

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра торговельного підприємництва та логістики

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**Організація торговельно-технологічного процесу у фірмовому магазині
(за матеріалами ПрАТ «Обухівський молочний завод» м. Обухів)**

Студентки 2 курсу 5 м групи
спеціальності 076
«Підприємництво, торгівля та
біржова діяльність»
спеціалізації «Організація
оптової та роздрібної торгівлі»

Науковий керівник
к.е.н., доцент

Гарант освітньої програми
д.е.н., доцент

Глюзи
Анастасії
Олександрівни

Торопков
Володимир
Михайлович

Ільченко
Наталія
Борисівна

Київ 2018

ЗМІСТ

Вступ	3
Розділ 1. Теоретичні та методичні засади організації торговельно-технологічного процесу в фірмовому	6
1.1. Сутність, принципи та визначальні фактори організації торговельно-технологічного процесу у фірмовому магазині.....	6
1.2. Особливості організації торговельно-технологічного процесу в спеціалізованому фірмовому магазині.....	17
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності торговельно-технологічного процесу в магазині	26
Розділ 2. Дослідження торговельно-технологічного процесу в фірмовому магазині ПрАТ «Обухівський молочний завод»	35
2.1. Дослідження конкурентного середовища ПрАТ «Обухівський молочний завод»	35
2.2. Аналіз практики здійснення операцій торговельно-технологічного процесу в магазині.....	45
2.3. Оцінювання ефективності торговельно-технологічного процесу	56
Розділ 3. Удосконалення організації торговельно-технологічного процесу в фірмовому магазині ПрАТ «Обухівський молочний завод»	63
3.1. Підвищення ефективності бізнес операцій торговельно-технологічного процесу	63
3.2. Удосконалення управління продажем товарів й обслуговування покупців	68
3.3. Розробка програми мерчандайзингу для стимулювання продажу товарів	76
Висновки.....	95
Список використаних джерел	100
Додатки	

ВСТУП

Актуальність дослідження. Торговельно-технологічний процес у магазині складається з періодично повторюваних операцій, у чому виявляється його циклічність. У той же час торговельно-технологічний процес може протікати з різною динамічністю й інтенсивністю адже протягом дня змінюється інтенсивність купівельних і товарних потоків, розрахункових і інших операцій. Крім того, окремі його операції можуть протікати з відхиленнями від заданих величин, що додає усьому торговельно-технологічному процесу в магазині ймовірний характер, все це відбувається під впливом різних факторів.

Центральне місце в загальній системі керування торгово-технологічним процесом у магазині належить керуванню купівельними потоками, тому що від нього багато в чому залежать комфортні умови, створювані для покупців у магазині, швидкість обслуговування покупців і пропускна здатність магазину. Воно передбачає рівномірний розподіл покупців у торговому залі і створення умов для їхнього вільного переміщення, вибору й оплати товарів.

Для того, щоб забезпечити раціональне здійснення торговельно-технологічного процесу в магазині, необхідна добре продумана система керування всіма його процесами. Це дозволить більш ефективно використовувати приміщення магазину, торговельно-технологічне устаткування, робочу силу і в результаті створити умови для забезпечення високого рівня обслуговування покупців.

Управління процесом обслуговування покупців знаходиться в тісному взаємозв'язку з удосконалюванням усього торгово-технологічного процесу в магазині, організації праці торгових працівників, дотриманням ними правил продажу товарів і вимог культури торгівлі. Тому варто систематично вивчати думки покупців про використувані в магазині методи продажу товарів, асортимент товарів, додаткових послуг, що надаються покупцям. На основі цього вживають додаткових заходів щодо поліпшення торгового обслуговування населення.

Актуальність обраної теми обумовлена постійним прагненням підприємств збільшити обсяги продажу на підприємстві торгівлі за рахунок удосконалення організації торговельно-технологічного процесу та пошуку нових шляхів підвищення ефективності діяльності підприємства торгівлі в цілому, що сприятиме отриманню більш стабільного прибутку.

Сьогодні у науковій літературі зустрічається достатньо багато інформації, щодо теоретичних та методичних досліджень організації торговельно-технологічного процесу в підприємствах торгівлі, які викладені в працях вітчизняних та зарубіжних вчених, насамперед О.М., Оліфіров В.П., Голошубова Н.О., Алопій В.В., Мазаракі А.А., Волошан І.Г., Тимофєєва О.В., Берман Б., Варлі Р., та ін.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є розробка пропозицій щодо удосконалення організації торговельно-технологічного процесу в фірмовому магазині.

Об'єктом дослідження є організація торговельно-технологічного процесу в підприємстві торгівлі.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів у вдосконаленні організації торговельно-технологічного процесу.

Досягнення поставленої мети обумовило вирішення таких завдань:

- розглянути сутність, принципи та визначальні фактори організації торговельно-технологічного процесу в фірмовому магазині;
- визначити особливості організації торгово-технологічного процесу в спеціалізованому фірмовому магазині;
- розглянути методичні підходи щодо оцінювання ефективності торговельно-технологічного процесу в фірмовому магазині;
- дослідити конкурентне середовище ПрАТ «Обухівський молочний завод»;
- здійснити аналіз практики здійснення операцій торговельно-технологічного процесу в магазині;
- оцінити ефективності торговельно-технологічного процесу в магазині;

- оцінити підвищення ефективності бізнес операцій торговельно-технологічного процесу;
- надати рекомендації, щодо удосконалення управління продажу товарів й обслуговування покупців;
- розробити програму мерчандайзингу для стимулювання продажу товарів в фірмовому магазині ПрАТ «Обухівський молочний завод».

Методи дослідження. Теоретичну базу дипломної роботи складають праці вітчизняних та закордонних дослідників в сфері торгівлі, бізнес-процесів, організації торговельно-технологічного процесу в магазині та оцінка її ефективності, наукові статті, матеріали науково-практичних конференцій, інформація із мережі Інтернет, внутрішня інформація ПрАТ «Обухівський молочний завод».

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

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження обговорені на Міжнародній студентській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми підприємництва, торгівлі та біржової діяльності» доповідалася доповідь на тему «Специфіка управління торговельно-технологічним процесом у фірмовому магазині ПрАТ «Обухівський молочний завод», яка відбулася 15-16 березня 2017 року в Київському національному торговельно-технологічному університеті.

Публікація за метою дослідження. Результати дослідження відображені в статті: Глюза А.О. Організація торговельно-технологічного процесу в фірмовому магазині / А.О. Глюза // Підприємництво, торгівля та біржова діяльність: зб. наук. ст. студ. – Київ: Київ. нац. торг.-економ. ун-т, 2018. – Ч. 2. – С. 79-48.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, 3 розділів, висновку, списку використаних джерел загальним обсягом 99 сторінок. Робота містить 23 таблиці, 13 рисунків та 14 формул.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТОРГОВЕЛЬНО-ТЕХНОЛОГІЧНОГО ПРОЦЕСУ В ФІРМОВОМУ МАГАЗИНІ

1.1. Сутність, принципи та визначальні фактори організації торговельно-технологічного процесу у фірмовому магазині

Основою всієї діяльності магазинів як пунктів остаточного продажу товарів є комерційна робота, спрямована на здійснення різноманітних операцій з організації й управління торговельно-технологічними процесами. Основна мета комерційної роботи в роздрібній торгівлі — прийняття оптимальних рішень, які сприяють одержанню максимального прибутку за найбільш повного задоволення запитів населення і високої культури обслуговування [15].

Для успішного виконання основного завдання — продажу товарів — магазин здійснює широку торговельно-оперативну діяльність, яка складається з окремих взаємопов'язаних процесів. Основні з них: вивчення купівельного попиту населення для визначення обсягів закупівлі товарів і формування асортименту, закупівля і завезення товарів у магазин, приймання, зберігання і підготовка до продажу, реалізація товарів і обслуговування покупців, реклама, оформлення документів та здійснення фінансових операцій.

Операції торговельного процесу обслуговування покупців поділяються на основні й допоміжні. До основних належить продаж товарів у торговому залі й обслуговування покупців, до допоміжних — приймання, зберігання і підготовка товарів до продажу. При цьому всі складові частини торговельно-оперативної діяльності взаємопов'язані між собою [16].

Залежно від методів продажу структура і послідовність виконання операцій та схеми торговельно-технологічних процесів можуть бути різними. Найбільш трудомістка схема — у магазинах, які застосовують традиційний метод продажу товарів — через прилавок обслуговування. При організації роботи за методом самообслуговування деякі торговельно-технологічні операції виконуються

покупцями, що призводить до зменшення кількості операцій в торговому залі й спрощення схеми [16].

Торговельно-технологічний процес у магазині можна розподілити на три основні частини (рис. 1.1):

- операції з товарами до запропонування їх покупцям, які передують надходженню товарів у торговий зал магазину;
- операції безпосереднього обслуговування покупців;
- додаткові операції з обслуговування покупців [24].

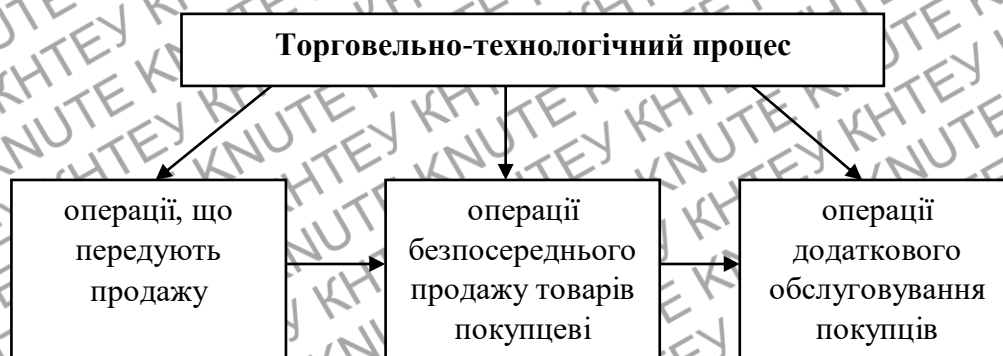


Рис. 1.1. Спрощена схема торговельно-технологічного процесу в магазині

Торгово-технологічний процес (ТТП) в магазині – це комплекс взаємозв'язаних послідовно виконуваних операцій, метою яких є доведення товарів належної якості до торговельної зали для реалізації їх покупцям у широкому асортименті з оптимальними затратами праці, часу і при високому рівні торговельного обслуговування [11].

Основною операцією торгово-технологічного процесу в магазинах є продаж товарів, решта операцій створюють необхідні умови для успішного здійснення продажу товарів і мають підпорядкований характер. Принциповою особливістю торгово-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, але й досить активну роль (рис.1.2) [24].

На структуру й організацію торгово-технологічного процесу магазинів впливають такі фактори:

- 1) рівень розвитку виробництва товарів;
- 2) стан торгівлі і її матеріально-технічної бази;
- 3) кваліфікація торгового персоналу;
- 4) тип магазину і розмір його торговельної площі;
- 5) склад і площа неторгових приміщень магазину;
- 6) види торгово-технологічного обладнання;
- 7) асортимент товарів, які підлягають реалізації, їх підготовленість до відпуску покупцям;
- 8) застосовувані засоби механізації;
- 9) форми організації праці та матеріальної відповідальності тощо [24].

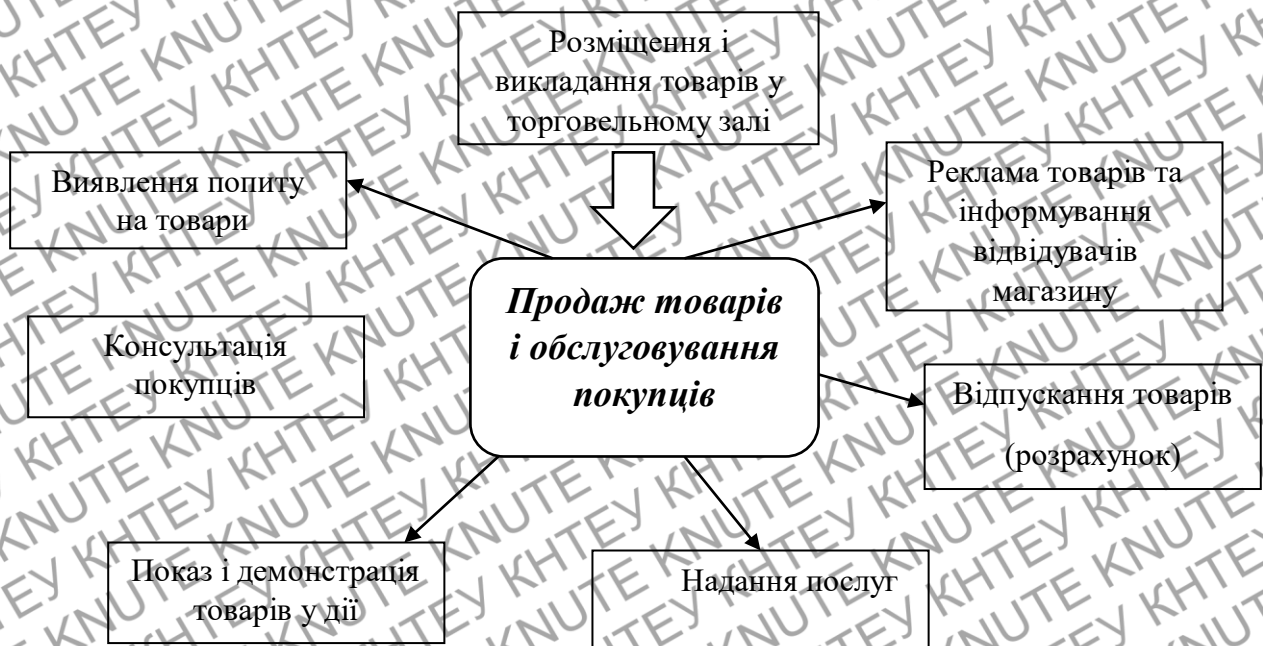


Рис. 1.2. Схема основних операцій торгово-технологічного процесу в магазині

Торгово-технологічний процес в роздрібних торгових підприємствах має будуватися на основі таких основних принципів: організація ефективного запасу; ефективне розташування точок продажу в залі і викладки товарів; ефективне представлення просуваються товарів; формування простору торгового залу та

його ефективне використання; оптимальне розташування товарних груп, поділ товарних груп [12].

Особливу роль у формуванні структури торгово-технологічного процесу магазину відіграють застосовувані в ньому методи продажу товарів. Наприклад, 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 [20].

Усі технологічні операції, які виконуються в магазинах, поділяють на три основні групи:

- 1) операції безпосереднього обслуговування покупців;
- 2) підготовча робота з обслуговування покупців;
- 3) операції, пов'язані з процесом зберігання товарних запасів.

До першої з них належать технологічні операції, які забезпечують процес продажу товарів і обслуговування покупців, — викладання товарів у торговому залі, самостійний відбір товарів покупцями з обладнання торгового залу або відпуск товарів, викладених на робочому місці продавця, надання покупцям додаткових послуг тощо. Це — найбільш відповідальна частина торгово-технологічного процесу магазину. До другої групи операцій належать операції, пов'язані з процесом підготовки товарів до продажу, — обробка товарів, їх фасування, переміщення в торговий зал. Група операцій, пов'язаних із процесом зберігання товарних запасів, охоплює приймання товарів, їх переміщення до місць зберігання, зберігання запасів у встановлених обсягах і асортименті [22].

Торгово-технологічний процес кожного магазину повинен організовуватися на основі певних принципів, основними з яких є: комплексний підхід до розробки варіантів продажу товарів; забезпечення найкращих умов вибору товарів і їх придбання, економія часу покупців, високий рівень торговельного обслуговування; відповідність технології роботи магазину

сучасному науково-технічному рівню; економічна ефективність торгово-технологічного процесу; збереження фізико-хімічних властивостей товарів [24].

Під час розробки проекту торгово-технологічного процесу магазину необхідно враховувати можливість його організації на основі різних варіантів побудови технологічного процесу магазину. Розрізняють три основні схеми технологічного процесу в магазинах.

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 торговий зал і їх викладання на торгово-технологічному обладнанні, продаж і обслуговування покупців, розрахункові операції та надання додаткових послуг. Дана схема є найбільш повною і 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 [25].

Друга схема включає операції з розвантаження транспортних засобів, приймання товарів за кількістю і якістю, зберігання і 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 та ін.) товарів до продажу [25].

Третя схема передбачає розвантаження товарів з 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. Дана 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 [20].

При цьому товари доставляються на адресу покупця транспортно-експедиційним підприємством безпосередньо з промислових підприємств, складів оптової бази або роздрібною торгівлі.

Як правило, у зв'язку з неоднорідним рівнем готовності товарів до реалізації в кожному магазині одночасно застосовуються всі три основні схеми, а обсяги та послідовність виконання як основної, так і допоміжних операцій цього процесу визначаються ще й застосовуваними методами пролажу товарів.

До основних торговельно-технологічних процесів належить процес продажу товарів і обслуговування покупців, здійснення якого пов'язано з виконанням таких технологічних операцій:

- організація потоків покупців у торговельній залі магазину;
- розміщення товарів у торговельній залі та їх викладення на обладнанні, що забезпечує покупцям оптимальні умови їхнього огляду та вибору;
- організація розрахунків з покупцями за вибрані товари;
- надання покупцям додаткових торговельних послуг.

До допоміжних торговельно-технологічних процесів належать:

- приймання товарів і тари (за кількістю і якістю) від постачальників;
- доставка товарів на місця зберігання;
- контроль та забезпечення необхідних умов зберігання товарів;
- підготовка товарів до продажу;
- доставка товарів у торговельну залу;
- організація зберігання, повернення та виконання інших операцій з тарою(рис.1.3) [20].

Технологічний процес охоплює комплекс операцій, які забезпечують обробку товарів, починаючи з їх надходження в магазин і закінчуючи повною підготовкою до продажу та відпуском покупцям. Технологічний процес включає:

транспортування товарів, розвантаження транспортних засобів, приймання товарів за кількістю і якістю, доставку товарів у зону зберігання або в торговельну залу магазину, зберігання, підготовку товарів до продажу, переміщення товарів в торговельну залу, розмішування і викладання в торговельній залі, проведення розрахунку за товари; надання покупцям додаткових послуг [20].

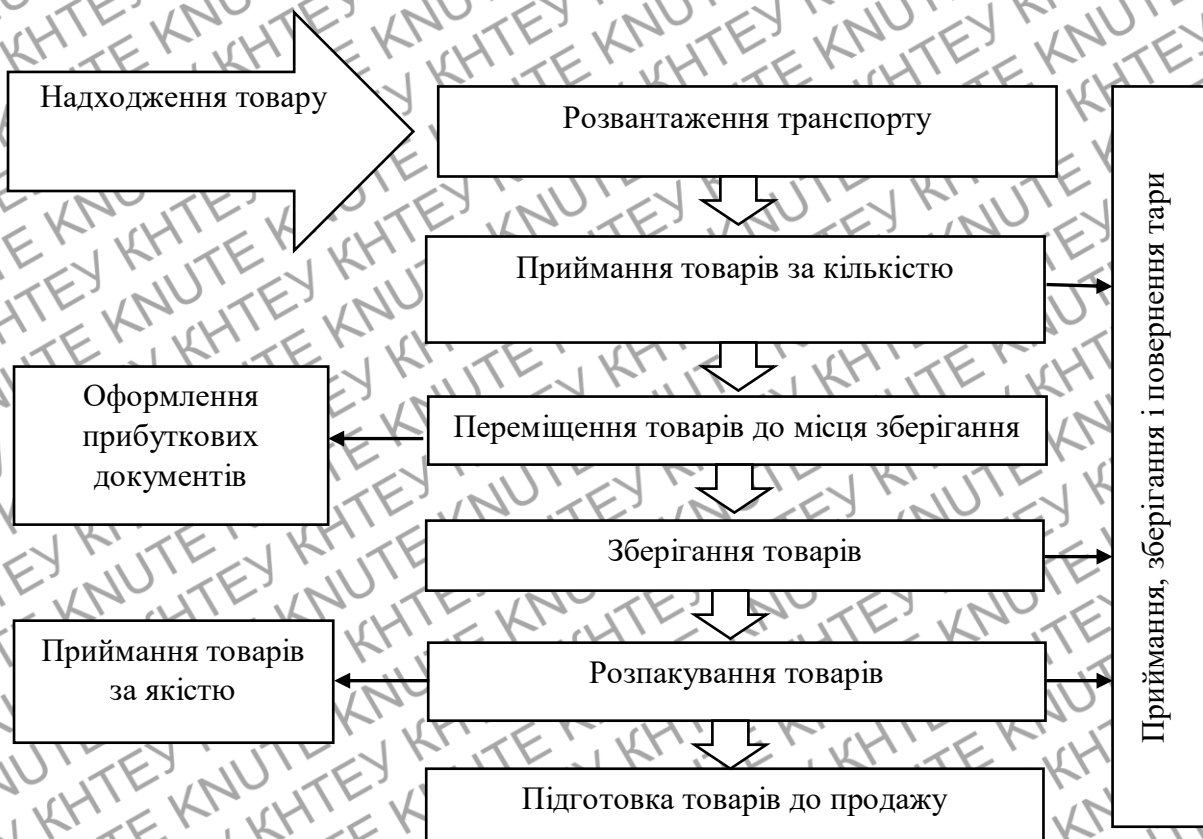


Рис. 1.3 Схема допоміжних операцій торгово-технологічного процесу магазину

Склад, послідовність та технологія виконання операцій основного і допоміжного торговельно-технологічних процесів визначаються насамперед асортиментним профілем магазину, розміром його загальної площі, методом (методами) продажу товарів, організацією розрахунків з покупцями та процесу товаропостачання.

На рис. 1.4 схематично зображено склад і послідовність виконання операцій торговельно-технологічних процесів у магазині.



Рис. 1.4. Склад та послідовність виконання операцій торговельно-технологічних процесів в магазинах [14]

Відповідно до особливостей торговельно-технологічного процесу формуються структура приміщень магазину та їх технологічне планування.

Серед торговельних приміщень основним є торговельна зала, де здійснюється процес продажу товарів, надання переважної більшості послуг і обслуговування покупців [35].

На площі торговельної зали розміщено різні види торговельно-технологічного обладнання, на якому викладено товари, реєстратори розрахункових операцій, робочі місця продавців та тих працівників, що надають послуга, камери зберігання особистих речей покупців, інвентарні корзини, інвентарні візки, стенди з рекламно-інформаційними матеріалами тощо. Однак у кожному магазині мають бути такі групи приміщень: торговельні приміщення, що призначаються для здійснення основних торговельно-технологічних процесів. До їх складу входять торговельна зала; приміщення для приймання та видання замовлень; приміщення для надання додаткових послуг покупцям, що знаходяться поза торговельною залою. На торговельні приміщення залежно від типу магазину повинно припадати не менше 55-65% загальної його площі, з індивідуальним обслуговуванням – 45-55%, а в магазинах, що реалізують товари за зразками та каталогами – 65-75%. Наприклад, у зарубіжних супермаркетах, де товарнопостачання здійснюється за системою «швидкого реагування» і товари максимальна підготовлені до продажу, частка торговельної площі від загальної становить 70-80% і більше. Вона залежить від загальної площі магазину - зі збільшенням її розміру підвищується частка торговельної площі[29].

Важливу роль у здійсненні основних торговельно-технологічних процесів відіграють і неторговельні приміщення.

До них належать:

- складські приміщення, де здійснюється приймання, зберігання та підготовка товарів до продажу. У складі цих приміщень можуть бути виділені: приміщення для розвантаження товарів; приміщення для приймання товарів за кількістю (при рознакуванні тари) та якістю; комори для зберігання різних видів товарів, холодильні камери для зберігання швидкопсувних

товарів; фасувальні; приміщення для комплектування покупок на замовлення покупців; та деякі інші;

- підсобні приміщення, до складу яких входять приміщення для зберігання тари, посуду, інвентарю, пакувальних матеріалів; майстерні з ремонту обладнання, інвентарю, тари; експедиції, що займаються доставкою товарів покупцям та інші;

- службово-побутові приміщення - це адміністративні приміщення для управлінського персоналу та фахівців окремих функціональних служб, приміщення кімнат відпочинку та приймання їжі, гардеробних, душових, санвузлів тощо. Частка площі магазину, що відводиться під ці приміщення, не перевищує 5%;

- технічні приміщення - це приміщення машинних відділень, вентиляційних камер для кондиціонування повітря, щитових, трансформаторної підстанції, вузлів управління водопроводом та каналізацією. На них припадає не більше 1- 2% загальної площі магазину;

- комунікаційні приміщення - це коридори, тамбури, вестибюлі, холи. Вони забезпечують зв'язок усіх приміщень магазину [12].

Під час проектування та будівництва нових магазинів й реконструкції існуючих слід підвищити у загальній площі частку торговельної площі (на сьогодні у багатьох магазинах вона не є оптимальною) і забезпечити оптимальне співвідношення між неторговельними приміщеннями. Усі приміщення магазину мають бути розміщені так, щоб забезпечити раціональний взаємозв'язок між ними, створити оптимальні умови для праці торговельного персоналу і здійснення покупки споживачами, а також умови для збереження товарно-матеріальних цінностей. Для цього слід дотримуватися таких вимог:

- торговельні приміщення мають бути безпосередньо зв'язані з приміщеннями для зберігання і підготовки товарів до продажу з метою оперативного забезпечення поповнення товарних запасів у торговельній залі з використанням найкоротших шляхів переміщення товарів;

торговельну залу і комори слід розмішувати на одному рівні, оскільки горизонтальне переміщення товарів, порівняно з вертикальним (ліфтами), менш енерго- та трудомістке;

- торговельна зала повинна бути зв'язана з приміщеннями для приймання товарів якомога коротшими шляхами, що особливо важливо при надходженні товарів у тарі-обладнанні;
- приміщення для зберігання товарів мають бути непрохідними з максимальним наближенням до приміщень, де здійснюється приймання та підготовка товарів до продажу;
- приміщення для зберігання тари, обмінного фонду контейнерів, пакувальних матеріалів та інвентарю доцільно розмішувати безпосередньо біля приймальної або розвантажувальної рампи;
- пункт приймання тари від населення повинен мати окремий вхід і бути з'єднаним з розвантажувальною платформою для перевантаження тари з комори на автотранспорт;
- службово-побутові приміщення мають бути зв'язані з торговельними приміщеннями, а також приміщеннями для приймання, зберігання і підготовки товарів до продажу. У свою чергу, між приміщеннями цієї групи повинен бути забезпечений належний взаємозв'язок [12].

В цілому розташування приміщень та їх планування має забезпечити можливість впровадження в магазинах сучасного обладнання та новітніх технологій здійснення торговельної діяльності.

Процес продажу товарів і обслуговування покупців — це сукупність операцій, які забезпечують зміну форм вартості та доведення товарів до споживачів. Таким чином, продаж товарів у роздрібній торговельній мережі є підсумковим етапом обігу товарів народного споживання і необхідною умовою задоволення попиту населення. У зв'язку з цим організації роздрібного продажу товарів має бути підпорядкована вся комерційна діяльність підприємств оптової та роздрібної торгівлі [11].

Структура і характер операцій з продажу товарів залежать від асортименту товарів та методів їх продажу. Суттєво відрізняються характер та зміст операцій з продажу товарів повсякденного попиту (покупець, як правило, проводить їх відбір без участі продавців) і товарів складного асортименту, нечастого і періодичного попиту (зазвичай потрібна консультація продавців).

1.2. Особливості організації торговельно-технологічного процесу в спеціалізованому фірмовому магазині

Одним з найбільш прогресивних і перспективних напрямів розвитку торгівлі є створення і розвиток фірмових магазинів промислових підприємств.

Фірмова торгівля — це господарська діяльність у сфері роздрібної торгівлі товарами народного споживання виробництва вітчизняних промислових підприємств та їх господарських об'єднань [15].

Фірмовий магазин — це підприємство роздрібної торгівлі, яке здійснює фірмову торгівлю, повинен бути підприємством високого класу з архітектурно-художнього, рекламного оформлення, технічного оснащення, технології організації торгівлі, рівня культури обслуговування споживачів [21].

Завдання фірмової торгівлі:

- вивчення попиту населення на товари, формування нових суспільних потреб і попиту;
- підвищення культури обслуговування і споживання;
- ефективний вплив на виробника щодо оновлення асортименту і підвищення якості товарів;
- впровадження прогресивних форм торговельного обслуговування, застосування сучасних торговельно-технологічних процесів;
- реалізація у широкому асортименті продукції вітчизняних товаровиробників;
- забезпечення високого рівня сервісу, до продажної підготовки товарів, доставка їх покупцям;

зразкова організація реклами [55].

Якість торгового обслуговування нерозривно пов'язана з наявністю в продажу широкого асортименту високоякісних товарів, професійними знаннями і навичками торгового персоналу, дотримання ним правил торгівлі, установленням ним зручного для покупців режиму роботи магазину, розвитком їх матеріально-технічної бази[22].

Для реалізації поставлених завдань фірмовий магазин виконує такі функції:

- вивчає попит на товари своєї номенклатури, особливо на нові товари, що плануються до масового виробництва;
- проводить анкетні опитування, виставки-продажі, виставки-огляди із зазначенням планового строку випуску виробів та інших заходів;
- аналізує хід продажу товарів по товарних групах і асортименту, складає кон'юнктурні огляди;
- здійснює облік пропозицій покупців щодо поліпшення якості товарів стосовно кожного підприємства-постачальника, аналізує їх і вносить відповідні пропозиції виробничому підприємству, а також бере участь у заходах з вивчення попиту, що проводяться оптовими торговельними підприємствами і надають їм необхідну інформацію;
- готує пропозиції виробнику про товари, що підлягають масовому випуску або зняттю їх з виробництва, розробці і створенню каталогів, проспектів та інших засобів реклами, які характеризують товари;
- здійснює заходи з реклами нових виробів;
- застосовує прогресивні форми продажу товарів (самообслуговування, за попередніми замовленнями, за зразками з доставкою додому та ін.);
- надає покупцям перелік додаткових послуг з урахуванням спеціалізації магазину;
- укладає договори з виробниками на поставку товарів по прямих господарських зв'язках з урахуванням прогресивної системи товароруку;

- проводить роботу по підвищенню товарообороту на 1 працівника та на 1м торговельної площі, удосконаленню організації, оплати і умов праці, поліпшення виробничого побуту працівників магазину;
- організує додаткове навчання працівників магазину у виробничому підприємстві з метою підвищення їх професійної майстерності;
- забезпечує вивчення і розповсюдження передових прийомів і методів праці у торгівлі, систематичне підвищення кваліфікації працівників, набуття ними високих професійних навичок.

Функції фірмової торгівлі схожі з функціями звичайної торгівлі і полягають у реалізації споживчої вартості товарів шляхом доведення їх від виробника до споживача і реалізації грошової вартості товарів. Але головною метою фірмової торгівлі є розширення ринку збуту і підвищення обсягу продажу товарів, що виробляються фірмою. Досягнення цієї мети сприятиме досягненню цілей самої фірми, спрямованих на зростання виробництва і посилення позицій фірми на споживчому ринку.

Таким чином, перш за все, підприємство фірмової торгівлі відрізняється належністю до певного підприємства-виробника. Це проявляється у створенні фірмового стилю, виборі фірмових кольорів при оформленні дизайну магазину і пошиття фірмового одягу для працівників магазину. Суттєве значення має фірмова символіка на товарній упаковці, фірмових цінниках, рекламних проспектах, фірмових пакетах.

Якщо покупцю доведеться обирати з двох або більше однотипних товарів, то він підбере товар з найбільш відомою і добре зарекомендованою фірмовою символікою. Наявність спеціальних атрибутів (фірмовий стиль, знак, колір) впливає на рекламу фірми в цілому. Фірмовий магазин здійснює діяльність згідно зі своїм статутом, чинним законодавством України, правилами торгівлі товарами своєї номенклатури.

Зацікавленість підприємств-виробників у розгортанні мережі фірмових магазинів визначається можливістю проводити ефективну асортиментну політику,

маючи постійний зворотній зв'язок зі споживачами, активно рекламувати свою продукцію у регіоні, мати гарантований збут певних обсягів товарів.

Складові переваги організації власної фірмової мережі є також:

- представлення найбільш повного асортименту свого підприємства-виробника;
- розширення можливостей проведення маркетингових досліджень, спрямованих на вивчення попиту населення;
- приваблення споживачів за ознаками якості і ціни;
- створення належних умов для швидкого реагування на зміну потреб цільових сегментів ринку, оновлення і розширення асортименту товарів, розробку і впровадження новинок[23].

Покупці також надають перевагу фірмовим магазинам, тому що одержують більш високий рівень обслуговування, ніж у звичайній роздрібній мережі завдяки гарантованій якості товарів, нижчим роздрібним цінам, наявності додаткової інформації щодо споживчих властивостей товарів.

Фірмові магазини відіграють важливу роль у процесі вдосконалення взаємодії промисловості і торгівлі, у поліпшенні торговельного обслуговування населення. Вони дозволяють отримувати цінну інформацію для характеристики стану і визначення перспектив розвитку попиту і пропозиції, причин їх змін, виявлення вимог покупців до асортименту і якості товарів, ступеня відповідності функціональних та естетичних параметрів виробів, запитам споживачів, розробки і внесення обґрунтованих рекомендацій щодо поліпшення асортиментно-якісної структури пропонованої на ринок продукції з метою забезпечення її швидкої і економічно ефективної реалізації, максимального задоволення потреб населення.

Фірмові магазини являють собою важливу ланку у системі управління ринком товарів народного споживання на мікрорівні. Це обумовлено тим, що вони концентрують у себе необхідну інформацію, а також достатньо ефективні економічні важелі впливу на розвиток ринку як у плані впливу на величину і структуру попиту, так і формування відповідно з цим пропозиції товарів. Маючи безпосередній контакт з різним контингентом покупців і прямі зв'язки з

промисловими підприємствами, фірмові магазини можуть оперативно реагувати на зміни кон'юнктури ринку, що відбуваються, і своєчасно ставити до відома про це виробників товарів[36].

Спеціалізований магазин – це магазин, що реалізує одну-дві групи товарів глибокої асортиментної диференціації. Обмежуючи свою діяльність, магазин може забезпечити високий рівень задоволення попиту покупців на товари основного асортименту та супутні, запропонувати достатньо широкую номенклатуру послуг, які відповідають особливостям товарів, що реалізуються, та формувати високопрофесійний склад персоналу, який ефективно працюватиме на обраному сегменті споживчого ринку[23].

В спеціалізованому фірмовому магазині найчастіше застосовується метод продажу товарів через прилавок обслуговування. Застосування цього методу продажу товарів у сучасній торговельній практиці обумовлене як об'єктивними, так і суб'єктивними чинниками. Основними суб'єктивним чинником використання продажу товарів через обслуговування є існування низки товарів, які недоцільно реалізовувати з наданням покупцям необмеженого доступу до товарної викладки, серед суб'єктивних чинників у першу чергу можна назвати намагання продавців та адміністрації магазинів запобігти масовим крадіжкам товарів покупцями[24].

Суть даного методу продажу товарів полягає в тому, що в процесі вибору товарів обов'язково бере участь і покупець, і продавець, який особисто виконує основні операції з відбору і показу товарів покупцеві, проведення розрахунків та вручення покупки. Товари які відгороджені від покупців прилавком, розташовуються в такий спосіб, що їх основна маса недоступна покупцеві, а інколи – і невидима для нього. Покупці можуть отримати товар для ознайомлення і вибору тільки безпосередньо через продавця. Закінчивши обслуговування одного покупця, продавець починає обслуговувати наступного і так далі[24].

Продаж товарів через прилавок обслуговування здійснюють продавці. У магазинах які застосовують цей метод, завершальний етап торговельно-технологічного процесу складається з таких операцій:

1. Зустріч покупця і виявлення його намірів (попиту).
2. Пропонування і показ товару.
3. Допомога у виборі товару і консультація.
4. Пропонування супутніх і нових товарів.
5. Проведення технологічних операцій, пов'язаних з зважуванням, нарізанням товарів тощо.
6. Розрахункові операції.
7. Упакування і видавання покупок (рис. 1.5) [24].

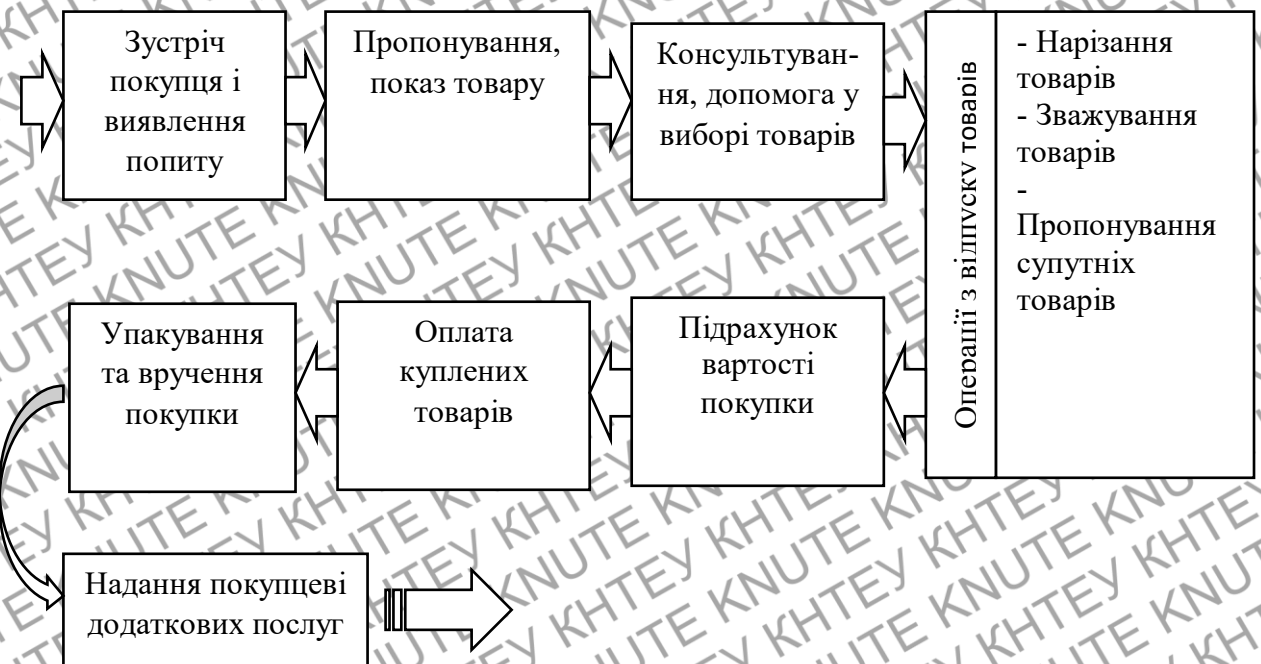


Рис. 1.5. Принципова схема продажу товарів через прилавок обслуговування

При продажу товарів через прилавок обслуговування основне навантаження припадає на продавця, від кваліфікації якого залежить швидкість і якість обслуговування покупців. Тому важливо правильно організувати працю продавця та його робоче місце. Так, перед початком продажу товарів продавець повинен підготувати необхідний торговельний інвентар, пакувальні матеріали, розмістити їх на робочому місці, перевірити справність торгово-технологічного обладнання в торговому залі (вимірювального, холодильного, контрольно-касового обладнання), наявність цінників на товарах, інформаційних вказівників та інших додаткових засобів, а також санітарний стан робочого місця[12].

Безпосередньо під час обслуговування покупців обов'язком торгового персоналу є ввічливе, доброзичливе ставлення до кожного покупця, який прийшов у торговий зал магазину; при цьому під час зустрічі на покупця позитивно впливає акуратний зовнішній вигляд продавця, чистота і порядок у торговому залі.

У процесі виявлення намірів покупця продавець повинен з'ясувати наміри покупця стосовно ціни та інших ознак товару, а саме операція виявлення намірів покупця повинна виконуватися продавцем ненав'язливо й у ввічливій формі[13].

Одним з найважливіших елементів обслуговування покупців у магазині є операція показу товарів, яка виконується після виявлення намірів покупця. Правильна організація показу товарів може бути забезпечена лише на основі добре продуманої схеми розміщення товарів, застосування сучасних способів їх викладання. При показі товарів продавець повинен запропонувати кілька різновидів відповідних виробів, звернути увагу покупця на особливості окремих товарів, запропонувати інші однорідні товари в тому разі, якщо потрібний покупцеві товар у даний час відсутній у продажу. У процесі ознайомлення покупця з товарами продавець може (і зобов'язаний) надати покупцеві кваліфіковану консультацію, щодо представлених товарів в магазині [16].

Частину необхідної про товари інформації в магазині, який реалізує товари через прилавок обслуговування, покупець може отримати із так званої німої довідки (різноманітних вказівників і додаткових таблиць), яка дозволяє повною мірою прискорити процес обслуговування окремих покупців і скоротити час очікування наступних покупців на обслуговування.

Після оплати вартості товару продавець зобов'язаний упакувати товар і ввічливо вручити покупку покупцеві.

Узагальнені вимоги до організації продажу товарів через прилавок обслуговування у магазині відображені в табл. 1.1 [12].

При організації продажу товарів за традиційним методом для недопущення скупчення та виникнення незручностей у самостійному огляді ними товарів,

виставлених у вітринах та на іншому демонстраційному обладнанні, важливо правильно обирати схеми (варіанти) планування торгових залів.

Таблиця 1.1

Елементи процесу продажу товарів і обслуговування покупців за традиційним методом продажу товарів через прилавок обслуговування

Складові елементи продажу	Характеристика умов виконання елементів продажу
Зустріч покупців; виявлення попиту	Привабливість вітрин; естетичне оформлення інтер'єру торгового залу; раціональна викладка та розміщення товарів; уважне, ввічливе ставлення торгового персоналу до покупців
Пропонування і показ товарів; допомога у виборі і консультування	Чітка, достовірна характеристика товару; поступовий, продуманий показ; консультування
Пропонування супутніх товарів і новинок	Додаткове пропонування товарів, які характеризуються спорідненістю споживання стосовно основної покупки; пропонування товарів-новинок
Нарізання, зважування	Повна міра, точна вага, нарізання за бажанням покупця
Підрахунок вартості покупки	Швидкість, точність
Розрахунок з покупцем	Називання в глос суми, яку необхідно сплатити за товар, підрахунок отриманих грошей, видавання здачі, чека
Упакування і вручення покупки	Упакування в присутності покупця у фірмову упаковку (пакет з полімерних матеріалів)

Найбільш розповсюдженою з них є лінійне розташування робочих місць продавців, яке може мати різні варіанти: так, при глибині торгового залу 6—7 метрів шафи і прилавки доцільно розташовувати в одну лінію, впритул до стінки, яка відокремлює торговий зал від підсобних приміщень; якщо глибина торгового залу перевищує 8 метрів, робочі місця продавців можуть розташовуватися вздовж двох або трьох стін. Лінійна схема планування забезпечує: наближення робочих місць продавців до приміщення для зберігання товарів, що скорочує витрати праці на переміщення товарів у торговий зал; можливість поповнення товарних

запасів під час роботи магазину, не створюючи незручностей для покупців; можливість маневрувати окремими продавцями [19].

Вибір варіанта лінійного планування робочих місць залежить не тільки від розміру і форм торгового залу — необхідно також дотримуватися вимоги, згідно з якою площа, зайнята робочими місцями продавців, не повинна перевищувати 40% площі торгового залу. Касові кабінки необхідно розташовувати на фасадній лінії торгового залу, а не по лінії обладнання робочих місць продавців, що незручно як для касирів, так і для продавців. Оптимальною вважається глибина і ширина касових кабін — 1,5м [19].

Прискоренню обслуговування покупців у магазинах, які реалізують товари через прилавок, може сприяти винесення операцій розрахунків за товари за межі торгового відділу — у вузли розрахунку. Разом з тим такі рішення повинні бути достатньо обґрунтованими й орієнтованими на скорочення часу очікування покупців на обслуговування.

Кількісна оцінка рівня обслуговування покупців при традиційному методі продажу товарів може даватися на основі різних показників, зокрема, показника середнього обсягу витрат часу покупців на очікування обслуговування [19].

Середній обсяг витрат часу покупців на очікування обслуговування визначається, як правило, на основі хронометражних замірів у період найбільш інтенсивного потоку покупців у магазині. Хронометраж витрат часу доцільно вести відокремлено за такими елементами: очікування обслуговування (консультації) продавцем; очікування розрахунку.

При цьому загальна кількість проведених замірів не повинна бути меншою за 20 замірів.

Отримані результати обробляються проведенням розрахунку за формулою:

$$Z_{\text{ч.о}} = \sum \frac{Ч_{\text{о}}}{n} + \sum \frac{Ч_{\text{р}}}{n}, (1.1)$$

де $Ч_{\text{о}}$ — загальна сума часу очікування покупців на обслуговування (консультацію) продавцем, хв;

$Ч_{\text{р}}$ — загальна сума часу очікування покупців на розрахунок, хв;

n — кількість хронометражних замірів [21].

Більш точну та детальну оцінку основних параметрів процесу обслуговування покупців у магазині можна проводити на основі використання математичного апарату теорії масового обслуговування.

У цілому застосування в магазинах традиційного методу продажу товарів знижує рівень торговельного обслуговування населення, оскільки зростають витрати часу покупців на придбання товарів, обмежується їх самостійність у виборі товарів.

Разом з тим у практиці як вітчизняної, так і зарубіжної торгівлі традиційний метод продажу товарів залишається зручним методом, який доцільно застосовувати в дрібних торговельних підприємствах, які реалізують товари продовольчого та вузькоспеціалізованого непродовольчого асортименту. Продаж через прилавок обслуговування доцільно застосовувати для таких товарів, які не можна перевести на самостійний відбір покупцями, оскільки вони вимагають особливого, обережного поводження, що досягається присутністю та участю продавця в показі товару, роз'ясненням його властивостей та особливостей, перевіркою якості товару в присутності покупця, демонстрації в дії. У цілому продаж товарів через прилавок ефективніший від самообслуговування та інших прогресивних методів за умови забезпечення магазинів широким асортиментом нефасованих товарів і низької інтенсивності потоків покупців [25].

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

Для успішного функціонування підприємства торгівлі необхідно проводити аналіз його комерційної діяльності. Систематичний та глобальний аналіз дозволяє:

- швидко та якісно оцінювати ефективність комерційної роботи як підприємства загалом, так і його структурних підрозділів;
- точно, своєчасно знаходити та враховувати чинники, що впливають на товарооборот по конкретних видах товарів і послуг, що надаються;

- визначити витрати обігу на торгівельну діяльність і тенденції їх зміни, що необхідно для встановлення ціни продажу і розрахунку рентабельності;
- знаходити оптимальні шляхи для вирішення комерційних проблем торговельного підприємства й отримання достатнього прибутку в найближчій перспективі;
- отримати повну інформацію про стан комерції, виявити фактори та оцінки результативності угод, грамотно розробити стратегію комерційної діяльності підприємства;
- зорієнтуватися у кон'юктурі ринку, управляти комерційними процесами завдяки високому рівню класифікації та мотивації персоналу [32].

Оцінка ефективності комерційної діяльності підприємства необхідно при плануванні різних сторін господарської системи, виявленні причин невиконання планових завдань та резервів підвищення ефективності роботи підприємства, дозволяє розробити тактику поведінки на ринку, визначити слабкі та сильні сторони.

Комерційна діяльність торговельного підприємства - це складна система, що охоплює різні елементи (функції). Тому одним із підходів є оцінка ефективності комерційної діяльності відповідно до її функціональних напрям.

Заслугує на увагу підхід, який передбачає, що оцінка ефективності комерційної діяльності підприємства має здійснюватися на підставі оцінки ефективності використання його ресурсного потенціалу.

Ефективність торговельного підприємства можна визначити як співвідношення результатів господарської діяльності до витрат ресурсів, які необхідні для здійснення цієї діяльності. Економічним ефектом (результатом господарської діяльності) можуть бути: роздрібний товарооборот, валовий дохід, прибуток балансовий, чистий прибуток [32].

Оцінка комерційної діяльності підприємства торгівлі може включати в різне поєднання (групування) показників за елементами ресурсів, що використовуються.

Комерційна діяльність здійснюється за взаємодії трьох визначальних чинників: робочої сили, засобів праці, предметів праці.

Використовуючи їх, суб'єкти комерційної діяльності продукують суспільно необхідний продукт — торговельно-виробничі послуги. Це означає, що, з одного боку, мають місце витрати живої й уречевленої праці, а з іншого — результати. При цьому варто зауважити, що в комерційній діяльності пріоритетну роль відіграє інтелектуальна праця персоналу, яку поки що не можна адекватно вартісно оцінити і вирізнити із сукупного результату діяльності підприємства. Саме цей чинник зменшує значущість торгівлі як основної сфери комерційної діяльності в процесі суспільного відтворення[33].

Співвідношення результатів комерційної діяльності з використовуваними для цього засобами виробництва і робочою силою протягом певного проміжку часу називається ефективністю комерційної діяльності [33].

Процес формування кінцевих результатів і ефективності комерційної діяльності зображено на рис. 1.6[33].

Ефективність комерційної діяльності вирізняється поліморфністю визначення і застосування для аналітичних оцінок і управлінських рішень. З огляду на це важливим є розподіл за окремими ознаками відповідних видів ефективності.

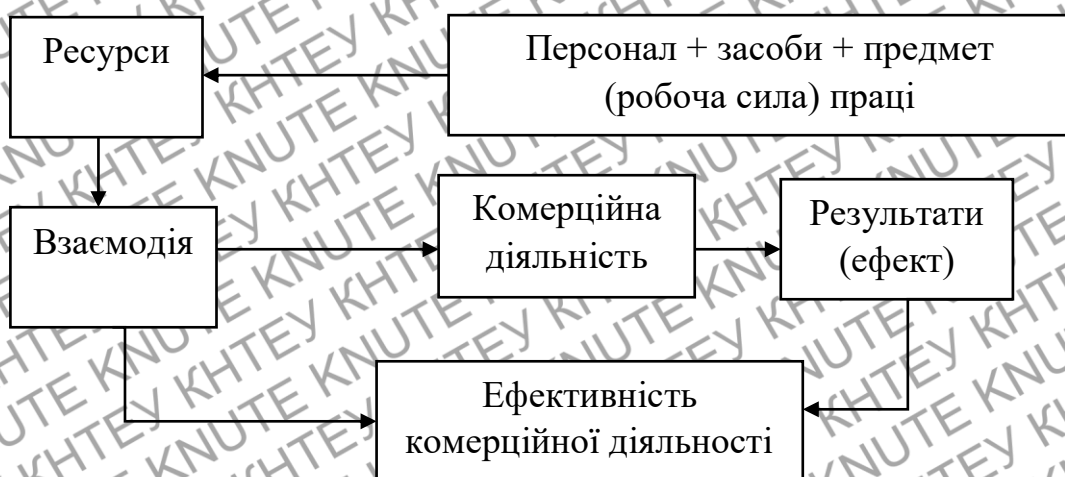


Рис. 1.6. Схема формування ефекту і ефективності комерційної діяльності

Види ефективності комерційної діяльності виокремлюються переважно за різноманітністю одержуваних результатів (ефектів) комерційної діяльності. Насамперед, результат (ефект) буває економічним або соціальним (рис. 1.7).

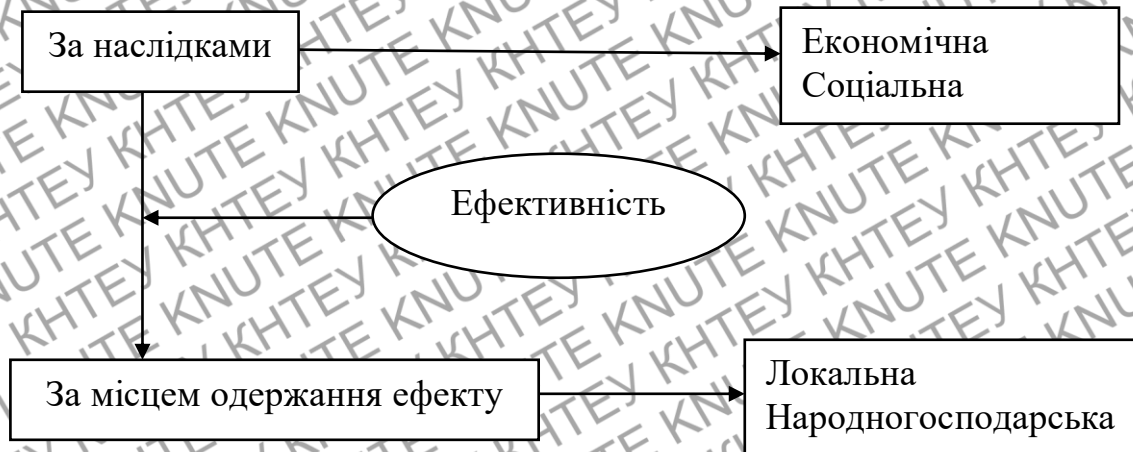


Рис. 1.7. Види ефективності комерційної діяльності

Економічний ефект відображає різні вартісні показники, що характеризують проміжні й кінцеві результати діяльності комерційної фірми. До таких показників відносять обсяг реалізованої продукції, величину одержаного прибутку, економію ресурсів, витрат, різницю між продажем і закупівельною ціною[21].

Соціальний ефект зводиться до скорочення тривалості робочого тижня, створення нових робочих місць, підвищення рівня зайнятості людей, поліпшення умов праці та побуту, стану довкілля, загальної безпеки життя, якості торговельного обслуговування, стабільності й постійної оновлюваності пропонованого асортименту товарів, запровадження сучасних методів продажу товарів, економії витрат часу на здійснення торговельного обслуговування тощо. Складники соціального ефекту мають ту особливість, що далеко не всі з них підлягають кількісному вимірюванню. Як правило, соціальний ефект вимірюється бальною системою, яка ґрунтується на оцінках окремих складників досвідченими експертами [36].

Локальний ефект означає конкретний результат торгово-господарської діяльності комерційної фірми.

Народногосподарський ефект — це спільний ефект від діяльності у сферах обертання виробництва і споживання, або галузевий ефект, пов'язаний з позитивними наслідками діяльності суб'єктів комерційної діяльності.

Конкретні види ефективності можуть також залежати від того, які ресурси використовують при розрахунках: застосовувальні — сукупність живої та уречевленої праці — та споживані, тобто поточні витрати на здійснення комерційної діяльності. З урахуванням цього чинника розрізняють так звані ресурсний і витратний підходи до визначення ефективності комерційної діяльності.

Вимірювання ефективності комерційної діяльності, насамперед, методологічно пов'язане з визначенням критерію і формуванням відповідної йому системи показників[36].

Критерій ефективності комерційної діяльності — це якісна характерна ознака і визначальна міра пізнання суті ефективності. Правильно сформульований критерій повинен найбільш повно схарактеризувати суть ефективності як категорії й бути спільним для усіх ланок суспільного виробництва — від підприємства до народного господарства загалом[32].

У загальному вигляді критерій ефективності комерційної діяльності відображає постійно здійснюваний процес максимізації обсягу чистої продукції (національного доходу) стосовно витрат живої й уречевленої праці (персоналу, основних фондів і оборотних коштів). На рівні суб'єкта комерційної діяльності модифікованою формою єдиного критерію може бути також максимізація прибутку[37].

Кількісна визначеність і зміст критерію знаходять найбільш повне відображення в конкретних показниках ефективності комерційної діяльності.

Під час формування системи показників ефективності комерційної діяльності бажано дотримуватися єдиних принципів, які повинні

використовуватися в кількісному вимірюванні ефективності народного господарства в цілому та інших видів діяльності. До них можна віднести:

- забезпечення взаємозв'язку критерію і системи конкретних показників ефективності;
- відображення ефективності використання всіх видів застосовуваних ресурсів та витрат;
- можливість застосування показників ефективності в управлінні підприємством, прийнятті рішень та виконанні різних операцій;
- використання системи показників для виявлення резервів підвищення результативності всіх видів діяльності [33].

Систему показників ефективності комерційної діяльності фірми, що побудована на вищезгаданих принципах, можна подати так:

- інтегральний показник ефективності комерційної діяльності — цетакий показник, який дає загальну оцінку результативності суб'єктакомерційної діяльності за певний період (сукупних ресурсів);
- узагальнюючі показники вимірюють ефективність виконання окремих видів діяльності; функціональної (суто торговельної), господарської та соціальної;
- специфічні показники використовуються для всебічної оцінки рівня динаміки ефективності окремих комерційних операцій, витрат, потужностей, устаткування, видів матеріальних ресурсів. Ці показники є також результативними, оскільки визначаються співвідношенням ефекту до витрат чи ресурсів, що його забезпечують [33].

Вищезгадані показники доповнюють техніко-економічні, за допомогою яких можна більш детально кількісно оцінити ефективність комерційної діяльності. Такі показники за своєю суттю не є результативними, але дають кількісне уявлення про діяльність комерційної фірми, наприклад, розмір товарообігу, площу торгового залу тощо.

Використання інтегрального показника ефективності комерційної діяльності дає змогу порівнювати результативність роботи окремих комерційних фірм. До його виміру застосовуються різні підходи[35].

Теоретично значення інтегрального показника буде найбільш повним, якщо вимірювати його відношенням загального ефекту (економічного і соціального) до сукупних ресурсів, що використовувалися в процесі комерційної діяльності. Проблема практичної реалізації такого показника, з од-ного боку, полягає в тому, що не кожен із видів ефективності ресурсів підлягає кількісному виміру. З іншого боку, не завжди вартісні значення складових ефектів і ресурсів є зіставними між собою, тобто виникає проблема з визначенням загального ефекту чи сукупних ресурсів. Однак тільки таке визначення інтегрального показника за своїм змістом було б найбільш адекватним суті критерію ефективності комерційної діяльності. Тому на практиці застосовується визначення інтегрального показника комерційної діяльності як похідної від значення узагальнюючих показників. Шляхом визначення узагальнюючих показників дається кількісна оцінка ефективності здійснення окремих видів діяльності комерційної фірми: функціональної, господарської та соціальної [34].

Важливим показником оцінки діяльності підприємства торгівлі є рентабельність як співвідношення суми прибутку до одного із показників: обсягу товарообороту, витрат обігу, вартості основних фондів, оборотних засобів (%).

Рентабельності товарообороту розраховують за таким алгоритмом розрахунку показників[36]:

$$P_{TO} = \frac{\text{Прибуток}}{\text{Товарооборот}} \cdot 100 \quad (1.2)$$

Рентабельність витрат розраховують за таким алгоритмом розрахунку показників:

$$P_B = \frac{\text{Прибуток}}{\text{Витрати обігу}} \cdot 100 \quad (1.3)$$

Рентабельність основних фондів розраховують за таким алгоритмом розрахунку показників[36]:

$$P_{OF} = \frac{\text{Прибуток}}{\text{Середньорічна вартість основних фондів}} \cdot 100 \quad (1.4)$$

Рентабельність оборотних заходів розраховують за таким алгоритмом розрахунку показників[36]:

$$P_{OZ} = \frac{\text{Прибуток}}{\text{Середньорічна вартість оборотних засобів}} \cdot 100 \quad (1.5)$$

Для забезпечення системного підходу до оцінки господарської діяльності підприємства торгівлі слід розрахувати комплексні показники. До них належать такі:

1. Показник ефективності використання торговельного потенціалу підприємства ($E_{т.п.}$). Розрахунок за формулою:

$$E_{т.п.} = \frac{T}{\PhiЗП + OЗ + OФ} \quad (1.6)$$

де Т – роздрібний товарооборот;

ФЗП – витрати на оплату праці;

ОЗ – середньорічна вартість оборотних засобів;

ОФ – середньорічна вартість оборотних фондів[36].

2. Показник ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства ($E_{ф.д.}$). Розрахунок за формулою:

$$E_{ф.д.} = \frac{Пв}{\PhiЗП + OЗ + OФ} \quad (1.7)$$

де Пв – сума валового прибутку;

ФЗП – витрати на оплату праці;

ОЗ – середньорічна вартість оборотних засобів;

ОФ – середньорічна вартість оборотних фондів[36].

3. Показник оцінки ефективності трудової діяльності ($E_{т.д.}$). Розраховується за формулою:

$$E_{т.д.} = \frac{T}{\PhiЗП} \quad (1.8)$$

де Т – обсяг роздрібного товарообороту;

ФЗП – сума витрат на оплату праці[36].

4. Коефіцієнт ресурсоемності товарообороту ($K_{p.t.}$). Розраховується за формулою:

$$K_{p.t.} = \frac{\PhiЗП + ОЗ + ОФ}{Т}, \quad (1.9)$$

де $\PhiЗП$ - сума витрат на оплату праці;

$ОЗ$ - середньорічна вартість оборотних засобів;

$ОФ$ - середньорічна вартість оборотних фондів;

$Т$ - обсяг роздрібного товарообороту[36].

Важливо з'ясувати, якою мірою приріст товарообороту забезпечується за рахунок інтенсивних факторів. Інтенсивними факторами можуть бути підвищення продуктивності праці працівників, зростання фондівіддачі основних фондів.

Критерії соціальної ефективності підприємства торгівлі є фінансування витрат на соціальні потреби та матеріальне стимулювання колективу. Соціальний аспект передбачає також оцінку ступеня впливу торгівлі на різні сторони рівні життя, задоволення попиту, якості обслуговування споживачів та скорочення витрат їх часу на покупку товарів [34]. Таким чином, на підставі аналізу економічних показників і факторів, що впливають на них, можна з позиції системного підходу об'єктивно оцінити ефективність комерційної та усієї господарської діяльності торгівельного підприємства.

Отже, роздрібна торгівля - одна з найважливіших сфер життєзабезпечення населення. Тому від стану торгівлі, її ефективної організації багато в чому залежить формування основ фінансової стабільності держави.

Торгівля товарами народного споживання охоплює взаємовідносини між торговими підприємствами, з одного боку, та населенням - з іншого.

Особлива роль в цьому процесі відведена роздрібній торгівлі - кінцевому ланці, замикаючому ланцюг господарських зв'язків в процесі руху товару від виробників до споживачів. При роздрібній торгівлі матеріальні ресурси переходять із сфери обігу в сферу особистого споживання, тобто стають власністю споживачів. Це відбувається шляхом купівлі-продажу, оскільки споживачі купують товари в обмін на свої грошові доходи.

Разом з тим роздрібна торгівля належить до галузей, продукція яких виступає у вигляді послуг, або діяльності, не приводить до створення самостійного продукту, товару. Зміст її полягає в задоволенні потреб, тобто обслуговуванні, яке є частиною торгово-технологічного процесу. Торговельне обслуговування охоплює операції, починаючи з вивчення попиту населення і закінчуючи роздрібним продажем товарів, обслуговуванням покупців після їх реалізації.

Таким чином, зміст торгового обслуговування роздрібних організацій відображає систему взаємопов'язаних і взаємообумовлених елементів, серед яких: вивчення і прогнозування ринкової ситуації; склад товарної пропозиції; додаткове обслуговування покупців; стимулювання продажів; форми обслуговування покупців; умови придбання товарів; культура обслуговування.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ТОРГОВЕЛЬНО-ТЕХНОЛОГІЧНОГО ПРОЦЕСУ В ФІРМОВОМУ МАГАЗИНІ ПрАТ «ОБУХІВСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД»

2.1. Дослідження конкурентного середовища ПрАТ «Обухівський молочний завод»

ПрАТ «Обухівський молочний завод» - це підприємство молочної промисловості у місті Обухів, Київської області. Засноване на початку 1930-х років. На заводі виробляється близько 50 видів молочних продуктів і морозива під торговельною маркою «Лукавиця». Продукція заводу має попит як у населення Обухівського району, так і мешканців м. Києва. Товариство є одним із провідних підприємств у молокопереробній галузі в Київській області.

Підприємство має власну мережу фірмових магазинів в місті Києві та в місті Обухові, безпосередньо фірмові магазин про який буде йти мова «Молочні продукти», який розташований за адресою м. Київ, вул. Мишути, 1/4, який був відкритий в 2000 році. В магазині представлений широкий асортимент молочної продукції, який виготовляється ПрАТ «Обухівський молочний завод». В даний час персонал магазину представлений шістьма працівниками - продавцем і

адміністратором магазину. Режим роботи магазину з 9.00 до 19.00 (перерва з 14.00-15.00, без вихідних).

Фірмовий магазин орієнтований на всі рівні покупців, адже ціна є конкурентоспроможною і доступною, а якість продукції завжди на висоті. Адже Обухівський молочний завод є одним з провідних молокопереробних підприємств в Київській області. Протягом всього часу підприємство розвивалось, вдосконалювались технології, збільшувався асортимент продукції. На даний час це сучасне молокопереробне підприємство, яке має найкращі традиції і визнання в галузі.

Підприємство пропонує споживачам по над 50 найменувань високоякісної молочної продукції під торговою маркою «Лукавиця» - а це: молоко пастеризоване, молоко пряжене, ряжанка, кефіри та біокефіри, йогурти питні, сметана, сир селянський та нежирний, сир м'який «Адигейський», сирки дитячі, десерти, масло селянське, морозиво в асортименті. Колектив підприємства постійно працює над покращенням якості продукції, поліпшенням харчової цінності і смакових властивостей, розширення її асортименту. Підприємство постійно приймає активну участь у виставках, конкурсах, фестивалях де незалежними експертами оцінюється якість молочної продукції. Висока якість продукції торгової марки достойно оцінена експертами, а це - Золота медаль загальнонаціонального конкурсу «100 кращих товарів України» за відмінну якість масла вершкового «Селянське», Золота та медаль та кубок фестивалю морозива, Гран-прі за ряжанку 2,5 % жиру та Золота медаль за масло солодковершкове селянське «Обухівське» 72,5 % жиру в дегустаційному конкурсі якості молочних продуктів, який проводила національна асоціація молочників України «Укрмолпром», сертифікат на "Знак якості" для маркування цільномолочної продукції, та багато інших нагород. На сьогоднішній день продукцію Обухівського молочного заводу ТМ «Лукавиця» - можна придбати в місті Києві, Київській та Черкаській областях.

Для оцінки конкурентного середовища ПрАТ «Обухівський молочний завод» використовуємо такі методи аналізу:

- STEP-аналіз - як метод аналізу для факторів зовнішнього макросередовища;
- SWOT-аналіз - як метод аналізу внутрішнього середовища підприємства;

Абревіатура SWOT означає:

- S - Strengths (сильні сторони)
- W - Weaknesses (слабкі сторони)
- O - Opportunities (можливості)
- T - Threats (загрози) [28].

Порядок проведення STEP-аналізу. Виділяють наступні етапи проведення зовнішнього аналізу:

1. Розробляється перелік зовнішніх стратегічних факторів, що мають високу ймовірність реалізації й впливу на функціонування підприємства.
2. Оцінюється значимість (ймовірність здійснення) кожної події для даного підприємства шляхом присвоєння йому певної ваги від одиниці (найважливіша) до нуля (незначна). Сума значень показника ваги кожного фактора повинна дорівнювати одиниці, що забезпечується нормуванням.
3. Дається оцінка ступеню впливу кожної фактора-події на стратегію підприємства по 5 бальній шкалі: «п'ять» - сильний вплив, серйозна небезпека; «одиниця» - відсутність впливу, загрози.

Визначаються зважені оцінки шляхом множення ваги фактора на силу його впливу, і підраховується сумарна зважена оцінка для даного підприємства.

Сумарна оцінка вказує на ступінь готовності підприємства реагувати на поточні й прогнозовані фактори зовнішнього середовища (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Результати STEP - аналізу зовнішніх стратегічних факторів макросередовища ПрАТ «Обухівський молочний завод»

Зовнішні стратегічні фактори	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Можливості			
Сприятлива демографічна ситуація	0,05	4	0,20
Розвиток роздрібної мережі	0,10	2	0,20
Державна підтримка малого бізнесу	0,20	5	1,00
Економічна стабілізація	0,15	1	0,15

Сумарні можливості	0,5		1,55
Загрози			
Посилення державного регулювання	0,15	4	0,60
Конкуренція на внутрішньому ринку	0,10	4	0,40
Нові технології	0,15	2	0,30
Зниження активності споживачів	0,10	2	0,20
Сумарні загрози	0,5		1,5
Сумарна оцінка	1,0		3,05

Дані таблиці 2.1 дозволяють зробити висновок про те, що можливості з зовнішньої макросередовища, які може отримати для себе ПрАТ «Обухівський молочний завод», мінімальна (зважена оцінка 1,5 бала), в свою чергу загрози із зовнішнього макросередовища досить високі (зважена оцінка 1,5 бала). З урахуванням максимально можливої оцінки в 5 балів вважаємо, що ПрАТ «Обухівський молочний завод» не може в повній мірі протистояти зовнішнім загрозам і використовувати можливості, що надаються зовнішньої макросередовищем. У цьому випадку оцінка 3,05 показує, що реакція підприємства на стратегічні фактори зовнішнього середовища перебуває на середньому рівні.

Відповідно до методологічних аспектів оцінки конкурентоспроможності результати STEP-аналізу доцільно доповнити можливостями SWOT-аналізу та узагальнити отриману в результаті дослідження інформацію.

При проведенні SWOT-аналізу необхідно враховувати сильні і слабкі сторони ПрАТ «Обухівський молочний завод», а також поява загрозі можливостей ззовні (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз факторів внутрішнього макросередовища

ПрАТ

«Обухівський молочний завод»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Широкий асортимент	1. Відсутність програми лояльності
2. Низькі ціни	2. Відсутність онлайн замовлень то соціальних сторінок
3. Якість товарів	3. Відсутність відділу маркетингу
4. Великий досвіт в роботі підприємства	4. Непрофесійне обслуговування

5. Значна кількість постійних покупців	покупців
6. Наявність сайту і електронної пошти	
7. Сприятливе розташування	
Можливості	Загрози
1. Розвиток соціальних мереж	1. Тиск з боку конкурентів
2. Реклама	2. Зміна переваг споживачів
3. Здійснення замовлень онлайн	3. Нестабільна економічна ситуація
4. Ребрендинг ТМ	4. Зменшення покупців із-за непрофесійного обслуговування
5. Створення власної франшизи	5. Ріст цінової чутливості клієнтів
6. Розширення ринку збуту за рахунок відкриття нових торгових точок	6. Ріст конкуренції зважаючи насичення ринку
7. Збільшення платоспроможності населення	

При цьому слід пам'ятати, що можливості і загрози можуть переходити в свої протилежності. Так, не використання конкурентної переваги може стати загрозою, якщо його використовує конкурент. Або навпаки, вдало відвернена загроза може відкрити перед підприємством додаткові можливості в тому випадку, якщо конкуренти не змогли усунути цю ж загрозу.

На підставі проведеного SWOT аналізу магазину можна порекомендувати наступне: з огляду на те, що вдале розташування магазину в той же час призводить до конкурентів, які реалізують аналогічну продукцію, залучати покупців можливо за рахунок активної реклами, введення системи дисконтних карт і здійснення професійного обслуговування покупців, а також збільшити асортимент товарів в магазині, щоб бути більш конкурентоздатним.

Головними конкурентами фірмового магазину ПрАТ «Обухівський молочний завод» є:

1. Фірмовий магазин «Молоко від Фермера», який знаходиться за адресою м. Київ, вулиця Олександра Мишуги, 3В, графік роботи з понеділка по неділю з 8:00 до 22:00, без перерв;

2. Фірмовий магазин «Еко-лавка», який знаходиться за адресою м. Київ, вулиця Єлизавети Чавдар, 13, графік роботи з понеділка по неділю з 9:00 до 21:00, без перерв;
3. Фірмовий магазин «Сирне королівство», який знаходиться за адресою м. Київ, вулиця Княжий Затон, 2/30, графік роботи з понеділка по неділю з 10:00 до 22:00, без перерв.

Для більш обґрунтованого дослідження конкурентів магазину ПрАТ «Обухівський молочний завод» безпосередньо магазину «Молочні продукти» необхідно визначити поточний рівень конкурентоспроможності підприємства, та виявити конкурентні переваги та його слабкі сторони, які потребують вдосконалення.

Для визначення рівня конкурентоспроможності використано метод радара. Радар це динамічна система оцінки та потужний інструмент управління, який забезпечує структурований підхід до визначення конкурентоспроможності підприємства[38]. Це порівняльна оцінка ключових факторів успіху бізнесу та конкурентів, а також візуалізація результатів у вигляді багатокутника. Для кількісного виміру характеристик ми використаємо експертний підхід – method of scales. Результати оцінки допоможуть створити справжню картину попиту та конкурентоспроможності магазинів.

Цей метод порівняльної оцінки досить легкий для розуміння, і допомагає порівнювати підприємства між собою. Основним недоліком цього методу є суб'єктивність в оцінці. Такий аналіз передбачає розрахунок поточного рівня конкурентоспроможності кожного бренду компанії та порівняння їх з двома найуспішнішими магазинами-конкурентами, а потім виявлення переваг та недолік кожного магазину. Мета аналізу – визначити основних конкурентів та місце, в конкурентній боротьбі підприємства, яке оцінюється, а й оцінити ступінь його наближення до найбільш конкурентоспроможного підприємства.

Отже, список оцінюваних магазинів виглядає наступним чином: «Молочні продукти», «Молоко від фермера», «Еко-Лавка», «Сирне королівство».

Для аналізу було сформовано перелік ключових критеріїв, які впливають на задоволення потреб та прихильність до магазину.

Для споживача, що приймає рішення про покупку, ціновий фактор дуже важливий. Загальновизнано, що ціна є одним з основних критеріїв конкурентоспроможності продукції.

Оцінка конкурентів за допомогою 5-бальної шкали, де 1 – найнижча оцінка та 5 – максимальна оцінка. Отже, аналізуємо визначених конкурентів магазину ПрАТ «Обухівський молочний завод» згідно ключових критеріїв. Результати аналізу наведені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3
Аналіз конкурентів згідно обраних критеріїв

Критерії	Магазини			
	«Молочні продукти»	«Молоко від фермера»	«Еко-лавка»	«Сирне королівство»
1. Рівень цін	5	4	3	3
2. Якість товарів	5	5	5	5
3. Широта асортименту	5	5	4	4
4. Кваліфікованість персоналу	4	5	3	5
5. Місце розташування магазину	4	4	4	3
6. Інтер'єр магазину	3	5	5	5
7. Планування магазину	5	5	4	5
8. Наявність сучасного торговельно-технологічного обладнання	4	5	5	5

9. Реклама	3	4	5	5
10. Додаткові послуги	1	4	1	4
11. Графік роботи магазину	3	5	4	4

Далі, використовуючи дані з таблиці складемо вектор для всіх магазинів, включаючи магазин-еталон:

$$A_{\text{еталон}} = \{5; 5; 5; 5; 5; 5; 5; 5; 5; 5; 5\};$$

$$A_{\text{Молочні продукти}} = \{5; 5; 5; 4; 5; 3; 5; 4; 3; 2; 3\};$$

$$A_{\text{Молоко від фермера}} = \{4; 5; 5; 5; 4; 5; 5; 5; 4; 4; 5\};$$

$$A_{\text{Еко-лавка}} = \{3; 5; 4; 3; 4; 5; 4; 5; 5; 1; 4\};$$

$$A_{\text{Сирне королівство}} = \{3; 5; 4; 5; 3; 5; 5; 5; 5; 4; 4\};$$

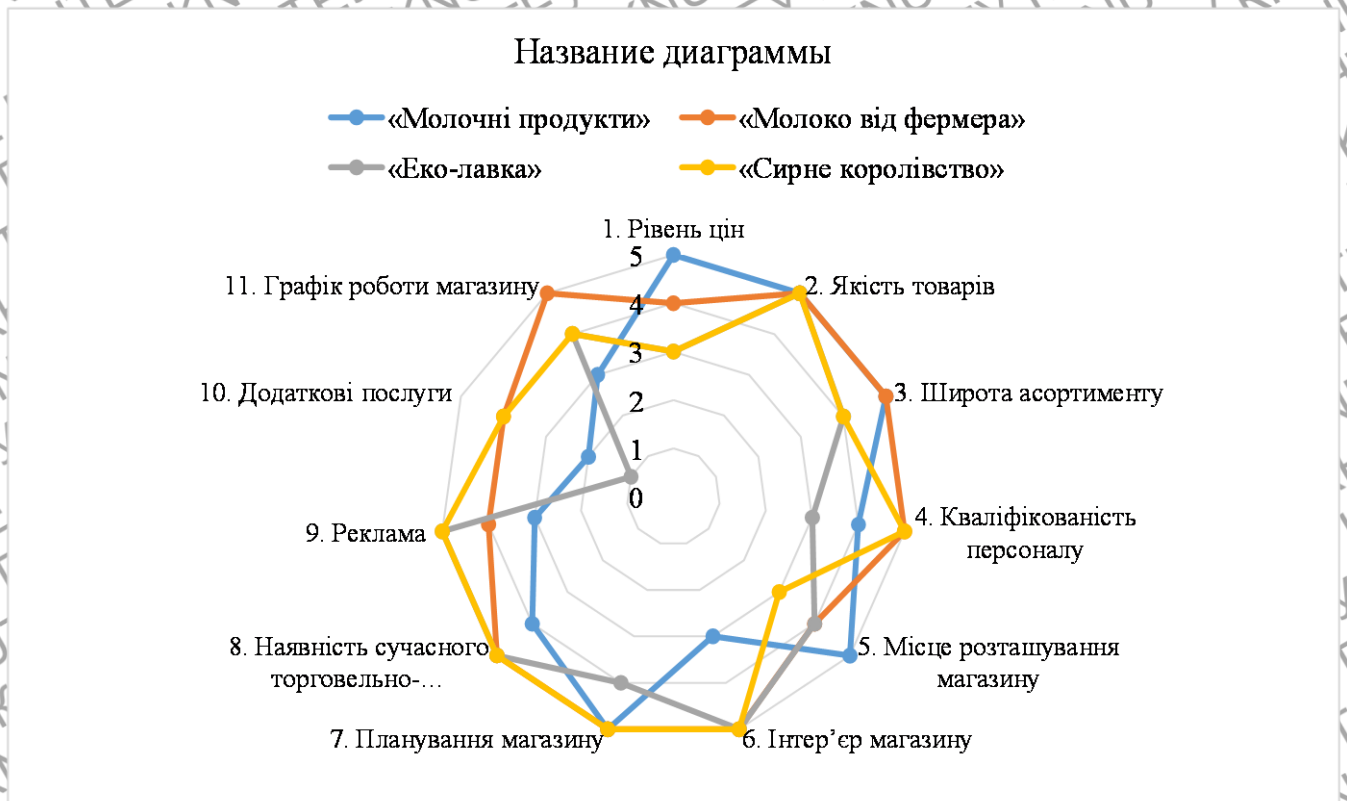
Наступним кроком є побудова багатокутників конкурентоспроможності (радарів).

За допомогою Microsoft Excel побудована пелюсткова діаграма багатокутників.



Побудова багатокутника для продукту-еталона (рис. 2.1):

Рис. 2.1. Багатокутник конкурентоспроможності магазину-еталона



Побудова багатокутників для магазинів-конкурентів (рис. 2.2):

Рис. 2.2. Багатокутник конкурентоспроможності для магазинів-конкурентів

Оскільки важко візуально визначити найбільш конкурентоспроможний магазин, необхідно розрахувати коефіцієнт (К) для кожного магазину. Розрахунок здійснюється за формулами (2.1 – 2.3):

$$K = \frac{S_{\text{радар } i}}{S_{\text{еталон}}}, (2.1)$$

де $S_{\text{радар}}$ – площа багатокутника, см^2 ;

$S_{\text{еталон}}$ – площа радару магазину-еталона, см^2 .

$$S_{\text{еталон}} = \pi R^2, (2.2)$$

де $\pi = 3,14$;

R – радіус круга, mm.

$$S_{\text{радар}} = \frac{\pi}{I} \sum_{i=1}^n r_i^2, (2.3)$$

де $\pi = 3,14$;

I – кількість оцінюваних критеріїв;

n - значення оцінюваних критеріїв.

Використовуючи формулу (2.2), обчислимо площу багатокутника для магазину-еталона:

$$S_{\text{еталон}} = 3,14 \times 5^2 = 78,5 \text{ (см}^2\text{)}$$

Потім використовуючи формулу (2.3), обчислимо площу багатокутника для кожного магазину:

$$\begin{aligned} S_{\text{Молочні продукти}} &= \left(\frac{3,14}{11} \right) \times (5^2 + 5^2 + 5^2 + 4^2 + 5^2 + 3^2 + 5^2 + 4^2 + 3^2 + 2^2 + 3^2) \\ &= 52,64 \text{ (см}^2\text{)}; \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} S_{\text{Молоко від фермера}} &= \left(\frac{3,14}{11} \right) \times (4^2 + 5^2 + 5^2 + 5^2 + 4^2 + 5^2 + 5^2 + 5^2 + 4^2 + 4^2 + 5^2) \\ &= 66,92 \text{ (см}^2\text{)}; \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} S_{\text{Еко-лавка}} &= \left(\frac{3,14}{11} \right) \times (3^2 + 5^2 + 4^2 + 3^2 + 4^2 + 5^2 + 4^2 + 5^2 + 5^2 + 1^2 + 4^2) \\ &= 51,24 \text{ (см}^2\text{)}; \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} S_{\text{Сирне королівство}} &= \left(\frac{3,14}{11} \right) \times (3^2 + 5^2 + 4^2 + 5^2 + 3^2 + 5^2 + 5^2 + 5^2 + 5^2 + 4^2 + 4^2) \\ &= 60,48 \text{ (см}^2\text{)}. \end{aligned}$$

Тепер, використовуючи формулу (2.1) можемо обчислити коефіцієнт конкурентоспроможності для кожного магазину:

$$K_{\text{Молочні продукти}} = \frac{52,64}{78,5} = 0,67;$$

$$K_{\text{Молоко від фермера}} = \frac{66,92}{78,5} = 0,85;$$

$$K_{\text{Еко-лавка}} = \frac{51,24}{78,5} = 0,65;$$

$$K_{\text{Сирне королівство}} = \frac{60,48}{78,5} = 0,77.$$

Згідно результатів аналізу створено остаточний рейтинг магазинів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Рейтингова оцінка магазинів згідно інтегрованих коефіцієнтів конкурентоспроможності

Рейтинг	Назва магазину	К
1	«Молоко від фермера»	0,85
2	«Сирне королівство»	0,77
3	«Молочні продукти»	0,67
4	«Еко-лавка»	0,65

Після аналізу отриманих багатокутників та коефіцієнтів можна зробити висновок про існуючі переваги та недоліки магазинів конкурентів.

Магазин «Молоко від фермера» має найближче значення коефіцієнта конкурентоспроможності до 1, тобто до значення коефіцієнта еталонного магазину. Коефіцієнт конкурентоспроможності для магазину «Молоко від фермера» становить 0,85. Другим йде магазин «Сирне королівство» (0,77), третім – «Молочні продукти» (0,67) і четвертим є магазин «Еко-лавка» (0,65). Ці коефіцієнти конкурентоспроможності говорять про те, що фірмовий магазин «Молочні продукти» має сильних конкурентів і є конкурентоспроможним.

Усі проаналізовані магазини конкуренти показали високі результати за критеріями якості товару. У той же час, фірмовий магазин «Молочні продукти» має перевагу в ціні над своїми конкурентами. Що стосується слабких сторін, то фірмовий магазин «Молочні продукти» має низькі результати за критеріями: інтер'єр магазину, реклама та графік роботи магазину.

Сильною стороною конкурентів є регулярна професійна реклама своїх магазинів і своєї продукції. Слабкою стороною конкурентів є те, що асортимент товарів менш високої якості та ціни на них.

Фірмовий магазин «Молочні продукти» в своїй діяльності використовує товари, власного виробництва високої якості. Завдяки цьому, економить час на виборі товару серед безлічі постачальників і має постійні поставки продукції у необхідній кількості магазину.

Таким чином, після проведення аналізу конкурентного середовища даного підприємства торгівлі, доцільним кроком є усунення негативних сторін магазину та розробка плану заходів щодо усунення недоліків, які були виявлені під час

аналізу. Аби подолати конкуренцію магазину пропонується впровадити такі засоби боротьби з конкурентами:

1. впровадити рекламні заходи;
2. ребрединг назви магазину;
3. розширити асортимент товарів;
4. впровадити програми лояльності;
5. оновити інтер'єр магазину;
6. змінити графік роботи магазину.

2.2. Аналіз практики здійснення операцій торговельно-технологічного процесу в магазині

Фірмовий магазин ПрАТ «Обухівський молочний завод» розташований на першому поверсі житлового будинку зі сторони проїжджої сторони вулиці, що дозволяє охопити більшу кількість потенційних покупців. Біля магазину є автостоянка, при в ході в магазин є пандус. Площа магазину становить 80м^2 , площа торгівельної зали становить 60м^2 інші 20м^2 це підсобні приміщення та складське приміщення. В магазині застосовують метод обслуговування покупців через прилавок з індивідуальним обслуговуванням.

Головними приміщеннями магазинів є торговельні зали, де безпосередньо здійснюється реалізація товарів і обслуговування покупців. Її розмір, форма і пропорція повинні забезпечувати оптимальні умови для здійснення завершальної фази торговельно-технологічного процесу.

В торгівельній залі присутнє професійне торговельне обладнання, а саме:

1. Холодильна вітрина – 3 шт.
2. Холодильна шафа з скляними дверима – 2 шт.
3. Ларь морозильний з гнутим склом – 2 шт.
4. Прилавок глухий – 2 шт.
5. Стіл – 1 шт.
6. Торгівельні ваги – 2 шт.
7. Реєстратор розрахункових операцій – 2 шт.

8. Мийка – 1 шт.

9. Слайсер – 1 шт.

Температуру і відносну вологість повітря в приміщеннях контролюють за допомогою термометрів і психрометрів та при необхідності регулюють. При підвищеній вологості повітря приміщення провітрюють, оналюють або використовують вологопоглиначі, при зниженій - повітря в приміщеннях звожують за допомогою професійних кондиціонерів.

Загальна площа яка використовується для розміщення торговельного обладнання становить 38 м². На рис. 2.3 наведена схема фірмового магазину ПрАТ «Обухівський молочний завод».

Все торговельно-технологічне обладнання використовується в повній мірі та допомагає зберігати товари згідно з правилами продажу, та розмістити в магазині максимальну кількість товарів, яка необхідна для досягнення максимального прибутку.

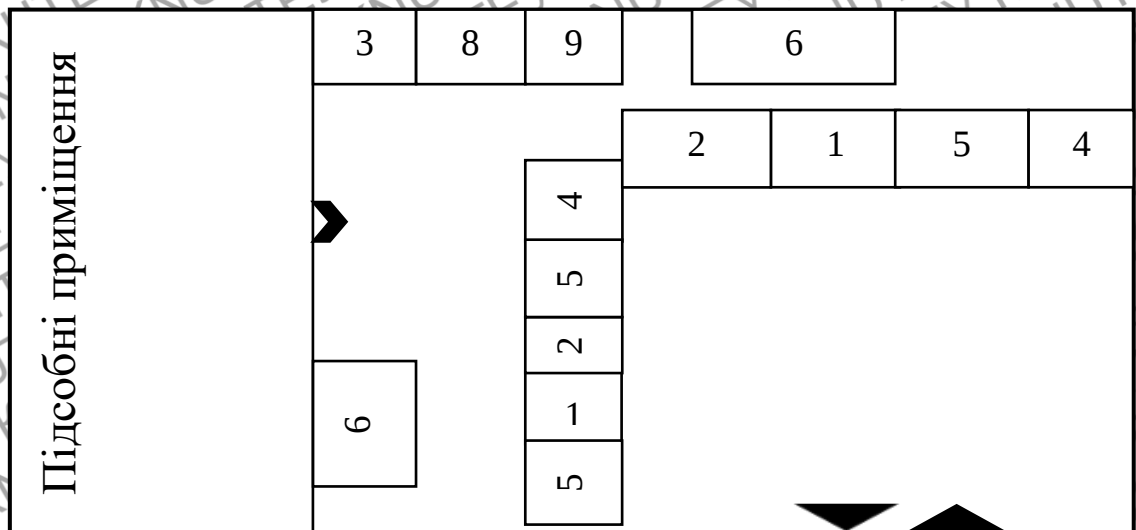


Рис. 2.3 Схематичне зображення розміщення торговельного обладнання в фірмовому магазині ПрАТ «Обухівський молочний завод»

Умовні позначення до рисунка 2.3:

- 1 - ресетратор розрахункових операцій;
- 2 - торговельні ваги;

- 3 – мийка;
- 4 – ларь морозильний з гнутим склом;
- 5 – холодильна вітрина;
- 6 – холодильна шафа з скляними дверима;
- 7 – прилавок глухий;
- 8 – стіл;
- 9 – слайсер.

Головною роллю в роботі магазину є його організація торговельно-технологічного процесу, адже від його раціональності та доцільності залежить ефективність роботи магазину. В фірмовому магазині ПрАТ «Обухівський молочний завод» торговельно-технологічний процес складається з основних та допоміжних торговельно-технологічних процесів. На рис. 2.4 схематично зображено допоміжні процеси - склад і послідовність виконання операцій торговельно-технологічних процесів у фірмовому.



Рис. 2.4. Склад та послідовність виконання операцій торговельно-технологічних процесів в фірмовому магазині ПрАТ «Обухівський молочний завод»

Весь торгово-технологічний процес в магазині можна розділити на три основні частини:

- операції з товарами до пропозиції їх покупцям;
- операції, пов'язані з обслуговуванням покупців;
- додаткові операції з обслуговування покупців.

У торговому підприємстві фірмовому магазині ПрАТ «Обухівський молочний завод» істотний вплив на якість торговельного обслуговування надають операції з товарами до пропозиції їх покупцям. До них відносять:

Розвантаження транспортних засобів. Вантажні машини з товаром під'їжджають з боку двору, складаючи незручності мешканцям будинку. У магазині розвантаження транспортних засобів виконує вантажник або водій, який доставив товар. Коли адміністратор магазину складає заявку на будь-яке число, але точний час не обмовляється і машина з товаром під'їжджає протягом дня. Це досить таки незручно тому для кращої організації процесів на підприємстві необхідно вести графік поставки товарів, що дозволяє раціонально розподілити робочий день і обов'язки серед персоналу. Товари розвантажуються акуратно, щоб не пошкодити їх.

Розвантаження ящиків з молочною продукцією проводиться акуратно задля збереження привабливості упаковки товару, в іншому випадку підприємство зазнає збитків через не відповідальності свого персоналу.

Розвантаження товарів здійснюють в підсобному приміщенні магазину, де здійснюється приймання за кількістю та якості.

Відповідальна особа магазину, це може бути адміністратор магазину або старший продавець виконує процедуру приймання товарів. Процес приймання товару складається з таких послідовних процесів:

- 1) ознайомлення з супровідними документами і перевірка правильності їх оформлення;
- 2) перевірка відповідності найменування товарів і їх маркування даним супровідних документів;
- 3) перевірка кількості місць, стану тари й упаковки;

- 4) перевірка маси бруutto;
- 5) перевірка відповідності цін, указаних у супровідних документах, преїскуранту або протоколу узгодження договірної ціни;
- 6) розкривання тари;
- 7) перевірка маси нетто або кількості одиниць товару;
- 8) перевірка якості товарів;
- 9) документальне оформлення результатів приймання.

Доставка товарів в зону зберігання, підготовки до продажу або безпосередньо в торговий зал.

Після розвантаження і приймання товарів, в залежності від того якими він володіє харчовими властивостями, від виду упаковки і розфасовки, від умов зберігання, і від ступеня готовності товарів до продажу його розміщують у відповідні місця, тобто в зону зберігання, безпосередньо в торговий зал або в приміщення для підготовки до реалізації.

Переміщення товарів може здійснюватися двома шляхами, в залежності від поставленої кількості продукції і реалізованої на момент поставки. Процес зберігання товарів у магазині передбачає їх правильне розміщення і укладання, створення оптимального режиму, спостереження і поточний догляд за товарами. Збереження кількості і якості товарів в процесі їх зберігання повинні забезпечити матеріально відповідальні особи.

Розміщуючи товари на зберігання, враховують тривалість їх зберігання, черговість надходження і подачі в торговий зал. В першу чергу в торговий зал подають раніше завезені товари.

У приміщеннях для зберігання товарів строго дотримуються санітарний режим. Що зберігаються в магазині товари періодично переглядають, перекладають, очищають при необхідності від забруднень.

Перед подачею в торговий зал товари повністю готують до продажу. Підготовка товарів до продажу полягає в їх розпакуванні, сортуванні, очищенні, фасуванні, пакуванні, маркуванні. Кількість підготовчих операцій в

магазині залежать від ступеня підготовленості товарів до продажу в момент надходження в магазин, складності асортименту та інших факторів.

Перед доставкою в торговий зал товари маркують і укладають в ящики або тару-обладнання.

Товари доставляють в торговий зал в той час, коли в ньому знаходиться мінімальна кількість покупців, щоб не перешкоджати процесу продажу. Для переміщення товарів використовують візки чи тару-обладнання.

Розміщення товарів в торговому залі магазину здійснюють з урахуванням наступних основних вимог:

- надання покупцям можливості орієнтуватися в розміщенні комплексів, товарних груп і здійснення покупки в мінімально короткий термін;
- створення умов комфортності під час перебування в магазині;
- надання покупцям необхідної інформації;
- оптимального використання торгових площ магазину;
- забезпечення збереження матеріальних цінностей;
- організації раціональних товарних потоків і розрахункових операцій з покупцями.

Розміщення і викладку товарів в торговому залі. Розміщення і викладка товарів в торговому залі впливає на рівень торговельного обслуговування та ефективність роботи магазину. Товари, що мають однакове значення розташовуються в одному місці для того, що було зручніше зорієнтуватися покупцеві та продавцеві. Нові товари викладаються на видних місцях, а товари, що володіють, низьким попитом викладаються з товарами, що мають підвищений попит. Під розміщення асортименту розуміють розподіл його на площі торгового залу у відповідності планом приміщення.

Товар повинен бути викладений ярликами, найменуванням, етикетками в бік, звернену до покупців. При викладенні товару враховують колір, обсяг, упаковка товарів. Цінники чітко оформлені, крупно і розбірливо написана ціна і найменування товарів. Вони повинні читатися здалеку і повинні бути розташовані так, щоб не загороджувати товар і в той же час рівно звернені до покупця.

До основних торговельно-технологічних процесів належить продаж товарів і обслуговування покупців в магазині. Обслуговування покупців в фірмовому магазині відбувається через прилавок з індивідуальним обслуговуванням.

Обслуговуванням покупців є завершальною стадією торгово-технологічного процесу. Вони є найбільш важливою частиною торгово-технологічного процесу в магазині. На цій його стадії багато що залежить від професіоналізму працівників магазину, від їхнього вміння допомогти покупцеві у виборі необхідних товарів, швидко і якісно обслужити його. Ці операції включають в себе:

Зустріч покупця. Зустріч покупця є найважливішим складовим елементом процесу обслуговування покупців. Правильна організація показу товарів можлива тільки на основі добре продуманої схеми розміщення товарів, застосування сучасних способів їх викладення. При показі продавець уточнює запити покупців, звертає увагу на особливості окремих товарів, розкриває товарознавчі, естетичні властивості, якість виробів. Пропонує і показує різні товари. Надає консультації по товарах, пропонує новинки.

Пропозиція товарів і показ товару. У свою чергу підвищує культуру торгівлі. Вона проводиться при показі і відборі товарів і включає відомості про призначення товарів різних марок, способах експлуатації та поводження з товарами, нормах споживання окремих товарів залежно від конкретних умов їх використання, відповідно виробів сучасній моді. Консультація не повинна обмежуватися тільки повідомленням цікавлять покупця відомостей про товари, а й сприяти пропаганді нових товарів, вихованню естетичних смаків покупців. Продавець виявляє у покупця наміри щодо купівлі будь-якого товару.

Розрахунок за товари. У магазині індивідуального обслуговування розрахунок з покупцями відбувається на місці через прилавок продавцем-касиrom. Розрахунок проводиться в наступному порядку:

1. Пробити на РРО суми, належні з покупців і визначити загальну вартість покупки.
2. Чітко назвати суму покупки.

3. Гроші, отримані від покупця перерахувати на очах у покупця, якщо розрахунок не через платіжну картку.
4. Визначити суму здачі.
5. Чітко назвати її покупцеві і здавати здачу з великих купюр, чітко перераховуючи її.
6. Видати покупцеві чек.

Розрахунки з покупцями здійснюються із застосуванням РРО АМС - 100Ф і «Samsung». До роботи з касовими машинами допускаються особи, ознайомлені і проінструктовані з правилами техніки безпеки по роботі на РРО. Якщо товар виявився не якісним і покупець приніс його назад, на касі пробивається повернення покупки. Якщо покупець здійснює покупку, а потім вирішує відмовитися від неї з якихось причин, тоді на касі можна анулювати останній чек. На РРО можна ввести готівку, і висвітиться здача. Що полегшує роботу продавців-касирів.

Продаж товарів - завершальна стадія торгово-технологічного процесу в магазині. Операції, що виконуються на цій стадії є найбільш відповідальними, оскільки вони пов'язані з безпосереднім обслуговуванням покупців.

Вони є найбільш важливою частиною торгово-технологічного процесу в магазині. На цій його стадії багато що залежить від професіоналізму працівників магазину, від їхнього вміння допомогти покупцеві у виборі необхідних товарів, швидко і якісно обслужити його. Правильна організація показу товарів можлива тільки на основі добре продуманої схеми розміщення товарів, застосування сучасних способів їх викладення. При показі продавець уточнює запити покупців, звертає увагу на особливості окремих товарів, розкриває товарознавчі якості товарів. Пропонує і показує різні товари. Надає консультації по товарах, пропонує новинки. Пропозиція товарів і показ товару в свою чергу підвищує культуру торгівлі. Вона проводиться при показі і відборі товарів, способів використання та поводження з товарами, нормах споживання окремих товарів залежно від конкретних умов їх використання. Консультація не повинна обмежуватися тільки повідомленням, які цікавлять покупця відомостей про товари, а й сприяти

пропаганді нових товарів, вихованню естетичних смаків покупців. Продавець виявляє у покупця наміри щодо купівлі будь-якого товару.

Продавці в магазині одягнені у фірмову форму, що підвищує рівень обслуговування магазині.

Для аналізу практики здійснення операцій з організації торгово-технологічного процесу в фірмовому магазині необхідно розрахувати показники, які наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Показники ефективності використання площі фірмового магазину

ПрАТ «Обухівський молочний завод»

№	Показник	Формула розрахунку	Розрахунки	Результат розрахунку
1.	Частку площі торговельної зали у загальній площі магазину (ЧТП), тобто розрахувати відношення площі торговельної зали магазину ($S_{тз}$) до загальної ($S_{зп}$), у %:	$\text{ЧТП} = \frac{S_{тз}}{S_{зп}} \cdot 100$	$\text{ЧТП} = \frac{60}{80}$	75%
2.	Торговельна площа в розрахунку на: - одного торгово-оперативного працівника ($S_{тз}^{оп}$), це частка від ділення площі торговельної зали ($S_{тз}$) на чисельність торгово-оперативних працівників - один реєстратор розрахункових операцій ($S_{тз}^{ро}$), це частка від ділення площі торговельної зали ($S_{тз}$) на кількість реєстраторів розрахункових операцій	$S_{тз}^{оп} = \frac{S_{тз}}{Ч_{оп}}$ $S_{тз}^{ро} = \frac{S_{тз}}{K_{ро}}$	$S_{тз}^{оп} = \frac{60}{2}$ $S_{тз}^{ро} = \frac{60}{2}$	30% 30%
3.	Коефіцієнт установчої площі (K_y), відношення демонстраційної площі (S_y) до площі торговельної зали ($S_{тз}$)	$K_y = \frac{S_y}{S_{тз}}$	$K_y = \frac{42}{60}$	0,70
4.	Коефіцієнт демонстраційної площі (K_d), відношення демонстраційної площі (S_d) до площі торговельної зали ($S_{тз}$)	$K_d = \frac{S_d}{S_{тз}}$	$K_d = \frac{45}{60}$	0,75

Частку площі торговельної зали у загальній площі магазину складає 75%, а оптимальна величина показника 70-80%. Це дуже гарний показник для підприємства торгівлі, це говорить про те, що торговельна площа в магазині застосовується раціонально.

Проте розрахунки показують, що площа магазину розподілена не ефективно оскільки коефіцієнт установчої площі складає 0,70, а це дуже високий показник для магазину з індивідуальним обслуговуванням.

Проаналізувавши діяльність фірмового магазину ПрАТ «Обухівський молочний завод» можна зробити висновки і пропозиції щодо поліпшення торговельної діяльності підприємства:

- освітлення магазинів має бути рівномірним, досить інтенсивним, але не сліпучим. Освітлення не спотворює фактичний колір товарів. Робочі місця повинні висвітлюватися в 2 рази інтенсивніше, ніж інша частина торгового залу;
- для того щоб товар не залежувався довго на прилавках необхідно проводити різні акції, рекламу пов'язану з просуванням товару, надавати знижки;
- знизити шум в магазині, оскільки він призводить до перевтоми працівників, розвитку різних захворювань. Основними джерелами шуму в магазинах є холодильні та вентиляційні установки, а також деякі інші види торгово-технологічного обладнання. Шум чинить негативний вплив не тільки на працівників магазину, а й на покупців;
- в холодну пору року температура в приміщенні нижче допустимих норм необхідно підтримувати постійний температурний режим за допомогою опалювальних приладів як в торговому залі так і в інших приміщеннях;
- раціональне планування може звести до мінімуму фізичні витрати на розподіл товарів. Залежно від того, де зберігається товар в підсобному приміщенні і де він викладений в торговому залі, його переміщення вимагає певних витрат. При цьому враховується весь рух товару. При плануванні доводиться оцінювати безліч альтернативних варіантів і вибирати варіанти, що вимагають мінімальних фізичних витрат. Існують дві основні схеми

планування торгового залу: планування по так званій фіксованій сітці і вільне планування. При першій в торговому залі влаштовують кілька головних торгових проходів, спрямованих по головній осі руху купівельних потоків, і перпендикулярно до них - ряд допоміжних або додаткових проходів, вузьких. Це порівняно стара схема планування, що відображає початкове прагнення торгових фірм до чисто технічної, інженерної раціональності та ефективності.

Вільне планування полягає в тому, що торгове обладнання та інвентар розставляються в довільному порядку. Напрямки руху покупців нічим не обмежені, люди можуть вільно переходити з однієї ділянки залу в інший, підходити до вітрин холодильників, оглядати товар в будь-якій послідовності. Більшості покупців подобається саме вільне планування, так як вони вважають за краще в магазині відчувати себе невимушено. Крім того, таке планування переважно в тому випадку, коли покупець робить частково заплановану покупку, тобто коли потрібен час для ознайомлення з товаром.

Таким чином, в умовах планування за фіксованою схемою планування на одній і тій же торговій площі вдається розмістити більше інвентарю та обладнання (отже, і більше товарів), ніж при вільному плануванні, коли покупці купують заздалегідь намічені і різноманітні товари. Наприклад, це має місце при щотижневих за купівлях. Покупці обходять торговий зал в строго визначеному порядку, і для них зручніше планування за фіксованою схемою планування.

2.3. Оцінювання ефективності торговельно-технологічного процесу

Для оцінки ефективності діяльності підприємства роздрібної торгівлі традиційно застосовують комплекс показників (прямих та опосередкованих), які з урахуванням різних видів отриманого ефекту заведено об'єднувати у групи:

- соціальних показників;
- економічних показників;
- техніко-технологічних показників.

Проводячи систематичний і глибокий аналіз комерційної діяльності, можна:

- швидко, якісно і професійно оцінювати результативність комерційної роботи як підприємства в цілому, так і його структурних підрозділів;
- точно й вчасно знаходити й враховувати фактори, що впливають на одержуваний прибуток по конкретних видах реалізованих товарів і послуг, що надаються;
- визначати витрати на торговельну діяльність (витрати обігу) і тенденції їх зміни, що необхідно для визначення продажної ціни й розрахунку рентабельності;
- знаходити оптимальні шляхи вирішення комерційних проблем торгового підприємства і отримання достатнього прибутку в найближчій і віддаленій перспективі.

Задля оцінки ефективності торговельно-технологічного процесу магазину доцільно розглянути ряд показників, які в цілому дають зрозуміти на скільки ефективно виконується торговельно-технологічні процеси в магазині. Для оцінки ефективності роботи фірмового магазину взято фінансово-економічні показники за три останні роки роботи магазину їх наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

**Економічні показники діяльності фірмового магазину ПрАТ «Обухівський
молочний завод» за 2015-2017 роки**

Показники	2015рік, тис. грн	2016рік, тис. грн	2017рік, тис. грн
1. Прибуток до оподаткування	268	380	408
2. Товарооборот	3886	3998	4640
3. Витрати обігу	501	613	750
4. Середньорічна вартість основних фондів	1010	2420	3001
5. Середньорічна вартість оборотних засобів	2458	2570	2870
6. Валовий прибуток	487	504	672
7. Витрати на оплату праці	430	490	579

За цими даними необхідно розрахувати важливі показники оцінки діяльності підприємства торгівлі безпосередньо його рентабельність. Розрахунки наведені в додатку Б. В таблиці 2.6 наведено результати розрахунку рентабельності фірмового магазину ПрАТ «Обухівський молочний завод» за 2015-2017 роки.

Таблиця 2.6

**Результати розрахунків рентабельності фірмового магазину ПрАТ
«Обухівський молочний завод» за 2015-2017 роки**

Показник	2015 рік, %	2016 рік, %	2017 рік, %
1. Рентабельність товарообороту	6,89	9,50	8,79
2. Рентабельність витрат	53,49	61,99	54,4
3. Рентабельність основних фондів	26,53	15,70	13,59
4. Рентабельність оборотних заходів	10,90	14,78	14,21

Для більш зручності оцінки діяльності фірмового магазину складено гістограма динаміки рентабельності фірмового магазину «Молочні продукти» за останні 3 роки (рис. 2.5).

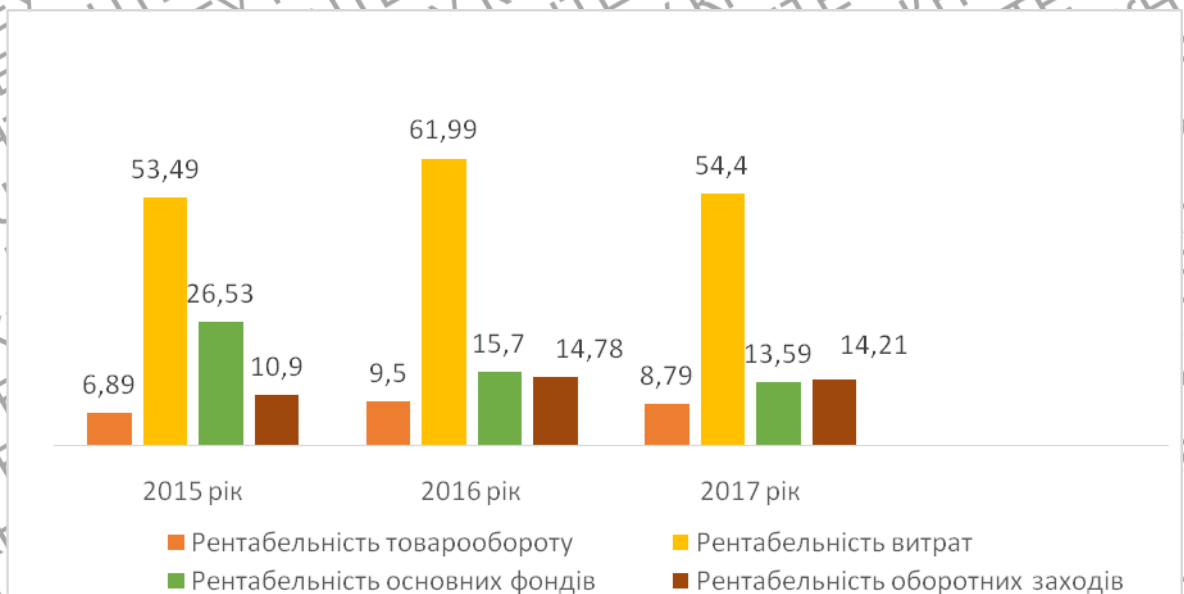


Рис. 2.5. Динаміка рентабельності діяльності фірмового магазину ПрАТ «Обухівський молочний завод»

Розглядаючи динаміку рентабельності діяльності фірмового магазину ПрАТ «Обухівський молочний завод» ми бачимо позитивну динаміку діяльності магазину в 2016 року відносно 2015 року. В 2016 році рентабельність товарообороту, витрат, основних фондів та оборотних заходів показала найкращі результати. В 2017 році рентабельність витрат зменшилась на 7,59% в порівнянні з 2016 роком, рентабельність товарообороту на 0,7%, рентабельність основних фондів на 2,11% та рентабельність оборотних заходів на 0,57%.

Щоб забезпечити повноцінну оцінку господарської діяльності фірмового магазину необхідно також розрахувати і комплексні показники, розрахунки наведені в додатку Б, а в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Комплексні показники діяльності фірмового магазину ПрАТ «Обухівський молочний завод»

Показник	2015 рік	2016 рік	2017 рік
1. Ефективність використання торговельного потенціалу підприємства	0,99	0,72	0,71
2. Ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства	0,12	0,09	0,10
3. Оцінка ефективності трудової діяльності	9,03	8,15	8,01
4. Коефіцієнт ресурсоемності товарообороту	1	1,37	1,39

Оцінивши ефективність діяльності підприємства за останні 3 роки, необхідно зазначити, що його ефективність з кожним роком збільшується, хоча деякі показники за 2017 рік трохи менші ніж в 2016 році, але це може бути пов'язано з економічним станом в країні, рівнем цін та іншими зовнішніми чинниками підприємства торгівлі.

Підприємство ПрАТ «Обухівський молочний завод» задля оцінювання ефективності торговельно-технологічного процесу в фірмовому магазині надало дані за цьогорічні два квартали (табл. 2.8). За цими даними можна оцінити

ефективність діяльності підприємства торгівлі, та визначити в якому кварталі торговельне підприємство працює більш ефективно та які чинники на це впливають.

Таблиця 2.8

**Економічні показники-індикатори діяльності фірмового магазину ПрАТ
«Обухівський молочний завод»**

Показник	I квартал	II квартал
1. Прибуток до оподаткування, тис. грн	98	102
2. Товарооборот, тис. грн	1009	1162
3. Витрати обігу, тис. грн	165	197
4. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	724	642
5. Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн	800	782
6. Торговельна площа, м ²	60	60
7. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	6	7
8. Середня сума власного капіталу, тис. грн	1466	1832
9. Середній рівень рентабельності валового капіталу на підприємствах торгівлі (обчислений виходячи з чистого прибутку), %	5	4,6
10. Середня ставка на банківських депозитах, % річних	0	0
11. Витрати на оплату праці тис. грн	126	168
12. Валовий прибуток тис. грн	911	1060

За наданими даними необхідно провести розрахунки щодо ефективності діяльності підприємства торгівлі безпосередньо рентабельності, продуктивності праці, товарооборот та інші вагомні показники. Розрахунки наведені в додатку В.

В таблиці 2.9 наведено результати розрахунків, які дозволяють оцінити економічну ефективність роботи фірмового магазину ПрАТ «Обухівський

молочний завод» безпосередньо за два останні квартали, та тверезо оцінити його діяльність на сьогоднішній день.

Таблиця 2.9

Результати комплексних розрахунків економічної діяльності фірмового магазину ПрАТ «Обухівський молочний завод»

Показник	I квартал	II квартал
1. Рентабельність товарообороту (P_{TO}), %	7,28	6,58
2. Рівень витрат обігу (P_{BO}), %	16,35	16,95
3. Фондовіддача (Φ_E)	1,39	1,81
4. Товарооборот на 1 м ² торговельної площі, тис. грн/м ²	16,81	19,36
5. Продуктивність праці, тис. грн/ос.	168,16	166
6. Рентабельність власного капіталу, %	5,01	4,17
7. Нормальний прибуток до оподаткування, тис. грн	97,73	112,27
8. Мінімальний прибуток до оподаткування, тис. грн	48,86	61
9. Коефіцієнт досягнення нормального прибутку	1	0,90
10. Коефіцієнт досягнення мінімального прибутку	2	1,67
11. Рентабельність основних фондів	12	13
12. Рентабельність оборотних засобів	13,53	15,88
13. Показник ефективності використання торговельного потенціалу підприємства	0,05	0,06
14. Показник ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства	0,55	0,66
15. Показник оцінки ефективності трудової діяльності	8	6,19
16. Коефіцієнт ресурсоемності товарообороту	1,52	1,37

Зробивши розрахунки, щодо ефективності торговельно-технологічного процесу в фірмовому магазині можна зробити такі висновки:

Щодо ступеня досягнення підприємством нормального прибутку коефіцієнт за I квартал дорівнює 1 – це означає, що підприємство в першому кварталі досягає

нормальний прибуток, що не можна сказати про II квартал оскільки коефіцієнт досягнення нормального прибутку в другому кварталі становить 0,90, що менше одиниці, це свідчить про не досягнення нормального прибутку в II кварталі.

Розглядаючи коефіцієнт мінімального прибутку слід сказати, що і в I і в II кварталі він досягається аж більше одиниці.

Щодо мінімального рівня рентабельності підприємство, то воно цілком задовольняють уявлення власників підприємства, адже коефіцієнт досягнення мінімального прибутку згідно з розрахунків більше одиниці, що є відмінним показником.

За розрахунками ефективності використання торговельного потенціалу підприємства показники ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства досить низькі в обох кварталах, але показник оцінки ефективності трудової діяльності та коефіцієнт ресурсоемності товарообороту говорить про те, що в першому кварталі показник ефективності вищий. Отже підприємство працює ефективніше якщо кількість персоналу менша, це забезпечує більш ефективну трудову діяльність підприємства.

На підставі отриманих даних про показники ефективності торговельно-технологічного процесу в фірмового магазину ПрАТ «Обухівський молочний завод», можна зробити висновок, що з кожним роком темпи приросту торговельної надбавки знижуються з метою утримання стабільно низьких цін на асортимент товарів, в той час як закупівельні ціни ростуть швидше, але така тенденція негативно позначається на прибутку магазину, і, як наслідок на реалізацію комерційної діяльності в цілому.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТОРГОВЕЛЬНО-ТЕХНОЛОГІЧНОГО ПРОЦЕСУ В ФІРМОВОМУ МАГАЗИНІ ПрАТ «ОБУХІВСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД»

3.1. Підвищення ефективності бізнес операцій торговельно-технологічного процесу

У рамках торговельно-технологічного процесу, що відбувається в магазині, єдиним можливим способом для зміни ситуації, що склалася є розширення групи додаткових операцій по обслуговуванню покупців, так як операції в двох попередніх групах - операції з товарами до пропозиції їх покупцям і операції безпосереднього обслуговування, виконуються в повному обсязі. У той час, як спектр додаткових послуг обмежений доставкою товару на вказаний покупцем адреса. Доцільність розширення спектра додаткових послуг підтверджують і результати анкетування покупців.

При розробці списку нових можливих додаткових послуг потрібно враховувати, що їх собівартість повинна бути або гранично низькою, або надбавка за такі послуги повинна бути досить високою.

Рациональне побудова торгово-технологічного процесу, чітке і послідовне виконання операцій, постійне їх вдосконалення - основа і головна задача фірмового магазину ПрАТ «Обухівський молочний завод».

Для того щоб забезпечити більш рациональне здійснення торгово-технологічного процесу в магазині, необхідна добре продумана система керування всіма його операціями. Це дозволить ефективно використовувати приміщення магазину, торгово-технологічне устаткування, робочу силу і в остаточному підсумку створити умови для забезпечення високої якості обслуговування покупців.

В основу організації торговельно-технологічного процесу магазину повинні бути покладені товарні потоки. Під товарним потоком на роздрібному

торговельному підприємстві розуміється рух товарів від моменту надходження до вручення товару покупцеві. Товарний потік включає систему взаємопов'язаних послідовно виконуваних операцій з товаром.

Надалі, щоб удосконалювати організацію роботи в магазині необхідно знижувати рівень витрат обігу і збільшувати товарообіг. Для цього необхідно враховувати платоспроможність населення, своєчасно поставляти товари в широкому асортименті.

Також більше уваги необхідно приділяти асортиментній політиці (розширювати, оновлювати асортимент, підходити диференційовано при його формуванні), підвищувати культуру обслуговування та імідж підприємства, розширювати перелік послуг (упаковка товарів, консультація покупців, доставка товарів на будинок, онлайн замовлення та інші), впроваджувати та розширювати служби маркетингу, здійснювати підготовку кваліфікованих кадрів для роботи на підприємстві.

Щоб знижувати рівень витрат обігу, необхідно знати чинники, що впливають на витрати і стежити за їх застосуванням:

- 1) ефективно використовувати транспортні засоби, звертаючи увагу на дальність відстані при укладанні комерційних угод, повноту завантаження транспорту, використання кільцевого завозу;
- 2) необхідно використовувати транспорт організацій з більш низькими тарифами, стежити, щоб транспорт не використовувався не за призначенням і в особистих цілях;
- 3) стежити за фондом оплати праці: виплати повинні бути обґрунтованими і сприяти підвищенню продуктивності праці;
- 4) з метою підтримки витрат в межах норми, а краще нижче її, необхідно закуповувати високоякісні товари, дотримуватися умови зберігання і терміни реалізації;
- 5) тара повинна відповідати товару, дбайливо зберігатися, розкриватися, своєчасно відвантажуватися, відповідати тому виду тари, яка вказана в накладній;

б) слідкувати за витрачанням електроенергії, води, тепла.

У магазині повинні бути створені умови, що забезпечують безперебійну торгівлю при мінімальних обсягах товарних запасів, а також для запобігання товарних втрат у процесі зберігання, внутрішньо-магазинного переміщення та продажу товарів. Це досягається шляхом повсякденного управління товарними запасами. Воно повинно бути націлене на попередження відхилення товарних запасів від визначених для магазину необхідних розмірів.

Працівникам магазину необхідно стежити за відповідністю фактичних запасів товарів встановленим необхідним розмірам і вживати заходів щодо їх врегулювання.

Одним з основних напрямків підвищення ефективності роботи магазину є раціональна організація праці продавців, контролерів-касирів та інших працівників.

Основні заходи з удосконалення організації праці в магазині повинні розроблятися за наступними напрямками:

- вдосконалення форм розподілу і кооперації праці;
- нормалізація чисельності працівників та структури штату;
- розширення номенклатури послуг для покупців;
- удосконалення торговельно-технологічного процесу;
- впровадження більш ефективної системи оплати і стимулювання праці робітників торговельної зали;
- зміцнення фінансового стану магазину, від якого в значній мірі залежить вирішення вищезазначених питань.

Управління купівельними потоками займає центральне місце в загальній системі вдосконалення торговельно-технологічного процесу в фірмовому магазині ПрАТ «Обухівський молочний завод». Від нього багато в чому залежить комфортні умови створюються для покупців і пропускна здатність в магазині. Воно передбачає рівномірний розподіл покупців в торговому залі магазину і створення умов для їх вільного переміщення, вибору й оплати товарів. Слід аналізувати інтенсивність купівельних потоків по годинах і днях роботи магазину.

розміщення персоналу магазину з урахуванням їх інтенсивності, забезпечити розміщення товарів у торговельному залі з урахуванням рівномірності розподілу купівельних потоків. При цьому істотну роль грають контрольно-касові вузли фірмового магазину ПрАТ «Обухівський молочний завод», які повинні мати достатню пропускну здатність, що забезпечується раціональним вибором типу торгово-касових терміналів, правильним визначенням потреба в них, кваліфікацією касирів.

З метою прискорення процесу товароруку, скорочення часу надання послуг і підвищення якості обслуговування населення на перший план висувуються завдання механізації і автоматизації праці. Застосування техніки дає можливість доводити продукти харчування до споживача в більш короткий термін, із збереженням поживних властивостей і смакових якостей. Підвищення рівня механізації веде до полегшення праці торгових працівників, зниження витрат обігу, підвищенню оборотності торгівлі, скорочення товарних втрат, зменшенню часу простою автотранспорту, удосконалення якості обслуговування покупців і скорочення їх часу, що витрачається на придбання товарів.

В умовах постійного збільшення виробництва товарів, зростання вимог покупців до асортименту і якості виробів важливе значення має питання про формування асортименту товарів як один з напрямів вдосконалення торгово-технологічного процесу магазину. В основі управління асортиментом товарів лежить асортиментна стратегія торгової системи і асортиментні переліки товарів.

Метою управління асортиментом товарів у магазині виступає дотримання товарно-галузевої спеціалізації магазину, забезпечення найбільш повного асортименту в межах груп товарів, передбачених переліком.

Одним з напрямків вдосконалення торгово-технологічного процесу магазину є розширення сфери додаткових послуг, що надаються торговим підприємством населенню. Приклад послуг які можуть надавати в магазині це замовлення товарів з доставкою на вказану адресу замовника.

Формування товарного асортименту в фірмовому магазині ПрАТ «Обухівський молочний завод» здійснюється шляхом встановлення загального

обсягу обороту роздрібної торгівлі, групового асортименту, визначення внутрішньо групового асортименту. Для регулювання і контролю асортименту товарів у фірмовому магазині ПрАТ «Обухівський молочний завод» слід застосовувати методи, які наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Рекомендації, які підвищують ефективність бізнес операцій торговельно-технологічного процесу фірмового магазину

Рекомендації
1) розробку технологічних карт розміщення асортименту товарів у торговельному залі; 2) визначення фактичної кількості найменувань товарів, які реалізує магазин і зіставлення з асортиментним переліком; 3) аналіз причин відхилення фактичного асортименту від планового; 4) розробку і прийняття рішень, спрямованих на вдосконалення асортименту товарів.

Для підвищення ефективності роботи фірмового магазину ПрАТ «Обухівський молочний завод» необхідно проводити вдень облік незадоволеного попиту. Наприклад, шляхом ведення спеціальних книг, куди заносяться заявки покупців на відсутні в продажу товари. З метою вивчення цього показника можливе проведення анкетних опитувань покупців, або бесід, проведених продавцем в процесі обслуговування покупців.

Таким чином, головним завданням вдосконалення торгово-технологічного процесу магазину – це зробити підприємство максимально комфортним для покупців, що приносить достатньо високий прибуток, з найменшими витратами праці торгових працівників впровадити рекламні заходи для збільшення потенційних покупців.

Застосовати в своїй діяльності прогресивні методи продажу товарів, а саме метод самообслуговування, це збільшить пропуску здатність магазину та товарооборот підприємства але потягне витрати на запобігання матеріальних

втрат, а саме крадіжок. Тому необхідно врахувати всі можливі витрати на реалізацію даної діяльності.

3.2. Удосконалення управління продажем товарів й обслуговування покупців

Для удосконалення продажу товарів в фірмовому магазині ПрАТ «Обухівський молочний завод» необхідно впровадити такі заходи:

- розвиток матеріально-технічної бази галузі торгівлі, раціонального розміщення на території населеного пункту;
- впровадження прогресивних форм і методів торговельного обслуговування населення;
- розширення й удосконалення надання покупцям додаткових торговельних послуг;
- поліпшення і оснащення підприємства торгівлі сучасним торговельно-технологічним обладнанням.

Торгового підприємство розташоване в спальному районі міста, це дозволяє залученню великої кількості покупців. Фасад будівельних матеріалів торговельного підприємства виконаний в єдиній стильовій спрямованості. Над входом розміщена приваблива вивіска, добре помітна з проїжджої частини, поруч з входом розміщений графік роботи торгового підприємства. Біля магазину обладнаний майданчик для транспорту покупців, що відрізняє магазин від конкуруючих підприємств, розташованих в даному районі міста.

У магазині є досить простора зона для розміщення покупців, що дозволяє ознайомитися з асортиментом магазину. У магазині завжди присутні продавці-консультанти, які готові допомогти з вибором товару та проконсультувати щодо запропонованих товарів.

В самому магазині працює висококваліфікований колектив, чисельність якого відносно стабільна. Всі продавці і адміністративний персонал одягнений в спеціальну уніформу, у всіх є бейджики, для зручності спілкування з покупцями. Весь обслуговуючий персонал має освіту і великий досвід роботи в торгівлі.

Головною дійовою особою в роздрібній торгівлі залишається покупець — клієнт. Саме через призму його вражень і міри задоволення принесених ним підприємство торгівлі необхідно оцінювати загальний рівень культури обслуговування.

Культура обслуговування покупців — це низка основних показників, що дозволяють охарактеризувати рівень обслуговування й естетичного оформлення роздрібного торговельного підприємства.

До таких показників відносять:

- стійкість асортименту;
- застосування прогресивних методів продажу товарів;
- надання системи послуг;
- затрати часу на здійснення купівлі;
- дотримання затвердженого режиму роботи;
- інтенсивність використання внутрішньо-магазинних засобів інформації і реклами;
- рівень професійної кваліфікації працівників магазину;
- естетичний вигляд працівників та прилавка;
- рівень етичної культури продавців;
- естетичний і санітарний стан магазину;
- дотримання встановлених правил продажу товарів.

«Культура торгівлі», «культура обслуговування» дуже широкі і місткі поняття. Важливим фактором високої культури торгівлі є створення і підтримка повноцінного асортименту літератури, що відповідає потребам населення, а також таких умов в магазині, при яких покупець мав би можливість вибрати і купити те, що йому потрібно, з мінімальними затратами часу. Такі умови забезпечують впровадження прогресивних методів продажу товарів.

Культура торгівлі значною мірою залежить від організації праці співробітників магазину, процесу продажу товарів, вдалого планування і умілого використання торгових і складських приміщень, торгового обладнання,

раціонального розміщення товарів, оформлення зовнішнього вигляду магазину, використання елементів реклами та інформації в торговій залі. Певне значення мають, звичайно, й економічні показники роботи магазину: ритмічне виконання плану, режим економії, рентабельність тощо.

Виконання названих умов і вимог високої культури торгівлі в фірмовому магазині ПрАТ «Обухівський молочний завод» залежить від культурного рівня і професійної майстерності співробітників магазину, і передусім продавців, які безпосередньо обслуговують покупців.

В поняття «культура продавця фірмового магазину» входять: насамперед професійна культура — знання своєї справи, знання асортименту в цілому, технічних характеристик товару, вміння швидко і правильно виконувати всі операції з продажу техніки і обслуговуванню з покупців, організаційна культура — дисципліна, акуратність, точність у чіткість у роботі, самоконтроль; естетична культура — вміння якісно працювати, одягатись зі смаком, тримати в чистоті і порядку своє робоче місце; етична культура — ввічливе, уважне, люб'язне ставлення до покупців.

З метою більш глибокого аналізу процесу управління торгового обслуговування була задіяна консалтингова компанія, в якій було задіяно 7 фахівців, та проведена оцінка за допомогою фахівців проведене анкетування (10.09.2018) оцінені за значимістю (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Оцінка важливості критеріїв торговельного обслуговування

Критерії	Експерти							Разом сума	Значимість
	1	2	3	4	5	6	7		
1. Зовнішній вигляд персоналу	5	1	4	1	2	3	1	17	0,12
2. Оперативність розрахунків за покупку	4	6	6	6	4	2	3	31	0,21
3. Професіоналізм продавців	6	5	3	3	3	1	4	25	0,17
4. Викладення продукції	2	4	5	4	6	4	5	30	0,20
5. Широта асортименту	3	2	2	4	1	5	2	19	0,13

6. Рівень цін	1	3	1	3	5	6	6	25	0,17
Разом	21	21	21	21	21	21	21	147	1,00

Як показала експертна оцінка критеріїв обслуговування покупців, найбільш високе значення має критерій «викладка продукції» (0,20), що високо оцінює роботу підприємства. На другому місці розташований критерій «рівень цін» (0,17). Третє місце за значимістю займає критерій «професіоналізм продавців» (0,17), що відображає високий рівень знань і досвід роботи обслуговуючого персоналу.

Отже, можна зробити висновок, що основні проблеми якості торговельного обслуговування об'єктивно впливають з поведінки працівників торгового залу і зводяться до неправильного характеру спілкування в професійному діалозі «продавець-покупець» і недостатньому оперативному обслуговуванні касирів-контролерів.

Все це, виникає із-за того, що при професійній підготовці продавців та касирів, як правило, мало часу приділяють психологічному тренінгу, а основний упор роблять на знання товарів, які вони реалізують покупцям.

З метою встановлення причин невиконання плану реалізації, прийнято рішення провести дослідження споживачів методом анкетування (додаток Б).

Анкетування споживачів показало що, більшість кореспондентів влаштовує пропонований в магазині асортимент продукції (86%) і цінова політика підприємства (82%). Однак, щодо рівня обслуговування, ситуація є не втішною для підприємства. Виявлено, що 6% покупців вважає рівень обслуговування в магазині хорошим, причому 49% відгукнулися про нього, як про середню і майже половина, а саме 45% як погане.

Визначили основні проблеми процесу продажу і обслуговування клієнтів такі як:

1. Невідповідність стандартів викладки товарів.
2. Відсутність регламенту роботи з покупцями.
3. Недостатньо оперативне обслуговування касирів-контролерів.

Таким чином, прийшли до висновку, що фірмовий магазин ПрАТ «Обухівський молочний завод» має достатню популярність бренду, налагоджену збутову мережу і широкий асортимент продукції, при цьому має погану викладку товарів, відсутність регламенту роботи з покупцями і недостатньо оперативне обслуговування касирів-контролерів.

Використання в діяльності всіх запропонованих вище можливих способів оптимізації своєї діяльності в різних аспектах здатні збільшити обсяг продажів підприємства.

Аналізуючи задоволеність якості обслуговування в фірмовому магазині ПрАТ «Обухівський молочний завод» можна прийти до розуміння, що деяким аспектам приділяється недостатня увага із-за цього і виникають проблеми. Для їх вирішення запропоновані заходи зазначені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Рекомендації щодо вдосконалення задоволеності якості обслуговування

Проблема	Шляхи вирішення
1. Низька компетентність персоналу	Розробка стратегії щодо навчання персоналу
2. Наявність черги	Прийняти на роботу нових співробітників
3. Мінімальне використання реклами та друкованих матеріалів	Прийняти фахівця в галузі маркетингу

Управління розвитком персоналу сприяє ефективному використанню трудового потенціалу особистості, підвищенню її соціальної та професійної мобільності, є засобом профілактики масового безробіття, відіграє значну роль підготовці працівників для здійснення структурної і технологічної перебудови галузей економіки. Усе це позитивно впливає на збільшення обсягів та оновлення номенклатури випуску продукції чи надання послуг, забезпечує поліпшення результатів фінансової діяльності підприємства. У таких умовах розвиток персоналу є одним із найважливіших напрямів раціонального функціонування підприємства торгівлі, її конкурентоспроможності на ринку.

Професійне навчання персоналу підприємства може здійснюватися як безпосередньо на робочому місці, так і поза робочим місцем (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Методи професійного навчання персоналу підприємства торгівлі

Навчання безпосередньо на робочому місці	Навчання поза робочим місцем
Адаптація нових працівників	Лекції
Інструктаж на робочому місці	Дискусії і обговорення
Наставництво	Дистанційне навчання
Розширення кола обов'язків	Ознайомлення з досвідом інших підприємств
Передача повноважень (делегування)	Розгляд практичних ситуацій (кейсів)
Демонстрація прийомів роботи	Ділові ігри
Передача досвіду	Моделювання ситуацій
Ротація	Семінари, виставки, симпозиуми
Чергування робочих операцій	Тренінги
Метод ускладнених завдань	Самостійне навчання
Навчальне заміщення	Участь у виставках і інших заходах як представника
Спеціальний набір завдань	Участь у навчальних програмах;
Підготовка і розвиток робочої команди	Участь у проектах
Консультації	Рольові ігри

Так, навчання на робочому місці характеризується безпосередньою взаємодією слухача з роботою у звичайній виробничій ситуації. Характерною ознакою такої підготовки є те, що вона організовується спеціально для даного підприємства та лише для його персоналу.

Професійне навчання на робочому місці доцільно застосовувати:

- для формування знань, умінь і навичок, необхідних для виконання поточних виробничих завдань, коли зміст навчання може бути пристосований до потреб підприємства;
- коли підприємство має достатню кількість працівників з однаковими потребами у підготовці;
- коли підприємство має достатню кількість кваліфікованих викладачів або інструкторів з навчання.

Ефективність діяльності будь якої організації залежить від того на скільки є високим рівень професійного розвитку її працівників. Навчання персоналу повинно бути пов'язано із стратегічною метою підприємства та процесами організаційного розвитку.

Основними принципами професійного навчання персоналу є:

- всебічний розвиток особистості за сферами людської діяльності;
- цільова підготовка на основі навчальних модулів;
- застосування методів активного навчання працівників;
- залучення висококваліфікованих керівників, викладачів та вчених;
- гнучкий зворотний зв'язок із слухачами;
- загальна оцінка потенціалу усіх слухачів;
- застосування індивідуально-групового методу навчання;
- використання сучасних технологій під час навчального процесу [69].

Проте, навчання на робочому місці в багатьох випадках є недієвим для формування нових знань, оскільки воно не дає можливість працівникові абстрагуватися від поточної ситуації на робочому місці та певним чином змінити свою трудову поведінку.

Крім того, навчання поза робочим місцем може здійснюватися на навчальному методичному забезпеченні, котрого немає на підприємстві, висококваліфікованими викладачами, які є лише у навчальному закладі. За таких умов більш придатними є форми навчання поза робочим місцем.

Також для удосконалення продажу товарів необхідно злучити інструменти рекламної кампанії такі, як банери, ваги, а також відеоролики, які привернуть увагу до магазину, допоможуть розкрутити торгову марку. Банери та ваги - інструменти інтернет-реклами, які, з одного боку, служать для залучення на сайт нових відвідувачів, з іншого, - через яскравості і помітності привертають погляд користувача і несуть ті ж функції, як і зовнішня реклама оф-лайн. Відеоролики також є інструментом розкрутки бренду. Торгова мережа може також запустити вірусні ролики в мережу, тобто короткі ролики, які привертають споживачів і змушують їх розсилати посилання по електронній пошті або в повідомленнях на сервісах.

Ефективність впроваджуваних заходів проявляється в можливості досягнення сприятливих змін в організації, а також уникнути негативних змін з точки зору якості обслуговування. До числа сприятливих змін можна віднести:

- 1) підвищення задоволеності якості роботи від обслуговуючого персоналу, відкритість персоналу і його зацікавленість у клієнті, в результаті чого збільшиться професійна компетентність роботи співробітників;
- 2) реалізація і розвиток індивідуальних здібностей працівників (адаптивність, творча атмосфера всередині колективу, підвищення інтересу до роботи у персоналу і підвищення стимулювання);
- 3) сприятливий соціально-психологічний клімат (поліпшення комунікацій між клієнтами і обслуговуючим персоналом);
- 4) підвищення прохідності клієнтів в даний магазин, за рахунок збільшення числа реклами на банерах, в газетах, журналах, мережі Інтернет.

Дослідники затверджують, що зараз більш високий економічний ефект від вкладень у розвиток персоналу, ніж від вкладень у торговельно-технологічне обладнання, а отжеживаючи всі вище зазначені заходи для удосконалення управління продажу товарів й обслуговування покупців, забезпечать збільшення товарооборот підприємства, рівень обслуговування покупців, а кваліфіковане обслуговування покупців в свою чергу призведе до збільшення кількості потенційних покупців магазину.

3.3. Розробка програми мерчандайзингу для стимулювання продажу товарів

Добре сформований асортимент забезпечує переваги торговельному підприємству, однак товарообіг може бути збільшений за допомогою інших заходів, таких наприклад, як мерчандайзинг.

Мерчандайзинг— це комплекс заходів у торговельній точці, метою яких є підвищення попиту на продукцію; мистецтво представити товар у торговому залі. Ці заходи дозволяють сформувати у споживачів позитивний імпульс, спрямований не тільки на купівлю, а також на створення іміджевого образу торгової марки у свідомості покупця.

Комплекс заходів мерчандайзингу в фірмовому магазині ПрАТ «Обухівський молочний завод»включає в себе складові, які наведені на рисунку 3.1.



Рис. 3.1 Схема основних складових атмосфери магазину

Кольори інтер'єру. В оформленні магазинів ПрАТ «Обухівський молочний завод» використані привабливі кольори – білий та голубий. Вони привертають увагу покупців своєю легкістю та чистотою, легко запам'ятовуються, здатні піднімати настрій та викликати позитивні емоції.

Звуковий супровід. Покупки здійснюються під неголосний музичний

супровід.

Чистота. В дощову погоду особливо слідкують за чистотою приміщення. Брудні калюжі на підлозі можуть «підмочити» репутацію будь-якої торгового залу.

Запахи. В приміщенні магазину завжди свіже повітря без специфічних запахів.

Зовнішній вигляд персоналу. Фірмовий стиль в одязі персоналу з використанням спеціальної символіки, спокійних відтінків колір уніформи, спеціальний бейдж дозволяє побачити продавця здалеку. Одяг повністю гармонує з оформленням торгового залу та впливає на створення позитивного іміджу магазину.

Розміщення в залі. Торгова продукція розміщується максимально рівномірно відповідно до всього магазину. Це основне місце продажу товару, тобто місце, де представлений весь асортимент товару.

Покупка деяких товарів являється імпульсною. Бажання покупця купити щось незаплановане найбільш сильне на початку руху покупця по магазину, і тому для більшого привернення уваги покупців при вході представлені товари-новинки, а також товари, на які діють спеціальні цінові пропозиції.

Найважливішим є те, що кошти покупця, які розраховані на покупку в магазині, обмежені. На початку руху по магазину він має 100% суми, що призначена для покупки. Чим більше товарів у руках споживача, тим менше коштів у нього залишається, тому слід максимально представити товар для ознайомлення і вибору його споживачем.

Викладка. Розміщення продовольчих товарів в залі на торговому обладнанні здійснюється по єдиному принципу задля кращого огляду товару.

Звичайний потік споживачів плануються ще на рівні розробки проекту магазину. Напрямок потоку залежить від розміщення входу, каси, а також від розміщення торгового обладнання. Гарячі зони знаходяться на початку потоку та включають в себе зону входу та простір біля каси. Таким чином, якщо брати до уваги напрямок потоку споживачів та конфігурацію магазину, споживачі будуть

бачити відповідні зони з різним рівнем чіткості.

Зовнішній вигляд товару. На зовнішній вигляд товару впливають виробник, постачальник і сам продавець. Виробник турбується про створення оптимальної упаковки і етикетки, але це тільки початок процесу. Під час транспортування можливе пошкодження упаковки, що в свою чергу може викликати забруднення товарів. Перед викладкою товарів зі складу її приводять в товарний вигляд, тобто видаляють при наявності забруднення.

Обслуговування. Кваліфіковане обслуговування – необхідна умова конкурентоспроможності магазину на ринку. В даний час продавці знають товари, їх властивості, характеристики, спосіб застосування, крім того орієнтуються в асортименті відділу в цілому. Проте багато з них незнайомі з правилами спілкування з покупцями, що може викликати в останніх негативні емоції.

Рівень торговельно-технологічного обладнання, що використовується, в тому числі касових апаратів і стелажів. Особливе значення слід приділити якості стелажів та чітко контролювати міцність витримки товару.

Зручність використання торгового простору, тобто легкість знаходження потрібних груп товарів. 60% торгової площі будь-якого магазину підприємства задіяне для пересування покупців. При зменшенні цього показника можливе уповільнення пересування покупців по залу, що може викликати негативні емоції. Таким чином, 40% торгової площі виділене під торгове обладнання, на якому розміщені товари.

Організація роботи мерчандайзера. На даний час в магазинах не існує чіткої концепції мерчандайзингу. Дана діяльність входить в посадові обов'язки продавців-консультантів, але має на увазі викладення товарів, без врахування правив і принципів. Останні елементи мерчандайзингу взагалі відсутні, тобто не приймаються до уваги, тим часом, торгівельне підприємство просто зобов'язане підтримувати ефективний зв'язок із споживачами і бути здатним задовольнити їх запити відносно економічності і зручності придбання товару. А підприємства торгівлі, серед яких конкуренція особливо висока, повинні в першу чергу вдаватися до використання прийомів мерчандайзингу. Мерчандайзинг грає

важливу роль для роздрібної торгівлі. Всі зусилля, направлені на збільшення продажів продукції в магазині будуть даремні без чітко організованої і погодженої роботи мерчандайзерів компанії. Якщо співробітникам байдуже, який товар викладати і на який необхідно звертати більшу увагу, а головне, як товар сприймається потенційними покупцями, то збільшити об'єми продажів не вийде, які б зусилля не прикладалися.

Мерчандайзингу в фірмовому магазині ПрАТ «Обухівський молочний завод» немає, відповідно немає і спеціально розроблених документів по оптимізації і контролю за роботою у напрямі мерчандайзингу. Планограми викладення товару розглядаються лише в тому випадку, якщо вони надаються постачальником. Інакше, товар розміщується на розсуд працівників торгівельного залу, без дотримання будь-яких стандартів, окрім тих, які прийняті негласно керівником магазину.

Інколи товар викладається так, що порушуються норми викладення і правила створення атмосфери в торгівельному залі, що призводить не лише до зменшення об'ємів продажів, але і до втрати клієнтів, як потенційних, так і реальних. Тому на базі даної торгівельної організації необхідно ввести декілька посад, які будуть відповідальні за представлення товарних груп в залі, за оптимізацію торгівельного простору і створення сприятливої атмосфери, яка сприятиме збільшенню бажання придбати товар, а головне повернутися ще раз.

Проведемо аналіз структури витрат на різні елементи мерчандайзингу за два останні роки на ПрАТ «Обухівський молочний завод» (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Структура витрат на впровадження мерчандайзингу

Назва	Питома вага, %		Відхилення
	2016	2017	
Торговельно-технологічне обладнання	20	17	3
Оформлення інтер'єру	25	15	10
Ароматизатори повітря	2	4	-2
Звуковий супровід	1	3	-2

Фірмовий одяг для персоналу	30	25	5
POS-матеріали	22	38	-14
Разом	100	100	

Отже, структура витрат трохи змінилася за два останні роки: знизились витрати на обладнання (стелажі, касові апарати), так як після використання у попередньому році вони збереглися у нормальному стані, тому повторно їх не закупляли; знизилися витрати на оформлення інтер'єру та на одяг для персоналу; підвищились витрати на ароматизатори повітря, звуковий супровід, POS-матеріали, внаслідок часткового облаштування магазинів у попередньому році та отримання більшого обсягу прибутку, що дозволило витратити більше коштів на рекламні матеріали.

Також доцільно провести порівняння структури витрат на різні елементи мерчандайзингу досліджуваного підприємства із потенційними конкурентами за 2018 рік (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Порівняння з конкурентами структури витрат на впровадження мерчандайзингу

Назва	Питома вага, %				Порівняння з конкурентом			
	«Молочні продукти»	«Еко-лавка»	«Молоко від фермера»	«Сирне королівство»	«Молочні продукти»	«Еко-лавка»	«Молоко від фермера»	«Сирне королівство»
Обладнання	15	15	17	20	100	88,2	88,2	117,64
Оформлення інтер'єру	12	20	16	20	100	125	75	125
Ароматизатори повітря	1	1	4	3	100	25	25	75
Звуковий супровід	3	3	3	3	100	100	100	100
Одяг для персоналу	30	25	25	19	100	100	120	76
POS-матеріали	39	36	35	35	100	102,85	111	100

Аналіз таблиці 3.6 дозволяє оцінити принципи діяльності конкурентів, їх цілі та стратегію розвитку. Крім цього це допомагає підприємству розробляти інноваційні плани та розробляти нові заходи для покращення результатів мерчандайзингової діяльності і збільшення товарообігу продукції. З табл. 3.6 видно, що сильні конкуренти, які уже розробили власний стиль магазинів зараз інтенсивніше використовують кошти на створення POS-матеріалів та на оформлення інтер'єру.

Для розробки рекомендацій щодо покращення управління комплексом мерчандайзингу слід також визначити залежність між зміною обсягів реалізації та викладкою товарів (табл. 3.7). Підприємство протягом року експериментувало і застосовувало різні способи викладки один раз у квартал: вертикальна, горизонтальна, викладення "навалом", викладення фронтальним способом. Проаналізуємо, як саме це впливало на зміну обсягів реалізації продукції.

Таблиця 3.7

**Економічні показники реалізації товарів в фірмовому магазині ПрАТ
«Обухівський молочний завод», тис. грн**

Квартал	Вид викладки	Товарооборот за 2018 рік	Обсяг реалізації після внесення змін	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
I	Вертикальна	274700	348400	73700	26,83
II	Горизонтальна	348400	538100	189600	54,45
III	Фронтальним способом	538100	674900	136700	25,42

Отже, підприємство може застосовувати комбіновану викладку товарів: вертикальну та горизонтальну, так як саме ці види сприяли зростанню обсягів реалізації. Для груп товарів, де асортимент вузький краще підходить вертикальна викладка; де він ширший, рекомендується викладка горизонтальна.

У зв'язку з тим, що в організації практично відсутнє управління комплексом мерчандайзингу, слід розглянути можливі шляхи вдосконалення та внести пропозиції.

Створення індивідуального стандарту мерчандайзингу для торгової мережі ПрАТ «Обухівський молочний завод», у зв'язку з відсутністю подібного документа. Він характеризується двома типами завдань, що вирішуються в рамках мерчандайзингу. Зовнішні завдання: маркетингово-логістичні (організація ефективного товарного запасу) і візуальні (оформлення та просування товару). Внутрішні завдання: розробка інструкцій мерчандайзера, формування структури і навчання.

Для забезпечення вирішення зовнішніх завдань необхідний аналіз товару за прибутковістю для дотримання правила пріоритетних місць: "Товари, що приносять найбільший прибуток і мають найкращі показники продажів, повинні перебувати на кращих місцях у торговому залі і на торговому обладнанні". А також визначення візуального оформлення та просування в торговому залі, які залежать від сформованої конкуренції на ринку товарів, що продаються в магазині. Ознаки, відповідно до яких товари розподіляються по сегментах, визначаються адміністратором.

Наслідком вирішення зовнішніх задач є внутрішні задачі при створенні індивідуального стандарту мерчандайзингу роздрібною мережі:

- 1) формування структури (підрозділу);
- 2) розробка інструкцій мерчандайзерам;
- 3) навчання.

Структура підрозділів мерчандайзингу має функціональний характер і визначається типами зовнішніх завдань – маркетингово-логістичних та візуально-просувних. Адміністратору підпорядковується супервайзер, який складає інструкції для мерчандайзерів, які затверджує адміністратор. Супервайзеру підпорядковуються мерчандайзер, що працює з зонами торгового залу та певними видами продукції.

У магазині при надходженні товару на склад магазину складається інструкція по його викладенні для мерчандайзера. Дана інструкція є основною. Повна викладка за інструкцією робиться один раз – після виявлення оптимального з точки зору мерчандайзингу плани розташування товарних груп і прийняття

остаточного рішення про реорганізацію системи мерчандайзингу. Надалі мерчандайзер проводить тільки перевірку наявності товару з цієї інструкції і викладку нових товарів згідно інструкції.

Другою за значенням є інструкція, відповідно до якої нормуються формати і кількість POS-матеріалів в торговій точці. Інструкція має кілька частин: «Зона вхід – вихід», «При касова зона», «Торговий зал». Види і формати POS-матеріалів визначаються супервайзером по візуальному оформленню і особливостям просування товарів. Кількість використовуваних матеріалів узгоджується з адміністратором з урахуванням принципу оптимальності: «внутрішньо магазинну рекламу слід розміщувати не більше ніж для 15-20% товарів».

Наслідком створення індивідуального стандарту мерчандайзингу є введення в штатний розклад посади супервайзера. На дану посаду доцільно найняти нового співробітника з освітою за фахом маркетинг або комерція. Так, як співробітники з такою освітою знайомі зі специфікою організації продажів, управління і контролю за діяльністю підлеглих, що забезпечить більш легке входження в роботу і головне, співробітник вже буде оснащений основними знаннями, необхідними в роботі супервайзера.

Даний захід дозволить вирішити ряд проблем з викладенням товару, здійсненням контролю за цією діяльністю. Переваги появи в компанії супервайзера полягають у наступному:

- 1) постійний контроль виконання роботи мерчандайзера (регулярне проведення сторчків) дозволить досягти повної присутності продукту на полицях роздрібних магазинів, що призведе до пізнаваності торгових марок серед покупців і до зростання обсягів продажів;
- 2) дотримання стандартів викладки;
- 3) оперативне реагування на зміни в маркетинговій політиці (просування нових позицій або брендів на ринок);
- 4) допомогу в проведенні (силами мерчандайзерів) маркетингових та трейд-маркетингових заходів;
- 5) контроль використання торгового устаткування.

Що стосується недоліків, то тут можна виділити тільки збільшення бюджету заробітної плати.

Прийняття в штаті посади мерчандайзера. На дану посаду потрібні одна людина, яких доцільно перевести з посад продавців-консультантів, так як вони вже знайомі з плануванням торгового залу і особливостями продажів товарів. Мерчандайзер повинен займатися закріпленням постійного місця за товаром. Необхідно, щоб воно відповідало загальній логіці розташування товарних груп в торговому залі. Для покупця важливо, щоб в магазині, який він регулярно відвідує, кожен товар лежав на певному, заздалегідь відомому місці. Викладення здійснюється на основі планограм, які визначають місце товару на полицях. Це збільшить ефективність роботи мерчандайзерів, оскільки зменшить час, що витрачається на оформлення полиць, викладку товару. Планограми забезпечують дотримання стандартів викладки: послідовності розташування найменувань бренду, сегментації, розподілу на корпоративні блоки і так далі. Ці стандарти повинні бути описані в індивідуальному стандарті мерчандайзингу, а також в інструкціях, за створення яких відповідальність несе супервайзор. Також, закріпивши за товарами постійне місце, мерчандайзеру варто займатися їх подальшим просуванням: виділити продукт за допомогою різних засобів паперової реклами (шелфтокери, стікери, воблери, яскраві фірмові цінники).

Навчання персоналу. Для нових співробітників, яких варто прийняти, як правило, у вигляді вступного інструктажу з обов'язковим установочним робочим днем спільно з супервайзором та іншим мерчандайзером. Для давно працюючих співробітників необхідно періодично проводити тренінги для підвищення їх професійного рівня. Можна виділити наступні напрямки в навчальних програмах:

- 1) тренінги з теоретичних основ мерчандайзингу, загальних особливостей викладки;
- 2) тренінги по особливостям і принципам викладки окремих товарів у магазинах, на відкритих і закритих ринках;
- 3) тренінги по новинках – необхідний докладний опис властивостей і переваг товару, а також інформація про принципи його викладення.

Ці програми є мінімумом для нормальної роботи мерчандайзера. Також періодично варто проводитися тестування мерчандайзерів з метою контролю їх знань. Питання тестів можуть стосуватися стандартів викладки і властивостей товарів. Персонал необхідно постійно розвивати, щоб і співробітникам було цікаво працювати, і підприємство змогло б більш ефективно організувати діяльність працівників. Можна запропонувати наступні напрямки додаткових тренінгів:

- подолання заперечень клієнтів, цей тренінг має базуватися на засадах психології;
- походження товару і його позиціонування. Покупці часто задають питання.

Мерчандайзер повинен бути здатний відповісти на подібні питання, не дивлячись на те, що в торговому залі присутній продавець-консультант.

Рациональне використання трудового часу. На даному тренінгу необхідно приділити увагу вартості одиниці часу торгового представника та мерчандайзера і вартості його втрати часу.

Постійне навчання, проведення різних тренінгів дозволить зробити мерчандайзерів професіоналами своєї справи і підвищити ефективність їх роботи, а значить збільшити обсяг прибутку.

При побудові мерчандайзингової стратегії в торговій точці, необхідно врахувати наступні основні моменти контролю при організації роботи мерчандайзерів:

- 1) для оцінки результатів роботи мерчандайзерів повинні бути розроблені асортиментні матриці і планограми викладки;
- 2) відповідно до концепції мерчандайзингу повинні бути розроблені критерії оцінки, що дозволяють звести суб'єктивізм до мінімуму. Критерії повинні стосуватися всіх складових діючої в компанії концепції мерчандайзингу: запасу, розташування і представлення товару;
- 3) мерчандайзери повинні мати звіти, обов'язкові до заповнення;
- 4) для підвищення ефективності роботи мерчандайзерів вимагається статистика по магазину, вона надає можливість побачити ситуацію на

поліціях в динаміці за певний період;

- 5) має бути визначений діапазон часу проведення аудиту роботи мерчандайзерів супервайзором на підставі розробленої документації про стандарти роботи, а так само періодичність аудиту. Для цього необхідно враховувати побудову роботи в компанії: чи проводиться оцінка всього персоналу, особливості системи мотивації персоналу і багато інших чинників;
- 6) повинна існувати система контролю (перевірки) роботи мерчандайзерів – проведення регулярних сторчків. Для цього необхідно скласти план їх проведення з урахуванням первинного сторчечу, під час якого виявляються відхилення від плану і визначаються цілі, і вторинного сторчечу, під час якого визначається ступінь виправлення мерчандайзером ситуації. При повторенні несприятливої ситуації важливо визначити подальші дії щодо мерчандайзера;
- 7) проведення ранкових зборів. Збори проходять максимум п'ятнадцять хвилин, протягом яких супервайзор резюмує результати роботи мерчандайзерів за попередній день, акцентуючи увагу на негативних і позитивних моментах, а також при необхідності визначає пріоритетні цілі на поточний день;
- 8) встановлення порядку звітності. Цей крок включає в себе контроль за наданням звітності мерчандайзерів та підготовку необхідних звітів для керівництва.

Прийняття в штаті посади супервайзора – це один з методів для покращення роботи підприємства. Для початку пропонується запустити пілотний проект та створити таку посаду. Необхідна кількість працівників – 2, тобто супервайзору буде підпорядковуватись мерчандайзер. Заробітна плата супервізора складе 7000,00 грн на місяць. Захід не передбачає відкриття посади мерчандайзера, а лише навчання та перекваліфікацію продавців-консультантів, які уже мають певний досвід роботи та зможуть швидко засвоїти новий матеріал.

Для виконання даної мети потрібно:

Розміщення оголошення стосовно вакансії супервайзора на інтернет-сайті.

Витрати на ЗП на 12 місяців складуть:

$$7000 \cdot 12 = 84000 \text{ грн}$$

Для визначення прогнозних обсягів збуту в плановому році на підприємстві було отримано думку провідних спеціалістів та керівників відділів і отримали такі результати (табл. 3.8):

Таблиця 3.8

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу від реалізації товарів, тис. грн	50000	48000	49000	53000	52500	49500	50500

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість. Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення розраховується за формулою 3.1.

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (O_i - O_{\text{сер}})^2}{n}}, \quad (3.1)$$

Розрахунки наведені в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

Експерти	Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис. грн	$O_{\text{сер}}$	Відхилення $\Delta O = (O_i - O_{\text{сер}})$	ΔO^2
1	50000	50357,14	-357,14	127548,97
2	48000		-2357,14	5556108,97
3	49000		-1357,14	1841828,97
4	53000		2642,86	6984702,97
5	52500		2142,86	4591763,26
6	49500		-857,14	734688,97
7	50500		142,86	20408,97
Разом	-		-	19857051,08

Отже, середнє квадратичне відхилення буде становити:

$$\alpha = \sqrt{\frac{19857051,08}{7}} = 636,58$$

Визначаємо коефіцієнт варіації (ω), який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$\omega = \frac{\alpha}{O_{\text{сер}}} \cdot 100\% = \frac{636,58}{50357,14} \cdot 100\% = 1,26\%$$

Оскільки $\omega < 33\%$, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідний обсяг продажу (В) приймаємо за методом медіан і визначаємо на рівні 50357,14 тис. грн, як середнє значення ряду, песимістичне (найменше) значення (П) – 48000 тис. грн, оптимістичне (найбільше) значення (О) – 53000 тис. грн

Спрогнозуємо зростання обсягу реалізації продукції, внаслідок впровадження заходу, за допомогою стандартного розподілу вірогідностей:

$$ОП = (О + 4 \cdot В + П) / 6, (3.2)$$

де О – оптимістичний прогноз;

В – найбільш вірогідний прогноз;

П – песимістичний прогноз.

Розраховуємо прогнозні значення збільшення обсягів реалізації продукції в результаті прийняття в штат супервайзора:

$$ОП = (О + 4 \cdot В + П) / 6 = (53000 + 4 \cdot 50357,14 + 4000) / 6 = 50404,76 \text{ тис. грн}$$

Розраховуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, враховуючи, що 1262764 тис. грн – базове значення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції:

$$50404,76 / 1262764,0 \cdot 100\% = 4 \%,$$

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному році складе:

$$1262764,0 + 50404,76 = 1313168,76 \text{ тис. грн}$$

Знайдемо величину повних витрат в проектному році. Повні витрати на виробництво і реалізацію (ПВ) в базисному році склали 1211148,0 тис. грн, в тому числі постійні витрати (15% від повних витрат) – 181672,20 тис. грн, змінні (85% від повних витрат) – 1029475,80 тис. грн

Розрахуємо приріст змінних витрат в проектному році за рахунок збільшення обсягів реалізації на 4 %.

$$1029475,80 \cdot 0,04 = 41179,03 \text{ тис. грн}$$

Розрахуємо приріст повних витрат в проектному році:

$$41179,03 + 330,42 = 41509,45 \text{ тис. грн}$$

Постійні витрати за рахунок їх збільшення на 330,42 тис. грн в проектному році будуть становити:

$$181672,20 + 330,42 = 182002 \text{ тис. грн}$$

Таким чином, повні витрати в проектному році складуть:

$$1029475,80 + 41179,03 + 182002 = 1252656,83 \text{ тис. грн}$$

Обчислюємо приріст прибутку від реалізації продукції:

$$50404,76 - 41179,03 = 9225,73 \text{ тис. грн}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції складе:

$$51616,0 + 9225,73 = 60841,73 \text{ тис. грн,}$$

де 51616,0 тис. грн – базове значення прибутку від реалізації продукції.

Приріст чистого додаткового прибутку від реалізації продукції складе:

$$\Delta \text{ЧП}_p = 9225,73 \cdot (1 - 0,19) = 7472,84 \text{ тис. грн}$$

Таким чином, чистий прибуток від реалізації продукції в проектному році дорівнюватиме:

$$15360,0 + 7472,84 = 22832,84 \text{ тис. грн,}$$

де 15360,0 тис. грн – базове значення чистого прибутку від реалізації продукції.

Наведемо очікувані результати від прийняття в штаті посади супервайзора в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Очікувані результати від прийняття в штаті посади супервайзера тис. грн

№	Показники	Одиниці виміру	Значення показника
1	Приріст чистого доходу від реалізації продукції	тис. грн	50404,76
2	Приріст повних витрат на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн	41509,45

Продовження таблиці 3.10

№	Показники	Одиниці виміру	Значення показника
3	Приріст прибутку від реалізації продукції	тис. грн	9225,73
4	Приріст чистого прибутку	тис. грн	7472,84

Отже, внаслідок прийняття в штаті посади супервайзера чистий дохід від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 50404,76 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшиться на 41179,03 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції зросте на 9225,73 тис. грн, а чистий прибуток – на 7472,84 тис. грн і складе 22832,84 тис. грн.

На основі результатів попередніх розрахунків визначаємо основні показники економічної ефективності.

Для даного заходу не потрібно впроваджувати нове обладнання, тому капітальні витрати дорівнюватимуть зміні обігових коштів.

Визначаємо зміну обігових коштів у розмірі 4% від 85% приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу:

$$41179,03 \cdot 0,85 \cdot 0,04 = 1400,09 \text{ тис. грн}$$

Отже, капітальні витрати необхідні для проведення заходу становлять:

$$K_n (\Pi) = 1400,09 \text{ тис. грн}$$

Додатковий чистий прибуток становить 22832,84 тис. грн, а його приріст відповідно – 7472,84 тис. грн

Термін окупності капітальних вкладень:

$$T = \frac{K_n}{\Delta ЧП_p} = \frac{1400,09}{7472,84} = 0,19 \text{ року (69 днів)}$$

Розрахуємо доцільність капітальних вкладень з урахуванням дисконтування проекту протягом його терміну економічного життя.

Проект має дисконтуватися за ставкою, яку приймаємо на рівні 25 %.

Оскільки закупівля програми не передбачає встановлення нового обладнання та виконання будівельних робіт, то в нашому випадку чистий генерований грошовий потік буде дорівнювати:

$$ЧГП = \Delta ЧП_p = 7472,84 \text{ тис. грн}$$

Нинішню вартість (НВ) майбутніх грошових потоків за весь життєвий цикл проекту (термін економічного життя проекту) розраховують за формулою 3.3:

$$\sum_{i=1}^N НВ_i = \sum_{i=1}^N \frac{ЧГП}{(1+p)^i} = \sum_{i=1}^N ЧГП \cdot \alpha_i, (3.3)$$

де ЧГП – чистий генерований грошовий потік реальних грошей за i-й рік терміну життєвого циклу проекту;

p – ставка дисконту, яку беруть на рівні ставки рефінансування НБУ (приймаємо на рівні 25%) дорівнює 0,25.

Термін економічного життя проекту (термін життєвого циклу) визначають, виходячи з норми амортизаційних відрахувань (Ам., %).

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків, накопичених за весь життєвий цикл проекту ($\sum_{i=1}^N НВ_i$) для даного нововведення буде дорівнювати:

$$\begin{aligned} \sum_{i=1}^N НВ_i &= НВ_1 + НВ_2 + НВ_3 + НВ_4 + НВ_5 = ЧГП(\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5) = \\ &= 7472,84 * 2,6893 = 20096,71 \text{ тис. грн} \end{aligned}$$

Чисту нинішню вартість (ЧНВ) розраховують як різницю між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, та початковими інвестиціями:

$$\text{ЧНВ} = \sum_{i=1}^N \text{НВ}_i - \text{ПІ} = 20096,71 - 1400,09 = 18696,62 \text{ тис.грн}$$

Дисконтний (гарантований) період повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$T_r = \frac{\text{ПІ}}{\text{НВ}_{\text{ср}}} = \frac{1400,09}{4019,342} = 0,35 \text{ року (128 днів)} < 5 \text{ років,}$$

де $\text{НВ}_{\text{ср}}$ – середньорічна нинішня вартість:

$$\text{НВ}_{\text{ср}} = \frac{\sum_{i=1}^N \text{НВ}_i}{N} = \frac{\sum_{s=1}^5 \text{НВ}_i}{5} = \frac{20096,71}{5} = 4019,342 \text{ тис.грн}$$

Недисконтований період повернення інвестицій визначають, як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$T_{\text{нд}} = \frac{\text{ПІ}}{\text{ЧГП}} = \frac{1400,09}{7472,84} = 0,19 \text{ (69 днів)} < 5 \text{ років}$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$\text{ІД} = \frac{\text{ЧНВ}}{\text{ПІ}} = \frac{18696,62}{1400,09} = 13,35 > 0.$$

Індекс прибутковості визначається відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, до початкових інвестицій:

$$\text{ІП} = \frac{\sum_{i=1}^N \text{НВ}_i}{\text{ПІ}} = \frac{20096,71}{1400,09} = 14,35 > 1.$$

На основі проведених розрахунків можна зробити висновок про доцільність прийняття в штат посади супервайзора, що підтверджується такими показниками:

1. Чистота нинішньої вартості на кінець життєвого циклу з наростаючим підсумком, є величина позитивна – 18696,62 тис. грн
2. Строк повернення інвестицій гарантований складає 0,19 (69 днів) року, що є прийнятним, так як значно менше терміну економічного життя проекту, що дорівнює 5 рокам.
3. $\text{ІД} = 13,35 > 0$, що свідчить про високу ефективність проекту.
4. $\text{ІП} = 14,35 > 1$, що є прийнятним і свідчить про високу ефективність проекту.

Отже, вищенаведені показники свідчать про можливість впровадження даного заходу.

Результати розрахунків показників економічної ефективності запропонованого заходу наведено у табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Основні показники ефективності запропонованого заходу

Показник	Одиниці виміру	Значення показника
1. Капітальні витрати (початкові інвестиції)	тис. грн	1400,09
2. Додатковий прибуток від реалізації продукції	тис. грн	9225,73

Продовження таблиці 3.11

Показник	Одиниці виміру	Значення показника
3. Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту	тис. грн	20096,71
4. Чиста нинішня вартість	тис. грн	18696,62
5. Термін окупності недисконтований	роки	0,19 (69 днів)
6. Термін окупності дисконтований	роки	0,35 (128 днів)
7. Індекс доходності		13,35
8. Індекс прибутковості		14,35

Як бачимо з табл. 3.4, запропонований захід дозволить підприємству отримати додатковий прибуток (9225,73 тис. грн). Термін окупності дисконтований складе 0,35 роки, а недисконтований 0,19 роки, що значно менше економічного життя проекту. Капітальні витрати є не значними. Індекси доходності та прибутковості складають (13,35 та 14,35 відповідно), що вказує на доцільність запропонованого заходу.

Проектні значення таких показників, як рентабельність продукції, рентабельність продаж та витрати на 1 грн реалізованої продукції складуть:

1. Витрати на 1 грн реалізованої продукції:

$$(V_{\text{на 1 грн РП}}) = \frac{\text{ПВ}}{\text{ЧД(В)}} \cdot 100 = \frac{1252656,83}{1313168,76} \cdot 100 = 95,39 \text{ коп.}$$

2. Рентабельність продаж:

$$(P1) = \frac{\Delta \text{Пр}_1}{\text{ЧД}(B)} \cdot 100 = \frac{22832,84}{1313168,76} \cdot 100 = 1,74\%$$

3. Рентабельність продукції:

$$(P1) = \frac{\text{Пр}}{\text{ПВ}} \cdot 100 = \frac{60841,73}{125656,83} \cdot 100 = 4,86\%$$

Дані занесено в табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства

Показники	Один. виміру	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн	1262764	1313168,76	50404,76	4,00
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн	1211148	1252656,83	41508,83	3,43
3. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн	51616	60841,73	9225,73	17,87
4. Чистий прибуток	тис. грн	15360	22832,84	7472,84	48,65
5. Витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації	коп.	95,91	95,39	-0,52	-0,54
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	1,22	1,74	0,52	x
7. Рентабельність продукції	%	4,26	4,86	0,6	x

Отже, зробивши відповідні розрахунки, можна зробити наступні висновки.

Внаслідок впровадження запропонованих заходів матимемо зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 50404,76 тис. грн, проектне його

значення становитиме 1313168,76 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зростуть на 41508,83 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 9225,73 тис. грн (або на 17,87%). В проектному році чистий прибуток зросте на 48,65% і складе 22832,84 тис. грн, що на 7472,84 тис. грн більше порівняно з базовим роком. Витрати на 1грн реалізованої продукції зменшиться на 0,52%. Рентабельність діяльності (продаж) збільшиться на 0,52, рентабельність продукції збільшиться на 0,6%.

Отже, прийняття в штат посади супервайзора в цілому є ефективним заходом і, як показує аналіз, позитивно впливає на головні показники діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

Відповідно до проведеного дослідження організації торговельно-технологічного процесу на підприємстві торгівлі визначено:

1. Велике значення в діяльності сучасного роздрібного підприємства відіграє торговельно-технологічний процес та є досить складним процесом. Торгово-технологічний процес (ТТП) в магазині – це комплекс взаємозв'язаних послідовно виконуваних операцій, метою яких є доведення товарів належної якості до торговельної зали 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.

2. Структура і характер операцій з продажу товарів залежать від асортименту товарів та методів їх продажу. Суттєво відрізняються характер та зміст операцій з продажу товарів повсякденного попиту (покупець, як правило, проводить їх відбір без участі продавців) і товарів складного асортименту, нечастого і періодичного попиту (зазвичай потрібна консультація продавців).

3. Для успішного функціонування торговельного підприємства необхідно проводити аналіз його комерційної діяльності. Найважливішим показником ефективності роботи торговельного підприємства є прибуток, в якому відбиваються результати торговельної діяльності підприємства. Для забезпечення системного підходу для оцінки господарської діяльності підприємства торгівлі слід розрахувати комплексні показники. До них належать такі показники: ефективність використання торговельного потенціалу підприємства, ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства, ефективність трудової діяльності, інтегральний показник економічної ефективності господарської діяльності підприємства, коефіцієнт ресурсоемності товарообороту.

4. В роботі проведено аналіз конкурентного середовища фірмового магазину ПрАТ «Обухівський молочний завод», та за результатами аналізу складена

рейтингова оцінка магазинів згідно інтегральних коефіцієнтів конкурентоспроможності. Коефіцієнти конкурентоспроможності мають такі показники: магазин «Молоко від фермера» становить 0,85. Другим йде магазин «Сирне королівство» (0,77), третім – «Молочні продукти» (0,67) і четвертим є магазин «Еко-лавка» (0,65). Проаналізувавши ці інтегровані коефіцієнти конкурентоспроможності говорять про те, що фірмовий магазин «Молочні продукти» має сильних конкурентів і є конкурентоспроможним. Фірмовий магазин «Молочні продукти» має перевагу в ціні над своїми конкурентами, та реалізовує продукцію власного виробництва завдяки цьому, економить час на виборі товару серед безлічі постачальників і має постійні поставки продукції у необхідній кількості магазину. Що стосується слабких сторін, то має низькі результати за критеріями: інтер'єр магазину, реклама та графік роботи магазину. Сильною стороною конкурентів є регулярна професійна реклама своїх магазинів і своєї продукції. Слабкою стороною конкурентів є те, що асортимент товарів менш високої якості та ціни на них завищені.

Після проведення аналізу конкурентного середовища, доцільним кроком є усунення негативних сторін магазину та розробка плану заходів щодо усунення недоліків, які були виявлені під час аналізу. Аби подолати конкуренцію магазину пропонується впровадити такі засоби боротьби з конкурентами: впровадити рекламні заходи; ребрединг назви магазину; розширити асортимент товарів; впровадити програми лояльності; оновити інтер'єр магазину; змінити графік роботи магазину.

5. Для аналізу практики здійснення операцій з організації торгово-технологічного процесу розмахувано показники ефективності використання площі фірмового магазину ПрАТ «Обухівський молочний завод», згідно яких частку площі торговельної зали у загальній площі магазині складає 75%, а оптимальна величина показника 70-80%. Це дуже гарний показник для підприємства торгівлі, та говорить про те, що торговельна площа в магазині застосовується раціонально. Проте розрахунки показують, що площа магазину

розподілена не ефективно оскільки коефіцієнт установчої площі складає 0,70, а це дуже високий показник для магазину з індивідуальним обслуговуванням.

6. Згідно до аналізу практики за 1 та 2 квартал 2018р. роботи фірмового магазину ПрАТ «Обухівський молочний завод» збільшився прибуток до оподаткування на 4 тис. грн. Зросла сума власного капіталу і становить 1832 тис. грн. Коефіцієнт досягнення мінімального прибутку становить 2 і 1,67 відповідно для 1 та 2 кварталів 2018р. Це вказує, що підприємством досягається ступені отримання мінімального прибутку. Показники ефективності використання торговельного потенціалу підприємства становить 6,4 тис.грн, ефективності фінансово-господарської діяльності складає 6,6 тис. грн, оцінка ефективності трудової діяльності дорівнює 6,19 тис. грн. Це говорить про те, що фірмовому магазину ПрАТ «Обухівський молочний завод» є рентабельним.

7. Для підвищення ефективності роботи фірмового магазину ПрАТ «Обухівський молочний завод» необхідно проводити облік незадоволеного попиту. Наприклад, шляхом ведення спеціальних книг, куди заносяться заявки покупців на відсутні в продажу товари. З метою вивчення цього показника можливе проведення анкетних опитувань покупців, або бесід, проведених продавцем в процесі обслуговування покупців.

8. Також для удосконалення продажу товарів необхідно злучити інструменти рекламної кампанії такі, як банери, ваги, а також відеоролики, які привернуть увагу до магазину, допоможуть розкрутити торгову марку. Банери та ваги - інструменти інтернет-реклами, які, з одного боку, служать для залучення на сайт нових відвідувачів, з іншого, - через яскравості і помітності привертають погляд користувача і несуть ті ж функції, як і зовнішня реклама оф-лайн. Відеоролики також є інструментом розкрутки бренду. Торгова мережа може також запуснути вірусні ролики в мережу, тобто короткі ролики, які привертають споживачів і змушують їх розсилати посилання по електронній пошті або в повідомленнях на сервісах.

9. Для того, щоб забезпечити більш раціональне здійснення торгово-технологічного процесу необхідно постійно його вдосконалювати. Основними

напрямами вдосконалення торгово-технологічного процесу фірмового магазину ПрАТ «Обухівський молочний завод» є:

- економія витрат обігу магазину;
- повсякденне управління товарними запасами;
- механізація і автоматизація ручної праці;
- вдосконалення асортиментної політики магазину;
- проведення обліку незадоволеного попиту покупців;
- проведення заходів щодо стимулювання продажів;
- розширення сфери додаткових послуг;
- покращення графіку роботи магазину;
- впровадження програми лояльності постійних покупців;
- впровадження сучасних методів продажу товарів;
- впровадження програми мерчандайзингу.

10. В роботі розроблено програми мерчандайзингу для стимулювання продажу товарів в фірмовому магазині. На основі проведених розрахунків можна зробити висновок про доцільність прийняття в штат посади супервайзора, що підтверджується такими показниками:

1. Чистота нинішньої вартості на кінець життєвого циклу з наростаючим підсумком, є величина позитивна – 18696,62 тис. грн.
2. Строк повернення інвестицій гарантований складає 0,19 (69 днів) року, що є прийнятним, так як значно менше терміну економічного життя проекту, що дорівнює 5 рокам.
3. $ID = 13,35 \geq 0$, що свідчить про високу ефективність проекту.
4. $IP = 14,35 > 1$, що є прийнятним і свідчить про високу ефективність проекту.

Вищенаведені показники свідчать про можливість впровадження даного заходу.

Зробивши відповідні розрахунки, необхідно сказати, що внаслідок впровадження запропонованих заходів матимемо зростання чистого доходу від

реалізації продукції на 50404,76 тис. грн, проектне його значення становитиме 1313168,76 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зростуть на 41508,83 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 9225,73 тис. грн (або на 17,87%). В проектному році чистий прибуток зростає на 48,65% і складе 22832,84 тис. грн, що на 7472,84 тис. грн більше порівняно з базовим роком. Витрати на 1грн реалізованої продукції зменшиться на 0,52%. Рентабельність діяльності (продаж) збільшиться на 0,52, рентабельність продукції збільшиться на 0,6%.

Тобто прийняття в штат посади супервайзора в цілому є ефективним заходом і, як показує аналіз, позитивно впливає на головні показники діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про захист прав споживачів : Закон України // Уряд. кур'єр. – 2006. – 18 січ. (зі змінами та допов.).
2. Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності : Закон України // Уряд. кур'єр. – 2003. – 22 жов.
3. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні : Закон України від 22 берез. 2012 р. № 4618 – IV // Відомості Верховної Ради України. – 2013. – № 3. – С.23.
4. Про рекламу : Закон України (зі змінами та допов.) // Уряд. кур'єр. – 2003. – 24 верес.
5. Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2020 року : [затв. постановою Кабінету Міністрів України від 6 серп. 2014 р. № 385] // Уряд. кур'єр. – 2014. – 3 верес.
6. Порядок провадження торговельної діяльності та правила торговельного обслуговування на ринку споживчих товарів : [затв. постановою Кабінету Міністрів України від 15 черв. 2006 р. № 833] // Уряд. кур'єр. – 2006. – 5 лип. (зі змінами та допов.) ; назва уточнена відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 29 черв. 2011 р. № 706.
7. Про затвердження нормативів забезпечення населення торговельною площею у магазинах та Порядку застосування нормативів забезпеченості населення торговельною площею у магазинах : Наказ Міністерства економіки України від 2 верес. 2008 р. № 409.
8. Закон України «Про господарські товариства» від 19.09.1991 р. №1576-XII [Електронний ресурс] / Верховна Рада України – Офіц. веб-сайт Верховної Ради України. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.
9. Господарський кодекс України [Електронний ресурс]: Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15>

10. Податковий кодекс України [Електронний ресурс] / Верховна Рада України – Офіц. веб-сайт Верховної Ради України. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
11. Національний стандарт України «Роздрібна та оптова торгівля. Терміни та визначення понять»: Держспоживстандарт України. – 2005. – 30с.
12. Основні правила торгівлі продовольчими та непродовольчими товарами : зб. нормат. документів з питань торгівлі. – Київ : Атіка, 2003. – 512с.
13. Правове регулювання підприємницької діяльності у сфері торгівлі : зб. нормат.-правових актів / О.І. Дорошенко (упоряд.). – Д. : Дніпрокнига. – 2008. – 1056с.
14. Голошубова Н.О. Організація торгівлі : підручник [для студ. вищ. навч. закл.] / Н.О. Голошубова. – 2-ге вид., переробл. та допов. - Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. – 680с.
15. Тимофєєва О. В. Розвиток українських торговельних мереж на сучасному етапі / О. В. Тимофєєва // Економіка і регіон. – 2007. – № 2 (13). – С. 68–72.
16. Підприємництво та бізнес культура : підручник / Л.О. Лігоненко, Г.Л. Піратовський, І.В. Молоштан, та ін. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2011. – 508с.
17. Виноградська А.М. Комерційна діяльність торговельного підприємства: навч. посіб. / А.М. Виноградська. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. – 278с.
18. Апопій В.В. Комерційна діяльність: підручник / за ред. В.В. Апопія. – 2-ге вид. перероб. і доп. – К.: Знання, 2008. – 535 с.
19. Внутрішня торгівля України: монографія/А.А. Мазаракі, В.Д. Лагутін, А.Г. Герасименко [та ін.]; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. А.А.Мазаракі. – Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016.- 864 с.
20. Апопій В.В. Комерційна діяльність : Підруч. / За ред. проф. В.В. Апопія. – К63 Вид. 2-ге, перероб. і доп. – К. : Знання, 2008. – 558с.

21. Лігоненко Л.О., Височин І.В. Економіка торговельного підприємства: методика розв'язання практичних завдань : / Л.О. Лігоненко, І.В. Височин. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 456 с.
22. Апопій В.В., Міщук І. П., Ребицький В.М. Організація торгівлі: Підручник; 2 вид., Київ: Центр навчальної літератури, 2008. - 574 с.
23. Виноградська А.М. Комерційна діяльність торговельного підприємства: Навчальний посібник. – К.: Київ 2005. - 278 с.
24. Солошенко Л. Роздрібна торгівля : організація та облік [Текст] / Л. Солошенко, О. Пироженко, Я. Кавторєва. – Х. : Фактор, 2003. – 168 с.
25. Футало Т. В. Роздрібна торгівля в Україні: основні напрямки розвитку / Т. В. Футало // Торгівля, комерція, підприємництво : зб. наук. праць. – Львів : ЛКА, 2007. – С. 10–16.
26. Мазаракі А.А., Лігоненко Л.О., Ушакова Н.М. Економіка торговельного підприємства: Підручник – Київ «Хрещатик» 1999. с 797.
27. Бакунов О. О. Концепція розвитку роздрібних торговельних мереж в регіоні / О. О. Бакунов, В. А. Располова // Економічні науки : зб. наук, пр. Луц. наук.-техн ун-т. – Луцьк, 2010. – Вип. 7 (27), 2. – С. 21–32.
28. Мазаракі А.А. Внутрішня торгівля в Україні: економічні умови ефективного розвитку : монографія / А.А. Мазаракі, І.О. Бланк, Л.О. Лігоненко та ін. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. – 195с.
29. Ільченко Н.Б. Оптимізація бізнес-процесів підприємств роздрібної торгівлі / Н.Б. Ільченко // Наукові записки Міжнар.гуманітарного ун-ту: [збірник]. – Одеса: Міжнар. гуманітарний ун-т, 2014.– Вип. 21, Ч. II – С. 98–101 (0,7 друк.арк.).
30. Мазараки А.А. Торговля. Деньги. Менталитет : монографія /А.А. Мазараки. – Київ : Книга, 2006. – 632с.
31. Говорушко Т.А. Управління ефективністю діяльності підприємства на основі вартісно-орієнтованого підходу : [монографія] /Т.А. Говорушко, Н.І. Клімаш. – К. : Логос, 2013. – 204 с.

32. Габор С.С. Ефективність як економічна категорія / С.С. Габор, В.С. Габор // Інноваційна економіка. – 2012. – № 7. – С. 14–17.
33. Касич А.О. Методичні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства / А.О. Касич, І.Г. Хіміч // БізнесІнформ. – 2012. – № 12. – С. 176–179.
34. Куценко А.В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України : [монографія] / А.В. Куценко. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008 – 215 с.
35. Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Д. Нортон, Р. Каплан. – М. : ОлимпБизнес, 2010. – 320 с.
36. Отенко В.І. Формування аналітичного інструментарію оцінки ефективності діяльності підприємства / БізнесІнформ. – 2013. – № 5. – С. 231–237.
37. Стрілець Є.М. Ефективність як економічна категорія / Є.М. Стрілець. – Запоріжжя : КПУ, 2013 – С. 9.
38. Пархасва Н.В., Гановський В.Л. Методи стимулювання продажу на підприємствах роздрібної торгівлі України // Регіональна економіка та управління – № 2 (09) березень – 2016. – С.113-119. (eLIBRARY.RU, РІНЦ)
39. Мазаракі А.А. Торговецьке підприємство: стратегія, політика, конкурентоспроможність : монографія / А.А. Мазаракі, Д.М. Пшеслинський, І.В. Смолін. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2011. – 387с.
40. Григоренко Т.М. Використання CRM-систем у діяльності франчайзингових роздрібних торговельних мереж / Т.М. Григоренко, Д.В. Кочубей // Бізнес Інформ. – 2017. – № 11 (Index Copernicus, Ulrichsweb Global Serials Directory)
41. Голошубова Н.О. Актуальні питання розвитку бізнесу для людини / Н.О. Голошубова // Вісник КНТЕУ. – 2010. - № 2. – С. 43-54.
42. Реутов В. Е. Управление конкурентоспособностью: Монография / В. Е. Реутов, Н. Э. Вельгон. – Симферополь: Таврия, 2005. – 200 с.

43. Рибницький Д. О. Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства / Д. О. Рибницький, Т. А. Городня // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Випуск 20.9. – С. 227-230.
44. Сахно І. В. Аналіз основних методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств / І. В. Сахно // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2012. – № 2, Ч. 2. – С. 385-390.
46. Голошубова Н.О. Визначення потреби у продовольчих магазинах та їх розміщення у місті / Н.О. Голошубова // Вісник КНТЕУ. – 2008. - № 5. – С. 72-80.
47. Лігоненко Л.І. Інноваційний вектор розвитку торгівлі в Україні.// ТОВАРИ І РИНКИ № 1'2011 Міжнародний науково-практичний журнал.
48. Пономаренко В.С. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів: монографія / В.С. Пономаренко, С.В. Мінухін, С.В. Знахур. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2013. – 244 с.
49. Апопій В. Теорія організації та структурна перебудова торгівлі / В. Апопій // Вісник КНТЕУ. – 2005. - № 2. – С.29-34.
50. Голошубова Н.А. Качество торгового обслуживания на уровне европейских стандартов / Н.А. Голошубова // Торговое дело. – 2007. - № 4. – С. 28-33 ; № 5. – С. 76-80.
51. Портер М. Конкуренция / М. Портер. – М.: Вильямс, 2005. – 602 с.
52. Економічний аналіз торговельної діяльності – https://pidruchniki.com/1234062542575/ekonomika/analiz_nadhodzhennya_tovariv
53. Дикань В. Л. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства / В. Л. Дикань, Т. В. Пономарьова // Вісник економіки транспорту і промисловості. Серія “Економіка”. – 2011. – Випуск 36. – С. 100-105.

54. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия: монография / Ю. Б. Иванов, А. Н. Тищенко, Н. А. Дробитько. – Х.: ХГЭУ, 2003. – 349 с.
55. Погребняк Д. В. Методи діагностики конкурентоспроможності підприємства / Д. В. Погребняк // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. Збірник наукових праць. – 2011. – Випуск 32. – С. 45-51.
56. Пономаренко В.С. Механізм прийняття управлінських рішень на підприємстві: процесний підхід / В.С. Пономаренко, С.В. Мінухін, О.М. Беседовський. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2005. – 238 с.
57. Практика и проблематика моделирования бизнес-процессов. – М. : ДМК Пресс; М.: Компания АйТи, 2008. – 246 с.: ил. (Серия «ИТ-Экономика»).
58. Репин В.В. Бизнес-процессы компании: построение, анализ, регламентация – М. : РИА «Стандарты и качество», 2007. – 240с. – (Серия «Деловое совершенство»).
59. Репин В.В. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление. – М. : «Манн, Иванов и Фербер», 2013. – 512 с.
60. Роскошна О. А. Природа бізнес-процесу / О. А. Роскошна, М. Л. Гончарова // Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів виробничих підприємств : [монографія / за заг. ред. канд. екон. наук, доц. Л. М. Таранюка. – Суми : Видавничо-виробниче підприємство «Мрія-1» ТОВ, 2010. – 440 с.
61. Ротер М. Вміння бачити бізнес-процеси: створення цінності та зменшення витрат / М. Ротер, Дж. Шук. – К. : Rabulum, 2017. – 132 с.
62. Томашевський О. Інформаційні технології та моделювання бізнес-процесів / О. Томашевський, Г. Цегелик. – К. : Центр навчальної літератури, 2012. – 304 с.
63. Шемаєва Л.Г. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві : монографія / Л.Г. Шемаєва, К.С. Безгін, К.Г., Наумік, В.В. Ушкальов. - Харків : ХНЕУ, 2009. – 240 с.

64. Берман Б. Розничная торговля: Стратегический подход / Б. Берман, Д. Эванс. – 8-е изд.: пер. с англ. – М.: Издат. дом «Вильямс», 2003. – 1184 с.
65. Варли Р. Основы управления розничной торговли / Р. Варли, м. Рафик. – М.: Издат. дом Гребенщикова, 2005. – 456с.
66. Берман Б. Розничная торговля: стратегический подход / Б. Берман, Дж. Эванс ; пер. с англ. – М. : Издат. Дом «Вильямс», 2003. – 1184 с.
67. Варли Р. Основы управления розничной торговлей / Р. Варли, М. Рафик. – М. : Изат. Дом Гребенщикова, 2005. – 456с.
68. Леви М. Основы розничной торговли/ М. Леви, Б.А. Вейтц ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 1999. – 448с.
69. Дрозач М. Професійне навчання персоналу на виробництві: перспективи інноваційного розвитку / М. Дрозач // Україна: аспекти праці. – Київ. – 2011. – №6. – С.35-38.
70. Скотт Д.Г. Учись ефективно продавати і управляти сбытом / Д.Г. Скотт. – Київ : Внешторгиздат, 1992. – 175с.
71. Шандезон Ж. Методи продажі / Ж. Шандезон, А. Лансестр. – М. : АО Издат. группа «Прогресс», «Универс», 1993. – 160с.
72. Шредер К. Специализированный магазин: как построить прибыльный бизнес в розничной торговле / К. Шредер ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 384с.
73. Николаева Т.И. Фирменная торговля производственных предприятий / Т.И. Николаева, Н.И. Николаева // Пищ. про-сть. – 2000. - № 3. – С. 58-60
74. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер ; пер. с англ. – СПб. : Питер.
75. Николас К. Сирополис. Управление малым бизнесом / Николас К. Сирополис ; пер. с англ. – М. : Дело, 1997. – 672с.
76. Business dictionary [Електронний ресурс]. – Access mode: <http://www.businessdictionary.com/>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Розрахунок рентабельності фірмового магазину ПрАТ «Обухівський молочний завод» за 2015-2017 роки

Рентабельність товарообороту розраховується за формулою (1.2):

2015 рік	$P_{\pi o} = \frac{268}{3886} * 100 = 6,89\%$
2016 рік	$P_{\pi o} = \frac{380}{3998} * 100 = 9,50\%$
2017 рік	$P_{\pi o} = \frac{408}{4640} * 100 = 8,79\%$

Рентабельність витрат розраховується за формулою (1.3):

2015 рік	$P_B = \frac{268}{501} * 100 = 53,49\%$
2016 рік	$P_B = \frac{380}{613} * 100 = 61,99\%$
2017 рік	$P_B = \frac{408}{750} * 100 = 54,4\%$

Рентабельність основних фондів розраховується за формулою (1.4):

2015 рік	$P_{of} = \frac{268}{1010} * 100 = 26,53\%$
2016 рік	$P_{of} = \frac{380}{2420} * 100 = 15,70\%$
2017 рік	$P_{of} = \frac{408}{3001} * 100 = 13,59\%$

Рентабельність оборотних заходів розраховується за формулою (1.5):

2015 рік	$P_{oz} = \frac{268}{2458} * 100 = 10,90\%$
----------	---

2016 рік	$P_{03} = \frac{380}{2570} * 100 = 14,78\%$
2017 рік	$P_{03} = \frac{408}{2870} * 100 = 14,21\%$

Додаток Б

Розрахунок оцінки ефективності діяльності фірмового магазину ПрАТ «Обухівський молочний завод» за 2015-2017 роки

Показник-індикатор оцінки ефективності використання торговельного потенціалу підприємства розраховується за формулою (1.6):

2015 рік	$E_{т.п} = \frac{3886}{430 + 2458 + 1010} = 0,99$
2016 рік	$E_{т.п} = \frac{3998}{490 + 2570 + 2420} = 0,72$
2017 рік	$E_{т.п} = \frac{4640}{579 + 2870 + 3001} = 0,71$

Показник-індикатор ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства розраховується за формулою (1.7):

2015 рік	$E_{ф.д} = \frac{487}{430 + 2458 + 1010} = 0,12$
2016 рік	$E_{ф.д} = \frac{504}{490 + 2570 + 2420} = 0,09$
2017 рік	$E_{ф.д} = \frac{672}{579 + 2870 + 3001} = 0,10$

Показник-індикатор оцінювання ефективності трудової діяльності розраховується за формулою (1.8):

2015 рік	$E_{т.д} = \frac{3886}{430} = 9,03$
2016 рік	$E_{т.д} = \frac{3998}{490} = 8,15$
2017 рік	$E_{т.д} = \frac{4640}{579} = 8,01$

Коефіцієнт ресурсоемності товарообороту розраховується за формулою (1.9):

2015 рік	$E_{p.r.} = \frac{430 + 2458 + 1010}{3886} = 1$
2016 рік	$E_{p.r.} = \frac{490 + 2570 + 2420}{3998} = 1,37$
2017 рік	$E_{p.r.} = \frac{579 + 2870 + 3001}{4640} = 1,39$

Додаток В

Розрахунок комплексних показників ефективності діяльності фірмового магазину ПрАТ «Обухівський молочний завод» за два квартали

1. Рентабельність товарообороту (P_{TO}), %

$$P_{TO} = \frac{\Pi_{допод}}{TO} \cdot 100,$$

де $\Pi_{допод}$ – прибуток до оподаткування;

ТО – обсяг товарообороту

I квартал	II квартал
$\frac{98 \cdot 0,75}{1009} \cdot 100 = 7,28$	$\frac{102 \cdot 0,75}{1162} \cdot 100 = 6,58$

2. Рівень витрат обігу (P_{BO}), %

$$P_{BO} = \frac{BO}{TO} \cdot 100,$$

де BO – витрати обігу

I квартал	II квартал
$\frac{165}{1009} \cdot 100 = 16,35$	$\frac{197}{1162} \cdot 100 = 16,95$

3. Фондовіддача (Φ_z)

$$\Phi_z = \frac{TO}{OZ},$$

де OZ – середньорічна вартість основних засобів

I квартал	II квартал
$\frac{1009}{724} = 1,39$	$\frac{1162}{642} = 1,81$

4. Товарооборот на 1 м² торговельної площі ($TO_{на 1 м^2 S_{т}}$), тис. грн/м²

$$TO_{\text{на 1 м}^2 S_T} = \frac{TO}{S_T},$$

де S_T – торговельна площа

І квартал	ІІ квартал
$\frac{1009}{60} = 16,81$	$\frac{1162}{60} = 19,36$

5. Продуктивність праці (ПП), тис. грн/ос.

$$ПП = \frac{TO}{\text{Чис}_{с.б}},$$

де $\text{Чис}_{с.б}$ – середньооблікова чисельність персоналу

Продовження додатку В

І квартал	ІІ квартал
$\frac{1009}{6} = 168,16$	$\frac{1162}{7} = 166$

6. Рентабельність власного капіталу (R_{BK}), %

$$R_{BK} = \frac{\text{П}_{\text{власн. кап.}} \cdot 0,75}{BK} \cdot 100,$$

де BK – середня сума власного капіталу

І квартал	ІІ квартал
$\frac{98 \cdot 0,75}{1466} \cdot 100 = 5,01$	$\frac{102 \cdot 0,75}{1832} \cdot 100 = 4,17$

7. Нормальний прибуток до оподаткування ($\Pi_{\text{норм. до опод.}}$, тис. грн)

$$\Pi_{\text{норм. до опод.}} = \frac{BK \cdot R_{BK}}{100} / 0,75,$$

де R_{BK} – середній рівень рентабельності власного капіталу на підприємствах торгівлі (обчислений виходячи з чистого прибутку)

І квартал	ІІ квартал
$\frac{1466 \cdot 5}{100} / 0,75 = 97,73$	$\frac{1832 \cdot 4,6}{100} / 0,75 = 112,27$

8. Мінімальний прибуток до оподаткування ($\Pi_{\text{мін. до опод.}}$, тис. грн)

$$\Pi_{\text{мін. до опод.}} = \frac{BK \cdot \text{Ставка}_{\text{банк. деп.}}}{4} / 100 / 0,75,$$

де $\text{Ставка}_{\text{банк. деп.}}$ – середня ставка по банківських депозитах

І квартал	ІІ квартал
$\frac{1466}{4} / 100 / 0,75 = 48,86$	$\frac{1832}{4} / 100 / 0,75 = 61$

9. Коефіцієнт досягнення нормального прибутку, ($K_{\text{досягн. норм. прибу}}$)

$$K_{\text{досягн. норм. прибу}} = \frac{P_{\text{до опод}}}{P_{\text{норм до опод}}}$$

I квартал	II квартал
$\frac{98}{97,73} = 1$	$\frac{102}{112,27} = 0,90$

10. Коефіцієнт досягнення мінімального прибутку, ($K_{\text{досягн. мінім. прибу}}$)

$$K_{\text{досягн. мінім. прибу}} = \frac{P_{\text{до опод}}}{P_{\text{норм до опод}}}$$

Продовження додатку В

I квартал	II квартал
$\frac{98}{48,86} = 2$	$\frac{102}{61} = 1,67$

11. Рентабельність основних фондів, ($P_{\text{оф}}$) розраховують за формулою (1.3)

I квартал	II квартал
$\frac{98}{800} \cdot 100 = 12$	$\frac{102}{782} \cdot 100 = 13$

12. Рентабельність оборотних засобів, ($P_{\text{оз}}$) розраховують за формулою (1.4)

I квартал	II квартал
$\frac{98}{724} \cdot 100 = 13,53$	$\frac{102}{642} \cdot 100 = 15,88$

13. Показник ефективності використання торговельного потенціалу підприємства ($E_{\text{т.п.}}$).

Розрахунок за формулою (1.5)

I квартал	II квартал
$\frac{98}{126 + 724 + 800} = 0,05$	$\frac{102}{168 + 642 + 782} = 0,06$

14. Показник ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства ($E_{\text{ф.г.}}$). Розрахунок за формулою (1.6)

I квартал	II квартал
-----------	------------

$\frac{911}{126 + 724 + 800} = 0,55$	$\frac{1060}{168 + 642 + 782} = 0,66$
--------------------------------------	---------------------------------------

15. Показник оцінки ефективності трудової діяльності ($E_{т.д.}$). Розраховується за формулою (1.7)

I квартал	II квартал
$\frac{1009}{126} = 8$	$\frac{1162}{168} = 6,19$

16. Коефіцієнт ресурсоемності товарообороту ($K_{р.т.}$). Розраховується за формулою (1.8)

I квартал	II квартал
$\frac{126 + 724 + 800}{1009} = 1,52$	$\frac{168 + 642 + 782}{1162} = 1,37$

Додаток F

Анкета

Анкета: Дослідження обслуговування в фірмовому магазині ПрАТ «Обухівський молочний завод»

Інформація про співробітника

1. Зовнішній вигляд:

- ☐ неохайний зовнішній вигляд, неprasована сорочка, бейджик висить криво
- ☐ Охайний зовнішній вигляд, криво висить бейджик
- ☐ Охайний зовнішній вигляд за стандартами компанії, бейдж висить на передбачених за стандартом місці

2. Оперативність розрахунків за покупку:

- ☐ Більше 10 хвилин
- ☐ 5-7 хвилин
- ☐ до 5 хвилин

3. Професіоналізм продавців:

- ☐ Погана стресостійкість, та погане орієнтування в асортименті, невміння переконати клієнта в придбанні товару
- ☐ Стресостійкий, погане орієнтування в асортименті, вміння переконати клієнта в придбанні товару
- ☐ Стресостійкий, хороше орієнтування в асортименті, вміння переконати клієнта в придбанні товару

4. Викладення продукції:

- ☐ Велика кількість прогалин у вітрині
- ☐ Є прогалини в вітрині
- ☐ Вітрина без пробілів

5. Широта асортименту:

- ☐ Поганий вибір
- ☐ Середній вибір
- ☐ Великий асортимент товарів

6. Рівень цін:

- ☐ Високий
- ☐ Середній
- ☐ Низький

Фірмовий магазин ПрАТ «Обухівський молочний завод»

Дякує вам за допомогу в анкетуванні!