

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент бізнес-організацій

07 Управління та адміністрування

073 Менеджмент

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

**на тему: «УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ БІЗНЕС-
ОРГАНІЗАЦІЇ»**

здобувача Семенова Романа Віталійовича

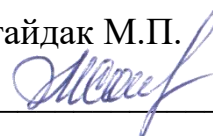


Науковий керівник: д.е.н., проф. Калінін О. В.



**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Сагайдак М.П.



Київ 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

Менеджмент бізнес-організацій

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 Менеджмент

ПОГОДЖЕНО:

Керівник проектної групи (гарант) освітньої програми

 Олена ШАТИЛОВА
«14» лютого 2023 р

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

 Михайло САГАЙДАК
«14» лютого 2023р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Семенову Роману Віталійовичу

(прізвище, ім'я, по-батькові)

очної (денної) форми навчання

очної (денної) / заочної / дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему: «Управління збутовою діяльністю бізнес-організації»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «21» лютого 2023 р. № 352-ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах ТОВ «Епіцентр К»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретичні основи управління збутовою діяльністю бізнес-організації <i>(назва розділу)</i>
Розділ 2	Аналіз та вдосконалення системи управління збутовою діяльністю ТОВ «Епіцентр К» <i>(назва розділу)</i>

Об'єкт дослідження:	Процес управління збутовою діяльністю бізнес організації в сучасних реаліях українського ринку
Предмет дослідження:	Теоретичні та практичні аспекти збутової діяльності ТОВ «Епіцентр К»
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Аналіз управління системою збуту ТОВ «Епіцентр К» І розробка пропозицій щодо вдосконалення збутової діяльності бізнес-організації

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	
Узагальнити теоретичні основи управління збутовою діяльністю бізнес-організації	
Дослідити основні форми організації збуту продукції в сучасних умовах	

У розділі 2	
Дати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Епіцентр К»	
Провести розширений аналіз системи управління збутом ТОВ «Епіцентр К»	
Визначити напрямки розвитку та вдосконалення існуючої системи управління збутом ТОВ «Епіцентр К»	

**Завдання підготував
науковий керівник**



(підпис)

Калінін О. В.

(ініціали, прізвище)

«6» лютого 2023 р.

**Завдання одержав
здобувач**



(підпис)

Семенов Р. В.

(ініціали, прізвище)

«6» лютого 2023 р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 43 сторінки, 6 таблиць, 5 рисунків, список літератури з 30 найменувань, 1 додаток.

«Управління збутовою діяльністю бізнес-організації»

(на прикладі ТОВ «Епіцентр К»)

Об'єктом дослідження є процес управління збутовою діяльністю бізнес організації в сучасних реаліях українського ринку

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти збутової діяльності ТОВ «Епіцентр К»

Метою є аналіз управління системи збуту ТОВ «Епіцентр К» і розробка пропозицій щодо вдосконалення збутової діяльності підприємства.

Для досягнення поставленої мети в дипломній бакалаврській роботі визначено ряд взаємопов'язаних завдань, основними з яких є:

- узагальнити теоретичні основи управління збутовою діяльністю бізнес-організацій;
- дослідити основні форми та методи організації збуту продукції в сучасних умовах;
- надати організаційно економічну характеристик ТОВ «Епіцентр К» ;
- провести аналіз системи управління збутом ТОВ «Епіцентр К»;
- розробити пропозицій щодо удосконалення системи управління збутом ТОВ «Епіцентр К».

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає у можливості застосування сформованих теоретичних положень та запропонованих методичних підходів доведених до практичних рекомендацій: у практичній діяльності підприємства – з метою удосконалення управління збутовою діяльністю; у науково-дослідній діяльності – для проведення подальших досліджень з даної теми; у навчальному процесі – під час проведення лекційних, семінарських і практичних занять з навчальних дисциплін присвячених менеджменту бізнес-організації.

Рік виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи 2023.

Рік захисту бакалаврської кваліфікаційної роботи 2023.

Ключові слова: бізнес-організація, збутова діяльність, ритейлер, управління продажами, управління збутовою діяльністю.

В і д г у к
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету економіки та управління галузі знань 07 «Управління та
адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій»
Семенова Романа Віталійовича

(прізвище, ініціали)

на тему Управління збутовою діяльністю бізнес-організації
(назва теми)

Логіко-структурний рівень роботи: В роботі студента витримано логічний ланцюг «тема-об'єкт-предмет-мета- завдання-висновки», обґрунтовано актуальність теми та її внесок у дослідження з якості бізнес-процесів підприємства. Зміст роботи та аналітика відповідають назві роботи , всі розділи та підрозділи логічно пов'язані між з собою та темою роботи. Висновки відповідають поставленим завданням.

Рівень пошукової глибини: Бібліографічний аналіз зроблено на основі використання національних та іноземних джерел, які відповідають загальній темі дослідження. Узагальнено інформаційні джерела про діяльність ТОВ «Епіцентр». Проведено власні емпіричні дослідження.

Теоретико-методичний рівень роботи: Визначені основні поняття та методики для визначення та розв'язання проблем управління збутовою діяльністю бізнес-організації. В роботі обґрунтовано вибір методів дослідження, а саме: аналізу, синтезу, порівняння, спостереження. В роботі чітко зазначена авторська позиція щодо відповідності обраних методів проблематиці дослідження.

Діагностично-конструктивний рівень роботи: Проведено діагностика проблеми дослідження, обґрунтовано обрано доцільний фактологічний матеріал, який відповідає обраним методам, та надані авторські коментарі щодо підтвердження результатів дослідження. Відповідно до проблематики були розроблені практичні рекомендації. Надані авторські коментарі щодо підтвердження результатів дослідження, пропозиція обґрунтована і відповідає ідентифікованим проблемам.

Рівень наукової етики: Текст відповідає вимогам повністю, наявні коректні посилання, стиль викладу матеріалу є науковим, відсутні стилістичні та граматичні помилки, таблиці, рисунки і список літератури оформлено у відповідності до встановлених вимог.

Організаційний рівень проведення дослідження: Дотримано регламент виконання КБР, своєчасно виправлялися недоліки, ритмічне виконання дослідження, представлення для відгуку науковому керівнику повністю завершено роботу, що не потребує доопрацювання.

Публікації автора: відсутні

Кількість балів за якість КБР: 50 балів

Здобуті здобувачем компетенції відповідно до ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»: а результатами проведеного дослідження автором роботи набуті загальні і фахові компетентності, зокрема, здатність оволодівати сучасними знаннями, вчитися, аналізувати результати діяльності підрозділу компанії, виконувати дослідження самостійно та під керівництвом наставника.

Висновок про можливість присвоєння здобувачеві кваліфікації бакалавра менеджменту: Робота студента над КБР заслуговує присвоєння ступеня бакалавр за спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій».

Науковий керівник
«_20_» травня 2023



професор, д.е.н., Калінін О.В.

Рецензія
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача вищої освіти
Семенова Романа Віталійовича
Тема: Управління збутовою діяльністю бізнес-організації

Актуальність теми: Тема роботи про управління збутовою діяльністю бізнес-організації є дуже актуальною у сучасному економічному середовищі. У світі, де конкуренція зростає з кожним днем, ефективне управління збутом стає вирішальним фактором успіху для будь-якої компанії. Тому вибір такої теми для дослідження є доречним і важливим.

Позитивні риси роботи: Робота містить декілька вагомих позитивних рис, які варто відзначити. По-перше, студент ретельно дослідив теоретичні основи управління збутом, включаючи стратегії збуту, канали розподілу, ціноутворення та комунікаційні стратегії. Він також зосередився на важливості аналізу ринку та споживачьких пріоритетів для розробки ефективних стратегій збуту.

По-друге, автор привів багато прикладів з реального бізнес-середовища, що дозволяє увібрати теоретичні концепції в практичному контексті. Це допомагає читачеві краще розуміти, як використовувати управлінські інструменти збуту у реальному житті.

Практичне значення одержаних результатів: Одержані результати дослідження мають практичне значення для бізнес-організацій. Робота пропонує ряд рекомендацій щодо вдосконалення збутової діяльності, які можуть бути використані компаніями для покращення їх стратегій збуту та залучення більшої кількості клієнтів. Автор також висловлює пропозиції щодо використання сучасних інструментів і технологій, таких як цифровий маркетинг, що можуть допомогти підвищити ефективність збутової діяльності.

Зауваження до роботи: Незважаючи на позитивні риси роботи, деякі аспекти можуть бути удосконалені. Бажано більш детально проаналізувати вплив зовнішніх факторів, таких як макроекономічні тенденції та політична стабільність, на збутову діяльність бізнес-організацій. Це допоможе отримати більш повне уявлення про зовнішнє середовище, в якому діє компанія.

Зауваження носять рекомендаційний характер та не впливає на загальний позитивний відгук даної роботи.

Практичне значення одержаних результатів: надані пропозиції та практичні висновки роботи щодо впровадження цифрових технологій в систему комунікацій можуть бути цінним додатком для бізнес-організації, яка прагне покращити свою збутову діяльність.

Кваліфікаційна бакалаврська робота Семенова Романа Віталійовича на тему: «Управління збутовою діяльністю бізнес-організації» містить управлінський аналіз досліджуваної проблематики, який виконано на достатньо високому рівні, що уможливило рекомендацію на позитивне оцінювання роботи.

Д. е. н., професор кафедри логістики
Національного авіаційного університету



С. І. Грищенко



ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1	6
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1 Теоретичні основи та сутність поняття «управління збутовою діяльністю» бізнес-організації	6
1.2 Форми та методи організації збуту в сучасних умовах	12
РОЗДІЛ 2	19
АНАЛІЗ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».....	19
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Епіцентр К»	19
2.2 Аналіз системи управління збутом ТОВ «Епіцентр К».....	24
2.3 Визначення напрямків вдосконалення існуючої системи управління збутом.....	35
ВИСНОВКИ	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	41
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Основна мета будь-якої бізнес-організації – це отримання прибутків. Хтось виробляє продукцію чи послуги, хтось займається її збутом. Проте незалежно від виду діяльності організаціям для отримання прибутку потрібно займатися збутом, або напряму або через посередників. Тож відколи існує попит і пропозиція, строго стоїть проблема в успішній організації збуту. В сучасних умовах у сфері збуту визначається кінцевий результат, успіх запроваджених на підприємстві заходів, спрямованих на одержання прибутку.

Управління збутовою діяльністю підприємства є найважливішим аспектом, який не можливо переоцінити. Основним завданням підрозділу збуту є збільшення обсягу продажу з метою найбільш повного задоволення споживчого попиту і максимізації прибутку підприємства. Від правильно організованої збутової діяльності залежить ефективність і стабільність роботи як кожного окремого підприємства, так і всіх взаємопов'язаних з ним виробників та споживачів матеріально-технічних ресурсів підприємства.

Для ефективного управління збутом, потрібно досліджувати та управляти багатьма процесами, це і планування обсягу реалізації товарів із урахуванням рівня прибутку, що очікується; пошук покупця; розробка цінової політики відповідно до якості товару та попиту; виявлення й активне використання факторів, здатних прискорити збут продукції та збільшити прибуток від реалізації.

Варто зазначити, що окремі проблемні аспекти збутової політики підприємства знайшли відображення в працях таких науковців: Л. В. Балабанова, А. В. Балабанець, Лук'янець Т. І., Кальченко А. Г., Ямкова О. М., Огерчук Ю. В., Шубіна О. О., Панкрухин А. Л., Белінський П. І., Гудзенко Н. М., Ткаченко В. В. та інші.

За результатами проведених досліджень встановлено, що управління збутовою діяльністю підприємства направлене на підвищення ефективності роботи підприємства. Оскільки головною метою будь-якого підприємства є отримання

максимального прибутку, саме тому збутовій діяльності має надаватися як найбільше уваги. В умовах ринкової конкуренції важливим є правильно організоване управління збутовою діяльністю підприємства що зосереджене на пошуку оптимальних шляхів просування товарів на ринок, використання альтернативних методів збуту, збільшення товарообігу, зниження витрат на збутової діяльності підприємства.

Отже, вищенаведені аспекти підтверджують актуальність обраної теми дипломної роботи: «Управління збутовою діяльністю бізнес-організації», яка виконана за матеріалами ТОВ «Епіцентр К».

Метою роботи є аналіз управління системи збуту ТОВ «Епіцентр К» і розробка пропозицій щодо вдосконалення збутової діяльності підприємства.

Для досягнення поставленої мети в дипломній бакалаврській роботі визначено ряд взаємопов'язаних завдань, основними з яких є:

- узагальнити теоретичні основи управління збутовою діяльністю бізнес-організацій;
- дослідити основні форми та методи організації збуту продукції в сучасних умовах;
- надати організаційно економічну характеристик ТОВ «Епіцентр К» ;
- провести аналіз системи управління збутом ТОВ «Епіцентр К»;
- розробити пропозицій щодо удосконалення системи управління збутом ТОВ «Епіцентр К».

Об'єктом дослідження є – процес управління збутовою діяльністю бізнес організації в сучасних реаліях українського ринку

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти збутової діяльності ТОВ «Епіцентр К»

Методи дослідження В процесі написання роботи застосовувалися наступні методи: декомпозиції – для формування мети дослідження та постановки завдань; теоретико-методологічний – для розкриття теоретичних аспектів управління збутовою діяльністю бізнес-організації; синтез, порівняння, аналогії –

для вивчення світового досвіду управління збутовою діяльністю бізнес-організації; аналізу, синтезу – для дослідження особливостей управління збутовою діяльністю в ТОВ «Епіцентр К»; абстрактно-логічний метод – для обґрунтування заходів щодо удосконалення, управління збутовою діяльністю ТОВ «Епіцентр К»; графічний і табличний методи – для наочного відображення результатів дослідження.

Практичне значення полягає у можливості застосування сформованих теоретичних положень та запропонованих методичних підходів доведених до практичних рекомендацій: у практичній діяльності підприємства – з метою удосконалення управління збутовою діяльністю; у науково-дослідній діяльності – для проведення подальших досліджень з даної теми; у навчальному процесі – під час проведення лекційних, семінарських і практичних занять з навчальних дисциплін присвячених менеджменту бізнес-організації.

Інформаційною базою дослідження виступають матеріали праць українських і зарубіжних вчених, інформація державних органів статистики, законодавчі та нормативні документи з питань регулювання економіки, звітно-статистичні дані досліджуваного підприємства, аналітичні публікації в науковій і спеціалізованій літературі.

Структура й обсяг дипломної бакалаврської роботи. Дипломна бакалаврська робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, переліку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи становить 43 сторінки друкованого тексту. Містить 5 рисунки, 6 таблиць, 1 додаток. Список використаних джерел включає 30 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Теоретичні основи та сутність поняття «управління збутовою діяльністю» бізнес-організації

Українська економіка, як і Україна, переживає важкі часи. Сучасні реалії ставлять перед бізнес-організаціями нові виклики. Більшість підприємств змушені боротися за виживання в умовах гострої конкурентної боротьби за ринки збуту, адже сучасний ринок перенасичений пропозицією одноманітних товарів. Пристосовуючи збутову мережу до запитів споживачів та створюючи їм максимальні зручності, підприємство має значно більше шансів для виграшу в конкурентному протистоянні. Тому вирішальним показником ефективності підприємства є його прибуткова збутова діяльність.

Для розкриття сутності збутової діяльності бізнес організації розглянемо кілька ключових понять: збут, збутова політика та збутова діяльність. Розглянемо зміст цих економічних категорій та їх вплив на функціонування сучасного підприємства.

Сучасні економісти розглядають поняття «збут» з різних точок зору, а саме:

- як процес фізичного переміщення товару;
- як процес взаємодії з покупцем.

Так, наприклад, Балабанова Л. В., Балабанич А. В. трактують збут як «процес організації транспортування, складування, підтримки запасів, доробки, просування до оптових і роздрібних торговельних ланок, передпродажної підготовки, упакування і реалізації товарів з метою задоволення потреб покупців і отримання на цій основі прибутку» [1, с. 14].

«Товарорухом від виробника до споживача, покликаним сприяти перетворенню виробленої продукції на гроші шляхом обміну», пояснює збут Шубіна О.О. [6, с. 110]

А.П. Панкрухін вважає, що збут - це "безпосереднє спілкування продавця та покупця" [7, с. 322].

Корягіна С.В., Корягін М.В. трансформують обидві точки зору, пояснюючи поняття збуту як «дії підприємства, спрямовані на збільшення доступності товарів для цільового споживчого сегмента»[3, с. 218].

Деякі автори ототожнюють поняття збут і збутова діяльність. Так, П.І. Белінський зазначає, що "суть збутової діяльності в узагальненому розумінні полягає в тому, що це є процес просування готової продукції на ринок та організації товарного обміну з метою отримання підприємницького прибутку" [8, с. 429].

Балабанова Л. В., Балабаниц А. В. пояснюють поняття збутова діяльність як «все те, що забезпечує максимальну вигоду торговельної угоди для кожного з партнерів при першочерговому врахуванні інтересів і вимог проміжного чи кінцевого споживача» [1, с. 15]. А Лук'янець Т. І., як «процес просування готової продукції на ринок та організацію товарного обміну з метою одержання підприємницького прибутку» [2, с. 65], в той час Кальченко А. Г. стверджує, що це – «процес організації товарного обігу з метою одержання прибутку [3, с. 135].

Найбільш широке визначення поняття дає Ямкова О. М., яка визначає збутову діяльність як «комплекс процедур просування готової продукції на ринок (формування попиту, отримання і обробка замовлень, комплектація і підготовка продукції до відправки покупцям, відвантаження продукції на транспортний засіб і транспортування до місця продажу або призначення) і організацію розрахунків за неї (встановлення умов і здійснення процедур розрахунків із покупцями за відвантажену продукцію)» [4, с. 57].

Одним з основних факторів ефективності системи збутової діяльності будь-якої компанії є збутова політика. Корягіна С.В., Корягін М.В., визначають збутову політику (політику розподілу) як «діяльність підприємства щодо планування,

реалізації та контролю руху товарів від виробника до кінцевого споживача з метою задоволення потреб споживача та отримання фірмою прибутку»[3, с. 218].

Як стверджують Т.Д. Маслова, С.Г. Божук, Л.М. Ковалік, «збутова політика - це поведінкова філософія або загальні принципи діяльності, яких фірма збирається дотримуватись у сфері побудови каналів розподілу свого товару та переміщення товарів у часі та просторі» [9].

Із точки зору Н.М. Гудзенко, організація збуту залежить від потенціалу підприємства та обраної ним збутової політики – сукупності збутових стратегій маркетингу і комплексу заходів з формування асортименту товарної продукції та ціноутворення, стимулювання збуту, укладання договорів, транспортування та інших організаційних аспектів збуту. Це – спосіб здійснення збутової діяльності.

Отже, проаналізувавши думки різних авторів, можна узагальнити, що поняття збутова діяльність є досить широким та комплексним. Насамперед, збутова діяльність підприємства – це процес, який охоплює, окрім прямого продажу товару або послуги, оскільки це тільки кінцевий результат збутової діяльності, також організацію товарообігу шляхом реалізації маркетингової та логістичної стратегій. Збут – це конкретні дії підприємства, спрямовані на задоволення потреб споживача з метою отримання прибутку, а збутова політика – це правила, яким слідує підприємство, здійснюючи товарообіг з аналогічною метою. Тому організація збуту напряду залежить від обраної підприємством збутової політики, яка, в свою чергу, є способом здійснення збутової діяльності. Тобто поняття збут і збутова політика, на мою думку, є складовими процесу збутової діяльності бізнес організації. Виокремлювати і розділяти їх було б недоцільно, тому що це як один великий механізм, який тільки доповнює один одного. Отже, сучасна бізнес-організація не може функціонувати без наявності збутових мереж, котрі якнайбільше намагаються наблизитись до покупця, що обумовлює підвищення ролі збутової діяльності підприємств, зміну змісту її збутової політики та перерозподіл пріоритетів у системі управління.

Відповідно для формування конкурентоспроможної збутової діяльності підприємству необхідно впровадити ефективну систему управління, яка

б реалізовувала мету та стратегію збуту, орієнтовану на попит. Це поняття розглядається у працях вітчизняних економістів в різних ракурсах: одні пояснюють управління збутовою діяльністю як невід’ємну складову науки маркетинг, інші – з позицій менеджменту, як загальне керівництво збутовою діяльністю підприємства.

Ткаченко В.В. управління збутом продукції розглядає з позицій маркетингу як процес планування, організації, мотивації та контролю збутової діяльності підприємства, який потрібен для формування та досягнення мети збуту [12, с. 247].

Баланюк І.Ф., Іваночко Н.В. вважають, що управління збутовою діяльністю – це окремий вид діяльності підприємства, який здійснюється в процесі його функціонування як учасника ринку та передбачає розробку маркетингових заходів з метою отримання підприємством максимального прибутку[3, с. 168].

Гудзенко Н. М. вважає, що «головним в управлінні збутовою діяльністю є потенціал організації та обрана нею збутова політика, яка включає в себе маркетингову стратегію, аналіз та формування асортименту, ціноутворення, стимулювання збуту, логістику та інші організаційні аспекти збуту» [14, с. 264].

Огерчук Ю. В. у своїх роботах визначає «управління збутовою діяльністю із системної точки зору, таким чином вказує, що такі складові збутової системи, як структура збутової організації й управління збутом за допомогою систем, є елементами управління збутовою діяльністю» [5, с. 6].

Українська вчена Ямкова О.М. розглядає управління збутовою діяльністю в двох аспектах: стратегічному та тактичному. Стратегічний рівень передбачає собою розробку стратегії захоплення ринку, формування ритейл мережі та планування логістичних каналів для ефективного управління збутовою діяльністю. Дані дії передбачають собою побудову довгострокової системи управління збутом, та, в певній мірі, потребують прийняття довгострокових зобов’язань перед постачальниками або іншими суб’єктами на ринку. В свою чергу, тактичні дії регулюють поточні виклики та проблеми збутової діяльності, вони спрямовані на розробку дій реагування, на зовнішні та внутрішні зміни, та оперативне їх вирішення. А також комплекс управлінських рішень щодо дотримання

маркетингової та збутової стратегії бізнес-організації, організацію мотиваційних заходів для стимулювання збутової мережі, на основі аналізу результатів показників збуту [4, с. 58].

За Балабановою Л.В. ефективність управління збутом залежить від дієвості системи забезпечення управління збутовою політикою, яка охоплює сім підсистем:

- підсистему корпоративного управління;
- підсистему управління цільовим ринком;
- підсистему управління товарною політикою;
- підсистему управління ціновою політикою;
- підсистему управління збутовим потенціалом;
- підсистему управління збутовим персоналом;
- підсистему управління збутовими ризиками.

Підсистема корпоративного управління охоплює управління життєвим циклом підприємства й управління позицією підприємства на ринку.

Підсистема управління цільовим ринком включає такі елементи, як STP-маркетинг та управління взаємовідносинами з покупцями.

Підсистема управління товарною політикою включає сім елементів відповідно до складових маркетингової товарної політики торговельного підприємства: управління інноваціями, якістю і конкурентоспроможністю товарів, асортиментом товарів, товарною маркою, упаковкою, життєвим циклом товарів і позиціонуванням товарів.

Підсистема управління ціновою політикою складається з таких елементів, як інформаційне забезпечення управління ціновою політикою і стратегічні рішення у сфері цінової політики.

Підсистема управління збутовим потенціалом повинна забезпечити достатній рівень його конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі. При цьому повинні бути задіяні всі системи збутового потенціалу: система ресурсного забезпечення (товарного, кадрового та інформаційного), система управління збутовою діяльністю (програмування, організація та аудит збутової діяльності) і

система підтримки збутової діяльності (маркетингові комунікації безпосереднього і опосередкованого впливу, сервісна підтримка).

Підсистема управління збутовим персоналом складається з двох елементів: багатокритеріальної кадрової політики у сфері управління збутовою політикою та конкурентоспроможності збутового персоналу.

Підсистема управління збутовими ризиками складається з двох елементів: виявлення ризиків у сфері управління збутовою політикою і їх нівелювання. [15, с. 35-37].

Підсумовуючи вищевикладене, слід зазначити, що управління збутовою діяльністю – це системна організаційна управлінська діяльність, орієнтована на інтенсифікацію попиту на товари та послуги виробника, розробку дієвих стратегій захоплення ринку. Таким чином, система управління збутовою діяльністю бізнес організації має бути, насамперед, гнучкою та мобільною, здатною швидко пристосуватись до зростаючих потреб ринку. Збільшення обсягів реалізації одноманітної продукції виробниками зумовлює необхідність формування новітніх ефективних технологій у підсистемах управління збутовою діяльністю та здійснення постійного моніторингу діючих стратегій. Тому створення дієвої системи управління збутовою діяльністю потребує комплексу управлінських рішень, зокрема і конкретних маркетингових заходів (каналів збуту, способів і методів просування продукції на ринку), спрямованих на підвищення збутової стратегії підприємства чи фірми. Вона повинна включати вирішення окремих методико-прикладних завдань з метою стимулювання збутової мережі, дослідження кон'юнктури ринку, створення кваліфікованого відділу маркетингу та логістики, планування стратегії розвитку збутової діяльності. Тобто успішна модель системи управління збутовою діяльністю має реалізовуватись шляхом органічного поєднання функцій планування, організації, стимулювання, координації та контролю, що повніше забезпечить не тільки виконання планів збуту та потреби споживача, але й розширить ринковий потенціал бізнес організації.

1.2 Форми та методи організації збуту в сучасних умовах

Раніше у роботі я дослідив, що управління збутовою діяльністю бізнес організації, є одним з найважливіших процесів в сучасних економічних реаліях. Ефективно організована збутова діяльність дозволяє організації бути релевантною на ринку та переважати над конкурентами серед насиченого ринку збуту. В управлінні збутом слід надати перевагу оптимізації процесів отримання товару або послуги від виробника до користувача. Оскільки сучасним ринкам збуту притаманна олігополістична конкуренція та нецінові методи конкуренції бізнес-організацій, необхідно доцільно обирати форми збуту та методи їх управління. Перед організаціями з'являються виклики, як охопити найбільшу аудиторію та переманити клієнтів від конкурентів, тому важливо мати високий асортимент продукції, оновлювати та доповнювати його новими категоріями, піднімати якість товару та методів його продажу, тобто при реалізації товару надавати клієнтам високоякісне обслуговування та обширний спектр додаткових послуг, аби можна було задовільнити кожного. Що, в свою чергу, ставить завдання перед менеджментом, яким чином реалізувати власну збутову систему, аби задовільнити кожного та в той самий час буди економічно ефективним, та отримувати прибуток.

Першим кроком для управління збутовою діяльністю, буде обрання каналу розподілу, або ж іншими словами форми збуту. Вони поділяються на: прямий збут, непрямий збут, і комбінований канали збуту [11, 17].

Прямий збут – це форма організації збутовою діяльності, суть якої заключається у продажі товару напрямку споживачеві, без використання посередників. Тобто продаючи вироблений товар або послугу у власних магазинах, за допомогою прямого відділу продажу, або агентів з продажу і тд. Найбільш ефективно використання прямого збуту спостерігається у випадках продажу вузькоспеціалізованих товарів, консалтингових, навчальних або інших видів послуг, кредитів і тд. Недолік прямого збуту в тому, що споживач за часту не

відноситься до масових, оскільки обмежений територією де виробляється продукція, або товар чи послуга не належать до масових.

Далі слід розглянути методи прямого збуту:

1. Директ-маркетинг. Метод, який передбачає пряму роботу агента з продажу з клієнтом, розповсюджений для продажу непродовольчих товарів. Агент створює звернення до потенційного клієнта через пошту або інші мережі, клієнт обирає товар з каталогу, та отримує його через пошту або у відділеннях. Даний метод дозволяє менеджменту зосередитися на чітко визначених цільових ринках, та це спрощує процес контролю та оцінювання результату. Відповідно можна розробити доволі гнучку мотиваційну систему, легко відслідковувати виконання планів, та швидко за необхідності корегувати їх. Обмеженість цього методу у тому, що потрібен великий відділ продажу який буде працювати з клієнтами [15, 16, 18].

2. Телемаркетинг – продаж товарів використовуючи онлайн телефонію. Метод розповсюджений для продажу послуг, або вузьконаправлених товарів. Метод схожий на директ-маркетинг, але тут відділ продажу опрацьовує клієнтів які зацікавилися послугою, та ведуть більше консультативні діалоги, направлені на знаходження потреб клієнта та продажі конкретної послуги. Також часте використання для отримання клієнтської бази методом, обдзвону телефонної бази.

Складність даного методу в тому, що необхідно надзвичайно велика кількість співробітників, та моральна важкість що супроводжує часту кадрову зміну. Що ускладню систематизацію управління збутовою діяльністю, та потребує постійного втручання та корегування менеджменту. Переваги даного методу в тому, що можна швидко опрацьовувати замовлення, та високий відсоток проданих товарів по залишених заявках клієнтів [15, 16, 18].

3. Продаж за зразками. Використовується для продажу великогабаритного або технічно складного товару, а також товарів які потребують індивідуального дизайну, розмірів. Наприклад меблі, складні кухні, інтер'єри на замовлення, автомобілі і тд. Організація даного методу потребує великих приміщень, де потрібно розмістити зразки копій товарів, також налагодити логістичні канали для доставки товарів клієнту та за можливості встановлення. Що потребує глибокого

аналізу ринку, моди та попиту адже для заміни такого масштабного асортименту необхідно багато часу. Що спонукає менеджмент, на розробку довгострокових налагоджених стратегій, у які потрібне мінімальне втручання, відповідно не потрібен великий управлінський апарат, як у попередніх випадках [15, 16, 18].

4. Інтернет маркетинг, або ж онлайн продаж. Метод який застосовується для продажу різноманітних видів товарів та послуг, масового або індивідуального попиту, особливо прибутковим став під час пандемії, оскільки вводили обмеження на офлайн відвідування місць масового скупчення людей. Даний метод не потребує власних торгових точок, та дуже зручний для розвитку бізнесу, оскільки не потребує значних вкладень для організації та управління збутом. В основному даний метод можна використовувати для збуту товару, який не потребує додаткових консультацій та клієнт може сам обрати те, що його цікавить з каталогу сайту і в лічені хвилини оформити. З точки зору менеджменту, метод зручний, через автоматизацію процесів та легкості оцінювання результатів та їх контролю. Для збільшення конкурентної сили потребує розвинуту логістичну систему, аби можна було мати великий каталог товарів та швидше конкурентів доставляти свої товари [15, 16, 18].

5. Метод індивідуального обслуговування покупців. Даний метод часто використовується рітейлерами, необхідний при продажі товарів які потребують консультацій спеціаліста перед покупкою, або мають особливі умови використання чи зберігання. Наприклад даний метод використовується при продажі ліків, побутової техніки, електроніки і тд. Для організації збуту, даний метод потребує постійного управління кожною точкою збуту, відділом, продавцем. Також ним легко можна відслідковувати попит на товар, та якість надання послуг беручи зворотній зв'язок у клієнта після обслуговування. Також клієнта супроводжують протягом покупки, допомагаючи з вибором, упаковкою, доставкою і тд., що дозволяє повністю управляти усім процесом збуту. Хоча даний метод дозволяє по максимуму управляти збутовою діяльністю, він у свою чергу є найбільш трудомісткий по затратах часу [15, 16, 18].

6. Самообслуговування. Метод який використовують бізнес організації, які реалізують товарний асортимент масового попиту, це товари які добре відомі покупцям і не потребують додаткових консультацій, наприклад продовольчі товари, побутова хімія і тд. Даний метод в основному використовуються супермаркетами, та потребує точного управління запасами продукції, аналіз попиту та інше, щоб товар не псувався або швидко не закінчувався. Аналіз повинен бути постійним, оскільки є безліч зовнішніх чинників, які можуть різко вплинути на попит, як війна, проблему з електроенергією, недостача окремих груп товарів та інше[15, 16, 18].

Таким чином можна зробити наступні висновки, щодо того для яких бізнес-організацій найбільш підходить прямий збут.

- Філіали збутових організацій, що працюють на місцевих ринках з товаром не масового попиту, мають висококваліфікованих співробітників, та конкурентоспроможні у своєму сегменті.
- Малі бізнеси, або онлайн магазини які реалізують товар залежно від попиту, тобто не використовуючи великі запаси товару, через нестачу ресурсів та складів.
- Агентства, продаж товарів яких потребує безпосереднього показу клієнту, наприклад ріелтори. Або агентства чи фірми що продають різноманітні послуги, наприклад навчальні або консалтингові.
- Для фінансових організацій, або банків які продають свої послуги використовуючи онлайн телефонію, або ботів.
- Для супермаркетів, рітейлерів, мережевих організацій.

Частіше всього, прямий канал збуту використовують бізнес-організації, які роблять акцент на маркетингову програму, а також тісно контактують зі своїми клієнтами і працюють на вузько направлених ринках.

Непрямий збут, форма збутової діяльності яка передбачає собою використання посередників для реалізації своїх товарів, або розширення свого ринку . Найчастіше використовується для реалізації товарів постійного, масового попиту, наприклад харчових товарів, канцтоварів, одягу і тд. Також непрямий збут

можна використовувати і для товарів не масового попиту, наприклад на початкових етапах розвитку організацій, коли недостатньо ресурсів для побудови власної системи прямого збуту, але у таких випадках прибуток може бути менший, адже необхідно реалізовувати товар посередникам по меншій ціні. З точки зору управління збутовою діяльністю дана форма, для своєї реалізації не потребує великого управлінського штату, адже велика частка роботи перекладається на інших дистриб'юторів, і тоді компанії стає важко перейти на іншу форму, тому що набагато простіше слідувати методиці яка стабільно працює з власним мінімальним втручанням, хоча й приносить менші прибутки [19, 13, с. 265-267].

Комбінована або ж змішана форма збуту, одна з найважчих в реалізації і в свою чергу найгнучкіша та найефективніша, у сучасних реаліях. Як правило при комбінованому способі в збуті товарів та послуг приймає участь посередник, який не бере участі у товароруху. Змішані канали збуту застосовують, якщо ринок збуту сконцентрований в одному регіоні, а кінцевіспоживачі зосереджені в іншому і попит на продукцію недостатньо великий [19, 13, с. 265-267].

У випадку, якщо підприємство випускає декілька видів продукції і реалізує кожен з них на різних ринках, застосовується комбінований канал збуту. Хоча комбінована форма збуту гнучка до управління, ефективно реалізувати її може не кожна організація, оскільки потрібні додаткові ресурси, на організацію збутової діяльності. Часто таку форму використовують як додатковий канал збуту, аби збільшити кількість свого товару на ринку, реалізуючи їх у власних фірмових магазинах та одночасно розповсюджувати за допомогою ритейлерів, по інших регіональних ринках. Найяскравіші приклади успішної реалізації є: ТОВ «Рошен» та ТОВ «Епіцентр К». Мінусами в управлінні збутом через дану форму, у тому що здійснювати контроль над ринковою ситуацією виробнику важко, через велике розгалуження посередників, які реалізують їхню продукцію .

Оскільки важливу роль в управлінні збутовою діяльністю , в непрямому та комбінованому формах відіграють посередники, слід детально підходити до їх вибору, для цього потрібно розуміти які бувають види торгових посередників, що ж розглянемо наступні види посередників: оптові фірми та роздрібні підприємства.

1. Оптові фірми. Фірми, що мають розвинуту торгово-складську мережу, та часто купують право власності на продукцію яку реалізують. Дані фірми займаються зосередженням великої кількості товарних запасів, для можливості подальшої перепродажі іншим фірмам, також можуть доукомплектовувати, пакувати, фасувати товар, для підвищення його кінцевої вартості. Оптові фірми в якості посередників доцільно використовувати, для реалізації сировини, або для допомоги у реалізації своєї продукції, іншим посередникам.

Щодо типів оптових посередників, то вони поділяються на :

- Брокери, їх ціль у тому, щоб звести виробника з дистриб'ютором, та отримати за це свої комісійні, також вони можуть виступати гарантами угод або надавати кредити покупцеві. Брокери займаються лише організацією процесу збуту.
- Дилери, мають власні складські та торгові приміщення, та надають посередницькі послуги між виробником і споживачем. Також часто займаються післяпродажним обслуговуванням
- Агенти, це особи або фірми які надають виробникам маркетингові послуги, при цьому не маючи права власності на товари.
- Джоббери, вони займаються перепродажем, по принципу «постачання точно в час, продаж з коліс», їх особливість у тому, що вони не мають складських приміщень.
- Факторингові компанії. Ці компанії кредитують продавця, набувають їх дебіторську заборгованість і беруть на себе стягнення боргу з підприємства-боржника [20, 21] .

2. Роздрібні підприємства. Організації, що займаються безпосереднім продажем товарів одразу кінцевому споживачу, тобто населенню. З основних функцій які виконують роздрібні підприємства, це закупівля товару у виробника, його зберігання та підготовка до продажу у роздрібній мережі[20, 21].

Отже з усього вищесказаного, можна зрозуміти які форми та методи існують для організації, управління збутовою діяльністю, в сучасних умовах не існує якогось універсальної форми чи методу, потрібно комбінувати та обирати

орієнтуючись на довгострокові плани бізнес-організації, та її цілі. Звісно у кожного метода є свої плюси і мінуси, та важкості в реалізації, проте вірно обраний метод може призвести до високого шансу побудови успішної управлінської системи. Також важливу роль відіграють посередники, було показано, що вони не тільки можуть реалізовувати створену іншими продукцію, через форму непрямого збуту, а й надавати різні види послуг, такі як кредитування, маркетинг, складування, пакування і тд. Отже, навіть якщо у організації обмеженість фінансових ресурсів, для побудови власної системи, або недостатність досвіду завжди можна скористатися послугами посередників, за допомогою яких можна реалізувати збутову діяльність, не маючи її ключових складників.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Епіцентр К»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К» (скорочена назва ТОВ «Епіцентр К») зареєстровано 27.08.2003 р. Історія компанії розпочалась із невеликого магазину керамічної плитки в м. Київ. Бізнес стрімко розвивався й 1997 року з'явилась ідея побудувати перший в Україні будівельний гіпермаркет. 6 грудня 2003 р. на вул. Братиславській, 11 в м. Києві було відкрито перший в Україні будівельний гіпермаркет «Епіцентр» [22].

Юридична адреса підприємства: Україна, 04128, місто Київ, вулиця Берковецька, будинок 6-К [22].

Організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю.
Форма власності – недержавна власність.

ТОВ «Епіцентр К» є провідним гравцем українського ритейлу та безумовним лідером на українському ринку непродовольчих товарів. Основним видом діяльності ТОВ «Епіцентр К» є: 47.78 – роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах [22].

Необхідно зазначити, що законодавча база, котра регламентує взаємовідносини, пов'язані із торгівлею є доволі різноманітною, оскільки торгівля охоплює широке коло правовідносин. Так, на сьогоднішній день, можна виділити низку нормативно-правових актів, котрі регламентують провадження торговельної діяльності в Україні, зокрема:

Господарський кодекс України, Цивільний кодекс України, Податковий кодекс України, Закон України «Про захист прав споживачів»; Закон України «Про споживчу кооперацію»; Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність»;

Закон України «Про ціни та ціноутворення»; Закон України «Про застосування реєстраторів розрахункових операцій у сфері торгівлі, громадського харчування та послуг»; постанова Кабінету Міністрів України «Про порядок провадження торговельної діяльності та правил торговельного обслуговування на ринку споживчих товарів» та ін.

За свою довгу історію «Епіцентр», пройшов безліч змін та еволюціонував від будівельних гіпермаркетів до будівельно-господарських та став найбільшою мережею торговельних центрів в Україні. Наразі відділи у торговельних центрах «Епіцентр» представлений у форматі shop-in-shop, це унікальний формат який створила організація. Його ціль полягає у тому щоб покупець відвідуючи торговий центр, міг задовільнити усі свої потреби. Також Епіцентр відкриває свої відділи у інших торгових центрах, аби максимально охопити ринок[22].

На даний момент організація налічує 68 торговельних центрів «Епіцентр», 10 будівельно-господарських гіпермаркетів «Нова лінія», 52 спортивних магазина Intersport, онлайн магазин «epicentrk.ua». А також має власні виробничі потужності, такі як: заводи керамічної плитки «Epicentr Ceramic Corporation» та «Карпатська кераміка», дерево обробний завод «Осмолода». Агрохолдинг «Епіцентр Агро», власні логістичні потужності та 5 спортивних комплекси, для працівників та клієнтів. Детальніше зупинимося на розгляді саме торгових центрів Епіцентр[22].

Епіцентр у своїх торгових центрах пропонує своїм покупцям найбільший каталог товарів для дому, меблів, сантехніки, освітлення, побутової техніки, електроніки, інструментів, будівельних матеріалів та автотоварів за кращими цінами в Україні. На сайті та в торгових мережах представлені найпопулярніші світові бренди, а також високоякісні, а головне – доступні товари від українських виробників.

Варто також відмітити, що ТОВ «Епіцентр К» розвиває й власні торгові марки. У даному напрямку ритейлер співпрацює із більш ніж 300 виробниками, та 3000 постачальниками. В найближчі роки ТОВ «Епіцентр К» має намір збільшити частку власних торгових марок у обороті до 25 %

Для ТОВ «Епіцентр К» характерною лінійно-функціональна організаційна структура. Очолює компанію генеральний директор. В безпосередньому підпорядкуванні у нього перебувають начальники відділів та підрозділів, призначається зборами учасників.

Функціональні обов'язки керівників ТОВ «Епіцентр К»: стратегічне й оперативне управління компанією, що містить в собі затвердження планів робіт кожного зі співробітників, установлення господарських взаємозв'язків із постачальниками та покупцями, забезпечення ефективного фінансування усіх бізнес-процесів.

Організаційна структура ТОВ «Епіцентр К» відповідає стратегії і є доволі розгалуженою (рис. 2.1).

Організаційна структура ТОВ «Епіцентр К» побудована таким чином, що забезпечити максимальну ефективність діяльності на ринку. Варто зазначити, що кожна організація є відкритою системою, яка перебуває у постійній взаємодії із зовнішнім середовищем.

Розглянемо детальніше частину функцій відділів маркетингу, замовлень та роботи з персоналом, які пов'язані з розробкою, реалізацією та управлінням збутової діяльності ТОВ «Епіцентр К».

До функцій відділу маркетингу відносяться:

- Маркетинговий аналіз ринку, аналіз доходів та купівельної спроможності громадян
- Розробка анкет опитування клієнта щодо задоволеністю продукцією, якості отриманих послуг та аналіз результатів
- Аналіз збутової діяльності та відповідна розробка планів продаж
- Управління асортиментом продукції, продуктовими інноваціями, продуктовим оформленням
- Розробка, організація, контроль та просування реклами та промо-акцій
- Формування цінової політики та розробка цінових стратегій

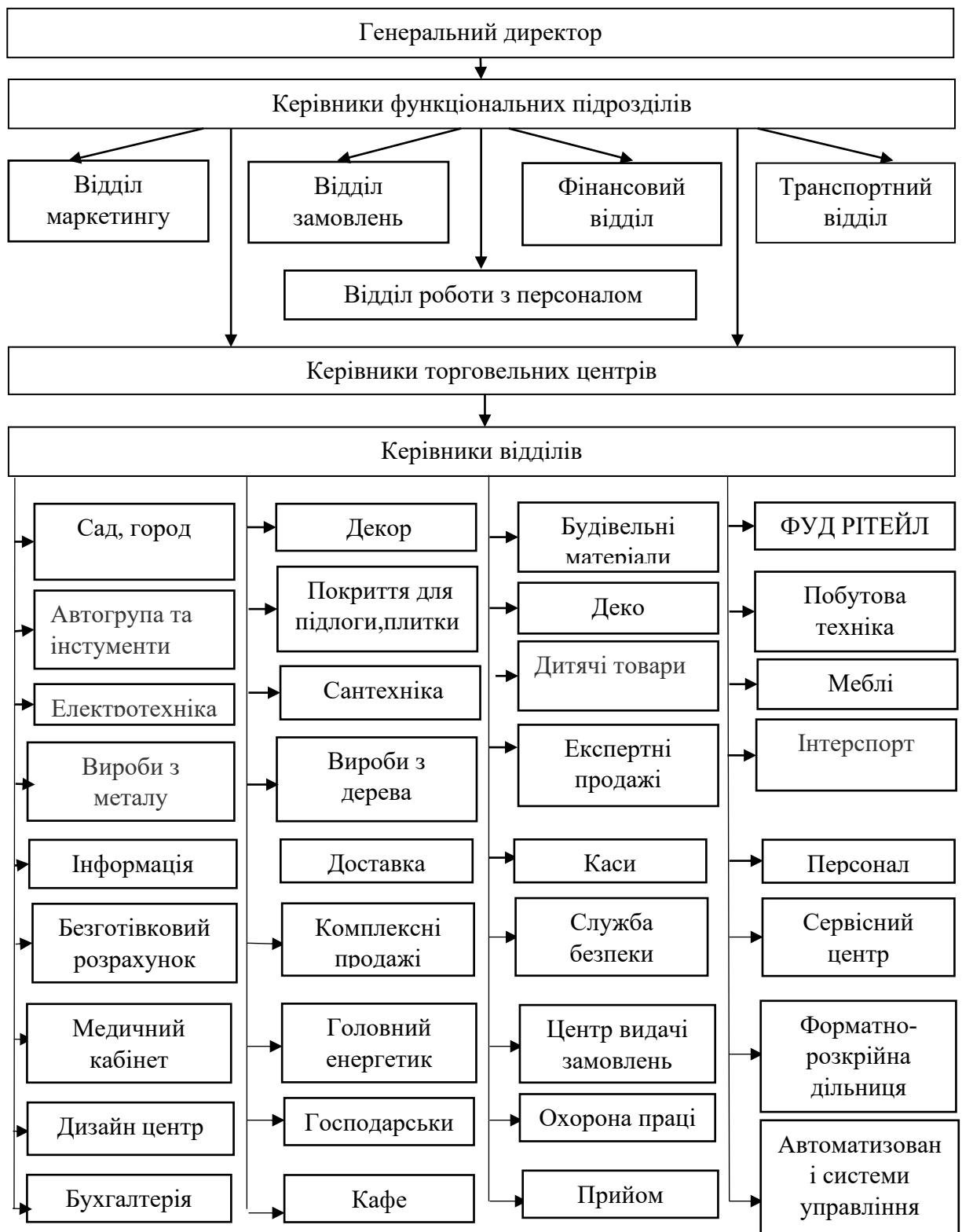


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: складено автором на основі [26].

Відділ замовлень у свою чергу виконує наступні функції:

- На основі комплексного аналізу ринків, розробляє рекомендації щодо можливостей зміни або доповнення асортименту продукції та якості надання послуг.
- здійснює організацію замовлень продукції підприємства згідно з плановими завданнями та укладеними договорами, вчасного її відвантаження споживачам у встановлених обсягах реалізації.
- забезпечує контроль за виконанням підрозділами підприємства замовлень, договірних зобов'язань у встановлені строки, за обсягом реалізації продукції, номенклатурою, комплектністю та якістю, за станом запасів готової продукції на складах.
- організує приймання готової продукції від виробничих підрозділів на склади, раціональне зберігання і підготовку до відправлення споживачам, визначення потреби в транспортних засобах, механізованих навантажуючих засобах, тарі та робочій силі для відвантаження готової продукції.

В свою чергу відділ роботи з персоналом, окрім стандартної роботи з кадрами та інше, займається навчанням персоналу, а саме Епіцентр має власний навчальний центр, де працівники різних торгових відділів не тільки вдосконалюють свої знання товарного асортименту, а й навчаються технікам продаж, аби ефективніше займатися збутом, і підвищувати якість надання консультативних послуг, що в свою чергу збільшує кількість лояльних клієнтів, а відповідно і прибутки ТОВ «Епіцентр К».

2.2 Аналіз системи управління збутом ТОВ «Епіцентр К»

Для аналізу збутової діяльності ТОВ «Епіцентр К» потрібно перш за все систематизувати інформацію про основні результати діяльності як мінімум за 3 роки. Проведемо аналіз основних показників діяльності за період з 2020 по 2022 рр. включно, занесемо дані в аналітичну табл. 2.1.

Результати показують, що за аналізований період 2020 – 2022 рр. у 2022 році, збутова діяльність ТОВ «Епіцентр К» була на нижчому рівні порівняно із попереднім періодом, хоча все одно вище чим у 2020 році.

Таблиця 2.1

Основні виробничо-збутові показники роботи ТОВ «Епіцентр К» за 2020 - 2022 рр. (тис. грн.)

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення			
				2021 / 2020 рр.		2022/ 2021 рр.	
				+/-	%	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	104 910 343	148 745 255	123 864 393	43 834 912	41,8	-24 880 862	-16,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	79 560 701	110 486 259	92 747 990	30 925 558	38,9	-17 738 269	-16,1
Валовий прибуток	25 349 642	38 258 996	31 116 403	12 909 354	50,9	-7 142 593	-18,7
Інші операційні доходи	850 000	1 330 685	836 833	480 685	56,6	-493 852	-37,1
Адміністративні витрати	3 428 695	4 815 775	4 325 613	1 387 080	40,5	-490 162	-10,2
Витрати на збут	16 413 463	22 451 209	18 968 340	6 037 746	36,8	-3 482 869	-15,5
Інші операційні витрати	255 046	416 027	484 528	160 981	63,1	68 501	16,5

Продовження таблиці 2.1

Чистий фінансовий результат: прибуток	4405 437	83 28888	57 68666	3 923 451	9,1	-2 560 222	30,7
Власний капітал	1784 669	19 01919	45 30807	1 17 250	,6	2 628 888	38,2
Довгострокові зобов'язання	4455 080	99 66470	98 75245	5 511 390	23,7	-91 225	0,9
Поточні зобов'язання	2222 3615	23 783762	27 989397	1 560 147	,0	4 205 635	7,7

Джерело: складено автором на основі [додаток А]

Про це свідчить те, що у 2021 р. товариство отримало прибутках 329 044 тис.грн., а у 2022 р. одержало прибуток у розмірі 148 745 255 тис. грн., що на 24 880 862 тис.грн.менше, або ж на 16,7 %. Хоча у 2021 був значний приріст прибутку, що склав 43 834 912 тис. грн. або 41,8%.

Отже можемо побачити, що у 2021 році Епіцентр, значно підвищив свій збутовий потенціал, незважаючи на те що була пандемія, і навіть повномасштабне вторгнення, не завдало сильного удару на збут, зменшився на 16.8%, беручи до уваги, те що результат більший чим у 2020 році. Аналогічну ситуацію ми бачимо для собівартості продукції. Також слід звернути увагу на, те що Епіцентру вдалося під час, війни оптимізувати свою систему збуту, та значно зменшити свої витрати на збут 15,5%, на мою думку, їм це вдалося завдяки власній потужній логістичній системі, адже в перші половині 2022 року, у більшості організацій були значні проблеми з логістикою, через руйнування складських приміщень, доріг, воєнних дій і тд. Щодо чистого доходу, у 2022 році, відповідно до усіх подій знизився на 2 560 222 тис.грн. або 30,7%, порівняно з2021 роком, хоча цей результат кращий чим у 2020 . Для наочності, продемонструю результати у вигляді діаграми (рис. 2.2) .

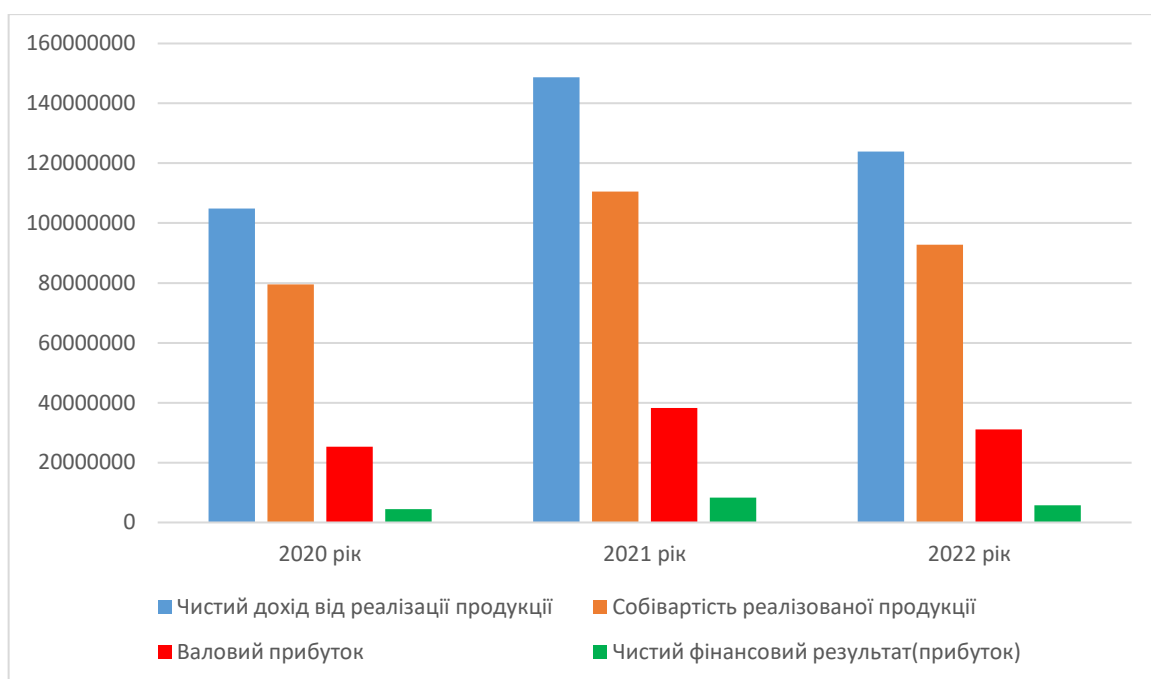


Рисунок 2.2. - Динаміка основних фінансових показників ТОВ "Епіцентр К", 2020-2022 рр.(тис. грн).

Джерело: складено автором на основі [додаток А]

Щодо довгострокових зобов'язань, у 2021 році відбулося велике зростання на 5 511 39 0 тис. грн. або 123.7 %, проте у 2022 році зменшились на 91 225 або 0.9%, в той час поточні зобов'язання стабільно збільшувалися у 2021 році на 1 560 147 тис. грн., або 7%, та у 2022 на 4 205 635 тис. грн, або 17,7%.

В структурі власного капіталу, також відбулися значні зміни, він зріс у 2021 майже у 1.5 рази, на 2 628 888 тис.грн., або ж 138, 2% (рис. 2.3). Що не дивно адже в кризових ситуаціях, такий як війна доречно нарощувати власний капітал, та намагатися зменшувати зобов'язання. Це свідчить про позитивну діяльність ТОВ «Епіцентр К» та про обрання та дотримання оптимальних стратегій.

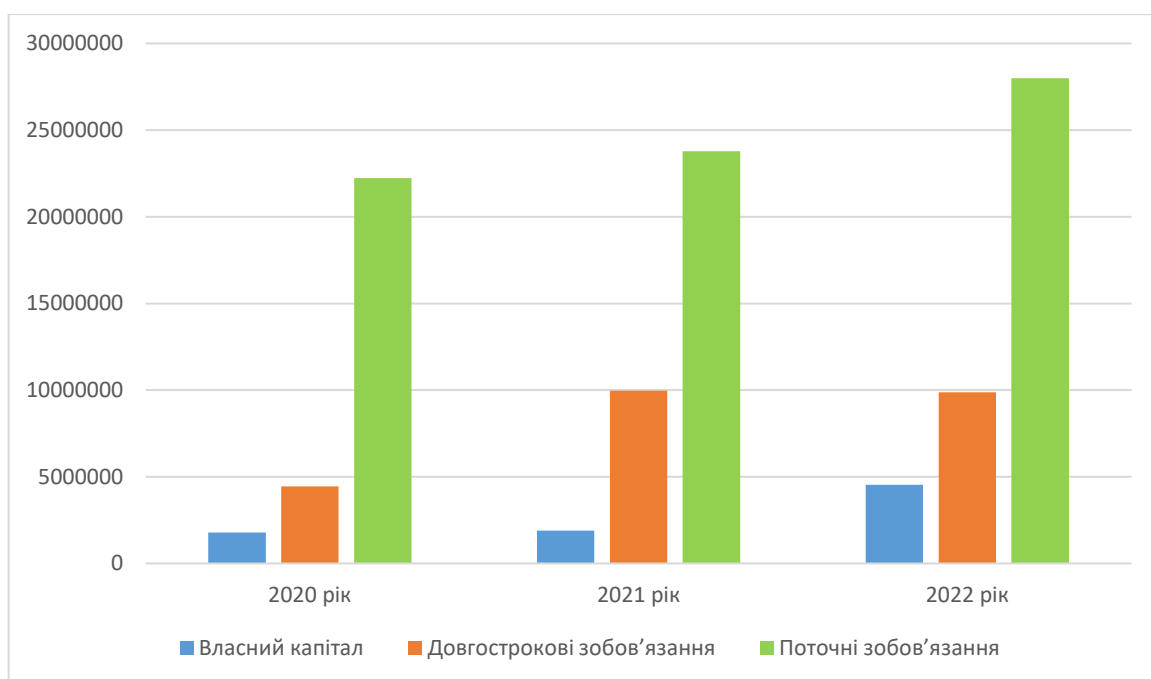


Рисунок 2.3. - Динаміка власного капіталу та довгострокових і поточних зобов'язань ТОВ "Епіцентр К", 2020 -2022 рр. (тис. грн.).
Джерело: складено автором на основі [додаток А]

Як і зазначалося раніше у роботі, головною цілю будь-якої бізнес-організації, являється отримання прибутку. Епіцентр, не є виключенням, тому вони розробили потужну та унікальну систему управління збутом, під назвою «shop-in-shop». На даний момент, у своїх торгових центрах Епіцентр не обмежує себе, збутом лише господарських товарів, як було на початку. Завдяки своїй системі, Епіцентр надає повний спектр послуг своїм клієнтам, та щороку активно захоплює все нові і нові ринки, завітавши у торговий центр, покупець може отримати будь-який товар, що надзвичайно зручно та дозволяє в кілька разів примножувати свої прибутки. А потужні логістичні центри, та широкий спектр послуг, практично залишає конкурентів ні з чим. Неважливо чи прийшли за електронікою, одягом собі чи дитині, чи будівельним інструментом, торгові центри з своїми відділами побудовані таким чином, аби клієнт вибираючи один товар одразу звертає увагу на інші види товарів для себе, або будинку та зайшов «подивитися», де одразу починають працювати з клієнтом професійні консультанти.

Для детальнішого аналізу збутової системи, доцільно буде провести дослідження факторів зовнішнього середовища прямої та непрямої дії, таблиця 2.2.

Таблиця 2.2 – Фактори зовнішнього середовища непрямой дії, що впливають на діяльність ТОВ «Епіцентр К»

Чинники	Характеристика
1	2
Економічні	Зростання курсу іноземної валюти на 40-45% з кінця 2021 р. ; Ріст інфляції на 16% з 2021 р. ; Ріст цін на пальне 85-95% з 2021 р. .
Політичні	Перспективи вступу до ЄС; Поглиблення міжнародного співробітництва; Прийняття стимулюючих заходів для розвитку бізнесу.
Соціокультурні	Культура споживання тих чи інших видів продукції через певні переконання
Демографічні	Переміщення великої кількості населення з території де ведуться бойові дії в більш безпечні в Україні та закордон; Зниження чисельності населення унаслідок загибелі через воєнні дії Зниження народжуваності
Науково-технічні	Активне впровадження цифрових технологій
Екологічні	Вимоги дотримання екологічного законодавства

Джерело: складено автором на основі [27, 28, 29]

В умовах війни на діяльність ТОВ «Епіцентр К» найбільшою мірою впливають такі чинники: політичні (загалом позитивно, адже було прийнято чимало позитивних рішень щодо підтримки бізнесу) економічні та демографічні (негативно через погіршення економічної ситуації та зниження чисельності населення яке формувало попит).

Знищення підприємств або обмеження виробництва змушує торговельну мережу шукати нових постачальників. Руйнування дорожньої та складської інфраструктури вимагає формувати нову логістику поставок. Масове переселення та втрата роботи, а відтак і доходів покупцями – змінювати та звужувати асортимент. Простежується значне посилення конкуренції з боку місцевих продавців.

В таблиці 2.3 наведено характеристику основних факторів зовнішнього середовища прямої дії, що впливають на діяльність ТОВ «Епіцентр К».

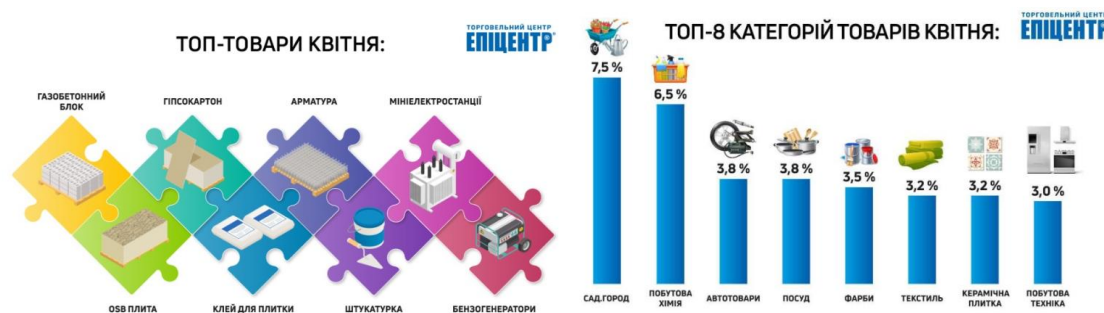
Таблиця 2.3

Характеристика основних факторів зовнішнього середовища прямої дії, що впливають на діяльність ТОВ «Епіцентр К»

Чинник	Характеристика
1	2
Споживачі	Завдяки своїм досягненням, прагненням покращити якість обслуговування, збільшити можливість вибору товару, компанія забезпечує велику конкуренцію іншим будівельним мережам по Україні. Клієнтами компанії є: – будівельні організації; – торговельні організації; – фізичні особи.
Конкуренти	- ТОВ «Леруа Мерлен» 9,3%; - компанія «Торговельно-будівельний будинок «ОЛДІ 5.7%»; - ДП ТОВ «Агромат Сервіс» 4,3%; - ПФ «Анжіо» 0.62% »; - національна мережа складів-магазинів «БудМакс 0,24%»; - торговельна компанія Українські будівельні склади «21 століття» та ін.
Постачальники	На сьогоднішній день ритейлер співпрацює з більш ніж 3 тис українських виробників, які постачають товари в торговельні центри компанії.
Регулятори	Органи державної влади здійснюють нагляд за дотриманням законодавства в сфері здійснення торговельної діяльності, дотриманням прав споживачів, фактами виявлення неякісних та небезпечних товарів тощо.

Джерело: складено автором на основі [26, 28, 30]

Оскільки ТОВ «Епіцентр К», найбільше пропонує товар з асортименту буд матеріалів, саду, городу, меблів, текстилю, і тд, то доцільніше буде розглядати конкурентів які працюють на даному ринку. Про це також свідчить статистика найпопулярніших товарів за квітень 2022 року на рисунках 2.4, та 2.5.



Рисунки 2.4 та 2.5 – Топ товари квітня, та топ 8 категорій товарів квітня в торгових центрах «Епіцентр» [29].

Згідно дослідження Mind, Епіцентр займає близько 53% усього ринку роздрібної торгівлі будматеріалами [26]. Отже дослідження збутової діяльності на прикладі товарної категорії будматеріалів, можна вважати доцільним.

Аналіз збутової діяльності, ТОВ «Епіцентр К» показав, що при управлінні використовується змішана форма організації збуту. Оскільки епіцентр має власні виробничі потужності керамічних виробів, що відноситься до прямого каналу збуту, а також реалізує товари інших виробників, в основному з закордону завдяки власні логістичній системі, що значно дозволяє економити на доставці. Окрім продажу буд матеріалів товарів Епіцентр, надає спектр послуг зв'язаних із ними, таких як:

- Порізка металопрокату, труб, ланцюгів, тросу
- Прокат електроінструментів, для ремонту
- Тонування фарби та декоративної штукатурки
- Форматно-розкрійна дільниця(порізка та тюнінг виробів з дерева, виготовлення меблів під замовлення)
- Розрахунок покрівлі
- Енергоаудит, будівлі
- Виготовлення пластикових вікон
- Вироби з мрамору та граниту під замовлення
- Збір, проектування, та встановлення меблів та складних шкафчиків
- Доставка в будинок, будь якого габаритного товару
- Комплексні продажі(супровід будівельних об'єктів, комплектування потрібного замовлення, відвантаження і збір товару)
- Дизайн розробка інтер'єрів

ТОВ «Епіцентр К» здійснює збут шляхом безпосереднього продажу товарів покупцям. З юридичними особами заключається договір, або співпраця здійснюється за допомогою рахунків-фактур, роздрібні покупці обслуговуються за допомогою чеків. Торгові підприємства загалом використовують для ціноутворення метод рівня націнки. На ТОВ «Епіцентр К» націнка на товари

становить від 20 до 50%. Оскільки ринок будівних матеріалів та товарів для дому має олігополістичний характер, де Епіцентр диктує свої умови, що дозволяє вільно керувати ціновою політикою. І не зважаючи на це, Епіцентр все одно працює по принципу, «все для клієнта» та «в Епіцентр є все», і не спекулює ціною, захоплюючи своїх клієнтів асортиментом товарів, та послугами.

Проте ТОВ «Епіцентр К» в системі збуту для ефективного продажу та збільшення прибутку, не забуває використовуються наступні види знижок:

- Бонусна знижка, або знижка на обіг, надається постійним покупцям в залежності від досягнутого обсягу продажу протягом року.

- Бонуси та знижки на популярні категорії товарів.

- Бонусна карті, спеціальна програма лояльності завдяки якій клієнт отримує бонуси за покупки, які потім може витратити.

- Спеціальна знижка надається тим покупцям або клієнтам яким потрібні товари, у яких продавець найбільш зацікавлений, а також постійним покупцям (привілейовані знижки).

При використанні цих знижок фірма на свій розсуд може поєднувати деякі з них, або певні прийоми з кожного виду тощо. Такий вид знижки в маркетингової діяльності прийнято називати складною знижкою.

Щодо націнок, то вони можуть встановлюватися за більш термінову послугу, за підвищену якість товару та інше. Але в загальному можна сказати про менший вплив націнок на ціну і менше їх поширення в підприємницькій практиці.

ТОВ «Епіцентр К» постійно відслідковує попит, на різні категорії товарів та завчасно оновлює свій асортимент, а також постійно укладає нові договори з зарубіжними виробниками, щоб забезпечувати нас не тільки вітчизняним товаром а й закордонним.

Виходячи з результатів аналізу і дослідження діяльності ТОВ «Епіцентр К» доцільно:

- ідентифікувати сильні сторони бізнес-організації;
- ідентифікувати проблеми в діяльності бізнес-організації;
- ідентифікувати ринкові перспективи та/або загрози майбутньому

розвиткові бізнес-організації.

ТОВ «Епіцентр К» уже понад 20 р. робить суттєвий внесок у розвиток економіки нашої країни, щорічно відкриває тисячі робочих місць, інвестує мільярди гривень у торгові центри, логістику й виробництво.

В таблиці 2.4 наведено сильні та слабкі сторони діяльності ТОВ «Епіцентр К»

Таблиця 2.4– Сильні та слабкі сторони діяльності ТОВ «Епіцентр К»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Фінансова стійкість і надійність; Широкий асортимент продукції; Високий рівень обслуговування; Іноземні партнери; Оперативне вирішення проблем клієнта; Лояльність до клієнтів; Хороша репутація у клієнтів; Власні торгові марки; Гнучке ціноутворення; Колегіальне вирішення питань; Впровадження інновацій; Корпоративна соціальна відповідальність; Благодійна діяльність; Екологічні ініціативи.	Збільшення цін на товари; Плинність персоналу.

Джерело: складено автором на основі [22, 26, 27, 28, 30]

Таким чином, ТОВ «Епіцентр К» має чимало сильних сторін, що якісно виділяє його серед конкурентів. Слабких сторін в компанії небагато, і часто пов'язані із суб'єктивними оцінками.

В таблиці 2.5 наведено характеристику можливостей та загроз діяльності ТОВ «Епіцентр К»

Таблиця 2.5 – Можливості та загрози діяльності ТОВ «Епіцентр К»

Можливості	Загрози
Входження в нові сегменти ринку України (будівництво нових гіпермаркетів в різних регіонах України); Розширення власних торгових марок для задоволення потреб споживачів у довготерміновій перспективі; Зростання доходів підприємства внаслідок	Зростання темпів інфляції; Зростання соціально-політичної нестабільності; Зростання курсу долара може спричинити значне підвищення цін на імпортну продукцію; Зниження купівельної спроможності населення; Уповільнений темп зростання ринку;

Продовження таблиці 2.5

зростання попиту на будівельні матеріали після перемоги та початку відбудови; Збільшення частки на регіональному ринку в разі перерозподілу часток учасників ринку.	Імовірність виникнення нових конкурентів в зв'язку з євроінтеграцією; Виникнення труднощів з фінансуванням в майбутньому (подорожчання кредитів); Втрата кваліфікованих кадрів в разі скорочення персоналу та їх перехід до конкурентів.
--	--

Джерело: складено автором на основі [22, 26, 27, 28, 30]

Отже, в умовах сьогодення зовнішнє середовище діяльності ТОВ «Епіцентр К» має як чимало можливостей так і загроз.

Заключний етап SWOT-аналізу – встановлення зв'язків між найбільш впливовими сильними та слабкими сторонами підприємства, загрозами і можливостями зовнішнього середовища. З цією метою будується матриця SWOT-аналізу, у кожному із секторів якої фіксуються усі можливі парні комбінації. Встановлені взаємозв'язки будуть слугувати вибору стратегій.

На основі проведеного SWOT-аналізу ТОВ «Епіцентр К» та побудованої матриці SWOT визначено, що підприємство має чимало сильних сторін та можливостей для розробки та вибору ефективної стратегії діяльності на ринку України, та отримання конкурентних переваг.

Матриця SWOT-аналізу діяльності ТОВ «Епіцентр К» представлена в таблиці 2.6

Таблиця 2.6 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Епіцентр К»

	<p>Сильні сторони</p> <p>Фінансова стійкість і надійність; Широкий асортимент продукції; Високий рівень обслуговування; Іноземні партнери; Оперативне вирішення проблем клієнта; Лояльність до клієнтів; Хороша репутація у клієнтів; Власні торгові марки; Гнучке ціноутворення; Колегіальне вирішення питань; Впровадження інновацій; Корпоративна соціальна відповідальність; Благодійна діяльність; Екологічні ініціативи.</p>
<p>Можливості</p> <p>Входження в нові сегменти ринку України (будівництво нових гіпермаркетів в різних регіонах України); Розширення власних торгових марок для задоволення потреб споживачів у довготерміновій перспективі; Зростання доходів підприємства внаслідок зростання попиту на будівельні матеріали після перемоги та початку відбудови; Збільшення частки на регіональному ринку в разі перерозподілу часток учасників ринку.</p>	<p>Гнучке ціноутворення, високий рівень обслуговування та широкий перелік продукції сприяє залученню нових клієнтів. Фінансова стійкість, надійність та довіра клієнтів дозволить утриматися на високих позиціях серед конкурентів. Розширення клієнтської бази збільшить прибутки. Вихід на нові ринки дозволить збільшити кількість клієнтів та величину прибутку</p>
<p>Загрози</p> <p>Зростання темпів інфляції; Зростання соціально-політичної нестабільності; Зростання курсу долара може спричинити значне підвищення цін на імпортовану продукцію; Зниження купівельної спроможності населення; Уповільнений темп зростання ринку; Імовірність виникнення нових конкурентів в зв'язку з євроінтеграцією; Виникнення труднощів з фінансуванням в майбутньому (подорожчання кредитів); Втрата кваліфікованих кадрів в разі скорочення персоналу та їх перехід до конкурентів.</p>	<p>Розробка нових видів продукції, гнучке ціноутворення забезпечать конкурентні переваги порівняно з новими конкурентами. Обслуговування різних верств населення, оперативне вирішення проблем клієнта, лояльність до клієнтів, дадуть змогу розширити клієнтську базу</p>

Продовження таблиці 2.6

	Слабкі сторони
	Збільшення цін товари; Плинність персоналу.
Можливості	Колегіальне рішення питань допоможе запобігти можливі збитки компанії Гнучке ціноутворення дозволить залучити більшу кількість клієнтів Інформованість населення про діяльність компанії дозволить уникнути наслідків недобросовісної конкуренції Гарна репутація у клієнтів сприяє зростанню конкурентоспроможності компанії
Входження в нові сегменти ринку України (будівництво нових гіпермаркетів в різних регіонах України); Розширення власних торгових марок для задоволення потреб споживачів у довготерміновій перспективі; Зростання доходів підприємства внаслідок зростання попиту на будівельні матеріали після перемоги та початку відбудови; Збільшення частки на регіональному ринку в разі перерозподілу часток учасників ринку.	
Загрози	Підвищення цін на продукцію внаслідок інфляції і зміни валютного курсу може стати вигідною для конкурентів і буде перешкодою в розвитку компанії
Зростання темпів інфляції; Зростання соціально-політичної нестабільності; Зростання курсу долара може спричинити значне підвищення цін на імпортовану продукцію; Зниження купівельної спроможності населення; Уповільнений темп зростання ринку; Імовірність виникнення нових конкурентів в зв'язку з євроінтеграцією; Виникнення труднощів з фінансуванням в майбутньому (подорожчання кредитів); Втрати кваліфікованих кадрів в разі скорочення персоналу та їх перехід до конкурентів.	

Джерело: складено автором на основі [22, 26, 27, 28, 30]

2.3 Визначення напрямків вдосконалення існуючої системи управління збутом.

Головною рушійною силою ТОВ «Епіцентр К» виступає його персонал, особливо коли йде річ про управління збутом, адже 60% успішності продажу залежить від роботи продавця з клієнтом. Тому в компанії завжди є відкриті вакансії на різні посади від обслуговуючого персоналу до керівників середнього та вищого рівня, які розміщені як на сайті компанії так і на сайтах працевлаштування.

Щорічно колектив ТОВ «Епіцентр К» поповнюється професійними кадрами. Нині команда компанії – це близько 34 тис. працівників 40% яких продавці-консультанти[18].

95 % директорів торговельних центрів ТОВ «Епіцентр К» розпочинали власну кар'єру в компанії звичайними працівниками. Особливість полягає в багаторівневій системі росту від стажера до директора із можливістю подальшого кар'єрного росту[18].

В ТОВ «Епіцентр К» вважають, що найбільше працівника мотивує, коли його заробітна плата – вище середньої та не відстає від ринку. Доволі цікаві завдання, хороша команда, зручне й комфортне місце роботи та атмосфера в колективі – також є важливими. Усе це мотивує приходити на роботу й щодня приносити користь компанії [18].

Відповідно для ефективного управління збутовим персоналом, існує система бонусів та штрафів. Окрім ставки працівники отримують додатковий відсоток за виконання планів, що стимулює ще більше збільшувати продажі. А не дотримання планів, супроводжується штрафом, що в свою чергу дозволяє чітко дотримуватися планів, але й в свою чергу створює зайву плинність кадрів[18].

Нажаль в компанії відсутнє страхування, проте у центральному офісі діє власний медичний центр, в котрому працівники безкоштовно можуть лікуватись й оформлювати лікарняні. Окрім того, у головному офісі працює великий сучасний та абсолютно безкоштовний для працівників фітнес-центр. Тут можна потренуватись із професійними тренерами та приймати участь у групових заняттях – пілатес, танці, й чимало іншого. На території офісу теж є 4 сучасних спортивних майданчики, на яких дозволяється пограти й у робочий час [18].

Стосовно працівників торговельних центрів, то компанія забезпечує їм безкоштовне харчування. Також, у компанії є система знижок для працівників, котра дає змогу купувати в мережі товари за спеціальними цінами. Із огляду на, те що на сьогоднішній день асортимент закриває практично усі товарні групи – від цвяхів до ліків, продуктів харчування та одягу – для працівників це є доволі суттєвою економією.

Таким чином, керівництво компанії дбає про співробітників, забезпечуючи їх безкоштовним медичним обслуговуванням, харчуванням, спецодягом, можливістю отримати санаторно-курортні й оздоровчі путівки, відвідування різних культурно-розважальних заходів, численних спортивних секцій, семінарів, конференцій, воркшопів та тренінгів задля особистого та професійного зростання. Що в свою чергу позитивно скасується на вмотивованості працівників, і результатах компанії.

З метою вдосконалення управління збутовою діяльністю, ТОВ «Епіцентр К», необхідно виконати наступні дії: підвищити навички продаж своїх продавців-консультантів. А також підготуватися до можливих різких змін попиту на конкретний асортимент товарів.

Щодо першої дії, хоча Епіцентр і має власну навчальну платформу, вона націлена в основному на те аби навчити персонал, стандартам обслуговування, асортименту товару, роботи з внутрішніми системами та інше. В сучасних умовах роздрібної торгівлі цього уже не достатньо, і працівникам необхідно також володіти навичкам продажу.

Наприклад компанія «Golden Staff» працює з 1998 року, та організовує як і одиничні так і корпоративні навчальні курси, у власних офісах або офісах компанії. За інформацією компанії та відгукам клієнтів, зрозуміло що данні навчальні курси можуть підняти середню конверсію співробітників на 8-15%. Ціна таких курсів коливається в діапазоні 25 тисяч гривень за особу. Середня тривалість курсу – тиждень в групах по 25-30 чоловік, паралельно до 10 груп. Що ж давайте розрахуємо вигоду даного рішення для збутової системи Епіцентру.

Згідно попередньої інформації у ТОВ «Епіцентр К» працює близько 34 тис. працівників 40% яких продавці-консультанти. Це $34 \cdot 0,4 = 13,6$ тисяч чоловік. Для початку достатньо буде підвищити навички 30% співробітників, для оцінки результативності, тобто близько $13,6 \cdot 0,3 = 4\,000$ чоловік. Тобто за тиждень вдасться підняти кваліфікацію 300 чоловік, тому що 10 груп по 30 людей, відповідно для навчання усіх 4000 осіб, необхідно буде 4000 чол. /300 чол. - 13 тижнів. На все буде витрачено $4000 \cdot 25$ тис. грн =100 000 тис. грн, та пів року на

навчання. Та принесе від 8-15% збільшення прибутку.

Оскільки чистий прибуток у 2022 році склав 7032210 тис. грн, в результаті проведення навчання він потенційно може зрости на: 168 773-316 449, 5 тис. грн. ($7032210 * 0,3 * 0,08$ та $7032210 * 0,3 * 0,15$). Тобто це потенційний додатковий чистий прибуток, який щороку стабільно буде приносити додатково від 168 773-316 449, 5 тис. грн., при тому що витрати одноразові та складають 100 000 грн.

Наступна дія для покращення управління збутової діяльності, це підготовка до різкого зростання попиту на буд матеріали, та розробка відповідних дій для підготовки запасів товарів відповідної категорії. Пояснити даний попит можна, державним рішенням з 10 травня 2023 року, запустити проект «Відновлення» [21].

Суть проекту в тому, щоб виплачувати українцям компенсацію за пошкоджені будинки або квартири в розмірі до 200 тис. грн., а використати ці кошти можна буде лише у будівельних гіпермаркетах. А оскільки Епіцентр, серед ринку будівельних гіпермаркетів, займає близько 52% ринку, можна припустити що 50% усіх виплат буде витрачено саме в Епіцентрі.

Згідно публікації аналітичного порталу «Слово і діло» за тиждень уже було подано 10 440 заяв, і підтверджено оцінки компенсацій на 60 мільярдів гривень, що дорівнює половині товарообігу Епіцентру за 2022 рік у 123 мільярдів гривень. По попередніх оцінках вартість відновлення будівель оцінюють 400 мільярдів гривень[23].

Тож менеджменту ТОВ « Епіцентр К», необхідно розробити комплекс збутових дій, для підготовки до зростання попиту на будівельні матеріали, меблі та техніку для кухні, ванної і тд. Підписати договори з зарубіжними фірмами на додаткову поставку матеріалів, збільшити запас продукції. Також найняти додаткових працівників, які надають послуги, розробка дизайну, складування меблів, встановлення вікон і тд.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи результати роботи, слід зазначити, що управління збутовою діяльністю – це системна організаційна управлінська діяльність, орієнтована на інтенсифікацію попиту на товари та послуги виробника, розробку дієвих стратегій захоплення ринку. Таким чином, система управління збутовою діяльністю бізнес організації має бути, насамперед, гнучкою та мобільною, здатною швидко пристосуватись до зростаючих потреб ринку. Збільшення обсягів реалізації одноманітної продукції виробниками зумовлює необхідність формування новітніх ефективних технологій у підсистемах управління збутовою діяльністю та здійснення постійного моніторингу діючих стратегій. Тому створення дієвої системи управління збутовою діяльністю потребує комплексу управлінських рішень, зокрема і конкретних маркетингових заходів (каналів збуту, способів і методів просування продукції на ринку), спрямованих на підвищення збутової стратегії підприємства чи фірми. Вона повинна включати вирішення окремих методико-прикладних завдань з метою стимулювання збутової мережі, дослідження кон'юнктури ринку, створення кваліфікованого відділу маркетингу та логістики, планування стратегії розвитку збутової діяльності. Тобто успішна модель системи управління збутовою діяльністю має реалізовуватись шляхом органічного поєднання функцій планування, організації, стимулювання, координації та контролю, що повніше забезпечить не тільки виконання планів збуту та потреби споживача, але й розширить ринковий потенціал бізнес організації.

Також важливу роль відіграють посередники, було показано, що вони не тільки можуть реалізовувати створену іншими продукцію, через форму непрямого збуту, а й надавати різні види послуг, такі як кредитування, маркетинг, складування, пакування і тд. Отже, навіть якщо у організації обмеженість фінансових ресурсів, для побудови власної системи, або недостатність досвіду завжди можна скористатися послугами посередників, за допомогою яких можна реалізувати збутову діяльність, не маючи її ключових складників.

У даній дипломній бакалаврській роботі проведено теоретичне обґрунтування і запропоновано практичні шляхи вирішення науково-виробничої проблеми, яка полягає у розробленні пропозицій щодо вдосконалення управління збутовою діяльністю підприємства. Проведені дослідження і отримані результати дають підстави для наступних узагальнень та висновків:

Ефективна побудова збутовою діяльності базується не лише на широкому асортименті товару і послуг, а також навколо обізнаності та вмотивованості працівників, які напряду реалізують продукцію організації кінцевому клієнту.

Були розроблені рекомендації щодо підвищення кваліфікації співробітників, тим самим показано як вміння продажу, може вплинути на приріст прибутку організації. В результаті дослідження було доказано що слідує рекомендаціям можна збільшити чистий прибуток на 168 773 -316 449, 5 тис. грн.. Також розроблено рекомендації, щодо майбутніх дій на збільшення попиту через зовнішні чинники.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Маркетинговий аудит системи збуту : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, А. В. Балабаниць. Київ : Вд. «Професіонал», 2004. 224 с.
2. Лук'янець Т.І. Маркетингова політика комунікацій : навч. метод. посіб. К.: Вид-во КНЕУ, 2002. 272 с.
3. Кальченко А.Г. Основи логістики: навч. посіб. К.: Вид-во «Знання», КОО, 1999. 135 с.
4. Ямкова О.М. Зміст формування збутової політики виробничих підприємств. Економіка і управління. 2012. № 2. С. 52-59.
5. Огерчук, Ю.В. Аналіз організування збутової діяльності вітчизняних виробників. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2003. № 484. С. 335 – 341.
6. Промисловий маркетинг / [під ред. О.О. Шубіна]. К., 2002.
7. Панкрухин, А. П. Маркетинг: навч. посіб., 1999. 398 с.
8. Белінський, П.І . Менеджмент виробництва та операцій : підручник ПЛ. Белінський. К . : Центр навчальної літератури, 2005. 624 с.
9. Маслова, Т.Д. Маркетинг / Т.Д. Маслова, С.Г. Божук, Л.Н. Ковалик. - СПб. : Питер, 2002. 400 с
10. Гудзенко Н. М. Облік і контроль збуту в операційній діяльності сільськогосподарських підприємств: дисертація на здобуття ступеня кандидата економічних наук: 08.06.04 - Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки» Української академії аграрних наук. Київ, 2016. 245 с.
11. Ламбен Ж. Ж. Стратегічний маркетинг. Европейская перспектива СПб.: Наука, 2006. 589 с.
12. Ткаченко В.В. Маркетингова збутова політика підприємства / В.В. Ткаченко. Проблеми формування ринкової економіки. Міжвідомчий науковий збірник. К. : КНЕУ. 2001. № 9. С. 247
13. Маркетинг менеджмент : науч. издание / под ред. д.э.н., проф., акад. АЭНУ Л.В. Балабановой. Донецк : ДонГУЭТ, 2001. 594 с.

14. Гудзенко, Н.М. Роль обліку збуту для забезпечення контролю процесу реалізації. Науковий вісник. Національного аграрного університету. К., 2002. Вип. 56. – С. 263 – 265.
15. Управління збутовою політикою: навч. посіб.
/Л. В. Балабанові, Ю. П. Митрохіна. – К. : Центр учбової літератури, 2011. 240 с.
16. Баланюк І. Ф., Іваночко Н. В. Управління збутовою діяльністю підприємств: сутність та значення. Інноваційна економіка. Тернопіль, 2015. №2 [57]. С. 165–169.
17. Буйницька І.О. Основи управління маркетингом: навч. посіб. — К.: Центр учбової літератури, 2010. 296 с.
18. Мельник О.І., Жалдак Н.В. Управління збутом: Навч.-метод. посібник. — К.: КНТ, 2011. 420 с.
19. Маслов В.В., Черних Х.С., Яблучанська О.Ю. Організація збуту товарів та послуг. Х.: НФаУ, 2019. 394 с.
20. Іващенко О.В. Організаційні форми збуту товарів у сучасних умовах. Економічні науки. 2018. № 3. С. 97-101.
21. Веклич О.О. Сектору екологічних товарів і послуг в Україні – спеціальний державний патронат. Економіка України. 2019. №3. С. 27–35.
22. Офіційний сайт ТОВ «Епіцентр К» URL: <https://epicentrk.ua>
23. Система дистанційного навчання, Епіцентр » URL: <http://learn.epicentrk.ua>
24. Інформаційне агентство України URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/834305.html>
25. Онлайн редакція Mind.UA URL: <https://mind.ua/news/20182617-merezha-epicentr-k-posunula-vsih-na-kiyivskomu-rozdribnomu-rinku-budmaterialiv>
26. Урядовий портал URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/yevidnovlennia-ukhvaleno-poriadok-nadannia-derzhavnoi-dopomohy-na-remont-poshkodzhenoho-zhytla>
27. МІНФІН URL: <https://minfin.com.ua/>
28. Програма підтримки підприємства створена Ощадбанком «Будй своє»

URL: <https://buduysvoe.com/publications/programy-pidtrymky-biznesu-pid-chas-viyny>

29. Державна служба статистики України URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

30. Антимонопольний комітет України URL: <https://amcu.gov.ua/napryami/konkurenciya/antikonkurentni-diyi-organiv-vlad>

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1- Баланс(Звіт про фінансовий стан ТОВ «Епіцентр К»)

на 31.12.2022 р.

Форма №1-к

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	81573	86689
первісна вартість	1001	392195	357915
накопичена амортизація	1002	310622	271226
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2307660	1782972
Основні засоби	1010	18601181	23895667
первісна вартість	1011	29875858	39237613
знос	1012	11274677	15341946
Інвестиційна нерухомість	1015	0	586227
первісна вартість	1016	0	600421
знос	1017	0	14194
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	60	60
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	3705
Відстрочені податкові активи	1045	72971	90903
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	21063445	26446223
II. Оборотні активи Запаси	1100	6423708	7771596
Виробничі запаси	1101	96394	98930
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	6327314	7672665
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0

Продовження таблиці А. 1

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1192	1477
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	183950	213226
з бюджетом	1135	87344	60896
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	319747	451286
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4066482	1043345
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	3506283	6407400
Готівка	1166	361233	366310
Рахунки в банках	1167	3145050	6041090
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0
Усього за розділом II	1195	14588706	15949226
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	35652151	42395449

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	9930	9930
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1891989	4520877
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	1901919	4530807
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500	0	0
Відстрочені податкові зобов'язання			
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	9966470	9875245
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0

Продовження таблиці А. 1

Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Усього за розділом II	1595	9966470	9875245
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	0	0
Короткострокові кредити банків			
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	2418069	2812036
довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	1615	13357721	16637705
розрахунками з бюджетом	1620	761213	1077782
у тому числі з податку на прибуток	1621	335744	546077
розрахунками зі страхування	1625	117805	144542
розрахунками з оплати праці	1630	509268	626140
за одержаними авансами	1635	50895	55468
за розрахунками з учасниками	1640	4885844	5639313
із внутрішніх розрахунків	1645	310	339
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	357141	426475
Доходи майбутніх періодів	1665	15	15
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	1325481	569582
Усього за розділом III	1695	23783762	27989397
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	35652151	42395449

Таблиця А.2 - Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід ТОВ
«Епіцентр К»)

за 2022 рік
Форма №2-к
Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	123864393	148745255
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	92747990	110486259
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	31116403	38258996
збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	836833	1330685
Адміністративні витрати	2130	4325613	4815775
Витрати на збут	2150	18968340	22451209
Інші операційні витрати	2180	484528	416027
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	8174755	11906670
збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	135000	216069
Інші доходи	2240	106	14
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	1269616	1953681
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	8035	12385

Продовження таблиці А. 2

Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	7032210	10156687
збиток	2295	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1263544	-1827799
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	5768666	8328888
збиток	2355	0	0

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	5768666	8328888

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	547735	662508
Витрати на оплату праці	2505	9681090	11288548
Відрахування на соціальні заходи	2510	1766165	2137538
Амортизація	2515	3943569	4302609
Інші операційні витрати	2520	9117573	11257874
Разом	2550	25056132	29649077

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0

Продовження таблиці А. 2

Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Таблиця А.3 - Баланс(Звіт про фінансовий стан ТОВ «Епіцентр К»)
на 31.12.2021 р.

Форма №1-к

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	79209	81573
первісна вартість	1001	320094	392195
накопичена амортизація	1002	240885	310622
Незавершені капітальні інвестиції	1005	792110	2307660
Основні засоби	1010	7490058	18601181
первісна вартість	1011	15020957	29875858
знос	1012	7530899	11274677
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	60	60
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	65819	72971
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	8427256	21063445
II. Оборотні активи Запаси	1100	5011855	6423708
Виробничі запаси	1101	69378	96394
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	4942477	6327314
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0

Продовження таблиці А. 3

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	793	1192
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	170414	183950
з бюджетом	1135	61179	87344
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	282142	319747
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	6311250	4066482
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	3599527	3506283
Готівка	1166	339846	361233
Рахунки в банках	1167	3259681	3145050
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0
Усього за розділом II	1195	15437160	14588706
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	23864416	35652151

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	9930	9930
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1723467	1891989
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	1733397	1901919
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500	0	0
Відстрочені податкові зобов'язання			
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2496856	9966470
Довгострокові забезпечення	1520	0	0

Продовження таблиці А. 3

Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Усього за розділом II	1595	2496856	9966470
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	2284858	2418069
товари, роботи, послуги	1615	11702870	13357721
розрахунками з бюджетом	1620	887973	761213
у тому числі з податку на прибуток	1621	334113	335744
розрахунками зі страхування	1625	106931	117805
розрахунками з оплати праці	1630	460031	509268
за одержаними авансами	1635	51160	50895
за розрахунками з учасниками	1640	3228516	4885844
із внутрішніх розрахунків	1645	84	310
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	305546	357141
Доходи майбутніх періодів	1665	15	15
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	606179	1325481
Усього за розділом III	1695	19634163	23783762
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	23864416	35652151

Таблиця А.4 - Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід ТОВ «Епіцентр К»)

за 2021 рік

Форма №2-к

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	148745255	104910343
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0

Продовження таблиці А. 4

Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	110486259	79560701
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	38258996	25349642
збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	1330685	850000
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	4815775	3428695
Витрати на збут	2150	22451209	16413463
Інші операційні витрати	2180	416027	255046
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	11906670	6102438
збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	216069	721077
Інші доходи	2240	14	48
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	1953681	1461512
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	12385	3928
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	10156687	5358123
збиток	2295	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1827799	-952686
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	8328888	4405437
збиток	2355	0	0

Продовження таблиці А. 4

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	8328888	4405437
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	662508	370138
Витрати на оплату праці	2505	11288548	8045825
Відрахування на соціальні заходи	2510	2137538	1526141
Амортизація	2515	4302609	469171
Інші операційні витрати	2520	11257874	11151369
Разом	2550	29649077	21562644

Ім'я користувача:
Менеджменту Володькіна Марина

ID перевірки:
1015148821

Дата перевірки:
19.05.2023 18:56:48 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
19.05.2023 18:58:11 EEST

ID користувача:
100005718

Назва документа: Семенов_Роман_Диплом_ЕО_401_для_антиплагиату.docx

Кількість сторінок: 41 Кількість слів: 8730 Кількість символів: 69645 Розмір файлу: 1.14 MB ID файлу: 1014829756

23.9% Схожість

Найбільша схожість: 5.61% з Інтернет-джерелом (https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/17980/3/Diplom073_Zhm).

20.6% Джерела з Інтернету

370

Сторінка 43

17.6% Джерела з Бібліотеки

478

Сторінка 47

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

1

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомився (-лась) з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Семенов Роман Віталійович

Назва роботи: Управління збутовою діяльністю бізнес-організації

Науковий керівник: Калінін Олександр Володимирович

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності: 23,9 %

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

- ☒ виявлені в роботі запозичення є сумнійними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;
- ☐ виявлені в роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання;
- ☐ виявлені в роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень. У зв'язку з чим, робота не допускається до захисту.

Обґрунтування:

Робота допускається до захисту

19.05.2023

(дата)



(підпис)

Калінін О. В.

(ПІБ)