

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Кафедра менеджменту та адміністрування

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

магістра

(назва освітнього ступеня)

на тему: «Дослідження шляхів покращення господарсько-збутової діяльності організації, на прикладі ТОВ «Клас і К»

Виконав(ла): студент(ка) 6 курсу групи БМм-61
спеціальності 073 Менеджмент

(шифр і назва спеціальності)

	<u>Тримбуляк І. І.</u>
	(підпис) (прізвище та ініціали)
Керівник	<u>Шведа Н. М.</u>
	(підпис) (прізвище та ініціали)
Нормоконтроль	<u>Мосій О. Б.</u>
	(підпис) (прізвище та ініціали)
Завідувач кафедри	<u>Сороківська О. А.</u>
	(підпис) (прізвище та ініціали)
Рецензент	<u>Стойко І. І.</u>
	(підпис) (прізвище та ініціали)

Тернопіль
2021

АНОТАЦІЯ

Тема: « Дослідження шляхів покращення господарсько-збутової діяльності організації, на прикладі ТОВ «Клас і К»»

Кваліфікаційна робота магістра: 70 сторінок, 12 рисунків, 26 таблиць, 4 додатки, 32 літературних джерел.

Предмет дослідження є процес здійснення господарсько-збутової діяльності в організації.

Об'єктом дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти ведення господарсько-збутової діяльності в ТОВ «Клас і К», а також шляхи її покращення.

Метою роботи є розробка шляхів покращення господарсько-збутової діяльності для ТОВ «Клас і К».

Методи дослідження – системний підхід, логіко-економічний аналіз, методи групування, аналізу, синтезу, метод порівняння, фінансовий аналіз та ін.

Розроблені пропозиції щодо впровадження клієнтоорієнтованого підходу до ведення господарсько-збутової діяльності в ТОВ «Клас і К», розробки програми лояльності для клієнтів досліджуваної організації та оптимізації програмного забезпечення для роботи торгових представників досліджуваного товариства.

Результати дослідження будуть впроваджені в діяльність ТОВ «Клас і К»

Ключові слова: господарсько-збутова діяльність, організація сфери торгівлі, клієнтоорієнтованість, програма лояльності, торговий представник, інформаційні технології.

SUMMARY

Topic: «An investigation of ways of the economic and sales activities improvement at the organization, for example LLC «Class and K»»

Master's degree thesis: 70 pages, 12 figures, 26 tables, 4 appendices, 32 references.

The subject of research is the of economic and sales activities process in the organization.

The object of research is theoretical, methodological and practical aspects of economic and sales activities and ways for their improvement at LLC «Class and K».

The purpose of the thesis is to develop ways of the economic and sales activities improvement for LLC "Class and K".

Research methods include systematic approach, logical and economic analysis, grouping, analysis, synthesis, comparison, financial analysis, etc.

To introduce a customer-oriented approach to economic and sales activities, to develop the loyalty program for customers and to optimize the software for sales representatives at LLC «Class and K» have been offered.

The results of research are recommended for implementation into the activity of LLC «Class and K».

Key words: economic and sales activity, trade organization, customer orientation, loyalty program, sales representative, information technologies.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ГОСПОДАРСЬКО-ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ	7
1.1 Суть та принципи господарсько-збутової діяльності організації	7
1.2 Особливості аналізу господарсько-збутової діяльності організації	11
1.3 Напрями покращення господарсько-збутової діяльності організації	19
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКО-ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КЛАС І К».....	24
2.1 Загальна характеристика ТОВ «Клас і К».....	24
2.2 Аналіз балансу досліджуваної організації	28
2.3 Аналіз ефективності господарсько-збутової діяльності ТОВ «Клас і К»	33
РОЗДІЛ 3 ДОСЛІДЖЕННЯ ШЛЯХІВ ПОКРАЩЕННЯ ГОСПОДАРСЬКО- ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КЛАС І К».....	42
3.1 Впровадження клієнтоорієнтованого підходу як способу ведення господарсько-збутової діяльності в ТОВ «Клас і К».....	42
3.2 Розробка програми лояльності для клієнтів досліджуваної організації	49
3.3 Розробка пропозицій щодо оптимізації програмного забезпечення для роботи торгових представників досліджуваного товариства	53
РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ.....	58
4.1 Організація охорони праці в ТОВ «Клас і К».....	58
4.2 Забезпечення стійкої господарсько-збутової діяльності в умовах надзвичайних ситуацій	61
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	63
БІБЛІОГРАФІЯ.....	66
ДОДАТКИ.....	70

ВСТУП

Актуальність дослідження полягає в тому, що для успіху будь-яка комерційна організація повинна вести господарсько-збутову діяльність і з цього отримувати прибуток. Тому керівництво організацій має постійно дбати про нові способи для отримання прибутку, тобто підвищувати ефективність діяльності.

Вести господарську діяльність в теперішніх мінливих умовах досить складно. Але перемогти всі труднощі можна, якщо зосередити увагу на пошуку стратегії успіху. Для кожної організації вона своя, але керівництво і працівники організації опираючись на вміло побудовану збутову політику, систему ведення господарської діяльності, вдалі дії на ринку можуть досягнути успіху.

Разом з тим управління і вдосконалення господарсько-збутової діяльності вимагає детальної інформації про зміни, які вже відбулись або які можуть відбутись в організації. Джерелом інформації може стати якісно проведений аналіз діяльності. Саме на основі отриманої інформації і буде побудована стратегія успіху через вдосконалення діяльності.

Метою дослідження є розробка шляхів покращення господарсько-збутової діяльності для ТОВ «Клас і К».

Завдання дослідження полягають у тому, щоб:

- визначити суть і основні принципи господарсько-збутової діяльності організації;
- визначити особливості аналізу господарсько-збутової діяльності організації;
- окреслити основні напрями покращення господарсько-збутової діяльності організації;
- охарактеризувати ТОВ «Клас і К»;
- проаналізувати ефективність господарсько-збутової діяльності ТОВ «Клас і К»;

- обґрунтувати доцільність впровадження клієнтоорієнтованого підходу як способу ведення господарсько-збутової діяльності в ТОВ «Клас і К»;
- довести необхідність розробки програми лояльності для клієнтів досліджуваної організації;
- розробити пропозиції щодо оптимізації програмного забезпечення для роботи торгових представників досліджуваного товариства.

Предметом дослідження є процес здійснення господарсько-збутової діяльності в організації.

Об'єктом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти ведення господарсько-збутової діяльності в ТОВ «Клас і К», а також шляхи її покращення.

Методи дослідження: системний підхід, логіко-економічний аналіз, методи групування, аналізу, синтезу, метод порівняння, фінансовий аналіз та ін.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в дослідженні теоретичних підходів та здійсненні обґрунтування рекомендацій, спрямованих на вдосконалення господарсько-збутової діяльності торгових організацій.

Практичне значення проведеного дослідження ґрунтується на розробці заходів покращення господарсько-збутової діяльності для досліджуваної організації, котрі можна використати і для аналогічних організацій торгової сфери.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти України, праці українських та зарубіжних фахівців, статті із наукових журналів, а також фінансова та статистична звітність ТОВ «Клас і К».

Апробація результатів дослідження та публікації. Основні положення та висновки представлено дослідження доповідались та обговорювались на X міжнародній науково-практичній конференції молодих учених та студентів «Актуальні задачі сучасних технологій» (Тернопіль, 24–25 листопада 2021 року).

Структура та обсяг дослідження. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків та пропозицій. Робота містить 70 сторінок, 12 рисунків, 26 таблиць, 4 додатки. Бібліографія включає 32 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ГОСПОДАРСЬКО-ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Суть та принципи господарсько-збутової діяльності організації

Діяльність комерційної організації направлена на отримання прибутку. Ринкова економіка не може існувати без підприємців і організацій, діяльність яких направлена на виготовлення продукції і надання послуг як іншим організаціям, так і окремим громадянам, тобто тих, хто зайнятий господарсько-збутовою діяльністю.

Господарська діяльність – це «діяльність суб'єктів господарювання у сфері суспільного виробництва, спрямована на виготовлення та реалізацію продукції, виконання робіт чи надання послуг вартісного характеру, що мають цінову визначеність» [1].

Вести господарську діяльність в теперішніх мінливих умовах досить складно. Але перемогти всі труднощі можна, якщо зосередити увагу на пошуку стратегії успіху. Для кожної організації вона своя, але будь-який успіх – це результат співпраці всіх працівників, умілого використання ресурсів та розумного ризику.

Як відомо, в ринковій економіці важливими є принципи вільного ціноутворення і свободи конкуренції. Але одна організація не може ні контролювати і регулювати рівень цін на ринку, ні кількість організацій і їх стиль ведення господарської діяльності. Керівництво організації може на основі вміло побудованої збутової політики, системи ведення господарської діяльності, вдалих дій на ринку пристосуватись до вимог ринку. Таким чином, керівництво організації має знати як специфіку свого бізнесу та галузі, так і способи найкращого задоволення споживачів.

Важливим аспектом функціонування організації є розуміння принципів її господарської діяльності, до яких відносять [2]:

- самостійність господарювання – всі рішення щодо функціонування організації приймаються її керівництвом самостійно і на власний розсуд, враховуючи різні обмеження зовнішнього середовища;

- самоуправління – участь всіх членів колективу в процесі прийняття рішення по всіх важливих питаннях (наприклад, розробці і впровадженні виробничої, науково-технічної, інвестиційної політики);

- економічна відповідальність та самофінансування – вирішення всіх питань щодо розширення, впровадження змін, матеріального стимулювання, розрахунків із постачальниками і кредиторами за рахунок доходів від діяльності організації. Окрім того, організація самостійно веде розрахунки з державою щодо оподаткування, з банками за отримані послуги тощо. У випадку отримання збитків від господарської діяльності вся відповідальність на власниках і менеджерах організації. Таким чином, власники і керівники організації несуть відповідальність за результати діяльності організації і змушені самостійно шукати шляхи її підвищення.

До ознак господарської діяльності відносять [3]:

- сферу її здійснення – передбачає господарську сферу суспільства;
- зміст – виготовлення і збут продукції, надання послуг відбуваються не з метою задоволення власних потреб організації, а з метою задоволення потреб інших – організацій і громадян;

- вартісний характер – вся діяльність (збут продукції, виконання робіт, надання послуг) може бути оцінена в грошовому еквіваленті;

- особливий суб'єктний склад – діяльність здійснюється різними суб'єктами господарювання, до яких відповідно до чинного законодавства відносять організації-юридичні особи, громадяни-підприємці та інші громадяни;

- поєднання приватних інтересів організації, яка прагне отримати прибуток чи інші переваги від своєї діяльності, та публічних інтересів (наприклад, інтерес суспільства полягає в отриманні великого кола різних благ, інтерес держави – в отриманні до бюджету податків та інших платежів, інтерес громади – в отриманні

податків, забезпеченні зайнятості жителів громади, отриманні продукції, робіт, послуг, участі організацій у вирішенні певних проблем громади);

- ведення діяльності на професійній основі;
- ведення діяльності в межах чинного законодавства.

На господарсько-збутову діяльність та її ефективність впливають різні чинники. Їх можна поділити на дві групи [5]:

- 1) чинники зовнішнього впливу;
- 2) чинники внутрішнього впливу.

Чинники зовнішнього впливу знаходяться поза межами організації і їх вплив може бути опосередкований (чинники макросередовища) та безпосередній (галузеві чинники).

Чинники макросередовища (рис. 1.1) є слабо регульованими і слабо контрольованими з боку організації, але їх вплив може бути досить суттєвим. Їх вплив відбувається не на одну конкретну організацію, а на всю галузь чи окрему територію.



Рисунок 1.1 – Чинники макросередовища, які можуть впливати на господарсько-збутову діяльність організації

Джерело: сформовано автором на основі [4, 5]

Галузеві чинники – це ті, які впливають на організації і їх господарсько-збутову діяльність та які діють в межах однієї галузі. До них відносять:

- 1) конкурентів;
- 2) споживачів;
- 3) постачальників;
- 4) виробників товарів-замінників;
- 5) виробників супутніх товарів;
- 6) посередників;
- 7) дистриб'юторів тощо

Сила впливу чинників безпосереднього впливу на одну конкретну організацію і ефективність її діяльності вже значно більша. Окрім того сама організація вже може більше впливати і контролювати чинники безпосереднього впливу.

Якщо говорити про чинники внутрішнього впливу (рис. 1.2), то вони знаходяться в межах самої організації, інтенсивність і сила їх впливу визначається керівниками і власниками організації.

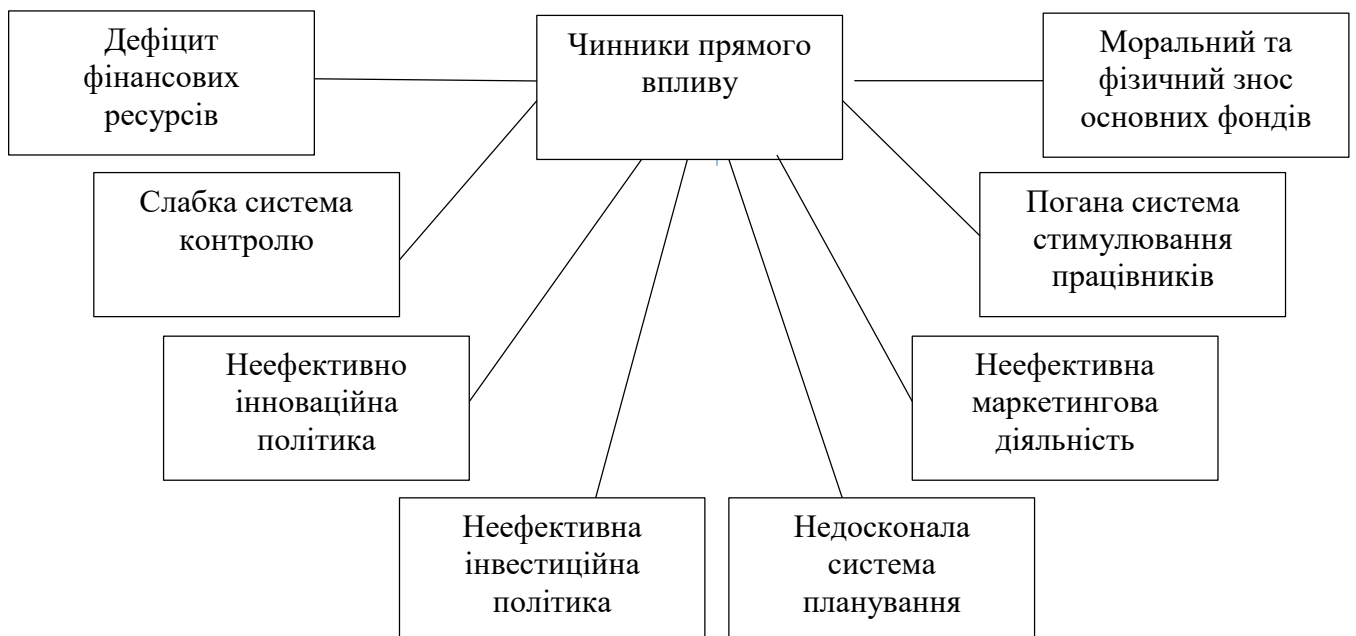


Рисунок 1.2 – Чинники внутрішнього впливу на виробничо-збутову діяльність організації

Джерело: сформовано автором на основі [4, 5]

Отже, господарсько-збутова діяльність є дуже важливою для організації. Лише при умові її правильного налагодження будуть отримані прибутки, досягнуті цілі та утримана сильна позиція на ринку.

1.2 Особливості аналізу господарсько-збутової діяльності організації

Управління господарсько-збутовою діяльністю вимагає детальної інформації про зміни, які вже відбулись або які можуть відбутись в організації. Джерелом саме такою інформації і може стати проведений якісно аналіз діяльності. Інформація, яку може отримати менеджер із бухгалтерської та іншої документації, – це, насправді, «голі» цифри, які не пояснюють нічого. Лише в результаті аналізу та порівняння даних за декілька періодів, виявлення наслідків впливу різних чинників, визначення проблем, невикористаних можливостей та перспектив можна отримати інформацію про тенденції на майбутнє та прийняти належні управлінські рішення.

Аналіз господарсько-збутової діяльності організації передбачає комплексне дослідження її процесів та процесів її структурних підрозділів, дослідження тенденцій розвитку і причинно-наслідкових зв'язків, що потрібно для прийняття управлінських рішень і дослідження їх ефективності [6].

Проведення ефективного аналізу має ґрунтуватись на певних принципах, зокрема [6, 7]:

- науковість – передбачає використання прогресивних і новітніх методів для проведення досліджень;
- державний підхід – передбачає оцінку результатів господарсько-збутової діяльності із врахуванням вимог чинного законодавства та державної політики у різних сферах;
- системність – вказує на те, що організація є системою, до складу якої входять різні елементи, що є пов'язаними між собою та із елементами зовнішнього середовища;

- комплексність – при аналізі господарсько-збутової діяльності організації варто охоплювати результати всіх підрозділів і напрямків діяльності, а також детально вивчати причинно-наслідкові зв'язки отримання результатів;

- об'єктивність – при проведенні аналізу потрібно опиратись лише на достовірну і перевірену інформацію;

- дієвість – процес аналізування результатів господарсько-збутової діяльності має бути корисним при визначенні недоліків діяльності і при прийнятті рішень на майбутнє;

- точність – висновки, отримані при аналізі, мають бути обґрунтовані відповідними розрахунками;

- оперативність – аналіз має бути чітким і швидким, в також швидким має бути процес прийняття рішень за результатами аналізу;

- плановість – аналіз має відбуватися систематично і за планом, що дозволить спланувати і проконтролювати процес аналізування, а також розподілити обов'язки між працівниками.

Процес аналізу господарсько-збутової діяльності можна представити у вигляді послідовності етапів: підготовчого, основного і заключного (рис. 1.3).

Підготовчий етап передбачає підготовку до проведення аналізу, тобто здійснення робіт організаційного характеру, завдяки яким менеджер отримує актуальну, достовірну і повну інформацію.

Основний етап передбачає процес збору первинної інформації, безпосереднє її опрацювання (зіставлення, статистичну обробку, проведення аналітичних розрахунків), оцінку отриманих результатів господарсько-збутової діяльності організації та виявлення причин відхилень і резервів для ефективного використання ресурсів. При проходженні основного етапу аналізу важливо мати можливість повернутись на підготовчий етап, якщо будуть виявлені не враховані раніше явища і чинники.

При заключному етапі вже узагальнюють отримані результати аналізу та обґрунтовують альтернативи для прийняття менеджерами рішень, щоб покращити результати діяльності в майбутньому.

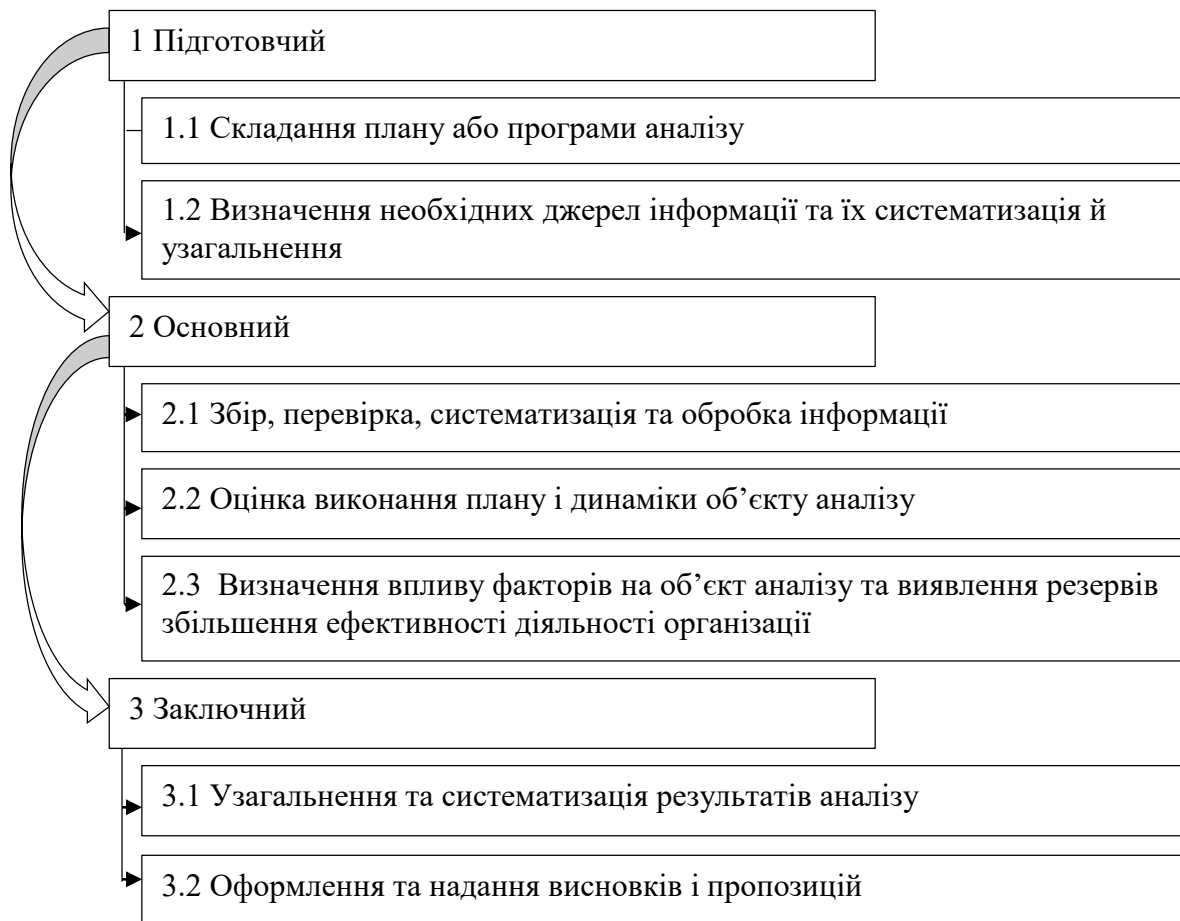


Рисунок 1.3 – Етапи проведення господарсько-збутової діяльності організації

Джерело: [6]

Проте досліджуючи процес аналізу господарсько-збутової діяльності організації, можна побачити, що насправді це процес аналізу сукупності економічних показників, які і будуть характеризувати ефективність та результативність різних напрямів господарювання [8]. Систему показників можна відобразити як сукупність величин, які будуть характеризувати результати виробничої і збутової діяльності організації.

Результати виробничої і збутової діяльності можна оцінити за допомогою абсолютних і відносних показників. До абсолютних показників відносять ті показники, які мають натуральний вимір (обсяги виготовлення продукції, обсяги збуту продукції, собівартість продукції, валовий прибуток, чистий прибуток, витрати на збут тощо).

Відносні показники дуже важливі для аналізу господарсько-збутової діяльності організації, тому що дають розуміння ступеня виконання планів, оцінку ефективності діяльності, динаміку діяльності тощо. Вони дають змогу порівняти певні явища, абсолютні величини яких не можна порівняти. Показники можна виразити у вигляді коефіцієнтів або відсотків. До відносних показників відносять різні види рентабельності, фондівдачу, матеріаломісткість, трудомісткість і багато інших показників (рис. 1.4).

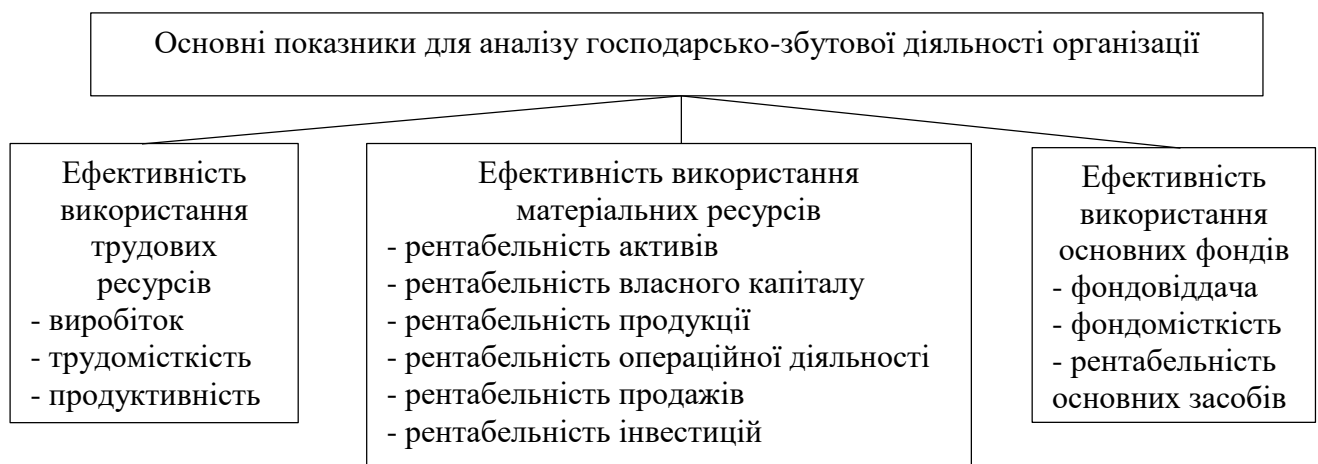


Рисунок 1.4 – Складові та основні показники для аналізу ефективності господарсько-збутової діяльності організації

Джерело: [9]

Всі показники, які характеризують господарсько-збутову діяльність організації можна поділити відповідно до напрямів діяльності, котрі вони можуть охарактеризувати. Перш за все існують показники, які характеризують прибутковість діяльності. Основними показниками із цієї групи є різні види рентабельності – рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, рентабельність продукції та інші (табл. 1.1).

Певна сукупність показників характеризує фінансовий стан організації. До них відносять показники платоспроможності, фінансової стійкості, ліквідності, (табл. 1.2).

Таблиця 1.1 – Показники рентабельності господарської діяльності

Показник	Спосіб розрахунку
1	2
Рентабельність продукції ($R_{\text{прод}}$)	$R_{\text{прод}} = \frac{\Pi_{\text{ч}}}{B_{\text{вз}}} \times 100, \%$ <p>де $\Pi_{\text{ч}}$ – річний чистий прибуток організації, тис. грн. $B_{\text{вз}}$ – річні витрати на виготовлення та реалізацію продукції, тис. грн.</p>
Рентабельність активів ($R_{\text{а}}$)	$R_{\text{а}} = \frac{\Pi_{\text{ч}}}{A_{\text{сер}}} \times 100, \%$ <p>де $A_{\text{сер}}$ – середньорічна вартість активів організації, тис. грн.</p>
Рентабельність власного капіталу ($R_{\text{вл}}$)	$R_{\text{вл}} = \frac{\Pi_{\text{ч}}}{K_{\text{вл}}} \times 100, \%$ <p>де $K_{\text{вл}}$ – сума власного капіталу організації, тис. грн.</p>
Рентабельність продажів ($R_{\text{реал}}$)	$R_{\text{реал}} = \frac{\Pi_{\text{ч}}}{B_{\text{ч}}} \times 100, \%$ <p>де $B_{\text{ч}}$ – сума річного чистого доходу від реалізації продукції, тис. грн.</p>
Рентабельність операційної діяльності ($R_{\text{оп}}$)	$R_{\text{оп}} = \frac{\Pi_{\text{оп}}}{OB} \times 100, \%$ <p>де $\Pi_{\text{оп}}$ – річний прибуток організації від операційної діяльності, тис. грн. OB – річні витрати організації від операційної діяльності, тис. грн.</p>
Рентабельність інвестицій ($R_{\text{інв}}$)	$R_{\text{інв}} = \frac{\Pi_{\text{ч}}}{I} \times 100, \%$ <p>де I – сума інвестицій організації, тис. грн.</p>

Джерело: [9-12]

Таблиця 1.2 – Показники аналізу фінансового стану організації

Показник	Призначення показника	Спосіб розрахунку
1	2	3
Загальний коефіцієнт ліквідності ($Клікв_{\text{заг}}$)	Характеризує здатність організації погасити свої поточні зобов'язання, оптимальне значення – 1,5-2,5	$Клікв_{\text{заг}} = \frac{A_{\text{пот}}}{З_{\text{пот}}},$ <p>де $A_{\text{пот}}$ – вартість поточних активів організації, тис. грн. $З_{\text{пот}}$ – вартість поточних зобов'язань організації, тис. грн.</p>
Коефіцієнт поточної ліквідності ($Клікв_{\text{пот}}$)	Визначає, частку поточних зобов'язань, котру здатна погасити організація за рахунок найліквідніших засобів, оптимальне значення – більше 0,6	$Клікв_{\text{пот}} = \frac{OK}{З_{\text{пот}}},$ <p>де OK – вартість оборотних коштів організації, тис. грн.</p>
Коефіцієнт абсолютної ліквідності ($Клікв_{\text{абс}}$)	Характеризує яку частку поточних зобов'язань організація може погасити негайно, оптимальне значення – 0,2-0,3	$Клікв_{\text{абс}} = \frac{Гр + \Phi I_{\text{ном}}}{З_{\text{пот}}},$ <p>де $Гр$ – величина грошових коштів організації, тис. грн.</p>

Продовження табл. 1.2

1	2	3
		$\Phi_{\text{пот}}$ – вартість поточних фінансових інвестицій організації, тис. грн.
Коефіцієнт співвідношення власних та позикових коштів (Квк/пк)	Оцінює структуру ресурсів організації, оптимальне значення – більше 1,0	$K_{вк/пк} = \frac{BK}{ПК},$ де BK – величина власних коштів організації, тис. грн. ПК – величина позикових коштів організації, тис. грн.
Коефіцієнт автономії (Ka)	Вказує, яку частину в структурі майна було вкладено за рахунок капіталу власників організації, оптимальне значення – більше 0,5	$K_a = \frac{BK}{Bб},$ де Bб – величина валюти балансу організації, тис. грн.

Джерело: [9-12]

Ще одним важливою групою показників для аналізу господарсько-збутової діяльності та фінансового стану організації виступають показники ефективності використання оборотних коштів (табл. 1.3). Прискорення оборотності оборотних коштів вказує на підвищення ефективності використання оборотного капіталу, зростання ділової активності та покращення фінансового стану організації.

Таблиця 1.3 – Показники для аналізу ефективності використання оборотного капіталу організації

Показник	Призначення показника	Спосіб розрахунку
1	2	3
Коефіцієнт оборотності (Коб)	Характеризує величину виручки, яка припадає на 1 грн. оборотних коштів	$K_{об} = \frac{Вир}{ОК},$ де Вир – річна виручка від реалізації продукції, тис. грн. ОК – середньорічна вартість оборотних коштів організації, тис. грн.
Коефіцієнт завантаженості (Кз)	Визначає величину оборотного капіталу, що припадає на 1 грн. реалізованої продукції організації	$K_z = \frac{ОК}{Вир}$
Тривалість обороту (Т)	Визначає період, за який оборотні кошти організації роблять один оборот	$T = \frac{360}{K_{об}}, \text{ днів}$

Продовження табл. 1.3

1	2	3
Рентабельність оборотних коштів (Рок)	Оцінює рівень ефективності використання оборотних коштів організації	$P_{ок} = \frac{\Pi_{ч}}{ОК} \times 100, \%$ де $\Pi_{ч}$ – річний чистий прибуток організації, тис. грн.

Джерело: [9-12]

Ще однією важливою групою показників, які дозволяють оцінити господарсько-збутову діяльність організації, виступають показники, що характеризують ефективність використання різних видів ресурсів, тобто основних фондів, матеріальних ресурсів і трудових ресурсів. Для оцінки ефективності використання основних фондів найчастіше використовують показники фондомісткості та фондівіддачі (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Показники для аналізу ефективності використання основних фондів організації

Показник	Призначення показника	Спосіб розрахунку
1	2	3
Фондовіддача (ФВ)	Відображає величину виготовленої продукції на 1 грн. основних фондів організації	$ФВ = \frac{B_p}{ОФ},$ де B_p – річний обсяг випущеної продукції в організації, тис. грн. ОФ – середньорічна вартість основних фондів організації, тис. грн.
Фондомісткість (ФМ)	Характеризує величину основних фондів організації, яка припадає на 1 грн. виготовленої продукції	$ФМ = \frac{ОФ}{B_p}$
Рентабельність основних засобів (Роз)	Оцінює рівень ефективності використання основних фондів організації	$P_{оз} = \frac{\Pi_{ч}}{ОФ},$ де $\Pi_{ч}$ – річний чистий прибуток організації, тис. грн.

Джерело: [9-12]

Для аналізу ефективності використання матеріальних ресурсів використовують показники матеріаловіддачі та матеріаломісткості (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Показники для аналізу ефективності використання матеріальних ресурсів організації

Показник	Призначення показника	Спосіб розрахунку
1	2	3
Матеріаломісткість (ММ)	Показує величину матеріальних витрат (без амортизації) на 1 грн. готової продукції	$MM = \frac{B_m}{Vir}$ <p>де B_m – матеріальні витрати організації, тис. грн. Vir – річна виручка від реалізації продукції, тис. грн.</p>
Матеріаловіддача (МВ)	Відображає величину виготовленої продукції на 1 грн. затрачених матеріальних ресурсів	$MB = \frac{Vir}{B_m}$
Рівень використання матеріальних ресурсів (Квм)	Вказує а питому вагу витрат матеріальних ресурсів у структурі собівартості	$Kvm = \frac{B_m}{B_e}$ <p>де B_e – річні витрати на виготовлення продукції, тис. грн.</p>

Джерело: [9-12]

Щодо ефективності використання трудових ресурсів, то використовують показники трудомісткості, трудовіддачі, фондоозброєність, а також продуктивність праці (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 – Показники для аналізу ефективності використання трудових ресурсів організації

Показник	Призначення показника	Спосіб розрахунку
1	2	3
Продуктивність праці (ППр)	Вказує на кількість продукції, виготовленої за одиницю часу	$PPp = \frac{B_p}{\tau_p}, \text{ тис. грн.}$ <p>де B_p – річний обсяг випущеної продукції в організації, тис. грн. τ_p – кількість витраченого часу на виготовлення продукції, людино/годин</p>
Фондоозброєність (ФЗ)	Визначає, яка величина основних фондів припадає на одного працівника організації	$\Phi Z = \frac{OF}{\tau_{сер}}, \text{ тис. грн.}$ <p>де OF – середньорічна вартість основних фондів організації, тис. грн. $\tau_{сер}$ – середньоспискова кількість працівників, осіб</p>

Продовження табл. 1.6

1	2	3
Трудомісткість продукції (Тр)	Вказує на затрати часу, необхідні для виготовлення одиниці продукції	$Tr = \frac{C_p}{B_p}, \text{ люд.-год}$
Зарплатомісткість продукції (ЗМ)	Визначає, яка величина витрат на оплату праці припадає на 1 грн. виготовленої продукції	$ЗМ = \frac{ФОП}{B_p},$ де ФОП – фонд оплати праці в організації, тис. грн.

Джерело: [9-12]

Таким чином, всі показники господарсько-збутової діяльності мають тісний взаємозв'язок, який вказує на необхідність забезпечення дотримання певної послідовності з метою отримання точніших результатів при аналізі.

1.3 Напрями покращення господарсько-збутової діяльності організації

Оцінка діяльності організації, використовуючи систему показників, дає змогу не тільки оцінити результати господарювання, а й побачити напрями для вдосконалення. Для покращення господарсько-збутової діяльності організації можна запропонувати ряд заходів. Їх можна поділити на [13]:

- 1) поточні (першочергові) заходи;
- 2) перспективні заходи.

До поточних заходів належать ті, які спрямовані на попередження і усунення прямих втрат та чинників, що негативно можуть вплинути на результати діяльності, особливо з вини працівників. Вони швидко можуть вирішити певну проблему, але отриманий результат від таких заходів не може тривати довго.

Перспективні заходи, в свою чергу, полягають у збалансуванні усіх ресурсів організації, що дозволить повністю реалізувати потенціал організації. Зазвичай перспективні заходи розробляють керівники вищої ланки із залученням фахівців усіх сфер, а не тільки тієї, яку потрібно покращити (щоб покращити виробництво) чи маркетингової (щоб покращити збут). Перспективні заходи дуже часто

потребують суттєвих інвестицій, часу для втілення задумок, але результат дають хороший і мають довгостроковий ефект.

Іншим підходом до розуміння суті напрямків підвищення ефективності господарсько-збутової діяльності організації може виступати поділ їх на дві великі групи [14]:

- 1) зниження непродуктивних витрат і втрат;
- 2) впровадження інновації (у продукції, техніці, технології, управлінських процесах).

Перший напрям включає такі способи, як оптимізація кількості виробничих запасів (з однієї сторони, значні запаси – це вкладені кошти, які не приносять доходу, а чекають свого часу, з іншої сторони, великі запаси означають гуртові закупки із знижками у постачальників та можливість безперебійної діяльності протягом тривалого часу), скорочення величини бракованої продукції, підвищення ефективності використання ресурсів тощо.

Другий напрям передбачає. Що в результаті впровадження інновацій буде підвищена якість і прогресивність продукції, рівень прогресивності техніки і технологій, ступінь механізації і автоматизації техпроцесів, скоротиться тривалість виробничого циклу, підвищиться рівень ритмічності діяльності, підвищиться рівень кваліфікації працівників тощо.

Всі заходи щодо підвищення ефективності господарсько-збутової діяльності організації можна звести до таких основних напрямків [14], що зображено на рисунку (рис. 1.5):

- 1) розвиток і удосконалення будь-якої діяльності організації;
- 2) управління ресурсами та витратами організації;
- 3) удосконалення управлінської системи організації.

Дуже важливим при покращенні господарсько-збутової діяльності організації є підвищення ефективності використання трьох груп ресурсів: матеріальних, трудових і основних фондів [15].



Рисунок 1.5 – Напрями та заходи для вдосконалення господарсько-збутової діяльності організації

Джерело: сформовано автором на основі [14]

Виділяють такі напрями підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів:

- удосконалення організації управління матеріальними ресурсами;
- підвищення ритмічності діяльності;
- зниження матеріаломісткості продукції за рахунок зниження браку, зменшення відходів, підвищення якості нормування витрат матеріалів тощо;
- оптимізація управління запасами;
- оптимізація системи постачання матеріальних ресурсів та інші.

Як напрями підвищення ефективності роботи трудових ресурсів можна рекомендувати:

- підбір і формування висококваліфікованого персоналу;
- вдосконалення управління і організації праці працівників;
- підвищення реального фонду часу завдяки впровадженню рекомендацій самоменеджменту та тайм-менеджменту;
- поглиблення спеціалізації діяльності і праці;
- оптимізування матеріального і морального стимулювання працівників;
- залучення працівників до управління та інші.

Щодо основних фондів, то напрями підвищення ефективності їх використання можна поділити на інтенсивні та екстенсивні. До інтенсивних напрямків відносять:

- оптимізацію структури основних фондів;
- технічна модернізація організації;
- модернізація техпроцесів;
- ліквідація проблемних місць в техпроцесах і в діяльності;
- підвищення якості вхідних компонентів за рахунок оптимізації вхідного контролю якості;
- оптимізація навантаження на виробничі потужності організації;
- скорочення тривалості виробничого циклу та інші.

До екстенсивних напрямків підвищення ефективності використання основних фондів можна віднести:

- зниження кількості і тривалості простоїв обладнання завдяки оптимізації ремонтного обслуговування;
- зниження кількості і тривалості простоїв обладнання завдяки вчасному пошуку необхідного персоналу;
- зниження кількості і тривалості простоїв обладнання завдяки оптимізації системи постачання і вчасному забезпеченню матеріальними ресурсами;
- підвищення коефіцієнта змінності устаткування;
- зменшення кількості застарілого та несправного обладнання та інші.

Насправді всі напрями і способи підвищення ефективності діяльності організації доповнюють один одного і разом дадуть набагато більший синергічний ефект, ніж може дати кожен захід окремо. Таким чином буде підвищуватись рівень господарсько-збутової діяльності, що вестиме до підвищення конкурентоспроможності організації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКО-ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КЛАС І К»

2.1 Загальна характеристика ТОВ «Клас і К»

Повна назва організації – товариство з обмеженою відповідальністю «Клас і К».

Скорочена назва – ТОВ «Клас і К».

Досліджуване товариство засноване 6 квітня 2000 року за адресою провулок Миколаївський, 14А, м. Чернівці, Чернівецька область.

Статутний фонд товариства складає 10 млн. грн., який сформували три власники:

- 1) Константиюк Любов Василівна – 5 млн. грн. (або 50%);
- 2) Васечко Галина Богданівна – 2,5 млн. грн. (або 25%);
- 3) Прокоп'єв Андрій Юрійович – 2,5 млн. грн. (або 25%).

Основним видом діяльності ТОВ «Клас і К» є неспеціалізована оптова торгівля. Окрім цього товариство може займатись ще іншими видами діяльності (рис. 2.1).

ТОВ «Клас і К» у відповідних регіонах є офіційним дистриб'ютором таких брендів:

Мінеральна вода:

- «Моршинська»,
- «Миргородська»,
- «Трускавецька»,
- «Боржомі»,

Пиво:

- «Перша Приватна Броварня»,
- «Heineken»,
- «Amstel»,

- «Тетерів»,



Рисунок 2.1 – Види діяльності, якими може займатись ТОВ «Клас і К»

Джерело: сформовано автором на основі [18]

Алкогільні напої:

- «Хортиця»,
- «Первак»,
- «Мороша»,
- «Фраголіно»,
- «Tetri»,

- «Мікадо»,
- «Asti»,
- «Gudauri».

Продукти харчування:

- «Чумак».

Основними клієнтами ТОВ «Клас і К» є фізичні особи-підприємці і юридичні особи, які займаються роздрібною торгівлею продуктами харчування. Якщо брати до розгляду географічний регіон діяльності досліджуваного товариства, то це Чернівецька, Івано-Франківська, Тернопільська і Хмельницька області.

Організаційна структура управління ТОВ «Клас і К» зображена на рисунку (рис.2.2) і належить до лінійно-функціонального типу.

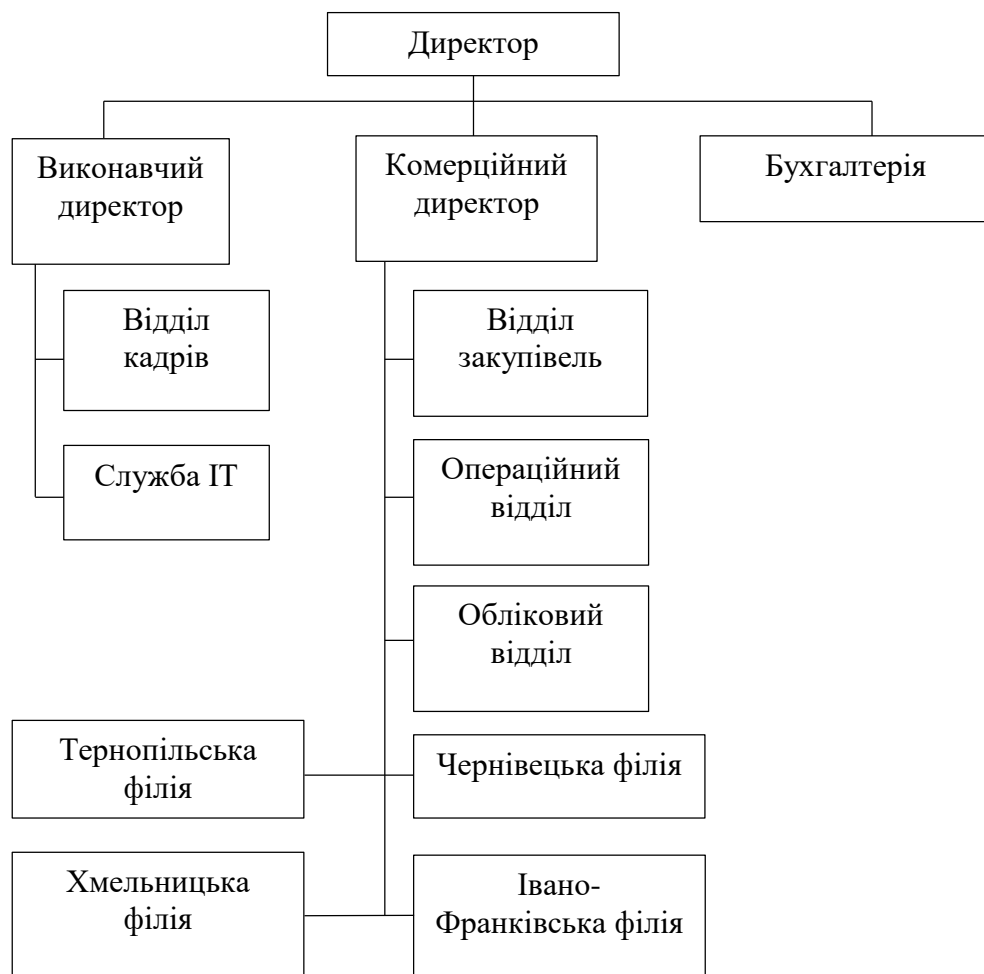


Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління ТОВ «Клас і К»

Джерело: сформовано автором на основі [17]

Реалізацію своєї продукції досліджуване товариство здійснює за допомогою торгових представників, для яких в центральному офісі філії розроблені маршрути по магазинах в межах виділених для них територій. Хоча торговий представник окрім слідуванню маршруту ще повинен працювати над розширенням клієнтської бази (тобто шукати нові магазини для збуту). Разом з тим на торгового представника покладені обов'язки прийому і обробки замовлення, відстеження термінів і сум оплати по замовленнях тощо. Торгові представники мають повну підтримку і допомогу від керівників товариства, проте робота представників ретельно контролюється.

Така організація системи збуту в ТОВ «Клас і К» вплинула і на систему оплати праці. Так всі працівники (і керівники, і робітники), окрім торгових представників, мають посадові оклади. В окремих випадках керівники можуть отримувати премії за високі результати в роботі. Оплата праці торгових представників передбачає отримання мінімальної зарплати плюс премія, сума якої залежить від обсягів виконання поставлених планів по збуту продукції. Так, при 100%-ому виконанні плану премія становитиме 100% зарплати, при 80%-ому виконанні плану – 80% зарплати і при 60%-ому – 60% зарплати. При нижчих відсотках виконання плану премія не передбачається.

Отже, якщо працівники досліджуваного товариства, особливо торгові представники, хочуть збільшити розмір свого заробітку, то їм необхідно удосконалювати своє уміння спілкуватися з клієнтами, спонукати їх здійснити покупки негайно і якомога більшими партіями.

Окрім того, покупцями продукції ТОВ «Клас і К» є інші організації, коли оголошують тендери на постачання продуктових наборів (наприклад, наборів до Дня Миколая, Нового року тощо). В цьому випадку подача заявки на участь в тендері, а також виконання замовлення після перемоги в ньому вже здійснюють працівники центральних офісів філій.

Чисельність і структура працівників ТОВ «Клас і К» проаналізовані за допомогою таблиці (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Чисельність і структура працівників ТОВ «Клас і К»

Категорії працівників	2015 рік		2016 рік		2017 рік		Відхилення				
	чисельність, чол.	%	чисельність, чол.	%	чисельність, чол.	%	2016/2015		2017/2016		
							абс.	відн., %	абс.	відн., %	
Управлінці, всього	187	37,6	181	39,0	185	37,6	-6	-3,2	4	2,2	
Керівники	68	13,7	67	14,4	68	13,8	-1	-1,5	1	1,5	
Спеціалісти	119	23,9	113	24,4	116	23,6	-6	-5,0	3	2,7	
Службовці	0	0,0	1	0,2	1	0,2	1		0		
Робітники, всього	311	62,4	283	61,0	307	62,4	-28	-9,0	24	8,5	
з них основні	170	34,1	144	31,0	145	29,5	-26	-15,3	1	0,7	
погодинники з обслуговування обладнання		29	5,8	27	5,8	44	8,9	-2	-6,9	17	63,0
допоміжні		112	22,5	103	22,2	118	24,0	-9	-8,0	15	14,6
Всього		498	100	464	100	492	100	-34	-6,8	28	6,0

Джерело: сформовано автором на основі [17]

Відповідно до таблиці 2.1 у 2019 році в порівнянні 2018 роком зросла кількість працівників на ТОВ «Клас і К» на 19 осіб або на 9,4%. Основний вплив на зміну чисельності спричинили зміни як в чисельності спеціалістів (зросла на 10 осіб або 17,2%) та робітників (зросла на 5 осіб або на 3,8%). В 2020 році в порівнянні з 2019 роком збереглися схожі тенденції – спостерігаємо зростання кількості працівників на 7 осіб або на 3,2%. Це відбулося за рахунок зростання кількості керівників (на 2 особи або 10,5%) та робітників (на 4 особи або 3,0%).

Щодо структури, то в 2019 році в порівнянні з 2018 роком змінилась структура в сторону збільшення кількості управлінців (з 36,0% до 39,2%) і, відповідно, в сторону зменшення робітників (з 64,0% до 60,8%). В 2020 році ця тенденція продовжилась – зросла частка управлінців (до 39,3%) і, відповідно, зменшилась частка робітників (до 60,7%).

Таким чином, досліджувана організація успішно продовжує своє існування і

навіть зростає.

2.2 Аналіз балансу досліджуваної організації

Найпершим джерелом інформації для аналізу діяльності організації виступає баланс [20]. Для того, щоб правильно оцінити баланс досліджуваного товариства сформуємо укрупнений баланс та проаналізуємо його, використовуючи горизонтальний та вертикальний аналіз. Суттю горизонтального аналізу є порівняння кожної статті балансу поточного року із статтею попереднього. В свою чергу, вертикальний аналіз передбачає аналіз структури балансу і визначення впливу кожної статті на підсумок балансу. В таблицях 2.2 і 2.3 відображено результати вертикального і горизонтального аналізу активу, а в таблицях 2.4 і 2.5 – пасиву балансу ТОВ «Клас і К».

Таблиця 2.2 – Горизонтальний аналіз активу балансу ТОВ «Клас і К» за 2018-2020 рр.

АКТИВ	2018 рік, тис. грн.	2019 рік, тис. грн.	Відхилення		2020 рік, тис. грн.	Відхилення	
			2019/2018			2020/2019	
			абс., тис. грн.	відн., %		абс., тис. грн.	відн., %
1	2	3	4	5	6	7	8
І. Необоротні активи, у тому числі	9834,0	9242,0	-592,0	-6,0	8297,0	-945,0	-10,2
нематеріальні активи	65,0	40,0	-25,0	-38,5	17,0	-23,0	-57,5
незавершені капітальні інвестиції	515,0	515,0	0,0	0,0	535,0	20,0	3,9
основні засоби	9254,0	8687,0	-567,0	-6,1	7745,0	-942,0	-10,8
П. Оборотні активи, у тому числі:	172495,0	169387,0	-3108,0	-1,8	171004,0	1617,0	1,0
запаси	70035,0	65366,0	-4669,0	-6,7	85258,0	19892,0	30,4
дебіторська заборгованість за товари, роботи послуги	95844,0	94892,0	-952,0	-1,0	84223,0	-10669,0	-11,2
дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	1639,0	1509,0	-130,0	-7,9	1114,0	-395,0	-26,2

дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	830,0	1695,0	865,0	104,2	0,0	-1695,0	-100,0
грошові кошти та їх еквіваленти	3842,0	5620,0	1778,0	46,3	104,0	-5516,0	-98,1
витрати майбутніх періодів	305,0	305,0	0,0	0,0	305,0	0,0	0,0
Баланс	182329,0	178629,0	-3700,0	-2,0	179301,0	672,0	0,4

Джерело: сформовано автором на основі [18]

Як бачимо з табл. 2.2 в 2019 році в порівнянні з 2018 роком відбулося зменшення величини як необоротних і оборотних активів товариства, так і валюти балансу. Таке зменшення відбулося за рахунок зменшення практично усіх статей балансу, окрім дебіторської заборгованості за розрахунками з бюджетом і грошових коштів та їх еквівалентів.

В 2020 році в порівнянні із 2019 роком тенденція падіння дещо змінилась. Так, величина необоротних активів продовжувала зменшуватись, проте розмір оборотних активів і валюти балансу збільшився.

Таблиця 2.3 – Вертикальний аналіз активу балансу ТОВ «Клас і К» за 2018-2020 рр.

АКТИВ	2018 рік		2019 рік		2020 рік	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
1	2	3	4	5	6	7
I. Необоротні активи, у тому числі	9834,0	5,39	9242,0	5,17	8297,0	4,63
нематеріальні активи	65,0	0,04	40,0	0,02	17,0	0,01
незавершені капітальні інвестиції	515,0	0,28	515,0	0,29	535,0	0,30
основні засоби	9254,0	5,07	8687,0	4,86	7745,0	4,32
II. Оборотні активи, у тому числі:	172495,0	94,61	169387,0	94,83	171004,0	95,37
запаси	70035,0	38,41	65366,0	36,59	85258,0	47,55
дебіторська заборгованість за товари, роботи послуги	95844,0	52,57	94892,0	53,13	84223,0	46,97
дебіторська заборгованість за розрахунками за	1639,0	0,90	1509,0	0,84	1114,0	0,62

виданими авансами						
дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	830,0	0,46	1695,0	0,95	0,0	0,00
грошові кошти та їх еквіваленти	3842,0	2,11	5620,0	3,15	104,0	0,06
витрати майбутніх періодів	305,0	0,17	305,0	0,17	305,0	0,17
Баланс	182329,0	100,00	178629,0	100,00	179301,0	100,00

Джерело: сформовано автором на основі [18]

Аналізуючи дані табл. 2.3, бачимо, що частка необоротних активів у майні ТОВ «Клас і К» протягом 2018-2020 років поступово зменшується, а частка оборотних активів – зростає.

Таблиця 2.4 – Горизонтальний аналіз пасиву балансу ТОВ «Клас і К» за 2018-2020 рр.

ПАСИВ	2018 рік, тис. грн.	2019 рік, тис. грн.	Відхилення		2020 рік, тис. грн.	Відхилення	
			2019/2018			2020/2019	
			абс., тис. грн.	відн., %		абс., тис. грн.	відн., %
1	2	3	4	5	6	7	8
I. Власний капітал, у тому числі	54166,0	56589,00	2423,0	4,5	64275,0	7686,0	13,6
Зареєстрований (пайовий) капітал	10000,0	10000,0	0,0	0,0	10000,0	0,0	0,0
Додатковий капітал	1681,0	1681,0	0,0	0,0	1681,0	0,0	0,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	42485,0	44908,0	2423,0	5,7	52594,0	7686,0	17,1
III. Поточні зобов'язання і забезпечення, у тому числі	128163,0	122040,0	-6123,0	-4,8	115026,0	-7014,0	-5,7
Короткострокові кредити банків	61710,0	60119,0	-1591,0	-2,6	42787,0	-17332,0	-28,8
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	65349,0	61489,0	-3860,0	-5,9	70235,0	8746,0	14,2
Поточна кредиторська заборгованість за: розрахунками з бюджетом	723,0	0,0	-723,0	-100,0	1422,0	1422,0	100,0!

Поточна кредиторська заборгованість за: розрахунками зі страхування	83,0	79,0	-4,0	-4,8	114,0	35,0	44,3
Поточна кредиторська заборгованість за: розрахунками з оплати праці	298,0	353,0	55,0	18,5	468,0	115,0	32,6
Баланс	182329,0	178629,0	-3700,0	-2,0	179301,0	672,0	0,4

Джерело: сформовано автором на основі [18]

Як свідчать дані табл. 2.4 в ТОВ «Клас і К» в 2019 році в порівнянні із 2018 роком відбулося зростання у розмірі власного капіталу і зменшення у розмірі поточних зобов'язань і забезпечень. Таку ситуацію ми спостерігаємо тому, що зросла величина нерозподіленого прибутку у структурі власного капіталу, а щодо поточних зобов'язань і забезпечень, то спостерігаємо зменшення величини по всіх його складових.

В 2020 році в порівнянні із 2019 роком спостерігаються подібні тенденції. Так, продовжується зростання величини власного капіталу за рахунок зростання величини нерозподіленого прибутку і величини поточних зобов'язань і забезпечень за рахунок зменшення короткострокових кредитів банків. Така тенденція вказує, що відбувається зміна в структурі капіталу ТОВ «Клас і К» на користь власного капіталу, а не позиченого.

Таблиця 2.5 – Вертикальний аналіз пасиву балансу ТОВ «Клас і К» за 2018-2020 рр.

ПАСИВ	2018 рік		2019 рік		2020 рік	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
1	2	3	4	5	6	7
I. Власний капітал, у тому числі	54166,0	29,71	56589,00	31,68	64275,0	35,85
Зареєстрований (пайовий) капітал	10000,0	5,48	10000,0	5,60	10000,0	5,58
Додатковий капітал	1681,0	0,92	1681,0	0,94	1681,0	0,94
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	42485,0	23,31	44908,0	25,14	52594,0	29,33
III. Поточні	128163,0	70,29	122040,0	68,32	115026,0	64,15

зобов'язання і забезпечення, у тому числі						
Короткострокові кредити банків	61710,0	33,84	60119,0	33,66	42787,0	23,87
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	65349,0	35,84	61489,0	34,42	70235,0	39,17
Поточна кредиторська заборгованість за: розрахунками з бюджетом	723,0	0,40	0,0	0,00	1422,0	0,79

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7
Поточна кредиторська заборгованість за: розрахунками зі страхування	83,0	0,05	79,0	0,04	114,0	0,06
Поточна кредиторська заборгованість за: розрахунками з оплати праці	298,0	0,16	353,0	0,20	468,0	0,26
Баланс	182329,0	100,00	178629,0	100,00	179301,0	100,00

Джерело: сформовано автором на основі [18]

Аналізуючи структуру пасиву балансу за допомогою табл. 2.5, бачимо, що відбувається зростання частки власного капіталу ТОВ «Клас і К» із одночасним скорочення частки позичкового капітал.

З проведеного аналізу за допомогою табл. 2.2-2.5 можна зробити висновки про поліпшення фінансового стану досліджуваного товариства протягом 2018-2020 років.

2.3 Аналіз ефективності господарсько-збутової діяльності ТОВ «Клас і К»

ТОВ «Клас і К» – це торгово-посередницька організація, яка є зв'язуючою ланкою між виробниками і роздрібними продавцями продуктів харчування. Збут

продукції, а отже і маркетингова діяльність для таких організацій має дуже важливе значення.

В досліджуваній організації немає окремого підрозділу, який займається збутом чи маркетингом. Фактично ефективність збуту організації залежить від якості роботи торгових представників, які поряд із збутовою діяльністю виконують і маркетингові функції. Тобто саме торгові представники вивчають смаки і потреби роздрібної мережі, з якою співпрацюють, повідомляють про акції від виробників продуктових ліній і власні акції, рекламують новинки, опитують клієнтів, контролюють ціну і оплату за відвантажену продукцію тощо. Також торгові представники формують звіти щодо обсягів продажу продуктів на ринку і пропонують заходи щодо покращення збуту. В табл. 2.6 здійснено аналіз основних показників господарсько-збутової діяльності ТОВ «Клас і К» за 2018-2020 роки.

Таблиця 2.6 – Аналіз основних показників господарсько-збутової діяльності ТОВ «Клас і К» за 2018-2020 роки

№ п/п	Показники, тис. грн.	2018 рік	2019 рік	Відхилення		2020 рік	Відхилення	
				абс, тис. грн.	відн., %		абс, тис. грн.	відн., %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Дохід від реалізації продукції	753941,0	781634,0	27693,0	3,7	744993,0	-36641,0	-4,7
2	Собівартість реалізованої продукції	701349,0	730249,0	28900,0	4,1	703145,0	-27104,0	-3,7
3	Валовий прибуток	52592,0	51385,0	-1207,0	-2,3	41848,0	-9537,0	-18,6
4	Витрати на збут	18936,0	19839,0	903,0	4,8	16583,0	-3256,0	-16,4

Джерело: сформовано автором на основі [18]

Як бачимо з табл. 2.6 в ТОВ «Клас і К» в 2019 році в порівнянні із 2018 роком зросли і дохід від реалізації продукції, і собівартість реалізованої продукції, проте валовий прибуток зменшився. Окрім того на 4,8% зросли витрати на збут.

В 2020 році в порівнянні із 2019 роком ми спостерігаємо вже падіння по всіх показниках господарсько-збутової діяльності ТОВ «Клас і К».

Оцінку ролі збутової діяльності у формуванні результатів господарської діяльності ТОВ «Клас і К» здійснимо за допомогою табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Роль збутової діяльності у формуванні результатів господарської діяльності ТОВ «Клас і К»

№ п/п	Показники	2018 рік	2019 рік	Відхилення		2020 рік	Відхилення	
				абс, тис. грн.	відн %		абс, тис. грн.	відн %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	52592,0	51385,0	-1207,0	-2,3	41848,0	-9537,0	-18,6

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9
2	Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	22341,0	22758,0	417,0	1,9	16302,0	-6456,0	-28,4
3	Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	10936,0	11186,0	250,0	2,3	9401,0	-1785,0	-16,0
4	Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	8983,0	9154,0	171,0	1,9	7686,0	-1468,0	-16,0
5	Дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	753941,0	781634,0	27693,0	3,7	744993,0	-36641,0	-4,7
6	Валовий прибуток (збиток) / Дохід (виручка) від реалізації продукції	0,070	0,066	-0,004	-5,8	0,056	-0,010	-14,6
7	Фінансовий результат від операційної діяльності / Дохід (виручка) від реалізації продукції	0,030	0,029	-0,001	-1,7	0,022	-0,007	-24,8
8	Фінансовий результат до оподаткування операційної діяльності / Дохід (виручка) від реалізації продукції	0,015	0,014	0,001	-6,7	0,013	-0,001	-6,7
9	Чистий прибуток / Дохід (виручка) від реалізації продукції	0,012	0,012	0,000	0,0	0,010	-0,002	-16,7

Джерело: сформовано автором на основі [18]

Таким чином, відповідно до табл. 2.7, протягом аналізованого періоду всі показники фінансових результатів мають плюсовий характер. Проте в 2019 році в порівнянні із 2018 роком ми бачимо зростання всіх абсолютних показників, окрім валового прибутку, а в 2020 році в порівнянні з 2019 роком вже спостерігаємо тенденцію до скорочення всіх абсолютних показників. Щодо відносних показників, то в 2019 році в порівнянні із 2018 роком відбулося деяке їх скорочення, проте в 2020 році в порівнянні з 2019 роком скорочення вже носить стрімкіший характер.

В табл. 2.9 розглянемо детальніше структуру витрат на збут досліджуваного товариства протягом 2018-2020 років.

Таблиця 2.8 – Аналіз структури витрат на збут ТОВ «Клас і К»

№ п/п	Витрати на	2018 рік		2019 рік		2020 рік	
		сума тис. грн.	частка, %	сума тис. грн.	частка, %	сума, тис. грн.	частка, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Витрати на навантаження, розвантажування, зберігання, пакування продукції	4495,0	23,7	5025,0	25,3	4234,0	25,5
2	Витрати на оплату праці та винагороди працівникам офісу, торговим представникам, експедиторам й працівникам складу	8385,0	44,3	8939,0	45,1	8732,0	52,7
3	Єдиний соціальний внесок	1845,0	9,7	1967,0	9,9	1921,0	11,6
4	Транспортні й страхові витрати	1340,0	7,1	1380,0	7,0	1003,0	6,0
5	МШП	23,0	0,1	25,0	0,1	26,0	0,2
6	Інші витрати, які пов'язані зі збутом продукції	2848,0	15,0	2503,0	12,6	667,0	4,0
7	Разом	18936,0	100,0	19839,0	100,0	16583,0	100,0

Джерело: сформовано автором на основі [18]

Як бачимо з табл. 2.8 структура витрат на збут ТОВ «Клас і К» протягом 2018-2020 років змінилась дуже мало. Так, «левова» частка протягом всього аналізованого

періоду припадала на витрати на навантаження, розвантажування, зберігання, пакування продукції, витрати на оплату праці та винагороди працівникам офісу, торговим представникам, експедиторам й працівникам складу та на витрати на сплату єдиного соціального внеску. Їх частка в структурі витрат протягом аналізованого періоду навіть трохи зросла. Частка інших витрат, які пов'язані зі збутом продукції, протягом 2018-2020 років зменшилась.

Наступним кроком аналізу господарсько-збутової діяльності є визначення окупності витрат на збут для ТОВ «Клас і К» протягом 2018-2020 років. Результати аналізу відображено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Окупність витрат на збут для ТОВ «Клас і К» за 2018-2020 роки

№ п/п	Показники, тис. грн.	2018 рік	2019 рік	Відхилення		2020 рік	Відхилення	
				абс, тис. грн.	відн., %		абс, тис. грн.	відн., %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Дохід від реалізації продукції	753941,0	781634,0	27693,0	3,7	744993,0	-36641,0	-4,7
2	Собівартість реалізованої продукції	701349,0	730249,0	28900,0	4,1	703145,0	-27104,0	-3,7
3	Адміністративні витрати	8672,0	8788,0	116,0	1,3	8963,0	175,0	2,0
4	Витрати на збут	18936,0	19839,0	903,0	4,8	16583,0	-3256,0	-16,4
5	Разом витрати, пов'язані операційною діяльністю ³	728957,0	758876,0	29919,0	4,1	728691,0	-30185,0	-4,0
6	Частка витрат на збут у сумі витрат, пов'язаних операційною діяльністю ³	0,026	0,026	0,000	0,6	0,023	-0,003	-12,9
7	Окупність витрат на збут (дохід до витрат на збут)	39,82	39,40	-0,42	-1,0	44,93	5,53	14,0
8	Фінансовий результат операційної діяльності від	22341	22758	417,0	1,9	16302	-6456,0	-28,4
9	Фінансовий результат операційної від	1,180	1,147	-0,033	-2,8	0,983	-0,164	-14,3

діяльності, що припадає на 1 грн витрат на збут							
---	--	--	--	--	--	--	--

Джерело: сформовано автором на основі [18]

Таким чином, проаналізувавши дані табл. 2.9, бачимо, що протягом аналізованого періоду зменшилась частка витрат на збут у сумі витрат, пов'язаних з операційною діяльністю ТОВ «Клас і К». Також протягом аналізованого періоду спостерігаємо зменшення фінансового результату від операційної діяльності, що припадає на 1 грн витрат на збут. Проте позитивним є той факт, що протягом 2018-2020 років зростає окупність витрат на збут для досліджуваної організації.

Отже, проаналізувавши господарсько-збутову діяльність ТОВ «Клас і К», бачимо, що протягом 2018-2020 років спостерігались деякі негативні тенденції, які вказують на погіршення ситуації. Щоб зробити точніші висновки, здійснимо розрахунки показників, які дозволяють оцінити ефективність господарсько-збутової діяльності досліджуваної організації (табл. 2.10-2.15).

Таблиця 2.10 – Показники рентабельності господарсько-збутової діяльності ТОВ «Клас і К» за 2018-2020 роки, %

№ п/п	Показники, тис. грн.	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Тенденція
1	2	3	4	5	6
1	Рентабельність продукції ($P_{\text{прод}}$)	1,25	1,22	1,06	зменшення
2	Рентабельність активів (P_a)	4,93	5,12	4,29	зменшення
3	Рентабельність власного капіталу ($P_{\text{вл}}$)	16,58	16,17	11,96	зменшення
4	Рентабельність продажів ($P_{\text{реал}}$)	1,19	1,19	1,03	зменшення
5	Рентабельність операційної діяльності ($P_{\text{оп}}$)	1,23	1,21	1,05	зменшення

Джерело: розраховано автором на основі [18]

Як свідчать дані табл. 2.10, показники рентабельності за аналізований період є невисокі і ще бачимо тенденції до скорочення. Це не дуже добре характеризує діяльність досліджуваного товариства і вказує на появу певних проблем.

Таблиця 2.11 – Показники аналізу фінансового стану ТОВ «Клас і К» за 2018-2020 роки

№ п/п	Показники, тис. грн.	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Тенденція
1	2	3	4	5	6
1	Загальний коефіцієнт ліквідності (Клікв _{заг})	1,42	1,46	1,56	зростання
2	Коефіцієнт поточної ліквідності (Клікв _{пот})	1,35	1,39	1,49	зростання
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Клікв _{абс})	0,03	0,05	0,001	зменшення
4	Коефіцієнт співвідношення власних та позикових коштів (Квк/пк)	0,42	0,46	0,56	зростання

Продовження табл. 2.11

1	2	3	4	5	6
5	Коефіцієнт автономії (Ка)	0,3	0,32	0,36	зростання

Джерело: розраховано автором на основі [18]

Отже, як показують дані табл. 2.11, показники, що характеризують фінансовий стан ТОВ «Клас і К» (окрім показника абсолютної ліквідності), зростають, що свідчить про зміцнення фінансового стану досліджуваної організації. Проте значення всіх показників є нижчим за рекомендоване значення, що вказує на високі фінансові ризики для товариства.

Таблиця 2.12 – Аналізу ефективності використання оборотного капіталу ТОВ «Клас і К» за 2018-2020 роки

№ п/п	Показники, тис. грн.	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Тенденція
1	2	3	4	5	6
1	Коефіцієнт оборотності (Коб)	4,37	4,61	4,36	зростання
2	Коефіцієнт завантаженості (Кз)	0,23	0,22	0,23	стабільність
3	Тривалість обороту (Т), днів	82,38	78,09	82,57	зростання
4	Рентабельність оборотних коштів (Рок), %	5,21	5,4	4,49	зменшення

Джерело: розраховано автором на основі [18]

За даними табл. 2.12 бачимо, що ефективність використання оборотного капіталу досліджуваної організації середня, про що свідчать зростаюче значення коефіцієнта оборотності та стабільне значення коефіцієнта завантаженості і тривалості обороту оборотних коштів. Єдиною негативною тенденцією є зменшення рентабельності оборотних коштів. Така ситуація вказує на проблеми в фінансовому стані ТОВ «Клас і К».

Якщо говорити про ефективність використання основних фондів ТОВ «Клас і К» (табл. 2.13), то спостерігаємо зростання фондівіддачі і зменшення фондомісткості продукції, що позитивно характеризує господарську діяльність організації. Разом з тим, бачимо зростання рентабельності основних засобів, що теж є позитивною тенденцією. Тобто, бачимо зростання ефективності використання основних фондів в ТОВ «Клас і К».

Таблиця 2.13 – Показники для аналізу ефективності використання основних фондів організації

№ п/п	Показники, тис. грн.	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Тенденція
1	2	3	4	5	6
1	Фондовіддача (ФВ)	81,47	89,98	96,19	зростання
2	Фондомісткість (ФМ)	0,012	0,011	0,01	зменшення
3	Рентабельність основних засобів (Роз), %	97,07	105,38	99,24	зростання

Джерело: розраховано автором на основі [18]

Таблиця 2.14 – Аналіз ефективності використання матеріальних ресурсів ТОВ «Клас і К» за 2018-2020 роки

№ п/п	Показники, тис. грн.	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Тенденція
1	2	3	4	5	6
1	Матеріаломісткість (ММ)	0,021	0,021	0,019	зменшення
2	Матеріаловіддача (МВ)	47,62	47,62	52,63	зростання
3	Рівень використання матеріальних ресурсів (Квм)	0,023	0,022	0,023	стабільність

Джерело: розраховано автором на основі [18]

Відповідно до даних табл. 2.14 бачимо, що матеріаломісткість продукції ТОВ «Клас і К» протягом 2018-2020 років зменшується та, на противагу їй, зростає матеріаловіддача. Рівень використання матеріальних ресурсів протягом цього ж періоду залишився стабільним. Така ситуація свідчить про підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів в досліджуваному товаристві.

Щодо ефективності використання трудових ресурсів в ТОВ «Клас і К» (табл. 2.15), то бачимо, що протягом аналізованого періоду відбулося зменшення показника продуктивності праці та зростання трудомісткості продукції. Така ситуація свідчить про погіршення використання трудових ресурсів на досліджуваній організації.

Таблиця 2.15 – Показники для аналізу ефективності використання трудових ресурсів організації

№ п/п	Показники, тис. грн.	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Тенденція
1	2	3	4	5	6
	Продуктивність праці (ППр), грн.	1785,57	1692,73	1564,06	зменшення
	Фондоозброєність (ФЗ), тис. грн.	45,59	39,13	33,82	зменшення
	Трудомісткість продукції (Тр)	0,0006	0,0006	0,0007	зростання
	Зарплатомісткість продукції (ЗМ)	0,017	0,016	0,017	стабільність

Джерело: розраховано автором на основі [18]

Окрім того, в ТОВ «Клас і К» протягом аналізованого періоду відбулося зменшення фондоозброєності працівників та не відбулося жодних змін в зарплатомісткості продукції. Така ситуація теж з не дуже хорошої сторони характеризує використання трудових ресурсів в досліджуваному товаристві.

Таким чином, проаналізувавши всі показники (як абсолютні, так і відносні), що характеризують господарсько-збутову діяльність ТОВ «Клас і К», побачили, що є певні проблеми в її веденні.

РОЗДІЛ 3

ДОСЛІДЖЕННЯ ШЛЯХІВ ПОКРАЩЕННЯ ГОСПОДАРСЬКО-ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КЛАС І К»

3.1 Впровадження клієнтоорієнтованого підходу як способу ведення господарсько-збутової діяльності в ТОВ «Клас і К»

Ефективність господарсько-збутової діяльності ТОВ «Клас і К» в значній мірі залежить від наявності реальних клієнтів та ефективності їх обслуговування. Важлива роль в процесі обслуговування клієнтів відводиться торговим представникам як об'єднуючій ланці даного процесу. Тому, на нашу думку, для покращення діяльності досліджуваної організації і підвищення ефективності співпраці із клієнтами буде доречним впровадження клієнтоорієнтованого підходу.

З метою удосконалення господарсько-збутової діяльності ТОВ «Клас і К» пропонуємо алгоритм формування ефективності господарсько-збутової діяльності на основі клієнтоорієнтованого підходу (рис. 3.1).

Клієнтоорієнтованість – це термін, який використовують для характеристики роботи організації. На думку різних фахівців, лише розуміючи свого клієнта і його потреби, можна створити найкращий продукт, ефективно працювати та обслуговувати клієнта. В даному випадку можна говорити про максимальні обсяги реалізації продукції і максимальні обсяги доходу [24].

При переході на клієнтоорієнтований підхід організація повинна дотримуватись певних принципів, характеристика яких представлена на рис. 3.2.

На нашу думку, важливим аспектом клієнтоорієнтованості для ТОВ «Клас і К» повинно стати впровадження стандартів роботи торгових представників із клієнтами організації. Оскільки результат роботи торгового представника залежить від налагодженості і ефективності спілкування клієнтами під час продажі продукції, то на перше місце виходить розробка і впровадження таких стандартів спілкування.

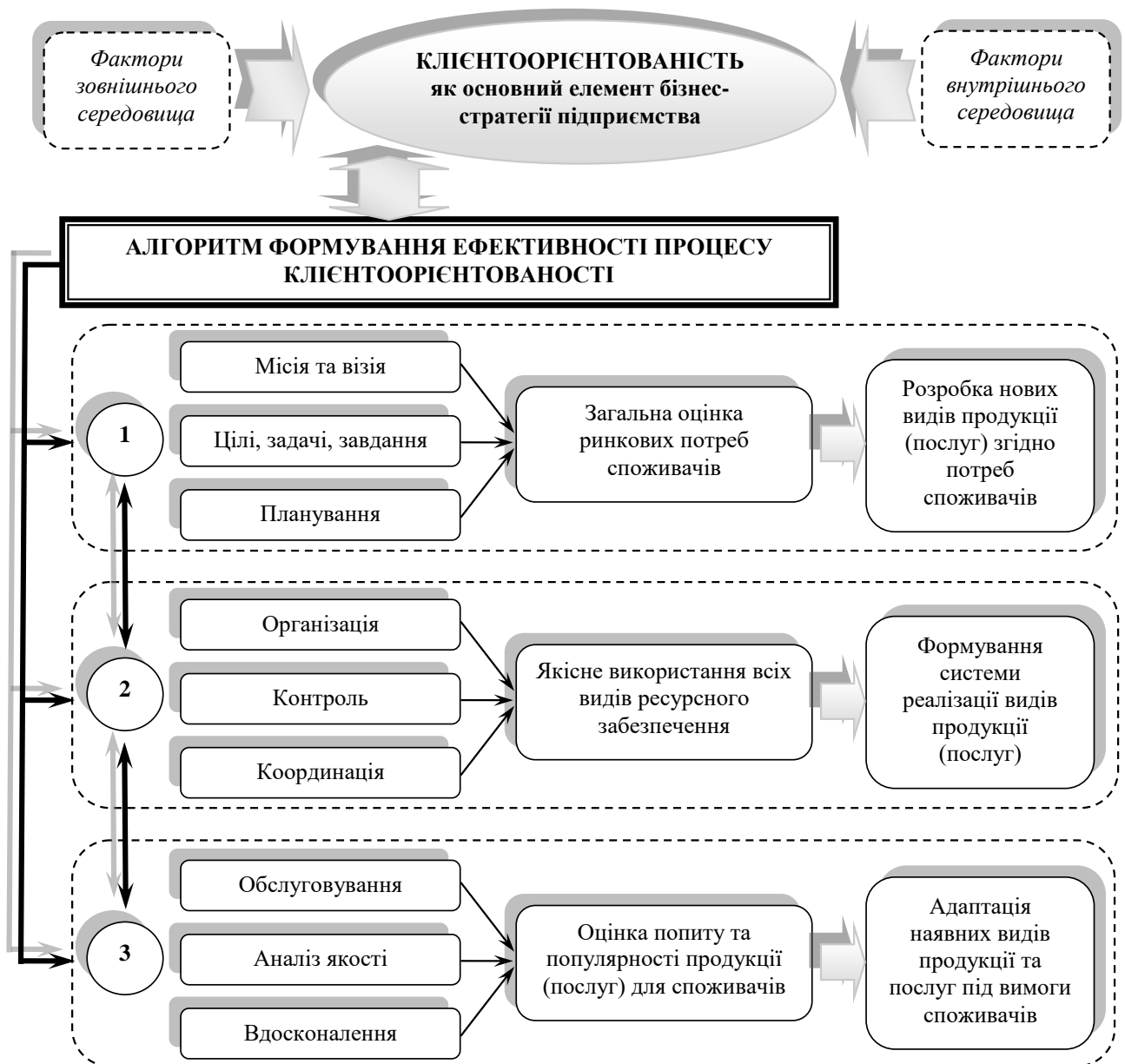


Рисунок 3.1 – Пропонована поетапність алгоритму формування ефективності господарсько-збутової діяльності ТОВ «Клас і К» на основі клієнтоорієнтованого підходу

Джерело: сформовано автором на основі [24-26]

Вважаємо, що при спілкуванні із клієнтами під час продажі продукції торгові представники досліджуваної нами організації повинні дотримуватись наступних принципів:

- професіоналізм – торговий представник повинен бути компетентним в питаннях налагодження і оптимізації співпраці, особливостей продукції, можливих змінах ціни тощо;

- порядність – торговий представник не повинен замовчувати важливої для клієнта інформації, не повинен шахраювати під час співпраці із клієнтом;
- надійність – торговий представник як працівник ТОВ «Клас і К» підтверджує надійність організації, співпраці із нею та формує імідж товариства як надійного партнера;
- повага – торговий представник ставиться із повагою до клієнтів товариства, що, в свою чергу, демонструє повагу товариства до клієнта та інших зацікавлених сторін;



Рисунок 3.2 – Основні принципи клієнтоорієнтованості

Джерело: сформовано автором на основі [24]

- відповідальність – товариство та всі його працівники (зокрема торгові представники) несуть відповідальність за дотримання принципів чесного ведення бізнесу із клієнтами та іншими зацікавленими сторонами;
- інформаційна прозорість – співпраця між товариством в особі торгового

представника і клієнта є повністю прозорою із наданням всієї необхідної інформації для підвищення її ефективності;

- позитивність – спілкування із клієнтом має відбуватись в позитивному ключі, без критики (вона може бути тільки у вигляді рекомендації чи поради);

- коректність – все спілкування має відбуватись коректно і в його основі має бути діловий стиль.

Разом з тим під час спілкування із клієнтом торговий представник має дотримуватись певних заборон, тобто він не повинен:

- вести по телефону як особисті розмови, так і ділові (як виняток може бути дзвінок з метою вирішення проблеми клієнта);

- підганяти чи перебивати розмови клієнта із його контрагентами, покупцями чи персоналом, а також не використовувати фраз на кшталт «завершуйте розмову швидше, бо я дуже зайнятий і не маю часу чекати»;

- при спілкуванні із клієнтом їсти, пити чи жувати гумку;

- при спілкуванні із клієнтом обговорювати свої особисті проблеми, жалітись на життя чи на досліджувану організацію.

Важливими правилами при спілкуванні із клієнтом мають стати такі, як:

- дотримання просторово-психологічної дистанції;

- звертання тільки на «ви»;

- посмішка при зустрічі і приязнь під час розмови;

- при зустрічі із клієнтом торговий представник повинен привітатись «Добрий день» або іншим чином залежно від часу;

- якщо із клієнтом торговий представник спілкується вперше, то він повинен представитись і вручити візитку, дізнатись у клієнта, як до нього можна звертатись;

- під час спілкування із клієнтом потрібно звертатись до нього на ім'я (чи ім'я – по-батькові);

- не варто постійно просити вибачення;

- ніколи не варто використовувати вимогливий тон (наприклад, «ви повинні замовити»);

- якщо під час спілкування із клієнтом задзвонив телефон, то потрібно

спитати дозволу на відповідь (наприклад, «дозвольте я відповім»);

- при спілкуванні з клієнтом обов'язково дотримуватись конфіденційності, тобто не розголошувати інформацію про клієнтів та особливості співпраці із ними іншим клієнтами чи стороннім особами;

- не давати обіцянок, які торговий представник і досліджуване товариство не зможуть виконати.

Таким чином, стандарти роботи із клієнтом повинні включати рекомендації щодо:

- 1) привітання із клієнтом і поведінки при зустрічі (першій і наступній);
- 2) пропонування стандартної продукції та нової продукції, робота із замовленням;
- 3) прощання із клієнтом;
- 4) телефонні переговори із клієнтом;
- 5) розмова при скаргах, відмовах і запереченнях.

Звичайно такі стандарти роботи із клієнтами не розробляють і не впроваджують за короткий термін. На нашу думку, для ТОВ «Клас і К» самостійно складно розробити і впровадити стандарти роботи. Вважаємо, що для цього наша організація може скористатись послугами сторонньої організації, яка допоможе в цьому.

Впровадження у свою діяльність клієнтоорієнтованого підходу вимагатиме від керівництва даної організації розробки та впровадження стандартів роботи з клієнтами, а саме:

- 1) аналіз поточної практики спілкування із клієнтами;
- 2) виявлення сильних сторін і недоліків при спілкуванні із клієнтами;
- 3) розробки стандартів роботи торгових представників із клієнтами;
- 4) навчання торгових представників роботі та спілкування відповідно до стандартів;
- 5) впровадження нових стандартів в щоденну роботу торгових представників.

Витрати на розробку і впровадження стандартів роботи з клієнтами представлені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Витрати на розробку і впровадження стандартів роботи з клієнтами на досліджуваному товаристві

№ п/п	Етап	Термін реалізації	Вартість, тис. грн.
1	Аналіз поточної практики спілкування із клієнтами	Січень-лютий 2022 року	20,0
2	Виявлення сильних сторін і недоліків при спілкуванні із клієнтами	Березень-квітень 2022 року	20,0
3	Розробка стандартів спілкування торгових представників із клієнтами	Травень-липень 2022 року	50,0
4	Навчання торгових представників спілкуватись відповідно до стандартів	Серпень-вересень 2022 року	80,0
5	Впровадження стандартів спілкування в щоденну роботу торгових представників	Жовтень 2022 року	10,0
Всього			180,0

Джерело: розраховано автором самостійно

Варто зазначити і переваги, які отримає ТОВ «Клас і К» від впровадження стандартів роботи із клієнтами, а саме:

- 1 тісніша співпраця із клієнтами;
- 2 повторні покупки;
- 3 збільшення обсягів збуту продукції товариством;
- 4 зворотній зв'язок, що дає можливість вивчати зміни у потребах клієнтів.

Поряд з цим, варто зазначити, що одним із важливих внутрішніх факторів впливу на загальну діяльність даного підприємства загалом, та на розвиток його спроможності щодо клієнтоорієнтованості зокрема, виступає постійне навчання, а також і самонавчання персоналу.

В даному випадку потрібно навчати фахівців даного напрямку діяльності основним сучасним практично-організаційним методикам щодо правильності формування та ефективності реалізації якісної системи клієнтоорієнтованості із врахуванням умов невизначеності, а також швидкого сучасного розвитку всієї управлінсько-організаційної системи, проте, в межах підприємства на основі його видів продукції та послуг.

На рис. 3.3 відображена пропонована програма навчання персоналу підприємства «Управління клієнтоорієнтованістю в умовах нестабільності».

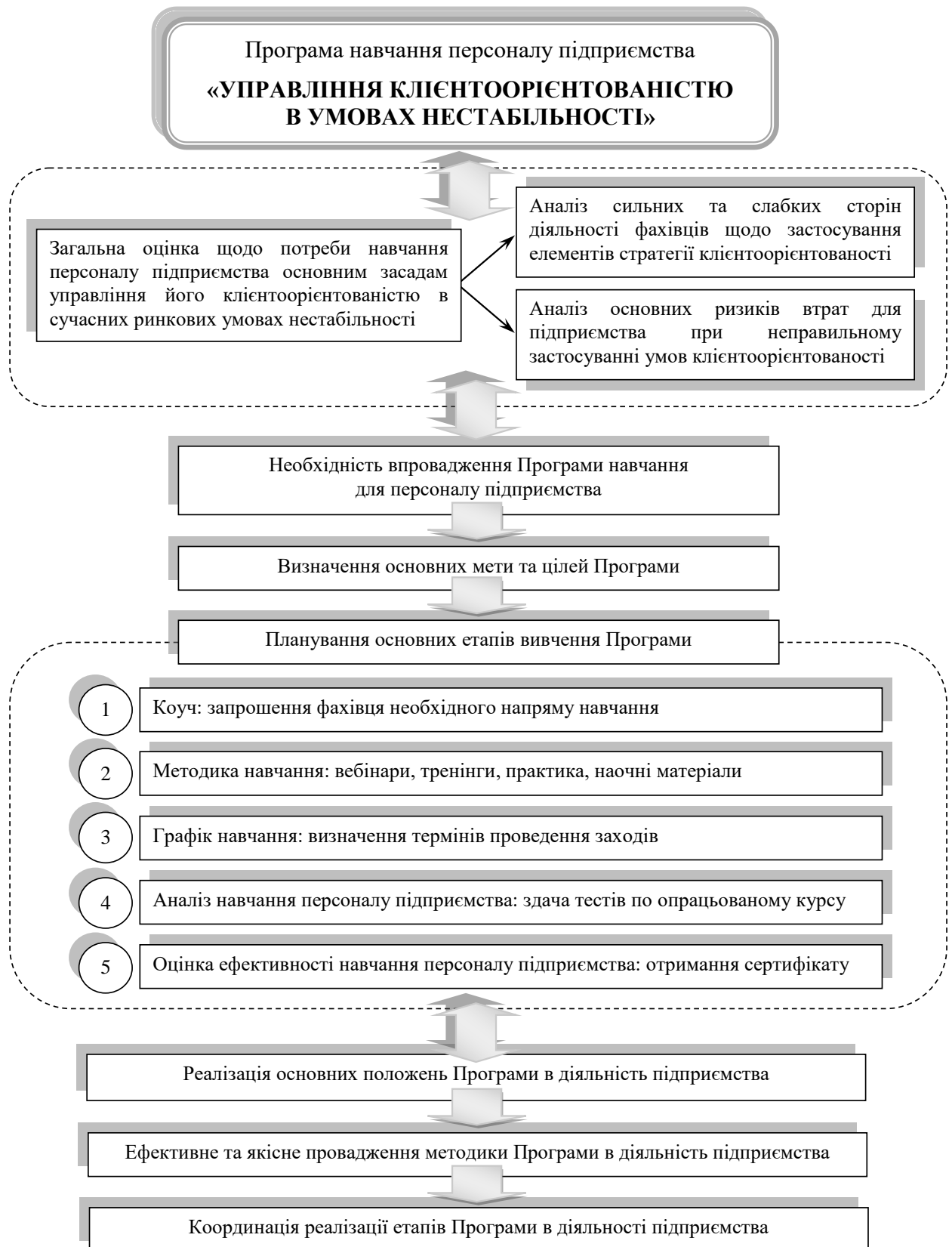


Рисунок 3.3 – Пропонована програма навчання персоналу підприємства «Управління клієнтоорієнтованістю в умовах нестабільності»

Джерело: сформовано автором на основі [24-26]

Запропонований клієнтоорієнтований підхід дозволить вдосконалити та прискорити процес розробки програм підвищення кваліфікації персоналу, які торкаються аспектів клієнтоорієнтованості в межах існуючої кадрової політики організації. Процес навчання повинен інтегруватися з організаційно-управлінськими діями керівництва організації, що включають в себе оновлення кадрів, зміни організаційної структури, системи мотивації та оцінювання персоналу, а також з інші заходи, які пов'язані з подальшим розвитком персоналу.

3.2 Розробка програми лояльності для клієнтів досліджуваної організації

Для ТОВ «Клас і К» важливою проблемою стало як утримати існуючих клієнтів, так і залучити нових. Окрім того, на фоні зниження доходів від реалізації продукції важливим стало збільшення обсягів замовлень одним клієнтом. Вирішенню цих двох проблем може посприяти впровадження програми лояльності для клієнтів.

Програма лояльності – це певна система винагород, які може надати клієнту певна організація [27].

Цілі програми лояльності:

- 1) привабити нових клієнтів і перетворити їх на постійних покупців;
- 2) збільшити розмір середнього чеку;
- 3) зміцнити стосунки з наявними клієнтами;
- 4) підвищити прихильність до певного бренду;
- 5) налагодити постійну комунікаційну взаємодію із клієнтами

Програма лояльності може виступити перевагою в конкурентній боротьбі, коли на ринку багато аналогічних товарів. Проте важливим при впровадженні програм лояльності залишається робота над подальшим вдосконаленням якості продукції, кваліфікації персоналу, що працює з клієнтами та рівня обслуговування.

Фахівці виділяють такі види програм лояльності:

- 1) дисконтна програма – передбачає отримання клієнтами картки, яка дає знижки на продукцію, найчастіше використовується магазинами продуктів і товарів широкого вжитку;

2) накопичувальна програма – передбачає отримання клієнтом бонусів за кожну покупку, які в подальшому можна витратити на оплату покупок в того є продавця;

3) програма типу «закритий клуб» – передбачає отримання клієнтами окрім бонусів і знижок спеціальних подарунків чи доступ до ексклюзивних пропозицій, використовується для преміальних товарів і брендів;

4) кобрендингова програма – передбачає певні бонуси не лише при покупці товару в однієї компанії, а й в певної групи її партнерів, використовується для великих компаній.

Окрім того, ще виділяють нестандартні програми лояльності, наприклад, з направленістю на благодійність. Під час таких програм частина виручки направляється компанією на певні благодійні цілі. Такі програми популярні для суспільства, де підтримується соціальна відповідальність і благодійна діяльність.

Для того, щоб обрати який саме вид програми лояльності запустити в ТОВ «Клас і К», потрібно перш за все оцінити переваги та недоліки, які отримає досліджувана організація в підсумку (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Переваги та проблеми, що може отримати ТОВ «Клас і К» при впровадженні різних видів програм лояльності

Вид програми лояльності	Переваги	Проблеми
1	2	3
Дисконтна програма	<ul style="list-style-type: none"> - отримання клієнтом миттєвої винагороди; - простота і зрозумілість для клієнта; - гнучка система знижок, що дає можливість переконати клієнта здійснити покупку додаткового товару; - легка у впровадженні і управлінні 	<ul style="list-style-type: none"> - може бути нецікавою для непостійних клієнтів; - для покриття всіх витрат початкова ціна може бути завищена; - велика кількість і розмір знижок можуть суттєво вплинути на прибуток організації; - складно таку програми завершити
Накопичувальна програма	<ul style="list-style-type: none"> - великі бонуси зазвичай переконують клієнтів повертатись на наступну покупку; - можна створювати різні пропозиції для різних груп клієнтів; 	<ul style="list-style-type: none"> - клієнт не отримує миттєвої винагороди; - винагороду можуть отримувати і прибуткові, і неприбуткові клієнти;

Продовження табл. 3.2

1	2	3
	<ul style="list-style-type: none"> - прості і зрозумілі клієнтам правила для нарахування знижок; - не потрібно суттєвих витрат на впровадження і управління 	<ul style="list-style-type: none"> - може бути нецікавою для непостійних клієнтів; - може досить дорогою (все залежить від розміру знижки); - конкуренти можуть легко скопіювати
Програма типу «закритий клуб»	<ul style="list-style-type: none"> - програму складно скопіювати, бо власник легко і швидко може змінити умови отримання бонусів; - зазвичай проста для розуміння клієнтом; - може давати додаткові бали при придбанні певних товарів, що ще більше «прив'язує» клієнта; - можна використовувати для брендів. Для яких недопустима знижка 	<ul style="list-style-type: none"> - ускладнення умов програми, що може заплутати клієнтів; - якщо для отримання винагороди поставлений занадто високий поріг, то це відлякує клієнта; - може потребувати великих витрат для впровадження і управління; - можуть виникати певні проблеми при встановленні оптимального курсу обміну; - можуть виникати непередбачені витрати при управлінні програмою
Кобрендингова програма	<ul style="list-style-type: none"> - заохочення не прив'язані до певного бізнесу і до певного клієнта; - дозволяє визначати споживчі переваги в різних сферах; - дозволяє встановлювати зворотній зв'язок із клієнтами; - обмін клієнтами із партнерами; - накопичення великої кількості інформації про клієнтів 	<ul style="list-style-type: none"> - різні бренди можуть послабити один одного; - може ускладнитись комунікаційний процес із клієнтом та просування бренду через співпрацю із невідомими брендами; - складно сформувати групу партнерів для програми, щоб можна було забезпечити задоволення всіх запитів клієнта

Джерело: сформовано автором на основі [27, 28]

Розглянемо детальніше запропоновані етапи впровадження програми лояльності для клієнтів ТОВ «Клас і К», які представлені на рисунку 3.4.

Етап 1. Головною метою програми для ТОВ «Клас і К» є збільшення обсягу замовлення існуючими клієнтами, а також по можливості залучення нових клієнтів. Досягненню цієї мети може посприяти впровадження накопичувальної програми, тому що саме накопичувальна програма стимулюватиме клієнтів робити більші замовлення. Для програми лояльності пропонуємо таку систему бонусів: 20 грн. замовлення = 1 грн. бонусу. Отримані бонуси клієнт матиме змогу обміняти на

продукцію товариства. Проте, на нашу думку, варто встановити обмеження на термін використання бонусів – це 1 календарний рік.



Рисунок 3.4 – Запропоновані етапи впровадження програми лояльності для клієнтів ТОВ «Клас і К»

Етап 2. Передбачає розробку правил для програми лояльності. Тут важливим стає випуск дисконтних карт та забезпечення торгових представників засобами для їх зчитування. Наявність карт дасть такі переваги товариству:

- ідентифікація клієнта;
- простота роботи з картами;
- можливість відслідковувати обсяги замовлень кожного клієнта;
- можливість налагодження зворотного зв'язку з клієнтами;

- можливість вносити зміни в програму чи припинити її достроково.

Етап 3. Полягає в роботі торгових представників із клієнтами і передбачає постійне нагадування про можливість отримання бонусів і використання їх, а також про обмежений термін використання бонусів. Окрім того, ще можна використовувати розсилку на вайбер щодо нових акцій, додаткових знижок тощо. Це стимулюватиме клієнтів робити нові замовлення. Якщо розглянути часові межі впровадження такої програми, а також витрати на її впровадження, то розрахунки відображені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Витрати на програму лояльності ТОВ «Клас і К»

№ п/п	Етап	Термін реалізації	Вартість, тис. грн.
1	Визначення мети і особливостей програми лояльності	Січень-лютий 2022 року	20,0
2	Практичне впровадження програми лояльності	Березень-червень 2022 року	150,0
3	Використання інструментів для підвищення результативності програми	березень 2022 року і далі	50,0
Всього			220,0

Джерело: сформовано автором на основі [29]

В результаті впровадження програми лояльності за нашими прогнозами ТОВ «Клас і К» отримає зростання обсягів збуту на 5%.

3.3 Розробка пропозицій щодо оптимізації програмного забезпечення для роботи торгових представників досліджуваного товариства

Сучасні інформаційні технології для організацій – це вимога сьогодення. Ця вимога не оминула і ТОВ «Клас і К». Особливо це актуально для роботи її торгових представників. Це пов'язано з тим, що торгові агенти під час виконання своєї роботи повинні оперувати великими обсягами інформації, при чому тут справитись лише власними зусиллями без спеціального обладнання і програмного забезпечення неможливо. Окрім того трапляються різні форс-мажорні ситуації (наприклад, звільнився працівник чи рішення потрібно прийняти негайно, не витрачаючи багато часу на роздуми). Саме тому для торгових представників як

працівників, що працюють за межами офісу і пересуваються від клієнта до клієнта, і потрібне спеціальне програмне забезпечення.

Сьогодні основа роботи торгового представника – це мобільна торгівля на Android. Це дає йому змогу на основі якісного автоматизованого робочого місця швидко і коректно оцінити залишки товару на складі, прийняти і оформити замовлення, оцінити стан оплати рахунків тощо. В ТОВ «Клас і К» для роботи торгових представників застосовують корпоративні мобільні телефони із програмою «Sales Works». Дана програма дозволяє торговим представникам оптимізувати свою роботу, зменшити витрати часу на отримання різних даних і їх опрацювання, мінімізувати паперову роботу, знизити рівень навантаження на офісних і складських працівників, які опрацювають інформацію по замовленнях, оплаті тощо від торгових представників. Окрім того, програмне забезпечення дозволяє знизити кількість помилок, а також працювати із інформацією в реальному часі.

Проте на даному етапі в роботі торгових представників виникає ряд проблем (табл. 3.4).

Для того, щоб вирішити зазначені проблеми, пропонуємо заключити угоду про співпрацю із АВМCloud. В рамках цієї угоди буде закуплений її програмний продукт.

Таблиця 3.4 – Проблеми, які виникають в торгових агентів ТОВ «Клас і К»

№п/п	Проблема	Пояснення
1	2	3
1	Некоректне планування візиту до клієнта	Торговий представник може не бачити свої завдання і їх виконання в реальному режимі часу
2	Робота з клієнтом без певних початкових даних	Торговий представник може не бачити окрему інформацію по клієнту (наприклад, розмір заборгованості, протермінованість оплати тощо)
3	Застарілий інтерфейс та головне меню програми	При виконанні роботи торговий представник може мати проблеми із демонстраціями, внесенням даних, викачкою даних на сервер тощо
4	Некоректна робота із замовленнями	Торговий представник може не побачити подальшу роботу із зробленим замовленням (він не знає чи опрацьоване замовлення, чи ні, приїде замовлення до клієнта сьогодні чи ні), може не побачити актуальні залишки товарів на складі тощо

Джерело: сформовано автором на основі власних спостережень

Перед впровадженням системи для ТОВ «Клас і К» організація-розробник в рамках укладеної угоди безкоштовно проведе аудит продажів, оцінить роботу і визначить особливості роботи торгових представників і особливості роботи самого товариства. На основі отриманих даних компанія-розробник адаптує програмне забезпечення, яке враховує особливості і потреби досліджуваної організації, а також проведе навчання по роботі із програмою для торгових представників організації-замовника.

Програмний продукт компанії АВМCloud – це програма для торгових представників і мультиінструмент, за допомогою якого можна автоматизувати роботу торгового представника на вищому рівні. В цьому продукті наявна опція інформування про величину заборгованості, історії замовлень конкретного клієнта, можна отримати підказки при виникненні певних проблем. Вся ця інформацію можна побачити в реальному режимі часу.

Переваги, які отримає ТОВ «Клас і К» при впровадженні нового програмного продукту представлено на рисунку 3.5.

Окрім того компанія АВМCloud гарантує постійне доопрацювання програми при виникненні проблем та зміні вихідних даних в роботі досліджуваного товариства.

Прогнозовані витрати ТОВ «Клас і К» для налагодження співпраці з АВМCloud і впровадження її продукту в роботу торгових представників подані в табл. 3.5.

Впровадження продукту компанії АВМCloud дозволить знизити щорічні втрати ТОВ «Клас і К» від помилок при формуванні і виконанні замовлень на 15% (або на 35 тис. грн.), а також отримати додаткові прибутки від впровадження нового програмного продукту за рахунок пришвидшення виконання замовлення в розмірі 150 тис. грн.

Загальні переваги, які отримає ТОВ «Клас і К» при впровадженні нового програмного продукту

Основні переваги

- 1 наявна служба техпідтримки, котра не чекає звернень торгового працівника щодо виникнення проблем і їх вирішення, а працює, моніторить і вирішує проблеми до звернення щодо їх вирішення;
- 2 програмний продукт можна легко інтегрувати з будь-якими обліковими програмами, що дасть змогу працювати більш ефективно із центральним офісом і складами;
- 3 в програмному продукті дуже простий інтерфейс. Його простота, а також наявність «живої стрічки» допоможе торговому представнику і надасть йому інформацію про клієнта (стан його замовлення, заборгованості, терміни постачання, а також додаткові завдання, які повинен виконати торговий представник);
- 4 програма працює в режимі реального часу, що дозволить не витратити і не втрачати час на непотрібні очікування і не робити великих помилок через застарілі дані;
- 5 для роботи торгового представника достатньо лише одного мобільного пристрою (телефона чи планшета), а це дуже важливо на сьогоднішній день (відсутність зайвих витрат на інші пристрої, відсутність проблем в роботі з різними пристроями і об'єднання їх в одну мережу тощо).

Додаткові переваги

- 1 можна відслідкувати роботу кожного торгового представника із визначенням результативності його роботи;
- 2 зростання продуктивності роботи торгових представників;
- 3 зменшення часу опрацювання замовлення на складі, в бухгалтерії тощо;
- 4 зменшення кількості повернень через помилки в адресатах замовлень і в комплектуванні замовлень;
- 5 скорочення кількості помилок при комплектуванні замовлень.

Рисунок 3.5 – Загальні переваги, які отримає ТОВ «Клас і К» при впровадженні нового програмного продукту

Джерело: сформовано автором на основі власних спостережень

Таблиця 3.5 – Прогнозовані сукупні витрати, необхідні для налагодження співпраці з АВМCloud і впровадження програмного продукту в роботу торгових представників ТОВ «Клас і К»

Вид витрат	Сума витрат, тис. грн.		
	2022 рік	2023 рік	2024 рік
1	2	3	4
Адаптація і встановлення програмного забезпечення	100,0	-	-
Обслуговування програмного забезпечення	50,0	50,0	50,0
Періодичне оновлення гаджетів	50,0	50,0	50,0
Разом	200,0	100,0	100,0

Джерело: самостійно сформовано автором

Отже, при впровадженні нового програмного продукту в роботу торгових представників ТОВ «Клас і К» отримає значні переваги.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1 Організація охорони праці в ТОВ «Клас і К»

Планування, забудова, благоустрій території товариства відповідають вимогам діючих нормативних документів. Відстань між будівлями і спорудами приймається відповідно до технологічних норм, умов розміщення транспортних шляхів та інженерних мереж, але не менше встановлених санітарних і протипожежних розривів. Основні проїзди, тротуари і вантажо-розвантажувальні майданчики є асфальтовані або заощені. На господарському дворі є навіси для тари і сміттєзбірники. Місця зберігання горючих матеріалів і тари знаходяться не ближче 25м від будівель, на такої ж відстані від їх вікон і дверей розташовані сміттєзбірники. Територія, що відведена ТОВ «Клас і К», забезпечена питною водою і каналізацією.

Висота поверхів у будівлях товариства є не менше 4,2м.

У групі приміщень для зберігання і підготовки товарів до продажу ширина коридорів є 2,3...2,7м. Двері комор і приміщень для прийому товарів є двостулковими шириною не менше 1,6...2,2м і висотою не менше 2,3м.

Стіни виробничих і складських приміщень товариства є облицьовані або пофарбовані вологостійкими матеріалами на висоту 1,8м, у коридорах – на висоту 1,5м.

Всі виробничі та адміністративні приміщення мають природне освітлення. У них є вентиляція і захист від шуму і вібрації. Метеорологічні умови в складських приміщеннях приймаються відповідно до вимог технології зберігання вантажів.

Виробниче обладнання ТОВ «Клас і К» є безпечним.

Для захисту працівників від небезпечних виробничих факторів використовують огорожі, запобіжні захисні засоби, слабкі вставки, блокуючі пристрої, сигналізацію, дистанційне керування.

Робочі місця в товаристві розташовуватися поза зоною переміщення механізмів, сировини, готової продукції, руху вантажів і забезпечувати зручність спостереження за процесами, що відбуваються, управління ними. Постійні робочі місця розташовані на відстані менше 3м від зовнішніх дверей і 6м від воріт і захищені перегородками або екранами від обдування зовнішнім повітрям.

На робочому місці працівників є крісло, яке обертається, з напівм'якою оббивкою і трохи прогнutoю поверхнею сидіння.

Необхідний рівень безпеки виробничого обладнання забезпечується також організаційними заходами: в товаристві здійснюються атестація робочих місць, контроль за станом і експлуатацією устаткування; передбачається проведення відповідно до графіка планово-запобіжних ремонтів машин та апаратів; виробниче устаткування закріплюється за окремими працівниками; технічне обслуговування і ремонт обладнання виконують за договором механіки сервісних організацій; стан устаткування враховується в журналах підприємства.

Ручна обробка товарів і продукції здійснюється на столах або у спеціально відведених місцях. При цьому повинні виконуватися наступні правила. Розкриття ящиків можна здійснювати тільки з торцевого боку з використанням лап або кліщів. Бочки слід розкривати обойниками. При розпорюванні мішків лезо ножа повинне переміщатись у напрямку від працівника. Правити ніж об мусат слід осторонь від робітників, зайнятих на інших операціях. Гострі, ріжучі інструменти та інструменти, що колють, можна переносити тільки у чохлах або ніжнах. Роликові лопи при переміщенні вантажу слід підводити під опорну поверхню у двох місцях позаду та в одному місці попереду в напрямку його руху.

Захист людей в ТОВ «Клас і К» від ураження електричним струмом при дотику до металевих неструмоведучих частин обладнання, які у нормальних умовах його експлуатації не знаходяться під напругою, але можуть виявитися під нею у результаті ушкодження ізоляції, забезпечують захисне заземлення або занулення.

В товаристві встановлена допустима маса вантажу, що піднімається і переміщується, 30кг.

В досліджуваній організації розроблене і затверджене Положення про навчання, інструктаж і перевірку знань працівників з питань охорони праці, складаються плани-графіки виконання цієї роботи. Контроль за навчанням працівників і періодичністю перевірки їхніх знань здійснює спеціаліст з охорони праці. Навчання проводиться у спеціально обладнаному приміщенні.

Усі працівники при прийомі на роботу і щорічно за місцем роботи проходять інструктажі з питань охорони праці.

Працівники, діяльність яких безпосередньо пов'язана з експлуатацією обладнання, машин і апаратів, проходять навчання за програмою технічного мінімуму. Таке навчання проводиться на діючому обладнанні кожні два роки, на новому – за надходженням його на підприємство. Навчання за програмою технічного мінімуму закінчується іспитом, результати якого оформляються протоколом.

Стислі інструкції з охорони праці та рекомендації у вигляді листків у товаристві розміщені у робочих зонах на поверхні машин і апаратів (поблизу органів управління ними), на поверхні стін і колон.

4.2 Забезпечення стійкої господарсько-збутової діяльності в умовах надзвичайних ситуацій

Стійкість роботи будь-якого підприємства у НС – його здатність успішно функціонувати та виконувати поставлені плани, а у випадку ушкоджень, викликаних дією уражальних чинників НС, – відновлювати діяльність у стислий термін.

Основні чинники стійкості роботи підприємства у НС:

1. Місцезнаходження підприємства відносно ПНО, ОПН, великих міст, зон небезпечних геологічних і гідрологічних процесів і явищ
2. Величина параметрів уражальних чинників НС.
3. Природні умови та ресурси.
4. Складність, ресурсоємність технологій виробництва.

5. Рівень інженерно-технічного комплексу (будівель, споруд, машин, механізмів, обладнання, устаткування, технологічних ліній і систем тощо) протистояти руйнівному впливу чинників НС.

6. Надійність постачання підприємства енергоносіями, технологічними матеріалами (пестицидами, мінеральними добривами, насінням тощо), технічними засобами та іншим, що потрібне для виробництва.

7. Стан ЦЗ на підприємстві.

Оцінку стійкості роботи підприємства у НС здійснюють за відношенням обсягу виробленої (реалізованої) продукції (P_{ϕ}) до запланованого обсягу (P_n):

$$C = \frac{P_{\phi}}{P_n} \times 100 \quad (4.1)$$

де C – стійкість роботи підприємства, %.

Втрати продукції підприємства можуть бути прямими, викликаними дією уражальних чинників, та непрямими, зумовленими зміною технології діяльності.

Основними шляхами забезпечення стійкої роботи підприємства у НС є:

1. Захист працівників і створення умов для їх нормальної життєдіяльності:

- оповіщення та інформування про обстановку;
- укриття у захисних спорудах ЦЗ;
- забезпечення ЗІЗ;
- надання медичної допомоги та психологічного захисту;
- організація розвідки і спостережень в зонах радіоактивного та хімічного забруднення, біологічного зараження, затоплення тощо;
- санітарна обробка людей;
- забезпечення продуктами харчування, питною водою, предметами першої необхідності; комунальними послугами, захист продовольчих запасів;
- навчання діям у НС.

2. Захист будівель, споруд, механізмів, обладнання, устаткування, технологічних ліній і систем тощо:

- визначення потреби в будівельних матеріалах на основі оцінки можливих ступенів руйнування будівель і споруд, створення їх запасу;

- розрахунок обсягу ремонтних робіт і спеціальної обробки техніки, будівель, майна, необхідних сил і засобів для їх проведення, підготовка відповідних формувань ЦЗ;

- розробка заходів щодо забезпечення пожежної безпеки об'єктів.

3. Забезпечення стійкої роботи паливно-енергетичного комплексу:

- створення резерву автономних пересувних електростанцій;

- попередження аварій на електричних мережах;

- використання місцевих енергетичних ресурсів;

- влаштування підземно-кабельних ліній електропостачання;

- створення запасів ПММ.

4. Забезпечення надійного водопостачання:

- створення та облаштування основних і резервних джерел водопостачання (артезіанських свердловин, природних і штучних водойм);

- захист джерел водопостачання від радіоактивного та хімічного забруднення, біологічного зараження;

- спорудження обвідних ліній для подавання води;

- підготовка водомеліоративних систем до експлуатації в умовах НС.

5. Утримання в необхідному технічному стані автотранспорту, технологічного обладнання і механізмів.

6. Створення запасу запчастин.

7. Забезпечення надійного управління і зв'язку:

- обладнання пункту управління;

- створення ліній, каналів і запасу засобів зв'язку;

- підготовка керівників і спеціалістів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В роботі досліджено суть, принципи ведення господарсько-збутової діяльності організації, а також особливості її аналізу. Ринкова економіка не може існувати без підприємців і організацій, діяльність яких направлена на виготовлення продукції і надання послуг, тобто тих, хто зайнятий господарсько-збутовою діяльністю.

Вести господарську діяльність в теперішніх мінливих умовах досить складно. Але перемогти всі труднощі можна, якщо зосередити увагу на пошуку стратегії успіху. Для кожної організації вона своя, але будь-який успіх – це результат співпраці всіх працівників, умілого використання ресурсів та розумного ризику.

На прикладі ТОВ «Клас і К» проведено аналіз стану господарсько-збутової діяльності. Основним видом діяльності ТОВ «Клас і К» є неспеціалізована оптова торгівля. Досліджуване товариство є офіційним дистриб'ютором таких брендів, як «Моршинська», «Миргородська», «Трускавецька», «Боржомі», «Перша Приватна Броварня», «Heineken», «Amstel», «Тетерів», «Хортиця», «Первак», «Мороша», «Фраголіно», «Tetri», «Мікадо», «Asti», «Gudauri», «Чумак».

Основними клієнтами ТОВ «Клас і К» є фізичні особи-підприємці і юридичні особи, які займаються роздрібною торгівлею продуктами харчування, і розташовані в Чернівецькій, Івано-Франківській, Тернопільській і Хмельницькій областях.

В досліджуваній організації немає окремого підрозділу, який займається збутом. Фактично ефективність збуту організації залежить від якості роботи торгових представників. Проте, хоча в ТОВ «Клас і К» в 2019 році в порівняно із 2018 роком відбулося зростання окремих показників господарсько-збутової діяльності, в 2020 році ми спостерігаємо вже падіння по всіх показниках господарсько-збутової діяльності.

В ТОВ «Клас і К» протягом 2018-2020 років бачимо тенденцію до зменшення частки витрат на збут у сумі витрат, пов'язаних з операційною діяльністю та

зменшення фінансового результату від операційної діяльності, що припадає на 1 грн витрат на збут, хоча окупність витрат на збут для організації зростає.

Отже, проаналізувавши господарсько-збутову діяльність ТОВ «Клас і К», бачимо, що протягом 2018-2020 років спостерігались деякі негативні тенденції.

Ефективність господарсько-збутової діяльності ТОВ «Клас і К» в значній мірі залежить від наявності реальних клієнтів та ефективності їх обслуговування. Тому, на нашу думку, для покращення діяльності досліджуваної організації і підвищення ефективності співпраці із клієнтами буде доречним впровадження клієнтоорієнтованого підходу, відповідно до якого пропонуємо алгоритм формування ефективності господарсько-збутової діяльності ТОВ «Клас і К».

На нашу думку, важливим аспектом клієнтоорієнтованості для ТОВ «Клас і К» повинно стати впровадження стандартів роботи торгових представників із клієнтами організації. На нашу думку, для ТОВ «Клас і К» самостійно складно розробити і впровадити такі стандарти. Вважаємо, що для цього можна скористатись послугами сторонньої організації, яка допоможе в цьому. Проте досліджувана організація хоч і понесе витрати в сумі 180,0 тис. грн., але отримає і переваги, а саме: тіснішу співпрацю із клієнтами; повторні покупки; збільшення обсягів збуту продукції товариством; налагодження зворотного зв'язку, що дає можливість вивчати зміни у потребах клієнтів.

Для ТОВ «Клас і К» важливою проблемою стало як утримати існуючих клієнтів, так і залучити нових. Тому важливим стало збільшення обсягів замовлень одним клієнтом. Вирішенню цих проблем може посприяти впровадження програми лояльності для клієнтів. До впровадження пропонуємо накопичувальну програму, тому що саме накопичувальна програма стимулюватиме клієнтів робити більші замовлення. Для програми лояльності пропонуємо таку систему бонусів: 20 грн. замовлення = 1 грн. бонусу. Отримані бонуси клієнт матиме змогу обміняти на продукцію товариства. Проте, на нашу думку, варто встановити обмеження на термін використання бонусів – це 1 календарний рік.

Для успішного впровадження програми потрібен випуск дисконтних карт та забезпечення торгових представників засобами для їх зчитування. Окрім того,

робота торгових представників із клієнтами передбачає постійне нагадування про можливість отримання бонусів і використання їх, а також про обмежений термін використання бонусів. З боку працівників офісу має бути розсилка на вайбер про нові акції, додаткові знижки тощо. Витрати на впровадження програми 220,0 тис. грн., а в результаті впровадження програми лояльності за нашими прогнозами ТОВ «Клас і К» отримає зростання обсягів збуту на 5%.

Сучасні інформаційні технології для організацій – це вимога сьогодення. Особливо це актуально для роботи торгових представників організації. Сьогодні основа роботи торгового представника – це мобільна торгівля на Android. В ТОВ «Клас і К» для роботи торгових представників застосовують корпоративні мобільні телефони із програмою «Sales Works». Проте на даному етапі в роботі торгових представників виникає ряд проблем. Для того, щоб вирішити зазначені проблеми, пропонуємо заключити угоду про співпрацю із АВМCloud, в рамках якої буде закуплений її програмний продукт.

Перед впровадженням системи для ТОВ «Клас і К» організація-розробник в рамках угоди безкоштовно проведе аудит продажів, оцінить роботу і визначить особливості роботи торгових представників і самого товариства. На основі отриманих даних компанія-розробник адаптує програмне забезпечення до потреб досліджуваної організації, а також проведе навчання по роботі із програмою для торгових представників. Окрім того компанія АВМCloud гарантує постійне доопрацювання програми при виникненні проблем та зміні вихідних даних.

Прогнозовані витрати ТОВ «Клас і К» для налагодження співпраці з АВМCloud і впровадження її продукту в роботу торгових представників в 2022 році становлять 200,0 тис. грн., а для кожного наступного років – 100,0 тис. грн. в рік. Впровадження продукту компанії АВМCloud дозволить знизити щорічні втрати ТОВ «Клас і К» від помилок при формуванні і виконанні замовлень на 15% (або на 35 тис. грн.), а також отримати додаткові прибутки від впровадження нового програмного продукту за рахунок пришвидшення виконання замовлення в розмірі 150 тис. грн.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Господарський кодекс від 16 січня 2003 р. № 436-IV. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>.
2. Тирпак І.В., Тирпак В.І., Жуков С.А. Основи економіки та організації підприємства: Навч. пос. Київ: Кондор, 2012. 270 с.
3. Матвійчук Л. О. Концептуальні підходи до визначення сутності поняття «господарська діяльність підприємства». Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Випуск 12, частина 2. С. 13-18.
4. Шашкіна М. С., Особливості управління фінансово-господарською діяльністю промислових підприємств в умовах кризової економіки. Ефективна економіка. 2015. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4353>
5. Конспект лекцій з дисципліни “Стратегічне управління” для студентів спеціальностей 073 “Менеджмент”, 281 “Публічне управління та адміністрування”. Укл. Шведа Н. М. Тернопіль: ТНТУ. 2021 208 с.
6. Аналіз господарської діяльності: навчальний посібник. За заг. ред. Сіменко І. В., Косової Т. Д. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 384 с.
7. Парасій-Вергуненко І. М. Аналіз господарської діяльності: підручник. За ред. Л. М. Кіндрацької. Київ: КНЕУ, 2016. 629 с.
8. Андрєєва Г. І. Система формування економічних показників як база аналізу господарської діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2014. № 3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2872>
9. Савицька О. М., Салабай В. О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. Ефективна економіка. 2019. №6. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/6_2019/57.pdf
10. Кіндрацька Г. І., Загородній А. Г., Кулиняк Ю. І. Аналіз господарської діяльності : підручник. Львів : Львівська політехніка, 2019. 320 с.

11. Грицаєнко Г. І., Грицаєнко М. І. Аналіз господарської діяльності :навчальний посібник. Мелітополь: Люкс, 2021. 260 с.

12. Яців І.Б., Липчук В.В., Райтер Н.І. Аналіз господарської діяльності: навч. посіб. Львів: Ліга-прес, 2015. 238 с.

13. Волкова Н. А., Волчек Р. М., Гайдаєнко О. М. та ін. Економічний аналіз за видами діяльності: Навч. посібник. Одеса: ОНЕУ, Кримполіграфпапір. 2018. 181с.

14. Олійник Т. О., Коротунова О. В., Вечерко О. М. Проблеми пошуку резервів підвищення ефективності діяльності підприємства. URL: <http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/5743/1/Oliinyk.pdf>

15. Матвійчук Ю. В., Величко Л. А. Резерви підвищення ефективності діяльності підприємства в конкурентному середовищі. URL: http://www.confcontact.com/2016-ekonomika-i-menedzhment/1_matvijchuk.htm

16. Тримбуляк І. І., Шведа Н. М. Особливості управління господарсько-збутовою діяльністю українських підприємств. Актуальні задачі сучасних технологій: зб. тез доповідей X міжнар. наук.-практ. конф. молодих учених та студентів, (Тернопіль, 24–25 листоп. 2021 р.). М-во освіти і науки України, Терн. націон. техн. ун-т ім. І. Пулюя [та ін.]. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2021. Т. 2. 152 с. С. 130.

17. Кадрові документи ТОВ «Клас і К»

18. Фінансові документи ТОВ «Клас і К»

19. Говорушко Т. А., Гнатенко О. А., Сілакова А. В. та ін. Фінансовий менеджмент: підручник. За заг. ред. Т. А. Говорушко. Львів "Магнолія 2006", 2014. 344 с.

20. Спільник І. В., Загородна О. М. Аналіз ефективності збутової діяльності підприємства. Економічний аналіз. 2016 рік. Том 24. № 2. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/8393/1/20.pdf>

21. Гречко А. В., Гречухін А. С. Оцінка ефективності виробничої діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2016. №1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2016/44.pdf.

22. Левченко Ю. Г., Шекмар Н. А. Методичні підходи до визначення ефективності господарської діяльності підприємства. Науковий вісник ужгородського університету. Серія «Економіка». Випуск 32. Ужгород 2011. С. 130-136. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2022/1/APPROACHES%20TO%20THE%20DEFINITION.pdf>.

23. Цал-Цалко Ю. С. Фінансова звітність підприємства та її аналіз [Текст] : навч. посібник для студ. вищ. навч. закладів екон. спец. 2-е вид., перероб. і доп. Житомир, 2001. 300 с.

24. Головкіна, Н. В. Стимулювання збуту: теорія, практика і перспективи. Маркетинг в Україні. 2003. №2. С. 47-52.

25. Добрянська Н. А., Поліщук Т. С. Бухгалтерський баланс та його аналіз Ефективна економіка. 2015. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4367>

24. Клієнтоорієнтованість: основні принципи. URL: <https://bc-club.org.ua/guidebook/articles/klientoorientovanist-osnovni-pryncypu.html>

25. Рябоконт Н. П. До питання формування клієнтоорієнтованості як ключової компетенції компанії. Ефективна економіка. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4522>

26. Моргулець О. Б. Клієнтоорієнтована модель сервіс-менеджменту. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. Випуск 9. Частина 4. С. 111-115.

27. Що таке програма лояльності та як її використовувати. URL: <https://tranzzo.ua/blog/chtotakoe-programma-loyalnosti-i-kak-ee-ispolzovat>

28. Кляченко І.О., Зозульов О.В. Програми лояльності споживачів до бренду. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/12367/1/2012_5_Klyachenko.pdf

29. Баклан А. Програми лояльності – ефективна зброя в руках малого бізнесу. URL: <https://platforma-msb.org/programy-loyalnosti-efektyvna-zbroya-v-rukah-malogo-biznesu/>

30. АВМCloud – інновації мобільної дистрибуції. URL: <https://abmdd.com/>

31. Осокін В. В. Селезньова Ю. А. Охорона праці у торгівлі: підруч. для студ. вищ. навч. закл. Донецьк: Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, 2008. 183с.

32. Шудренко І. В. Цивільний захист : навч. посіб. Житомир: Житомирський національний агроекологічний університет, 2014. 248 с.

ДОДАТКИ