

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПЕРВОМАЙСЬКА ФІЛІЯ
НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ КОРАБЛЕБУДУВАННЯ
ІМЕНІ АДМ. МАКАРОВА

Кафедра Економіки та організації виробництва

«Допущений до захисту»
Завідувач кафедри

«___» _____ 20__р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ СТУПЕНЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ «БАКАЛАВР»**

На тему: Управління комерційною діяльністю підприємства

Виконав студент 52-ПТ-163 групи
Пасічник Р.О. _____
(підпис)

Керівник роботи:
к.е.н., доцент Хмарська І.А.
(посада, наука ступінь, вчене звання)

(підпис)

Первомайськ 2021

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Сутність, складові елементи і специфіка комерційної діяльності в ринкових умовах господарювання.....	7
1.2. Складові механізми управління комерційною діяльністю підприємства	14
1.3. Комплексна система управління комерційною діяльністю підприємства.....	23
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТЗОВ «ЛІТА ПЛЮС»	
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	33
2.2. Аналіз управління комерційною діяльністю підприємства.....	53
2.3. Оцінка ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства	62
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТЗОВ «ЛІТА ПЛЮС»	
3.1. Застосування маркетингового дослідження як основи планування комерційної діяльності.....	69
3.2. Запровадження організаційного забезпечення маркетингової логістики підприємства	76
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ	84
ВИСНОВКИ.....	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	96

ВСТУП

В сучасних умовах ринкових відносин, які характеризуються нестабільністю і мінливістю зовнішнього середовища, демонізацією виробництва і лібералізацією економіки, зіставленням прав різних форм і відносин власності, збільшенням насичення ринку і посиленням конкуренції між виробниками, рівень і якість комерційної роботи - один з найважливіших чинників. Ефективне функціонування компанії на ринку товарів і послуг. В результаті зростає роль корпоративного управління.

Актуальність цієї проблематики обумовлена, перш за все, тією роллю, яку відіграє комерційна діяльність у сфері торгівлі. Значною мірою засноване на суб'єктивному підході управління комерційною діяльністю неефективне, оскільки на даний момент не досягнуто основної мети комерційної діяльності підприємств в умовах маркетингової орієнтації — задоволення потреб населення в товарах та послугах та отримання на цій основі прибутку.

Метою дослідження роботи є: вивчення комплексної системи управління комерційною діяльністю на основі маркетингу з урахуванням стратегічних підходів і рекомендацій щодо вдосконалення управління комерційною діяльністю підприємств.

Основними завданнями роботи є:

- розкрити сутність, складові елементи і специфіку комерційної діяльності підприємства в ринкових умовах господарювання;
- описати принципи, функції і методи управління як складові механізму управління комерційною діяльністю підприємства;
- проаналізувати організаційно-економічну діяльність ТзОВ "Літа Плюс";
- визначити особливості організації управління комерційною діяльністю торгового підприємства;
- виявити та обґрунтувати шляхи покращення управління комерційною діяльністю на ТзОВ "Літа Плюс".

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що вони розширюють наукову базу дослідження управління комерційною діяльністю підприємства, складових елементів і специфіку комерційної діяльності в ринкових умовах господарювання, визначають комплексну систему управління комерційною діяльністю підприємства.

Результати дослідження базуються на радикальній системі управління, яка трансформує її основні компоненти і не дозволяє розвивати подальші економічні умови та нові умови економічного розвитку. Це цілком корисно, але про всі елементи господарства не дбають, про них потрібно піклуватися і по-іншому. Це можливо лише завдяки створенню комплексної маркетингової системи корпоративного управління, яка може швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі для більш ефективного досягнення корпоративних цілей.

Інформаційною базою дослідження є: науково-теоретичні праці, монографії, підручники, посібники, статті у спеціальній фаховій періодиці, які забезпечили розкриття теоретико-методологічних засад дослідження; нормативно-правові документи, що регулюють діяльність господарських товариств у сучасних вітчизняних соціально-економічних умовах; організаційні, планові та звітні документи базової організації "Літа Плюс", на основі опрацювання яких здійснено аналіз організаційно-виробничої в цілому та комерційної, зокрема, діяльності.

Предмет дослідження – процес управління комерційною діяльністю підприємства.

Об'єктом управління комерційною діяльністю є сама комерційна діяльність.

Структура й обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи – 100 сторінок друкованого тексту. Робота містить 15 таблиць, 2 рисунки, 43 літературних джерела.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, складові елементи і специфіка комерційної діяльності в ринкових умовах господарювання

В Україні існує можливість перенесення ринку торгівлі торговцями на період очікування профспілки. На додаток до основної структури торгових структур підтримується стратегія та тактика торгівлі, визначається мандат управління на ринкові дії та враховуються наступні дії.

Суттєве значення при цьому мають більш повне задоволення запитів покупців, організація торгового обслуговування та отримання прибутку.

Комерція — слово латинського походження ("**commercium**" — торгівля). Однак слід зважати, що термін "торгівля" має подвійне значення: в одному випадку він позначає самостійну галузь народного господарства (торгівлю), а в іншому — торгові процеси, спрямовані на здійснення актів купівлі-продажу товарів. Торгівля і комерційна діяльність тісно пов'язані між собою: зміни у технології торгівлі супроводжуються змінами у комерційній діяльності. Стратегічне управління комерцією має спрямовувати комерційні дії та операції на доведення товарів до споживачів, а тактичне — на зниження поточних витрат.

Слід зазначити, враховуючи характер бізнесу на ринку, існує багато тлумачень його визначення. Однак жодне з визначень не розкриває сутності ведення бізнесу на сучасному етапі розвитку ринкових відносин. Тому деякі економісти обмежують підприємницьку діяльність лише веденням комерційних та організаційних операцій з високою комерційною культурою. Інші вважають, що комерційна робоча сила - це купівля та продаж товарів оптом безкоштовно без будь-яких адміністративних обмежень. Існує інша думка, згідно з якою комерційну роботу слід розуміти як торгово-операційну

діяльність з метою забезпечення торгової мережі товарів для реалізації планів збуту. Очевидно, що ці визначення є неправильними і не повністю розкривають їх суть та призначення, але вони доповнюють один одного.

Найчастіше під комерційною роботою розуміють діяльність торгових компаній та організацій, спрямовану на досягнення головної мети - більш повне задоволення платоспроможного попиту населення на основі динамічного та пропорційного розвитку виробництва, науково-технічного прогресу, якості та ефективності. Бізнес бізнесу в умовах ринкової економіки складається з ряду елементів торгової діяльності, спрямованої на краще задоволення потреб населення в товарах та послугах та отримання на цій основі прибутку.

Зараз комерційні підприємства включають вивчення суспільного попиту, джерел товарів, організацію міцних економічних відносин з постачальниками, включаючи розробку та подання запитів та замовлень на товари, укладення договорів на поставку товарів та обробку претензій. Крім того, комерційна робота включає формування оптимального асортименту, організацію оптової та роздрібною торгівлі товарами, управління запасами, рекламу, організацію комерційних послуг, комерційних послуг та інших комерційних операцій.

Виділяють такі складові елементи комерційної діяльності в торгівлі:

1. Маркетингові дослідження комерційної діяльності
2. Товарна політика
3. Закупівельна політика
4. Збутова політика
5. Політика просування.

1. Маркетингові дослідження комерційної діяльності передбачають збирання й аналіз необхідної інформації за такими напрямками:

- дослідження ринку торгових підприємств, при цьому вивчаються тенденції й процеси розвитку ринку, включаючи аналіз змін політико-

правових, економічних, соціально-культурних і техніко-технологічних факторів;

- дослідження споживачів: вивчення мотивації покупок і закономірностей поведінки споживача на ринку, тенденцій споживчого попиту, відомостей про потоки, смаки, запити і наміри покупців та інші фактори, що формують попит; споживчі фонди населення та окремих його соціальних груп, проведення сегментації ринку та типології споживачів;

- дослідження конкурентів: аналіз інформації про сильні й слабкі сторони конкурентів, реакція споживачів на маркетингові засоби конкурентів, інтенсивність конкуренції на ринку;

- дослідження постачальників: збирання інформації про можливих постачальників товарів, вивчення джерел надходження і потенційних постачальників товарів; оцінка сили впливу постачальника на торгове підприємство;

- дослідження товарної політики: вивчення вимог покупців до асортименту та якості товарів, вивчення конкурентоспроможності товарів, вивчення життєвого циклу товарів, дослідження ступеня задоволеності споживачів наявним асортиментом товарів; вивчення реакції ринку на новий товар;

- дослідження закупівельної політики: аналіз джерел надходження товарів, вивчення характеру відносин з виробниками, оцінка дійсних і потенційних постачальників; зберігання і транспортування товарів за допомогою мінімізації витрат;

- дослідження збутової політики: аналіз та оцінка кон'юнктури ринку, аналіз і прогнозування збуту по підприємству в цілому і в асортиментному розрізі, аналіз форм і методів продажу, аналіз товарних запасів, вивчення рівня торгового обслуговування покупців, аналіз роботи збутового персоналу;

- дослідження політики просування: дослідження рекламних заходів, ефективності реклами; дослідження заходів щодо стимулювання збуту; вивчення відношення покупців до підприємства.

2. Товарна політика має бути спрямована на залучення нових покупців, зростання популярності підприємства на ринку, покращення його репутації і, як наслідок цього, зростання обсягу збуту й ступеня використання потенціалу свого ринку. Основні напрями її формування:

- інновації. Спроможність підприємства постійно оновлювати свій асортимент — основна умова його виживання у конкурентній боротьбі.

- забезпечення якості і конкурентоспроможності товарів: необхідно задовольняти запити споживачів на вищому рівні, ніж це притаманно товарам конкурентів. З цією метою необхідно: розроблення пропозицій щодо оновлення й удосконалення асортименту продукції з урахуванням вимог споживачів; вплив на промисловість з метою покращення асортименту та якості товарів; участь в атестації продукції; здійснення вхідного контролю її якості.

- оптимізація товарного асортименту: від складу і своєчасного оновлення асортименту товарів в магазинах значною мірою залежить ступінь задоволення попиту, кількісні та якісні показники господарської діяльності торгових підприємств. Заходи процесу управління товарним асортиментом: формування торгового асортименту із забезпеченням пріоритету споживачів; урахування незадоволеного попиту при формуванні асортименту; розробка асортиментних переліків товарів; аналіз купівельних переваг щодо асортименту та якості товарів.

- торгова (товарна) марка.

- упаковка: несе рекламну функцію, забезпечує впізнання підприємства.

- управління життєвим циклом товару: його подовження (скорочення), внесення корективів у товарні, збутові, цінові, комунікаційні стратегії підприємства.

- позиціювання товарів на ринку — визначення їх місця серед наявних на ринку конкуруючих товарів-аналогів.

3. Закупівельна політика. Від якості й своєчасності закупівлі товарів залежать покриття роздрібного товарообігу, його відповідність за обсягом, асортиментом і якістю попиту споживача. Комерційна діяльність із закупівлі включає такі дії:

- визначення потреби в товарах певного обсягу, асортименту та якості;
- вибір та оцінка джерел надходження і постачальників товарів;
- організація раціональних господарських зв'язків із постачальниками товарів, включаючи розробку та укладання договорів поставки, надання заявок постачальникам;
- організація та технологія закупок безпосередньо у виробника товарів, посередників, оптових ярмарках тощо;
- організація обліку виконання договорів поставки та разових угод;
- організація правової та претензійної роботи;
- організація обліку та контролю закупок.

4. Збутова політика включає такі основні заходи: підготовка прогнозів збуту й кон'юнктури ринку; розробка плану роздрібного товарообігу в асортиментному розрізі, реалізацію товарів населенню; управління товарними запасами; ведення складського господарства; маневрування товарними ресурсами; надання комплексу додаткових послуг населенню; вибір форм і методів обслуговування покупців.

Важливість збутової політики обумовлена тим, що необхідно реалізовувати товари так, щоб виручка від їх реалізації була вищою за витрати щонайменше на величину, що забезпечує необхідний рівень рентабельності, щоб комерційний ризик був зведений до мінімуму, а кожна наступна угода була не просто масштабнішою, але й зміцнювала позиції підприємства на ринку, підсилювала довіру до нього з боку партнерів.

5. Політика просування товарів включає:

- здійснення рекламних заходів за допомогою засобів масової інформації, проспектів;
- стимулювання працівників збуту: моральне й матеріальне заохочення;
- стимулювання попиту покупців: організація виставок, вітрин, демонстрація зразків товарів; знижки, сувеніри, премії тощо;
- заходи "паблік рилейшнз": виступи у засобах масової інформації, прес-конференції, спонсорство, фірмовий стиль, престижна реклама;
- особистий продаж, що передбачає безпосередній контакт з потенційними споживачами.

Таким чином, комерційна діяльність торгових підприємств охоплює весь комплекс робіт, починаючи з вивчення попиту споживачів і закінчуючи безпосередньо продажем товарів.

Специфіка комерційної діяльності полягає в її спрямованості на мету: повне задоволення запитів споживачів, тому що через маркетинг комерційні працівники отримують необхідну інформацію про те, які товари і чому споживачі хочуть купувати; про ціни, які вони готові платити; в яких регіонах попит на ту чи іншу продукцію вище; де продаж бізнес-продуктів може принести більш високий прибуток. Компанія повинна визначити цільові сегменти, вивчити їх потреби та, базуючись на даних, розробити продукцію, ціни, торгову та комунікаційну політику, яка найкраще відповідає очікуванням споживачів. Ведення бізнесу в сучасних умовах спрямоване на досягнення певних цілей, спираючись на певні принципи, реалізує певні функції, використовує необхідні інструменти та методи організації компанії на ринку наведені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Характеристика	Зміст характеристики
Мета	Задоволення потреб населення в товарах і послугах та отримання прибутку
Принципи	Ретельно вивчати потреби та попит, які визначають виробництво товарів споживчого призначення
	Виробляти слід те, що продається, а не продавати те, що

	виробляється
	Активно впливати на попит і потреби
Функції	Маркетингові дослідження
	Управління асортиментом і якістю товарів та послуг
	Управління збутом і розподілом
	Управління рекламою та стимулюванням збуту
Засоби (5 "р")	Товар
	Ціна
	Збут
	Просування
	Персонал

Відносно вказаних функцій розроблено комплекс завдань з управління комерційною діяльністю (див. додаток 1).

Іншою важливою особливістю є також спрямованість підприємницької діяльності на забезпечення раціонального управління в умовах дефіцитних ресурсів з мінімальними витратами, подолання низької ефективності регулювання бізнесу за допомогою адміністративних методів, прискорення переходу до інтенсивного розвитку галузі на основі НТП - розробка та інше.

Сьогодні система управління бізнесом не реагувала на мінливі умови ведення бізнесу та нові виклики економічного розвитку. Його неможливо вдосконалити, змінивши окремі елементи, але вимагає кардинальної трансформації всіх його основних компонентів. Слід мати на увазі, що всі елементи ділової діяльності слід розглядати не окремо, а їх взаємозв'язок та взаємозалежність. Це можливо лише завдяки створенню комплексної маркетингової системи управління компанією, яка здатна швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі з метою найбільш ефективного досягнення цілей компанії.

Підприємства в сучасних умовах характеризуються появою нових ринкових одиниць шляхом створення нових компаній, банків, фінансових установ тощо; інтенсивний потік інновацій; Масові міжгалузеві надходження капіталу. Однак водночас існує ряд факторів, які негативно впливають на

компанію: високі податкові ставки, недостатньо високі субсидії на дослідження та розробки; низький рівень накопичення та розмір інвестицій; надмірне державне регулювання; Інфляція; велика кількість документів, що вимагаються державними органами, зростання цін на енергоносії, брак матеріальних ресурсів; низький рівень освіти; Зміни моральних цінностей тощо.

1.2. Складові механізму управління комерційною діяльністю підприємства

По відношенню до процесів економічного управління, це свідоме дія людини на об'єкти та процеси, а також участь людей у них, що здійснюється з метою надання економічній діяльності певного напрямку та досягнення бажаних результатів. В управлінні завжди є дві складові: та, яка управляє (суб'єкт управління), і та, якою управляють (об'єкт управління). Суб'єкт управління виконує управлінські дії у вигляді команд і сигналів, які передаються об'єкту управління. Об'єкт управління сприймає управлінське діяння і змінює свій образ дій у відповідності з переданим йому управлінським сигналом. Про те, що об'єкт управління сприйняв і відпрацював управлінський сигнал, тобто відреагував на управлінське діяння, суб'єкт управління узнає, отримуючи інформацію у вигляді зворотного зв'язку. У залежності від змісту цієї інформації суб'єкт управління виробляє нові управлінські діяння або визнає переданий раніше управлінський сигнал вдалим (правильним).

Сучасний підхід до управління комерційною діяльністю визначає його як:

- по-перше, процес управління сукупністю матеріальних, фінансових, інформаційних та людських ресурсів, спрямований на реалізацію місії і цілей організації;

- по-друге, сукупність власників та працівників управлінського персоналу організації, скоординована діяльність яких спрямована на реалізацію місії організації.

Виходячи з такого розуміння управління, а також того, що управління є насамперед цілеспрямованим процесом впливу суб'єкта на об'єкт ринкових відносин, сутність управління комерційною діяльністю в теоретичному тлумаченні також є системною сукупністю трьох складових: процесу управління, організації управління та інформації.

Згідно з наведеним визначенням *управління комерційною діяльністю* - це процес, який:

- базується на принципах і містить функції управління;
- включає в свою систему людей, ідеї (новації), товари і послуги як основні категорії;
- ґрунтується на ключовому ринковому понятті - обміні;
- за основну задачу має досягнення почуття задоволення всіма сторонами обміну і одержання певного доходу.

Усі вищерозглянуті елементи управління комерційною діяльністю в сукупності складають механізм управління комерційною діяльністю. Таким чином, до його складу відносяться: цілі, принципи, функції, методи, інформація, структура управління, технологія управління комерційною діяльністю.

Дуже важливим є визначення основних характеристик комерційної діяльності як об'єкту управління:

- сутність комерційної діяльності як сукупності економічних відносин з виробниками (продавцями) і покупцями в процесі купівлі-продажу товару;
- комерційна діяльність ґрунтується на базовому принципі ринкових відносин, а саме, визнанні того, що головною діючою особою на ринку є споживач;
- розгляд комерційної діяльності як сукупності видів діяльності, пов'язаних із доведенням товарів чи послуг від виробника (продавця) до

кінцевого покупця (споживача) з метою забезпечення бажаного прибутку чи досягнення інших цілей;

- сутність комерційної діяльності як методу такого функціонування фірми, котрий передбачає аналіз, планування, прогнозування і формування потреб і побажань кінцевих споживачів та їх задоволення, придбання ресурсів і ефективну реалізацію інших можливостей організації з метою отримання доходів;

- тлумачення комерційної діяльності як орієнтованої на потреби ринку товарів і послуг системи організації та управління всіма сторонами цієї діяльності;

- спрямування комерційної діяльності на реалізацію куплених товарів шляхом просування товарів, забезпечення їх купівлі та продажу.

Принципи управління комерційною діяльністю мають базуватися, з одного боку, на загальних принципах управління, з другого, враховувати особливості комерційної діяльності як об'єкта управління. Виходячи з цього, до принципів управління комерційною діяльністю слід віднести наступні:

- використання системного підходу до управління комерційною діяльністю, сутність якого полягає в комплексному, взаємопов'язаному дослідженні і вирішенні проблем комерційної діяльності, в застосуванні сучасних методів, технічних засобів і організаційних заходів. Це дає можливість враховувати всі необхідні взаємозв'язки і взаємодії в системі управління;

- науковість управління — врахування дії економічних законів, систематичний аналіз та моніторинг і врахування реальних умов розвитку структури, широке використання науково обґрунтованих прогнозів, а також зворотного зв'язку;

- орієнтація управління на інноваційний шлях розвитку організації — інвестування інновацій переважно в нові технології і менеджмент;

- правова регламентація відносин у системі управління. Без застосування цього принципу неможливо економіко-правове регулювання процесу управління;

- матеріальна і моральна зацікавленість в результатах управлінської праці — матеріальне та моральне стимулювання;

- ефективність і оптимальність управління — управління комерційною діяльністю здійснюється з метою економії трудових, фінансових і матеріальних ресурсів та найбільш продуктивного використання праці;

- цільова спрямованість — управління комерційною діяльністю повинне бути спрямоване на її кінцевий результат;

- сполучання в процесі управління комерційною діяльністю централізованих і децентралізованих засад. Цей принцип передбачає поєднання єдиноначальності з демократичними засадами в управлінні, залучення до творчої роботи всіх працівників фірми;

- правильний підбір і раціональна розстановка кадрів;

- єдиноначальність — вказівки керівника є обов'язковими для виконання всіма членами організації;

- єдність політичного та господарського управління — тактичне управління повинне бути спрямоване на досягнення цілей, визначених стратегічним плануванням;

- достатність інформаційного забезпечення.

Управління комерційною діяльністю спрямовується на вирішення задачі впливу на рівень, часові рамки і структуру пропозиції та попиту таким чином, щоб організація досягла наміченої цілі.

Відповідно до цього управління комерційною діяльністю включає наступні основні функції: аналіз, планування (включаючи програмування і прогнозування), організацію, мотивацію, реалізацію, контроль.

Аналіз. У ході реалізації цієї функції здійснюється аналіз ринку товарів і послуг, вивчаються місткість, кон'юнктура, пропозиція, попит, поведінка споживачів, можливості самої фірми, рівень конкуренції тощо. Крім того

аналізується рівень якості управління в цілому, результати комерційної діяльності, її ефективність.

Планування. В ході реалізації цієї функції формуються цілі, визначаються шляхи і конкретні заходи щодо їх досягнення. Завдяки прогнозуванню визначаються тенденції розвитку фірми в майбутньому. У результаті програмування план набуває вигляд плану-програми.

Організація. Функція організації спрямована на поєднання в певну систему всіх видів ресурсів, які має в своєму розпорядженні фірма, а також налагодження зв'язків між складовими структури управління. При цьому здійснюється формування конкретних завдань, повноважень і відповідальності працівників за реалізацію комерційної діяльності.

Мотивація. Завдяки реалізації цієї функції створюються ефективні матеріальні і моральні стимули для працівників з метою забезпечення ефективного виконання ними своїх безпосередніх обов'язків.

Реалізація. Ця функція передбачає організацію ефективного виконання намічених цілей.

Контроль. При цьому здійснюється контроль запланованих цілей, включаючи моніторинг і аналіз результатів їх здійснення. Ця функція тісно пов'язана із управлінським обліком, завдяки якому отримують, обробляють, аналізують і систематизують дані, виражені кількісно.

У загальному розумінні метод управління — це спосіб здійснення принципів і функцій управління, він є безпосереднім інструментарієм впливу на окремих працівників і персонал фірми в цілому. Загальні методи управління включають економічні, організаційно-правові (організаційно-адміністративні), а також соціально-психологічні. Економічні методи: стимул до досягнення кращих результатів за рахунок зарплат, премій та інших виплат. З організаційно-адміністративної точки зору вони ґрунтуються на об'єктивних законах організації спільної діяльності та управління, а також на взаємозв'язку між владою та підпорядкованістю для впорядкування функцій

управління, прав та обов'язків управління. Методи адміністративного впливу: накази, настанови, вказівки, настанови тощо.

Методи організаційного впливу: посадові інструкції, положення про організаційні підрозділи, організаційна структура управління. Соціально-психологічні спрямовані на регулювання стосунків між людьми шляхом створення оптимального психологічного клімату в колективі (комплектування малих груп і колективів, організація праці, психологічний вплив).

По відношенню до комерційної діяльності до конкретних методів належать методи планування закупівлі і продажів, визначення цін, надбавок і знижок, використання товарних знаків, фірмової упаковки, встановлення особистих контактів, рекламування, стимулювання збуту, поліпшення обслуговування клієнтів, аналізу і контролю комерційної діяльності та ін.

Планування закупівлі і продажів. Необхідно закупляти товар, який продається, а не продавати товар, який закупили. Дуже негативним є явище, коли серед товарних запасів не зменшується, а збільшується частка залежалих та неходових товарів. По-перше, кошти, вкладені в такий товар не приносять прибутку, а по-друге, постійно існує загроза скінчення гарантійного терміну придатності товару (даний термін залежить від виду товару), а це — явні втрати. Отже, перед здійсненням закупівлі товарів потрібно ретельно вивчити величину попиту на них і планувати величину замовлень залежно від виду товару, можливостей та строків його безпосередньої реалізації.

Враховуючи прийняту підприємством ринкову стратегію з метою встановлення оптимального рівня цін, використовують такі методи ціноутворення в ринкових умовах:

1. *Метод "витрати+прибуток"*. За цим методом ціна (Ц) обчислюється за формулою:

$$Ц = С + П, \text{ грн.}, \quad (1.1.)$$

де С – собівартість продукції, грн.; П – величина прибутку в ціні, грн.

Прибуток визначається у відсотках до собівартості, величина яких встановлюється, виходячи із міркувань прибутковості продукції та її конкурентоспроможності. В ринковій економіці сфера цього застосування обмежена.

2. *Отримання цільової норми прибутку* — метод ціноутворення, орієнтований на витрати і цільову норму прибутку. Фірми намагаються встановити ціну, включаючи в неї прибуток, що планується у відсотках на інвестований капітал. При цьому використовується концепція беззбитковості і при встановленні ціни за цією методикою враховується залежність загальних витрат і виручки від обсягу продажу:

$$Ц = B_{зм} + \frac{B_{пост} + П_{заг}}{N}, \text{ грн.}, \quad (1.2.)$$

де $B_{зм}$ — величина змінних затрат на одиницю продукції, грн.;

$B_{пост}$ — постійні витрати на дану продукцію за певний період (рік), грн.;

$П_{заг}$ — загальна сума прибутку, яка має бути одержана за той же період від продажу продукції, грн.;

N — обсяг продажу продукції в натуральних одиницях.

3. *Оцінка споживчої вартості* — метод, що ґрунтується на оцінці споживчого ефекту, який має споживач від використання товару. Цей метод ціноутворення має певний ризик внаслідок невиправданого завищення або заниження ціни.

4. *Пропорційне ціноутворення* — метод, при якому фірми виходять не стільки з власних витрат, оцінки споживчої вартості чи попиту, скільки із цін конкурентів. При цьому методі (його ще називають "за рівнем конкуренції") ціна встановлюється як функція цін на аналогічну продукцію конкурентів, тобто:

$$Ц = f(Ц_1, Ц_2, \dots, Ц_n), \text{ грн.}, \quad (1.3.)$$

де n — кількість продавців аналогічної продукції.

5. *Метод "очікуваного прибутку"* найчастіше застосовують тоді, коли фірма планує підписати контракт і пропонуючи більш низькі ціни, ніж інші фірми, має шанс виграти боротьбу за контракт.

6. *Метод швидкого повернення витрат.* Використовується підприємствами з метою активного продажу великих обсягів продукції і швидкого повернення затрачених коштів. Така поведінка може бути викликана невпевненістю виробників у тривалому успіхові їх продукції на ринку.

Існує ще ряд інших методів ціноутворення, але при використанні будь-якого з них в подальшому ціна коригується, використовується ряд знижок і доплат до ціни (за оплату готівкою, величину придбаної партії товару, доставку, сезонні знижки, супутні послуги і таке інше).

Визначення надбавок і знижок. Практично фірми встановлюють не окремі ціни на товар, а використовують цілу систему цін, щоб продавати весь асортимент своїх товарів. В середині системи цін можна виділити такі типи модифікованих цін:

1) територіальні ціни (територіальне ціноутворення залежить від розміщення населення на території; в деяких випадках ціна буде порівняно вищою для різних покупців з метою покриття додаткових транспортних витрат);

2) ціни зі знижками (встановлюються за великий обсяг покупки, за виконання певних функцій підприємствами сфери обігу, за виконання певних функцій по складуванню і зберіганню продукції, сезонні знижки);

3) ціни стимулювання покупок (підприємства в деяких випадках, з метою привернення уваги до інших товарів, можуть знижувати ціни на даний товар);

4) пільгові ціни (застосовуються, коли підприємство реалізує товари за декількома цінами, хоч це і не відображає пропорційну різницю у витратах).

Використання товарних знаків, фірмової упаковки сприяє не лише кращому запам'ятовуванню фірми населенням, а й виділенню товарів цієї фірми з-поміж інших.

Встановлення особистих контактів. Налагодження постійних зв'язків, особистих контактів з представниками основних фірм-постачальників підвищує надійність договорів, являється додатковим гарантом своєчасності та якості поставок. А безпосереднє спілкування з постійними клієнтами покращує стійкість попиту на товари фірми, сприяє закріпленню позитивної репутації.

Рекламування, стимулювання збуту. Стимулювання продажу товарів відбувається у двох напрямках: організація прокату телевізійних та відеореklamних фільмів, реклама; організація відносин з пресою; стимулювання продавців та стимулювання суспільного попиту; організація взаємодії з рекламними агентствами; організація участі у виставках, ярмарках, прес-конференціях організація вивчення національного та зарубіжного досвіду.

Аналіз і контроль комерційної діяльності. Аналіз передбачає порівняння фактичних результативних показників комерційної діяльності з плановими (прогнозованими) або з аналогічними показниками минулих періодів для вивчення відхилень, виявлення негативних тенденцій, попередження можливих ризиків.

Метою управління бізнесом є забезпечення рівня якості управління, що дозволяє ефективно здійснювати ділову діяльність.

1.3. Комплексна система управління комерційною діяльністю підприємства

З метою створення ефективного ринкового механізму, посилення соціального напрямку економічного розвитку, переведення торгівлі на методи економічного управління, необхідності кращого задоволення попиту

населення недостатньо для вдосконалення певних сфер бізнесу, комплексний підхід до його реалізація, переорієнтація на ринок, споживача. Реалізація інтегрованого підходу можлива із запровадженням комплексної системи управління комерційною діяльністю, заснованою на маркетингу (КС УКД) як сукупності взаємопов'язаних елементів комерційної діяльності, спрямованої на купівлю та просування орієнтованої на споживача продукції та отримання прибутку. Оскільки впровадження комплексної системи корпоративного управління, заснованої на маркетингу, здійснюється шляхом розробки маркетингових програм для досягнення конкретних цілей, можна стверджувати, що КС УКД - це орієнтована на програму ділова орієнтація. Це система організації маркетингових елементів та маркетингових дій, за допомогою яких здійснюються напрямки ділової діяльності та сприяє їх координації.

Основним принципом КС УКД є її цілеспрямованість, тобто функціонування відповідно до поставлених перед підприємством цілей. Ці цілі можуть бути досягнуті різними шляхами, за допомогою різних засобів і методів, що обумовлює другий принцип — багатоваріантність. Вибір з багатьох варіантів оптимального обумовлює необхідність чіткого формулювання та конкретизації цілей системи.

Управління інвестиціями на ринках. Орієнтація компанії робить маркетинг та всі етапи його організаційного розвитку як функції маркетингу та маркетингу більш важливими, ніж система управління маркетингом (СУМД), оскільки ринкові пропорційні критерії використовуються для вдосконалення маркетингової стратегії. Оцініть свою ефективність та створіть вимоги до оптимальних рішень щодо ефективності впровадження.

Організація дослідження ринку включає елементи: предмет, об'єкт, тип та методи дослідження. Щоб визначити тему дослідження, дослідження ринку необхідно доручити конкретному структурному підрозділу. Об'єктами дослідження в компанії можуть бути (залежно від мети, що визначається середовищем): ринок, ринкові та комерційні умови, сегментація ринку та

типологія споживачів, мотивація покупки та поведінка споживачів на ринку, поточні потреби та майбутній споживач, характеристики споживача та конкурентоспроможність продукції від різних виробників, асортиментна політика конкретного виробника, поточна та майбутня асортиментна політика компанії, якість продукції, система збуту та дистрибуції, реклама та просування тощо. Тип дослідження: описовий (якщо достатньо виявити та сформулювати проблему), причинний (для виявлення причини проблеми), прогностичний (для отримання прогностичних значень).

В систему маркетингової інформації з інформаційного погляду входять такі підсистеми: 1) підсистема збирання інформації, що забезпечує потік маркетингової інформації для підсистеми її обробки; 2) підсистема оброблення інформації об'єднує методи аналітичних та прогностичних розрахунків і процес їх здійснення; 3) підсистема використання інформації включає накопичення, зберігання, передавання інформації та рішень структурними підрозділами з маркетингу, котрі забезпечують планування, виконання, контроль та зворотний зв'язок підприємства із зовнішнім середовищем.

Маркетингова інформаційна система є основою для прийняття управлінських рішень. Однак вони є оптимальними лише в тому випадку, якщо отримана інформація відповідає таким вимогам: актуальність, хвастощі (репрезентативність), точність, доступність, повнота, навмисність, порівнянність, порівнянність. Тільки в цьому випадку ви можете правильно уявити ситуацію, стан внутрішнього та зовнішнього середовища, і тим самим створити основу для розробки маркетингової стратегії, яка повинна бути включена в маркетинговий план (програму).

Підсистема планування маркетингових досліджень включає: вироблення проблеми та цілей дослідження, план дослідження, кошторис витрат на маркетингові дослідження. Основними проблемами, що стоять перед підприємством, є вивчення ринку, планування товарів та послуг, їх асортименту та якості, збуту й розподілу, рекламування, відповідно до яких

формується цілі. Після формулювання проблем і встановлення конкретних цілей дослідження необхідно намітити шляхи, етапи та послідовність дій для їх досягнення, тобто розробити план дослідження. На першому етапі визначають порядок та терміни проведення дослідження, на другому встановлюють проблеми дослідження, на третьому проводиться збирання та оброблення необхідної інформації, на четвертому здійснюється розробка поставленої проблеми і на п'ятому складається звіт (доповідь за результатами проведеного дослідження).

Тільки регулярний контроль за своєчасністю збору та обробки маркетингової інформації, дослідженнями, ретельною розробкою кожного розділу плану та своєчасністю звітування керівництва про результати досліджень дозволить вам зрозуміти ситуацію на ринку, передбачити та структурно змінити розмір попиту, вносити своєчасні зміни у ринкову стратегію та тактику компанії. Контроль повинен мати форму поточної, періодичної, щоквартальної та щорічної перевірок.

Встановлення "зворотного зв'язку" передбачає оцінку керівництвом підприємства результатів маркетингових дій, вжитих на підставі висновків та рекомендацій, отриманих в ході проведених досліджень. Використання цього елемента контролю дозволяє визначити дієвість, обґрунтованість та можливість практичної реалізації маркетингових рішень, а також, за необхідності, внести корективи у хід подальших досліджень.

Потреба у забезпеченні ефективності маркетингових досліджень (з огляду на її надзвичайну важливість) вимагає постійного вдосконалення вашої системи управління, включаючи три підсистеми: організацію, планування та контроль. Тільки високий рівень маркетингових досліджень може дозволити ефективно управління асортиментом та якістю продукції, її системою розподілу, їх рекламою та просуванням, тобто ще більше вдосконалити комерційну роботу в торгівлі.

Управління асортиментом та якістю товарів. Система управління асортиментом та якістю товарів народного споживання (СУАЯ) є органічною

частиною комплексної системи управління комерційною діяльністю підприємства. У свою чергу СУАЯ включає три функціональні підсистеми: організацію, планування (прогнозування) та виконання, контроль та координацію.

Підсистема організації СУАЯ включає: організацію інформаційного забезпечення, організацію вивчення вимог споживачів, організацію підвищення кваліфікації працівників, організацію вивчення вітчизняного та зарубіжного досвіду в області асортименту та якості продукції, організацію пробних продажів, організацію правової та претензійної роботи.

При розробці програми тестових продажів повинні бути дотримані наступні вимоги: Для кожного тестового ринку має бути чітко визначено, які особливості продукту слід перевірити, та умови, за яких у якому регіоні слід проводити тестовий продаж. Ринки; Програма тестових продажів повинна бути пов'язана з фінансовими можливостями. Пробна програма продажів повинна бути розроблена таким чином, щоб забезпечити вибір найкращого варіанту серед кількох альтернативних рішень, заснованих на порівняльних показниках.

Розглянуті елементи підсистеми організації СУАЯ є забезпечувальними для іншої підсистеми – планування (прогнозування) та виконання. До неї входять елементи: вивчення внутрішніх і зовнішніх умов функціонування та постановка проблем; визначення цілей; розроблення та здійснення маркетингових заходів; складання кошторису витрат.

Вивчення зовнішніх та внутрішніх умов дозволяє виявити існуючі проблеми в області управління асортиментом та якістю товарів і встановити конкретні цілі: визначення поточних і перспективних потреб споживача; вивчення мотивації покупок й закономірностей поведінки покупців на ринку для їх урахування в програмі маркетингу; вивчення реакції ринку на новий товар з метою коригування асортиментної політики; визначення напрямків впливу на виробників товарі тощо. Діями, що забезпечують реалізацію підсистеми планування СУАЯ в комплексній системі управління

комерційною діяльністю на основі маркетингу можуть бути: формування поточної та перспективної політики підприємства в області асортименту та якості товарів; участь у формуванні асортиментної політики товаровиробників з орієнтацією на ринок і з урахуванням життєвого циклу виробів; формування обґрунтованих заявок і замовлень на виробництво і постачання товарів; закупка товарів з урахуванням їх споживчих властивостей, довговічності, конкурентоспроможності; формування торгового асортименту із забезпеченням пріоритету споживача; пошук додаткових товарних ресурсів.

Контроль та координація – третя, заключна підсистема СУАЯ. Реалізація контролю в системі управління асортиментом та якістю має починатися з аналізу відповідності встановлених програм маркетингових дій умовам зовнішнього середовища. Контроль відповідності якості та асортименту реалізованих товарів стандартам передбачає: вхідний контроль якості товарів; контроль наявності товарів достатнього асортименту в роздрібній торговій мережі; контроль виконання кожним постачальником угод поставок в асортиментному розрізі; контроль зняття з продажу товарів, які не користуються попитом; контроль стану товарних запасів; контроль своєчасності та дієвості правової і претензійної роботи.

Контроль відповідності асортименту та якості товару вимогам споживачів повинен здійснюватися шляхом вивчення інформації, що надходить від споживачів за допомогою "зворотного зв'язку". Контроль якості у виробничих компаніях є елементом контрольної підсистеми, важливим для забезпечення товарів високої якості, оскільки він забезпечує контроль якості на всіх етапах виробничого циклу, тим самим запобігаючи виробництву низькоякісної продукції. Контроль якості та місцевості повинен закінчуватися розробкою заходів для координації діяльності та адаптації програм: розробкою пропозицій щодо вдосконалення стандартів; Розробка пропозицій щодо оновлення та оптимізації асортименту; Розробка

специфікацій для нових або вдосконалених продуктів відповідно до вимог споживачів.

Впровадження СУАЯ має важливе значення для вирішення найгострішої проблеми сучасного етапу розвитку української економіки – проблеми насичення ринку високоякісними товарами у необхідній кількості та відповідно до запитів конкретних споживачів.

Управління продажами. Задоволення попиту населення на споживчі товари, як відомо, включає не тільки виробництво в кількості, різноманітності та якості, що відповідає потребам населення, але й забезпечення своєчасного його доставки до торгових точок. Система управління продажами (SMS) базується на дослідженні ринку, встановлює тісні контакти з виробниками, знаходить найефективніші канали збуту та форми, контролює прогрес збуту для зменшення собівартості продажів та прискорення продажів і складається з трьох функціональних підсистем: організації, планування (Прогноз) та впровадження, контроль та координація. Організаційне забезпечення СУЗР включає такі елементи: організацію інформаційного забезпечення; організацію продажу; організацію торгової комунікації; організацію товароруку; організацію правової та претензійної роботи; організацію вивчення вітчизняного та зарубіжного досвіду.

Дуже важливим елементом є організація продажів. Ефективність усього СУЗР залежить від того, наскільки правильно підібраний спосіб продажу, способи доставки, технологія руху товарів або інформаційно-суднові служби, а також центри обробки даних. Мінімізація загальних витрат на переміщення товарів, прискорення обороту і, як наслідок, обертання ресурсів має бути метою системи переміщення товарів: забезпечення оптимального варіанту розміщення, зберігання та транспортування товарів.

Планування й реалізація збуту та розподілу товарів включає наступні елементи: вивчення внутрішніх та зовнішніх умов і постановка проблеми; визначення цілей; планування та здійснення маркетингових досліджень; розроблення кон'юнктури та попиту; підготовка прогнозів реалізації товарів;

складання та здійснення планів реалізації; планування оптимальних господарських зв'язків; вибір каналів розподілу товарів; планування та надання додаткових послуг; планування та здійснення маневрування товарними ресурсами; управління торговим персоналом; складання кошторису витрат на управління збутом і розподілом; планування доходності.

Основними цілями підсистеми планування можуть бути: досягнення певного обсягу продажу (у натуральному чи вартісному вираженні), досягнення певного обсягу прибутку або підвищення його рівня; досягнення підприємством певної ринкової частки. Правильне встановлення конкретних цілей дозволить спрямувати зусилля всіх працівників підприємства на їх досягнення. Ринкова економіка потребує серйозного покращення планування та надання додаткових послуг в роздрібній торгівлі, наприклад таких, які представлені у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

Додаткові послуги

Послуги, які надаються перед покупкою	Послуги, які надаються після покупки	Допоміжні послуги
Приймання замовлень за телефоном	Доставка	Зняття готівки з чеків
Приймання замовлень поштою	Відправлення поштою	Надання загальної інформації
Реклама	Оформлення подарунків	Безплатне паркування
Представлення товарів на дисплеях і вітринах	Можливість настроювання, за потреби	Ресторани
Внутрішні вітрини	Повернення товару	Ремонт
Примірювальні кімнати	Надання альтернативного товару	Прикрашення інтер'єру
"Година покупця"	Послуги шевців	Продаж у кредит
Покази мод	Установка, інсталяція	Туалети
	Гравіювання	Дитячі кімнати

Важливість цього елемента обумовлюється тим, що надання додаткових послуг (передпродажні, після продажні, допоміжні) на комерційній основі може принести суттєвий прибуток.

В даний час є великі можливості для компаній у плануванні та реалізації зовнішньоекономічних угод. Її плануванню повинно передувати адекватне дослідження ринку: вивчити можливості виходу на зовнішній ринок, вивчити конкурентоспроможність товарів, потреби населення в товарах, ситуацію на ринку, вивчити партнерів у зовнішньоторговельних угодах та ринках. Зовнішні та багато іншого . Лише на основі такого дослідження можна зробити конкретні розрахунки обсягу та структури продажів за бартерними операціями, здійснення яких вимагає: розробки довгострокової стратегії зовнішнього ринку, сегментації ринку, вибору маркетингових інструментів (асортимент, ціни , політична комунікація тощо).

Кошторис витрат повинен передбачати всі види витрат на управління збутом та розподілом. Такі витрати доцільно планувати та враховувати за напрямками: організація продажу, торгові комунікації, товарорух, вивчення досвіду, інформаційне забезпечення, участь у конференціях, управління торговим персоналом тощо.

Управління рекламою та стимулюванням збуту. Наявність розмаїть взаємозамінних та взаємодоповнюваних, іноді принципово нових, товарів різних виробників потребує налагодженої системи управління рекламою та стимулювання збуту (СУРСЗ). СУРСЗ складається з трьох функціональних підсистем: організації, планування (прогнозування) та виконання, контролю та координації.

До підсистеми організації СУРСЗ входять: організація інформаційного забезпечення; організація зв'язків з пресою; організація прокату рекламних теле- та відеофільмів, роликів; організація участі у виставках, ярмарках, прес-конференціях; організація взаємодії з рекламними агентствами; організація вивчення вітчизняного та зарубіжного досвіду; участь у науково-практичних конференціях.

Підсистема планування (прогнозування) та виконання включає наступні елементи: вивчення внутрішніх та зовнішніх умов і постановка проблеми; визначення цілей; планування та здійснення маркетингових досліджень;

планування асигнувань на рекламу; планування та здійснення рекламних заходів; планування стимулювання працівників збуту; планування заходів зі стимулювання попиту.

Важливою складовою СУРСЗ є стимулювання збуту, мета якого – надати стимулюючого впливу на збут товарів. У торгівлі це здійснюється за двома напрямками: стимулювання працівників збуту та стимулювання попиту населення. Плануванню всієї рекламної діяльності має передувати планування асигнувань на рекламу. План рекламної діяльності має відповідати певним вимогам: бути реальним, гнучким, ґрунтуватися на маркетингових дослідженнях. Його слід розглядати як складову загальної маркетингової діяльності.

Підсистема контролю та координації СУРСЗ включає оцінку відповідності встановлених програмою маркетингових дій умовам зовнішнього середовища, контроль та оцінку ефективності рекламних заходів, контроль та оцінку ефективності стимулювання попиту та працівників збуту, розроблення заходів щодо координації діяльності та коригування програм.

Таким чином, елементи всіх розглянутих систем та підсистем, які функціонують у межах КС УКД тісно пов'язані та взаємозалежні. Системний підхід до здійснення комерційної діяльності створює передумови для підвищення її ефективності, дозволяє досить наочно представити та послідовно прослідкувати взаємозв'язки та співвідношення маркетингових елементів, забезпечує правильний напрямок інформаційних потоків, а також широке використання аналітичного апарату з метою глибшого аналізу всіх аспектів діяльності підприємства. Тобто можна з упевненістю казати про об'єктивну необхідність комплексного підходу до комерційної діяльності на підприємстві та про маркетинг як основу такої діяльності.

Таким чином, елементи всіх розглянутих систем та підсистем, які функціонують у межах КС УКД тісно пов'язані та взаємозалежні. Системний підхід до здійснення комерційної діяльності створює передумови для

підвищення її ефективності, дозволяє досить наочно представити та послідовно прослідкувати взаємозв'язки та співвідношення маркетингових елементів, забезпечує правильний напрямок інформаційних потоків, а також широке використання аналітичного апарату з метою глибшого аналізу всіх аспектів діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТЗОВ "ЛІТА ПЛЮС"

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Історія створення групи компаній "Літа" починалась у липні 1996 року з відкриття невеликої гуртовні площею 50 кв. м і близько 100 м складських площ. Працювало там лише 6 чоловік. Діяльність же підприємства розпочалась з гуртового продажу алкогольних напоїв і продуктів харчування. Упродовж 1997-1999рр. активно налагоджувались прямі зв'язки з вітчизняними виробниками, що дало змогу повністю задовольнити попит покупців на високоякісну продукцію в широкому асортименті.

Нещодавно почала працювати мережа доставки продукції в межах міста та області.

На сьогоднішній день у складі групи компаній "Літа" функціонує 7 різнопрофільних підприємств, де трудиться більше тисячі працівників. Так, фірма "МАН" (150 працівників) спеціалізується на автоперевезеннях не тільки в Одеській області, а й по всій Україні. Ремонтно-виробничий комбінат (60 працівників) здійснює ремонтно-оздоблювальні роботи житлових та офісних приміщень "Літа М" (170 чол.) — це супермаркет площею 1200 кв.м, що відповідно займається роздрібною торгівлею. "Літа Плюс", гіпермаркет площею 3500 кв.м., спеціалізується на дрібногуртовій торгівлі продуктами харчування, алкогольними напоями і товарами побутової хімії. Спеціалізація ТД "Літа" (170 працівників) — гуртова торгівля.

Крім того, група компаній "Літа" виробляє фасовану продукцію під власною торговою маркою — крупи, макарони, борошно, цукор, горіхи, сухофрукти, оцет, солодка вода, а також задіяна в програмі виробництва консервованої продукції. Нещодавно розпочалось будівництво цеху з

виробництва напівфабрикатів. Чимало планів на майбутнє — розширення мережі роздрібної та гуртової торгівлі, кардинальне вдосконалення роботи всієї структури для максимального задоволення попиту покупців та поліпшення якості послуг.

20 серпня 2001р. був створений Торговий Дім "ЛІТА" (більше відомий у ЗМІ як "Гіпермаркет Літа"), пізніше перейменований на ТзОВ "ЛІТА ПЛЮС".

Місцезнаходження: м. Одеса, вул. Млинівська 20. Засновниками товариства є 4 фізичні особи, які створили статутний фонд за рахунок рівних внесків. Товариство є юридичною особою, здійснює свою діяльність згідно статуту, зареєстрованого Одеською Міською Радою згідно розпорядження міського голови № 512 від 4 березня 2002 року, установчого договору та чинного законодавства. Свідоцтво про державну реєстрацію видане Виконавчим комітетом Одеської міської ради 04.03.2002р. ТзОВ "ЛІТА ПЛЮС" розпочало свою діяльність 26.04.2002р.

Конституційними документами про створення товариства з обмеженою відповідальністю згідно із Законом України "Про торгові асоціації" є: лист та статут. Компанія має право укладати угоди, набувати майно та інші права, брати на себе зобов'язання, бути позивачами та відповідачами в суді, арбітражі чи арбітражі від свого імені. Компанія володіє, використовує та продає нерухомість відповідно до цілей своєї діяльності. Підприємство має власний баланс і працює на основі повного економічного розрахунку, самофінансування та самозабезпечення. Компанія відповідає за своїми зобов'язаннями всіма активами.

Прибуток, що залишається в товаристві після сплати податку та інших платежів, поступає в повне його розпорядження. З чистого прибутку здійснюється поповнення фондів товариства, а залишок прибутку розподіляється пропорційно між засновниками.

Збитки, що можуть виникнути в ході діяльності товариства, покриваються за рахунок резервного, та інших фондів і додаткових цільових

внесків товариства в частині, що не покрита за рахунок відповідних фондів. Учасники товариства несуть відповідальність в межах їх вкладів.

У товаристві створений резервний фонд у розмірі 25% статутного фонду, а також інші фонди, передбачені законом України. Розмір резервного фонду не може бути меншим 5% від суми чистого прибутку.

Товариство має печатку, штамп, бланки зі своїм найменуванням, товарний знак, емблему та інші реквізити.

Товариство створене з метою виконання таких видів діяльності:

- реалізація товарів народного споживання;
- посередницька і комерційна;

ТзОВ "Літа Плюс" не здійснює зовнішньоекономічної діяльності.

Вищим органом управління товариства з обмеженою відповідальністю є збори учасників товариства або призначених ними представників. Учасник товариства вправі передати свої повноваження на зборах іншому учасникові чи його представникові. До виняткової компетенції зборів учасників належить:

- визначення основних напрямків діяльності товариства, затвердження планів, звітів;

- зміна статуту;

- обрання та відкликання членів виконавчого органу і ревізійної комісії;

- створення, ліквідація дочірніх підприємств, філій;

- прийняття ухвал про притягнення до майнової відповідальності службових осіб товариства;

- визначення умов оплати праці;

- рішення про припинення діяльності товариства.

Діяльність товариства припиняється:

- за ухвалою зборів учасників;

- з інших підстав, передбачених законом України.

Припинення діяльності товариства здійснюється шляхом реорганізації (злиття, приєднання, поділу, виділення, перетворення) або ліквідації.

Ліквідація товариства відбувається призначеною ним ліквідаційною комісією. Підприємство вважається таким, що завершило свою діяльність, із моменту подання записки про це до реєстру державної реєстрації.

У товаристві з обмеженою відповідальністю створюється орган виконавчої влади: директор, який приймає на себе поточне керівництво підприємством.

Директор вирішує всі проблеми, пов'язані з діяльністю компанії, за винятком тих, що є виключною компетенцією зборів учасників. Директор підзвітний громаді і не має права діяти від імені компанії без дозволу. Директор також не може головувати на корпоративній нараді. Контроль за діяльністю компанії здійснюється збором членів товариства, включаючи представників робочої групи в кількості 5 осіб. Перегляд діяльності директора здійснює оглядова комісія.

Основними спеціалістами компанії є заступник директора, комерційний директор, керівник бухгалтерії та відповідальні за секції продовольчих та непродовольчих товарів. Фахівці часто мають коледж та професійний досвід. Середній вік працівників - 26 років (адміністративних працівників - 30 років).

Основним напрямом діяльності Товариства є гуртова, дрібногуртова та роздрібна торгівля продуктами харчування та непродовольчими товарами. Основну частку товарів, що реалізуються складають продовольчі товари — 85% загального товарообороту. У "Гіпермаркеті" реалізуються вітчизняні та імпорتنі товари. Перевага надається вітчизняному виробнику.

Обов'язковою умовою допущення товарів у реалізацію є наявність сертифікатів якості продукції та виконання технічних умов її виробництва, упаковки, зберігання та транспортування. Весь асортимент товарів (а це більше, ніж 10 000 найменувань) представлений у відділах:

1. Бакалійних товарів.
2. Товарів дитячого харчування.
3. Молочному.
4. Кондитерських виробів.

5. Кави та чаю.
6. Винно-горілчаних виробів.
7. Тютюнових виробів.
8. Соків, пива, води.
9. Побутової хімії та супутніх товарів.

Відділ бакалії поділяється на три секції. Перша секція містить майонези, кетчупи, консервовану продукцію (салати, помідори, огірки, гриби, кукурудза, горошок), олію. Друга секція — макарони, гречка, рис, цукор, кукурудзяні і гречані пластівці, сухі сніданки, бульйонні кубики, різноманітні спеції тощо. Третя секція — консервовані вироби (шпроти, скумбрія, сардина, салат з морської капусти).

Щодо кондитерського відділу, то досить великий асортимент ТМ "ABK" та "Roshen", ТМ "Світоч" та "Корона". Також у відділі є і високоякісний шоколад ТМ "Rainford".

З однієї секції складається відділ дитячого харчування. Тут великий асортимент чаїв, соків, пюре, сумішей для немовлят різного віку.

Відділ кави та чаю представляють як відомі марки "Jacobs", "Nescafe", "Maxwell House", "Галка" (кава), "Lipton", "Майський чай", "Принцеса Канді", "Akbar" (чай), так і не дуже популярні.

В алкогольному відділі три секції. Перша — горілка, лікери та настойки, друга — вина (червоні, білі, сухі, солодкі, десертні), мартіні, коньяки, а третя — це слабоалкогольні напої.

Великий асортимент відділу побутової хімії — порошок, мило, миючі засоби, бальзами, кондиціонери, шампуні.

Товари доставляються в торговий зал тоді, коли кількість покупців у ньому мінімальна, щоб не перешкоджати процесу продажу. При розміщенні товарів у торговому залі дотримуються правил товарного сусідства.

За кожною групою товарів закріплюється постійна зона розміщення. Для розміщення товарів у торговому залі магазину використовують різні типи торгових меблів, обладнання.

ТЗОВ "ЛІТА ПЛЮС" має власний фасувальний цех, також діє автоматизована система контролю товарних запасів, управління ними, що дозволяє підтримувати широкий асортимент, маючи оптимальні товарні залишки.

Торгівельна діяльність здійснюється в орендованих приміщеннях. Товариство виконує поточні ремонти в цих приміщеннях, здійснює протипожежні та санітарні заходи, несе всі витрати з експлуатації приміщення і прилеглої території. Характерні особливості виробничої потужності ТЗОВ "Літа Плюс" наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Характеристика виробничої потужності

1	Торгівельна площа	3 100 кв.м.
2	Технічні приміщення	200 кв.м.
3	Офісні приміщення	150 кв.м.
4	Виробничі приміщення	50 кв.м.
5	Стоянка д/автомобілів клієнтів (автомобільних місць)	60
6	Стелажі торгівельні м/п	750
7	Кількість касових боксів	12 шт.

Підприємство працює в форматі "Cash & Carry", тобто магазину, призначеного для гуртових та дрібногуртових закупок. Це формат, який отримує прибуток за рахунок швидкості товарообороту, а не за рахунок високої торгівельної надбавки. Тобто він є посередником між постачальником та роздрібною мережею.

Прибуток Товариства утворюється з надходжень від господарської діяльності після покриття матеріальних та прирівняних до них витрат і витрат на оплату праці.

Керівництво Товариства і надалі буде проводити політику найнижчих в регіоні цін на представлений товар, контролю якості, розширення асортименту та підвищення культури обслуговування, що дозволить збільшити товарообіг та прибутки підприємства.

Для оцінки управлінської діяльності проводиться оцінка результатів об'єкта управління, роботи із закупівлі та збуту, адже не існує єдиного абсолютного показника успішності управлінської діяльності.

Основними напрямками закупівельної діяльності ТзОВ "Літа Плюс" на сьогоднішній день є:

- 1) забезпечення безупинного, стабільного і ритмічного потоку товарів;
- 2) підтримка і підвищення якості товарів і наданих послуг;
- 3) пошук і розвиток відносин з компетентними постачальниками;
- 4) забезпечення відповідності обсягу і структури закупівель товарів обсягу і структурі споживчого попиту;
- 5) забезпечення необхідної ефективності комерційних угод із закупівлі товарів;
- 6) забезпечення конкурентних переваг за асортиментом, якістю і цінами товарної продукції;
- 7) досягнення гармонійних відносин між функціональними підрозділами підприємства;
- 8) зниження витрат на постачання.

Однак не всі згадані вище напрямки роботи досягли свого досконалості: доставка товарів іноді затримується на день пізніше, ніж очікувалося; окремі одиниці товару мають недостатню якість; наявність довгострокових та залежних товарів вказує на розбіжність між обсягом та структурою придбання товарів з точки зору обсягу та структури споживчого попиту.

Важливим елементом управління закупівлями є вивчення ринку закупівель комерційним менеджером споживчого ринку. Для аналізу фактичних та потенційних можливостей постачальників вони використовують такі критерії:

- характер діяльності і можливості постачальника;
- конкурентне положення постачальника на ринку закупівель товарів;
- процедура і порядок виконання комерційних угод;
- імовірність забезпечення необхідних номенклатури і обсягу продукції;

- умови, які гарантують якість товару, що купується;
- адекватне сполучення ціни і споживчих властивостей товару;
- умови поставки товару: стабільність, періодичність, строки;
- передбачена форма платежу і способи розрахунків.

Закупівлі товарів відбуваються в різних постачальників і під впливом значної кількості змінних чинників. Відповідно до цього важливе значення має розширення контактів і встановлення комерційних зв'язків між торговельним підприємством і постачальниками. Їх сутність зводиться до взаємовигідних комерційних угод і товарообмінних операцій при купівлі-продажу товарів.

ТзОВ "ЛІТА ПЛЮС" працює переважно з сильними торговими марками з гарантованою якістю. Основними постачальниками продовольчих товарів є:

Бакалійної групи: ТзОВ "Сумська Продуктова Компанія", ТзОВ "Авіо", ТзОВ "Агроконтракт", Володимир-Волинський консервний завод.

Дитячого асортименту: ПП ТФ "Дитячий супермаркет", компанія "Біо Райз".

Молокопродуктів: ТОВ "ТТК-Вест", ТОВ ВТП "Агропереробка", ТОВ "Арго".

Алкогольних та безалкогольних напоїв: ТзОВ ТД "Літа", ТзОВ "Вінні", ТзОВ "Віні форт", компанія "Кока-кола", ТзОВ "Інтервін".

Товарів побутової хімії: ТзОВ ТД "Каскад", РФ "Волинська Фондова Компанія", ДП "Савсервіс".

Однак трапляється, що деякі одиниці товарів мають низьку якість, мають зовнішні пошкодження або мають лише короткий проміжок часу до останнього продажу. У таких випадках керівники харчового та непродовольчого відділу домовляються з постачальником про повернення або обмін бракованої продукції.

Доставка товару здійснюється в основному транспортом постачальників. Товари, як правило, доставляються з відстрочкою платежу, що свідчить про серйозність ділових відносин та довіру ділових партнерів.

Товариство має домовленості про вигідні комерційні умови поставки товарів. Звичайно для підтримки такої політики підприємство повинно мати достатні обігові кошти для вчасного розрахунку зі своїми діловими партнерами.

Здійснено організацію обліку виконання договорів поставки та разових угод, організацію правової та претензійної роботи, організацію обліку та контролю закупок.

Постачальниками ТЗОВ "Літа Плюс" являються в основному великі посередники і лише деякі виробники продукції. Проте є можливість здійснювати закупівлі в інших виробників, зокрема, на оптових ярмарках.

У ТОВ «Літа Плюс» робота з організації, контролю за закупівельною діяльністю, планування умов доставки, встановлення контактів з постачальниками та розвиток комунікації з ринками постачальників проводиться досить добре. При визначенні оптимального обсягу доставки керівники продовольчих та непродовольчих районів концентруються на статистиці продажів за товарною групою, умовах доставки постачальників, місткості зберігання, ступені стабільності доставки та величині витрат на кожне замовлення, витрати на зберігання, цінові переваги для великих партій (Знижка), умови оплати товару з постачальниками. Однак планування закупівель в основному базується на історичних даних (аналіз продажів), а не на прогнозованому попиті, оскільки компанія не проводить дослідження ринку для вивчення незадоволеного попиту, уподобань та бажань споживачів.

Економічний бік діяльності підприємства ТЗОВ "Літа Плюс" відображує система показників, які дають економічну оцінку процесам та результатам цієї діяльності. Зокрема, дослідження збутової політики проводиться за допомогою економічного аналізу, без якого неможлива підготовка прогнозів збуту, розробка плану роздрібного товарообігу в асортиментному розрізі тощо. Економічний аналіз тісно пов'язаний із системним підходом об'єкта дослідження, врахування усіх його аспектів:

економічного, соціального, технічного, організаційного, екологічного та психологічного. Хоча економічний аналіз не може забезпечити підготовку управлінських рішень стосовно усіх аспектів діяльності підприємства, проте він є надійним інструментом для вирішення проблем саме економічного характеру, а також для економічного обґрунтування рішень з інших проблем управління.

Збут товарів аналізується на основі вивчення динаміки реалізації основних товарних груп, що відтворено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Динаміка реалізації основних видів продукції у діючих цінах

Товарні групи (відділи)	Обсяг реалізації продукції, тис. грн.			Темпи зростання (зниження), %	
	2016р.	2017р.	2018р.	2017/2016	2018/2017
Непродовольчі та супутні товари	2459,8	3089,5	2805,3	125,5	90,8
Кондитерські вироби	4508,5	4721,0	4363,9	104,7	92,4
Алкогільні напої	7945,3	8014,3	9407,1	100,9	117,4
Слабоалкогольні напої	102,9	98,5	113,7	95,7	115,4
Тютюнові вироби	1827,6	1909,1	2017,2	104,5	105,7
Бакалія	815,7	730,2	869,3	89,5	119,0
Гастрономія	249,1	391,1	384,2	157,0	98,2
Соки та води	138,8	125,3	145,7	90,3	116,3
Дитяче харчування	75,2	78,6	109,6	104,5	139,4
Інші	59,4	60,8	57,1	102,4	93,91
Разом	18182,3	19218,4	20273,1	105,7	105,5

З таблиці 2.2. видно, що за три роки обсяг реалізації майже всіх видів продукції доволі суттєво збільшився.

Стабільно зростає обсяг продажу алкогольних напоїв, тютюнових виробів, дитячого харчування. Збільшився обсяг продажу групи тютюнових виробів (у 2017 р. на 4,5% порівняно із 2016 р., і у 2018 на 5,7% порівняно з 2017 р.), дитячого харчування (у 2017 р. на 4,5% порівняно із 2016 р., і у 2018 одразу на 39,4% порівняно з 2017 р.), а також безалкогольних напоїв (у

2018 р. на 16,3% порівняно з 2017 р.), бакалії (у 2018 р. на 19% порівняно із 2017 р.).

У 2018 році порівняно із 2017 роком скоротився обсяг продажу таких товарів: непродовольчі та супутні товари (на 9,2%), кондитерські вироби (на 7,6%), гастрономія (на 1,8%). Загальний обсяг продажу збільшився у 2017 р. порівняно з 2016 р. на 5,7%, а в 2018 р. порівняно з 2017 р. на 5,5%.

У 2017 р. продаж алкогольних напоїв підвищився до 8014,3 тис. грн. із 7945,3 тис. грн. (тобто збільшився на 0,9%); у 2018 р. їх товарообіг ще зріс і становив 9407,1 тис. грн. (збільшився на 17,4%, порівняно із 2017 р.).

Протягом усіх трьох досліджуваних періодів головним джерелом надходження прибутків від реалізації товарів є відділ продажу алкогольних напоїв. Питома вага надходжень від реалізації алкогольних напоїв, порівняно із сукупними, у 2016 році становила: $\frac{7945,3}{18182,3} \cdot 100 = 43,7\%$; у 2017 році 41,7%; у 2018 році 46,4%.

Вивчивши товарообіг різних груп товарів, було виявлено, що для однієї групи, а саме — соки та води, характерна деяка сезонність у продажу. Необхідно враховувати таку особливість для удосконалення процесу закупівель.

Розрахувати індекс сезонності можна за формулою:

$$I_{\text{сез}} = \frac{\bar{Y}_i}{\hat{Y}_{i_{\text{сеп}}}} \cdot 100\% \quad (2.1.)$$

де $\bar{Y}_i$ — середня з фактичних рівнів i -го місяця,

$\hat{Y}_{i_{\text{сеп}}}$ — відповідні (вирівняні за трендом) середні значення товарообігу (розділ 2), які розраховуються за формулою:

$$\hat{Y}_{i_{\text{сеп}}} = (\hat{Y}_i (2015 \text{ рік}) + \hat{Y}_i (2016 \text{ рік}) + \hat{Y}_i (2017 \text{ рік}))/3, \quad (2.2.)$$

де $\hat{Y}_i$ (2015 рік) + $\hat{Y}_i$ (2016 рік) + $\hat{Y}_i$ (2017 рік) – відповідні теоретичні рівні для i -го місяця. Результат розрахунку індексу сезонності подано в таблиці 2.3:

Таблиця 2.3.

Індекси сезонності динаміки товарообігу групи товарів за три роки

Рік	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	Разом
2016	24,1	34,8	58,3	21,6	138,8
2017	23,8	31,2	50,6	19,7	125,3
2018	26,9	38,6	57,8	22,4	145,7
Усього	74,8	104,6	166,7	63,7	409,8
Середній рівень за квартал	24,9	34,9	55,6	21,2	136,6
Рік	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	Разом
Y_i (2016р.)	28,1	36,8	40,2	39,2	144,3
Y_i (2017р.)	35,3	31,9	34,8	26,2	128,2
Y_i (2018р.)	35,5	34,6	41,3	25,9	137,3
Усього	98,9	103,3	116,3	91,3	409,8
Y_i сер, %	32,9	34,4	38,8	30,4	—
I сез, %	75,5	101,4	143,4	69,7	—

Отримані результати свідчать, що динаміці товарообороту такої групи товарів як соки та води притаманні сезонні коливання. На рис. 2.1. можна побачити чітко визначену сезонну хвилю.

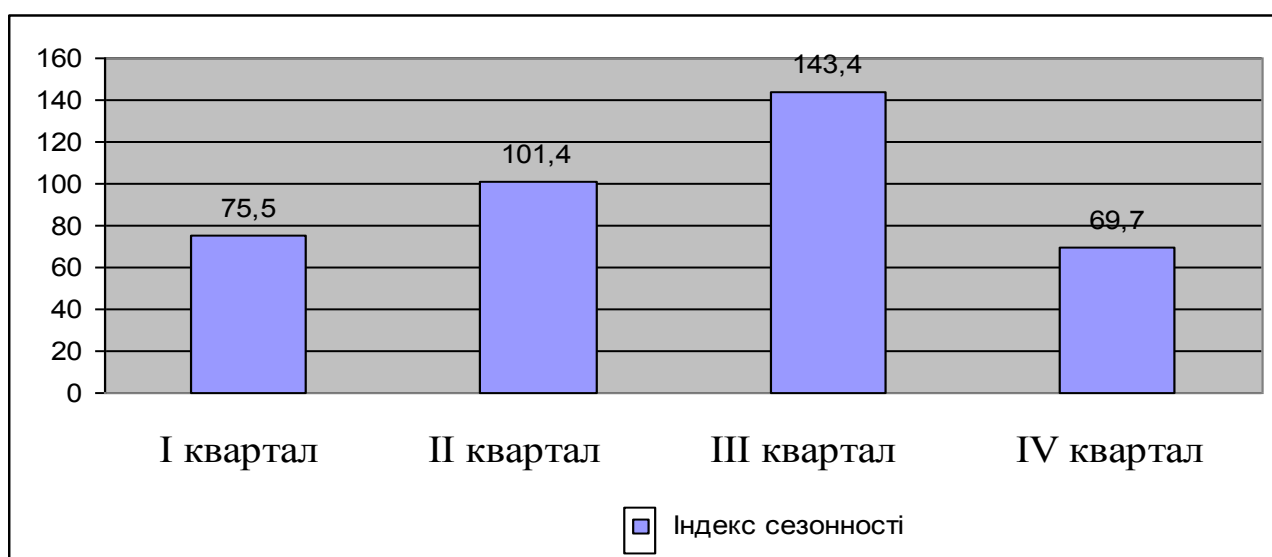


Рис.2.1. Індекси сезонності товарообороту групи товарів підприємства

Так, у другому кварталі товарооборот зростає, а різко збільшується у третьому. Для узагальнюючої характеристики сезонних коливань розраховують середнє квадратичне відхилення індексів сезонності (y %) від 100%, тобто

$$\delta_{\text{сез}} = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (I_{\text{сез}} - 100)^2}{4}}, \quad (2.3.)$$

$$\delta_{\text{сез}} = \sqrt{\frac{(75,5 - 100)^2 + (101,4 - 100)^2 + (143,4 - 100)^2 + (69,7 - 100)^2}{4}} = 29,17\%,$$

Це свідчить про відчутну сезонність, притаманну товарообороту групи товарів підприємства. Іншими словами, сезонність зумовлює відхилення реального значення від теоретичного на 29,17%.

Але при характеристиці цього показника (товарообігу) необхідно враховувати його щодо прибутку від реалізації товару, оскільки збільшення товарообігу не завжди призводить до збільшення прибутку, а отже, в даному випадку і бізнесу управління не можна назвати ефективним. Для підприємницької діяльності найважливішим є прибуток від реалізації товарів, оскільки він відображає результати компанії, безпосередньо отримані від ведення торгової діяльності. Для того, щоб мати можливість провести порівняльний аналіз, має бути відома не тільки абсолютна величина прибутку, але і його сума. Сума прибутку характеризує прибутковість торгових компаній (відношення прибутку до обсягу продажів) і показує частку чистого торгового доходу в сумі продажів.

Для визначення економічного ефекту торгового підприємства використовується система економічних показників. Для комерційної діяльності найважливіше значення має прибуток від реалізації товарів, оскільки він відображає результати діяльності підприємства, отримані безпосередньо від здійснення торгової діяльності.

Прибуток — це грошовий дохід, утворений в результаті діяльності, (за мінусом витрат) і виконує такі функції: 1) оцінка підсумків діяльності підприємства; 2) розподіл доходів між підприємством і державою, підприємством і його робітниками, між сферою виробництва і невиробничою сферою; 3) джерело утворення фондів економічного стимулювання і соціальних фондів.

Для аналізу доходів, витрат і прибутку підприємства використовуються дані, наведені у формі № 2 “Звіт про фінансові результати”. Доходи ТзОВ "Літа Плюс" показано в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

Аналіз доходів, тис. грн.

Показник	2016 рік		2017 рік		2018 рік		Відхилення		Темп зростання, %	
	Сума	Питома вага, %	Сума	Питома вага, %	Сума	Питома вага, %	2017 від 2016	2018 від 2017	2017 р.	2018 р.
Дохід від реалізації продукції	18182,3	99,5	19218,4	99,5	20273,1	99,5	+1036,1	+1054,7	105,7	105,5
Інші операційні доходи	98,5	0,5	105,7	0,5	107,6	0,5	+7,2	+1,9	107,3	101,8
Всього доходів	18280,8	100	19324,1	100	20380,7	100	+1043,3	+1056,6	105,7	105,5

Дані таблиці свідчать, що дохід від реалізації продукції за 2016-2018 роки являється основним доходом підприємства. Також ТзОВ "Літа Плюс" отримує інші операційні доходи — близько 6 м² здає в оренду приватному підприємцеві Полуховичу М.П., який займається продажем ковбасних виробів, розмістивши у приміщенні гуртовні холодильну вітрину зі своїм товаром. Дохід від реалізації продукції зріс за 2016 рік на 1036,1 тис. грн. (на 5,7%), за 2017 — на 1054,7 тис. грн. (5,5%). Інші доходи також збільшились: за 2016 рік на 7,2 тис. грн. (7,3%), за 2017 — на 1,9 тис. грн. (1,8%).

Всього доходи підприємства у 2017 році збільшились на 1043,3 тис. грн. (тобто на 5,7 %), порівняно з 2016 роком; а у 2018 році зросли до 20380,7 тис. грн. за рік, що на 1056,6 тис. грн. (5,5%) більше ніж у попередньому 2017 році.

Як видно з таблиці, найбільшу питому вагу у структурі витрат займають витрати на закупівлю продукції (77,8% у 2016 р., 77,9% — 2017 р., 78,0% — 2018 р.), які постійно зростають: на 5,7 % (777,1 тис. грн.) у 2017 році, порівняно з 2016 роком, та на 827,0 тис. грн. (5,7%) у 2018 році, якщо порівнювати з 2017 роком. Це спричинено зростанням цін на закуповувані у постачальників товари.

Значну частку займають податки та нарахування з доходу — 17,2%. За 2016 р. вони становили 3018,3 тис. грн., протягом 2017 р. їх було сплачено на 3190,3 тис. грн., тобто зросли на 5,7%, оскільки зріс дохід від реалізації продукції. У 2018 році витрати на податки та нарахування з доходу становили 3365,3 тис. грн. — відбулось їх зростання на 5,5% (на 175,0 тис. грн.).

Відповідно до зростання прибутку збільшувався і податок на прибуток: на 8,2% у 2017 р. порівняно з 2016 р. і на 3,1% у 2018 р. порівняно з 2017 р. В основному зростають і інші статті витрат, зменшуються лише деякі матеріальні затрати. 2017 р. на 1,3 тис. грн. піднялись й інші операційні витрати, які у 2016 р. становили 12,9 тис. грн. А за 2018 рік вони ще зросли на 11,9% (1,7 тис. грн.).

В цілому витрати підприємства за три аналізовані роки зростають: в 2017 році порівняно з 2016 роком на 980,5 тис. грн. (5,6%), а в 2018 році, порівняно з 2017 роком, — на 1031,4 тис. грн. і становили 19529,6 тис. грн.

Виходячи з наявних доходів та витрат, прибуток підприємства має склад, показаний в таблиці 2.5:

Таблиця 2.5.

Прибуток підприємства, тис. грн.

Показник	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Відхилення		Темп зростання, %	
				2017 - 2016	2018- 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
Дохід (виручка) від реалізації	18280,8	19324,1	20380,7	+1043,3	+1056,6	105,7	105,5
Витрати та відрахування	17517,7	18498,2	19529,6	+980,5	+1031,4	105,6	105,6
Чистий прибуток	763,1	825,9	850,3	+62,8	+24,4	108,2	102,9

Як видно з таблиці, чистий дохід від реалізації продукції у 2016 році становив 15164,0 тис. грн., у 2017 році – 16028,1 тис. грн., у 2018 році – 16907,8 тис. грн. Чистий дохід від реалізації зріс у 2017 році на 864,1 тис. грн. в порівнянні з 2016 роком, а у 2018 році – на 879,7 тис. грн. в порівнянні з 2017 роком.

Динаміка прибутку ТзОВ "Літа Плюс" поквартально протягом останніх трьох років встановлюється за допомогою наступної таблиці 2.6.:

Таблиця 2.6.

Динаміка прибутку підприємства, тис грн.

Рік	Значення прибутку підприємства				Усього
	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	
2016	183,7	195,8	191,4	192,2	763,1
2017	199,6	218,2	198,6	209,5	825,9
2018	212,9	211,8	207,2	218,4	850,3
Разом	596,2	625,8	597,2	620,1	2439,3



Рис. 2.2. Динаміка прибутку ТзОВ "Літа Плюс" за три роки, тис. грн.

За даними таблиці 2.6. та рисунка 2.2. у середньому найменш прибутковим виявився I квартал 2016 року, коли розмір прибутку становив лише 183,7 тис. грн., а найприбутковішими: II квартал 2017 року — 218,2 тис. грн. та IV квартал 2018 року — 218,4 тис. грн. Час від часу, в окремі квартали спостерігається незначний спад величини чистого прибутку ТзОВ "Літа Плюс". Зміни обсягу прибутку сталися в результаті змін обсягу реалізації продукції, собівартості. Проте, загалом із графіка помітне планомірне поступове зростання чистого прибутку. Зростання чистого прибутку обумовлене тим, що підприємство розширило і збільшило асортимент і структуру продукції, чому сприяли зміни оптових цін, а також збільшення попиту на представлені товари.

Аналіз рентабельності реалізованої продукції поданий в таблиці 2.7.

Таблица 2.7.

Аналіз рентабельності реалізованої продукції

Рік	Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	Чистий прибуток, тис. грн.	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	Рівень рентабельності, % $5к.=3к./4к.$
2016	18182,3	763,1	13636,7	5,6
2017	19218,4	825,9	14413,8	5,7
2018	20273,1	850,3	15240,8	5,6

З таблиці 2.7. Мм бачимо, що в 2017 році рентабельність зросла лише на 0,1% порівняно з 2016 роком, а в 2018 році вона зменшилася на 0,1% порівняно з 2017 роком, тобто знову 5,6%. Падіння рентабельності відбулось головним чином через зростання витрат на придбання товарів у постачальників через зростання цін (виробничих витрат). Однак небажання прибутковості різко або систематично знижуватися свідчить про стабільне становище компанії на обраному ринку.

Важливою передумовою ефективності підприємницької діяльності торгового підприємства є швидкість товарообігу, що виражається в товарообігу. Товарообіг відображає середній час обороту товарних запасів за певний проміжок часу. У першому випадку продажі товарів обчислюються за дні до продажів, у другому випадку за кількістю продажів середнього товару. При розгляданні ефективності використання товарних ресурсів розраховуються також такі показники, як частка нереалізованої продукції у загальній вартості товарної маси, обсяг реалізації у вартості нереалізованої продукції.

Частка нереалізованої продукції в загальній вартості товарної маси:

$$d_{\text{нп}} = TЗ_{\text{к}} : (TЗ_{\text{к}} + T), \quad (2.8.)$$

де $TЗ_{\text{к}}$ — товарні запаси на кінець звітної періоду

Аналіз частки нереалізованої продукції наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8.

Частка нереалізованої продукції в загальній вартості товарної маси

Показники	2016р.	2017р.	2018р.	Відхилення		Темп зміни, %	
				2017- 2016	2018- 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
Товарні запаси на кінець року, тис. грн.	1985,0	2067,0	2013,0	82	-54	104,1	97,4
Товарооборот, тис. грн.	18182,3	19218,4	20273,1	1036,1	1054,7	105,7	105,5
Частка нереалізованої продукції	0,098	0,097	0,090	-0,001	-0,007	98,9	92,8

Частка нереалізованої продукції в загальній вартості товарної маси поступово зменшувалась: на 1,1 % у 2017 р., порівняно з 2016 р. та на 7,2 % у 2018р., якщо порівнювати з 2017 р. Цьому сприяло зменшення у 2018 р. товарних запасів на кінець року та збільшення товарообороту.

Зростання частки вартості нереалізованої продукції у загальній вартості товарної маси, як і зниження обсягу реалізації у вартості нереалізованої продукції свідчить про затоварювання приміщень товарними запасами у зв'язку із зниженням попиту на товари підприємства. Проте з результатів вищенаведених розрахунків помітно, що вартість нереалізованої продукції у загальній вартості товарної маси знижується (з 0,098 у 2016 році до 0,090 у 2018 році). Обсяг реалізації у вартості нереалізованої продукції збільшується: з 9,2 у 2016 році до 10,1 у 2018 році. Приміщення не затоварюються товарними запасами, знижується кількість залежалих товарів. Цьому сприяє домовленість з деякими постачальниками з питання можливості повернення або обміну товарів, які протягом певного терміну фактично не користувались попитом.

Загальна кількість працівників ТЗОВ "Літа Плюс" (середньоспискова чисельність) становить 86 чол.

Під комерційним персоналом розуміють весь персонал, який займається комерційною діяльністю, тобто працівники апарату управління та торгово-оперативні працівники. Чисельність працівників апарату управління, які безпосередньо займаються комерційною діяльністю, — 7 чол., торгово-оперативних працівників — 35чол., тобто комерційний персонал становить 42 чол.

$$d_{\text{кп}} = 42/86 * 100\% = 49\%$$

Майже половину усіх працюючих складають працівники, які безпосередньо займаються комерційною діяльністю. Проте досить часто відчувається нехватка торгово-оперативних працівників, високий рівень плинності кадрів.

Показники продуктивності та результативності праці аналізуються за допомогою таблиці 2.9.

Таблиця 2.9.

Продуктивність та результативність праці комерційних працівників, тис. грн.

Показник	2016р.	2017р.	2018р.	Відхилення		Темп зміни, %	
				2017- 2016	2018- 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
Продуктивність праці	432,9	457,6	482,7	24,7	25,1	105,7	105,5
Результативність праці	18,2	19,7	20,2	1,5	0,5	108,2	102,5

Розмір товарообороту та прибутку, що припадають на одного комерційного працівника постійно зростає: з 432,9 тис. грн. (у 2016 р.) до 482,7 тис. грн. (у 2018 р.) товарообороту; з 18,2 тис. грн. (у 2016 р.) до 20,2 тис. грн. (у 2018р.) прибутку. Продуктивність праці комерційних працівників зросла у 2017 р. на 5,7%, у 2018 р.— на 5,5%; результативність — відповідно на 8,2% та на 2,5%.

Забезпечення ефективності комерційної діяльності значною мірою залежить від того, наскільки своєчасно та якісно підприємство може виявити всі фактори комерційного ризику, оцінити їх вплив та усунути причини їх виникнення.

Важливим аналітичним показником, що суттєво впливає на рівень комерційного ризику, є показник безпеки комерційної діяльності (запас фінансової міцності), який представляє собою розмір можливого зниження обсягу збуту при несприятливій кон'юктурі споживчого ринку, за якого можливе отримання прибутку.

ТзОВ фірма „ЛІТА ПЛЮС” має такі позитивні сторони: інтенсивне введення основних засобів, достатність оборотних активів для погашення короткострокових зобов'язань. На фоні цих позитивних показників є показники, які потребують поліпшення - це плинність кадрів, джерела фінансування, фінансова незалежність, а також розмір власності, адже все майно, яке знаходиться у користуванні підприємства — орендується.

2.2. Аналіз управління комерційною діяльністю підприємства

Хоча економічний аналіз не може підготувати управлінські рішення з усіх аспектів компанії, він є надійним інструментом для вирішення економічних проблем, а також для економічного обґрунтування рішень щодо інших управлінських проблем.

Для того, щоб оцінити організацію управління бізнесом, слід вивчити структуру ділових послуг на підприємстві. Необхідно розмежовувати кількість працівників, які безпосередньо здійснюють комерційну діяльність, та тих, хто виконує комерційну роботу за сумісництвом.

Для детального дослідження необхідно вивчити особливості промислових робітників. Під комерційним персоналом маються на увазі всі службовці, які здійснюють комерційну діяльність, тобто як працівники управління, так і комерційний та оперативний персонал. Отже, в процесі аналізу весь комерційний персонал може розглядатися як єдине ціле і стосовно окремих категорій. Характеристика комерційних працівників апарату управління наведена в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10.

Характеристика комерційних працівників апарату управління

Посада, прізвище, ініціали	Вік	Стаж роботи		Освіта	Спеціальність, рік отримання	Наявність маркетингової підготовки
		Всього	На цьому ТзОВ			
1. Директор Музиченко С.М.	41р.	18р.	4р.	Вища	Економіст, 1997	+
2. Комерційний директор Антончук В.В.	33р.	10р.	4р.	Вища	Економіст, 2006	+
3. Завідувач секції продовольчих товарів Нечипорик Т. М.	26р.	5р.	3р.	Вища	Бухгалтер, 2003	—
4. Завідувач секції непродовольчих товарів Ричко Н.Ю.	29р.	6р.	3р.	Спеціальна	Товарознавець, 2001	+
5. Завідувач секції продовольчих товарів Грицина О.В.	27р.	6р.	4р.	Вища	Вчитель фізики, 2002	—
6. Завідувач секції продовольчих товарів Гайдарло О.В.	29р.	9р.	4р.	Вища	Юрист, 1999	—

7. Адміністратор Подганюк Н.М.	29	5р.	3р.	Спеці- альна	Швачка	—
-----------------------------------	----	-----	-----	-----------------	--------	---

Управлінський персонал складається з 11 осіб, включаючи підприємницьку діяльність (вивчення попиту населення, джерел товарів, організація раціональних економічних відносин з постачальниками, включаючи розробку та подання запитів та замовлень на товари, укладення контрактів на поставку товарів, асортимент, організація продажу товарів, управління запасами, організація ділових послуг, надання ділових послуг тощо) займаються 7.

Молоді працівники управління бізнесом (середній вік 29), працюють у цій компанії 3-4 роки (в середньому 7 років загального досвіду); переважно з вищою освітою, двоє мають середню спеціальну освіту.

Не кожен має економічну спеціальність; вони були знайомі з особливостями роботи у сфері комерції та управління під час стажування і вже безпосередньо виконували функціональні завдання. Виходячи з того, що лише двоє ознайомлені з сутністю, специфікою маркетингу, його принципами та методами, можна зробити висновок про низький рівень маркетингової підготовки комерційних працівників апарату управління. З характеристикою комерційних торгово-оперативних працівників можна ознайомитись в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11.

Характеристика комерційних торгово-оперативних працівників

Посада, кількість	Середній вік	Середній стаж роботи		Освіта у працівників		Наявність маркетингово ї підготовки
		Всього	На цьому ТЗОВ	Середня спеціальна	Вища, н/вища	
1. Продавець непродовольчих товарів, 4 чол.	24 р.	2р.	1р.	3 чол.	1 чол.	1чол.
2. Продавець продовольчих товарів, 21 чол.	24 р.	3р.	2р.	14 чол.	7 чол.	6 чол.
3. Касир- оператор, 10 чол.	23 р.	3р.	1р.	7 чол.	3 чол.	2 чол.
РАЗОМ:				24 чол.	11 чол.	9 чол.

Комерційними торгово-оперативними є працівники, які безпосередньо здійснюють процес продажу товарів (оформлення вітрин, викладка товару згідно певних правил, консультування покупців, здійснення розрахунку з покупцями та ін.), тобто продавці продовольчих та непродовольчих товарів, касири-оператори.

Серед комерційних торгово-оперативних працівників (35чол.) більшість мають середню спеціальну освіту (69%), хоча 11 являються спеціалістами у різних галузях з вищою освітою або неповною вищою. Лише 9 чол. (26%) ознайомлені з теоретичними основами маркетингу.

Частка комерційних працівників в апараті управління характеризує коефіцієнт цілеспрямованості комерційної діяльності.

$$K_{\text{цкд}} = \frac{\text{Кількість працівників в апараті управління, що займаються комерційною діяльністю (чол.)}}{\text{Кількість працівників в апараті управління (чол.)}} \cdot 100\% \quad (2.17.)$$

Даний коефіцієнт може також бути виражений у відсотковій формі.

$$K_{\text{цкд}} = \frac{7}{11} \cdot 100\% = 63,6\%$$

Основна робота спрямована на здійснення комерційної діяльності. Більшість працівників апарату управління здійснюють комерційну діяльність або управління нею (директор), інші — це менеджер з персоналу, головний бухгалтер, завідувачий складом, господарчою частиною, начальник охорони.

Показники	Значення показника
1. Кількість працівників апарату управління, чол.	11
2. Кількість працівників, зайнятих комерційною діяльністю, чол.	7
3. Коефіцієнт цілеспрямованості комерційної діяльності, %	63,6

Крім того, на підставі вивчення посадових інструкцій та положень про функціональні підрозділи, слід дослідити повноту охоплення функцій та дублювання функцій з управління комерційною діяльністю.

Основними функціями управління бізнесом є: аналіз, планування (включаючи планування та прогнозування), організація, мотивація, реалізація, контроль. Ці функції в ТОВ «Літа Плюс» виконує комерційний директор і є частиною їх службових обов'язків. В ході виконання функції аналізу вивчаються пропозиція, поведінка споживача, можливості фірми, аналіз результатів комерційної діяльності тощо. Однак рівень якості управління в цілому, його ефективність не аналізується; ринок товарів, попит, рівень конкуренції чітко не аналізуються.

Щодо бізнес-планування, менеджер формулює цілі, визначає конкретні шляхи та заходи для їх досягнення; організовує, встановлює зв'язки між складовими структури управління, визначає повноваження та відповідальність працівників щодо здійснення підприємницької діяльності. Однак недостатньо уваги приділено такій функції, як "мотивація": ефективні матеріальні та моральні заохочення створені не для всіх працівників.

Комерційний директор контролює заплановані цілі, аналізує результати їх реалізації; контролює належне і своєчасне виконання підлеглими обов'язків, вказівок та вказівок. На завідувачів секцій продовольчих та непродовольчих товарів (відповідно до посадових інструкцій) покладено такі завдання як:

- виявлення підприємств-виробників, вигідних постачальників, організація закупівель і реалізації продукції;
- планування закупівлі продукції та її наступного продажу;
- укладання договорів купівлі-продажу товарів з контрагентами;
- визначення і формування каналів розподілу продукції;
- формування і здійснення цінової політики;
- отримання, обробку, використання і захист комерційної інформації;
- планування фінансового забезпечення закупівлі продукції та її продажу;

Проте не передбачено і не покладено ні на кого такого обов'язку як планування і здійснення в ході реалізації комерційної діяльності комплексу маркетингових комунікацій;

При організації управління слід продумати можливість появи дублювання функцій управління. І управлінці, організовуючи роботу підлеглих, віддаючи вказівки, розпорядження, повинні враховувати такий аспект як можливість дублювання роботи.

Якісному управлінню зазвичай непритаманна така риса як дублювання функцій в окремих працівників апарату управління. По-перше, це створює елемент невизначеності і в самих управлінців ("Хто ж більше відповідає за виконання функції? Чиє рішення має більше значення?"), і у виконавців їхніх рішень ("Кого ж слухати?"). Крім того, обидва управлінські працівники вважають, що знівельовується значення їхньої роботи, як наслідок – взаємна деморалізація. По-друге, затрачається вдвічі більше часу на виконання однієї й тієї ж роботи.

На ТзОВ "Літа Плюс" за адміністратором серед його обов'язків закріплено такий як контроль за належним виконанням обов'язків продавцями продовольчих та непродовольчих товарів, касирами-операторами, вантажниками.

Керівники відділів — завідувачі секцій продовольчих та непродовольчих товарів, — маючи у підпорядкуванні підлеглих, повинні здійснювати планування, організацію, мотивацію та контроль їх діяльності, в тому числі слідкувати за належним виконанням обов'язків, розпоряджень та вказівок безпосереднього керівництва.

Безпосередніми керівниками касирів-операторів являються працівники бухгалтерії, які на ряду з іншими своїми функціями здійснюють контроль за діяльністю підлеглих касирів.

Вантажниками керує та здійснює контроль за виконанням ними своїх обов'язків завідуючий складом та прийомом товарів.

Тобто дублюється така управлінська функція як контроль за належним виконанням обов'язків продавців (у адміністратора та керівників відділів), касирів-операторів (у адміністратора та працівників бухгалтерії), вантажників (у адміністратора та завідувачем складу).

У підпорядкуванні керівників відділів — від 4 до 8 підлеглих продавців-консультантів з продовольчих та непродовольчих товарів (з цих восьми, згідно "ковзаючого" графіка, об'єму роботи, одночасно працюють, міняючись, лише 5 — інші вихідні або у відпустці), дії яких проконтролювати керівникам не складає проблеми. Немає потреби в додатковому контролі ще й зі сторони адміністратора.

Мотивація комерційної діяльності передбачає формування бажання у комерційних працівників краще, продуктивніше, результативніше виконувати свою роботу, прагнення збільшувати товарообіг, прибуток фірми. Це можливо завдяки матеріальному та моральному стимулюванню працівників.

До матеріального стимулювання відноситься: рівень заробітної плати працівників, доплата за підвищення кваліфікації і стаж роботи, премії за виконання планових завдань з товарообігу, участь у прибутках, надання безкоштовних путівок.

На ТЗОВ "Літа Плюс" рівень заробітної плати поступово підвищується. Підвищення це незначне і частково зумовлене зростанням мінімальної заробітної плати. Проте внаслідок постійного зростання товарообороту та прибутку на фонд заробітної плати комерційних працівників було виділено більше коштів і частка фонду оплати праці комерційних працівників у загальному фонді оплати праці зросла.

Комерційним працівникам апарату управління передбачена доплата у розмірі 6% від заробітної плати за укладання очевидно вигіднішої угоди з постачальниками.

Моральному стимулюванню на підприємстві не надається важливого значення.

Опитування як працівників апарату управління так і торгово-оперативних працівників показало, що із усієї різноманітності методів морального та матеріального стимулювання на ТзОВ реально має місце лише заробітна плата та надання можливостей проявлення ініціативи в роботі. Поєднання даної обставини із недостатньо задовільними умовами праці зумовлює високий рівень плинності кадрів. Лише протягом 2017 року звільнилося за власним бажанням 24 чол., що становить 28% середньоспискової чисельності працівників.

З принципів управління комерційною діяльністю дотримано наступні:

- науковість управління — враховуються дії економічних законів, використання науково обґрунтованих прогнозів, а також зворотного зв'язку; хоча аналіз та моніторинг проводяться періодично, а не систематично.

- правова регламентація відносин у системі управління.

- матеріальна і моральна зацікавленість в результатах управлінської праці, що передбачає матеріальне та моральне стимулювання, — дотримано не повністю: деякі заходи з матеріального стимулювання використано (заробітні плати, доплати), моральній же зацікавленості працівників фактично не приділено уваги.

- ефективність і оптимальність управління — управління комерційною діяльністю здійснюється з метою економії трудових, фінансових і матеріальних ресурсів та найбільш продуктивного використання праці;

- цільова спрямованість — управління комерційною діяльністю повинне бути спрямоване на її кінцевий результат. Коефіцієнт цілеспрямованості комерційної діяльності становить 63,6%, що свідчить про те, що основна робота спрямована на здійснення комерційної діяльності — більшість працівників апарату управління здійснюють комерційну діяльність або управління нею.

- єдиноначальність — вказівки керівника є обов'язковими для виконання всіма членами організації.

З загальних методів управління, до яких належать економічні, організаційно-правові (організаційно-адміністративні), постійно застосовуються соціально-психологічні, економічні методи - стимулювання кращих результатів за рахунок заробітної плати, інших виплат та організаційно-адміністративних. Методи адміністративного впливу: накази, розпорядження, інструкції тощо. Методи організаційного впливу: посадові інструкції, положення про організаційні підрозділи, організаційна структура управління. Соціально-психологічні не застосовуються.

Що стосується конкретних методів управління бізнесом, використовуються такі:

Планування закупівель та продажів. Однак перед придбанням товарів величина попиту на них не ретельно вивчається, а прогнози продажу неточні, тому серед запасів є багато необоротних та залежних товарів. Однак нещодавно була проведена робота щодо зменшення їх кількості з таблиці 2.8. Примітно, що частка нереалізованих товарів у загальній собівартості товарів поступово зменшувалась (цьому сприяло зменшення запасів у 2018 році на кінець року та збільшення товарообігу), а обсяг продажу нереалізованої продукції збільшився, відповідно кількість залежних товарів зменшився (внаслідок домовленості з деякими постачальниками про можливість повернення або обміну товарів).

Ціни. Визначення ціни продажу товару передбачає додавання націнки до його ціни придбання (собівартості), яка становить певний відсоток від собівартості, величина якої встановлюється виходячи з міркувань прибутковості та конкурентоспроможності.

Визначення бонусів та знижок. Для постійних клієнтів діє система знижок. Придбавши звичайну картку клієнта, ви можете отримати:

- за одноразову покупку товару на суму понад 300 грн. - знижка 1%,
- понад 1000 грн. - знижка 2%.

- картка постійного покупця також дає право отримання накопичувальної знижки:

від 10000 грн. — знижка 0,5%; від 25000 грн. — знижка 1%; від 50000 грн. — знижка 1,5%.

Використання фірмового знаку  сприяє кращому запам'ятовуванню фірми населенням.

Встановлення особистих контактів. Налагодження постійних зв'язків, особистих контактів з відбувається лише з деякими представниками основних фірм-постачальників і кількома постійними клієнтами.

Аналіз і контроль комерційної діяльності. Управлінський персонал не достатньо володіє необхідним інструментарієм економічної діагностики, тому вчасно не виявляються причини невідповідності стану підприємства нормальним характеристикам.

Вивчивши роботу ТОВ «Літа Плюс», можна побачити, що компанія частково зосереджена на своїх короткострокових результатах. Для компанії не існує системного стратегічного підходу. Вичерпних середньо- та довгострокових планів щодо гіпермаркету немає. Наслідком цієї проблеми в галузі управління бізнесом є зниження рівня координації діяльності окремих підсистем компанії. Об'єктивно спланувати структуру доходів і витрат неможливо навіть на найближчі кілька кварталів, а тим більше років.

Не приділяється уваги такому важливому предмету, як вивчення конкурентного середовища. На даний момент основним конкурентом ТОВ «Літа Плюс» є Рак For, але керівництво не вживає жодних антиконкурентних політичних заходів. Тоді як одним з найважливіших принципів і завдань маркетингу є дослідження ринку з метою виявлення потенційних конкурентів у бізнесі та розробки конкурентної стратегії.

2.3. Оцінка ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства

Кількісне визначення ефективності маркетингового персоналу проводиться за допомогою показника маркетингової прибутковості та

формули прибутковості. Компанія не має відділу маркетингу, тому дані були розраховані на основі маркетингових функцій, які регулярно виконують директори з маркетингу, команди продуктів та маркетологи. Тому компанія лише розрахувала канцелярські витрати та інші витрати у зв'язку з реалізацією маркетингових функцій: надання маркетингових послуг, маркетингові кампанії, інформаційні послуги щодо ситуації на ринку в нашому регіоні є лише цими заходами.

Таким чином, витрати на маркетингові заходи мали тенденцію до зростання, і склали 120893,5 грн. у 2018 р. порівняно із 110882,5 грн. у 2017 р. і 108256,25 у 2016 р. Найсуттєвіші витрати були пов'язані із вартістю рекламної продукції (друкована реклама, стенди, оформлення вітрин тощо), створенням акційних та подарункових наборів товару «два в одному» і знижками на продукцію. Перший вид витрат склав у 2018 р. 45937,4 грн., і зросли порівняно із 2017 р. – 45751,7 грн. Витрати, пов'язані зі знижкою, склали 45937,4 грн. у 2018 р.

Таблиця 2.12

Витрати на маркетинг у ТзОВ «ЛІТА ПЛЮС»

Вид маркетингових витрат	Сума витрат, грн.		
	2016 рік	2017 рік	2018 рік
1	2	3	4
1. Додаткові виплати робітникам	3990,0	4260,0	4620,0
2. Нарахування податків	1469,25	1597,5	1732,5
3. Канцелярські товари	1296,0	1180,0	1260,0
4. Інформаційний зв'язок	590,0	535,0	540,0
5. Заповнення картриджу принтеру	620,0	595,0	640,0
6. Вартість друкованої рекламної продукції (плакати, рекламні листки, стенди тощо)	11031,79	13025,8	14012,6
7. Витрати, пов'язані із створенням акційних та подарункових наборів товару «два в одному»	43410,81	45751,7	45937,4
8. Витрати, пов'язані зі знижкою на продукцію	45050,0	43010,0	51070,0
9. Інші витрати	796,4	924,5	1077,0
Разом:	108256,25	110882,5	120893,5

Дані про доходи від маркетингової діяльності (проводиться під час загальноновизнаних свят - Різдва, Нового року, 23 лютого, 8 березня, Великодня; заохочення бізнесу до співпраці; недостатній обсяг продажів певних товарів за певний випадок наведено в таблиці 2.13. під час маркетингових кампаній шляхом обчислення різниці між прибутком, отриманим під час кампанії, та середньомісячним прибутком від продажу товарів, а також доходами від інформаційних, консультативних послуг та знижок на закупівельні ціни на товари, що постачаються продавцями на підтримку маркетингу. постійно проводить маркетингові кампанії за погодженням з постачальниками та на прохання магазинів - покупців, з метою зменшення попиту на продукцію певної торгової марки в комерційній компанії.

Таблиця 2.13

Доходи, одержані ТЗОВ «ЛІТА ПЛЮС» від проведення маркетингових заходів за 2016 – 2018 рр.

Вид доходу	Сума, грн.		
	2016 р.	2017 р.	2018 р.
1	2	3	4
1. Збільшення обсягів продажу товарів внаслідок проведення маркетингових акцій	83220,4	88301,0	92407,0
2. Надання інформаційно – консультаційних та маркетингових послуг	1010,0	1290,0	1345,0
3. Прибуток від знижки на закупівельні ціни постачальниками під час проведення маркетингових заходів	45050,0	43010,0	51070,0
Разом:	129280,4	132601,0	144822,0

Хоча підприємство й отримує прибутки, витрати зростали швидше, ніж прибутки. Також доходи від надання маркетингово-інформаційних послуг становлять лише 1345,0 грн. у 2018 р., що є менше одного відсотку і є явно недостатнім. Рентабельність маркетингу у періоді за 2016 – 2018 рр., що аналізується, лишалася на рівні 19 – 20% і складала у 2016 р. – 19,43%; у 2017 р. – 19,59%; у 2018 р. – 19,81%. Для підприємства, основною діяльністю якого є оптовий продаж товарів народного споживання, цей

показник не можна вважати оптимальним. До того ж, рентабельність практично залишається на одному рівні – на рівні 19,5% – 20% у період 2016 – 2018 рр.

Таким чином, можна вважати, що найсуттєвіші витрати на маркетингові заходи приходяться на першу продуктову бригаду за постачальником «Colgate Palmolive» і складають приблизно 35% від сукупних у 2018 р. Найменші витрати приходяться на дві бригади за напрямками «Смайл Сервис» і «SCA» – 20% і 22,01% відповідно. На інші продуктові напрямки припадає 23,01% витрат.

Для проведення оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю та стану маркетингу на підприємстві, проведено загально – оглядовий аудит маркетингової діяльності підприємства. Результати аудиту представлені у наступному .

I. Дослідження маркетингового середовища (макросередовища). Структура товарного асортименту свідчить про можливі тенденції негативного впливу зменшення населення в регіоні на обсяги продажів компанії. Компанія регулярно проводить маркетингові кампанії, запроваджуючи сезонні знижки, знижки та загальновизнані подарункові набори для свят, щоб покращити ставлення споживачів до товару, навчити їх та дослідити товари, які вони віддають перевагу.

II. Галузь завдань. Споживачі доброзичливо ставляться до товарів. Їх висока якість, споживчі характеристики, відомість серед всіх верст населення, відомість самих торгових марок, цінова політика сприяють постійній підтримці інтересу споживачів до продукції. Акції та знижки, що на замовлення постачальників регулярно проводить підприємство сприяють цьому.

На постачальників впливає якісна організація логістичної діяльності компанії, взаємозв'язки з мережею роздрібних магазинів і роздрібних мереж, репутація компанії, доставка товарів до корпоративної мережі корпоративним транспортом, повернення послуги швидкого спостереження ,

Корпоративний облік. Компанії потрібно вдосконалити навички співробітників, чого недостатньо для побудови відносин з малим бізнесом для кращого розвитку мережі.

III. Аудит маркетингової стратегії. Мета компанії: збільшити долю своєї діяльності на ринку Одеської області, розширити асортимент своїх товарів, розширити сферу своєї діяльності. На підприємстві є ідеї щодо напрямків подальшого розвитку маркетингової діяльності, але воно не має чіткої та ретельно розробленої маркетингової стратегії для досягнення поставленої мети.

IV. Аудит організації маркетингу. Підприємство не має як маркетингової служби, чи її керівника, хоча фактично ці обов'язки виконують супервайзери, що очолюють маркетингові продуктові бригади, їм підлеглі. Продуктова внутрішня структура підприємства та зовнішня організація за географічним принципом оптимальна, але середній рівень структури необхідно реорганізувати задля оптимізації робочої завантаженості керівників.

V. Аудит системи маркетингу. Підприємство використовує дані періодики, засобів масової інформації, статистичні дані, дані маркетингових досліджень, а також дані, надані постачальниками.

В компанії періодично проводиться моніторинг стану ринків та виправданості введення в асортимент нових товарів. ТЗОВ «ЛІТА ПЛЮС» вважає недоцільним розпилювати нові ресурси на роботу з новими групами товарів, і вважає необхідним сконцентрувати зусилля робітників на вже існуючих напрямках діяльності. Підприємство й не використовує можливості застосування розповсюджених видів аналізу, та його напрямки дій можна вважати цілком правильним.

VI. Аудит ефективності маркетингу. Витрати на підвищення кваліфікації працівників недостатні. При проведенні семінарів їх відносять на рахунок виробників, що зацікавлені в високій кваліфікації дистриб'юторів. Витрати на підвищення кваліфікації директора та заступника директора

підприємства відносять на рахунок самого підприємства. Витрати на проведення маркетингових акцій частково компенсує виробник.

VII. Аудит функцій маркетингу. Робота з товарними групами чітко організована, проводиться з узгодженням із постачальниками. Підприємство постійно проводить дослідження товарів, з метою виявлення тих, що немає сенсу просувати. Постійно проводяться дослідження постачальників з метою виявлення перспектив.

Рівень обслуговування торговельними агентами і мерчендайзерами клієнтів (роздрібної торговельної мережі) не є достатнім. Часто, через брак належного контролю, працівники підприємства намагаються здійснювати у підлеглий їм території постачання лише тих товарів, що мають найбільший попит в очах споживачів.

Реклама, просування та створення іміджу в основному здійснюються на замовлення та за рахунок постачальника, оскільки компанія є дистриб'ютором. У сфері реклами товару компанія хоче розширити торгову мережу, з'єднавши невеликі магазини - споживачів. Рекламна компанія не планує для цієї мети і розширення дистриб'юторської мережі. Компанія в основному відповідає вимогам виробників щодо методики проведення рекламних та маркетингових кампаній і робить це за власний рахунок.

З вищесказаного можна зробити висновок, що впровадження маркетингового управління на підприємстві має певні проблеми та недоліки. Компанія не має чітко продуманої та продуманої маркетингової стратегії - практично не існує стратегічного маркетингового плану. Навички менеджерів команд товарного маркетингу та мерчендайзерів, які частково та регулярно виконують маркетингові функції, не відповідають навичкам компанії. ТОВ «ЛІТА ПЛЮС» просуває товари, не проводячи аналіз їх доцільності, і управління роботою в цьому напрямку насправді є інтуїтивним, хоча і правильним. Структура компанії невпорядкована, немає ні відділу маркетингу, ні спеціаліста, відповідального за управління маркетинговою діяльністю. Відсутня система контролю за виконанням маркетингових

функцій та якістю роботи з просування товарів працівниками компанії.

Система підвищення кваліфікації торговельних агентів практично відсутня. Після періоду адаптації при отриманні посади торговельного агента, його навчання фактично припиняється, за це ніхто не відповідає. Проводиться підвищення кваліфікації лише керівного складу компанії, керівників продуктово-маркетингових бригад і мерчендайзерів. Причиною такого стану є, фактично, відсутність аналітичного підходу до необхідності розвитку кваліфікованості працівників в певних напрямках.

Зовсім не приділяється увага такому важливому питанню, як вивчення конкурентного середовища. На даний момент основним конкурентом ТзОВ "Літа Плюс" виступає "Пак Фор", проте керівництвом не здійснюється жодних заходів із антиконкурентної політики. Тоді як одним із найголовніших принципів та завдань маркетингу саме і являється дослідження ринку на предмет виявлення можливих комерційних суперників та розробка стратегії конкурентної боротьби.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТЗОВ «ЛІТА ПЛЮС»

3.1. Застосування маркетингового дослідження як основи планування комерційної діяльності

Основна мета компанії та керівництва - збільшення прибутку. Підвищення прибутковості ТОВ «Літа Плюс» можна досягти за допомогою певних маркетингових зусиль.

Маркетинг дозволяє не тільки комерційному менеджеру, а й керівникам відділів гіпермаркету отримувати інформацію про те, які види продукції та в якій мірі споживачі хочуть купувати, з метою вдосконалення планування асортиментної політики. Отримайте набагато повнішу інформацію про ситуацію на ринку, конкурентів, нових виробників та постачальників. У сучасних ринкових умовах розробка справді ефективної та дієвої стратегії торгової компанії можлива лише з використанням маркетингових досліджень.

Для маркетингового дослідження закупівель можуть бути використані:

- регулярні опитування, що можуть проводитися серед деяких груп покупців;
- доповіді власних співробітників (наприклад, продавців);
- статистика зі збуту (статистика з продажу), що дає довідки про попередній оборот, а також про оборот за окремими групами товарів або товарами;
- звіти про поточні залишки товарів на складі;
- інформація про сезонні коливання попиту на ті чи інші товари;
- тенденції заміни старих позицій асортименту новими, що мають близькі споживчі властивості;

- звіти про стан ринку, біржові звіти, звіти про ярмарки, публікацію в спеціальних журналах;

- поточні і прогнозовані особливості економічної і політичної ситуації, а також інших зовнішніх суб'єктивних факторів;

Купівля товарів алкогольної групи, які користуються стабільним попитом у гіпермаркеті «Літа», повинна здійснюватися у великих кількостях. Оскільки постачальники, як правило, надають перевагу покупцям, які замовляють великі кількості товарів, навіть за нижчими цінами, вони, як правило, заохочують купувати великі кількості товарів зі знижкою.

Розробка стратегії підвищення ефективності корпоративного управління повинна, зокрема, базуватися на дослідженні ринку інтересів та прагнень споживачів. Для цього ТОВ «Літа Плюс» провело усне опитування покупців на основі анкети, яка проводилась з 05.02.2018. до 15. 02. 2018. Загальна кількість респондентів - 100 осіб, включаючи постійних клієнтів гіпермаркету, а також випадкових відвідувачів, які здійснювали оптові покупки товарів, а також невеликі покупки. Проаналізувавши відповіді, отримані в процесі опитування, сформовано наступні висновки:

- задоволені наявним у продажу асортиментом товарів — 74% опитаних;

- задоволені рівнем та гнучкістю цінової політики — 63%;

- задоволені рівнем обслуговування продавцями-консультантами, касирами гіпермаркету "Літа Плюс" — 93%;

- задоволені способом викладки товарів на торговельному обладнанні — 81% опитаних;

- задоволені об'ємом послуг, що надаються вантажниками — 2%.

З метою повнішого задоволення побажань та потреб покупців, покращення ефективності комерційної діяльності і, як наслідок, досягнути загального підвищення результативності роботи підприємства, ТзОВ "Літа Плюс" доцільно проводити удосконалення відразу в декількох напрямках.

У гіпермаркеті можна розширити асортимент товарів: включити товари різних спеціалізованих виробничих компаній, продати іншу групу товарів. Торгівля в ринковій економіці з метою збуту повинна бути спрямована на задоволення різних потреб населення з урахуванням місцевих, національних та кліматичних умов. Отже, формуванню асортименту продукції слід віддати пріоритет як процесу встановлення цих вимог. Область, що відповідає структурі попиту. Населення.

Формування асортименту продукції - це складний процес, який базується на багатьох факторах. Асортимент повинен бути представлений великою кількістю різноманітних товарів, оскільки це сприймається від 60% до 90% покупців. Складаючи непродуктивний асортимент, слід мати на увазі, що попит на ці товари складний, тобто закупівля товарів, які одночасно доповнюють один одного. Наприклад, рідинка для миття посуду, ганчірки, щітки, рукавички. Тому при формуванні пропозиції непродуктивних товарів необхідно враховувати стійкість вимог та складність попиту на побутові товари. Купуючи товари зі складним асортиментом, існує багато різновидів, попит на які може бути значною мірою взаємозамінним, і багато з цих товарів є товарами з періодичним попитом, тобто їх не купують і не споживають щодня. Слід зазначити, що на попит та споживання багатьох товарів впливає сезонність їх використання.

Внаслідок цього відбувається нерівномірність їх споживання протягом року і дохід підприємства значно зменшується. На попит товарів підприємства також мають вплив наступні чинники: розмір грошових доходів населення, що не дозволяє продавати нові, якісні але дорогі товари (дорогу побутову техніку, косметику та парфуми відомих виробників). Дані чинники слід враховувати при формуванні асортименту товарів.

Істотним чинником, що впливає на формування асортименту, є цінова політика. Тому одним з критеріїв раціональної побудови асортименту в магазині служить забезпечення правильного поєднання товарів з різною вартістю.

Дослідження показали, що дешеву їжу в основному використовує 1% покупців, їжу середньої ціни - 96%, дорогу - 3% відвідувачів гіпермаркету. Тому при встановленні асортименту та цінових настанов необхідно приділяти максимум уваги товарам із середньою вартістю.

Дослідження незадоволеного попиту споживачів показало, що більше третини опитаних виявили бажання придбати свіжі фрукти чи овочі. Однак в асортиментному переліку товарів, що продаються в гіпермаркетах, немає конкретної групи продуктів харчування. Оскільки в приміщенні торговельна площа досить велика, то це дозволить значно збільшити та поглибити асортимент товарів. Зокрема, у гіпермаркеті в наявності є приміщення, розміром 2,5м x 3м, зайняте під зберігання елементів торговельного обладнання, котре 2 роки тому вийшло з експлуатації. Значно доречніше було б в даному приміщенні організувати продаж свіжих фруктів і овочів. Судячи з відгуків покупців, найбільшим попитом з фруктів користувались би цитрусові (апельсини, мандарини та лимони), банани та яблука, дещо нижчим — ківі, виноград. З овочів покупці найбільше цікавляться свіжими огірками, помідорами.

Ще однієї прогалиною при формуванні асортименту є відсутність продовольчих товарів для діабетиків та соєвих продуктів. Якими, згідно дослідження, щодня цікавиться 4 - 7 покупців.

На запитання: "Які ще товари Ви б хотіли придбати (і яких немає у продажу)?" 7% опитаних відповіли: кури-гриль. Проте попит на даний продукт харчування низький і непевний (на відміну від незадоволеного попиту на свіжі фрукти та овочі). Для впевненості в тому, що об'єм продажу курей-гриль буде достатнім для того, щоб не лише окупились затрати на обладнання (гриль-апарат), оплату праці ще одному працівнику, а й для отримання прибутку, необхідно провести більш ґрунтовне дослідження.

Також можна згрупувати асортимент в розрізі споживчих комплексів, що дозволить значно збільшити товарообіг на 1 кв. м. площі торгового залу і значно скоротити час на покупку.

Також було б доцільно трохи змінити спосіб відображення товарів на дисплеях на місці торгівлі.

Товари, які компанія особливо зацікавлена у продажу, слід розміщувати на полицях у найбільш придатних для покупців районах.

Найзручнішою зоною для вибору виробів є площа полиць на висоті 110-160 см від підлоги. Найменш придатними зонами для вибору продуктів є полиці на висоті від 80 до 110 см (внизу) та 160-180 см (вгорі) від підлоги. Незручними зонами для вибору продуктів є області полиць висотою до 80 см і понад 180 см над підлогою. При викладці та розподіленні товарів потрібно враховувати ряд факторів:

1) Визначним фактором при розподіленні установчої та демонстраційної площі торгового залу між окремими групами товарів є частота їх купівлі. Чим більша частота купівлі товарів окремих груп, тим більша установча і демонстраційна площа повинна бути.

2) У магазині варто замінити старе торгівельне обладнання на нове, більш сучасне і менш габаритне.

3) При розміщенні товарів в торговому залі слід враховувати комплексність попиту на окремі товари і звички покупців. За всіма товарами потрібно закріпити постійні їх місця в торговому залі, що дозволить споживачам звикнути до місця їх розташування і прискорити процес продажу. Це дозволить підвищити рівень обслуговування покупців та зменшити час на здійснення ними покупок.

Необхідно постійно удосконалювати спосіб викладки товарів на демонстраційному обладнанні.

ТзОВ "Літа Плюс" слід частіше співпрацювати з такими фірмами-постачальниками. Активне залучення мерчандайзерів безпосередньо до процесу викладки товарів сприятиме кращому продажу товарів, котрі вони представляють, а також раціональнішому використанню усієї демонстраційної площі.

Особливо важливим є залучення промоутерів від фірм, коли знижуються продажі товару їхньої торгової марки. Тим більше, що гіпермаркет при цьому не зазнає додаткових матеріальних витрат, оскільки можливість безкоштовних послуг промоутерів зазвичай можна передбачити при укладанні договору поставки на даний товар.

Основними напрямками удосконалення складського господарства, з точки зору маркетингу, в торговому підприємстві є:

1. підвищення рівня механізації та автоматизації процесів переміщення товару;
2. покращення оснащення підприємства підйомно-транспортним та торгово-технологічним обладнанням;
3. здійснення суворого контролю за прийманням товарів за кількістю та якістю, при цьому пріоритет має надаватися проведенню вибіркової та суцільної перевірки кількості та якості товарів, що надійшли;
4. покращення умов зберігання товарів, особливу увагу слід приділяти таким факторам, як створення належного температурного режиму, забезпечення складських приміщень необхідною вентиляцією та освітленням;
5. збільшення кількості фасованої продукції.

Економічно виправданий і встановлений для бізнесу, асортимент товарів в кінцевому рахунку позитивно впливає на економічні показники торгівлі та економічну діяльність компанії. Широта асортименту товарів, зазначена в номенклатурі, створює нормальні умови для організації постачання, сприяє збільшенню середньої закупівельної ціни та збільшує товарообіг на 1 км². м. площа торгового залу. Правильні пропорції між товарами з високим та низьким товарообігом, встановлені в номенклатурі, призводять до підтримання оптимального рівня середнього запасу. Крім того, при розрахунку собівартості продажів для магазинів, які знаходяться в процесі побудови асортименту, можна отримати високий рівень рентабельності,

правильно поєднавши асортимент товарів з високими та низькими роздрібними знижками.

Формування асортименту товарів у фірмовому магазині з урахуванням вищезазначених факторів забезпечить задоволення споживчого попиту, підвищить рентабельність компанії та рівень торгових послуг. Необхідно створити ефективну структуру управління. Зокрема, доцільно запровадити матричну організаційну структуру, яка являє собою поєднання функціональної організаційної структури та програмно-цільової структури. Такий підхід дозволяє відобразити взаємозв'язки різних функціональних відділів у процесі виконання тих чи інших цільових програм, завдань, проектів. За допомогою матричної організаційної структури можна найпростішим чином об'єднати працівників, що володіють різними знаннями, досвідом, кваліфікацією, виконують різні функції, в програмно-цільові групи, які працюють над конкретними проблемами.

Для ефективного управління торговим персоналом необхідна, також, систематична оцінка результатів праці кожного працівника, його внеску в досягнуті результати.

Необхідно, як вже позначилось вище, розширити асортимент представлених товарів. Запросити на роботу вантажника. Сприяти здобуванню працівниками ЦОВ "Літа Плюс" спеціальною маркетинговою освітністю. Значно покращити політику просування. Систематично проводити маркетингові дослідження з метою: підвищення рівня конкурентоспроможності, стратегії та тактики їх впливу на покупців; визначення раціональної цінової політики; вивчення запиту для покращення планування Структури та загальних занять; удосконалення асортиментної політики відвідно до запитів споживачів; формування ефективної політичної політики. Запровадження організаційного забезпечення маркетингової логістики підприємства

Метою управління комерційною діяльністю виступає забезпечення такого рівня якості управління, який би дозволяв ефективно реалізувати комерційну діяльність.

Тому окремі інструменти політики управління повинні оптимально сполучатися для того, щоб вони взаємно доповнювали і підсилювали один одного. Шляхом їх об'єднання можна досягти більшого результату, ніж можна було б очікувати при простому підсумовуванні впливу окремих елементів. Отож, завдання полягає у визначенні та вдосконаленні найбільш ефективного комплексу інструментів забезпечення доведення товарів від виробника до споживача.

Зокрема, на ТзОВ "Літа Плюс" слід ширше застосовувати та покращити методи планування закупівлі і продажів, визначення надбавок і знижок, використання товарних знаків, фірмової упаковки, встановлення особистих контактів, рекламування, стимулювання збуту, поліпшення обслуговування клієнтів.

Планування закупівлі і продажів. Перед здійсненням закупівлі товарів потрібно ретельно вивчити величину попиту на них і планувати величину замовлень залежно від виду товару, можливостей та строків його безпосередньої реалізації. Тобто необхідно проводити маркетингові дослідження. Маркетинг дозволить не лише комерційному директору, а й завідувачам секцій гіпермаркету отримати інформацію про те, які види продукції та в якому обсязі прагнуть купувати споживачі, удосконалити планування асортиментної політики; одержати значно повнішу інформацію про стан ринку, конкурентів, нових виробників та постачальників.

Встановлення особистих контактів. Необхідно розширити мережу особистих зв'язків з представниками фірм-постачальників. Це підвищить надійність договорів, являтиметься додатковим гарантом своєчасності та якості поставок, сприятиме закріпленню позитивної репутації.

Рекламування, стимулювання збуту. Надання стимулюючого впливу на збут товарів здійснюється завдяки маркетингу та якісній політиці просування.

Основними засобами маркетингових комунікацій та політики просування є: здійснення рекламних заходів за допомогою засобів масової інформації, проспектів; стимулювання працівників збуту: моральне й матеріальне заохочення; стимулювання попиту покупців: організація виставок, вітрин, демонстрація зразків товарів; знижки, сувеніри, премії тощо; заходи "паблік рилейшнз".

"Паблік рилейшнз" – термін, який і до сьогоднішнього дня не здобув єдиної української назви. Як тільки його не називають: і зв'язки з громадськістю, і суспільні відносини, і суспільні зв'язки. В будь-якому випадку сюди включають: виступи у засобах масової інформації, прес-конференції, спонсорство, фірмовий стиль, престижна реклама, комерційна пропаганда; особистий продаж, що передбачає безпосередній контакт з потенційними споживачами.

З вище перерахованих засобів ТЗОВ "Літа плюс" доцільно запропонувати такі:

1. Підприємству слід застосовувати такі види реклами: радіоролики, радіо оголошення, рекламні оголошення в періодичних виданнях, а також оформлення вітрини та вивіски за допомогою використання засобів живописно-графічної і світлової реклами.

2. Із заходів стимулювання збуту можна використати такі:

- знижки з ціни є одним з найбільш численних і часто застосовуваних прийомів (знижки, що надаються за умовами придбання обумовленої кількості товарів; бонусні знижки 5%, що надаються постійним покупцям, знижки сезонного розпродажу, а також на товар, термін реалізації якого підходить до завершення);

- стимулювання збуту по відношенню до власного персоналу переслідує мету збільшити обсяг продажу в підрозділах самої фірми, заохотити найбільш ефективно працюючих, додатково стимулювати їх працю.

Одним з основних елементів маркетингового комплексу є так звана система маркетингової комунікації. Систему маркетингового спілкування загалом можна визначити як єдиний комплекс, що об'єднує учасників, канали та методи комунікації. Маркетингові комунікації спрямовані на конкретних осіб та різні компанії, діяльність яких впливає на просування товарів до споживачів. Для ТОВ «Літа Плюс» можуть застосовуватися методи маркетингового спілкування. Продавець товару повинен вміти розвивати стосунки, розуміти з покупцями, створювати атмосферу відкритості та взаємовигідної співпраці. Його мета - створити враження постійної роботи над потребами споживачів та їх партнерів.

Натомість розробка плану продажів життєво необхідна для його стимулювання, що може залучити споживачів та зберегти привабливість товару чи бізнесу з високою споживчою вартістю та репутацією для споживачів товарів. Цю особливу роль відіграє комунікаційна політика компанії та, зокрема, рекламне планування. Комунікаційна політика - це набір заходів для забезпечення того, щоб оптові покупці, споживачі та інші контактні групи знали компанію або її продукцію для просування продукції. Цілями комунікаційної політики будуть:

- 1) збільшення обсягів продажів;
- 2) зменшення товарних запасів, у тому числі залежалих та неходових товарів;
- 3) удосконалення іміджу фірми.

За допомогою планування обстановки магазину і розміщення товарів можна збільшити вірогідність того, що споживач зіткнеться з "потрібним" продуктом. спосіб представлення товару багато в чому залежить від планів торгівельного залу, від прогнозування і моделювання потоку покупців, від приваблення покупців до визначених місць торгівельного залу.

Надто широкі проходи і тенденція до розміщення стоек, демонстраційного обладнання в строгому геометричному порядку призводить до "обезлюднення" магазину. Покупець не встигає помітити і захотіти купити якийсь товар, коли переходить від секції до секції, тому необхідно сповільнити швидкість руху покупця. При цьому потрібно не зменшувати прохід, а звужити його в середині чи на пересіканні з іншими проходами. Для звуження проходу можна використати дисплеї, тумби, декоративні колони і стойки з плакатами.

Політика стимулювання збуту повинна проводитися стосовно тих товарів, на які можна збільшити попит, є надія на збільшення продажів і прибутку. Для стимулювання попиту на гіпермаркет «Літа» доцільніше частіше використовувати знижки, позики, призи, конкурси, лотереї тощо. А також ширше інформувати населення (за допомогою зовнішньої реклами) про нові акції, лотереї, знижки, які збираються зробити.

Для досконалого управління компанією та ефективної комерційної діяльності гіпермаркету «Літа» необхідно стимулювати продавців, формувати позитивне ставлення співробітників один до одного, з керівництвом, з продуктами, які вони продають.

Для підвищення зацікавленості працівників у продуктивній роботі, постійного зростання кваліфікації, професійних навичок доцільно розробляти плани просування працівників. Формою оформлення працівника підвищення кваліфікації може бути, наприклад, кваліфікаційний паспорт працівника, який відображатиме всі види навчання, підвищення кваліфікації, підвищення в посаді. Цей паспорт сприятиме більшій обґрунтованості навчальних планів. Із заходів матеріального стимулювання працівників збуту варто:

- по-перше, запровадити доплати працівникам збуту за стаж роботи (це зменшить плинність кадрів і скоротить витрати, які виникають внаслідок недосконалої роботи молодих недосвідчених працівників);

- по-друге, вручення подарунків до іменних дат;

- по-третє, начислення премій, надбавок до заробітної плати за хороші результати роботи;

- по-четверте, виділення путівки на відпочинок за особливі досягнення в роботі.

Із засобів "паблік рилейшнз" ТзОВ "Літа Плюс" можна використати такі види реклами:

- переконуюча реклама — застосовується з метою переконання споживачів у необхідності здійснення покупки на даному торговельному підприємстві, викладає переваги цього; часто набуває форми порівняльної реклами;

- нагадувальна реклама — використовується для того, щоб змусити споживача згадати про товар, місце його продажу;

- підкріплююча реклама — після купівлі запевняє покупців товару у правильності вибору;

- престижна реклама — створює певний імідж підприємства.

Як свідчить аналіз, проведений у Розділі II, ТзОВ "Літа Плюс" слід негайно налагодити роботу по зовнішньому рекламуванню своєї діяльності, налагодити зв'язки із засобами масової інформації.

Засобами поширення реклами підприємства можуть бути:

- друкована реклама (газети, журнали, листівки, плакати, проспекти, візитні картки);
- зовнішня реклама (великогабаритні плакати — Bigboard);
- реклама на транспорті (усередині і зовні транспортних засобів, на зупинках, залізничному і автовокзалі);
- екранна реклама (телереклама, слайди, радіореклама).

Планування рекламної кампанії складається з наступних послідовних фаз: визначення цілей рекламної кампанії, визначення рекламної цільової групи, відбір рекламних матеріалів, підготовка рекламних вимог, розробка рекламних планів, складання бюджету на рекламу продукції, попередня оцінка ефективності реклами.

Ефективність реклами слід оцінювати з точки зору комунікаційної та збутової діяльності. Перший показник - це рекламна вартість на одного клієнта, а другий - рекламна вартість на одиницю продажу. При аналізі рекламної діяльності за звітний період визначаються фактичні відхилення від запланованих показників. Відносне зниження витрат показує ефективну рекламну діяльність компанії. Для того, щоб рекламна кампанія ТОВ «Літа Плюс» була ефективною при плануванні, потрібно:

- 1 – чітко усвідомлювати відношення того, для кого призначені товари підприємства на ринку, кому повинна бути адресована реклама;

- 2 – робити усе можливе, щоб марка підприємства була помітна на ринку, щоб її не могли переплутати;

- 3 – реклама не повинна бути занадто настирливою;

- 4 – у рекламі, як ні в якій іншій сфері бізнесу, потрібні нововведення, винахідливість;

- 5 – формулювати помітні заголовки і підзаголовки в рекламних проспектах;

- 6 – використовувати в рекламі ілюстрації і наглядні приклади;

- 7 – використовувати купони й інші форми преміювання споживачів у рекламних проспектах;

- 8 – створювати навколо підприємства атмосферу широкої гласності — інформація про підприємство повинна бути доступною споживачам;

- 9 – не "знімати" рекламу не переконавшись в тому, що вона цілком вичерпала свій потенціал — повторні звернення дають більший результат, ніж разові.

Хоча ТзОВ "Літа Плюс" працює із 8⁰⁰ до 20⁰⁰, проте у зимовий період відсутність світлової вивіски при вході є прямою причиною того, що вже після 17⁰⁰ у гіпермаркеті практично припиняється потік відвідувачів, а отже і продажів. Для приваблення до гіпермаркету людей, котрі повертаються з роботи після настання сутінок (а це фактично 3 зимові місяці), необхідно придбати неонову вивіску із назвою гіпермаркету.

Підприємству ТзОв "Літа Плюс" необхідно оновити свій фірмовий стиль — набір колірних, графічних, словесних і дизайнерських постійних елементів, що забезпечують візуальну і смислову єдність товарів, всієї вихідної від фірми інформації, її внутрішнього і зовнішнього оформлення.

Наявність фірмового стилю свідчить про впевненість його власника в позитивному враженні, яке він чинить на споживача. Фірмовий стиль непрямо гарантує високу якість товарів, обслуговування.

При стабільному використанні інших елементів комплексу маркетингу фірмовий стиль дає його власнику наступні переваги:

- допомагає споживачеві орієнтуватися в потоці інформації, знайти товар фірми, яка вже завоювала довіру;
- дозволяє фірмі з меншими витратами виводити на ринок нові товари;
- підвищує ефективність реклами;
- сприяє підвищенню корпоративного духу, об'єднує співробітників, формує почуття причетності до спільної справи і так званий фірмовий патріотизм;
- позитивно впливає на естетичний рівень і візуальне середовище фірми.

Фірмовий стиль включає такі елементи:

- товарний знак; фірмовий шрифтовий надпис; фірмовий блок;
- фірмовий лозунг; фірмовий колір.

Тому під час дослідження ринку були зроблені наступні висновки та зроблені такі пропозиції:

Необхідно розширити асортимент продукції (включаючи соєві продукти, свіжі овочі та фрукти, страви для діабету). Запросіть вантажовідправника на роботу. Сприяти придбанню спеціалізованого маркетингового тренінгу працівниками ТОВ «Літа Плюс». Значно вдосконалена рекламна політика. Систематично проводити дослідження ринку з метою: вивчення діяльності, стратегій і тактики конкурентів щодо їх впливу на клієнтів; Встановити

раціональну цінову політику; Дослідження попиту для вдосконалення планування структури та обсягу підряду; Вдосконалення асортиментної політики відповідно до запитів споживачів; Формування ефективної фінансової політики.

ТОВ «Літа Плюс» має оновити свій фірмовий стиль - низку постійних елементів кольору, графіки, слів та дизайну, що забезпечують візуальну та смислову єдність товарів, усієї інформації компанії, її внутрішнього та зовнішнього дизайну.

Для бездоганного управління компанією та ефективної роботи гіпермаркету Lita необхідно стимулювати торговий відділ розвивати позитивне ставлення співробітників до інших, до керівництва та до товарів, які вони продають.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ

4.1 Загальні вимоги безпеки до технологічного обладнання

На ТзОв "Літа Плюс" є велика кількість обладнання, механізмів, машин, комп'ютерів та ін., а це значить, що повинні існувати спеціальні вимоги та правила щодо безпеки людини у роботі за ними.

Такі вимогами безпеки, які ставляться до конструкцій машин та механізмів, є безпека для здоров'я та життя людей, надійність та зручність експлуатації.

Безпека технологічного обладнання забезпечується:

- вибором безпечних принципів дії, конструктивних схем, елементів конструкції;
- використанням засобів механізації, автоматизації дистанційного керування;
- дотриманням ергономічних вимог;
- включенням вимог безпеки в технічну документацію з монтажу, експлуатації, ремонту та транспортування і зберігання обладнання;
- застосуванням в конструкції засобів захисту;
- застосуванням в конструкції відповідних матеріалів.[2]

Повне дотримання таких вимог існує лише на стадії проектування. Тому у всіх видах проектної документації передбачаються вимоги безпеки. Вони містяться в спеціальному розділі технічних умов, технічного завдання та стандартів на обладнання.

Дистанційне керування дозволяє здійснювати контроль та регулювання його роботи з ділянок, досить віддалених від небезпечної зони. Завдяки цьому забезпечується безпека праці.

Дотримання ергономічних вимог сприяє забезпеченню зручності експлуатації, зниженню втомлюваності та травматизму. Вимоги безпеки

містяться в технічній документації з монтажу, експлуатації, ремонту, транспортування та зберігання виробничого обладнання.

Взагалі при виборі принципу дії машини необхідно враховувати всі потенційно можливі небезпечні та шкідливі виробничі чинники. Розташуванню необхідних предметів для роботи потрібно приділити значну увагу. Тобто розташовувати їх так, щоб зручно було дістати кожен з них. Вибираючи конструктивну схему обладнання, необхідно щоб всі рухомі частини обладнання мали якомога менше гострих країв, граней, частин, котрі виступають. Необхідно досягти того, щоб захисні пристрої конструктивно суміщались з машиною і були складовою частиною. Вимоги безпеки містяться в технічній документації з монтажу, експлуатації, ремонту, транспортування та зберігання виробничого обладнання.

Забороняється допускати до роботи осіб, які у встановленому порядку не пройшли навчання, інструктаж і перевірку знань з охорони праці та пожежної безпеки та осіб віком до вісімнадцяти років.

Працівники, які виконують ремонтні та вантажно-розвантажувальні роботи, роботи на газо- та електрозварювальних спорудах, монтажні, обслуговують парові та водогрійні котли, апарати та посудини, що працюють під тиском, також підйомні крани, підйомні механізми повинні проходити попереднє спеціальне навчання та один раз на рік перевірку знань відповідних нормативних актів про охорону праці.

Рівні звукового тиску в октанових смугах частот, рівні звуку та еквівалентні рівні звуку на робочих місцях відповідають нормам.

Машини та агрегати, відповідно до плану періодичного ремонту, оглядаються з метою своєчасного виявлення та усунення всіх дефектів, які можуть визивати підвищення шуму. Вібрація на робочих місцях виробничих приміщень перевищує гранично допустимий рівень. Вібрація, що створюється ручними машинами, обладнаними двигунами, під час роботи з якими маса ручної машини повністю або частково сприймається руками працюючого, не перевищує допустимі рівні. Обладнання, що не відповідає

вимогам санітарних норм, підлягає заміні.

Періодичний контроль за дотриманням установленого режиму праці на робочих місцях здійснює адміністрація підприємства (цеху) методами хронометражних спостережень з залученням санітарних служб і служб охорони праці.

Під час роботи з вібруючим обладнанням сумарний контакт з його вібруючими поверхнями не перевищує 75 % тривалості робочої зміни. Понадурочні роботи з таким обладнанням не дозволяються.

Контроль за дотриманням гранично допустимих рівнів електромагнітних полів (ЕМП) радіочастот здійснюється вимірюванням напруженості та щільності потоку енергії ЕМП на робочих місцях можливого надходження персоналу, що зазнає в умовах виробництва впливу ЕМП.

Джерелом ЕМП є генератори при термічній обробці матеріалів.

Шуми в джерелах їх утворення слід зменшувати шляхом заміни дарних процесів без ударними та іншими організаційно-технічними заходами, для чого потрібно:

- слідувати за спрацьованістю обладнання, особливо підшипників, шестерень та інших з'єднаних деталей, замінити підшипники качання підшипниками ковзання;
- застосовувати методи та засоби колективного захисту;
- застосовувати засоби індивідуального захисту;
- замінювати металеві деталі деталями з матеріалів, що мають більший акустичний опір;
- замінити зворотно-поступальний рух обертальним;
- перевіряти стан кріплення окремих вузлів один з одним і всього обладнання до фундаменту, підлоги та інших будівельних конструкцій;
- установлювати глушники аеродинамічних шумів, які створюють вентилятори, компресори, газодинамічні та інші технологічні установки, а також установлювати глушники вихлопів на ручних механізованих інструментах з пневматичним приводом;

- перевіряти стан балансування рухомих частин обладнання та динамічно врівноважувати всі деталі, що обертаються;
- влаштовувати екрани, звукоізолюючі кожухи, огороження або звукоізолюючі та вібродемпфуючі покриття, а також звукоізольовані кабіни спостереження або дистанційного управління;
- від межі житлового району виробництв шумозахисною зоною з чагарників і дерев листяних або хвойних порід;
- приміщення в якому розміщене обладнання з підвищеним рівнем шуму та вібрації, треба ізолювати та обладнати засобами шуму – та віброізоляції;
- виробництво, під час роботи якого утворюється шум, слід відокремлювати.

Трудові ресурси підприємства є головним ресурсом кожного підприємства, від якості й ефективності використання якого, багато в чому залежать результати діяльності підприємства і його конкурентоздатності. А для якісного та ефективного виробництва необхідно, щоб працівники фізично, фізіологічно та психофізіологічно виконували поставлені задачі, тобто вони нерозривно пов'язані з умовами праці, розробкою та впровадженням заходів до попередження впливу шкідливих факторів на здоров'я людини.

4.2 Методи аналізу виробничого травматизму

Власник підприємства на підставі актів за формою Н-1 організовує складання звіту про потерпілих, направивши його в установленому порядку у відповідні органи державної статистики.

Власник підприємства зобов'язаний аналізувати причини нещасних випадків та розробляти на основі цієї інформації заходи щодо попередження виробничого травматизму і професійних захворювань.

Нещасні випадки на підприємстві можуть виникнути при недостатній надійності засобів виробництва, недосконалості транспортних засобів,

неякісного виконання будівельних робіт, незадовільному стану виробничого середовища, порушення режиму праці та відпочинку, неякісного проведення медичного обстеження, поганому фізичному стані робітника, та ін..

Аналіз виробничого травматизму проводиться з метою встановлення закономірностей виникнення травм на виробництві та розробки ефективних профілактичних заходів.

Для аналізу виробничого травматизму на підприємстві використовується статистичний метод. Який базується на кількісних показниках, що містяться у звітних матеріалах про виробничий травматизм. Як і інше статистичне дослідження, цей метод вимагає старанного вивчення первинного матеріалу і перш за все актів про нещасні випадки, звітних даних про травматизм і професійні захворювання. На основі актів про нещасні випадки вивчається розподіл потерпілих за віком, статтю, стажем роботи, професією, характером травм, їх важкістю, порою року.

Також підприємство працює із методом монографічного дослідження, що дозволяє вивчити потенційну небезпеку в діючих виробництвах, з тим щоб повністю уникнути можливостей нещасних випадків і професійних захворювань. На основі цього методу робляться висновки про необхідність зміни і удосконалення технологічних процесів і усунення особливо небезпечних операцій. При проектуванні нових виробництв обов'язково враховуються дані монографічного аналізу. Такий метод дослідження включає також письмові показання свідків нещасного випадку, заключення спеціалістів, судово-медичної експертизи. Дозволяє найбільш повно виявити шляхи ефективного попередження і усунення травматизму та захворюваності.

Ще один важливий метод присутній на підприємстві при аналізі виробничого травматизму, це економічний метод, що полягає у вивченні та аналізі втрат, викликані виробничим травматизмом .

Професійні захворювання є результатом впливу на працівників шкідливих виробничих факторів, що характеризують несприятливі умови праці. До них відносяться хвороби, викликані зміною атмосферного тиску, хвороби від впливу виробничого пилу (пневмоконіози), хвороби шкіри від впливу токсичних речовин (дерматити, виразки) та інші.

Професійні отруєння – це порушення здоров'я, спричинене отруйними речовинами при їх проникненні в організм людини в умовах виробництва.

Розслідування та облік професійних отруєнь та захворювань здійснюється згідно з діючим Положенням. Продуктивність праці різко знижується при високій температурі повітря: при 26 - 30° знижується на 25 – 50 %, від рівня 18°. На підприємстві існує резерв економії матеріальних ресурсів, а саме скорочення витрат на пільги і компенсації робітникам за роботу у шкідливих умовах.

Головним завданням економічного обґрунтування заходів є виділення витрат на реалізацію заходів, щодо покращення умов охорони праці, що включають капітальні вкладення і експлуатаційні витрати.

До капітальних вкладень відносяться одноденні витрати, що використовуються для створення основних фондів до покращення умов охорони праці.

Експлуатаційні витрати включають:

- поточні витрати на управління і обслуговування основних фондів підприємства;
- додаткові поточні витрати на утримання і обслуговування основного технічного обладнання при його вдосконаленні з метою покращення умов охорони праці і попередження травматизму;
- витрати на проведення заходів з охорони праці за рахунок діляниць і загальнозаводських витрат.

Таким чином служба охорони праці на підприємстві виконує такі завдання:

- забезпечення безпеки виробничих процесів, устаткування;

- забезпечення робітників індивідуальним і колективним захистом;
- професійна підготовка і підвищення кваліфікації робітників з питань охорони праці;
- вибір оптимальних режимів праці та професійний добір виконавців для визначення видів робіт.

Власник підприємства зобов'язаний інформувати працівників про стан охорони праці, причини нещасних випадків, професійних захворювань та про заходи, котрих вжито для їх усунення та для забезпечення умов праці згідно нормативних вимог.

Отже, забезпечення здорових, безпечних і високопродуктивних умов праці є важливим фактором існування підприємства. Керівник підприємства повинен створювати безпечні умови праці, забезпечувати сприятливий морально – психологічний клімат у трудовому колективі, що сприяє підвищенню продуктивності праці і поліпшенню якості продукції та послуг.

Кожен підприємець хоч раз стикався з необхідністю поліпшення умов праці своїх працівників. Це не лише міра, направлена на оздоровлення психологічного клімату в колективі і підвищення працездатності співробітників, але і виробнича необхідність, нав'язана законодавством.

В системі законодавства щодо гігієни праці ключове місце займає Закон України "Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення". Положення, що мають пряме відношення до захисту здоров'я робітників та службовців найбільш повно висвітлені в ст. 7 "Обов'язки підприємств, установ та організацій". Ця стаття передбачає розробку та здійснення адміністрацією підприємств санітарних та протиепідемічних заходів; здійснення в необхідних випадках лабораторного контролю за дотриманням вимог санітарних норм стосовно рівнів шкідливих факторів виробничого середовища; інформування органів та установ державної санепідеміологічної служби при надзвичайній події та ситуації, що становлять небезпеку для здоров'я населення; відшкодування в

установленому порядку працівникам і громадянам збитків, яких завдано їх здоров'ю в результаті порушення санітарного законодавства.

Впровадження нових технологій, хімізація народного господарства і розвиток нових форм вимагають обов'язкової участі «гігієни» на всіх стадіях утворення нових виробництв і їх експлуатації. Науково-технічний прогрес створює великі можливості в рішенні задач гігієни праці, але вона не знижує гостроти багатьох проблем.

Для харчової промисловості раціональний гігієнічний режим та виконання вимог виробничої та особистої гігієни запобігають зниженню гігієнічної якості продукції і сприяють профілактиці захворювань та отруєнь населення харчовими продуктами.

Виробнича санітарія – це комплекс заходів, спрямованих на оздоровлення умов праці робітників, усунення негативно діючих на здоров'я шкідливих факторів і попередження професійних захворювань, що сприяє підвищенню продуктивності праці і якості продукції.

Велику роль у профілактиці професійних захворювань відіграють попередні та періодичні медичні огляди. За результатами цих обстежень роботодавцям видаються конкретні пропозиції, приписи спрямовані на поліпшення умов праці.

Працівники допускаються до роботи тільки після попереднього медичного огляду, а в подальшому вони проходять періодичні медичні огляди.

Працівники виробничих цехів перед початком роботи приймають душ, надівають чисту санітарну одягу таким чином, щоб вона повністю закривала особисту одягу, підбирають волосся під косинку або ковпак, старанно вимивають руки теплою водою з милом, продезинфікують їх розчином хлорного вапна або хлораміну. Працівники, що зайняті ремонтними роботами в виробничих приміщеннях підприємства, також виконують правила особистої гігієни, працюють у виробничих цехах в санітарній одяжі,

інструменти переносять в спеціальних закритих ящиках з ручками. Одяг при виході з будівлі цеху знімають.

Велике значення з санітарно-гігієнічної точки зору має благоустрій території, що вимагає озеленення, обладнання тротуарів, майданчиків для відпочинку, занять спортом. Озеленені ділянки повинні складати не менше 10-15% загальної площі підприємства.

Виробничі приміщення повинні бути обладнані системами виробничого, протипожежного та господарсько-питтєвого водопроводів, господарсько-побутовою та виробничою каналізацією.

При проектуванні систем водопостачання та каналізації необхідно впроваджувати найбільш прогресивну технологію і устаткування для підготовки та подачі води, відведення та очистки промислових стоків, забезпечувати найменшу забрудненість стічних вод, можливість утилізації та використання відходів виробництва.

Відстань від найбільш віддаленого робочого місця до пристроїв питного водопостачання не повинна перевищувати 75м. Не допускається з'єднання мереж господарсько-питного водопроводу з мережами спеціальних виробничих та протипожежних водопроводів, що подають не питну воду.

Річні потреби на воду підприємства приблизно складають 200000 грн., із врахуванням питної і технічної води.

Такі витрати на підприємстві є необхідними для підтримання санітарії та покращення умов праці.

ВИСНОВКИ

Торгівля відіграє дуже важливу роль у сучасній економічній системі. Тому вирішальною вимогою для управління компанією є використання ефективного управління.

У сучасних умовах формування ринкових відносин головною характеристикою управління підприємницькою діяльністю є переупорядкування його цілей, завдань і функцій від потреб компанії до потреб і запитів ринку, окремого споживача. При цьому слід застосовувати принципово новий систематичний та комплексний підхід до вирішення ринкових проблем, спрямований на активізацію управління господарськими операціями та застосування більш досконалих методів ділової роботи, заснованих на принципах та елементах маркетингу.

Зверніть увагу на проблему часткової орієнтації ТОВ «Літа Плюс» на короткострокові результати, відсутність стратегічного напрямку для компанії; Відсутність всеосяжних середньострокових та довгострокових планів призводить до зниження ступеня координації між окремими підсистемами компанії.

Розробка дійсно ефективної та дієвої стратегії управління комерційною діяльністю торгової компанії можлива лише за допомогою дослідження ринку. Маркетинг дозволяє не тільки комерційному менеджеру, але й тим, хто відповідає за гіпермаркети, отримувати інформацію про те, які види продукції та в якій мірі споживачі хочуть купувати, щоб поліпшити планування політики асортименту. Отримайте набагато повнішу інформацію про ситуацію на ринку, конкурентів, нових виробників та постачальників.

Через фактичну відсутність маркетингових досліджень у ТОВ «Літа Плюс», поточні та прогнозовані ринкові умови недостатньо відомі, потрібні великі зусилля та ресурси для орієнтації на ринку та пошуку платоспроможних покупців та постачальників товарів. відсутність підготовки компанії до зміни попиту.

Плануючи покупки та продажі, потрібно ретельно вивчити структуру попиту. Відповідно, пристосуйте розмір замовлень до виду товарів, сезону, можливостей та строків їх реалізації.

Щоб повністю задовольнити побажання та потреби споживачів гіпермаркетів, ви можете розширити та поглибити асортимент продукції. Слід організувати продаж свіжих фруктів та овочів, діабетичних споживчих товарів, соєвих продуктів та, можливо, курей на грилі. Ви також можете згрупувати асортимент за комплексами споживання, що значно збільшує продажі на 1 км². Площа м. Від торгового залу і значно скоротить час покупки.

Метод відображення продукції в демонстраційних пристроях потребує постійного вдосконалення. ТОВ «Літа Плюс» слід частіше співпрацювати з дистриб'юторами та промоутерами бізнесу. Розширити мережу особистих зв'язків з представниками постачальників.

Необхідно вдосконалити обладнання компанії шляхом підйому та транспортування, а також промислове та технологічне обладнання, суворо контролювати приймання товарів за кількістю та якістю, а також надавати пріоритет вибірковій та постійній перевірці кількості та якості отриманих товарів; збільшити кількість упакованих продуктів.

Забезпечення конкурентоспроможності компанії на ринку сприяє наявності висококваліфікованого адміністративного, комерційного та оперативного персоналу. У зв'язку з тим, що персонал постійно скорочується, а працівників не задовольняють умови праці, у відділах продажів компанії працює 1-2 спеціалісти, фахівці в галузі сировини, яким доручається вся комерційна робота. Зрозуміло, що вони не завжди можуть впоратися з обсягом роботи, покладеної на них для виконання основних функцій ведення бізнесу, не кажучи вже про вивчення попиту, ринку та його прогнозу.

Ефективне управління силами збуту вимагає систематичної оцінки результатів кожного працівника, їх внеску у досягнутий результат;

Заохочення набуття спеціальної маркетингової освіти працівниками ТОВ «Літа Плюс»; Заохочуйте продавців; Розробити плани розвитку співробітників.

Потрібно суттєво вдосконалити процес планування систематичних досліджень ринку та розробки політики фінансування. Для цього необхідно налаштувати для компанії зовнішню рекламу, встановити зв'язки зі ЗМІ, оновити фірмовий стиль компанії та придбати неонову вивіску з назвою гіпермаркету. Для стимулювання попиту у гіпермаркеті доцільно регулярно застосовувати знижки, конкурси, лотереї; ширше інформувати населення про акції, які мають відбутися або проходять в даний момент.

Крім того, управління процесом доведення товару до споживача пов'язане з управлінням важливими економічними показниками компанії, що має значний вплив на її фінансове становище. Ефективність цього управління безпосередньо впливає на обсяг продажів, величину доходу, витрат і прибутку компанії і, відповідно, на здатність фінансово підтримувати її подальший розвиток.

Будь-яка компанія, яка продає товари кінцевому споживачеві, стикається з досить жорсткою конкуренцією на ринку. За таких умов пошук конкурентних переваг необхідний не тільки на фазі виходу компанії на ринок, але і протягом усього "ринкового життя" - з метою збереження ринкових позицій та розширення частки ринку.

Ці можливості вдосконалення управління комерційною діяльністю на ТОВ «Літа Плюс» допоможуть краще задовольнити попит населення, адаптувати компанію до складних умов маркетингового середовища та отримати конкурентні переваги.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991 № 959-XI (із змінами та доповненнями) // Відомості Верховної Ради УРСР (ВВР), 1991, N 29, ст. 377 [Електронний ресурс].
2. Гейміфікація: як бізнесові граючі досягти цілей [Електронний ресурс]// K.Fund Media. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://kfundmedia.com/gejmifikatsiya-yak-biznesovi-dosyagty-tsilej-grayuchy/>.
3. Шиліпук О.Я Сучасні маркетингові інструменти підприємств в умовах Євроінтеграції / О.Я. Шиліпук, Л.П.Артеменко // Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції «Тенденції розвитку економіки у 2018 році: аналітичний та теоретико-методологічний аспекти». — Київ, 1 грудня 2018 року. — С. 236.
4. SMM [Електронний ресурс] // iGroup. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <http://igroup.com.ua/seo-articles/smm/>.
4. Артеменко Л. П. Конкурентоспроможність підприємства та фактори її підвищення / Л. П. Артеменко. – Київ, 2018. – 53 с.
5. Бай С. І. Розвиток організації: політика, потенціал, ефективність: монографія / С. І. Бай. – Київ : Київ. нац. торг. – екон. ун-т, 2009. – 280 с.
6. Балабанова Л. В. Стратегічне маркетингове управління комерційною діяльністю підприємств : монографія / Л. В. Балабанова, А. С. Панчук ; Донецький нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. І. ТуганБарановського. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2011. – 181 с.
7. Бахчеванова Н.В. Міжнародні економічні відносини : навч. посіб. / Н. В. Бахчеванова, С.М. Макуха. – Х. : ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2010. – 403 с.
8. Белявцев М. І. Маркетингова політика розподілу: навч. посіб. / М. І. Белявцев, Г. Д. Леонова, А. М. Зайцева. – Донецьк : Норд-Прес, 2010. – 279с.
9. Божко В. М. Маркетинговий потенціал: сутність, складові та взаємозв'язок з економічним потенціалом підприємства / В. М. Божко. – Луцьк : Економічний форум. – №1. – 2012. – С. 210–217.

10. Боярко І. М. Стратегічне фінансове управління підприємством: монографія / [І. М. Боярко та ін.]. – Суми : Університетська книга, 2014. – 175с.
11. Годін А.М. Маркетинг: підручник для бакалаврів / А.М. Годін. - 11вид., перероб. и доп. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2014. – с. 292.
12. Голубков, Є. П. Маркетинг для професіоналів: практичний курс: підручник і практикум для бакалаврату та магістратури / Є. П. Голубков. - 2017. - С. 358-390. - (Серія: Бакалавр і магістр. Академічний курс).
13. Деля О. Ефективна комунікація в управлінні персоналом / О. Деля // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2012. – Вип. 1 (6). –С. 36–40.
14. Бенчмаркінг як ефективний інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах кризи [Електронний ресурс] // Науковий форум. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://nauchforum.ru/studconf/social/xxviii/8608>.
15. SWOT-аналіз як основний інструмент стратегічного управління, його переваги і недоліки [Електронний ресурс] // Криворізький економічний інститут ДВНЗ. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: http://www.rusnauka.com/3_SND_2010/Economics/58123.doc.htm.
16. Димшиц М. Н. Споживча лояльність: механізми повторної покупки / М. Н. Димшиц. - М.: Вершина, 2007. - С. 200.
17. Длігач А. О. Стратегічне маркетингове управління : монографія /А. О. Длігач. – Київ : Алерта, 2012. – 270 с.
18. Довбенко В. І. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посібн. / В. І. Довбенко, В. М. Мельник. – Вид. 2-ге, [перероб. та доп.]. – Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2010. – 232 с.
19. Должанський І. З. Стратегія управління діяльністю підприємства на основні збалансованої системи показників : монографія / І. З. Должанський, І. М. Ягнюк. – Донецьк : СПД Купріянов В. С., 2012. – 213 с.

20. Доронин А.И. Бизнес-разведка / А.И. Доронин. – М. : Ось-89, 2015. – 288 с.
21. Ефективність стратегічного управління підприємствами : сучасні проблеми та перспективи їх вирішення : монографія / [В. П. Мікловда та ін.] ; Держ. вищ. навч. закл. «Ужгород. нац. ун-т», Вищ. навч. закл. Укоопспілки «Полтав. ун-т економіки і торгівлі». – Полтава : ПУЕТ, 2013. – 231 с.
22. Іванов Ю. Б. Управління конкурентоспроможністю підприємства / Ю. Б. Іванов, М. О. Кизим, О. М. Тищенко. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2010. – 320 с.
23. Карпов В.А. Планування та аналіз підприємницьких проектів. – Одеса: ОНЕУ, 2014. – 243 с.
24. Кізян С.М. Вступ до фаху. Менеджер і команда: теоретичні та практичні аспекти: навч. посіб. / Кізян С.М., Небава М.І., Адлер О.О. – К.: Вид. дім "Слово", 2014. – 168 с.
25. Костакова Л.Д. Структуризація концепцій управління витратами / Л.Д. Костакова // Економіка. Фінанси. Право. – 2018. – No 1. – С. 12–15.
26. Крамар В. В. Основи рекламної діяльності / В. В. Крамар. – Львів: Кафедра менеджменту ЛТЕУ, 2017. – 265 с.
27. Кредісов А.І. Менеджмент для керівників / Кредісов А., Панченко Е., Кредісов В. – К. Знання, 2015 р. – 556 с.
28. Кузьміна, Е. Е. Маркетинг: підручник і практикум для СПО / Е. Е. Кузьміна. -, 2017. - С. 14-42, 101- 124. - (Серія: Професійна освіта).
29. Куртіна І. О. Організація ефективного просування та продажу продукції на підприємстві/І.О. Куртіна, В.В. Добрянська//Молодий вчений.– 2014.–№7(10).–С.38–40.
30. Лаврів Л. А. Бізнес-планування у діяльності організації: базові процедури та основні методичні підходи / Л. А. Лаврін // Інноваційна економіка. - 2013. - No 10.
31. Лаврів Л. А. Планування діяльності організації: навчальний посібник / Л.А. Лаврів. –Тернопіль : Крок, 2013. – 320 с

32. Ландар Р. Основные тренды маркетинга 2018 года / Р. Ландар // Маркетинг и реклама. – 2018. – № 1 (256). – С. 24–25.
33. Маркетинг: підручник / [В.Руделіус, О.М. Азарян, Н.О. Бабенко та ін.], ред. – упор. О.І. Сидоренко, Л.С. Макарова. – [4-те вид.]. – К.: навч.-метод. центр "Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні", 2009. – 648с.
34. Пойта І.О. Світовий досвід розвитку ринку послуг та можливості його застосування в Україні / І.О. Пойта // Економіка в умовах сталого розвитку: контекст підприємств, регіонів, країн: матеріали міжнародної наукової конференції [20 листопада 2013 р., м. Дніпропетровськ] / ред. Кол.: В.Я. Швець [та ін.] –Д.: НГУ, 2013. –С. 29-31.
35. Райко Д. В. Стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності : методологія та організація : монографія / Д. В. Райко. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2008. – 632 с.
36. Сталінська О. В. Реалізація принципів сталого розвитку в стратегічному управлінні підприємством : монографія / О. В. Сталінська ; НАН України, Ін-т економіки промисловості. – Донецьк : СПД Купріянов, 2012. – 320с.
37. Інноваційна економіка : теоретичні та практичні аспекти : [моногр.] / Вип. 1 ; за ред. д.е.н., доц. Є. І. Масленнікова. – Херсон : Гринь Д. С., 2016. – Вип. 1. – 854 с.
38. Осипова Л.В., Синяева И.М. Основы коммерческой деятельности: Учебник для вузов.— М. Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.— 324с.
39. Основи комерційної діяльності. — 4.ІІ Практикум: Навч. посіб. /Е.М. Локтєв, В.В. Базилєв, Л.Г. Саркісян, Б.З. Вороб'йов.— К.: Вид-во Європ. Ун-ту.—2005.— 383с.
40. Побережець О. В. Теоретико-методологічні та практичні засади дослідження системи управління результатами діяльності торговельного підприємства : [моногр.] / О. В. Побережець. – Херсон : Видавництво: Гринь Д.С., 2016. – 500 с.

41. Петруня Ю., Гут О. Маркетингові комунікації в роздрібній торгівлі: передумови ефективності//Маркетинг в Україні, №2, 2006. — с. 15-19.
42. LinkedIn.com. Supply Chain Management Group. What is the #1 key metric or KPI for Supply Chain Management? [Електронний ресурс] // Режим доступу: <https://www.linkedin.com/groups/58800/58800-45883300>.
43. Hugos M. H. Essentials of Supply Chain Management / M. H. Hugos. – New York : John Wiley & Sons, 2011. – 354 p.