

Вінницький національний технічний університет
(Повна назва університету)

Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
(Повна назва факультету)

Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки
(Повна назва кафедри)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління збутовою діяльністю підприємства роздрібною торгівлі (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «РУШ»)»

Виконав: студент 2-го курсу, групи МЗД-22
спеціальності 073 – «Менеджмент»

(підпис і дата виконання роботи, спеціальність)



Коваленко В.О.

(прізвище та ініціали)

Керівник: к.е.в., доцент каф. ММЕ



Віток А.В.

(прізвище та ініціали)

« 7 » грудня

2023 р.

Опонент: к.е.в., проф. каф. ЕНВМ



Дешко О.І.

(прізвище та ініціали)

« 8 » грудня

2023 р.

Допущено до захисту

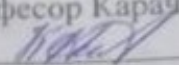
Завідувач кафедри ММЕ

 д.е.н., проф. Карачина Н.П.

(прізвище та ініціали)

« 15 » грудня 2023 р.

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки
Рівень вищої освіти II-й (магістерський)
Галузь знань – 07 Управління та адміністрування
Спеціальність – 073 – «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма – Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

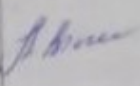
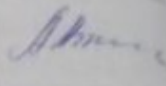
ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувач кафедри ММЕ
д.е.н., професор Карачина Н.П.

«20» вересня 2023 р.

ЗАВДАННЯ НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Коваленко Владислав Олексійович
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Управління збутовою діяльністю підприємства роздрібною торгівлі (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «РУШ»)
керівник роботи к.е.н., доцент каф. ММЕ Вітюк Анна Валеріївна
затверджені наказом ВНТУ від «18» вересня 2023 року №247.
2. Строк подання студентом роботи: 7 грудня 2023 р.
3. Вихідні дані до роботи: форма №1 «Баланс», форма №2 «Звіт про фінансові результати» підприємства (додаток Б).
4. Зміст текстової частини: Узагальнення теоретичних основ та розробка науково-практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління збутовою діяльністю підприємства на прикладі ТОВ «РУШ».
5. Перелік ілюстративного матеріалу: Організаційна модель системи управління збутовою діяльністю підприємства; форми відділу збуту великого підприємства; структура управління відділу матеріально-технічного постачання (ВМТП) та збуту на невеликому підприємстві; аналіз сили бренду; багатокутник конкурентоспроможності ВТМ; організаційна структура ТОВ «РУШ»; динаміка активів ТОВ «РУШ»; динаміка пасивів ТОВ «РУШ»; динаміка основних фінансових результатів ТОВ «РУШ»; значення чистого доходу, прибутку; динаміка показників рентабельності ТОВ «РУШ»; рентабельність інвестицій; навчання персоналу за допомогою сучасних методів; встановлення кас самообслуговування; встановлення «розумних дзеркал»; розвиток соціальних мереж; впровадження інновацій в логістиці;

6. Консультанти розділів роботи:

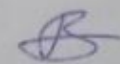
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Спеціальна частина	Вітюк А.В. Доцент кафедри ММЕ		

7. Дата видачі завдання «20» вересня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1	Формування та затвердження теми магістерської кваліфікаційної роботи (МКР)	серпень-вересень	
2	Виконання спеціальної частини МКР. Перший рубіжний контроль виконання МКР. (1-й розділ МКР)	вересень-жовтень	
3	Виконання спеціальної частини МКР. Другий рубіжний контроль виконання МКР. (2-й розділ МКР)	жовтень	
4	Виконання спеціальної частини МКР. Третій рубіжний контроль виконання МКР. (3-й розділ МКР)	листопад	
5	Нормоконтроль МКР. Попередній захист МКР.	листопад-грудень	
6	Рецензування МКР	грудень	
7	Захист МКР	грудень (за графіком)	

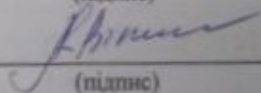
Студент



(підпис)

Коваленко В.О.

Керівник роботи



(підпис)

Вітюк А.В.

АНОТАЦІЯ

УДК. 334.7:004.8

Коваленко В.О. Управління збутовою діяльністю підприємства роздрібною торгівлю (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «РУШ»). Магістерська кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 – менеджмент, освітня програма – менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. Вінниця: ВНТУ, 2023. 103 с.

На укр. мові. Бібліогр.: 44 назв; рис.: 17; табл. 25.

В магістерській кваліфікаційній роботі розглядаються основні напрями підвищення ефективності управління збутовою діяльністю. Проведено дослідження розвитку ринку роздрібною торгівлю, здійснено економічне оцінювання фінансових результатів діяльності ТОВ «РУШ» та досліджено стан інвестиційної привабливості. На прикладі ТОВ «РУШ» запропоновано низку організаційних та економічних заходів щодо підвищення ефективності збутової діяльності та підвищення результатів.

Ключові слова: збутова діяльність, підприємство, роздрібна торгівля, аналіз конкурентів, оптимізація запасів.

ABSTRACT

Vladyslav Oleksiyovych Kovalenko. "Management of Retail Sales Activities of an Enterprise (Case Study of the Limited Liability Company 'RUSH')." Master's Qualification Paper in the field of 073 – Management, Educational Program – Management of Foreign Economic Activity. Vinnytsia: Vinnytsia National Technical University, 2023. 103 p.

In Ukrainian. Bibliography: 44 titles; figures: 17; tables: 25.

The master's qualification paper explores the main directions for improving the efficiency of managing retail sales activities. The research examines the development of the retail market, conducts an economic evaluation of the financial results of LLC 'RUSH,' and investigates the state of investment attractiveness. Using the example of LLC 'RUSH,' a series of organizational and economic measures are proposed to enhance the effectiveness of sales activities and improve results.

Keywords: sales activities, enterprise, retail trade, competitor analysis, inventory optimization.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	7
1.1 Сутність, цілі та методи організації збутової діяльності на підприємстві	7
1.2 Принципи, функції та структура організації збутової діяльності на підприємстві	15
1.3 Методичні підходи до оцінки збутової діяльності підприємства	22
Висновки до першого розділу	35
2 АНАЛІЗ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ ТОВ «РУШ»	36
2.1 Аналіз стану галузі роздрібною торгівлі товарами побутової хімії України.	36
2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «РУШ»	43
2.3 Оцінювання ефективності збутової діяльності ТОВ «РУШ»	55
Висновки до другого розділу	66
3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «РУШ»	68
3.1 Рекомендації щодо удосконалення управління збутової діяльності ТОВ «РУШ»	68
3.2 Оцінювання напрямів підвищення управлінської результативності збутової діяльності ТОВ «РУШ»	76
Висновки до третього розділу	84
ВИСНОВКИ	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	89
ДОДАТКИ	94
Додаток А Протокол перевірки кваліфікаційної роботи на наявність текстових запозичень	95

Додаток Б Фінансова звітність підприємства ТОВ «РУШ» за 2020-2022 роки	96
Додаток В Ілюстративний матеріал	103

ВСТУП

Актуальність роботи. Збутова діяльність є критично важливою для будь-якого підприємства, оскільки ефективна реалізація продукції гарантує необхідні обсяги продажів, виручку та прибуток. У сучасних умовах ринкових відносин підприємства стикаються з викликами, пов'язаними з підвищенням ефективності збутової діяльності. Це зумовлено потребою гнучкого адаптування збутових стратегій до зростаючих вимог ринку з метою підвищення конкурентоспроможності збутової діяльності ТОВ «РУШ».

Мета та завдання роботи. Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних основ та розробка науково-практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління збутовою діяльністю підприємства на прикладі ТОВ «РУШ».

Відповідно до поставленої мети варто вирішити наступні завдання:

1. проаналізувати теоретичний базис збутової діяльності в управлінні підприємством;
2. провести дослідження основних принципів та функцій збутової діяльності;
3. дослідити методичні підходи до оцінки збутової діяльності ;
4. охарактеризувати підприємство ТОВ «РУШ»;
5. провести аналіз конкурентного середовища ТОВ «РУШ»;
6. дослідити ефективність збутової діяльності ТОВ «РУШ»;
7. розробити рекомендації щодо удосконалення управління збутовою діяльністю ТОВ «РУШ»;
8. провести економічне обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності управління збутовою діяльністю ТОВ «РУШ».

Об'єкт і предмет дослідження. Об'єктом дослідження є процес управління збутовою діяльністю ТОВ «РУШ».

Предметом дослідження є комплекс теоретичних, методичних та прикладних аспектів управління збутовою діяльністю.

Методи досліджень: теоретичне узагальнення, аналіз, синтез, індукція, дедукція, історичний, статистичний, графічний, наукової абстракції, кореляційно-регресійний, порівняння, монографічний, методичний.

Новизна одержаних результатів:

удосконалено:

- понятійно-термінологічний апарат категорії «збутова діяльність», що на відміну від існуючих визначень, передбачає трактування збутової діяльності, як цілісної системи маркетингових взаємовідносин, що будуються на врахуванні інтересів клієнтів, вивченні ринкових тенденцій, аналізі конкурентоспроможності, розробці стратегій ціноутворення та вдосконаленні процесів продажу.

набуло подальшого розвитку:

- концептуальні заходи щодо вдосконалення управління збутовою діяльністю, що на відміну від існуючих передбачають методичні та практичні рекомендації щодо впровадження інноваційних технологій у систему управління збутовою діяльністю, на основі застосування штучного інтелекту в логістичній системі та у соціальних мережах.

Практичне значення одержаних результатів. Практична важливість роботи полягає у можливому врахуванні одержаних результатів магістерської кваліфікаційної роботи та ряду запропонованих заходів на досліджуваному підприємстві на етапі планування діяльності підприємства для здійснення адекватного удосконалення збутової діяльності підприємства.

Особистий внесок магістранта. Усі результати, наведені у магістерській кваліфікаційній роботі, отримані самостійно. Здійснено узагальнення підходів до визначення термінів "збутова діяльність". Досліджено особливості управління збутовою діяльністю підприємства та вивчено методи підвищення ефективності цього процесу. Це дозволило покращити процес виявлення вузьких місць, що пов'язані з обмеженнями ресурсів. Також був оновлений перелік напрямів активізації підприємства під час здійснення збутової діяльності.

Апробація результатів магістерської кваліфікаційної роботи. Результати та основні положення роботи було розглянуто на науково-технічній конференції професорсько-викладацького складу, співробітників та студентів університету за участю працівників науково-дослідних організацій.

Публікації результатів магістерської кваліфікаційної роботи. За результатами магістерської кваліфікаційної роботи опубліковано 1 тези конференції.

1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1 Сутність, цілі та методи організації збутової діяльності на підприємстві

Організація збутової діяльності є важливою складовою стратегії підприємства, оскільки вона визначає шляхи та методи, якими продукція потрапляє в руки кінцевих споживачів, а також визначає, яким чином цей процес призводить до формування доходів для підприємства. Ефективне керівництво процесами збутової діяльності є ключовим аспектом у системі управління підприємством, визначаючи його фінансовий успіх через максимізацію прибутку та доходів від продажу товарів і послуг.

У найширшому розумінні, збутова діяльність охоплює комплексні стратегії та заходи з впровадження продукції на ринок. Вона включає в себе аналіз ринку, визначення цільових аудиторій, вибір оптимальних каналів розподілу, розробку маркетингових стратегій та підтримку продукції протягом усього життєвого циклу на ринку.

Однак, якщо розглядати збутову діяльність в більш вузькому розумінні, вона фокусується на відносинах «продавець-покупець». Це включає в себе стратегії формування цінової політики, оптимізації каналів збуту, створення рекламних кампаній та інші заходи, спрямовані на максимізацію прибутковості взаємодії із клієнтами.

Збутова діяльність також включає в себе роботу з дистриб'юторами, роздрібними та оптовими партнерами, а також розглядає важливі питання щодо складського управління, термінів придатності товарів, управління запасами та оптимізації замовлень.

Для створення ефективної системи управління збутовою діяльністю на підприємствах важливо провести наукові дослідження, спрямовані на розкриття сутності термінів «збут» і «збутова діяльність». Доцільно ретельно розглянути та

визначити поняття «збут», «управління збутовою діяльністю», оскільки у науковій літературі часто вони розглядаються як синоніми та взаємопов'язані концепції.

У таблиці 1.1 представлені наукові визначення термінів «збут», «управління збутовою діяльністю» і «збутова політика». Різні науковці мають різні погляди на поняття «збут». Основною відмінністю в їх визначеннях є те, що згідно з деякими вченими [1, с. 326; 2, с. 173; 2, с. 56; 3, с. 365; 4, с. 37; 5, с. 88] «збут» розглядається переважно як процес фізичного переміщення товарів, і вони визначають його як «розподіл» або «товарорух». Інша група науковців [6, с. 227; 7, с. 349; 8, с. 25; 9, с. 206; 10] розглядає «збут» як діяльність.

Праці українських учених-економістів [6; 11; 12; 13; 14] свідчать про різні погляди на тлумачення поняття «збутова діяльність». Деякі вчені вважають, що це поняття можна ототожнювати з «розподілом», «товарорухом» або просто «збутом» [5; 13]. Інша група науковців розглядає його як продаж або фінальну стадію господарської діяльності підприємства [6; 9]. Деякі надають дуже широке визначення, особливо розкриваючи ці поняття та їх сутність через процес управління збутовою діяльністю.

В науковій літературі терміни «збутова діяльність» і «збут» використовуються як синоніми. Вчені, такі як Д. Джоббер і Д. Ланкастер, розглядають збутову діяльність у контексті ринкової орієнтації як одну з функцій маркетингу. Вони підкреслюють, що уміння успішно продавати продукцію та ефективно керувати збутом пов'язані з аналізом потреб і запитів потенційних покупців [14, с.121].

У своїх публікаціях П. І. Белінський зазначає, що «суть збутової діяльності в узагальненому розумінні полягає в тому, що це є процес просування готової продукції на ринок та організації товарного обміну з метою отримання підприємницького прибутку» [20].

Відповідно до висловлень Дж. Болта, Є. А. Уткіна, С. В. Шпилика і С. Є. Хруповича, можна розглядати поняття «збут» та «управління збутом» як процес, що має свої особливості.

Таблиця 1.1 – Визначення понять «збут», «управління збутовою діяльністю», «збутова політика»

Поняття	Визначення
Збут	Багатоступінчастий процес проходження товарів від виробника до споживача [1, с. 326]
	Безпосередньо продаж продукції [14, с. 227]
	Ланцюг, який зв'язує підприємство-виробник з споживачем через проміжні елементи: збутовиків, торгових посередників, ініціаторів покупки [6, с. 74]
	Являє собою продаж, реалізацію підприємством продукції з метою отримання грошової виручки, забезпечення надходжень грошових коштів [1, с. 349]
	Процес перетворення продукції в гроші і задоволення потреб покупців [6, с.56]
	Процес реалізації виготовленої продукції з метою перетворення товарів на гроші і задоволення потреб споживачів [3, с. 365; 5, с. 88]
	Реалізація товарів чи послуг, перехід права володіння товаром з одних рук в інші, тобто момент продажу [8, с. 25]
	Транспортування, складування, доробка, просування до оптових та роздрібних пунктів реалізації, передпродажна підготовка та продаж товарів [9, с. 206]
	Сукупність дій, які здійснюються з того моменту, як продукт у тій або іншій формі, в якій він буде використовуватися, надходить до комерційного підприємства виробника або кінцевого виробника до того моменту, коли споживач закупає його [15, с. 128]
	Є системою відносин і заходів, які визначають діяльність підприємства з реалізації продукції та здійснюють збут продукції, товарообмін, контроль та регулювання цих процесів шляхом використання ринкової інфраструктури з метою задоволення потреб клієнтів та отримання прибутку [5]
Вид комерційної діяльності підприємства, який складається з цілісного процесу доведення продукції до кінцевого споживача та сукупності маркетингових заходів щодо вивчення потреб, формування та стимулювання попиту [16]	
Управління збутовою діяльністю	Сукупність організаційних форм, через які здійснюється загальне управління збутовою діяльністю на всіх її етапах, а також економічних важелів, що сприяють збільшенню обсягів реалізації продукції та розвитку підприємства [15, с. 35; 5, с. 91]
	Процес планування, організації, мотивації і контролю збутової діяльності, який потрібен для формування та досягнення мети збуту [17, с. 212; 15]
	Орієнтована на досягнення завдань організації управлінська діяльність, пов'язана із формуванням попиту на товари і послуги виробника, їх реалізацію за допомогою інтенсифікації цього попиту [5, с. 90]

За Дж. Болтом, «збут - це процес перетворення продукції і задоволення потреб покупців» [2, с. 56], в той час як для С. Є. Хруповича це є «сукупність дій» [15]. Відзначається, що цей процес здійснюється «до того моменту, коли споживач закупає його», підкреслюючи важливість продажу для завершення цього процесу.

Головною метою збутової діяльності є здійснення економічних інтересів виробника, яке визначається отриманням підприємницького прибутку. Це досягається шляхом задоволення платоспроможного попиту споживачів, що визначає важливість вивчення та реагування на їхні потреби для успішної реалізації товарів чи послуг [20, с. 124-136].

Термін «управління збутом» має різноманітні тлумачення. Деякі вчені розглядають його як загальне управління збутовою діяльністю підприємства, в той час як інші акцентують увагу на плануванні та щоденному керівництві збутовою діяльністю. В такому випадку управління збутовою діяльністю виступає як одна з функціональних задач підприємства, яка реалізується відповідно до встановленого плану, входячи в план маркетингу та загальний план діяльності підприємства.

Важливо відзначити, що сутність поняття «збутова діяльність» передбачає, перш за все, необхідність задоволення потреб покупців на найвищому рівні зручності для них, враховуючи при цьому вплив конкурентів.

Отже, поняття «збут» та «управління збутом» не визначається сукупністю певних дій, а описує саму діяльність. Управління збутовою діяльністю представляє собою діяльність підприємства, яка здійснюється в процесі його функціонування як учасника ринку і спрямована на ефективний товарорух з метою задоволення потреб споживачів та забезпечення конкурентоспроможності з вигодою для самого підприємства.

Правильна організація управління збутовою діяльністю та своєчасне впровадження збутової стратегії мають потенціал забезпечити підприємству стійку позицію на ринку і активувати його діяльність в умовах конкуренції [21, с. 94]. Таким чином, основною метою збутової діяльності є реалізація довгострокових

стратегічних рішень, спрямованих на забезпечення необхідного обсягу продажу продукції підприємства із визначеною прибутковістю за рахунок ефективного задоволення потреб споживачів.

Управління збутовою діяльністю підприємства має на меті досягнення успіху на ринку, виокремлення певного ринкового сегменту та встановлення переваги над конкурентами. Його завдання включають в себе:

1. Визначення цілей збуту - залежно від основної мети підприємства управління збутовою діяльністю встановлює конкретні цілі;
2. Планування, прогнозування та розробка стратегії і тактики - формулювання завдань, розробка стратегій та тактик для досягнення найкращих результатів у сфері збуту;
3. Організація і координація збутової діяльності - ефективна організація та координація всіх аспектів збуту, включаючи оптимізацію завдань;
4. Контроль і оцінка результатів - систематичний контроль та оцінка досягнутих результатів для коригування стратегій, якщо це необхідно;
5. Інформаційне та управлінське забезпечення - організація ефективної системи надання інформації та управлінського забезпечення для підтримки процесів збуту [22, с. 39].

Ці завдання визначають загальний напрямок для підприємства та є ключовими для забезпечення його успішності в сфері збутової діяльності. Організація збутової діяльності у відповідності з цими завданнями допомагає підприємству досягати своїх стратегічних цілей та забезпечує йому конкурентну перевагу на ринку.

Практичне втілення завдань збутової діяльності підприємства передбачає реалізацію ряду стратегічних і тактичних цілей, спрямованих на оптимізацію процесів збуту та забезпечення ефективного взаємодії з ринком. Основні цілі збутової діяльності включають:

1. Визначення ключових потреб споживачів цільового ринку;

2. Створення та вдосконалення структури каналів розподілу і відповідної системи управління;
3. Вибір методів збуту та просування за різними групами товарів;
4. Забезпечення надходження коштів за реалізовану продукцію та виконані послуги.

Ці цілі спрямовані на досягнення оптимальної ефективності у взаємодії з ринком, забезпечення стійкості підприємства та забезпечення фінансової стійкості через раціональний збут продукції та послуг. Вони визначають стратегічний курс підприємства в області збуту, а також конкретні кроки на тактичному рівні для досягнення поставлених завдань.

Збутова діяльність підприємства реалізується як на стратегічному, так і на тактичному рівні.

На стратегічному рівні збутова діяльність підприємства визначається довгостроковими стратегіями та рішеннями, спрямованими на створення стійкої та конкурентоспроможної системи збуту. Вона включає в себе:

1. Аналіз ринку;
2. Стратегічне бачення системи збуту;
3. Прогнозування та стратегічне планування;
4. Підбір типів та видів каналів збуту;
5. Формування рекомендацій для покращення системи збуту.

На тактичному рівні збутова діяльність концентрується на організації поточних операцій та виконанні конкретних завдань для забезпечення ефективності збутових процесів. На цьому рівні включають:

1. Організацію поточної роботи;
2. Консультування;
3. Оформлення угод;
4. Технічне обслуговування угод;

Управління збутовою діяльністю вимагає налагодження ефективної та раціональної системи товарообігу, комунікацій і управління персоналом. Для цього

необхідно систематично оцінювати та аналізувати процес продажів, виявляти і класифікувати прогалини для їх послідовного вдосконалення. Багато підприємств, у пошуку можливостей збільшення прибутку, створюють власні багатофункціональні підрозділи збуту.

Управління збутовою діяльністю є неперервним і циклічним процесом. Сучасний відділ продажів представляє собою складний багатофункціональний механізм в корпоративній структурі, і для його ефективної роботи важливим є правильний підбір висококваліфікованого персоналу. Управління збутовою діяльністю тісно пов'язане з процесом керування працею співробітників, зокрема їхньою активністю [6, с. 249].

Основною метою підрозділу збутової діяльності є збільшення обсягу продажів для максимального задоволення споживчого попиту і досягнення максимального прибутку підприємства. Конкретні завдання визначаються відповідно до збутової політики підприємства. Функції підрозділу збуту включають планування, організацію, мотивацію, контроль і регулювання. Система управління збутовою діяльністю підприємства детально представлена на рисунку 1.1.

Надзвичайно важливо для підрозділу збутової діяльності правильно вибрати організаційну структуру, яка, в свою чергу, дозволить підприємству максимально ефективно управляти збутовою діяльністю.

У сфері збутової діяльності визначається остаточний результат - успіх заходів, впроваджених на підприємстві для отримання прибутку. Таким чином, управління збутовою діяльністю підприємства є ключовим аспектом, який неможливо переоцінити.

При розумінні сутності «управління збутовою діяльністю» необхідно враховувати не лише економічний аспект, але й психологічний, оскільки підвищення обсягів продажів та досягнення високого рівня задоволення споживачів, поліпшення психологічного клімату під час обслуговування клієнтів, підвищення мотивації персоналу, що займається збутом, і розробка програм

лояльності щодо клієнтів є невіддільними частинами досягнення економічної ефективності в збутовій діяльності.

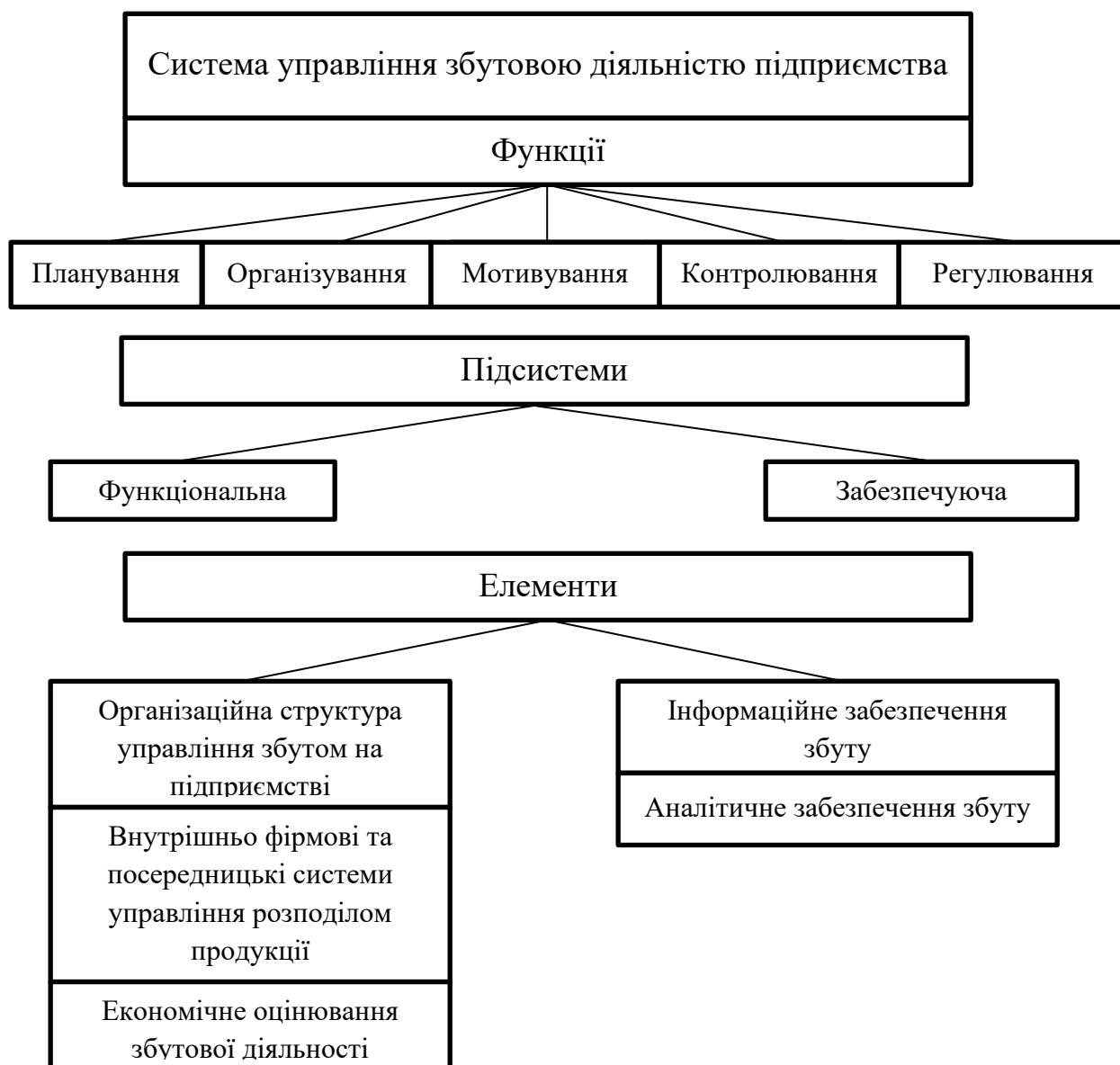


Рисунок 1.1 – Організаційна модель системи управління збутовою діяльністю підприємства [23, с.11]

При розумінні сутності «управління збутовою діяльністю» необхідно враховувати не лише економічний аспект, але й психологічний, оскільки підвищення обсягів продажів та досягнення високого рівня задоволення споживачів, поліпшення психологічного клімату під час обслуговування клієнтів,

підвищення мотивації персоналу, що займається збутом, і розробка програм лояльності щодо клієнтів є невіддільними частинами досягнення економічної ефективності в збутовій діяльності.

Тож, збутова діяльність - це все, що робить компанія для того, щоб успішно вивести свій товар чи послугу на ринок і зробити так, щоб люди купували їх. Це включає в себе рекламу, стратегії продажу, вивчення ринкових умов, переговори з клієнтами та контроль за тим, як добре продукція продається. Збутова діяльність є важливою частиною того, як компанія працює на ринку та досягає своїх економічних цілей.

1.2 Принципи, функції та структура організації збутової діяльності на підприємстві

В сучасних умовах ринку особливо актуальним для підприємств є запобігання небажаних проблем, перш за все, в сфері управління збутовою діяльністю. Це обумовлено необхідністю гнучкого адаптування системи управління до стрімко мінливих потреб поточного ринкового середовища.

Ефективний процес управління збутовою діяльністю стає обов'язковим для кожного підприємства, оскільки він сприяє досягненню цілей збуту, контролює процеси збуту продукції, допомагає у швидкому укладанні угод, підвищує ефективність збуту та сприяє процвітанню в умовах високої конкуренції. За допомогою планування, координації та контролю продажів можна забезпечити якість процесу збуту та розширити масштаби підприємства.

Принципи збутової діяльності у сфері розподілу, які можна виділити, включають наступні:

1. Цілеспрямованість - усі рішення та дії повинні спрямовуватися на досягнення поставлених цілей компанії в галузі розподілу;
2. Всебічний облік маркетингової інформації - необхідно систематично враховувати вимоги клієнтів, їхні потреби та проблеми, а також

маркетингову інформацію про збутові витрати, стратегію конкурентів та регулювання угод з іншими учасниками ринку;

3. Комплексність - збутова політика повинна розглядатися в контексті інших компонентів маркетинг-міксу, таких як товар, ціна, комунікація та обслуговування;
4. Спільність рішень - рішення в області розподілу повинні бути орієнтовані на спільну мету з рішеннями щодо товару, ціноутворення, комунікації та обслуговування;
5. Системність - збут і інші інструменти маркетингу розглядаються як елементи, які можуть викликати синергетичний ефект від їх спільного застосування;
6. Гнучкість - готовність до змін і перегляду стратегічних позицій в разі необхідності.

Згідно з основними принципами збутової діяльності в сфері розподілу, спочатку розробляється збутова стратегія, яка охоплює довгострокові та середньострокові рішення, пов'язані з формуванням і зміною збутових каналів та процесами переміщення товарів в ринкових умовах. Збутова стратегія створюється для різних ринків, товарів, стадій життєвого циклу товарів та інших факторів.

Збутова тактика, орієнтована на короткострокові та одноразові завдання, спрямована на виконання заходів, спрямованих на усунення деформацій, що можуть виникнути внаслідок непередбачених змін у ринковій кон'юнктурі, помилок управлінського персоналу та інших факторів, які можуть викликати розбіжності із стратегічними цілями компанії. Ця тактика дозволяє адаптувати збутові стратегії до невідкладних ситуацій та забезпечує більш гнучкий підхід до вирішення конкретних завдань, що виникають на короткостроковому горизонті.

Збут промислової продукції виступає як остання ланка між її виробництвом, маркетинговою орієнтацією, розподілом і споживачами. В цьому контексті можна виділити три групи функцій служби збуту, засновані на маркетинговій орієнтації:

планування, організація, контроль і регулювання. Кожна з цих груп функцій має свій ряд конкретних завдань і відображає специфіку кожної групи.

Планування у збутовій діяльності включає в себе наступні функції:

1. Розробка перспективних і оперативних планів продажів;
2. Аналіз та оцінка кон'юнктури ринку;
3. Формування асортиментного плану виробництва відповідно до замовлень покупців;
4. Вибір оптимальних каналів розподілу та шляхів переміщення товару;
5. Планування рекламних кампаній та розробка заходів для стимулювання збуту;
6. Складання бюджетів і оптимізація витрат у збутовій діяльності.

Організаційні функції включають в себе:

1. Організацію складського і транспортного господарства для зберігання та перевезення готової продукції;
2. Організацію процесу продажів та доставки продукції споживачам;
3. Організацію передпродажного та післяпродажного обслуговування клієнтів;
4. Управління каналами руху товару та розподільними мережами;
5. Планування та організацію рекламних кампаній та заходів, спрямованих на підвищення обсягів продажів;
6. Підготовку торгового персоналу та управління роботою торгових представництв;
7. Організацію інформаційно-диспетчерської служби для забезпечення потрібною інформацією.

Функції контролю і регулювання включають в себе такі завдання:

1. Оцінка результатів збутової діяльності;
2. Контроль над виконанням планів збуту;
3. Оперативне регулювання збутовою діяльністю підприємства з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх факторів;
4. Оцінка та стимулювання роботи збутового апарату;

5. Ведення статистичного обліку і складання звітності щодо збутової діяльності.

Організаційна структура служби збуту може варіюватися залежно від різних факторів, таких як обсяги збутової діяльності, характер продукції та особливості підприємства. Типова структура включає управлінські та виробничі підрозділи. Управлінські підрозділи можуть включати відділи замовлень, вивчення попиту, планування, договірно-претензійні питання, реклами, налагодження, сервісного обслуговування, тощо. До виробничих підрозділів можуть входити склади, цехи комплектації, консервації, виробництво пакувальної тари, експедиція та відвантаження.

Організаційна структура служби збуту може бути адаптована під конкретні потреби та обставини підприємства для ефективного здійснення збутової діяльності.

Розрізняють дві основні форми організації служби збуту: централізовану та децентралізовану.

Централізована форма служби збуту: У цьому варіанті організації, складське господарство адміністративно підпорядковується безпосередньо керівнику відділу збуту. Це означає, що усі склади та складські процеси контролюються та координуються центральним відділом збуту. Ця форма може бути ефективною для підприємств з великим обсягом діяльності та великою кількістю складів.

Децентралізована форма служби збуту: У цій формі відділ збуту відокремлений від складів готової продукції. Це означає, що кожен склад має свій власний відділ збуту, який самостійно веде контроль та координацію збутових операцій. Ця форма більш децентралізована і може бути вигідною для невеликих підприємств з обмеженими ресурсами.

На невеликих підприємствах, де обсяги діяльності з матеріально-технічного постачання (ВМТП) і збуту невеликі, може бути організований єдиний відділ, який відповідає як за постачання, так і за збут продукції. Це спрощує управління та

координацію операцій на таких підприємствах, де обсяги складської та збутової діяльності обмежені.

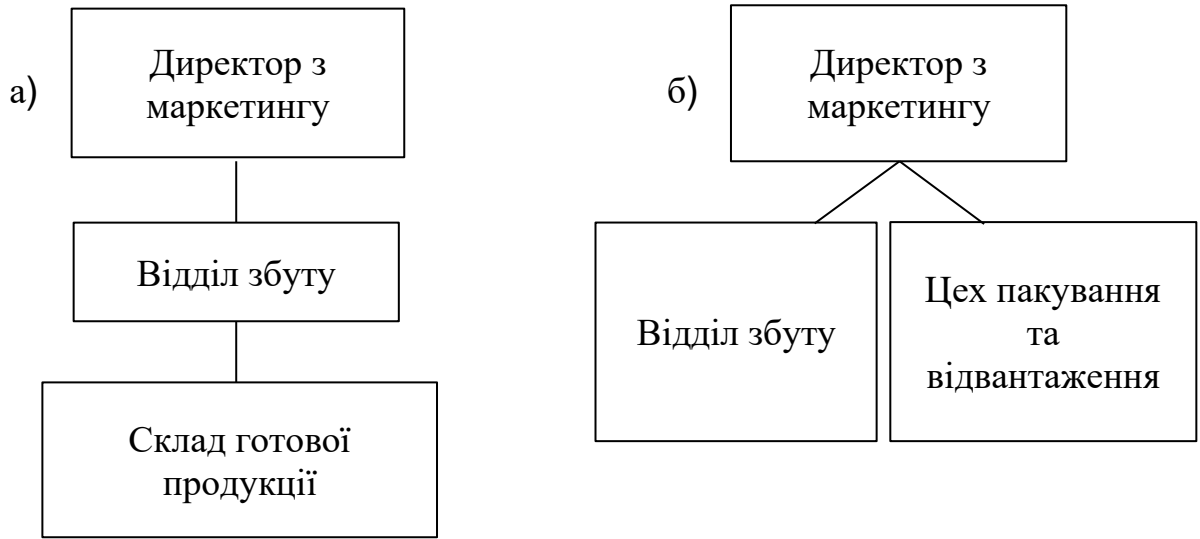


Рисунок 1.2 – Форми відділу збуту великого підприємства [24]:
а — централізована; б — децентралізована

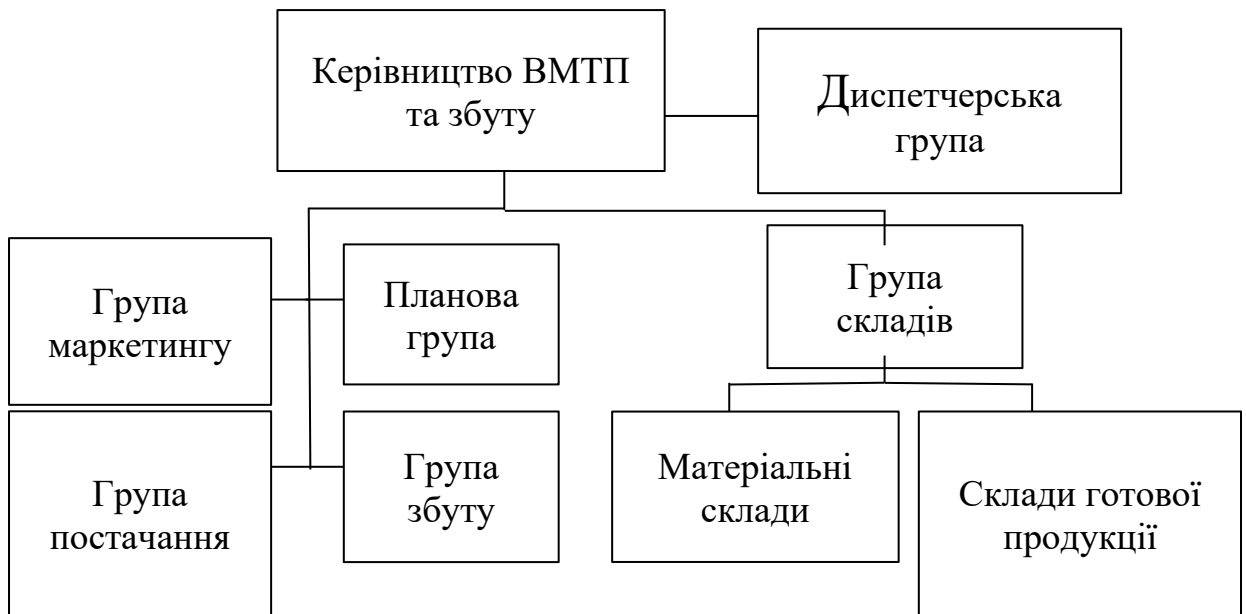


Рисунок 1.3 – Структура управління відділу матеріально-технічного постачання (ВМТП) та збуту на невеликому підприємстві [24]

Оперативна робота по збуту продукції може бути розділена на дві основні

частини: оперативне планування і безпосередньо оперативна робота.

Перша частина (оперативне планування):

1. Уточнення і деталізація раніше розроблених планів поставок;
2. Розробка календарних завдань щодо поставок;
3. Планування процесу відвантаження продукції;
4. Узгодження конкретних термінів відвантаження продукції з одержувачами;
5. Складання календарних графіків поставок.

Друга частина (оперативна робота):

1. Контроль за надходженням продукції з виробництва;
2. Приймання продукції;
3. Підготовка і відправлення продукції споживачам;
4. Уточнення умов відпустки або відвантаження продукції;
5. Забезпечення транспортними засобами для доставки продукції;
6. Підтримання постійного зв'язку зі споживачами;
7. Контроль за поставками;
8. Надання своєчасної звітності про процес виконання планів поставок.

Щодо інформаційної системи збуту, для раціональної організації збутової діяльності підприємства створюється інформаційна система збуту, яка включає такі кроки:

1. Визначення необхідних даних для обліку та аналізу (які дані потрібні і від кого; які дані можна отримати, і хто аналізує дані);
2. Узагальнення і подання цих даних;
3. Визначення шляхів переміщення інформації.

Ця інформаційна система допомагає ефективно ведення збутової діяльності та контролю над нею на підприємстві.

Раціональна інформаційна система уникає надлишку інформації та включає лише необхідну інформацію. У сучасних умовах, при розвитку телекомунікаційних систем і технологій, надлишок інформації може бути небезпечним. Тому важливо правильно відбирати та обробляти інформацію під час обліку та аналізу даних.

Інформаційна система управління збутовою діяльністю підприємства повинна включати наступну інформацію:

1. Інформація про позицію підприємства на ринку:
 - 1.1 Частка ринку, яку займає підприємство;
 - 1.2 Розташування споживачів або райони діяльності продавців;
 - 1.3 Рівень популярності та імідж підприємства, включаючи оцінки його профілю;
 - 1.4 Параметри ділового поля, такі як склад товарів, покупці та області збуту.
2. Інформація про відносини на ринку та вимоги ринку:
 - 2.1 Попит на продукцію, потенціал збуту та резерви збуту;
 - 2.2 Кількість і типи покупців, їх мотиви для покупок;
 - 2.3 Інформація про торгівлю, включаючи шляхи збуту, мети, стратегії і поведінку посередників;
 - 2.4 Конкурентна ситуація, конкуренти та їх значимість на ринку, а також їх стратегії та поведінку;
 - 2.5 Рекламації, причини анулювання замовлень;
 - 2.6 Конкурентні цілі та інформація про наявність запасів на складі та час їх поставок.

Зазначена інформація допомагає підприємству краще розуміти свою позицію на ринку, сприяє визначенню стратегій і тактик управління збутовою діяльністю, взаємодії з клієнтами, посередниками та конкурентами, а також допомагає в плануванні та прийнятті управлінських рішень.

Впровадження комп'ютеризованих інформаційних систем збуту на підприємствах дійсно може суттєво покращити їхню ефективність та знизити витрати на управління збутовою діяльністю. Перевагами використання ЕОМ у збутовій діяльності є: автоматизація процесів, збільшення продуктивності, підвищення якості обслуговування клієнтів, можливість прогнозування для планування запасів та оптимізації поставок, що дозволяє уникнути надлишків або дефіцитів товарів.

Хоча впровадження комп'ютеризованих систем збуту може бути дорогим і вимагати навчання персоналу, в довгостроковій перспективі це може значно вигідно вплинути на підприємство, покращити його конкурентоспроможність і знизити загальні витрати.

1.3 Методичні підходи до оцінки збутової діяльності підприємства

Сучасні економічні умови вимагають перегляду і переорієнтації діяльності підприємств, зокрема, у сфері виробництва і збуту продукції. Важливо акцентувати увагу на оптимізації всіх аспектів цих процесів для забезпечення конкурентоспроможності. Система моніторингу стає ключовим інструментом управління, який допомагає вирішувати проблеми, такі як переповнені склади, фінансові труднощі та зупинка виробництва.

Для досягнення кращих результатів на ринку, підприємствам потрібно розробляти стратегії та плани управління виробництвом і збутовою діяльністю. Інформаційні технології, зокрема, комп'ютеризовані інформаційні системи, допомагають зменшити витрати та покращити ефективність управління, але їх впровадження вимагає інвестицій і підготовки персоналу.

Реалізація збутової діяльності підприємства вимагає уваги до виробничої програми та управління продуктом. Конкурентність на ринку робить важливим завоювання та збереження частки ринку, і управління виробництвом і збутом стає ключовим фактором у цьому процесі. Моніторинг діяльності стає необхідним елементом управління, але його відсутність може призвести до ряду проблем, таких як переповнені склади та фінансові труднощі.

Аналіз методів моніторингу збутової діяльності вимагає уважного вивчення різних підходів та можливостей їх застосування на підприємствах.

Аналіз методології, показує, що моніторинг є ключовою функцією управління промисловим підприємством, і це відзначається майже в усіх вивчених методиках. Однак важливо розуміти, що універсальної методики моніторингу не

існує, і вибір конкретних методів залежить від поставлених цілей, завдань, доступної інформації і інших факторів. Під час проведення моніторингу можуть застосовуватися різні методи, і важливо враховувати їх сумісність і витрати на їх використання. Деякі методи моніторингу можуть бути більш формалізованими, з математичними моделями і програмним забезпеченням для обчислень, тоді як інші можуть бути менш структурованими і суб'єктивними.

Також слід зауважити, що зміст моніторингу, його цілі і завдання визначаються комплексним характером показників, які пов'язані з системою контролю на підприємстві. Для забезпечення безперервності процесу виробництва і реалізації продукції необхідна координація всіх стадій в часі і в просторі, і це досягається за допомогою системи показників. Набір таких показників може різнитися для різних підприємств і залежить від доступної інформації та потреб у ефективному управлінні.

Аналіз збутової діяльності підприємства слід проводити за наступними параметрами:

1. Аналіз виконання договірних зобов'язань перед покупцями по поставках продукції - оцінка ступеня виконання угод і своєчасності поставок дозволяє визначити рівень надійності та професіоналізму в збутовій діяльності;
2. Аналіз якості готової продукції - визначення відповідності якості виготовленої продукції встановленим стандартам і вимогам споживачів;
3. Аналіз показників результативності збутової діяльності - оцінка ключових показників, таких як обсяги продажів, частка ринку, динаміка збуту, можливості розширення або оптимізації збутових каналів;
4. Аналіз впливу збутової діяльності на прибуток підприємства - вивчення ефективності збутових стратегій і їхнього впливу на фінансові результати підприємства, включаючи прибутковість і рентабельність.

Ці параметри допомагають отримати комплексний погляд на збутову діяльність, і їхній аналіз дозволяє вдосконалювати стратегії та оптимізувати результати в цьому ключовому сегменті діяльності підприємства.

При аналізі виконання договірних зобов'язань щодо постачання продукції, визначається відсоток виконання договірних зобов'язань (1.1)

$$Пв = ((Опд - Оп)/Опд) \times 100\%, \quad (1.1)$$

де Опд - це обсяг поставок продукції підприємством за певний період відповідно до укладених договорів;

Оп - це обсяг недопоставки продукції за той самий період [25].

Обсяг реалізації продукції є одним із ключових показників результативності збутової діяльності. Для аналізу цього показника його можна вимірювати в натуральних одиницях або в порівнянних цінах, щоб уникнути впливу зміни цін на зростання обсягу реалізації продукції.

Крім того, активність збутової діяльності може бути оцінена кількістю укладених та виконаних контрактів з покупцями. Цей показник вказує на рівень взаємодії з клієнтами та може свідчити про успішність стратегій укладання угод і виконання зобов'язань перед партнерами.

Такий показник визначається шляхом ділення обсягу реалізованої продукції за певний період на кількість виконаних за цей період контрактів з покупцями. Коефіцієнт оборотності запасів готової продукції (Коб.) визначається за формулою (1.2)

$$Коб = P/З \quad (1.2)$$

де P - обсяг реалізованої продукції за певний період, тис. грн .;

З - середній запас готової продукції за вказаний період.

Показник «Обсяг реалізованої продукції в розрахунку на одного співробітника відділу збуту» надає можливість оцінити зміну продуктивності праці працівників цього відділу на підприємстві. Він вказує на ефективність роботи

персоналу збутового відділу та може слугувати показником ефективного управління ресурсами.

Показник «Обсяг реалізованої продукції, що припадає на 1 грн. витрат на рекламу товарів» в певному сенсі характеризує ефективність збутової реклами. Він дозволяє визначити, наскільки ефективно витрачені рекламні кошти в генерації обсягу реалізації продукції. Цей показник може бути важливим при визначенні стратегій рекламної діяльності та їх впливу на фінансові показники підприємства.

Підприємці, спрямовуючи зусилля на збільшення свого прибутку, акцентують увагу на ретельному аналізі можливостей зниження загальних сум постійних і змінних витрат. Внутрішній аналіз підприємства, який включає розподіл виробничих і збутових витрат на постійні та змінні, а також використання категорій маржинального прибутку та точок беззбитковості, дозволяє встановити кількісні залежності між прибутком і обсягом збуту, рівнем цін, структурою асортименту продукції, витратами на рекламу і вирішити ряд інших завдань.

Постійні витрати в сумі з прибутком від реалізації називаються маржинального прибутком (1.3):

$$П_m = П + С, \quad (1.3)$$

де $П$ - чистий прибуток від реалізації продукції;

$С$ - постійні витрати підприємства.

Маржинальний прибуток можна представити також, як перевищення виручки від реалізації над величиною змінних витрат (1.4):

$$П_m = R - V, \quad (1.4)$$

де R - виручка від реалізації продукції;

V - змінні витрати підприємства.

У країнах з ринковою економікою широко використовуються показники, такі як точка беззбитковості підприємства, точка рівноваги продажу або точка критичного обсягу продажів, які мають однакове значення.

Точка беззбитковості підприємства (Кб) - це обсяг реалізації продукції (виручка від продажу), що дорівнює витратам на виробництво і збут продукції. Точка беззбитковості (у натуральних одиницях) визначається за формулою (1.5):

$$Кб = FC / (P - VC), \quad (1.5)$$

де FC - загальні витрати;

P - ціна за одиницю продукції;

VC - витрати за одиницю продукції.

Вважаю доцільним також більш детально розглянути методичні підходи до моніторингу виробничо-збутової діяльності, які були представлені в роботах А. Р. Радіонова, В. І. Сергєєва, В. В. Бурцева, А. В. Шера.

А. Р. Радіонов [6] підкреслює важливість фактору регулярності при моніторингу виробничо-збутової діяльності підприємства. Він рекомендує використовувати наступні основні показники для кожної розглянутої марки готової продукції:

1. Обсяг добового відвантаження;
2. Інтервал відвантаження;
3. Обсяг добового виробництва;
4. Інтервал між робочими днями;
5. Середнє значення кожного з перерахованих факторів;
6. Нерівномірність добових обсягів виробництва і відвантажень по інтервалах і обсягами.

Автор також вказує, що готова продукція підприємства може реалізовуватися регулярно (протягом усього року через різні інтервали часу) або періодично (лише в обмежені періоди року, наприклад, в навігаційний період). При цьому,

враховуючи тип виробництва (індивідуальний або масовий), необхідно використовувати різні групи відслідковуваних показників.

Важливо зауважити, що моніторинг виробничо-збутової діяльності вимагає врахування багатьох факторів, і вибір методів і показників повинен бути обґрунтованим і залежати від конкретних умов та цілей підприємства.

Для готової продукції масового (великосерійного, середньосерійного) виробництва рекомендується розділити показники моніторингу на дві групи:

Перша група пов'язана з комплексом підготовчих та інших операцій. Вона включає в себе інформацію, яка стосується детермінованих процесів і підготовчих операцій, таких як пакування, маркування, навантаження тощо. Для цієї групи показників можна визначити норми часу та інші параметри на основі технічних умов і технологічних регламентів.

Друга група враховує рівномірні (здійснювані щодня) і нерівномірні (дискретні) процеси надходження і відвантаження продукції. Ця група показників відображає характер зміни обсягів продукції в різні дні та інтервали часу. Для аналізу моніторингу виробничо-збутової діяльності, важливо враховувати динаміку цих змін.

Розділення показників на дві групи обумовлено різними методами їх розрахунку та характером інформації, яка використовується для моніторингу збуту готової продукції.

Друга група показників відображає стохастичний характер моніторингу готової продукції, і її вплив на виробничо-збутову діяльність може бути визначений за допомогою методів теорії ймовірностей і математичної статистики.

У роботі В. І. Сергєєва при проведенні моніторингу збутової діяльності надається особлива увага здійсненню споживчого сервісу. Методика автора включає сім основних етапів. Проведення моніторингу залежить від обраних логістичних концепцій і стратегій управління якістю логістичного сервісу з точки зору споживачів.

Організація та проведення моніторингу збутової діяльності передбачає, що вище керівництво підприємства визначає відповідні процедури моніторингу в залежності від обраної логістичної стратегії (перший і другий етапи).

У реалізації логістичної стратегії бере участь весь персонал підприємства. На цих етапах на підприємстві встановлюються пріоритети щодо якості сервісу.

На наступному (третьому) етапі визначаються та обґрунтовуються вимоги, які пред'являють споживачі до конкретних логістичних функцій. Тут потрібно постійно вивчати споживчі запити і реєструвати зміни вимог. Для цього використовуються методи, такі як анкетування, структуровані інтерв'ю, фокус-групи і т.д. Крім того, необхідний моніторинг змін на ринку та ринкових пріоритетів.

Ідентифікація вимог і потреб споживачів тісно пов'язана з етапом поточного моніторингу (четвертий етап) в галузі управління якістю логістичного сервісу. Для цього потрібен набір параметрів, які дозволяють вимірювати якість сервісу та відхилення від заданого рівня. Зазвичай інструментами моніторингу є експертний аналіз, анкетування, опитування споживачів і т.д. Для ключових логістичних функцій, таких як транспортування, управління запасами, складування, пакування та інформаційна підтримка, повинні бути встановлені певні рівні якості (стандарти підприємства).

Стратегія управління якістю (п'ятий етап) підпорядкована логістичним і маркетинговим стратегіям і має фокусуватися на розумінні потреб споживачів, безперервному покращенні якості обслуговування, вимірюванні рівня досягнутої якості сервісу і безперервному моніторингу, ініціативах у навчанні та перепідготовці персоналу, та організаційних змінах.

Наступним кроком (шостий етап) є впровадження прийнятої стратегії якості. Складність процесу впровадження стратегії полягає в багатоманітних аспектах якості сервісу, пов'язаних із різноманітністю логістичних операцій і функцій, які виконуються персоналом як центрального підприємства логістичної системи, так і логістичними посередниками. Завданням моніторингу є вироблення єдиної

ідеології та забезпечення розуміння позиції фірми всіма категоріями працівників. У кінцевому результаті (сьомий етап) формується філософія TQM (Total Quality Management) у виготовленні та просуванні продукції та логістичного сервісу до кінцевого споживача [26].

Щодо методики моніторингу, запропонованої В. В. Бурцевим [27], вона складається з трьох стадій, включаючи послідовно виконувані етапи.

Автор методики визначає основні стадії і етапи процесу реалізації готової продукції та включає в них об'єкти моніторингу і критерії ефективності роботи системи. Проте вказується, що дана система не враховує особливих (нестандартних) ситуацій у процесі збуту, таких як повернення недоброякісної продукції і отримання претензій від покупців.

1. Переддоговірна робота.
2. Підготовка та укладення договору поставки, яка складається з двох етапів:
 - 2.1 Підготовка договору поставки;
 - 2.2 Укладання договору поставки;
3. Виконання договору поставки, яка складається з чотирьох етапів:
 - 3.1 Підготовка до постачання продукції;
 - 3.2 Доставка і відвантаження продукції покупцю;
 - 3.3 Облік і фактурування поставки;
 - 3.4 Перевірка.

Ця методика не враховує можливість негативних випадків, таких як повернення недоброякісної продукції або отримання претензій від покупців, і може потребувати додаткових заходів для вирішення таких ситуацій.

Аналіз методики В. В. Бурцева вказує на важливість моніторингу процесів збуту готової продукції як ключового компонента внутрішнього контролю підприємства. Ця методика спрямована на забезпечення двох важливих аспектів: зменшення можливості зловживань з боку посадових осіб і збереження активів компанії, а також вдосконалення та спрощення контрольних процедур в сфері збуту готової продукції.

Для аналізу виробничо-збутової діяльності також часто використовується фундаментальний підхід, що відомий як «модель Шеєра» [28].

Андрій В. Шеєр в 1984 році використав діаграми, щоб описати бізнес-процес. Цей підхід є одним з найпоширеніших і залишається актуальним до цього часу.

Давайте розглянемо основну модель логістичного процесу на підприємстві. Бізнес-процес реалізується через послідовність функціональних потоків. Наприклад, для промислового підприємства, вхідним елементом може бути «подача замовлення,» а вихідним - «поставка товарів клієнту.» Мета бізнес-процесу полягає в створенні результату, що включає виконання замовлення. Один з ключових аспектів результату - це попит, який передбачає отримання заявок і укладання домовленостей про ціни. Відносини між «постачальником» і «споживачем» застосовуються як до зовнішніх, так і до внутрішніх економічних відносин на підприємстві. Для підвищення прозорості результату необхідно створити детальний опис і визначити вартість, включаючи нормування використаних ресурсів. Всі дані, що стосуються клієнтів, повинні бути зафіксовані в документації щодо замовлень.

У цій моделі методологія управління процесами включає в себе шість кроків:

1. Визначення власника процесу;
2. Опис меж і інтерфейсів процесу;
3. Опис самого процесу за допомогою програмного інструментарію;
4. Встановлення точок контролю за процесами;
5. Вимірювання показників процесу в точках контролю;
6. Аналіз отриманої інформації і розробка пропозицій щодо вдосконалення.

Функціональні потоки на підприємстві доповнюються керуючими елементами у вигляді подій і повідомлень.

Створення виробничих об'єднань призводить до перетворення частини зовнішнього матеріального потоку у внутрішньовиробничий. Внутрішньовиробничий матеріальний потік розпочинає циркулювати після завершення інформаційного потоку, який визначає рух матеріалів.

Ця модель інформує, що перший крок в інформаційному потоці - це створення плану поставок готової продукції. На його основі формуються плани виробництва, які визначають плани постачання матеріалів і обладнання. Інформаційний потік завершується контролем надходження матеріальних цінностей на підприємство. Цей етап позначає початок вхідної фази матеріального потоку. Першою фазою внутрішньовиробничого матеріального потоку є розвантаження матеріалів. Далі продукція рухається наступним чином: від матеріальних складів до цехів, потім до складів напівфабрикатів, знову до цехів, далі на склад готової продукції і, нарешті, на транспортні засоби для відправки споживачам.

В організації, яка відповідає за організацію руху матеріального потоку від складу до цехів в основному виробництва, першочерговою є служба управління виробництвом. Ця служба виконує оперативно-календарне планування і контролює логістичні процеси. Об'єднуючи усіх учасників виробничого процесу, її головна мета - координація роботи. Іншою метою оперативно-календарного планування є забезпечення пропорційності випуску готової продукції основними цехами, а моніторингу - уникнення відхилень в виконанні виробничих завдань цехами, організація постачання матеріалів, інструментів, обладнання, заготовок і деталей.

На першій стадії виробничого процесу розробляються графіки виробництва і доставки матеріалів та напівфабрикатів з загальнозаводських складів, які створюють основний план для внутрішньовиробничого та фірмового матеріального потоку. Відповідно до цих планів, транспортні підрозділи розробляють графіки переміщення вантажів.

На другій стадії відбувається оперативна координація всіх ланок, які беруть участь у внутрішньо виробничому постачанні та переміщенні вантажів. Ця функція впливає на матеріали і напівфабрикати, які потребують постачання, а також на ті, які знаходяться в русі, включаючи готову продукцію та робочі механізми.

Стадія моніторингу об'єднує всіх учасників матеріального потоку - працівників складів матеріалів, напівфабрикатів, виробничих цехів, транспортних

цехів і складів готової продукції. Вона відстежує зовнішній вхідний потік матеріалів і зовнішній вихідний потік готової продукції. Тому логістичний процес на підприємстві потребує систематичного моніторингу, навіть якщо виробництво продукції домінує серед інших функцій [28].

Напрямки моніторингу виробничо-господарської діяльності підприємства можна представити схемою, яка зв'язує функції, завдання діяльності за різними стадіями виробництва та основну інформацію, яка використовується на окремих стадіях діяльності, а також учасників логістичного процесу.

При організації моніторингу виробничо-збутової діяльності слід враховувати наступні аспекти:

1. Особливості функціонування промислового підприємства, включаючи специфіку галузі, регіональні умови розвитку і наявні інфраструктурні складові. Кожне підприємство може мати свої особливості, які впливають на процес моніторингу;
2. Можливість паралельності і обов'язковість послідовності моніторингу окремих подій у виробничо-збутовій діяльності. Деякі аспекти можуть вимагати одночасного моніторингу, тоді як інші можуть бути послідовними;
3. Характер і наявність інформації на різних етапах моніторингу. Важливо мати доступ до необхідних даних для аналізу та прийняття рішень;
4. Можливість проведення своєчасного аналізу та коригування виробничо-збутової діяльності на підставі результатів моніторингу.

Моніторинг повинен бути динамічним і включати можливість вжиття заходів щодо вдосконалення процесів.

Щодо вхідних даних для моніторингу виробничо-збутової діяльності, їх можна розділити на наступні категорії:

Для виробничої діяльності:

1. Технічне завдання та технологія виробництва продукції;
2. Потреба в ресурсах та їх вартість;
3. Інформація про виконувані операції та їх вартість.

Для збутової діяльності:

1. Відстеження існуючої потреби в даному виді продукції;
2. Виявлення потенційних споживачів;
3. Рекламні заходи.

Ці дані допомагають зрозуміти, як планувати та вдосконалювати виробничо-збутовий процес на підприємстві.

Зазначені вище дані формуються на основі технічного завдання з виробництва продукції та маркетингових досліджень, проведених підприємством. Ці дані становлять комплекс вхідних інформацій, необхідних для розробки алгоритму моніторингу виробничо-збутової діяльності.

На першому етапі формування інформаційної бази моніторингу виробничо-збутової діяльності велика увага приділяється відповідності системи показників виробничого процесу виготовлення готової продукції, кількості і порядку виготовлення складових частин майбутнього виробу, а також всіх необхідних ресурсів на кожному етапі виробництва. Це допомагає забезпечити точний інформаційний фундамент для моніторингу.

Дана інформаційна база повинна бути універсальною, тобто відповідати потребам кожної моделі готового виробу. Особливу увагу слід приділяти виробничим операціям (другий етап), зміна яких може суттєво впливати на собівартість готового виробу.

Під час моніторингу виробничого процесу, на третьому етапі, необхідно систематично контролювати і виявляти неприпустимі відхилення фактичних показників від планових і проводити їх оцінку. У випадку виявлення відхилень, на четвертому етапі слід досліджувати причини їх виникнення. Якщо відхилень немає, то можна перейти до сьомого етапу виробництва і збуту продукції.

Цей процес моніторингу допомагає підтримувати якість та ефективність виробничо-збутової діяльності підприємства, виявляти проблеми та шукати шляхи їх вирішення для досягнення найкращих результатів.

На п'ятому етапі моніторингу виробничо-збутової діяльності проводиться аналіз інформаційної структури операцій виробництва продукції. Виробничі операції перевіряються в усіх напрямках з метою виявлення операцій, де фактичні значення показників перевищують встановлену допустиму межу. Також проводиться аналіз причин цих відхилень.

Шостий етап передбачає підготовку управлінських рішень щодо усунення виявлених відхилень. Комплекс коригувальних заходів залежить від причин, які призвели до відхилень. На цьому етапі приймаються рішення про те, яким чином виправити ситуацію та підтримати нормальний хід виробництва і збуту продукції.

Сьомий етап передбачає безпосереднє виробництво і збут готової продукції. Перед продажем готової продукції слід провести маркетингові дослідження, визначити попит на готовий виріб, знайти потенційних споживачів і провести рекламні заходи для просування продукції на ринку.

Восьмий етап включає оформлення договору на поставку готової продукції споживачеві. Підприємство аналізує особливі вимоги споживача до продукції, умови поставки і розробляє відповідний договір, враховуючи ці вимоги. У випадку відсутності особливих вимог складається типовий договір на поставку продукції з вказанням обсягу продажів, термінів оплати, методів розрахунків і інших умов, які визначаються сторонами і направляються споживачу для підписання.

Дев'ятий етап включає підписання договору поставки споживачем та оплату придбаної продукції. Після отримання коштів на рахунок підприємства, готова продукція відвантажується споживачеві (одинадцятий етап). У випадку виникнення скарг або претензій від замовників щодо відвантаження продукції, проводиться аналіз і встановлення причин цих претензій, а також розробка необхідних коригуючих заходів.

Завершальним етапом є моніторинг звітної документації. Під час цього етапу систематизуються заявки від покупців, на їх основі формуються плани щодо обсягів випуску продукції. Також аналізується рівень задоволеності замовника за допомогою збору відгуків покупців.

Моніторинг виробничо-збутової діяльності дозволяє підприємству постійно контролювати ефективність різних аспектів своєї діяльності, а також вносити необхідні зміни в збутову та виробничу політику для пристосування до змін на ринку. Цей процес допомагає контролювати відповідність товарів попиту споживачів, приймати рішення щодо оптимізації асортименту продукції та інших стратегічних аспектів діяльності підприємства.

Висновки до першого розділу:

Збутова діяльність - це все, що робить компанія для того, щоб успішно вивести свій товар чи послугу на ринок і зробити так, щоб люди купували їх. Це включає в себе рекламу, стратегії продажу, вивчення ринкових умов, переговори з клієнтами та контроль за тим, як добре продукція продається. Збутова діяльність є важливою частиною того, як компанія працює на ринку та досягає своїх економічних цілей.

Ця діяльність ретельно планується і організується з урахуванням стратегічних та тактичних аспектів. Управління збутовою діяльністю спрямоване на прогнозування результатів та вжиття заходів для досягнення певного очікуваного ефекту.

Найважливішою характеристикою управління збутовою діяльністю є його усвідомлений характер. Це означає, що воно впроваджується свідомо та цілеспрямовано особою чи групою осіб, які приймають виважені рішення з використанням методів та інструментів маркетингу. Основний вплив суб'єкта підприємницької діяльності на потреби споживачів та їх задоволення здійснюється через розробку та впровадження управлінських стратегій та інструментів з метою досягнення власних користей і підвищення конкурентоспроможності.

2 АНАЛІЗ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ ТОВ «РУШ»

2.1 Аналіз стану галузі роздрібною торгівлі побутової хімії в Україні

Аналіз зовнішнього середовища є важливим етапом стратегічного управління, оскільки він дозволяє організації зрозуміти та врахувати важливі фактори, які можуть впливати на її діяльність та розвиток.

Український ринок дрогері-рітейлу, згідно з аналізом, показує середній рівень консолідації, і об'єм відкриття нових магазинів зазнає уповільнення. Це може свідчити про те, що ринок досягає насиченості, і конкуренція між дрогері-мережами зростає.

Враховання таких факторів у стратегічному плануванні дозволить мережі «EVA» адаптуватися до змін на ринку, вдосконалити свою стратегію експансії та зберегти конкурентоспроможність. Також, це може стати підставою для розгляду інноваційних стратегій, щоб зберегти і збільшити частку ринку в умовах змін.

Для додаткового дослідження ми використали SWOT-аналіз.

Метод SWOT - аналізу дозволяє детально вивчити зовнішнє і внутрішнє середовище. Після раціонального SWOT-аналізу, спрямованого на формування інформаційного потенціалу, слід приймати ефективні рішення про реакцію (вплив) суб'єкта (слабкий, середній і сильний) на основі сигналу (слабого, середнього або сильного) середовища.

Відмінною рисою розглянутого підходу до SWOT-аналізу компанії є наступне:

1. Структурування зовнішніх та внутрішніх факторів зовнішнього середовища є універсальним для будь-якої компанії.
2. Здійснення синтезу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, крім того, в майбутньому з'явиться в системі прийняття рішень.

SWOT-аналіз для торгівельної марки «EVA» представлений у таблиці 2.1

Таблиця 2.1 – SWOT-аналіз для галузі роздрібної торгівлі

Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення асортименту за рахунок продажу професійної косметики; 2. Введення тренінгів для персоналу; 3. Калоборація з бізнесами; 4. Гарна транспортна доступність; 5. Діджиталізація, цифрова трансформація 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зниження попиту через падіння доходів населення; 2. Військові дії, втрата частини магазинів; 3. Сильні конкуренти; 4. Пандемія COVID-19; 5. Відсутність економічної стабільності; 6. Кібератаки
Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Широка мережа магазинів; 2. Високий рівень продажів; 3. Широкий асортимент; 4. Впровадження мобільного додатку; 5. Розвиток власних торгових марок; 6. Введення гнучкої системи знижок; 7. Розвиток інтернет продажів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Низька мотивація персоналу; 2. Висока плинність персоналу; 3. Дуже маленькі магазини, не зручні; 4. Сезонність продажів

Проаналізувавши зовнішні та внутрішні фактори впливу, можна виділити переваги та недоліки.

Переваги є базою, які повинні розширювати та зміцнювати компанії. Але особливу увагу треба приділяти слабким сторонам та загрозам, які поступово потрібно зменшувати.

PEST-аналіз – інструмент, призначений для виявлення політичних, економічних, соціальних та технологічних аспектів зовнішнього середовища, які можуть вплинути на стратегію розвитку дрогогері. PEST-аналіз ТОВ «РУШ» представлено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – PEST-аналіз для галузі роздрібно́ї торгівлі

Політичні чинники	Вплив економіки
1. Військові дії на території України; 2. Втрата територій; 3. Очікування суспільством неконтрольованих подій в Україні 4. Світова нестабільність пов'язана з подіями в Україні 5. Нестабільність розвитку ЄС 6. Корупція, взаємозв'язок політики та підприємництва для крупних та середніх підприємств України Кризові явища у світовій фінансовій системі, нестабільність ринків.	1. Непрогнозоване стрибкоподібне знецінення національної валюти, нестабільний курс гривні, інфляція 2. Нестабільність банківської системи України, банкрутство великої кількості банків, неможливість захисту обігових коштів у банках 3. Нестача обігових коштів, вимивання їх інфляцією, неможливість середньо- та довгострокових запозичень 4. Неконтрольований ріст цін на теплову енергію, газ, воду, оренду землі та інші монопольні товари/послуги 5. Низька купівельна спроможність споживачів внутрішнього ринку 6. Нестабільне та недосконале податкове законодавство
Соціальні фактори	Технологічні фактори
1. Втрата працездатного населення на неконтрольованих територіях 2. Стрімка міграція працездатного населення від війни 3. Значна кількість внутрішньо переміщеного населення, що вимушено покинули свої домівки та робочі місця 4. Старіння населення, зростання чисельності пенсіонерів 5. Значний розрив між рівнем заробітної плати і рівнем потреб працівника	1. Інноваційна активність 2. Зростання ролі нових технологій 3. Співпраця з країнами Європи з метою обміну досвідом

На початку 2023 року мережа дрогері-рітейлу ТОВ «РУШ» залишалася беззаперечним лідером на ринку (таблиця 2.1). «EVA» очолювала ринок як за кількістю торгових точок, так і за обсягом торгових площ, а також за обсягом

продажів. Протягом перших 6 місяців 2023 року цей ритейлер відкрив найбільшу кількість нових магазинів, а саме 22.

Таблиця 2.3 – Аналіз конкурентного середовища за кількістю торговельних точок

№	Керуюча компанія	Мережа	Центральний офіс	Кількість ТТ 2023
1	ТОВ «РУШ» Ева	EVA	Дніпро	1059
2	ТОВ «Стиль Д»	Prostor	Дніпро	336
3	ТОВ «ДЦ Україна»	Watsons	Київ	245
4	ТОВ «Шик та Блиск»	Шик та Блиск	Вінниця	167

«EVA» також активно розвиває власні торгові марки і налічує 51 власні торгові марки в своєму портфелі. У 2020 році вперше в історії компанії «EVA» перейшла рубіж у 100 мільйонів одиниць продукції власних торгових марок, які було реалізовано протягом року. Крім того, компанія отримала визнання на міжнародному рівні: нагороду від найбільшої міжнародної виставки в галузі приватних марок PLMA (Private Label Manufacturers Association) у Нідерландах і нагороду «За лідерство в управлінні власними косметичними торговими марками» від виставки InterCHARM.

Міжнародна виставка-конкурс Private Label Manufactures Association 2023 International Salute to Excellence Awards принесла мережі EVA ще 2 нагороди. Очищувальні кульки для обличчя ABOUT face Anti-Pollution отримали відзнаку в категорії FACE CLEANSER з такими коментарями журі: «Добре для літака та подорожей», «10 за концепцію», «Чудова текстура», «Гарна концепція». Нагороду в категорії HAIR CONDITIONERS & MASKS для другого продукту-переможця – крем-спрею для волосся 15 в 1 ABOUT hair Кератинове розгладження – журі супроводило коментарями: «Чудова концепція», «Гарна упаковка», «Дуже гарний продукт». Це свідчить про високу якість і популярність продукції «EVA» на міжнародному ринку.

Інформація щодо прямих конкурентів мережі «EVA» (ТОВ «РУШ») була визначена за допомогою аналізу вторинних даних та моніторингу місць продажу. Основними конкурентами були ідентифіковані наступні компанії:

- ТОВ «Стиль Д» – «Prostor»
- ТОВ «ДЦ Україна» – «Watsons»
- ТОВ «Шик и Блеск» – «Шик і Блиск»

Ми провели аналіз сили бренду, для цього проаналізували такі чинники, як:

1. Лідерство;
2. Стабільність, характер ринку;
3. Диверсифікація;
4. Тенденції;
5. Підтримка та захист.

Ми порівняли такі мережі: «Шик та блиск», «Prostor», «Watsons». оцінювали за 5-бальною системою, керуючись власними спостереженнями, вивченнями профельних сайтів, відгуків покупців, законодавчою базою.

Із діаграми (рис. 2.1) ми бачимо, що мережа магазинів «EVA» тримає лідируючі позиції. І проаналізувавши відгуки покупців, аналізуючи розвиток конкурентів є низка проектів, яким необхідно приділити увагу для подальшого розвитку мережі магазинів «EVA».

Таблиця 2.4 – Аналіз сили бренду

Мережа	Лідерств о	Стабільність, характер ринку	Диверсифік ація	Тенденції	Підтримк а та захист
«EVA»	5	5	5	4	5
«Prostor»	2	2	2	2	3
«Watsons»	4	4	3	3	4
«Шик та блиск»	3	3	4	5	2

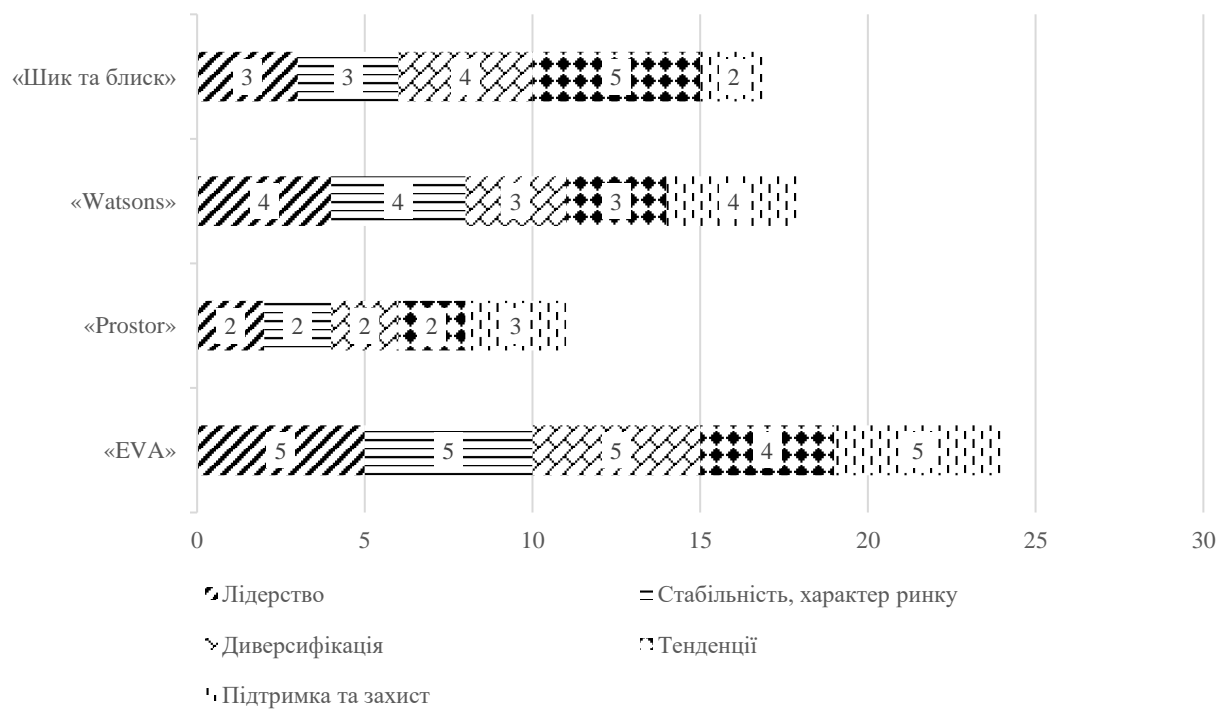


Рисунок 2.1 – Аналіз сили бренду

Для проведення конкурентного порівняння було використано експертне оцінювання за певними критеріями, та був побудований «багатокутник конкурентоспроможності». Оцінка конкурентоспроможності проводилася за такими ключовими критеріями:

1. Якість;
2. Ціна;
3. Широта асортименту;
4. Довіра власної торгової марки;
5. Ефективна програма лояльності.

Ці критерії допомогли визначити та порівняти конкурентну позицію основних гравців на ринку України. (табл.2.3, рисунок 2.2)

Для оцінки використано 5-ти бальну шкалу, де 1 бал – низький рівень; 5 балів – високий.

Таблиця 2.5 – Оцінювання факторів конкурентоспроможності ВТМ

Фактор	Eva	Watsons	Prostor	Шик і Блик
Якість продукції ВТМ	5	5	5	5
Ціна ВТМ	5	4	5	4
Широта асортименту ВТМ	5	3	4	5
Довіра до ВТМ	4	4	4	4
Програма лояльності	5	4	4	5
Всього	24	20	22	23

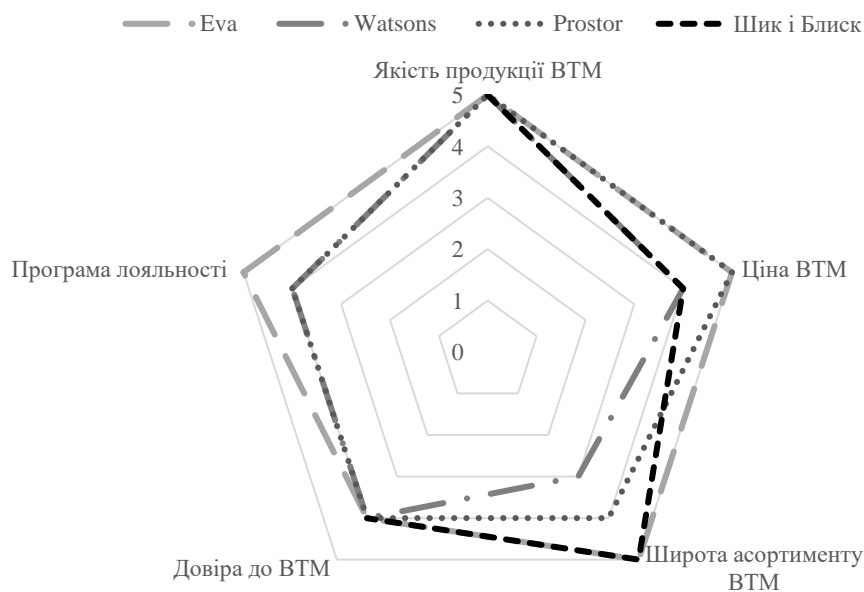


Рисунок 2.2 – Багатокутник конкурентоспроможності ВТМ

З огляду на надану інформацію, можна зазначити, що власні торгові марки «EVA» виявляється переможцем серед інших брендів. Основні переваги ВТМ полягають у високій якості продукції, конкурентоспроможних цінах, широкому асортименті та ефективній програмі лояльності. Ці чинники можуть зробити ВТМ привабливим для споживачів, дозволяючи підтримувати їх довіру та забезпечувати задоволення від покупок.

2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «РУШ»

Діяльність будь-якого підприємства розпочинається з формування матеріально технічної бази, а саме нематеріальних активів, зокрема основних засобів, відсутність яких унеможлиблює функціонування та ведення поточної господарської діяльності підприємства. Основні відомості про компанію можна дізнатися з таблиці 2.6

Основним брендом ТОВ «РУШ» є торгівельна марка «EVA». Мережа магазинів «EVA» найбільша національна мережа краси та здоров'я. Станом на 31 грудня 2022 року компанія відкрила понад 1000 магазинів по всій території України, в яких представлені більше 30 000 асортиментних позицій, а також 51 власних торгових марок.

Таблиця 2.6 – Основні відомості про ТОВ «РУШ»

№ з/п	Реквізити	Інформація
1	ЄДРПОУ	32007740
2	Адреса	Дніпропетровська обл., м. Дніпро, Центральний р-н, вул. Володимира Антоновича, буд.6
3	Номер свідоцтва про реєстрацію	Серія А00 №407926
4	Дата державної реєстрації	22.05.2002
5	Середня кількість працівників	5414
6	Орган управління	Вищий орган – Загальні збори Учасників; виконавчий орган – Дирекція. Дирекцію Товариства очолює Генеральний директор, який обирається на посаду загальними зборами учасників Товариства.
7	Банк, що обслуговує емітента в національній валюті	ПАТ «Державний експортно-імпорتنний банк України» МФО: 322313 Номер рахунку:26003000029193
8	Банк, що обслуговує емітента в іноземній валюті	ПАТ КБ «Приватбанк» МФО: 305299 Номер рахунку:260001438227002

ТОВ «РУШ» має лінійно-функціональну організаційну структуру, компанія має елементи як лінійної, так і функціональної структури, основа якої базується на розподілу повноважень та функціональною відповідальністю за приймання рішень по вертикалі. Структура менеджменту ТОВ «РУШ» дозволяє організувати управління за лінійною схемою, коли функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні управлінських функцій.

Виконавчим органом Товариства є колегіальний орган – дирекція. На підприємстві впроваджена ефективна система управління, яка забезпечує всебічний контроль за діяльністю підрозділів та активний розвиток компанії.

До складу дирекції включені: Генеральний директор, виконавчий директор, операційний директор [29]. Організаційна структура ТОВ «РУШ» представлена у малюнку 2.3.

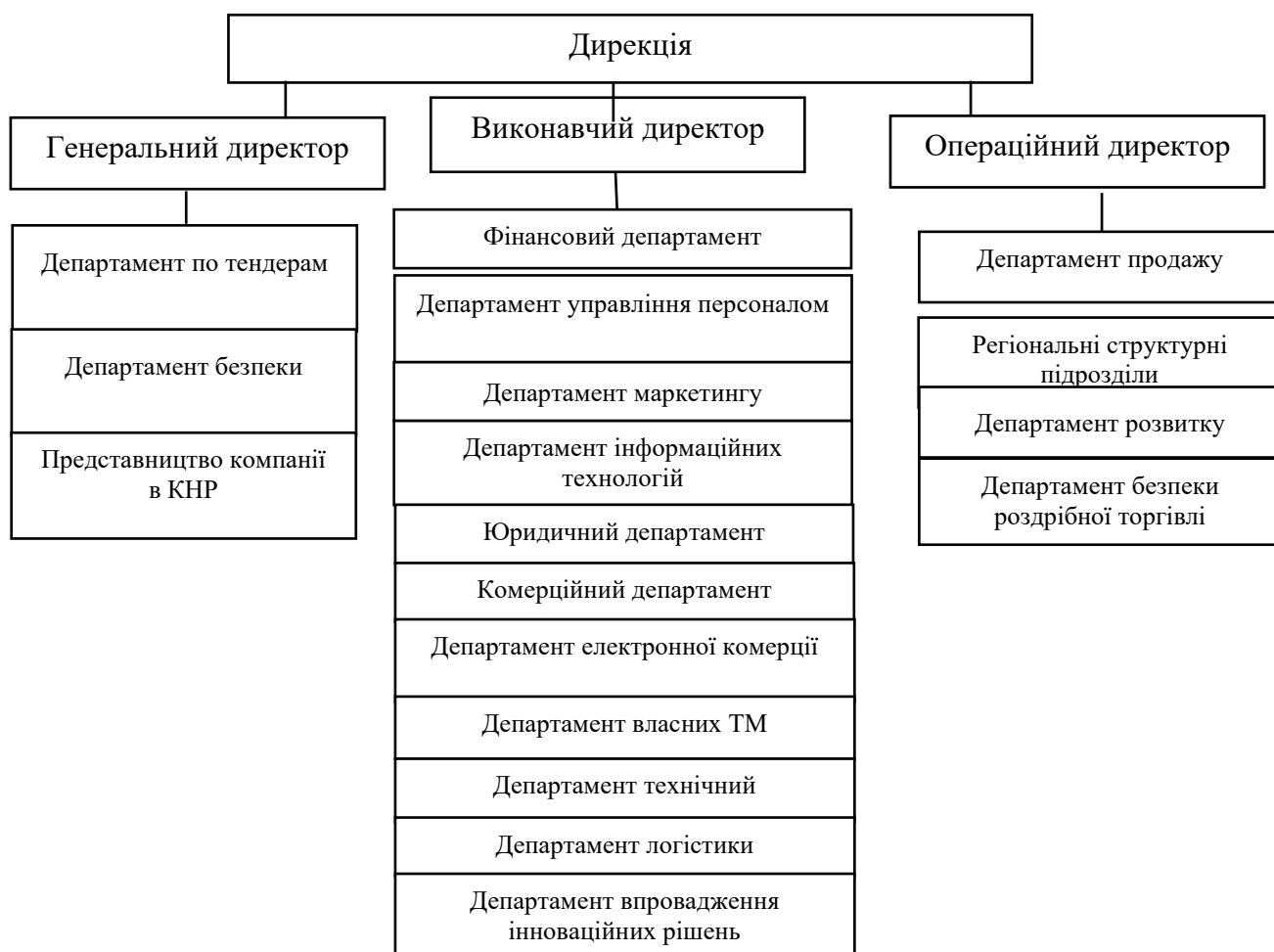


Рисунок 2.3 – Організаційна структура ТОВ «РУШ» [45]

Перевагою торгівельної марки «EVA» є стримана цінова політика - мережа є офіційним представником різних компаній, тому пропонує великий вибір за низькою вартістю. Також для постійних клієнтів передбачена бонусна система, яка робить процес покупки ще більш економним. За роки свого існування компанія отримала велику кількість нагород, найбільш значущою з яких є премія «Лідер галузі».

Засновником ТОВ «РУШ» є: Юридична особа резидент Республіки Кіпр Компанія «Нометрос інвестментс лтд» (nometros investments ltd) (198335, зареєстрована 03.05.2007 року відділом реєстратора компаній та офіційного ліквідатора Міністерства торгівлі, промисловості і туризму Республіки Кіпр, місцезнаходження (юридична адреса): Сіракоусон, 8, Агіос Дометіос, 2365, м. Нікосія, Кіпр (Syraouson, 8, Agios Dometios, 2365, Nikosia, Cyprus).

Лінія магазинів EVA вже кілька років представляє свою продукцію на виставці PLMA's Private Label Trade Show нарівні з такими світовими компаніями як Auchan, Albert Heijn, Aldi, Nema, ІКЕА, Kruidvat, Etos, Metro Cash & Carry, Wal-Mart і іншими. Продукцію для демонстрації в Залі «Слави і Інновацій» експерти асоціації PLMA (Private Label Manufacturers Association) вибирають самостійно. Тільки найуспішніші private label року можуть стати учасниками і представити свою продукцію в залі. У 2018 року асоціація PLMA зупинила свій вибір на трьох лінійках продуктів СТМ мережі EVA:

1. «Здоров'я» - засоби для SPA;
2. «Uterra native»«Краса» - парфумована вода;
3. «Le Bouquet parfait»,«Догляд» - засоби по догляду за волоссям «Level».

Згідно інформації щодо дослідження ринку компанією «Дослідницька компанія «GT Partners Ukraine», сектор роздрібної торгівлі України перейшов найнижчу відмітку що спостерігалась у 2014 - 2015 роках та демонструє тенденції росту. Так, в першому півріччі 2017 року зростання роздрібного товарообігу підприємств України порівняно з аналогічним періодом минулого року становить 4,3%. Регіональна динаміка ринків спостерігає найбільше зростання роздрібного

товарообігу у Вінницькій (+16,1%), Сумській (+10,2%), Дніпропетровській (+7,9%) та Київській (+7,9%) областях, а також у місті Київ (+8,7%).

У таблиці 2.7 наведено основні постачальники підприємства EVA.

Таблиця 2.7 – Основні постачальники підприємства

Найменування	Товари, що постачає	Умови розрахунку	Обсяги поставок та їх періодичність	Загальний обсяг
«СВТ-Харків»	Засоби гігієни, засоби для прання, чистячі засоби, підгузки, серветки та ін.	Відстрочка платежу	щотижня	14,68%
«Хенкель Україна»	Пральні порошки, засоби для чистки та миття та інше	Відстрочка платежу	щотижня	6,85%
«Квітень Д»	Засоби гігієни, мило, шампуні, ополіскувачі, гелі, зубне приладдя та інше.	Відстрочка платежу	щотижня	6,19%
«Євромікс»	Чистячі засоби, шампуні, бальзами-ополіскувачі, мило, лосьйони, гелі та інше.	Відстрочка платежу	щотижня	7,12%

Кожен третій товар, який продається в магазинах «EVA» – це товар Private label. На даний момент у мережі представлені 33 власні торгові марки більше 3000 SKU. Політика підприємства з питань фінансової діяльності є рівноправною та складовою частиною загальної політики та стратегії підприємства. При фінансуванні своєї діяльності підприємство переважно орієнтується на раціональне використання власних коштів, а у разі необхідності підприємство залучає додаткові кошти за найнижчими процентними ставками у визнаних лідерів в сфері банківської діяльності [29].

Аналіз показників ефективності збутової політики ТОВ «РУШ» проведено на підставі даних Балансу (Звіту про фінансовий стан), Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) та Звіту про рух грошових коштів, складених у відповідності до вимог МСФЗ, за 2022 рік, що закінчився 31 грудня. Основні показники фінансової діяльності ТОВ «РУШ» наведено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Показники фінансової діяльності ТОВ «РУШ»

Фінансові показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Приріст 2021/2020	Приріст 2022/2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	13445408,0	16990297,0	15689849,0	26%	-8%
Валовий прибуток, тис.грн.	3148679,0	4238201,0	4202462,0	35%	0%
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток, тис.грн.	1094874,0	1126741,0	1 336925,0	3%	19%
Чистий фінансовий результат: прибуток, тис.грн	540192,0	654983,0	717982,0	21%	10%
Чистий рух коштів від операційної діяльності, тис.грн.	1213908,0	1645298,0	650354,0	33%	-60%
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності, тис.грн	-365071,0	-877870,0	932,0	-140%	100%
Рівень валового прибутку (рентабельність продажів), %	23%	25%	27%	-	-
Рівень чистого прибутку (рентабельність продажів), %	4%	4%	5%	-	-
Поточна ліквідність	1,08	1,23	1,56	-	-

Показники фінансової діяльності ТОВ «РУШ» можна вважати інвестиційно привабливими, адже при значних темпах росту мережі та, відповідно, чистого доходу від реалізації продукції, збережені темпи зростання валового та чистого прибутку.

В основі забезпечення високий результатів діяльності підприємства є ефективне використання його майна в умовах дії об'єктивних і суб'єктивних факторів, які знаходять відображення у фінансових результатах діяльності. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства доцільно розпочати із дослідження активів підприємства.

Активи підприємства складаються з необоротних та оборотних активів. Проаналізуємо структуру активів (табл. 2.9, мал.2.4).

Таблиця 2.9 – Аналіз структури активів ТОВ «РУШ»

Показник	Роки					
	2020		2021		2022	
	Абс. значення, тис. грн.	Питома вага, %	Абс. значення, тис. грн.	Питома вага, %	Абс. значення, тис. грн.	Питома вага, %
Необоротні активи	4076245,0	46,3	4977663,0	46,9	4601096,0	44,5
Оборотні активи	4734236,0	53,7	5643023,0	53,1	5749618,0	55,5
Разом активів	8810481,0	100	10620686,0	100	10350714,0	100
Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	1,2		1,1		1,2	

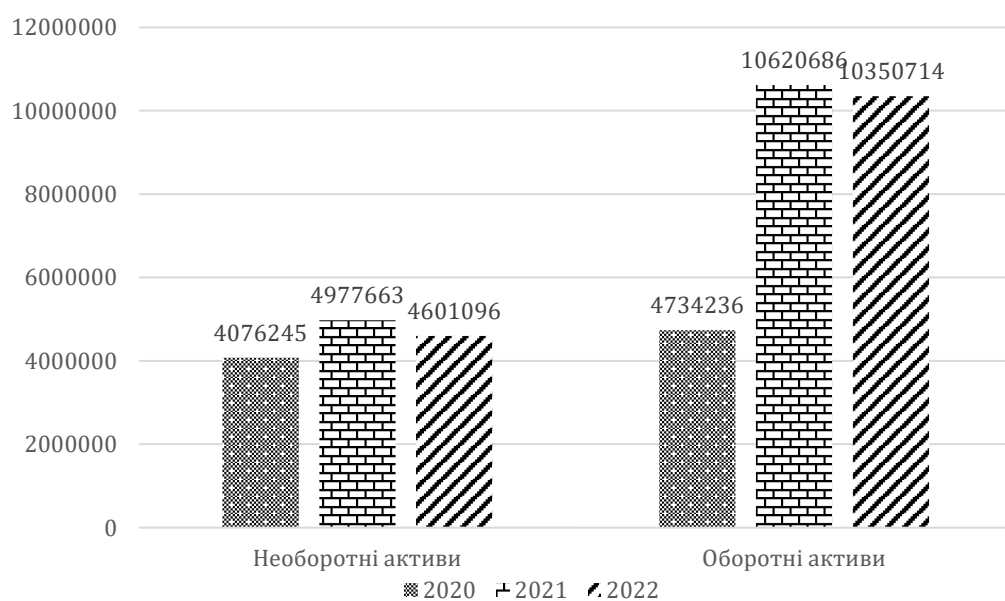


Рисунок 2.4 – Динаміка активів ТОВ «РУШ», тис. грн.

Бачимо збільшення оборотних та необоротних активів, проте питома вага оборотних активів, порівняно з необоротними активами, зменшується. Якщо це через купівлю компанією нових приміщень або ж техніки для продажу, то це означає позитивну зміну. Для подальшого виявлення стану підприємства проаналізуємо пасиви підприємства (табл. 2.10, рис.2.5).

Таблиця 2.10 – Аналіз структури пасивів ТОВ «РУШ»

Показник	Роки					
	2020		2021		2022	
	Абс. значення, тис. грн.	Питома вага, %	Абс. значення, тис. грн.	Питома вага, %	Абс. значення, тис. грн.	Питома вага, %
Реальний власний капітал	2078351,0	23,6	2912760,0	27,4	3886558,0	37,5
Позичені засоби	6732130,0	76,4	7707926,0	72,6	6464156,0	62,5
Разом джерел засобів	8810481,0	100	10620686,0	100	10350714,0	100
Коефіцієнт автономії	0,24		0,27		0,7	
Коефіцієнт співвідношення позичених і власних засобів	3,2		2,6		1,7	

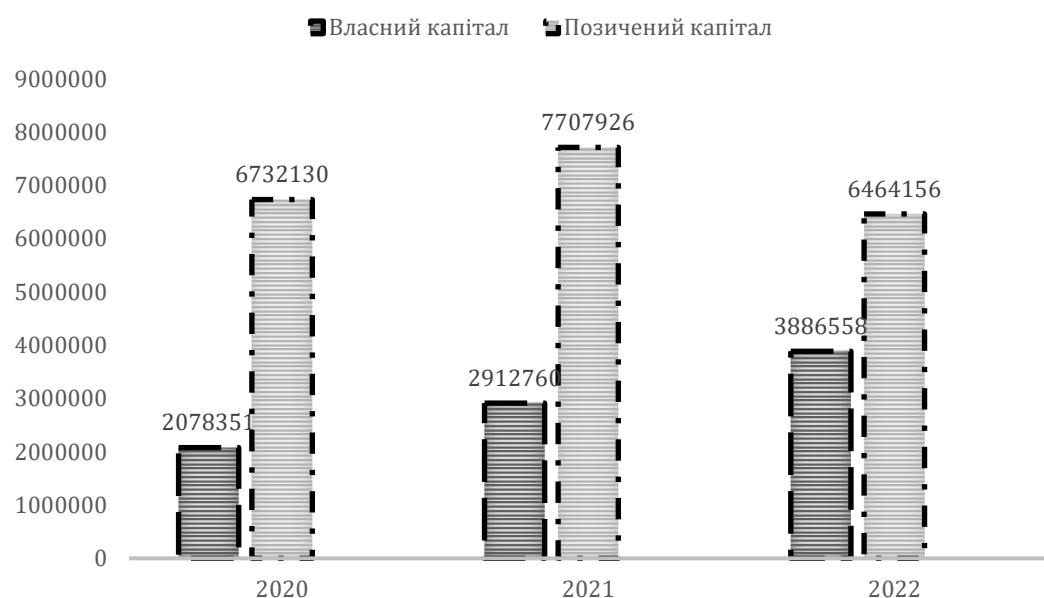


Рисунок 2.5 – Динаміка пасивів ТОВ «РУШ», тис. грн.

З даних таблиці, ми бачимо що позичені засоби набагато перевищують власних. Це каже про те, що без запозичених коштів підприємство не може нормально функціонувати. Але бачимо стрімкий ріст власного капіталу, за 3 роки на 14,9%.

Для більш чіткого і конкретного аналізу підприємства здійснимо оцінку фінансового стану ТОВ «РУШ» з метою виявлення тенденцій розвитку підприємства проводиться аналіз основних фінансових показників за даними Форми № 1 та № 2 за 2020 – 2023 роки (таблиця 2.11, Рисунок 2.6)

Дослідження майнового стану та фінансових результатів результатів ТОВ «РУШ» засвідчило зріст показників, зокрема:

Таблиця 2.11 – Показники оцінки майнового стану та фінансових результатів ТОВ «РУШ»

Показник	Роки			Абсолютна зміна 2022 року до 2020 року
	2020	2021	2022	
Активи підприємства, тис.грн	8810481,0	10620686,0	10350714,0	1540233,0
Основні фонди, тис. грн.	3695611,0	4391351,0	4102982,0	407371,0
Власний капітал, тис.грн	2078351,0	2912760,0	3886558,0	1808207,0
Оборотні активи, тис.грн	4734236,0	5643023,0	5749618,0	1015382,0
Валовий прибуток, тис.грн	3148679,0	4238201,0	4202462,0	1053783,0
Залучений капітал, тис.грн	6732130,0	7707926,0	6464156,0	-267974,0
Необоротні активи, тис.грн.	4076245,0	4977663,0	4601096,0	524851,0
Чистий прибуток, тис.грн	540192,0	654983,0	717982,0	177790,0

Ці дані вказують на те, що підприємство в цілому відзначається збільшенням обсягів активів та власного капіталу, але при цьому може бути важливою задачею розглядати та аналізувати фактори, які призвели до змін у показниках. Зменшення залученого капіталу може вимагати уваги до стратегій фінансування та інвестицій.

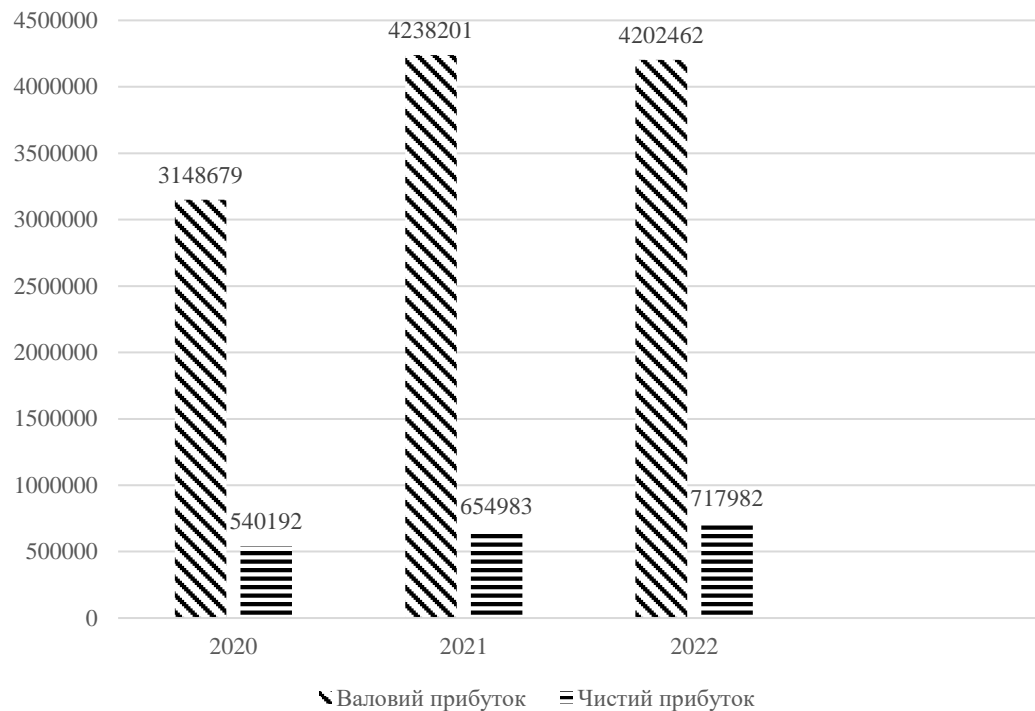


Рисунок 2.6 – Динаміка основних фінансових результатів ТОВ «РУШ», тис. грн.

В результаті проведення аналізу основних фінансових показників можна стверджувати, що не дивлячись на зовнішні умови, компанія демонструє зріст фінансових показників, що свідчить ефективність управління компанією.

Для розрахунку витрат на збут скористаємося поданими в таблиці фінансовими показниками за три роки (2020-2022).

Витрати на збут можна розрахувати, взявши різницю між чистим доходом та валовим прибутком. Це буде показник, який вказує на витрати компанії на виробництво та продаж продукції.

Чистий дохід - це сума грошей, яку компанія отримала від реалізації своєї продукції, товарів чи послуг.

Прибуток - це фінансовий результат від операційної діяльності.

Розраховується як різниця між чистим доходом та загальними витратами, включаючи податки.

Чистий дохід визначається як різниця між валовим доходом та витратами на збут та операційними витратами. Щоб розрахувати витрати на збут, вам необхідно відняти від валового доходу операційні витрати. Потім можна розрахувати прибуток, віднімаючи витрати на збут з чистого доходу.

В результаті були отримані значення чистого доходу, прибутку та витрат на збут для кожного року (таблиця 2.12, рисунок 2.7)

Таблиця 2.12 – Значення чистого доходу, прибутку та витрат на збут

Рік	Витрати на збут, тис.грн.	Чистий дохід, тис.грн.	Прибуток, тис.грн
2020	1929290,0	20693457,0	19698583,0
2021	2846249,0	25404182,0	24277441,0
2022	2 528 223,0	22974774,0	21637849,0

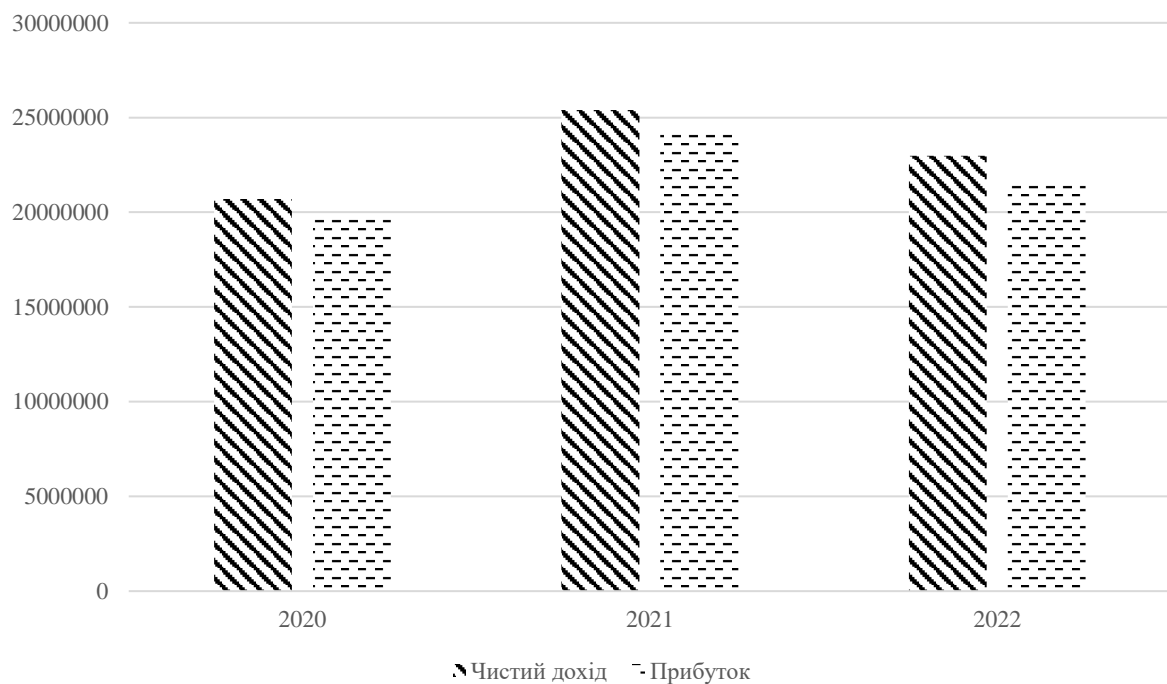


Рисунок 2.7 – Значення чистого доходу, прибутку

Вважаємо доцільним провести аналіз рентабельності ТОВ «РУШ» (таблиця 2.13, рисунок 2.8)

Таблиця 2.13 – Аналіз показників рентабельності ТОВ «РУШ»

Показники	Алгоритм розрахунку	Роки			Абс. відх.	Темп приросту, %
		2020	2021	2022		
1	2	3	4	5	6	7
1. Рівень рентабельності активів, %	ЧП/Ас*100%	6,13	6,16	6,93	0,8	13,1%
2. Рівень рентабельності необоротних активів, %	ЧП/НАс*100%	13,25	13,16	15,60	2,35	17,7%
3. Рівень рентабельності оборотних активів, %	ЧП/ОАс*100 %	14,62	11,60	12,48	-2,14	-14,6%
4. Рівень рентабельності власного капіталу (рівень фінансової рентабельності), %	ЧП/ВКс*100%	26	22,48	18,47	-7,53	-28,9%
5. Рівень рентабельності позикового капіталу, %	ЧП/ПКс*100%	8,02	8,49	11,10	3,08	38,4%
6. Рівень рентабельності обороту, %	ЧП/ЧД*100%	4,02	3,85	4,57	0,55	13,7%

Узагальнюючи, компанія демонструє певні позитивні тенденції у сфері рентабельності активів та залученого позикового капіталу. Однак зменшення

рентабельності власного капіталу та оборотних активів може бути покликане наявністю труднощів у використанні цих ресурсів для генерації прибутку.

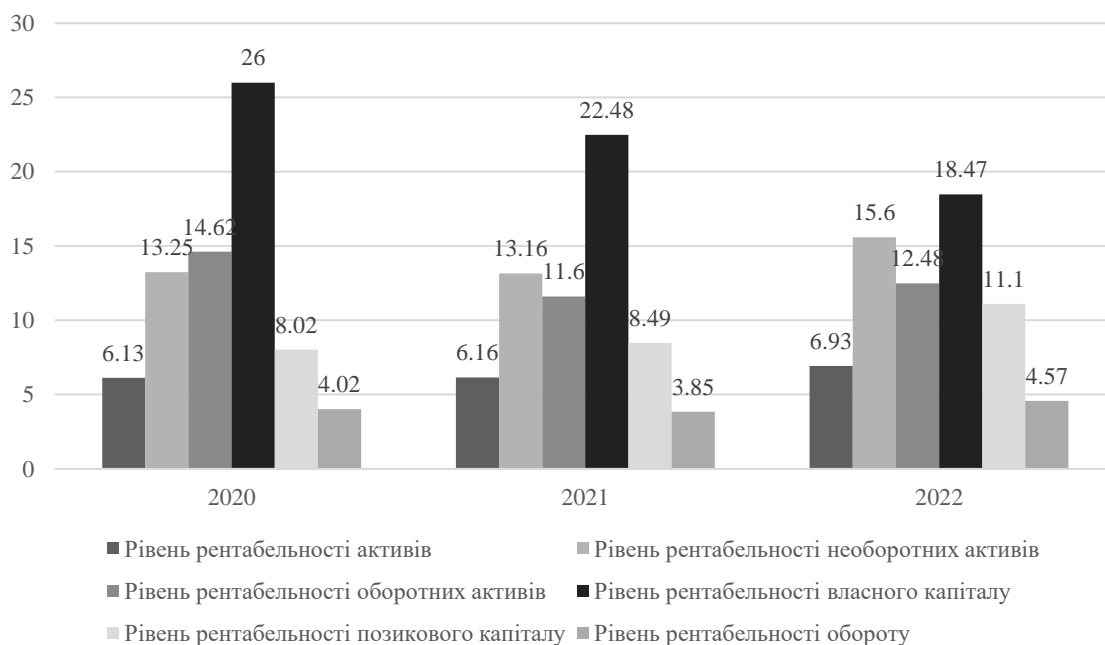


Рисунок 2.8 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «РУШ»

Вважаємо доцільним провести аналіз рентабельності інвестицій.

Рентабельність інвестицій = $(\text{Сума інвестицій} / \text{Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності}) \times 100$

Таблиця 2.14 – Рентабельність інвестицій

Рік	Витрати на збут, тис.грн.	Прибуток, тис.грн	Рентабельність інвестицій, %
2020	1929290,0	19698583,0	9,80
2021	2846249,0	24277441,0	11,72
2022	2 528 223,0	21637849,0	11,68

Рентабельність інвестицій вказує на ефективність використання вкладених коштів у підприємство. У цьому випадку, виходячи з розрахунків, можна сказати, що інвестиції вказаних напрямків діяльності виявилися ефективними протягом аналізованих років.

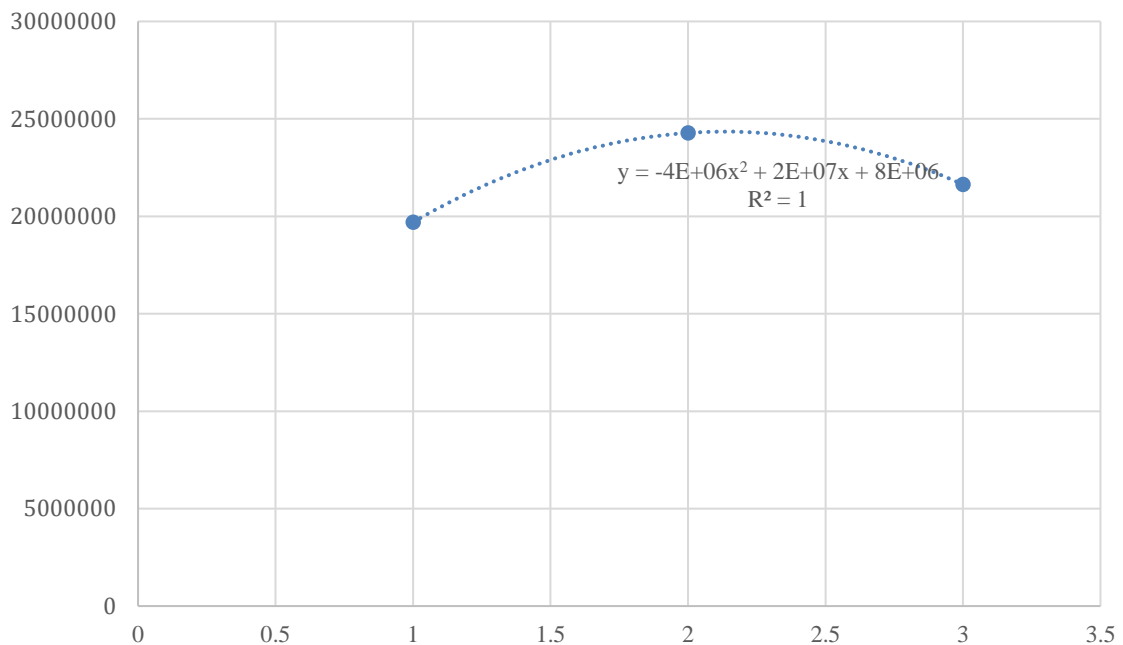


Рисунок 2.9 – Рентабельність інвестицій

Рентабельність зросла від 9.8% у 2020 році до 11.72% у 2021 році, і знову становить 11.68% у 2022 році. Це може свідчити про успішне управління інвестиціями та ефективне використання ресурсів підприємства.

В результаті проведення аналізу можна стверджувати, що не дивлячись на зовнішні умови, компанія демонструє ріст фінансових показників, що свідчить про ефективність збутової політики.

2.3 Оцінювання ефективності збутової діяльності ТОВ «РУШ»

ТОВ «РУШ» визначає свої цінності через почуття відповідальності перед суспільством. Це відображається у великій кількості спонсорських та благодійних

програм, які компанія підтримує. Основний фокус цих програм спрямований на дві ключові сфери: турботу про жіночу красу і домашній затишок.

У промисловій економіці, згідно з його класифікацією, ключове значення має система товарів та товарна орієнтація. Підприємства вкладають більшість своїх ресурсів у виробництво товарів, приділяючи менше уваги розповсюдженню та продажам, і майже не приділяючи зусиль на завоювання споживачів. У новій економіці цінностей основоположною є система споживачів та ціннісне позиціонування над ринковою конкуренцією.

2022 рік був дуже важкий для ведення бізнесу через початок повномасштабної війни. Через війну комунікація з покупцями на деяких територіях була порушена, тому було вирішено що основним напрямком буде розвиток інтернет магазину та соціальних ініціатив.

Інтернет-магазин торговельної мережи «EVA» був запущений ще у 2017 році, проте найбільший розвиток відбувся у 2020 році. Карантинні обмеження змінили звичайний спосіб життя багатьох людей, перетворивши звичайні походи в магазин на онлайн-замовлення. Мережа вже до початку пандемії активно розвивала свій онлайн-майданчик, збільшуючи кількість відвідувачів щомісяця, а регулярні оновлення робили сайт зручним простором для онлайн-шопінгу.

Наприкінці 2021 року на сайті був запроваджений пошук Multisearch, який розпізнає запит користувача навіть при наявності перекладів, невірних розкладок та інших помилок, а також зберігає історію пошуку. У 2022 році також впроваджується технологія DoubleClick Digital Marketing Platform. Ця платформа дозволяє ефективно закуповувати медійну рекламу в різних рекламних мережах за вигідними цінами. Інструменти аналізу дозволяють оцінювати отримані результати, а інструменти управління надають можливість внести корективи для подальшого покращення ефективності.

Зараз додаток «EVA» має понад 2 мільйонів завантажень і займає 12-е місце в рейтингу додатків в категорії «шопінг» в Україні. Приблизно 50-60%

користувачів, які використовують мобільний додаток, переходять в інтернет-магазин.

Сайт EVA.UA займає друге місце в категорії «Краса та здоров'я», з 2,6 мільйонами відвідувань за травень 2022 року. Крім того, він займає 11-те місце серед інтернет-магазинів за популярністю в Україні за 2022 рік. Єдиним лідером за відвідуваннями є онлайн-магазин makeup.com.ua, який має 4,3 мільйона відвідувань за травень 2022 року.

На сайті пропонуються постійні акції на товари, що користуються найбільшим попитом: так, наприклад по вівторках проходять «Чисті знижки».

Існує шість ключових причин, чому вигідно робити покупки в інтернет-магазині EVA.UA:

1. Все в одному місці - на сайті доступна широка асортиментна лінійка, яка включає декоративну косметику, засоби по догляду, господарчі товари, одяг, біжутерію та понад 17 000 інших товарів для різних потреб та задоволення;
2. Комфорт у користуванні - зручний пошук та фільтри дозволяють легко сортувати товари за призначенням чи ціною, забезпечуючи швидкий доступ до потрібних продуктів. Кожен товар супроводжується детальним описом, повним складом та рекомендаціями щодо застосування;
3. Оригінальна продукція - магазин співпрацює лише з офіційними дистриб'юторами та постачальниками, гарантуючи оригінальність всіх представлених брендів;
4. Лояльні ціни та регулярні акції - інтернет-магазин може пропонувати привабливі ціни, оскільки він економить на витратах, пов'язаних з утриманням фізичного магазину. Регулярні акції дозволяють заощаджувати кошти в сімейному бюджеті;
5. Зручна доставка - при замовленні на суму від 299 грн доставка безкоштовна. Клієнти можуть вибрати зручний спосіб доставки, включаючи відділення «Нової пошти», адресну доставку кур'єром або самовивіз у пункті видачі;

6. Підтримка соціально відповідального бренда – «EVA» реалізує багато унікальних соціальних проєктів - проєкт «Дитинство без війни», ініціатива «Підтримай захисників», «Корзини допомоги», спецпроєкт «Жінки під час війни», «Тепло хвостикам».

На 30 вересня понад 201 000 учасників програми лояльності «EVA МОЗАЇКА» вже підтримали проєкт «Дитинство без війни», переказавши 2 564 296 грн у вигляді бонусів для надання допомоги дітям-сиротам, які евакуювалися до Туреччини. З 16 серпня по 15 вересня було перераховано 1 121 495 грн, які були використані для закупівлі свіжих овочів та фруктів для підопічних проєкту [30].

Протягом чотирьох місяців проєкту «Підтримай захисників» понад 630 000 клієнтів EVA надали свою допомогу ЗСУ через донати. Загальна сума переказів до фонду «Повернись живим» станом на 21 вересня складає 9 043 697 грн, з них 1 950 685 грн зібрано за четвертий місяць проєкту (з 24 серпня по 21 вересня). За допомогою цих коштів було придбано 74 радіостанції Motorola R7A TIA НКР з ліцензіями та додатковими батареями, які були передані представникам 28 ОМБр та 57 ОМПБр як компетентна допомога [30].

У рамках проєкту «Корзини допомоги» 205 коробок із необхідними товарами, зібраними від клієнтів EVA, було передано на потреби ЗСУ. У вересні 55 з них були розподілені між 11 військовими частинами та формуваннями за партнерством з БФ «Коло» [30].

Бренд жіночої гігієни Lingerie, в рамках проєкту e-РОЗМОВА від EVA BLOG, представляє спецпроєкт «Жінки під час війни». Це серія інтерв'ю з захисницями, які сьогодні захищають нашу країну, та волонтерками, які цілодобово надають їм допомогу.

Україна виділяється одним із найвищих показників участі жінок в Збройних Силах серед країн-членів НАТО. Ця ситуація визначена історичними подіями, які переживає наша країна. Збільшення кількості жінок у складі української армії відзначилося у 2014 та знову у 2022 році [31].

Ініціатива «Тепло хвостикам» має на меті зібрати 400 000 гривень для будівництва нових будок та закупівлі дров для приготування їжі та обігріву притулків для тварин. Будь-хто, кому не байдужа доля бездомних собак та котів, може долучитися до цього збору пожертв. Пожертвування можна здійснити, перерахувавши суму від 1 гривні, а також на касах будь-якого магазину EVA. Третій рік поспіль компанія EVA надає підтримку тваринним притулкам, відмовляючись від розсилки новорічних сувенірів партнерам. Цього року зроблено акцент на те, щоб кожен охочий міг приєднатися до ініціативи зручним для нього способом [32].

Аналіз динаміки реалізованої продукції є важливою складовою стратегічного управління бізнесом і дозволяє компаніям отримати розуміння того, як їхні продукти або послуги взаємодіють з ринком та споживачами (таблиця 2.15)

Таблиця 2.15 – Динаміка реалізованої продукції

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Темп змін (ланцюгових) %	
				2021/2020 рр.	2022/2021 рр.
Дохід від реалізації продукції	13445408,0	16990297,0	15689849,0	126,30	92,30
Собівартість реалізованої продукції	10296729,0	12752096,0	11487387,0	123,80	90,10
Коефіцієнт відповідності	1,30	1,33	1,36	102,30	102,20

Тут можна спостерігати, що хоча дохід зріс в 2021 році, собівартість також зросла, що може вплинути на валовий прибуток. Коефіцієнт відповідності демонструє, наскільки ефективно вдається використовувати ресурси для збуту продукції. Загальна тенденція вказує на певну стабільність збуту та ефективного

використання ресурсів, хоча може бути корисно розглянути додаткові аспекти ефективності та стратегічного планування.

Динаміка основних показників збутової діяльності підприємства є важливою для оцінки ефективності його комерційних операцій та ринкової активності (таблиця 2.16)

Ці показники дозволяють не лише визначити ефективність збутової діяльності підприємства, але й надають інформацію для стратегічного планування, коригування маркетингових стратегій та удосконалення процесів виробництва та постачань.

Таблиця 2.16 – Динаміка основних показників збутової діяльності підприємства (тис. грн)

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Динаміка показників 2021/2020 рр.		Динаміка показників 2022/2021 рр.	
				абсолютна	відносна, %	абсолютна	відносна, %
Дохід від реалізації продукції	13445408,0	16990297,0	15689849,0	3544889,0	26,30	-1300448,0	-7,60
Собівартість реалізованої продукції	10296729,0	12752096,0	11487387,0	2455367,0	23,80	-1264709,0	-9,90
Валовий прибуток	3148679,0	4238201,0	4202462,0	1089522,0	34,60	-35739,0	-0,80
Витрати на збут	1929290,0	2846249,0	2528223,0	916959,0	47,50	-318026,0	-11,10

Важливо зазначити, що важливо не тільки спостерігати за абсолютними змінами, але і враховувати відносні показники (%), оскільки вони дозволяють оцінити тенденції у відсотковому вираженні відносно базового року.

У цілому, компанія виявляє зростання доходів та витрат, але спостерігається зниження валового прибутку в 2022 році порівняно з 2021 роком. Основними точками росту є зростання доходів і зменшення витрат на збут.

Збутова діяльність визначається комплексом заходів, спрямованих на ефективне впровадження продукції або послуг на ринок та максимізацію їхнього обсягу продажів. Ця сфера підприємницької діяльності грає ключову роль у формуванні фінансових результатів підприємства (таблиця 2.17)

Узагальнюючи, збутова діяльність взаємодіє з різними аспектами підприємницької діяльності та впливає на всі етапи ціннісного ланцюга – від виробництва до споживача. Вірно спроектована та ефективно реалізована стратегія збуту може сприяти досягненню фінансових цілей підприємства та забезпечити його стійкість на ринку.

Таблиця 2.17 – Збутова діяльність у формуванні фінансових результатів підприємства (тис. грн)

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Динаміка		Динаміка	
				абсолютна	відносна, %	абсолютна	відносна, %
Валовий прибуток	3148679,0	4238201,0	4202462,0	1089522,0	34,60	-35739,0	-0,80
Фінансовий результат	1094874,0	1126741,0	1336925,0	31867,0	2,90	210184,0	18,60
Фінансовий результат до оподаткування	658523,0	782812,0	892467,0	124289,0	18,80	109655,0	14,00

Продовження таблиці 2.17

Чистий прибуток	540192,0	654983,0	717982,0	114791,0	21,20	62999,0	9,60
Дохід від реалізації продукції	13445408,0	16990297,0	15689849,0	3544889,0	26,30	-1300448,0	-7,60
Валовий прибуток / Дохід (виручка)	0,2341	0,2494	0,2678	0,0153	6,50	0,0184	7,30
Фінансовий результат / Дохід (виручка)	0,0814	0,0663	0,0852	-0,0151	-18,50	0,0189	28,50
Фінансовий результат / Дохід (виручка)	0,0489	0,0460	0,0568	-0,0029	-5,90	0,0108	23,40
Чистий прибуток / Дохід ції	0,0401	0,0385	0,0457	-0,0016	-3,90	0,0072	18,70

Узагальнюючи, компанія демонструє позитивні фінансові результати зростання прибутку від операційної діяльності та чистого прибутку протягом розглянутого періоду. Важливо враховувати, що відносні величини дозволяють краще оцінити ефективність та рентабельність компанії.

Динаміка та окупність витрат підприємства на збут є ключовими елементами в оцінці ефективності збутової стратегії та їх впливу на фінансові результати (таблиця 2.18). Моніторинг окупності витрат допомагає визначити, на яких елементах збутових витрат можна зекономити або які можуть бути оптимізовані. Слідкування за динамікою витрат на збут дозволяє підприємству аналізувати зміни витрат з часом. Це може допомогти виявити тенденції та вдосконалити стратегії збуту для збільшення ефективності.

Таблиця 2.18 – Динаміка і окупність витрат підприємства на збут (тис. грн)

Показники	2020	2021	2022	Динаміка		Динаміка	
				абсолютна	відносна, %	абсолютна	відносна, %
Дохід від реалізації продукції	13445408,0	16990297,0	15689849,0	3544889,0	26,30	-1300448,0	-7,60
Собівартість реалізованої продукції	10296729,0	12752096,0	11487387,0	2455367,0	23,80	-1264709,0	-9,90
Адміністративні витрати	229843,0	348460,0	312207,0	118617,0	51,60	-36253,0	-10,40
Витрати на збут	1929290,0	2846249,0	2528223,0	916959,0	47,50	-318026,0	-11,10
Інші операційні витрати	41150,0	54674,0	398555,0	13524,0	32,80	343881,0	628,90
Разом витрат, пов'язаних з операційною діяльністю	2200283,0	3249383,0	3238985,0	1049100,0	47,60	-10398,0	-0,30
Частка витрат на збут у витратах, пов'язаних з операційною діяльністю,	0,8768	0,8759	0,7805	-0,0009	-0,10	-0,0954	-10,90
Окупність витрат на збут (дохід до витрат на збут)	6,9690	5,9693	6,2058	-9997,00	-14,30	0,2365	4,00
Фінансовий результат від операційної діяльності	1094874,0	1126741,0	1336925,0	31867,0	2,90	210184,0	18,60
Фінансовий результат від операційної діяльності на 1 грн витрат на збут	0,5675	0,3958	0,5288	-0,1717	-30,20	0,133	33,60

Загалом, компанія показує позитивні тенденції у зростанні доходів та контролі витрат, але важливо враховувати зниження доходів у 2022 році та збільшення інших операційних витрат, що може вплинути на чистий прибуток. Також, важливо

вивчати відносні показники для кращого розуміння ефективності управлінських процесів.

Показники результативності збутової діяльності є ключовими метриками, які використовуються для оцінки ефективності стратегії збуту підприємства та досягнення бізнес-цілей. Вони дозволяють визначити, наскільки успішно підприємство впроваджує свою продукцію чи послуги на ринку та генерує прибуток (таблиця 2.19)

Таблиця 2.19 – Показники результативності збутової діяльності (тис. грн)

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Динаміка		Динаміка	
				абсолютна	відносна, %	абсолютна	відносна, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Дохід від реалізації продукції	13445408,0	16990297,0	15689849,0	3544889,0	26,30	-1300448,0	-7,60
Інші доходи від операційної діяльності	146478,0	137923,0	373448,0	-8555,0	-5,80	235525,0	170,70
Собівартість реалізованої продукції	10296729,0	12752096,0	11487387,0	2455367,0	23,80	-1264709,0	-9,90
Витрати, пов'язані з операційною діяльністю	2200283,0	3249383,0	3238985,0	1049100,0	47,60	-10398,0	-0,30
Середня вартість активів підприємства	8810481,0	10620686,0	10350714,0	1810205,0	20,5	-269972,0	-2,5

Продовження таблиці 2.19

1	2	3	4	5	6	7	8
Валовий прибуток	3148679,0	4238201,0	4202462,0	1089522,0	34,6	-35739,0	-0,8
Фінансовий результат від операційної діяльності	1094874,0	1126741,0	1336925,0	31867,0	2,9	210184,0	18,6
Рентабельність реалізованої продукції, (%)	23,40	24,90	26,80	1,50	6,40	1,90	7,60
Рентабельність основної діяльності, (%)	30,50	33,20	36,60	2,70	8,80	3,80	11,40
Рентабельність 1 операційної діяльності (%)	49,70	34,60	41,20	-15,10	-30,30	6,60	19,10
Рентабельність 2 операційної діяльності (%)	8,10	6,60	8,30	-1,50	-18,50	1,70	25,70
Економічна рентабельність (%)	12,40	10,60	12,90	-1,80	-14,50	2,30	21,70

Загалом, компанія виявляє позитивну динаміку валового прибутку та рентабельності основної діяльності. Важливо вивчати причини зменшення доходів від реалізації продукції у 2022 році та визначити, які заходи можна вжити для покращення цієї ситуації.

Ураховуючи контекст військового конфлікту в 2022 році, фінансовий аналіз компанії важливо розглядати в контексті впливу подій на макроекономічний рівень та бізнес-середовище загалом. Висновки зроблені з урахуванням цього контексту:

Збільшення доходів в 2021 році та їх зниження у 2022 році може бути визначене як віддзеркалення економічних труднощів, що виникли внаслідок

військового конфлікту.

Зниження собівартості у 2022 році може свідчити про зусилля компанії з оптимізації витрат в умовах економічних труднощів.

Збереження позитивного фінансового результату та зростання рентабельності в операційній діяльності свідчать про високу ефективність управління ресурсами та витратами.

Збільшення коефіцієнта відповідності в умовах війни може вказувати на здатність компанії адаптуватися та ефективно використовувати ресурси в складних умовах.

Невелике зменшення валового прибутку у 2022 році може бути пояснене зменшенням обсягів продажу або підвищенням витрат на деякі ресурси через військовий конфлікт.

У загальному контексті важливо враховувати, що війна може призвести до значних невизначеностей і впливати на економічну стабільність. Важливою є спроможність компанії адаптуватися до нових умов та реагувати на економічні виклики, а також розглядати можливі стратегії для забезпечення стійкості та виживання в умовах неспокою.

Висновки до другого розділу:

На основі аналізу функціонування ТОВ «РУШ» EVA в сучасних умовах господарювання зроблено наступні висновки:

1. Компанія стратегічно визначає активну роль у розвитку свого інтернет-магазину та постійне вдосконалення його функціоналу, виявляючи високий рівень ангажованості у забезпеченні найвищого рівня задоволення клієнтів. Ініціатива щорічного зростання обсягів товарообороту, включаючи виведення на ринок власних торгових марок, вказує на стратегічну готовність до інновацій та впровадження новаторських підходів у бізнес-процесах.

Розвиток інтернет-магазину свідчить про відданість компанії сучасним технологіям та визнання важливості цифрової сфери у сучасному економічному середовищі. Посилення прагнень до постійного вдосконалення своїх електронних торгових платформ вказує на усвідомлення конкурентних тисків та потреб споживачів у зручних та інноваційних методах покупок.

2. Позитивні тенденції в управлінні господарською діяльністю підприємства свідчать про ефективність прийнятих стратегій та рішень, що відображається в поліпшенні ключових фінансових показників. Використання відповідної моделі для оцінки рівня ризику та фінансової стабільності говорить про високий рівень проактивності та вдосконалення в управлінській практиці. Те, що підприємство не перебуває в стані банкрутства, а коефіцієнти вказують на низьку ймовірність такого стану, свідчить про надійність його фінансової позиції та здатність ефективно управляти ризиками. Високі значення коефіцієнтів також можуть свідчити про те, що підприємство має достатні резерви для здійснення інвестицій, розвитку та інших стратегічних ініціатив.
3. Активна реалізація соціальних програм компанією вказує на глибокий рівень її зобов'язаності перед суспільством та готовність приносити значущий внесок у соціальний розвиток. Це свідчить не лише про внутрішні цінності, такі як альтруїзм та благодійність, але й про розуміння важливості соціальної відповідальності у сучасному бізнес-середовищі. Комплексний підхід до соціальних програм свідчить про готовність компанії використовувати свою владу та вплив для покращення умов життя та розвитку суспільства. Це вирізняє її як організацію, яка розуміє, що соціальна відповідальність є не тільки моральною обов'язковістю, але й ключовим фактором успішного та стійкого бізнесу в довгостроковій перспективі.

3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «РУШ»

3.1 Рекомендації щодо удосконалення управління збутової діяльності ТОВ «РУШ»

Для покращення збутової діяльності ТОВ «РУШ» рекомендується взяти низку заходів у різних напрямках:

1. Проведення тренінгів та навчань з використанням сучасних методів навчання;
2. впровадження інновацій;
3. просування у соціальних мережах;
4. оптимізація логістичних витрат.

Вважаємо доцільним розглянути більш детально кожен нашу пропозицію.

1. Проведення тренінгів для персоналу та навчання з використанням сучасних методів навчання може призвести до численних покращень у сфері збуту та розширення бізнесу.



Рисунок 3.1 – Навчання персоналу за допомогою сучасних методів

В першу чергу, це стосується покращення обслуговування клієнтів. Сучасні методи навчання дозволяють персоналу вивчати не лише базові навички, а й ефективні стратегії взаємодії з клієнтами. Це охоплює вміння виявляти емпатію,

вирішувати конфлікти та використовувати нові технології для підвищення якості обслуговування.

Крім того, такий підхід дозволяє пристосовуватися до швидкої зміни бізнес-середовища. В сучасному світі технології та підходи до обслуговування постійно розвиваються. Тренінги готують персонал, надаючи їм необхідні знання та навички для успішного адаптування до нових викликів та можливостей.

Також, тренінги і навчання є ключовим елементом для створення команди, яка розуміє свої завдання та вміє спільно працювати. Ефективна комунікація та співпраця підтримують високий стандарт обслуговування та сприяють покращенню роботи у всіх аспектах.

Загальний результат від проведення тренінгів та навчань - це покращення навичок, знань та мотивації персоналу, що, в свою чергу, може призвести до збільшення обсягу продажів, задоволеності клієнтів та розширення бізнесу.

2. Впровадження інновацій у мережі роздрібної торгівлі дають дуже непогані результати. У своїй роботі пропоную впровадження каси самообслуговування для магазинів «EVA». Ці каси вже широко використовуються як у супермаркетах так і закладах швидкого харчування, ресторанах, салонах краси. Доцільність впровадження цих інновацій для мережі магазинів «EVA» обумовлена не тільки фінансовою складовою, а ще й оптимізацією торгової площі. Ми знаємо, що магазини «EVA» зазвичай доволі маленькі і не дуже зручні, а встановлення компактних кас самообслуговування дозволить зекономити площину.

Окрім зручності, легко розрахувати економічну доцільність встановлення такого обладнання. Середня вартість однієї каси становить від 80000 до 120000 грн., при цьому заробітна плата 1 касира у рік становить більше 140000 грн. Без додаткових розрахунків ми бачимо, що вигідність встановлення такого обладнання щонайменше вдвічі ефективніше. Навіть, якщо не проводити оптимізацію наявного персоналу, то час роботи касир може використати для якісної консультації покупців, що дасть додатковий економічний ефект. Також, встановлення каси

призводить до зниження кількості черг, про що свідчать аналіз досвіду роботи конкурентів.



Рисунок 3.2 – Встановлення кас самообслуговування

До того ж, каси самообслуговування легко інтегруються з програмним забезпеченням, а також обладнанні датчиком розпізнавання обличчя, що дає розробникам сумісно з маркетингом прописати індивідуальні програми лояльності та пропозиції для кожного покупця.

Ще пропоную інтегрувати штучний інтелект у соціальні мережі та сайт «EVA». Інтеграція штучного інтелекту може покращити користувацький досвід, зробити взаємодію більш ефективною та забезпечити більш точне аналітичне та стратегічне прийняття рішень.

Отже, уявіть, що ви увійшли на соціальну мережу чи відвідали сайт, такий як «EVA», і вас вітає не лише звичайний інтерфейс, але й розумний помічник - штучний інтелект. Це не просто допомагає, але й значно покращує ваш досвід користувача.

Наприклад, коли ви переглядаєте новини чи шукаєте інформацію, інтегрований штучний інтелект аналізує ваші попередні взаємодії та вподобання, надаючи персоналізовані рекомендації. Ви отримуєте доступ до контенту, який відповідає вашим інтересам, що робить весь процес більш зручним та приємним.

Крім того, інтеграція штучного інтелекту в сфері обслуговування клієнтів робить її більш ефективною. Чат-боти, запрограмовані на основі штучного інтелекту, можуть відповідати на ваші питання, надаючи швидку та точну інформацію. Це зменшує час очікування відповіді та поліпшує взаємодію з платформою.

Ще однією вагомою перевагою є здатність штучного інтелекту аналізувати величезні обсяги інформації з соціальних мереж. Він може визначати настрої користувачів, враховуючи їхні відгуки та реакції. Це допомагає компаніям адаптувати свої стратегії та підходи в реальному часі.

Також, завдяки штучного інтелекту, рекламні кампанії стають більш точними. Аналіз даних про користувачів дозволяє спрямовувати рекламу тільки на цільову аудиторію, зменшуючи витрати та збільшуючи ефективність.

В цілому, інтеграція штучного інтелекту в соціальні мережі та сайти робить їх більш інтелектуальними, користувацькі досвід більш індивідуалізованими, а взаємодію з платформою - більш ефективною.

Також пропоную встановити у магазинах «розумні дзеркала». Розумне дзеркало це не тільки інтерактивний елемент, але і справжня інновація для магазинів краси.

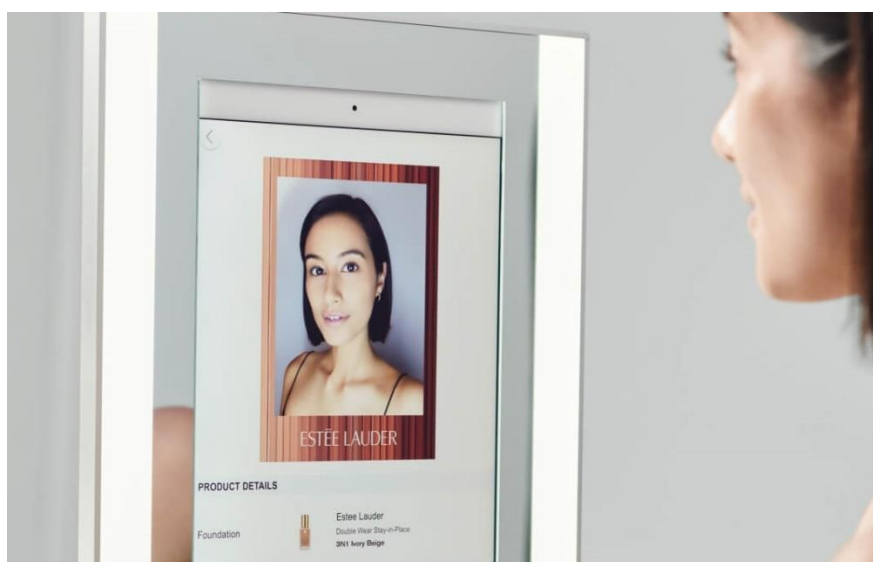


Рисунок 3.3 – Встановлення «розумних дзеркал»

Однією з ключових переваг є віртуальна спроба макіяжу та продуктів. Ви можете спробувати різні стилі макіяжу чи віртуально нанести різні косметичні продукти на своє обличчя, не намагаючись кожен раз видаляти і наносити нові продукти.

Також, дзеркало може надавати індивідуальні поради та рекомендації. Збір даних про ваші уподобання та тип шкіри, воно може рекомендувати продукти, які найкраще підходять саме для вас. Наприклад, які відтінки помади пасуватимуть до вашого тону шкіри чи які засоби догляду будуть оптимальними для вашого типу шкіри.

Додатково, розумне дзеркало може служити інтерактивною інформаційною платформою. Воно може надавати корисні поради щодо застосування продуктів, ділитися новинами зі світу краси та навіть проводити онлайн-демонстрації технік макіяжу.

Ще однією перевагою є зручність для покупців. Ви можете отримати всю інформацію про продукт, його властивості та вигоди прямо на місці, що робить процес вибору більш швидким та зручним.

Отже, розумне дзеркало для магазину краси не лише спрощує процес вибору продуктів, але й стає свого роду освітньо-інтерактивним інструментом, підвищуючи зручність та задоволення від покупок.

3. Розвиток соціальних мереж є критично важливою складовою успішного бізнесу у 2023 році. Мережа магазинів «EVA» активно присутня в соціальних мережах, включаючи Instagram, Facebook, TikTok, YouTube та Telegram канал (рисунок 3.4).

Основний фокус розвитку припав на Instagram і Facebook. Проте, інші соціальні мережі, такі як TikTok, також мають великий потенціал для залучення різних аудиторій. TikTok є платформою для створення та поширення відеоконтенту та онлайн-трансляцій. Наразі сторінка «EVA» в TikTok має 200 тисяч унікальних користувачів. Для збільшення охоплення аудиторії різного віку, можна розглядати можливість категоризації контенту за певними критеріями (див. таблицю 3.1).

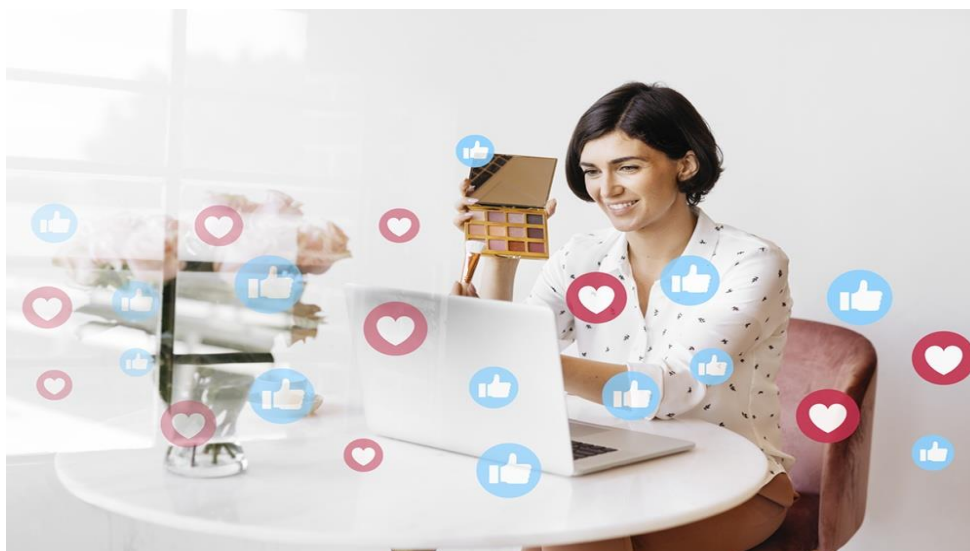


Рисунок 3.4 - Розвиток соціальних мереж

Таблиця 3.1 – Розподілення контенту ТікТок на категорії.

Назва категорії	Вік	Стать
Косметика	12-55 років	Жінки
Засоби для гоління	20-35 років	Чоловіки
Засоби догляду за волоссям	15-45 років	Жінки, чоловіки
Засоби догляду за шкірою	18-45 років	Жінки
Українські бренди	12-45 років	Жінки
Парфумерія	16-55 років	Жінки, чоловіки
Акції	16-60 років	Жінки, чоловіки
Дитяча продукція	23-55 років	Жінки
Туторіали	12-35 років	Жінки

Telegram - це популярний безкоштовний месенджер, і канал «EVA» в Telegram наразі має 44 482 тисяч підписників.

1. Для популяризації Telegram каналу можна організувати регулярні розіграші, в яких братимуть участь лише підписники Telegram каналу. Це може бути виграш промокодів на покупку або інших призів;

2. Промокоди за підписку - за підписку на Telegram канал можна надавати підписникам унікальні промокоди, які дозволять їм отримувати знижку на покупку товарів;

3. Унікальний контент - щоб зберегти користувачів, варто надавати унікальний контент, який недоступний в інших соціальних мережах. Наприклад, можна інформувати підписників про акції раніше, ніж ця інформація з'явиться в інших мережах;

4. Партнерства з виробниками - розіграші та акції в партнерстві з виробниками товарів можуть привертати більше підписників і споживачів;

5. Прямі ефіри з професіоналами - організування прямих ефірів з фахівцями різних категорій, такими як косметологи, візажисти, дерматологи, психологами може зробити канал більш привабливим для аудиторії і збільшити її взаємодію з каналом.

За допомогою цих заходів можна покращити популярність і активність у Telegram каналі «EVA».

4. Добре спланована логістика дозволяє забезпечити ефективний рух товарів від виробника до кінцевого споживача, що в свою чергу може призвести до зменшення витрат, покращення обслуговування клієнтів і підвищення загальної конкурентоспроможності.

Окрім складних механізмів в роботі складу, для початку пропоную автоматизувати товарні запаси, терміни придатності, автоматизування замовлень. Прописується та впроваджується програмне забезпечення, за допомогою якого шлях товару від виробника, розподільчого центра, магазину, покупця простежується в умовах реального часу. Постачальник надає інформацію, яка містить все про товар від дати виготовлення, терміну придатності, складу, алергенних змістовних, умовах зберігання, вхідною ціною. Ця інформацію завантажується при оформлення товару на РЦ у базу підприємства, до цієї інформації додається дата поставки, роздрібна ціна. З магазину автоматично формується замовлення на підставі продажів цього або подібного артикулу.



Рисунок 3.5 - Впровадження інновацій в логістиці

Для кожного кластеру магазинів комерційним відділом прописується асортиментна матриця, згідно якої буде працювати алгоритм автозаповнень. Програма постійно аналізує продажі конкретного магазину, за допомогою відповідного даш-борду кожен фахівець або керівник напрямлення може перевірити показник, стан продажів, потенційні напрями у роботі магазину, складу, підрозділу.

На написання та впровадження програми орієнтовно потрібно від 4 до 6 місяців, вартість глобальної програми може вартувати від 5000000 грн. але ефективність проекту є в тому, що магазин не приймає більше потрібного товару і не має стояти в профіциті. Система аналізує продажі попередніх тижнів і продажі минулорічні, на підставі цього робить аналітику. Склад відгружає тільки потрібну кількість товару і замовляє теж потрібну кількість товару, що не призводить до накопичення протермінованого та неліквідного товару. Зменшення витрат на складі та магазинах призведе до зменшення операційних витрат, якщо це призведе до зменшення витрат на 1% то це складатиме щонайменше 8000000 грн, тобто впровадження програми окупитья вже на протязі першого року провадження.

Виробник, в свою чергу виробляє тільки прогнозовану кількість продукту.

Покупець буде завжди мати бажаний товар в магазині, до того ж може бути впевненим в якості та терміні придатності. А це напряду вплине на довіру до бренду та збільшення продажів за рахунок довіри.

Окремим напрямом підвищення ефективності роботи логістики та зменшення витрат на логістику є колаборація з постачальниками, партнерами. Якщо машина їде з розподільчого центра, при наявності вільного місця, можна брати вантаж партнера, який доставляється по дорозі до місця призначення. Щось по прикладу «VlaVlaCar» для вантажів. Це дає економію на паливі та амортизації транспорту. На зворотному маршруті, фура може забирати вантаж для замовників-партнерів, продукцію від виробників та постачальників.

3.2 Оцінювання напрямів підвищення управлінської результативності збуту ТОВ «РУШ»

Впровадження нововведень у управлінні збутовою діяльністю дійсно повинно бути обгрунтованим і економічно ефективним.

Однак перед введенням нововведень в управління збутовою діяльністю важливо провести детальний аналіз ризиків, врахувати можливі труднощі в реалізації та спрогнозувати часові рамки для отримання ефектів. При цьому слід також враховувати можливі витрати і забезпечити, щоб вони були в межах економічної доцільності.

У кінцевому підсумку, успішні нововведення в управлінні збутовою діяльністю повинні сприяти якісному зростанню бізнесу та, в кінцевому рахунку, позитивно впливати на фінансові показники компанії і загальну вагомість бренду.

Навчання продавців – це інвестиція у успіх бізнесу, і його важливо розглядати як процес, який постійно вдосконалюється. Маючи, потужні департамент навчання та ІТ-підрозділ на постійній основі проводиться удосконалення існуючого додатка навчання з додаванням та актуалізацією тренінгів та курсів.

Задачі, які стоять перед робочою групою:

1. запровадити єдині правила і стандарти роботи;
2. створити базу знань;
3. оптимізувати систему навчання.

Додаток має бути каталізатором бізнес процесів та відповідати запитам:

1. навчання стандартам компанії;
2. підвищення рівня кваліфікації;
3. автоматизована перевірка рівня знань;
4. посилення внутрішньої комунікації.

Платформа повинна залучити усі групи персоналу: від новачків до керівників.

Кожна категорія має свої модулі навчання, включаючи: інтерактивні курси, тренінги з елементами гейміфікації, контрольні точки з опитувальниками, тестами, чек-листами. Інформація надається поступово та дозовано, кожен курс, модуль регламентується за часом. Кожна група має свою програму навчання, від чого залежить і тривалість.

Усі дані про проходження навчань інтегруються у звіти, що спрощує контроль та формування кадрового резерву персоналу, проведення оцінки персонала.

Професійність персоналу підвищує продажі в середньому від 12% до 22%, а оптимізація та автоматизація процесів навчання дозволяє більш раціонально використовувати час керівників та наставників.

Для вдосконалення, тестування та впровадження існуючого додатку та інтеграція до нових вимог за прогнозами потрібні 6 місяців, середня вартість 3000000 грн. У наймі нового персоналу немає необхідності, зважаючи на те, що вже існує IT-відділ та департамент навчання.

Для консультації та оновлення знань департаменту навчання, змінам та новим тенденціям у навчанні торгового персоналу, залучимо зовнішніх тренерів

та коучів. Навчання, консультації та подальший супровід групи тренерів департаменту навчання ТОВ «РУШ» в середньому буде вартувати 500000 грн.

Доплату за підвищення оцінки персоналу в середньому закладаємо у розмірі 4000000 грн.

Нижче перераховані приблизні витрати на вдосконалення стратегії навчання для покращення продажів у магазинах ТОВ «РУШ» лінія магазинів «EVA» (таблиця 3.2)

Таблиця 3.2 – Витрати на вдосконалення стратегії навчання

Статті витрат	Сума, тис.грн.
Вдосконалення додатка навчання згідно нових стратегічних вимог	1000000,0
Послуги зовнішніх тренерів, коучів з супроводом	500000,0
Оцінка персоналу	5000000,0
Усього	6500000,0

За рахунок підвищення рівня знань продавців до рівня експертів у своїй сфері, очікуємо підняття рівня продуктивності та збільшення експертних консультацій очікуємо підвищення продажів щонайменше на 12%.

За підрахунком ROI спробуємо спробуємо розрахувати рентабельність проекту з запланованим підвищенням доходу 1,5%.

$$717982000 + 1,5\% = 728751730 \text{ грн.}$$

$$728751730 - 717982000 = 10769730 \text{ грн.}$$

$$(10769730 - 6500000) / 6500000 * 100\% = 65\%$$

Ми розуміємо, що ефект можливий поступово, тому прогнозований коефіцієнт ефективності вважаємо прийнятним.

Другим кроком буде впровадження інноваційних технологій. Інноваційні технології перетворюють весь процес вибору та збору продуктів у захоплюючий та інтерактивний досвід для кожного клієнта.

В перший рік ми плануємо встановити 300 самокас. Самокаси допоможуть зменшити кількість черг, та збільшити час для якісної консультації клієнтів. Це покращить якість обслуговування та призведе до збільшенню лояльності покупців.

Для зручності та унікальності, на мою думку, стане встановлення «розумних дзеркал». На перший рік заплановано встановлення 100 дзеркал у магазинах з високим трафіком, та великим попитом на декоративну косметику.

Для покращення роботи сайту та інтернет - магазину, пропоную впровадження штучного інтелекту. За допомогою штучного інтелекту, покупцям стане легше у виборі товарів в інтернет магазині. Взаємодія зі штучним інтелектом допоможе сформуванню індивідуальні пропозиції для кожного покупця, що дасть збільшення продажів через сайт.

Приблизний розрахунок витрат на впровадження інноваційних технологій (таблиця 3.3)

Таблиця 3.3 – Розрахунки витрат для впровадження інноваційних технологій ТОВ «РУШ»

Статті витрат	Сума, тис.грн.
Самокаси	10000000,0
Встановлення самокас	1250000,0
Розумні дзеркала	1439100,0
Впровадження штучного інтелекту	4000000,0
Усього	17689100,0

В результаті, ми збільшимо зацікавленість покупців, та відкриємо можливості для

оптимізації робочих місць. Плануємо підвищення доходів від 3%.

$$717982000+3\%=739521460 \text{ грн.}$$

$$739521460-717982000=17949550 \text{ грн.}$$

$$(17949550-17689100)/17689100*100\%=1,4\%$$

З отриманих цифр ми бачимо, що навіть на початку реалізації проект має економічну ефективність та доцільність.

Наступним етапом буде покращення присутності в соціальних мережах. Соціальні мережі відкривають можливості для залучення нових клієнтів та взаємодії з наявними. Так, якщо Telegram канал використовується для взаємодії бренду з покупцями, то TikTok може слугувати інструментом для розповсюдження інформації про бренд на глобальному рівні. З правильним контентом, якісно підготовленим та стійким, успіх у цьому соціальному мережі гарантований. Для забезпечення високої якості контенту потрібно створити відділ, який буде генерувати ідеї, розробляти сценарії та монтувати відео. Крім того, важливим є наявність професійного обладнання, такого як відеокамери, мікрофони та освітлювальні прилади.

Для Telegram каналу необхідно залучити адміністратора, який буде відповідати за модерацію каналу та організацію розіграшів для покупців, що сприятиме підвищенню рівня лояльності клієнтів. Додатково, надання читачам Telegram каналу промокодів, наприклад, зі знижкою -20% на покупку від 500 гривень, може значно підвищити обсяг продажів.

У таблиці наведено приблизні розрахунки витрат на вдосконалення присутності в соціальних мережах. (таблиця 3.4)

Платформа TikTok відкриває можливості для ТОВ «РУШ» не лише для рекламування мережі магазинів «EVA», але й для популяризації їхніх власних торгових марок. Особливо враховуючи, що деякі з цих марок вже активно

працюють на експорт, розповсюдження інформації через TikTok може призвести до значного зростання доходу.

Таблиця 3.4 – Розрахунки витрат для покращення соціальних мереж ТОВ «РУШ»

Статті витрат	Сума, тис.грн.
TikTok	
Одноразові витрати	
Відеокамера	400000,0
Мікрофони	70000,0
Софтбокс	40000,0
Комп'ютерна техніка	800000,0
Усього	590000,0
Річні витрати операційної діяльності	
Витрати на персонал (зарплата, страхування, відрядження, навчання)	500000,0
Інтернет	12000,0
Витрати на акторів	1000000,0
Усього	1512000,0
Telegram	
Розіграші	400000,0
Запрошення спеціалістів	600000,0
Усього	1000000,0
Разом	3102000,0

Прогнозується, що приріст складе приблизно 0,45%.

$$717982000 + 0,45\% = 72198200 \text{ грн.}$$

$$72198200 - 717982000 = 3230919 \text{ грн.}$$

$$(3230919 - 3102000) / 3102000 * 100\% = 4,15\%$$

Соціальні мережі, зокрема реклама та просування через платформи як Instagram, Facebook, TikTok, YouTube, Telegram, виявляються вартісним інструментом. Цей напрямок розвитку не потребує значних фінансових вкладень, проте він може значно збільшити впізнаваність та привернути нових покупців. Важливо розглядати рекламу в соціальних мережах як довгостроковий інструмент, який сприяє сталому росту бізнесу та його популярності серед споживачів.

Грамотне управління та планування логістичними процесами - це ключовий елемент стратегії зниження витрат у ланцюгу постачань.

Для початку оптимізації ланцюга постачань можна впровадити автоматизацію деяких процесів. Наприклад, використання програмного забезпечення для автоматизації контролю за запасами та термінами придатності, а також для автоматизованого управління замовленнями. Це дозволить в режимі реального часу відстежувати переміщення товарів від виробника до кінцевого покупця та принесе кілька важливих переваг:

1. Ефективне управління запасами - автоматизована система контролю за запасами допомагає уникнути перевищення чи недостатнього обсягу товарів, знижуючи витрати і підвищуючи ефективність;
2. Оптимізація замовлень - система автоматизованого управління замовленнями дозволяє точно прогнозувати потреби.

Створення та впровадження програми очікується протягом 4-6 місяців, а вартість глобального проекту може складати близько 10 000 000 гривень. Проте, ефективність проекту проявиться в уникненні прийняття зайвого товару та уникненні його профіциту на складі магазину.

В таблиці розрахуємо затрати на розробку та впровадження проекту автоматизації управління товарними запасами (таблиця 3.5).

Запровадження глобальної автоматизації управління товарними запасами призведе до зменшення втрат, списань, зменшить неліквідний товар та задоволеність покупців протермінованим товаром або його відсутністю. Запровадження глобальної автоматизації управління товарними запасами призведе

до зменшення втрат, списань, зменшить неліквідний товар та задоволеність покупців протермінованим товаром або його відсутністю.

Таблиця 3.5 – Витрати на розробку та впровадження проекту автоматизації управління товарними запасами

Статті витрат	Сума, тис.грн.
Розробка ПО по автоматизації товарних запасів	3000000,0
Встановлення додаткового обладнання (технічні роботи)	1300000,0
Обладнання	20000000,0
Обслуговування устаткування	1000000,0
Заробітна плата відділу технічної підтримки	7000000,0
Разом	32300000,0

Комплекс впроваджених заходів дозволить зменшити кількість втрат, підвищити лояльність гостей, за рахунок чого збільшиться кількість продажів.

Прогнозуємо приріст від 4,5%.

$$717982000 + 4,5\% = 75029190 \text{ грн.}$$

$$75029190 - 717982000 = 32309190 \text{ грн.}$$

$$(32309190 - 32300000) / 32300000 * 100\% = 0,028\%$$

Ми розуміємо, що за рахунок достатньо великих інвестицій, ефект можливий поступово, тому прогнозований коефіцієнт ефективності вважаємо прийнятним.

Отже, виходячи з даних таблиць (3.3-3.5), загальна сума очікуваних витрат сягає 59591100,0 гривень. Очікуваний приріст продажів на 9,45%.

За основі беремо фінансові результати за 2022 рік.

Для того щоб розрахувати економічну ефективність заходів для покращення збутової діяльності, будемо використовувати показник ROI.

$$\text{ROI} = (\text{прибуток} - \text{витрати}) / \text{витрати} * 100\%$$

Розрахуємо очікуваний прибуток від запропонованих заходів:

$$717982000 + 9,5\% = 786190290 \text{ грн.}$$

$$786190290 - 717982000 = 68208290 \text{ грн.}$$

$$\text{ROI} = (68208290 - 59591100) / 59591100 * 100\% = 14,46\%$$

Отже, вирахований ROI становить приблизно 14,46%, що свідчить про ефективність та прибутковість запропонованих заходів.

Висновки до третього розділу:

У результаті проведеної роботи розроблено та сформовано комплекс проектів для покращення управління збутової діяльності ТОВ «РУШ». Прораховано коефіцієнт рентабельності збутових інвестицій, у результаті чого можемо стверджувати, що проекти економічно обгрунтовані та прибуткові. Можливо, деякі проекти не дадуть прибуток відразу, але всі вони сприятимуть посиленню мережи, поваги та уваги покупців.

Удосконалення та впровадження нового підходу до програми навчання та застосування новітніх технологій можуть сприяти покращенню якості навчання, залучити персонал та підвищити рівень обслуговування покупців. Нові методи можуть включати персоналізоване навчання, використання електронних ресурсів та інтерактивних платформ, спрощення доступу до інформації та інші інновації для ефективного вдосконалення у сфері навчання та обслуговування.

Встановлення інноваційного обладнання значно поліпшить процес покупки, забезпечивши більшу зручність та цікавість для клієнтів. Це в свою чергу позитивно вплине на їхнє задоволення та сприятиме залученню нових клієнтів.

В сучасному бізнес-середовищі просування в соціальних мережах стало важливим інструментом для досягнення бізнес-цілей. За допомогою соціальних

мереж компанії можуть не лише спілкуватися з аудиторією, але й ефективно використовувати різноманітні стратегії маркетингу, реклами та взаємодії з клієнтами. Забезпечуючи прямий зв'язок зі споживачами, соціальні мережі сприяють підвищенню свідомості про бренд, покращенню обслуговування клієнтів та створенню позитивного іміджу компанії.

Основним і наймасштабнішим моїм проєктом є впровадження інноваційного підходу до управління логістикою, з залученням штучного інтелекту, що може змінити підхід до управління логістикою та менеджментом компанії. Цей інноваційний проєкт може призвести до покращення ефективності та точності прогнозування попиту, зменшення витрат на складське утримання, оптимізації маршрутів та забезпечення швидкого реагування на зміни у виробничому та ринковому середовищі. Впровадження штучного інтелекту може також сприяти автоматизації рутинних завдань, звільняючи ресурси для стратегічного планування та прийняття рішень. В результаті цієї ініціативи компанія може отримати конкурентну перевагу, піднявши рівень свого логістичного та управлінського потенціалу.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження дозволяють зробити наступні висновки:

1. Збутова діяльність представляє собою комплекс взаємопов'язаних операцій, які включають планування обсягу реалізації продукції з урахуванням очікуваного рівня рентабельності, вибір оптимальних партнерів і постачальників, ціноутворення відповідно до якості продукції, обсягу ринку та попиту, а також реалізацію дій, спрямованих на збільшення попиту та збуту продукції, що призводить до підвищення прибутків підприємства.

2. Мета збутової діяльності полягає в ідентифікації та задоволенні потреб споживачів у необхідній продукції за отримання максимального економічного прибутку та соціального ефекту для всіх учасників діяльності. Предметом збутової діяльності є реалізація виготовлених товарів та надання додаткових послуг при їх реалізації, об'єктами є кінцеві споживачі, а суб'єктами - виробничі підприємства, посередницькі організації, торговельні та юридичні фірми.

3. Методика дослідження збутової діяльності підприємства включає в себе загальний підхід щодо використання загальновідомих аналітичних методів, способів та принципів. Їх використання дозволяє найповніше дослідити та охарактеризувати особливості збутової діяльності кожного окремого елемента підприємства, незалежно від напрямку функціонування та специфіки продукції.

4. Була охарактеризована фінансова-економічна характеристика підприємства ТОВ «РУШ».

Показники фінансової діяльності ТОВ «РУШ» можна вважати інвестиційно привабливими, адже при значних темпах росту мережі показники чистого прибутку зросли на 10%. Рентабельність зросла від 9.8% у 2020 році до 11.72% у 2021 році, що свідчить про успішне управління інвестиціями та ефективне використання ресурсів підприємства.

У процесі дослідження було визначено, що ТОВ «РУШ» займає лідируюче місце на ринку завдяки тому, що має достатній досвід на ринку, завоював імідж і репутацію. Також налагоджені партнерські відносини, відносини з клієнтами на довгострокову перспективу та налагоджені канали постачання товарів. Персонал у цьому випадку грає також немало важливу роль, це грамотні управлінські рішення, досвід, знання свого продукту ТОВ «РУШ».

5. Проаналізовано конкурентне середовище ТОВ «РУШ».

На початку 2023 року мережа дрогері-рїтейлу ТОВ «РУШ» залишалася беззаперечним лїдером на ринку. Станом на 2023 рік «EVA» мала 1059 торгових точок по всїй території України. Найближчі конкуренти ТОВ «РУШ» - це мережа магазинів «Prostor», яка має 336 тогових точок і «Watsons», 245 торгових точок.

Також був проведений аналіз сили бренду, де мережа магазинів «EVA» набрала 24 бала з 25 можливих.

6. Аналіз ефективності управління збутовою діяльністю ТОВ «РУШ» засвідчив, що компанія дуже багато уваги приділяє про репутацію на ринку, це підтверджується досягненнями мережі та фінансовими показниками.

Узагальнюючи, компанія демонструє позитивні фінансові результати. Зростання чистого прибутку у 2022 році на 62999,0 тис.грн., порівняно з 2021 роком. Також компанія виявляє позитивну динаміку зростання рентабельності прибутку від основної діяльності у 2022 році, а саме на 11,40% порівняно з 2021 роком.

Збільшення коефіцієнта відповідності в умовах війни може вказувати на здатність компанії адаптуватися та ефективно використовувати ресурси в складних умовах.

Невелике зменшення валового прибутку у 2022 році на -0,80% порівняно з 2021 роком, може бути пояснене зменшенням обсягів продажу або підвищенням витрат на деякі ресурси через військовий конфлікт.

7. Були розроблені рекомендації щодо удосконалення управління збутовою діяльністю ТОВ «РУШ», а саме впровадження дїджиталізованої системи навчання

для співробітників. Впровадження інноваційних технологій в магазини. Розробка програмного забезпечення для оптимізації логістичних витрат. Покращення соціальних мереж.

8. Проведено економічне обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності управління брендингом ТОВ «РУШ». Очікуваний прибуток від заходів 68208290 тис.грн., що на 14,46% окупає запропоновані заходи. Узагальнюючи, ці позитивні показники свідчать про те, що підприємство не лише ефективно управляє своєю господарською діяльністю, але й виявляє високий рівень готовності до викликів ринкового середовища, забезпечуючи стабільність та стійкість свого фінансового положення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баланюк І. Ф., Іваночко Н. В. Управління збутовою діяльністю підприємств: сутність та значення. *Інноваційна економіка*. 2015. №2 (57). С. 165–169.
2. Бондаренко С. М., Касич А. О. Використання концепції загального управління якістю (TQM) в органах місцевого самоврядування. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2017. № 2. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1029> (дата звернення 17.10.2023)
3. Фатхутдинов Р. А. Виробничий менеджмент: Науковий посібник. М.: Банки та біржи, ЮНІТІ, 2018. 447с.
4. Бугас Н., Вовк Т. Фактори впливу на конкурентоспроможність продукції сільського господарства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2014. № 1. С. 153–161.
5. Цалко Т. Р., Харченко Т. О., Хондока А. М. Особливості формування конкурентних переваг на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7261> (дата звернення 15.10.2023).
6. Балабанова Л. В., Митрохіна Ю. П. Управління збутовою політикою : навчальний посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 240 с.
7. Бондаренко С.М. Ділова досконалість підприємств як фактор конкурентоспроможності національної економіки України. *Економічний простір*. 2016. № 116. С. 200-208.
8. Сахацький М. П, Запша Г. М., Крутій Ю. С., Шинкарук Л. В. Маркетинг: навчальний посібник, у 2-х ч. Одеса: Пальміра. 2018. 170 с.
9. Невмержицька С. М. Удосконалення стратегічного управління діяльністю підприємства *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. Хмельницький: ХНУ. 2011. № 4. Т. 1 (178). С. 179-182.
10. Покрещук О. Місце торгового кодексу в правовій системі України *Підприємництво, господарство і право*, 2018. № 5. С. 3-6.

11. Бугас В. В., Невмержицька С. М., Бугас Н. Р. Економічна сутність конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства *Modern Economics*. 2018. № 11. С. 34-37.: URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/managing-competitive-advantages-of-the-enterprise/> (дата звернення 15.10.2023)
12. Веклич О. О. Сектору екологічних товарів і послуг в Україні – спеціальний державний патронат. *Економіка України*. 2019. №3. С. 27–35.
13. Гірченко Т. Д., Дубовик О. В. Маркетинг: навчальний посібник. Київ : Професіонал, 2007. 416 с.
14. Лавриненко Е.Т., Невмержицька С. М. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. № 6 (17). URL: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/17-2018-ukr> (дата звернення 10.10.2023).
15. Цалко Т. Р., Невмержицька С. М. Система ключових показників ефективності як запорука ефективного управління бізнес-процесами в компанії. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 6 (74). С. 160-167.
16. Вачевський М. В., Долішний М. І., Скотний В. Г. Маркетинг для менеджера Стрий: «Просвіта», 2013. 139 с.
17. Воробйов Л. А. Основи управління виробництвом. Львів: «Фінанси, облік, аудит». 2018. 195 с.
18. Гаврилко П. П. Фактори впливу на збут продукції. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2012. № 4 (131). С. 154–158.
19. Ланкастер Д. Продаж та управління збутом. Амалфея. 1999. 384 с.
20. Логвіна Ю. М. Сутність та значення інтегрованої системи стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємств. *Торгівля і ринок України : темат. зб. наук. пр. – Донецьк : ДонНУЕТ*, 2012. Вип. 33. С. 41-50.
21. Гуржій Н. Г. Теоретико-методичні аспекти стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. Вип. 45. С. 159–163.

22. Жмак Б. В., Невмержицька С. М. Управління збутовою діяльністю підприємства. *Сучасні виклики і актуальні проблеми науки, освіти та виробництва: міжгалузеві диспути [зб. наук. пр.]: матеріали XVII міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Київ, 11 червня 2021 р.)*. Київ, 2021. – С. 28-32.
23. Невмержицька С. М., Падун Г. І. Управлінські аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економічні студії*. Науково-практичний журнал. 2014. № 3. С. 571.
24. Кондрашов В. М., Горфинкель В. Я. Управління продажами. М. : ЮНІ-ДАНА, 2007. 295 с.
25. Спільник І. В., Загородна О. М. Економічний аналіз: навч.-метод. комплекс дисципліни (для студентів економічних спеціальностей) Тернопіль: ТНЕУ, 2012. 432 с.
26. Апопій В. В., Міщук І. П., Ребицький В. М. та ін. Організація торгівлі : [навч. посібник. для студ. вищ. уч. закл.] Львів . комерц. акад. Вид. 2-е , перероб . і доп. К. : Центр навчальної літератури. 2008. 632 с.
27. Балабанова Л. В., Балабаний А. В. Маркетинговий аудит системи збуту Донецьк : ДонГУЕТ ім. М.Туган-Барановського. 2003. 189 с.
28. Белінський П. І. Менеджмент виробництва та операцій : підручник. К. : Центр навчальної літератури, 2005. 624 с
29. Офіційний сайт ТОВ “РУШ”. URL: <https://eva.ua/ua> (дата звернення 07.11.2023)
30. Гуманітарний фронт: як EVA та клієнти підтримують Україну. URL: <https://eva.ua/ua/about/post/gumanitarnij-front-jak-eva-ta-klienti-pidtrimujut-ukrainu/> (дата звернення 13.11.2023)
31. «Жінки під час війни»: новий спецпроект, присвячений захисницям України. URL: <https://eva.ua/ua/about/post/zhinki-pid-chas-vijni-novij-specproekt-prisvjachenij-zahisnicjam-ukraini/> (дата звернення 13.11.2023)

32. Поглядь віртуального пухнастика – допоможи тваринам пережити зиму в теплі URL: <https://eva.ua/ua/about/post/poglad-virtual-nogo-puhnastika-dopomozhi-tvarinam-perezhiti-zimu-v-tepli/> (дата звернення 25.11.2023).
33. Саленбахер Ю. Креативний особистий бренд. Створюйте можливості. Зростаєте як особистість. Вирізняйтесь. Харків. Видавництво Фабула PRO, 2019. 223 с.
34. Старицький Т. Мерчендайзинг як інструмент отримання додаткового прибутку. *Маркетинг в Україні*. 2012. № 8(48). С. 34.
35. Чорна Л. О. Місце системи реалізації продукції в маркетинговій діяльності підприємств. *Економіка та держава*. 2014. № 1. С. 38.
36. Юдіна Н. В. Історичні аспекти формування постінформаційного маркетингу. *Економічний Вісник НТУУ «КПІ»*. №16 (2019). URL : <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/182733> (дата звернення 02.06.2022).
37. Юрчак О. Виклики маркетингу в Україні. *Маркетинг в Україні*. 2010. № 5. С. 67 – 70.
38. Keeler Kevin Lane Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity. Prentice Hall Upper Saddle River, New Jersey 07458. 1998. 686 p.
39. Гальчинський А. С. Інноваційна стратегія українських реформ. К. Знання України. 2014. 338 с.
40. Гармідер Л. Д. Підходи щодо оцінки ефективності маркетингової діяльності на підприємствах сфери послуг. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2016. № 3 С.177
41. Гончарук А. О. Методи підвищення конкурентоспроможності підприємства. К. *Управління розвитком*. 2014. № 3 (166). 145-147 с.
42. Григор. М. К. Інтернет-технології та їх вплив на маркетингову діяльність підприємства. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія. Економічні науки. Випуск 27 : у 3-х частинах. Ч. III - С. 121 – 125.*

- 43.Вітюк А. В., Коляденко Н. А. Застосування електронних майданчиків у збуті машинобудівної продукції. Проблеми економіки №4. 2019. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2019-4_0-pages-127_134.pdf (дата звернення 25.11.2023).
- 44.Коваленко В.О. Вплив штучного інтелекту на збутову діяльність підприємства. Молодь в науці: дослідження, проблеми перспективи. Вінницький науково технічний університет. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2024/author/submissionReview/19747> (дата звернення 05.12.2023).

ДОДАТКИ

Додаток А
(обов'язковий)

Протокол перевірки кваліфікаційної роботи
на наявність текстових запозичень

Назва роботи: Управління збутовою діяльністю підприємства роздрібної торгівлі
(на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «РУЩ»)

Тип роботи: магістерська кваліфікаційна робота

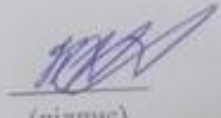
Підрозділ кафедра ММЕ, факультет МІБ
(кафедра, факультет)

Показники звіту подібності Unicheck

Оригінальність 85% Схожість 15%

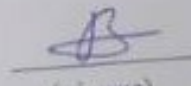
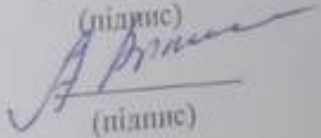
Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне)

- Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.
- Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання.
- Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.

Особа, відповідальна за перевірку 
(підпис)

Карачина Н.П.
(прізвище, ініціали)

Ознайомлені з повним звітом подібності, який був згенерований системою Unicheck щодо роботи.

Автор роботи 
(підпис)
Керівник роботи 
(підпис)

Коваленко В.О.
(прізвище, ініціали)
Вітюк А.В.
(прізвище, ініціали)

Додаток В
(обов'язковий)

ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ

(ТОВ «РУШ»)

за 2020-2022 роки

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю «РУШ»	Дата (рік, місяць, число)	Коди		
			2022	01	01
Територія	Дніпропетровська	за ЄДРПОУ	32007740		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОАТУУ	UA1202001001063		
Вид економічної діяльності	Інші види роздрібною торгівлі в неспеціалізованих магазинах	за КОПФГ	9502		
Середня кількість працівників ⁽¹⁾	13 201	за КВЕД	240		
Адреса, телефон	Вул. Володимира Антоновича, буд. 6, м. Дніпро, Дніпропетровська область, 49101		47,19		
Одиниця виміру:	у тисячах гривень без десяткового знака				
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):					
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку					
за міжнародними стандартами фінансової звітності					
v					

Окремий баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2021 року

Форма №1

АКТИВ	Код рядка	Код за ДКУД		Примітки
		1801001		
1	2	31 грудня 2020 року	31 грудня 2021 року	5
3	4	5	6	7
I. Необоротні активи	-	-	-	-
Нематеріальні активи:	1000	80 697	101 191	-
первісна вартість	1001	106 666	143 888	-
накопичена амортизація	1002	25 969	42 697	-
Незавершені капітальні інвестиції	1005	119 522	259 097	6
Основні засоби:	1010	3 695 611	4 391 351	6
первісна вартість	1011	5 044 769	6 262 941	-
знос	1012	1 349 158	1 871 590	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	116 774	163 774	7
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	63 641	62 250	-
Усього за розділом I	1095	4 076 245	4 977 663	-
II. Оборотні активи	-	-	-	-
Запаси	1100	3 155 866	3 635 757	8
Виробничі запаси	1101	29 938	45 838	-
Товари	1104	3 125 928	3 589 919	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	584 818	633 761	9
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	-	-	-	-
за виданими авансами	1130	167 294	212 730	10
з бюджетом	1135	1 599	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3 968	4 850	9
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	266 128	11
Гроші та їх еквіваленти:	1165	801 039	871 434	12
Готівка	1166	47 304	62 144	-
Рахунки в банках	1167	753 735	809 290	-
Інші оборотні активи	1190	19 652	18 363	-
Усього за розділом II	1195	4 734 236	5 643 023	-
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, і групи вибуття	1200	-	-	-
Баланс	1300	8 810 481	10 620 686	-

Товариство з обмеженою відповідальністю «РУШ»
Окрема фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2021 року
Окремий баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2021 року
(продовження)

(у тисячах гривень)

ПАСИВ	Код рядка	31 грудня 2020 року	31 грудня 2021 року	Примітки
1	2	3	4	5
I. Власний капітал	-	-	-	-
Зареєстрований (паієвий) капітал	1400	10 000	10 000	13
Капітал в дооцінках	1405	247 831	419 242	13
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 820 520	2 483 518	13
Усього за розділом I	1495	2 078 351	2 912 760	-
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	-	-	-	-
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	39 690	58 947	24
Довгострокові кредити банків	1510	103 575	571 343	14
Інші довгострокові зобов'язання з оренди майна	1515	2 220 242	2 487 389	15
Усього за розділом II	1595	2 363 507	3 117 679	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	-	-	-	-
Короткострокові кредити банків та розміщені облигації	1600	439 409	85 959	14
Поточна кредиторська заборгованість за:	-	-	-	-
довгостроковими зобов'язаннями з оренди майна	1610	684 198	832 110	15
товари, роботи, послуги	1615	2 726 722	3 046 707	16
розрахунками з бюджетом	1620	106 301	190 821	17
у тому числі з податку на прибуток	1621	29 083	53 961	-
розрахунками зі страхування	1625	21 354	26 942	-
розрахунками з оплати праці	1630	89 718	119 973	-
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	51 548	67 987	-
Доходи майбутніх періодів	1665	61 381	32 730	-
Інші поточні зобов'язання	1690	187 992	187 018	-
Усього за розділом III⁽²⁾	1695	4 368 623	4 590 247	-
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, і групами вибуття⁽²⁾	1700	-	-	-
Баланс	1900	8 810 481	10 620 686	-

Загальна сума зобов'язань на 31 грудня 2021 року дорівнює сумі рядків 1595, 1695 та 1700 і становить 7 707 926 тисяч гривень (31 грудня 2020 року: 6 732 130 тисяч гривень), із них сума зобов'язань з оренди згідно МСФЗ 16 на 31 грудня 2021 року дорівнює сумі рядків 1515 та 1610 і становить 3 319 499 тисяч гривень (31 грудня 2020 року: 2 904 440 тисяч гривень).

Керівник

Головний бухгалтер



О.А. Шпичук

Ю.С. Гаркуша

Підприємство

Товариство з обмеженою відповідальністю
«РУШ»

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

Коди		
2022	01	01
32007740		

Окремий Звіт про фінансові результати (Звіт про інший сукупний дохід)
за 2021 рік
Форма №2

(у тисячах гривень)

Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	2021 рік	2020 рік	Примітки
1	2	3	4	5
I. Фінансовий результат				
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	16 990 297	13 445 408	18
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(12 752 096)	(10 296 729)	-
Валовий:				
прибуток	2090	4 238 201	3 148 679	-
збиток	2095	-	-	-
Інші операційні доходи	2120	137 923	146 478	22
Адміністративні витрати	2130	(348 460)	(229 843)	19
Витрати на збут	2150	(2 846 249)	(1 929 290)	20
Інші операційні витрати	2180	(54 674)	(41 150)	21
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток	2190	1 126 741	1 094 874	-
збиток	2195	-	-	-
Інші фінансові доходи	2220	52 577	900	-
Інші доходи	2240	1 413	2 262	-
Фінансові витрати	2250	(397 919)	(439 513)	23
Інші витрати	2270	-	-	-
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:				
Прибуток	2290	782 812	658 523	-
Збиток	2295	-	-	-
Витрати з податку на прибуток	2300	(127 829)	(118 331)	24
Чистий фінансовий результат:				
прибуток	2350	654 983	540 192	-
збиток	2355	-	-	-

Товариство з обмеженою відповідальністю «РУШ»
Окрема фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2021 року
Окремий звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2021 рік,
(продовження)

(у тисячах гривень)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	2021 рік	2020 рік	Примітки
1	2	3	4	5
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	177 985	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-	-
Інший сукупний дохід	2445	1 441	1 166	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	179 426	1 166	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	179 426	1 166	-
Сукупний дохід(збиток) (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	834 409	541 358	-

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	2021 рік	2020 рік	Примітки
1	2	3	4	5
Матеріальні витрати	2500	81 965	78 502	-
Витрати на оплату праці	2505	1 106 046	608 643	-
Відрахування на соціальні заходи	2510	258 777	140 535	-
Амортизація	2515	1 011 528	797 878	-
Інші операційні витрати	2520	791 067	574 725	-
Разом	2550	3 249 383	2 200 283	-

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Код рядка	2021 рік	2020 рік	Примітки
1	2	3	4	5
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2620	-	-	-

Керівник

Головний бухгалтер



О.А. Шишук

Ю.С. Гаркуша

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю «РУШ»	Дата (рік, місяць, число)	за ЄДРПОУ	Коды
Територія	<u>Дніпропетровська</u>		за КОАТУУ	2022 01 01
Організаційно-правова форма господарювання	<u>Товариство з обмеженою відповідальністю</u>		за КОПФГ	32007740
Вид економічної діяльності	<u>Інші види роздрібною торгівлі в неспеціалізованих магазинах</u>		за КВЕД	UA1202001001063 9502
Середня кількість працівників ⁽¹⁾	<u>13 201</u>			240
Адреса, телефон	<u>Вул. Володимира Антоновича, буд. 6, м. Дніпро, Дніпропетровська область, 49101</u>			47.19
Одиниця виміру:	<u>у тисячах гривень без десяткового знака</u>			
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):				
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку				
за міжнародними стандартами фінансової звітності				
				V

Окремий баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2021 року
Форма №1

АКТИВ	Код рядка	Код за ДКУД		Примітки
		1801001		
		31 грудня 2022 року	31 грудня 2021 року	
	2	3	4	5
Зорочні активи: Нематеріальні активи				
Сума вартості	1000	1 01 191.00	1 18 474.00	-
Значення амортизації	1001	143 888.00	168 695.00	-
Значення капітальні інвестиції	1002	42 697.00	80 221.00	-
Інші засоби	1005	259 097.00	165 741.00	6
Сума вартості	1010	4 391 351.00	4 102 992.00	-
	1011	6 262 941.00	6 047 016.00	7
Дострокове фінансове інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі іншої компанії	1012	1 871 890.00	1 944 034.00	-
Дострокове дебіторська заборгованість	1030	163 774.00	178 274.00	-
				8
Гроші за роздільно	1040	62 250.00	35 625.00	-
Зорочні активи: Запаси	1095	4 977 663.00	4 601 096.00	-
Інші запаси	1100	3 635 757.00	2 501 872.00	9
Інші	1101	45 838.00	48 754.00	10
Інші	1104	3 589 919.00	2 453 118.00	-
Поточна заборгованість за продажів товарів, робіт, послуг	1125	633 761.00	419 967.00	9
Поточна заборгованість за розрахунками за відданням авансів	1130	212 730.00	1 673 665.00	11
Інші				12
Інші	1135	35 397.00		-
Поточна дебіторська заборгованість	1155	4 850.00	2 368.00	-
Інші фінансове інвестиції	1160	266 128.00	36 569.00	-
Інші інвестиції	1165	871 434.00	1 065 015.00	-

(у тисячах гривень)

НАСНВ	Код рядка	31 грудня 2022 року	31 грудня 2021 року	Примітки
1	2	3	4	5
з'явилася у доцупах	1400	410 242.00	640 826.00	-
завантажений прибуток (неоподаткований)	1400	2 483 818.00	3 236 032.00	13
всього за розділом I	1494	2 912 760.00	3 886 858.00	13
Довгострокові зобов'язання: зобов'язання від строку подання зобов'язання	1500	58 947.00	77 376.00	-
довгострокові кредитні банків	1510	571 343.00	636 675.00	24
за довгостроковими зобов'язаннями	1510	2 487 389.00	2 072 698.00	14
всього за розділом II	1595	3 117 679.00	2 786 749.00	15
Поточні зобов'язання: зобов'язання короткостроковими кредитними банками	1600	85 959.00	120 883.00	-
починаючи з передової заборгованості за довгостроковими зобов'язаннями	1610	832 110.00	732 776.00	14
вексел, роботи, послуги	1615	3 046 707.00	2 181 770.00	15
завантаження в бюджет	1600	150 821.00	317 184.00	16
внески на податки на прибуток	1621	53 961.00	90 421.00	17
завантаження в статистичну	1625	26 942.00	26 474.00	-
завантаження в оплату податку	1630	119 973.00	117 847.00	-
нарахування авансів	1635	67 987.00	63 474.00	-
завантаження в податки на прибуток	1665	32 730.00	24 116.00	-
за поточними зобов'язаннями	1690	187 018.00	122 883.00	-
всього за розділом III	1695	4 590 247.00	3 677 407.00	-
всього	1800	10 620 686.00	10 350 714.00	-

Загальна сума зобов'язань на 31 грудня 2021 року дорівнює сумі рядків 1595, 1695 та 1700 і становить 7 707 926 тисяч гривень (31 грудня 2020 року: 6 732 130 тисяч гривень), із них сума зобов'язань з оренди згідно МСФЗ 16 на 31 грудня 2021 року дорівнює сумі рядків 1515 та 1610 і становить 3 319 499 тисяч гривень (31 грудня 2020 року: 2 904 440 тисяч гривень).

Керівник

Головний бухгалтер



О.А. Шинько

Ю.С. Гаркуша

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю «РУШ»	Дата (рік, місяць, число) за СДРПОУ	Код		
			2022	01	01
			32007740		
Окремий Звіт про фінансові результати (Звіт про інший сукупний дохід)					
за 2021 рік					
Форма №2					
(у тисячах гривень)					
Код за ДКУД 1801003					
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ					
Стаття	Код рядка	2022 рік	2021 рік	Примітки	
1	2	3	4	5	
I. Фінансовий результат					
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	15 689 849.00	16 990 297.00	18	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	11 487 387.00	12 752 096.00	-	
Валовий прибуток	2090	4 202 462.00	4 238 201.00	-	
Інші операційні доходи	2120	373 448.00	137 923.00	22	
Адміністративні витрати	2130	312 207.00	348 460.00	19	
Витрати на збут	2150	2 528 223.00	2 846 249.00	20	
Інші операційні витрати	2180	398 555.00	54 674.00	21	
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1 336 925.00	1 126 741.00	-	
Інші фінансові доходи	2220	6 971.00	52 577.00	23	
Інші доходи	2240	1 413.00	-	-	
Фінансові витрати	2250	451 429.00	397 919.00	-	
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	892 467.00	782 812.00	24	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-174 485.00	-127 829.00	-	
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	717 982.00	654 983.00	-	

(у тисячах гривень)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	2022 рік	2021 рік	Примітки
1	2	3	4	5
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	249 600.00	177 985.00	-
Інший сукупний дохід	2445	6 216.00	1 441.00	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	255 816.00	179 426.00	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	255 816.00	179 426.00	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	973 798.00	834 409.00	-

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	2022 рік	2021 рік	Примітки
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати	2500	251 712.00	51 965.00	-
Витрати на оплату праці	2505	1 037 455.00	1 100 047.00	-
Відрахування на соціальні заходи	2510	241 727.00	259 777.00	-
Амортизація	2520	842 043.00	1 011 528.00	-
Інші операційні витрати	2530	772 040.00	791 087.00	-
Разом	2500	3 245 485.00	3 219 397.00	-

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Код рядка	2022 рік	2021 рік	Примітки
1	2	3	4	5
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2620	-	-	-

Керівник

Головний бухгалтер



О.А. Шинчук

Ю.С. Гаркуша

Додаток В
(обов'язковий)

ІЛЮСТРАТИВНА ЧАСТИНА

УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА РОЗДРІБНОЇ
ТОРГІВЛІ (НА ПРИКЛАДІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «РУШ»)

Таблиця 1 – Мета, об'єкт, предмет та завдання дослідження роботи

Мета роботи	Узагальнення теоретичних основ та розробка науково-практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління збутовою діяльністю підприємства на прикладі ТОВ «РУШ».
Об'єкт дослідження	Процес управління збутовою діяльністю ТОВ «РУШ».
Предмет дослідження	комплекс теоретичних, методичних та прикладних аспектів управління збутовою діяльністю.
Завдання дослідження	<ul style="list-style-type: none"> – проаналізувати теоретичний базис збутової діяльності в управлінні підприємством; – провести дослідження основних принципів та функцій збутової діяльності; – дослідити методичні підходи до оцінки збутової діяльності ; – охарактеризувати підприємство ТОВ «РУШ»; – провести аналіз конкурентного середовища ТОВ «РУШ»; – дослідити ефективність збутової діяльності ТОВ «РУШ»; – розробити рекомендації щодо удосконалення управління збутовою діяльністю ТОВ «РУШ»; – провести економічне обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності управління збутовою діяльністю ТОВ «РУШ».

Таблиця 2 – Визначення понять «збут», «управління збутовою діяльністю», «збутова політика»

Поняття	Визначення
Збут	Багатоступінчастий процес проходження товарів від виробника до споживача [1, с. 326]
	Безпосередньо продаж продукції [14, с. 227]
	Ланцюг, який зв'язує підприємство-виробник з споживачем через проміжні елементи: збутовиків, торгових посередників, ініціаторів покупки [6, с. 74]
	Являє собою продаж, реалізацію підприємством продукції з метою отримання грошової виручки, забезпечення надходжень грошових коштів [1, с. 349]
	Процес перетворення продукції в гроші і задоволення потреб покупців [6, с.56]
	Процес реалізації виготовленої продукції з метою перетворення товарів на гроші і задоволення потреб споживачів [3, с. 365; 5, с. 88]
	Реалізація товарів чи послуг, перехід права володіння товаром з одних рук в інші, тобто момент продажу [8, с. 25]
	Транспортування, складування, доробка, просування до оптових та роздрібних пунктів реалізації, передпродажна підготовка та продаж товарів [9, с. 206]
	Сукупність дій, які здійснюються з того моменту, як продукт у тій або іншій формі, в якій він буде використовуватися, надходить до комерційного підприємства виробника або кінцевого виробника до того моменту, коли споживач закупає його [15, с. 128]
	Є системою відносин і заходів, які визначають діяльність підприємства з реалізації продукції та здійснюють збут продукції, товарообмін, контроль та регулювання цих процесів шляхом використання ринкової інфраструктури з метою задоволення потреб клієнтів та отримання прибутку [5]
Вид комерційної діяльності підприємства, який складається з цілісного процесу доведення продукції до кінцевого споживача та сукупності маркетингових заходів щодо вивчення потреб, формування та стимулювання попиту [16]	
Управління збутовою діяльністю	Сукупність організаційних форм, через які здійснюється загальне управління збутовою діяльністю на всіх її етапах, а також економічних важелів, що сприяють збільшенню обсягів реалізації продукції та розвитку підприємства [15, с. 35; 5, с. 91]
	Процес планування, організації, мотивації і контролю збутової діяльності, який потрібен для формування та досягнення мети збуту [17, с. 212; 15]
	Орієнтована на досягнення завдань організації управлінська діяльність, пов'язана із формуванням попиту на товари і послуги виробника, їх реалізацію за допомогою інтенсифікації цього попиту [5, с. 90]

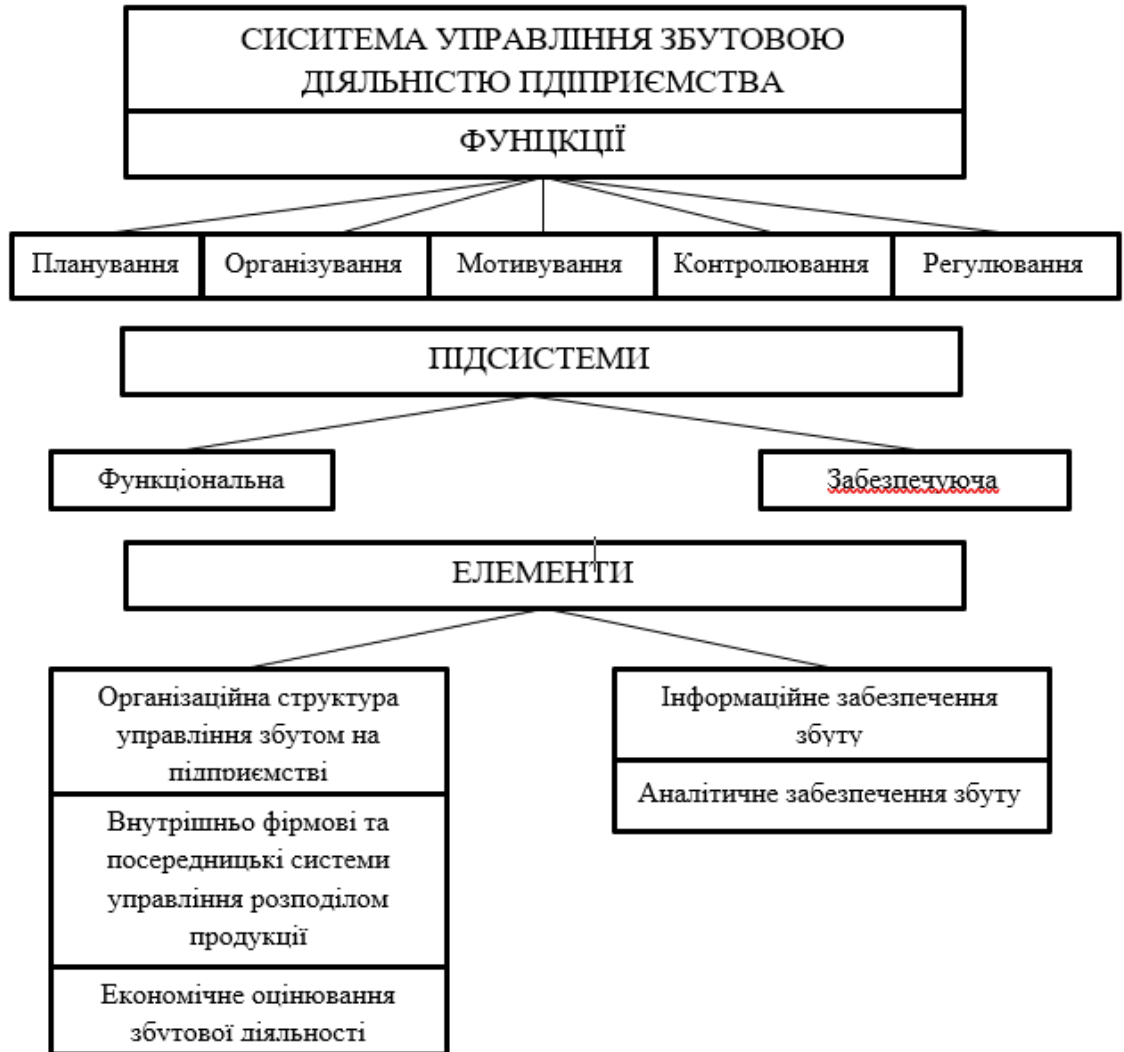


Рисунок 1 – Організаційна модель системи управління збутовою діяльністю підприємства

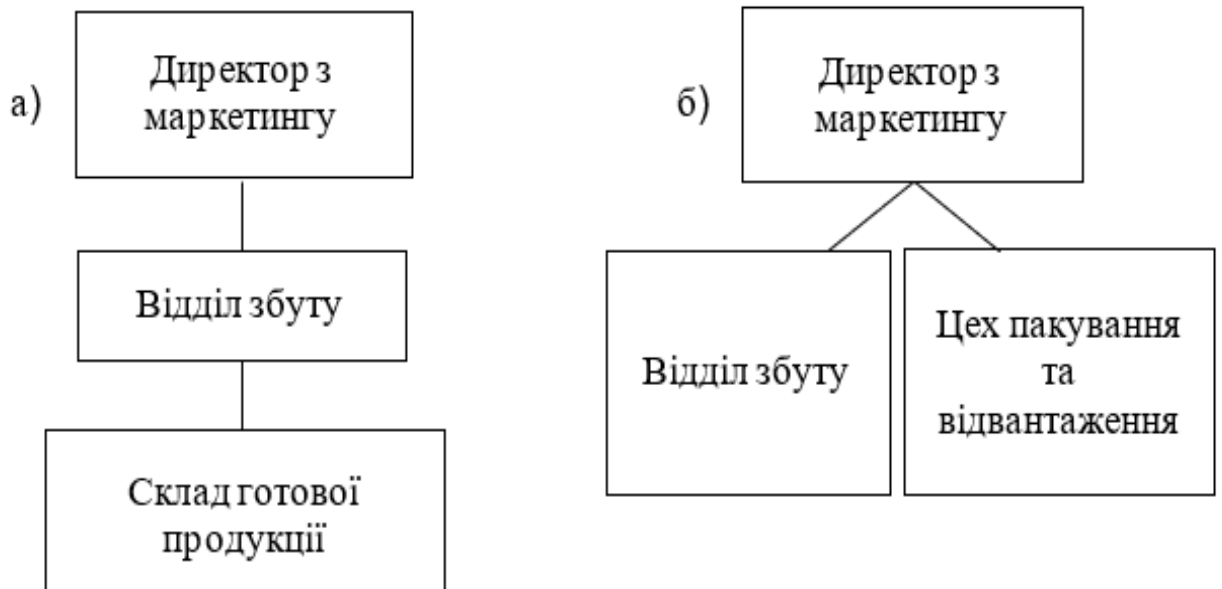


Рисунок 2 – Форми відділу збуту великого підприємства:
а — централізована; б — децентралізована

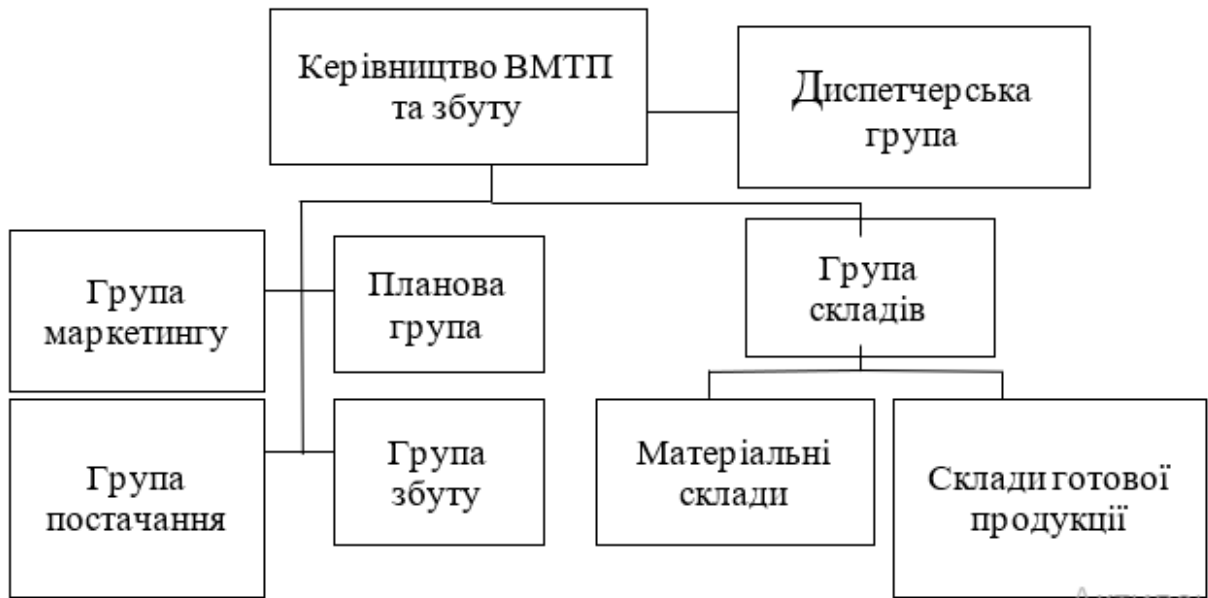


Рисунок 3 – Структура управління відділу матеріально-технічного постачання (ВМТП) та збуту на невеликому підприємстві

Таблиця 3 – SWOT-аналіз для галузі роздрібної торгівлі

Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> 6. Розширення асортименту за рахунок продажу професійної косметики; 7. Введення тренінгів для персоналу; 8. Калоборація з бізнесами; 9. Гарна транспортна доступність; 10. Діджиталізація, цифрова трансформація 	<ul style="list-style-type: none"> 7. Зниження попиту через падіння доходів населення; 8. Військові дії, втрата частини магазинів; 9. Сильні конкуренти; 10. Пандемія COVID-19; 11. Відсутність економічної стабільності; 12. Кібератаки
Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> 8. Широка мережа магазинів; 9. Високий рівень продажів; 10. Широкий асортимент; 11. Впровадження мобільного додатку; 12. Розвиток власних торгових марок; 13. Введення гнучкої системи знижок; 14. Розвиток інтернет продажів. 	<ul style="list-style-type: none"> 5. Низька мотивація персоналу; 6. Висока плинність персоналу; 7. Дуже маленькі магазини, не зручні; 8. Сезонність продажів

Таблиця 4 – PEST-аналіз для галузі роздрібної торгівлі

Політичні чинники	Вплив економіки
<p>1. Військові дії на території України;</p> <p>2. Втрата територій;</p> <p>3. Очікування суспільством неконтрольованих подій в Україні</p> <p>4. Світова нестабільність пов'язана з подіями в Україні</p> <p>5. Нестабільність розвитку ЄС</p> <p>6. Корупція, взаємозв'язок політики та підприємництва для крупних та середніх підприємств України Кризові явища у світовій фінансовій системі, нестабільність ринків.</p>	<p>1. Непрогнозоване стрибкоподібне знецінення національної валюти, нестабільний курс гривні, інфляція</p> <p>2. Нестабільність банківської системи України, банкрутство великої кількості банків, неможливість захисту обігових коштів у банках</p> <p>3. Нестача обігових коштів, вимивання їх інфляцією, неможливість середньо- та довгострокових запозичень</p> <p>4. Неконтрольований ріст цін на теплову енергію, газ, воду, оренду землі та інші монопольні товари/послуги</p> <p>5. Низька купівельна спроможність споживачів внутрішнього ринку</p> <p>6. Нестабільне та недосконале податкове законодавство</p>
Соціальні фактори	Технологічні фактори
<p>1. Втрата працездатного населення на неконтрольованих територіях</p> <p>2. Стрімка міграція працездатного населення від війни</p> <p>3. Значна кількість внутрішньо переміщеного населення, що вимушено покинули свої домівки та робочі місця</p> <p>4. Старіння населення, зростання чисельності пенсіонерів</p> <p>5. Значний розрив між рівнем заробітної плати і рівнем потреб працівника</p>	<p>1. Інноваційна активність</p> <p>2. Зростання ролі нових технологій</p> <p>3. Співпраця з країнами Європи з метою обміну досвідом</p>

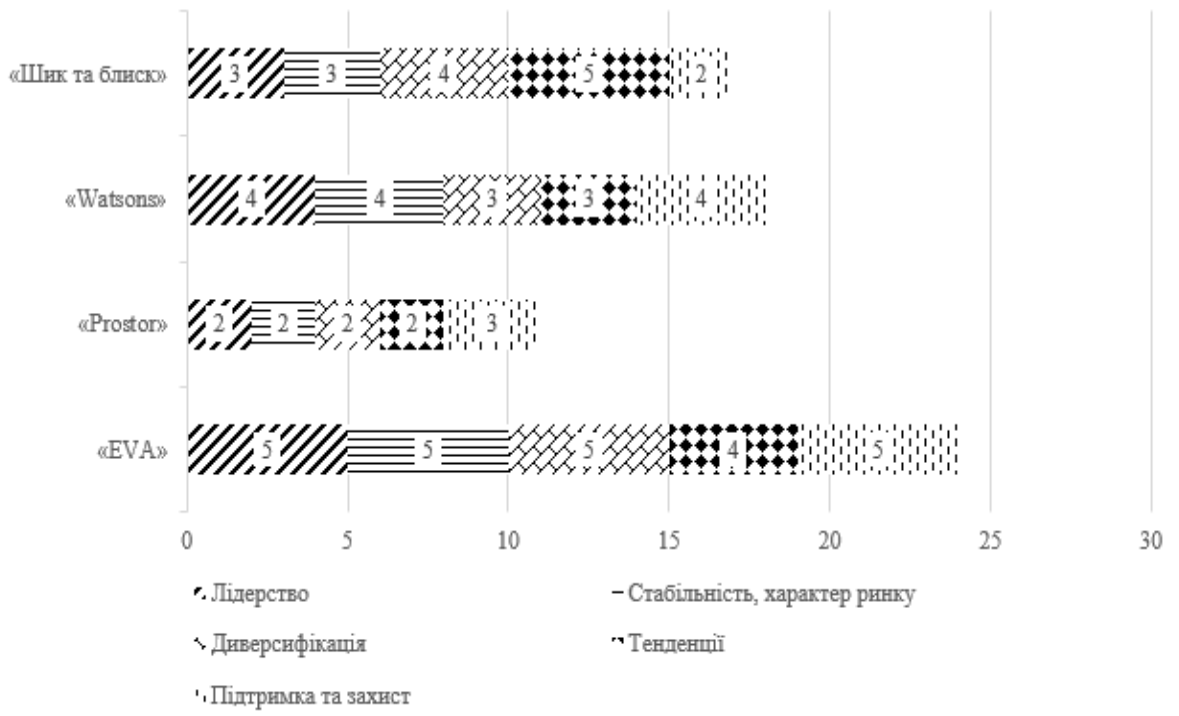


Рисунок 4 – Аналіз сили бренду



Рисунок 5 – Багатокутник конкурентоспроможності ВТМ



Рисунок 6 – Організаційна структура ТОВ «РУШ»

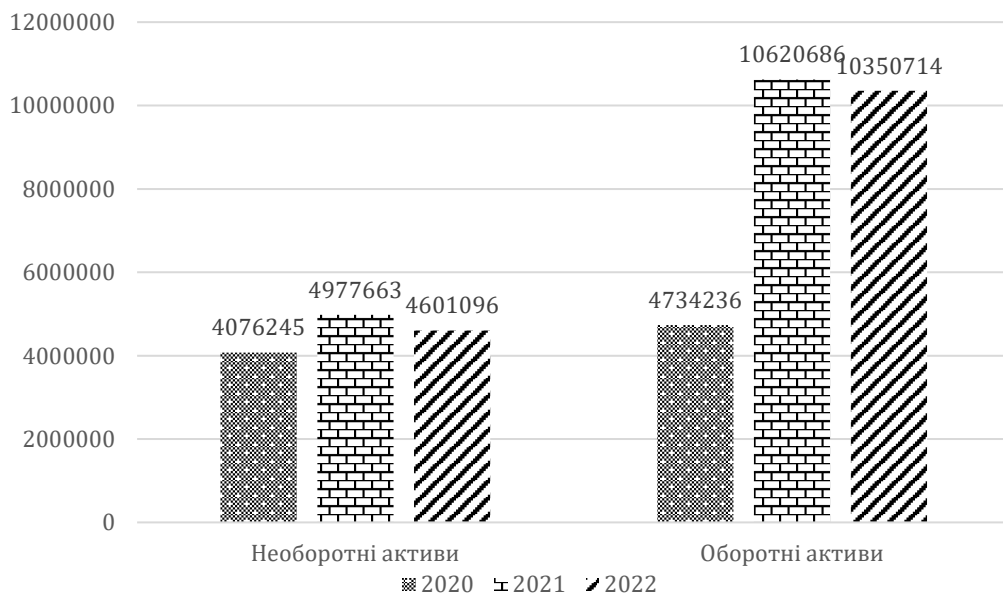


Рисунок 7 – Динаміка активів ТОВ «РУШ», тис. грн.

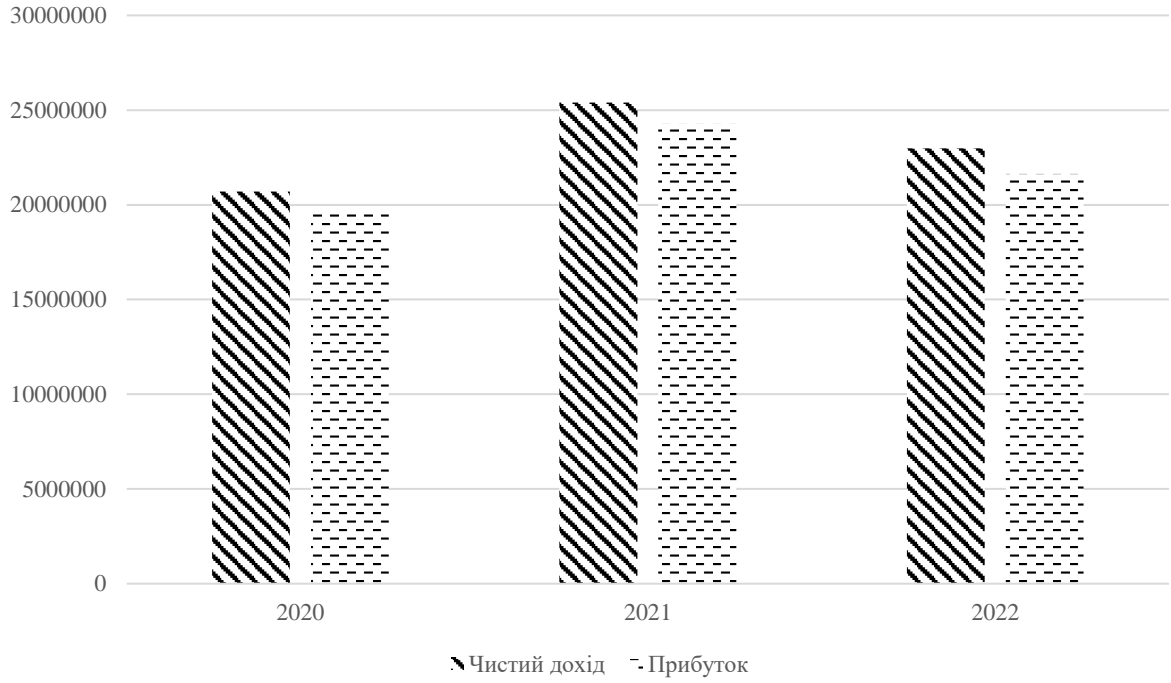


Рисунок 8 – Значення чистого доходу, прибутку

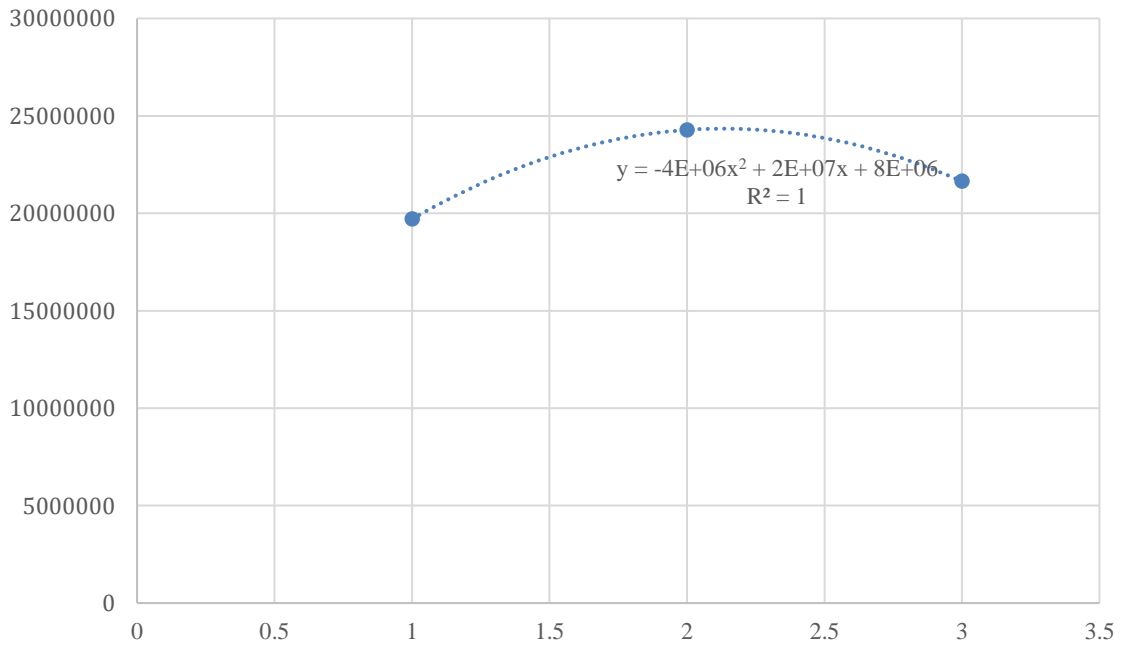


Рисунок 9 – Рентабельність інвестицій



Рисунок 10 – Встановлення кас самообслуговування

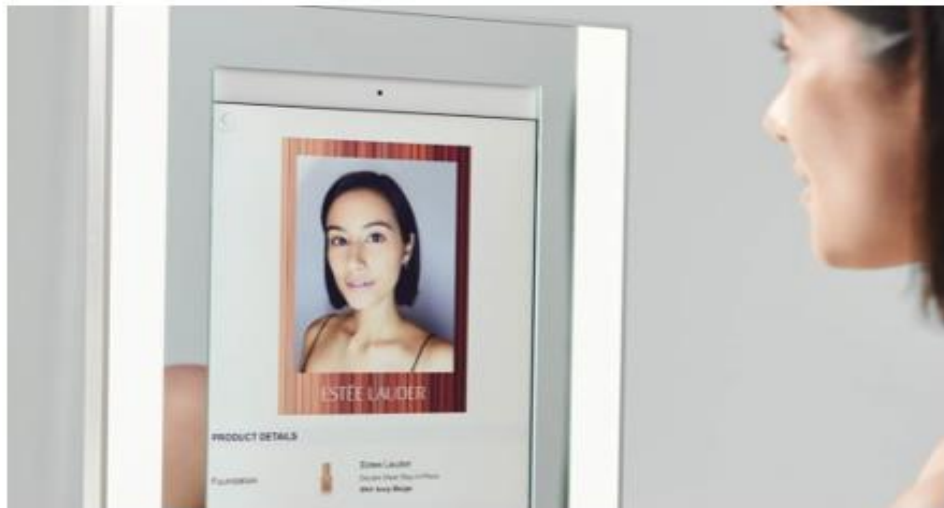


Рисунок 11 – Встановлення «розумних дзеркал»

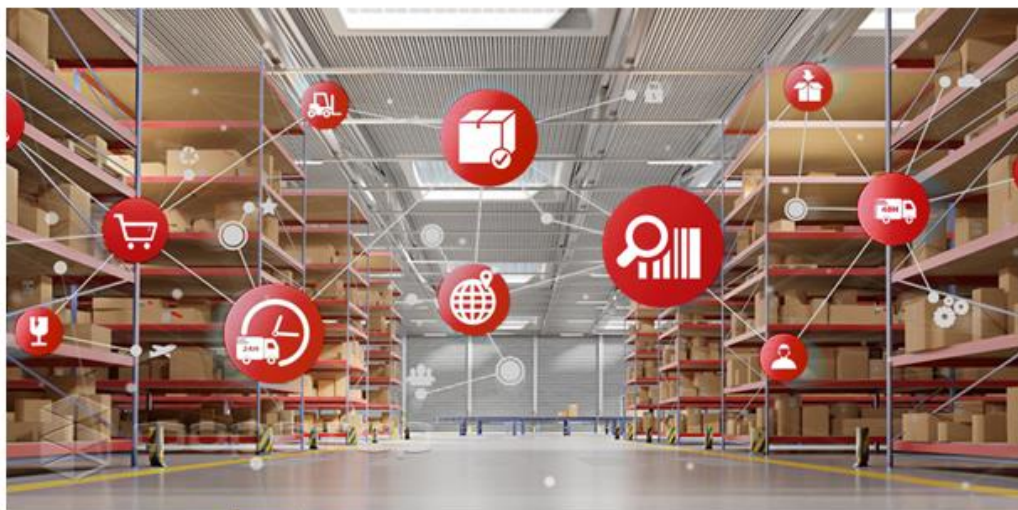


Рисунок 12 – Впровадження інновацій в логістиці