

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра торговельного підприємництва та логістики

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Організація торговельно-технологічного процесу у фірмовому магазині

(за матеріалами ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ»)

Студентки 2 курсу, 5м групи,
спеціальності 076

«Підприємництво, торгівля
та біржова діяльність»
спеціалізації

«Організація оптової та
роздрібної торгівлі»

Науковий керівник
канд. екон. наук, доцент

Гарант освітньої програми
док-р екон. наук, доцент

Залепи Наталії
Олегівни

Кавун-Мошковська
Ольга Олександрівна

Ільченко Наталія
Борисівна

Київ 2018

АНОТАЦІЯ

Залепа Н.О. Організація торговельно-технологічного процесу у фірмовому магазині (за матеріалами ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ»). – Рукопис.

Випускню кваліфікаційну роботу присвячено теоретичним і методичним засадам організації торговельно-технологічного процесу у фірмовому магазині, а також підходам до підвищення його ефективності. У роботі досліджено конкурентні позиції магазину ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ» на ринку роздрібної торгівлі, проаналізовано практику організації продажу товарів, здійснено оцінку ефективності організації торговельно-технологічного процесу в магазині та визначено напрями її удосконалення за рахунок покращення об'ємно-планувальних рішень, обґрунтування цільових параметрів організації продажу товарів, розробки програми заходів із формування лояльності покупців.

Ключові слова: підприємство роздрібної торгівлі, торговельно-технологічний процес, продаж товарів, обслуговування покупців, товарний асортимент.

ANNOTATION

Zalepa N.O. Organization of the manufacturing process in the firm store (for materials, «SONET» MECHANICAL FACTORY»). - Manuscript.

Final qualifying works devoted to theoretical and methodological principles of the organization of manufacturing process in the firm store, as well as approaches to improving its effectiveness. In this work the competitive position network of the shop «SONET» MECHANICAL FACTORY» in the retail market, analyzed the practice of organizing the sale of goods, evaluated the efficiency of the organization of manufacturing process in the store, and determined the directions of its improvement by improving the volume planning decisions, justification of the target parameters of organization of sales goods, development of a program of measures for the formation customer loyalty.

Keywords: retail, trade, manufacturing process, product sales, customer service, product assortment.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТОРГОВЕЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ПРОЦЕСУ В МАГАЗИНІ.....	9
1.1. Сутність торговельно-технологічного процесу в магазині та фактори, що впливають на нього.....	9
1.2. Планування торговельної і неторговельної площі магазину.....	19
1.3. Методичні підходи до визначення ефективності організації торговельно- технологічного процесу в магазині.....	29
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТОРГОВЕЛЬНО-ТЕХНОЛОГІЧНОГО ПРОЦЕСУ В ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ».....	36
2.1. Дослідження конкурентних позицій магазину на ринку роздрібної торгівлі.....	36
2.2. Аналіз практики організації продажу товарів у ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ».....	45
2.3. Оцінювання ефективності організації торговельно-технологічного процесу в магазині.....	54
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТОРГОВЕЛЬНО-ТЕХНОЛОГІЧНОГО ПРОЦЕСУ В ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ».....	62
3.1. Оптимізація об'ємно-планувальних рішень у магазині.....	62
3.2. Обґрунтування цільових параметрів організації продажу товарів.....	69
3.3. Розробка програми заходів із формування лояльності покупців.....	76
ВИСНОВКИ.....	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	92
ДОДАТКИ.....	99

ВСТУП

Актуальність теми. Нині ринок характеризується зростанням конкуренції як між виробниками, так і між підприємствами торгівлі. Тому для торгівлі виникла потреба у створенні відповідних умов для покупців, які будуть спонукати їх до здійснення покупки. Важливу роль тут відіграє раціоналізація використання торговельно-технологічного процесу.

У процесі функціонування операційно-технологічна система підприємства торгівлі перетворює вхідний потік матеріальних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів у певний набір результатів торговельної діяльності на виході системи. Результати діяльності підприємств торгівлі характеризують рівень організації торговельно-технологічних процесів, а також результативність виконання цих процесів на операційному рівні логістичної системи підприємства.

Оцінювання ефективності організації торговельно-технологічного процесу на підприємствах роздрібно торгівлі є одним із головних завдань як для дослідження поточного стану торговельно-операційної системи, так і для формування загальної стратегії розвитку торговельного підприємства. Важливе значення оцінювання ефективності торговельно-технологічних процесів з практичної точки зору полягає у формуванні дієвої сукупності показників стану операційної системи підприємств роздрібно торгівлі. Така сукупність показників необхідна роздрібним підприємствам торгівлі для формування механізмів управлінських рішень з метою досягнення та підвищення ефективності діяльності.

Також актуальність досліджуваної теми доповнюється ще й тим, що показники, які характеризують ефективність торговельно-технологічних процесів, визначають конкурентоспроможність роздрібного підприємства торгівлі на ринку. При цьому одного тільки вміння достовірно оцінювати рівень ефективності торговельно-технологічних процесів недостатньо. З метою успішного функціонування підприємств торгівлі і досягнення

поставлених цілей необхідно оцінювати ефективність торговельно-технологічних процесів на основі використання збалансованого підходу, враховуючи взаємні зв'язки між усіма можливими показниками діяльності: технологічними, фінансовими, організаційними, маркетинговими тощо.

Дослідження питань у галузі організації продажу товарів та пов'язаних з нею торговельно-технологічних процесів відображені у працях зарубіжних та вітчизняних вчених, зокрема публікації з цієї тематики мають такі науковці як Апопій В.В., Голошубова Н.О., Мазаракі А.А., Фролова А.В., Леві М.Д., Вейтц Б.А., Колборн Р. та ін. Проте вчені зосереджують увагу переважно на теоретичних аспектах у дослідженні даної тематики. В той час як питанню ефективної організації торговельно-технологічного процесу приділяється недостатньо уваги.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є розроблення рекомендацій щодо підвищення ефективності організації торговельно-технологічного процесу у фірмовому магазині товаровиробника.

Виходячи із поставленої мети, необхідно вирішити такі *завдання*:

- визначити сутність торговельно-технологічного процесу в магазині та фактори, що впливають на нього;
- дослідити планування торговельної та неторговельної площі магазину;
- розглянути методичні підходи до визначення ефективності організації торговельно-технологічного процесу в магазині;
- дослідити конкурентні позиції магазину на ринку роздрібною торгівлі;
- проаналізувати практику організації продажу товарів в ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ»;
- оцінити ефективність організації торговельно-технологічного процесу в магазині;
- оптимізувати об'ємно-планувальні рішення в магазині;
- обґрунтувати цільові параметри організації продажу товарів;

– розробити програми заходів з формування лояльності покупців.

Об'єктом дослідження є торговельно-технологічний процес у фірмовому магазині товаровиробника.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти організації торговельно-технологічного процесу у фірмовому магазині товаровиробника.

Методи дослідження. У роботі були використані такі методи: діалектичний метод пізнання, системний, комплексний і структурно-функціональний підхід, кількісний аналіз, статистичний, методи дедукції та індукції, аналізу та синтезу.

Інформаційна база дослідження. Основними джерелами випускної кваліфікаційної роботи є публікації вітчизняних і зарубіжних науковців у періодичних виданнях, монографії, підручники, статистична звітність підприємства, ресурси мережі Інтернет.

Апробація результатів дослідження. Результати досліджень оприлюднені у доповіді на тему «Категорійний менеджмент у фірмовому магазині товаровиробника» на Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми товарознавства, торговельного підприємництва та захисту справ споживачів» (м.Київ, Київський національний торговельно-економічний університет 16-17 березня 2018 р.)

Публікація. Стаття «Зонування торговельної площі фірмового магазину на засадах мерчандайзингу» опублікована у збірнику наукових статей студентів «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», частина 2 (К.: Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2018. – С. 18-23).

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, у складі яких нараховується шість підрозділів, висновків та списку використаних джерел, який містить 61 найменування. Загальний обсяг роботи становить 103 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТОРГОВЕЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ПРОЦЕСУ В МАГАЗИНІ

1.1. Сутність торговельно-технологічного процесу в магазині та фактори, що впливають на нього

Для визначення сутності торговельно-технологічного процесу в магазині спочатку розглянемо основні наукові підходи до змістовних характеристик цього поняття.

На думку Н. О. Голошубової, торговельно-технологічний процес (ТТП) у магазині – «комплекс взаємозв'язаних послідовно виконуваних операцій, метою яких є доведення товарів належної якості до торговельного залу для реалізації їх покупцям у широкому асортименті з оптимальними затратами праці, часу і при високому рівні торговельного обслуговування. Основною операцією торгово-технологічного процесу в магазинах є продаж товарів, решта операцій створюють необхідні умови для успішного здійснення продажу товарів і мають підпорядкований характер» [16, с. 98].

В. В. Апопій зазначає, що «торговельно-технологічний процес у магазині представляє собою сукупність взаємопов'язаних і послідовно виконуваних операцій з товарами при їх розвантаженні, прийманні, переміщенні та зберіганні, товарній обробці й продажу» [2, с. 45].

С. С. Гаркавенко характеризує торговельно-технологічний процес як «певну сукупність операцій, що пов'язані зі здійсненням передпродажної підготовки та реалізацією товарів». Він зазначає, що «операція являє собою частину ТТП, виконаних на одному робочому місці одним або декількома робітниками вручну чи за допомогою машин і механізмів, керованих людиною. При частковій механізації виконується окремо, а при комплексній механізації, за допомогою машин та механізмів, – усі операції» [10, с. 112]».

А. А. Мазаракі, Д. М. Пшеслінський та І. В. Смолін визначають торговельно-технологічний процес як «сукупність ланок руху товарів у магазині в ланцюзі: «закупівля (постачання) – розміщення та зберігання на складі – передпродажна підготовка – кінцева реалізація – післяпродажне обслуговування» [30, с. 125]. Цей підхід варто відмітити тим, що на відміну від решти науковців, автори у зміст торговельно-технологічного процесу включають також і операції з післяпродажного обслуговування.

Н. І. Трішкіна наводить таке визначення торговельно-технологічного процесу: «послідовність операцій з формування товарного забезпечення підприємства та організації продажу товарів покупцям. В основу організації торговельно-технологічного процесу в магазині вона включає товарні потоки, під якими розуміють рух товарів з моменту надходження їх в магазин до реалізації покупцям» [45, с. 231].

А. А. Садеков зазначає, що «торговельно-технологічний процес охоплює комплекс операцій, які забезпечують обробку товарів, починаючи з їх надходження в магазин і закінчуючи повною підготовкою до продажу та відпуском покупцям» [41, с. 141].

О. С. Стоянова характеризує торговельно-технологічний процес торговельного підприємства за етапами товароруку: «операції з товарами до пропозиції їх покупцям; операції безпосереднього обслуговування покупців; додаткові операції з обслуговування покупців» [42, с. 211].

У доповнення до наведених підходів І. В. Височин зазначає, що «магазини завершують процес доведення товарів від виробництва до споживача та здійснюють їх безпосереднє обслуговування; в торгівлі здійснюється не тільки процес руху товарів із сфери виробництва до сфери споживання, а й відбувається зміна форм власності» [8, с. 261].

Таким чином, узагальнюючи наведені вище підходи до характеристики сутності торговельно-технологічного процесу, можемо навести таке уточнене його визначення: торговельно-технологічний процес – це певна сукупність впорядкованих і пов'язаних між собою операцій з формування товарного

забезпечення, складування та зберігання товарів, передпродажної підготовки та реалізації товарів, метою яких є досягнення цільового обороту за кількістю та якістю з оптимальними затратами праці, часу і при високому рівні торговельного обслуговування.

З метою більшого розуміння змісту, особливостей та основних характеристик торговельного-технологічного процесу розглянемо та охарактеризуємо основні його складові, які можливо умовно розділити на такі основні етапи (рис. 1.1).

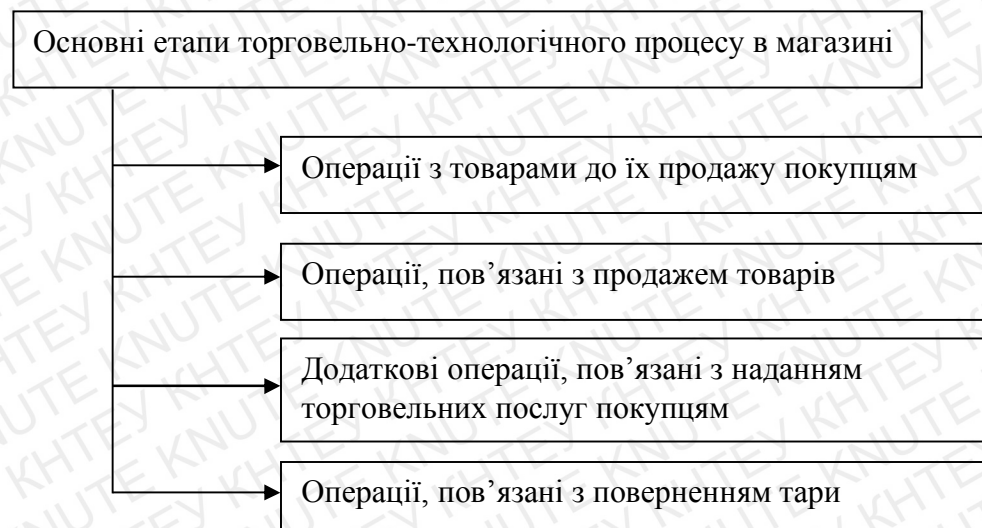


Рис. 1.1. Основні етапи формування торговельно-технологічного процесу в магазині [2, с. 16]

Ця схема подана в загальному вигляді для магазинів, що працюють як за методом самообслуговування, так і за методом індивідуального обслуговування. Кількість операцій ТТП зменшується, особливо коли товари готові до продажу.

Принциповою особливістю торговельно-технологічного процесу в магазинах є участь у ньому покупців як об'єктів праці торговельного персоналу; при цьому залежно від застосовуваних у магазині методів продажу товарів покупці можуть відігравати в торгово-технологічному процесі не тільки пасивну, а й досить активну роль [16, с. 152].

У торговельно-технологічному процесі підприємств роздрібно́ї торгівлі, принципова схема якого наведена на рис. 1.2, виділяють торговельний і технологічний процеси. Торговельний процес забезпечує перехід товарів зі сфери обігу у сферу споживання і зміну форм вартості. Особливість цього процесу полягає в тому, що в ньому задіяні не тільки предмети праці (товари), а й об'єкти праці – покупці. ТПП у магазині починається з знаходження товарів і закінчується продажем їх покупцям і поверненням вивільненої тари, тари-обладнання. Він включає низку взаємопов'язаних послідовно виконуваних операцій із розвантаження, прийомом, переміщенням, зберіганням товарною обробкою, підготовкою до продажу, що схематично відображено на рис. 1.2.

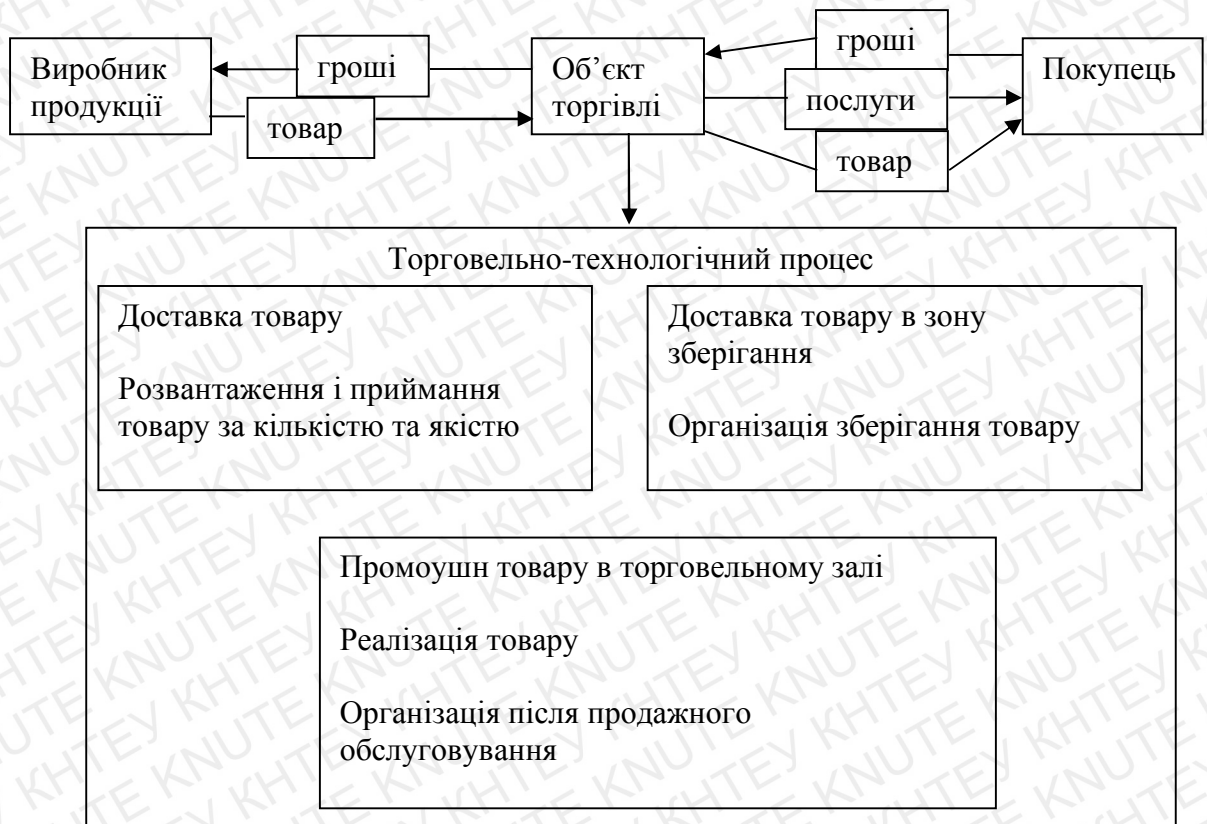


Рис. 1.2. Схема організації торговельно-технологічного процесу на підприємстві торгівлі [16, с. 111]

Торговельно-технологічний процес включає: транспортування товарів; розвантажування транспортних засобів; приймання товарів за кількістю та якістю; доставку товарів у зону зберігання або в торговельний зал магазину;

зберігання; підготовку товарів до продажу; переміщення товарів у торговельний зал; розміщування та викладання в торговельному залі; проведення розрахунку за товари; надання покупцям додаткових послуг технічного характеру.

Працівники магазинів здійснюють продаж товарів і обслуговування покупців, а покупці беруть участь у торговельному процесі. Основними елементами торговельного процесу є вивчення попиту населення, складання та подання заявок на завезення товарів, формування асортименту товарів, управління товарними запасами, рекламування товарів, їх продаж, надання покупцям додаткових послуг [2, с. 136].

На якість торговельного обслуговування істотний вплив мають операції з підготовки товарів до реалізації їх покупцям. До них відносять: доставку товарів у зону приймання; розвантаження транспортних засобів; приймання товарів за кількістю та якістю; доставку в зону зберігання, підготовки до продажу або безпосередньо в торговельний зал (залежно від ступеня їх готовності); зберігання товарів; підготовку товарів до продажу; переміщення товарів у торговий зал; викладку товарів на торговельно-технологічному обладнанні (друк буклетів, каталогів, створення Інтернет-сайтів).

Найбільш відповідальну частину торговельно-технологічного процесу становлять операції з обслуговування покупців, до яких належать: зустріч покупця; пропозиція товарів; відбір товарів покупцями; розрахунок за відібрані товари; надання покупцям додаткових послуг. На цій стадії торговельно-технологічного процесу виникають міжособистісні психологічні контакти, які відображають складні економічні відносини, пов'язані з купівлею-продажем товарів.

Остання частина торговельно-технологічного процесу включає виконання операцій, пов'язаних з додатковим обслуговуванням покупців. Вони спрямовані на надання їм різноманітних послуг, пов'язаних з придбанням товарів (прийом попередніх замовлень, комплектування подарункових наборів, сервісні послуги) [30, с. 152].

Під час розробки проекту торговельно-технологічного процесу магазину необхідно враховувати можливість його організації на основі різних варіантів побудови технологічного процесу магазину. Розрізняють три основні схеми технологічного процесу в магазинах [30, с. 152]:

1. Перша схема передбачає розвантаження транспортних засобів, приймання товарів за кількістю і якістю, їх зберігання, підготовку товарів до продажу, переміщення товарів з неторгових приміщень магазину в торговельний зал і їх викладання на торговельно-технологічному обладнанні, продаж і обслуговування покупців, розрахункові операції та надання додаткових послуг. Ця схема є найбільш повною та потребує наявності в магазині комплексу спеціальних приміщень, призначених для виконання тих чи інших функцій, зокрема, приміщень для приймання товарів, їх продажу, зберігання, підготовки до реалізації. Ця схема є характерною для більшості магазинів.

2. Друга схема передбачає операції з розвантаження транспортних засобів, приймання товарів за кількістю і якістю, зберігання та продажу. У цьому разі в торгово-технологічному процесі магазину немає операції підготовки товарів до продажу, що дозволяє зменшити кількість функціональних приміщень магазину за рахунок приміщень для підготовки (розпакування, фасування, очищення, комплектування тощо) товарів до продажу.

3. Третя схема передбачає розвантаження товарів із транспортних засобів, приймання товарів за кількістю та якістю і їх продаж. Ця схема застосовується під час реалізації тих товарів, які надходять у магазин в тарі-обладнанні, а також на піддонах. Ця схема потребує наявності в будівлі магазину лише функціональних приміщень, призначених для приймання товарів і для їх продажу. Різновидом цієї схеми є варіант, який застосовується при реалізації меблів, великогабаритних електротоварів, спорттоварів, радіотелеапаратури, господарських і будівельних товарів. При цьому виконуються такі операції:

- розвантаження товарів з транспорту;
- приймання їх за кількістю та якістю;
- розміщення зразків товарів у торговому залі;
- продаж товарів за цими зразками.

На структуру й організацію торговельно-технологічного процесу магазинів впливають такі фактори, які наведено на рис. 1.3.

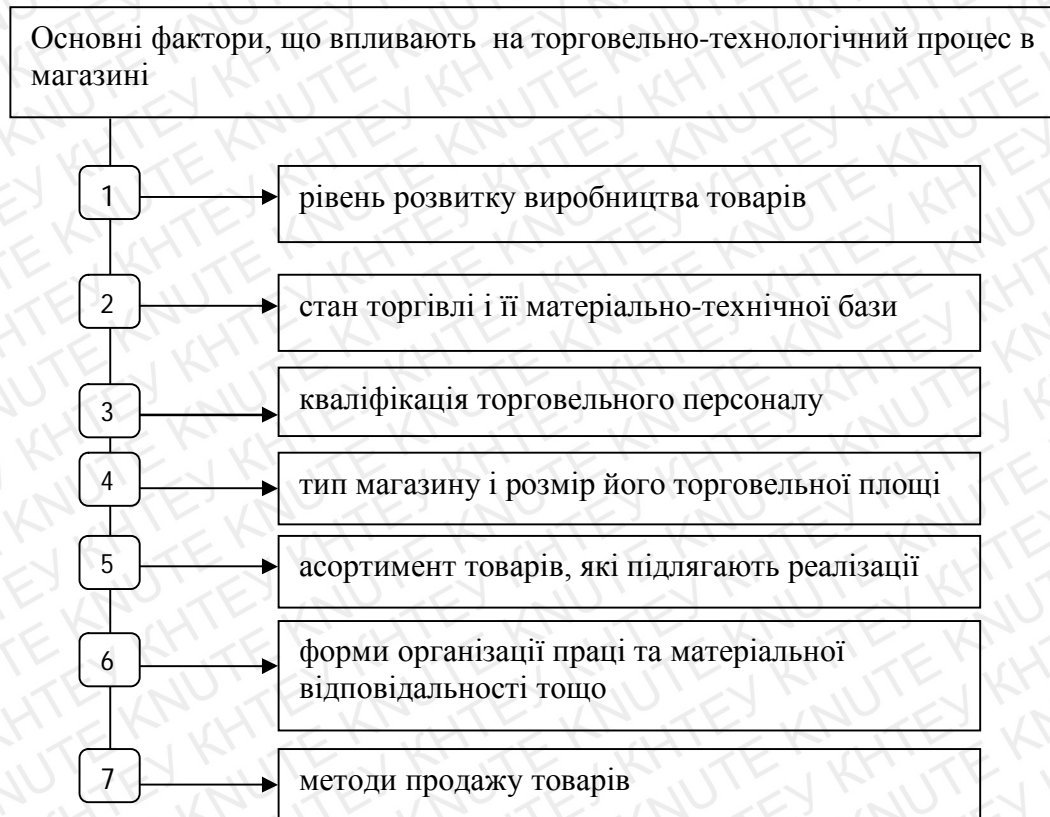


Рис. 1.3. Основні фактори, що впливають на організацію торговельно-технологічного процесу в магазині [2, с. 187]

Охарактеризуємо кожен фактор детальніше.

1. Рівень розвитку виробництва товарів.

Вплив цього фактора відбувається на макрорівні та не залежить від конкретного підприємства торгівлі. Цей фактор визначає в значній мірі обсяги та структуру товарної пропозиції на певному регіональному товарному ринку, що впливає на необхідність підприємствами торгівлі використовувати різні форми організації товарного забезпечення та передпродажної підготовки, організувати розміщення та процеси

використання торговельного обладнання відповідно до наявної товарної пропозиції та споживчого попиту [2, с. 152].

2. Стан торгівлі та її матеріально-технічної бази.

Цей фактор визначає як загальні тенденції у формуванні споживчого попиту на ті чи інші групи товарів, так і певні принципи та форми організації торгівлі. Вихідним положенням впливу цього фактору є те, що кожне підприємство торгівлі намагається налагодити свої торговельно-технологічні процеси на рівні не гіршому, ніж у конкурентів. А це, своєю чергою, формує певні вимоги до використання торговельного обладнання, принципів планування торговельних та неторговельних приміщень, формування асортименту та методів продажу тощо [2, с. 152].

3. Кваліфікація торговельного персоналу.

Кваліфікація торговельного персоналу є відправним моментом, що впливає на якість організації торговельно-технологічного процесу та загальну успішність роботи підприємства торгівлі в цілому. Чим кваліфікованішим є персонал, тим більшою буде й ефективність організації торговельно-технологічного процесу в магазині. Рівень кваліфікованості кадрів здатен навіть замінити певні недоліки у стані матеріально-технічної бази торговельного підприємства [30, с. 141].

4. Тип магазину і розмір його торгової площі, склад і площа неторгових приміщень магазину.

Цей фактор є визначальним, оскільки типу магазину відповідають певні вимоги та рекомендовані орієнтири організації торговельно-технологічного процесу. Використання цих вимог та орієнтирів є запорукою успіху роботи магазину.

Використання різних видів торгового обладнання зумовлене як впливом усіх перелічених вище факторів, так і самим бажанням керівництва розвивати на підприємстві прогресивні технології торговельного обслуговування. Залежно від типу та виду торговельного обладнання магазин

обирає певну власну логіку роботи, яка базується на поєднанні взаємодії основних засобів (обладнання) та кадрового потенціалу [2, с. 153].

5. Асортимент товарів, які підлягають реалізації, їх підготовленість до відпуску покупцям.

Цей фактор є похідним від фактора № 1 та визначає необхідність і передумови для організації торгівлі певними групами товарів. У випадку формування звуженого товарного асортименту магазинами використовуються одні принципи складування, передпродажної підготовки та викладки. Якщо підприємства орієнтовані на розширення певних асортиментних позицій, вони обирають зовсім інші технології передпродажної підготовки та обладнання і способи викладки, тощо [41, с. 96].

6. Форми організації праці та матеріальної відповідальності.

Форми організації праці та матеріальної відповідальності залежать від типу підприємства торгівлі та впливають на його потребу в певних категоріях торговельного та обслуговуючого персоналу. Також, залежно від форм організації праці будується внутрішній трудовий розпорядок та логістика виконуваних операцій кожним працівником підприємства торгівлі [2, с. 159].

7. Методи продажу товарів.

Перехід до застосування самообслуговування, пов'язаний із завчасною підготовкою товарів до продажу способом виконання операцій нарізання, зважування, упакування у неторгових приміщеннях, приводить до скорочення кількості технологічних операцій, які повинні виконуватися безпосередньо в торговому залі [41, с. 102].

Усі операції ТТП у магазині підпорядковані головній меті – продажу товарів. Для виконання багаточисельних і різноманітних технологічних операцій, що включають продаж товарів, необхідно мати розвинену матеріально-технічну базу, складовою частиною якої є роздрібна торгова мережа. У цьому зв'язку вирішення проблеми розвитку матеріально-

технічної бази торгівлі в умовах ринкової економіки є однією з першочергових у вдосконаленні ТТП.

Технічне переобладнання матеріально-технічної бази торгівлі – це напрям розвитку, перш за все на вдосконалення активної частини основного фонду, під час якого відбувається заміна застарілого обладнання новим, більш прогресивним. Заходи з технічного переобладнання дозволяють скоротити застосування важкої фізичної праці, механізувати й автоматизувати технологічні процеси в магазині.

Отже, нами було проаналізовано наукові підходи до визначення сутності торговельно-технологічного процесу. Він являє собою певну сукупність впорядкованих і пов'язаних між собою операцій з формування товарного забезпечення, складування та зберігання товарів, передпродажної підготовки та реалізації товарів, метою яких є досягнення цільового обороту за кількістю та якістю з оптимальними затратами праці, часу та при високому рівні торговельного обслуговування.

Таким чином, торговельно-технологічний процес включає в себе: транспортування товарів; розвантажування транспортних засобів; приймання товарів за кількістю і якістю; доставку товарів у зону зберігання або в торговий зал магазину; зберігання; підготовку товарів до продажу; переміщення товарів у торговий зал; розміщення та викладання в торговому залі; проведення розрахунку за товари; надання покупцям додаткових послуг технічного характеру. Основними факторами, що впливають на торговельно-технологічний процес у магазині, є рівень розвитку виробництва товарів, стан торгівлі та її матеріально-технічної бази, кваліфікація торговельного персоналу, тип магазину й розмір його торгової площі, склад і площа неторгових приміщень магазину, асортимент товарів, які підлягають реалізації, їх підготовленість до відпуску покупцям, форми організації праці та матеріальної відповідальності, методи продажу товарів. Основними проблемами організації торговельно-технологічного процесу на

підприємствах торгівлі України є недостатній рівень автоматизованості праці та використання сучасних інновацій у торгівлі.

1.2. Планування торговельної і неторговельної площі магазину

У сучасних умовах кожне підприємство роздрібно́ї торгівлі повинне прагнути створити власний імідж, який відрізняв його від конкурентів, виділяв його назву і відповідає фірмовому стилю. Центральне місце в цьому належить плануванню торговельної та неторговельної площі магазину.

Від того, наскільки грамотно підбрано та сплановано торговельне приміщення, залежить, чи буде перебування в магазині комфортним для відвідувачів. «Чим вдаліше планування магазину, тим більше часу проведуть у ньому покупці, і тим вищим буде рівень продажів» [16, с. 85].

Ідеальним рішенням для магазину є приміщення квадратної або прямокутної форми. Головне, щоб прямокутник не був занадто витягнутим: оптимальним вважається співвідношення сторін 2:3 або 1:2 при висоті стелі 3,3 м. Чим простіше форма торгового залу, тим він ефективніший і функціональніший, таким чином уся увага покупця звернена на товар.

Віддача від площі торговельного закладу визначається за допомогою формули розрахунку коефіцієнта установочної площі (K_u). K_u визначається відношенням площі торговельно-технологічного обладнання до загальної площі торгового залу. Оптимальна величина K_u повинна бути в діапазоні 0,25-0,35. При коефіцієнті нижче 0,25 магазин може виглядати занадто просторим, а якщо більше 0,35 – занадто заставленим [2, с. 145].

Крім форми приміщення, на зручність магазину впливає спосіб розміщення торгового обладнання.

Розглядаються такі види планування торгового залу [41, с. 102]:

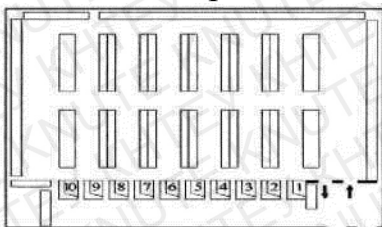
1. Лінійне планування (грати) – характерна для продовольчих магазинів з режимом самообслуговування і являє собою паралельні лінії торговельного обладнання;

При лінійному плануванні важливо вибрати оптимальну ширину проходів. Вона залежить від поведінки покупців у різних зонах магазину, а також від висоти стелажів (чим вище стелажі, тим ширше повинен бути прохід):

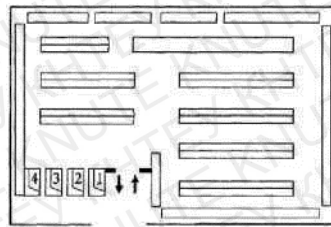
- для проходу відвідувача з кошиком потрібно 0,8 м;
- для того щоб покупці могли розійтися в проході, потрібно 1,4-2 м (за наявності візки);
- для того щоб відвідувач міг нахилитися до нижньої полиці, необхідно передбачити 1 м.

Занадто широкі проходи неефективні тим, що з'їдають багато площі, а покупці оглядають лише той товар, який розміщений на найближчому до них стелажі.

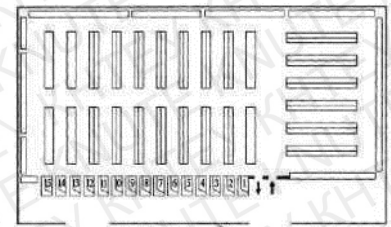
Планування за цим принципом передбачає лінійне розміщення прилавків і стелажів, відокремлених проходами. Більшість продовольчих магазинів організовано саме так. Плюсами такої розстановки є ефективне використання торговельних площ і хороший огляд залу. Але одноманітність стелажів і прилавків, які знаходяться в одній лінії, швидко стомлює відвідувача. Оживити сприйняття покупця можна, використовуючи обладнання різної конфігурації (по висоті, формі та зовнішньому вигляду). Варіанти розміщення обладнання з використанням планування решітки вказаний на рис. 1.4.



А. Лінійне планування з поздовжнім розміщенням обладнання



Лінійне планування з поперечним розміщенням обладнання



В. Лінійне планування зі змішаним розміщенням обладнання

1.4. Схеми лінійного розміщення торговельно-технологічного обладнання в торговій залі магазину [16, с. 210]

2. Петля (боксове планування, трек) – використовується, як правило, у великих, наприклад, універсальних магазинах, де часто торгівля ведеться через прилавок. Таке планування ще називають боксовим тому, що торговий зал розбивається на секції, ізольовані одне від одного. Торговельне обладнання розміщується так, що утворює свого роду петлю, спрямовуючи відвідувачів за потрібною маршрутом і примушуючи їх обійти весь магазин. За цим принципом зазвичай організовані великі торгові комплекси й меблеві центри. Перевага боксового планування в тому, що увага відвідувачів не знижується, і вони роблять більше імпульсних покупок. Недоліком же часто є те, що покупцям складно рухатися в зворотному напрямку, тому що доводиться йти назустріч основному потоку. Приклад розміщення обладнання з використанням планування петлі вказаний на рис. 1.5.

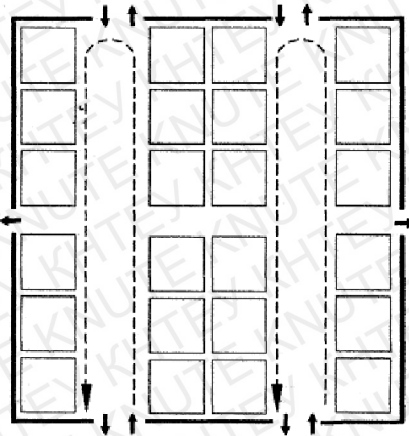


Рис. 1.5. Варіант розміщення обладнання з використанням петлі [16, с. 211]

3. Виставкове планування – найчастіше використовується при представленні товарів дизайну.

Особливістю виставкового планування є те, що стелажі або прилавки, розміщені вздовж стін, доповнюються островами з супутнім торговим обладнанням. Такими островами можуть бути манекени, меблі, різні конструкції або сам товар.

Виставкове планування є традиційним для магазинів світильників і предметів інтер'єру, а також при продажу взуття і спортивних товарів. Перевага такої експозиції у тому, що вона не тільки привертає увагу

відвідувачів магазину, а й надає вільний доступ до товару, дозволяючи оглянути його з усіх сторін.

4. Змішане планування (довільне, комбіноване) – найчастіше використовується у невеликих магазинах та бутиках.

Довільний тип планування ідеальний для невеликих магазинів і бутиків. Тут немає системності в розстановці торговельного обладнання, рух покупців по залу здійснюється спонтанно і природно. Така невимушена обстановка найбільше подобається відвідувачам. Приклад розміщення обладнання з використанням планування петлі вказаний на рис. 1.6.

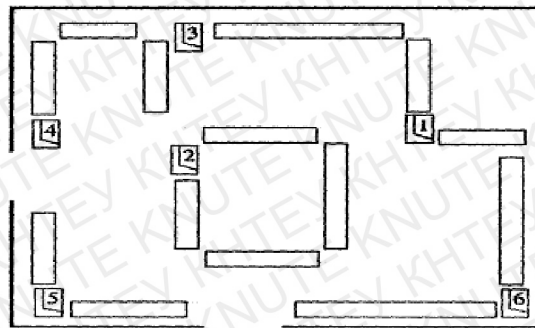


Рис. 1.6. Вид комбінованого розміщення торговельно-технологічного обладнання [16, с. 214]

Не завжди при такому плануванні використовують стандартне обладнання. При використанні нестандартного обладнання слід пам'ятати, що вони погіршують видимість товари та знижують контроль руху покупця.

Приклади ілюстрацій магазинів з використанням видів планувальних рішень наведені в Додатку А.

Лінійне планування торговельного залу припускає схеми розміщення товарів і проходів для покупців у вигляді паралельних ліній. Відповідно вибудовуються і лінії торговельного обладнання. При цьому лінія вузла розрахунку розташовується перпендикулярно. Таке планування використовується в магазинах самообслуговування.

По відношенню до розміщення ліній обладнання в торговому залі схема може бути поздовжньої, поперечної та змішаною.

Лінійне планування торгового залу дозволяє чітко формувати потоки руху покупців, створює найкращі умови для групування і розміщення товарів, забезпечує кращий перегляд торгового залу. В умовах лінійної планування покупці найбільш ефективно сприймають інформацію про товари. Зміною довжини ліній регулюється зосередження покупців на різних ділянках торгового залу. Також до переваг лінійної планування можна віднести більш ефективне використання площі торгового залу.

У торгових залах прямокутної конфігурації шириною від 7 до 12 м доцільно застосовувати лінійну розстановку з поздовжнім розміщенням обладнання. У магазинах, ширина торгового залу в яких перевищує 24 м, більш ефективною виявляється змішана розміщення устаткування. Причому комбінація лінійного подовжнього та поперечного лінійного розміщення вимагає врахування багатьох чинників і певного мистецтва. Рекомендується використовувати довжину торгових ліній не більше 20 м, оскільки більша їхня довжина призведе до надмірного збільшення в магазині потоків покупців і, тим самим, ускладнить їх рух у торговому залі. При розміщенні торгового обладнання слід враховувати розташування наявних у приміщенні колон, із тим, щоб вони знаходилися в межах ліній і не заважали руху покупців.

Боксове планування (трек, петля) використовується, як правило, у великих, наприклад, універсальних магазинах, де часто торгівля ведеться через прилавок. У такому разі торговий зал розбитий на відділи, секції, павільйони, які ізольовані одне від одного [42, с. 256].

Довільне планування є найдорожчим, використовується в невеликих магазинах, а також в бутіках у рамках великих торгових центрів. Напрямки руху покупців нічим не обмежені, люди можуть вільно переходити з однієї ділянки залу на іншій, підходити до стелажів, прилавків, вітрин, оглядати товар у будь-якій послідовності. Більшості покупців подобається саме вільне планування, так як вони вважають за краще відчувати себе в магазині невимушено.

Виставкове планування в технологічних магазинах застосовується дуже часто. Це продаж товарів за зразками виставлених у торговому залі. Якщо клієнту щось сподобалося і він хоче це купити, то бере в руки олівець і аркуш паперу (вони є в кожному відділі), списує вихідні дані товару і вирушає за ним на склад. У цьому магазині покупець сам забирає покупку зі складу, як би беручи на себе частину обов'язків продавця.

Важливу роль при проектуванні планування магазину відіграє напрям руху покупця.

Обов'язково враховується оглядовість полиць та область зору покупця. Зазвичай найдорожчий товар викладають на рівні очей. При проектуванні планування магазину враховують рух покупців, при цьому враховуються, що більшість покупців правши і вони рухаються зліва направо, тому зазвичай нові надходження товару виставляють на полицях з правого боку.

Також не слід забувати, що покупець зазвичай оглядає товар за рухом письма і читання – зліва направо, це теж значною мірою впливає на розміщення полиць [41, с. 185]. Схема руху покупця та напрям огляду товарів наведений на рис. 1.7.

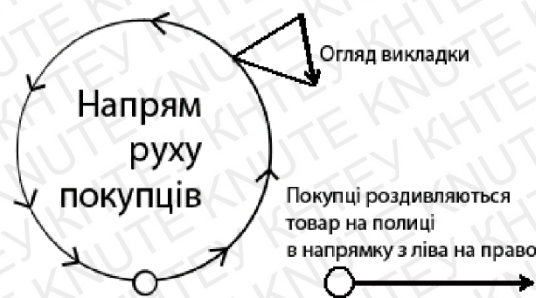


Рис. 1.7. Напрямок руху покупця та напрям огляду товару [41, с. 185]

Рациональне розміщення товарів у торговельному залі дозволяє швидко привернути увагу споживачів до нового товару, сформувати у них потребу в здійсненні негайної покупки. Тобто приваблива і вдало розроблена викладка товарів забезпечує магазину прибуток, а виробнику збільшення кількості лояльних прихильників марки.

При плануванні викладки товару насамперед необхідно брати до уваги основи психології зорового сприйняття, а саме – закони, які пояснюють, як покупець бачить товар. По-перше, закон «Фігури на фоні», за яким людина завжди виділяє з оточення один об'єкт, при цьому інші навколишні об'єкти на якийсь час стають фоном для нього. Отже, при розміщенні об'єкта на полиці слід враховувати необхідність яскравого виділення одного об'єкта на фоні інших.

По-друге, закон «На рівні ока», за яким у зоні найбільшої концентрації уваги людини перебувають предмети, розташовані на рівні очей, точніше, у зоні ± 20 см від рівня очей дорослої людини середнього зросту, що переважно означає розміщення товару на другій і третій полицях зверху у форматі стандартного стелажа з 5–6 полицями (рис. 1.8).

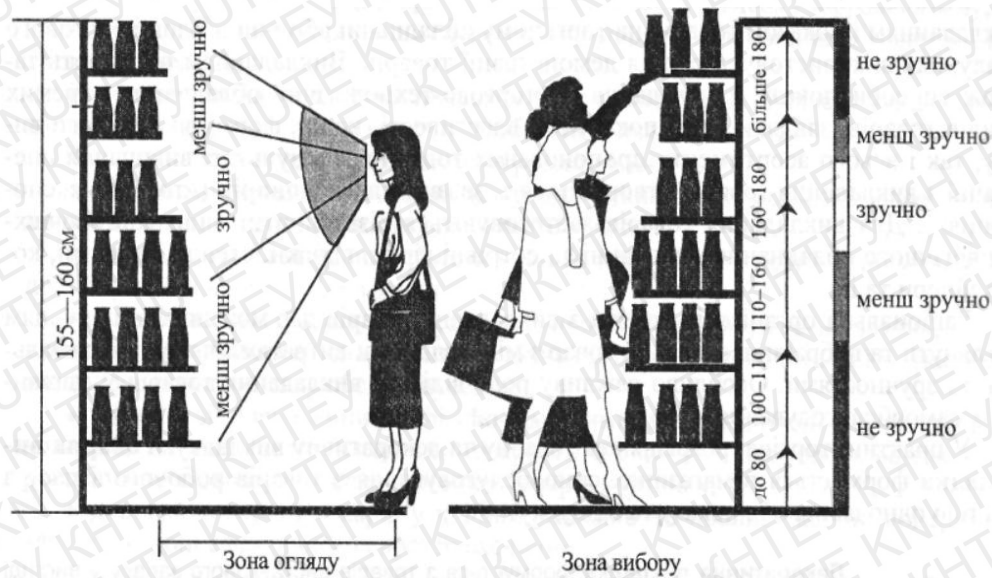


Рис. 1.8. Головні принципи викладки товарів [41, с. 195]

По-третє, закон «Мертвої зони», за яким все, що бачить навколо себе людина, яка не рухається, називається зоровим полем. Предмети, які потрапили в нижню частину зорового поля, часто залишаються без уваги покупця.

По-четверте, закон «Перемикання уваги», за яким людина схильна не тільки виділяти в зоровому полі фігуру, а й має потребу в перемиканні уваги,

тобто в пошуку іншої фігури на іншому фоні. Це означає, що не можна розташовувати однотипний (навіть яскравий) товар у довгу строгу лінійку без зорових акцентів.

По-п'яте, закон «Групування», за яким людина легше сприймає інформацію, якщо та групується за певною ознакою. Тобто товар слід розміщувати за конкретними ознаками (наприклад, товари однієї марки, однакові за виглядом/вагою/розміром/упаковкою, за ціною тощо).

Склад і розміри неторговельних приміщень визначаються типом підприємств особливостями фізико-хімічних властивостей товарів, характером торговельно-технологічного процесу магазину та передбачаються відомчими будівельними нормами «Будинки і споруди. Підприємства торгівлі. Норми проектування. ДБН В.2.2-23:2009».

Зону приймання товарів розміщують з боку вантажного двору магазину. Загальними вимогами до її влаштування є [2, с. 193]:

- наявність спеціальних місць для розвантаження товарів (платформ, рамп).
- виділення місць для розміщення товарів для якісного та кількісного приймання;
- наявність приміщення для приймання товарів у неробочий час;
- забезпечення взаємозв'язку зони приймання товарів з приміщеннями для зберігання та підготовки товарів до продажу та безпосередньо з торговельним залом.

Характеристика основних зон магазину наведена в табл. 1.1. Приміщення (зони) для зберігання товарів розміщуються між зоною приймання та торговельним залом з урахуванням спеціалізації в зберіганні окремих груп товарів, розмірів товарних запасів і режимів зберігання. Ці приміщення доцільно розміщувати на одному рівні, безпосередньо за торговельною секцією чи відділом, що створює зручності для подавання товарів у торговельний зал.

У загальній коморі для зберігання товарів допускається зберігання різних груп продовольчих товарів за винятком хліба й овочів і фруктів або різних груп непродовольчих товарів за винятком целулоїдних товарів, парфумерних аерозолів і горючих рідин.

Таблиця 1.1

Характеристика основних зон магазину [2, с. 201]

Характеристика	Продовольчі магазини	Універсами, універмаги	Форма
Розвантажувальні платформи			
Висота	1,1-1,2 м,	1,1-1,2 м,	
Кількість розвантажувальних місць	одне розвантажувальне місце площею 24 м ² (на селі – 18 м ²)	2 розвантажувальних місця площею 48 м ² .	Прямокутна, пилкоподібна
Приміщення для приймання та зберігання толвару			
Площа приміщень для приймання береться в розрахунку на одне розвантажувальне місце: у магазинах площею до 150 м ² – 12 м ² , у магазинах площею понад 150 м ² – 18 м ²			
Площа комор і приміщень для підготовки товарів до продажу розраховується по товарних групах на кожні 10 м ² площі торговельного залу, відведеної для їх реалізації: м'ясо – 0,9 м ² , риба – 2,4 м ² , гастрономія – 2,8 м ² , хліб – 4,7 м ² , бакалія – 6,1 м ² , готовий одяг – 4,8 м ² , тканини, взуття – 3,7 м ² , меблі – 7,8 м ² тощо.			

У магазинах, розміщених у сільській місцевості, з площею торговельного залу до 100 м² допускається зберігання в загальній коморі продуктів незалежно від їх епідеміологічних характеристик.

Охолоджувальні камери для зберігання швидкопсувних товарів улаштовуються в єдиному блоці. Ці камери відокремлюються від інших приміщень капітальними стінами з тепло- та гідроізоляційним покриттям [2, с. 205].

Підготовка товарів до продажу має здійснюватися, як правило, на площі відповідних комор. Однак у продовольчих магазинах виділяють приміщення для розпакування, сортування, фасування, нарізання, очищення товарів, оснащуючи їх відповідним обладнанням. Ця група приміщень повинна мати хороший зв'язок як із зоною приймання і зберігання товарів, так і з торговельним залом.

Підсобні приміщення, за винятком приміщень для роботи з тарою, розміщуються в боковій, найвіддаленішій від торговельного залу частині будівлі магазину, оскільки в торговельно-технологічному процесі вони прямої участі не беруть. Склад і розміри цих приміщень визначаються відомчими будівельними нормами.

Комори для тари влаштовують поблизу розвантажувальної платформи, що дозволяє завантажувати вивільнену тару з мінімальними затратами праці. Якщо в магазині організовується приймання від населення скляної тари, то комора повинна мати окремий вхід для здавачів посуду [2, с. 209].

Адміністративно-побутові приміщення магазину мають бути ізольовані від приміщень для зберігання товарів і торговельного залу й мати окремий вхід. Якщо магазин розташований в окремо побудованій будівлі, то для зменшення площі забудови доцільно адміністративно-побутові приміщення розміщувати на верхніх поверхах.

Розміщення технічних приміщень визначається їх функціональним призначенням і необхідністю додержання вимог пожежного нагляду та техніки безпеки.

Таким чином, залежно від системи розміщення обладнання використовують різні види технологічного планування торгового залу: лінійна (решітка); боксова (трек, петля); змішана; вільна (довільна) та виставкова. Найбільш оптимальною магазинів прямокутної форми є лінійна форма планування торговельних приміщень, тому для магазинів сьогодні використовується лінійний вид планування, що економічніший з точки зору площі та легкий для сприйняття покупців. На проектування планування магазину найбільш впливають площа та форма магазину, вид планування, людський фактор. Склад і розміри неторговельних приміщень визначаються типом підприємств особливостями фізико-хімічних властивостей товарів, характером торговельно-технологічного процесу магазину і передбачаються відомчими будівельними нормами «Будинки і споруди. Підприємства торгівлі. Норми проектування. ДБН В.2.2-23:2009».

1.3. Методичні підходи до визначення ефективності організації торговельно-технологічного процесу в магазині

Розглянемо основні наукові підходи до ефективності торговельно-технологічних процесів на підприємстві роздрібною торгівлі.

І. О. Бланк [5], Г. Є. Мошек [38] та Л. М. Шульгіна [55] для поточної оцінки ефективності торговельно-технологічних процесів підприємства торгівлі пропонують застосовувати витратний підхід. Витратний підхід дає реальну оцінку ефективності діяльності підприємства торгівлі, фактичну характеристику кількості спожитих ресурсів, віднесених на витрати. Витратний підхід до оцінки ефективності діяльності підприємств торгівлі дозволяє встановити тенденції ефективності спожитих ресурсів, але не розкриває таку важливу якісну характеристику економічної ефективності діяльності підприємств, як прибутковість. Тому при формуванні системи показників, що характеризують ефективність діяльності підприємства торгівлі, необхідно також орієнтуватися на показники рентабельності (за прибутковістю) підприємства. Концептуально, наведені вище науковці пропонують використовувати стандарту формулу [5, 38, 55]:

$$E = \frac{\text{Дохід (або Прибуток)}}{\text{Витрати на процес}} \quad (1.1)$$

У витратному підході в якості порівнюваного показника виступає дохід від торговельної діяльності або сукупний дохід, у підході за чистою прибутковістю – чистий прибуток (прибуток після оподаткування). За бази порівняння у витратному підході приймаються фактичні витрати, а в підході за чистою прибутковістю – активи підприємства, власний капітал, дохід від діяльності.

На нашу думку, наведений підхід є стандартним і принципово може бути використаний лише для узагальнюючого оцінювання ефективності

торговельної діяльності. Однак він не дозволяє оцінити ефективність окремих торговельно-технологічних процесів та їх вплив на економічну ефективність роботи підприємства.

Багато науковців основним критерієм ефективності торговельно-технологічних процесів вважають мінімізацію логістичних витрат. Цей підхід, безумовно, вкрай важливий у сучасних умовах, але, розглядаючи питання мінімізації витрат, іншим критерієм ефективності управління логістичною діяльністю є забезпечення необхідного рівня логістичного сервісу. На цьому наголошує О. В. Мороз, адже така умова ефективності логістичної системи вважається необхідною [37, с. 86].

Вдалою виглядає методика оцінки ефективності торговельно-технологічних процесів підприємств роздрібної торгівлі, що запропонована А. А. Мазаракі, Д. М. Пшеслінським та І. В. Смоліним [30, с. 114]. Вона містить показники, які характеризують ефективність використання ресурсів, задіяних у бізнес-процесах підприємства. При такому підході рекомендується особливу увагу приділити контролю за бізнес-процесами: закупівля товарів, постачання та продаж. Вони рекомендують проводити оцінку таких процесів за кількісними, якісними й об'ємними показниками (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Показник для оцінювання ефективності торговельно-технологічних процесів підприємств роздрібної торгівлі [30, с. 114]

Показники	Характеристика
Кількісні	Характеризують повноту забезпечення послугами; - коефіцієнт повноти надання послуг; - ступінь поширення послуг
Якісні	Характеризують матеріально-технічний рівень умов надання послуг; - питома вага площ під послуги; - рівень використання торгових площ під послуги; - рівень використання технічних засобів при наданні послуг
Об'ємні	Характеризують соціально-економічну результативність процесу надання послуг; - рівень надання послуг; рівень використання вантажних ресурсів; - приріст обороту; - сума додаткового доходу

І. А. Маркіна пропонує оцінювати ефективність торговельно-технологічних процесів за трьома етапами: розрахунок ефективності

торговельно-виробничої діяльності, розрахунок ефективності використання ресурсів і розрахунок комплексного коефіцієнта ефективності послуг підприємств роздрібною торгівлі [32, с. 95]:

$$K_e = K_1 + K_2, \quad (1.2)$$

де K_e , – комплексний коефіцієнт економічної ефективності торговельно-технологічного процесу;

K_1 – коефіцієнт ефективності торговельно-виробничої діяльності;

K_2 – коефіцієнт ефективності використання ресурсів.

Цей метод дозволяє виявити можливості розвитку торговельних послуг і напрямів їх розвитку.

М. Г. Безпарточний [4] під ефективністю торговельно-технологічних процесів розуміє якість торговельного обслуговування – сукупність послуг, здатних найбільш повно задовольняти потреби покупців і забезпечити належне здійснення торговельного процесу. На думку вченого, якість торговельного обслуговування найбільш повно виявляється через соціальні й організаційні індикатори рівня обслуговування покупців; до них належать естетичне оформлення робочих місць, на яких надаються торговельні послуги, ввічливість персоналу, надання ним кваліфікованих порад, швидкість і терміни надання послуг, скорочення витрат часу покупців, надання їм додаткових зручностей під час обслуговування, відповідність режиму роботи підприємств торгівлі режимам праці та відпочинку тощо [4].

Оцінювання якості торговельного обслуговування має низку особливостей, пов'язаних із властивостями торговельного процесу.

М. Г. Безпарточний [4] пропонує використовувати при оцінюванні якості торговельного обслуговування статистичні методи (табл. 1.3).

Виходячи із наведеної в табл. 1.3 інформації, застосування методів статистичного аналізу є можливим за наявності відповідного інструментарію оцінювання рівня якості торговельного обслуговування.

Таблиця 1.3

**Застосування статистичних методів для оцінювання якості
торговельного обслуговування [4]**

Завдання оцінювання	Статистичний метод	Особливості застосування
Порівняння якості торговельного обслуговування на підприємствах	Графічний, багатовимірний дисперсійний аналіз	На основі узагальнених оцінок якості обслуговування за окремими ознаками
Порівняння якості торговельного обслуговування за окремими складовими елементами у діяльності окремого торговельного підприємства	Дисперсійний аналіз, контрольні карти Шугарта	Для оцінювання обираються атрибути якості торговельного обслуговування, відгуки – оцінки окремих респондентів
Дослідження динаміки зміни рівня якості торговельного обслуговування як окремих споживачів, так і загального рівня на окремих підприємствах	Багатовимірні T^2 контрольні карти	Оцінки надані окремим респондентом розглядаються як вектор у багатовимірному просторі

А. С. Дядін для оцінки ефективності торговельно-технологічних процесів пропонує використовувати одиничні, узагальнюючі та інтегровані показники, які наведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Показники оцінювання системи торговельного обслуговування [22, с. 321]

Показники оцінювання	Напрями оцінювання:	
	якість системи торговельного обслуговування	ефективність системи торговельного обслуговування
Одиничні	задоволення споживачів асортиментом; задоволення споживачів обслуговуванням персоналу; задоволення споживачів додатковими послугами; задоволеність споживачів рівнем торгово-технологічного оснащення	коефіцієнт завершеності купівлі; коефіцієнт витрат часу на придбання товарів; коефіцієнт, що характеризує надання послуг покупцям; показник інтенсивності потоку покупців; показник швидкості обслуговування; кількість асортиментних позицій у розрахунку на 1 м ² торгової площі; коефіцієнт установлювальної площі; коефіцієнт демонстраційної площі магазину; коефіцієнт ємності демонстраційного обладнання
Узагальнюючі	показник відповідності цін якості обслуговування за результатами опитування споживачів	товарооборот на одного працівника торгового залу; товарооборот на 1 м ² торгової площі; прибуток на одиницю витрат з оплати праці працівника торгового залу; прибуток на 1 м ² торгової площі
Інтегральні	інтегральний показник якості обслуговування	інтегральний показник ефективності системи обслуговування

Як свідчить інформація в табл. 1.4, для оцінювання системи торговельного обслуговування виокремлюють одиничні, узагальнюючі та інтегральні показники. Процес оцінювання системи торговельного обслуговування складається з аналізу якості й ефективності торговельного обслуговування [22, с. 322].

Визначення показника конкурентоспроможності за методом балів передбачає оцінку як ступеня задоволення споживачів якістю продукції та послуг, так і оцінку ефективності функціонування господарюючої системи. Застосування цього методу передбачає:

1. Складання системи показників, за якими буде здійснено оцінку та порівняння підприємства з конкурентами.
2. Виділення найкращого значення окремого кількісного показника із сукупності підприємств та присвоєння йому певного бального значення (за самостійно обраною початковою шкалою оцінювання).
3. Розрахунок балів, отриманих іншими підприємствами за таким кількісним показником, здійснюється шляхом порівняння їх фактичних значень із найкращим у сукупності за формулами:

$$B_j^k = \frac{P_j^k \times Scale_{\text{почат.}}^{\text{я max}}}{P_j^k \text{ max}} \quad (1.3)$$

або

$$B_j^k = \frac{P_j^k \text{ min} \times Scale_{\text{почат.}}^{\text{я max}}}{P_j^k}, \quad (1.4)$$

де B_j^k – балова оцінка j -го підприємства за кількісним показником;

P_j^k – значення кількісного показника j -го підприємства;

$Scale_{\text{почат.}}^{\text{я max}}$ – максимальне значення початкової бальної шкали;

$P_j^k \text{ max}$ – максимальне значення кількісного показника j -го підприємства;

$P_j^k \text{ min}$ – мінімальне значення кількісного показника j -го підприємства;

1. Обчислення бальної оцінки якісних і кількісних показників за остаточною бальною шкалою відповідно до формул:

$$\widehat{B}_i^A = B_i^A \times k_{\text{вагом.}}^i \quad (1.5)$$

та

$$\widehat{B}_j^K = B_j^K \times k_{\text{вагом.}}^j, \quad (1.6)$$

де \widehat{B}_j^K – бальова оцінка j-го підприємства за кількісним показником за остаточною бальною шкалою;

\widehat{B}_i^A – бальова оцінка i-го підприємства за якісним показником за остаточною бальною шкалою;

B_i^A – бальова оцінка i-го підприємства за якісним показником;

$k_{\text{вагом.}}^j$ – коефіцієнт вагомості за j-м кількісним показником;

$k_{\text{вагом.}}^i$ – коефіцієнт вагомості за i-м якісним показником;

2. Визначення конкурентоспроможності підприємств за якісними та кількісними показниками за формулами:

$$K_A = \sum_{i=1}^I \widehat{B}_i^A \quad (1.7)$$

та

$$K_K = \sum_{j=1}^J \widehat{B}_j^K, \quad (1.8)$$

де K_K – конкурентоспроможність підприємства за кількісними показниками;

K_A – конкурентоспроможність підприємства за якісними показниками.

3. Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності підприємств:

$$J = \sqrt{K_A \times K_K}, \quad (1.9)$$

де J – інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства.

Застосування методу балів надає такі переваги, як можливість переведення всіх показників, що характеризують підприємства-конкуренти,

до єдиних одиниць виміру, а також врахування сили впливу кожного показника на конкурентоспроможність підприємства.

де J – інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства.

Отже, у дослідженні нами було розглянуто особливості існуючих наукових підходів до оцінювання ефективності торговельно-технологічного процесу роздрібного підприємства торгівлі. Під ефективністю торговельно-технологічних процесів розуміється якість торговельного обслуговування – сукупність послуг, здатних найбільш повно задовольняти потреби покупців і забезпечити належне здійснення торговельного процесу. Оцінка ефективності торговельно-технологічних процесів підприємства роздрібною торгівлі дозволяє зробити висновки про необхідність розробки методики якості торговельного обслуговування споживачів.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТОРГОВЕЛЬНО-ТЕХНОЛОГІЧНОГО ПРОЦЕСУ В ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ»

2.1. Дослідження конкурентних позицій магазину на ринку роздрібно́ї торгівлі

ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ» виконує широкий спектр електромонтажних робіт для житлових будинків, нежитлових споруд, промислових підприємств, складів, підприємств громадського призначення, торгово-адміністративних комплексів, офісних приміщень, сільськогосподарських комплексів. ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ» пропонує комплексні роботи з обробки листового металу, а саме: лазерне різання, штамповка, рубка та згинання, зварювальні та слюсарні роботи, виготовлення цільних металоконструкцій, нанесення порошкових фарб тощо.

Юридична адреса: 07400, Київська обл., м. Бровари, вул. О. Онікієнка, 57.

Об'єктом дослідження є магазин, що належить ТОВ «Механічний Завод «Сонет». Основним видом діяльності магазину є торгівля будівельними матеріалами.

Забезпечення населення якісною будівельною продукцією є місією магазину ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ», що дозволяє позиціонувати себе на ринку як великого постачальника матеріалів тільки високої якості. Відповідальний підхід до справи, якість роботи дозволили магазину ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ» створити стійку високу репутацію не тільки у покупців, а і в постачальників.

Основною метою магазину ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ» є задоволення потреб споживачів і отримання прибутку. Для виконання своїх цілей підприємство може здійснює такі види діяльності:

- реалізація будівельних матеріалів і виробів;
- здійснення торговельної, комерційної, інвестиційної діяльності;
- здійснення зовнішньоекономічної діяльності, імпорту товарів і послуг.

Магазин ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ» самостійно планує свою виробничо-господарську і торговельну діяльність, а також соціальний розвиток колективу. Основу плану складають договори, укладені з постачальниками і споживачами – фізичними та юридичними особами.

Реалізація продукції здійснюється за цінами й тарифами, що встановлюються магазином самостійно або на договірній основі, відповідно до планових показників і варіюється залежно від зміни собівартості продукції.

Асортимент продукції магазину ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ» такий:

- металочерепиця;
- профнастил;
- металосайдинг;
- кріплення для сайдингу, керамограніту;
- будівельні суміші;
- комплектуючі матеріали тощо.

Сучасне обладнання для виробництва металочерепиці дає можливість проектувати та випускати профнастил будь-якої геометрії і кольору, у тому числі відповідно до побажань або ескізу замовника.

Основними зовнішніми факторами, що впливають на ефективність бізнесу магазину ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ» в сучасних умовах, є: галузь і місце розташування підприємства, його відносини з владою і характер володіння підприємством.

Галузева приналежність підприємства має принципове значення для підприємства, так як конкурентоспроможність його продукції багато в чому визначається репутацією відповідної галузі як на внутрішньому, так і на світовому ринку. Високий рейтинг тієї чи іншої галузі забезпечує привабливість підприємства для потенційних інвесторів. Не менш важливим фактором є місце розташування підприємства, який має вирішальне значення для ефективності бізнесу.

Деякі підприємства, найчастіше є основними в регіонах, не можуть стати конкурентоспроможними саме в тому місці та забезпечити ефективність бізнесу. Відносини бізнесу з органами влади – центральними і місцевими – мають значення для ефективного розвитку бізнесу в будь-якій країні, а в Україні цей фактор є особливо актуальним. Влада може сприяти успіху підприємства або зводити перешкоди на шляху його розвитку. Основні зовнішні фактори, що впливають на діяльність підприємства: соціальні, технологічні, економічні та політичні.

У табл. 2.1 розглянуто фактори, що визначають середовище роботи магазину ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ». Оцінимо зовнішнє оточення.

Таблиця 2.1

**STEP фактори, що визначають середовище роботи магазину
ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ»**

Група факторів	Складові
Соціальні фактори	Зміна рівня життя
	Зміни в сфері моди на будівельні та ремонтні роботи
	Зміна купівельних переваг і можливостей
Технологічні фактори	Удосконалення технології виробництва
	Зміна рекламних технологій
	Широкий вибір будматеріалів на ринку, поява товарів-субститутів.
Економічні фактори	Зростання цін на нафту.
	Нестабільність курсу валют
	Зростання податків і мит
	Зниження податків і мит
	Зростання безробіття
	Зниження безробіття

Політичні фактори	Зміна правил ввезення продукції
	Жорсткість законодавства
	Контроль з боку державних органів.

Розглянемо фактори макросередовища магазину ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ», які впливають на діяльність підприємства. Одним із них є економічний чинник.

По-перше, підвищення курсу валюти. Позначається негативно на діяльності магазину ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ» і змушує його шукати найбільш підходящу ціну, яка б сприяла незначному зниженню попиту і зберегла б прибуток на колишньому рівні. Частка імпортованих виробів магазину ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ» становить 30% від усієї продукції.

По-друге, інфляція. Існуюча інфляція призводить до знецінення запасів, будівельних товарів, грошових коштів, що відшкодовують витрати магазину ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ», що в кінцевому підсумку змушує підприємство шукати джерело поповнення оборотних коштів. Крім цього, збільшення витрат на реалізацію продукції призводить до підвищення ціни продукції і, отже, зниження попиту на неї.

Мікросередовище магазину ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ» представлене силами, що мають безпосередній стосунок до самої фірми, її можливостей по обслуговуванню клієнтури, тобто постачальниками; маркетинговими посередниками; клієнтурою; конкурентами.

Магазин ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ» співпрацює безпосередньо з виробниками матеріалів, необхідних для виробництва, має налагоджену систему поставок. Основним постачальником магазину є ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ».

Далі проведемо SWOT-аналіз магазину ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ», дані представлені в табл. 2.2.

Клієнтуру магазину складають фірми, окремі фізичні особи або їх потенційні групи, готові придбати товари або послуги, що знаходяться на

ринку, і що володіють правами вибрати товар, продавця, пред'являти свої умови в процесі купівлі-продажу.

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз магазину ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ»

	Переваги	Недоліки
Внутрішні фактори	<p>Висококваліфікований технічний персонал.</p> <p>Висококваліфікований інженерний персонал.</p> <p>Гнучка система ціноутворення.</p> <p>Відсутність плинності кадрів.</p> <p>Сучасне ІТ-обладнання.</p> <p>Наявність власного транспорту.</p> <p>Відсутність залежності від фінансових кредитів</p>	<p>Відсутність єдиної корпоративної мети.</p> <p>Відсутність належного управління фінансами.</p> <p>Відсутність чіткої маркетингової політики.</p> <p>Слабка системи контролю якості.</p> <p>Маленька мережа роздрібної торгівлі.</p> <p>Високий рівень цін</p>
Зовнішні фактори	<p>Розширення потужностей за рахунок наявних площ.</p> <p>Створення мережі роздрібної торгівлі.</p> <p>Надання додаткових послуг (проектування покрівлі, доставка на об'єкт і монтаж)</p>	<p>Наявність сильного конкурента, що має розвинену мережу роздрібної торгівлі по всьому регіону.</p> <p>Обмеженість ємності ринку.</p> <p>Тривалий термін життя продукту (60-100 років).</p> <p>Збільшення тиску з боку сірих дилерів</p>

Конкурентоспроможність продукції магазину ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ» формується під впливом великої кількості чинників різноманітного походження. Системний аналіз сукупності конкурентоутворюючих чинників дозволяє виділити ті з них, вплив яких має вирішальний характер.

Чинники, які безпосередньо впливають на конкурентоспроможність виробу, є чинниками 1-го порядку. Це насамперед якість і ціна. Вони завершують багатоярусну «піраміду», акумулюючи численні чинники непрямого впливу на конкурентоспроможність, тобто чинники другого, третього і всіх подальших порядків.

Оцінку параметричним одиничним показникам будемо давати за п'ятибальною шкалою: чим вища оцінка, тим кращі властивості товару. Показники наведені в табл. 2.3

Таблиця 2.3

Система одиничних показників конкурентоспроможності продукції за групами

Групи показників	Показники груп	Бали	
		магазин при ТОВ «Механічний Завод «Сонет»	ТОВ «Опорядбуд»
1. Призначення	Надійність техніки	5	5
	Економічність	5	5
2. Надійності, довговічності та безпеки	Можливий термін використання	5	5
	Якість	5	5
3. Екологічні	Викид шкідливих речовин	4	4
4. Економічні	Ціна за одиницю виробу	4	5
	Прибуток з одиниці	4	5
Усього балів		35	37

Кількісну оцінку якості одиничних показників продукції можна здійснювати за формулою:

$$K_{аз} = (E_{аз}/E_{кз}) , \quad (2.1)$$

де $K_{аз}$ – загальний показник якості (ефективність), частки одиниці;

$E_{аз}$ – ефективність аналізованого зразка об'єкта на конкретному ринку, одиниця корисного ефекту/грошова одиниця;

$E_{кз}$ – ефективність кращого зразка-конкурента, що використовується на даному ринку.

Як бачимо з табл. 2.13, оцінка за різними показниками по продукції коливається від оцінок «4» (добре) та «5» (відмінно), що дозволяє зробити висновок про середню якість продукції.

Як бачимо, загальна ефективність по магазину при ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ» становить 35 балів, а по ТОВ

«Опорядбуд» – 37 балів. Визначимо кількісну оцінку конкурентоспроможності об'єктів за однопараметричними показниками, використовуючи формулу 2.1:

$$\text{Каз} = (E_{аз}/E_{кз}) = 35/37 = 0,945.$$

Отже, загальний показник ефективності нижче одиниці, а це означає, продукція магазину при ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ» має нижчу конкурентоспроможність, ніж ТОВ «Опорядбуд». Визначення показника конкурентоспроможності за методом балів передбачає оцінку як ступеня задоволення споживачів якістю продукції та послуг, так і оцінку ефективності функціонування господарюючої системи. Застосування методу балів надає такі переваги, як можливість переведення всіх показників, що характеризують підприємства-конкуренти, до єдиних одиниць виміру, а також врахування сили впливу кожного показника на конкурентоспроможність підприємства.

Експертами є співробітники відділу маркетингу ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ».

Оцінимо конкурентоспроможність магазину ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ» за допомогою методу балів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Оцінка рівня конкурентоспроможності магазину ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ», бали

№ з/п	Показники конкурентоспроможності	Вид показника	Коефіцієнт вагомості	магазин при ТОВ «Механічний Завод «Сонет»			ТОВ «Опорядбуд»			ТОВ «Будсервіс»		
				Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	1	2	3	1	2	3
1	Ціна за одиницю	Кількісний	0,45	5	4	5	5	4	5	4	3	4
2	Надійність	Якісний	0,35	4	4	5	4	4	5	3	4	4
3	Прибуток на одиницю	Кількісний	0,25	5	4	4	4	4	4	3	3	3

4	Економічність	Якісний	0,35	5	5	4	4	4	5	3	3	3
5	Рівень постійних витрат	Кількісний	0,3	3	4	3	3	4	3	3	3	2
6	Організація процесів	Якісний	0,3	5	4	5	3	3	3	2	3	2

Виділимо найкраще значення показника із сукупності підприємств та присвоїмо йому певне бальне значення. Обчислимо бальну оцінку якісних і кількісних показників за остаточною бальною шкалою (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Обчислення бальної оцінки якісних та кількісних показників, бали

№ з/п	Показники конкурентоспроможності	Найкраще значення показника	Розрахунок балів		
			магазин при ТОВ «Механічний Завод «Сонет»	ТОВ «Опорядбуд»	ТОВ «Будсервіс»
1	Ціна за одиницю	5	0,45	0,45	0,36
2	Надійність	5	0,35	0,35	0,28
3	Прибуток на одиницю	5	0,25	0,2	0,15
4	Економічність	5	0,35	0,35	0,21
5	Рівень постійних витрат	5	0,24	0,24	0,18
6	Організація процесів	5	0,3	0,18	0,18

Наведемо розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності підприємств (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності продукції магазину ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ»

№ з/п	Показники конкурентоспроможності	Розрахунок балів		
		магазин при ТОВ «Механічний Завод «Сонет»	ТОВ «Опорядбуд»	ТОВ «Будсервіс»
1	Конкурентоспроможність за кількісними показниками	0,94	0,89	0,69
2	Конкурентоспроможність за якісними показниками	1	0,88	0,67
3	Інтегральний показник конкурентоспроможності	1,39	1,33	1,17

Отже, найвищу конкурентоспроможність має продукція магазину ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ», Зокрема, інтегральний показник конкурентоспроможності магазину при ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ» становить 1,39, тоді як у найближчого конкурента (ТОВ «Опорядбуд») лише 1,33. ТОВ «Будсервіс» відповідно зайняв третє місце. Найвищу конкурентоспроможність магазин ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ» показав за такими показниками конкурентоспроможності, як ціна за одиницю прибуток на одиницю, надійність, організація процесів.

Далі проаналізуємо конкурентоспроможність магазинів ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ». Головними критеріями конкурентоспроможності магазинів є:

1. широта асортименту;
2. престиж торговельної марки;
3. унікальність додаткових послуг;
4. викладка;
4. роздрібна ціна.

Оцінка цих параметрів за п'ятибальною шкалою показана в табл. 2.7. Найбільш конкурентоспроможний магазин повинна мати значення відповідного показника – 5. Оцінка проводиться експертним методом, в якості експертів залучені працівники ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ» (керівник, маркетологи).

Таблиця 2.7

Оцінка параметрів конкурентоспроможності магазинів

№ з/п	Показники конкурентоспроможності	Коеф. вагом	Магазин при ТОВ «Механічний Завод «Сонет»	ТОВ Опорядбуд	ТОВ Будсервіс
1	Широта асортименту	0,25	5	4	5
2	Престиж торговельної марки	0,2	5	4	3
3	Унікальність додаткових послуг	0,15	4	5	4
4	Роздрібна ціна	0,3	5	4	4

5	Викладка	0,1	4	3	3
6	Разом	1	23	20	19

Загальна оцінка конкурентоспроможності така: 22- 25 балів – відмінно; 19-21 балів – добре; 14-18 балів – задовільно; 13 балів і менше – незадовільно.

Дані таблиці 2.7. показують, що жоден магазин не отримав найвищу оцінку – 25 балів. Проте результати магазину при ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ» є найвищими серед конкурентів і показують відмінну загальну конкурентоспроможність, на другому місці ТОВ «Опорядбуд», на третьому – ТОВ «Будсервіс» з доброю загальною конкурентоспроможністю.

2.2. Аналіз практики організації продажу товарів у ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ»

Органами управління магазину ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ» є директор (одноосібний виконавчий орган) і Засновник – вищий орган управління ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ».

Організаційна структура магазину побудована за лінійно-функціональним принципом, який передбачає відсутність дублювання зусиль і споживання ресурсів у функціональних блоках (рис. 2.1).

На підприємстві відсутній відділ маркетингу, маркетингова діяльність фактично не здійснюється, і в штаті підприємства немає співробітників, які цілеспрямовано виконують маркетингові функції. Функції маркетингу закріплено за відділом маркетингу заводу ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ». Відділ постачання займається лише такою діяльністю, як вибір і робота з постачальниками. Відділ постачання виконує функції забезпечення магазину матеріально-технічними ресурсами, здійснює вхідний контроль матеріалів, конструкцій, обладнання та інших ресурсів.

Відділ продажів зайнятий безпосередньо продажем товарів. Співробітники відділу продажів займаються організацією і веденням

продажів продукції компанії як оптом так і в роздріб, плануванням і проведенням аналітичної роботи, щодо обсягів продаж, забезпеченням продаж, контролем над відвантаженнями товару та розрахунками з покупцями.

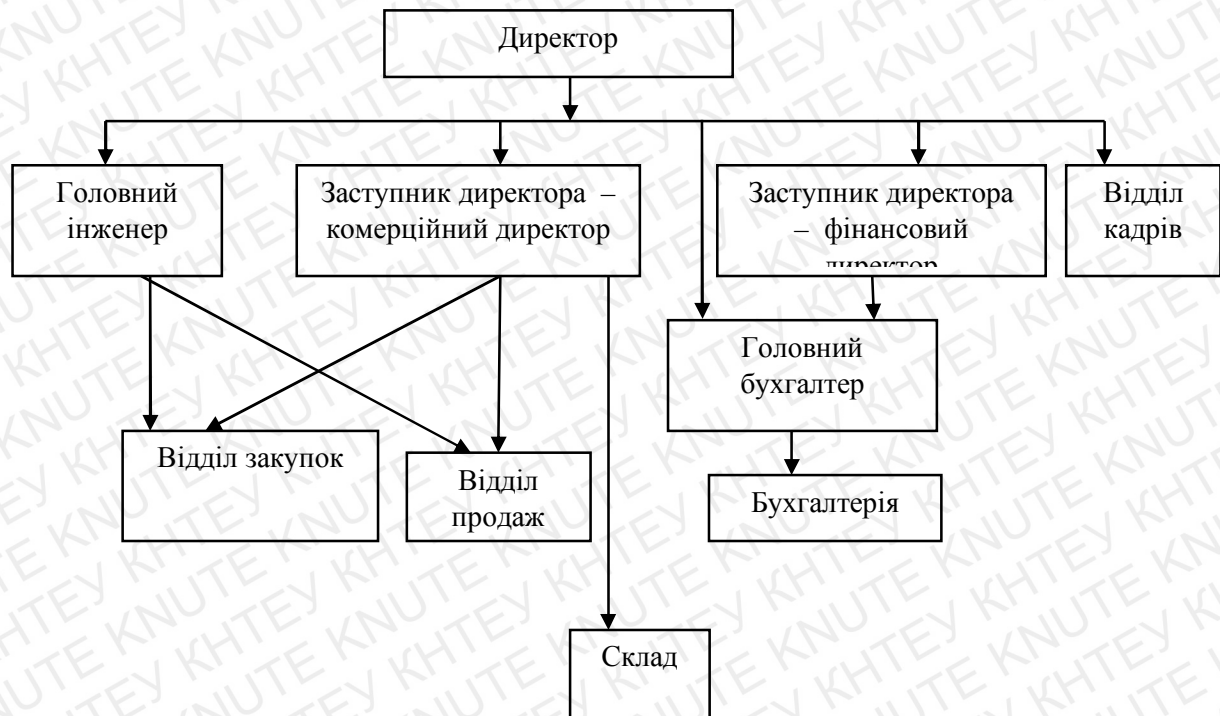


Рис. 2.1. Організаційна структура управління магазину ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ»

Наведемо в табл. 2.8 опис процедури організації продажу товарів магазину ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ» за різними напрямками управління.

Таблиця 2.8

Відділи, відповідальні за прийняття рішень в ході організації продажу товарів в магазині ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ»

№ з/п	Складова організації продажу товарів	Відповідальний відділ	Особа, що приймає рішення
1	2	3	4
1	Планування і придбання необхідних ресурсів	Відділ закупок	Комерційний директор
	Управління процесом закупівель	Відділ закупок	

	Транспортна доставка	Відділ закупок	Комерційний директор
	Організація зберігання	Відділ закупок	Комерційний директор

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4
2	Будівельні роботи та послуги	Головний інженер	Головний інженер
	Забезпечення гарантії якості продукції	Головний інженер	
	Формування необхідних трудових ресурсів	Відділ кадрів	Керівник відділу кадрів
3	Реалізація будівельних об'єктів	Головний інженер	Комерційний директор
	Управління процесом продажів	Відділ продажів	
4	Визначення потреб ринку	Відділ продажів	Комерційний директор / Фінансовий директор
	Вимірювання задоволеності споживачів	Відділ продажів	
	Відстеження змін на ринку або змін в очікуваннях споживачів	Відділ продажів	
	Пошук нових клієнтів	Відділ продажів	Комерційний директор
	Участь в тендерах	Відділ продажів	
	Відповіді на запити клієнтів	Відділ продажів	
5	Робота з претензіями	Відділ продажів	

Головними особами, які приймають остаточні рішення в ході організації продажу товарів у магазині ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ», є комерційний директор, керівник відділу кадрів, головний інженер і фінансовий директор.

Стратегія розвитку магазину має бути спрямована як на підвищення конкурентоспроможності за рахунок підвищення ефективності взаємодії із зовнішнім середовищем, так і за рахунок удосконалення внутрішніх бізнес-процесів організації продажу товарів у магазині.

Виділимо напрями контролінгу в ході організації продажу товарів у магазині (табл. 2.9).

Основними напрямами контролінгу в ході організації продажу товарів у магазині є: матеріально-технічне забезпечення, обслуговування, процес маркетингу та реалізації, післяпродажне обслуговування.

Проаналізуємо рекламні засоби, які використовує магазин ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ» для просування своєї продукції на ринку (табл. 2.10).

Таблиця 2.9

Напрями контролінгу в ході організації продажу товарів у магазині ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ»

№ з/п	Складова організації продажу товарів	Етапи процесу	Складові процесу
1	Матеріально-технічне забезпечення	Планування і придбання необхідних ресурсів	Вибір і сертифікація постачальників
		Управління процесом закупівель	Закупівля продукції
		Транспортна доставка	Укладання контрактів
		Організація зберігання	Оформлення замовлень
2	Обслуговування в магазині	Будівельні роботи та послуги	Моніторинг поставок
		Забезпечення гарантії якості продукції	Транспортування
		Формування необхідних трудових ресурсів	Забезпечення роботи складу
3	Маркетинг і реалізація	Визначення потреб ринку	Контроль стану складу
		Вимірювання задоволеності споживачів	Забезпечення збереження
		Відстеження змін на ринку або змін в очікуваннях споживачів	Розробка календарного плану
		Пошук нових клієнтів	Транспортування
		Участь в тендерах	Безпосередньо будівельні, оздоблювальні, інженерні роботи
Відповіді на запити клієнтів	Контроль якості		
4	Післяпродажне обслуговування	Обробка рекламаций	Визначення причин недотримання якості

Таблиця 2.10

Бюджет рекламних засобів, які використовує магазин ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ» для просування своєї продукції на ринку

Засоби реклами	Цілі	Орієнтовний бюджет, тис. грн. на рік
радіореклама	Підвищення обсягів продажів	35
зовнішня реклама		30
друкована реклама		35
реклама в Інтернет		30

Радіореклама має досить велику кількість аналогій з телерекламою, однак при цьому має і свої специфічні властивості. Перше і, як правило, найбільш значне розходження між цими медіа – це відмінність у вартості проведення рекламної кампанії. При цьому відмінність проявляється як при витратах на створення самого рекламного оголошення (радіо чи телевізійного ролика), так і у вартості розміщення цього рекламного оголошення в ефірі.

Радіореклама має досить велику кількість аналогій з телерекламою, однак при цьому має і свої специфічні властивості. Перше і, як правило, найбільш значне розходження між цими медіа – це відмінність у вартості проведення рекламної кампанії. При цьому відмінність проявляється як при витратах на створення самого рекламного оголошення (радіо чи телевізійного ролика), так і у вартості розміщення цього рекламного оголошення в ефірі.

Переваги радіореклами: можливість використання звуку в повному обсязі, трансляція для приблизно однорідної аудиторії протягом тривалого часу (середній громадянин слухає регулярно не більше двох радіостанцій), невелика вартість.

Недоліки: відсутній фактор візуального впливу, багато радіослухачів, почувши рекламу, переключаються на іншу станцію, неточні дані про увагу радіослухачів (неможливо визначити, хто з них дійсно сприймає інформацію).

До інших видів реклами, які використовує у своїй діяльності магазин ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ», належить зовнішня та друкована реклами.

До друкованої реклами належать проспекти, каталоги, плакати, листівки, інформаційні листи, комерційні пропозиції, рекламні листи тощо.

Основними видами рекламної поліграфії, які використовує магазин ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ», є:

1. Буклет – як правило, це надрукований із двох сторін лист. Тут є коротка інформація про товари магазину ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ» та заводу ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ». Буклет є компактним і недорогим варіантом корпоративного проспекту, розрахованого на масову аудиторію.

2. Брошури-каталоги – дозволяють отримати більш повну інформацію про діяльність ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ» і містять кольорові фотографії, докладний опис послуг і цін.

3. Кишеньковий календар – універсальний і найбільш масовий фірмовий сувенір, який може даруватися як сам по собі, так і в пакеті з іншими рекламними матеріалами.

4. Настінний календар – це важливий елемент формування інтер'єру. Настінні календарі належать до розряду престижних представницьких сувенірів, націлені на підтримку позитивного іміджу ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ».

Функціональне зонування ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ» наведено на рис. 2.2.

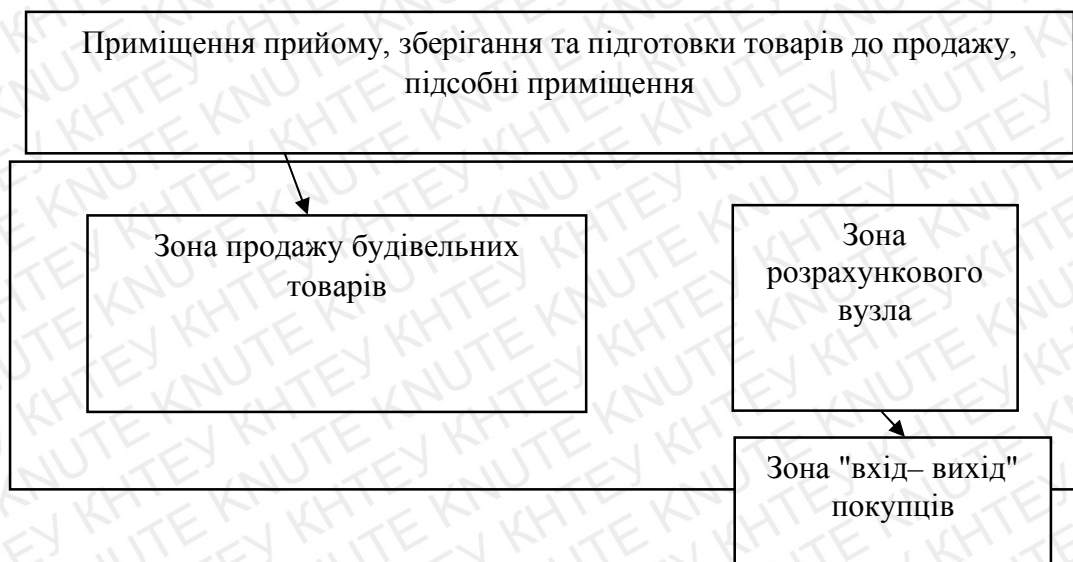


Рис. 2.2. Функціональне зонування магазину ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ»

Вхід у магазин розташований збоку. Товари, розташовані у вхідній зоні, повинні повідомляти про рівень цін і давати чіткий сигнал для покупців, показувати цільовій групі, що це їх магазин.

Потоки вхідних і вихідних відвідувачів не повинні змішуватися у вхідній зоні. Для того щоб потік вхідних і вихідних людей з візками не заважав тим, хто упаковує покупку, ширина проходу між лінією кас і стійками повинна бути не менше 2,4 м. Вхід для персоналу магазину знаходиться з лівого боку будівлі.

Слід відмітити те, що в магазині ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ» створені сприятливі та комфортні умови для покупців. У цілому магазин відповідає всім вимогам, що пред'являються.

Важливе значення надається висвітленню торговельних приміщень магазину. Освітлення визначає зручність вибору і порівняння товарів.

Рівень освітленості в інтер'єрі визначається відбитим світлом, і можна повноцінно використовувати переваги відкритих вітрин, якщо зробити світлими стіни та стеля. Встановлюючи систему освітлення, необхідно продумати аварійне освітлення. Освітлення біля входу зроблено на батареях, щоб при раптовому відключенні електрики воно продовжувало горіти. У магазині повинні бути ліхтарі і радіо на батарейках. У торгових залах частина світильників аварійного освітлення слід встановлювати над касовими апаратами.

Норми природного освітлення визначаються співвідношенням віконних, вітринних і дверних прорізів до площі підлоги. Для торгових залів це співвідношення має становити 1: 6, тобто в нашому випадку норма природного освітлення 20 м від торгової площі 400 кв м. При розробці освітлення магазину, а також для постійного контролю освітлення необхідно залучати не тільки електрика, але і світлотехніка.

Важливим етапом планування торгового залу є вибір розміщується в ньому торгово-технологічного обладнання. Меблі для підприємств торгівлі має важливу роль у раціональній організації торгово-технологічного процесу.

Вона широко застосовується при виконанні різних операцій, пов'язаних з прийманням, зберіганням і продажем товарів. Крім того, раціональний вибір торгово-технологічного обладнання дозволяє підвищити рівень обслуговування покупців, а також поліпшити умови роботи торгового персоналу.

Торгове обладнання для будівельного магазину включає такі позиції:

- односторонні стелажі з кріпленням до стін;
- двосторонні стелажі для розміщення в торговому залі;
- скляні вітрини-шафи для невеликих за розміром товарів;
- вітрини-прилавки для певних відділів;
- торгові сітки для окремих видів товару;
- кріплення для розміщення товарів на стіні;
- стіл для упаковки;
- касові апарати;
- візки і кошики для клієнтів.

Визначення раціонального набору торгового обладнання і характер його розміщення має суттєвий вплив на ефективність використання площ магазину. Правильно підібране і розставлене обладнання дозволяє розширити пропозицію товарів, створити більше зручностей для обслуговування покупців, збільшити товарообіг на квадратний метр торгової площі і тим самим домогтися більш високих показників ефективності використання торгових площ.

Важливе значення на ефективність функціонування магазину має правильний розподіл площі торгового залу по функціональних зон.

Площа, яку займають вузли розрахунків, включає площу, зайняту касами, і площу, необхідну для надання додаткових послуг покупцям в процесі розрахункових операцій. На кожні 100-120 м² торговельної площі має припадати 1 вузол розрахунку. Отже, площа для розрахункового вузла повинна становити не більше 15% площі торгового залу. У магазинах кількість касових кабін (робочих місць контролерів-касірів) визначається

залежно від торгової площі: в магазині ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ» повинно бути мінімум три робочих місця касира–контролера ($400/120=3,3$).

Ширина проходів встановлюється будівельними нормами і правилами. Для створення комфортних умов переміщення покупців необхідно від 4 до 10 кв. м торговельної площі на покупця. Проходи для покупців поділяються на магістральні (основні) і бічні. Магістральні проходи зв'язують усі зони торгового залу і йдуть уздовж стін. Їх ширина повинна забезпечувати безперешкодне переміщення основних купівельних потоків.

Площа для проходу покупців в торговельному залі магазину становить 30%.

Площа під робочими місцями продавців. Планування робочих місць продавців у магазинах, що застосовують традиційні форми обслуговування покупців, залежить від асортименту реалізованих товарів, типу підприємства. Розміщують робочі місця продавців ближче до приміщень, в яких здійснюються зберігання й підготовка до продажу товарів. У магазині вона складає 30% площі торговельного залу.

Таким чином, отримаємо фактичні розміри функціональних зон торгового залу магазину ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ» (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Фактичне співвідношення функціональних зон торговельного залу

Функціональні зони	Площа, яку займає зазначеної функціональної зоною	
	в процентному вираженні, %	в абсолютному вираженні, кв м
Площа під обладнання	30	115,2
Площа під вузлами розрахунків	10	38,4
Площа для проходів покупців	30	115,2
Площа під робочими місцями продавців	30	115,2
РАЗОМ	100	384

Ефективність використання площі торгового залу магазину при розміщенні обладнання визначення за допомогою ряду показників, таких як:

1. Коефіцієнт використання настановної площі. Він являє собою відношення сумарної настановної площі торговельного обладнання до загальної площі торговельного залу.

$$K_{\text{до уст}} = 80 / 384 = 0,21$$

2. Коефіцієнт використання демонстраційної площі. Він визначається як відношення сумарної демонстраційної площі до загальної площі торгового залу.

$$K_{\text{до дем}} = 230 / 300 = 0,71$$

Отримані значення коефіцієнтів настановної та демонстраційної площі рівні рекомендованим значенням коефіцієнтів і можна зробити висновок про те, що торговельна площа використовується ефективно. Щодо обладнання, можна сказати, що воно відповідає сучасним вимогам, зручне і має велику площу викладки.

Планування торговельного залу створює максимальні зручності, як для продавців, так і покупців, забезпечує широкий показ товарів. При збільшенні коефіцієнта демонстраційної площі може постраждати раціональна організація технологічних процесів, погіршитися видимість товарів.

2.3. Оцінювання ефективності організації торговельно-технологічного процесу в магазині

На ефективність діяльності магазину впливає політика управління асортиментом продукції. Використання методу АВС-XYZ-аналізу може стати одним із методів ефективної організації роботи складського господарства магазину та пов'язаних із ним логістичних процесів, оскільки має на меті упорядкування товарно-матеріальних ресурсів відповідно до визначених параметрів для підвищення точності планування, організації, контролю, а також регулювання обсягів та зменшення логістичних витрат.

Отже проведемо ABC-XYZ-аналіз для ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ» (табл. 2.12)

Таблиця 2.12

ABC – калькуляція ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ» за 2017 рік,
тис. грн

№		Група товарів	Продаж		ABC-аналіз	
n	%		всього	частка, %	накоп.сума, %	група
1	2	3	4	5	6	7
1	25,00	Крівля	1701	45,00	45,00	A
2	50,00	Будівельні суміші	756	20,00	65,00	B
3	75,00	Комплектуючі матеріали	567	15,00	80,00	B
4	100,00	Інше	756	20,00	100,00	C
Всього			3780	100	-	

У табл. 2.13 наведемо загальну статистику ABC – розподілу.

Таблиця 2.13

Загальна статистика ABC – розподілу для ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ» за 2017 рік, тис. грн

ABC група	Частка продаж, %	Кількість тов.груп			Сума продаж		
		Всього	Частка, %	Накоп.сума, %	Всього	Частка, %	Накоп.сума, %
1	2	3	4	5	6	7	8
A	50	1	25,0	25,0	1 701	45,0	45,0
B	30	2	50,0	75,0	1 323	35,0	80,0
C	20	1	25,0	100,0	756	20,0	100,0
Всього	3 сегмента	4	100,0	-	3 780	100,0	-

У табл. 3.14 наведемо XYZ-калькуляцію ТОВ «Механічний Завод «Сонет» за 2017 рік.

Таблиця 2.14

XYZ-калькуляція ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ» за 2017 рік,
тис.грн

№		Група товарів	Продаж		XYZ-аналіз	
n			ср/міс	помилка	вар.	група
1	2	3	4	5	6	7
1		Крівля	142	13	9%	X
2		Будівельні суміші	63	6	10%	X
3		Комплектуючі матеріали	47	6	12%	Y
4		Інше	63	4	7%	X

Загальна статистика XYZ – розподілу ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ» за 2017 рік приведена в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

**Загальна статистика XYZ – розподілу ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД
«СОНЕТ» за 2017 рік**

XYZ група	Варіація продаж	Кількість тов.груп			Сума сер. продаж		
		Всього	Частка, %	Накоп. сума, %	Всього	Частка, %	Накоп. сума, %
X	не більше 10%	3	75,0	75,0	268	85,0	85,0
Y	не більше 25%	1	25,0	100,0	47	15,0	100,0
Z	більше 25%	0	0,0	100,0	0	0,0	100,0

Наведемо матрицю ABC – XYZ – розподілу для товарних груп ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ» за 2017 рік (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

**Матриця ABC – XYZ – розподілу для товарних груп ТОВ
«МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ» за 2017 рік**

№	%	Група товарів	ABC-аналіз		XYZ-аналіз	
			частка, %	група	Коеф. вар.	група
1	2	3	6	7	6	7
1	25,0	Кривля	45,00	A	9	X
2	50,0	Будівельні суміші	20,00	B	10	X
3	75,0	Комплектуючі матеріали	15,00	B	12	Y
4	100,0	Інше	20,00	C	7	X

Товари груп «Будівельні суміші» і «Кривля» забезпечують основний товарообіг компанії. Тому необхідно забезпечувати постійну їх наявність. Коли по товарах групи «Кривля» створюється надлишковий страховий запас, а по товарах групи «Будівельні суміші» – достатній.

Товари групи «Будівельні суміші» і «Кривля» відрізняє високий товарообіг і стабільність. Необхідно забезпечити постійну наявність товару, але для цього не потрібно створювати надлишковий страховий запас.

По товарах групи «Інше» можна використовувати систему замовлень з постійною періодичністю і понизити страховий товарний запас.

По товарах групи «Комплектуючі матеріали» можна перейти на систему з постійною сумою (об'ємом) замовлення, але при цьому формувати страховий запас, виходячи з фінансових можливостей, що є в компанії.

Таким чином, варто впроваджувати заходи з метою підвищення споживчої вартості таких груп товарів як: «Будівельні суміші», «Комплектуючі матеріали» та «Інші». Варто збільшити обсяг реалізації товарів «Кривлі», оскільки дана група має високу споживчу вартість та високий ступінь надійності прогнозу внаслідок стабільності споживання.

Проаналізуємо обсяги реалізації товарів у магазині за товарними групами (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Товарооборот магазину ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ» в 2015 – 2017 рр.

№ з/п	Види продукції (робіт, послуг)	Обсяги реалізації, тис. грн.			Частка у загальному обсязі, %		
		2015	2016	2017	2015	2016	2017
1.1	Кривля	583	441	1701	47	48	45
1.2	Будівельні суміші	273	193	756	22	21	20
1.3	Комплектуючі матеріали	124	110	567	10	12	15
1.4	Інше	261	174	756	21	19	20
	Разом	1241	918	3780	100	100	100

Як бачимо з табл. 2.17, у 2015 – 2017 рр. у структурі реалізованої продукції найбільше було реалізовано будівельних матеріалів групи Кривля, зокрема 45% продано у 2017 році, будівельних сумішей – по 20%, решта 15% – комплектуючі матеріали.

У табл. 2.18 наведені основні показники господарської діяльності магазину ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ» за 2015 – 2017 рр.

Слід відмітити позитивну тенденцію до зростання доходів магазину ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ». Так, вони зросли в 2017 році порівняно із 2016 роком на 2862 тис. грн. При цьому витрати на 1 грн. продукції зросли, що є негативно. Підприємство вчасно погашає свою кредиторську заборгованість.

Таблиця 2.18

**Основні економічні показники діяльності ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД
«СОНЕТ» за 2015–2017 рр.**

Показники	Звітний період			Абсолютне відхилення (+,-)			Темп росту, %		
	2015	2016	2017	2017 від 2016	2016 від 2015	2017 від 2015	2017 від 2016	2016 від 2015	2017 від 2015
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Чиста виручка від реалізації продукції (товарів, послуг), тис. грн.	1241	918	3780	2862	-323	2539	412%	74%	305%
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1186,6	706,6	3573,4	2866,8	-480	2386,8	506%	60%	301%
Витрати на 1 грн. продукції, грн.	0,956	0,770	0,945	0,176	-	-0,011	123%	81%	99%
Валовий прибуток / збиток звітного періоду, тис. грн.	54,4	211,4	206,6	-4,8	157	152,2	98%	389%	380%
Фінансові результати від звичайної діяльності, тис. грн.	5,3	11,5	1,2	-10,3	6,2	-4,1	10%	217%	23%
Чистий прибуток / збиток, тис. грн..	5,3	9,4	1	-8,4	4,1	-4,3	11%	177%	19%
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	12	13	15	2	1	3	115%	108%	125%
Середня заробітна плата одного працюючого, тис. грн.	6,3	6,5	7,1	0,6	0,2	0,8	109%	103%	113%
Дебіторська заборгованість за продукцію на кінець року, тис. грн.	80	2,9	20,3	17,4	-77,1	-59,7	700%	4%	25%
Кредиторська заборгованість за продукцію на кінець року, тис. грн.	1,6	49,6	1,1	-48,5	48	-0,5	2%	3100%	69%
Нерозподілений прибуток, непокритий збиток, тис. грн.	53,4	65	-102,1	-167,1	11,6	-155,5	-	122%	-191%

Чистий прибуток підприємства зменшується, а нерозподілений збиток накопичується, що також є негативною динамікою (табл. 2.19).

Таблиця 2.19

**Динаміка прибутковості магазину ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД
«СОНЕТ»**

№ з/п	Показники	Значення показників			Темп приросту	
		2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016
1	2	3	4	5	6	7
1	Виручка (валовий дохід), тис. грн.	1241	918	3780	-323	2862
2	Податок на додану вартість (ПДВ), тис. грн.	248,2	183,6	756	-64,6	572,4
3	ПДВ, в % до виручки	16,66	16,66	16,66	0	0
4	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1186,6	706,6	3573,4	-480	2866,8
5	Собівартість, в % до виручки	96%	77%	95%	-19%	18%
6	Прибуток (збиток) від реалізації, тис. грн.	5,3	11,5	1,2	6,2	-10,3
7	Рівень рентабельності, % (п.7/п.5*100)	0%	2%	0%	1%	-2%
8	Прибуток від реалізації, в % до виручки	0%	1%	0%	1%	-1%
9	Платежі до бюджету, тис. грн.		2,1	0,2	2,1	-1,9
10	Чистий прибуток, тис. грн. (п.10-п.11)	5,3	9,4	1	4,1	-8,4

Як бачимо, в 2017 році спостерігається скорочення обсягу чистого прибутку магазину ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ» на 8,4 тис. грн., що пояснюється зростанням собівартості. Так, вона зросла в 2017 році порівняно із 2016 роком на 2866,8 тис. грн. тоді як обсяги реалізації зросли лише на 2862 тис. грн.

Далі проаналізуємо показники ефективності використання торгової площі магазину, зокрема, розглянемо такі економічні показники, як обсяги роздрібного товарообігу в розрахунку на 1 м торгової площі, розмір прибутку на 1 м торгової площі, а також термін окупності капітальних вкладень та коефіцієнт ефективності капітальних вкладень.

Розрахунок показників ефективності торговельно-технологічного процесу магазину ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ» за 2015-2017 рр. показано в таблиці 2.20.

Як свідчать наведені дані, у цілому по підприємству ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ» спостерігається тенденцію до скорочення окремих показників ефективності торговельно-технологічного

процесу. Так, показники прибутку на одиницю витрат з оплати праці, на 1 м² торгової площі та на 1-го працівника торговельної зали у 2017 році скоротилися порівняно з 2016 роком відповідно на 91,6%, 90,8% та 89,4%. Це відбудеться через скорочення ефективності внутрішньої торговельно-технологічної системи. Слід відмітити, що у 2016 році ці показники, навпаки, зростали.

Дещо інша ситуація спостерігалась з показниками товарообороту на 1-го працівника торгового залу та товарообороту на 1м² торгової площі.

Таблиця 2.20

Розрахунок показників ефективності торговельно-технологічного процесу магазину ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ» за 2015-2017 рр.

Показники	Умовні позначення	Роки			Темпи приросту, %	
		2015	2016	2017	2016 / 2015	2017 / 2016
Обсяг товарообороту, тис.грн.	ТО	1241	918	3780	-26,0	311,8
Чистий прибуток підприємства, тис.грн.	ПР	5,3	9,4	1	77,4	-89,4
Витрати на оплату праці працівників торгової зали, тис.грн.	ВОП	589	659,1	830,7	11,9	26,0
Кількість працівників торгової зали, осіб	чп	12	13	15	8,3	15,4
Площа торгової зали, загальна, м ²	тп	384	384	384	0,0	0,0
Узагальнюючі показники ефективності торговельно-технологічного процесу						
товарооборот на 1-го працівника торгової зали, тис.грн./особу	ТО/чп	103,42	70,62	252,00	-31,7	256,9
товарооборот на 1м ² торговельної площі, тис.грн./м ²	ТО/тп	3,23	2,39	9,84	-26,0	311,8
прибуток на одиницю витрат з оплати праці працівника торгової зали;	ПР/ВОП	0,01	0,01	0,00	58,5	-91,6
прибуток на 1м ² торговельної площі, тис.грн./м ²	ПР/тп	0,44	0,72	0,07	63,7	-90,8
прибуток на 1-го працівника торговельної зали, тис.грн./особу	ПР/чп	0,01	0,02	0,00	77,4	-89,4

Дещо інша ситуація спостерігалась з показниками товарообороту на 1-го працівника торгового залу та товарообороту на 1м² торгової площі. Так, показник товарообороту на 1-го працівника торговельного залу у 2015-2016 рр. зменшився на 31,7%, а у 2016-2017 рр. зріс на 256,9%. Аналогічна, ситуація спостерігалась і за показником товарообороту на 1 м² торговельної

площі магазину – зменшився на 26,0% у 2016 р. та збільшився на 311,8% у 2017 р.

Для оцінювання інтегрального коефіцієнта ефективності у 2017 році скористаємося узагальнюючими показниками з табл. 2.20. Розрахунки наведено в табл. 2.21.

Таким чином, інтегральний коефіцієнт ефективності торговельно-технологічних процесів на ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ» становив у 2017 році 0.43.

Таблиця 2.21

Розрахунок інтегрального коефіцієнта ефективності торговельно-технологічного процесу за показниками-індикаторами ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ» за 2015-2017 рр.

Вихідні показники	Умовні позначення	Середнє значення за 2015-2017 рр.	Співвідношення факт.знач. показника у 2017 році до його серед. знач.
Товарооборот на 1-го працівника торгового залу, тис.грн/ особу	ТО _{1п}	142,01	1,77
Товарооборот на 1м ² торгової площі, тис.грн./м ²	ТО _{1м2}	5,16	1,91
Прибуток на одиницю витрат з оплати праці працівника торгової зали	ПР _{воп}	0,01	0,15
Прибуток на 1м ² торгової площі, тис.грн./м ²	ПР _{1м2}	0,41	0,16
Прибуток на 1-го працівника торговельної зали, тис.грн./особу	ПР _{1п}	0,01	0,19
Інтегральний коефіцієнт =			0.43

Це означає, що в цілому підприємство організує у 2017 році внутрішні торговельно-технологічні на 57% гірше, порівняно зі стандартними параметрами системи торговельного обслуговування, яка притаманна саме цьому підприємству. Для виправлення цієї ситуації у наступному розділі ми запропонуємо заходи підвищення ефективності торговельно-технологічних процесів на ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ».

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТОРГОВЕЛЬНО-ТЕХНОЛОГІЧНОГО ПРОЦЕСУ В ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ»

3.1. Оптимізація об'ємно-планувальних рішень у магазині

Головним завданням розроблення об'ємно-планувального рішення магазину є просторово вирішити його торговельну функцію. Об'ємно-планувальне рішення магазину ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ» оформлюється у вигляді креслення-плану (М 1:100), на якому вказується взаємне розташування приміщень магазину, обмежувальних конструкцій та конструктивних елементів будівлі всередині будівельного об'єму окремого поверху. На плані схематично показуються місця розташування меблів, технологічного обладнання у приміщеннях магазину, проектування яких виконувалося згідно із завданням.

На основі проведеного в попередньому розділі аналізу практики організації продажу товарів у магазині ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ» розробимо рекомендації щодо оптимізація об'ємно-планувальних рішень у магазині. Пропонуємо розширити торговельний зал за рахунок складських приміщень і встановлення торгових стелажів таким чином, щоб покупці в міру просування змогли розглянути весь представлений асортимент. Крім того, необхідно розширити парковку для клієнтів магазину.

Для оптимізації об'ємно-планувальних рішень у магазині пропонуємо здійснити такі заходи:

- доцільно зробити перепланування складських приміщень, тобто зменшити площу складських приміщень, що дозволить збільшити площу торгового залу;

- необхідно перепланувати територію перед магазином для розширення кількості паркувальних місць;
- здійснити більш раціональне розміщення обладнання;
- оптимізувати розміщення товарів у торговельному залі, зокрема великогабаритних товарів, що дозволить скоротити перевантаженість торговельного залу магазину;
- удосконалити розрахункові операції з покупцями шляхом використання більш сучасного касового обладнання.

Етапи реалізації проекту наведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Етапи реалізації проекту вдосконалення планування торговельного залу магазину ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ»

Етап проекту	Роботи, які потрібно провести	Термін виконання	Відповідальна особа
1. Розширення торговельного залу	Виділення необхідної площі в торговому залі за рахунок складських та адміністративних приміщень	Грудень 2018 – квітень 2019	Головний інженер
2. Зміна розміщення торговельних стелажів	Розмістити стелажі так, щоб при русі потоку покупців можна було розглянути весь асортимент	Грудень 2018 – квітень 2019	Заступник директора – комерційний директор
3. Проконсультуватись зі спеціалістом із розміщення товарів	Розміщення товарів за правилами мерчандайзингу	Грудень 2018 – квітень 2019	Директор

Реалізація всіх проектів дозволить раціонально удосконалити торговий зал магазину ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ». Залучення фахівців дозволить правильно розмістити товари, тим самим підвищити ефективність діяльності магазину. Процес вдосконалення буде здійснюватися протягом 5 місяців.

Розроблення об'ємно-планувального рішення здійснюється в такій послідовності:

1. Вибір системи забудови (централізована, блокова, павільйонна, змішана).

У нашому випадку спостерігається централізована система забудови (рис. 3.1).

Зона під'їзду, загрузки/розгрузки товару	Складський блок
Адміністративний блок	Торговельний блок

Рис. 3.1. Система забудови магазину ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ»

Основна частина приміщення складається з приміщень торговельної групи (торговельний зал, розрахунково касовий зал), складських приміщень та адміністративних приміщень. Зазвичай торговельний зал є центральним приміщенням, навколо якого розташовуються інші. Адміністративні приміщення зручніше розміщувати з двох сторін коридору.

2. Вибір конфігурації та поверховості будівлі. Магазин розміщений на першому поверсі житлового будинку. Приміщення магазину відноситься до нежитлового приміщення. Тобто розширення території магазину за рахунок побудови нових приміщень неможлива. Єдиним виходом для оптимізації об'ємно-планувального рішення є перепланування складських та адміністративних приміщень, тобто зменшити їх площу, що дозволить збільшити площу торгового залу

3. Зонування магазину. У попередньому розділі ми проаналізували функціональне зонування магазину. Проте після завершення проекту перепланування необхідно буде переглянути існуюче зонування магазину.

Приміщення магазину складаються з торгівельної, складської та адміністративної частин, тому при їх створенні використовуються змішані варіанти об'ємно-планувального рішення.

На рис. 3.2 показано, який вигляд буде мати забудова магазину після перепланування.

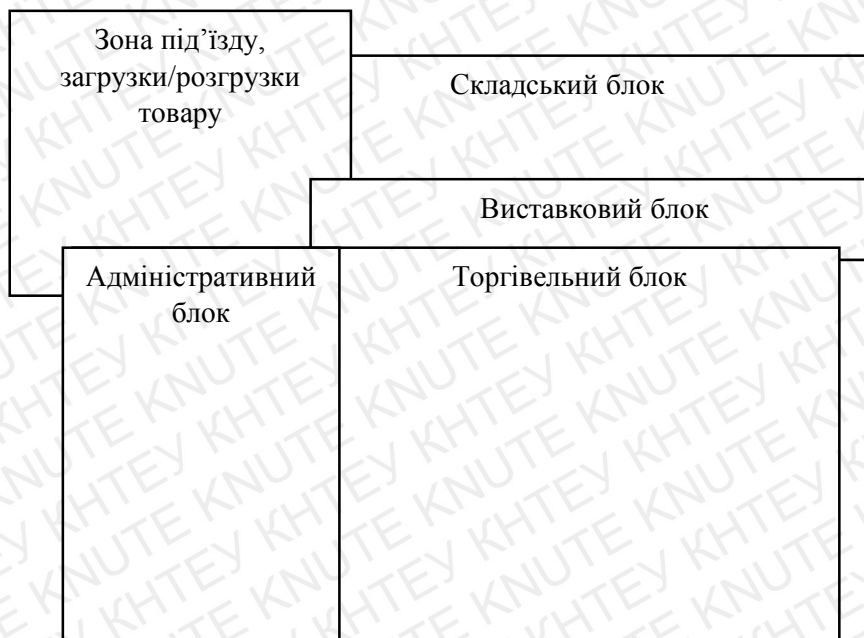


Рис. 3.2. Забудова магазину після перепланування.

Як бачимо, після перепланування торговельний блок розшириться за рахунок частини адміністративних приміщень, а з частини складських приміщень зроблять виставковий блок.

Головне завдання при проектуванні торгового залу – створення оптимальних умов для максимально вдалого представлення товару. При оздобленні торгового залу магазину доцільно використовувати продукцію та спеціалістів ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ», що дасть змогу зменшити витрати і буде додатковим рекламуванням продукції підприємства.

Виставковий блок дасть змогу ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ» показувати на прикладі інсталяцій, можливості будівельних матеріалів, які представлені в магазині. Наприклад, дверні системи, системи вентиляції, покрівельні системи. Це дасть можливість зацікавити покупців до різних груп товарів (акційні, новинки, навпаки товари які повільно продаються).

Також, важливого значення для клієнтів будівельних магазинів має можливість припаркувати свій автомобіль. Наявна парковка уже давно не відповідає цим цілям, тому її необхідно розширити за рахунок прилеглих газонів, оскільки нині вона передбачає лише 10 місць, що недостатньо (рис. 3.3).

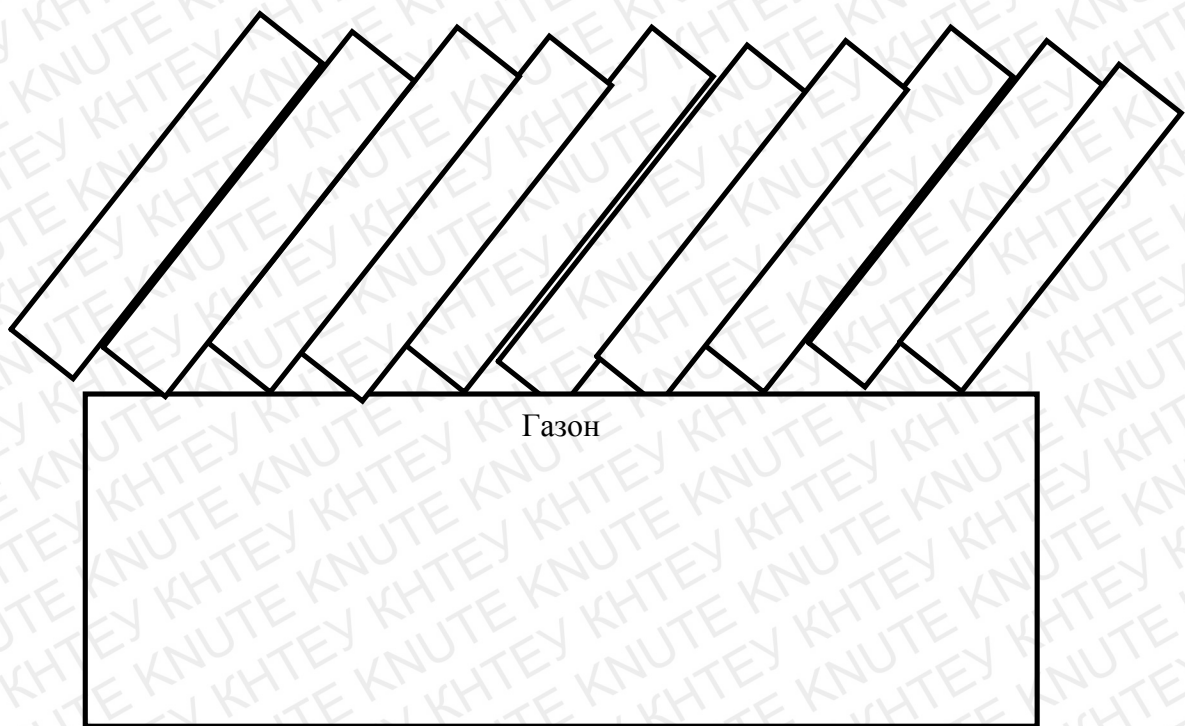


Рис. 3.3. Існуюча схема паркування клієнтів магазину ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ»

Необхідна кількість місць визначається з розрахунку 1 машино-місце на 15-25 кв м торговельної площі. У нашому випадку виходить $400/20=20$ паркувальних місць. Проте для невеликих магазинів отриману розрахунковим шляхом кількість машино-місць дозволяється дещо знизити.

Таким чином, для магазину ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ» необхідно додатково організувати ще 9 паркувальних місць (рис. 3.4).

Важливим завданням магазину – привернути увагу покупця при вході в магазин. Перше враження справляє екстер'єр та інтер'єр приміщення, а не товар. Помічено також, що найчастіше при описі магазину покупці користуються візуальними характеристиками – великий, чистий, красивий, просторий. Освітлення є найсильнішим інструментом для створення бажаної атмосфери, настрою.

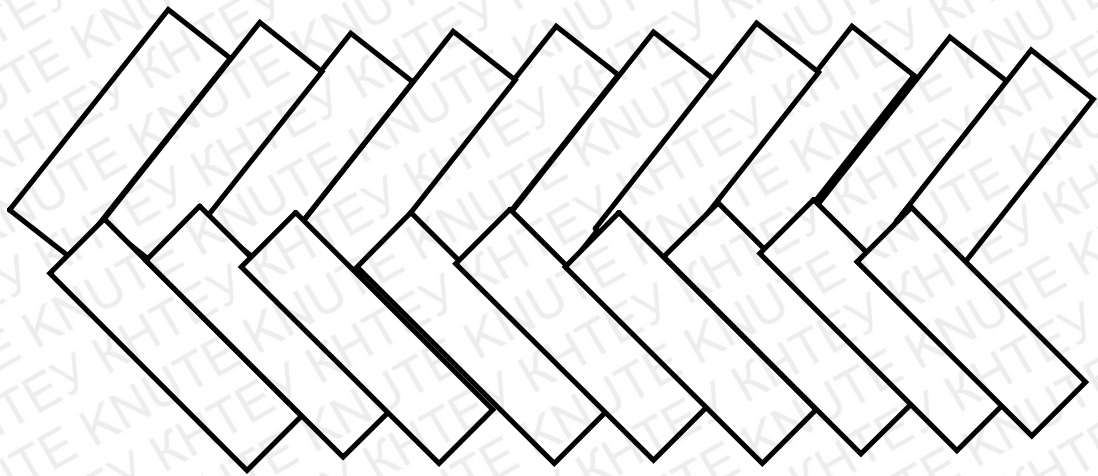


Рис. 3.4. Схема паркування клієнтів магазину ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ» після розширення

Крім того, освітлювальні прилади як елементи декоративного оформлення є складовою частиною реклами. Перевага освітлюваних елементів повинна бути віддана приладам, що не викликають знебарвлення і не створюють тіньових ділянок (нейтральних). Враховуючи, що 80% інформації, одержуваної людиною, сприймається нею за допомогою зору, необхідно забезпечити яскраве освітлення об'єкта.

Перший сигнал про те, що магазин підходить саме для нього, покупець отримує при погляді на фасад магазину: у нього миттєво формується враження про клас закладу та цінову категорію товару. Тому екстер'єр

магазину ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ» має бути привабливим, у зв'язку з чим пропонуємо використати для фасаду світло-сірі фарби.

Характер оздоблення інтер'єру магазину залежить від товарної специфіки та розміру торгового залу. Основні ергономічні вимоги при проектуванні магазину:

1. Вільний рух купівельного потоку з урахуванням його щільності, забезпечене раціональним розміщенням торговельного обладнання та достатньої шириною проходів. Площа зв'язку (проходи, коридори) повинна забезпечити пожежну безпеку, можливість евакуації, раціональну організацію технологічного процесу, комфортність при відбиранні та покупці товарів. На їх частку, як правило, припадає 15–20% загальної площі магазину. Прохід для покупця у торговому залі складає 1,5–1,7 м.

2. Наявність найкоротших шляхів руху товарів з місць зберігання до місця продажу.

3. Хороша оглядовість торговельного залу.

4. Використання рекламних засобів і символів, а також планувальних рішень торговельного залу для швидкої орієнтації покупців у торговельному залі.

У цілому вдосконалення планування магазину ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ» і розміщення товарів буде направлено на:

- підвищення коефіцієнта викладки товарів;
- підвищення питомої ваги торгової площі в загальній площі магазину;
- удосконалення екстер'єру та інтер'єру магазину (ремонт фасаду, збільшення парковки).

Переобладнання приміщень для зберігання товарів у торговельну площу дозволить перетворити резервний запас товарів у виставковий запас магазину, що сприятиме зростанню товарообігу й підвищенню якості торговельного обслуговування покупців.

3.2. Обґрунтування цільових параметрів організації продажу товарів

Напрями клієнт-орієнтованого підходу до управління продажем будівельних матеріалів у ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ» доцільно пов'язати із системою збалансованих показників:

1. Фінанси. Наскільки цікаво інвесторам інвестувати кошти в ТОВ «Механічний Завод «Сонет». Рентабельність діяльності магазину не повинна бути нижчою за 10-15% для того, щоб бути привабливим об'єктом для інвестування;

2. Ринок/клієнти. Чим підприємство може зацікавити клієнтів, щоб привернути їх та досягти потрібних фінансових результатів. Асортимент магазину має бути насиченим та відповідати сучасним вимогам та потребам із боку покупців;

3. Бізнес-процеси. Які процеси відіграють найбільш важливу роль при реалізації конкурентної переваги ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ». Важливу роль при організації процесів в магазині з метою реалізації конкурентної переваги займають процес обслуговування та забезпечення магазину вчасно необхідними товарами, планування страхових запасів товарів;

4. Навчання та розвиток. За рахунок яких знань та досвіду ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ» зможе реалізувати конкурентні переваги. Це насамперед є знання правил поведінки із клієнтами, правила поведінки при конфліктних ситуаціях, знання в області управління товарними запасами.

Після завершення всіх етапів стратегічного планування в системі збалансованих показників необхідно ще раз переконатися в можливості досягнення поставлених цілей і прийнятих стратегій, використовуючи такі оцінні критерії, як частка на ринку, обсяг продажів, витрати ресурсів, величина прибутку, і інші оцінки очікуваних результатів і імовірності їхнього досягнення.

Для проведення такої перевірки можна використовувати дані табл. 3.2.

Не виключено, що необхідно провести тестування ринку, організувати пробні продажі, реалізувати якісь інші заходи, що дозволяють проаналізувати прийняті рішення під іншим кутом зору. Очевидно, що процес планування маркетингу, як і будь-який процес прийняття рішень, носить ітеративний характер і може повернутися до початкових етапів планування.

Таблиця 3.2

Перевірка стратегічного плану ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ»

№	Критерій	Перевірочне запитання
1	Доцільність	Чи надає план реальну і стійку перевагу?
2	Обґрунтованість	Чи є припущення, покладені в основу плану, реалістичними; яка якість вихідної інформації?
3	Здійснюваність	Чи є необхідні ресурси й орієнтація на успіх?
4	Погодженість	Чи погоджені елементи плану між собою і чи відповідають вони характеристикам зовнішнього і внутрішнього середовища?
5	Уразливість	Який рівень ризику і які фактори визначають успіх чи поразку?
6	Гнучкість	Наскільки організація пов'язана у своїх рішеннях? Чи може вона їх відстрочити, скоротити зобов'язання, змінити цілі і стратегії?
7	Ефективність	Яка реальна фінансово-економічна привабливість плану? Чи сумісна вона з пріоритетними цілями організації?

Отже, перед підприємством ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ» стоять такі стратегічні завдання:

- збільшення обсягів продажу на 20%;
- покращення якості продукції, утримання стабільно високого рівня якості;
- розширення асортименту;
- збільшення обсягів продажу;
- отримання прибутку.

Для досягнення цієї мети необхідно здійснити такі кроки: визначити місію, цінності, бачення, стратегію; побудувати стратегічну карту; визначити цілі та ініціативи; встановити особисті цілі (рис. 3.5).

Формування стратегічної карти сприятиме ефективній реалізації стратегії підприємства.



Рис. 3.5. Етапи впровадження на ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ» системи збалансованих показників

1. Місія ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ» – це реалізація сучасних якісних товарів, здатних максимально задовольнити побажання клієнтів.
2. Цінності – задоволені клієнти.
3. Бачення – стати компанією – лідером на ринку. Компанія стане лідером в області виробництва будівельних матеріалів на території Київської

області, орієнтована на бездоганні відносини з клієнтами і задоволення їх потреб, досягнення таких фінансових показників, які поставлять ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ» у першу десятку лідерів компаній галузі на території Київської області.

4. Стратегія – працювати на рівні рентабельності не нижче 10-15%.
5. Стратегічна карта – рис. 3.6.



Рис. 3.6. Стратегічна карта ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ»

6. Збалансована система показників – розроблено нижче.
7. Цілі та ініціативи – стати компанією – лідером, нарощувати обсяги продажів.
8. Особисті цілі – кожен співробітник має слідувати загальній меті компанії.
9. Стратегічні результати.

Отже, маючи короткий опис напрямків найвищого рівня ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ» – місії, бачення і стратегії, можна приступити до розробки стратегічної карти, підприємства яка зробить зрозумілими стратегічні цілі і завдання, а також шляхи їх досягнення і розширення.

Стратегічна карта деталізує систему показників, ілюструючи динаміку стратегічного розвитку, показує універсальний та послідовний спосіб описання стратегії таким чином, щоб можна було не тільки встановлювати цілі і показники, але і управляти ними.

Стратегічна карта поділена на чотири складові: фінансову; клієнтську; складову внутрішніх процесів; складову навчання та розвитку.

Проведемо оцінювання планових показників торговельно-технологічного процесу ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ». Для цього скористаємося методиками, які були описані в першому розділі. Однак ми будемо розраховувати лише узагальнюючі та інтегральні показники, оскільки це відповідає можливостям нашого інформаційного забезпечення.

Розрахунок узагальнюючих показників ефективності торговельно-технологічного процесу наведено у табл. 3.3.

Як свідчать наведені дані, у цілому можна буде спостерігати по підприємству ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ» тенденцію до зростання окремих показників ефективності торговельно-технологічного процесу. Так, показник товарообороту на 1-го працівника торговельного залу

у 2018-2019 рр. збільшиться на 23,2%, а у 2019-2020 рр. – на 66,2%. Аналогічно, спостерігалось зростання показника товарообороту на 1 м² торговельної площі магазину – на 23,2% у 2019 р. та на 38,5% у 2020 р.

Таблиця 3.3

Розрахунок планових показників ефективності торговельно-технологічного процесу магазину ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ» за 2018-2020 рр.

Показники	Умовні позначення	Роки			Темпи приросту, %	
		2018	2019	2020	2019 / 2018	2020 / 2019
Обсяг товарообороту, тис.грн.	ТО	3948	4865	6737	23,2	38,5
Чистий прибуток підприємства, тис.грн.	ПР	258,1	455,3	510	76,4	12,0
Витрати на оплату праці працівників торговельної зали, тис.грн.	ВОП	432,1	456,3	493,4	5,6	8,1
Кількість працівників торговельного залу, осіб	чп	12	12	10	0,0	-16,7
Площа торгового залу, загальна, м ²	тп	384	384	384	0,0	0,0
Узагальнюючі показники ефективності торговельно-технологічного процесу						
товарооборот на 1-го працівника торговельної зали, тис.грн./особу	ТО/чп	329,0	405,4	673,7	23,2	66,2
товарооборот на 1м ² торговельної площі, тис.грн./м ²	ТО/тп	10,3	12,7	17,5	23,2	38,5
прибуток на одиницю витрат з оплати праці працівника торговельної зали;	ПР/ВОП	0,6	1,0	1,0	67,0	3,6
прибуток на 1м ² торговельної площі, тис.грн./м ²	ПР/тп	0,7	1,2	1,3	76,4	12,0
прибуток на 1-го працівника торговельної зали, тис.грн./особу	ПР/чп	21,5	37,9	51,0	76,4	34,4

Показники прибутку на одиницю витрат з оплати праці, на 1 м² торговельної площі та на 1-го працівника торговельної зали у 2019 році зростуть порівняно з 2018-м р. відповідно на 67%, 76,4% та 76,4%. Це відбудеться через зростання ефективності внутрішньої торговельно-технологічної системи.

Для оцінювання інтегрального коефіцієнта ефективності у 2020 році скористаємося узагальнюючими показниками з табл. 3.3. Розрахунки наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Розрахунок інтегрального показника ефективності торговельно-технологічного процесу ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ» за 2018-2020 рр.

Вихідні показники	Умовні позначення	Середнє значення за 2018-2020 рр.	Співвідношення факт.знач. показника у 2020 році до його серед. знач.
Товарооборот на 1-го працівника торгової зали, тис.грн/ особу	ТО _{1п}	469,4	1,44
Товарооборот на 1м ² торговельної площі, тис.грн./м ²	ТО _{1м2}	13,5	1,30
Прибуток на одиницю витрат з оплати праці працівника торгової зали	ПР _{воп}	0,9	1,18
Прибуток на 1м ² торговельної площі, тис.грн./м ²	ПР _{1м2}	1,1	1,25
Прибуток на 1-го працівника торгової зали, тис.грн./особу	ПР _{1п}	36,8	1,39
Інтегральний коефіцієнт = $\sqrt[5]{1,21 \times 1,11 \times 0,93 \times 1,00 \times 1,10}$ =1,07			1.30

Таким чином, інтегральний коефіцієнт ефективності торговельно-технологічних процесів на ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ» буде становити у 2020 році 1.3. Це означає, що в цілому підприємство організує у 2020 році внутрішні торговельно-технологічні на 30% ефективніше, порівняно зі стандартними параметрами системи торговельного обслуговування, яка притаманна саме цьому підприємству.

Для підвищення економічної ефективності торговельно-технологічних процесів ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ» можемо запропонувати такі заходи:

1. Проведення низки заходів зовнішніх і внутрішніх змін на підприємстві (вдосконалення обслуговування, створення сприятливого інтер'єру, оформлення фасаду будівлі, вивіски, вітрин, викладки товарів на торговельному обладнанні, робочого місця і зовнішнього вигляду

обслуговуючого персоналу, виконання рекламних матеріалів, фірмових знаків та вказівників, супровідної документації).

2. Проведення комплексу заходів, спрямованих на вдосконалення руху купівельних потоків, правильного розташування торговельного обладнання, стелажів, розміщення товарів з урахуванням мерчандайзингових технологій тощо.

3.3. Розробка програми заходів із формування лояльності покупців

Застосування програм лояльності та вибір ефективних засобів її реалізації є запорукою створення торгової марки з сильними позиціями на ринку.

Ефективна програма лояльності має бути інтегрована в маркетинг підприємства. Це означає, що розробка та реалізація програми лояльності пов'язана з впровадженням на ринково-продуктової стратегії підприємства. Тобто, програму лояльності не слід розуміти як короткострокові заходи націлені на тимчасове збільшення клієнтської бази. Вона повинна реалізуватися постійно на всіх ланках корпоративної діяльності (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Ланки впровадження програми лояльності на підприємстві

Корпоративний рівень				
Адміністрація	Виробництво	Фінанси	Маркетинг	Юридичний
Стратегічне планування на рівні маркетингу				
Продуктова стратегія	Цінова стратегія	Стратегія розподілу		Комунікаційна стратегія
Тактичне планування на рівні кожного елемента комплексу маркетингу				

Суть роботи зі створення програми лояльності можна сформулювати так:

- залучити споживача в діалог, який дозволить постійно отримувати від нього інформацію;
- якісно обробляти цю інформацію (база даних);

- створити і повідомити пропозицію, максимально орієнтовану на потреби конкретного споживача;
- з'ясувати реакцію споживача на звітну пропозицію і скорегувати інформацію в базі даних [59].

Ключовими складовими програм лояльності є:

1. Клієнтська база даних (ідентифікація клієнта).
2. Комплекс комунікацій з клієнтами (утримання клієнта).
3. Пакет привілеїв (матеріальне і нематеріальне стимулювання потрібної поведінки клієнта).
4. Аналітичне ядро, що дозволяє спрогнозувати те, як клієнт поведе себе завтра, а також яким чином його поведінка позначиться на показниках бізнесу.

Головне в програмах лояльності – привілеї, що пропонуються їх учасникам. Тільки запропонувавши клієнтам привілеї, що дійсно мають в їхніх очах високу цінність, торговельна організація може розраховувати на ефективність програми. Такі привілеї, пропоновані покупцям підприємств торгівлі, можна поділити на два основні види:

- матеріальні привілеї (такі, що надають покупцеві можливість розрахувати вигоду у грошовому еквіваленті);
- нематеріальні привілеї (такі, що надають покупцеві непрямі вигоди у вигляді емоційних вигод і у особливому відношенні з боку торговельної компанії).

До першого виду програм лояльності відносяться програми, в яких можливо підрахувати споживчу вигоду, економію або додаткову цінність, виражену у фінансових коштах. Виділяють такі підвиди:

1. Дисконтні програми (дисконтні картки та їх спрощений різновид – купони на разову знижку). Їх сутність полягає в наданні покупцеві від 2 до 7 відсотків знижки від суми покупки. Вони є найрозповсюдженішими в роздрібній торгівлі України, проте через високу поширеність дисконтних карт в усіх торговельних мережах такі програми не роблять власників карток

лояльними до конкретного магазину – конкурент завжди може запропонувати вищу знижку.

2. Накопичувальні дисконтні програми. На відміну дисконтних програм, вигода покупця залежить від його купівельної активності. Клієнт за такими програмами може накопичити до 30 відсотків знижки від суми покупки.

3. Бонусні програми заохочення. Суть таких програм полягає в тому, що, здійснюючи покупки, клієнт отримує призові очки, бонуси, накопивши певну кількість яких, він може вибрати й отримати приз. Тут в наявності матеріальна вигода, але такий же або навіть набагато більшу вагу мають інші складові: гра (процес накопичення балів) й емоційна вигода, супутня отриманню призу, який, до речі (на відміну від розіграшів), людині найчастіше бажаний і потрібний, тому що він може вибрати його сам, відповідно до своїх бажань і потреб.

4. Розіграші призів серед покупців. Суть: у матеріальній вигоді покупця у вигляді призу, яка підкріплена емоційною складовою «щасливого випадку». Проте ефективність таких програм не надто висока: участь є пасивною («пощастить – не пощастить»), а механізм визначення переможця часто непрозорий і тому тільки посилює пасивність «учасників».

5. Програми лояльності клієнтів cashback. Дозволяють клієнтові повертати певний відсоток на вказану банківську карту від кожної здійсненої покупки.

Більшість програм лояльності, які сьогодні пропонують будівельні магазини, включають саме матеріальні привілеї, які, по суті, представляють звичайні знижки. Практика торговельної діяльності показує, що програми лояльності побудовані на виключно пропонованих знижках, а не на міцній емоційній прихильності до певного магазину, не створюють зв'язку між клієнтами і підприємством торгівлі, що є запорукою тривалої лояльності. Купуючи товари в магазинах лише через низьку ціну, покупці покидають

підприємство роздрібної торгівлі, як тільки конкуренти запропонують їм щось вигідніше.

Єдиний спосіб добитися довгострокової лояльності клієнтів по відношенню до магазинів – встановити з ними такі взаємовідносини, в основі яких лежатимуть не лише матеріальні стимули, але й емоції, довіра і партнерство, тобто запропонувати унікальні та цінні для покупця привілеї у рамках програм лояльності. Матеріальні ж переваги можуть стати частиною програми, але самі по собі вони не повинні відігравати особливої ролі.

Перед тим як запропонувати удосконалення програм лояльності магазину ТОВ «Механічний Завод «Сонет» необхідно проаналізувати уже існуючі програми лояльності. Перш за все було проаналізовано дисконтні і бонусні програми лояльності ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ» (табл. 3.6), оскільки вони набули найбільшого поширення. Дані таблиці свідчать, що обидві програми мають певні переваги і недоліки, втім, використання бонусних програм порівняно з дисконтними мають ширші можливості.

Таблиця 3.6

Порівняльна характеристика бонусних і дисконтних програм лояльності клієнтів ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ»

Ознака	Характеристика	Дисконтна програма	Бонусна програма
Переваги	Сприяння прихильності клієнта до фірмового магазину ТОВ «Механічний Завод «Сонет»	+	+
	Формування клієнтської бази даних	+	+
	Вплив на кількість відвідувань магазину	+	+
	Простота, зрозумілість, доступність клієнтам	+	+-
	Емоційний зв'язок клієнта з підприємством	+-	+
	Складність запозичення конкурентами	-	+
	Відсутність прямого скорочення виручки	-	+
Недоліки	Пряме скорочення виручки	+	-
	Зменшення конкурентних переваг у зв'язку із поширенням використання аналогічної програми лояльності конкурентами	+	
	Висока вартість упровадження програми лояльності	-	+

Продовження таблиці 3.6

Додаткові можливості	Використання клієнтської бази для надання інформації через різні засоби комунікації	+	+
	Широкі можливості для аналізу тенденції попиту і пропозиції на товар	-	+
	Формування прихильності клієнтів до певного товару	-	+

За даними табл. 3.7 слід зробити висновки, про те, що програми лояльності досить поширені в магазинах будівельних матеріалів, зокрема це характерно і для ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ» та його основних конкурентів. Всі магазини використовують знижки та бонусні картки.

Таблиця 3.7

Порівняльна характеристика програм лояльності ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ» та основних конкурентів

Програма лояльності	ТОВ «Опорядбуд»	ТОВ «Будсервіс»	ТОВ «Механічний Завод «Сонет»
Знижки	+	+	+
Бонусні картки	+	+	+
Приведи друга	+		

У ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ» для процесу формування та підтримання лояльності споживачів використовуються такі інструменти:

1. Формування підприємством споживчого портфелю. Визначаються сегменти споживачів та оцінюється річна «вартість» кожної категорії споживачів.
2. Управління асортиментом. Передбачає визначення показників товарного асортименту, що пропонує підприємство, визначення перспективних товарних груп за методом АВС-XYZ аналізу та коригування асортименту відповідно до потреб споживачів.
3. Формування обізнаності споживачів. Знання про продукти слід розглядати в складі трьох основних компонентів: обізнаність про існування продуктової категорії; продуктова термінологія; атрибути або характеристики продукту.

4. Посилення лояльності винагородженням постійних клієнтів. Використовуються цінові та нецінові програми лояльності.

5. Управління скаргами та претензіями споживачів. Швидке реагування на скарги споживачів, оскільки, як відомо, незадоволені споживачі дуже швидко поширюють негативну інформацію.

6. Постійна співпраця зі споживачами. Впровадження CRM-системи на підприємстві, яка передбачає формування та управління постійною клієнтською базою даних.

Далі запропонуємо магазину ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ» розробити нову програму лояльності покупців. Спочатку розглянемо етапи процесу розробки такої програми.

Процес створення лояльності включає в себе чотири етапи (рис. 3.7).

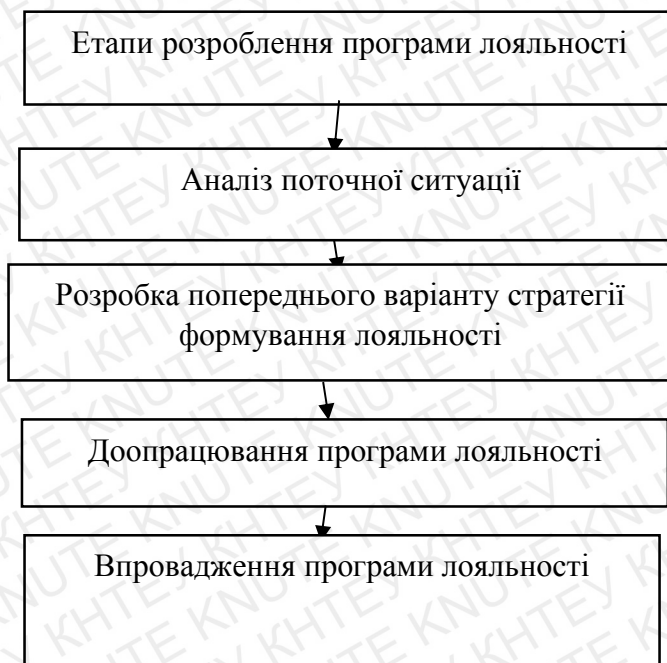


Рис. 3.7. Послідовність процесу розроблення програми лояльності споживачів ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ»

Перший етап – аналіз поточної ситуації. На цьому етапі проводиться дослідження цільових груп, що впливають на формування лояльності. Це може бути споживач, співробітник або партнери компанії, такі як постачальники обладнання, продуктів, фінансові посередники. У нашому

випадку це споживач. Вище було розглянуто існуючі програми лояльності магазину ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ».

Другий етап – розробка попереднього варіанту стратегії формування лояльності. За результатами проведених досліджень розробляється початковий варіант стратегії формування лояльності споживача.

Для компанії ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ» слід запропонувати наступний підхід до формування лояльності клієнтів, який включає такі заходи:

- дисконтна програма;
- просування в Інтернеті, через інтернет-магазин.

Третій етап – доопрацювання програми лояльності. На цьому етапі йде обговорення запропонованої стратегії програми формування лояльності. У програму вносяться необхідні корективи і доповнення. Розробляються принципи управління програмою лояльності, інтеграція програми в структуру компанії, програмне забезпечення, додатковий пакет документів (інструкції по роботі з базою даних, інструкції з проведення акції і так далі в залежності від змісту програми).

Четвертий етап – впровадження програми лояльності. На цьому етапі здійснюється проведення заходів по формуванню лояльності, запуск бази даних по клієнтах. До цього моменту співробітники повинні бути навчені, а також для них повинні бути розроблені інструкції.

У рамках дослідження було розроблено заходи щодо підвищення лояльності клієнтів, які в майбутньому можуть стати основою для впровадження розгорнутої програми підвищення лояльності клієнтів магазину.

Головною пропозицією щодо заохочення споживачів є дисконтна програма, тобто надання клієнту знижки в моменти здійснення ним платних транзакцій. Знижки, що надаються за дисконтними картками, можуть бути фіксованими або накопичувальними.

У разі використання накопичувальної системи, розмір знижки залежатиме від попередніх витрат клієнта – чим більше він витратив за весь час користування послугами компанії, тим істотнішу знижку отримає на наступні покупки. Значним плюсом дисконтної системи, особливо накопичувальної, є закладений у неї принцип надання клієнту пільг на постійній основі, що також стимулює покупця користуватися послугами тільки однієї, визначеної, компанії (ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ»).

Нововведення, спрямоване на фінансове стимулювання буде являти собою тривірневу дисконтну систему. Покупцю пропонується абсолютно безкоштовно отримати карту, заповнивши невелику анкету. В неї буде входити: ПІБ, номер телефону, електронна пошта, згода на надання інформації про акції магазину за допомогою смс-сповіщення чи електронної пошти.

По карті покупець отримує знижку в фіксованому розмірі – 5%. Крім цієї знижки покупець може зареєструвати на себе друзів і знайомих, яким також будуть видані карти після заповнення анкети. Відсоток від витрачених друзями грошей буде приходити на карту першого покупця (5%) і далі по ієрархії – 3%.

Для впровадження заходів щодо підвищення лояльності споживачів необхідно 62000 грн. Орієнтовний кошторис проекту представлена в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Орієнтовний кошторис проекту «Дисконтна система»

Вкладення в проект	Витрати, тис. грн
Програмне забезпечення	20
Закупівля та встановлення обладнання	20
Замовлення пластикових магнітних карт	10
Навчання персоналу	12

Як видно, витрати на створення програми лояльності в сумі складуть 62 тис. грн. До розрахованої сумі додамо 20 тисяч грн резерву, який може бути використаний у разі непередбачених витрат.

Розрахуємо економічну ефективність дисконтної програми.

Середня виручка магазину в день – 11000 грн; в рік – 4000 тис. грн. Сумарні витрати на дисконтну програму складуть 5% від виручки; за рік – 200 тис. грн.

Дане нововведення спрямоване на збільшення частоти відвідувань споживачів і збільшення середнього чека. Таким чином, щоб досягти точки беззбитковості ці показники в сумі повинні зрости щонайменше 5%.

Максимально можливе збільшення розміру середнього чеку – 50%. При ідеальній моделі ми зможемо збільшити прибуток на 1974 тис. грн в рік. Якщо ж вдасться збільшити середню частоту відвідування на 1 раз в місяць, то це збільшить прибуток на 25%.

Просування в Інтернеті, через інтернет-магазин. Сучасний світ все більше і більше звертається до Інтернету, щоб вибрати продукти. Замовляють не тільки продукти харчування, але і вже готову їжу. Просування в Інтернеті через інтернет-магазини вимагає менших витрат при виході продукту на ринок, ніж з торговими мережами. Просування в Інтернеті через інтернет-магазини – це спроба захопити більш молоду аудиторію, яка досить часто користується послугами електронних магазинів. Молода аудиторія відрізняється лояльністю, бажанням пробувати новий продукт і розповідати про нього друзям і знайомим.

У табл. 3.9 наведено кошторис створення сайту магазину ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ» та організації його роботи. Як бачимо, кошторис створення Web-сайту Т ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ» складає 4080 у.о.

На другому етапі приймаються рішення відносно охоплення цільової аудиторії та забезпечення безперервного рекламного впливу з метою отримання ефекту запам'ятовуваності реклами. Тобто визначається

кількість носіїв, які здатні забезпечити контакт цільового сегменту з рекламою та кількість контактів з ними.

Покупка медіаносія залежить від його типу. Такі носії, як ТБ та радіо, можна купити поспотно, пакетом, по GRP/TRP (заплановані або фактичні) або з урахуванням охоплення. У пресі, як правило фіксована ціни за розміщення реклами, які розраховуються виходячи з розміру об'яви, тиражу/GRP. Фіксовані ціни на зовнішню рекламу залежать від розміру носія, розташування, класифікації носіїв, кількості потенційних контактів з цільовою аудиторією.

Таблиця 3.9

Кошторис створення Web-сайту магазину ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ» і організації його роботи

Статті видатків	Сума, у.о.
1. Придбання комп'ютерного і мереженого обладнання.	
Персональний комп'ютер Pentium IV-833/128 Мб/HDD 20 Gb для використання як серверу	1100
Модем Zyxel 336E	180
Сканер кольоровий Mustek	250
2. Витрати на формування, наповнення і супровід Web-сайту рекламної агенції	
Розробка дизайн-макету сайту (кольорова гама, основні елементи навігації, формування тексту контенту, розміщення стандартних елементів)	210
Створення мапи сайту, визначення стандартних навігаційних маршрутів	120
Формування контенту (вмісту) сайту	200
Створення дизайну шаблонів для усіх розділів сайту	150
Програмування динамічних модулів генерації сайту для кінцевого користувача	200
Закрите тестування і налагодження роботи сайту	100
Офіційне розташування сайту в мережі. виправлення недоліків і внесення нових функцій під час робочої експлуатації сайту.	60
3. Придбання програмного забезпечення	
Придбання умовно-безкоштовного і ліцензійного програмного забезпечення для створення і підтримки Web-сайту агенції (програмного забезпечення Web-серверу, Web-редакторів, програм для обробки графічних зображень тощо).	150
4. Витрати на роботу в мережі Internet.	
Організація лінії зв'язку, що комутується	160
Оплата лінії зв'язку, що комутується (40грн. за місяць *12 міс.)	480
Оплата Internet у режимі on-line (50 у.о. за місяць *12 міс.)	600
5. Витрати на витратні матеріали	
Папір А4, 500 аркушів	120
Загалом	4080

Для втілення медіа стратегії магазину ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ» в життя необхідно також визначити обов'язкову інформацію, яка має бути сконцентрована в медіа брифі. Без розуміння того, що саме необхідно викласти в медіа брифі, а також повного викладення такої інформації часто неможливо порозумітися з медійним агентством.

На третьому етапі відбувається розробка варіантів медіапланів, безпосередній вибір медіаканалів і медіаносіїв за допомогою універсальних або спеціальних медіапоказників ЗМІ.

Наведемо витрати на реалізацію запропонованих заходів щодо покращення маркетингової діяльності магазину ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ» в мережі Інтернет в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

**Бюджет медіа-стратегії у мережі Інтернет для магазину ТОВ
«МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ» у 2019 році**

№	Пропозиція	Вартість (грн.)	Періодичність	Всього (грн)
1	Створення сайту	100000	одноразово	100000
	Редизайн	5000	одноразово	5000
2	Покращення юзабіліти сайту	5000	одноразово	5000
3	Пропозиції щодо роботи з контентом та засобами комунікацій	5000	квартально	5000*3=15000
4	Розробка банерів	7000	квартально	4000*3=12000
5	Робота контент-менеджера на сайті	6000	щомісяця	6000*9=51000
	Всього			188000 грн.

Отже, одноразово планується витратити в першому кварталі 120000 грн. на створення сайту. Далі щомісячно витрати складатимуть 9000 грн.

ВИСНОВКИ

Під час визначення сутності торговельно-технологічного процесу в магазині було проаналізовано різні підходи науковців до характеристики цього питання. В результаті в роботі запропоновано уточнене його визначення: торговельно-технологічний процес – це певна сукупність впорядкованих і пов'язаних між собою операцій з формування товарного забезпечення, складування та зберігання товарів, передпродажної підготовки та реалізації товарів, метою яких є досягнення цільового обороту за кількістю та якістю з оптимальними затратами праці, часу і при високому рівні торговельного обслуговування.

Торговельно-технологічний процес включає: транспортування товарів; розвантажування транспортних засобів; приймання товарів за кількістю та якістю; доставку товарів у зону зберігання або в торговий зал магазину; зберігання; підготовку товарів до продажу; переміщення товарів у торговий зал; розміщування та викладання в торговому залі; проведення розрахунку за товари; надання покупцям додаткових послуг технічного характеру.

Для виконання багаточисельних і різноманітних технологічних операцій, що включають продаж товарів, необхідно мати розвинену матеріально-технічну базу, складовою частиною якої є роздрібна торгова мережа. У цьому зв'язку вирішення проблеми розвитку матеріально-технічної бази торгівлі в умовах ринкової економіки є однією з першочергових у вдосконаленні торговельно-технологічного процесу.

Основними факторами, що впливають на торговельно-технологічний процес у магазині, є рівень розвитку виробництва товарів, стан торгівлі та її матеріально-технічної бази, кваліфікація торговельного персоналу, тип магазину й розмір його торгової площі, склад і площа неторгових приміщень магазину, асортимент товарів, які підлягають реалізації, їх підготовленість до

відпуску покупцям, форми організації праці та матеріальної відповідальності, методи продажу товарів.

Під час дослідження планування торговельної та неторговельної площі магазину визначено, що залежно від системи розміщення обладнання використовують різні види технологічного планування торгового залу: лінійна (решітка); боксова (трек, петля); змішана; вільна (довільна) та виставкова. Найбільш оптимальною магазином прямокутної форми є лінійна форма планування торговельних приміщень, тому для магазинів сьогодні використовується лінійний вид планування, що економічніший з точки зору площі та легкий для сприйняття покупців. На проектування планування магазину найбільш впливають площа та форма магазину, вид планування, людський фактор.

Для ефективності організації торговельно-технологічного процесу в магазині використовуються статистичні методи. Під ефективністю торговельно-технологічних процесів розуміється якість торговельного обслуговування – сукупність послуг, здатних найбільш повно задовольняти потреби покупців і забезпечити належне здійснення торговельного процесу.

Дослідження проводилось на базі магазину ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ». Основним видом діяльності магазину є торгівля будівельними матеріалами. Асортимент продукції магазину ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ» такий: металочерепиця; профнастил; металосайдинг; кріплення для сайдингу, керамограніту; будівельні суміші; комплектуючі матеріали тощо.

Аналіз фінансового стану магазину ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ» показав слідуючі негативні тенденції: скорочення майна магазину за рахунок зменшення необоротних активів, зменшення чистого прибутку підприємства. Натомість зростає виручка. У структурі реалізованої продукції найбільше було реалізовано будівельних матеріалів групи «Крівля», зокрема 45% продано у 2017 році, будівельних сумішей – по 20%, решта 15% – комплектуючі матеріали.

Оцінка конкурентоспроможності магазину ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ» за допомогою методу балів показала, що досліджуваний об'єкт має найвищу конкурентоспроможність.

В ході аналізу практики організації продажу товарів в ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ» встановлено, що в магазині створені сприятливі та комфортні умови для покупців. У цілому магазин відповідає всім вимогам, що пред'являються.

Зокрема, розраховані значення коефіцієнтів установчої та демонстраційної площі відповідають рекомендованим значенням коефіцієнтів і можна зробити висновок про те, що торговельна площа використовується ефективно. Щодо обладнання, можна сказати, що воно відповідає сучасним вимогам, зручне і має велику площу викладки.

Планування торговельного залу створює максимальні зручності, як для продавців, так і покупців, забезпечує широкий показ товарів. При збільшенні коефіцієнта демонстраційної площі може постраждати раціональна організація технологічних процесів, погіршитися видимість товарів

Оцінювання ефективності організації торговельно-технологічного процесу в магазині показало, що інтегральний коефіцієнт ефективності торговельно-технологічних процесів на ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ» у 2017 році становив 0,43. Це означає, що в цілому підприємство організує у 2017 році внутрішні торговельно-технологічні на 57% гірше, порівняно зі стандартними параметрами системи торговельного обслуговування.

Для оптимізації об'ємно-планувальних рішень у магазині ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ» запропоновано здійснити такі заходи:

- провести перепланування складських приміщень, тобто зменшити площу складських приміщень, що дозволить збільшити площу торгового залу;
- здійснити більш раціональне розміщення торговельного обладнання;

- оптимізувати розміщення товарів у торговельній залі, зокрема великогабаритних товарів, що дозволить скоротити перевантаженість площі магазину;

- удосконалити розрахункові операції з покупцями шляхом використання більш сучасного касового обладнання.

Для підвищення економічної ефективності торговельно-технологічних процесів ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ» у роботі було запропоновано такі заходи:

1. Проведення низки заходів зі здійснення зовнішніх і внутрішніх змін на підприємстві (вдосконалення обслуговування, створення сприятливого інтер'єру, оформлення фасаду будівлі, вивіски, вітрин, викладки товарів на торговельному обладнанні, робочого місця і зовнішнього вигляду обслуговуючого персоналу, виконання рекламних матеріалів, фірмових знаків та вказівників, супровідної документації).

2. З метою удосконалення руху купівельних потоків, правильного розташування торговельного обладнання, стелажів, розміщення товарів з урахуванням мерчандайзингових технологій було запропоновано комплекс заходів. Оцінка планових показників торговельно-технологічного процесу ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ» показала, що показник товарообороту на 1-го працівника торговельного залу у 2018-2019 рр. збільшиться на 23,2%, а у 2019-2020 рр. - на 66,2%. Аналогічно, заплановано зростання товарообороту на 1 кв м торговельної площі магазину на 23,2% у 2019 році та 3835% у 2020 році.

Показники прибутку на одиницю витрат з оплати праці, на 1 кв м торгової площі та на одного працівника торговельної зали у 2019 році зростуть, порівняно з 2018 роком, на 67%, 76,4% та 76,4% відповідно. Це відбудеться через зростання ефективності внутрішньої торговельно-технологічної системи.

Інтегральний коефіцієнт ефективності торговельно-технологічних процесів на ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ» у 2020 році буде

становити 1,3. Це означає, що в цілому підприємство організує у 2020 році внутрішні торговельно-технологічні на 30% ефективніше, порівняно з наявними стандартними параметрами системи торговельного обслуговування.

3. Програми лояльності досить поширені в магазинах будівельних матеріалів, зокрема це характерно і ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ» та його основних конкурентів. Всі магазини використовують знижки та бонусні картки. Для досліджуваного підприємства було запропоновано підхід до формування лояльності клієнтів, що містить такі заходи: дисконтна програма, проведення презентацій підтримування суспільної локальної ініціативи, просування в мережі Інтернет.

Запропоновані заходи сприятимуть підвищенню ефективності організації торговельно-технологічного процесу у фірмовому магазині ТОВ «МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД «СОНЕТ».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про захист прав споживачів: Закон України від 12.05.1991 № 1023-ХІІ // Відомості Верховної Ради УРСР. – 1991. – № 30. – Ст. 379.
2. Апопій В. В. Організація торгівлі: підручник / В. В. Апопій. – К. : Знання, 2011. – 522с.
3. Бегларашвілі О. П. Розвиток великого, середнього та малого підприємництва у оптовій та роздрібній торгівлі України [Електронний ресурс] / О. П. Бегларашвілі // Науковий вісник Херсонського Державного університету. – 2013. – Режим доступу: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_06/88.pdf
4. Безпарточний М. Г. Сервісна політика торговельних підприємств [Електронний ресурс] / М. Г. Безпарточний // Вісник Полтавського університету економіки та торгівлі. – 2014. – Режим доступу: http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/2190/1/stattya_Bezpartochnyi.pdf
5. Бланк И. А. Торговий менеджмент [монографія, вид. 2-ге, доповнене та перероблене] / И. А. Бланк. – К. : Эльга, 2009. – 789 с.
6. Божкова В. В. Мерчендайзинг / В. В. Божкова, Т. О. Башук. – Суми : Університетська книга, 2007. – 124 с.
7. Височин І. В. Управління товарооборотом підприємств роздрібною торгівлі : монографія / І. В. Височин. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. – 544 с.
8. Височин И. В. Управление товарооборотом в системе экономического управления предприятием розничной торговли / И. В. Височин // Экономика и предпринимательство. – 2013. – № 3 (32). – С. 258-264
9. Галич О. А. Внутрішній економічний механізм підприємства: [курс лекцій] / О. А. Галич. – Полтава, 2008. – 298 с.
10. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник для вузів / С. С. Гаркавенко. – К. : Лібра, 2010. – 348 с.

11. Герасимчук В. Т. Маркетинг: Теорія і практика : навч. посібник для вузів / В. Т. Герасимчук. – К. : Вища шк., Головне вид-во, 2009. – 356 с.
12. Глушкова В. А. Сучасний критерій ефективності поліпшення якості торговельного обслуговування / В. А. Глушкова // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – №3. – С. 149-156.
13. Глущенко В. Л. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління торговельним підприємством / В. Л. Глущенко // Вісник Донецького державного університету економіки і торгівлі. – 2013. – №4(28). – С. 153-162.
14. Голошубова Н. О. Стратегічні напрями розвитку торгівлі споживчими товарами / Н. О. Голошубова // Підприємництво, господарство і право. – 2003. – № 10. – С. 22-25.
15. Голошубова Н. О. Конспект лекцій з дисципліни «Організація торгівлі»: Організація роботи з тарою в торгівлі. Організація перевезення товарів і транспортно-експедиторського обслуговування / Н. О. Голошубова, О. М. Колодій, І. С. Луценко. – К. : КНТЕУ, 2009. – 82 с.
16. Голошубова Н. О. Організація торгівлі : підручн. для студ. вищ. навч. закл. / Н. О. Голошубова. – К. : Книга, 2012. – 560 с.
17. Гончарук О. В.. Управление продажами на предприятии : учебное пособие / О. В. Гончарук, М. И. Кныш, Д. В. Шопенко. – СПб. : Дмитрий Буланин, 2012. – 264 с.
18. Грамотенко О. «Контроллинг. (Что? Зачем? Кому? Как?)» [Електронний ресурс] / О. Грамотенко. – Режим доступу http://www.cfin.ru/management/controlling/what_is_controlling.shtml
19. Гранина В. «Бизнес-Нострадамусы» [Електронний ресурс] / В. Гранина // Контракты : Український діловий тижневик. – 2014. – № 30. – Режим доступу: <http://kontrakty.com.ua/show/rus/article/10/302003370.html>
20. ДСТУ ISO 9000-2001. Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001: 2000, IDT) [надано чинності наказом Держстандарту України від 27 черв. 2001 р. № 317]. – К. : Держстандарт України, 2001. – 25 с.

21. Дядечко Л. П. Основи менеджменту : підручник / Л. П. Дядечко; наук. ред. В. О. Яцура, Д. М. Олесевич. – Львів : БаК, 2010. – 624 с.
22. Дядін А. С. Інноваційний розвиток роздрібної торговельної мережі та шляхи покращення / А. С. Дядін // Бізнес Інформ. – 2014. – №12. – С. 319-324.
23. Забедюк М. С. Активізація підприємницького потенціалу як фактор розвитку бізнес-середовища / М. С. Забедюк // Економічні науки. Сер. : Економіка та менеджмент : зб. наук. пр. – 2012. – № 9 (2). – С. 183 – 188.
24. Ільницька Г. Я. Формування фінансово-економічного механізму управління підприємством / Г. Я. Ільницька // Науковий вісник. Український державний лісотехнічний університет: Збірник науково-технічних праць. – 2010. – Вип. 14.7. – С. 291 – 294.
25. Кавун О. О. Провідні торговельні мережі у контексті глобалізації роздрібної торгівлі світу / О. О. Кавун // Бізнес Інформ. – 2013. – № 12. – С. 66-72.
26. Канаян К. Мерчендайзинг / К. Канаян, Р. Канаян. – М. : РІП-холдинг, 2003. – 236 с.
27. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. – М. : Вильямс, 2006. – 943 с.
28. Кочубей Д. Оцінка ефективності функціонування логістичної системи торговельних підприємств / Д. Кочубей // Вісник КНТЕУ. – 2009. – №4. – С. 59-66.
29. Круш П. В. Внутрішній економічний механізм підприємства : [навч. посіб.] / П. В. Круш, С. О. Тульчинська, Р. В. Тульчинський, С. О. Кириченко, О. В. Кривда, О. П. Кавтиш. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 206 с.
30. Мазаракі А. А. Торговельне підприємство: стратегія, політика, конкурентоспроможність : монографія / А. А. Мазаракі, Д. М. Пшеслінський, І. В. Смолін. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 384 с.

31. Мазаракі А. А. Економіка торговельного підприємства : підручник для вузів / А. А. Мазаракі; під ред. проф. Н. М. Ушакової. – К. : Хрещатик, 2006. – 815 с.
32. Маркіна І. А. Управління якістю торговельного обслуговування підприємств роздрібної торгівлі : монографія / І. А. Маркіна, В. А. Панченко. – Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2010. – 128 с.
33. Маркова Н. С. Формування організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу / Н. С. Маркова // Бізнес-Інформ. – 2012. – №6. – С. 200-202.
34. Мерчандайзинг : Сб. ст. по теорії і практиці мерчандайзинга / Е. В. Ромат. – Х. : Студцентр, 2003. – 264 с.
35. Миколайчук І. П. Вдосконалення організаційно-економічного механізму адаптивного управління підприємством / І. П. Миколайчук, А. Ю. Присяжнюк // Сталий розвиток економіки. – 2013. – №5. – С. 72-80.
36. Митяй О. В. Концепція організаційно-економічного механізму підвищення ефективності діяльності підприємства / О. В. Митяй // Економіка: реалії часу. – , 2013. – №2(7). – С. 39-46.
37. Мороз О. В. Системні фактори ефективності логістичної концепції постачання на підприємствах : монографія / О. В. Мороз, О. В. Музика. – Вінниця : Універсум-Вінниця, 2007. – 165 с.
38. Мошек Г. Є. Вплив типів управлінських рішень на ефективність діяльності торговельних підприємств / Г. Є. Мошек, А. С. Соломко, М. М. Ковальчук // Бізнес-Інформ. – 2013. – № 5. – С. 264-269.
39. Олександренко І. В. Методичні підходи до діагностики ефективності діяльності торговельного підприємства / І. В. Олександренко // Економічний форум. – 2013. – № 4. – С. 126 – 136.
40. Петрович Є. М. Економіка торговельного підприємства, підручник / Є. М. Петрович, А. Ф. Кіт, О. М. Семенів; за заг. ред. Й. М. Петровича. – Львів : Новий світ, 2009. – 680 с.









41. Садеков А. А. Экономика торгового предприятия : учеб. пособие / А. А. Садеков, А. Н. Полонский. – Донецк : ДТКИ, 2007. – 340 с.
42. Стоянова Е. С. Торговый менеджмент: теория и практика : учебник / Е. С. Стоянова. – 5-е изд. – М. : Перспектива, 2012. – 518 с.
43. Сухарева Л. Проблеми адаптації і передумови організації торгівлі у вітчизняній теорії та практиці / Л. Сухарева, С. Петренко // Бухгалтерський облік і аудит. – 2001. – №8. – С. 32-36.
44. Ткаченко А. Організація торгівлі – концепція сучасного управління підприємством / А. Ткаченко // Економіка промисловості. – 2003. – № 1. – С. 131-137.
45. Трішкіна Н. І. Проблеми і перспективи розвитку роздрібної торгівлі в Україні / Н. І. Трішкіна // Університетські наукові записки. – 2010. – № 3 (35). – С. 229 – 234.
46. Утц Ш. Должен ли контроллинг выполнять функцию контроля? / Ш. Утц // Проблемы теории и практики управления. 2012. – №5. – С. 62-67.
47. Фісуненко П. А. Організаційно-економічний механізм контролю ефективності використання ресурсів підприємства / П. А. Фісуненко // Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. – №1 (48). – С. 300-305.
48. Фольмут Х. Й. Инструменты стратегического планирования от А до Я / пер. с нем., под ред. М. Л. Лукашевича, Е. Н. Тихоненковой. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 288 с.
49. Фролова Л. В. Механізм логістичного управління торговельним підприємством : монографія / Л. В. Фролова. – Донецьк : ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2005. – 322 с.
50. Хан Д. Планирование и контроль: концепция управления доходами / пер. с нем.; под ред. и с предисл. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. – М. : Финансы и статистика, 2012. – 739 с.

51. Цигилик І. І. Продажі в системі управління / І. І. Цигилик, О. І. Мозіль, Н. В. Кірдякіна // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – №3(45). – С. 117-121.
52. Швець В. М. Анализ ефективности системы управления продажами / В. М. Швець // Ресурси, Інформація, Снабження, Конкуренція. – 2011. – №5. – С. 15-19.
53. Шимко О. В. Розвиток конкуренції у сфері торгівлі як необхідна умова ефективного функціонування споживчого ринку / О. В. Шимко // Економічні науки. Сер. : Облік і фінанси : зб. наук. пр. – 2012. – № 9 (3). – С. 461 – 470.
54. Шкода Н. П. Організаційно-економічний механізм контролю ефективності використання ресурсів підприємства / Н. П. Шкода // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. – 2014. – №1. – С. 208-211.
55. Шульгіна Л. М. Економічна ефективність діяльності торговельних підприємств / Л. М. Шульгіна // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2014. – № 4 (28). – С. 85-93.
56. Шумило О. С. Формування ефективної системи обслуговування споживачів у підприємствах роздрібної торгівлі / О. С. Шумило // Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. – Х. : ХДУХТ, 2010. – С. 20.
57. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua.
58. Офіційний сайт ТОВ «Механічний Завод «Сонет» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.mz-sonet.com.ua
59. Aaker D.A. Managing Brand Equity / D.A. Aaker. – N. Y. : The Free Press, 2003. – 300 p.
60. . Hofmeyr J. Commitment-Led Marketing / J. Hofmeyr, B. Rice. – John Wiley and Sons, 2000. – 298 p

61. Coyes S., Gokey T. Customer Retention Is Not Enough. The McKinsey Quarterly, 2002, No. 2.

ДОДАТКИ

Додаток А

Назва	Ілюстрація	
Лінійне планування		
Петля		
Виставкове планування		
Змішане планування		

Планувальні рішення в магазинах

Додаток Б

1. Баланс на 31.12.2016 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	230.0	184.0
первісна вартість	1011	230.0	230.0
знос	1012	(-)	(46.0)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	230.0	184.0
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	0.4	42.1
у тому числі готова продукція	1103	0.3	42.1
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	-	2.9
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	1.7	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	73.5	96.5
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	0.2	44.7
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	0.1
Усього за розділом II	1195	75.7	186.2
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-

Баланс	1300	305.7	370.2
Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	250.0	250.0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	53.4	65.0
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	303.4	315.0
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	1.6	49.6
розрахунками з бюджетом	1620	0.1	1.2
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	0.5	0.4
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	0.2	4.0
Усього за розділом III	1695	2.3	55.2
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1700	-	-
	1900	305.7	370.2

2. Звіт про фінансові результати за Рік 2016

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	918.0	1 241.3
Інші операційні доходи	2120	1.5	-
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	919.5	1 241.3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(706.6)	(1 186.6)
Інші операційні витрати	2180	(201.4)	(49.4)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(908.0)	(1 236.0)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	11.5	5.3
Податок на прибуток	2300	(2.1)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	9.4	5.3

Додаток В

І. Баланс на 31.12.2017 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	184.0	138.0
первісна вартість	1011	230.0	230.0
знос	1012	(46.0)	(92.0)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	184.0	138.0
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	42.1	-
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2.9	20.3
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	96.5	60.9
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	44.6	1.7
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	0.1	16.0
Усього за розділом II	1195	186.2	98.9

III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	370.2	236.9
Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	250.0	250.0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	65.0	-102.1
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	315.0	147.9
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	49.6	1.1
розрахунками з бюджетом	1620	1.2	0.4
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	0.4	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	4.0	87.5
Усього за розділом III	1695	55.2	89.0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	370.2	236.9

2. Звіт про фінансові результати за Рік 2017

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 779.7	918.1
Інші операційні доходи	2120	1.0	1.4
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	3 780.7	919.5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(3 573.4)	(706.6)
Інші операційні витрати	2180	(206.1)	(201.4)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(3 779.5)	(908.0)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	1.2	11.5
Податок на прибуток	2300	(0.2)	(2.1)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	1.0	9.4