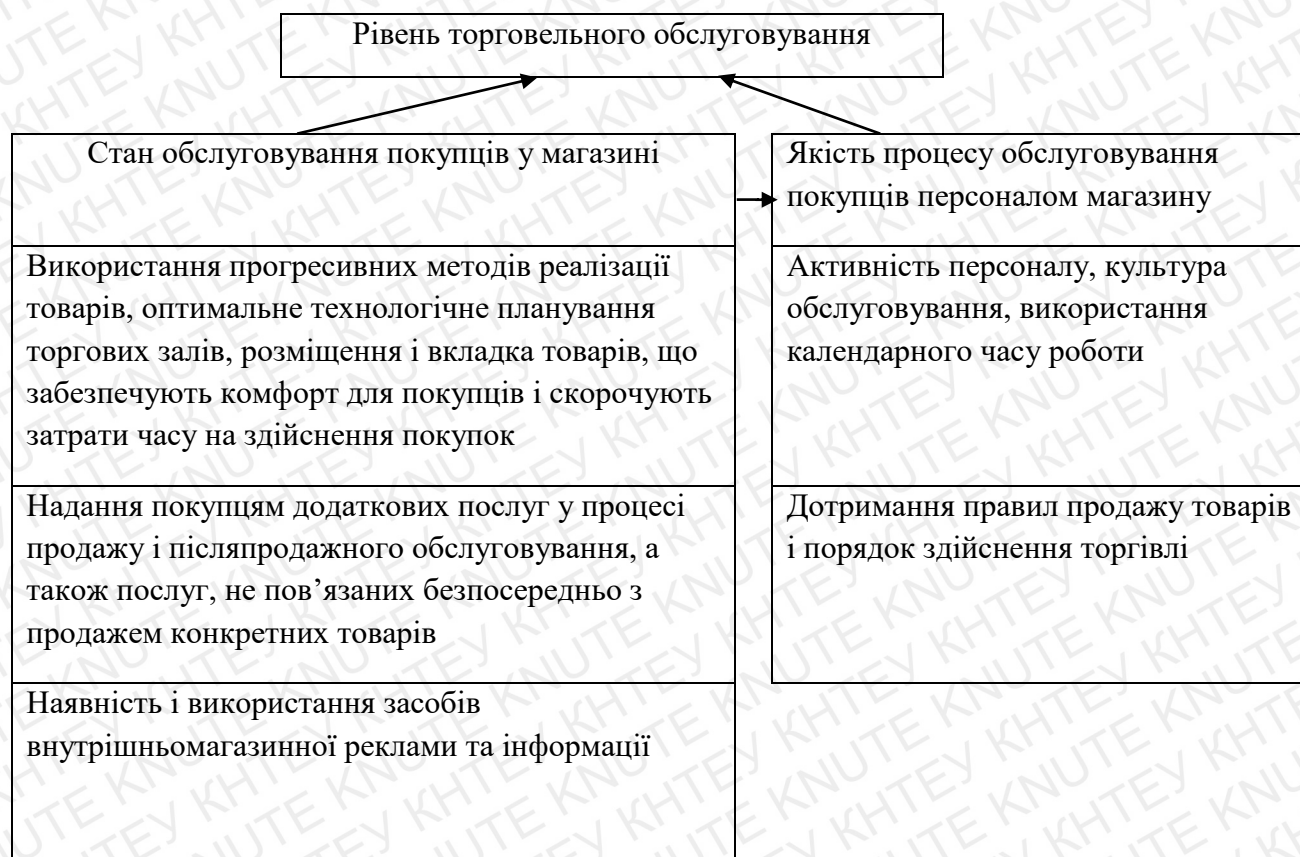


Рис. 2.2. Основні елементи, що визначають рівень обслуговування покупців у магазині

Джерело: [25, с. 167]

Стан організації обслуговування покупців відображає умови діяльності магазинів і залежить від роботи відповідних служб апарату управління торговельного підприємства і керівництва самих магазинів. Вони налагоджують механізм комерційних відносин, процес постачання товарів, впровадження прогресивних технологій обслуговування покупців та забезпечують розв'язання інших проблем функціонування торговельної мережі. Все це майже не залежить від торговельно-оперативних працівників, а лише створює передумови для успішної їх роботи [25, с. 87].

Від персоналу магазину повністю залежить лише якість самого процесу обслуговування покупців у момент продажу товарів. Тут важливу роль відіграють професійна майстерність продавця, його особиста культура, витримка, такт, зацікавленість у результатах праці. Високий рівень торговельного обслуговування забезпечується ефективним поєднанням належної організації обслуговування з якістю процесу обслуговування.

Для оцінка впливу забезпеченості трудовими ресурсами підприємства ТОВ «Бронь-Т» на обсяг товарообороту, проведемо факторний аналіз використовуючи інтегральний метод за обліковими та фінансовими показниками ТОВ «Бронь-Т» у 2018-2019 рр.

Таблиця 2.5

Облікові та фінансові показники ТОВ «Бронь-Т» у 2018-2019 рр.

Показники	2018 рік	2019
1. Середньооблікова чисельність, осіб	26	28
2. Продуктивність праці, тис. грн./особу	10,1	11,3

З 2018 по 2019 рік збільшилась середньооблікова чисельність осіб на 2 особи та збільшилась продуктивність праці на 1,2 тис. грн/особу. Що свідчить про позитивну динаміку росту підприємства. Також, для аналізу товарообороту підприємства надана структура та динаміка товарообороту ТОВ «Бронь-Т» за 2016-2018 рр. у дод. А.

Проаналізувавши розрахунки можна зробити висновки, що зміни товарообороту за рахунок зміни продуктивності праці буде більш ефективною, ніж за рахунок зміни середньооблікової чисельності працівників.

Для того щоб проаналізувати стану організації продажу товарів і обслуговування покупців в магазині ТОВ «Бронь-Т» використаємо соціальні (табл. 2.6) та техніко-технологічні показники (табл. 2.7). Розраховані показники порівнюються з оптимальними показниками, які можуть бути еталоном організаційного процесу продажу товарів і обслуговування покупців.

Таблиця 2.6

Соціальні показники, що характеризують управління продажем підприємством ТОВ «Бронь-Т» у 2019 р.

Показники	Зміст показників	Формула розрахунку	Розрахунки	Оптимальна величина
Коефіцієнт завершеності покупки (K_{zn})	Відношення кількості покупців, що здійснили покупку (Π_n), до загальної кількості покупців, що прийшли за покупкою (Π_3)	$K_{zn} = \frac{\Pi_n}{\Pi_3}$	0,56	>0.70
Коефіцієнт затрат часу на придбання товарів ($K_{зч}$)	Відношення фактичних затрат часу на придбання товарів у магазині ($З_\phi$) до оптимальних ($З_o$)	$K_{зч} = \frac{З_\phi}{З_o}$	1,2	1
Коефіцієнт, що характеризую рівень надання послуг покупцям (K_{mn})	Відношення кількості послуг, що надаються покупцям у магазині ($\Pi\Pi_\phi$), до оптимальної ($\Pi\Pi_o$)	$K_{mn} = \frac{\Pi\Pi_\phi}{\Pi\Pi_o}$	1,1	1

Джерело: розраховано на основі [15, с. 211]

Коефіцієнт завершеності покупок дає змогу проаналізувати рівень торговельного обслуговування, оскільки покупців перш за все цікавить наявність необхідних товарів і можливість задовольнити свій попит. Низьке значення цього показника - 0,56, свідчить про невідповідність асортименту, якості товарів, цін на них або попиту покупців.

Коефіцієнт, що характеризує затрати часу покупців на купівлю товарів допомагає підприємству при аналізі рівня торговельного обслуговування. Чим

більше грошей заробляє покупець, тим менше у нього залишається часу, щоб їх витратити. Саме тому деякі покупці роблять висновок про якість торговельного обслуговування магазину по тому, скільки вони витратили часу на покупку. Культура торгівлі як підсистема якості торговельного обслуговування передбачає таку організацію продажу товарів і обслуговування населення, при якій попит задовольняється з найбільш можливими зручностями для покупців. Для ТОВ «Бронь-Т» цей показник на 0,2 більший від оптимального, що може вплинути на прибутковність магазину в майбутньому.

Коефіцієнт, що характеризує рівень надання послуг покупцям також важливий показник для підприємства для аналізу рівня торговельного обслуговування. Роздрібна торгівля і надання послуг тісно пов'язані між собою. Доповнення торговельного обслуговування покупців низкою супутніх і додаткових послуг сприяє закріпленню позитивного іміджу магазину і розширенню контингенту покупців. Високе значення цього показника, що становить - 1,1, свідчить про можливість повторної покупки, та створення постійних клієнтів.

Таблиця 2.7

Техніко-технологічні показники, що характеризують управління продажем товарів підприємством ТОВ «Бронь-Т» у 2019 р.

Показники	Зміст показників	Формула розрахунку	Розрахунки	Оптимальна величина
Коефіцієнт стабільності товарного асортименту (K_{ca})	Різниця між одиницею та часткою від ділення кількості різновидів товарів, що біли відсутні в магазині під час перевірки (KPT_B) на добуток кількості перевірок (n) і кількості різновидів товарів, визначених асортиментом переліку товарів (KPT_{an})	$K_{ca} = 1 - \frac{KPT_B}{n * KPT_{an}}$	0,7	0,8
Коефіцієнт широти товарного асортименту ($K_{ша}$)	Відношення кількості товарних груп, що реалізую магазин (KTT_{ϕ}), до кількості товарних груп, визначених асортиментом переліку товарів (KTT_{an})	$K_{ша} = \frac{KTT_{\phi}}{KTT_{an}}$	0,7	1

Коефіцієнт глибини товарного асортименту ($K_{га}$)	Відношення кількості різновидів товарів, що реалізують магазин, до кількості різновидів товарів визначених асортиментом переліку товарів ($KPT_{ан}$)	$K_{га} = \frac{KPT_{ф}}{KPT_{ан}}$	0,8	1
---	---	-------------------------------------	-----	---

Джерело: розраховано на основі [15, с. 213]

Коефіцієнт стабільності товарного асортименту характеризує можливість постійного здійснення купівлі необхідних товарів протягом усього робочого дня торговельного підприємства, що є передумовою високоякісного обслуговування покупців. Для підприємства ТОВ «Бронь-Т» цей показник складає 0,7, що на 0,1 менше ніж оптимальний.

Коефіцієнти широти і глибини товарного асортименту характеризують повноту асортименту товарів. Ці показники залежать від розміру торговельної площі магазину, стану організації товаропостачання в магазині, стану товарної пропозиції на споживчому ринку, рівня платоспроможного попиту населення. Низьке значення цих коефіцієнтів для ТОВ «Бронь-Т» говорить про необхідність розширення асортименту та оновлення його.

У конкурентній боротьбі на споживчому ринку важливу роль також відіграє ймовірність банкрутства підприємства. Банкрутство явище розповсюджене і типове для багатьох країн з ринковою економікою. В Україні з її нестабільною економікою, політичним становищем, проблемами в податковій та законодавчій сфері, а в останні роки і з глибокою фінансовою кризою, ця проблема постає особливо яскраво. Тому для кожного підприємця дуже важливим є проаналізувати і спрогнозувати можливість такого явища для своєї фірми і на основі отриманих даних вжити необхідних заходів для його запобігання.

Зарубіжний досвід показує, що спрогнозувати банкрутство можна за 1,5—2 роки до появи його очевидних ознак. У світі існує велика кількість методів і прийомів здійснення такого прогнозування, але найбільш часто застосовуваним на практиці є дискримінантний аналіз.

Під дискримінантним аналізом здебільшого розуміють комплекс методів математичної статистики, за допомогою якого здійснюється класифікація

досліджуваних одиниць (підприємств) залежно від значень обраної сукупності показників відповідно до побудованої метричної шкали. Така шкала будується на основі емпіричного дослідження фінансових показників великої кількості підприємств, одні з яких опинились у фінансовій кризі, а інші успішно продовжують свою діяльність.

У процесі аналізу підбирається певна система показників, дослідивши значення яких, можна віднести підприємство до того чи іншого класу та з високим рівнем ймовірності спрогнозувати його майбутній фінансовий стан. У теорії і практиці здебільшого розрізняють однофакторний та багатфакторний дискримінантний аналіз.

Найбільш відомою роботою в напрямку багатфакторного аналізу є праця західного економіста Едварда Альтмана, що розробив за допомогою апарату мультиплікаційного дискримінантного аналізу (Multiple-discriminant analysis, MDA) методику розрахунку індексу кредитоспроможності (Altman, 1968). Цей індекс дозволяє з достатньою вірогідністю розподілити суб'єкти господарювання на тих, що працюють стабільно, і на потенційних банкрутів.

На думку І. Е. Альтмана, модель Z може передбачити в 94 % випадків банкрутство фірми, у 95 % — віднести корпорацію до банкрутів або не банкрутів, передбачити банкрутство досить точно за два роки наперед. Модель прогнозування банкрутства Альтмана має наступний вигляд [5, с. 254]:

$$Z = 0,717X_1 + 0,847X_2 + 3,107X_3 + 0,42X_4 + 0,995X_5, \quad (2.6)$$

де X_1 – власний оборотний капітал/ всього активів;

X_2 – нерозподілений прибуток/ всього активів;

X_3 – прибуток до виплати відсотків/ всього активів;

X_4 – власний капітал/ зобов'язання;

X_5 – чистий дохід/ всього активів.

Для проведення розрахунків визначимо необхідні фінансові показники за останні роки (табл. 2.8) та проведемо необхідні розрахунки (табл. 2.9).

Таблиця 2.8

Фінансові показники ТОВ «Бронь-Т» у 2017-2019 рр., тис. грн

Показники	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення,		Відносне відхилення, %	
				+,-		2018 до 2017	2019 до 2018
				2018 до 2017	2019 до 2018		
Активи підприємства, всього	11543	15001	18593	3458	3592	29.96	23.95
Власний капітал	8389	9444	10123	1055	679	12.58	7.19
Власний оборотний капітал	8040	8083	8099	43	16	0,54	0,20
Поточні зобов'язання	2635	2846	4709	211	1863	8.01	65.46
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	661	1647	2319	986	672	149.17	40.8
Прибуток до виплати відсотків	528	1416	2105	888	689	168.18	48.65
Чистий дохід	408	912	1348	504	436	123.52	47.8

З 2017 по 2019 рр. підприємство ТОВ «Бронь-Т» збільшились активи, що свідчитиме, як правило, про підвищення виробничих можливостей. Позитивна динаміка прибутку та чистого доходу свідчить про рентабельність підприємства в майбутньому.

Таблиця 2.9

Розрахунки моделі Альтмана для ТОВ «Бронь-Т» за 2017-2019 рр.

Рік	Розрахунки
2017	$Z = 0,717 \cdot (8040/11543) + 0,847 \cdot (661/11543) + 3,107 \cdot (528/11543) + 0,42 \cdot (8389/2635) + 0,995 \cdot (408/11543) = 2,06$
2018	$Z = 0,717 \cdot (8083/11543) + 0,847 \cdot (1647/11543) + 3,107 \cdot (1416/11543) + 0,42 \cdot (9444/2635) + 0,995 \cdot (912/11543) = 2,68$
2019	$Z = 0,717 \cdot (8099/11543) + 0,847 \cdot (2319/11543) + 3,107 \cdot (2105/11543) + 0,42 \cdot (10123/2635) + 0,995 \cdot (1348/11543) = 2,97$

Узагальнюючий показник Z може набувати значень в межах $[-14; +22]$, при цьому підприємства, для яких $Z > 2,9$ потрапляють в число фінансово стійких, підприємства, для яких $Z < 1,23$ перебувають у загрозі настання банкрутства в найближчі 2-3 роки, а інтервал $[1,23; 2,9]$ складає зону невизначеності.

За розрахунками можна зробити висновок, що у 2017 році узагальнюючий показник Z склав 2,06 – зона невизначеності, у 2018 році цей показник збільшився на 0,62 і також залишився у зоні невизначеності. У 2019 році показник Z склав 2,97 та потрапив в число фінансово стійких.

У цій моделі орієнтація під час визначення банкрутства на фактори ділової активності та рентабельності не завжди виправдана. Хоча збитковість фінансово-господарської діяльності підприємства свідчить про загрозу банкрутства, однак, це не означає, що будь-яке збиткове підприємство обов'язково повинне збанкрутувати. Збитковість може бути тимчасовою, і завдяки ефективним діям керівництва підприємство може доволі швидко відновити прибутковість. З іншого боку, висока рентабельність не виключає можливості банкрутства. За наявності високої рентабельності в певний момент на підприємстві можуть бути незадовільними показники ліквідності та фінансової стійкості, що свідчить про небезпеку банкрутства.

Отже, аналіз стану організації продажу товарів і обслуговування покупців в магазині ТОВ «Бронь-Т» за соціальними та техніко-технологічними показниками показав, що стан обслуговування покупців не є оптимальним, та потребує покращення. Також показники стабільності, глибини та широти товарного асортименту демонструють необхідність запровадження нових систем оновлення асортименту та пошуку нових постачальників.

За результатами багатфакторного аналізу за моделлю Едварда Альтмана можна зробити висновки, що підприємство ТОВ «Бронь-Т» стало фінансово стійке та вийшло із зони невизначеності за досліджуваний період.

Фактори, що впливають на ефективність управління продажем товарів тісно взаємопов'язані і переплетені. Так, наприклад, праця є високопродуктивною, якщо робітники використовують сучасне обладнання і матеріали під керівництвом здібних підприємців в умовах добре налагодженого господарського механізму.

Залежно від характеру зростання фактори зростання поділяють на дві групи — екстенсивні та інтенсивні.

Екстенсивні фактори впливають на процес одержання прибутку через "кількісні" зміни: зміни обсягу засобів і предметів праці, фінансових ресурсів, часу роботи, чисельності персоналу, фонду робочого часу тощо.

Інтенсивні фактори впливають на процес отримання прибутку через "якісні" зміни: підвищення продуктивності праці персоналу, застосування прогресивних засобів і удосконалення технології просування та реклами, прискорення обертання оборотних засобів, підвищення кваліфікації персоналу, удосконалення організації праці і більш ефективне використання фінансових ресурсів, підвищення рівня комерційного доходу та оптимізація рівня витрат обігу підприємства [37, с. 219].

Таким чином, можна зробити висновок, що усі фактори взаємозалежні між собою і впливають на операційні результати діяльності підприємства в різних напрямках: одні - позитивно, інші - негативно. Тому в сучасних умовах нестабільності та невизначеності особливо актуальним постає питання дослідження та врахування всіх факторів, що впливають на фінансовий стан підприємства для його успішної діяльності.

Вивчення впливу окремих факторів дозволяє також виявити можливості удосконалення управління доходами, визначити резерви підвищення його обсягів і рентабельності.

Для оцінки ефективності управління продажем товарів на підприємстві ТОВ «Бронь-Т» використаємо узагальнюючі показники на основі традиційного підходу та результати фінансової діяльності підприємства за останні 3 роки (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Оцінювання фінансової діяльності ТОВ «Бронь-Т» за 2017-2019 рр., тис. грн

Показники	2017	2018	2019
Середньорічна сума активів	10553	13272	16797
Середньорічна сума власного капіталу	7672	8916	9783
Чистий прибуток	408	912	1348
Прибуток	661	1647	2319
Чистий дохід від реалізації продукції	208	412	848

Власний капітал	8389	9444	10123
Довгострокові зобов'язання	519	2711	3761
Прибуток від реалізації продукції (товарів, послуг)	528	1317	1855
Прибуток від операційної діяльності	594	1482	2087
Операційні витрати	487	1115	1632
Адміністративні витрати	320	905	1239

Проаналізувавши данні наведені в таблиці 2.10, можна сказати, що активи, прибуток та чистий дохід збільшився, що позитивно вплинуло на прибутковість та рентабельність підприємства. Операційні витрати також збільшились, але це не суттєво вплинуло на фінансову ситуацію на підприємстві ТОВ «Бронь-Т», адже його фінансовий результат покращився за 2018-2019 рр.

Коефіцієнт рентабельності активів (на основі формули 1.1):

$$2017 \text{ рік } ROA = \frac{\text{Net Profit}}{(\text{Assets1} + \text{Assets2}) / 2} = \frac{408}{10553} = 0,04;$$

$$2018 \text{ рік } ROA = \left(\frac{\text{Net Profit}}{(\text{Assets1} + \text{Assets2}) / 2} \right) = \frac{912}{13272} = 0,07;$$

$$2019 \text{ рік } ROA = \left(\frac{\text{Net Profit}}{(\text{Assets1} + \text{Assets2}) / 2} \right) = \frac{1348}{16797} = 0,08;$$

Де Net Profit - чистий прибуток або прибуток до оподаткування

Assets1 та Assets2 - активи на початок і кінець звітного періоду відповідно.

Рентабельність активів показує, наскільки ефективно використовуються активи підприємства (нормативне значення >0,14).

Нормативного значення показника не завжди є доцільним, тому необхідно аналізувати його в динаміці, тобто зіставляючи значення різних років за період дослідження.

Динаміка цього показника є позитивною, та збільшилась у 2 рази за останні 3 роки. Чим вищий показник, тим більш ефективним є весь процес управління, адже показник рентабельності активів формується під впливом всієї діяльності компанії.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (на основі формули 1.2):

$$2017 \text{ рік } ROE = \left(\frac{\text{Net Profit}}{\text{Net ProfitSh.equity1} + \text{Sh.equity2}) / 2} \right) = \frac{408}{7672} = 0,05;$$

$$2018 \text{ рік } ROE = \left(\frac{\text{Net Profit}}{\text{Net ProfitSh.equity1} + \text{Sh.equity2}) / 2} \right) = \frac{912}{8916} = 0,1;$$

$$2019 \text{ рік } ROE = \left(\frac{\text{Net Profit}}{\text{Net ProfitSh.equity1} + \text{Sh.equity2}) / 2} \right) = \frac{1348}{9783} = 0,14;$$

Де Net Profit - чистий прибуток,

Sh.equity1 та Sh.equity2 - власний капітал на початок і кінець звітного періоду відповідно.

Рентабельність власного капіталу показує віддачу на вкладений власний капітал (нормативне значення >0,2).

Розрахунок коефіцієнта для різних періодів допомагає зрозуміти зміни в прибутковості. Очевидно, що більш високі коефіцієнти кращі, тому що вони демонструють відносне збільшення чистого прибутку, що генерується на ту ж суму капіталу. Тенденція стабільного зростання коефіцієнта рентабельності власного капіталу означає підвищення здатності компанії генерувати прибуток власникам.

Коефіцієнт рентабельності інвестованого капіталу (на основі формули 1.3):

$$2017 \text{ рік } ROIC = \frac{\text{NOPAT}}{\text{IC}} = \frac{661}{8908} = 0,07;$$

$$2018 \text{ рік } ROIC = \frac{\text{NOPAT}}{\text{IC}} = \frac{1647}{12155} = 0,13;$$

$$2019 \text{ рік } ROIC = \frac{\text{NOPAT}}{\text{IC}} = \frac{2319}{13884} = 0,16;$$

де NOPAT – операційний прибуток після оподаткування, але до виплати відсотків за кредитами

IC – інвестований капітал

Рентабельність інвестованого капіталу - це показник, що характеризує ефективність використання не тільки власного капіталу, а й довгострокових кредитів та позик (нормативне значення $>0,14$). Цей показник має позитивну динаміку.

Коефіцієнт рентабельності продукції (на основі формули 1.4):

$$2017 \text{ рік } ROM = \left(\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Собівартість}} \right) = \frac{528}{320} = 1,65;$$

$$2018 \text{ рік } ROM = \left(\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Собівартість}} \right) = \frac{1317}{905} = 1,45;$$

$$2019 \text{ рік } ROM = \left(\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Собівартість}} \right) = \frac{1855}{1239} = 1,5;$$

Рентабельність продукції показує, скільки прибутку має підприємство з кожної гривні, витраченої на виробництво і реалізацію продукції. Динаміка цього показника нестабільна і загалом є від'ємною за останні 3 роки. Це говорить про збільшення витрати на виробництво.

Коефіцієнт рентабельності продажу (на основі формули 1.5):

$$2017 \text{ рік } ROS = \left(\frac{\text{ЕВІТ}}{\text{Sales}} \right) = \frac{528}{208} = 2,53;$$

$$2018 \text{ рік } ROS = \left(\frac{\text{ЕВІТ}}{\text{Sales}} \right) = \frac{1317}{412} = 3,2;$$

$$2019 \text{ рік } ROS = \left(\frac{\text{ЕВІТ}}{\text{Sales}} \right) = \frac{1855}{848} = 2,19;$$

де ЕВІТ – операційний прибуток,

Sales - виручка

Рентабельність продажу показує, яку частку становить чистий прибуток у виручці від реалізації (нормативне значення >3 , в умовах високого податкового тиску $>1,5$).

Причиною зниження цього коефіцієнта може бути ріст витрат на виробництво і реалізацію продукції. Іншою причиною цього може бути падіння загального обсягу продажів. Це пов'язано зі зростанням витрат на одиницю продукції.

Коефіцієнт рентабельності операційної діяльності (на основі формули 1.6):

$$2017 \text{ рік } ROS = \frac{П_{од}}{B_o} = \frac{594}{487} = 1,2;$$

$$2018 \text{ рік } ROS = \frac{П_{од}}{B_o} = \frac{1482}{1115} = 1,32;$$

$$2019 \text{ рік } ROS = \frac{П_{од}}{B_o} = \frac{2087}{1632} = 1,28;$$

де $П_{од}$ – прибуток від операційної діяльності;

B_o – операційні витрати.

Цей показник характеризує окупність витрат в операційній діяльності. Він повніше від попереднього показника відображає результати роботи підприємства, оскільки при його розрахунку враховуються не лише реалізаційні, а й позареалізаційні результати, що належать до основної діяльності.

Ці показники дозволяють оцінити рівень прибутковості виручки, що надходить на підприємство від реалізації об'єктів підприємницької діяльності та здійснення фінансових, інвестиційних та інших операцій. Зростання цих показників може бути наслідком двох факторів. По-перше, це свідчить про зменшення витрат на одиницю доходу або цін придбаних ресурсів. По-друге, це може бути результатом зростання цін на продані товари, продукцію, роботи, послуги та види діяльності.

Рентабельність власного капіталу – коефіцієнт, що дорівнює відношенню чистого прибутку від реалізації до середньорічної вартості власного капіталу. Він показує величину прибутку, яку отримує підприємство (організація) на одиницю вартості власного капіталу [5, с. 228].

Цей один із найголовніших показників для стратегічних інвесторів (вкладають кошти на період більше року). Він дозволяє визначити ефективність використання капіталу, інвестованого власниками підприємства. Власники отримують рентабельність від своїх інвестицій у вигляді внесків до статутного капіталу. Вони жертвують тими засобами, які формують власний капітал організації і отримують в свою чергу права на відповідну частку прибутку. З позиції власників рентабельність найкращим чином відображається у вигляді рентабельності на власний капітал і є найбільш важливим для акціонерів компанії. Так як характеризує прибуток, який власник отримає з грошової одиниці вкладених у підприємство коштів. Застосування цього коефіцієнта має певні обмеження. Реальний дохід з'являється не від активів, а від продажів. На основі значення рентабельність власного капіталу не можна повноцінно оцінити ефективність бізнесу компанії. Крім того, в більшості випадків компанії мають вагомому частку позикового капіталу. Наприклад, в банківському секторі, позиковий капітал взагалі є основою всього бізнесу. Фактично вся операційна діяльність банку базується на залучених вкладах, а власний капітал виступає лише резервом, гарантом платоспроможності і фінансової стійкості банку. Так чи інакше, як бухгалтерський показник рентабельність власного капіталу дає уявлення про доходи, які компанія заробляє для своїх акціонерів. Як правило, показник рентабельність власного капіталу звичайно порівнюють з можливим альтернативним вкладенням коштів в акції інших підприємств, облігації, банківський депозит і т.д., тобто туди де є можливість отримати прибуток. Мінімальним (нормативним) рівнем прибутковості підприємницького бізнесу можна вважати рівень банківського депозитного відсотка.

Якщо нормативна величина рентабельності власного капіталу за аналізований період виявляється нижчою за мінімальну величини або зовсім негативною, то власнику виявляється не вигідно вкладати кошти в компанію [15].

Отже, за допомогою традиційного підходу оцінки ефективності управління продажу товарів на підприємстві ТОВ «Бронь-Т» було розраховано шість узагальнюючих показників, що дозволяють оцінити рівень прибутковості даного

підприємства. Загалом динаміка показників має позитивну тенденцію, що свідчить про фінансовий розвиток компанії та створення можливостей для нових інвесторів.

Виходячи з розрахованих показників можна сказати, що рентабельність підприємства ТОВ «Бронь-Т» досить висока і уявлення власників даного підприємства щодо його прибутковості є задовільні.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖЕМ ТОВАРІВ У ТОВ «БРОНЬ-Т»

3.1. Розробка плану підвищення ефективності управління продажем товарів у ТОВ «БРОНЬ-Т»

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

Аналіз основних показників господарської діяльності ТОВ «Бронь-Т» протягом 2016-2018 років наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Основні показники господарської діяльності ТОВ «Бронь-Т» у 2016-2018 рр.

Показники	Роки		Темп росту, %		
	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2017 р. до 2016 р.	2018 р. до 2017 р.
Товарооборот, тис. грн.	87210	96436	99988	221,5	207,8
Витрати обертання, тис. грн.	26163	30859,8	33996	236	220,9
Рівень витрат обертання, %	60	64	68	4	4
Товарні запаси на кінець року, днів	44	50	48	227,5	192
Середньоспискова чисельність працюючих, осіб	180	214	220	265	250
Товарооборот на 1 особу, тис. грн.	969	901,47	908,68	185	202,3
Прибуток, тис. грн.	6976,5	8197	8699	235	214
Рентабельність товарообороту, %	16	17	17,1	212	203,2

Основні показники господарської діяльності ТОВ «Бронь-Т» свідчать про досить рентабельну його роботу, хоча обсяги діяльності у 2018 р. зростали меншими темпами, ніж в попередньому році. Так, зростання обсягу роздрібного товарообороту у 2018 р. проти 2017 р. становило 7,3%, а в 2017 р. проти 2016 р. – 20,9%. Збільшився рівень витрат оборотання на 3,9% в порівнянні з 2017 р. та на 9% в порівнянні з 2016 р. За останні роки спостерігалось зростання чисельності працюючих з 90 осіб у 2016 р. до 110 осіб у 2018 р. У 2017 р. спостерігалось зменшення продуктивності праці на 14%, а в 2018 р. ситуація покращилася і продуктивність праці перевищила рівень попереднього року, але не досягла 2016 р.

Отже, обсяг отриманого прибутку у 2018 р. збільшився в порівнянні з попереднім роком на 13,4%, а в 2017 р. він зростав більш швидкими темпами – на 35,2% в порівнянні з 2016 р. Рентабельності торговельної мережі наближається до 9%, що в цілому є позитивним результатом.

Виконання плану роздрібного товарообороту в магазинах «Бронь-Т» підприємства ТОВ «Бронь-Т» в м. Києві наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Показники виконання плану роздрібного товарообороту магазинів підприємства ТОВ «Бронь-Т» у 2016-2018 р.

Роки	Роздрібний товарооборот, тис. грн.		Виконання плану роздрібного товарообороту, %
	план	факт	
2016	106250	110512	104,3
2017	116750	123545	105,8
2018	122937	128985	104,9

З наведених даних видно, що підприємство намагається виконувати намічені планові показники. Так, в цілому за 2018 р. перевиконання плану роздрібного товарообороту становило 4,9%. Недовиконання плану роздрібного

товарообороту мало місце в лютому, квітні та вересні.

Аналіз виконання плану роздрібного товарообороту магазинів підприємства ТОВ «Бронь-Т» за останні роки дозволяє зробити висновок, що в цілому спостерігається перевиконання плану роздрібного товарообороту. Незважаючи на те, що щороку планові показники збільшувались, відсоток перевиконання плану у 2016 р. найменший за аналізований період. Це говорить про посилення конкуренції з боку підприємств, які займаються реалізацією подібних товарних груп.

Економічний ефект від впровадження прогресивних методів продажу товарів і обслуговування виражається в збільшенні пропускної здатності магазину, збільшенні товарообігу, поліпшення використання торгової площі і торгово-технологічного обладнання, зниження витрат, скорочення кількості операцій з товаром в магазині, підвищення продуктивності праці торгових працівників і ряді інших факторів.

Залежно від величини узагальнюючого показника магазину можуть бути віднесені до різних категорій за рівнем обслуговування. Якщо цей показник дорівнює 0,901, або перевищує це значення, то підприємство слід вважати підприємством з високим рівнем культури обслуговування покупців; за показника від 0,701 до 0,900 - підприємство відноситься до групи підприємств, що забезпечують задовільний рівень культури; якщо ж цей показник нижчий за 0,700, то на підприємстві культура обслуговування перебуває на низькому рівні.

Кількісна оцінка окремих показників вимагає періодичного обстеження роботи магазинів менеджерами торгового підприємства. Таке обстеження слід здійснювати один раз в квартал. З урахуванням значущості окремих показників і елементів, яка визначається самим торговим підприємством виходячи із завдань його розвитку та умов діяльності, формується ефективності роздрібного продажу в торговому підприємстві.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що роздрібний продаж являє собою відносини з приводу обміну грошей на товар і послуги, взаємовигідний для беруть участь в ньому сторін. Покупець при цьому обміні прагне придбати

необхідний йому товар, а продавець, прагнути отримати прибуток. Але не простий прибуток, який покриє всі поточні витрати, а прибуток, що дозволяє йому працювати тривалий час. Однак для отримання даного ефекту необхідне проведення цілого комплексу операцій, які включають в себе економічні і торгово-технологічні відносини. Кінцевим результатом і основним показником оцінки ефективності проведених операцій і буде завершальний етап – продаж товарів, яка має різні форми і методи. Операції, що проводяться на даному етапі, є найбільш відповідальними, оскільки вони пов'язані з безпосереднім обслуговуванням покупців.

Ключовим фактором, що визначає обсяг, і потенціал збуту, особливо для товарів тривалого користування, є фактор насичення ринку даним товаром. Основними конкурентами ТОВ «Бронь-Т» є такі магазини: ТОВ «Світ дверей», ТОВ «Маркет-двері», ТМ «VERY DVERI», ТОВ «Легіон», ТМ «Страж», ТОВ «Центр дверей», а також конкурентами можна вважати усі точки, де продаються двері. В мережі магазинів «Бронь-» існує сезонність, тож розглянемо її на прикладі одного з магазинів міста Києва (табл. 3.3)

Таблиця 3.3

Розрахунок індексу сезонності за 2017 – 2018 роки

	2017 рік	2018 рік	Сума за 2 роки	В середньому за 2 роки	Індекс сезонності
I квартал	1453	1372	2825	1412	0,24
II квартал	1082	1195	2277	1138	0,16
III квартал	1037	1275	2312	1156	0,18
IV квартал	2391	2707	5098	2549	0,40
Разом за рік	5964	6550	12514	6257,3	1,0
Середнє	1491	1637,35	3128,65	1564,325	0,35

Слід відмітити, що індекс сезонності у II та III кварталі не змінюється, що не скажеш про IV квартал, оскільки саме в цей час підприємство активно працює, що пов'язано з сезоном новорічних знижок. Цей період займає весь четвертий квартал і приносить підприємству найбільший дохід.

Важливим завданням дослідження ринку є оцінювання та аналіз ринкового попиту на товар, з яким підприємство виходить на цільовий ринок. Ринковий попит виражається тією кількістю товару, яка була або буде куплена певною групою покупців у певному регіоні за певний період. Цей показник може виражатися в натуральних чи вартісних показниках, а також у відносних величинах.

На основі визначеної вибірки в магазині було опитано 20 респондентів після здійснення ними купівлі. На основі опитування було виявлено наступне:

Більшість респондентів здійснює покупки в магазині один раз (65%), раз на 2 роки (25%) або кожен рік (10%), що пояснюється тим, що двері специфічний товар. Майже всі опитані (90%) виявились мешканцями міста, а решта замовляють у регіони.

При відповіді на друге запитання, основна частина відповідей стосовно купівлі непродовольчих товарів припало на наш магазин (55%), однак значною є частка магазинів - конкурентів. Розподіл між об'єктами здійснення купівлі непродовольчих товарів відображено на рис. 3.1.

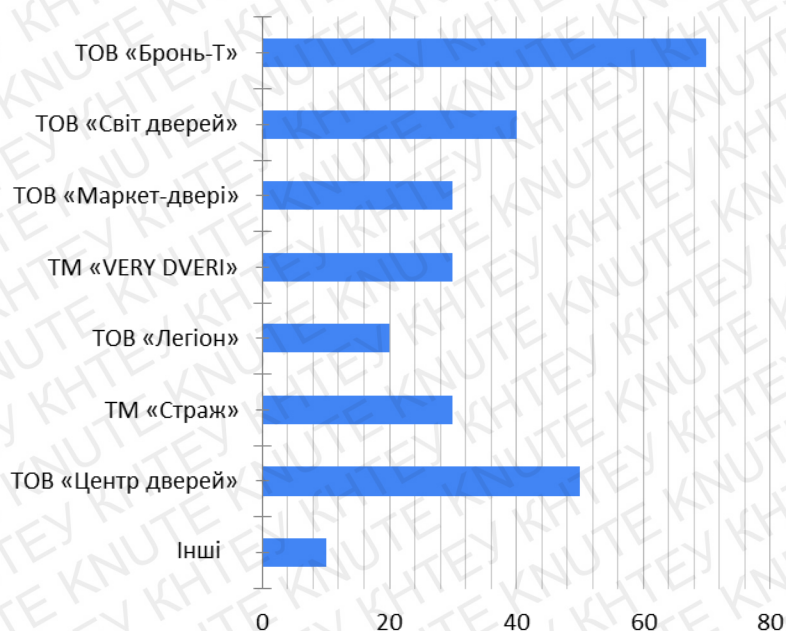


Рис. 3.1. Розподіл основного місця купівлі непродовольчих товарів між об'єктами роздрібної торгівлі серед респондентів

Серед товарів, що купуються в магазині найбільше були відзначені: броньованні двері, розсувні двері, входні двері (рис.3.2).

Середня оцінка респондентами задоволеності асортиментом товарів склала 7,5 бала, але при статевому розподілі цей показник у жінок склав 7,1 бали, а у чоловіків – 7,9 бали.

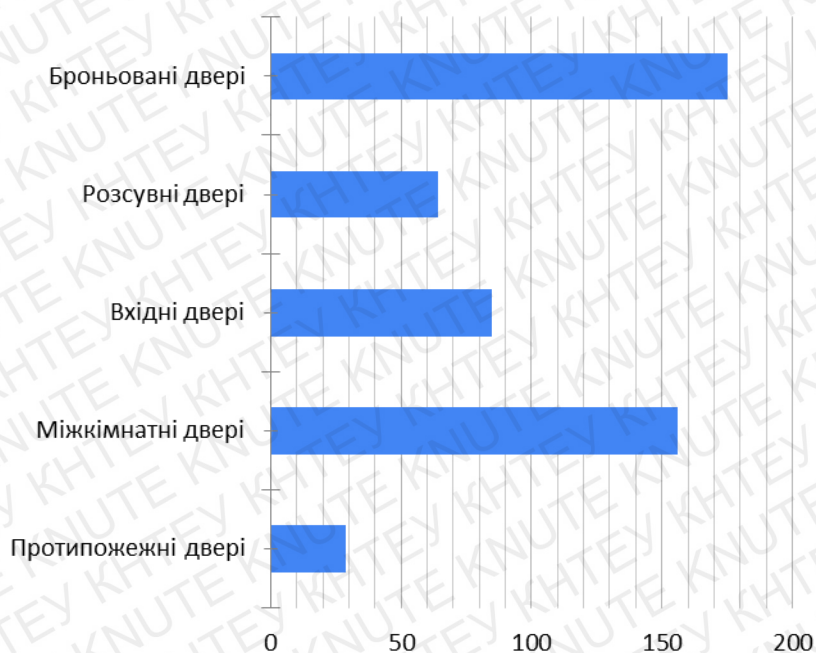


Рис. 3.2. Розподіл уподобань респондентів відповідно до товарних груп в магазині «Бронь-Т»

На думку опитаних, найгірше представлені в асортименті магазину такі групи товарів: Протипожежні двері (5%), міжкімнатні двері (30%). Сприйняття рівня цін підприємства респондентами: більшість вважає що ціни вище середніх, в порівнянні з іншими магазинами (53%).

Для прогнозування товарообороту по підприємству використаємо економіко-статистичний метод та фінансові показники торговельного підприємства ТОВ «Бронь-Т» за 2018-2019 рр. поквартально (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Оцінювання товарообороту підприємства ТОВ «Бронь-Т» за 2018-2019 рр.

Показники	Періоди (квартали)							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Товарооборот по підприємству, тис. грн	2542	2478	3032	2982	3698	3701	4207	3931

Загалом динаміка товарообороту (ТО) підприємства ТОВ «Бронь-Т» за 2018-2019 рр. є позитивною та збільшилась майже у півтора рази.

Таблиця 3.5

Результати розрахунків згладженого ряду товарообороту для ТОВ «Бронь-Т»

Показники	Періоди (квартали)							
	1	2	3	4	5	6	7	8
ТО згладжений (за 2-ми членами ряду, тис. грн)	-	2510	2755	3007	3340	3699	3954	4069
Абсолютний приріст ковзного ряду, тис. грн. (за згладженим рядом ТО)	-	-	245	252	333	359	255	115

Проведені розрахунки свідчать, що отриманий плановий обсяг роздрібного товарообороту в розмірі 4165,24 тис. грн, повинен забезпечити торговельному підприємству отримання планового прибутку, яка дасть змогу підприємству вирішувати стратегічні цілі розвитку та розширення своєї діяльності, забезпечить фінансову стійкість та платоспроможність підприємства.

Прогнозування товарообороту ТОВ «Бронь-Т» на 2020 р.

Показники	Значення
Плановий обсяг ТО, тис грн.	4165,24
Очікувана зміна рівня комерційного доходу (з врахуванням зовнішніх факторів), п.п.	1,7

Найбільшу питому вагу в доходах торгового підприємства займають доходи від основної діяльності – торгівлі. Вони утворюються за рахунок рівня комерційного доходу, який формується як різниця між виручкою від реалізації товарів та сумою оплати постачальником за доставлені товари. В свою чергу плановий обсяг товарообороту підприємства є важливим для планування та прогнозування всіх інших показників господарської діяльності підприємства — валового доходу, витрат обігу, прибутку тощо.

Рівень рентабельності товарообороту в плановому періоді з врахуванням зовнішніх факторів за результатами розрахунків складає 7,4%, що майже на 3% нижчий за 2019 рік. Така тенденція може негативно вплинути на прибутковість підприємства ТОВ «Бронь-Т», що потребує розроблення стратегії щодо покращення його стану.

3.2. Шляхи удосконалення системи управління продажем товарів на підприємстві

Планування роздрібного товарообороту, його обсягу та структури є найбільш відповідальним етапом при плануванні фінансово-господарської діяльності торгового підприємства загалом. Плановий обсяг та структура товарообороту підприємства є вихідними для планування та прогнозування всіх інших показників господарської діяльності підприємства — валового доходу, витрат обігу, прибутку, потреби в ресурсах та капіталі. Тому підвищення ефективності планування роздрібного товарообороту досягається шляхом

постійного вдосконалення наявних та розробки нових методів планування цього показника [36].

Плани товарообороту підприємства класифікують за різними ознаками: залежно від періоду планування, рівня управління, методів планування, цільової орієнтації. Від періоду планування розрізняють довгострокові та короткострокові плани. Довгострокові плани розвитку роздрібного товарообороту є невід'ємною частиною перспективного плану розвитку торгівлі та країни. Головною особливістю довгострокового плану є те, що він має стратегічний характер і формує концепцію економічної, соціологічної та технічної політики підприємства на перспективу.

Короткострокові плани — це поточні або річні. Вони забезпечують послідовну реалізацію завдань довгострокових та середньострокових планів із урахуванням існуючої кон'юнктури ринку. Вони охоплюють ширше коло завдань і є найбільш гнучкою та оперативною формою планового управління торговельною діяльністю підприємства. При визначенні планового обсягу роздрібного товарообороту на рівні окремого торгового підприємства головна увага приділяється задоволенню попиту споживачів району діяльності цього підприємства, ефективному використанню наявних фінансових, матеріальних та трудових ресурсів та досягненню певних результатів фінансово-господарської діяльності. Це потребує розробки плану товарообороту торгового підприємства, що передбачає потрібний обсяг товарообороту, достатній для досягнення цільового обсягу прибутку підприємства [38, с. 291].

Плановий товарообороту може бути розрахований кількома методами, вибір яких залежить від тривалості планового періоду, наявності інформаційного забезпечення та досвіду проведення планових розрахунків.

Важливою складовою процесу управління продажем товарів є планування прибутку. Планування прибутку є процесом розробки системи заходів щодо забезпечення його формування в необхідному обсязі й ефективного використання відповідно до завдань розвитку підприємства в майбутньому періоді.

Планування прибутку на підприємстві ґрунтується на використанні таких трьох основних його систем:

- 1) прогнозування, формування і розподіл прибутку підприємства;
- 2) поточне планування;
- 3) оперативне планування.

Система поточного планування, розподілу й використання прибутку ґрунтується на стратегії управління нею і полягає в розробці конкретних моделей плану. Вона може бути використана при порівняно малій інформаційній базі і дозволяє визначити фактори, що впливають на зміну прибутку, і відповідним чином на них впливати.

Система оперативного планування формування і використання прибутку полягає в розробці системи бюджетів (бюджетуванні). У процесі бюджетування здійснюють аналіз, який дає змогу визначити можливості для зростання прибутку. Що нижча точка беззбитковості, то більший прибуток і менший ризик.

Прогнозувати плановий прибуток можливо при використанні аналітичного методу. Для визначення планового прибутку використаємо фінансові показники ТОВ «Бронь-Т» за 2019 р., що представлені у табл. 3.1.

Таблиця 3.7

Показники фінансової діяльності ТОВ «Бронь-Т» 2019 р.

№	Показники	2019 рік
1.	Рентабельності товарообороту, %	11,2
2.	Плановий товарооборот, тис. грн	4165,24
3.	Прибуток, тис. грн	2319

Аналітичний метод (розрахунково-аналітичний метод) базується на вивченні тенденції змін прибутку і рентабельності та прогнозуванні змін факторів, що впливають на їхню величину.

Прибуток є основним фінансовим джерелом розвитку підприємства, науково-технічного удосконалення його матеріальної бази і продукції, всіх форм інвестування. Він служить джерелом сплати податків. Враховуючи значення

прибутку, вся діяльність підприємства спрямована на те, щоб забезпечити зростання його величини або принаймні стабілізувати її на певному рівні [39].

Управління формуванням прибутку від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) передбачає розрахунок його планового обсягу. Планування, прогнозування, отримання прибутку суб'єктами господарювання необхідне для складання поточних і перспективних фінансових планів.

Поширені такі різновиди прибутку:

- валовий прибуток — різниця між виручкою і прямими витратами;
- прибуток від операцій — валовий прибуток за вирахуванням адміністративно-господарських витрат, які приблизно відповідають нашим загальногосподарським витратам;
- прибуток до виплати податку — прибуток від операцій за мінусом процентів за кредит;
- чистий прибуток — попередня величина прибутку за вирахуванням податку.

Приблизна схема використання прибутку на підприємстві ТОВ «Бронь-Т» показана на рис. 3.4.



Рис. 3.4. Схема використання прибутку на підприємстві ТОВ «Бронь-Т»

Із загального (валового) прибутку сплачується податок. Величина, що залишилась, називається чистим прибутком. З неї виплачуються борги і проценти за довгострокові кредити, а решта поділяється на дві частини.

Перша — прибуток, який розподіляється між власниками майна (капіталу) підприємства (акціонерами), спрямовується на заохочувальні виплати його персоналу за результатами роботи та інші потреби (внески у благодійні фонди, допомога різним організаціям, особам тощо).

До другої частини належить прибуток, який залишається на підприємстві (нерозподілений прибуток), і використовується на інвестиційні потреби та створення резервного фонду.

Прогнозування розвитку підприємства базується на відповідних методах. Метод прогнозування – це комплекс способів і засобів отримання інформації про розвиток підприємства та його функціонування у майбутньому. Система методів прогнозування формується за певними ознаками, які визначають способи визначення майбутнього стану, суб'єкта господарювання.

Для прогнозування економічної ефективності продажу товарів торговельним підприємством ТОВ «Бронь-Т» розраховано можливий обсягу прибутку від реалізації товарів у плановому періоді використовуючи факторно-аналітичний метод та фінансові показники за 2018-2019 рр (табл. 3.4 та 3.5).

Таблиця 3.8

Показники фінансової діяльності ТОВ «Бронь-Т» 2018-2019 рр., тис. грн.

Показники	Періоди (квартали)							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Товарооборот	2542	2478	3032	2982	3698	3701	4207	3931
Комерційний дохід від реалізації товарів	427	448	552	534	665	668	757	706

Витрати обігу постійні	222	237	303	288	339	347	401	345
Витрати обігу змінні	88	94	118	120	138	142	168	141

Основні показники ефективності торговельної діяльності, такі як: товарооборот та комерційний дохід від реалізації товарів – мають високій приріст в період 2018-2019 рр. Збільшення постійних та змінних витрат обігу майже у півтора рази не суттєво вплинуло на прибутковість підприємства у цей період.

За результатами розрахунків у другому розділі - оцінка обслуговування покупців є нижчою від оптимальної та потребує покращення. На даному етапі розвитку більш доцільно буде використовувати маркетингову *стратегію диверсифікації*.

Стратегія диференціації – це дії підприємства щодо виробництва широкої номенклатури товарів одного функціонального призначення, які дають йому можливість обслуговувати значну кількість споживачів з різними потребами. Чим більше видів продукції виробляється, тим більший обсяг продукції підприємство може реалізувати, разом з тим буде вища її собівартість. Таким чином, стратегія диференціації певною мірою вступає в суперечність із стратегією мінімізації витрат, оскільки за великої кількості видів продукції не завжди можуть бути використані переваги ефекту масштабу. Але загалом ця стратегія має позитивно вплинути на довгострокову ефективність торговельної діяльності підприємства ТОВ «Бронь-Т».

ВИСНОВКИ

Управління продажем товарів на торговельному підприємстві та його вдосконалення є одним із важливих важелів досягнення високої ефективності як безпосередньо маркетингової діяльності, так і діяльності підприємства загалом. Вона прямим чином впливає на величину його товарообороту і, як наслідок, на результат всієї його діяльності.

1. Згідно з проведеними дослідженнями наукових підходів до визначення теоретичних аспектів та підходів до управління продажем товарів на підприємстві торгівлі, визначено, що теоретичні підходи управління продажем товарів полягає в сукупність необхідних інструментів у забезпеченні високої ефективності маркетингової діяльності підприємства. Воно є підвидом маркетингового менеджменту, що включає послідовний ланцюг дій, починаючи від пошуку покупців і завершуючи укладанням з ними договору купівлі-продажу, а також дій, що забезпечують ефективність процесу продажу, з метою задоволення потреб клієнтів 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.

Також важливим питанням є планування продажу, вдосконалення мотивації праці торгових працівників, оцінка результатів їхньої діяльності, що є досить перспективними напрямками для розвитку в процесі управління продажем. Для ефективного управління продажу на підприємстві необхідно постійно оцінювати і аналізувати поточну ситуацію шляхом найбільш ефективного задоволення платоспроможного попиту та врахування вимог ринку, виявляти і ранжувати перспективні стратегії розвитку, визначати недоліки і слабкі місця в збутовій системі підприємства. В економічній літературі існує два підходи для управління продажем: логістичний і маркетинговий. Кожен з них має свої переваги та

недоліки, лише поєднання цих двох підходів у стимулюванні продажу забезпечить високу управлінську результативність.

2. Відповідно до дослідження системи управління продажем товарів, проаналізовано показники, що використовують з певною метою (оцінювання розвитку бізнесу, оцінювання доцільності інвестування капіталу) для конкретних споживачів такої інформації (власники підприємства, менеджери, інший персонал), на певному рівні в межах підприємства (можна оцінювати ефективність діяльності підприємства в цілому, а можна - ефективність використання окремих груп його активів). Підвищення ефективності управління продажем товарів на основі економічних показників здійснюється з метою максимальної віддачі від вкладеного капіталу та досягнення успішного функціонування бізнесу.

Використовують декілька методичних підходів оцінки ефективності: традиційний підхід, багаточинниковий підхід та оцінка ефективності діяльності на основі концепції "Performance Management" (управління результативністю).

3. За допомогою практичних підходів до управління продажем товарів було проаналізовано конкурентне середовище ТОВ «Бронь-Т», виокремлено основну частку ринку броньованих дверей серед конкурентів у м. Києві: ТОВ «Світ дверей», ТОВ «Маркет-двері», ТМ «VERY DVERI», ТОВ «Легіон», ТМ «Страж», ТОВ «Центр дверей» та ін.

За допомогою портфельного аналізу проведено оцінювання конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Бронь-Т» та його стан на ринку конкурентів. Для портфельного аналізу було використано матрицю Бостонської консультативної групи (БКГ). Матриця БКГ забезпечує можливість дослідити фінансову взаємодію стратегічного господарського підрозділу (СГП) у межах бізнес-портфеля підприємства, вказує стратегічні рішення як для інвестування та розширення, так і для ліквідації певних СГП і пояснює, чому пріоритети розподілу ресурсів різні для різних господарських підрозділів.

За результатами дослідження загальні висновки стосовно складу і стану бізнес-портфеля ТОВ «Бронь-Т» є позитивними. Підприємство має два СГП з

поля "дійних корів" та одну "зірку", що дає можливість отримувати стабільні прибутки та акумулювати кошти на розвиток перспективного СГП з поля "важкі діти".

Використання поєданого ABC і XYZ — аналізів до ієрархічної системи дозволило підвищити ефективність системи управління товарними ресурсами; підвищити частку високоприбуткових товарів без порушення принципів асортиментної політики; виявити ключові товари та причини, що впливають на кількість товарів, що зберігаються на складі. За результатами проведених досліджень розроблена система ABC-XYZ аналізу реалізації компанії ТОВ «Бронь-Т».

4. За основу оцінювання ефективності управління продажу товарів на підприємстві ТОВ «Бронь-Т» було використано традиційний підхід. Розраховано шість узагальнюючих показників, що дозволяють оцінити рівень прибутковості даного підприємства. Загалом динаміка показників має позитивну тенденцію, що свідчить про фінансовий розвиток компанії та створення можливостей для нових інвесторів. Виходячи з розрахованих показників можна сказати, що рентабельність підприємства ТОВ «Бронь-Т» досить висока і уявлення власників даного підприємства щодо його прибутковості є задовільні.

5. Проаналізовано та розроблено план щодо підвищення ефективності управління продажем товарів і обслуговування покупців в магазині ТОВ «Бронь-Т» за соціальними та техніко-технологічними показниками показав. За результатами дослідження стан обслуговування покупців - не є оптимальним, та потребує покращення. Також показники стабільності, глибини та широти товарного асортименту демонструють необхідність запровадження нових систем оновлення асортименту та пошуку нових постачальників.

За результатами багатофакторного аналізу за моделлю Едварда Альтмана можна сказати, що підприємство ТОВ «Бронь-Т» стало фінансово стійке та вийшло із зони невизначеності за останні роки.

Для оцінки ефективності управління продажем товарів на підприємстві ТОВ

«Бронь-Т» було використано узагальнюючі показники на основі традиційного підходу та результати фінансової діяльності підприємства за останні 3 роки.

Схема організації рекламної кампанії для ТОВ «Бронь-Т» складається з шести послідовних етапів: вивчення ринку, визначення цілей реклами та її бюджет, розробка плану використання засобів реклами, створення рекламного повідомлення і оцінка ефективності результатів.

6. Проведено аналіз ефективності комерційної діяльності підприємства для успішного його функціонування. Перевіривши наскільки ефективно втілюється концепція вдосконалення виробництва проаналізували стан комерційної діяльності підприємства.

Обсяг отриманого прибутку у 2018 р. збільшився в порівнянні з попереднім роком на 13,4%, а в 2017 р. він зростав більш швидкими темпами – на 35,2% в порівнянні з 2016 р. Рентабельності торговельної мережі наближається до 9%, що в цілому є позитивним результатом.

7. В процесі розроблення заходів для підвищення ефективності продажу товарів на підприємстві торгівлі ТОВ «Бронь-Т» було визначення, що прибутку на підприємстві ТОВ «Бронь-Т» є оптимальним, про що свідчать розрахунки планового обсягу прибутку і товарообороту. Визначений плановий прибуток дасть змогу підприємству вирішувати стратегічні цілі розвитку та розширення своєї діяльності, забезпечить фінансову стійкість та платоспроможність підприємства.

8. Планування роздрібного товарообороту, його обсягу та структури був найбільш відповідальним етапом при плануванні фінансово-господарської діяльності торгового підприємства загалом.

Для прогнозування економічної ефективності продажу товарів торговельним підприємством ТОВ «Бронь-Т» розраховали можливий обсяг прибутку від реалізації товарів у плановому періоді використовуючи факторно-аналітичний метод та фінансові показники за 2018-2019 рр

9. Для прогнозування економічної ефективності продажу товарів торговельним підприємством ТОВ «Бронь-Т» було розраховано рівень рентабельності товарообороту в плановому періоді з врахуванням зовнішніх факторів. За результатами розрахунків цей показник складає 7,4%, що майже на 3% нижчий за 2017 рік. Така тенденція може негативно вплинути на прибутковість підприємства ТОВ «Бронь-Т», що потребує розроблення стратегії щодо покращення його стану.

За результатами розрахунків у другому розділі - оцінка обслуговування покупців є нижчою від оптимальної та потребує покращення. На даному етапі розвитку більш доцільно буде використовувати маркетингову *стратегію диверсифікації*, що дає можливість обслуговувати значну кількість споживачів з різними потребами. Чим більше видів продукції виробляється, тим більший обсяг продукції підприємство може реалізувати, разом з тим буде вища її собівартість. Таким чином, стратегія диференціації певною мірою вступає в суперечність із стратегією мінімізації витрат, оскільки за великої кількості видів продукції не завжди можуть бути використані переваги ефекту масштабу. Але загалом ця стратегія має позитивно вплинути на довгострокову ефективність торговельної діяльності підприємства ТОВ «Бронь-Т».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сутність і значення управління продажем [Електронний ресурс]. – Режим доступу : studfiles.ru/preiver/2399281/.
2. Голошубова Н. О. Організація торгівлі : Підручник / Н. О. Голошубова. – Київ : КНИГА, 2004. – 560 с.
3. Гринчуцький В.І. Економіка підприємства. Навч. посібник / В.І. Гринчуцький, Е.Т. Карапетян, Б.В. Погрішук - К.: Центр учбової літератури, 2010. – 304 с.
4. Бланк І. О. Управління торговельним підприємством: підруч. / І. О. Бланк. – Харків, 2007. – 420 с.
5. Буряк, І. О. Галузеві особливості торговельних підприємств [Електронний ресурс] / І. О. Буряк // Економіка. Управління. Інновації. –2014. – Вип. №1 (11). – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/jpdf/eui_2014_1_16.pdf.
6. Азоев Г. Л., Челенков А. П. Конкурентные преимущества фирмы. М.: Новости, 2000. 256 с.
7. Дорошенкота Г.О. Маркетинг: навчальний посібник / за заг. ред. Г.О. Дорошенко. – Харків, ТОВ “Тім Пабліш Груп” , 2016. – 412 с.
8. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: Навч. посіб. - К.: Знання, 2008. - 679 с.
9. Показники забезпечення, стану та ефективності використання основних засобів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://studfiles.net/preview/5375764/>
10. Ілляшенка С.М. Управління інноваційною діяльністю: магістерський курс (основи інноваційного менеджменту) : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2013. – 858 с.
11. Абакумов В.В. Основы менеджмента / В.В. Абакумов, Ю.В. Кузнецов - М.: 2007.- 240с
12. Гринів Б.В. Економічний аналіз торговельної діяльності. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 392 с.

13. Лігоненко Л. О. Економіка торговельного підприємства: методика розв'язання практичних завдань: навч. посібник / Л. О. Лігоненко, І. В. Височин. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2011. – 456 с.
14. Алопій В.В. Організація торгівлі: [підручник]. – 2-ге вид., перер. та доопр. / І.П. Міщук, В.М.Ребицький, С.І. Рудницький, Ю.М. Хом'як. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 616 с.
15. Плахова Л. В. Основи менеджменту: [навч. посібник] / Л. В. Плахова, Т. М. Анурина. – М.: КноРус, 2010. – 412 с.
16. Коргова, М. А. Менеджмент : краткий курс : учеб. пособие для вузов / М. А. Коргова. – Ростов н/Д : Феникс, 2008. – 378 с.
17. Горелов Д.О. Стратегія підприємства: навч.-метод. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / Д.О.Горелов, С.Ф. Большенко. – Харків: Вид-во. ХНАДУ, 2010. – 133 с.
18. Бутенко, Н. В. Маркетинг: Підруч. / Н.В. Бутенко. - К. : Атіка, 2006. - 300 с.
19. Гаркавенко С. С. Маркетинг: Підруч. для вузів / С.С. Гаркавенко. - К. : Лібра, 2002. - 712 с.
20. Мармоза А. Т. Теорія статистики підручник / А. Т. Мармоза – 2-ге вид. перероб. та доп. – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 592 с.
21. Однофакторний та багатофакторний аналіз оцінки ймовірності банкрутства [Електронний ресурс]. – Режим доступу : lubbook.org/book_359_glava_112_119.Odnofaktornijta_bagatof.html
22. Давидова Г.В. Методика кількісної оцінки ризику банкрутства підприємств / Г.В. Давидова, А.Ю. Беликов // Управління ризиком. –1999. – № 3. – С. 13-20.
23. М. М. Бердар. Б 48 Фінанси підприємств. Навч. посіб. — К.: Центр учбової літератури, 2010. — 352 с.
24. Кірейцев Г.Г. Фінансовий менеджмент / Г.Г. Кірейцев / Житомир: ЖІТІ, 2001 .– 440 с.

25. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.finalon.com/slovnik-ekonomichnikh-pokaznikiv/338-pokaznik-rentabelnosti-vlasnogo-kapitalu>.
26. Іванова В. В. Планування діяльності підприємства: Навч. посібник. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 472с.
27. Асортиментна політика підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://studopedia.com.ua/1_158424_asortimentna-politika-pidpriemstva.html
28. Батра Р., Майерс Д.Д., Аакер Д.А. Рекламний менеджмент: Пер. с англ. – 5-і изд. – М.: Спб., 1999. – 784 с.
29. Організація продажу товарів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://studcon.org/organizaciya-prodazhu-tovariv-ta-shlyahy-pidvyshchennya-yiyi-efektyvnosti?page=6>
30. Бутка М.П. Виробничий менеджмент: підруч./ М.П. Бутко, С.М. Задорожна, Н.В. Іванова – К.: «Центр учбової літератури», 2015. – 424 с.
31. Козловський В.О. «Організація виробництва: практикум», частина 2. Навч. посіб. / В.О. Козловський, С.В. Козловський – Вінниця: ВНТУ, 2005. –200 с.
32. Митяй О.В. Проектний аналіз: Навч. посіб. для студ., викл. ВНЗ/ О.В. Митяй — К., 2011. — 311 с.
33. Прогнозування та планування розвитку підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://elearn.nubip.edu.ua/mod/page/view.php?id=1359>
34. Економіка торгівлі: Підручник. — 2-ге вид., випр. і доп. Затверджено МОН / Марцин В.С. — К., 2008. — 603 с.
35. Матковський С. О. Статистика підприємств: навчальний посібник / С. О. Матковського, О.С. Гринькевич, О.З. Сорочак, Л.І. Гальків, І.В. Прокопович-Павлюк — 2-ге вид., — К.: Алерта, 2013. — 560 с.
36. Плахова Л. В. Основи менеджменту: [навч. посібник] /. Л. В. Плахова, Т. М. Ануріна. – М.:КноРус, 2010. – 412 с. 58. Поволоцька О. Л. Управління конкурентними перевагами підприємства в сучасних умовах господарювання: [навч. посібник]. – 2009. –. 527 с.

37. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: [навч. посібник] / В. Г. Герасимчук. – К.: КНЕУ, 2008. – 360с.

38. Бандурка А. М. Фінансово-економічний аналіз: [навч. посібник] / І. М. Червяков, О. В. Посилкіна. – Х.: Видавництво Харк. ун-та внутр. справ, 2011. – 394 с.

Таблиця 1

Динаміка структури товарообороту ТОВ «Бронь-Т» за 2016-2018 рр.

№ п/п	Найменування	2016 р.		2017 р.		2018 р.	
		тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
1	Броньовані двері	123	33,9	111	34,3	141	35,6
2	Розсувні двері	53	14,6	44	13,7	53	13,5
3	Вхідні двері	48	13,3	48	14,9	63	15,9
4	Міжкімнатні двері	121	33,2	104	32,0	118	29,8
6	Противопожежні двері	18	5,0	16	5,1	21	5,2
7	Усього по даному асортименту	364	100	325	100	397	100

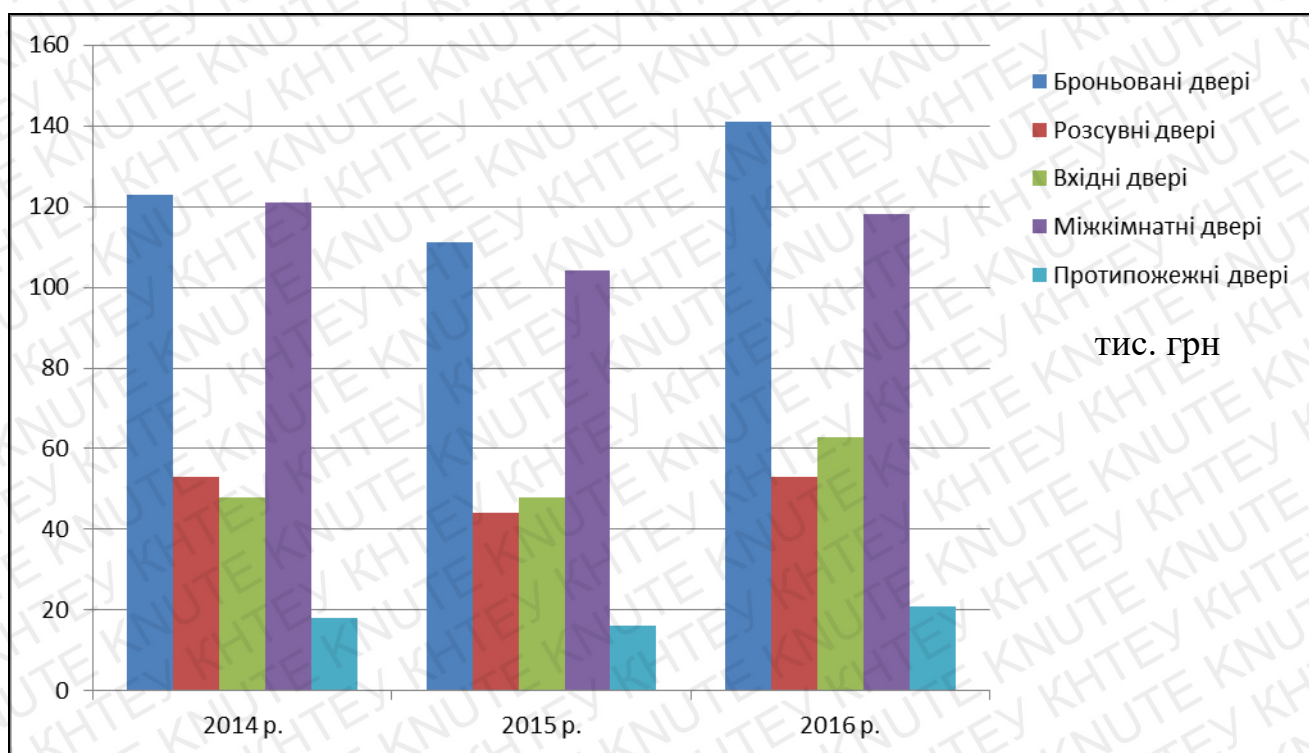


Рис.1. Графічне зображення динаміки структури товарообороту ТОВ «Бронь-Т» за 2016-2018 рр.

Оцінювання ефективності діяльності ТОВ «Бронь-Т» за 2018-2019 рр.

Показник	Алгоритм розрахунку	2018 рік	2019 рік
1. Рентабельність товарообороту, (РТО), %	$PTO = \frac{ПДО \cdot 0,75}{ТО} \cdot 100$ <p>де ПДО – прибуток до оподаткування; ТО – обсяг товарообороту</p>	$PTO = \frac{1647 \cdot 0,75}{11034} \cdot 100 = 11,19$	$PTO = \frac{2319 \cdot 0,75}{15537} \cdot 100 = 11,2$
2. Рівень витрат обігу (РВО), %	$PBO = \frac{ВО}{ТО} \cdot 100$ <p>де ТО – обсяг товарообороту; ВО – витрати обігу</p>	$PBO = \frac{1473,7}{11034} \cdot 100 = 13,35$	$PBO = \frac{2062,5}{15537} \cdot 100 = 13,27$
3. Фондовіддача (Фв)	$\Phi_v = \frac{ТО}{\overline{ОЗ}}$ <p>де $\overline{ОЗ}$ - це середньорічна вартість основних засобів</p>	$\Phi_v = \frac{11034}{8916} = 1,24$	$\Phi_v = \frac{15537}{9783} = 1,59$
4. Товарооборот на 1 м ² торговельної площі (ТОС), тис. грн/м ²	$TOS = \frac{ТО}{S_T}$ <p>де S_T – торговельна площа</p>	$TOS = \frac{11034}{75} = 147,1$	$TOS = \frac{15537}{78} = 199,1$
5. Продуктивність праці (ПП), тис грн/ос.	$ПП = \frac{ТО}{ЧСО}$ <p>де ЧСО – середньооблікова чисельність персоналу</p>	$ПП = \frac{11034}{26} = 424,38$	$ПП = \frac{15537}{28} = 554,9$
6. Рентабельність власного капіталу (РВК), %	$PBK = \frac{ПДО \cdot 0,75}{BK} \cdot 100$ <p>де \overline{BK} - це середня сума власного капіталу</p>	$PBK = \frac{1647 \cdot 0,75}{8916} \cdot 100 = 13,85$	$PBK = \frac{2319 \cdot 0,75}{9783} \cdot 100 = 17,78$
7. Нормальний прибуток до оподаткування (ПНДО), тис грн	$ПНДО = \frac{\overline{BK} \cdot \overline{PBK}}{100 \cdot 0,75}$ <p>де \overline{PBK} - це середній рівень рентабельності власного капіталу на підприємствах торгівлі (обчислюється виходячи із чистого прибутку)</p>	$ПНДО = \frac{9444 \cdot 2,8}{100 \cdot 0,75} = 352,57$	$ПНДО = \frac{10123 \cdot 3,1}{100 \cdot 0,75} = 418,42$
8. Мінімальний прибуток до оподаткування (ПМДО), тис. грн	$ПМДО = \frac{\overline{BK} \cdot \overline{СБД}}{4 \cdot 100 \cdot 0,75}$ <p>де $\overline{СБД}$ - це середня ставка по банківським депозитам</p>	$ПМДО = \frac{9444 \cdot 15,2}{4 \cdot 100 \cdot 0,75} = 478,5$	$ПМДО = \frac{10123 \cdot 16,3}{4 \cdot 100 \cdot 0,75} = 550,1$

9. Коефіцієнт досягнення нормального прибутку, (КДНП)	$K_{ДНП} = \frac{ПДО}{ПМДО}$	$K_{ДНП} = \frac{1647}{352,57} = 4,67$	$K_{ДНП} = \frac{2319}{418,42} = 5,54$
10. Коефіцієнт досягнення мінімального прибутку, (КДМП)	$K_{ДМП} = \frac{ПДО}{ПМДО}$	$K_{ДМП} = \frac{1647}{478,5} = 3,44$	$K_{ДМП} = \frac{2319}{550,1} = 4,2$
11. Висновок щодо ступеня досягнення підприємством нормального прибутку	Якщо КДНП>1 – досягається Якщо КДНП<1 – не досягається	Досягається	Досягається
12. Висновок щодо ступеня досягнення підприємством мінімального прибутку	Якщо КДМП>1 – досягається Якщо КДМП<1 – не досягається	Досягається	Досягається
13. Чи задовол. уявлення власників даного під-ства щодо мінімального рівня рентабельності власного капіталу?	Якщо КДМП>1 – так Якщо КДМП<1 – ні	Так	Так

Розрахунки 2.2

1. Розрахунок обсягу товарообороту у 2018 році, тис грн [26, с. 122]:

$$TO_1 = Ч_1 \cdot ПП_1 = 26 \cdot 10,1 = 262,6 \quad (2.2)$$

де $Ч_1$ - середньооблікова чисельність працівників у 2018 році;

$ПП_1$ – продуктивність праці у 2018 році.

2. Розрахунок обсягу товарообороту у 2019 році, тис грн [26, с. 122]:

$$TO_2 = Ч_2 \cdot ПП_2 = 28 \cdot 11,3 = 316,4 \quad (2.3)$$

де $Ч_2$ - середньооблікова чисельність працівників у 2019 році;

$ПП_2$ – продуктивність праці у 2019 році.

3. Розрахунок зміни товарообороту за рахунок зміни середньооблікової чисельності працівників, тис. грн [26, с. 122]:

$$\Delta TTO(\Delta T = \frac{(ПП_2 + ПП_1) \cdot (Ч_2 - Ч_1)}{2} = \frac{(11,3 + 10,1) \cdot (28 - 26)}{2} = 21,4 \quad (2.4)$$

4. Розрахунок зміни товарообороту за рахунок зміни продуктивності праці, тис. грн [26, с. 123]:

$$\Delta TTO(\Delta T = \frac{(ПП_2 - ПП_1) \cdot (Ч_2 + Ч_1)}{2} = \frac{(11,3 - 10,1) \cdot (28 + 26)}{2} = 29,6 \quad (2.5)$$

1.1

Показники ефективності використання основних засобів:

- віддача основних засобів [21, с. 311]:

$$B_{OЗ} = \frac{ВП}{OЗ}, \quad (1.7)$$

де ВП - річний обсяг виробленої продукції у вартісних одиницях;

OЗ - середньорічна вартість основних засобів;

- рентабельність основних засобів [21, с. 311]:

$$P_{OЗ} = \frac{\Pi}{OЗ} \cdot 100, \quad (1.8)$$

де Π - річний прибуток підприємства;

- коефіцієнт використання виробничої потужності [21, с. 311]:

$$K_{ВВП} = \frac{Q}{M}, \quad (1.9)$$

де Q - річний обсяг продукції в натуральних одиницях;

M - середньорічна потужність підприємства.

Показники ефективності використання обігових коштів:

- коефіцієнт обертання [21, с. 312]:

$$K_{об} = \frac{РП}{О}, \quad (1.10)$$

де РП - дохід від реалізації продукції за період (рік, квартал, місяць);

О - середній залишок обігових коштів підприємства;

- рентабельність обігових коштів [21, с. 312]:

$$P_{ок} = \frac{П}{О} \cdot 100; \quad (1.11)$$

- відносна економія обігових коштів [21, с. 312]:

$$\Delta O_{відн} = \frac{O_0}{РП_0} \cdot РП_1 - O_1, \quad (1.12)$$

де O_0 і O_1 - середні залишки обігових коштів відповідно в базовому та звітному роках;

$РП_0$ і $РП_1$ - реалізована продукція підприємства відповідно в базовому та звітному роках.

Показники ефективності використання трудового потенціалу підприємства:

- виробіток [21, с. 313]:

$$W = \frac{Q}{\bar{Ч}_{ПВП}}, \quad (1.13)$$

де $\bar{Ч}_{ПВП}$ - середньооблікова чисельність промислово-виробничого персоналу;

- вироблена продукція на одиницю фонду оплати праці [21, с. 313]:

$$W = \frac{ВП}{ФОП}, \quad (1.14)$$

де ФОП - річний фонд оплати праці підприємства; - темп зростання продуктивності праці [21, с. 313]:

$$W = \frac{W_B}{W_{зв}}, \quad (1.15)$$

де W_B і $W_{зв}$ - рівень продуктивності праці відповідно в базовому та звітному роках.

- відносна економія кількості працівників [21, с. 313];

$$\Delta C_{\text{відн}} = \frac{C_0}{Q_0} \cdot Q_1 - C_1, \quad (1.16)$$

де C_0 і C_1 - середньооблікова чисельність персоналу відповідно в базовому та звітному роках;

Q_0 і Q_1 - обсяг виробленої продукції відповідно в базовому та звітному роках;

- частка приросту обсягу продукції за рахунок зростання продуктивності праці [21, с. 314]:

$$\Delta Q_w = \frac{(W_1 - W_0) \cdot C_1}{\Delta Q} \cdot 100, \quad (1.17)$$

де W_1 і W_0 - рівень продуктивності праці (виробітку) відповідно в звітному та базовому роках;

ΔQ - приріст обсягу виробництва продукції.

Показники ефективності інвестицій:

- рентабельність інвестицій [21, с. 315]:

$$P = \frac{\Pi}{K} \cdot 100, \quad (1.18)$$

- у разі нового будівництва [21, с. 316]:

$$P = \frac{\Delta \Pi}{K} \cdot 100, \quad (1.19)$$

де $\Delta \Pi$ - приріст річного прибутку підприємства.

3.2

1. Середній темп зростання ТО, % [26, с. 82]:

$$\bar{T}_p = \sqrt[n-1]{\frac{TO_n}{TO_1}} \cdot 100 = \sqrt[8-1]{\frac{3931}{2542}} \cdot 100 = 106,42 \quad (3.1)$$

Де TO_n – товарооборот звітного (останнього) періоду;

TO_1 – товарооборот базового (першого) періоду;

n – кількість періодів.

2. ТО плановий на основі середніх темпів зростання, тис. грн [26, с. 83]:

$$TO_{n1} = \frac{TO_n \cdot \bar{T}_p}{100} = \frac{3931 \cdot 106,42}{100} = 4176,3 \quad (3.2)$$

3.1

Узагальнюючий коефіцієнт культури обслуговування визначається за формулою:

$$КОБ = ((z_{ку} \cdot K_y) + (z_{кв} \cdot KB) + (z_{кд} \cdot KD) + (z_{коч} \cdot KO) + (z_{пз} \cdot I_z) + (z_{кт} \cdot KT)) \cdot KM$$

де КУ - коефіцієнт стійкості асортименту товарів;

KB - коефіцієнт впровадження прогресивних форм продажу товарів;

КД - коефіцієнт додаткового обслуговування покупців;

КО - коефіцієнт витрат часу на очікування обслуговування;

I_z - коефіцієнт завершеності покупки;

КТ - коефіцієнт якості праці колективу магазину;

КМ - коефіцієнт культури обслуговування, на думку покупців.

$$\overline{\Delta TO} = \frac{\sum \Delta TO}{n-1} = \frac{2478 - 2562 + 3032 - 2478 + 2982 - 3032 + 3698 - 2982 + 3701 - 3698 + 4207 - 3701 + 3931 - 4207}{8-1} = 198,43 \quad (3.3)$$

4. ТО плановий на основі середнього абсолютного приросту, тис. грн [26, с. 83]:

$$TO_{n2} = TO_n + \overline{\Delta TO} = 3931 + 198,43 = 4129,43 \quad (3.4)$$

5. Середній приріст ТО підприємства, обчислений по згладженому динамічному ряду (табл. 3.2), тис. грн [26, с. 83]:

$$\overline{\Delta TO_{зглд}} = \frac{\sum \Delta TO_{зглд}}{n-2} = \frac{245 + 252 + 333 + 359 + 255 + 115}{8-2} = 259,3 \quad (3.5)$$

Для виявлення динамічних змін в обсязі товарообороту підприємства будується зіставний динамічний ряд товарообороту та проводяться необхідні розрахунки:

$$1) TO_{зглд}_{2пер} = \frac{2478 + 2542}{2} = 2510;$$

$$2) TO_{зглд}_{3пер} = \frac{3032 + 2478}{2} = 2755;$$

$$3) TO_{зглд}_{4пер} = \frac{2982 + 3032}{2} = 3007;$$

$$4) TO_{зглд}_{5пер} = \frac{2982 + 3698}{2} = 3340;$$

$$5) TO_{зглд}_{6пер} = \frac{3701 + 3698}{2} = 3699;$$

$$6) TO_{зглд}_{7пер} = \frac{4207 + 3701}{2} = 3954;$$

$$7) TO_{зглд}_{8пер} = \frac{3931 + 4207}{2} = 4069;$$

6. ТО плановий на основі ковзного середнього ряду ТО за 2-ома членами ряду, тис. грн [26, с. 84]:

$$TO_{плз} = TO_n + \overline{\Delta TO_{зглд}} = 3931 + 259,3 = 4190,3 \quad (3.6)$$

7. Плановий ТО по підприємству з врахуванням достовірності окремих методів планування, тис. грн [26, с. 84]:

$$TO_{пл} = \frac{TO_{пл1} + TO_{пл2} + TO_{пл3}}{3} = \frac{4176,3 + 4129,43 + 4190,3}{3} = 4165,24 \quad (3.7)$$

Для розрахунків скористаємось факторно-аналітичним методом, виходячи з рівня комерційного доходу та витрат обігу, що склалися в передплановому періоді та їх середньої абсолютної зміни:

1. Розрахунок рівня комерційного доходу у звітному періоді – 8-й період, % [26, с. 85]:

$$P_{КД\ зв} = \frac{КД_{зв}}{ТО_{зв}} \cdot 100 = \frac{706}{3931} \cdot 100 = 17,96 \quad (3.9)$$

де $КД_{зв}$ – комерційний дохід від реалізації товарів у звітному періоді;

$ТО_{зв}$ – обсяг товарообороту у звітному періоді.

2. Розрахунок рівня комерційного доходу у базовому періоді – 1-й період, % [26, с. 85]:

$$P_{КД\ баз} = \frac{КД_{баз}}{ТО_{баз}} \cdot 100 = \frac{427}{2542} \cdot 100 = 16,79 \quad (3.10)$$

де $КД_{баз}$ – комерційний дохід від реалізації товарів у базовому періоді;

$ТО_{баз}$ – обсяг товарообороту у базовому періоді.

3. Розрахунок середньої абсолютної зміни рівня комерційного доходу за період, % [26, с. 85]:

$$\Delta P_{КД\ сер} = \frac{(P_{КД\ зв} - P_{КД\ баз})}{n - 1} = \frac{(17,96 - 16,79)}{7} = 0,17 \quad (3.11)$$

де n – кількість досліджуваних періодів.

4. Розрахунок прогнозного рівня комерційного доходу у плановому періоді з врахуванням наявних тенденцій, % [26, с. 86]:

$$P_{КД\text{пл}} = P_{КД\text{зв}} + \Delta P_{КД\text{сер}} = 17,96 + 0,17 = 18,13 \quad (3.12)$$

5. Розрахунок очікуваного рівня комерційного доходу у плановому періоді з врахуванням впливу зовнішніх факторів, % [26, с. 86]:

$$P_{КД\text{пл}\phi} = P_{КД\text{пл}} + \Delta P_{КД\text{факт}} = 18,13 + 1,7 = 19,83 \quad (3.13)$$

де $\Delta P_{КД\text{факт}}$ – очікувана зміна рівня комерційного доходу з врахуванням зовнішніх факторів.

6. Розрахунок планового обсягу комерційного доходу, тис. грн [26, с. 86]:

$$КД_{\text{пл}} = \frac{P_{КД\text{пл}\phi} \cdot TO_{\text{пл}}}{100} = \frac{19,83 \cdot 4165,24}{100} = 825,97 \quad (3.14)$$

де $TO_{\text{пл}}$ – плановий обсяг товарообороту.

7. Розрахунок рівня змінних витрат обігу у звітному періоді – 8-й період, % [26, с. 86]:

$$P_{BO\text{змінзв}} = \frac{BO_{\text{змінзв}}}{TO_{\text{за}}} \cdot 100 = \frac{141}{3931} \cdot 100 = 3,59 \quad (3.15)$$

де $BO_{\text{змінзв}}$ – змінні витрати обігу у звітному періоді.

8. Розрахунок рівня змінних витрат обігу у базовому періоді – 8-й період, % [26, с. 87]:

$$P_{BO\text{змінбаз}} = \frac{BO_{\text{змінбаз}}}{TO_{\text{за}}} \cdot 100 = \frac{88}{2542} \cdot 100 = 3,46 \quad (3.16)$$

де $BO_{\text{змінбаз}}$ – змінні витрати обігу у базовому періоді.

9. Розрахунок середньої абсолютної зміни рівня змінних витрат обігу, % [26, с. 87]:

$$\Delta P_{BO} \text{ змін}_{сер} = \frac{(P_{BO} \text{ змін}_{зв} - P_{BO} \text{ змін}_{баз})}{n-1} = \frac{(3,59-3,46)}{7} = 0,02 \quad (3.17)$$

10. Розрахунок прогнозного рівня змінних витрат обігу з врахуванням наявних тенденцій, % [26, с. 87]:

$$P_{BO} \text{ змін}_{пл} = P_{BO} \text{ змін}_{зв} + \Delta P_{BO} \text{ змін}_{сер} = 3,59 + 0,02 = 3,61 \quad (3.18)$$

11. Розрахунок планового обсягу змінних витрат обігу, тис. грн [26, с. 87]:

$$BO_{\text{змін}}_{пл} = \frac{P_{BO} \text{ змін}_{пл} \cdot TO_{пл}}{100} = \frac{3,61 \cdot 4165,24}{100} = 150,36 \quad (3.19)$$

12. Розрахунок середнього темпу зростання постійних витрат обігу, % [26, с. 88]:

$$\overline{TrBO}_{\text{пост}} = \sqrt[n-1]{\frac{BO_{\text{пост}}_{зв}}{BO_{\text{пост}}_{баз}}} \cdot 100 = \sqrt[7]{\frac{345}{222}} \cdot 100 = 106,5 \quad (3.20)$$

де $BO_{\text{пост}}_{зв}$ – постійні витрати обігу у звітному періоді;

$BO_{\text{пост}}_{баз}$ – постійні витрати обігу у базовому періоді;

13. Розрахунок очікуваного обсягу постійних витрат обігу з врахуванням наявних тенденцій, тис. грн [26, с. 88]:

$$BO_{\text{пост}}_{пл} = \frac{BO_{\text{пост}}_{зв} \cdot \overline{TrBO}_{\text{пост}}}{100} = \frac{345 \cdot 106,5}{100} = 367,4 \quad (3.21)$$

14. Розрахунок обсягу прибутку (збитку) від реалізації товарів, тис. грн [26, с. 89]:

$$\Pi = КД_{пл} - BO_{\text{змін}}_{пл} - BO_{\text{пост}}_{пл} = 825,97 - 150,36 - 367,4 = 308,21 \quad (3.22)$$

15. Розрахунок планового темпу зростання прибутку від реалізації товарів, % [26, с. 89]:

$$T_{прП} = \frac{П}{(КД_{зв} - ВО_{пост\ зв} - ВО_{змін\ зв})} \cdot 100 = \frac{308,21}{706 - 345 - 141} \cdot 100 = 140,1 \quad (3.23)$$

16. Розрахунок рівня рентабельності товарообороту в плановому періоді, % [26, с. 89]:

$$Р_{ентГО} = \frac{П}{ТО_{пл}} \cdot 100 = \frac{308,21}{4165,24} \cdot 100 = 7,4 \quad (3.24)$$

Величина планового прибутку визначається за формулою, тис. грн [27, с. 9]:

$$П_{пл} = П_{зв} + \frac{P_{ГО\ зв} \cdot T_{пл}}{100} = 2319 + \frac{11,2 \cdot 4165,24}{100} = 2785,5 \quad (3.8)$$

де $П_{зв}$ – прибуток у звітному періоді, тис. грн;

$P_{ГО\ зв}$ — рівень рентабельності товарообороту звітного, %;

$T_{пл}$ — плановий товарооборот, тис. грн.

(3.2)