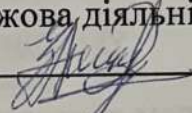
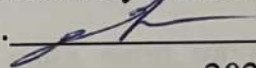


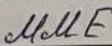
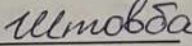
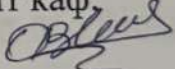
Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту

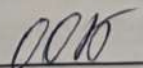
Бакалаврська дипломна робота на тему:

**УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ ТОВАРІВ В ІНТЕРНЕТ-МАГАЗИНІ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ
«ЕПІЦЕНТР К»))»**

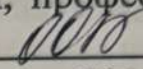
Виконав: студент 4 курсу, групи П-206
спеціальності 076 «Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність»
Захотій А.Р. 

Керівник: канд. екон. наук, доцент каф.
ПЛМ Шварц І.В. 
« 4 » 06 2024р.

Рецензент: канд. екон. наук, доцент каф.
  
« 4 » 06 2024р.

Допущено до захисту
Завідувач кафедри ПЛМ 
« 18 » 06 2024 р.

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту
Рівень вищої освіти - перший (бакалаврський)
Галузь знань – Управління та адміністрування
Спеціальність – 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітньо - професійна програма – «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувач кафедри ПЛМ
д-р екон. наук, професор
Мороз О. О. 
«18» 03 2024р.

ЗАВДАННЯ **НА БАКАЛАВРСЬКУ ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Захотію Антону Руслановичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Управління збутом товарів в Інтернет-магазині (на прикладі ТОВ «Епіцентр К»)

керівник роботи Шварц Ірина Володимирівна, канд. екон. наук, доцент,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ВНТУ від «11» березня 2024 року № 80.

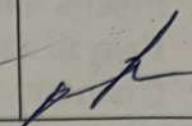
2. Термін подання студентом роботи: 31 травня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: форма №1 «Баланс», форма №2 «Звіт про фінансові результати» ТОВ «Епіцентр К» за 2020-2022 роки (додаток Б).

4. Зміст текстової частини: теоретико-методичні основи управління збутом товарів в Інтернет-магазині; сутність збутової діяльності як економічної категорії; особливості організації та управління збутом товарів в Інтернет-магазині; методичні підходи до оцінки системи управління збутом товарів.

5. Перелік ілюстративного матеріалу: аналіз фінансового стану та системи управління збутом товарів в інтернет-магазині ТОВ «Епіцентр К»; загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «Епіцентр-К»; аналіз фінансового стану ТОВ «Епіцентр-К»; діагностика системи управління збутом товарів в Інтернет-магазині ТОВ «Епіцентр К»; пропозиції і рекомендації щодо вдосконалення системи управління збутом товарів в інтернет-магазині ТОВ «Епіцентр К»; напрями вдосконалення системи управління збутом товарів в Інтернет-магазині; основні техніко-економічні показники підприємства за 2020-2022 роки; аналіз показників майнового стану ТОВ «Епіцентр К»; аналіз суміжних показників фінансової стійкості ТОВ «Епіцентр К»; аналіз відповідних показників господарської діяльності та рентабельності; розрахунок ABC-XYZ інтернет-магазину «Епіцентр К»; матриця ABC-XYZ-аналізу.

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1. Спеціальна частина	Шварц І.В., доцент кафедри ПЛМ		

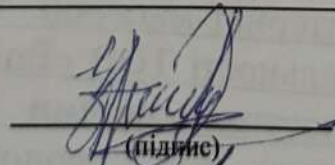
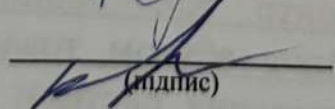
7. Дата видачі завдання «18» березня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Ч. ч.	Назва етапів бакалаврської дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Формування та затвердження теми бакалаврської кваліфікаційної роботи (БДР)	11.03.2024 р.	вик.
2	Виконання спеціальної частини БДР. Перший рубіжний контроль виконання БДР (1-й розділ БДР)	12.04.2024 р.	вик.
3	Виконання спеціальної частини БДР. Другий рубіжний контроль виконання БДР (2-й розділ БДР)	03.05.2024 р.	вик.
4	Виконання спеціальної частини БДР. Третій рубіжний контроль виконання БДР (3-й розділ БДР)	24.05.2024 р.	вик.
5	Нормоконтроль. Попередній захист БДР	03.06.2024 р.	вик.
6	Рецензування БДР	07.06.2024 р.	вик.
7	Захист БДР	10-27.06.2024 р.	вик.

Студент

Керівник роботи


(підпис)

(підпис)

Захотій А. Р.

Шварц І. В.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ ТОВАРІВ В ІНТЕРНЕТ-МАГАЗИНІ	
1.1 Сутність збутової діяльності як економічної категорії.....	5
1.2 Особливості організації та управління збутом товарів в Інтернет- магазині.....	11
1.3 Методичні підходи до оцінки системи управління збутом товарів.....	19
2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ ТОВАРІВ В ІНТЕРНЕТ-МАГАЗИНІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К»	
2.1 Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «ЕПІЦЕНТР- К».....	27
2.2 Аналіз фінансового стану ТОВ «Епіцентр-К».....	34
2.3 Діагностика системи управління збутом товарів в Інтернет-магазині ТОВ «Епіцентр-К».....	40
3 ПРОПОЗИЦІЇ І РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ ТОВАРІВ В ІНТЕРНЕТ-МАГАЗИНІ ТОВ ««ЕПІЦЕНТР-К»	
3.1 Напрями вдосконалення системи управління збутом товарів в Інтернет- магазині	44
3.2 Оцінка доцільності впровадження напрямів вдосконалення системи управління збутом товарів в Інтернет-магазині ТОВ «Епіцентр-К».....	53
ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60
ДОДАТОК А ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА.....	67

ВСТУП

Успішна збутова діяльність та гнучкість операційної діяльності, спрямована на задоволення потреб клієнтів, є ключовими факторами ефективного функціонування компанії в умовах ринкової економіки. Реалізація вироблених товарів є заключним етапом операційного циклу будь-якого підприємства, що визначає комерційну спрямованість і забезпечує зв'язок між ринковими потребами та можливостями виробника. Збутова діяльність є складним процесом, особливо у зв'язку з постійними змінами в конкурентному середовищі та збільшеним ризиком невизначеності як на внутрішніх, так і на міжнародних ринках. Це призвело до зростання потреби у наукових дослідженнях з метою розробки нових та оптимальних стратегій управління збутовою діяльністю торговельних підприємств.

У сучасних умовах роботи на ринку торгіві компанії стикаються з високим рівнем ризику та невизначеності. Використання стратегічного підходу до організації збутової діяльності стає необхідною умовою для їхнього удосконалення. Це не лише сприяє досягненню короткострокового комерційного успіху, але й зміцнює стратегічну орієнтацію компаній.

У останні роки в академічних дослідженнях з управління збутовою діяльністю торгових підприємств можна виділити важливі студії від таких дослідників, як Ангелко І. В., Балабанова Л.В., Біловодська О.А., Бойчук І.В., Дарчук В.Г., Кирчата І.М., Котлер Ф., Курбан О.В., Ларіна Я.С., Мельник О.І., Молнар О.С., Мостова А.Д., Окландер М.А., Петрук В.А., Петруня Ю.Є. та інші.

Метою бакалаврської дипломної роботи є теоретичні підходи до вивчення проблеми збутової діяльності та розробка і обґрунтування практичних рекомендацій щодо удосконалення збутової діяльності Інтернет-магазину.

У відповідності до мети, у роботі було вирішено наступні задачі:

– визначити сутність збутової діяльності як економічної категорії;

- визначити особливості організації та управління збутом товарів в Інтернет-магазині;
- висвітлити методичні підходи до оцінки системи управління збутом товарів;
- надати загальну характеристику господарської діяльності ТОВ «Епіцентр-К»;
- проаналізувати фінансовий стан ТОВ «Епіцентр-К»;
- провести діагностику системи управління збутом товарів в Інтернет-магазині ТОВ «Епіцентр-К»;
- розробити напрями вдосконалення системи управління збутом товарів в Інтернет-магазині;
- надати оцінку доцільності впровадження напрямів вдосконалення системи управління збутом товарів в Інтернет-магазині ТОВ «Епіцентр-К».

Об’єктом дослідження є збутова діяльність ТОВ «Епіцентр-К»

Предметом дослідження є управління збутом товарів в Інтернет-магазині.

Методи дослідження, що були використані в роботі: методи індукції та дедукції, аналіз динаміки за аналітичними показниками, методи статистичного аналізу, порівняльний аналіз, а також табличний та графічний методи. Крім цього, використано метод головних компонентів та методи економічного обґрунтування управлінських рішень.

Теоретико-методологічною основою дослідження є публікації у періодичних виданнях вітчизняних та зарубіжних вчених. Інформаційною базою є також законодавчі та нормативно-правові акти, що регулюють збут торговельних підприємств, офіційні дані Держкомстату України, статистична звітність компанії ТОВ «Епіцентр-К».

Структура та обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить __ сторінок. Робота містить 14 таблиць, 13 рисунків. Список використаних джерел містить 64 найменування.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ ТОВАРІВ В ІНТЕРНЕТ-МАГАЗИНІ

1.1 Сутність збутової діяльності як економічної категорії

Діяльність підприємства стає ефективною не лише завдяки оптимізації виробництва, а й через раціональний розподіл його продукції через канали збуту. Щоб утриматися на конкурентному ринку, компанія повинна планувати як продаж своїх добре зарекомендованих продуктів, так і впровадження нових. Це завдання виконує відділ продажів у співпраці з маркетинговим відділом. Збутова діяльність полягає у торгівлі товарами чи послугами за грошову компенсацію, іншими словами, у продажі продукції чи наданні послуг [21, с. 101].

Л. Балабанова у своїх дослідженнях надає різні описи збутової діяльності. Вона розглядає продаж у широкому розумінні як комплексний процес, що включає організацію транспортування, зберігання, підтримку запасів, обробку, просування товарів, передпродажну підготовку, пакування та продаж з метою задоволення потреб покупців і отримання прибутку. У вузькому змісті, продаж – це безпосереднє спілкування між продавцем і покупцем з метою отримання прибутку, що вимагає певних навичок та знань [4, с. 209].

Основна ціль торговельної діяльності компанії, якщо вона діє на комерційних засадах, полягає у максимізації прибутку при мінімальних витратах на проведення своєї діяльності.

Удосконалення управління збутовою діяльністю визначається його критичним значенням для будь-якої компанії:

- результати всіх зусиль компанії і її потенційний прибуток в значній мірі залежать від ефективності діяльності у сфері продажів;
- адаптуючи збутову стратегію до потреб клієнтів та надаючи їм значні переваги, компанія має вагомі переваги на ринку порівняно з конкурентами;

– збутова діяльність є не просто етапом виробничого процесу, але й ключовим етапом у доопрацюванні продукту та підготовці його до реалізації;

– через збутовий процес компанія отримує цінні відгуки та аналізує потреби споживачів, що є важливим для подальшого розвитку та вдосконалення продукції [43, с. 154].

Ключові компоненти збутової діяльності компанії включають постачання товарів до клієнтів, їх зберігання, продаж і післяпродажне обслуговування. Ці бізнес-функції включають:

- сегментація ринку та розробка маркетингових стратегій;
- розробка рекламних кампаній;
- встановлення контрактних відносин з клієнтами та посередниками;
- оптимізація логістики та постачання товарів;
- визначення та управління каналами продажів;
- організація прийому, зберігання, упаковки, сортування та відвантаження товарів;
- надання інформаційної, ресурсної та технічної підтримки під час процесу продажу;
- формування збутової стратегії;
- встановлення механізмів зворотного зв'язку з клієнтами.

Під час діяльності з продажу виникають різноманітні проблеми, які можна узагальнити та розглядати як загальні, так і окремі.

Загальні труднощі включають нерозвинену організаційну структуру компанії, відсутність взаємодії між відділами та недостатню підприємницьку обізнаність у працівників.

До окремих проблем можна віднести: невідповідність структури збутової діяльності вимогам сучасного ринку та стандартам сталого бізнесу, ізоляцію бізнес-одиниці, передачу відповідальності з інших підрозділів на бізнес-одиницю, відсутність мотивації співробітників відділу вдосконалювати та розвивати бізнес, а також відсутність налагодженої комунікації з клієнтами.

Ефективність збутової діяльності є одним з ключових факторів конкурентоспроможності продукції компанії. Тому важливою частиною дослідження торговельної діяльності є не лише розробка стратегії збуту, але й її успішна реалізація через організацію торговельних процесів.

Аналіз збутової діяльності включає оцінку кількох ключових показників, таких як обсяг продажів та їх динаміка, клієнтська база, структура продажів за регіонами, частка експорту. Ці показники дають уявлення про господарську діяльність компанії (рис. 1.1).

Якщо збутова діяльність забезпечує досягнення запланованого рівня прибутковості, це свідчить про ефективність розробленої стратегії. З іншого боку, якщо ціль не досягнута, важливо внести зміни у стратегію або навіть переглянути її [40, с. 62].

Напрямки аналізу збутової діяльності компанії			
Динаміка кількості реалізованої продукції	Динаміка кількості і складу клієнтів (споживачів)	Динаміка обсягів збуту за регіонами	Асортимент реалізованої продукції

Рисунок 1.1 – Напрямки аналізу збутової діяльності компанії

Ми вважаємо, що ефективне управління збутовою діяльністю компанії включає регулярний аналіз партнерів, пошук нових клієнтів, задоволення поточних та нових потреб клієнтів, вибір оптимальних ринків збуту та підвищення прибутковості продажів. Ретельно продумані управлінські рішення готують компанію до можливих змін на ринку, визначають стратегічні напрямки розвитку та визначають наміри компанії стати лідером на конкретних бізнес-позиціях на ринку. Розробка та прогнозування стратегій є ключовим завданням відділу продажів для успішної організації своєї діяльності.

Розробка стратегії продажів впливає на успіх компанії, формулювання загальної стратегії та розвиток конкурентоспроможних і ефективних методів ведення бізнесу. Також важливо реалізувати стратегію таким чином, щоб вона

приносила очікувані результати. Ефективна стратегія та її реалізація відображають високий рівень організаційної діяльності підприємства [58, с. 92].

Менеджерам підприємства для досягнення максимального успіху необхідно поєднувати ретельне планування стратегії продажів з ефективною організацією її втілення в реальних умовах, враховуючи внутрішні та зовнішні труднощі. Чим більш досконала і добре продумана стратегія, тим вища ймовірність, що компанія зможе зайняти сильну позицію на ринку.

У формуванні збутової стратегії важлива роль належить функції аналізу, яка включає зовнішній та внутрішній аналіз. Результати цього аналізу дозволяють виявити переваги та недоліки підприємства, а також потенційні загрози від зовнішніх факторів.

Оцінка ринку та визначення конкурентних переваг підприємства на даному ринку дозволяє провести аналіз таких аспектів, як обсяг ринку, його окремі сегменти, тенденції змін, частка ринку, зайнята підприємством як у загальному обсязі, так і за окремими товарними групами, наявність аналогічних або замінних товарів на ринку, а також сезонність у структурі продажів.

Аналіз внутрішнього середовища компанії допомагає зрозуміти, які внутрішні фактори сприяють формуванню конкурентної переваги та як потрібно організувати збутову діяльність для збільшення цих переваг.

Оцінка зовнішнього середовища компанії дозволяє виявити зовнішні загрози, які можуть вплинути на її діяльність. Сюди входить аналіз основних конкурентів (їх асортименту, частки ринку, виробничих потужностей, кількості працівників), потенційних інвесторів, а також стратегії продажів і виробництва конкурентів і їх основні цілі [12, с. 56].

Проаналізувавши ключові аспекти збутової діяльності, можна зробити висновок про оптимальну організацію процесу збуту з метою отримання підприємством максимального прибутку з мінімальними фінансовими витратами. Ефективність збутової діяльності залежить від взаємодії з іншими

сферами діяльності підприємства, такими як маркетинг, логістика та сервіс. Значний вплив на цей процес має і вибір посередників, які будуть просувати продукцію до споживачів.

Для вдосконалення збутової діяльності використовується ефективна стратегія, яка базується на аналізі структури збуту компанії та потенційних можливостей розвитку системи збуту.

На основі вищесказаного можна визначити способи оптимізації збутової діяльності, а саме:

- розробка ефективних стратегій стимулювання попиту для максимізації обсягів продажів і прибутковості;
- інвестування здобутого прибутку у виробничі процеси для поліпшення якості продукції та впровадження нових технологій;
- надання мотиваційних програм та бонусів для менеджерів з продажу з метою підвищення їхньої продуктивності;
- активне маркетингове підходи до різних регіональних ринків споживання;
- розширення інвестицій для розвитку та підтримки бренду компанії;
- фокусування на максимізації прибутку шляхом стимулювання попиту серед різних цільових аудиторій та збільшення обсягів продажів;
- використання стратегій масового маркетингу для привертання більш широкого кола споживачів [14].

Отже, ефективна збутова стратегія є важливим елементом в діяльності компанії.

Покращення стратегії продажів допомагає підприємству розширювати свою присутність на нових ринках, що призводить до підвищення ефективності його діяльності.

У сучасних умовах будівництва відносин на ринку, підприємствам особливо важливо ефективно вирішувати завдання, пов'язані з управлінням продажами. Це через те, що для підвищення конкурентоспроможності необхідна гнучка адаптація до зростаючих вимог ринку.

Управління збутовою діяльністю підприємства охоплює ряд складових:

1. Наявність продукту на ринку та його відповідність попиту споживачів.

2. Інфраструктурна підтримка охоплює різноманітні аспекти збуту, необхідні для ефективної діяльності компанії. Це включає наявність транспортних засобів для доставки продукції на склади та місця реалізації, наявність складських приміщень та торгових площ, а також банківську інфраструктуру для фінансових операцій, пов'язаних з продажем товарів. Все це становить важливий компонент процесу реалізації продукції компанії.

3. При керуванні розподілом товарів, підприємство повинне мати доступ до різноманітної інформації, яка охоплює ринкові особливості, умови збуту, конкурентів, посередників, потенційні ризики тощо. Ця інформація служить основою для прийняття правильних управлінських рішень з організації потоку товарів.

4. Обрання належних каналів збуту виникає з необхідності підтримки торговельної мережі, оскільки виробник не може самостійно виконати всі функції, пов'язані з торгівлею, відповідно до очікувань клієнтів. Залучення посередників означає, що компанія втрачає частину контролю над процесом збуту. Для підприємств вибір дистриб'юторської мережі є стратегічним рішенням, яке повинно відповідати не лише потребам цільової аудиторії, але й власним цілям компанії.

5. Забезпечення потрібного персоналу для виконання господарських завдань підприємства є важливою складовою збутової діяльності. Під час управління збутом, керівництво компанії має гарантувати відповідний відбір, навчання та стимулювання персоналу, що займається збутом продукції. Особлива увага має бути приділена команді продавців, оскільки вони прямо представляють товари покупцям і, отже, повинні мати високі професійні навички у сфері продажу, вміння ефективно презентувати товари, мотивацію до досягнення результатів та глибокі знання щодо продуктів, які вони пропонують.

6. Під час пересування товарів від виробника до споживача, виникають ситуації, коли фінансова підтримка стає важливою для забезпечення збутової діяльності. Це охоплює такі аспекти, як оплата приміщень для зберігання товарів, оренда або придбання торгових площ, здійснення фінансових транзакцій з посередниками у перевезенні товарів та інше. Тому необхідно враховувати потенційні фінансові витрати. Фінансове забезпечення збутової діяльності дозволяє компанії оперативно, ефективно та своєчасно доставляти товари до місць їх реалізації.

7. Для успішного управління збутовою діяльністю підприємства потрібна системність, тобто організаційна форма, яка забезпечує єдність і послідовність у діях, пов'язаних з реалізацією продукції.

Організація збутової діяльності відбувається поетапно та взаємозв'язано між всіма учасниками процесу, спрямована на підвищення ефективності і, наслідок, збільшення прибутковості. Управління збутом — це складний і багатогранний процес, що потребує постійного аналізу та вдосконалення. Тому головним завданням сучасних компаній є створення ефективної системи управління продажами. Ця система включає в себе рішення широкого спектру завдань, таких як економічна оцінка збутової діяльності, аналіз ринкової кон'юнктури, розвиток маркетингу і логістики, стратегічне планування, формування структури управління, підбір кваліфікованих спеціалістів, розподіл обов'язків і забезпечення необхідних умов для успішної реалізації завдань.

1.2 Особливості організації та управління збутом товарів в Інтернет-магазині

Ефективне управління сучасним підприємством вимагає від керівного персоналу швидкості, послідовності, пунктуальності та ефективної комунікації. Управління продажами є ключовим елементом цієї системи,

оскільки воно сприяє досягненню цих вимог. Зокрема, організація продажу в Інтернет-магазині товарів і послуг, розширення ринків збуту та формування стійкої клієнтської бази є основними факторами, які визначають підприємницький потенціал і готовність компанії до майбутніх викликів.

Сучасна сфера підприємництва часто стикається зі значними ризиками та непередбачуваністю у сфері законодавства та методології управління господарськими процесами.

В сучасних умовах зростання конкуренції на ринках збуту та зростання вимог споживачів до якості обслуговування ефективно управління збутовою діяльністю в інтернет-магазині стає одним із ключових завдань підприємства [27, с. 103]. Це вимагає постійного контролю та модернізації всіх аспектів внутрішньої діяльності, зокрема управління процесом продажів. Недооцінка важливості торгової діяльності в інтернет-магазині теоретично може призвести до неправильного розуміння її ролі в практичній діяльності компанії. Багато дослідників зосереджуються на уточненні поняття «продаж», трактуючи його як комерційну операцію з укладання договору купівлі-продажу, а також як ознаку системи, що охоплює всі елементи від виробництва до доставки продукції покупцеві [1, с. 82].

На сьогоднішній день в літературі з управління продажами відсутнє належне обговорення цієї категорії з економічних позицій та її термінологічного апарату.

Ми можемо перевірити це твердження, розглянувши його через призму змісту досліджень у даній області (табл. 1.1).

За вищевикладеним можна зробити такі висновки:

- більшість сучасних досліджень у галузі «управління збутом» зазвичай зосереджуються на функціонально-організаційній складовій, що, по суті, обмежує системність підходу;
- більшість дослідників приділяють значну увагу термінологічному аспекту трактування терміну «збут» та його компонентів;

– у роботі не вистачає опису єдності всіх елементів господарського механізму та управлінського процесу в системі управління підприємством [61, с. 75].

Таблиця 1.1 – Аналіз вмісту сучасних досліджень у галузі «управління збутом»

Автор твердження	Точка зору автора
Ольшанський О.В. [43, с. 155]	Розкрито значення збутової діяльності для комерційних підприємств і встановлено чинники, які сприяють підвищенню ефективності цієї діяльності.
Молнар О.С., Маковський І.В., Кастрова М.С. [37, с. 70]	Термін «управління збутом» визначається у маркетинговому контексті різними дослідниками залежно від їхнього підходу. Однак, авторське визначення цієї категорії ґрунтується на ідеї, що маркетинг є системою, яка контролюється керівництвом. Основу цього поняття становлять функції, форми та загальна організаційна структура управління збутом, а також особи, які несуть інформацію.
Кавтиш О.П., Молоденков П.О. [20, с. 101]	Особливу увагу в роботі приділено визначенням термінів «менеджмент», «збут власної продукції» та «канал збуту». Автором детально розглянуто особливості основних структурних елементів організації процесу збуту.
Куцик О.П., Герега О.В. [27, с. 102]	У своїй роботі автор наголошує на взаємозв'язку понять «продаж» і «контрактний вимір». Проведено логічний аналіз організації товарного ринку та ролі процесу продажу в цьому контексті. Висвітлено основні особливості системи торгівлі сільськогосподарською продукцією та запропоновано модель управління ефективністю маркетингової діяльності сільськогосподарських підприємств.
Дарчук В.Г. [12, с. 72]	Значну увагу приділено аналізу робіт науковців щодо сутності поняття «маркетингова діяльність». У роботі описано, що процес управління збутом на підприємстві характеризується розвиненою системою збутової діяльності. На завершальному етапі автор узагальнив сучасні проблеми, що виникають у процесі управління збутовою діяльністю промислових підприємств.

Вважаємо, що така позиція обґрунтовує необхідність подальших досліджень у цьому напрямку. Тому спробуємо сформулювати власне визначення. Управління збутовою діяльністю підприємства – це свідомий, послідовний і системно організований процес впливу на всі елементи його структури (об'єкти, відділи, функції, цілі, принципи) з метою оптимізації їх взаємодії з метою досягнення підприємством максимальних результатів (як постачальник товарів або послуг) і для кінцевих споживачів (як останні ланки ланцюга збуту).

Оскільки кожне підприємство обирає власну стратегію та механізм управління збутовою діяльністю, відповідно до своєї галузі та особливостей, це підкреслює необхідність розгляду сутності та основних етапів реалізації такої діяльності.

Ми вважаємо, що до складових елементів категоріального організаційного апарату можна віднести наступні аспекти: об'єкт, учасники, функції, принципи, засоби та цілі.

Основна мета збутової діяльності компанії полягає не лише в реалізації товарів, а в активному просуванні їх на ринку та впливі на споживачів.

Особою, яка організовує управління торговельною діяльністю компанії в інтернет-магазині, може бути правління компанії, відділ продажів або агенти, що діють від імені компанії. До цього процесу також можуть бути залучені посередники або спільні групи компаній. У разі управління збутом продукції в конкретному регіоні можуть брати участь представники органів державної влади або місцевого самоврядування.

Основними завданнями управління продажами в інтернет-магазині є прогнозування майбутніх тенденцій і розробка планів дій, організація процесів, забезпечення взаємодії між відділами, мотивація співробітників і контроль за виконанням поставлених завдань.

До принципів управління збутовою діяльністю компаній в інтернет-магазині відносяться: принцип обґрунтованого вибору стратегії збуту; принцип ефективного управління збутовою діяльністю; принцип системного та оперативного аналізу кон'юнктури ринку.

До інструментів механізму управління збутом відносяться ті, що забезпечують цілеспрямований контроль і вплив. Ці інструменти можна класифікувати залежно від мети, для якої вони призначені, відповідно до маркетингової концепції 7Р:

1. Товар – включає упаковку, асортимент, якість, бренд і інші характеристики товару.

2. Ціна – охоплює прайс-листи, знижки, націнки, кредитні умови, терміни оплати та інші аспекти ціноутворення.

3. Розташування – включає канали збуту, посередників, етапи збуту, форми випуску, транспорт, складську логістику, навчання персоналу тощо.

4. Стимулювання збуту – охоплює рекламу, виставки, персональні продажі, зв'язки з громадськістю, прямі продажі та інші маркетингові заходи.

5. Люди – це персонал, посередники, продавці, постійні та потенційні клієнти, споживачі.

6. Процес – охоплює швидкість і якість обслуговування, доставку, зручність, обробку замовлень та інші процеси.

7. Речові докази – це аспекти, які підтверджують якість продукту чи послуги, включаючи зображення товару, відгуки клієнтів, сертифікати та рекомендації [23, с. 44].

Мета управління збутом полягає в створенні необхідних умов, спрямованих на ефективне здійснення функцій менеджменту у процесі просування товарів від виробника до кінцевого споживача.

Виявлені елементи категоріального апарату управління продажами в комерційних структурах у сучасних умовах дозволяють виділити наступні аспекти:

По-перше, слід відзначити, що існує різниця між процесами збуту та обігу, яка виявляється в їх різному плануванні. Проте успішна збутова діяльність сприяє створенню системи збуту, що сприяє ефективному обігу товарів. В контексті розподілу, головна мета полягає у доставці продукції споживачеві згідно з умовами та графіком.

По-друге, важливо зазначити, що це особливо стосується витратних матеріалів. У створенні та функціонуванні системи розподілу переважають капітальні витрати, в той час як у системі обігу домінують поточні. Це дозволяє системі збуту індивідуально оцінювати ефективність різних варіантів системи збуту.

Давайте зведемо це до деяких висновків за допомогою ілюстрації на малюнку 1.2.

СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	Управління збутовою діяльністю підприємства		
	Головна мета		
	Реалізація економічного інтересу суб'єкту господарювання (отримання прибутку) через задоволення споживчого попиту		
	Цілі		
	Стратегічні та тактичні	Кількісні та якісні	Внутріньосистемні та надсистемність
	Стратегічна спрямованість		
	Довготривала взаємодія підприємця та клієнта	Своєчасне виявлення та нейтралізація ризиків	Розробка та вдосконалення збутової стратегії
	Система забезпечення		
	Планування збуту	Організація збутової діяльності	Контроль та координація

Рисунок 1.2 – Складові категоріального апарату процесу управління збутовою діяльністю [29, с. 132]

Необхідно врахувати важливість взаємозв'язку між управлінням збутовою діяльністю та загальною системою управління підприємством при організації управління збутом. Зазначений взаємозв'язок підкреслює необхідність системної координації між управлінням збутовою діяльністю та ключовими аспектами стратегії підприємства, такими як основна мета, завдання, стратегічний курс та система підтримки.

Щоб забезпечити успіх зусиль компанії з продажу, необхідно розробити систему управління, яка відображає цілі продажів і стратегії, орієнтовані на потреби кінцевого споживача. За підходом О.Д. Тимченко, управління збутовою діяльністю підприємства в умовах ринкової економіки розглядається як складний процес планування, організації, мотивації та контролю збутової діяльності, який є важливим для створення та реалізації плану збуту [54, с. 187].

До принципів управління збутом у вітчизняних комерційних компаніях відносяться:

- принцип ретельного вибору стратегії маркетингу та продажів, заснований на налагоджених аналізах та оцінках;
- принцип управління, спрямований на досягнення оптимальної ефективності та прибутковості комерційної діяльності в довгостроковій перспективі;
- принцип постійного та своєчасного моніторингу макро- та мікросередовища підприємства щодо адаптації до змін та своєчасного реагування на них.

Після аналізування основних аспектів управління збутом, важливо чітко визначити принципи успішного здійснення цього процесу [3, с. 12]:

- відповідність продукції потребам та вимогам споживачів, враховуючи динаміку попиту на ринку;
- забезпечення необхідної інфраструктури для ефективної реалізації продукції;
- надання вичерпної інформації та аналіз комерційної діяльності для обґрунтованих рішень;
- вибір оптимальних каналів збуту з урахуванням їхньої ефективності та прибутковості;
- ефективне управління персоналом, залученим до комерційної діяльності, з урахуванням їхньої кваліфікації, підготовки та мотивації;
- фінансове забезпечення комерційної діяльності для забезпечення успіху та стабільності підприємства.

Отже, ефективність управління продажами в сучасних вітчизняних торговельних компаніях прямо залежить від систематизованого управління та відповідних стратегічних напрямків, обраних для функціонування підприємства.

Стратегічні напрямки управління збутовою діяльністю підприємств включають наступні аспекти: укріплення позицій на ринку шляхом інвестицій для активного зростання; підтримка сильних сторін компанії; значні інвестиції в найбільш привабливі сегменти ринку; збереження конкурентоспроможності;

забезпечення високої прибутковості за рахунок підвищення продуктивності; оновлення асортименту та інші.

Для ефективного уникнення ризиків та виявлення невикористаних можливостей у збутовій діяльності торговим компаніям рекомендується проводити аналіз потенціалу збуту. Цей аналіз допомагає керівництву вживати ефективних заходів щодо продажу та стимулювати процес продажу.

Система управління бізнесом та управління торговельною політикою включає інтеграцію таких бізнес-підсистем: стратегічне маркетингове планування для господарської діяльності; організація комунікаційної політики для управління цільовим ринком; корпоративне управління; оптимізація логістичної політики; розробка цінової стратегії; управління збутовим потенціалом; керування ризиками підприємства; підсистема маркетингового аудиту та контролю збутової діяльності [26, с. 144].

Отже, управління збутовою діяльністю вимагає систематичного аналізу та постійного вдосконалення всіх його аспектів. Зростання обсягів продажів вітчизняних виробників потребує використання передових технологій у системах управління продажами. Основне завдання сучасних підприємств - створення ефективної системи управління збутом, яка враховує інтереси регіональних виробників. Це включає вирішення теоретичних і практичних аспектів, таких як економічна оцінка збутової діяльності, проведення системних досліджень ринкової ситуації, формування кваліфікованого відділу маркетингу та логістики, а також стратегічне планування розвитку збутової діяльності.

З маркетингової перспективи, управління збутовою діяльністю на підприємстві в ринковій економіці розглядається як комплексний процес, що включає планування, організацію, мотивацію та контроль, спрямований на досягнення запланованих результатів. Ефективна система управління збутом створює перспективи для успішного ведення бізнесу шляхом орієнтації на ринковий попит, інтеграції функцій збуту, доставки та управління, з акцентом на задоволення потреб споживачів та досягнення прибутковості.

Управління продажами переймає різноманітні аспекти, що включають не лише керування каналами продажів, а й організацію роботи з персоналом, розподіл завдань та відповідальності, побудову ефективної структури управління та забезпечення необхідних умов для досягнення поставлених цілей.

1.3 Методичні підходи до оцінки системи управління збутом товарів

Для поліпшення дистрибуційної системи компанії рекомендується провести аналіз ефективності розподілу продукції в рамках маркетингового аудиту. Під час цього аналізу варто зосередитися на трьох ключових напрямках: оцінці позиції компанії на товарному ринку, аналізі рентабельності продажів продукції та оцінці ефективності використання каналів збуту, які використовує компанія для продажу товарів.

Оцінка позиції підприємства на товарному ринку входить до складу маркетингового аналізу ринкової ситуації і має два основних аспекти: аналіз прибутковості окремих сегментів ринку, на яких компанія вже продає або планує продавати свою продукцію, і вивчення змін у цих сегментах щодо обсягів продажу та прогнозованої динаміки продукції.

Другий етап аналізу ефективності реалізації продукції включає оцінку рентабельності продажів і базується на різних показниках, що відображають оборотність товарів на складах, співвідношення прибутку і витрат при реалізації продукції, а також оцінку рентабельності продажів, просування продукції та активність персоналу, залученого до процесу реалізації. Цю складову аналізу може проводити планово-економічний відділ підприємства [22, с. 90].

Аналіз ефективності каналів збуту передбачає як кількісну, так і якісну оцінку кожного каналу збуту, що використовується компанією. Метою цього аналізу є визначення загального рівня ефективності системи продажів з огляду

на такі аспекти, як прибутковість, стабільність, перспективи та рівень обслуговування клієнтів.

Для проведення аналізу діяльності компанії можна скористатися фінансовими і управлінськими аудитами, а також кадровими перевірками. Основою для аналізу є методика визначення конкурентоспроможності підприємства та показників його маркетингової діяльності, таких як ринкова активність, активність продажів, прибутковість і стратегічна діяльність. Глибина аналізу залежить від можливостей компанії, її системи внутрішнього контролю та маркетингового дослідження ринкової ситуації.

Кількісна оцінка може включати визначення основних аспектів і методів контролю, а також розрахунок показників, за якими можна зробити висновки про ефективність реалізації продукції. Кожне підприємство може розробити свою систему показників для оцінки свого стану та рівня діяльності.

Для оцінки рентабельності каналів збуту рекомендується розраховувати індекс рентабельності каналу збуту, що відображає окупність витрат на організацію роботи з торговими агентами або власними збутовими підрозділами. Також можна використовувати статистичні показники, наприклад, коефіцієнт варіації прибутку каналу збуту і середнє квадратичне варіації прибутку каналу збуту, для визначення ступеня стабільності використаних або планованих для реалізації продукції каналів збуту.

Показники перспективності каналу збуту відображають ефективність його подальшої діяльності у сфері реалізації продукції. На основі цих показників компанія розглядає можливість продовження або припинення співпраці з партнерами-дистриб'юторами. Ці показники включають динаміку обсягів продажів через канали збуту, рентабельність реалізації продукції, прибуток від довгострокових та короткострокових контрактів, частку обсягу продажів через канали збуту у загальному обсязі замовлень компанії, а також зміну цієї частки з часом [43, с. 154].

Аналіз витрат на збут входить до загального аналізу операційних витрат. Показники собівартості одиниці реалізованої продукції та їх зростання

допомагають оцінити ефективність реалізації продукції з точки зору рентабельності діяльності організації.

Оцінка продуктивності осіб, які відповідають за реалізацію продукції підприємства, може ґрунтуватися на таких показниках: обсяг продажів на одного торгового представника, динаміка обсягу продажів на одного торгового представника, кількість укладених договорів на одного торгового представника, кількість візитів посередників.

Ця система показників враховує як внутрішні, так і зовнішні чинники, що впливають на ефективність реалізації продукції. Аналіз їх динаміки дозволяє виявити тенденції розвитку, а зміни в цих показниках свідчать про можливість підвищення або зниження ефективності кожного елемента даної системи.

Багато методів, які використовуються для опису управління продажами, роблять процес оцінки їхньої ефективності складним. Раніше розроблені методики для такої оцінки відрізняються за складом показників та методикою їхнього обчислення. Наприклад, серед характеристик ефективності продажів можна виділити особисту ефективність продавців, рентабельність продажів за різними каналами, а також виручку та витрати в розрахунку на одного працівника [32, с. 117].

Проведений аналіз виявив, що існуючі методики оцінки ефективності продажів ґрунтуються на системних або процесних підходах до управління збутом. Отже, у рамках системного підходу запропоновано оцінювати ефективність продажів, враховуючи канали збуту, показники роботи відділу продажів та особисту ефективність. Щодо процедурного підходу до оцінки ефективності продажів, тут використовуються метрики, сформовані на основі результатів продажів, враховуючи технологічний процес та його зміст, а також потенціал у привабленні клієнтів для створення групи лояльних споживачів та розвитку з ними довгострокових, стійких відносин.

Оцінка ефективності управління збутом потребує системного аналізу, починаючи з визначення об'єктів та обґрунтування показників їх оцінки. Цей

процес рекомендований з урахуванням стратегічних цілей компанії та загальних принципів визначення результатів. На рівні підприємства предметом аналізу є прямі продажі, які є основною діяльністю, а також структурний відділ, відповідальний за реалізацію товарів і послуг. Посилаючись на загальний принцип визначення показників ефективності, слід використовувати стандарт ISO 9001:2015, де ефективність визначається як відношення досягнутого результату до використаних ресурсів [16].

Для визначення ефективності товарообігу на рівні торговельного підприємства (або в окремих регіонах), рекомендується використовувати показники прибутку та валової виручки. Це співвідношення вказує на те, скільки частка виручки залишається після покриття різних витрат, таких як адміністративні, збутові, фінансові та інші. Збільшення рентабельності продажів на основі валової маржі з часом, або перевищення цього показника порівняно з аналогічним для інших компаній, свідчить про ефективність системи продажу товарів і послуг на підприємстві.

Для оцінки ефективності організації збуту, рекомендується аналізувати показники динаміки результатів роботи відділу збуту та витрати на його утримання. Для цього використовуються показники, що відображають маркетингову та фінансову діяльність працівників підприємства. Маркетингові аспекти включають кількість клієнтів, нових клієнтів, довгострокові контракти, відсоток лояльних клієнтів, а також кількість повернень і відмов. Фінансові показники включають прибуток (EBITDA), виручку та якість дебіторської заборгованості. Оцінка ефективності роботи відділу збуту полягає у співвідношенні цих показників з економічною ефективністю відділу, динамікою маркетингових аспектів і витратами на персонал.

Продажі відбуваються через прямі та непрямі канали продажів, які можна виміряти такими показниками, як розмір каналу, кількість залучених клієнтів, загальний дохід і прибуток. Робота цих каналів пов'язана з різними витратами, такими як інвестиційні витрати на етапі запуску каналу і витрати

на утримання складів і торгових залів, а також стимулювання посередників, продавців і покупців-еквайрингів. Тому ефективність каналів збуту можна порівнювати за такими показниками, як вартість залучення покупця, рівень використання потенційного каналу, його прибутковість і час окупності.

У дослідженнях, що стосуються управління бізнес-процесами, запропоновано різні критерії для оцінки їх ефективності, включаючи відповідність продукції вимогам, виконання планів у встановлений термін та рівень продуктивності праці. Проте проблема визначення критеріїв оцінки ефективності бізнес-процесів у комерційних компаніях ще не була повністю вирішена. З цієї причини пропонується алгоритм для оцінки ефективності управління бізнес-процесами в комерційних компаніях, який включає такі етапи (див. рис. 1.3).

Перший етап передбачає проведення комплексної діагностики бізнес-процесів підприємства, яка дозволяє виявити якісні та кількісні параметри, що визначають рівень ефективності управління функціями та процесами організації. Запропонована система ключових показників ефективності визначає ті бізнес-процеси, які можна оптимізувати та модернізувати з метою досягнення конкурентних переваг.

На другому етапі, за допомогою методів якісного аналізу, визначаються найбільш проблемні бізнес-процеси та їх слабкі місця. Результатом цих діагностичних заходів є чітке визначення проблем та причин неефективного управління функціями та процесами на підприємстві, а також ідентифікація факторів, що призводять до цих причин.

На третьому етапі проводиться аналіз якісних та кількісних можливостей ресурсів компанії для покращення у чотирьох напрямках. Оцінка виробничого потенціалу спрямована на виявлення можливостей модернізації виробництва та оптимізації збуту або часткового оновлення ресурсної бази. Аналіз потенціалу робочої сили визначає інфраструктуру, що підтримуватиме зростання та розвиток майбутньої робочої сили.

Етап 1. Аналіз результативності бізнес-процесів на торговельному підприємстві виділення бізнес-процесів формування системи показників оцінки в розрізі чотирьох сфер діагностика стану бізнес-процесів
Етап 2. Визначення проблемних і ключових бізнес-процесів проведення SWOT-аналізу бізнес-процесів у розрізі запропонованої типізації: основних, допоміжних і забезпечувальних виявлення «вузьких місць» або точок розриву (метод Дельфі та GAP-аналіз) виявлення бізнес-процесів, що підтримують найбільшу кількість ключових чинників успіху (ABC-аналіз, експертні оцінки)
Етап 3. Виявлення ресурсних можливостей для здійснення заходів з удосконалення аналіз ринкового потенціалу підприємства на основі запропонованої системи показників визначення резервів підвищення ефективності системи управління бізнес-процесами
Етап 4. Вибір форм і методів удосконалення бізнес-процесів, економічне моделювання бізнес-процесів розроблення стратегічних і тактичних цілей удосконалення бізнес-процесів визначення параметрів та індикаторів досягнення заданих цілей розроблення напрямів майбутніх перетворень визначення способів і вибір форми вдосконалення бізнес-процесів
Етап 5. Розрахунок ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення кількісна оцінка зниження витрати наявних ресурсів визначення мінімальних і максимальних значень ефективності по кожному бізнес-процесу розрахунок інтегрального ефекту від впроваджуваних заходів у розрізі класифікації бізнес-процесів
Етап 6. Контроль і реалізація заходів щодо вдосконалення перевірка досягнення цільових значень виявлення причин розбалансованості поставлених цілей і результатів визначення невикористаних можливостей для ефективного управління вдосконалення бізнес-процесів коригування й уточнення напрямів і заходів щодо вдосконалення

Рисунок 1.3 – Алгоритм оцінки ефективності управління бізнес-процесами торговельних підприємств [23, с. 45]

На четвертому етапі результати комплексної оцінки бізнес-процесів і ресурсних можливостей підприємства використовуються для моделювання бізнес-процесів і визначення шляхів їх удосконалення.

Основною метою п'ятого етапу є оцінка економічної вигоди від реалізації запропонованих дій для кожного бізнес-процесу та розрахунок загального прибутку. При розрахунку ефективності зміни бізнес-процесів необхідно враховувати вплив різних внутрішніх і зовнішніх факторів, таких як управлінські навички, галузева спеціалізація та державне регулювання.

Завершальний етап передбачає впровадження та моніторинг впровадження заходів з удосконалення бізнес-процесів з метою виявлення можливих недоліків та своєчасного виправлення внесених змін. Отримана під час аудиту інформація про ефективність управління повинна використовуватися керівництвом для оперативного контролю за бізнес-процесами, перегляду цілей і управління вдосконаленням бізнесу.

Отже, оптимізація управління збутовою діяльністю в комерційних компаніях сприятиме більш раціональному використанню виробничого потенціалу, підвищенню конкурентоспроможності та ефективності діяльності, а також підвищенню якості систем управління.

Висновки до першого розділу

Виявлено, що ключовими складовими збутової діяльності підприємства є постачання товарів до кінцевого споживача, їх зберігання на складі, продаж та послуги післяпродажного обслуговування. Бізнес-функції збуту включають: установлення чітких ринкових сегментів; розробку рекламних стратегій; налагодження партнерських відносин з клієнтами та посередниками; розробку оптимальних логістичних маршрутів; створення системи каналів збуту; організацію процесу приймання, зберігання та доставки товарів; забезпечення необхідною інформацією, ресурсами та технічною підтримкою; розробку стратегій продажів; забезпечення ефективного зворотного зв'язку з клієнтами. Організація збуту включає аналіз партнерів, пошук нових клієнтів, задоволення поточних та нових потреб споживачів, вибір ринків збуту та підвищення прибутковості продажів.

Операційне управління збутом на підприємстві означає організований та методичний вплив на всі аспекти цього процесу з метою досягнення максимальної ефективності у взаємодії з різними складовими, такими як предмет, підрозділи, функції та цілі. Суб'єктом такого управління можуть бути

керівники підприємства, відділ збуту, посередницькі компанії або регіональні владні органи. Основні функції управління включають прогнозування, планування, організацію, координацію, мотивацію та контроль. Принципи такого управління включають важливість стратегічного вибору в збуті, правильне керування процесами збуту та постійний моніторинг ринку для стабільності та оперативності.

Під час аналізу був розроблений алгоритм для оцінки ефективності управління збутовою діяльністю комерційних підприємств, який складається з шести послідовних етапів. Цей алгоритм включає в себе наступне: аналіз ефективності збутової діяльності, виявлення проблемних та ключових бізнес-процесів, оцінка ресурсних можливостей, вибір методів і форм для удосконалення бізнес-процесів, розрахунок ефективності запропонованих заходів, контроль і впровадження удосконалень. Цей алгоритм дозволяє створити ефективну модель аналізу управління збутом на торгових підприємствах. В порівнянні з існуючими методами, він дає змогу оцінювати бізнес-процеси комерційних компаній на основі очікуваного рівня досягнення.

2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ ТОВАРІВ В ІНТЕРНЕТ-МАГАЗИНІ ТОВ «Епіцентр-К»

2.1 Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «Епіцентр-К»

Компанія «Епіцентр-К» є національною мережею сучасних будівельно-господарських гіпермаркетів з широким асортиментом товарів за європейськими стандартами обслуговування. ТОВ «Епіцентр-К» було зареєстровано 27 серпня 2003 року за адресою: 02139, м. Київ, вул. Братиславська, 11, телефон (044) 561 27 50. Протягом 10 років розвитку по всій Україні було відкрито 42 гіпермаркети, з них 36 у регіонах і 6 у столиці. Гіпермаркет «Епіцентр-К» у Хмельницькому був відкритий 15 грудня 2007 року.

Компанія постійно удосконалюється, покращує обслуговування, розширює асортимент товарів і послуг, щоб максимально відповідати потребам клієнтів і прагнути до втілення головного принципу компанії: «Клієнт завжди правий!».

Керівництво ТОВ «Епіцентр-К»:

- 1) Голова товариства – Герега Олександр Володимирович;
- 2) Директор з корпоративних фінансів – Герега Галина Федорівна;
- 3) Корпоративний віце-президент-Суржик Тетяна Федорівна;
- 4) генеральний директор компанії-Михайлишин Петро Йосипович;
- 5) регіональний директор Західного регіону-Юрій Яковлєв;
- 6) директор Східного регіону-Артарі-Колум Борис Юрійович.

Площа гіпермаркету «Епіцентр-К» складає 18 000 квадратних метрів і може обслуговувати близько 10 000 клієнтів. В наш час цей гіпермаркет має найбільший перший поверх у Європі.

В мережі гіпермаркетів ТОВ «Епіцентр-К» ви знайдете широкий асортимент товарів, необхідних для будівництва, ремонту та оздоблення.

Товари розділені на 10 категорій, включаючи великі будівельні проекти до предметів для оздоблення, загалом понад 1 мільйон одиниць товарів.

Мережа «Епіцентр-К» пропонує товари як вітчизняних, так і зарубіжних виробників (Польща, Іспанія, Німеччина, Росія, Франція, Китай, Туреччина). Доставка товарів здійснюється великими супермаркетами власним транспортом та через співпрацю з 5000 постачальниками. ТОВ «Епіцентр-К» орієнтоване на різноманітних клієнтів і може задовольнити будь-які їхні потреби.

Експерти ринку передбачають, що навіть при занепаді інфраструктури України, цей сегмент ринку продовжить зростати. Споживачами товарів є як великі будівельні компанії, так і роздрібні покупці. Завдяки своїм досягненням і бажанню покращити якість послуг та розширити вибір товарів, компанія створила жорстку конкуренцію іншим будівельним мережам по всій Україні.

Активне керівництво компанією сприяє розвитку працівників, їх кар'єрному зростанню та покращенню матеріального забезпечення всіх співробітників підприємства.

Основна робота ТОВ «Епіцентр-К»:

1. Наша головна мета полягає в створенні оптимальних умов для будівництва, обслуговування та планування житла для кожного українця.

2. Наша місія - забезпечити українське населення широким вибором якісних і доступних товарів. Ми пропонуємо зручну технологію обслуговування, щоб заощадити час клієнтів та забезпечити повний асортимент товарів і послуг в одному місці.

3. Наша стратегія - стати лідером на ринку роздрібної торгівлі «туди й назад» в Україні. Ми плануємо розвивати та розширювати мережу супермаркетів у всіх обласних центрах та великих містах України, пропонуючи різноманітний асортимент продукції та забезпечуючи високий рівень обслуговування клієнтів.

Управління підприємством організоване за ієрархічною структурою, де всі працівники прямо чи опосередковано підпорядковані директорам.

Генеральний директор, призначений зборами учасників, відповідає за організацію роботи великого супермаркету, підписання договорів, представлення підприємства у відповідних організаціях і установах, видавання інструкцій, затвердження штатних розкладів, формування планів продажів, а також прийняття та звільнення працівників.

Гіпермаркет функціонує під керівництвом безпосередньо призначеного генеральним директором директора гіпермаркету. Він є окремою юридичною особою і відповідає за сплату пенсійних внесків, внесків до фондів соціального страхування, пов'язаних з виплатою заробітної плати працівникам гіпермаркету, а також сплачує відповідні податки перед податковими органами.

Дослідження попиту та його факторів є ключовою складовою аналізу ринку. Основна мета полягає в оцінці обсягу потенційного попиту та фактичного рівня першинного попиту.

Товарний попит у компанії «Епіцентр-К» визначається її часткою на ринку, аналізом попиту та прогнозуванням продукції. Для оцінки розміру ринку потрібно аналізувати продажі кожного товару компанії, визначати тенденції попиту на різні товари і використовувати різні методи прогнозування попиту та конкуренції з іншими компаніями.

Основними методами збору первинної інформації є спостереження, експеримент та дослідження. В компанії «Епіцентр-К» відділ маркетингу постійно контролюється комерційним директором.

Під час моніторингу проводиться:

- аналіз доходів та покупівельної спроможності мешканців регіону;
- виявлення невибраних сегментів ринку;
- дослідження різних сегментів ринку;
- аналіз якісних характеристик, що впливають на рішення споживачів щодо покупок.

Нагляд за проведенням здійснюють продавці та інший персонал, наприклад, складські працівники, які мають прямий контакт з покупцями.

Щотижня вони заповнюють спеціальну анкету, розроблену відділом маркетингу компанії.

Експеримент використовується для вивчення попиту на нові товари як метод дослідження попиту.

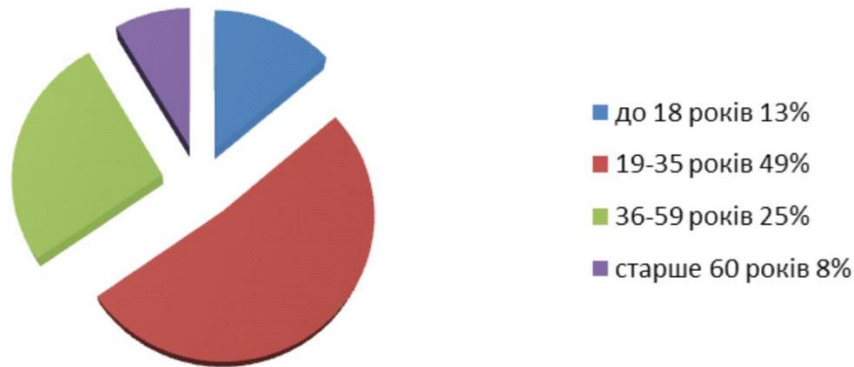


Рисунок 2.1 – Споживачі ТОВ «Епіцентр-К» за віковими категоріями

Часті опитування покупців у магазинах «Епіцентр-К» проводяться за допомогою анкет, що відбувається, наприклад, раз на три тижні. Анкета зазвичай включає такі питання:

1. Характеристики споживачів цього продукту (вікові групи).
2. Поведінка споживачів під час покупки.
3. Фактори, що впливають на їх рішення щодо покупки.

ТОВ «Епіцентр-К» проводить опитування споживачів для отримання інформації про їхні знання, переконання, уподобання, задоволеність, а також для вимірювання свого статусу в очах аудиторії. Ціни на оптову продукцію встановлюються з урахуванням ситуації на ринку, внутрішньої кон'юнктури і рентабельності, достатньої для підтримки стабільного фінансового стану та платоспроможності ТОВ «Епіцентр-К».

Формування товарного асортименту в магазині ґрунтується на таких принципах:

1. Забезпечення наявності товарів, що мають постійний попит, широкий асортимент і є важко замінними для споживачів.

2. Врахування класифікації магазину та наявність достатньої кількості товарних груп і підгруп.

3. Встановлення оптимальної кількості різновидів для кожного виду товару відповідно до профілю магазину.

4. Аналіз та врахування характеристик попиту в сфері діяльності магазину.

Одним з найважливіших принципів при формуванні асортименту є врахування потреб суспільства та забезпечення всебічного задоволення клієнтів у вибраних сегментах ринку. Тому асортимент товарів повинен бути широким і різноманітним.

ТОВ «Епіцентр-К» відповідає структурі попиту, оскільки майже повністю задовольняє потреби своїх клієнтів. Товарно-матеріальні запаси грають важливу роль у господарській діяльності комерційних підприємств і пов'язані з багатьма аспектами їхньої роботи. Недостача товарів першої необхідності негативно впливає на виконання плану товарообігу, що є ключовим показником успішності бізнесу. Розмір товарних запасів є важливим критерієм в управлінні. Зменшення запасів нижче нормативу може вказувати на збільшення імпорту супутніх товарів. Збільшення запасів понад норму вимагає уваги та аналізу причин для подальшого управління замовленнями товарів.

Аналіз забезпечення підприємства товарами, виконання угод, однорідність асортименту, оцінка ресурсоємності та інших ключових аспектів протягом попереднього планування, такої як інвентаризація, є важливим етапом для визначення потреб підприємства в товарних ресурсах.

Компанія ТОВ «Епіцентр-К» чітко контролює виконання умов договорів щодо поставки товарів як за кількістю, так і за строками. Крім того, для торгових компаній важлива регулярність та рівномірність поставок, оскільки це забезпечує безперебійну реалізацію товарів і уникнення необхідності у додаткових заходах, наприклад, утримання запасів для уникнення перерв у постачанні.

Установлення правил функціонування гіпермаркету включає такі аспекти:

1. Основні вимоги щодо прийому, зберігання та підготовки товарів до продажу.
2. Процедура реалізації товарів.
3. Вимоги до персоналу.
4. Графік роботи магазину.

У статуті гіпермаркету ТОВ «Епіцентр-К» визначено специфікацію продукції та вид діяльності.

Після завершення робочого дня продавець припиняє свою діяльність точно за встановленим графіком. Перед закриттям магазину покупців просять закінчити свої покупки за кілька хвилин до закриття, щоб встигнути обслужити тих, хто вже обрав товар.

Магазин надає таку інформацію:

1. Індикатори розташування відділів.
2. Інформація про працівників у торговому залі, включаючи їх ім'я та ініціали.
3. Перелік додаткових послуг і комісійних, наданих покупцям, графіки роботи магазинів, текст закону України «Про захист прав споживачів», правила, що регулюють продаж окремих товарів. Крім того, доступна книга відгуків та пропозицій.

Продаж товарів у гіпермаркеті ТОВ «Епіцентр-К» доступний для всіх громадян у звичайних умовах. На всю товарну продукцію, яка підлягає сертифікації, магазин має відповідний сертифікат у встановленій формі. Покупець у гіпермаркеті ТОВ «Епіцентр-К» має право перевірити правильність цін і якість товару, а також наявність сертифіката якості.

Відповідно до правил магазину, продавці повинні надавати таку інформацію:

- назва товару;
- виробник товару;

- вказання стандартів, яким повинен відповідати товар;
- характеристики товару для споживача;
- інструкції щодо ефективного використання товарів;
- гарантійний термін і термін служби;
- ціна та умови придбання товару.

Продавці у гіпермаркетах ТОВ «Епіцентр-К» повинні:

- мати знання про різновиди товарів, їх характеристики, використання та обслуговування, а також допомагати покупцям у виборі товарів;
- бути уважними, терплячими та ввічливими.

У гіпермаркеті ТОВ «Епіцентр-К» контролюють температуру та вологість за допомогою термометрів та психрометрів. При необхідності можна коригувати вологість, провітрювати та обігрівати приміщення в разі високої вологості або використовувати вологопоглинаючі пристрої, а в разі низької вологості - зволожувати повітря.

Основні кроки цього процесу включають:

1. Зустріч і визначення потреб клієнтів. Персонал вітає клієнтів та визначає їхні потреби, спробуючи з'ясувати їхні вподобання та стиль.
2. Представлення та демонстрація товарів. Після визначення потреб клієнта продавець показує відповідні товари.
3. Допомога у виборі товарів. Продавці надають консультацію та звертають увагу на функціональність товарів.
4. Надання додаткових пропозицій. Продавець може запропонувати додаткові товари чи послуги, якщо це потрібно.
5. Несення відповідальності за допомогу у виборі супутніх товарів, наприклад, засобів для догляду за продукцією.

Отже, діяльність ТОВ «Епіцентр-К» не лише ефективна та доходна, але також показує високі темпи зростання. План постачання для гіпермаркету ТОВ «Епіцентр-К» є задовільним, що свідчить про продуману і раціональну стратегію ефективної діяльності. Комплексні послуги, які надаються покупцям, можна вважати задовільними. Послуги класифікуються на три

види: послуги, пов'язані з покупкою товарів; допомога клієнтам у користуванні придбаними товарами; створення зручного середовища для відвідування магазину.

2.2 Аналіз фінансового стану ТОВ «Епіцентр-К»

Фінансовий стан ТОВ «Епіцентр-К» значною мірою залежить від результатів виробничої, торговельної та фінансово-господарської діяльності. Цей аспект є важливим для всіх напрямків діяльності компанії. Перш за все, безперервне виробництво та збут якісної продукції позитивно впливає на економічні показники компанії. Вищі показники обсягу виробництва і реалізації продукції, а також нижчі витрати на виробництво сприяють підвищенню рентабельності підприємства, що позитивно позначається на економічному становищі компанії.

Протягом аналізованого періоду 2020-2022 років ТОВ «Епіцентр-К» зазнало істотних змін у своїх техніко-економічних показниках (див. табл. 2.1).

Спостерігається зростання чистого доходу в 2021 році порівняно з 2020, але в 2022 році показник зменшився на 10,8%, що може свідчити про деякі труднощі або зміни на ринку.

Значне зниження собівартості у 2022 році порівняно з попередніми роками, що вказує на суттєве зниження витрат або зміни в виробництві.

Спостерігається позитивна тенденція зростання чистого прибутку протягом всього періоду, що є хорошим показником фінансової стійкості ТОВ «Епіцентр-К».

Середньорічна вартість основних засобів знижується протягом трьох років, що може свідчити про зменшення інвестицій в основні засоби або їх амортизацію.

Значне зростання власного капіталу в 2021 році та незначне зростання в 2022 році, що може бути позитивним сигналом для інвесторів.

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні показники підприємства за 2020-2022 роки

Показники	Значення показників, тис. грн			Відхилення, %	
	2020	2021	2022	2022/2021	2022/2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	10491043	123864393	110486259	-10,80	953,15
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	79560701	92747990	2124360	-97,71	-97,33
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	4405437	5768666	8328888	44,38	89,06
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	13759180	12937955	10662198	-17,59	-22,51
Середньорічна вартість активів підприємства, тис. грн	40708507	38600168	32674945	-15,35	-19,73
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн	7432061,5	17273576,0	18039139,5	4,43	142,72
Витрати на оплату праці	3928000	8035000	12385000	54,14	215,30
Рентабельність активів підприємства, %	10,82	14,94	25,49	70,62	135,58
Рентабельність власного капіталу підприємства, %	59,27	33,4	46,16	38,20	-22,12

Значне зростання витрат на оплату праці, що може свідчити про збільшення кількості працівників або підвищення заробітних плат на ТОВ «Епіцентр-К».

Рентабельність активів значно зросла протягом трьох років, що свідчить про ефективніше використання активів ТОВ «Епіцентр-К».

Рентабельність власного капіталу знизилася в 2021 році, але знову зросла в 2022 році, хоча ще не досягла рівня 2020 року.

ТОВ «Епіцентр-К» демонструє змішані результати за розглянуті роки. З одного боку, спостерігається зростання чистого прибутку, витрат на оплату праці та рентабельності активів, що є позитивними ознаками. З іншого боку, є тенденція до зниження чистого доходу, собівартості реалізованої продукції, середньорічної вартості основних засобів та активів. Це може свідчити про необхідність подальшого аналізу для розробки стратегічних рішень,

спрямованих на покращення фінансової стабільності та ефективності роботи підприємства.

Тепер розглянемо показники майнового стану ТОВ «Епіцентр-К» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Аналіз показників майнового стану ТОВ «Епіцентр-К»

Показник	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	2020/2021		2021/2022	
				+/-	%	+/-	%
Коефіцієнт мобільності активів	1,3	1,01	1,07	0,07	35,0	-0,01	-3,7
Частка основних засобів в активах	0,33	0,34	0,32	-0,05	-15,15	0,04	14,29
Фондомісткість	1,17	0,12	0,1	0,03	5,4	0,15	28,7
Фондовіддача	0,85	8,13	10,37	-0,11	-5,12	-0,44	-22,3
Коефіцієнт рентабельності виробничих фондів	0,32	0,45	0,78	0,03	56,11	-0,04	-65,81

На основі даних таблиці 2.2 можна дійти таких висновків: коефіцієнт мобільності активів знизився в 2021 році, але трохи підвищився у 2022 році. Це показує, що підприємство стало менш мобільним у 2021 році, але в 2022 році спостерігається покращення.

Частка основних засобів в активах трохи зросла у 2021 році, але знизилась у 2022 році, що може свідчити про зменшення інвестицій в основні засоби або їх амортизацію.

Фондомісткість знизилася протягом трьох років, що означає ефективніше використання фондів ТОВ «Епіцентр-К».

Фондовіддача значно зросла у 2021 і 2022 роках, що показує зростання ефективності використання основних засобів ТОВ «Епіцентр-К».

Рентабельність виробничих фондів зросла в 2021 році, але значно знизилася у 2022 році, що може вказувати на зменшення прибутковості фондів.

ТОВ «Епіцентр-К» демонструє змішану динаміку за досліджуваний період. З одного боку, покращення фондовіддачі та фондомісткості свідчать про ефективніше використання ресурсів. З іншого боку, зниження коефіцієнту

рентабельності виробничих фондів у 2022 році та частки основних засобів в активах вказують на певні проблеми або виклики в управлінні активами. Подальший аналіз та стратегічні рішення необхідні для підвищення стабільності та ефективності підприємства.

Тепер здійснимо аналіз суміжних показників фінансової стабільності ТОВ «Епіцентр-К» (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Аналіз суміжних показників фінансової стійкості ТОВ «Епіцентр-К»

Показник	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	2020/2021		2021/2022	
				+/-	%	+/-	%
Коефіцієнт співвідношення позикового та власного капіталу	24,33	34,07	15,72	9,74	40,03	-18,35	-53,86
Коефіцієнт фінансової незалежності і(автономії)	0,04	0,03	0,06	-0,01	-25,00	0,03	100,00
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	1	1	1	0,00	0,00	0,00	0,00
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами	0,07	0,06	0,12	-0,01	-14,29	0,06	100,00
Коефіцієнт фінансового левериджу	25,24	35,08	16,72	9,84	38,99	-18,36	-52,34

З табл. 2.3 можна зробити висновок, що коефіцієнт співвідношення позикового та власного капіталу значно зріс у 2021 році, що свідчить про збільшення залежності від позикового капіталу на ТОВ «Епіцентр-К». У 2022 році показник суттєво знизився, що може вказувати на зменшення позикових коштів або збільшення власного капіталу.

Коефіцієнт фінансової незалежності зменшився у 2021 році, але значно зріс у 2022 році, що вказує на покращення фінансової незалежності ТОВ «Епіцентр-К» в останньому році.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу залишився стабільним протягом всіх трьох років, що свідчить про постійну здатність підприємства маневрувати власними коштами.

Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами знизився у 2021 році, але суттєво зріс у 2022 році, що свідчить про покращення забезпечення ТОВ «Епіцентр-К» оборотними коштами.

Коефіцієнт фінансового левериджу зріс у 2021 році, але суттєво знизився у 2022 році, що може вказувати на зменшення ризикованості фінансових операцій ТОВ «Епіцентр-К» або на зменшення використання позикових коштів.

ТОВ «Епіцентр-К» показує змішану динаміку за розглянуті роки. З одного боку, зростання коефіцієнтів фінансової незалежності та забезпечення власними оборотними коштами в 2022 році є позитивним сигналом, що свідчить про покращення фінансової стійкості та зменшення залежності від позикових коштів. З іншого боку, значне зниження коефіцієнта фінансового левериджу та співвідношення позикового та власного капіталу у 2022 році вказує на зміни у фінансовій структурі ТОВ «Епіцентр-К», які можуть потребувати подальшого аналізу для оцінки їх впливу на фінансовий стан підприємства.

По завершенні, ми здійснимо аналіз відповідних економічних показників та рентабельності (див. таблицю 2.4) для оцінки ситуації.

Таблиця 2.4 – Аналіз відповідних показників господарської діяльності та рентабельності

Показник	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	2020/2021		2021/2022	
				+/-	%	+/-	%
Коефіцієнт оборотності активів	0,26	3,21	6,36	2,95	1134,62	3,15	98,13
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	5,44	6,73	9,09	1,29	23,71	2,36	35,07
Коефіцієнт оборотності основних засобів	0,76	9,57	10,37	8,81	1159,21	0,80	8,36
Коефіцієнт рентабельності активів	0,11	0,15	0,48	0,04	36,36	0,33	220,00

За даними з таблиці 2.4 можна зробити такі висновки: коефіцієнт оборотності активів значно зріс у 2021 році та продовжував зростати у 2022

році. Це свідчить про суттєве підвищення ефективності використання активів для генерування доходу.

Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів збільшився протягом розглянутого періоду, що вказує на покращення ефективності управління запасами. ТОВ «Епіцентр-К» швидше перетворює запаси в доходи.

Коефіцієнт оборотності основних засобів значно зріс у 2021 році та продовжував зростати у 2022 році, хоча і менш суттєво. Це свідчить про ефективніше використання основних засобів у процесі генерування доходу.

Коефіцієнт рентабельності активів зростає протягом трьох років, що свідчить про покращення здатності підприємства генерувати прибуток з активів. Особливо значне зростання спостерігається у 2022 році.

ТОВ «Епіцентр-К» демонструє позитивну динаміку за всіма розглянутими показниками протягом 2020-2022 років. Це вказує на загальне покращення ефективності використання активів, матеріальних запасів та основних засобів для генерування доходу. Зростання коефіцієнтів оборотності та рентабельності активів свідчить про підвищення фінансової ефективності та стійкості підприємства. Такі результати є позитивним сигналом для інвесторів та менеджменту підприємства, що може свідчити про правильний напрямок розвитку та ефективне управління ресурсами.

Отже, узагальнюючи, ТОВ «Епіцентр-К» демонструє змішану динаміку фінансових показників за період 2020-2022 років. Основні позитивні тенденції включають покращення ефективності використання активів, матеріальних запасів та основних засобів, а також підвищення фінансової незалежності у 2022 році. Однак, зниження чистого прибутку та нестабільність рентабельності свідчать про необхідність подальшого аналізу та коригувальних заходів для забезпечення стабільного фінансового стану ТОВ «Епіцентр-К».

2.3 Діагностика системи управління збутом товарів в Інтернет-магазині ТОВ «Епіцентр-К»

Компанія ТОВ «Епіцентр-К» має свій інтернет-магазин, доступний за посиланням: <https://epicentrk.ua>. Тут споживачі можуть придбати або замовити товари онлайн і оформити доставку.

Оптимізація збутової діяльності є критично важливою для успішного функціонування інтернет-магазину «Епіцентр-К». Для цього важливо ретельно розглянути асортимент продукції, який налічує велику кількість товарів. Покращення збутової діяльності сприятиме зростанню обсягів продажів, підвищенню якості товарів, зменшенню запасів на складі. Це дозволить ефективніше використовувати фінансові ресурси, знизити витрати на закупівлю та зберігання товарів, що сприятиме покращенню фінансового стану та загальної ефективності діяльності компанії.

За допомогою ABC-аналізу можна оцінити та виділити найбільш важливі та популярні групи товарів, проаналізувати наявні запаси на складі і вирішити, які товари потребують уваги через їх значні залишки. Також можна переглянути умови співпраці або розглянути можливість зміни постачальників.

Було вирішено провести аналіз типу ABC-XYZ. Отримані результати представлені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Розрахунок ABC-XYZ інтернет-магазину «Епіцентр-К»

Продукція	Сума продаж	Частка у обороті	Накопичення	ABC	Коефіцієнт варіації	XYZ	Аналіз ABC-XYZ
Будівництво та ремонт	95894,03	12,73%	12,73%	A	7,61%	X	AX
Сантехніка	90429,85	12,0%	24,73%	A	8,34%	X	AX
Дім та інтер'єр	87358,21	11,59%	36,32%	A	11,2%	Y	AY
Освітлення	73097,46	9,7%	46,02%	A	17,03%	Y	AY
Покриття для підлоги	69894,03	9,27%	55,29%	A	18,4%	Y	AY
Меблі	63358,21	8,41%	63,7%	A	10,98%	Y	AY

Дача, сад та город	52750,75	7,00%	70,70%	A	11,23%	Y	AY
Інструменти та обладнання	51243,58	6,8%	77,5%	A	7,11%	X	AX
Побутова техніка	41447,02	5,5%	83,0%	B	21,19%	Y	AY
Електроніка	38679,11	5,13%	88,13%	B	22,7%	Y	AY
Краса та здоров'я	36679,11	4,9%	93,00%	B	16,34%	Y	BY
Туризм та мілітарі	30143,28	4%	97%	C	12,34%	Y	CY
Автотовари	22607,46	3%	100%	C	31,4%	Z	CZ
Всього	753582,1	100%	-	-	-	-	-

Згідно з таблицею 2.5 можна визначити, що інтернет-магазин «Епіцентр-К» має стабільний попит на більшість своїх товарів. Після класифікації всього асортименту на три групи залежно від рівномірності попиту і точності прогнозування доцільно створити матрицю ABC-XYZ-аналізу і запропонувати систему збуту для окремих товарних груп, виділених у процесі цього аналізу, яка представлена в таблиці 2.6.

Після проведення ABC-XYZ-аналізу ми класифікували сировину за такою системою: група «AX» включає Будівництво та ремонт, Сантехніка, Інструменти та обладнання, що характеризується стійким попитом, оскільки коефіцієнт варіації в середньому складає всього 8,4%. Це означає, що обсяг поставок в середньому за місяць змінюється на 8,4%. Підприємству варто звернути особливу увагу на управління складськими запасами цієї сировини.

Таблиця 2.6 – Матриця ABC-XYZ-аналізу

Група	AX	AY	AZ
Продукція	Будівництво та ремонт; Сантехніка; Інструменти та обладнання	Дім та інтер'єр; Освітлення; Покриття для підлоги; Меблі; Дача, сад та город; Побутова техніка; Електроніка	-
Група	BX	BY	BZ
Продукція	-	Краса та здоров'я	-
Група	CX	CY	CZ
Продукція	-	Туризм та мілітарі	Автотовари

До групи «АУ» увійшло значна кількість різних категорій товарів, таких як Дім та інтер'єр, Освітлення, Покриття для підлоги, Меблі, Дача, сад та город, Побутова техніка, Електроніка. Підприємству важливо моніторити складські запаси цих товарних позицій оперативно.

У групу «ВУ» увійшли товари, зокрема - Краса та здоров'я. Підприємству важливо контролювати ці товари, оскільки їхні продажі не є стабільними.

Планування збуту за товарними позиціями, що входять в групи СУ, CZ - Туризм та мілітарі та автотовари, може проводитися на більш тривалий період, наприклад, квартал, з щоденним або щомісячним контролем наявності товарів на складі.

Висновки до другого розділу

Компанія «Епіцентр-К» є національною мережею сучасних будівельно-господарських гіпермаркетів з широким асортиментом товарів за європейськими стандартами обслуговування. ТОВ «Епіцентр-К» було зареєстровано 27 серпня 2003 року за адресою: 02139, м. Київ, вул. Братиславська, 11, телефон (044) 561 27 50. Протягом 10 років розвитку по всій Україні було відкрито 42 гіпермаркети, з них 36 у регіонах і 6 у столиці. Гіпермаркет «Епіцентр-К» у Хмельницькому був відкритий 15 грудня 2007 року.

ТОВ «Епіцентр-К» демонструє змішану динаміку фінансових показників за період 2020-2022 років. Основні позитивні тенденції включають покращення ефективності використання активів, матеріальних запасів та основних засобів, а також підвищення фінансової незалежності у 2022 році. Однак, зниження чистого прибутку та нестабільність рентабельності свідчать про необхідність подальшого аналізу та коригувальних заходів для забезпечення стабільного фінансового стану ТОВ «Епіцентр-К».

Після проведення ABC-XYZ-аналізу інтернет-магазину «Епіцентр-К» ми отримали наступну класифікацію, згідно з якої сировина, яка відноситься до групи «АХ» – Будівництво та ремонт, Сантехніка, Інструменти мають стійкий попит, так як коефіцієнт варіації в середньому становить всього 8,4%. Тобто обсяг постачань в середньому по місяцях відхиляються на 8,4%. Підприємству потрібно приділити особливу увагу складським запасам цієї сировини.

Підприємство має активно реалізацію стратегій, що говорить про достатньо високий ступінь досягнення цілей, які підприємство ставить перед собою та високий рівень ефективності реалізації збутових стратегій.

.

З ПРОПОЗИЦІЇ І РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ ТОВАРІВ В ІНТЕРНЕТ- МАГАЗИНІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К»

3.1 Напрями вдосконалення системи управління збутом товарів в Інтернет-магазині

Кожен аспект управління має свою визначену мету, яка направляє працівників на досягнення конкретних цілей. Це вимагає належної організації системи планування якості. У сучасних умовах планування збутової діяльності в інтернет-магазині ТОВ «Епіцентр-К» охоплює три рівні управління: стратегічний, поточний та оперативний (див. таблицю 3.1).

Таблиця 3.1 – Підсистеми планування ефективності збутової діяльності ТОВ «Епіцентр-К»

План	Термін планування	Зміст планів операційної діяльності
Стратегічний	Від 3-х до 5-ти років	Розробка стратегічного плану для операційного процесу у сфері збуту та створення стратегічної карти операційного процесу.
Поточний	Щоквартальний, протягом року	План фінансових надходжень та витрат на поточну та майбутню діяльність у сфері збуту.
Оперативний	Поточний місяць	Створення оперативних бюджетів для збутової діяльності

На стратегічному рівні визначаються основні цілі збутової діяльності, розробляється стратегічна карта та встановлюються система збалансованих ключових показників.

У процесі поточного планування формується річний план доходів та витрат збутової діяльності, розбитий на квартали. Ці плани піддаються коригуванню в разі виявлення відхилень від очікуваних результатів або у зв'язку зі змінами в стратегічних планах та операційній діяльності. Крім того, складаються бюджети для окремих процесів збутової діяльності, які також піддаються коригуванню відповідно до змінених умов.

Планування збутової ефективності розпочинається з розробки стратегічних цілей, що відбувається на стратегічному рівні. Для ТОВ «Епіцентр-К» рекомендується використання карти стратегічних цілей, яка надана у рисунку 3.1.

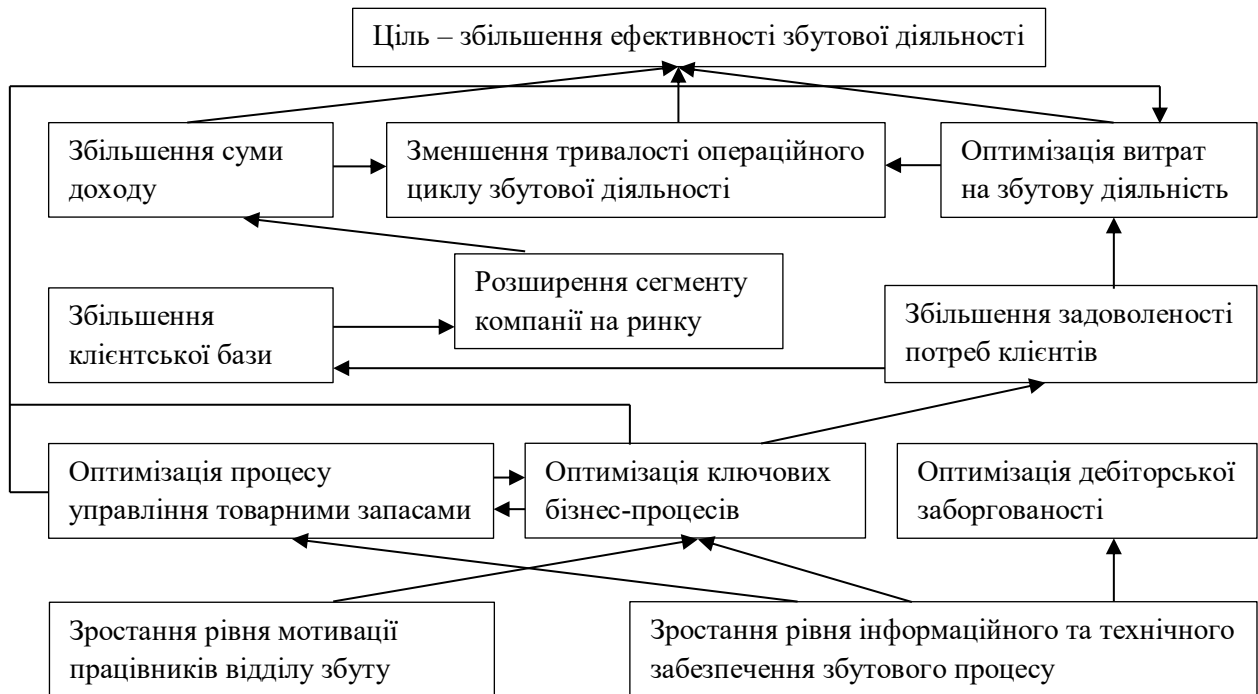


Рисунок 3.1 – Рекомендована стратегічна карта цілей збутової діяльності в Інтернет-магазині ТОВ «Епіцентр-К»

Стратегічна карта цілей збутової діяльності в Інтернет-магазині ТОВ «Епіцентр-К» демонструє, як підприємство врахувало ключові недоліки у своїй збутовій діяльності під час її розробки та спрямоване на їх усунення.

З аналізу рисунку 3.1 можна зробити висновок, що підвищення мотивації персоналу має прямий вплив на оптимізацію ключових бізнес-процесів в інтернет-магазині ТОВ «Епіцентр-К». Збільшення мотивації стимулює працівників виконувати свої обов'язки більш відповідально та ефективно, що призводить до покращення якості роботи та збільшення загальної прибутковості збутової діяльності. Підвищення доступності інформаційних технологій дозволяє оптимізувати управління запасами та дебіторською заборгованістю, що, в свою чергу, сприяє оптимізації ключових

бізнес-процесів збутової діяльності. Це призводить до скорочення часу операційного циклу і підвищення його рентабельності.

Впровадження заходів з оптимізації управління дебіторською заборгованістю та оптимізації основних бізнес-процесів має на меті поліпшення обслуговування клієнтів і надання їм вигідних умов оплати товарів. Це сприятиме підвищенню задоволеності покупців і, відповідно, зростанню кількості клієнтів, що вибирають інтернет-магазин ТОВ «Епіцентр-К». Це допоможе компанії розширити свій ринок та підвищити свою конкурентоспроможність в майбутньому.

Вищезазначені впливові напрями на параметри збутової діяльності відіграють ключову роль у позитивній динаміці доходів і витрат підприємства, що спеціалізується на роздрібній торгівлі.

Для досягнення цілей важливо чітко визначити кількісні параметри та зрозуміти механізм їх формування. Для цього в інтернет-магазині ТОВ «Епіцентр-К» розроблено систему збалансованих показників збутової діяльності, яка визначає ключові показники для контролю виконання стратегічних завдань.

Один з ключових показників ефективності управління підприємством - це тривалість операційного циклу збутової діяльності. Особливо це важливо для ТОВ «Епіцентр-К», яке прагне мінімізувати цей час, щоб забезпечити максимальне використання фінансових ресурсів та збільшити прибуток.

Аналіз методів управління операційним циклом збутової діяльності підприємства показує, що пропозиції щодо його скорочення переважно зводяться до умов обертання запасів та дебіторської заборгованості. Однак ці аспекти - лише частина управління продажами і не охоплюють усіх можливостей підвищення ефективності роздрібного бізнесу. Тому важливо розглядати широкий спектр факторів, які впливають на тривалість операційного циклу збутової діяльності та класифікувати їх за рівнями впливу. (рис. 3.2).

Таблиця 3.2 – Система стратегічних цілей збутової діяльності в Інтернет-магазині ТОВ «Епіцентр-К» та показників, що визначають їх досягнення

Напрямок дослідження	Ціль	Ключові завдання	Результат
Результати збутової діяльності	Збільшити прибутковість збутової діяльності	Зростання доходу від реалізації продукції	Валовий дохід від збутової діяльності
		Оптимізація рівня збутових витрат	Рівень збутових витрат
Клієнтська база	Збільшення сегмента ринку	Збільшення кількості клієнтів	Приріст клієнтської бази та вартості середнього чеку
		Зростання ступеню задоволеності потреб клієнтів	Частка відвідувачів, що зробили покупку
Основні етапи збутової діяльності	Зменшення тривалості операційного циклу збутової діяльності	Підвищення ефективності управління запасами	Зменшення тривалості оборотності запасів
		Оптимізація витрат по основних етапах збуту	Рівень витрат збутової діяльності; тривалість часу збуту
		Оптимізація управління заборгованістю	Сума та термін обороту дебіторської заборгованості
Персонал відділу збуту	Зростання продуктивності праці персоналу відділу збуту	Зростання мотивованості працівників	Товарооборот в розрахунку на 1 працівника відділу збуту
		Задоволення персоналу організацією робочого місця	Плинність кадрів у відділі збуту

Визначення основних чинників, які впливають на тривалість операційного циклу, є ключовим етапом у визначенні напрямів його скорочення. Основуючись на дослідженнях кількох науковців, визначено три основні напрямки для поліпшення операційної діяльності: організаційний, технічно-технологічний і ресурсний. Запропоновано розширити цю систему заходів та упорядкувати її за допомогою відповідної класифікації (див. табл. 3.3).

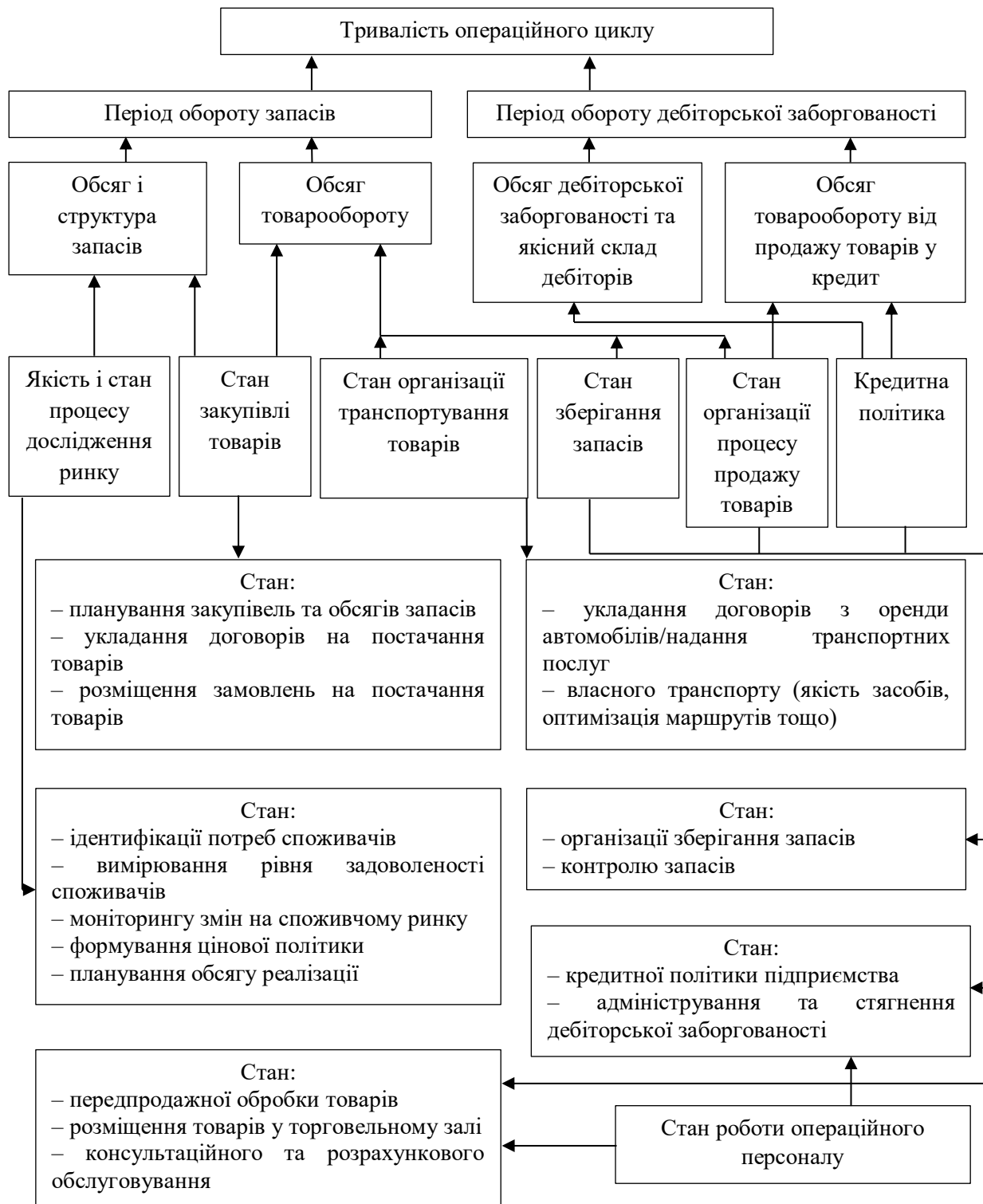


Рисунок 3.2 – Фактори, що формують тривалість операційного циклу збутової діяльності в Інтернет-магазині ТОВ «Епіцентр-К»

Залежно від природи дій, пропонується додатково враховувати соціально-психологічний аспект, що полягає у взаємовідносинах з усіма зацікавленими сторонами компанії. Серед зацікавлених сторін слід виділити

власників та державу як дві ключові групи, оскільки вони визначають існування ТОВ «Епіцентр-К» і мають найбільший вплив на всі аспекти діяльності компанії.

Таблиця 3.3 – Сукупність напрямів скорочення операційного циклу збутової діяльності в Інтернет-магазині ТОВ «Епіцентр-К»

Ознака	Шляхи скорочення операційного циклу
Відповідно характеру дії напрямів скорочення	Організаційні заходи
	Технологічні заходи
	Оптимізація ресурсного забезпечення збуту
	Соціально-психологічний
Відповідно ресурсного забезпечення збутової діяльності	Зменшення тривалості оборотності запасів
	Оптимізація дебіторської заборгованості
Відповідно основних етапів збутової діяльності	Удосконалення аналізу та оцінки ринку
	Удосконалення процесу постачання товарів
	Удосконалення логістичного (транспорт та зберігання) забезпечення збуту
	Удосконалення процесу реалізації продукції

Проте необхідно також враховувати інших зацікавлених сторін, оскільки незадоволення хоча б одного з них може призвести до зниження ефективності компанії та її банкрутства. Встановлення економічно обґрунтованих відносин зі зацікавленими сторонами дозволить отримати більш вигідні умови постачання товару та скоротити термін виконання зобов'язань без зменшення обсягів реалізації.

У таблиці 3.4 представлено перелік основних методів скорочення часу обороту на окремих етапах збутової діяльності в інтернет-магазині ТОВ «Епіцентр-К»

На нашу думку, важливим є вибір та реалізація рекомендацій щодо скорочення тривалості операційного циклу збутової діяльності в інтернет-магазині ТОВ «Епіцентр-К» відповідно до наступних основних етапів:

Крок 1. Визначення основних факторів, що впливають на оборотність запасів і дебіторської заборгованості. На цьому етапі важливо встановити систему первинних факторів, вплив яких може бути неочевидним, включаючи час внутрішнього обігу товарів, кількість функціональних розрахунків, а

також особливості рекламно-маркетингової діяльності, тощо Ця ідентифікація здійснюється за допомогою методів факторного аналізу. Для виявлення та оцінки впливу прихованих факторів використовуються такі математичні методи, як головні компоненти, кореляційний аналіз і максимальна правдоподібність. Перший етап завершується складанням матриці основних факторів.

Таблиця 3.4 – Методи скорочення тривалості операційного циклу збутової діяльності в Інтернет-магазині ТОВ «Епіцентр-К»

Напрямок	Заходи
Організаційний	Виявлення та переосмислення (або вдосконалення) неефективних бізнес-процесів, які не приносять користі зовнішнім або внутрішнім клієнтам
Техніко-технологічний	Заходи, спрямовані на технологічне оновлення та підвищення продуктивності для забезпечення відповідності основних технологічних характеристик торговельного обладнання сучасним стандартам і вимогам
Оптимізація ресурсного забезпечення збуту	Комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності роботи та оптимізацію використання наявних матеріально-технічних ресурсів торговельного підприємства, а також раціональне використання трудових ресурсів підприємства.
Соціально-психологічний	Встановлення та підтримка відносин з усіма ключовими учасниками бізнесу (стейкхолдерами компанії)
Зменшення тривалості оборотності запасів	Покращення умов кредитування компанії, надання клієнтам знижок на дострокове погашення заборгованості та здійснення заходів щодо запобігання виникненню заборгованості
Оптимізація дебіторської заборгованості	Вдосконалення кредитних умов компанії, надання знижок клієнтам за досрочну оплату заборгованості, та впровадження заходів для попередження виникнення заборгованості
Удосконалення аналізу та оцінки ринку	Удосконалення стратегії прогнозування попиту на різні товарні групи та стимулювання попиту на конкретні товари
Удосконалення процесу постачання товарів	Ефективний підбір постачальників і забезпечення наявності товарів у продажу
Удосконалення логістичного забезпечення збуту	Удосконалення системи доставки для зменшення браку та підвищення ефективності внутрішнього вантажного транспорту
Удосконалення процесу реалізації продукції	Скоротити час, необхідний клієнтам для вибору товару, скоротити очікування в чергах і збільшити швидкість обслуговування клієнтів

Крок 2. На основі виявлених факторів обираються методи для скорочення часу операційного циклу збутової діяльності. При виборі цих

методів головним критерієм є відповідність виявленим факторам впливу та можливість їх впровадження на підприємстві, тобто наявність можливостей для поліпшення ситуації. Наприклад, якщо спостерігається зв'язок між часом обертання на складі і часом транспортування товару на склад, можна зменшити час доставки на склад і ввести додаткові критерії розрахунку.

Крок 3. Оцінюється скорочення часу операційного циклу збутової діяльності шляхом впровадження заходів, визначених на попередньому етапі, відповідно до виявлених залежностей.

Крок 4. Аналізуються додаткові витрати, пов'язані з впровадженням обраних методів для скорочення операційного циклу збутової діяльності.

Крок 5. Оцінюється додаткова користь від скорочення часу операційного циклу збутової діяльності, включаючи розрахунок додаткового прибутку.

В умовах швидко змінюваного ринку та зростаючої конкуренції, Інтернет-магазини змушені постійно вдосконалювати свої системи управління збутом товарів. Ефективна система управління збутом є ключовим елементом успішного бізнесу, що дозволяє забезпечити високу якість обслуговування клієнтів, оптимізувати внутрішні процеси та збільшити прибутковість. Для Інтернет-магазину ТОВ «Епіцентр-К» вдосконалення системи управління збутом товарів може стати важливим кроком до зміцнення ринкових позицій та покращення конкурентоспроможності.

Першочерговим завданням є оптимізація процесів обробки замовлень, що включає автоматизацію обробки замовлень та інтеграцію з постачальниками. Впровадження CRM-систем дозволяє значно зменшити час обробки замовлень, підвищити точність виконання та покращити управління взаємовідносинами з клієнтами. Використання EDI (Electronic Data Interchange) для обміну даними з постачальниками у реальному часі забезпечує швидке оновлення інформації про наявність товарів, зменшує кількість помилок та підвищує ефективність ланцюгів постачання.

Додаткові напрямки вдосконалення включають покращення логістики та доставки, що передбачає оптимізацію логістичних процесів та партнерство з кур'єрськими службами для забезпечення швидкої та надійної доставки замовлень клієнтам. Поліпшення клієнтського сервісу, маркетинг та просування, аналітика та звітність, а також розширення асортименту і персоналізація пропозицій є критично важливими аспектами, що сприяють зростанню продажів та лояльності клієнтів (див. табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Додаткові напрями вдосконалення системи управління збутом товарів в Інтернет-магазині ТОВ «Епіцентр-К»

Напрямок	Захід	Примітка
Оптимізація процесів обробки замовлень	Автоматизація обробки замовлень	Впровадження CRM-систем для автоматизації обробки замовлень, що дозволяє зменшити час обробки та підвищити точність виконання.
	Інтеграція з постачальниками	Використання EDI для обміну даними з постачальниками у реальному часі, що забезпечує швидке оновлення інформації про наявність товарів.
Поліпшення логістики та доставки	Оптимізація логістичних процесів	Використання систем управління складом (WMS) для оптимізації зберігання та переміщення товарів.
	Партнерство з кур'єрськими службами	Співпраця з різними кур'єрськими службами для забезпечення швидкої та надійної доставки замовлень клієнтам.
Покращення клієнтського сервісу	Мультимовна підтримка клієнтів	Надання клієнтської підтримки різними мовами для зручності клієнтів з різних регіонів.
	24/7 підтримка	Впровадження чат-ботів та цілодобової підтримки для швидкого вирішення проблем клієнтів.
Маркетинг та просування	Цільова реклама	Використання аналітики для розробки цільових рекламних кампаній, спрямованих на конкретні сегменти ринку.
	SEO та контент-маркетинг	Оптимізація сайту для пошукових систем та створення якісного контенту для залучення нових клієнтів.
Аналітика та звітність	Бізнес-аналітика	Використання BI-систем для аналізу продажів, поведінки клієнтів та інших ключових показників, що допоможе приймати обґрунтовані рішення.
	Моніторинг конкурентів	Постійний аналіз ринку та діяльності конкурентів для адаптації стратегії продажів.
Розширення асортименту та персоналізація	Персоналізовані пропозиції	Використання технологій машинного навчання для надання персоналізованих рекомендацій клієнтам.
	Розширення товарної лінійки	Аналіз попиту та розширення асортименту товарів відповідно до потреб ринку.
Технологічні інновації	Мобільний додаток	Розробка мобільного додатку для зручності користування Інтернет-магазином.
	Використання AR/VR	Впровадження технологій доповненої та віртуальної реальності для демонстрації товарів.

Всі ці напрямки спрямовані на підвищення ефективності роботи Інтернет-магазину ТОВ «Епіцентр-К», поліпшення клієнтського досвіду та збільшення продажів.

Загалом, інтеграція сучасних технологій і методів управління збутом є необхідною умовою для забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку Інтернет-магазину ТОВ «Епіцентр-К». Впровадження зазначених заходів дозволить компанії ефективніше відповідати на запити ринку, задовольняти потреби клієнтів та досягати нових висот у своїй діяльності.

3.2 Оцінка доцільності впровадження напрямів вдосконалення системи управління збутом товарів в Інтернет-магазині ТОВ «Епіцентр-К»

Заходи варто реалізовувати лише у випадку, якщо вони мають позитивний вплив. Таблиця 3.6 містить показники ефективності внаслідок скорочення тривалості операційного циклу в збутовій діяльності Інтернет-магазину ТОВ «Епіцентр-К».

Таблиця 3.6 – Економічний ефект від скорочення тривалості операційного циклу збутової діяльності в Інтернет-магазині ТОВ «Епіцентр-К»

Показник	Відносний приріст, %
Валовий дохід підприємства, тис. грн	15,1
Загальна сума витрат, тис. грн.	11,7
Норма прибутку, %	X
Тривалість обороту оборотних засобів, днів	-9,7
Скорочення тривалості операційного циклу збутової діяльності, днів	X
Денний валовий дохід від реалізації товарів, грн.	15,1
Додаткові витрати при проведенні заходів щодо оптимізації тривалості операційного циклу збутової діяльності, грн.	X
Додатковий дохід від оптимізації тривалості операційного циклу збутової діяльності підприємства, грн.	X
Прибуток від діяльності, тис. грн.	130,1
Рентабельність діяльності підприємства, %	x

При зменшенні тривалості операційного циклу в інтернет-магазині ТОВ «Епіцентр-К» на 10 днів, компанія передбачає додаткові витрати у розмірі 3 356 тис. грн. Однак це зменшення призведе до додаткового доходу в розмірі 4 477 тис. грн. Надмір можливих доходів від збільшення витрат на організацію заходів складатиме 1 121 тис. грн., що в 2,3 рази перевищує рівень доходів 2023 року. Це продовження операційного циклу збутової діяльності призведе до зростання рівня прибутковості компанії на 3,17 відсоткових пунктів.

Це призведе до зміцнення фінансової стійкості підприємства та покращення його конкурентоспроможності на ринку. Більший обсяг прибутку дозволить підприємству інвестувати в подальший розвиток, впровадження нових технологій та покращення обслуговування клієнтів. Підвищення рентабельності також може залучити нових інвесторів та підвищити довіру акціонерів, що сприятиме стабільності та розвитку підприємства в майбутньому. Крім того, це може стимулювати зростання ринкової частки підприємства, оскільки висока ефективність його збутової діяльності привертає нових клієнтів та забезпечує лояльність існуючих. Таким чином, в результаті цих заходів підприємство отримає не лише фінансові вигоди, а й збільшить свою репутацію на ринку і підвищить свою привабливість для інвесторів.

Дані заходи також призведуть до ряду позитивних змін у системі управління збутом товарів в Інтернет-магазині ТОВ «Епіцентр-К» за таких напрямів:

1. Оптимізація процесів обробки замовлень та автоматизація.
2. Інтеграція з постачальниками.
3. Поліпшення логістики та доставки.
4. Покращення клієнтського сервісу.
5. Маркетинг та просування.
6. Аналітика та звітність.
7. Розширення асортименту та персоналізація.

8. Технологічні інновації.

Розглянемо детальніше, які позитивні зміни призведуть вказані заходи в системі управління збутом товарів в Інтернет-магазині ТОВ «Епіцентр-К».

Напрям 1. Оптимізація процесів обробки замовлень та автоматизація:

- зменшення часу на обробку замовлень (впровадження автоматизованих систем обробки дозволить зменшити час, необхідний для прийняття, опрацювання та відправлення замовлень);
- зниження помилок (автоматизація процесів допоможе уникнути людських помилок, що можуть виникнути під час ручної обробки замовлень);
- покращена ефективність (зменшення ручних операцій дозволить використовувати ресурси більш ефективно та зосередити увагу на стратегічних аспектах бізнесу).

Напрям 2. Інтеграція з постачальниками:

- оновлення асортименту в реальному часі (інтеграція з системами постачальників дозволить магазину оперативно оновлювати асортимент з урахуванням наявності товарів у постачальників);
- ефективне управління запасами (забезпечить оптимальний рівень запасів, що дозволить уникнути простоїв у товарообігу та збільшити задоволеність клієнтів).

Напрям 3. Поліпшення логістики та доставки:

- зменшення термінів доставки (покращення логістичних процесів дозволить зменшити час доставки замовлень до клієнтів);
- зниження витрат на доставку (оптимізація маршрутів та робота з партнерськими кур'єрськими службами допоможуть знизити витрати на доставку).

Напрям 4. Покращення клієнтського сервісу:

- мультимовна підтримка клієнтів (забезпечення підтримки на кількох мовах збільшить доступність для різних клієнтських сегментів);
- підтримка 24/7 (доступність підтримки цілодобово позитивно позначиться на задоволеності та лояльності клієнтів).

Напрям 5. Маркетинг та просування:

- цільова реклама (посилена реклама серед цільової аудиторії підвищить конверсію та підвищить обсяги продажів);
- SEO та контент-маркетинг (покращення позицій в пошукових системах та створення цікавого та корисного контенту залучить нових клієнтів та збільшить їхню лояльність).

Напрям 6. Аналітика та звітність:

- бізнес-аналітика (детальна аналітика дозволить швидко реагувати на зміни в ринкових умовах та виправляти стратегії продажів);
- моніторинг конкурентів (дозволить вчасно реагувати на дії конкурентів та адаптувати власні стратегії).

Напрям 7. Розширення асортименту та персоналізація:

- персоналізовані пропозиції (залучить увагу клієнтів та збільшить середній чек за рахунок пропозицій, які відповідають їхнім інтересам);
- розширення товарної лінійки (забезпечить більший вибір для клієнтів та збільшить їхню задоволеність від покупок).

Напрям 8. Технологічні інновації:

- мобільний додаток (забезпечить зручний та доступний спосіб покупок для клієнтів з мобільних пристроїв);
- використання AR/VR (підвищить взаємодію з продуктами та зробить процес покупки більш захоплюючим для клієнтів).

Дані заходи створюють комплексний підхід до вдосконалення всіх аспектів діяльності Інтернет-магазину ТОВ «Епіцентр-К», сприяючи підвищенню ефективності, задоволеності клієнтів й конкурентоспроможності.

Висновки до третього розділу

Згідно з результатами нашого дослідження, ефективність процесу реалізації товарів у ТОВ «Епіцентр-К» визначається показником

рентабельності збуту. Використання методу головних компонентів дозволило нам об'єктивно виявити можливості для підвищення рентабельності продажів у роздрібному бізнесі. За допомогою цього методу ми встановили, що у ТОВ «Епіцентр-К» існують можливості для підвищення рентабельності шляхом оптимізації оборотності запасів, підвищення вартості отриманого валового доходу за одиницю площі, збільшення частки співробітників у відділі збуту, а також за рахунок підвищення коефіцієнта стабільності асортименту.

Оптимізація оперативного планування в торговельній діяльності за допомогою тривекторного підходу сприяє систематичному вдосконаленню процесів з метою досягнення більшої ефективності. Основними напрямками цього процесу є створення стратегічної карти оперативних цілей та відповідної системи показників. Ключовим елементом у цій системі є рішення щодо скорочення тривалості операційного циклу, що визначає використання ресурсів. Системний підхід до аналізу факторів, що впливають на тривалість циклу, та їх класифікація за важливістю дозволяє розробити широкий спектр оптимізаційних заходів з урахуванням організаційних, технічних, ресурсних та соціально-психологічних аспектів. Такий підхід розширює можливості та підвищує ефективність управління, що відображається на розрахунку додаткового операційного прибутку завдяки скороченню часу циклу.

При скороченні тривалості операційного циклу збутової діяльності компанії ТОВ «Епіцентр-К» на 10 днів виникне додаткове фінансове навантаження у розмірі 3356 тис. грн. Однак, внаслідок цього скорочення, очікується збільшення додаткового доходу на 4477 тис. грн. Це перевищення можливого доходу підвищеними витратами на реалізацію заходів сприятиме зростанню прибутку на 1121 тис. грн., що відповідає 2,3-кратному зростанню порівняно з рівнем 2023 року. За рахунок скорочення тривалості операційного циклу збутової діяльності, компанія ТОВ ТОВ «Епіцентр-К» зафіксує приріст рентабельності своєї діяльності на 3,17 відсоткових пункти.

ВИСНОВКИ

Управління збутовою діяльністю компанії - це систематичний і налагоджений процес впливу на всі елементи її системи збуту з метою оптимізації їх взаємодії з метою досягнення основних цілей, які компанія ставить перед собою як щодо взаємодії з клієнтами, так і з точки зору оптимізації внутрішніх процесів. При аналізі ефективності управління продажами торговельних підприємств розроблено алгоритм, який включає шість послідовних кроків: оцінка ефективності збутової діяльності, визначення ключових бізнес-процесів, визначення ресурсних можливостей, вибір оптимальних шляхів удосконалення процесів, розрахунок ефективності запропонованих заходів, контроль і реалізація заходів, спрямованих на їх удосконалення.

Компанія «Епіцентр-К» - це національна мережа сучасних будівельно-господарських гіпермаркетів, з широким асортиментом товарів за європейськими стандартами обслуговування. ТОВ «Епіцентр-К» зареєстровано 27 серпня 2003 року за юридичною адресою: 02139, м. Київ, вул. Братиславська, 11, тел. (044) 561 27 50. За 10 років розвитку по всій Україні відкрито 42 гіпермаркета, 36 в регіонах та 6 у столиці. Хмельницький «Епіцентр-К» був відкритий 15 грудня 2007 року.

ТОВ «Епіцентр-К» демонструє змішану динаміку фінансових показників за період 2020-2022 років. Основні позитивні тенденції включають покращення ефективності використання активів, матеріальних запасів та основних засобів, а також підвищення фінансової незалежності у 2022 році. Однак, зниження чистого прибутку та нестабільність рентабельності свідчать про необхідність подальшого аналізу та коригувальних заходів для забезпечення стабільного фінансового стану ТОВ «Епіцентр-К».

Після проведення ABC-XYZ-аналізу інтернет-магазину «Епіцентр-К» ми отримали наступну класифікацію, згідно з якої сировина, яка відноситься до групи «АХ» – Молочні продукти, Алкогольні напої, Засоби для догляду

мають стійкий попит, так як коефіцієнт варіації в середньому становить всього 8,4%. Тобто обсяг поставок в середньому по місяцях відхиляються на 8,4%. Підприємству потрібно приділити особливу увагу складським запасам цієї сировини.

Підприємство має активно реалізацію стратегій, що говорить про достатньо високий ступінь досягнення цілей, які підприємство ставить перед собою та високий рівень ефективності реалізації збутових стратегій.

Оптимізація управління збутовою діяльністю шляхом впровадження тривекторного підходу спрямована на систематичне підвищення ефективності. Це досягається через розробку стратегічної карти оперативних цілей та встановлення відповідних показників. Зменшення тривалості операційного циклу, що визначає використання ресурсів, стоїть на передовому місці серед заходів. При цьому важливо враховувати різні фактори, які впливають на тривалість цього циклу, та розробляти широкий спектр заходів для її скорочення. Такий підхід дозволяє не обмежувати зусиль лише на основному факторі, а розширити можливості та підвищити ефективність, оцінюючи її за допомогою розрахунку додаткового операційного виграшу, отриманого завдяки скороченню часу циклу експлуатації.

При скороченні тривалості операційного циклу збутової діяльності у Інтернет-магазині «Епіцентр-К» на 10 днів компанія має підготуватися до додаткових витрат у розмірі 3356 тис. грн. Однак це скорочення також призведе до додаткового доходу в розмірі 4477 тис. грн. За рахунок збільшення витрат для проведення заходів, спрямованих на оптимізацію циклу, підприємство очікує зростання прибутку на 1121 тис. грн., що становить 2,3 рази більше, ніж у 2023 році. Також важливо відзначити, що це скорочення додасть 3,17 відсоткових пунктів до рівня рентабельності діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексєєнко І. А., Пелих М. Ю. Розроблення заходів, спрямованих на збільшення обсягу продажу продукції. Бізнес-навігатор. 2022. № 3-1. С. 80-84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2022_3-1_18
2. Ангелко І. В., Газе Я. Т. Презентація як ефективний метод продажу продукції. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2023. №1. С. 24-28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2023_1_6
3. Ангелко І. В., Лех І. А. Практичні аспекти застосування маркетингових комунікацій в діяльності суб'єктів господарювання. Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки. 2022. №5(286). С. 11-14.
4. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Маркетинг підприємства: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Центр учбової літератури. 2012. 612 с.
5. Балабанова Л. В., Митрохіна П. Управління збутовою політикою: навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2011. 240 с.
6. Біловодська О. А., Сигида Л. О. Управління маркетинговими каналами промислових підприємств на інноваційних засадах: монографія. Київ: Центр навчальної літератури. 2021. 233 с.
7. Благун І. І., Шурпа С. Я., Надіївська С. П. Ліійка продажів, як елемент просування для підприємств регіону в період пандемії. Ефективна економіка. 2022. №11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_11_53
8. Бойчук І.В., Дмитрів А.Я. Маркетинг промислового підприємства: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 360 с.
9. Буднікевич І., Баранник О., Кифяк О. та ін. Маркетинг у галузях і сферах діяльності: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури. 2013. 535 с.

10. Герзанич В. М., Дуран В. І., Форкош М. О. Маркетинговий підхід до стратегічного управління збутом підприємств. Формування ринкових відносин в Україні. 2023. №11. С. 66-71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2023_11_10
11. Гіржева О. М., Меховський А. В. Ринкові аспекти ефективного здійснення збутової діяльності аграрних підприємств. Український журнал прикладної економіки. 2022. №3. С. 243-251. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2022_5_3_28
12. Дарчук В. Г. Аналіз та планування маркетингової діяльності. Навчальний посібник. Київ: ДУТ. 2022. 146 с.
13. Дrajниця С. А. Ціна ефективності комерційної діяльності торговельного підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. №3(2). С. 220-223. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_3\(2\)_45](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_3(2)_45)
14. Дуляба Н. І., Далик В. П., Ільчишин С. М. Напрями підвищення ефективності управління діяльністю господарюючих суб'єктів сфери торгівлі на регіональному рівні. Ефективна економіка. 2022. №12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_12_76
15. Дячун О., Радинський С. Сучасні проблеми управління продажем. Соціально-економічні проблеми і держава. 2022. № 1. С. 107-117. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sepid_2022_1_13
16. Жарнікова В. В. Світові тенденції та сучасні реалії розвитку роздрібної торгівлі в умовах цифрової економіки. Ефективна економіка. 2022. №5. URL: 10.32702/2307-2105-2022.5.151
17. Захаренко-Селезньова А. М., Трайно В. М., Яловега Н. І. Маркетингові інструменти впливу на клієнтів як система управління продажами. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2023. №1. С. 44-48. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2023_1_10

18. Іваночко Н. В. Особливості формування механізму управління збутовою діяльністю підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 18. С. 214-218.
19. Іванченко Н. О., Подскребко О. С., Мазур В. М. Бізнес-моделі та сучасні інструменти підвищення ефективності підприємств роздрібної торгівлі. Бізнес Інформ. 2023. №3. С. 207-212. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2023_3_31
20. Кавтиш О. П., Молоденков П. О. Наукові підходи до формування та запровадження системи управління збутовою політикою комерційного підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2016. №21. С. 99-103.
21. Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Організація збутової діяльності торговельного підприємства. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2023. №1. С. 56-65. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2023_1_8
22. Костишина А. І. Взаємодія з клієнтами в контексті активізації продажу товарів у системі дистрибуції. Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія: Економічні науки. 2022. №4. С. 86-93. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchuE_2022_4_11
23. Красовська О. Ю. Комплексна оцінка маркетингової діяльності на підприємствах сфери послуг. Економіка та держава. 2023. №10. С. 43-46.
24. Кулеша К. В., Андрушкевич З. М., Остапчук О. В. Впровадження інноваційних методів та технологій продажів у діяльність підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. №5. С. 157-161. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2022_5_33
25. Курбан О. В. PR у маркетингових комунікаціях: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2014. 246 с.
26. Курбацька Л. М., Кадирус І. Г., Маслова В. Ю., Савченко Н. О. Оцінка впливу маркетингового оточення на рівень конкурентоспроможності підприємств. Трансформація економіки України в умовах глобальних

викликів: актуальні проблеми, сучасні реалії, стратегії розвитку: монографія. Дніпро. 2022. С. 140-153.

27. Куцик П. О., Герега О. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективною діяльністю підприємств торгівлі: теоретичний аспект. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2021. №3. С. 99-104.

28. Ларіна Я. С., Завальнюк К. С. Маркетингові стратегії зростання аграрних формувань: монографія. Київ: Центр учбової літератури, 2022. 275 с.

29. Лорві І. Ф., Морохова В. О., Бойко О. В. Складові управління збутовою діяльністю підприємства. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки. 2022. №10(1). С. 129-134. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2022_10\(1\)_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2022_10(1)_18)

30. Маркетингове стратегічне управління конкурентоспроможністю на мікро-, мезо- і макрорівнях: монографія. Дніпро: Університет ім. А. Нобеля. 2017. 284 с.

31. Маркетинговий менеджмент: підручник / Котлер Ф., Келлер К. Л., Павленко А. Ф. та ін. Київ: Видавництво «Хімджест». 2008. 720 с.

32. Матвієць О. В., Кошівська М. В. Збутова діяльність як складова частина господарської діяльності підприємства. Modern Economics. 2021. №11. С. 116- 121.

33. Мельник В. І., Погріщук О. Б., Ковальчук А. П. Управління збутовою діяльністю підприємства на засадах концепції інноваційного маркетингу. Економіка та держава. 2022. №7. С. 40-45.

34. Мельник О. І., Мельник А. Г., Притула А. О. Теоретичні засади ефективної торговельної діяльності в ринкових умовах. Інвестиції: практика та досвід. 2021. №20. С. 10-13. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2021_20_4

35. Мельник О. М., Виздрік В. С. Підвищення ефективності діяльності підприємств за рахунок удосконалення системи збуту продукції. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. №3. С. 74-78.

36. Могилевська О. Ю. Методологічні основи маркетингового управління підприємством. Інвестиції: практика та досвід. 2012. №11. С. 16-20.
37. Молнар О. С., Белень А. І., Чорна А. А. Економічний зміст збуту продукції та процесу його регулювання. Формування ринкових відносин в Україні. 2023. №10. С. 68-74.
38. Молнар О. С., Маковський І. В., Кастрова М. С. Стратегічні пріоритети розвитку збутової діяльності підприємств. Формування ринкових відносин в Україні. 2023. №12. С. 130-135.
39. Мостова А. Д., Познякова Т. А. Ефективність системи управління розподілом та збутом продукції торговельного підприємства. Європейський вектор економічного розвитку. 2023. №2. С. 49–61. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ever_2023_2_6
40. Мостова А. Д., Познякова Т. А. Удосконалення управління розподілом та збутом продукції торговельного підприємства з використанням цифрових технологій. Академічний огляд. 2023. №2. С. 59-70.
41. Окландер М. А., Кірносова М. В. Маркетингова товарна політика: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури. 2014. 208 с.
42. Ольшанський О. В. Розробка структури та класифікації бізнес-процесів підприємств торгівлі. Економіка та суспільство. 2021. №19. URL: <http://ecomomyandsociety.in.ua>.
43. Ольшанський О. В. Розроблення алгоритму оцінки ефективності управління бізнес-процесами підприємств торгівлі. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2021. №6. С. 153-156. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2021_6_30
44. Організація виробничої та маркетингової діяльності малого і середнього бізнесу: монографія. Дніпро: УМСФ. 2022. 224 с.
45. Орлова В. М., Кузьменко О. В., Сергєєва О. Р. Особистий продаж у торгівлі як складова комунікації з клієнтом. Європейський вектор

економічного розвитку. 2022. №1. С. 67–79. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ever_2022_1_9

46. Петрук В. А., Петрук І. Р. Оцінювання ефективності конкурентних стратегій торговельного підприємства. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки. 2022. №4. С. 200-209. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuvgp_ekon_2022_4_21

47. Петрук І. Р., Петрук В. А. Особливості стратегій бізнесу торговельних підприємств та їх ефективність. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки. 2022. №2. С. 72-81. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuvgp_ekon_2022_2_10

48. Петруня Ю. С., Петруня В. Ю. Маркетинг: навчальний посібник. Дніпропетровськ: Університет митної справи та фінансів. 2016. 362 с.

49. Савенко О. А., Пальчик І. М., Вороніна В. Р., Назарець А. В. Теоретичні основи виробничо-збутової діяльності підприємств. Агросвіт. 2023. №3. С. 44-49.

50. Серновіц Е. Сарафанний маркетинг. Як розумні компанії змушують про себе говорити. Київ: Сварог, 2022. 214 с.

51. Соломянюк Н. Н., Гуменна М. В. Візуальний мерчандайзинг як інструмент управління роздрібним продажем. Формування ринкових відносин в Україні. 2021. №12. С. 56-64.

52. Сорока К. О. Управління маркетинговою діяльністю на підприємствах машинобудування: монографія. Дніпропетровськ: ДДФА. 2013. 172 с.

53. Танасійчук А. М. , Сіренко С. О., Поліщук І. І. Стимулювання продажу товарів як спосіб подолання комунікаційного розриву в стосунках між торговельними підприємствами і споживачами. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. №5. С. 218-222. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2022_5_42

54. Тімченко О. Д. Оцінка ефективності управління продажами підприємства торгівлі. Бізнес Інформ. 2023. №6. С. 184-189.
55. Трут О. О., Миколайчук І. П. Ефективність операційної діяльності роздрібного торговельного підприємства та методологія її вимірювання. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. 2021. №3. С. 26-32.
56. Філіна С. В. Процесний менеджмент як інструмент ефективного функціонування торговельних підприємств споживчої кооперації. Галицький економічний вісник. 2022. №6. С. 126-132.
57. Маловичко С. В. Формування системи інноваційного маркетингу підприємств. Кривий Ріг: Чернявський Д.О. 2016. 215 с.
58. Черненко І. Стратегічні підходи до формування збутової діяльності торговельних підприємств. Маркетинг як найважливіша складова функціонування системи аграрного бізнесу: матеріали X Ювілейної Всеукраїнської науково-практичної Інтернет – конференції, м. Дніпро, 25-26 жовтня 2022 р. Дніпро: ПП Інтеграл, 2022. С. 90-93.
59. Черненко І. Сутність та характеристика збуту та збутової діяльності торговельних підприємств. Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи: матеріали XIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції 27-28 жовтня 2022 р. м. Дніпро ДДАЕУ, 2022. С. 297-299.
60. Чупир О. М. Аналіз інструментів маркетингової комунікаційної політики підприємства в системі менеджменту організації. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2017. №57. С. 144-149.
61. Шимановська-Діанич Л. М., Педченко Н.С. Підходи до оцінки ефективності та результативності діяльності торговельного підприємства: сучасний погляд. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2022. № 1. С. 71-77. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2022_1_15
62. EPICENTR: офіційний сайт. URL: <https://epicentrk.ua/ua/shop/>

ДОДАТКИ

Додаток А

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2021 р.

Назва рядка	Код рядка	За звітний період , тис. грн	За аналогічни й період попередньо го року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	123 864 393	104 910 343
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестрахування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	92 747 990	79 560 701
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	31 116 403	25 349 642
Валовий: збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	836 833	850 000
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	4 325 613	3 428 695
Витрати на збут	2150	18 968 340	16 413 463
Інші операційні витрати	2180	484 528	255 046
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0

Продовження додатку А

Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	8 174 755	6 102 438
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	135 000	721 077
Інші доходи	2240	106	48
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	1 269 616	1 461 512
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	8 035	3 928
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	7 032 210	5 358 123
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	- 1 263 544	- 952 686
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	5 768 666	4 405 437
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	0	0

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2022 р.

Назва рядка	Код рядка	За звітний період , тис. грн	За аналогічни й період попередньо го року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	148 745 255	123 864 393
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	110 486 259	92 747 990
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	38 258 996	31 116 403
Валовий: збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	1 330 685	836 833
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	4 815 775	4 325 613
Витрати на збут	2150	22 451 209	18 968 340
Інші операційні витрати	2180	416 027	484 528
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0

Продовження додатку Б

Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	11 906 670	8 174 755
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	216 069	135 000
Інші доходи	2240	14	106
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	1 953 681	1 269 616
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	12 385	8 035
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	10 156 687	7 032 210
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	- 1 827 799	- 1 263 544
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	8 328 888	5 768 666
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	0	0

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2022 р.

Назва рядка	Код рядка	За звітний період , тис. грн	За аналогічни й період попередньо го року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	148 332 869	148 745 255
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	108 509 265	110 486 259
Валовий: прибуток	2090	39 823 604	38 258 996
Інші операційні доходи	2120	1 196 654	1 330 685
Адміністративні витрати	2130	12 174 784	4 815 775
Витрати на збут	2150	20 118 932	22 451 209
Інші операційні витрати	2180	2 937 130	416 027
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	5 789 412	11 906 670
Інші фінансові доходи	2220	409 851	216 069
Інші доходи	2240	6	14
Фінансові витрати	2250	1 648 708	1 953 681
Інші витрати	2270	840 813	12 385
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	3 709 748	10 156 687
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	- 898 366	- 1 827 799
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	2 811 382	8 328 888

Баланс ТОВ «Епіцентр К» (тис. грн.)

Актив	Код рядка	На кінець 2020	На кінець 2021	На кінець 2022
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	12566	32720	24212
первісна вартість	1001	-	-	-
накопичена вартість	1002	-	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1869460	3692156	2953724
Основні засоби	1010	12304648	15231712	10662198
первісна вартість	1011	-	-	-
Знос	1012	-	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції, які обліковуються		-	-	-
за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	1755267	3129633	2159446
Відстрочені податкові активи	1045	68629	23116	17799
Інші необоротні активи	1090	-	-	-
Усього за розділом I.	1095	16010570	22109337	15817381
II. Оборотні активи				
Запаси, у тому числі	1100	13885925	15389033	12157336
виробничі запаси	1101	-	-	-
незавершене виробництво	1102	-	-	-
готова продукція	1103	-	-	-
товари	1104	-	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1467824	2182479	1527735
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	-	-	-
з бюджетом	1135	-	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4381455	3859491	2508669
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	921054	642802	424249
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	224795	342249	239574
Усього за розділом II.	1195	20881053	22416054	16857564
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	-
Баланс	1300	36891623	44525391	32674945

Продовження додатку Г

Пасив	Код рядка	На кінець 2020	На кінець 2021	На кінець 2022
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий капітал)	1400	158610	158610	141027
Капітал у дооцінках	1405	-	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-	-
Резервний капітал	1415	-	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	14542267	17688086	13497255
Неоплачений капітал	1425	-	-	-
Вилучений капітал	1430	-	-	-
Усього за розділом I.	1495	14700877	17846696	13638282
II. Довгострокові зОбов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-	-
Довгострокові кредити банку	1510	2008688	4142910	2608604
Інші довгострокові зОбов'язання	1515	256738	312170	235397
Довгострокові забезпечення	1520	-	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-	-
Усього за розділом II.	1595	2265428	4455080	2844001
III. Поточні зОбов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	-	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610	776000	767497	518873
товари, роботи, послуги	1615	14514081	16290054	12077236
розрахунками з бюджетом	1620	273257	326833	251856
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-	-
розрахунками зі страхування	1625	24716	17379	15512
розрахунками з оплати праці	1630	160208	137988	106591
одержаними авансами	1635	-	-	-
розрахунками з учасниками	1640	-	-	-
Поточні забезпечення	1660	509245	539038	406545
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	3667811	4144826	2816049
Усього за розділом III.	1695	19925318	22223615	16192662
IV. Зобов'язання, пов'язанні з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-	-
Баланс	1900	36891623	44525391	32674945

ІЛЮСТРАТИВНИЙ МАТЕРІАЛ

до бакалаврської кваліфікаційної роботи на тему:

УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ ТОВАРІВ В ІНТЕРНЕТ-МАГАЗИНІ (НА
ПРИКЛАДІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
“ЕПІЦЕНТР К”)

Виконав: студент 4 курсу,
групи П-206
спеціальності 076 «Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність»
Захотій А. Р.
Керівник: к.е.н., доцент каф. ПЛМ
Шварц І.В

Вінниця-2024

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні показники підприємства за 2020-2022 роки

Показники	Значення показників, тис. грн			Відхилення, %	
	2020	2021	2022	2022/2021	2022/2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	10491043	123864393	110486259	-10,80	953,15
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	79560701	92747990	2124360	-97,71	-97,33
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	4405437	5768666	8328888	44,38	89,06
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	13759180	12937955	10662198	-17,59	-22,51
Середньорічна вартість активів підприємства, тис. грн	40708507	38600168	32674945	-15,35	-19,73
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн	7432061,5	17273576,0	18039139,5	4,43	142,72
Витрати на оплату праці	3928000	8035000	12385000	54,14	215,30
Рентабельність активів підприємства, %	10,82	14,94	25,49	70,62	135,58
Рентабельність власного капіталу підприємства, %	59,27	33,4	46,16	38,20	-22,12

Таблиця 2.5 – Розрахунок ABC-XYZ інтернет-магазину «Епіцентр-К»

Продукція	Сума продаж	Частка у обороті	Накопичення	ABC	Коефіцієнт варіації	XYZ	Аналіз ABC-XYZ
Будівництво та ремонт	95894,03	12,73%	12,73%	A	7,61%	X	AX
Сантехніка	90429,85	12,0%	24,73%	A	8,34%	X	AX
Дім та інтер'єр	87358,21	11,59%	36,32%	A	11,2%	Y	AY
Освітлення	73097,46	9,7%	46,02%	A	17,03%	Y	AY
Покриття для підлоги	69894,03	9,27%	55,29%	A	18,4%	Y	AY
Меблі	63358,21	8,41%	63,7%	A	10,98%	Y	AY
Дача, сад та город	52750,75	7,00%	70,70%	A	11,23%	Y	AY
Інструменти та обладнання	51243,58	6,8%	77,5%	A	7,11%	X	AX
Побутова техніка	41447,02	5,5%	83,0%	B	21,19%	Y	AY
Електроніка	38679,11	5,13%	88,13%	B	22,7%	Y	AY
Краса та здоров'я	36679,11	4,9%	93,00%	B	16,34%	Y	BY
Туризм та мілітарі	30143,28	4%	97%	C	12,34%	Y	CY
Автотовари	22607,46	3%	100%	C	31,4%	Z	CZ
Всього	753582,1	100%	-	-	-	-	-

Таблиця 2.6 – Матриця ABC-XYZ-аналізу

Група	AX	AY	AZ
Продукція	Будівництво та ремонт; Сантехніка; Інструменти та обладнання	Дім та інтер'єр; Освітлення; Покриття для підлоги; Меблі; Дача, сад та город; Побутова техніка; Електроніка	-
Група	BX	BY	BZ
Продукція	-	Краса та здоров'я	-
Група	CX	CY	CZ
Продукція	-	Туризм та мілітарі	Автотовари

Таблиця 3.2 – Система стратегічних цілей збутової діяльності в Інтернет-магазині ТОВ «Епіцентр-К» та показників, що визначають їх досягнення

Напрямок дослідження	Ціль	Ключові завдання	Результат
Результати збутової діяльності	Збільшити прибутковість збутової діяльності	Зростання доходу від реалізації продукції	Валовий дохід від збутової діяльності
		Оптимізація рівня збутових витрат	Рівень збутових витрат
Клієнтська база	Збільшення сегмента ринку	Збільшення кількості клієнтів	Приріст клієнтської бази та вартості середнього чеку
		Зростання ступеню задоволеності потреб клієнтів	Частка відвідувачів, що зробили покупку
Основні етапи збутової діяльності	Зменшення тривалості операційного циклу збутової діяльності	Підвищення ефективності управління запасами	Зменшення тривалості оборотності запасів
		Оптимізація витрат по основних етапах збуту	Рівень витрат збутової діяльності; тривалість часу збуту
		Оптимізація управління заборгованістю	Сума та термін обороту дебіторської заборгованості
Персонал відділу збуту	Зростання продуктивності праці персоналу відділу збуту	Зростання мотивованості працівників	Товарооборот в розрахунку на 1 працівника відділу збуту
		Задоволення персоналу організацією робочого місця	Плинність кадрів у відділі збуту

Таблиця 3.4 – Методи скорочення тривалості операційного циклу збутової діяльності в Інтернет-магазині ТОВ «Епіцентр-К»

Напрямок	Заходи
Організаційний	Виявлення та переосмислення (або вдосконалення) неефективних бізнес-процесів, які не приносять користі зовнішнім або внутрішнім клієнтам
Техніко-технологічний	Заходи, спрямовані на технологічне оновлення та підвищення продуктивності для забезпечення відповідності основних технологічних характеристик торговельного обладнання сучасним стандартам і вимогам
Оптимізація ресурсного забезпечення збуту	Комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності роботи та оптимізацію використання наявних матеріально-технічних ресурсів торговельного підприємства, а також раціональне використання трудових ресурсів підприємства.
Соціально-психологічний	Встановлення та підтримка відносин з усіма ключовими учасниками бізнесу (стейкхолдерами компанії)
Зменшення тривалості оборотності запасів	Покращення умов кредитування компанії, надання клієнтам знижок на дострокове погашення заборгованості та здійснення заходів щодо запобігання виникненню заборгованості
Оптимізація дебіторської заборгованості	Вдосконалення кредитних умов компанії, надання знижок клієнтам за досрочну оплату заборгованості, та впровадження заходів для попередження виникнення заборгованості
Удосконалення аналізу та оцінки ринку	Удосконалення стратегії прогнозування попиту на різні товарні групи та стимулювання попиту на конкретні товари
Удосконалення процесу постачання товарів	Ефективний підбір постачальників і забезпечення наявності товарів у продажу
Удосконалення логістичного забезпечення збуту	Удосконалення системи доставки для зменшення браку та підвищення ефективності внутрішнього вантажного транспорту
Удосконалення процесу реалізації продукції	Скоротити час, необхідний клієнтам для вибору товару, скоротити очікування в чергах і збільшити швидкість обслуговування клієнтів

Таблиця 3.5 – Додаткові напрями вдосконалення системи управління збутом товарів в Інтернет-магазині ТОВ «Епіцентр-К»

Напрямок	Захід	Примітка
Оптимізація процесів обробки замовлень	Автоматизація обробки замовлень	Впровадження CRM-систем для автоматизації обробки замовлень, що дозволяє зменшити час обробки та підвищити точність виконання.
	Інтеграція з постачальниками	Використання EDI для обміну даними з постачальниками у реальному часі, що забезпечує швидке оновлення інформації про наявність товарів.
Поліпшення логістики та доставки	Оптимізація логістичних процесів	Використання систем управління складом (WMS) для оптимізації зберігання та переміщення товарів.
	Партнерство з кур'єрськими службами	Співпраця з різними кур'єрськими службами для забезпечення швидкої та надійної доставки замовлень клієнтам.
Покращення клієнтського сервісу	Мультимовна підтримка клієнтів	Надання клієнтської підтримки різними мовами для зручності клієнтів з різних регіонів.
	24/7 підтримка	Впровадження чат-ботів та цілодобової підтримки для швидкого вирішення проблем клієнтів.
Маркетинг та просування	Цільова реклама	Використання аналітики для розробки цільових рекламних кампаній, спрямованих на конкретні сегменти ринку.
	SEO та контент-маркетинг	Оптимізація сайту для пошукових систем та створення якісного контенту для залучення нових клієнтів.
Аналітика та звітність	Бізнес-аналітика	Використання BI-систем для аналізу продажів, поведінки клієнтів та інших ключових показників, що допоможе приймати обґрунтовані рішення.
	Моніторинг конкурентів	Постійний аналіз ринку та діяльності конкурентів для адаптації стратегії продажів.
Розширення асортименту та персоналізація	Персоналізовані пропозиції	Використання технологій машинного навчання для надання персоналізованих рекомендацій клієнтам.
	Розширення товарної лінійки	Аналіз попиту та розширення асортименту товарів відповідно до потреб ринку.
Технологічні інновації	Мобільний додаток	Розробка мобільного додатку для зручності користування Інтернет-магазином.
	Використання AR/VR	Впровадження технологій доповненої та віртуальної реальності для демонстрації товарів.

ПРОТОКОЛ ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ НА НАЯВНІСТЬ ТЕКСТОВИХ ЗАПОЗИЧЕНЬ

Назва роботи: УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ ТОВАРІВ В ІНТЕРНЕТ-
МАГАЗИНІ (НА ПРИКЛАДІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ “ЕПІЦЕНТР К”)

Тип роботи: БДР

Підрозділ : кафедра ПЛМ, факультет МІБ, гр. П-206

Показники звіту подібності Unicheck

Оригінальність	90,02
Схожість	9,98

Аналіз звіту подібності

■ **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)

Пілявоз Т. М.
(прізвище, ініціали)

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

Автор роботи _____
(підпис)

Захотій А. Р.

Керівник роботи _____
(підпис)

Шварц І.В.