

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

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОДАЖУ ТОВАРІВ ПІДПРИЄМСТВОМ  
ТОРГІВЛІ»**

(за матеріалами ТОВ «ТД ЗОЛОТИЙ СТІЛЕЦЬ»)

Студентки 2 курсу бм групи

спеціальності 076  
«Підприємництво, торгівля та  
біржова діяльність»

спеціалізації «Організація  
оптової та роздрібної торгівлі»

Науковий керівник  
к.е.н., доцент

Гарант освітньої програми  
к.е.н., доцент

Міронов Дмитро  
Олегович

Григоренко Татяна  
Миколаївна

Кавун-Мошковська  
Ольга Олександрівна

**Київ 2021**

## АНОТАЦІЯ

### **Організація продажу товарів підприємством торгівлі (за матеріалами ТОВ «ТД ЗОЛОТИЙ СТІЛЕЦЬ», м. Київ). – Рукопис.**

Випускна кваліфікаційна робота за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», спеціалізація «Організація оптової та роздрібною торгівлі» – Київський національний торговельно-економічний університет – Київ, 2021.

Випускну кваліфікаційну роботу присвячено теоретичним, методичним і практичним аспектам організації продажу товарів підприємством торгівлі. Представлена робота дозволяє дослідити основні принципи та етапи організації продажу, методи аналізу асортименту товарів. Розкрито сутність понять «управління продажем», проведено аналіз процесу організації продажу товарів підприємством, проведена оцінка ефективності асортименту товарів на підприємстві. Визначено основні напрямки удосконалення організації продажу товарів досліджуваного підприємства.

**Ключові слова:** *товар, організація, асортиментна політика, оцінка, продаж, підприємство.*

## SUMMARY

### **Formation of the range of goods in a specialized store (based on the materials of FOP "Kapschuk Svitlana Valeriyivna", Kyiv). - Manuscript.**

Graduation qualification work in the specialty 076 "Entrepreneurship, trade and exchange activities", specialization "Organization of wholesale and retail trade" - Kyiv National University of Trade and Economics - Kyiv, 2021.

The final qualifying work is devoted to theoretical, methodical and practical aspects of forming the range of goods in a specialized store. The presented work allows to investigate the basic principles and stages of formation of the product range, methods of analysis of the product range. The essence of the concepts "range of goods" is revealed, the analysis of the process of formation of the range of goods of the enterprise is carried out, the efficiency of the range of goods at the enterprise is estimated. The main directions of improving the formation of the range of goods of the researched enterprise are determined.

**Key words:** *goods, assortment, assortment policy, commodity matrix, trade enterprise, specialized shop.*

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОДАЖУ ТОВАРІВ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОРГІВЛІ.....	8
РОЗДІЛ 2 РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОДАЖУ ТОВАРІВ ТОВ ТД «ЗОЛОТИЙ СТРИЛЕЦЬ».....	20
2.1 Дослідження та аналіз організації продажу товарів і якості обслуговування покупців на підприємстві ТОВ ТД «ЗОЛОТИЙ СТРИЛЕЦЬ».....	20
2.2 Оцінювання ефективності організації продажу товарів і якості обслуговування покупців на підприємстві ТОВ ТД «ЗОЛОТИЙ СТРИЛЕЦЬ».....	31
РОЗДІЛ 3 ОСНОВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРАКТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОДАЖУ ТОВАРІВ ТОВ ТД «ЗОЛОТИЙ СТРИЛЕЦЬ».....	36
3.1. Оптимізація процесу продажу товарів і якості обслуговування покупців на підприємстві ТОВ ТД «ЗОЛОТИЙ СТРИЛЕЦЬ».....	36
3.2 Визначення планових обсягів та структури товарних запасів підприємства.....	42
ВИСНОВКИ.....	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	53
ДОДАТКИ.....	55

## ВСТУП

Торгівельна діяльність є важливою ланкою у розвитку економіки кожної держави. Роздрібна торгівля - це кінцевий етап продажу товарів роздрібному споживачу в невеликих обсягах через магазини, павільйони, лотки, намети та інші пункти мережі роздрібної торгівлі. Комерційна робота з продажу у роздрібних торгових роздрібних підприємств торгівлі, на відміну оптових роздрібних підприємств торгівлі має ряд особливостей. Роздрібні торгові роздрібних підприємств торгівлі, обслуговують безпосередньо потреби населення, працюють з роздрібними споживачами, застосовуючи свої специфічні способи та методи роздрібного продажу, остаточно завершують процес реалізації продукції.

Успішність управління продажами у роздрібній торгівлі, залежить від повноти обліку факторів, що впливають, як на етапі прийняття управлінських рішень, так і на етапі їх реалізації. Зміст факторів, що впливають на значною мірою залежить від підходу до визначення місця управління продажами у системі управління організацією. Результати управління продажами залежать не тільки від таких факторів як використані технології продажу, обґрунтованість планування, організації, мотивації, контролю та регулювання процесу продажу, але, в першу чергу, від такого фактора як відповідність реалізованої ринкової системи значній комбінації цінностей шуканих цільовими покупцями, що визначає вибір магазину покупцями, можливість здійснення в ньому необхідних обсягів необхідних товарів за період, купівельну лояльність.

Конкурентоспроможність будь-якої комерційної організації в умовах ринку за інших рівних умов значною мірою залежить від обсягу продажу та швидкості обороту за період продукції та товарів. Немає необхідної швидкості, обсягу вихідного потоку при запланованих витратах — немає конкурентоспроможності, а найчастіше, немає й самого підприємства. Це визначає актуальність питань управління продажами, яким в останні роки

приділяється багато уваги як у теорії, так і на практиці, останнє підтверджується високою популярністю бізнес-тренінгів та семінарів з зазначеної теми.

**Мета** випускної кваліфікаційної роботи полягає у обґрунтуванні теоретичних та методичних підходів до організації продажів підприємства торгівлі.

Для досягнення поставленої мети визначені наступні **завдання**:

1. розглянути теоретичні аспекти управління продажем товарів підприємством торгівлі;
2. провести дослідження та аналіз організації продажу товарів і якості обслуговування покупців на підприємстві ТОВ ТД «ЗОЛОТИЙ СТРИЛЕЦЬ»;
3. оцінити ефективність організації продажу товарів і якості обслуговування покупців на підприємстві ТОВ ТД «ЗОЛОТИЙ СТРИЛЕЦЬ»;
4. оптимізувати процес продажу товарів і якості обслуговування покупців на підприємстві ТОВ ТД «ЗОЛОТИЙ СТРИЛЕЦЬ».
5. визначити планові обсяги і структури товарних запасів підприємства.

**Об'єктом** дослідження є процес організації продажу товарів підприємством роздрібною торгівлі

**Предметом** дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти процесу управління продажу товарів підприємством роздрібною торгівлі.

**Структура та обсяг магістерського дослідження.** Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел, що налічує 20 найменувань та 2 додатків. Загальний обсяг роботи становить 67 сторінок. Робота містить 15 таблиць і 13 рисунки..

## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОДАЖУ ТОВАРІВ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОРГІВЛІ

Організація продажів – це головна мета будь-якого бізнесу незалежно від його розміру та завдань. Адже будь-яке комерційне підприємство має заробляти гроші, а зробити це без реалізації своїх товарів чи послуг неможливо. На сьогоднішній день організація продажів має враховувати динаміку зовнішнього ринку і вимагає довгострокового планування, оскільки зовнішній ринок є вкрай нестабільним і постійно змінюється під впливом різних факторів. У зв'язку з цим планування організації продажів повинен регулярно переглядатись.

Як правило, успішне здійснення організації продажів полягає в використанні трьох найважливіших факторів [1, 2, 3, 4]:

1. Підбір персоналу – має на увазі відбір та підготовку співробітників, здатних ефективно виконувати поставлені перед ними завдання. Важливою особливістю в організації системи продажів є потреба у компетентних кадрах, здатних керувати процесом продажів від початкових етапів до моменту реалізації товару. Саме від навичок персоналу залежать продажі організації та ефективність його функціонування.

2. Вимоги до стандартів мають на увазі наявність документів, що включають певні вимоги. До цієї групи можна віднести стандарти, що регулюють процес торгівлі. Так само до цієї групи відносять наказ про оплату праці, стандарти викладки (мерчандайзингу), обслуговування та зовнішнього виду, якщо йдеться про роздрібну торгівлю. Такий фактор в організації продажу сприяє незалежності у зміні кадрів і утворює «рівноправність» серед працівників.

3. Управління продажем – постає як головний процес управлінського персоналу. Особи, відповідальні за організацію продажів, повинні виконувати певні завдання, такі як: управління персоналом, запровадження

продажу та контроль їх дотримання, брати участь у відборі кадрів та прийнятті нових співробітників, аналіз показників результатів продажу.

Управління продажу – є комплексним поняттям. Сутність управління продажами полягає у збільшенні прибутку від продажу та стійкості попиту товарів у споживачів.

До основних процесів управління продажем відносять такі етапи [5]:

1. Планування товарного асортименту та обсягу продажу;
2. Організація шляхів взаємодії між торговими структурами;
3. Методи стимулювання працівників;
4. Методи контролю та аналізу ефективності продажу.

Управління продажем складається з наступних етапів:

1. Оперативне управління продажами - контроль діяльності торгових агентів, який може включати: доручення нових завдань, контроль їх виконання, встановлення правил обслуговування клієнтів, контроль їх дотримання.

2. Управління маркетингом – що включає збір відомостей про потенційних споживачів та внесення їх у базу даних. Торговий представник виходить на зв'язок із споживачами та пропонує їм здійснити замовлення, надавши їм повну інформацію про асортимент товарів. Керівник веде контроль діяльності кожного працівника та на основі звітності робить висновки щодо якості виконаної роботи

3. Організація управління продажу – полягає у формуванні підрозділів та закріпленні за ними певних задач з поділом функцій, наприклад, за географічним місцезнаходженням, групі споживачів, тощо далі.

4. Планування продажу – шляхом аналізу торгового ринку та вивчення конкурентів. Плануючи обсяги реалізації, як правило, керуються прогнозуванням розвитку ринку та конкурентів, з огляду на власні фінансові результати організації за останні роки. У звіті відображено результати діяльності кожного структурного відділу та його персоналу.

Основними етапами складання плану є [6]:

1. Визначення головної мети організації – мета має кількісні та якісні характеристики, за якими можна сформулювати оцінку. Визначаючи мету, враховуються[7]:

- вимірність результатів;
- обмежені терміни для досягнення поставленої мети;
- реалістичність та досліджуваність цілі;

2. Оцінка чинників зовнішнього середовища – враховується на основі територіальних показників, таких як: чисельність та рівень доходу місцевого населення, потреби населення та їх купівельна здатність в цілому.

3. Потенціал продажу – представляє собою максимальний обсяг ресурсів, який може отримати підприємство, та максимальний дохід від них.

4. Потенціал ринку – це максимальний обсяг продукції, який може бути реалізованим на певному ринку.

5. Аналіз результатів компанії за попередній період – є важливим показником, що допомагає визначити положення компанії. Завдяки аналізу звіту можна виявити фактори, що сприяють збільшенню прибутку, до яких можна віднести сезонний попит продукції.

У практиці українських підприємств найбільш поширеним є показник рівня рентабельності, що обчислюється як відношення прибутку до повної собівартості реалізованої продукції. Цей показник показує, скільки на кожну витрачену у господарстві гривню або іншу грошову одиницю отримано прибутку[22, с.307]. Відповідно формула матиме вигляд:

$$R_{\text{соб}} = \text{ЧП} / \text{ПС} * 100 \% \quad , \quad (1.1)$$

де ПС - повна собівартість продукції.

Поняття ефективність продажів, інакше кажучи, рентабельність продажів або ROS (з англ. return on sales) є прямим індикатором операційної ефективності компанії. Цей показник відбиває частку прибутку в отриманій від окремого продажу сумі, отже – здатність фірми генерувати прибуток від основного виду діяльності. Розрахунок ефективності продажів здійснюється за такою формулою:



Загальна формула розрахунку коефіцієнта:

$$\text{Крп} = \text{Прибуток від продажу} / \text{Виручка від реалізації} * 100\% \quad (1.2)$$

де,

$$\text{коефіцієнт валового прибутку (загальна виручка вартість проданих товарів) загальна виручка} \quad 100 \quad (1.3)$$

Наступна формула розрахунку товарообігу показує зміну показника у поточних цінах:

$$\text{Д} * (\text{Факт товарообігу поточного року} / \text{Факт товарообігу минулого року}) * 100\%. \quad (1.4)$$

Динаміку товарообігу в порівнянних цінах визначається за такою формулою:

$$\text{Д соп} (\text{Факт товарообігу в пор. цінах} / \text{Факт товарообігу минулого року}) * 100\%. \quad (1.5)$$

6. Упорядкування прогнозів продаж – значно відрізняється від планування, тому що прогнозування, враховуючи всі важливі фактори, надає лише можливі результати подій, не надаючи чітких інструкцій, що сприяють виконанню плану та максимізації прибутку. При прогнозуванні використовуються суб'єктивні методи, які засновані на суб'єктивній думці людей різних груп, таких як працівники компанії та безпосередні керівники. Також до суб'єктивних методів можна віднести метод Делфі, принципом якого є опитування експертів, не пов'язаних один з одним. Тут важливим є те, що не знайомі між собою учасники опитування краще оцінюють та передбачають результат, чим колектив певної компанії. Також при прогнозуванні використовують і об'єктивні методи, засновані на аналітичних та статистичних даних, до яких відносять ринкове тестування товару, аналіз даних за попередні роки та статистичний аналіз попиту споживачів [8].

Вибір методу прогнозування – процес складний, будь-який метод не дасть стовідсоткового результату, тому найчастіше використовують комплекс методів. Досить часто компанії використовують аналіз на основі сценаріїв. Його суть полягає у розробці песимістичного та оптимістичних

прогнозів. Грунтуючись на песимістичному прогнозі, створюється бізнес-план, що є «підстраховкою» на випадок, якщо підприємство матиме складності, так вона зможе виконати всі свої зобов'язання та досягти прогнозованого доходу.

7. Коригування прогнозу продажів – використовується, якщо мета та прогноз Підприємства мають значні розбіжності. І тут потрібні коригування самої мети чи системи маркетингу, це дозволить виявити реальні показники реалізації плану.

8. Планування продажу – є важливим і ключовим інструментом, що дозволяє будувати та реалізовувати свої плани у сфері закупівель та трудових ресурсів за рахунок запланованого доходу. Планування продажу з погляду управління складається з класичних елементів циклу управління, які включають у себе планування, організацію, контроль, координацію та мотивацію.

9. Організація продажу – дозволяє реалізовувати створений план продажу з допомогою організаційної структури, якої між персоналом зформовані посадові обов'язки, завдання та вимоги до виконання. Щоб успішно реалізувати план, необхідно його структурний розподіл:

- По регіонах – де буде продано.
- За часом – скільки та коли продамо.
- По продукції – скільки та чого конкретно продано.
- За споживачами (або каналами) – скільки і кому продано.
- За продавцями – скільки хто планує і продає.

Гарантовані продажі, як правило, є сформованим попитом і не залежать від торгового представника.

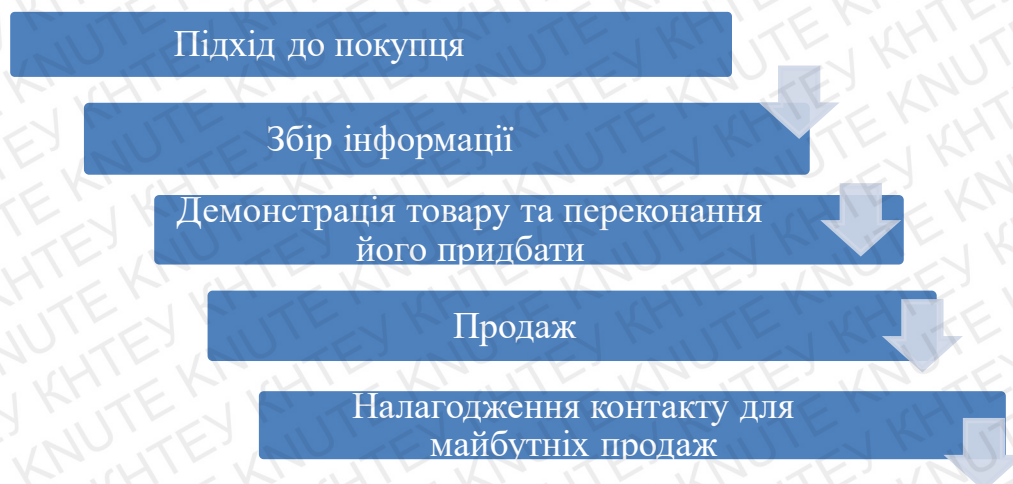
Що стосується запланованих продажів, то їх кінцевий результат безпосередньо залежить від торгового представника, важливо відзначити, що особлива увага для запланованих продажів має приділятися новому продукту, новим потенційним клієнтам та новій території, що характерно і для оптових підприємств, і для роздрібної торгівлі.

10. Контроль за виконанням плану - необхідний систематичний контроль не тільки за кожним параметром структури плану, а також за якістю планування.

11. Координація планів – передбачає вжиття заходів, якщо фактичний результат істотно відрізняється від плану. Якщо утворюється невиконання плану чи перевиконання, це причина низького рівня планування.

Перевиконання плану може бути пов'язане з тим, що потенціал будь-якого елемент був недооціненим або процес планування здійснювався на основі старих звітів. Невиконання плану найімовірніше, пов'язані з низькою активністю продавця. Тільки гарантований попит може спонукати споживача прийти і купити все самому, в інших випадках ініціативу має виявляти продавець.

Основні етапи процесу продажу товарів зображені на рис.1



*Рис.1.1 Основні етапи продажу товару [9]*

Ефективність відділів продажу визначає його організаційна структура, яка здатна реалізувати стратегічний план організації торгівлі. Організаційна структура є внутрішнім пристроєм торгової підприємства, що дає можливість ефективно взаємодіяти з персоналом компанії, що реалізують свою трудову діяльність, спрямовану виконання поставлених завдань.

Організаційна структура відрізняється за типами залежно від мети підприємства, ресурсів, що є у користуванні та шляхів їх досягнення.

До основних типів організаційних структур відносять [3]:

- Лінійна організаційна структура;
- Функціональна організаційна структура;
- Лінійно-функціональна організаційна структура;
- Горизонтальна організаційна структура;

Лінійна організаційна структура - тип організаційної структури, в якій влада прямує зверху вниз. Застосування такого типу структури часто використовується в малих та середніх підприємствах. Відмінною особливістю такого типу є невеликі витрати та швидкі прийняття рішень керівником підприємства

Функціональна організаційна структура – характеризується видами діяльності, що виконуються персоналом для досягнення поставлених завдань організації. Наприклад, торговий представник, ґрунтуючись на своїх функціональні обов'язки, перебуває у підпорядкуванні у директора з продажам, менеджер з маркетингу дає розпорядження торговим представникам виконання певної роботи, минаючи при цьому взаємодію з директором із продажу [4].

Функціональна організаційна структура, як правило, часто застосовується в організаціях, які мають велику кількість товарних груп.

Лінійно-функціональна організаційна структура використовується у компаніях, що мають великий штат та широкий асортимент товарів. При такій структурі працівники певного відділу, наприклад, відділ фінансів, здійснюють лише консультацію щодо іншого відділу підприємства.

Співробітники фінансового відділу можуть проконсультувати з питання необхідних документів при здійсненні процесу продажу певного товару, але не здатні вдаватись до конкретних вказівок.

Горизонтальна організаційна структура – має на увазі більше складний процес, оскільки потребує високому рівні розвитку компанії та всього персоналу. Важливою умовою при використанні такої структури буде бути

рішучістю керівного ланки та довіра персоналу до організаційної структури підприємства.

У горизонтальній організаційній структурі не існує меж між різними відділами, натомість утворюються групи, що діють за принципом самоврядування, чії функції перетинаються. Метою всіх відділів компанії є створення асортименту товарів, здатних задовольнити потреби клієнтів у повному обсязі. Основна відмінна особливість горизонтальної організаційної структури полягає в тому, що відсутня необхідність у керуючій ланці [7].

Важливим фактором тут є безпосередньо колективна робота, тобто взаємодія між структурами має бути розвинене та перебувати на високому рівні. Передбачається, що будь-який працівник зацікавлений у ефективній діяльності не тільки свого відділу, а всієї компанії як одного цілого. При горизонтальній організаційної структури весь персонал має одну спільну мету, кожен працівник стає більше цілеспрямованим, а його діяльність стає продуктивнішою.

Залежно від того, яка організаційна структура була затверджена на певному підприємстві безпосередньо залежить структура відділів продажу та посадовий обов'язок кожного працівника.

Основні види структури відділу продажів підприємства зображені на рис.2.1



*Рис.1.2 Види стурктури відділу продаж [11]*

Далі наведемо характеристику кожного з них.

1) Територіальна структура відділу продажів – відноситься до більш простого вигляду, за умови, що організація обмежена товарним асортиментом і не переслідує масштабних цілей реалізації своїх товарів.

До переваг такого виду структури можна віднести:

Кожен торговий представник відповідає за територію, закріплену виключно за ним. Така ділянка може бути розташований як у межах міста, так і за його межами. За участю транснаціональних компаній, такий розподіл може здійснюватися в великому масштабі, у разі відповідальність керівників може розподілятися між країнами чи континентами.

Кожен торговий представник можна оперативнo керувати на будь-якому етап їх діяльності, від пошуку покупців до звітності про виконану роботу.

При територіальній структурі для торгового представника характерні додаткові завдання, до них можна віднести заходи, створені задля стимулювання продажів.

2) Товарна структура відділу продажів – характерна для організацій, які мають широкий асортимент товарів. Як правило, такий асортимент може відрізнятися за функціональним призначенням або відноситься до технічно складних товарів. За такого асортименту, структура відділів продаж має бути орієнтована безпосередньо на сам товар. При товарній структурі відділу продажів, торговий представник відповідає за продаж асортиментної групи, закріпленої безпосередньо за ним.

Перевагою товарної структури є те, що продавець може вивчити товар, який він пропонує, та якісно провести його презентацію, вказуючи на його переваги та відмінні риси, що є безперечним плюсом. До недоліків товарної структури можна віднести те що, що клієнти змушені взаємодіяти з кожним представником кожної товарної групи. Часто трапляється, що продавці стикаються між собою при комунікаціях з споживачами, шляхом телефонних

переговори або особистих візитів. Контролювати діяльність торгових представників, які працюють із клієнтською базою, зобов'язані керівники відділів продажів.

3) Споживча структура відділу продажів – передбачає продаж товарів, властивих певним видам клієнтів, які мають свої відмінні особливості. Перевагою споживчої структури є наявність найвищого рівня підготовки продавців.

Продавець повинен чітко знати свій споживчий сегмент та особливості товарів, здатні задовольнити споживачів. На сьогоднішній день споживчу структуру використовують різні суб'єкти господарювання але це часто призводить до конфлікту інтересів між певними типами споживачів і продавцями. Як правило, інтереси стикаються на одній і тій же території, що призводить до зростання витрат обігу та зниження ефективності продажів організації.

На кожному підприємстві разом з продажем товарів є набір додаткових послуг, які торгові організації повинні пропонувати покупцям. Додатковими послугами торгового підприємства є доставка товарів додому, збір технічно важких конструкцій. Методи роздрібного продажу товарів не будуть ефективні без комплексу додаткових послуг, які необхідно запропонувати потенційному покупцю. Класифікація додаткових торгових послуг наведена у таблиці 1.1.

*Таблиця 1.1*

### **Класифікація додаткових торгових послуг [14]**

<b>Ознака класифікації</b>	<b>Характеристика</b>
За часом надання	
Перед здійсненням продажі	Консультація спеціалістів, демонстрація нових товарів.
Під час продажу	Демонстрація товару в дії, дегустація, упаковка
Після продажу	Доставка додому, встановлення, збірка.

По степені важливості	
Основні ( напряму пов'язані з покупкою)	Демонстрація функцій товару
Додаткові	Надання кредиту на товари, зберігання товару на складі.

Сучасні тенденції - використання CRM-системи для організації продажів. Система управління спілкуванням з споживачами компанії вирішує три глобальні завдання зображені на рис.1.3

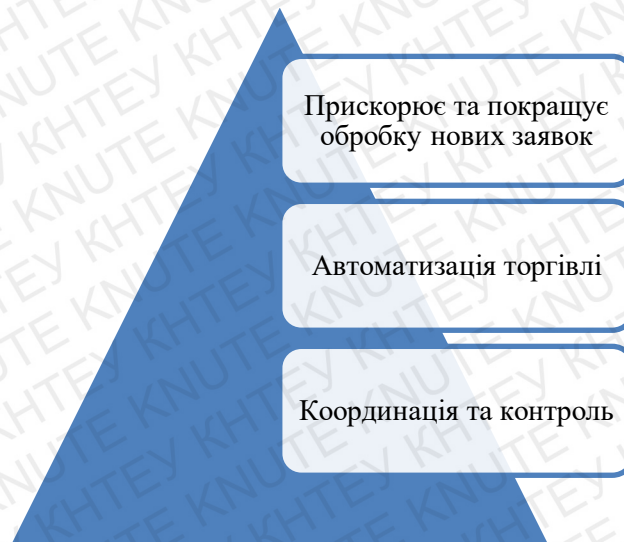


Рис.1.3 Основні переваги використання CRM-системи у продажі товарів [12]

1. Прискорює та покращує обробку нових заявок. Підвищує лояльність постійної споживачів. Цьому сприяє максимальне опрацювання бази. Програмний софт нагадає вам про угоду, зберігаючи дані про всі контакти на замовлення. Спеціальне налаштування CRM дозволить продавцю спілкуватися з кількома сотнями клієнтів (близько 400) відразу і підвищувати свій оборот щонайменше на третину.

2. Автоматизація торгівлі. Звісно, у наш час більшість процесів повинні відбуватися автоматично. Наприклад, лідогенерація та розподіл лідів, реєстрація угод за заявками, онлайн-листування, відправлення рахунків.



Організація продажу продукції у відділі за допомогою CRM-системи набагато полегшує ці операції. Програма сповіщає про угоди, що зависли, нагадує покупцям про щось від імені співробітника, допомагає досягти «wow-ефекту», повідомляючи продавця про прочитання листа клієнтом та вдалий момент для розмови.

3. Координація та контроль. Це виконується системою CRM за допомогою регулювання фільтрів командних завдань та регулярних звітів продавців. Перша – використовується для локалізації зусиль колективу, друга – для оцінки стану та управлінських рішень щодо виправлення ситуації. Сьогодні більшість компаній переходить на автоматизацію своїх процесів. При цьому важливо відразу все налаштувати без помилок. Зробити інструкції для всіх співробітників, які працюють у програмі. Внести роботу з CRM у систему мотивації.

При цьому слід розуміти, що, незважаючи на обмежену чисельність клієнтської бази та невеликий розмір самої компанії, відділ продажів повинен бути автоматизованим.

## РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ  
ПРОДАЖУ ТОВАРІВ ТОВ "ТД "ЗОЛОТИЙ СТРІЛЕЦЬ"

## 2.1. Дослідження та аналіз організації продажу товарів і якості обслуговування покупців на підприємстві ТОВ "ТД "ЗОЛОТИЙ СТРІЛЕЦЬ"

ТОВ "ТД "ЗОЛОТИЙ СТРІЛЕЦЬ" було створене в 2011 році. Компанія займається оптовою торгівлею м'ясом і м'ясними продуктами. Продаж продукції проводиться в м. Херсон. Код ЄДРПОУ: 37631166.

На рис.2.1. наведена організаційна структура ТОВ "ТД "ЗОЛОТИЙ СТРІЛЕЦЬ".

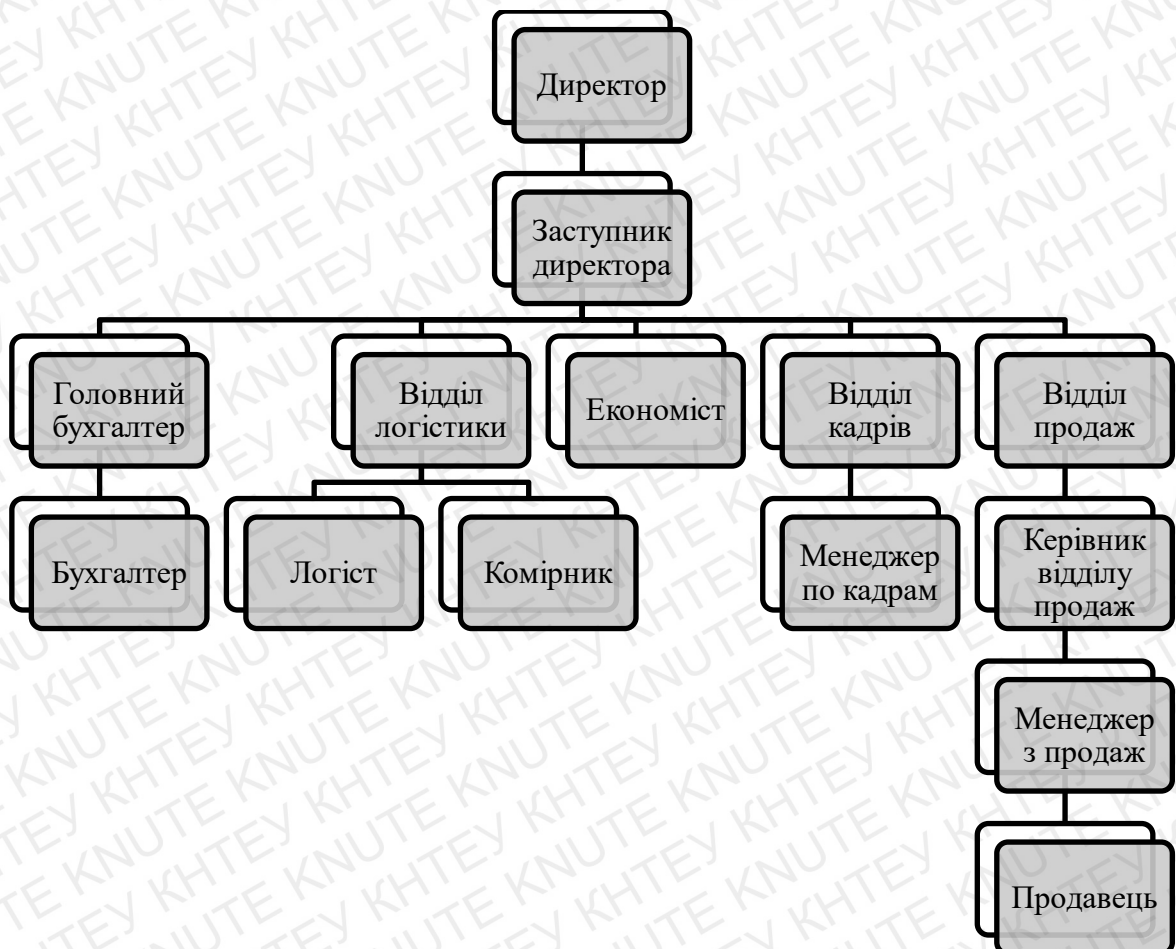


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ "ТД "ЗОЛОТИЙ СТРІЛЕЦЬ"

Отже, на ТОВ "ТД "ЗОЛОТИЙ СТРЕЛЕЦЬ" лінійно-функціональна організаційна структура, яка заснована на поділі повноважень і відповідальності управлінських працівників різного рівня. Дана структура підприємства забезпечує поділ управлінської праці, так як лінійні ланки управління приймають рішення, а функціональні розробляють певні питання і готують програму для вирішення її. Визначимо переваги і недоліки такого типу організаційної структури. Безпосередньо продажами на підприємстві займається відділ продаж. Відділ продаж складається з керівника та продавців.

ТОВ "ТД "ЗОЛОТИЙ СТРЕЛЕЦЬ" реалізує продукцію ТМ «Сита хата». Асортимент продукції включає напівфабрикати власного виробництва (пельмені, вареники, равіоли, хінкалі), а також сири, м'ясні вироби та ковбаси. Продукція реалізовується через власні магазини в м. Херсон.

Продукція реалізується як оптовим покупцям, так і Роздрібним. Оптовими клієнтами підприємства ТОВ "ТД "ЗОЛОТИЙ СТРЕЛЕЦЬ" є ТОВ «ДОМІНАНТ СЕРВИС», ПП «ВЕЛЛ», ПП «БЛАГОН». Схема продаж на підприємстві ТОВ "ТД "ЗОЛОТИЙ СТРЕЛЕЦЬ" наведена на рис.2.2.



б. Схема роздрібних продаж

Рис. 2.2. Схема продаж на ТОВ "ТД "ЗОЛОТИЙ СТРЕЛЕЦЬ"

Як бачимо, оптові продажі потребують менших зусиль з боку підприємства. Для здійснення оптових продаж укладається угода з клієнтом, отримується замовлення, яке обробляється відділом продаж.

З покупцями узгоджуються термін поставки, обсяг замовлення та ціни на товари. Після узгодження з покупцями замовлення передається у відділ логістики. Відділ логістики формує маршрут доставки товарів покупцю або комплектує замовлення для видачі зі складу.

При здійсненні роздрібних продаж відповідно до даних про продаж в роздрібних торгових об'єктах за попередні періоди формується план продаж. Продукція в торгові об'єкти поставляється як згідно плану продаж так і відповідно до звітів продавців про залишки товарів на торговому об'єкті. Товар завозиться на торговий об'єкт двічі на тиждень. Реалізацією товару роздрібним покупцям займаються продавці торгових об'єктів. Саме тому, при продажі продукції в роздріб імідж підприємства ТОВ "ТД "ЗОЛОТИЙ СТІЛЕЦЬ" та обсяги продаж безпосередньо залежать від професіоналізму продавців та тої якості обслуговування покупців, яку вони демонструють.

Проведемо аналіз динаміки показників, що характеризують економічну ефективність ТОВ "ТД "ЗОЛОТИЙ СТІЛЕЦЬ" в 2018-2020 роках (табл.2.1).

Таблиця 2.1

**Динаміка показників, що характеризують економічну ефективність ТОВ "ТД "ЗОЛОТИЙ СТІЛЕЦЬ" в 2018-2020 роках**

№		2018	2019	2020	Відхилення 2019/2018		Відхилення 2020/2019	
					"+, -"	%	"+, -"	%
1	Обсяг продажу, тис. грн.	15 991	14 356	8 460	-1 636	-10,23%	-5 896	-41,07%
2	Валовий прибуток, тис. грн.	1 931	1 875	951	-56	-2,90%	-924	-49,28%
3	Собівартість реалізованих виробів, тис. грн.	11 395	10 088	6 099	-1 307	-11,47%	-3 989	-39,54%
4	Податок на додану вартість,	2 665	2 393	1 410	-273	-10,23%	-983	-41,07%

	тис. грн.							
5	Прибуток до оподаткування, тис. грн.	442	375	8	-67	-15,16%	-367	-97,87%
6	Витрати на оплату праці, тис. грн.	2 325	2 058	1 244	-267	-11,48%	-814	-39,55%
7	Інші операційні витрати, тис. грн.	1 489	761	860	-728	-48,89%	99	13,01%
8	Загальні операційні витрати, тис. грн.	14 068	13 111	9 628	-957	-6,80%	-3 483	-26,57%
9	Податок на прибуток, тис. грн.	80	68	1	-12	-14,53%	-67	-98,53%
10	Чистий прибуток, тис. грн.	362	308	6	-54	-15,02%	-302	-98,05%
11	Рентабельність товарообороту, %	2,27	2,15	0,07	-0,12	-5,34%	-2,07	-96,69%
12	Рентабельність закупівлі, %	3,18	3,05	0,10	-0,13	-4,01%	-2,95	-96,78%
13	Рентабельність операційних витрат, %	2,58	2,35	0,06	-0,23	-8,82%	-2,29	-97,35%

Динаміку продаж продаж в 2018-2020 роках (рис.2.3).



Рис. 2.3. Дохід від продаж продукції та товарів ТОВ "ТД "ЗОЛОТИЙ СТРИЛЕЦЬ" в 2018-2020 роках, тис.грн.

З рис.2.3 бачимо, що доходи підприємства в 2019 році зменшились на

10,23% та в 2020 році на 41,07%. Зниженню доходів в 2019 році сприяло зростання конкуренції, а в 2020 році запровадження карантинних заходів, які знизили купівельну спроможність населення.

Валовий прибуток в 2019 році зменшився на 2,9% та в 2020 році на 49,28% через значне зростання собівартості продукції, що було обумовлене підвищенням цін у постачальників

Податок на додану вартість залежить від обсягів продаж та зменшився в 2019 році на 14,53% та на 98,53% в 2020 році.

Прибуток до оподаткування в 2019 році зменшився на 15,16% та через зростання собівартості та підвищення заробітної плати персоналу. В 2020 році прибуток до оподаткування виріс на 797,87% після підняття цін на товари в магазинах.

Витрати на оплату праці в 2019 році скоротились на 11,48% та в 2020 році зменшилися на 39,55% так як декілька працівників перейшли на 0,5 ставки та відбувалось скорочення персоналу. Інші операційні витрати зменшилися на 48,89% в 2019 році та вирости на 13,01% в 2020 році.

Чистий прибуток в 2019 році зменшився на 15,02% через зростання витрат, у тому числі собівартості товарів та в 2020 році на 98,05%.

Динаміка показників рентабельності (рис.2.4), свідчить про негативний вплив зниження прибутку в 2018 році на рентабельність, за 3 роки найкращі показники були в 2018 році.

Отже, не зважаючи на те, що підприємство працює рентабельно є потреба в проведенні заходів для підвищення прибутковості продаж.

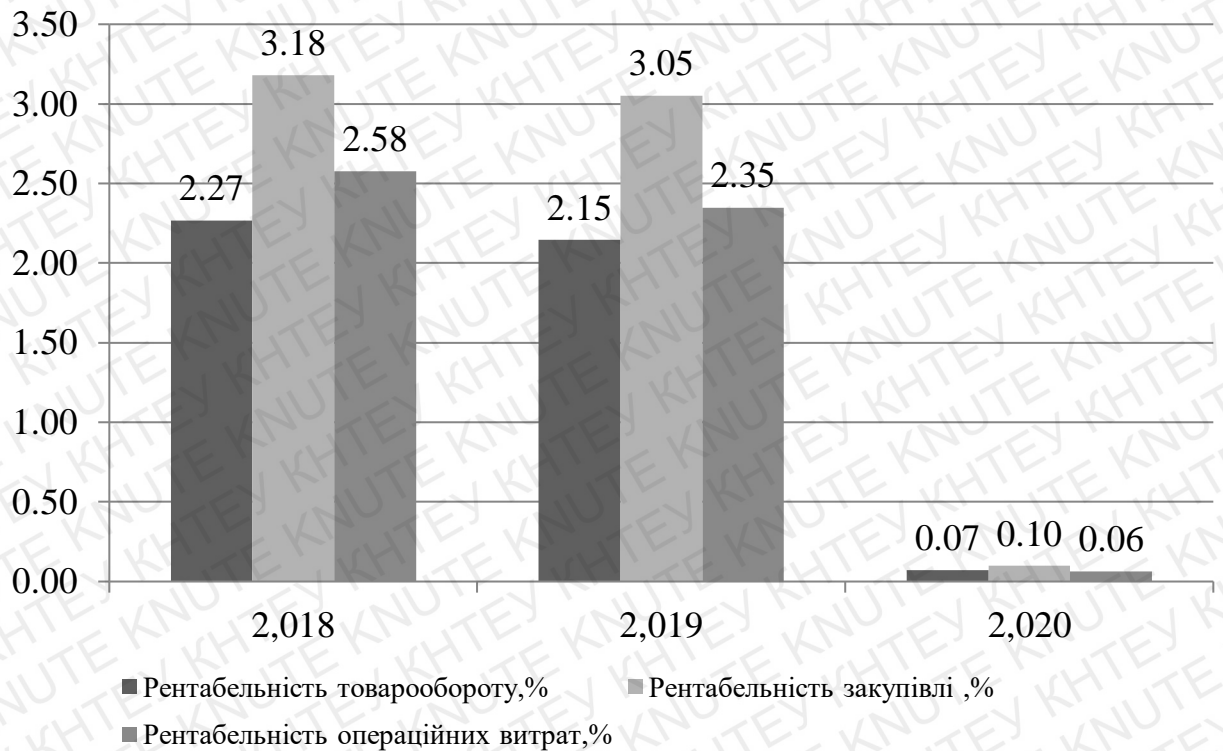


Рис. 2.4. Динаміка показників рентабельності ТОВ "ТД "ЗОЛОТИЙ СТРИЛЕЦЬ" в 2018-2020 роках, %

Розглянемо структуру продаж ТОВ "ТД "ЗОЛОТИЙ СТРИЛЕЦЬ" в 2018-2020 роках (рис.2.5).

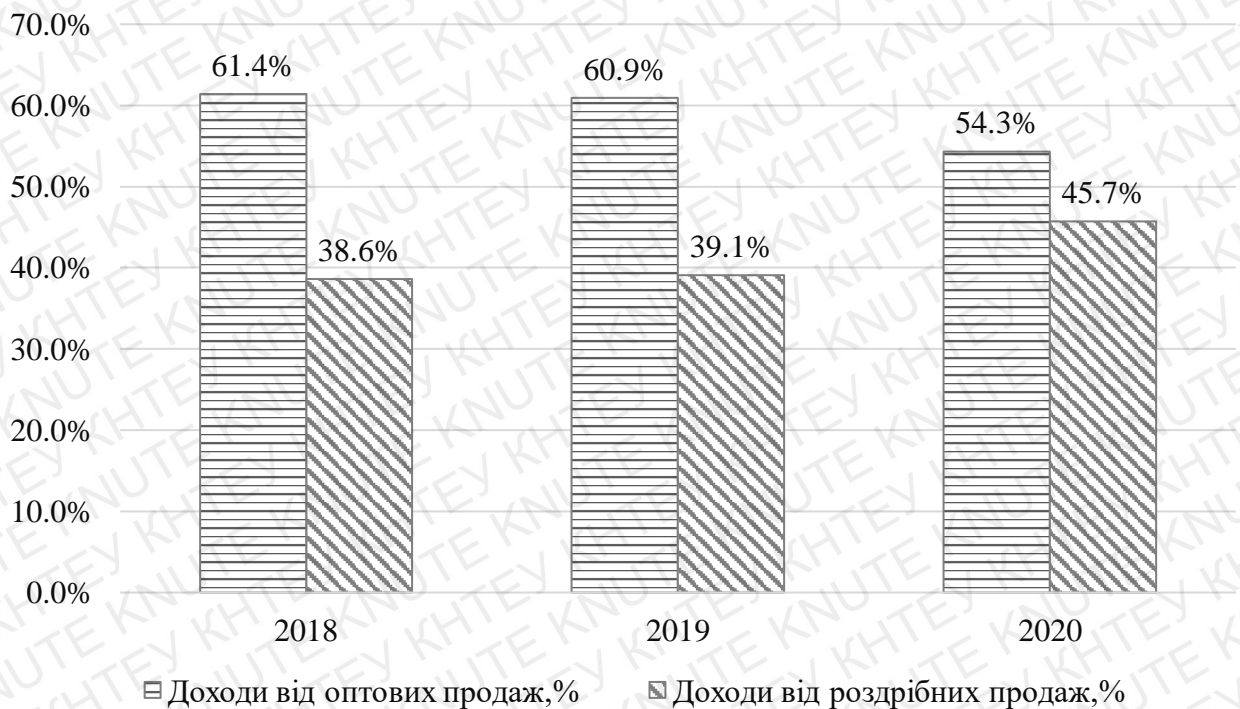


Рис. 2.5. Структура продаж ТОВ "ТД "ЗОЛОТИЙ СТРИЛЕЦЬ" в 2018-2020 роках, %

Як бачимо, в 2018 році частка доходів від оптових продаж складала 61,4%, а в 2019 році частка роздрібних продаж виросла з 38,6% до 39,1%, а в 2020 році до 45,7% (за рахунок відкриття 2 роздрібних точок продаж). Отже, структура доходів за напрямками продаж з 2018 по 2020 рік змінилась за рахунок розширення мережі роздрібних продаж.

Проаналізуємо динаміка товарообороту продукції підприємства ТОВ "ТД "ЗОЛОТИЙ СТРИЛЕЦЬ" за 2018-2020 роки.

Як бачимо, найбільші обсяги продажвласної ТМ «Ситна хата», а саме продукції хінкалі заморожені, при цьому динаміка їх продаж зростала в 2019 році на 1,67% та в 2020 році на 4,63%.

Таблиця 2.2

**Динаміка товарообороту продукції підприємства ТОВ "ТД "ЗОЛОТИЙ СТРИЛЕЦЬ" за 2018-2020 роки, тис. грн.**

Асортимент	2018	2019	2020	Відхилення 2019/2018		Відхилення 2020/2019	
				Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %	Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
1	2	3	4	5	6	7	8
ХІНКАЛІ ЗАМОРОЖЕНІ 900 ГР	3 885	3 488	2 046	-396	-10,20%	-1 839	-52,71%
ВАРЕНИКИ З КАРТОПЛЕЮ ТА ШКВАРКАМИ ЗАМОРОЖЕНІ ПО-УКРАЇНСЬКИ	2 076	1 863	1 111	-213	-10,26%	-965	-51,80%
ВАРЕНИКИ З КАРТОПЛЕЮ ЗАМОРОЖЕНІ БЕБІ-АМ СИТА ХАТА М / У 500Г	1 225	1 097	666	-128	-10,42%	-558	-50,91%
ПЕЛЬМЕНІ З ЯЛОВИЧИНОЮ ТА СВИНИНОЮ ЗАМОРОЖЕНІ СИТА ХАТА М / У 900Г	1 141	1 028	573	-113	-9,91%	-568	-55,23%
ВАРЕНИКИ З КАРТОПЛЕЮ ТА СМАЖЕНОЮ ЦИБУЛЕЮ ЗАМОРОЖЕНІ ЗА-СЕЛЯНСЬКИ	890	792	471	-98	-11,03%	-419	-52,94%
ПЕЛЬМЕНІ ЗАМОРОЖЕНІ МАМИНІ - УЛЮБЛЕНІ СИТА ХАТА М / У 750Г	709	634	372	-75	-10,57%	-337	-53,22%



1	2	3	4	5	6	7	8
ПЕЛЬМЕНІ ЗАМОРОЖЕНІ ГУРМАН З МАСЛОМ СИТА ХАТА М / У 900Г	380	346	200	-34	-8,97%	-180	-51,94%
РАВІОЛІ ЗАМОРОЖЕНІ СИТНІ СИТА ХАТА М / У 750Г	353	317	185	-36	-10,23%	-168	-53,13%
САЛЯМІ АЛЬПІЙСЬКА	353	317	184	-36	-10,23%	-169	-53,35%
КОЛБАСА СИРОВАЯЛЕНА “КОРОЛІВСЬКА”	338	304	183	-35	-10,23%	-156	-51,30%
КОЛБАСА СИРОВАЯЛЕНА “ЗОЛОТИСТА”	283	266	149	-17	-5,99%	-133	-50,10%
КОЛБАСА СИРОВАЯЛЕНА “МІЛАНСЬКА”	243	218	129	-25	-10,23%	-114	-52,14%
КОЛБАСА СИРОВАЯЛЕНА “ФЕРМЕРСЬКА”	225	202	119	-23	-10,23%	-106	-52,46%
КОЛБАСА ВАРЕНА “ОЛІВС”	201	189	107	-12	-6,07%	-94	-49,76%
СОСИСКИ ФІЛЕЙНІ	169	153	90	-16	-9,52%	-79	-51,59%
РУЛЕТ КУРЯЧИЙ	157	138	84	-19	-11,99%	-73	-53,00%
СОСИСКИ ПРИКОПЧЕНІ	155	115	82	-39	-25,29%	-72	-62,43%
СОСИСКИ ШКІЛЬНІ	127	114	66	-13	-10,23%	-60	127
СОСИСКИ ВАРЕНІ	85	77	51	-9	-10,23%	-34	85
СОСИСКИ ВЕРШКОВІ	60	54	32	-6	-9,23%	-28	60
САЛЯМІ “ЄВРЕЙСЬКА”	51	47	26	-3	-6,45%	-25	51
СОСИСКИ ДИТЯЧІ	43	39	25	-4	-9,30%	-18	43
КОВБАСКИ ДОМАШНІ	36	32	21	-4	-9,90%	-15	36
КРИЛЬЦЯ АСОРТІ	33	32	18	-1	-3,05%	-15	33
ПАШТЕТ КУРЯЧИЙ В АСОРТИМЕНТІ	33	32	18	-2	-4,84%	-16	33
МЯСО БУЖЕНИНА	32	28	17	-4	-12,10%	-15	32
РУЛЕТ КУРЯЧИЙ	25	63	13	38	148,82%	-13	25
КЕТЧУП В АСОРТМЕНТІ	27	37	6	10	37,04%	-21	27
МАЙОНЕЗ В УПАКОВЦІ	7	6	5	-1	-10,23%	-2	7
ГІРЧИЦЯ В АСОРТМЕНТІ	1	1	1	0	-10,23%	-1	1
Всього	13 342	12 030	7 050	-1 313	-9,84%	-6 292	13 342

В 2019 році найбільше зросли продажі кетчупу 37,04% та рулету курячого 148,82%, а знижено було продаж за всіма іншими позиціями, зокрема по причині того, що товару не було на складі, а в 2020 році через закриття одного з торгових об'єктів ТОВ "ТД "ЗОЛОТИЙ СТРИЛЕЦЬ".

Проаналізуємо динаміку валового прибутку від продажу продукції підприємства ТОВ "ТД "ЗОЛОТИЙ СТРИЛЕЦЬ" за 2018-2020 роки (табл.2.3).

**Динаміка валового прибутку від продажу продукції підприємства ТОВ  
"ТД "ЗОЛОТИЙ СТРЕЛЕЦЬ" за 2018-2020 роки, тис. грн.**

Асортимент	2018	2019	2020	Відхилення 2019/2018		Відхилення 2020/2019	
				Абсолютне, тис. грн.	Від-носне, %	Абсолютне, тис. грн.	Від-носне, %
1	2	3	4	5	6	7	8
ХІНКАЛІ ЗАМОРОЖЕНІ 900 ГР	563	547	276	-16	-2,87%	-287	-52,48%
ВАРЕНИКИ З КАРТОПЛЕЮ ТА ШКВАРКАМИ ЗАМОРОЖЕНІ ПО-УКРАЇНСЬКИ	301	292	150	-9	-2,93%	-151	-51,70%
ВАРЕНИКИ З КАРТОПЛЕЮ ЗАМОРОЖЕНІ БЕБІ-АМ СИТА ХАТА М / У 500Г	177	172	90	-6	-3,11%	-88	-50,94%
ПЕЛЬМЕНІ З ЯЛОВИЧИНОЮ ТА СВИНИНОЮ ЗАМОРОЖЕНІ СИТА ХАТА М / У 900Г	165	161	77	-4	-2,56%	-88	-54,62%
ВАРЕНИКИ З КАРТОПЛЕЮ ТА СМАЖЕНОЮ ЦИБУЛЕЮ ЗАМОРОЖЕНІ ЗА-СЕЛЯНСЬКИ	129	124	64	-5	-3,77%	-65	-52,74%
ПЕЛЬМЕНІ ЗАМОРОЖЕНІ МАМИНІ - УЛЮБЛЕНІ СИТА ХАТА М / У 750Г	103	99	50	-3	-3,27%	-53	-52,94%
ПЕЛЬМЕНІ ЗАМОРОЖЕНІ ГУРМАН З МАСЛОМ СИТА ХАТА М / У 900Г	55	54	27	-1	-1,54%	-28	-51,72%
РАВІОЛІ ЗАМОРОЖЕНІ СИТНІ СИТА ХАТА М / У 750Г	51	50	25	-1	-2,90%	-26	-52,84%
САЛЯМІ АЛЬПІЙСЬКА	51	50	25	-1	-2,90%	-26	-53,03%
КОЛБАСА СИРОВАЯЛЕНА "КОРОЛІВСЬКА"	49	48	25	-1	-2,90%	-24	-51,27%
КОЛБАСА СИРОВАЯЛЕНА "ЗОЛОТИСТА"	41	42	20	1	1,68%	-21	-49,91%
КОЛБАСА СИРОВАЯЛЕНА "МІЛАНСЬКА"	35	34	17	-1	-2,90%	-18	-51,99%
КОЛБАСА СИРОВАЯЛЕНА "ФЕРМЕРСЬКА"	33	32	16	-1	-2,90%	-17	-52,27%
КОЛБАСА ВАРЕНА "ОЛІВС"	29	30	14	0	1,60%	-15	-49,63%
СОСИСКИ ФЛЕЙНІ	25	24	12	-1	-2,14%	-12	-51,46%
РУЛЕТ КУРЯЧИЙ	23	22	11	-1	-4,81%	-11	-52,88%
СОСИСКИ ПРИКОПЧЕНІ	22	18	11	-4	-19,19%	-11	-62,28%
СОСИСКИ ШКІЛЬНІ	18	18	9	-1	-2,90%	-9	-52,80%
СОСИСКИ ВАРЕНІ	12	12	7	0	-2,90%	-5	-45,13%
СОСИСКИ ВЕРШКОВІ	9	9	4	0	-1,82%	-4	-51,69%
САЛЯМІ "ЄВРЕЙСЬКА"	7	7	4	0	1,19%	-4	-51,44%
СОСИСКИ ДИТЯЧІ	6	6	3	0	-1,90%	-3	-47,03%

КОВБАСКИ ДОМАШНІ	5	5	3	0	-2,54%	-2	-46,46%
КРИЛЬЦЯ АСОРТІ	5	5	2	0	4,87%	-2	-46,52%
ПАШТЕТ КУРЯЧИЙ В АСОРТИМЕНТІ	5	5	2	0	2,93%	-2	-49,31%
МЯСО БУЖЕНИНА	5	4	2	0	-4,92%	-2	-53,38%
РУЛЕТ КУРЯЧИЙ	4	63	2	59	1617,14%	-2	-3,11%
КЕТЧУП В АСОРТИМЕНТІ	27	37	1	10	37,04%	-26	-70,92%
МАЙОНЕЗ В УПАКОВЦІ	1	1	1	0	-2,90%	0	-31,98%
ГІРЧИЦЯ В АСОРТИМЕНТІ	0	0	0	0	-2,90%	0	-52,27%
Всього	1 956	1 970	951	13	0,68%	-1 005	-51,04%

Валовий прибуток від реалізації продукції ТОВ "ТД "ЗОЛОТИЙ СТІЛЕЦЬ" в 2019 році на 0,68% та знизився в 2020 році на 51,04%. Доходи від продажу курячого рулету виросли в 2019 році на 1617,14% (через значне підвищення ціни на даний вид продукції), але через з ту ж причину продаж його в 2020 році скоротився. Зниження валового доходу в 2020 році мало нерівномірну динаміку, найбільше зростання серед продукції ТМ «Ситний ряд» спостерігалось по позиціям пельмені з яловичиною 54,62%.

Порівняємо обсяги продаж власної продукції ТМ «Сита хата» та інших категорій товарів (рис.2.6).

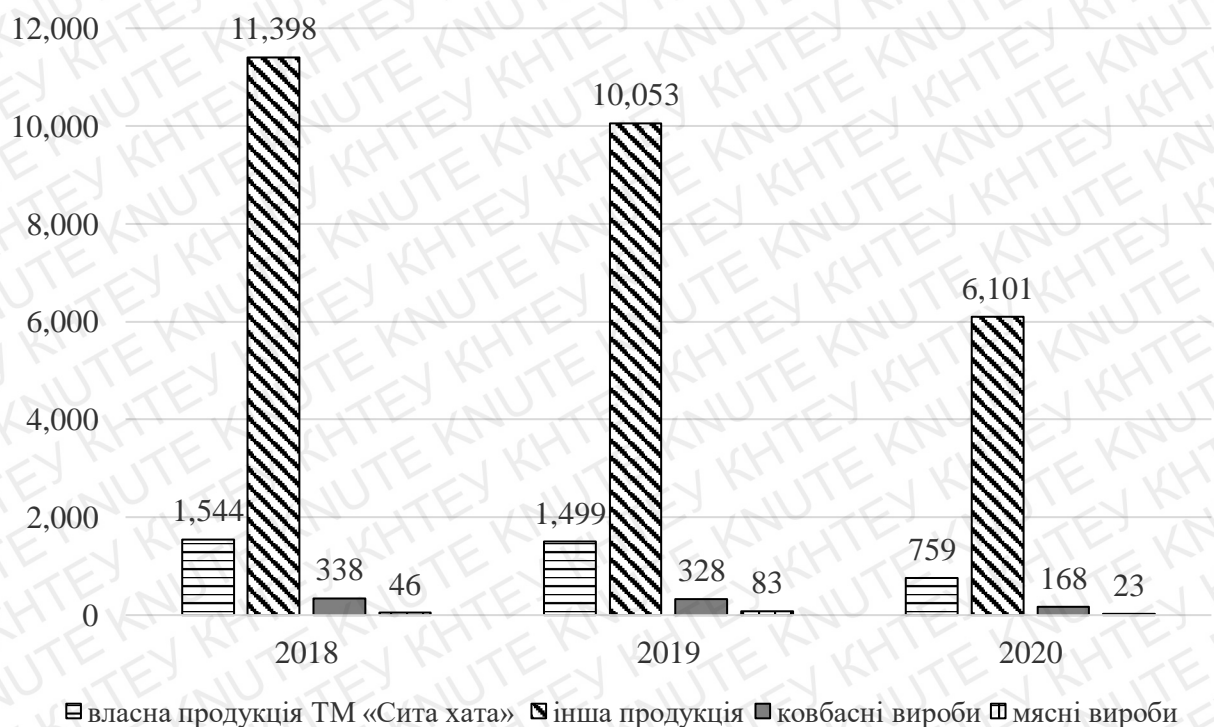


Рис. 2.6. Динаміка продаж в асортиментному розрізі ТОВ "ТД "ЗОЛОТИЙ СТІЛЕЦЬ" в 2018-2020 роках, %.

Як бачимо з рис.2.6, продаж продукції ТМ «Сита хата» має однакову динаміку з реалізацією ковбасних та м'ясних виробів, що значно скоротилось в 2020 році, через закриття 2 торгових об'єктів (в 2020 році оптові покупці стали робити замовлення на менші суми).

Як вже зазначалось вище, на обсяги продаж впливає якість обслуговування в торгових об'єктах. Щоб визначити якість обслуговування покупців було проаналізовано сайти, де розміщуються відгуки про роботу торгових закладів м. Херсон (дод.А).

За даними 3 сайтів було знайдено 117 відгуків, з яких тільки 14 позитивних, а інші містять скарги на роботу торгових об'єктів. Одна з основних скарг – це неправильне зважування товару та не дотримання правил зберігання продукції (поза холодильником).

Також, є ряд скарг на поведінку продавців (грубе звертання до клієнта, часто курять, говорять по телефону коли в магазині є клієнти) (дод. А).

Існує вірогідність, що частину відгуків могли написати конкуренти, проте, керівництву було б доцільно провести службове розслідування за даними відгуками (адже в них вказують конкретні адреси торгових об'єктів). Тому, можемо припустити, що незадовільна якість обслуговування покупців є однією з причин зниження продаж в 2020 році.

Отже, в 2020 році ТОВ "ТД "ЗОЛОТИЙ СТРИЛЕЦЬ" значно знизив обсяги продаж через карантинні заходи, скорочення витрат на збут та погіршення рівня обслуговування покупців в роздрібних торгових об'єктах.

## 2.2. Оцінювання ефективності організації продажу товарів і якості обслуговування покупців на підприємстві ТОВ "ТД "ЗОЛОТИЙ СТІЛЕЦЬ"

З метою стимулювання продаж підприємство проводить різні акції в торгових точках (цінова політика) та проводить стимулювання торгового персоналу.

Основним методом утримання клієнтів є цінова політика. Ціни на продукцію в мережі фірмових магазинів «Сита хата» нижчі, ніж в середньому в роздрібних продуктових магазинах м. Херсон, але вищі, ніж в мережі супермаркетів «АТБ» та «Варус».

Проведемо аналіз рентабельності продаж в 2018-2020 роках (рис.2.7).

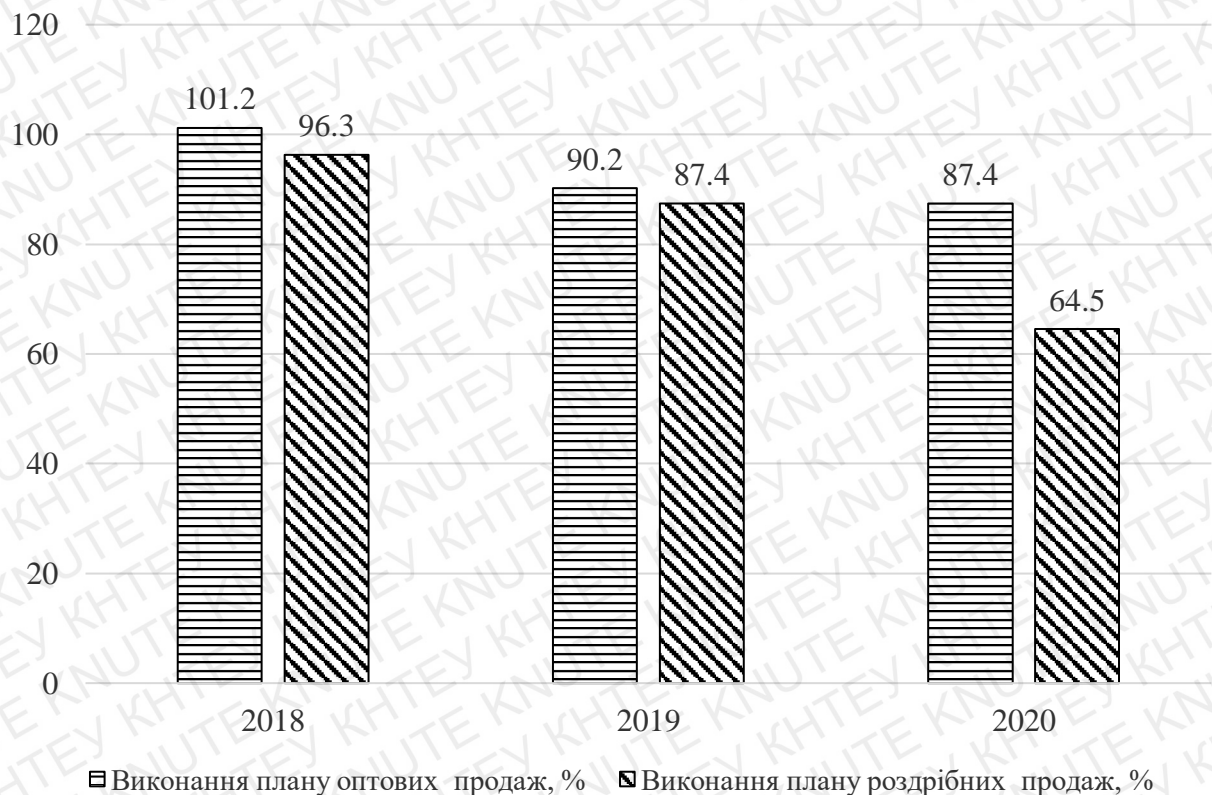


Рис. 2.7. Динаміка рентабельності продаж ТОВ "ТД "ЗОЛОТИЙ СТІЛЕЦЬ" в 2018-2020 роках, %.

З рис.2.7 видно, що рентабельність продаж щорічно знижується (в 2019 році на 0,14% та в 2020 році на 2,48%) та склала 0,09% в 2020 році – тобто підприємство працювало збитково.

Проаналізуємо виконання плану продаж в 2018-2020 роках (рис.2.9).

Отже, в 2018 році роках план оптових продаж був перевиконаний, а план роздрібних продаж недовиконувався в 2018-2020 роках. В 2019-2020 роках план продаж за оптом та в роздріб було недовиконано. Це свідчить, що за менеджери з оптових продаж працюють більш ефективно, ніж працівники, що займаються роздрібними продажами, але загалом підприємству низька ефективність продаж. Це обумовлено наявністю людського фактору (продавці торгових точок) та тим, що за даним напрямком складніше спрогнозувати попит.



*Рис. 2.9. Динаміка виконання плану продаж ТОВ "ТД "ЗОЛОТИЙ СТРИЛЕЦЬ" в 2018-2020 роках, %.*

Отже, рентабельність витрат на збутову діяльність зросла в 2019 році на 0,16% та знизилась в 2020 році на 1,13%, а коефіцієнт ефективності управління продажами також виріс в 2019 році на 0,03 та в 2020 році на 0,01, тобто ефективність управління продажами зростає. Частка фонду оплати праці збутового персоналу в загальному фонді оплати праці підприємства складає 63,64%. Можемо зробити висновок, що підприємство скоротило кошти на збутову діяльність, що сприяло зниженню обсягів продаж.

Проведемо оцінку якості обслуговування покупців на основі даних перевірки якості обслуговування торгових точок підприємства в червні 2020 року за методом таємного покупця та результатами аудиторської перевірки (табл.2.4).

Таблиця 2.4

**Соціальні показники стану організації процесу продажу товарів і обслуговування покупців у магазині ТОВ "ТД "ЗОЛОТИЙ СТІЛЕЦЬ" в 2018-2020 роках**

Показники	2018	2019	2020	Відхилення 2019/2018	Відхилення 2020/2019
Коефіцієнт завершеності покупок ( $K_{zn}$ )	0,73	0,65	0,59	-0,08	-0,06
Коефіцієнт затрат часу на придбання товарів ( $K_{зч}$ )	0,82	0,8	0,75	-0,02	-0,05
Коефіцієнт, що характеризує рівень надання послуг покупцям ( $K_{пн}$ )	0,9	0,9	0,9	0	0
Кількість скарг покупців, записаних у книгу відгуків за рік	267	378	515	111	137

З табл.2.2 бачимо, що коефіцієнт завершеності покупок нижче нормативного в 2019-2020 роках та щорічно знижується. Коефіцієнт затрат часу на придбання товарів також незадовільний і має тенденцію до погіршення. Коефіцієнт, що характеризує рівень надання послуг покупцям стабільний та складає 0,9. Отже, наявність послуг не впливала на якість обслуговування. Кількість скарг покупців, записаних у книгу відгуків за рік щорічно зростає, що, вважаємо, і стало головною причиною зниження продаж, оскільки покупці не задоволені якістю обслуговування в магазинах.

Така оцінка вказує на низький рівень обслуговування клієнтів, а найбільшою проблемою є культура обслуговування. Проте, ефективність продаж залежить не тільки від якості обслуговування, а й від товарного асортименту та від якості товарів.

Для забезпечення належної якості товарів підприємство вживає заходів для зберігання продукції в належних умовах (у тому числі дотримання температурного режиму). Проте, існують випадки, коли з різних причин, в торгових точках продається продукція, яка втратила свої товарні якості (наприклад, з простроченим терміном зберігання). Це погіршує репутацію підприємства.

Таблиця 2.5

**Економічні показники стану організації процесу продажу товарів і  
обслуговування покупців у магазині ТОВ "ТД "ЗОЛОТИЙ СТРІЛЕЦЬ"  
в 2018-2020 роках**

Показники	2018	2019	2020	Відхилення 2019/2018	Відхилення 2020/2019
Рівень витрат обігу ( $PBO_3$ )	17,45	17,20	17,65	-0,24	0,44
Рентабельність товарообороту ( $P_m$ )	2,72	2,57	0,09	-0,15	-2,49
Коефіцієнт співвідношення між темпами приросту витрат на оплату праці та товарооборотом	0,15	1,12	0,96	0,97	-0,16
Час обігу товарів у днях товарообороту (ЧО)	43	44	34	1	-10

Рівень витрат обігу знижувався в 2019 році на 0,24% та виріс в 2020 році на 0,44% (через збільшення штату працівників). Рентабельність товарообороту щорічно знижується, що свідчить про неефективність продаж ТОВ "ТД "ЗОЛОТИЙ СТРІЛЕЦЬ". Коефіцієнт співвідношення між темпами приросту витрат на оплату праці та товарооборотом виріс в 2019 році на в 20189 році та скортився в 2020 році на 0,16. Час обігу товарів у днях товарообороту виріс в 2019 році на 1 день, але уповільнився в 2020 році на 10 днів. Тож можемо зробити висновок, що рівень організації процесу продажу товарів і обслуговування покупців у магазині низький.

Отже, з проведеного аналізу ефективності організації продажу товарів і якості обслуговування покупців на підприємстві ТОВ "ТД "ЗОЛОТИЙ СТРІЛЕЦЬ" можемо зробити висновки, що ефективність оптових продаж на



підприємстві вища, ніж роздрібних. В період 2018-2020 років обсяги продаж підприємства значно знизились. Окрім впливу пандемії та зниження платоспроможності населення суттєвим фактором негативного впливу є низький рівень якості обслуговування покупців, який було виявлено шляхом аналізу відгуків на сайтах м. Херсон та проведення дослідження за методом таємного покупця. Також виявлено проблеми взаємодії складу та роздрібних торгових точок, заявки на поставку товару не завжди виконуються своєчасно та бувають помилки в позиціях товару. Все це вказує на необхідність запровадження заходів для підвищення якості обслуговування покупців в роздрібних торгових точках ТОВ "ТД "ЗОЛОТИЙ СТІЛЕЦЬ".

## РОЗДІЛ 3.

ОСНОВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРАКТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ  
ПРОДАЖУ ТОВАРІВ ТОВ "ТД "ЗОЛОТИЙ СТІЛЕЦЬ"3.1. Оптимізація процесу продажу товарів і якості обслуговування  
покупців на підприємстві ТОВ "ТД "ЗОЛОТИЙ СТІЛЕЦЬ"

Проведений аналіз організації продажу товарів на підприємстві показав, що в останні роки обсяг продаж знижувався, а основними причинами були як незалежні фактори (введення карантинних заходів, падіння платоспроможності населення), так і низька якість обслуговування споживачів в роздрібних торгових точках.

Розглянемо напрямки оптимізації процесу продажу товарів і якості обслуговування покупців на підприємстві ТОВ "ТД "ЗОЛОТИЙ СТІЛЕЦЬ"(рис.3.1).



Рис. 3.1. Напрямки оптимізації процесу продажу товарів і якості обслуговування покупців

Для підвищення ефективності роботи відділу продаж ТОВ "ТД "ЗОЛОТИЙ СТРИЛЕЦЬ" необхідна автоматизація бізнес-процесів відділу продажів, за допомогою впровадження модуля «Продажі і маркетинг» PerfectumERP / ERP PRO (<https://perfectum.ua/ua/price>). З його допомогою з'явиться можливість одноразово вирішити деякі виявлені в ході аналізу процесів проблеми. Система дозволяє бачити інформацію по кожному майбутньому потенційному покупцеві або замовникові в режимі реального часу. Це дозволить централізовано напрацьовувати базу потенційних клієнтів, організаторів тендерів (для оптової торгівлі), відстежувати роботу кожного менеджера з кожним клієнтом, скорочує терміни і покращує якість обробки вхідних заявок, що в результаті призводить до вдосконалення рівня комерційної діяльності підприємства, а керівництво компанії отримує оперативну інформацію про роботу без нарад і звітів.

Проаналізувавши існуючі проблем роботи складу, стає зрозумілим, що для ефективної роботи необхідна автоматизація складу.

Максимально вільний доступ до інформації в ході контролю мають і працівники управлінської бухгалтерії, яким необхідно бути в курсі найрізноманітнішої інформації, отже існує необхідність всебічного розвитку інформаційної моделі управлінського обліку. Автоматизація є однією з важливих ступенів розвитку можливостей управлінського контролю. Для цих головних цілей повинні використовуватися тільки найсучасніші програмні продукти, пристосовані до специфіки роботи торгових організацій. Тільки в цьому випадку контроль діяльності ТОВ "ТД "ЗОЛОТИЙ СТРИЛЕЦЬ", що спирається на інформацію, отриману в автоматизованому режимі, буде найбільш ефективним.

Структура апаратної частини розміщується на одному центральному комп'ютері (сервері), що є ядром системи. До нього підключені касові апарати, термінали та інші пристрої. Термінали утворюють робочі місця користувачів в різних підрозділах ТОВ "ТД "ЗОЛОТИЙ СТРИЛЕЦЬ".

Завдання комплексної системи в організації грамотного розподілу і

регулювання інформаційних нащадків, для надання ефективного доступу до даних менеджерам всіх рівнів для швидкого прийняття правильних мотивованих управлінських рішень.

Рішення, покладені в основу апаратної архітектури комплексу, мають багато переваг, перерахуємо деякі з них:

- істотне зменшення вартості технічних засобів - при збереженні і навіть збільшенні функціональності і продуктивності, - в порівнянні з типовими рішеннями на базі локальних мереж і комп'ютерних касових апаратів;

- весь облік руху товарів, в тому числі продажів і секціях, відбувається в реальному відрізку часу, що дозволяє з робочих місць директора, товарознавця або комірника в будь-який момент часу отримувати поточну точну інформацію про завантаження торгового залу, і про хід продажів, залишки в секціях і на складі.

- стійкість і стабільність роботи при зростанні навантаження - як числа користувачів, так і числа виконуваних ними програм і дій;

- збільшення ступеня надійності і ремонтпридатності системи.

Рух товару автоматично розподіляється по серіях і прибуткової ціною товару, яка вказується тільки при його придбанні. Також підтримується система реалізації товару поштучно. Інформацію про загальний рух товарів за період показує звіт «Товарний оборот».

Так само можна побачити розшифровку руху окремого товару в звіті «Картка товару». Пошук товарів підтримує використання штрих-код сканера, а також ручний пошук, використовуючи багаторівневий фільтр, що дозволяє швидко знайти потрібний товар, в списку вказавши кілька символів. Функція пошуку доступна у всіх звітах формах програми.

Ціна реалізації товару формується автоматично при його придбанні, а також може фіксуватися вручну для кожного окремого товару. При цьому контролюється націнка на базову ціну. Додаткова функція дозволяє роздрукувати цінніки для товару, що надійшов. Список наявних товарів в

наявності і ціна реалізації товару доступні в звіті «Залишки на складі»

Інформація про індивідуальному замовленні покупця вводиться окремою операцією, в якій вказується ім'я та телефон замовника, після чого автоматично формується список замовлень на поточний день. При надходженні замовленого товару його запис автоматично видаляється в списку замовлень, при цьому відправляється СМС повідомлення замовнику (додаткова функція).

Додатковий звіт «необхідно придбати» дозволяє отримати список товарів, наявність яких під кінець. Введення даних здійснюється за допомогою п'яти операцій:

- 1) «прихід товарів»
- 2) «реалізація товарів»
- 3) «переміщення товарів»
- 4) «замовлення»
- 5) «прихід замовлених товарів»

У разі виникнення проблем або питань, стосуються налаштувань або управління даним профілем, в програмі передбачена система прямого (онлайн) з'єднання з технічною підтримкою, що дає можливість оператору техпідтримки віддалено скорегувати конфігурацію профілю, при цьому не заважаючи працювати співробітникам з іншими додатками.

Однак дана система має ряд недоліків:

- Непрацездатність сервера може зробити непрацездатною всю обчислювальну мережу.
- Підтримка роботи даної системи вимагає окремого фахівця - системного адміністратора.
- Висока вартість обладнання.
- Кінцеве число робочих станцій в мережі (або сегменті мережі) обмежена кількістю портів в центральному концентраторі.

Вартість PerfectumERP / ERP PRO становить 55 тис.грн. для максимально 20 користувачів (в більшій кількості користувачів на

підприємстві немає потреби).

Важливим напрямком удосконалення продаж на підприємстві є підвищення рівня сервісної культури працівників підприємства. Для цього буде доцільним виконати ряд дій в такій послідовності. Обрати відповідальну особу, яка вивчить скарги в мережі інтернет. В торгові точки, що зазначені в скаргах, слід направити таємних покупців та виявити реальну картину щодо рівня обслуговування. Надалі слід звільнити тих працівників, які грубо порушували нормативи спілкування з клієнтами. Після проведення цих заходів слід провести спільні збори продавців торгових точок та керівника відділу продаж, на якій будуть детально обговорені норми обслуговування клієнтів. Також пропонуємо ввести систему штрафів та преміювання. Штрафи будуть запроваджуватись за порушення правил обслуговування. Порушення можуть бути зафіксовані на камеру або виявлені таємними покупцями. Преміювання буде застосовано до тих продавців, які працювали без жодних зауважень та мають високі показники продажів.

Також пропонуємо проводити тренінг з основ сервісної культури для всіх нових продавців роздрібних торгових об'єктах та для всіх продавців раз на рік. Тренінг проводитиме менеджер по кадрам за програмою, затвердженою з керівником відділу продаж підприємства.

Витрати на проведення тренінгу становитимуть 500 грн. на одного працівника з урахуванням роздрукування інформаційного навчального матеріалу. Планується, що за рік тренінг буде проводитись для максимально 25 працівників. Витрати на тренінг складуть:

$$25 * 500 = 12500 \text{ грн.}$$

Витрати на залучення таємних покупців складуть 300 грн. за один візит таємного покупця. На даний час у підприємства 7 роздрібних торгових об'єктів. На наступний рік планується 1 візит на торговий об'єкт раз на квартал. Витрати складуть:

$$4 * 7 * 300 = 8400 \text{ грн.}$$

Загальні витрати на покращення сервісного обслуговування

скадуть:  $8400+12500=20900$  грн.

З метою стимулювання продаж також пропонуємо проводити додаткові рекламні заходи:

- Проведення розіграшів подарунків (ковбасні вироби) в торгових точках;
- Розміщення рекламних білбордів в місті.

Проведення додаткових рекламних заходів потребує фінансування. Визначимо витрати на проведення рекламних заходів (табл.3.1). Кожному покупцеві, який здійснив покупку від 300 грн. в день святкового розіграшу буде подаровано ковбасні вироби на суму закупки 50 грн.. Пропонуємо проведення розіграшу в 5 торгових об'єктах. Кількість чеків від 300 грн. на одному торговому об'єкті на день в середньому становить 25. Є вірогідність, що за умови проведення акції кількість покупок від 300 грн. може вирости вдвічі. Тобто витрати на проведення акції в 5 торгових точках складуть:

$$5*25*2*50\text{грн.}=5000 \text{ грн.}$$

Витрати на листівки, з інформуванням про проведення акції складуть 600 грн. (замовлення рекламних листівок в поліграфічному центрі в кількості 2000 штук).

Вартість розміщення рекламного оголошення на білборді за один день складає 200грн. Планується розмістити 4 білборди по місту на 30 днів.

Витрати складуть:

$$200*4*30=24000 \text{ грн.}$$

Таблиця 3.1

### Витрати на проведення рекламних заходів

Статті витрат	Сума, грн.
Проведення розіграшів подарунків (ковбасні вироби) в торгових точках	5000
Розміщення рекламних білбордів в місті	24000
Всього	29000

Отже, загальна вартість витрат на проведення рекламних заходів для стимулювання продаж складе 29 тис.грн.

Очікується, що зменшення помилок в поставці товару зі складів до торгових об'єктів, покращення рівня сервісу обслуговування та проведення рекламних заходів стимулюватимуть збільшення попиту та зростання обсягів роздрібних продаж на 30% за наступний рік. Розрахуємо очікуваний економічний ефект від проведення запропонованих заходів (табл.3.2).

Таблиця 3.2

**Очікуваний економічний ефект від проведення запропонованих заходів щодо процесу продажу товарів і якості обслуговування покупців на підприємстві ТОВ "ТД "ЗОЛОТИЙ СТІЛЕЦЬ"**

Показники	2020	2021	Відхилення
Дохід від роздрібних продаж	3 221,9	4 188,4	966,6
Собівартість роздрібних продаж	2 787,3	3 623,5	836,2
Додаткові витрати		104,9	104,9
Прибуток від роздрібних продаж до оподаткування	434,5	460,0	25,5

Як бачимо, після проведення запропонованих заходів щодо процесу продажу товарів і якості обслуговування покупців на підприємстві ТОВ "ТД "ЗОЛОТИЙ СТІЛЕЦЬ" прибуток від роздрібних продажів збільшиться на 25,5 тис.грн.

### **3.2. Визначення планових обсягів та структури товарних запасів підприємства**

Оскільки планується збільшення обсягів роздрібних продаж товарів компанії, то необхідно спланувати збільшення товарних запасів.

Розрахуємо оптимальний обсяг товарних запасів для ТОВ "ТД "ЗОЛОТИЙ СТІЛЕЦЬ", для цього проведемо ABC-аналіз та XYZ-аналіз товарних запасів (табл.3.3).



**Матриця ABC - розподілу товару ТОВ "ТД "ЗОЛОТИЙ  
СТРІЛЕЦЬ" в 2020 році**

ПОКАЗНИКИ	Обсяги продаж, грн.			Частка, %			Кат.
	січень	лютий	березень	січень	лютий	березень	
1	2	3	4	5	6	7	8
хінкалі заморожені 900 гр	88 157,9	90 619,9	73 533,1	29,15	29,15	29,02	A
вареники з картоплею та шкварками заморожені по-українськи	47 118,3	48 434,2	39 933,9	15,58	15,58	15,76	A
вареники з картоплею заморожені бебі-ам сита хата м / у 500г	27 793,2	28 569,4	23 945,1	9,19	9,19	9,45	A
пельмені з яловичиною та свининою заморожені сита хата м / у 900г	25 887,9	26 610,9	20 600,4	8,56	8,56	8,13	B
вареники з картоплею та смаженою цибулею заморожені за-селянськи	20 202,2	20 766,4	16 926,3	6,68	6,68	6,68	B
пельмені заморожені мамині - улюблені сита хата м / у 750г	16 089,2	16 538,5	13 353,5	5,32	5,32	5,27	B
пельмені заморожені гурман з маслом сита хата м / у 900г	8 619,2	8 859,9	7 196,2	2,85	2,85	2,84	B
равіолі заморожені ситні сита хата м / у 750г	8 014,4	8 238,2	6 638,8	2,65	2,65	2,62	B
саямі альпійська	8 014,4	8 238,2	6 613,4	2,65	2,65	2,61	B
колбасасировялена "королівська"	7 681,7	7 896,2	6 562,7	2,54	2,54	2,59	B
колбасасировялена "золотиста"	6 411,5	6 590,5	5 371,8	2,12	2,12	2,12	C
колбасасировялена "міланська"	5 504,2	5 657,9	4 637,0	1,82	1,82	1,83	C
колбасасировялена "фермерська"	5 111,0	5 253,8	4 282,2	1,69	1,69	1,69	C
колбаса варена "оліве"	4 566,7	4 694,2	3 851,5	1,51	1,51	1,52	C
сосиски філейні	3 840,8	3 948,1	3 243,4	1,27	1,27	1,28	C
рулет курячий	3 568,7	3 668,3	3 015,3	1,18	1,18	1,19	C
сосиски прикопчені	3 508,2	3 606,1	2 964,6	1,16	1,16	1,17	C
сосиски шкільні	2 873,1	2 953,3	2 381,8	0,95	0,95	0,94	C
сосиски варені	1 935,5	1 989,6	1 849,7	0,64	0,64	0,73	C
сосиски вершкові	1 360,9	1 398,9	1 140,2	0,45	0,45	0,45	C
саямі "єврейська"	1 149,2	1 181,3	937,5	0,38	0,38	0,37	C
сосиски дитячі	967,8	994,8	886,9	0,32	0,32	0,35	C

Продовження табл.3.3

1	2	3	4	5	6	7	8
ковбаски домашні	816,6	839,4	760,2	0,27	0,27	0,3	С
крильця асорті	786,3	808,3	658,8	0,26	0,26	0,26	С
паштет курячий в асортименті	756,1	777,2	633,5	0,25	0,25	0,25	С
мясо буженина	725,8	746,1	608,1	0,24	0,24	0,24	С
рулет курячий	574,6	590,7	456,1	0,19	0,19	0,18	С
кетчуп в асортменті	241,9	248,7	202,7	0,08	0,08	0,08	С
майонез в упаковці	181,5	186,5	177,4	0,06	0,06	0,07	С
гірчиця в асортименті	0,0	0,0	0,0	0	0	0	С
Всього продаж	302 458,6	310 905,6	253 362,2				

Узагальнимо результати АВС-аналізу в табл.3.4.

Таблиця 3.4

**Результати АВС-аналізу ТОВ "ТД "ЗОЛОТИЙ СТРИЛЕЦЬ" в  
2020 році**

АВС група	Частка продаж	Кількість товарних груп			Обсяг продаж		
		всього	частка	н.підс.	всього	частка	н.підс.
1	2	3	4	5	6	7	8
А	50%	3	10,00%	10%	3 826 522,88	54,28%	54,28%
В	30%	7	23,33%	33%	2 089 501,44	29,64%	83,92%
С	20%	20	66,67%	100%	1 133 575,68	16,08%	100,00%
Всього	3 сегмента	30	100%	-	7 049 600,00	100%	-

За результатами АВС-аналізу бачимо, що 54,28% товарів належить до категорії А та забезпечуються за рахунок 10% позицій асортиментного переліку за товарними групами. Саме тому важливо забезпечити товарні запаси даної категорії на рівні 2020 року. Обсяги продажів товарів групи В склали 29,64% в загальному обороті товарів і в загальній кількості товарних груп – 23,33%. В групі С частка продаж складала 16,08%, а от частка асортименту товарів складала 66,67%.

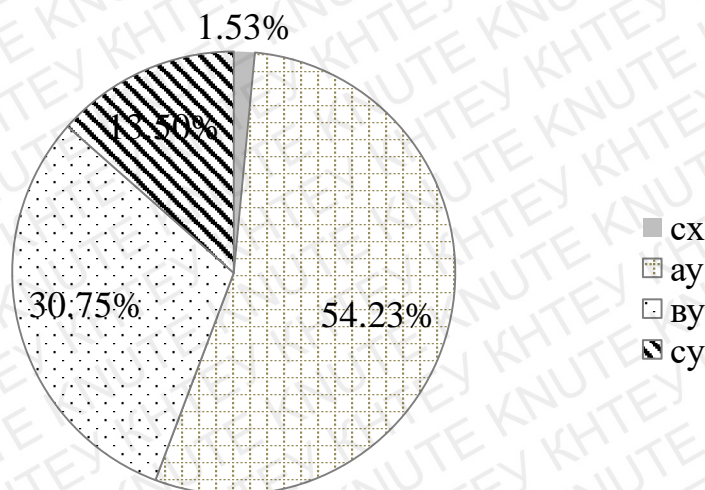
Результати XYZ розподілу товарів ТОВ "ТД "ЗОЛОТИЙ СТРИЛЕЦЬ" за 2020 рік наведено в дод.Б.

**Загальна характеристика XYZ - розподілу товарів ТОВ "ТД  
"ЗОЛОТИЙ СТРИЛЕЦЬ"**

XYZ група	варіація	Кількість товарних груп			Обсяг продаж		
		всього	частка	н.підс.	Всього, грн.	частка	н.підс.
1	2	3	4	5	6	7	8
X	не більше 10%	6	20,00%	20%	3 826 522,88	54,28%	54,28%
Y	не більше 25%	24	80,00%	100%	2 089 501,44	29,64%	83,92%
Z	не більше 25%	0	0,00%	100%	1 133 575,68	16,08%	100,00%
Всього	3 сегмента	30	100%	-	7 049 600,00	100%	-

Як бачимо, товари категорії X склали 54,28% товарів компанії, тобто це групи товарів, коефіцієнт вибірки яких не перевищує 10%, що вказує на низький рівень ризику змінності.

Побудуємо матрицю ABC – XYZ аналізу розподілу товарів ТОВ "ТД "ЗОЛОТИЙ СТРИЛЕЦЬ" (рис.3.2).



*Рис.3.2. Характеристика структури торговельного портфелю ТОВ "ТД  
"ЗОЛОТИЙ СТРИЛЕЦЬ" за даними 1 кв. 2020 року  
(розроблено автором)*

Отже, з рис.3.2 за результатами проведеного аналізу бачимо, що високою споживчою вартістю та середнім ступенем надійності прогнозу

споживання характеризуються такі товари як «хінкалі заморожені 900 гр», «Вареники з картоплею та шкварками заморожені По-українськи» та «Вареники з картоплею заморожені Бебі-ам Сита Хата м / у 500г». Дані товарні групи слід планувати у обсязі, не менше, ніж в 2020 році та з урахуванням планового збільшення обсягів продаж в роздрібних торгових точках на 30% (14% від загальних обсягів продаж підприємства).

Середньою споживчою вартістю та середнім ступенем надійності прогнозу споживання характеризуються товари групи АУ:

- пельмені з яловичиною та свининою заморожені сита хата м / у 900г;
- салями альпійська;
- равіолі заморожені ситні сита хата м / у 750г;
- пельмені заморожені мамині - улюблені сита хата м / у 750г ;
- пельмені заморожені гурман з маслом сита хата м / у 900г;
- вареники з картоплею та смаженою цибулею заморожені за-селянськи;
- колбасасировялена “королівська”.

Товари групи ВУ характеризуються низькою споживчою вартістю та високим ступенем надійності прогнозу споживання:

- кетчуп в асортменті;
- майонез в упаковці;
- сосиски філейні;
- ковбаски домашні;
- сосиски варені;
- гірчиця в асортименті.

Низька споживча вартість та середній ступінь надійності прогнозу споживання характерний для товарів групи СУ:

- рулет курячий;
- салями “єврейська”;

- сосиски шкільні;
- крильця асорті;
- колбасасировялена “золотиста”;
- колбасасировялена “фермерська”;
- сосиски вершкові;
- колбасасировялена “міланська”;
- колбаса варена “оліве”;
- паштет курячий в асортименті;
- сосиски прикопчені;
- сосиски філейні;
- рулет курячий;
- мясо буженина.

Позитивним є відсутність в товарному асортименті підприємства продукції групи «Z».

Складемо прогноз обсягів товарних запасів на 2021 рік за результатами проведеного аналізу та з урахуванням запланованого збільшення обсягів продаж (рис.3.3).



*Рис.3.3. Прогноз обсягу товарних запасів на 2021 рік*

З рис.3.3. бачимо, що рекомендується збільшити товарні запаси на з 664,3 тис.грн. до 755,4 тис.грн. При цьому доцільно збільшити товари категорії СХ на 50% відносно минулого року, категорії, АУ та ВУ відповідно до збільшення обсягів продаж, категорії СУ залишити на рівні 2020 року.

Розрахуємо вплив запропонованих заходів на соціальні показники стану організації процесу продажу товарів і обслуговування покупців у магазині (табл.3.6).

Таблиця 3.6

**Соціальні показники стану організації процесу продажу товарів і обслуговування покупців у магазині ТОВ "ТД "ЗОЛОТИЙ СТІЛЕЦЬ" на 2021 рік**

Показники	2020	2021	Відхилення
Коефіцієнт завершеності покупок ( $K_{zn}$ )	0,59	0,75	0,16
Коефіцієнт затрат часу на придбання товарів ( $K_{зч}$ )	0,75	0,9	0,15
Коефіцієнт, що характеризує рівень надання послуг покупцям ( $K_{nn}$ )	0,9	0,9	0
Кількість скарг покупців, записаних у книгу відгуків за рік	515	20	-495

За прогнозом коефіцієнт завершеності покупок виросте до нормативного рівня. Коефіцієнт затрат часу на придбання товарів також покращиться. Коефіцієнт, що характеризує рівень надання послуг покупцям останеться незмінним. Також планується, що кількість скарг покупців значно знизиться.

Складемо прогноз економічних показників стану організації процесу продажу товарів і обслуговування покупців у магазині ТОВ "ТД "ЗОЛОТИЙ СТІЛЕЦЬ" на 2021 рік (табл.3.7).

**Економічні показники стану організації процесу продажу товарів і  
обслуговування покупців у магазині ТОВ "ТД "ЗОЛОТИЙ СТІЛЕЦЬ"  
на 2021 рік**

Показники	2018	2019	Відхилення 2020/2019
Рівень витрат обігу ( $PBO_z$ )	17,65	17,07	-0,58
Рентабельність товарообороту ( $P_m$ )	0,09	0,34	0,26
Коефіцієнт співвідношення між темпами приросту витрат на оплату праці та товарооборотом	0,96	0,73	-0,23
Час обігу товарів у днях товарообороту (ЧО)	34	70	36

Рівень витрат обігу планується знизити на 0,58%. Рентабельність товарообороту за планом зросте на 0,26% (що не змінить суттєво ситуацію для підприємства, але покращить її). Коефіцієнт співвідношення між темпами приросту витрат на оплату праці та товарооборотом знизиться. Час обігу товарів у днях товарообороту виріс в 2021 році виросте на 36 днів. Тож можемо зробити висновок, що ефективність організації процесу продажу товарів і обслуговування покупців у магазині виросте.

## ВИСНОВКИ

В першому розділі випускної кваліфікаційної роботи було проведене дослідження теоретичних основ організації продажу товарів підприємством торгівлі: визначено понятійно-категоріальний апарат, розглянуто етапи організації ефективних продаж, наведено інструментарій для оцінювання ефективності продаж підприємства.

В другому розділі випускної кваліфікаційної роботи було проведено дослідження стану та ефективності організації продажу товарів ТОВ "ТД "ЗОЛОТИЙ СТРЕЛЕЦЬ". ТОВ "ТД "ЗОЛОТИЙ СТРЕЛЕЦЬ" займається оптовою торгівлею м'ясом і м'ясними продуктами. Продукція реалізується як оптовим клієнтам, так і кінцевим споживачам. оптовими клієнтами підприємства є ТОВ «ДОМІНАНТ СЕРВІС», ПП «ВЕЛЛ», ПП «БЛАГОН». Була визначена схема оптових та роздрібних продаж підприємства. аналіз динаміки показників, що характеризують економічну ефективність ТОВ "ТД "ЗОЛОТИЙ СТРЕЛЕЦЬ" в 2018-2020 роках показав, що в 2019 році відбулось зростання собівартості продукції, що привело до зниження валового та чистого прибутку підприємства. В 2020 році прибутки зросли, але чистий прибуток нижче показника 2018 року. Показники рентабельності відносно 2018 року знизилась.

Зростання валового доходу в 2020 році мало нерівномірну динаміку, найбільше зростання серед продукції ТМ «Ситний ряд» спостерігалось по позиціям Вареники з картоплею – 5,49% та вареники з картоплею та шкварками – 3,33%. Продаж за позицією пельмені з яловичиною зменшився на 4,55%. Продаж продукції ТМ «Сита хата» має однакову динаміку з реалізацією ковбасних та м'ясних виробів, яка значно скоротилась в 2020 році, не зважаючи на відкриття 2 торгових точок (в 2020 році оптові покупці стали робити замовлення на менші суми). В період 2018-2020 років обсяги продаж підприємства значно знизилась. Окрім впливу пандемії та зниження платоспроможності населення суттєвим фактором негативного впливу є



низький рівень якості обслуговування покупців, який було виявлено шляхом аналізу відгуків на сайтах м. Херсон та проведення дослідження за методом таємного покупця. Також виявлено проблеми взаємодії складу та роздрібних торгових точок, заявки на поставку товару не завжди виконуються своєчасно та бувають помилки в позиціях товару. Все це вказує на необхідність запровадження заходів для підвищення якості обслуговування покупців в роздрібних торгових точках ТОВ "ТД "ЗОЛОТИЙ СТРИЛЕЦЬ".

В третьому розділі випускної кваліфікаційної роботи було запропоновано напрямки оптимізації процесу продажу товарів і якості обслуговування покупців на підприємстві ТОВ "ТД "ЗОЛОТИЙ СТРИЛЕЦЬ": впровадження модуля «Продажі і маркетинг» ERP АСУ «Менеджмент»; введення методів контролю сервісу в торгових точках (таємний покупець, система штрафів та премій, установка камер спостереження) та запровадження додаткових рекламних заходів. Розрахунки показали, що після проведення запропонованих заходів щодо процесу продажу товарів і якості обслуговування покупців на підприємстві ТОВ "ТД "ЗОЛОТИЙ СТРИЛЕЦЬ" прибуток від роздрібних продажів збільшиться на 25,5 тис.грн.

Було розраховано оптимальний обсяг товарних запасів для ТОВ "ТД "ЗОЛОТИЙ СТРИЛЕЦЬ" за методами ABC-аналіз та XYZ-аналізу. аналіз показав, що високою споживчою вартістю та середнім ступенем надійності прогнозу споживання характеризуються такі товари як «хінкалі заморожені 900 гр», «Вареники з картоплею та шкварками заморожені По-українськи» та «Вареники з картоплею заморожені Бебі-ам Сита Хата м / у 500г». Дані товарні групи слід планувати у обсязі, не менше, ніж в 2020 році та з урахуванням планового збільшення обсягів продаж в роздрібних торгових точках на 30% (14% від загальних обсягів продаж підприємства). За результатами проведеного аналізу було рекомендовано збільшити товарні запаси на з 664,3 тис.грн. до 755,4 тис.грн. При цьому доцільно збільшити товари категорії СХ на 50% відносно минулого року, категорії, АУ та ВУ

відповідно до збільшення обсягів продаж, категорії СУ залишити на рівні 2020 року.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Виноградська А.М. Комерційна діяльність торговельного підприємства: Навч. посіб. — К.: Київ. нац. торгово-екон. університет, 2005.— 278с.
2. Гадзевич О.І. Основи економічного аналізу і діагностики фінансово-господарської діяльності підприємств: Навч. посіб.— К.: КОНКОРД, 2004.
3. Голошубова Н.О. Організація торгівлі: Підруч. для студ. вищ. навч. зал. — К.: КНИГА, 2004. - 560 с.
4. Голошубова Н.О. Організація торгівлі: Підручник для студ. вищ. навч. закл.— К: Книга, 2004.— 560с.
5. Денисенко М.П., Колос І.В. Інформаційне забезпечення ефективного управління підприємством.//Економіка та держава, №7, 2006. — с. 19-24.
6. Єрмошенко М.М., Стороженко О.А. Комерційна діяльність малих підприємств.-К.: Національна академія управління, 2003.-147с.
7. Маркетинг: стан і основні напрями розвитку: 36. наук. пр. — К.: КНТЕУ, 2002.- 185 с.
8. Марцин В. С. Економіка торгівлі: підручник / В. С. Марцин. — К. : Знання, 2006. — 402 с.
9. Мендрул О.Г. Управління вартістю підприємств: Монографія / Міністерство освіти і науки України. КНЕУ, — К.: 2002.—271с.
10. Микитюк П. П. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. / П. П. Микитюк. — Тернопіль: Економічна думка, 2006. — 295 с.
11. Олійник С. С. Вдосконалення механізму просування промислових товарів на ринку : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд.

екон. наук : спец. 08.06.02 „Підприємництво, менеджмент та маркетинг” / С. С. Олійник.– Харків: Харківський державний економічний університет, 2000. – 24 с.

12. Ортинська В.В., Мельникович О.М. Маркетингові дослідження: Підручник. – К.: КНТЕУ, 2002. - 169 с

13. Основи комерційної діяльності. — 4.ІІ Практикум: Навч. посіб. /Е.М. Локтев, В.В. Базилев, Л.Г. Саркисян, Б.З. Вороб'йов.— К.: Вид-во Європ. Ун-ту.—2005.— 383с

14. Петруня Ю., Гут О. Маркетингові комунікації в роздрібній торгівлі: передумови ефективності//Маркетинг в Україні, №2, 2006. — с. 15-19.

15. Полторак В.А. Маркетингові дослідження: Навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. - 387 с.

16. Примак Т. О. Маркетингові комунікаційні стратегії: комплексний підхід до їх класифікації / Т. О. Примак // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. – К. : КНЕУ, 2009. – С. 548-559.

17. Скляр Г. П. Економічні умови і протиріччя розвитку споживчої кооперації в перехідній економіці: монографія / Г. П. Скляр. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. – 279 с


18. Соколов В. О. Організаційно-економічний механізм розвитку роздрібною торгівлі: Автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора. екон. наук : спец. 08.00.03 „Економіка та управління національним господарством” / В. О. Соколов . Донецьк: Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, 2010. — 40 с.

19. Соловйов І. О. Агрормаркетинг: системна методологія, реалізація концепції: монографія / І. О. Соловйов. – Херсон : Олді-плюс, 2008. – 344 с.

20. Спасова Т. П. Основні чинники, проблеми та перспективи розвитку торгівлі споживчої кооперації України / Т. П. Спасова // текст лекції. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2004. – 18 с.

## ДОДАТКИ

## Додаток А



**Алена255**  
репутація 0

**Хана, а не магазин**  
31.01.2021  
★☆☆☆☆


⊕ ПЕРЕВАГИ:  
Смачний сир фета, коли не прострочений

⊖ НЕДОЛІКИ:  
Майже все

Магазин "Сита хата" в Голій Пристані біля автостанції. Систематично обважують. Замість дорогого сиру підсовують сирний продукт. Дають зіпсовані продукти, т. К. Порушуються Умови зберігання: ковбаса в спеку висить над холодильником, а не в холодильнику. Олія...

📖 Читати весь відгук

Відгук рекомендують: 👍 0 🗨 0



**190ksana81**  
репутація +2

**Магазин з поганою продукцією, постійно обважують!**  
06.02.2020  
★☆☆☆☆

⊕ ПЕРЕВАГИ:  
Здавалося б великий асортимент, але якість кульгає ...

⊖ НЕДОЛІКИ:  
Обважують. Хамську поведінку. Від продавця смердить цигарками, складно знайти її на робочому місці. Вічно з сигаретою в зубах ...

*Фрагмент відгуків щодо роботи торгових точок ТОВ "ТД "ЗОЛОТИЙ СТІЛЕЦЬ" в 2020-2021 роках  
([https://otzovik.com/reviews/set\\_prodoivstvvennih\\_magazinov\\_sita\\_hata\\_ukraina/](https://otzovik.com/reviews/set_prodoivstvvennih_magazinov_sita_hata_ukraina/))*

## Матриця XYZ - розподілу товарів ТОВ "ТД "ЗОЛОТИЙ СТРИЛЕЦЬ"

Показники	Обсяг продаж			Відхилення попиту, %			
	січень	лютий	березень	лютий	березень	за 3 місяці	
рулет курячий	3 568,7	3 668,3	3 015,3	0,04%	-19,15%	-19,12%	У
пельмені з яловичиною та свининою заморожені сита хата м / у 900г	25 887,9	26 610,9	20 600,4	0,00%	-17,33%	-17,33%	У
салями альпійська	8 014,4	8 238,2	6 613,4	0,01%	-14,10%	-14,09%	У
салями "єврейська"	1 149,2	1 181,3	937,5	0,00%	-14,00%	-14,00%	У
равіоли заморожені ситні сита хата м / у 750г	8 014,4	8 238,2	6 638,8	0,00%	-13,77%	-13,76%	У
сосиски шкільні	2 873,1	2 953,3	2 381,8	0,02%	-13,76%	-13,74%	У
пельмені заморожені мамині - улюблені сита хата м / у 750г	16 089,2	16 538,5	13 353,5	0,00%	-13,71%	-13,71%	У
хінкалі заморожені 900 гр	88 157,9	90 619,9	73 533,1	0,01%	-13,35%	-13,34%	У
крильця асорті	786,3	808,3	658,8	0,01%	-13,27%	-13,26%	У
пельмені заморожені гурман з маслом сита хата м / у 900г	8 619,2	8 859,9	7 196,2	0,00%	-13,24%	-13,24%	У
колбасасировялена "золотиста"	6 411,5	6 590,5	5 371,8	0,00%	-13,13%	-13,12%	У
колбасасировялена "фермерська"	5 111,0	5 253,8	4 282,2	0,00%	-13,06%	-13,06%	У
сосиски вершкові	1 360,9	1 398,9	1 140,2	0,00%	-12,88%	-12,88%	У
вареники з картоплею та смаженою цибулею заморожені за-селянськи	20 202,2	20 766,4	16 926,3	0,00%	-12,83%	-12,83%	У
колбасасировялена "міланська"	5 504,2	5 657,9	4 637,0	0,01%	-12,78%	-12,78%	У
колбаса варена "оліве"	4 566,7	4 694,2	3 851,5	0,00%	-12,54%	-12,54%	У
паштет курячий в асортименті	756,1	777,2	633,5	0,00%	-12,32%	-12,32%	У
сосиски прикопчені	3 508,2	3 606,1	2 964,6	0,00%	-12,14%	-12,14%	У
сосиски філейні	3 840,8	3 948,1	3 243,4	0,00%	-12,03%	-12,03%	У
вареники з картоплею та шкварками заморожені по-українськи	47 118,3	48 434,2	39 933,9	0,00%	-11,95%	-11,95%	У
рулет курячий	574,6	590,7	456,1	0,00%	-11,91%	-11,91%	У
колбасасировялена "королівська"	7 681,7	7 896,2	6 562,7	0,00%	-11,26%	-11,26%	У
мясо буженина	725,8	746,1	608,1	0,00%	-10,68%	-10,68%	У

вареники з картоплею заморожені бебі-ам сита хата м / у 500г	20 202,2	20 766,4	16 926,3	0,00%	-10,44%	-10,44%	У
кетчуп в асортменті	241,9	248,7	202,7	0,00%	-8,92%	-8,92%	X
майонез в упаковці	181,5	186,5	177,4	0,00%	-5,73%	-5,73%	X
сосиски філейні	3 840,8	3 948,1	3 243,4	0,00%	-5,53%	-5,53%	X
ковбаски домашні	816,6	839,4	760,2	0,00%	-2,66%	-2,66%	X
сосиски варені	1 935,5	1 989,6	1 849,7	0,00%	-0,17%	-0,17%	X
гірчиця в асортменті	0,0	0,0	0,0	0,00%	0,00%	0,00%	X

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31.12.2019 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	63,6	46,8
первісна вартість	1011	93,3	93,3
знос	1012	29,7	46,5
Інвестиційна нерухомість:	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи:	1020		
первісна вартість	1021		
накопичена амортизація	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковують ся за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств			
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065		
Інші необоротні активи	1090		
<b>Усього за розділом I</b>	1095	63,6	46,8
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	1 635,7	1 613,1
Виробничі запаси	1101		
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103	1 635,7	1 613,1
Товари	1104		
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестраховування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 705,6	851,4
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135		



у тому числі з податку на прибуток	1136		
з нарахованих доходів	1140		
із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		80,1
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	212,9	5,0
Готівка	1166		
Рахунки в банках	1167		
Витрати майбутніх періодів	1170	2,0	
Частина перестраховика у страхових резервах	1180		
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних виплат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190		
<b>Усього за розділом II</b>	1195	4 556,2	2 549,6
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	1200		
<b>Баланс</b>	1300	4 619,8	2 596,4
<b>Пасив</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітного періоду</b>	<b>На кінець звітного періоду</b>
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400		
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	1558	1600
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		408,5
Неоплачений капітал	1425	587,5	-23
Вилучений капітал	1430		
Інші резерви	1435		
<b>Усього за розділом I</b>	1495	2 146	1 986
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		

Страхові резерви, у тому числі:	1530		
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531		
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532		
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533		
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534		
Інвестиційні контракти;	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
<b>Усього за розділом II</b>	1595		
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість:			
за довгостроковими зобов'язаннями	1610		
за товари, роботи, послуги	1615	2 383	555
за розрахунками з бюджетом	1620	83	34
за у тому числі з податку на прибуток	1621	79	26
за розрахунками зі страхування	1625		
за розрахунками з оплати праці	1630	8	22
за одержаними авансами	1635		
за розрахунками з учасниками	1640		
Поточні забезпечення	1660		
Інші поточні зобов'язання	1690		
<b>Усього за розділом III</b>	1695	2 474	611
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	1700		
<b>V. Чиста вартість активів внедержавного пенсійного фонду</b>	1800		
<b>Баланс</b>	1900	4620	2596

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31.12.2020 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	46,8	31,6
первісна вартість	1011	93,3	93,3
знос	1012	46,5	61,7
Інвестиційна нерухомість:	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи:	1020		
первісна вартість	1021		
накопичена амортизація	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковують ся за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств			
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065		
Інші оборотні активи	1090		
<b>Усього за розділом I</b>	1095	46,8	31,6
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	1 613,1	664,3
Виробничі запаси	1101		
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103	1 613,1	664,3
Товари	1104		
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестраховування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	851,4	1 053,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135		5,2

у тому числі з податку на прибуток	1136		
з нарахованих доходів	1140		
із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	80,1	19,7
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	5,0	121,8
Готівка	1166		
Рахунки в банках	1167		
Витрати майбутніх періодів	1170		
Частина перестраховика у страхових резервах	1180		
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних виплат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190		
<b>Усього за розділом II</b>	1195	2 549,6	1 864,5
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	1200		
<b>Баланс</b>	1300	2 596,4	1 896,1
<b>Пасив</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітнього періоду</b>	<b>На кінець звітнього періоду</b>
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400		
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	1600	1600
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415		408,5
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	408,5	6,3
Неоплачений капітал	1425	-23	-500
Вилучений капітал	1430		
Інші резерви	1435		
<b>Усього за розділом I</b>	1495	1 986	1 515
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви, у тому числі:	1530		

резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531		
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532		
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533		
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534		
Інвестиційні контракти;	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
<b>Усього за розділом II</b>	1595		
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість:			
за довгостроковими зобов'язаннями	1610		
за товари, роботи, послуги	1615	555	350
за розрахунками з бюджетом	1620	34	17
за у тому числі з податку на прибуток	1621	26	1
за розрахунками зі страхування	1625		
за розрахунками з оплати праці	1630	22	15
за одержаними авансами	1635		
за розрахунками з учасниками	1640		
Поточні забезпечення	1660		
Інші поточні зобов'язання	1690		
<b>Усього за розділом III</b>	1695	611	381
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	1700		
<b>V. Чиста вартість активів в недержавного пенсійного фонду</b>	1800		
<b>Баланс</b>	1900	2596	1896

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 2019 рік**

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

<b>Стаття</b>	<b>Код рядка</b>	<b>За звітний період</b>	<b>За аналогічний період попереднього року</b>
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	11 963	13 326
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	10 088	11 395
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий: прибуток	2090	1 875	1 930
Валовий: збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120		
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		
Адміністративні витрати	2130		
Витрати на збут	2150		
Інші операційні витрати	2180	761	1 489
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визнання біологічних активів в і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1 114	441
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195		

Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240		
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	739	
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	375	441
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	68	79
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	308	362
Чистий фінансовий результат: збиток	2355		

### III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні витрати	2500	6 658	7 521
Витрати на оплату праці	2505	2 058	2 325
Відрахування на соціальні заходи	2510	700	790
Амортизація	2515	687	751
Інші операційні витрати	2520	3 009	2 681
Разом	2550	13 111	14 068

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 2020 рік**

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

<b>Стаття</b>	<b>Код рядка</b>	<b>За звітний період</b>	<b>За аналогічний період попереднього року</b>
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	7 050	11 963
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	6 099	10 088
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий: прибуток	2090	950	1 875
Валовий: збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120		
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		
Адміністративні витрати	2130		
Витрати на збут	2150		
Інші операційні витрати	2180	860	761
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визнання біологічних активів в і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	90	1 114
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195		



Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	500	
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	583	739
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	8	375
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	1	68
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	6	308
Чистий фінансовий результат: збиток	2355		

### III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	4 025	6 658
Витрати на оплату праці	2505	1 244	2 058
Відрахування на соціальні заходи	2510	423	700
Амортизація	2515	830	687
Інші операційні витрати	2520	3 105	3 009
Разом	2550	9 628	13 111