

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ЧЕРНІГІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально - науковий інститут менеджменту, харчових технологій та торгівлі

Кафедра менеджменту та державної служби

Допущено до захисту

Завідувач кафедри менеджменту
та державної служби

М. П.Бутко

" ____ " _____ 2019р.

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

На тему:

"Шляхи удосконалення системи продажів торговельного підприємства як фактор забезпечення його фінансової стійкості"

спеціальність 073 «Менеджмент»

галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Виконавець:

Здобувач освітнього ступеня магістр
групи ММенп - 181

Лук`янченко Т.С. _____

Керівник:

д. е. н. , доцент

Попело О. В _____

Чернігів ЧНТУ 2019

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІГІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНН менеджменту, харчових технологій та торгівлі

Кафедра менеджменту та державної служби

ЗАТВЕРДЖУЮ:

*Завідувач кафедри менеджменту
та державної служби*

_____ М. П.Бутко

" _____ " _____ 20__р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Лук`янченко Тетяні Сергіївні

Тема роботи: "Шляхи удосконалення системи продажів торговельного підприємства як фактор забезпечення його фінансової стійкості"

затверджено наказом по університету від " _____ " _____ 20__р. № _____

Темі затверджено наказом ректора " _____ " _____ 20__р.

1. Вихідні дані до роботи: періодичні видання, статистичні дані, звіти підприємства.

2. Зміст роботи:

1. Реферат, вступ
2. Розділ 1. Теоретичні основи сутності та тенденцій торговельного менеджменту
3. Розділ 2. Дослідження основних показників діяльності та системи продажів торговельного підприємства ФОП Корж Ю. Є. (магазин «Віват, канцелярія»)
4. Розділ 3. Пропозиції щодо удосконалення системи продажів торговельного підприємства ФОП Корж Ю. Є. (магазин «Віват, канцелярія»)
5. Висновки та пропозиції

3. Перелік посилань: Рисунок 2.1 – Структура розподілу мережі магазинів «Віват, канцелярії», Таблиця 2.1 - Динаміка виконання планових показників, 2017-2019 рр.; Таблиця 2.2 – Динаміка фінансових результатів та рентабельності підприємства, 2017-2019 рр; Таблиця 2.5 - Динаміка основних показників діяльності ФОП Корж Ю. Є.(магазин «Віват, канцелярія»), 2017-2019 рр.; Таблиця 2.6 - Обсяг і структура роздрібного товарообігу ФОП Корж Ю. Є.(магазину «Віват, канцелярія»); Таблиця 3.2 – Виручка від реалізації асортиментної групи «Картини по номерам.; Таблиця 3.3 – Показники продажу асортиментної групи «Настільні ігри /дитяча творчість», 2017 – 2020 рр.;Таблиця 3.6 - Динаміка виконання планових показників за 2020р.; Таблиця 3.8 - Динаміка зміни основних показників, що формують систему продажів підприємства, 2019 – 2020 рр., Таблиця 3.9 - Фінансові результати та рентабельність підприємства, 2019 – 2020 рр.

4 Додатки

5. КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів магістерської дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Відмітка про виконання
1.	Складання та узгодження плану дипломної роботи	18.10.19	Виконано
2.	Опрацювання джерел	19.10.19-03.11.19	Виконано
3.	Збирання та обробка фактичного матеріалу	04.11.19-10.11.19	Виконано
4.	Написання первинного варіанту тексту, подання науковому керівнику	11.11.19-30.11.19	Виконано
5.	Усунення недоліків, написання остаточного варіанту, оформлення	02.12.19-08.12.19	Виконано
6.	Подання роботи на ознайомлення керівництву, отримання відзиву	09.12.19	Виконано
7.	Подання роботи на кафедру	12.12.19	Виконано
8.	Зовнішнє рецензування роботи	16.12.19	Виконано
9.	Захист магістерської роботи	27.12.19	

Завдання підготував:

керівник _____
(підпис)

О.В. Попело
(прізвище, ім'я, по батькові)

«__» _____ 201__р

Завдання одержав:

здобувач _____
(підпис)

Т.С. Лук'янченко
(прізвище, ім'я, по батькові)

«__» _____ 201__р.

Реферат

магістерської дипломної роботи

на тему:

"Шляхи удосконалення системи продажів торговельного підприємства як фактор забезпечення його фінансової стійкості"

Магістерська дипломна робота : 108 с., 8 рис., 17 табл., 2 додатки, 72 літературних джерел.

Об'єкт дослідження - процеси удосконалення системи продажів торговельного підприємства ФОП Корж Ю. Є. (магазин «Віват, канцелярія») як фактора забезпечення його фінансової стійкості.

Предметом магістерської роботи є теоретико-методичні засади та практичні рекомендації щодо удосконалення системи системи продажів торговельного підприємства.

Метою роботи є визначення, розробка та організаційно-економічне обґрунтування основних напрямів з удосконалення системи продажів торговельного підприємства ФОП Корж Ю. Є. (магазин «Віват, канцелярія») як фактора забезпечення його фінансової стійкості.

Методи дослідження – логічні, узагальнення та синтезу, порівняння, методи економічного та фінансового аналізу.

АНОТАЦІЯ

ТОРГІВЕЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ РОЗДРІБНА ТОРГІВЛЯ СТРАТЕГІЯ
РИНОК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ СИСТЕМА ПРОДАЖІВ
ПІДПРИЄМСТВА АСОРТИМЕНТ ТОВАРООБІГ МАРКЕТИНГ МОТИВАЦІЯ
ПРИБУТОК

ANNOTATION (SUMMARY)

TRADE MANAGEMENT RETAIL STRATEGY MARKET
COMPETITIVENESS ENTERPRISE SALES SYSTEM ASSORTMENT TRADE
MARKETING MOTIVATION PROFIT

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
1 СУТНІСТЬ ТА ТЕНДЕНЦІЇ ТОРГОВЕЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	10
1.1 Сутність торговельного менеджменту та його сучасна концепція.....	10
1.2 Стратегія торговельного менеджменту, її зміст і послідовність розробки.....	18
1.3 Тенденції в менеджменті роздрібно́ї торгівлі.....	25
Висновок до розділу 1.....	33
2 ДОСЛІДЖЕННЯ ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ ПРОДАЖІВ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ФОП КОРЖ Ю.Є (МАГАЗИН «ВІВАТ, КАНЦЕЛЯРІЯ»)	34
2.1 Характеристика діяльності торговельного підприємства.....	34
2.2 Аналіз економічних показників діяльності торговельного підприємства ФОП Корж Ю. Є. (магазин «Віват, канцелярія»).....	47
2.3 Сучасний стан та динаміка розвитку системи продажів підприємства...55	
Висновки до розділу 2.....	65
3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРОДАЖІВ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ФОП «КОРЖ Ю.Є (МАГАЗИН «ВІВАТ, КАНЦЕЛЯРІЯ»)	67
3.1 Шляхи удосконалення системи продажів на ФОП Корж Ю. Є. (магазин «Віват, канцелярія»).....	67
3.2 Розробка рекомендацій щодо удосконалення системи продажів ФОП Корж Ю. Є. (магазин «Віват, канцелярія»).....	73
3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	86
Висновки до розділу 3.....	94
ВИСНОВКИ	96
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	99
ДОДАТКИ.....	106

ВСТУП

Актуальність теми. Розвиток комерційної діяльності торговельних підприємств є визначальним напрямком зростання економіко – торговельної галузі. Економічні та соціальні перетворення в суспільстві суттєво вплинули на діяльність роздрібного підприємства.

На сьогодні торгівля виступає однією з найбільш потужних галузей економіки будь - якої країни як за обсягом діяльності, так і за чисельністю зайнятого в ній персоналу, а підприємства торговельної галузі є найбільшими за обсягами.

Систему продажів варто трактувати як багатоступінчастий процес проходження товарів від виробника до споживача. За цим зовні простим твердженням прихований досить не простий процес, де діє цілий комплекс принципів, методів і прийомів.

Велика увага питанням методології управління системою продажів в умовах ринкової економіки приділена вітчизняними та закордонними вченими: Балабановою Л.В., Бланком А.І., Віханським О.С., Дуровичем А.П., Кардашем В.Я., Келлі Дж., Котлером Ф., Ламбеном Ж., Панкратовим Ф.Г., Романовим О.М., Ханіним Л.М., Евансом Дж. та ін. Однак у цих роботах проблеми управління системою продажів розглядалися без урахування маркетингової орієнтації торговельних підприємств.

На сучасному етапі важливим є дослідження нової галузі знань – торговельного менеджменту, який відрізняють комплексний підхід до багатоаспектною торговельної діяльності, нові цільові орієнтири розвитку торговельних підприємств, сучасний методичний апарат аналізу, планування і контролю, велика система взаємопов'язаних практичних рекомендацій.

Торговий менеджмент постає як процес управління всіма основними аспектами функціонування торговельного підприємства, що розроблений з метою формування найбільш раціональних управлінських рішень з питань розвитку

фірми, координувати основні напрямки його функціонування та забезпечувати високу ефективність кінцевих результатів його діяльності.

Суттєвою особливістю сучасного торговельного менеджменту є спрямованість на забезпечення раціонального ведення господарських операцій при дефіцитності ресурсів за мінімумом витрат, подолання малої ефективності регулювання торгівлі адміністративними прискорення переходу до інтенсивного характеру розвитку тощо.

В умовах загострення конкуренції і прискорення ринкової динаміки мети багатьох підприємств помітно змінилися. Якщо кілька років тому на першому плані маркетингової стратегії стояло завоювання нової клієнтури, то останнім часом в центрі уваги перебувають лояльність клієнта, його вірність фірмі. Важливим аспектом комерційної діяльності торговельних підприємств є дотримання принципів, які виражають вимоги законів ринку збуту, вони є визначальними в організації взаємодії і побудови взаємовідносин суб'єктів ринку.

Проблематика побудови системи продажів і управління продажами, порушена в даній дипломній роботі, в даний час є досить актуальною. В першу чергу це пов'язано з тим, що обсяг продажів залежить не тільки від уміння і кваліфікації продавців і ефективності роботи дилерської мережі, але також і від сукупності всіх аспектів роботи компанії - маркетингової і торгово-збутової політики, ефективності просування, політики управління персоналом, системи мотивації персоналу і т.п.

Метою дипломної роботи є визначення, розробка та організаційно-економічне обґрунтування основних напрямів з удосконалення системи продажів торговельного підприємства ФОП Корж Ю. Є. (магазин «Віват, канцелярія») як фактора забезпечення його фінансової стійкості.

Відповідно до мети поставлені такі **завдання**:

- розкрити поняття торговельного менеджменту та його сучасної концепції;
- дослідити зміст стратегії торговельного менеджменту, її зміст і послідовність розробки;

- розкрити сутність формування тенденцій в менеджменті роздрібно́ї торгівлі;
- надати загальну характеристику діяльності ФОП Корж Ю.Є.(маг-ну «Віват, канцелярія»);
- проаналізувати економічні показники діяльності підприємства;
- проаналізувати сучасний стан та динаміку розвитку системи продажів підприємства;
- запропонувати шляхи удосконалення системи продажів на підприємстві;
- розробити рекомендації щодо удосконалення системи продажів ФОП Корж Ю.Є. (магазину «Віват, канцелярія»);
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження виступають процеси удосконалення системи продажів торговельного підприємства ФОП Корж Ю. Є. (магазин «Віват, канцелярія») як фактора забезпечення його фінансової стійкості.

Предметом дослідження у дипломній роботі є теоретико-методичні засади та практичні рекомендації щодо удосконалення системи системи продажів торговельного підприємства.

Теоретичною та методологічною базою випускної кваліфікаційної роботи виступають дослідження вітчизняних та іноземних науковців в області торговельного менеджменту, виступи та публікації наукових конференцій, фінансовий аналіз і звітність досліджуваного підприємства.

Для досягнення поставленої мети у роботі використовувались наступні **методи:** системного аналізу, логічного узагальнення - при вивченні та узагальненні підходів щодо модернізації системи торговельного менеджменту підприємства роздрібно́ї торгівлі; аналізу та синтезу, статистичного аналізу – при дослідженні та оцінці рівня фінансово – економічного розвитку ФОП Корж Ю. Є. (магазин «Віват, канцелярія»), нормативно – правовий – для аналізу інституційних засад щодо удосконалення системи торговельного менеджменту підприємства роздрібно́ї торгівлі; картографічний – для аналізу основних

показників за регіонами України; графічний – для наочного зображення та схематичного подання матеріалу дослідження, абстрактно-логічний – для формування висновків та пропозицій щодо модернізації системи операційного менеджменту газотранспортної компанії та інші наукові методи.

Інформаційна база. Для проведення розрахунків було використано фінансову звітність ФОП Корж Ю. Є. (магазин «Віват, канцелярія») за 2017-2019 роки. Для розкриття теоретичних аспектів досліджено роботи фахівців, наукові видання, монографії, підручники, електронні джерела.

Елементи наукової новизни. Під час виконання випускної кваліфікаційної роботи було систематизовано та деталізовано теоретичні аспекти маркетингових стратегій, розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення маркетингової стратегії підприємства.

Практичне значення отриманих результатів. Обґрунтовано доцільність запровадження запропонованих заходів з удосконалення маркетингової стратегії підприємства в сучасних ринкових умовах.

Випускна кваліфікаційна робота **складається** із вступу, основної частини, висновків, списку використаних джерел із 72 найменувань, додатків.

1 СУТНІСТЬ ТА ТЕНДЕНЦІЇ ТОРГОВЕЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1 Сутність торговельного менеджменту та його сучасна концепція

Торгівля є однією з домінуючих галузей економіки будь-якої країни як за обсягом діяльності, так і за чисельністю зайнятого в ній персоналу, а підприємства цієї галузі є найбільш масовими. Діяльність торговельних підприємств безпосередньо спрямована на задоволення потреб кожної людини та залежить від впливу безлічі факторів зовнішнього середовища. Вона охоплює широкий спектр питань економічного, фінансового та організаційно-технологічного характеру, що вимагають повсякденного вирішення. Управління різнобічною діяльністю торговельного підприємства є надзвичайно складним процесом і здійснюється за допомогою використання різноманітних методів та механізмів торгового менеджменту[2].

Торговий менеджмент постає як управлінський процес, що має на меті керування всіма основними сферами діяльності торговельного підприємства. Він покликаний здійснювати процес формування найбільш раціональних управлінських рішень, що стосуються розвитку системи продажів конкретного підприємства, забезпечувати високу ефективність і стабільність функціонування фірми та координувати різні напрямки її діяльності.

Торговельний менеджмент, базується на теорії загального менеджменту підприємства, і, таким чином, охоплює широкий спектр прийомів і методів багатьох функціональних видів менеджменту стосовно специфіки діяльності торговельного підприємства. Важливим є те, що він застосовує широкий арсенал методів та механізмів інноваційного, фінансового, виробничого та інших видів функціонального менеджменту, а також управління персоналом, та, що можуть бути застосовані в управлінні підприємствами торгівлі[2].

Важливою особливістю торговельного менеджменту є застосування комплексного підходу до формування здебільшого всіх управлінських рішень, пов'язаних з різними аспектами діяльності торговельного підприємства. Всі вони

тісно взаємопов'язані між собою та здійснюють прямий або непрямий вплив на остаточні показники ефективності господарської діяльності підприємств. Таким чином, якщо брати на розгляд окреме управлінське рішення, навіть якщо воно є перспективним з позиції торговельного менеджменту та спрямоване на вдосконалення організації або технології здійснення продажів, може бути не ефективним при урахуванні специфіки умов економічної діяльності підприємства і спровокувати негативні наслідки для його фінансового стану[3].

Саме тому торговельний менеджмент здебільшого розглядають як комплексну систему дій, що виконує завдання розробки взаємозалежних управлінських рішень, кожне з яких по різному впливає на кінцеві результати господарської діяльності торговельного підприємства.

Торговельний менеджмент передбачає багатоваріантність підходів до розробки конкретних управлінських рішень в різних сферах діяльності торговельного підприємства. Це означає, що підготовка кожного управлінського рішення повинна враховувати і альтернативні можливості дій. За наявності альтернативних проектів управлінських рішень їх вибір для реалізації повинен бути заснований на системі критеріїв, що забезпечують досягнення високих результатів діяльності торговельного підприємства. Система таких критеріїв встановлюється самим торговим підприємством[5].

Основною метою торговельного менеджменту є забезпечення високих темпів розвитку торговельного підприємства в стратегічній перспективі і зростання його конкурентної позиції на споживчому ринку.

На основі визначеної головної мети можна сказати, що успішне формування системи торговельного менеджменту здійснюється на основі вирішення наступних основних завдань[4]:

1. Забезпечення досить високих показників економічності впровадження та проведення торговельно-технологічного та торгово-господарського процесів підприємства. Реалізація даного завдання здійснюється за допомогою забезпечення мінімізації витрат матеріальних, фінансових, трудових ресурсів на організацію різноманітних технологічних процесів і операцій, що пов'язані з

товарообігом товарів і якістю обслуговуванням покупців; комерційної діяльності фірми в цілому, а також виконання функцій управління торговим підприємством.

2. Формування та забезпечення високого рівня обслуговування торговельного підприємства. Виконання цього завдання полягає у задоволенні основних вимог та потреб покупців, що в свою чергу зводиться до необхідності придбати необхідні товари з найменшими витратами.

3. Підвищення величини прибутку, що є власним розпорядженням торговельного підприємства, і забезпеченням його ефективного використання. Збільшення прибутковості фірми можна досягти за рахунок оптимізації обсягу та структури товарообігу підприємства; раціонального управління його активами; проведення цілеспрямованої цінової та маркетингової політики.

4. Формування лояльності покупців за рахунок абсолютного задоволення попиту покупців в межах обраного сегмента споживчого ринку. Виконання цього завдання можливе за рахунок пошуку торговим підприємством відповідної йому торгової ніші на споживчому ринку, забезпечення ефективної асортиментної політики та стійкості асортименту.

5. Гарантування постійного зростання ринкової вартості підприємства, що можна досягти за рахунок здійснення високої інвестиційної активності фірми, забезпечення приросту активів та підвищення фінансової стійкості підприємства.

На додаток до цього, на показники ринкової вартості фірми здійснює вплив успішність реалізації маркетингової політики та ділова репутація підприємства.

6. Зниження рівня господарських ризиків торговельної діяльності підприємства. Досягнення виконання завдання можливе за рахунок ефективного управління основними видами ризиків фірми, а саме: комерційним, інвестиційними, фінансовими та іншими. Мінімізація рівня господарських ризиків формує передбачуваність покращення фінансових результатів та забезпечує стабільність розвитку підприємства в перспективі.

Усі вищенаведені завдання торговельного менеджменту пов'язані між собою досить тісно. Формування перспективного та високого товарообігу прямо пропорційно залежить від фактору найбільш повного задоволення покупців і

забезпечення високого рівня їх обслуговування, і, як наслідок, максимізація показників валового прибутку торговельного підприємства. В той же час найважливішими умовами зростання ринкової вартості фірми є максимізація суми чистого прибутку та ефективно його використання.

У той же час варто зазначити, що деякі завдання торговельного менеджменту мають різноспрямований характер. Наприклад, забезпечення якомога вищого рівня обслуговування споживачів викликає додаткові витрати як матеріальних так і трудових ресурсів, що відповідно знижує суму прибутку підприємства. У свою чергу максимізація прибутку торговельного підприємства супроводжується, як правило, зростанням рівня господарських ризиків. Саме тому в процесі торгового менеджменту окремі завдання повинні бути оптимізовані між собою[5].

Функції і механізм торговельного менеджменту.

Загальний вигляд функції будь – якої керуючої системи можна зобразити таким чином : аналіз – планування – організація – контроль виконання. Таким чином, на додаток до основних функцій, що визначають діяльність кожної організації, торговельний менеджмент має власні конкретні об'єкти управління та завдання, на основі яких визначено основні його функції[6]:

1. Визначення та вибір актуальних організаційних форм функціонування підприємства та його структурних одиниць, що будуть найбільш ефективними в майбутньому.

Організаційно – правова форма діяльності підприємства визначається з урахуванням виявленням та проаналізованої ринкової ніші, асортиментного профілю фірми типу магазину та основних його характеристик.

Вищенаведена функція торговельного менеджменту носить здебільшого разовий характер і належить до числа найбільш відповідальних, оскільки наслідком є управлінські рішення, що здійснюють істотний вплив на фінансові результати на економічні показники діяльності фірми в майбутньому.

2. Управління технологічними процесами фірми. Впровадження даної функції зумовлює розробку та здійснення процесів товаропостачання, прийому

товарів, їх зберігання та підготовки до продажу, вибір схеми технологічного планування магазину, визначення схеми розміщення та викладки товарів у торговому залі.

3. Управління товарообігом. Виконання цієї функції формує економічну основу всієї діяльності підприємства та зумовлена потребою у постійній розробці управлінських рішень на всіх етапах діяльності підприємства. Таким чином, процес управління товарообігом включає в себе аналіз і прогнозування ринкової кон'юнктури, планування обсягу та структури закупівлі на надходження товарів, контроль за обсягами товарних запасів.

4. Управління персоналом. Реалізація функції насамперед здійснюється шляхом пояснення організаційної структури, що виступає основою розподілу праці його персоналу. Крім того, важливим постає питання визначення чисельності та складу персоналу, ефективної організації праці, управління продуктивністю праці, впровадження ефективної системи мотивації та підвищення кваліфікації працівників.

5. Управління доходами. Основним завданням в процесі реалізації даної функції є розробка цінової політики підприємства, забезпечення принципів самоокупності та самофінансування а також планування доходів фірми.

6. Управління витратами обігу. Ключовою метою реалізації даної функції є формування умов постійного зниження рівня поточних витрат у співвідношення з обсягом товарообігу.

7. Управління процесом обслуговування покупців. Метою реалізації даної функції є забезпечення абсолютного попиту споживачів в межах обраного сегменту споживчого ринку, що зумовлене проведенням ефективної асортиментної політики торговельного підприємства, створення зручних умов здійснення покупок та використання ефективних методів продажу товарів.

8. Управління активами. Першочерговим завданням, що постає у процесі реалізації даної функції, є формування та забезпечення ефективного використання торговельного потенціал фірми.

9. Управління капіталом. Основу реалізації даного процесу формує пошук можливостей формування фінансових ресурсів за рахунок власних джерел чи позикових коштів, а також оптимізація форм та джерел їх залучення.

10. Управління прибутком. Реалізація функції полягає у забезпеченні двох основних аспектів: управління процесом формування прибутку та його подальше використання. Таким чином забезпечується основна умова успішного існування торговельного підприємства – його самофінансування та можливість підвищення його ринкової вартості.

11. Управління господарськими ризиками. Основними завданнями в процесі реалізації цієї функції є визначення складу основних фінансових, комерційних, інвестиційних ризиків, а також зменшення негативного їх впливу на результати господарської діяльності та успішна їх мінімізація.

12. Управління інвестиціями. Ключовим у процесі реалізації функції постає забезпечення розвитку підприємства в стратегічній перспективі, формування найбільш важливих напрямків інвестиційної діяльності, що здійснюється шляхом оцінки інвестиційної привабливості реальних проектів та вибір найефективніших з них.

13. Управління фінансовим станом. Основу реалізації даної функції складає комплексна оцінка фінансового стану торговельного підприємства та пошук резервів щодо його зміцнення, моніторинг поточної та комплексне планування фінансової діяльності, а також контроль за реалізацією намічених планів. Головним завданням постає забезпечення взаємозв'язку всіх напрямків діяльності підприємства та їх спрямування на досягнення ефективних кінцевих результатів діяльності торговельного підприємства.

Функціонування процесу управління діяльністю торговельного підприємства базується на конкретному механізмі, що складається з наступних елементів[7]:

1. Державне правове та нормативне регулювання торговельної діяльності фірми. Координаторами торговельної діяльності є закони та нормативно – правові акти, до основних з яких можна віднести: регулювання вимог та правил продажу

товарів у роздрібній мережі магазинів, податкове регулювання, визначення вимог та умов ліцензування, а також забезпечення захисту прав споживачі та охорони навколишнього середовища законодавством,

2. Ринковий механізм регулювання торгової діяльності підприємства, що знаходить відображення насамперед у сфері споживчого ринку. Попит та пропозиція виступають одними регуляторами рівня цін на споживчому ринку, формують систему логістики, надають можливість освоєння нової ринкової ніші чи розширення товарообігу у межах обраного сегменту ринку.

3. Внутрішній механізм регулювання окремих аспектів господарської діяльності торговельного підприємства, формування якого здійснюється в рамках самого підприємства, що визначає регламент тих чи інших оперативних управлінських рішень.

4. Інформаційне забезпечення торговельного менеджменту. Важливим аспектом є формування механізму інформаційного забезпечення фірми, що спрямований на формування якомога повнішого та якіснішого інформаційного потоку, що є необхідним для прийняття обґрунтованих управлінських рішень по всім сферам діяльності торговельного підприємства.

5. Система методів контролю за реалізацією управлінських рішень. Контроль у процесі прийняття управлінських рішень визначається системою моніторингу економічних та фінансових показників та базується на прийомах економічного аналізу і аудиту різних аспектів діяльності торговельного підприємства.

6. Система методів управління діяльністю торговельного підприємства. До основних методів, за допомогою яких досягаються необхідні фінансові результати підприємства, можна віднести наступні: метод техніко – економічних розрахунків, економіко – математичні та економіко – статистичні методи, балансовий метод, методи мережевого планування та моделювання, соціологічні та експертні методи.

Невід'ємною умовою функціонування торговельного підприємства постає ефективний торговий менеджмент, що сприяє реалізації його основної мети, цілей

та завдань. В свою чергу, ефективне управління підприємством роздрібною торгівлі дозволяє забезпечувати високий рівень обслуговування покупців, досягати високих темпів економічного розвитку торговельного підприємства в стратегічній перспективі, сприяє зміцненню його фінансового стану, зростання ринкової вартості та формування конкурентних переваг торговельного підприємства на споживчому ринку[7].

1.2 Стратегія торговельного менеджменту, її зміст і послідовність розробки

Стратегічне управління торговельним підприємством в сучасних умовах передбачає не тільки розробку однієї загальної стратегії, а й формування окремих видів стратегії, що супроводжують перспективи розвитку фірми в залежності від різноманітних сфер його діяльності[2].

З метою досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності підприємствам варто впроваджувати обґрунтований набір стратегічних цілей, який може бути сформований за рахунок реалізації концепції послідовних стратегій та виступає інструментом забезпечення успішної діяльності підприємства.

В сучасних умовах функціонування ринкової та перехідної економіки основну роль відіграють продуктово – товарні стратегії, або стратегії, що охоплює лише окремі сфери та напрямки діяльності, адже саме за рахунок них підприємство має можливість здійснювати процес відтворення та замикаючий цикл обігу грошей, що є наслідком успішного здійснення продажів та отримання бажаних фінансових результатів[3].

Варто зазначити, що стратегія торговельного менеджменту насамперед пов'язана з розробкою та впровадженням стратегії розвитку фірми, а також забезпеченням успішних результатів її функціонування[6].

Конкретизація поняття «стратегія торговельного менеджменту» полягає у тому, що вона являє собою процес формування загальної системи довгострокових цілей фірми і вибір найбільш ефективних способів їх досягнення. Стратегії торговельного управління підприємством у процесі своєї розробки можуть суттєво відрізнятись між собою, наприклад: оптимізація фінансових результатів підприємства в цілому, залучення нових споживачів за рахунок розширення асортименту та сфери застосування вже наявних товарів, а також цілковите задоволення потреб як наявних так і майбутніх споживачів.

З метою впровадження ефективних управлінських рішень діяльності фірми, що стосуються стратегічних планів підприємства, необхідна надійна інформація про специфіку та функціонування сегмента, а також визначення факторів, які характеризують ринок існування підприємства. Саме тому, при розробці та впровадженні ефективної стратегії торговельного підприємства, велике значення отримує «сегментація» - ступінь деталізації ринку функціонування фірми на основі раніше обраних критеріїв[8].

Концепція ринкової сегментації формується на основі двох теоретичних посилянь, що визначають характеристики та фактори впливу ринкового сегменту, а саме: неоднорідність природи ринку, потреба у диференціації, розподіл та збуту продукції з метою всебічного задоволення потреб споживачів та вимог ринкового середовища.

Процес розробки та впровадження стратегії торговельного управління формується на основі комплексного аналізу та дослідження структури ринку та методів сегментації, що в свою чергу дає можливість чітко визначити та зрозуміти специфіку конкурентного середовища та його основних гравців[8].

Відповідно до теорії маркетингу можна чітко визначити, що найголовнішими структурними ознаками ринкового середовища є :обсяг придбання і частота покупок, характеристика та вигоди товарів з точки зору задоволення потреб споживача, співвідношення ціни та якості товарів, мета покупки та подальшого використання, демографічні та географічні ознаки.

Процес сегментації, як правило, здійснюється на основі використання статистичних методів, що в свою чергу мають на меті вимірювання повторюваності покупки та характеристик попиту на товари. Запорукою ефективного функціонування торговельного підприємства є визначення, аналіз та ретельне дослідження сегментів ринкового середовища. Таким чином, важливим є визначення причин невдачі здійснення ринкової діяльності, що мають можливість принести збитки підприємству[9]. До таких причин можна віднести:

- Нераціонально обраний сегмент ринку, який формується під впливом маркетингової політики фірми;
- Надмірна сегментація;
- Надзвичайно висока концентрація на одному конкретному сегменті та ігнорування інших, що є не настільки перспективним серед категорій покупців.

На додаток до процесів визначення та аналізу необхідного сегменту ринкового середовища, з стратегічним управлінням пов'язані напрямки діяльності фірми та зміст товарних стратегій, а рівень спеціалізації фірми визначається такою кількістю сегментів, скільки вона може обслуговувати у процесі свого функціонування.

Стратегія торговельного підприємства у процесі її формування та впровадження на фірмі, повинна відповідати на наступні питання[10]: Як виглядатиме вже сформований асортимент?, Хто буде споживачами фірми?, Як виглядає процес встановлення ціни на товари – чи є підприємство ціновим лідером чи наслідуює механізм ціноутворення конкурентів?, Чи конкурують ціни на аналогічні товари різних торговельних підприємств?

Комплексна стратегія торговельного підприємства складається з низки основних стратегічних цілей[10], до яких можна віднести наступні:

- пошук, аналіз та швидке освоєння нових ринкових ніш;
- зниження рівня ризиків господарської діяльності підприємства, а саме – фінансових, інвестиційних та маркетингових;
- значне підвищення рівня обслуговування покупців в торговельному залі;

- розширення сегмента споживчого ринку на який спрямована діяльність торговельного підприємства;
- збільшення прибутковості та рівня рентабельності торговельної діяльності;
- зростання суми власного капіталу і підвищення ринкової вартості підприємства.

Процес створення та впровадження стратегії торговельного менеджменту є досить складним для здійснення, тому неодмінно потребує високої кваліфікації управлінців та виконавців. Першочерговим завданням та основою у формуванні стратегії фірми постає прогнозування основних умов функціонування підприємства, а саме – кон'юнктури споживчого ринку в цілому та обраного ним конкретного сегмента здійснення торговельної діяльності[12].

Таким чином, успішне впровадження та ефективність реалізації торговельної стратегії є надзвичайно трудомістким процесом, складність якого полягає у необхідності визначення альтернативних варіантів впровадження управлінських рішень, визначення та досягнення головної місії підприємства та основних завдань його розвитку[13].

Важливим є те, що в процесі розробки та впровадження стратегії торговельного управління можна визначити деяку складність, причиною якої є її незмінність. Протягом усього періоду функціонування підприємства, постає питання у періодичному коректуванні торговельної стратегії відповідно до постійної зміни умов зовнішнього середовища та постійного оновлення ринкових сегментів, а також пошуку та можливостей удосконалення функціонування торговельного підприємства.

Товарна стратегія підприємства створюється з метою планування фінансової діяльності фірми на довгостроковий період часу, а отже передбачає вирішення першочергових завдань, таких як: удосконалення асортиментної політики та структури запропонованих товарів, забезпечення конкурентоспроможності фірми та якості надання послуг, ефективного впровадження товарного асортименту на ринок[14].

Розв'язання вищенаведені завдання є обов'язковим для успішного здійснення господарської діяльності підприємства та розробки стратегії торговельного управління, що здійснюється шляхом виконання таких основних етапів:

1. чітке розуміння та визначення загального періоду формування стратегії;
2. дослідження факторів зовнішнього середовища та ступеня їх впливу на ефективність функціонування торговельного підприємства;
3. оцінка сильних і слабких сторін діяльності фірми;
4. вибір головної стратегічної моделі розвитку торговельного підприємства з урахуванням стадії його життєвого циклу;
5. формування системи стратегічних цілей на основі обраної визначальною моделі розвитку;
6. деталізація цільових показників стратегії торгового менеджменту за періодами її реалізації;
7. формування політики торговельного менеджменту за окремими найбільш важливих напрямків діяльності фірми;
8. розробка найбільш ефективних шляхів реалізації стратегічних цілей і політики торговельного менеджменту;
9. аналіз та оцінка розробленої стратегії торгового менеджменту.

З метою розробки ефективної стратегії торговельного менеджменту необхідно ретельно вивчити ринок і критично оцінити становище власного підприємства на ньому. Аналіз власного стану розвитку та конкурентного середовища передбачає : встановлення сегментів ринкового середовища та їхню географічну територію; оцінку минулих показників розвитку підприємства та сегментів ринку, що аналізується; оцінку тенденцій розвитку ринків і розробка варіантів прогнозів ефективності його функціонування[13] .

Аналіз та оцінка вже розробленої стратегії торговельного підприємства проводиться за такими основними параметрами:

- узгодженість стратегії з зовнішнім середовищем. В процесі цієї оцінки визначається Оцінка показує те, наскільки розроблена стратегія торгового

менеджменту відповідає змінам економіки країни, правовим умовам діяльності торговельних підприємств, а також кон'юктурі споживчого ринку;

- внутрішня збалансованість стратегії. Протягом такої оцінки визначається наскільки узгоджуються між собою окремі стратегічні цілі і політика торговельного менеджменту, а також заходи щодо забезпечення реалізації стратегії.

- реалізованість стратегії з урахуванням наявного ресурсного потенціалу підприємства. В першу чергу розглядаються потенційні можливості торгового підприємства при формуванні фінансових ресурсів за рахунок власних джерел з метою забезпечення всіх намічених напрямів його розвитку. Крім того оцінюється рівень кваліфікації та технічної оснащеності персоналу з позицій можливості реалізації обраної стратегії;

- прийнятність рівня ризиків, пов'язаних з реалізацією стратегії. Удосконалення якості системи продажів і зростанню обсягів торговельної діяльності супроводжується, як правило, зростанням рівня господарських ризиків, особливо фінансових та інвестиційних. Саме тому в процесі оцінки торговельної стратегії необхідно визначити наскільки рівень цих ризиків є допустимим для діяльності торговельного підприємства з урахуванням можливих негативних фінансових наслідків;

- результативність стратегії. В процесі оцінки результативності стратегії торгового менеджменту необхідно опиратись насамперед на визначення економічної ефективності її реалізації. Також оцінюється вплив таких показників як позаекономічні результати, що досягаються в процесі реалізації цієї стратегії (зростання ділової репутації торгового підприємства; підвищення рівня керованості структурними одиницями і підрозділами; зростання рівня торговельного обслуговування та іміджу підприємства у покупців; поліпшення психологічного клімату на підприємстві та умов праці персоналу) .

Розробка стратегії торгового менеджменту дозволяє приймати ефективні управлінські рішення, що стосуються всіх аспектів діяльності торгового підприємства та пов'язані з його розвитком в перспективі.

Основні положення розробленої стратегії торговельного менеджменту зазвичай можна відобразити отримують в бізнес-плані розвитку торгового підприємства. Необхідність розробки цього документа пов'язана з тим, що сучасні економічні умови визначають те, що торговельні підприємства не спроможні забезпечувати стратегічний розвиток фірми тільки за рахунок внутрішніх фінансових ресурсів та залучають для цього досить потужне зовнішнє фінансування, особливо на інвестиційні цілі. Важливим є те, що кожен інвестор повинен мати повне уявлення про стратегію бізнесу, чітко окреслити його масштаби і форми, розуміти найважливіші показники маркетингової, економічної і фінансової діяльності; конкретизувати величину фінансових ресурсів, що зумовлюють з реалізацію стратегії, а також терміни окупності та повернення інвестицій; фінансові та інвестиційні ризики, що пов'язані з реалізацією стратегії розвитку торгового підприємства, та інших характеристиках його діяльності[14].

Розробка і впровадження в життя бізнес-плану здійснюється на основі певної логічної структури, яка носить унікальний характер в більшості країн з розвинутою ринковою економікою (відхилення від цієї загальноприйнятої структури викликаються лише галузевими особливостями і масштабами діяльності підприємства).

Для підприємств торгівлі, що спеціалізуються на надання послуг у сфері продажів, бізнес-план рекомендується складати відповідно до такої структури[11]:

- Короткий опис та конкретна характеристика проекту створення (стратегічного розвитку) торговельного підприємства;
- Визначення організаційної форми торговельного підприємства та його структурних підрозділів;
- Детальний аналіз і прогноз кон'юнктури споживчого ринку (за відповідним сегментом ринку, який охоплює фірма);
- Чітке планування обсягів і складу товарообігу;
- Чітке визначення асортименту та планування номенклатури додаткових торговельних послуг покупцям;

- Забезпеченість товарообігу і процесу надання торговельних послуг матеріальними та трудовими ресурсами;
- Фінансовий план і детальна стратегія фінансування бізнесу;
- Оцінка ризиків і форми їх страхування;
- Формування схеми процесу реалізації та управління проектом.

Готовий бізнес-план дає можливість як торговим менеджерам, так і майбутнім інвесторам повністю оцінити результативність обраної стратегії розвитку торговельного підприємства та її економічну ефективність в майбутньому.

Відсутність товарної стратегії фірми може призвести до мінливості асортиментної структури, що зумовлено впливом зовнішніх факторів, а також втрати контролю над конкурентоспроможністю, комерційною діяльністю та ефективність здійснення системи продажів товарів. Таким чином, вищенаведені тенденції мають можливість досить швидко вплинути на ефективність діяльності фірми[12].

Добре обміркована товарна стратегія не тільки дозволяє оптимізувати процес оновлення товарного асортименту, але й слугує для керівництва підприємства показником загальної спрямованості дій, що здатні скоригувати поточні ситуації. Таким чином, стратегія торговельного менеджменту являє собою основну стратегію виживання, спокійного існування, економічного зростання, потужного успіху організації. Торговельна стратегія - основна і ключова підсистема корпоративної стратегії. Стратегія торговельного менеджменту посідає важливе місце в економічній стратегії торговельного підприємства, оскільки від неї прямо залежать основні показники ефективності фірми. Це пов'язано з тим, що однією з основних функцій торговельного підприємства є доведення товарів до споживачів[13].

1.3 Тенденції в менеджменті роздрібно́ї торгівлі

Роздрібна торгівля — сфера підприємницької діяльності, що зосереджена на процесі продажу товарів або послуг що супроводжується усним або письмовим договором купівлі-продажу безпосередньо кінцевим споживачам для їхнього власного некомерційного використання[14].

На сучасному етапі роздрібна торгівля є однією з найважливіших сфер формування споживчого ринку, повністю відображає економічний розвиток країни, є координуючою ланкою в системі міжгалузевих і регіональних зв'язків, найбільш дійовим засобом задоволення потреб населення у товарах і послугах. Це є завершальна стадія руху товарної продукції, яка поповнює державний та місцеві бюджети, сприяє зміцненню фінансової системи, забезпечує умови для збуту, дає імпульс для нарощування обсягів виробництва і розробки нових товарів, що в майбутньому швидко окупить вкладені ресурси та забезпечить непоганий прибуток. Тому не випадково підприємці великого, середнього та малого бізнесу проявляють надмірний інтерес до розвитку роздрібно́ї торгівлі як інвестиційно-привабливого виду підприємництва. Умови конкуренції підштовхують їх знаходити свої «виграшні» ринкові ніші, на яких легше функціонувати та досягати цільового рівня рентабельності.

Підприємство, що працює на принципах роздрібно́ї торгівлі, має на меті запропонувати споживачам продукцію, яка неодмінно задовольнить їх потреби та вимоги. Таким чином, закупівля товарів та формування товарного асортименту є одним із найважливіших завдань для менеджера роздрібно́ї торгівлі, який повинен правильно визначити потребу в товарах під час закупівлі[13].

Обов'язковим є те, щоб постачальник чи виробник товарів постійно отримував відомості про тенденції зміни попиту на власну продукцію саме від роздрібно́го підприємства, з яким здійснюються господарські операції. На систему роздрібно́ї торгівлі впливає не лише рівень відповідності продукції попиту покупців, а й наступні фактори: широта асортименту, ціна, сервісні

послуги, якість, розташування та режим роботи магазину, а також якість обслуговування та особисті відносини покупців з персоналом.

З метою збільшення потоку покупців та ефективності діяльності підприємства в цілому роздрібні торговці надають різний спектр послуг по-різному, а саме: залучення покупців більш доступними цінами, розширення переліку сервісних послуг, відкриття магазинів якомога ближче до місця проживання та інтенсивного потоку населення. Саме від рівня організації роботи та рівня розвитку роздрібно-торгівельної мережі залежить якість обслуговування населення та задоволення їх потреб[15].

Основними елементами комерційної діяльності роздрібних торговельних підприємств є: закупівля товарів, розробка асортиментної політики пошук і вибір прийнятних постачальників, організація роздрібних виставок-продаж, участь у ярмарках, встановлення господарських зв'язків, вивчення споживчого попиту і кон'юнктури ринку, здійснення контролю за виконанням договірних відносин, організація товаропостачання, оперативне маневрування товарними ресурсами, стимулювання продажу товарів. Крім того, процес комерціалізації роздрібних торговельних підприємств зумовлює рекламу товарного асортименту, послуг, надання додаткових послуг споживачам розширення асортименту, пошук місцевих товарних ресурсів, інших послуг комерційного характеру суб'єктам ринку.

На сьогодні загальний стан роздрібно-торгівлі формується під впливом таких факторів[17]:

- досить низький ступінь розвитку мереж місцевих та іноземних операторів (ретейлерів) у сфері роздрібного бізнесу;
- відсутність дійової державної підтримки (оподаткування, надання приміщень, пільги по комунальних платежах). Таким чином, важливим є питання сертифікації та якості продукції, що, в процесі реалізації роздрібними підприємствами, перебуває під ретельним контролем.

Якщо вести мову про відкриття нових форматів магазинів, можна сказати, що ринок практично вільний. Саме тому ефективність діяльності торговельних

підприємств та кожного магазину окремо залежатимуть виключно від того, наскільки підприємство привабливе для покупців.

Відмінність українського ринку роздрібної торгівлі, в порівнянні з західним, полягає у тому, що він є не настільки насичений, а ніша сучасних ринків торговельних підприємств практично вільна. Це сприяло прискоренню темпів росту кількості операторів і торговельних підприємств досить швидкими темпами. Крім того, вітчизняні підприємства роздрібної торгівлі не мають чіткого формату, хоча саме вони найбільш чітко відображають моделі ефективності бізнесу та впливу жорсткого конкурентного середовища[15].

Вибір формату функціонування для підприємства роздрібної торгівлі — це вибір оптимального рівня рентабельності, що можна проаналізувати за допомогою обсягу товарообігу, визначення прибутковості, управлінського, маркетингового та організаційного та кадрового механізмів.

Варто зазначити, що всі торговельні підприємства в певний період свого функціонування стикаються з необхідністю конкретного вибору формату торгівлі, що, в свою чергу, формує проблему вибору оптимальної технології роздрібної торгівлі[16].

Проаналізувавши стан та тенденції роздрібної торгівлі України, варто зазначити, що найперспективнішими на даний час будуть економічні супермаркети – 2 – 3 тис. найменувань торгових точок та класичні супермаркети. Основою формування лідерських позицій є фактор «гнучкості» моделей такого формату, що в свою чергу дозволяє ефективно працювати на як масового споживача так і на окремі категорії населення[18].

Механізм функціонування роздрібної торгівлі

Процес роздрібної торгівлі можна здійснити шляхом цілеспрямованої реалізації товарів, якісного обслуговування споживачів та задоволення її потреб, а також торговельних та після продажних послуг.

Основні функції роздрібної торгівлі на сучасному рівні розвитку економіки можна зобразити таким чином: збільшення обсягу товарообігу, розширення

асортиментної пропозиції товарів, вдосконалення системи продажів та якості обслуговування покупців.

Таким чином, основними завданнями торговельного підприємства, що функціонує у сфері роздрібно́ї торгівлі є: удосконалення асортиментної політики, формування та регулювання системи поставок, управління матеріальними та трудовими ресурсами, забезпечення основних цілей діяльності підприємства.

Для ефективного функціонування торговельного підприємства роздрібно́ї торгівлі на сучасному етапі є процес взаємодії фірми з виробниками товарів та оптовиками. Таким чином, комерційна діяльність підприємства роздрібно́ї торгівлі здійснюється за наступними напрямками[15] :

- формування ефективного процесу купівлі – продажу товарів;
- здійснення закупівельної діяльності;
- постійне удосконалення асортименту товарів з урахуванням потреб споживачів та попиту на товари;
- забезпечення стійких конкурентних позицій.

Основні тенденції розвитку роздрібно́ї торгівлі в Україні.

Ефективний розвиток роздрібно́ї торгівлі, як і будь-якої іншої галузі, неможливий без ретельного аналізу її функціонування та виявлення оптимальних напрямлень подальшого зростання. Визначальним у розвитку торговельної сфери функціонування підприємств є їх розвиток, а саме процес нарощування потенціалу, що здійснюється а рахунок матеріально – технічного, економічного, соціального та технологічного удосконалення діяльності фірми[118].

Головні тенденції розвитку роздрібно́ї торгівлі України можна визначити на основі проведених теоретичних та аналітичних досліджень та зобразити таким чином[19] :

— раціоналізація розміщення роздрібно́ї торговельної мережі, підвищення доступності у сільській місцевості;

— удосконалення логістики для більш швидкого надходження товарів та їх збуту;

- диверсифікація магазинів по потребам районів, де вони розміщуються;
- інтенсивне впровадження нових методів продажу для удосконалення розвитку торгівлі, впровадження нових послуг, клієнтоорієнтованість;
- швидке удосконалення напрямку інтернет – продажів, які займають надзвичайно велику частку у всіх розвинутих країнах.

На сьогодні розвиток торгівельних мереж на ринку України формується під впливом низки негативних чинників, що сповільнюють процеси розвитку, а саме: складна політична ситуація в країні, невизначеність у валютно-курсовій політиці держави, девальвація національної валюти, зростання цін на основні споживчі товари та послуги, невизначеність у митній політиці держави, падіння споживчого попиту населення через скорочення доходів, зростання безробіття, зменшення обсягів виробництва товарів народного споживання, криза в банківській системі, неможливість залучення в галузь кредитів, недобросовісна конкуренція серед ритейлів, вихід із ринку або зменшення магазинів зарубіжних компаній.

Усі вищенаведені чинники створюють дисбаланс попиту і пропозиції споживчого ринку за рахунок нестабільності функціонування торгівельних підприємств та суспільного виробництва[20] .

Незважаючи на труднощі розвитку економіки країни на сьогодні, торгівельна галузь діяльності підприємств залишається достатньо перспективною галуззю. Розвиток підприємницької діяльності може здійснюватись шляхом формування нових відносин між компаніями та власниками, що керують фірмами. Таким чином можемо спостерігати зміни цінової політик, орендних ставок, застосування потужної маркетингової політики та стимулювання обсягів товарообігу.

Сучасні тенденції розвитку ритейлу в Україні можна визначити за участю інноваційного шляху розвитку сфери торгівлі. Інновації мають охоплювати нові технології у сфері торговельного бізнесу, їх упровадження у процес надання послуг покупцям, просування продукції на ринку, упровадження в розвиток комунікаційної інфраструктури[21]. Отже, проаналізуємо найважливіші тенденції

розвитку торгівельної сфери, що в подальшому формуватимуть мережеву роздрібну торгівлю в Україні.

Найвагомішою тенденцією функціонування та розвитку торгівлі є поява нових форм торгівлі, до яких відноситься електронна торгівля, а саме відкриття мережевих інтернет – магазинів, інвестиції в мобільні додатки, удосконалення системи мобільних платежів та мобільних оголошень.

У світі набирає обертів торгівля в соціальних медіа – Twitter, Facebook, Instagram, українські торговельні компанії теж не залишаються осторонь. Поширюються нові способи оплати покупок, а саме розвиток безготівкових платежів та упровадження нових мобільних додатків: POS-системи, безконтактні платежі. Інноваційний розвиток сучасного торговельного підприємства в центрі уваги має інтелектуальний капітал, що визначає конкурентоспроможність його економічної системи.

Важливим є і процес доставки товару. Усе більше покупців обирають найдешевший та найшвидший спосіб доставки товару, тому основною метою постає питання задоволення споживчого попиту. На сучасному етапі найбільш перспективним напрямом для торгівельних мереж є розвиток власної торгової марки «Private Label». Метою його впровадження є збільшення продажів та формування лояльності споживача, що можна здійснити за рахунок низької собівартості товару, невеликих витрат на маркетинг та просування товару, і, як наслідок, отримання успішного продукту[20]. Роздрібна торгівля зарубіжних країн (рітейл) формує галузь економіки, що розвивається надмірно швидкими темпами. Визначальним фактором постійного розвитку підприємств постає збільшення конкуренції і сфері роздрібно торгівлі, що постійно встановлює нові завдання перед підприємствами.

Роздрібні торговці, що здійснюють підприємницьку діяльність в зарубіжних країнах виконують велику кількість функцій, що в свою чергу підвищують цінність наданих ними послуг. До таких функцій можна віднести: формування найбільш раціонального асортименту товарів та послуг, формування оптимальної

системи зберігання запасів та забезпечення безперебійності системи продажів, збільшення цінностей товарів та послуг.

Щодо виконуваних функцій у роздрібній торгівлі закордонних фірм можна прослідкувати існування двох протилежних тенденцій. Перша тенденція полягає в розповсюдженні спеціалізованих магазинів з досить вузьким товарним асортиментом та орієнтацією на певний вид товару. Такі підприємства формують мережу потужних роздрібних торговців, що задовольняють індивідуальні вимоги в обслуговуванні кожного покупця. Друга тенденція полягає у зростанні кількості великих за площею магазинів, що використовують складські технології та пропонують велику кількість товарів різних асортиментних груп[21] .

Таким чином, розвиток власної торгівельної марки в Україні може виступати чинником успіху в здійсненні експорту товарів, виходу на нові ринку збуту, розширення співпраці за кордоном, зокрема в країнах ЄС.

Висновок до розділу 1

За результатами детальних досліджень було визначено, що управління продажами - це область практики, яка формується на стику менеджменту, маркетингу і власне мистецтва продажів.

Важливою особливістю торговельного менеджменту є застосування комплексного підходу до формування всіх управлінських рішень, пов'язаних з різними аспектами діяльності торговельного підприємства. Всі ці управлінські рішення тісно взаємопов'язані і мають прямий або непрямий вплив на кінцеву ефективність господарської діяльності підприємства. В свою чергу раціональне управління торговельним підприємством дозволяє забезпечити високий рівень обслуговування покупців, необхідні темпи економічного розвитку торгового підприємства в стратегічній перспективі, зміцнення його фінансового стану і зростання ринкової вартості, формування конкурентної переваги торгового підприємства на споживчому ринку.

Ефективне управління торговельним підприємством в першу чергу здійснюється завдяки реалізації стратегії торговельного менеджменту, що пов'язана з формуванням стратегії розвитку торгового підприємства і забезпеченням успішної її реалізації. У загальному вигляді під поняттям «стратегія торговельного менеджменту» варто розуміти процес формування системи довгострокових цілей діяльності торгового підприємства і вибір найбільш ефективних шляхів їх досягнення.

Завдання розробки стратегії торговельного менеджменту мають різноманітний характер, а саме: оптимізація фінансових результатів підприємства; завоювання нових покупців шляхом розширення сфери застосування існуючих товарів; задоволення потреб споживачів та диверсифікації сфер діяльності.

Основні стратегічні цілі можна зобразити таким чином: пошук та швидке освоєння нових ринкових ніш, зниження рівня господарських ризиків, значне підвищення рівня обслуговування покупців в торговельному залі, розширення сегмента споживчого ринку на який спрямована діяльність

торгівельного підприємства, збільшення прибутковості та рівня рентабельності торговельної діяльності, зростання суми власного капіталу і підвищення ринкової вартості підприємства.

Стратегія торговельного менеджменту посідає важливе місце в економічній стратегії торговельного підприємства, оскільки від неї прямо залежать основні показники ефективності фірми. Таким чином, стратегія торговельного менеджменту являє собою основну стратегію виживання, спокійного існування, економічного зростання, потужного успіху організації.

Основу діяльності торговельного підприємства становить роздрібна торгівля, що є однією з найважливіших сфер формування споживчого ринку, повністю відображає економічний розвиток країни, є координуючою ланкою в системі міжгалузевих і регіональних зв'язків, найбільш дієвим засобом задоволення потреб населення у товарах і послугах.

Сьогодні роздрібна торгівля в Україні перебуває у стані трансформації під впливом зазначених вище чинників, у її структурі відбуваються як кількісні, так і якісні перетворення. Навіть в період економічної та політичної кризи в країні, дефіциту вітчизняних та іноземних інвестицій, зменшення загальної кількості роздрібних торговельних підприємств розвиток торговельних мереж, хоча і незначними темпами.

Триває інноваційний розвиток ритейлу, упроваджуються нові підходи до здійснення торговельної діяльності з урахуванням європейських та світових технологій у торговельній галузі. Подальша робота буде спрямована на розробку рекомендацій з управління економічною безпекою торговельних підприємств у період євроінтеграції.

Отже, ефективний розвиток роздрібною торгівлі, як і будь-якої іншої галузі, неможливий без детального аналізу її функціонування та виявлення оптимальних напрямлень подальшого зростання.

2 ДОСЛІДЖЕННЯ ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ ПРОДАЖІВ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ФОО «КОРЖ Ю.Є (МАГАЗИН «ВІВАТ, КАНЦЕЛЯРІЯ»)

2.1 Характеристика діяльності торговельного підприємства

Дослідження основних показників діяльності та системи продажів буде провадитись на прикладі торговельного підприємства ФОО Корж Ю. Є. (магазин «Віват, канцелярія»).

Роздрібна торгівля представляє собою діяльність, яка в першу чергу пов'язана з купівлею і продажем товарів кінцевим споживачам з метою особистого використання, що не пов'язане з подальшою підприємницькою діяльністю. Функціонування торговельного підприємства – ФОО Корж Ю. Є.(магазин «Віват, канцелярія»), як і всіх інших комерційних підприємств, направлене на отримання максимального валового прибутку за рахунок задоволення потреб споживачів.

В умовах розвитку ринкової економіки та інтеграції в світовий економічний простір господарська діяльність мережі магазинів «Віват, канцелярія» має оцінюватися за допомогою системи фінансово-економічних показників, які дозволять зробити висновок про фінансову стійкість, рівень ліквідності, платоспроможності, ділової активності, рентабельності підприємства. На даному етапі важливим є проведення комплексної характеристики, аналізу та оцінки фінансових показників підприємства, що необхідні для ефективного управління. З його допомогою ми отримуємо можливість здійснювати планування, контроль, покращувати і вдосконалювати напрямки підприємницької діяльності[21] .

Ринок канцтоварів в Україні висококонкурентний і низькомаржинальний. Велика частина товарів – імпортна, їх везуть із Китаю і Європи. Але після двох криз розстановка сил на ринку істотно змінилася. Продукція, вироблена в Україні, стала користуватися великим попитом завдяки більш низькій ціні. Це привело до

того, що деякі імпортери стали замовляти випуск товарів під власною торговою маркою на потужностях українських виробників.

На сьогодні ринок канцелярських товарів в Україні, досить насичений, має свою постійну клієнтуру і охоплює незначну частину від обігу всієї торгівлі. Однак даний ринок дуже залежить від сезонності, потреб бізнесу, розвитку сучасних технологій, а також від кризових тенденцій[20] .

Регіональному ринку канцелярських товарів в цілому та досліджуваному підприємству ФОП Корж Ю. Є.(магазин «Віват, канцелярія») зокрема притаманні наступні особливі властивості:

- виражена сезонність в активності продажів: у зв'язку з початком навчального року стрімко зростають продажі практично всіх груп товарів, тоді як перед початком літа ринок практично завмирає в зв'язку з сезоном канікул і відпусток;

- наявність довгого ланцюжка від виробника до кінцевого споживача;

- наявність великої кількості великих торгових мереж, які створюють високу конкуренцію. Цей фактор може бути особливо негативним для окремих невеликих торгових точок, які не можуть похвалитися таким же розмаїттям товару.

Однією із складностей функціонування на ринку канцелярських товарів для підприємства є його постійна динамічність бізнесу, часті оновлення асортименту, відстеження цінової політики. Це означає, що органи керування фірми повинні постійно відслідковувати процеси змін на ринку та підпорядковувати їх під потреби та запити споживачів.

Роздрібний продаж шкільно-письмових товарів здійснюється через спеціалізовані підприємства, спеціалізовані відділи (секції) підприємств з універсальним асортиментом продовольчих товарів, підприємства роздрібно торгівлі споживчої кооперації, дрібно-роздрібну торговельну мережу, а також фірмові підприємства з універсальним асортиментом непродовольчих товарів. Саме до останнього виду торговельних підприємств варто віднести мережу магазинів «Віват, канцелярія», що охоплює значну частину ринку канцелярських

товарів, знаходиться на стабільному, проте незначному зростанні і поступово займає нові сегменти ринку[20] .

Мережа заснована в 1992 році. В той час торгові точки мали вигляд зон - прилавків, де розміщувався мінімальний асортимент товарів. На сьогодні група канцелярських товарів охоплює широкий асортимент різних виробів повсякденного попиту. Ними користуються практично всі верстви населення. Останніми роками більшість невеликих магазинів перетворилися на супермаркети, що є досить зручним для сучасного споживача.

Мережа магазинів «Віват, канцелярія» на сьогоднішній день налічує 27 магазинів в обласних центрах: Чернігові, Києві, Житомирі, Сумах, Черкасах та Рівному, а також в райцентрах північного регіону: Прилуках, Ніжині, Новгороді-Сіверському Чернігівської області та в містах Шостка, Конотоп, Кролевець Сумської області[23] .

Детальний розподіл магазинів мережі «Віват, канцелярія» представлено на рисунку 2.1.

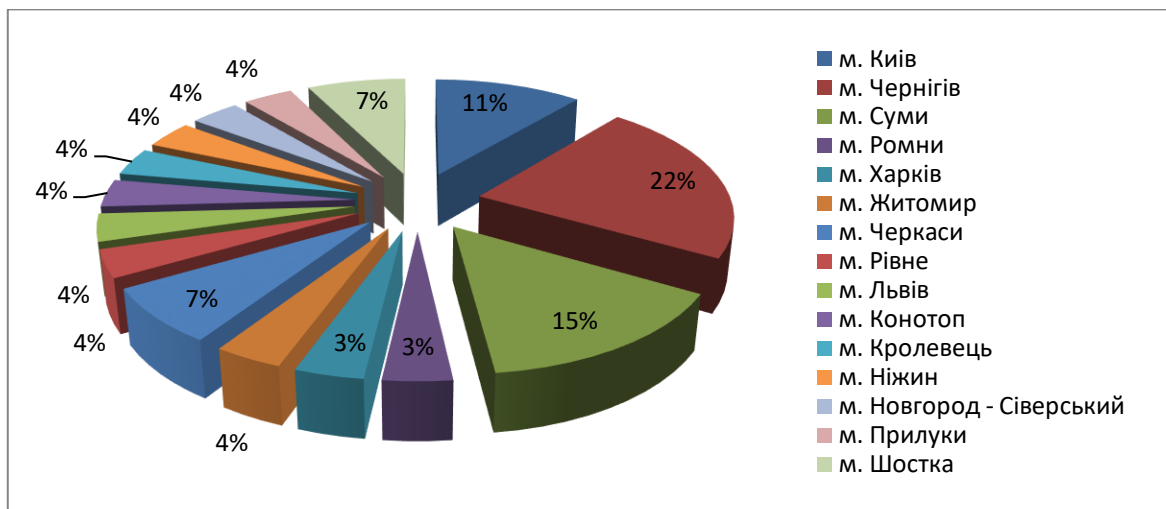


Рисунок 2.1 – Структура розподілу мережі магазинів «Віват, канцелярії»

За проведеними аналітичними дослідженнями можна визначити, що основні торговельні потужності знаходяться в таких містах, як, Чернігів, Суми та Київ, а саме 6, 4 та 3 торгові точки відповідно. Як бачимо, торгові точки мережі магазинів «Віват, канцелярія» розташовані не тільки у великих обласних центрах але і охоплюють маленькі міста, де мають вагомий потенціал розвитку. Це

свідчить про те, що ринок канцелярських товарів потужно розвивається, відкриваючи все більш нові можливості для здійснення успішної торгівельної діяльності, формування лояльності споживачів за рахунок задоволення їх основних потреб.

Об'єктом дослідження обрано ФОП Корж Ю. Є.(магазин «Віват, канцелярія»), що є одним найдавніших та найбільших торгівельних супермаркетів. Підприємство спеціалізується на роздрібній торгівлі канцелярськими та офісними товарами. Однак, найбільшу частку у структурі реалізованої продукції займає канцелярія.

Фірма здійснює господарську діяльність на підставі реєстрації як – фізична особа – підприємець (ФОП Корж Ю. Є. – 3 групи), та знаходиться за адресою м. Чернігів. Пр. Перемоги, 18. Підприємство створене з метою отримання прибутку та задоволення потреб споживачів.

ФОП Корж Ю. Є.(магазин «Віват, канцелярія») займає стійке положення на регіональному ринку торгівельних підприємств. Ціллю діяльності підприємства є забезпечення внутрішнього українського ринку високоякісними товарами і послугами, а також одержання прибутку за рахунок фінансово-господарської діяльності[22] .

Основні задачі ФОП Корж Ю. Є.(магазин «Віват, канцелярія»):

- Забезпечення населення товарами для школи та офісу, а також освоєння нового напрямку – настільні ігри, картини, творчість;
- Роздрібна торгівля, організація власної торгової мережі;
- Задоволення потреб покупців, формування лояльності споживачів.

Як бачимо, роздрібна мережа торгівельного підприємства охоплює досить широкий спектр товарів, які неодмінно знаходять свого споживача. Отже, для точного управління системою продажів торгівельного підприємства необхідно чітко диференціювати потенційних покупців з урахуванням специфіки товару та зовнішніх факторів впливу.

Структура покупців торгівельного підприємства зображена на рисунку 2.2.

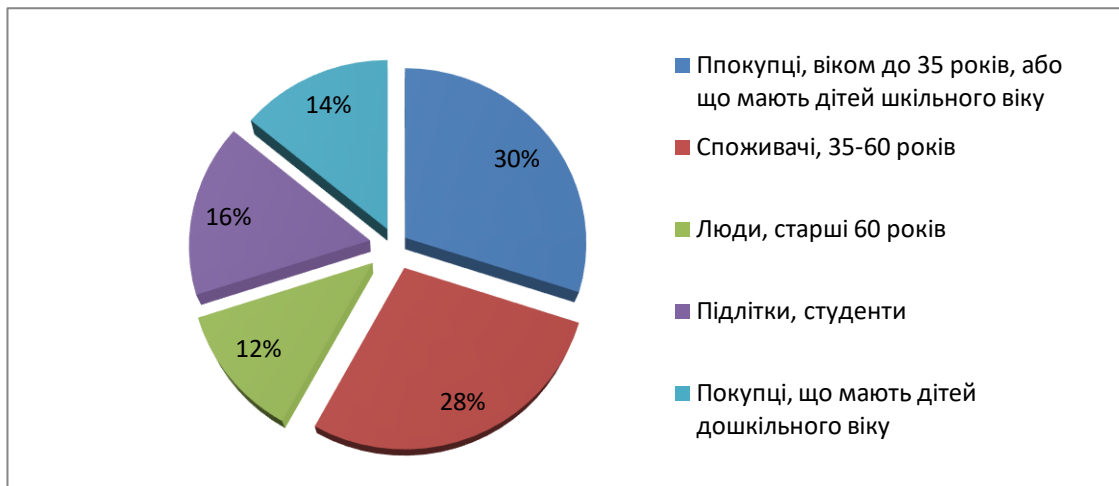


Рисунок 2.2 – Структура споживачів ФОП Корж Ю. Є.(магазин «Віват, канцелярія») [23] .

Як бачимо, найбільшу частку споживачів формують такі групи населення як: покупці, віком до 35 років, що мають дітей шкільного віку та люди 35- 60 років, які купують здебільшого офісні товари.

Завдяки цьому, з метою залучення більшої кількості покупців та формування лояльності споживачів, асортимент торгівельного підприємства повинен генеруватися в залежності від вищенаведеної структури.

Асортиментна політика ФОП Корж Ю. Є.(магазин «Віват, канцелярія») передбачає продаж широкої гамми канцелярських товарів одночасно, тобто проведення асортиментної політики, коли асортиментний набір продукції розподіляється на види, підвиди за функціональними особливостями, рівню якості і ціні, призначені для певних категорій покупців.

«Віват, канцелярія» - це не тільки канцелярія. В магазині можна придбати:

- Ранці, що подбають про поставу дитини та відповідають стандартам якості і вимогам покупців. Додаткова перевага – широкий модельний ряд, а також улюблені герої дітей, що зображені на них.
- Молодіжні рюкзаки, що мають спеціальні захисні відділення для ноутбуків або планшетів в рюкзаках для навчання та серії Sport;
- Товари для творчості і хобі;
- Подарунки до будь-якого свята;

- Настільні ігри;
- Товари для офісу[22] .

В процесі розвитку торгівельної мережі канцелярські товари ФОП Корж Ю. Є.(магазин «Віват, канцелярія») почали поділятися на дві основні групи: товари для школи і офісні.

Попит на товари для школи в мережі магазинів має сезонний характер, торгівці роблять основні продажі саме, перед початком навчального року. Через це, головними клієнтами підприємств які реалізують канцелярські товари, поступово з`являлися інші юридичні та фізичні особи підприємці, а також державні служби, які придбають товари для офісу. Також, одним із факторів, що висунуло товари для офісу на вперед, відносно товарів для школи залежність канцелярського ринку від демографічного стану в країні, чим більше народжуваність, тим більше майбутніх школярів і потенційних клієнтів, для даного ринку.

Відмінною рисою товарів, представлених в ФОП Корж Ю. Є.(магазин «Віват, канцелярія») є якість і безпека. Всі товари мають сертифікати якості або гігієнічні висновки. Основна вимога до продукції, яку компанія може запропонувати покупцям - це висока якість. Мережа працює тільки з відомими світовими торговими марками, продукція яких пройшла перевірку часом, тільки з сертифікованою продукцією, оскільки безпека покупців – це пріоритет.

"Віват, канцелярія!" - офіційний дилер понад 100 торгових марок. Серед них - Kite (Німеччина), Yes! (Великобританія), Dakine (США), Victorinox (Швейцарія), Brunnen (Німеччина), Parker, Waterman (США) і інші бренди. Всього ж магазин пропонує своїм покупцям понад 10 тис. найменувань продукції.

Асортимент, що представлений в ФОП Корж Ю. Є.(магазин «Віват, канцелярія») налічує 10 європейських брендів. З компанією працюють знамениті світові компанії та довіряють ексклюзивність за поданням в Україні Kite, KOH-I-NOOR, Brunnen, Centropen, KUM, Unimax, ГАММА[24] .



Рисунок 2.3 – Світові канцелярські компанії, ексклюзивними представниками яких є «Віват, канцелярія».

Також фірма - офіційний представник торгової марки edding та має 3 власні торгові марки: Kite, GoPack, Axent. Останні 12 років саме вони особлива гордість компанії.



Рисунок 2.4 – Власні торгові марки мережі магазинів «Віват, канцелярія»

Для більш повного формування та аналізу діяльності торговельного підприємства, проаналізуємо характеристики основних брендів ФОП Корж Ю. Є.(магазин «Віват, канцелярія»), адже саме вони формують ключові групи системи продажів товарів та забезпечують досягнення основної мети діяльності підприємства – максимізації валового прибутку.

Бренд Kite - протягом 11 років турбується про своїх споживачів - маленьких, юних і дорослих. Кожна нова колекція рюкзаків та канцтоварів Kite розробляється після ретельних досліджень потреб і побажань покупців, це праця великої команди фахівців в текстилі, дизайні, ортопедії. Щороку бренд Kite

розробляє нову широку колекцію рюкзаків і канцелярської продукції, що вражає своєю різноманітністю і функціональністю.

Однією із головних переваг рюкзаків Kite є бездоганна якість. Велика увага приділяється вибору тканин, які проходять складні тести на зносостійкість і розрив і завдяки цьому не втрачають свій зовнішній вигляд довгі роки. Ретельний підбір фурнітури дозволяє убезпечити покупців від поломок блискавок і замків, продовжити термін служби продукції[25] .

BRUNNEN. НІМЕЦЬКА ЯКІСТЬ ПЛАНУВАННЯ

Компанія Baier & Schneider - один з найбільших виробників щоденників в Європі, які обирають більше 20 мільйонів покупців щорічно.

Зараз щоденники BRUNNEN - надійний, стильний і функціональний інструмент планування, який зберігає ідеальний і бездоганний вигляд протягом 365 днів.

5 ПРИЧИН ВИБРАТИ BRUNNEN:

- BRUNNEN - це легендарне німецька якість. Кожен щоденник з гордістю носить маркування «Made in Germany», яка є символом і гарантією еталонної якості;
- BRUNNEN - всесвітньо відомий престижний марення. Щоденники BRUNNEN продаються більш, ніж в 70 країнах світу;
- BRUNNEN - висока функціональність, стиль і зручність кожної моделі. Щоденники виготовлені з європейської паперу вищої якості, елементи кожної моделі продумані з німецькою точністю і педантичністю;
- BRUNNEN - це європейські норми екологічного виробництва;
- BRUNNEN - це унікальна пропозиція в області брендування і персоналізації щоденників: безкоштовне макетування корпоративних щоденників, бездоганна якість тиснення[26] .

Axent дозволяє відчувати всю силу порядку для життя. В основі кожного продукту Axent - німецька філософія точності, продуманість дизайну, надійність матеріалів.

Канцелярія Axent розроблена для якісної організації роботи, де кожна дрібниця говорила б про вас як про професіонала, була зручною, забезпечувала легкість і свободу дій. Канцтовари Axent дозволяють упорядкувати справи в офісі і вдома, ефективно працювати і отримувати задоволення від кожного кроку на шляху до своїх цілей[27] .

Торгова марка **КОН-I-NOOR** протягом понад 200 років є діамантом художнього асортименту.

Підтвердженням високої якості є позитивний висновок експертів міжнародного співтовариства художників SAA, яке об'єднує понад 17 тисяч художників в 62 країнах світу. Абсолютно всі товари виробляються в Європі, тому покупець завжди може бути впевненим в безпечності продукції як для дітей, так і для дорослих.

КОН-I-NOOR відома в світі як художнім, так і шкільним асортиментом[28] .

70-річна традиція **Centropen** служить основою створення лідируючої компанії зі світовим ім'ям, що займається розробками, виробництвом і продажем шкільного та канцелярського приладдя. При цьому велика увага приділяється, насамперед, області розробок нових виробів, завданням яких є задоволення постійно зростаючих вимог споживача. Результатом складних технологічних процесів є абсолютно новий погляд на користування приладдям для письма та малювання[29].

Компанія «Гамма» - провідний виробник товарів для творчості та хобі. Товари цієї торгової марки призначені для покупців, які прагнуть до досконалості в усьому, які навчаються і розвиваються.

Вся продукція виробляється за унікальними фірмовим рецептурами, які розробляються в центральній дослідній лабораторії компанії. Сьогодні за рівнем якості, сучасному стильному дизайну і широті асортиментів продукція компанії «ГАММА» може служити орієнтиром для багатьох пострадянських виробників товарів для творчості.

Як бачимо, ФОП Корж Ю. Є.(магазин «Віват, канцелярія») тісно співпрацює з всесвітньо – відомими європейськими брендами, які, відповідаючи в

цілому профілю торговельної діяльності підприємства, можуть якомога повніше задовольнити потреби покупців. Раціональна побудова асортименту фірми передбачає максимальне збільшення попиту покупців у рамках обраного сегменту споживчого ринку.

Не менш важливим при аналізі діяльності торговельного підприємства як суб'єкта господарювання є відносини фірми з зовнішнім середовищем. Дослідивши специфіку формування та здійснення роздрібною торгівлі ФОП Корж Ю. Є. (магазин «Віват, канцелярія») можна чітко простежити вплив таких чинників зовнішнього середовища на підприємство [30]:

- Ринкові чинники: споживачі, конкуренти.
- Інституціональні чинники: прийняття нормативно-правових актів; державна політика приватизації/націоналізації; державний контроль і регулювання діяльності підприємств; рішення уряду щодо підтримки окремих галузей підприємств;
- Економічні чинники: характер економіки та економічних процесів, система оподаткування та якість «економічного законодавства»; масштаби економічної підтримки окремих галузей (підприємств); загальна кон'юнктура національного ринку; розміри та темпи зростання чи зменшення ринку; розміри та темпи зростання сегментів відповідно до інтересів фірми; стан фондового ринку; інвестиційні процеси; ставки банківського проценту; структура національної економіки.
- Політичні чинники: діяльність держави по підтримці торговельних підприємств; рівень корупції; рівень політичної стабільності; періодичність зміни політичних напрямків розвитку держави.
- Соціально-демографічні чинники: мінімальний рівень заробітної платні; рівень якості життя; темпи росту та приросту населення; кількість потенційних; наявна та потенційна кількість робочої сили; кваліфікаційні характеристики робочої сили; рівень потреб населення; рівень освіти населення; рівень соціальних гарантій; рівень зайнятості населення.

- Міжнародні чинники: рівень міжнародної кооперації та спеціалізації; рівень міжнародного розподілення праці; світова економічна криза; пропорції експорту / імпорту.

Одним з найбільш потужних факторів зовнішнього середовища, що прямо пропорційно впливає на формування прибутку підприємства та забезпечення його фінансової стійкості, можна вважати основних конкурентів.

Так як ринок канцелярський товарів перенасичений, і їх пропозиція змінюється під впливом фактору сезонності, доцільно буде визначити, що внутрішня конкуренція постійно відбувається між аналогічними за спеціалізацією і типорозміром торговельними підприємствами а також магазинами з різною спеціалізацією, що мають в асортименті канцелярські та офісні товари.

Розглянемо основних конкурентів ФОП Корж Ю. Є.(магазин «Віват, канцелярія»)на регіональному ринку, на основі розподілу ринку за різними ціновими сегментами.

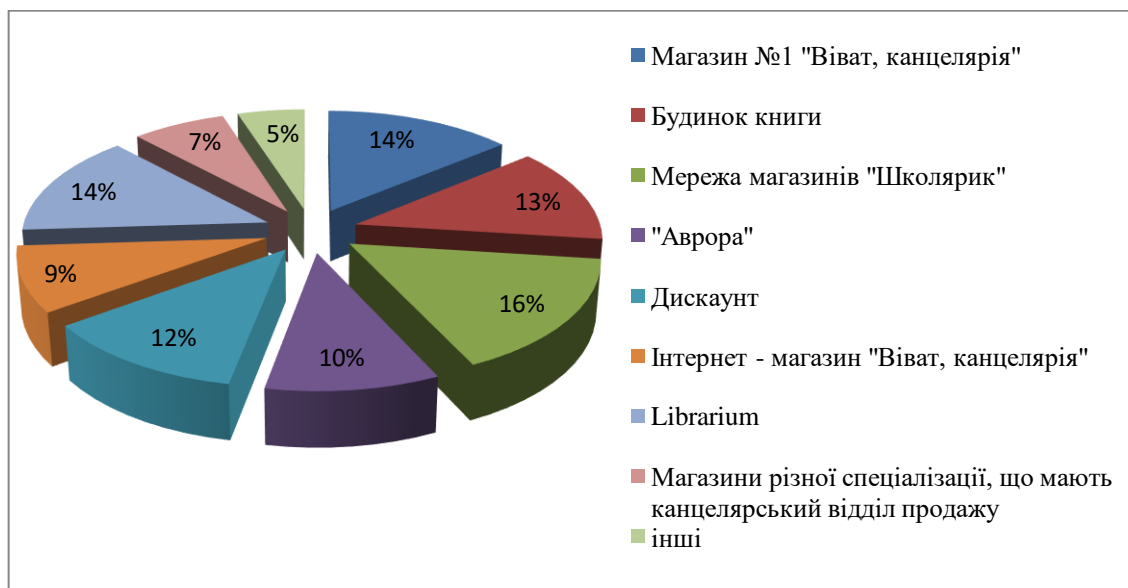


Рисунок 2.5 – Частка торговельних підприємств, що займаються роздрібною торгівлею канцелярськими та офісними товарами м. Чернігова.

Як бачимо, найважливішими конкурентами для ФОП Корж Ю. Є.(магазин «Віват, канцелярія») є такі торговельні підприємства: мережа магазинів «Школярник», Librarium та супермаркет «Будинок книги», що охоплюють 16%,

14% та 13% частки ринку відповідно. Ці торговельні підприємства здійснюють продажі в аналогічному ціновому сегменті з досліджуваним підприємством, співпрацюють з всесвітньо відомими європейськими брендами, а також формують пріоритет системи продажів – задоволення потреб споживачів а рахунок якості та безпеки товарів, що представлені в магазинах.

Мережа магазинів «Школяр» займається роздрібним та оптовим продажем канцтоварів, іграшок та художніх товарів.

Librarium - не просто магазин, це територія, де навіть раціональний прагматик захоче взяти в руки пензель, фарби, кольоровий папір, моделіном і, що попадеться на очі, - і творити не зупиняючись. Саме вони зібрали в собі все саме творче, що є в команді «Віват, канцелярії!»[21].

"Будинок Книги" - найбільший книжковий магазин міста. Тут можна знайти літературу всіх жанрів і цінових категорій. Останнім часом магазин почав ефективно реалізовувати товари для школи та творчості, саме тому формує основну конкуренцію ФОП Корж Ю. Є.(магазину «Віват, канцелярія»).

Інші конкуренти фірми формують займають менші частки регіонального ринку та займаються роздрібною торгівлею товарами економ сегменту. А порівнянні з вищенаведеними підприємствами вони пропонують значно більший асортимент за нижчими цінами, не звертаючи достатньої уваги на якість та сертифікацію. За рахунок цього вони приваблюють більшу кількість покупців та займають стабільне фінансове положення на ринку[23].

Не менш важливою в діяльності торговельного підприємства ФОП Корж Ю. Є.(магазин «Віват, канцелярія») є його організаційна структура, що є базисом оптимізації функціонування підприємства, системи продажів, а також використання повного торговельного потенціалу фірми. Оскільки фірма зареєстрована як ФОП – 3 групи, чисельність штатних працівників складає 7 осіб, що є оптимальним для здійснення ефективної торговельної діяльності підприємства[31].

Управління фірми складається з керівника і його заступника. Вони працюють на підприємстві протягом тривалого часу і володіють достатнім

професійним досвідом і високою кваліфікацією, що необхідно для успішного керування ним. Слід зазначити, що в більшості своїй працівники працюють за своїми спеціальностями і повністю справляються зі своїми обов'язками, тому що мають великий досвід у торгівлі[32]. Організаційна структура фірми відноситься до лінійного типу моделі організації, що заснована на зосередженні всіх управлінських функцій у керівника та зображена на рисунку 2.6.

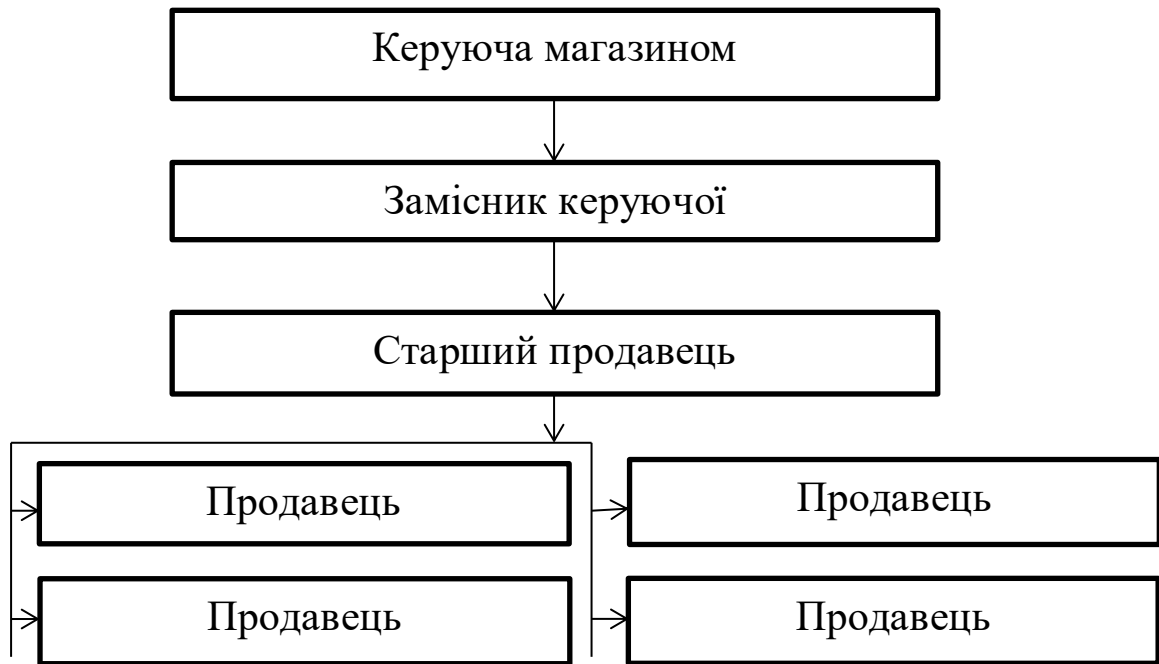


Рисунок 2.6 - Організаційна структура торговельного підприємства ФОП Корж Ю. Є.(магазину «Віват, канцелярія»)

Головна особливість організаційної структури ФОП Корж Ю. Є.(магазину «Віват, канцелярія»)- єдність розпорядження. Ця структура використовується у випадках, коли виконувана робота проста й одноманітна, а керівник підприємства має можливість постійно контролювати роботу персоналу.

На підприємстві доволі централізоване управління, працівники нижчих рівнів повинні узгоджувати свої дії з безпосереднім керівником, який може приймати певну частину менш важливих рішень на свій розсуд[33]. До переваг лінійної організації належать: відповідальність, чітко визначені зобов'язання, чіткий розподіл обов'язків і повноважень, оперативний процес прийняття рішень,

простота розуміння й використання, можливість підтримувати необхідну дисципліну. Серед недоліків лінійної побудови організації - жорсткість, негнучкість, слабка пристосовуваність до подальшого зростання[32].

Проаналізувавши характеристику діяльності ФОП Корж Ю. Є.(магазин «Віват, канцелярія»), можна зазначити, що фірма займає одну з лідируючих позицій на ринку роздрібної торгівлі канцелярськими та офісними товарами. Як бачимо, ефективне управління торгівельним підприємством ФОП Корж Ю. Є. (магазин «Віват, канцелярія») та забезпечення його фінансової стійкості насамперед залежить від постійного аналізу конкурентів та економічних показників діяльності фірми, раціональної організації системи продажів, а також продуктивного торговельного менеджменту.

2.2 Аналіз економічних показників діяльності торговельного підприємства ФОП Корж Ю. Є. (магазин «Віват, канцелярія»)

Економічна ефективність діяльності торговельного підприємства ФОП Корж Ю. Є.(магазину «Віват, канцелярія»), забезпечення високих темпів розвитку фірми, підвищення конкурентоспроможності значною мірою визначається обсягами реалізованих товарів, рівнем прибутковості магазину, успішністю торговельного менеджменту, мотивації, а також діапазоном інвестиційної активності фірми[35].

Аналіз діяльності підприємства є необхідною умовою стабільної праці підприємства. Він дозволяє вчасно передбачити обсяги продажів задля досягнення мети, а також попередити можливі негативні наслідки роботи. Для обґрунтування ефективності діяльності ФОП Корж Ю. Є.(магазину «Віват, канцелярія»)важливим є аналіз його фінансових результатів за останні роки.

Ефективність роботи підприємства ФОП Корж Ю. Є.(магазину «Віват, канцелярія») прямо пропорційно залежить від конкретного плану продажів. План встановлюється по валовому прибутку та змінюється кожного місяця під впливом

факторів зовнішнього та внутрішнього середовища фірми. Ефективність виконання плану за кожний місяць протягом аналізованого періоду наведено нижче.

Таблиця 2.1 - Динаміка виконання планових показників, 2017-2019 рр.

Місяць	2017			
	План ВП, тис.грн	Фактично ВП, тис.грн	Виручка від реалізації, тис.грн	% виконання плану, тис.грн
Січень	110,200	112,420	292,292	1,02
Лютий	118,600	107,885	280,501	0,91
Березень	98,600	102,315	266,019	1,04
Квітень	107,500	112,380	292,188	1,05
Травень	95,000	97,820	254,332	1,03
Червень	105,900	98,650	256,490	0,93
Липень	130,000	148,300	385,580	1,14
Серпень	265,000	274,150	712,790	1,03
Вересень	194,000	208,250	541,450	1,07
Жовтень	115,600	104,850	272,610	0,91
Листопад	110,500	106,500	276,900	0,96
Грудень	128,000	132,400	344,240	1,03
Сума:	1578,900	1605,920	4175,392	
	2018			
Січень	138,700	132,100	343,460	0,95
Лютий	124,800	118,256	3074,656	0,95
Березень	108,500	113,750	295,750	1,05
Квітень	112,000	108,600	282,360	0,97
Травень	98,000	102,600	266,760	1,05
Червень	108,500	102,100	265,460	0,94
Липень	156,000	160,200	416,520	1,03
Серпень	295,000	305,000	793,000	1,03
Вересень	245,000	260,500	677,300	1,06
Жовтень	128,000	117,600	305,760	0,92
Листопад	130,000	119,820	311,532	0,92
Грудень	155,000	168,200	437,320	1,09
Сума:	1709,500	1808,726	4702,6876	
	2019			
Січень	142,000	135,200	351,520	0,95
Лютий	128,600	130,600	339,560	1,02
Березень	110,000	118,540	308,204	1,08
Квітень	118,000	108,600	282,360	0,92
Травень	105,000	98,250	255,450	0,94
Червень	115,800	117,500	305,500	1,01
Липень	168,000	185,200	481,520	1,10
Серпень	310,000	311,825	810,745	1,01

Продовження таблиці 2.1

Вересень	270,000	285,320	741,832	1,06
Жовтень	135,000	127,980	332,748	0,95
Листопад	137,000	142,500	370,500	1,04
Грудень	170,200	168,500	438,100	0,99
Сума:	1909,600	1930,015	5018,039	

На основі проведеного аналізу ефективності виконання плану ФОП Корж Ю. Є. (магазин «Віват, канцелярія»), можна спостерігати, що фірма систематично не виконує планові показники валового прибутку. Негативна тенденція прослідковується протягом таких місяців, як : жовтень, січень, лютий, червень та листопад. Таким чином, можна сказати, що на виконання плану суттєво впливає фактор сезонності. Це стосується саме асортиментної групи «канцелярські товари» , адже попит на них нестабільний. Незважаючи на це, запорукою ефективної діяльності фірми є пропозиція широкого асортименту товарної продукції, що неодмінно знаходить свого споживача та супроводжується меншими коливаннями попиту.

Аналіз діяльності підприємства здійснюємо за допомогою використання динамічних рядів. Розгляд основних техніко – економічних показників в динаміці за 2017 - 2019 роки дає можливість правильно оцінити ефективність роботи підприємства в цілому, виявити закономірності та взаємопов'язані тенденції цих змін, а також виявити недоліки в роботі підприємства та виправити їх у майбутньому[37]. Дані для аналізу наведемо в таблиці 2.2. За даними фінансової звітності діяльності ФОП Корж Ю. Є.(магазин «Віват, канцелярія») проаналізуємо рівень фінансових результатів його діяльності[36].

Таблиця 2.2 – Динаміка фінансових результатів та рентабельності підприємства, 2017-2019 рр.

Показник	Роки		
	2017	2018	2019
1. Виручка від реалізації продукції, тис.грн	4175,392	4702,6876	5018,039
2. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	2196,33	2501,9	2663,76

Продовження таблиці 2.2

3. Валовий прибуток, тис. грн збиток ,тис. грн.	1979,06	2223,39	2381,08
4. Рентабельність, % .	46,8	47,28	47,45
5. Операційні доходи, тис. грн.	4,6	7,2	5,8
6. Операційні витрати (адмін. Витрати, витрати на збут, інші операційні витрати), тис. грн.	27,3	29,8	32,6
7. Фінансові результати від операційної діяльності, тис. грн: • Прибуток • Збиток	1957,35	2200,79	2354,28
8. Рентабельність операційної діяльності (продаж), % .	47,4	46,8	46,9
9. Доходи від фінансової та інвестиційної діяльності . тис. грн.	10,1	12,5	9,8
10. Фінансові витрати . тис. грн.	8	7,5	10,4
11. Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн: Прибуток; Збиток.	1958,45	2205,6	2353,68
12. Податок на прибуток від звичайної діяльності, тис. грн .	352,521	397,04	423,66
13. Фінансові результати від звичайної діяльності, тис. грн.	1605,92	1808,726	1930,015
0,01514. Валовий прибуток, збиток, тис. грн.	1605,92	1808,726	1930,015
15. Рентабельність ВП,% (коефіцієнт валового прибутку)	38,4	38,4	38,4

Проаналізувавши фінансові результати діяльності ФОП Корж Ю. Є.(магазин «Віват, канцелярія») за 2017-2019 роки, можна сказати, що фінансовий стан підприємства є нестабільний. Незважаючи на те, що величина валового прибутку збільшилась, витрати підприємства також підвищились.

Позитивну динаміку валового прибутку підприємство отримало за рахунок збільшення цін на товари, що мають стабільний попит та розширення

асортиментних груп. Також можна спостерігати суттєве зменшення доходів від адміністративної та інвестиційної діяльності, що є наслідком перенасичення ринку канцелярськими та офісними товарами та станом економіки країни[37]. Узагальнені основні економічні показники торгівельного підприємства наведено в таблиці 2.3

Таблиця 2.3 – Економічні показники діяльності магазину «Віват, канцелярія», 2017-2019 рр.

Показник/рік	2017	2018	2019
Виручка від продажу товарів, тис.грн	4175,392	4702,6876	5018,039
Собівартість проданого товару, тис. грн.	2569,47	2893,96	3088,024
Валовий прибуток, тис.грн	1605,920	1808,726	1930,015
Рентабельність, %	46,8	47,28	47,45
Середньоспискова чисельність, осіб	10	8	7
Продуктивність праці, тис.грн/осіб	417,54	587,83	716,85

На основі даних таблиці 2.3 можна зробити висновок, що середньоспискова чисельність персоналу суттєво зменшилась. Протягом аналізу організаційної структури підприємства було визначено, що плинність кадрів на підприємстві висока. Таким чином, продуктивність праці та навантаження на співробітників збільшилось, що є досить вагомим фактором впливу на валовий прибуток підприємства.

Систему продажів торгівельного підприємства ФОП Корж Ю. Є.(магазину «Віват, канцелярія») формують такі показники, як вхідний потік покупців, конвертація, середній чек покупця та коефіцієнт ефективності роботи колективу. За допомогою цих інструментів керівництво та продавці магазину можуть впливати на рівень товарообігу та валового прибутку, що суттєво позначається на показниках ефективності підприємства в цілому[38].

Вищенаведені показники складають основу системи продажів торговельного підприємства та визначають ефективність його діяльності.

Таблиця 2.4 – Динаміка розвитку основних показників, що формують систему продажів підприємства, 2017-2019 рр.

Показник	Рік		
	2017	2018	2019
Вхідний потік покупців, осіб	42862	46514	49562
Конвертація,%	58%	54%	55%
Середній чек, грн.	104,8	106,54	102,58
Коефіцієнт ефективності роботи магазину	6078,4	5753,16	5641,9

Незважаючи на те, що вхідний потік людей збільшився, конвертація покупців має тенденцію до зменшення. Це зумовлено значним зростанням цін на канцелярські та офісні товари протягом останніх років. З метою покращення ефективної роботи магазину, та підвищення вище розрахованих показників розробимо комплекс заходів, що спрямовані на підвищення суми середнього чеку, за рахунок пропозиції супутніх товарів, продажу більш дорогого товару[39].

Розраховуємо базові та ланцюгові темпи росту та темпи приросту даних показників. Результати розрахунку вносимо в таблицю 2.5.

Таблиця 2.5 - Динаміка основних показників діяльності ФОП Корж Ю. Є.(магазин «Віват, канцелярія»), 2017-2019 рр.

Рік	Абсолютне значення показника	Абсолютний приріст		Темпи росту,%		Темпи приросту,%	
		Ланц.	Баз.	Ланц.	Баз.	Ланц.	Баз.
1. Виручка від продажу товарів, тис.грн							
2017	4175,392						
2018	4702,6876	527,30	527,30	112,63	112,63	12,63	12,63
2019	5018,039	315,35	842,65	106,71	120,18	6,71	20,18
2. Собівартість проданого товару, тис. грн.							
2017	2569,47						
2018	2893,96	324,49	324,49	112,63	112,63	12,63	12,63
2019	3088,024	194,06	518,55	106,71	120,18	6,71	20,18

Продовження таблиці 2.4

3. Валовий прибуток, тис.грн							
2017	1605,92						
2018	1808,726	202,806	202,81	112,63	112,63	12,63	12,63
2019	1930,015	121,289	3535,94	106,71	120,18	6,71	20,18
4.Рентабельність, %							
2017	46,8						
2018	47,28	0,48	0,48	101,03	101,03	1,03	1,03
2019	47,45	0,17	0,65	100,36	101,39	0,36	1,39
5. Середньоспискова чисельність,чол.							
2017	10						
2018	8	-2	-2	80	80	-20	0
2019	7	-1	-3	87,5	70	-12,5	-30
6.Продуктивність праці, тис.грн/чол.							
2017	417,54						
2018	587,83	170,29	170,29	140,78	140,78	40,78	40,78
2019	716,85	129,02	299,31	121,95	171,68	21,95	71,68
7. Вхідний потік покупців							
2017	42862						
2018	46514	3652	3652	108,52	108,52	8,52	8,52
2019	49562	3048	6700	106,55	115,63	6,55	15,63
8. Конвертація							
2017	58%						
2018	54%	-4%	-4%	93,10	93,10	-6,90	-6,90
2019	55%	1%	-3%	101,85	94,83	1,85	-5,17
9. Середній чек покупця, грн.							
2017	104,8						
2018	106,54	1,74	1,74	101,66	101,66	1,66	1,66
2019	102,58	-3,96	-2,22	96,28	97,88	-3,72	-2,12
10. Коефіцієнт ефективності роботи магазину							
2017	6078,4						
2018	5753,16	-325,24	-325,24	94,65	94,65	-5,35	-5,35
2019	5641,9	-111,26	-436,5	98,07	92,82	-1,93	-7,18

За даними таблиці 2.4 можна зробити такі висновки: в 2018 році обсяг реалізованої продукції збільшився на 527,3 тис. грн., тобто на 12,6% порівняно з 2017 роком, відповідно собівартість проданого товару також збільшилась на 12%. В 2012 році ситуація дещо погіршилась, магазин реалізував товари на суму 5018,093 тис. грн., що лише на 6% більше, ніж в 2018 році, при цьому собівартість

також має незначну тенденцію до збільшення. Протягом 2017 - 2019 років виручка від продажу товарів суттєво змінилась – коливання складала близько 20% в порівнянні з базовим.

Прибуток напряму залежить від обсягу товарної продукції і тому він збільшився на протязі трьох років на 518,5 тис. грн. (20,1%). Протягом цього періоду прибуток магазину є стабільно зростаючим за рахунок підвищення цін та постійного попиту на канцелярські товари.

Загальна рентабельність діяльності є досить високою і в 2018 році складає 47,28%, що на 1,03% вища за рівень рентабельності в 2017 році. Це відбулося у наслідок того, що зростання прибутку мало швидший темп росту ніж темп росту витрат. Проте в 2019 році темп приросту рентабельності становив 0,36 , що на 0,67 менше в порівнянні з 2018 роком. Найбільший показник рентабельності спостерігається в 2019 році, це означає, що саме протягом 2019 року торгівельне підприємство працювало найефективніше, в порівнянні з минулими роками.

Що стосується продуктивності праці в ФОП Корж Ю. Є.(магазині «Віват, канцелярія»)то цей показник є стабільно зростаючим. Так протягом 2018 року продуктивність праці становила приблизно 587,83 тис. грн./чол., а саме збільшилась на 40,78 в порівнянні з 2017 роком. Протягом наступного року продуктивність праці становила 716,85 тис. грн./чол., що на 21,95% більше за попередній рік. Такий ріст продуктивності праці відбувся за рахунок фактора ціни та зменшення штату магазину

Сума середнього чеку покупця має нестійку тенденція до зміни. Якщо протягом 2018 року даний показник збільшився на 1,66%, то в 2019 році можна спостерігати стрімке зменшення – на 3,72% в порівнянні з 2018 роком. Це означає, що споживачі стали купувати меншу кількість товарів, але за дорожчою ціною чи купують менше супутніх товарів. Ці фактори впливу на середній чек покупця варто враховувати при подальшій розробці шляхів удосконалення системи продажів торгівельного підприємства[40].

2.3 Сучасний стан та динаміка розвитку системи продажів підприємства

Одним з основних завдань аналізу організації продажу товарів у роздрібному магазині є визначення, узагальнення і оцінка впливу факторів на її економічну ефективність.

Основу комерційної діяльності роздрібного торгівельного підприємства ФОП Корж Ю. Є.(магазину «Віват, канцелярія»)на споживчому ринку складає процес продажу товарів. Економічний зміст цього процесу відображає товарообіг, який є одним з основних економічних показників господарської діяльності та найбільш важливим фактором впливу на систему продажів магазину[40].

Загальний обсяг товарообігу за 2017 - 2019 рр.. представлений в таблиці 2.1, а саме – виручка від реалізації в 2019 році склала 5018,039 тис. грн., що лише на 6,7% більше, ніж у 2018 та на 20,2% більше, ніж у 2017 році.

Як бачимо, підприємство ФОП Корж Ю. Є.(магазин «Віват, канцелярія») працює прибутково, але має незначний темп росту за показником виручки від реалізації , в як наслідок – валового прибутку в порівнянні з попередніми роками. З метою подальшого удосконалення системи продажів ФОП Корж Ю. Є.(магазину «Віват, канцелярія») проаналізуємо обсяг і структуру роздрібного товарообігу підприємства[41].

Асортиментний перелік реалізації товарів представлений в додатку А. На основі нього можливо визначити, що в магазині реалізується 5 ключових груп товарів: канцелярські товари, настільні ігри та дитяча творчість, товари для творчості та художників, рюкзаки та сумки, а також офісні товари. У таблиці 2.6 представлений склад і структура реалізації за видами товарів.

Таблиця 2.6 - Обсяг і структура роздрібного товарообігу
ФОП Корж Ю. Є.(магазину «Віват, канцелярія»)

№	Найменування групи товарів	Рік						Відхилення(2017-2019 роки)	
		2017		2018		2019		В сумі	У питомій вазі
		Тис. грн	Питома вага,%	Тис. грн.	Питома вага,%	Тис. грн.	Питома вага,%		
1	Канцелярські товари	876,83	21	1081,62	23	1154,15	23	277,32	2
2	Настільні ігри/дитяча творчість	626,30	15	799,46	17	1103,97	22	477,66	7
3	Товари для творчості та художників	1043,84	25	1034,59	22	752,71	15	-291,13	-10
4	Рюкзаки, сумки	709,81	17	752,43	16	752,71	15	42,89	-2
5	Товари для офісу	918,58	22	1034,59	22	1254,51	25	335,93	3
Разом:		4175,392		4702,6876		5018,039		842,65	

Проаналізувавши обсяги і структуру товарообігу ФОП Корж Ю. Є.(магазину «Віват, канцелярія»)по ключовим групам, можна сказати, що зростання обсягів реалізації спостерігається практично по всім товарам, крім груп - «товари для творчості та художників», а також «рюкзаки та сумки», -10% та -2% відповідно.

Зниження продажів художніх товарів та товарів для творчості зумовлено відкриттям спеціалізованого магазину Librarium, що є основним конкурентом підприємства, а також зменшенням пропозиції спеціалізованих товарів в ФОП Корж Ю. Є.(магазині «Віват, канцелярія») Показник падіння обсягу реалізації «рюкзаків та сумок» незначний, що підвищення цінової політики даної групи товарів, а також зниження купівельної спроможності населення[42].

Обсяг реалізації всіх інших асортиментних груп, таких як «канцелярські товари», «настільні ігри / дитяча творчість» та «товари для офісу», має тенденцію

до збільшення. Найбільший показник приросту питомої ваги продажів спостерігаємо для товарів – «настільні ігри/дитяча творчість», тому при удосконаленні системи продажів підприємства варто звернути увагу саме на цю асортиментну групу.

Що стосується виручки від реалізації і, як наслідок – валового прибутку, варто зазначити, що темп приросту товарообігу за 2017 - 2019 роки складає 16,8%, що є достатньо низьким показником. Враховуючи розвиток економіки, рівень інфляції, темпи росту цін та платоспроможності населення, підвищення прибутковості торгівельного підприємства зумовлене здебільшого ціновим фактором. В результаті цього фактор товарообігу є одним з ключових при формування ефективної системи продажів ФОП Корж Ю. Є.(магазину «Віват, канцелярія») та потребує ретельної розробки рекомендацій щодо її удосконалення.

Запорукою успіху торгівельного підприємства в ринкових умовах господарювання є вихід на ринок із більш вдосконаленою маркетинговою системою управління, яка можлива лише при адаптації системи до постійних змін в економічному середовищі.

Менеджери маркетингового відділу головного офісу мережі магазинів «Віват, канцелярії» та співробітники підприємства особисто займаються аналізом і прогнозуванням конкурентної ситуації у даному сегменті ринку, а також проводить рекламні заходи для стимулювання обсягів продажу[44].

Торгівельне підприємство ФОП Корж Ю. Є.(магазин «Віват, канцелярія») спрямовує маркетингову політику на виконання таких завдань, як : пошук і розвиток нових товарів; уведення нових товарів на ринок; регулювання якості товару; контроль за поведінкою нових товарів на ринку за допомогою наступних стратегій - середніх цін, пільгових цін та низьких цін[43].

Стратегія середніх цін найбільш типова для компанії, адже фірма зацікавлена в стабільності і збереженні сприятливого клімату для своєї діяльності на ринку, а також розглядає збільшення показників прибутковості як довгострокову перспективу.

Використання стратегії пільгових цін. передбачає встановлення на «ходові» товари цін нижче ринкової ціни. Мета такої стратегії для ФОП Корж Ю. Є.(магазину «Віват, канцелярія») - залучити покупців в магазин з метою, що вони поряд з цими товарами куплять й інші – супутні товари за ринковими цінами, а для виробників - підвищити інтерес покупців до всієї асортиментної групи. Завдяки тому, що магазин дотримується цієї стратегії, фірмі вдається значно збільшити показник середнього чеку, товарообігу і ,як наслідок, – валового прибутку в цілому[44].

Ефективним засобом зміцнення репутації на ринку канцелярських товарів є імідж фірми. На ФОП Корж Ю. Є.(магазині «Віват, канцелярія») він формується за рахунок продажі якісних товарів всесвітньо відомих торгових марок за доступними цінами. Незважаючи на стабільним попит та великої кількості постійних покупців, мережа магазинів прагне до удосконалення своїх лідируючих позицій на ринку та репутації провідних торгових марок серед канцелярських товарів[46].

Маркетингове середовище підприємства ФОП Корж Ю. Є.(магазину «Віват, канцелярія») можна охарактеризувати за допомогою комплексу 4P, які розробив великий маркетолог - Філіп Котлер., а саме: Product - Продукт , Price - Ціна , Place – Місце розташування, Promotion - Просування.

Product – Продукт. Ринок канцтоварів в Україні висококонкурентний і низькомаржинальний. Велика частина товарів – імпортна, їх везуть із Китаю і Європи. Асортиментний ряд магазину достатньо широко представлений різними товарними групами, такими як «канцелярські товари», «товари для творчості та художників», «настільні ігри / дитяча творчість», «рюкзаки, сумки» та «товари для офісу». За рахунок пропозиції достатньо широкого асортиментного ряду, магазин формує ефективність продажів, лояльність покупців та задоволення їх основних потреб[45].

Price – Ціна. Ефективним засобом зміцнення репутації на ринку канцелярських товарів є імідж фірми. На ФОП Корж Ю. Є.(магазину «Віват, канцелярія») він формується за рахунок продажу якісних товарів всесвітньо

відомих торгових марок за доступними цінами. Незважаючи на стабільним попит та великої кількості постійних покупців, мережа магазинів прагне до удосконалення своїх лідируючих позицій на ринку та репутації провідних торгових марок серед канцелярських товарів.

Place – Місце розташування. ФОП Корж Ю. Є.(магазин «Віват, канцелярія») знаходиться у віддаленому місці від центру міста. Незважаючи на це, фірма має достатньо багато постійних споживачів, що закупають канцелярію для офісів та власного бізнесу.

Promotion – Просування. Фірма постійно займається рекламними компаніями: розміщення реклами в інтернеті, на біл-бордах, в газетах та журналах. Також підприємство активно співпрацює з благодійним фондом «Таблеточки», що допомагає онкохворим дітям[47].

У процесі організації ефективної маркетингової політики та раціонального управління системою продажів ФОП Корж Ю. Є.(магазину «Віват, канцелярія») є необхідним забезпечення оптимального процесу обігу товарів. Правильно організовані закупівлі дають можливість сформуванню необхідний торговий асортимент товарів для роздрібного підприємства, тим самим здійснюють вплив на виробників товарів відповідно до вимог купівельного попиту та забезпечують ефективну роботу торгового підприємства[46].

Здебільшого успіх управління товарним асортиментом і, як наслідок, системою продажів торгівельного підприємства залежить від такого фактора, як поєднання нових, що розвиваються, та «зрілих» асортиментних груп в товарному портфелі фірми. Саме тому основним елементом управління товарним асортиментом ФОП Корж Ю. Є.(магазину «Віват, канцелярія») є матриця БКГ, що дозволить оцінити ефективність реалізації ключових товарних груп в залежності від їх частки на ринку і темпу зростання ринку даного товару[45].

Для оцінки ефективності маркетингової політики підприємства, побудуємо матрицю БКГ по основним товарним групам підприємства. Необхідні дані для побудови матриці наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Дані для побудови матриці БКГ

№	Найменування групи товарів	Обсяг продажу 2018	Обсяг продажу 2019	Обсяг продажу основного конкурента	Темп росту ринку	Відносна частка ринку
1	Канцелярські товари	1081,62	1154,15	986,23	1,07	1,17
2	Настільні ігри/дитяча творчість	799,46	1103,97	832,47	1,38	1,33
3	Товари для творчості та художників	1034,59	752,71	956,41	0,73	0,79
4	Рюкзаки, сумки	752,43	752,71	680,4	1,00	1,11
5	Товари для офісу	1034,59	1254,51	1054,8	1,21	1,19
Разом:		4702,6876	5018,039	4510,31		

За даними таблиці 2.7. можна визначити, що продажі такої асортиментної групи товарів як «Товари для творчості та художників» знизились на 27% , а відсоток групи «Рюкзаки та сумки» не змінився. Це свідчить про те, що при планування подальших продажів фірми варто звернути увагу на вищезазначені групи товарів.

Аналізуючи відносну частку ринку, можна зробити висновок, що конкурентоспроможність ФОП Корж Ю. Є.(магазину «Віват, канцелярія») вища в порівнянні з основним конкурентом – магазином «Школяр» [48].

На основі даних таблиці 2.3 побудуємо матрицю БКГ, що має на меті визначити ефективність продажу кожної асортиментної групи в майбутньому.

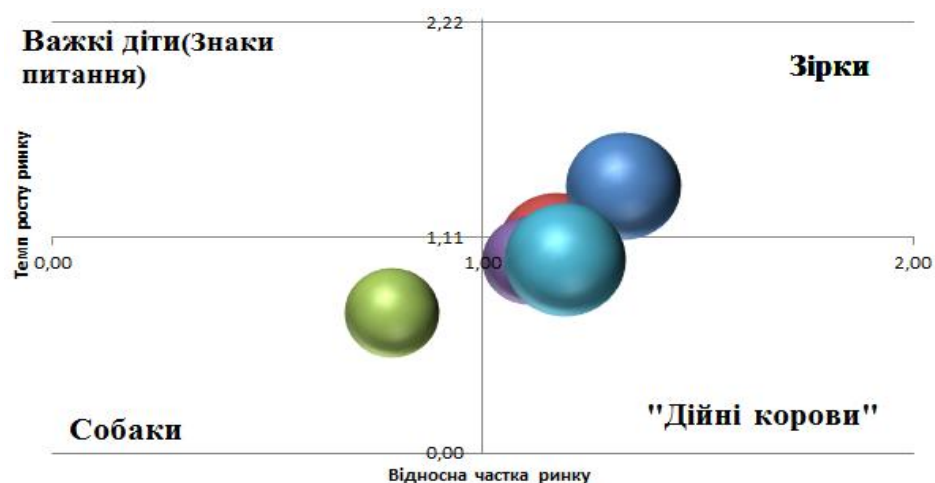







Рисунок 2.7 – Графічне відображення матриці БКГ ФОП Корж Ю. Є.(магазину «Віват, канцелярія»)

Товари на площині відображено у вигляді кіл, при цьому діаметр кола залежить від обсягу продажів товару. Легенда до матриці БКГ наведена нижче.

-  Канцелярські товари
-  Настільні ігри / дитяча творчість
-  Товари для творчості та художників
-  Рюкзаки, сумки
-  Товари для офісу

Дослідивши маркетингову стратегію магазину за допомогою Матриці Бостонської консультаційної групи, було визначено:

Категорію «Зірки» формують товари, що складають асортиментну групу - «настільні ігри / дитяча творчість» та «канцелярські товари». Ці товари є ринковими лідерами, мають виняткові споживчі властивості і претендують на високу частку ринку, що динамічно розвивається. Але, незважаючи на стратегічно привабливу позицію товарів даної категорії, валовий прибуток досить низький і для забезпечення високих темпів зростання потрібні істотні інвестиції. Підприємству не завжди варто орієнтуватись на стратегію «зняття вершків», адже в довгостроковій перспективі це може бути не вигідним, оскільки дані асортиментні групи можуть перетворитися на «дійну корову».

Це продукти, що займають лідируючі позиції на ринку з низьким темпом зростання. До категорії «дійні корови» належать такі асортиментні групи, як «товари для офісу» та «рюкзаки та сумки». Такі товари не вимагають великих інвестицій, окупають собівартість та забезпечують позитивні грошові потоки для підприємства. Асортиментна група «товари для творчості та художників» формує категорію «собаки» - це продукти, які займають невелику частку ринку і не мають перспектив зростання. Такі товари мають достатньо малий попит, і, як наслідок, мінімальний валовий прибуток. Отже, першочерговою метою удосконалення системи продажів ФОП Корж Ю. Є. (магазину «Віват, канцелярія») є оптимізація маркетингової політики за рахунок регулювання асортиментного ряду магазину [45].

Мотивація в мережі компанії «Віват, канцелярія» - один з важливих факторів підвищення ефективності діяльності усієї організації, адже процес організації системи продажів можна добре спланувати і організувати шляхом відповідального ставлення працівників до своїх професійних обов'язків, формування особистої зацікавленості у розв'язанні проблем і задач, що постали перед організацією[50].

Тому в умовах сучасної економіки, запорукою ефективності підприємства, в першу чергу, є правильно налагоджена система управління персоналом, і як наслідок корпоративна культура на підприємстві[51].

Мотивація ФОП Корж Ю. Є. (магазину «Віват, канцелярія») формує основу ефективності системи продажів торговельного підприємства та поділяється на моральну, матеріальну та нематеріальну.

Моральні способи мотивації задовольняють психологічні потреби працівників, такі як: публічне визнання перед керівництвом і колективом особливих результатів, навиків, здібностей, знань і зусиль працівника.

На торговельному підприємстві ФОП Корж Ю. Є.(магазину «Віват, канцелярія») здебільшого систему мотивації формує матеріальна мотивація, що має своє відображення у розмірі складових заробітної плати, надбавки за категорію працівника, а також винагороди та премії за перевиконання плану по валовому прибутку та обсягу реалізації ключових груп товарів.

Таким чином, заробітна плата працівника складається з: **ставки + надбавка + премія.**

З метою конкретного розуміння ефективності матеріальної мотивації на підприємстві, детально розглянемо кожен із вищенаведених складових заробітної плати.

Ставку отримує кожний працівник, незалежно від знань та ефективності виконання плану. Ставка продавця в ФОП Корж Ю. Є.(магазину «Віват, канцелярія») становить 5000 грн, старшого продавця – 5200, замісника керуючого магазином – 6000, а керуючого магазином – 6500 грн.

При оформленні на роботу, разом з посадою та ставкою співробітник отримує коефіцієнт за посаду, який потім заноситься в таблицю КТВ (Коефіцієнт трудового вкладу) та використовується при розподілі премії. Отже, коефіцієнт за посаду становить: у продавця – 1,0, старшого продавці – 1,2, замісника керуючої – 1,3 та у керуючої магазином - 2,0.

Надбавка це оплата за категорію, яку отримує працівник після здачі атестації – «зірка», «майстер» та «лідер». Атестація показує рівень знань та проходить не менше ніж раз на рік. Також в залежності від отриманої категорії продавцю присвоюється коефіцієнт, який потім використовується в таблиці КТВ при розподілі премії[50].

Отже, розмір надбавки та показник коефіцієнта за категорію наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Розмір надбавки та коефіцієнт за категорію співробітників ФОП Корж Ю. Є. (магазину «Віват, канцелярія»)

Назва категорії	Сума надбавки, грн.	Коефіцієнт за категорію
«Зірка»	500	1,7
«Майстер»	350	1,5
«Лідер»	200	1,3

Третю частину заробітної плати складає премія. Її можна заробити шляхом виконання плану магазину. План надається по валовому прибутку – різниця між кінцевою ціною реалізації та закупівельною ціною, і поділяється на мінімальний, оптимальний та «ціль успіху». За виконання кожного виду плану передбачені різні суми преміального фонду – 1500, 700 та 500 грн. відповідно на кожного працівника, який потім розподіляється між продавцями.

Преміальний фонд керуючої магазином формується як певний відсоток – 3%, 2%, 1% від валового прибутку, при умови виконання певного рівня плану та є особистою премією керуючої.

Преміальний фонд, що є результатом ефективності роботи колективу протягом місяця, розподіляється між співробітниками магазину за допомогою

таблиці КТВ(коефіцієнт трудового вкладу). Кожен працівник має коефіцієнт за посаду та категорію – вони перемножуються і отримуємо стартовий коефіцієнт продавця. Даний коефіцієнт можна підвищити за активні продажі товарів , що складають ключові групи , або понизити його. Як наслідок – отримуємо загальний коефіцієнт кожного співробітника та сумарний коефіцієнт магазину. Преміальний фонд розподіляється наступним чином – сума фонду ділиться на загальний коефіцієнт магазину та перемножується на коефіцієнт кожного співробітника. Як результат – кожен працівник отримує різну суму премії, що прямо пропорційно залежить від ефективності його роботи протягом місяці, рівня виконання плану та загальних знань персоналу[51].

Також, у мережі магазинів «Віват, канцелярія» присутня нематеріальна мотивація, що складається з таких параметрів: офіційне працевлаштування, відпустка та лікарняний, що оплачується, «біла» заробітна плата, навчання персоналу, тренінги, стабільна компанія.

Таким чином, можна сказати, що мотивація ФОП Корж Ю. Є.(магазину «Віват, канцелярія») є досить важливим чинником формування системи продажів підприємства. Всі працівники мають найвищу категорію – «зірка», що є запорукою керуючої магазином. Продавці задоволені умовами праці та системою преміювання, про це свідчать остання показники виконання плану по валовому прибутку в цілому. Незважаючи на це, все ще залишається відкритим питання виконання плану по ключовим групам магазину, що також певним чином впливає на премію працівників. З метою покращення показників ефективності роботи персоналу у даній сфері необхідно сформувавши систему навчання персоналу що в свою чергу вплине на ефективність продажу асортиментних груп[52].

Висновок до розділу 2

Функціонування торгівельного підприємства – ФОП Корж Ю. Є.(маг-н «Віват, канцелярія»), як і всіх інших комерційних підприємств, направлене на отримання максимального валового прибутку за рахунок задоволення потреб споживачів.

Проаналізувавши фінансові результати діяльності ФОП Корж Ю. Є.(магазину «Віват, канцелярія») за 2017-2019 роки, можна сказати, що фінансовий стан підприємства є недостатньо стабільний. Загальний обсяг товарообігу за 2017 - 2019 рр.. представлений в таблиці 2.1, а саме – виручка від реалізації в 2019 році склала 5018,039 тис. грн., що лише на 6,7% більше, ніж у 2018 та на 20,2% більше, ніж у 2017 році. Незважаючи на те, що величина валового прибутку збільшилась, витрати підприємства також підвищились. Це можна пояснити жорстким конкурентним середовищем та ціновою політикою підприємства.

Систему продажів торгівельного підприємства ФОП Корж Ю. Є.(магазину «Віват, канцелярія») формують такі показники, як вхідний потік покупців, конвертація, середній чек покупця та коефіцієнт ефективності роботи колективу.

Незважаючи на те, що вхідний потік людей збільшився, конвертація покупців має тенденцію до зменшення. Це зумовлено значним зростанням цін на канцелярські та офісні товари протягом останніх років. З метою покращення ефективної роботи магазину, та підвищення вище розрахованих показників розробимо комплекс заходів, що спрямовані на підвищення суми середнього чеку, що можливе за рахунок пропозиції супутніх товарів, продажу більш дорогого товару.

Проаналізувавши обсяги і структуру товарообігу ФОП Корж Ю. Є.(магазину «Віват, канцелярія») по ключовим групам, можна сказати, що зростання обсягів реалізації спостерігається практично по всім товарам, крім груп - «товари для творчості та художників», а також «рюкзаки та сумки», -10% та -2% відповідно.

Запорукою успіху торгівельного підприємства ФОП Корж Ю. Є.(магазину «Віват, канцелярія») в ринкових умовах господарювання є вихід на ринок із більш вдосконаленою маркетинговою системою управління, яка можлива лише при адаптації системи до постійних змін в економічному середовищі. Дослідивши маркетингову стратегію магазину за допомогою Матриці Бостонської консультативної групи, було визначено:

Категорію «Зірки» формують товари, що складають асортиментну групу - «настільні ігри / дитяча творчість» та «канцелярські товари». До категорії «дійні корови» належать такі асортиментні групи, як «товари для офісу» та «рюкзаки та сумки». Асортиментна група «товари для творчості та художників» формує категорію «собаки» - це продукти, які займають невелику частку ринку і не мають перспектив зростання. Отже, першочерговою метою удосконалення системи продажів підприємства ФОП Корж Ю. Є.(магазину «Віват, канцелярія») є оптимізація маркетингової політики за рахунок регулювання асортиментного ряду магазину.

Мотивація в мережі компанії «Віват, канцелярія» - один з важливих факторів підвищення ефективності діяльності усієї організації. На торгівельному ФОП Корж Ю. Є.(магазину «Віват, канцелярія») здебільшого систему мотивації формує матеріальна мотивація, що має своє відображення у розмірі складових заробітної плати, надбавки за категорію працівника, а також винагороди та премії за перевиконання плану по валовому прибутку та обсягу реалізації ключових груп товарів. Мотивація ФОП Корж Ю. Є.(магазину «Віват, канцелярія») є досить важливим чинником формування системи продажів підприємства.

Незважаючи на це, все ще залишається відкритим питання виконання плану по ключовим групам магазину, що також певним чином впливає на премію працівників. З метою покращення показників ефективності роботи персоналу у даній сфері необхідно сформувати систему навчання персоналу що в свою чергу вплине на ефективність продажу асортиментних груп.

3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРОДАЖІВ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ФОП «КОРЖ Ю.Є (МАГАЗИН «ВІВАТ, КАНЦЕЛЯРІЯ»)

3.1 Шляхи удосконалення системи продажів на ФОП Корж Ю. Є. (магазин «Віват, канцелярія»)

Однією з особливостей ринкових відносин між підприємствами роздрібною торгівлі, що обумовлюють їх динамічність і сприятливість до ефективних нововведень, є здатність першим побачити і врахувати у своїй діяльності зміни, які відбуваються у попиті, пропозиції, конкурентному середовищі та законодавстві.

У зв'язку з цим, проведений аналіз ринкових відносин та фінансового становища ФОП Корж Ю. Є.(магазину «Віват, канцелярія») за 2017 – 2019 роки свідчить про потребу у вирішенні певних задач, які обумовлені необхідністю більш повної взаємодії з промисловістю у галузі вивчення попиту населення на товари, прогнозування попиту, дослідження кон'юнктури, пропагування і реклами нових товарів, удосконалення методів продажу товарів і обслуговування покупців.

Одне в найбільш важливих рішень, яке варто прийняти магазину роздрібною ФОП Корж Ю. Є.(магазину «Віват, канцелярія») - це вибір цільових асортиментних груп товарів, які в майбутньому формуватимуть найвищий попит та будуть приносили найбільший валовий прибуток.

Удосконалення системи продажів ФОП Корж Ю. Є.(магазину «Віват, канцелярія») необхідно досягти за рахунок впровадження таких основних принципів[53]:

- забезпечення відповідності товарного асортименту характеру і особливостям попиту покупців з метою найбільш повного його задоволення;

- визначення оптимальної широти і глибини асортименту товарів для магазину з урахуванням їхньої товарної спеціалізації, типізації, зони діяльності та величини торговельної площі;
- забезпечення постійної наявності у продажу сталого асортименту товарів відповідно до попиту населення;
- досягнення високої економічної та соціальної ефективності реалізації товарів;
- включення в асортимент магазину широкого асортименту супутніх товарів.

Інструментом регулювання пріоритетів в асортименту товарів магазину служить асортиментний перелік товарів, що представлений в додатку А. Так як ФОП Корж Ю. Є.(магазин «Віват, канцелярія») відноситься до підприємств мережі роздрібної торгівлі, які розташовані у великих населених пунктах, де проживає значна кількість населення і сконцентрована розгалужена мережа підприємств роздрібної торгівлі канцелярськими товарами, формування ключових груп асортименту має враховувати принцип територіального розміщення магазину[54].

В умовах ринкової економіки основним регулятором формування попиту на певні асортиментні групи товарів ФОП Корж Ю. Є.(магазину «Віват, канцелярія»)» постає конкуренція, формування лояльності споживачів та повне задоволення їх потреб. Асортиментний перелік товарів затверджується на один рік, після чого вносяться корективи з урахуванням зміни купівельного попиту та кон'юнктури торгівлі, насичення товарного ринку, змін в асортименті товарів, що реалізуються та ін.

Удосконалення системи продажів ФОП Корж Ю. Є.(магазину «Віват, канцелярія») потребує внесення змін до асортименту, що проводиться на основі проведеного аналізу товарообігу фірми та визначення потреб споживачів у майбутньому періоді.

Оптимізацію асортименту магазину варто проводити на основі виведення з реалізації асортиментних груп і товарів, які не користуються попитом або нерентабельні для магазину[55].

Проаналізувавши обсяги і структуру товарообігу ФОП Корж Ю. Є.(магазину «Віват, канцелярія») по ключовим асортиментним групам за 2017 – 2019 роки, ми визначили, що зростання обсягів реалізації спостерігається практично по всім товарам, крім груп - «товари для творчості та художників», а також «рюкзаки та сумки», -10% та -2% відповідно.

Асортиментна група «рюкзаки та сумки» становить 15% від загальної структури товарообігу протягом 2019 року, що є найменшим показником серед інших асортиментних груп, представлених в магазині. Такий показник обумовлений тим, що ці товари мають сезонний попит а модельний ряд оновлюється раз на рік. Таким чином ФОП Корж Ю. Є.(магазину «Віват, канцелярія») закуповує нову колекцію рюкзаків в липні та здійснює активні продажі протягом трьох місяців – липень, серпень та вересень включно. Незважаючи на те, що асортимент рюкзаків та сумок представлений на полицях магазину протягом року, починаючи з жовтня обсяги продажів суттєво зменшуються[55].

Отже, з метою підвищення обсягів товарообігу асортиментної групи «рюкзаки та сумки» пропонується ідея закупити основну колекцію та розпочати сезон продажів рюкзаків з травня. Основною метою є збільшення валового прибутку, адже саме ця асортиментна група користується попитом найбільше протягом літа та приносить достатньо великі прибутки фірмі. Завдяки цьому магазин має можливість покращити ефективність діяльності підприємства в вищенаведеному періоді та фінансові результати роботи підприємства в цілому, а також забезпечити сприятливі умови виконання плану.

Основна частина колекції рюкзаків та сумок в ФОП Корж Ю. Є.(магазину «Віват, канцелярія») продається протягом літнього періоду та вересня. Це зумовлено тим, що асортимент товарів зменшується з часом, а покупець не може повністю задовольнити свої потреби у виборі модельного ряду та необхідного

дизайну. Саме тому, важливим є введення акційних пропозицій та знижок на рюкзаки. Отже, починаючи з жовтні в ФОП Корж Ю. Є.(магазині «Віват, канцелярія») запроваджено надання акційних пропозицій та знижок до 50% на рюкзаки, сумки та спортивні сумки. Таким чином фірма має можливість реалізувати залишки запасів, та задовольнити потреби споживачів у зменшенні ціни товарів. За рахунок даного маркетингового плану магазин також має можливість залучити нових потенційних покупців – батьків, діти який підуть в перший клас наступного року. Така категорія покупців в першу чергу звертають уваги не на оновлення колекції та нові моделі, а на вигоди товару, такі як – економія, безпека, зручність.

Значне зниження продажів асортиментної групи «товари для творчості та художників» зумовлено відкриттям спеціалізованого магазину Librarium, що є одним з основних конкурентів ФОП Корж Ю. Є.(магазину «Віват, канцелярія») а також зменшенням пропозиції даної категорії товарів в магазині.

Що стосується асортименту товарів для творчості, можна спостерігати його постійне зменшення. Якщо раніше постійні покупці мали змогу придбати все необхідне для творчості в магазині канцелярських товарів, то зараз вони все більше віддають перевагу нещодавно відкритому магазину Librarium, адже можуть знайти будь-який товар відповідно до власних потреб.

Під час проведення маркетингового аналізу асортиментної політики фірми за допомогою матриці БКГ було визначено, що такою групою є «товари для творчості та художників». Вони формують категорію «собаки» - займають невелику частку ринку і не мають перспектив зростання. Такі товари мають достатньо малий попит, і, як наслідок, мінімальний валовий прибуток.

Отже, першочерговою метою удосконалення системи продажів ФОП Корж Ю. Є.(магазину «Віват, канцелярія») є оптимізація маркетингової політики за рахунок виведення з асортименту нерентабельної групи товарів, а саме – «товари для творчості та художників» та формування представлення нової асортиментної групи на основі споживчих потреб та переваг – «картини по номерам».

Проаналізувавши обсяг і структуру товарообігу ФОП Корж Ю. Є.(магазину «Віват, канцелярія»), що зображено в таблиці 2.6, варто зазначити, що найбільше зростання обсягів реалізації товарів протягом 2017 – 2019 років припадає на асортиментну групу «Настільні ігри та дитяча творчість», а саме - 7%. Таким чином, одним з основних методів удосконалення системи продажів торгівельного підприємства є розширення асортименту та пропозиції товарів даної категорії[53].

Збільшення прибутковості магазину та подальше підвищення обсягів товарообігу можливе лише за рахунок повного розуміння та задоволення потреб покупців. Отже, на сьогодні, співробітникам магазину варто чітко розуміти цільову аудиторію та мотиви придбання настільних ігор, що варто досягти шляхом навчання та мотивації персоналу.

Важливою умовою збільшення товарообігу асортиментної групи «настільні ігри та дитяча творчість» є вміння продавців чітко визначити та задовольнити потреби покупців у виборі гри. На даний час це можливе лише тоді, коли продавці магазину абсолютно чітко знатимуть асортимент та цільову аудиторію кожної гри, зможуть чітко пояснити правила гри, зацікавити споживача та переконати купити. Саме тому, з метою підвищення обсягів товарообігу та удосконалення системи продажів ФОП Корж Ю. Є.(магазину «Віват, канцелярія»), постає питання навчання персоналу магазину.

Успішне управління розвитком персоналу за рахунок навчання співробітників магазину в майбутньому сприятиме ефективному використанню трудового потенціалу фірми, підвищенню його соціальної та професійної мобільності. Це позитивно вплине на збільшення обсягів товарообігу асортиментної групи та забезпечить покращення результатів фінансової діяльності магазину в цілому[55].

Одна з головних задач для ФОП Корж Ю. Є.(магазину «Віват, канцелярія») - пошук ефективних засобів мотивації персоналу, що сприятиме активізацію людського чинника та удосконалення системи продажів підприємства. Вирішальним причинним чинником результативності діяльності персоналу є його мотивація.

Проведене діагностичне дослідження мотиваційної схеми, що застосовується для співробітників ФОП Корж Ю. Є.(магазину «Віват, канцелярія») показало, що механізми мотивації не забезпечують досягнення поставлених цілей підприємства – виявлені основні недоліки в системі матеріального стимулювання. Тому першим кроком до удосконалення системи продажів магазину за рахунок покращення системи мотивації працівників варто запропонувати наступні коригувальні дії, що стосуються матеріального стимулювання.

Основними рекомендаціями в розробленні концепції розвитку ФОП Корж Ю. Є.(магазину «Віват, канцелярія») є використання таких методів управління, в яких використовується система мотивації виконання планових показників валового прибутку та досягнення пріоритетних цілей. Удосконалена система мотивації повинна передбачати комплекс факторів, направлених на стимулювання ефективного виконання працівниками своїх функціональних обов'язків.

Найбільш дієвим на сьогодні для ФОП Корж Ю. Є.(магазину «Віват, канцелярія») є удосконалення матеріального аспекту мотивації, основна мета якого – стимулювання співробітників за те, на що вони реально впливають. Оскільки робота продавців – консультантів магазину впливає на величину прибутку ,варто запропонувати систему - мотивації за досягнення планових показників продажів конкретних груп товарів, що користуються достатньо великим попитом приносять найбільший валовий прибуток підприємству протягом певного періоду[57].

Зважаючи на те, що обсяг товарообігу асортиментних груп товарів магазину прямо пропорційно залежить від фактору сезонності, основною ідеєю є встановлення планів продажів по фокус – групі та ключовим групам товарів. Відповідно до цього, доповнення системи мотивації праці персоналу повинна ґрунтуватися на досягнення працівниками конкретних результатів, за виконання яких передбачена винагорода.

Ефективна система мотивації передбачає співпадіння інтересів працівників з цілями підприємства, інтересами власників. У зв'язку з цим постає питання: що

є результатом діяльності, хто визначає специфіку продажів товарів, що входять до фокус – групи та ключових груп магазину, як максимально використати трудовий потенціал співробітників? Задля досягнення поставлених результатів ефективності виконання планових показників та удосконалення системи продажів ФОП Корж Ю. Є.(магазину «Віват, канцелярія») необхідно сформувати дієвий мотиваційний механізм та створити чітку систему орієнтирів на виконання цілей фірми[56].

Також доцільно використовувати принципи преміювання, що дозволить розраховувати величину премії за досягнення планових показників в межах конкретних діапазонів. Премія повинна мотивувати працівників розробляти найбільш ефективні заходи для виконання пріоритетних завдань системи продажів та досягнення довгострокових стратегічних цілей підприємства[58].

3.2 Розробка рекомендацій щодо удосконалення системи продажів ФОП Корж Ю. Є. (магазин «Віват, канцелярія»)

Система управління системою продажів торговельного підприємства повинна відповідати головним напрямкам господарської діяльності, забезпечувати такий зміст маркетингової, збутової, складської та іншої діяльності, при якій має місце ефективна реалізація продукції споживачеві, а також повне задоволення його потреб[59].

Найважливішим завданням, що постає на даний час ФОП Корж Ю. Є.(магазину «Віват, канцелярія») є управління у сфері активізації продажу за допомогою використання заходів із формування попиту і стимулювання збуту, посилення дієвості реклами та ефективної мотивації працівників.

Основним результативним показником ефективності продажу є обсяг роздрібного товарообігу, розрахований у розділі 2. Його збільшення або зменшення протягом аналізованого періоду свідчить про ступінь задоволення попиту на товари, нарощування темпів їх збуту. Результатом аналізу обсягів і

структури товарообігу є рішення про те, що першочерговим завданням для фірми є внесення змін до структури асортименту шляхом виведення з реалізації асортиментних груп і товарів, які не користуються попитом або нерентабельні для магазину[60].

Проаналізувавши обсяги і структуру товарообігу ФОП Корж Ю. Є.(магазину «Віват, канцелярія») по ключовим групам, можна сказати, що зростання обсягів реалізації спостерігається практично по всім товарам, крім груп - «товари для творчості та художників», а також «рюкзаки та сумки», -10% та -2% відповідно, а найбільше зростання обсягів реалізації товарів протягом 2017 – 2019 років припадає на асортиментну групу «настільні ігри та дитяча творчість» , а саме - 7%. Таким чином, ефективним рішенням для підприємства буде виведення з обігу асортиментної групи товарів - «товари для творчості та художників», адже вони є найменш рентабельними товарами та приносять найменший валовий прибуток підприємству. На противагу даній категорії варто додати до асортиментних груп такий вид товарів як «картини по номерам» [62].

На сьогодні картини по номерам є досить популярний тренд в Україні. Попит на картини зростає з кожним днем, адже такий вид хобі обирають креативні споживачі та всі, хто вирішив спробувати себе в ролі митця.

Досить цікавим є те, що розпис по номерах знаходить свого споживача серед різних верств населення. Його обирають з метою: відволіктись від інтенсивної буденності, поринути у творчість, навіть якщо ви не вмієте малювати, оздоблення інтер'єру, є ідеальним подарунком[63].

Використовуючи набори для малювання по номерах і дотримуючись простих рекомендацій, кожна людина, дитина чи дорослий, може створити твір живопису своїми руками і відчувати себе творцем прекрасного, не будучи при цьому професійним художником.

Сьогодні на українському ринку існує досить велика кількість брендів, що пропонують картини по номерам для різного сегменту ринку та цінової категорії. Асортимент картин по номерам ФОП Корж Ю. Є.(магазину «Віват, канцелярія»)

формують такі бренди - Ідейка, BRUSHME, та Rosa Star, що пропонують картини як у подарункових упаковках, так і без них[60].

Компанія BRUSHME - це найбільший в Україні імпортер і виробник картин за номерами! Компанія розвиває торгіву мережу по всій Україні - на момент листопаду 2019 року по Україні працює 14 точок. Також фірма відкрила торгіву точку в Кракові і активно виходить на ринок Європи. Вже більше року компанія успішно співпрацюємо з Туреччиною, Італією і Чехією.

ІДЕЙКА - Найбільше українське виробництво товарів для творчості. Компанія займається реалізацією товарів для творчості вже понад 10 років. Для цього вони:

- постійно проводять розробку ексклюзивних сюжетів картин, щоб будь який споживач міг задовольнити власні потреби
- відбирають високоякісні матеріали, створили власну гіпоалергенну формулу фарби, щоб малювання було безпечним навіть для дітей;
- наносять зображення на полотно високоточним обладнанням , щоб гарантувати ідеальний результат творчості.

Стати справжнім художником легко і просто завдяки набору для творчості ROSA START. Сучасний сюжет, спеціально створений для зручних і простих інтер'єрів, зробить атмосферу в домі неповторною і затишною.

Набір - прекрасний подарунок для дітей від 7 років, чоловіків і жінок різного віку, а робота якісними інструментами зробить малювання приємним і захоплюючим.

Такий чином, асортиментна група «картини по номерах» вже має сформований попит на ринку, а отже буде рентабельним товаром для магазину. За рахунок пропозиції великого асортименту товарів, кожен споживач зможе знайти собі ідеальний варіант, відповідно до вподобань та потреб[61].

Асортиментний ряд та обсяг продажів нововведеної асортиментної групи в плановому 2020 році (прогноз) представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Структура та обсяг продажу асортиментної групи «Картини по номерам»

Торгова марка	Ціна, грн..		Структура,%		Обсяг реалізацій,од	
	В подарунковій упаковці	Без упаковки	В подарунковій упаковці	Без упаковки	В подарунковій упаковці	Без упаковки
BRUSHME	320	260	15	22	12	183
Ідейка	260	185	26	18	217	151
Rosa Start	-	210		19	-	158

Як бачимо, покупці віддають перевагу торгівій марці Ідейка, а саме картинам в подарунковій упаковці. Фактором підвищеного попиту є те, що Ідейка пропонує найбільший асортиментний ряд серед представлених брендів. Торгова марка BRUSHME користується також високим попитом, незважаючи на високу ціну картин без упаковки. Такі показники продажів зумовлені тим, що картини по номерам цього бренду має більш якісне полотно та фарби – це є досить важливим для більшості споживачів. Отже, розрахуємо показники виручки від реалізації асортиментної групи «картини по номерам» після введення її в структуру товарообігу.

Таблиця 3.2 – Виручка від реалізації асортиментної групи «Картини по номерам»

Торгова марка	Виручка від реалізації, тис. грн.		Загальна виручка, тис. грн	Частка від загальної виручки,%
	В подарунковій упаковці	Без упаковки		
BRUSHME	40,000	47,580	87,580	42,7
Ідейка	56,420	27,935	84,355	41,1
Rosa Start	-	33,180	33,180	16,2
Разом:	96,420	108,695	205,115	100%

Таким чином, за результатами аналізу таблиці 3.2, найбільшу виручку від реалізації ФОП Корж Ю. Є. (магазину «Віват, канцелярія») приносять картини по номерам торгової марки BRUSHME. При покупці картини основна частина

споживачів віддають перевагу не тільки фактору ціни, а здебільшого якості та дизайну. Отже, протягом 2020 року виручка від реалізації асортиментної групи «картини по номерам» становитиме 205,115 тис грн., що є достатньо непоганим показником продажів. В подальшому збільшення обсягів продажів можна досягти за рахунок проведення активної маркетингової політики, формування лояльності споживача та постійного оновлення асортименту картин.

Одним із основних факторів удосконалення системи продажів та покращення фінансових показників ФОП Корж Ю. Є.(магазину «Віват, канцелярія») є збільшення обсягів товарообігу асортиментної категорії «настільні ігри».

Збільшення прибутковості магазину та подальше підвищення обсягів товарообігу можливе лише за рахунок повного розуміння та задоволення потреб покупців. Таким чином, важливою умовою збільшення товарообігу асортиментної групи «настільні ігри та дитяча творчість» є вміння продавців чітко визначити та задовольнити потреби покупців у виборі гри. На даний час це можливе лише тоді, коли продавці магазину абсолютно чітко знатимуть асортимент та цільову аудиторію кожної гри, зможуть чітко пояснити правила гри, зацікавити споживача та переконати купити. Саме тому, з метою підвищення обсягів товарообігу та удосконалення системи продажів ФОП Корж Ю. Є.(магазину «Віват, канцелярія»), постає питання навчання персоналу магазину[62].

Навчання персоналу магазину варто здійснювати двома методами[64]:

- навчання на робочому місці, що полягає у проведенні таких заходів як ротація, формальне та неформальне наставництво, стажування, навчання за лекційними матеріалами.
- навчання ззовні робочого місця – ділові ігри, робочі групи, конференції, семінари, круглі столи, самостійне навчання.

Відповідальною за навчання персоналу на робочому місці призначається керуюча магазином, яка, в свою чергу, розробляє комплекс лекційного матеріалу, що є необхідним для вивчення з даної теми. Важливим є те, що асортимент настільних ігор постійно оновлюється. Отже, до програми навчання персоналу

необхідно включити інформацію, що стосується не тільки вже представлених в магазині ігор, а й всіх наявних найменувань тих торгових марок, товари яких формують асортимент фірми.

Першочерговою умовою є чітке розуміння співробітниками цільової аудиторії та мотиви придбання настільних ігор, що наведені нижче. Цільова аудиторія ринку настільних ігор - це молоді люди 25-35 років. На них припадає понад 50% продажів. Ціновий діапазон найпопулярніших ігор становить 190-750 грн. При цьому перевага віддається ігор сімейним або для компаній. Також значна частина продажів доводиться на дитячі настільні ігри, таким чином, більша частина покупок здійснюються молодими батьками. Але не варто забувати про бабусь, які дуже люблять балувати своїх онуків. У той час як гра - критично важливий аспект розвитку дитини, вона так само корисна для людей будь-якого віку. Гра додає радості в житті, полегшує стрес, заряджає здібностями до навчання і створює зв'язок з іншими і навколишнім світом. Гра також робить роботу більш продуктивною та приємною.

Мотиви для покупки настільних ігор:

- Розвиваючий ефект настільних ігор для дітей. Ігри добре розвивають математичне розв'язання мови і соціальна взаємодія стратегічне мислення пізнавальні здібності і творче мислення.
- Для дозвілля (сімейного або в компанії друзів). Настільні ігри легко скрасять будь-якій нудний вечір. Настільні ігри легко допоможуть провести час з користю, будь то вечірка або затишний вечір в сімейному колі.
- Подарунок. Ігри є універсальним подарунком для будь-якої цільової аудиторії. Залежно від віку та вподобань людини, йому можна підібрати гру. Величезним плюсом такого подарунка є багаторазове використання.

На сьогодні асортимент настільних ігор, які пропонує ФОП Корж Ю. Є.(магазин «Віват, канцелярія») налічує більше 50ти найменувань, що представлені такими основними брендами, як : Hobby World, Djeco, Joy Band,

Feelindigo, Piatnik, Smart Games, Tactic, Granna, Bombate game, Danko Toys і Arial. Кожен з вищенаведених виробників має у своєму арсеналі пропозицій різної цінової категорії, від звичайних ігор – ходилок до відомих бестселерів, що виконані за сюжетами популярних літературних творів та фільмів. Практично будь-яка комплексна медіафраншиза має у своєму складі набір настільних ігор.

Досягти високих результатів у сфері продажів за рахунок збільшення товарообігу асортиментної групи «настільні ігри та дитяча творчість» можливо тільки тоді, коли співробітники володіють необхідними знаннями, умінням і цілеспрямованістю. Таким чином, ефективна програма навчання персоналу має бути збалансована та містити теоретичний, практичний і контрольний розділи. Адже, досить важливим на сьогодні є чітке розуміння того, як співробітники зможуть використати знання і навички, які вони отримують в результаті навчання.

Важливим є те, що керівництво мережею магазинів «Віват, канцелярія» чітко усвідомлює основну мету удосконалення ефективності продажів та визначає за пріоритет запровадження системи практичного навчання персоналу. З цією метою на ФОП Корж Ю. Є.(магазину «Віват, канцелярія») необхідно запровадити систему семінарів, де кожен з працівників матиме можливість детально ознайомитись з основними видами та зрозуміти сутність кожної настільної гри[64].

Кожному магазину «Віват, канцелярія» на тиждень рекомендовано надати одну з найбільш популярних ігор, що користуються достатнім попитом, з метою практичного вивчення та особистого застосування. Протягом певного періоду магазини матимуть змогу обмінюватись різними видами ігор між собою, що допоможе дослідити якомога більший асортимент ігор. Таким чином персонал магазинів матиме змогу детально ознайомитись із змістом і правилами гри, як наслідок, чітко пояснити покупцям їх конкретні переваги та вигоди.

В основі розгляду та практичного дослідження настільних ігор лежить групове обговорення та формування колективного «духу», в якому співробітники відіграють активну роль, а керуючий магазином направляє та контролює їх роботу. Використання даного методу дозволяє розвинути навички аналізу

прийняття рішень, розробки стратегії і тактики гри, які можна застосовувати в реальному житті.

Проаналізувавши потреби та необхідність персоналу ФОП Корж Ю. Є.(магазину «Віват, канцелярія») у навчанні та методичку його здійснення, варто сказати, що даний метод удосконалення системи продажів є досить перспективним для фірми. Порівняльна характеристика показників продажу настільних ігор найбільш популярних торгових марок, що формують асортимент ФОП Корж Ю. Є.(магазину «Віват, канцелярія») до та після впровадження системи навчання персоналу представлена в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Показники продажу асортиментної групи «Настільні ігри /дитяча творчість», 2017 – 2020(прогноз) рр.

Торгова марка	Виручка від реалізації, тис. грн.			
	2017	2018	2019	2020
Hobby World	125,26	143,9	231,8	285,69
JoyBand	75,156	111,9	154,55	185,66
Smart Game	87,68	95,93	143,5	185,66
Tactic	100,2	135,9	165,6	257,10
Danko Toys	119,0	143,9	176,6	242,80
Arial	56,37	79,9	143,52	157,10
Інші	62,63	87,94	88,5	114,25
Разом:	626,3	799,46	1103,97	1428,18

Як бачимо, результатом проведення навчання персоналу ФОП Корж Ю. Є.(магазину «Віват, канцелярія») є значне підвищення виручки від реалізації по групі товарів – настільні ігри та дитяча творчість протягом 2017 – 2020 років. Це свідчить про те, що підвищення професійної майстерності співробітників є достатньо дієвим методом підвищення товарообігу та удосконалення системи продажів торговельного підприємства.

В цілому розвиток персоналу магазину сприяє ефективному використанню трудового потенціалу особистості, підвищення її соціальної та професійної

мобільності. Усе це позитивно вплине на збільшення обсягів продажу та якості надання послуг, забезпечить поліпшення фінансових результатів діяльності організації[65].

Основним із основних аспектів діяльності ФОП Корж Ю. Є.(магазину «Віват, канцелярія»), що впливає на систему продажів підприємства та визначає успішність його функціонування є ефективна система мотивації персоналу. Проаналізувавши попередні дослідження показали мотиваційного механізму, можна визначити, що першочерговою метою для підприємства на сьогодні постає завдання удосконалення системи продажів магазину. Задля досягнення поставлених результатів фінансової діяльності та ефективного виконання планових показників фірма потребує рекомендацій стосовно удосконалення поточного мотиваційного механізму за рахунок створення чіткої системи орієнтирів на виконання цілей підприємства[66].

Важливим є те, що обсяг товарообігу асортиментних груп товарів в першу чергу залежить від фактору сезонності. Отже, основною ідеєю постає встановлення кожного місяця пріоритетних груп товарів: фокус – задачі та ключових груп, що мають стійкий попит та високий валовий прибуток. Таким чином, оновлена система мотивації праці персоналу буде ґрунтуватися на досягненні працівниками конкретних результатів, за виконання яких передбачена винагорода.

Для підприємства рекомендованим є використання системи преміювання за виконання планових показників по фокус – задачі та ключових групах товарів протягом кожного місяця. Розмір винагороди варто формувати на основі використання принципів преміювання, що дозволить розраховувати величину премії за досягнення планових показників в межах конкретних діапазонів. Премія повинна мотивувати працівників розробляти найбільш ефективні заходи для виконання пріоритетних завдань системи продажів та досягнення довгострокових стратегічних цілей підприємства[68].

До фокус – задачі належать товари, які в першу чергу залежать від фактору сезонності. Наприклад, у червні – серпні це рюкзаки та сумки, в період листопад

– грудень – щоденники. Варто зазначити, що фокус – задачі встановлюються на ті товари, що мають достатньо стійкий попит протягом певного періоду часу. В той же час перед продавцями постає завдання прикласти достатньо зусиль та зусиль задля забезпечення активних продажів товарів фокус - задачі.

Виконання планів по даним асортиментним групам є пріоритетними для магазину, адже забезпечує високі показники обсягів товарообігу та, як наслідок, валового прибутку. За виконання планового завдання по продажам товарів із переліку фокус – задачі, передбачається матеріальна мотивація колективу у вигляді певної суми преміального фонду, що розподіляється порівну між співробітниками та керівництвом магазину. Також важливим є встановлення особистої матеріальної винагороди працівників за перевиконання плану, що забезпечить ще більше стимулювання продавців – консультантів до підвищення продажів товарів фокус – задачі.

Отже, мотиваційним аспектом удосконалення системи продажів магазину «Віват, канцелярія» постає не тільки підвищення валового прибутку і, як наслідок, отримання премії за виконання встановленого плану по ВП, а й одержання нагороди за виконання та перевиконання плану продажів по товарам фокус – задачі.

Пріоритетним для магазину постає питання у визначенні тих видів товарів, що будуть формувати фокус – задачі магазину протягом року. Важливим на даному етапі є аналіз та дослідження основних потреб споживачів а також прогнозного попиту на товари протягом 2017 – 2019 років.

Встановлені планові показники продажу товарів фокус – задачі мають бути чітко обґрунтовані та досяжними для здійснення. В період загострення попиту на товари за рахунок впливу фактору сезонності магазин отримує значно більші плани, а отже і матеріальна винагорода повинна бути значно вищою[69].

Таким чином, перелік товарів фокус – задачі ФОП Корж Ю. Є.(магазину «Віват, канцелярія»), а також розміри винагород за виконання та перевиконання плану представлено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Перелік товарів фокус – задачі та винагород за виконання планових завдань.

Місяць	Найменування товару	План,од/грн.	Винагорода за виконання плану, грн	Винагорода за перевиконання плану, грн.
Січень	Ділові щоденники	75	2000	+100 грн. за +5 од.
Лютий	Картини по номерам	80	2000	-
Березень	Картини по номерам	7	2000	-
Квітень	Настільні ігри	6500	2400	+ 200 грн. за кожні
Травень	Настільні ігри	5000	2000	+500грн вище плану
Червень	Рюкзак та сумки	35	2000	+ 30 грн. за кожні +2од.
Липень	Рюкзак та сумки	50	2500	
Серпень	Рюкзак та сумки	80	3000	
Вересень	Рюкзак та сумки	40	2000	
Жовтень	Картини по номерам	80	2000	-
Листопад	Ділові щоденники	100	2200	+100 грн. за кожні +5 од.
Грудень	Ділові щоденники	120	2400	

Таким чином, всі зусилля працівників варто сконцентрувати на виконання планів по фокус – задачі кожного місяця, адже продаж товарів, які входять до неї є пріоритетним в торговому залі, приносять магазину достатньо високі обсяги товарообігу, що ефективно впливає на досягнення співробітниками найвищих показників основного планового завдання - по валовому прибутку.

На додаток до товарів, що входять до фокус – задачі та є пріоритетними для продажу в торговому залі, до системи мотивації рекомендовано встановлення ключових груп товарів, на обсяг продажів яких також необхідно приділять достатньо уваги. Планові завдання по ключовим групам встановлюються для всієї мережі, але розміри планів залежать від обсягу магазину та показників товарообігу за попередні роки. Саме тому, преміювання за здійснення продажів по ключовим групам магазину варто здійснювати за допомогою «змагання» між магазинами по кожній із них. Особливість даного виду мотивації полягає в тому,

що переможці змагання визначаються за загальним рейтингом продажів, основу якого формує відсоток перевиконання плану. Приклад зведеної таблиці рейтингових показників виконання планів по ключовим групам ФОП Корж Ю. Є.(магазину «Віват, канцелярія»)зображено в додатку Б. Таким чином, кожен магазин буде прагнути не тільки підвищити своє місце у загальному рейтингу, а й стати лідером продажів по кожній з встановлених ключових груп[68].

Преміальний фонд за виконання планових завдань встановлюється за досягнення трьох перших призових місць у загальному рейтингу серед мережі магазинів «Віват, канцелярія» і передбачає отримання переможцями призів у вигляді подарункових сертифікатів на суми: 1 місце – 500 грн; 2 місце – 300 грн; 3 місце – 200 грн.

Важливим є те, що для мережі ФОП Корж Ю. Є.(магазину «Віват, канцелярія») рекомендовано встановлення декількох ключових груп, до складу яких входять товари, що формують асортимент кожного з мережі магазинів, мають стійкий попит та вже сформовану лояльність споживачів. До ключових груп варто включати товари, які потрапляють під акційні пропозиції магазину, тим самим мають високий обсяг товарообігу та формують більшу мотивацію у продавців до змагання. Склад ключових груп ФОП Корж Ю. Є.(магазину «Віват, канцелярія») представлено а таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Склад ключових груп ФОП Корж Ю. Є.(магазину «Віват, канцелярія»)

Місяць	Найменування товару
Січень	Картини по номерам, ручки (Акція), подарункові ручки.
Лютий	Ділові щоденники, ручки (Акція), подарункові ручки.
Березень	Ділові щоденники, ручки (Акція), подарункові ручки.
Квітень	Картини по номерам, ділові щоденники, ручки (Акція).
Травень	Картини по номерам, ручки (Акція), дитяча творчість.
Червень	Настільні ігри, дитяча творчість, картини по номерам.
Липень	Картини по номерам, ручки (Акція), настільні ігри.
Серпень	Дитяча творчість, ручки (Акція), картини по номерам.
Вересень	Настільні ігри, дитяча творчість, ручки (Акція).

Продовження таблиці 3.5

Жовтень	Рюкзаки та сумки, ділові щоденники, настільні ігри.
Листопад	Рюкзаки та сумки, картини по номерам, настільні ігри.
Грудень	Картини по номерам, ручки (Акція), рюкзаки та сумки.

Визначальним є те, що кожен з магазинів має можливість бути лідером серед декількох ключових груп, і, як наслідок, отримати досить вагомий призовий фонд.

Таким чином, з метою удосконалення системи продажів фірми та досягнень планових показників по валовому прибутку, варто звернути особливу увагу саме на продаж тих товарів, що входять до фокус – задачі та ключових груп. Важливим є те, що впровадження планів продажів товарів та формування системи винагород за їх досягнення для ФОП Корж Ю. Є.(магазину «Віват, канцелярія») забезпечить не тільки збільшення продажів магазину по даним асортиментним групам, і, як наслідок – підвищення валового прибутку, а й поліпшення фінансових показників діяльності підприємства в цілому.

Прогноз динаміки виконання планових показників за 2020 рік та темпи приросту валового прибутку ФОП Корж Ю. Є.(магазину «Віват, канцелярія») з урахуванням рекомендацій щодо удосконалення системи продажів та внесення змін до мотивації персоналу фірми представлено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 - Динаміка виконання планових показників за 2020 рік (прогноз).

Місяць	2020			
	План ВП, тис.грн	Прогноз по ВП, тис.грн	Прогнозована виручка від реалізації, тис.грн	Прогноз % виконання плану, тис.грн
Січень	148,000	156,700	407,420	1,06
Лютий	135,200	146,300	380,380	1,08
Березень	117,800	120,400	313,040	1,02
Квітень	122,300	128,400	333,840	1,05
Травень	111,600	119,200	309,920	1,07
Червень	126,400	132,000	343,200	1,04
Липень	182,600	198,800	516,880	1,09
Серпень	342,000	358,400	931,840	1,05

Продовження таблиці 3.6

Вересень	288,500	290,125	754,325	1,01
Жовтень	158,000	172,000	447,200	1,09
Листопад	148,700	157,600	409,760	1,06
Грудень	186,600	192,380	500,188	1,03
Сума:	2067,700	2172,305	5647,993	

На основі проведеного аналізу ефективності прогнозного виконання плану ФОП Корж Ю. Є.(магазину «Віват, канцелярія») » за 2020 рік можна спостерігати, що фірма значно покращить показники валового прибутку та виручки від реалізації. Таким чином, персонал магазину спрямовує всі сили на досягнення ефективності діяльності системи продажів, про що свідчить позитивний відсоток виконання плану[70].

Проаналізувавши систему мотивації магазину «Віват, канцелярія» та прогнозовані показники збільшення валового прибутку підприємства, можна сказати, що встановлення планів по продажам конкретних груп товарів та бажання співробітників досягти їх є запорукою підвищення обсягів товарообігу підприємства в цілому, так і окремих асортиментних груп при детальному розгляді структури товарообігу магазину, що в свою чергу матиме позитивний вплив на динаміку зміни валового прибутку та фінансові результати фірми в цілому.

3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів

Основною метою діяльності ФОП Корж Ю. Є.(магазину «Віват, канцелярія»)у сфері економічної ефективності є забезпечення можливого результату торгівельної діяльності при мінімальних витратах, а отже – досягнення оптимального з можливих рівня економічної ефективності.

Проаналізувавши діяльність фірми в цілому та станом за 2017 -2019 роки, можна сказати, що фінансовий стан підприємства є нестабільний. Незважаючи на те, що величина валового прибутку збільшилась, витрати підприємства також

підвищились. Таким чином можна спостерігати недоліки у структурі продукції, нестійку динаміку зміни показника валового прибутку та негативні аспекти функціонування системи продажів підприємства.

Найважливішою метою, що постає на даний час для ФОП Корж Ю. Є.(магазину «Віват, канцелярія»)є управління у сфері активізації продажу за допомогою використання заходів із формування попиту і стимулювання збуту, посилення дієвості реклами та ефективної мотивації працівників.

Важливим на сьогодні для фірми є необхідність формування оптимального асортименту товарів, що враховує не тільки вже наявні, а й прогнозовані потреби споживачів. Таким чином проаналізуємо товарообіг ФОП Корж Ю. Є.(магазину «Віват, канцелярія»)з урахуванням рекомендацій щодо удосконалення системи продажів торговельного підприємства[70].

За рахунок того, що на підприємстві рекомендовано удосконалення системи продажів та внесення змін до мотиваційного механізму, обґрунтування ефективності запропонованих заходів варто почати з аналізу оновленого товарообігу підприємства та впливу асортиментних груп на показники валового прибутку підприємства в цілому.

Оновлений склад і структура роздрібного товарообігу ФОП Корж Ю. Є.(магазину «Віват, канцелярія») представлено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Оновлений склад та структура товарообігу магазину,2018-2020(прогноз) рр.

№	Найменування групи товарів	Рік						Відхилення (2019-2020 роки)	
		2018		2019		2020 (прогноз)		В сумі	У питомій вазі
		Тис. грн.	Питома вага, %	Тис. грн.	Питома вага, %	Тис. грн.	Питома вага, %		
1	Канцелярські товари	1081,62	23	1154,15	23	1163,49	20,6	9,34	-2,4
2	Настільні ігри/дитяча творчість	799,46	17	1103,97	22	1428,20	25,2	324,23	3,2

Продовження таблиці 3.7

3	Товари для творчості та художників	1034,59	22	752,71	15	451,84	8	-300,87	-7
4	Картини по номерах	-	-	-	-	203,40	3,6	203,40	3,6
5	Рюкзаки, сумки	752,43	16	752,71	15	1152,21	20,4	399,5	5,4
6	Товари для офісу	1034,59	22	1254,51	25	1140,91	20,2	-113,6	-4,8
Разом:		4702,68 76		5018,03 9		5647,99 3		629,954	

Проаналізувавши обсяги і структуру оновленого товарообігу ФОП Корж Ю. Є.(магазину «Віват, канцелярія») на майбутній 2020 рік по ключовим групам, можна сказати, що зростання валового прибутку підприємства, в порівнянні з показниками 2019 року, є очевидним, а саме - 629,954 тис. грн.

Незважаючи на незначне падіння показників продажу таких асортиментних груп як «канцелярські товари» та «товари для офісу», безсумнівно можна спостерігати ефективність впровадження проекту удосконалення системи продажів підприємства[71].

Основний вплив на динаміку зміни показника валового прибутку складають обсяги продажів конкретних груп товарів та рівень мотивації працівників у здійсненні продажів.

Таким чином, важливим є аналіз залежності валового прибутку підприємства протягом 2019 – 2020(прогноз) років від обсягів товарообігу кожної асортиментної групи товарів, що зображений на графіку 3.1.

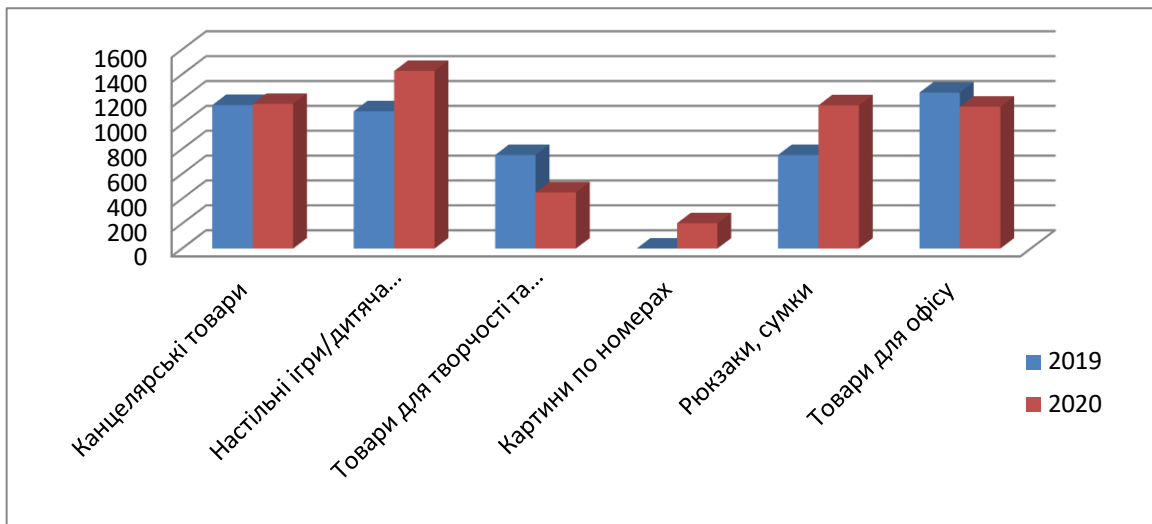


Рисунок 3.1 – Обсяги товарообігу ФОП Корж Ю. Є.(магазину «Віват, канцелярія»)2019-2020(прогноз) рр.

На основі графіку залежності можна сказати, що в плановому 2020 році найбільш істотний вплив на формування валового прибутку фірми здійснює продаж товарів, що входять до асортиментних груп «настільні ігри/дитяча творчість» та «рюкзаки та сумки». Підвищення показника питомої ваги вищенаведених товарів зумовлено змінами до формування поставок модельного ряду рюкзаків до магазину та збільшення термінів їх продажів, а також впровадження ефективної системи навчання, що є досить перспективним для магазину на сьогодні[72].

Важливим у визначенні ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення системи продажів ФОП Корж Ю. Є.(магазину «Віват, канцелярія») є аналіз динаміки змін показників ефективності роботи колективу та фірми в цілому, таких як вхідний потік покупців, конвертація, середній чек покупця та коефіцієнт ефективності роботи колективу. Саме вищенаведені показники визначають формують систему продажів фірми, імідж та рейтинг фірми, в порівнянні з іншими конкурентами як на зовнішньому ринку так і на ФОП Корж Ю. Є.(магазину «Віват, канцелярія»).

Таким чином, аналіз ефективності впровадження внесення змін структури асортименту магазину, удосконалення системи мотивації співробітників магазину

та методики навчання персоналу потребує детальних розрахунків прогнозних показників діяльності фірми у плановому 2020 році.

Таблиця 3.8 - Динаміка зміни основних показників, що формують систему продажів підприємства, 2019 – 2020(прогноз) рр.

Показник	Роки			Темп приросту, %	
	2018	2019	2020 (прогноз)	2018 - 2019	
				2019 – 2020	
Вхідний потік покупців, осіб	46514	49562	57235	6,6	15,5
Конвертація,%	54%	55%	58%	1,9	5,5
Середній чек, грн.	106,54	102,58	110,84	-3,7	8,1
Коефіцієнт ефективності роботи магазину	5753,16	5641,9	6428,7	-1,9	13,9

На основі попередньо визначених показників таблиці 3.8 та темпів приросту в порівнянні з минулими роками, варто сказати, що торгівельна діяльність ФОП Корж Ю. Є.(магазину «Віват, канцелярія»)значно покращиться у плановому 2020 році. Доказом підвищення ефективності функціонування підприємства є оптимістичні значення темпу прирості по всім аналізованих показниках.

Фактором досягнення позитивних результатів є те ,що протягом 2020 року спостерігаємо значне підвищення потоку покупців, і, як наслідок, показників прибутковості фірми за рахунок формування лояльності споживачів, ефективного впровадження маркетингових заходів та удосконалення системи мотивації.

Виходячи з таблиці 3.8 досить чітко можна простежити збільшення приросту показників конвертації та середнього чеку магазину, а саме – 5,5% та 8,1% відповідно.

Ефективними методами підвищення показника середнього чеку є використання продавцями основних принципів торгівлі, а саме: пропозиції супутніх товарів та товарів наростання(немає прямого , але є логічний зв'язок між

товарами) та пропозиції більш дорогого товару, що повністю задовольняє вимоги покупців.

При аналізі загального коефіцієнту ефективності роботи ФОП Корж Ю. Є.(магазину «Віват, канцелярія») можна зробити висновок, що, за рахунок впровадження запропонованого проекту удосконалення системи продажів підприємства роздрібної торгівлі, ефективність здійснення продажів співробітниками має тенденцію до збільшення, а саме – на 13,9 %. Це свідчить про те, що методи удосконалення системи продажів за рахунок внесення змін до системи мотивації персоналу та впровадження методів навчання трудового колективу неодмінно матиме позитивні результати в майбутньому[70].

Завершальним етапом оцінки ефективності впровадження заходів щодо удосконалення системи продажів торговельного підприємства є розрахунок основних економічних показників діяльності підприємства. Визначення темпу приросту основних показників, що визначають фінансові результати фірми, надають можливість виявити закономірності та взаємопов'язані тенденції змін показників, рівень впливу кожного з них на діяльність підприємства.

Таблиця 3.9 - Фінансові результати та рентабельність підприємства, 2019 – 2020(прогноз) рр.

Показник	Роки			Темп приросту, %	
	2018	2019	2020 (прогноз)	2018 - 2019	2019- 2020
1. Виручка від реалізації продукції, тис.грн	4702,6876	5018,039	5647,993	6,7	12,6
2. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	2501,9	2663,76	3006,12	6,5	12,9
3. Валовий прибуток, тис. грн збиток ,тис. грн.	2223,39	2381,08	2668,86	7,1	12,1
4. Рентабельність ,% .	47,28	47,45	47,5	0,4	0,1
5. Операційні доходи,тис. грн.	7,2	5,8	5,6	-19,4	-3,4

Продовження таблиці 3.9

6. Операційні витрати (адмін. Витрати, витрати на збут, інші операційні витрати), тис. грн.	29,8	32,6	30,7	9,4	-5,8
7. Фінансові результати від операційної діяльності, тис. грн: • Прибуток • Збиток	2200,79	2354,28	2643,76	7,0	12,3
8. Рентабельність операційної діяльності (продаж), % .	46,8	46,9	46,8	0,2	-0,2
9. Доходи від фінансової та інвестиційної діяльності . тис. грн.	12,5	9,8	14,22	-21,6	45,1
10. Фінансові витрати . тис. грн.	7,5	10,4	8,95	38,7	-13,9
11. Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн: Прибуток; Збиток.	2205,6	2353,68	2649,1	6,7	12,6
12. Податок на прибуток від звичайної діяльності, тис. грн .	397,04	423,66	476,8	6,7	12,5
13. Фінансові результати від звичайної діяльності, тис. грн.	1808,726	1930,015	2172,303	6,7	12,6
4. Валовий прибуток, збиток, тис. грн.	1808,726	1930,015	2172,303	6,7	12,6
15. Рентабельність ВП,% (коефіцієнт валового прибутку)	38,4	38,4	38,5	0,0	0,3

При аналізі фінансових результатів ФОП Корж Ю. Є.(магазину «Віват, канцелярія») можна простежити, що, в результаті внесення змін до системи продажів, підприємство отримує збільшення обсягів виручки від реалізації та показників валового прибутку, а саме – 12,6%. В порівнянні з показниками темпу приросту валового прибутку протягом 2018 – 2019 років, що становить 6,7%, значення аналогічного показника протягом 2019 – 2020 років збільшилось вдвічі.

Незважаючи на те, що ми не отримали надто високого темпу приросту прибутковості підприємства за рахунок умов перенасичення ринку

канцелярськими та офісними товарами, можна сказати, що фінансові показники діяльності торгівельного підприємства суттєво покращились[72].

Отже, удосконалення системи продажів фірми в першу чергу сприяє зміцненню становища ФОП Корж Ю. Є.(магазину «Віват, канцелярія»)на ринку канцелярських товарів, створенню конкурентних переваг, збільшенню рентабельності продажів та формування лояльності споживачів.

Проведений аналіз основних показників діяльності ФОП Корж Ю. Є.(магазину «Віват, канцелярія») на прогнозний 2020 рік свідчать про стабільну роботу компанії в майбутньому. Про це свідчить позитивна динаміка зміни показників рентабельності підприємства, підвищення обсягів товарообігу та збільшення доходів підприємства в цілому.

Висновок до розділу 3

У ході аналізу динаміки зміни фінансових показників ФОП Корж Ю. Є.(магазину «Віват, канцелярія») було визначено, що фірма потребує розробки конкретного плану удосконалення системи продажів, який має враховувати стан ринку канцелярських товарів регіону, конкурентне середовище магазину та має бути спрямований на забезпечення ефективної роботи магазину в цілому.

У зв'язку з цим, проведений аналіз ринкових відносин та фінансового становища ФОП Корж Ю. Є.(магазину «Віват, канцелярія») за 2017 – 2019 роки свідчить про потребу у вирішенні певних задач, які обумовлені необхідністю корегування структури товарообігу магазину, прогнозування попиту, удосконалення методів продажу товарів і обслуговування покупців.

Таким чином, ефективними рішеннями для підприємства буде:

- виведення з обігу асортиментної групи товарів - «товари для творчості та художників». На противагу даній категорії варто додати до асортиментних груп такий вид товарів як «картини по номерам»;
- запровадження системи навчання персоналу з метою підвищення обсягу товарообігу асортиментної групи «настільні ігри / дитяча творчість»;
- удосконалення поточного мотиваційного механізму за рахунок створення чіткої системи орієнтирів на виконання пріоритетних цілей та планових завдань по виконанню фокус – задачі та ключових груп підприємства.

Проаналізувавши обсяги і структуру оновленого товарообігу ФОП Корж Ю. Є.(магазину «Віват, канцелярія») на майбутній 2020 рік по ключовим групам, можна сказати, що зростання валового прибутку підприємства, в порівнянні з показниками 2019 року, є очевидним, а саме - 629,954 тис. грн. Незважаючи на незначне падіння показників продажу таких асортиментних груп як «канцелярські товари» та «товари для офісу», безсумнівно можна спостерігати ефективність впровадження проекту удосконалення системи продажів підприємства.

Також, фактором досягнення позитивних результатів є те, що протягом 2020 року спостерігаємо значне підвищення потоку покупців, і, як наслідок, показників прибутковості фірми за рахунок формування лояльності споживачів, ефективного впровадження маркетингових заходів та удосконалення системи мотивації. Виходячи з таблиці 3.8 досить чітко можна простежити збільшення приросту показників конвертації та середнього чеку магазину, а саме – 5,5% та 8,1% відповідно.

При аналізі фінансових результатів ФОП Корж Ю. Є.(магазину «Віват, канцелярія») можна простежити, що, в результаті внесення змін до системи продажів, підприємство отримує збільшення обсягів виручки від реалізації та показників валового прибутку, а саме – 12,6%. В порівнянні з показниками темпу приросту валового прибутку протягом 2018 – 2019 років, що становить 6,7%, значення аналогічного показника протягом 2019 – 2020 років збільшилось вдвічі.

Отже, удосконалення системи продажів фірми в першу чергу сприяє зміцненню становища ФОП Корж Ю. Є.(магазину «Віват, канцелярія») на ринку канцелярських товарів, створенню конкурентних переваг, збільшенню рентабельності продажів та формування лояльності споживачів.

ВИСНОВКИ

Метою дипломної роботи є вивчення теоретичних основ механізму управління процесом продажів та аналіз його ефективності на прикладі ФОП Корж Ю. Є.(магазину «Віват, канцелярія»)а також розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи продажів підприємства.

У теоретичному розділі було визначено, що важливою особливістю торговельного менеджменту є застосування комплексного підходу до формування всіх управлінських рішень, що пов'язані з різними аспектами діяльності торговельного підприємства. Всі ці управлінські рішення тісно взаємопов'язані і мають прямий або непрямий вплив на кінцеву ефективність господарської діяльності підприємства.

Таким чином було досліджено, що ефективне управління торговим підприємством в першу чергу здійснюється завдяки реалізації стратегії торговельного менеджменту, яка пов'язана з формуванням стратегії розвитку торговельного підприємства і забезпеченням успішної її реалізації. Основу діяльності будь – якого торговельного підприємства становить роздрібна торгівля, що виступає сьогодні однією з найважливіших сфер формування споживчого ринку повністю відображає економічний розвиток країни. Роздрібна торгівля є координуючою ланкою в системі міжгалузевих і регіональних зв'язків,а також є найбільш дійовим засобом задоволення потреб населення у товарах і послугах.

У сучасних умовах господарювання важливу роль у визначенні потенціалу торговельних підприємств відіграє формування ефективної системи продажів. Об'єктом дослідження обрано підприємство ФОП Корж Ю. Є.(магазин «Віват, канцелярія»), функціонування якого направлене на отримання максимального валового прибутку за рахунок задоволення потреб споживачів.

Протягом написання аналітичного розділу дипломної роботи було визначено та проаналізовано фінансові результати торговельної діяльності та формування системи продажів підприємства.

Проаналізувавши фінансові результати діяльності ФОП Корж Ю. Є.(магазину «Віват, канцелярія») за 2017-2019 роки, можна сказати, що фінансовий стан підприємства є недостатньо стабільний. Незважаючи на те, що величина валового прибутку збільшилась, витрати підприємства також підвищились.

Детальний аналіз основних показників формування системи продажів ФОП Корж Ю. Є.(магазину «Віват, канцелярія») таких як – вхідний потік покупців, конвертація, середній чек та коефіцієнт ефективності магазину, показує, що підприємству рекомендовано розробка комплексу заходів, що спрямовані на підвищення даних показників.

Досить важливим у визначенні ефективності здійснення продажів постає система мотивації, , що має своє відображення у розмірі складових заробітної плати, надбавки за категорію працівника, а також винагороди та премії за перевиконання плану по валовому прибутку та обсягу реалізації ключових груп товарів. З метою покращення показників ефективності роботи персоналу у даній сфері необхідно сформувати систему навчання персоналу що в свою чергу вплине на ефективність продажу асортиментних груп.

Саме тому у практичному розділі дипломної роботи було запропоновано заходи, щодо корегування структури товарообігу магазину, прогнозування попиту, удосконалення методів продажу товарів і обслуговування покупців, а саме : виведення з обігу асортиментної групи товарів - «товари для творчості та художників». На противагу даній категорії варто додати до асортиментних груп такий вид товарів як «картини по номерам»; запровадження системи навчання персоналу з метою підвищення обсягу товарообігу асортиментної групи «настільні ігри / дитяча творчість»; удосконалення поточного мотиваційного механізму за рахунок створення чіткої системи орієнтирів на виконання пріоритетних цілей та планових завдань по виконанню фокус – задачі та ключових груп підприємства.

Проаналізувавши обсяги і структуру оновленого товарообігу ФОП Корж Ю. Є.(магазину «Віват, канцелярія»)на майбутній 2020 рік по ключовим групам,

можна сказати, що зростання валового прибутку підприємства, в порівнянні з показниками 2019 року, є очевидним, а саме - 629,954 тис. грн.

Також, фактором досягнення позитивних результатів є те, що протягом 2020 року спостерігаємо значне підвищення потоку покупців, і, як наслідок, показників прибутковості фірми за рахунок формування лояльності споживачів,

При аналізі фінансових результатів ФОП Корж Ю. Є.(магазину «Віват, канцелярія») можна простежити, що, в результаті внесення змін до системи продажів, підприємство отримує збільшення обсягів виручки від реалізації та показників валового прибутку, а саме – 12,6%. В порівнянні з показниками темпу приросту валового прибутку протягом 2018 – 2019 років, що становить 6,7%, значення аналогічного показника протягом 2019 – 2020 років збільшилось вдвічі.

Отже, удосконалення системи продажів фірми в першу чергу сприяє зміцненню становища ФОП Корж Ю. Є.(магазину «Віват, канцелярія») на ринку канцелярських товарів, створенню конкурентних переваг, збільшенню рентабельності продажів та формування лояльності споживачів.

Отже, мета та завдання дипломної роботи були цілком досягнуті.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Публічне управління та адміністрування. Методичні вказівки до виконання та захисту випускної кваліфікаційної (магістерської) роботи здобувачів вищої освіти освітнього ступеня «магістр» усіх форм навчання / Укладачі : Бутко М.П., Оліфіренко Л.Д., Самійленко Г.М., Шабардіна Ю.В., Т.В. Пепа. – Чернігів : ЧНТУ, 2019. – 44 с
2. Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.] – К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 376 с
3. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг : Навч. посібник. Реком. МОНмолодьспорт України для студ. ВНЗ / О. Б. Моргулець. – К. : ЦУЛ, 2012. – 384 с
4. Голошубова Н.О. Організація торгівлі: Підручник / Голошубова Н.О. Київ: КНТЕУ, 2008. – 560 с.
5. Марцин В.С. Економіка торгівлі: підручник. Затверджено МОН України /Марцин В.С. Знання, 2012.- 178 с
6. Кравченко В. О. Менеджмент: Навчальний посібник. – Одеса: Атлант, 2013 р. – 165 с.
7. Лігоненко Л.О. Управління товарним забезпеченням обороту торговельного підприємства./ Лігоненко Л.О. - Київ: КДТУ, 2010
8. Мошек Г.Є. Менеджмент підприємства: Підручник / Мошек Г.Є, Гомба Л.А., Піддубна Л.П./ За заг. ред. Мошека Г.Є. -Київ: КНТЕУ, 2012
9. Апопій В.В. Теорія та практика торговельного обслуговування. Навчальний посібник. /Міщук І.П., Ребицький В.М., Хомяк Ю.М. К.: Центр навчальної літератури, 2010.- 496 с
10. Голошубова Н.О. Організація торгівлі : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / Н.О. Голошубова. – К. : Книга, 2014. – 560 с.
11. Мазаракі А. А. Економіка торговельного підприємства : підручник / А.А. Мазаракі, Н.М. Ушакова, Л.О. Лігоненко ; під ред. Н.М. Ушакової. – К. : Хрещатик, 2010. – 800 с.

- 12.Марцин В. С. Економіка торгівлі : підруч. / В.С. Марцин. – К. : Знання, 2006. – 402 с.
- 13.Апопій В.В. Комерційна діяльність на ринку товарів та послуг: Допущено Міністерством освіти і науки України як підручник для студентів ВНЗ. / Апопій В.В. Київ: Укоопосвіта, 2012
- 14.Шубін О.О. Інфраструктура товарного ринку: непродовольчі товари: підручник. /Шубін О.О. К.: Знання, 2009 р. – 702 с.
- 15.Буфатіна І. Облік товарів у роздрібній торгівлі //Бухгалтерський облік і аудит. - 2010. - № 6. - С. 30-39
- 16.Виноградська А. Технологія комерційного підприємництва: Навчальний посібник/ Алла Виноградська,; М-во освіти і науки України, Київ. економ. ін-т менеджм- К.: Центр навчальної літератури, 2016. - 778 с.
- 17.Грищенко І. М. Комерційна діяльність у роздрібній торгівлі //Актуальні проблеми економіки. - 2010. - № 3. - С. 90 – 107
- 18.Веренич О. Облік основної операційної діяльності підприємства роздрібною торгівлю //Все про бухгалтерський облік. - 2010. - 20 листопада. - С. 2-25
- 19.Дідківська Л. І. Тенденції розвитку роздрібних торговельних мереж та їх вплив на конкурентне середовище //Актуальні проблеми економіки. - 2012. - № 8. - С. 119 - 125.
- 20.Родіонов Ю. Стан і перспективи розвитку роздрібною торгівлю споживчими товарами в Україні //Маркетинг и реклама. - 2012. - № 1. - С. 14-16
- 21.Шканова О. Інфраструктура товарного ринку: Навчальний посібник/ Олена Шканова,; М-во освіти і науки України. - К.: Центр навчальної літератури, 2010. - 319 с.
- 22.Інтернет-магазин роздрібних мереж «Віват, канцелярія!» I Librarium [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://vv.ua/>
- 23.Чайкова О.І., Полякова Т.А. / Аналіз ринку канцтоварів України // Вісник НТУ «ХП». Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства. - Харків: НТУ «ХП», 2013. - № 69(1042). - С. 146 -150.

- 24.Віват – дистриб'ютор канцелярської продукції європейських брендів [Електронний ресурс]. – Режим доступу <https://vivat.in.ua/ru>
- 25.Kite. Официальный сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу <https://www.mykite.com.ua/ru>
- 26.ЕЖЕДНЕВНИКИ BRUNNEN:БЕЗУПРЕЧНАЯ КЛАССИКА И НОВЫЕ ТРЕНДЫ [Електронний ресурс]. – Режим доступу <https://brunnen.com.ua/>
27. Axent. [Електронний ресурс]. – Режим доступу <https://axent.com.ua/uk>
- 28.Художні приналежності. Koh- i- noor [Електронний ресурс]. – Режим доступу <https://www.koh-i-noor.cz/en>
- 29.Sentropen [Електронний ресурс]. – Режим доступу [Електронний ресурс]. – Режим доступу
- 30.Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посіб. / [С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О Барабань та ін.]. – [Вид. – 2-ге, без змін]. – К.: КНЕУ, 2009. – 520 с.
- 31.Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2012. – 351 с.
- 32.В.М. Данюк. А.М. Колот, Г.С. Суков ; Управління персоналом: підручник / за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. — К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. — 666с.
- 33.Азарова А. О., Мороз О. О., Лесько О. Й., Романець І. В. Управління персоналом : навч. посіб. / А. О. Азарова, О. О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець; ВНТУ. – Вінниця : ВНТУ, 2014. – 283 с.
- 34.Янковий О. Г. Фактори формування прибутку підприємства. // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2011. - № 43 (3). – С. 289-305.
- 35.Романова Т.В., Даровський Є.О. Чинники, що впливають на збільшення прибутку підприємств України в сучасних умовах // Ефективна економіка. - 2015. - №4. – 28с.
- 36.Фінансова звітність ФОП Корж Ю. Є. магазин «Віват, канцелярія» за 2017 – 2019 роки.

- 37.Кравченко Л.І. Аналіз господарської діяльності в торгівлі. - М., 2014. - 495 с.
- 38.Мошек Г. Є. Вплив типів управлінських рішень на ефективність діяльності торговельних підприємств / Г. Є. Мошек, А. С. Соломко, М. М. Ковальчук // Бизнес-Информ. — 2013. — № 5. — С. 264–269.
- 39.Калієва О.М., Разумова М.С., Дергунова М.І., Говорова М.С. Поняття економічної ефективності комерційної діяльності. Інноваційна економіка: матеріали Міжнар. науч. конф. (Казань, жовтень 2014 р). Казань: Бук, 2014. С. 99–103.
- 40.Економіка торгівлі : навч. посіб. / [Н.О. Власова, В.А. Гросул, О.А. Круглова, М.В. Чорна та ін..] ; за ред. Н.О. Власової. – Х. : Світ Книг, 2014. – 473 с.
- 41.Смольянинов А. Методи аналізу асортиментного портфеля підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу http://www.iteam.ru/publications/marketing/section_28/article_2963
- 42.Споживчий ринок України: методологія дослідження та регулювання : монографія / за заг. ред. Л.О. Лігоненко. – К. : КНТЕУ, 2013. – 379 с.
- 43.Рибальченко І. Практичні методи розробки та аналізу товарної стратегії підприємства, Маркетинг, № 2, 2010р.
- 44.Кардаш В.Я. Маркетингова товарна політика: Навч. посіб. - К.: КНЕУ. 2005. - С. 156
- 45.Никишкин В.В. Маркетинг роздрібною торгівлі: Теорія і методологія. М.: Економіка, 2010.
- 46.Васильєв Ю.Т., Синельчик Л.В. Вибір торговельним підприємством засобів стимулюючого впливу на покупців. Маркетинг. Торгівля та практика. - К.: КДТЕУ, 2012.
- 47.Концепції «4Р» та «7Р» [Електронний ресурс]. – Режим доступу <https://studopedia.com.ua/>
- 48.Ефективний бізнес в роздрібній торгівлі [Електронний ресурс]. – Режим доступу <http://www.retailer.ru>.

- 49.Бондаренко О.О. Трудова мотивація: проблеми та розвиток // Економіка та держава. - 2005. - №4. - С.64 - 66.
- 50.Гольда А.В. Роль мотивації у підвищенні ефективності використання трудового потенціалу // Формування ринкових відносин в Україні. - 2014. №1. - С.76 - 78.
- 51.Іванілов О.С., Губа О.М. Застосування в комерційних організаціях узагальненої системи стимулювання праці // Актуальні проблеми економіки. - 2016. - №3. - С.52 - 56.
- 52.Іванов Ю. Мотиваційний механізм сучасного підприємства: теорія і практика розбудови // Економіка України. - 2015. - №11. - С.94 - 97.
- 53.Гармідер Л. Д. Дослідження формування товарного асортименту підприємства / Л. Д. Гармідер, І. О. Самай // Академічний огляд. - 2016. - №1. - С. 90–118
- 54.Герасимова Л.М., Асмарян А.С. Асортимент товарів: сучасні проблеми управління / [Електронний ресурс]: http://www.rusnauka.com/23_WP_2011/Economics/10_91123.doc.htm
- 55.Гончар Л.А., Холодова О.Ю. Управління асортиментом і якістю товарів як підсистема торговельного підприємства: [Електронний ресурс]: <http://www.ukr.vipreshebnik.ru/torgovl....va.html>
- 56.Гольда А.В. Формування системи мотивації та стимулювання трудової діяльності з орієнтацією на кінцевий результат // Формування ринкових відносин в Україні. - 2016. - №9. - С.158-161.
- 57.Котвицький А.А. Модель організації матеріального стимулювання персоналу // Формування ринкових відносин в Україні. - 2014. №2. - С.100-110.
58. Попова О. Особливості управління системою мотивування в процесі стратегічного управління підприємством // Економіка. - 2016. - №12. - С.47 - 92.

- 59.Маркіна І. А. Управління якістю торговельного обслуговування підприємств роздрібної торгівлі : монографія / І. А. Маркіна, В. А. Панченко. — Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2010. — 128 с
- 60.Шумкова О. В. Окремі аспекти управління товарним асортиментом підприємства/ О. Шумкова, І. Глубока // Вісник СНАУ. – 2010. – № 5/1. – С. 64-6
61. Гончар Л.А., Холодова О.Ю. Управління асортиментом і якістю товарів як підсистема торговельного підприємства: [Електронний ресурс]: <http://www.ukr.vipreshebnik.ru/torgovl....va.html>
- 62.Діденко Є.О. Управління асортиментною політикою підприємства [Електронний ресурс] / Є.О. Діденко, Д.С. Савельєв // Ефективна економіка. – 2015. – № 3. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3910>
- 63.Хоптюк, А. Теоретичні аспекти управління обсягом та асортиментною структурою товарообороту торговельного підприємства / А. Хоптюк, Є. Кравчук / Формування ринкових відносин в Україні. – 2014. – № 10. – С. 84-90.
- 64.Управління навчанням і розвитком персоналу [Електронний ресурс]. – Режим доступу <https://stud.com.ua/>
65. Організація системи навчання персоналу [Електронний ресурс] - Режим доступу <http://ukrefs.com.ua/>
- 66.Перетяцько А.,Таряник О. Активізація мотиваційного зв'язку: очікування - винагорода - результати праці // Україна: аспекти праці. - 2012. - №8. - С.84
- 67.Попова О. Особливості управління системою мотивування в процесі стратегічного управління підприємством // Економіка. - 2010. - №12. - С.47 - 49.
- 68.Семенов А.Г. Мотивація трудової діяльності на підприємстві // Держава та регіони. - 2007. - № 1. - С.286 - 306.
- 69.Янковий О. Г. Фактори формування прибутку підприємства. // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2011. - № 43 (3). – С. 260-305.

- 70.Котляр, М. Аналіз фінансового стану підприємства [Текст] / М. Котляр // Фінанси України. – 2014. –№ 5. – С. 80–104.
- 71.Чупіс Л. В. Оцінка, аналіз, планування фінансового становища підприємства : наук.-метод. вид. / за ред. д. е. н., проф. Л. В. Чупіс. – Суми : Довкілля, 2011. – 404 с.
- 72.Поддєрьогін А. М. Фінанси підприємств : навч. посіб. / А. М. Поддєрьогін. – К. : КНЕУ, 2010. – 406 с

ДОДАТКИ

Додаток А

Асортиментний перелік реалізації товарів

№	Ключова група	Найменування товарів
1	Канцелярські товари	Ручки(в т.ч. подарункові) Олівці Ластики Точили Маркери Зошити Кольоровий папір Картон Альбоми для малювання Кольорові олівці Фломастери Пластилін Фарби Гуаш Папки для праці Обкладинки Ножиці шкільні Пензлики Готовальня Щоденники Шкільна крейда
2	Нстільні ігри / дитяча творчість	Настільні та дорожні Ігри Розвиваючі ігри 3D конструктори Пазли Ігри – експерименти Кінетичний пісок Набори для ліплення з легкого пластиліну.

3	Товари для творчості та художників	<p>Картини по номерах Мольберти Полотна Дерев'яні заготовки Фанерні вироби Гіпсові фігурки Акрил для декору Набори для декупажу Художні кисті Грунт для декору Художні маркери Професійні альбоми Скетчбуки Розмальовки – антистресс</p>
4	Рюкзаки, сумки	<p>Рюкзаки для школи Сумки Сумки для взуття Пенали Ланч бокси Пляшки для води Термоси Дитячі зонти Брелки.</p>
5	Товари для офісу	<p>Бумага Папки Файли Блокноти Щоденники Стиплери Калькулятори Штampi та оснастки Скотч Стикери Клей Офісні ножиці Канцелярські ножі Візитниці Календарі Фліпчарт Магнітно – маркерні дошки Глобуси</p>

Додаток Б

Зведена таблиця рейтингових показників виконання планів по ключовій групі
«Картини по номерах»

Період 01.11.2019 – 28.11.2019

	Підрозділ	Картини по номерах		
		План, шт.	Факт, шт.	% виконання плану
1	Харків-2 ПП	70	95	135
2	Рівне-1 ВКФ	160	206	129
3	Шостка-3 ВКФ	70	88	126
4	Львів-1 ВКФ	30	37	124
5	Суми-3 ПП	210	254	121
6	Магазин-1 ВКФ	70	85	121
7	Київ-4 ВКФ	220	255	116
8	Кролевець-1 ПП	20	23	113
9	Магазин-2 ПП	170	177	104
10	Суми-7 ПП	30	31	103
11	Суми-2 ПП	50	51	101
12	Черкаси-2 ПП	110	106	96
13	Ромни-1 ВКФ	50	48	95
14	Конотоп-1 ВКФ	60	54	90
15	Київ-3 ПП	50	45	89
16	Черкаси-1 ВКФ	70	61	87
17	Прилуки - 1 ВКФ	70	61	87
18	Магазин - 7 ПП	140	119	85
19	Шостка - 2 ПП	30	25	82
20	Київ -5 ВКФ	110	81	74
21	Київ -2 ВКФ	70	51	73
22	Житомир - 2 ВКФ	170	112	66
23	Київ - 1 ПП	70	46	65
24	Суми - 4 ВКФ	70	46	65
25	Магазин - 4 ВКФ	60	38	63
26	Суми - 5 ВКФ	7	4	60
27	Ніжин - 2 ВКФ	60	29	49
28	Магазин - 6 ПП	120	56	47