

**Міністерство освіти і науки України  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
Факультет менеджменту і маркетингу  
Кафедра менеджменту і права**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ в ЕК:

Завідувач кафедри,  
д.е.н., проф.

\_\_\_\_\_Олександр ВЕЛИЧКО

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНО-  
КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

**Здобувач**

**Яна ВЕЛЕГУРА**

**Науковий керівник,  
к.ю.н., доцент**

**Олена ТРОПІНА**

**Дніпро – 2024**

**ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ****Факультет:** менеджменту і маркетингу**Кафедра:** менеджменту і права**Освітня-професійна програма:** «Менеджмент»**Спеціальність:** 073 «Менеджмент»**Ступінь вищої освіти:** Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри \_\_\_\_\_  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.**ЗАВДАННЯ**  
**на підготовку кваліфікаційної роботи**

ВЕЛЕГУРА Яні Дмитрівні

1. **Тема роботи:** «Удосконалення управління торговельно-комерційною діяльністю підприємства»

**керівник роботи:** Тропіна Олена Миколаївна, к.ю.н., доцент

затверджені наказом закладу вищої освіти від « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р. № \_\_\_\_.

2. **Строк подання здобувачем роботи:** 01 червня 2024 року.

3. **Вихідні дані до роботи:** річні звіти ТОВ «Маркет Системс» результати фінансової та економічної звітності, статутні документи ФГ, вітчизняні та іноземні публікації з менеджменту та маркетингу тощо.

4. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити):** 1) розглянути теоретичні засади торговельно-комерційної діяльності в сучасних умовах; 2) проаналізувати поточний стан управління збутовими процесами в ТОВ "Маркет Систем"; 3) провести ретроспективний економічний аналіз діяльності ТОВ "Маркет Систем" за період з 2019 по 2023 рік; 4) розробити заходи щодо оптимізації розподілу квітів через різні канали збуту; 5) обґрунтувати стратегії розвитку для окремих сегментів квіткового бізнесу.

5. **Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):**

1) Варіанти стратегії охоплення ринку в системі маркетингового менеджменту.

2) Модель стратегічного маркетингового аналізу продукції квітництва ТОВ "Маркет Систем".

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
№ 3			

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи, об'єкта дослідження	Вересень 2023 р.	
2	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2023 р.	
3	Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичних аспектів організації менеджменту в аграрних підприємствах. Виконання першого теоретичного розділу.	Вересень - листопад 2023 р.	
4	Дослідження організаційно-економічної та управлінської діяльності підприємства. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Грудень 2023 р. – лютий 2024 р.	
5	Розробка шляхів удосконалення організації менеджменту в підприємстві. Виконання третього проектно - рекомендаційного розділу роботи.	Березень – квітень 2024 р.	
6	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2024 р.	
7	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, супровідних документів до неї.	Травень 2024 р.	
8	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Травень 2024 р.	
9	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2024 р.	
10	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2024 р.	
11	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2024 р.	

Здобувач

Яна ВЕЛЕГУРА

Науковий керівник

Олена ТРОПІНА

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНО-КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ПІДПРИЄМНИЦТВІ.....</b>	<b>8</b>
1.1. Роль торговельно-комерційної діяльності в управлінні бізнесом.....	8
1.2 Стимулювання продажів продукції в системі управління підприємством....	12
1.3 Управління дистрибуційною діяльністю торговельного підприємства.....	16
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ВИРОБНИЦТВА І ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ ТА ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>20</b>
2.1. Організаційна характеристика системи менеджменту підприємства.....	20
2.2. Аналіз результатів економічної діяльності ТОВ „Маркет Систем”.....	24
2.3. Оцінка торговельно-комерційної політики та результатів диверсифікації бізнесу товариства.....	34
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНО-КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....</b>	<b>37</b>
3.1. Удосконалення товарної політики ТОВ „Маркет Систем”.....	37
3.2. Покращення виставково-презентаційного менеджменту підприємства.....	44
3.3. Оптимізація використання маркетингових каналів розподілу продукції квітникарства.....	47
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....</b>	<b>53</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>57</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>61</b>

## ВСТУП

Актуальність теми. Менеджмент торговельно-комерційної діяльності - це комплекс стратегічних та оперативних дій, спрямованих на ефективне управління всіма аспектами бізнесу, пов'язаними з реалізацією товарів чи послуг. Ця сфера управління включає в себе планування, організацію, координацію та контроль за усіма процесами, пов'язаними з торгівлею, а також взаємодію з клієнтами та партнерами.

Вимушене оголошення воєнного стану в Україні одночасно супроводжувало значні виклики для торговельно-комерційної сфери країни. Воєнний стан призвів до різкого погіршення економічної ситуації, що відобразилося на здатності підприємств функціонувати, а також на споживчому попиті. Однак, навіть у цих умовах можливі певні перспективи для розвитку торговельно-комерційної діяльності. Наразі важливо враховувати потреби населення в умовах воєнного стану. Підприємства повинні швидко реагувати на зміни у споживчому попиті, приділяючи увагу товарам і послугам, які стають найбільш важливими для населення в цій ситуації. Наприклад, зростає попит на продукти харчування, медичні засоби, засоби гігієни та інші необхідні товари.

Крім того, варто підтримувати місцеві підприємства та виробників. Умови воєнного стану можуть призвести до скорочення міжнародної торгівлі та зміни ланцюжків постачання. В цьому контексті, підтримка місцевих виробників може допомогти забезпечити стабільність в економіці та зменшити залежність від зовнішніх постачальників.

Тому умови воєнного стану створюють складні виклики для торговельно-комерційної діяльності в Україні, але також відкривають можливості для креативних рішень та інновацій. Важливо, щоб підприємства та урядові структури працювали разом, щоб забезпечити необхідність та стабільність у цей складний період.

Управління маркетингово-логістичними каналами торговельного підприємства є ключовим аспектом стратегічного маркетингу, спрямованим на

оптимізацію постачальницького ланцюга та максимізацію ефективності маркетингових зусиль. Цей процес передбачає ретельне планування, організацію та контроль над каналами розподілу товарів або послуг від виробника до кінцевого споживача [4, 9, 11].

Метою даного дослідження є аналіз та вдосконалення управління виробничо-збутовою діяльністю торговельного підприємства.

Предметом аналізу є теоретичні та практичні аспекти керування торговельно-комерційною діяльністю на цьому підприємстві, з фокусом на процесі управління збутом у ТОВ "Маркет Систем".

Об'єктом дослідження є процес менеджменту продажів у ТОВ „Маркет Систем”.

Під час виконання цієї кваліфікаційної роботи були вирішені наступні завдання:

- розглянуто теоретичні засади торговельно-комерційної діяльності в сучасних умовах;
- проаналізовано поточний стан управління збутовими процесами в ТОВ "Маркет Систем";
- проведено ретроспективний економічний аналіз діяльності ТОВ "Маркет Систем" за період з 2019 по 2023 рік;
- розроблено заходи щодо оптимізації розподілу квітів через різні канали збуту;
- обґрунтовано стратегії розвитку для окремих сегментів квіткового бізнесу.

Джерелами інформації для дослідження виступили річні фінансові звіти ТОВ "Маркет Систем", дані обліку, фінансова звітність, статут компанії, а також наукові публікації, підручники та інші джерела з проблем менеджменту та маркетингу.

Для виконання дослідження були використані різноманітні економічні та математичні методи, такі як: монографічний аналіз, розрахунково-

конструктивний підхід, графічне зображення даних, аналітичне вирівнювання, економічно-математичне моделювання, матричний аналіз тощо.

Практичне значення цієї роботи полягає в розробці конкретних рекомендацій з покращення товарної політики підприємства та оптимізації використання каналів збуту квіткові продукції.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНО-КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ПІДПРИЄМНИЦТВІ**

### **1.1. Роль торговельно-комерційної діяльності в управлінні бізнесом**

Роль торговельно-комерційної діяльності в управлінні бізнесом надзвичайно важлива, оскільки вона є ключовим елементом для успіху будь-якої компанії. Торговельно-комерційна діяльність охоплює широкий спектр процесів, пов'язаних зі збутом товарів або послуг, від початкової стратегії продажу до останньої транзакції з клієнтом. Торговельно-комерційна діяльність є основним джерелом доходів для більшості компаній. Це процес, завдяки якому продукти або послуги продаються клієнтам, що забезпечує потік грошей в компанію. До того ж управління торговельно-комерційною діяльністю включає розробку стратегій продажу, визначення цільових аудиторій, аналіз ринкових умов та конкурентів. Це допомагає компаніям ефективно позиціонувати свої товари чи послуги на ринку і залучати більше клієнтів.

Важливою складовою торговельно-комерційної діяльності є створення та підтримання взаємовигідних відносин з клієнтами. Це означає надання якісного обслуговування, відповідь на їхні потреби та вирішення можливих проблем. А ефективне управління запасами є важливим аспектом торговельно-комерційної діяльності. Це включає в себе контроль за рівнем запасів, уникнення зайвого запасу товарів та забезпечення належної наявності продуктів для клієнтів [2, 10, 21, 39].

Разом з тим торговельно-комерційна діяльність включає в себе розробку маркетингових стратегій та проведення рекламних кампаній для просування продуктів чи послуг на ринку. Це допомагає залучити увагу потенційних клієнтів та збільшити продажі. Тоді як управління торговельно-комерційною діяльністю включає в себе постійний аналіз даних щодо продажів, витрат, споживчого попиту та інших факторів, які впливають на бізнес. Це допомагає компаніям приймати обґрунтовані рішення щодо стратегій продажу та розвитку.



Відповідно торговельно-комерційна діяльність відіграє ключову роль у успішному управлінні бізнесом, забезпечуючи стабільний потік доходів, залучення клієнтів, оптимізацію процесів та відповідь на потреби ринку. Це незамінна складова успішної стратегії розвитку будь-якої компанії.

Торговельно-комерційна діяльність вимагає постійної адаптації до змін у ринкових умовах, технологіях та споживчому попиті. Успішні компанії повинні бути гнучкими і готовими до впровадження нових стратегій, щоб відповісти на зміни у попиті або конкурентному середовищі. Для багатьох компаній торговельно-комерційна діяльність також охоплює міжнародну торгівлю. Це може включати експорт та імпорт товарів, встановлення партнерських відносин з іноземними підприємствами та розширення глобальної присутності бренду.

Торговельно-комерційна діяльність пов'язана з різними ризиками, такими як фінансові, логістичні, конкурентні та ризики пов'язані зі змінами законодавства. Ефективне управління цими ризиками включає в себе розробку стратегій зменшення ризиків та підготовку до можливих негативних сценаріїв. Управління торговельно-комерційною діяльністю допомагає компаніям створювати конкурентні переваги, що дозволяють їм виділятися серед інших гравців на ринку. Це може бути досягнуто шляхом інноваційних продуктів, високого рівня обслуговування клієнтів, ефективного маркетингу або оптимізації цінової політики [5, 12, 25].

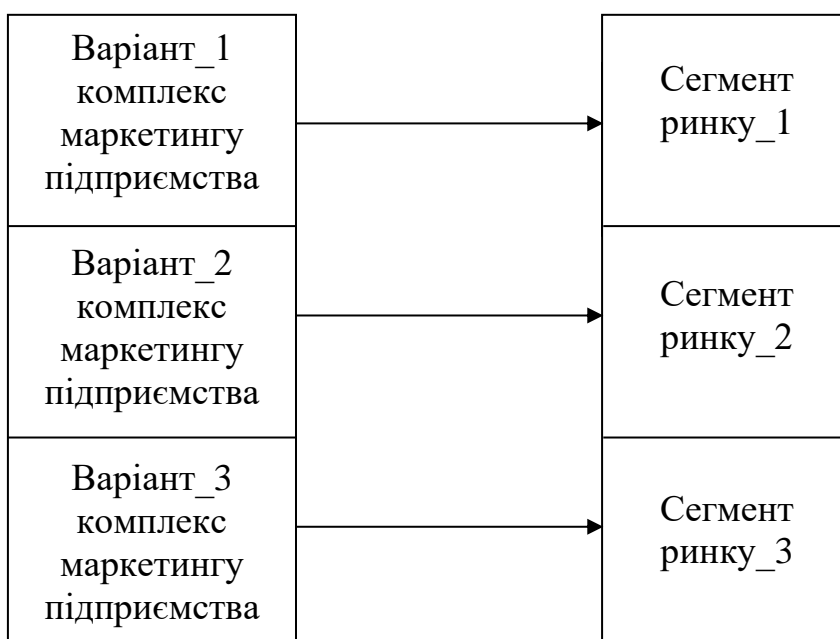
Нині торговельно-комерційна діяльність відіграє важливу роль у управлінні бізнесом, забезпечуючи його успішність та конкурентоспроможність на ринку. Вона вимагає комплексного підходу та постійного вдосконалення, щоб забезпечити задоволення потреб клієнтів, оптимізацію бізнес-процесів та досягнення стратегічних цілей компанії.

Варіанти стратегії охоплення ринку в системі маркетингового менеджменту визначаються великою мірою конкретними цілями компанії, її ресурсами та конкурентним середовищем. Відповідно до цього, розглядаємо

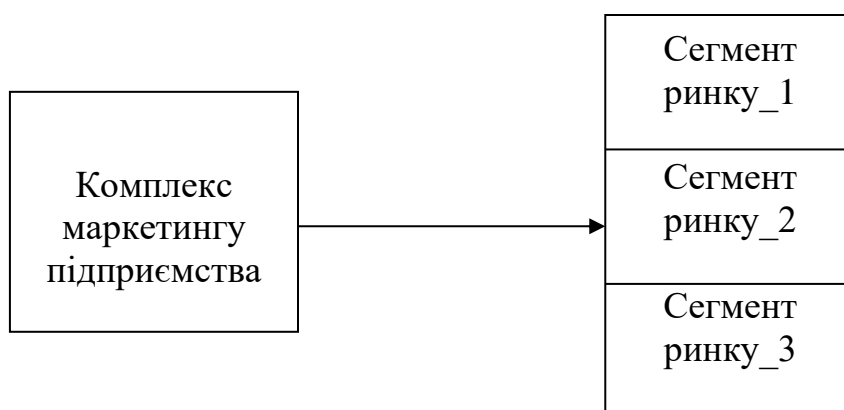
кілька ключових стратегій охоплення ринку, які можуть бути використані для досягнення успіху в сучасному бізнес-середовищі (рис. 1.1).



#### Недиференційований маркетинговий менеджмент



#### Диференційований маркетинговий менеджмент



#### Концентрований маркетинговий менеджмент

Рис. 1.1. Варіанти стратегії охоплення ринку в системі маркетингового менеджменту [8, 19, 31]

*Різнiацiя продукту.* Ця стратегiя полягає в створеннi i просуваннi унiкальних продуктiв або послуг, якi вiдрiзняються вiд конкурентiв. Рiзнiацiя може бути досягнута шляхом покращення якостi, дизайну, функцiональностi або iнших характеристик товарiв чи послуг.

*Цiнова стратегiя.* Ця стратегiя включає в себе встановлення конкурентоспроможних цiн, якi можуть бути нижчими, середнiми або вищими за цiни конкурентiв. Компанiї можуть використовувати стратегiї цiноутворення, такi як стратегiя премiум-цiнностi, цiнова конкуренцiя або цiноутворення на основi вартостi.

*Географiчна експансiя.* Ця стратегiя передбачає розширення ринкiв шляхом входження в новi географiчнi рiгiони. Це може бути розширення на мiсцевому, нацiональному або мiжнародному рiвнi, в залежностi вiд амбiцiй компанiї та можливостей.

*Сегментацiя ринку.* Ця стратегiя полягає в роздiленнi ринку на окремi сегменти з метою адаптацiї продуктiв чи послуг до конкретних потреб та вимог споживачiв у кожному сегментi. Компанiї можуть використовувати рiзнi стратегiї сегментацiї, такi як географiчна, демографiчна, психографiчна чи поведiнкова.

*Стратегiя розвитку продукту.* Ця стратегiя передбачає постiйне вдосконалення та розширення лiнiйки продуктiв або послуг компанiї. Це може бути досягнута шляхом впровадження нових технологiй, iнновацiй або вдосконалення якостi i характеристик iснуючих продуктiв.

*Стратегiя маркетингових каналiв.* Ця стратегiя включає в себе використання рiзних каналiв розподiлу, таких як оптовi продажi, роздрiбна торгiвля, електронна комерцiя, франчайзинг або бiзнес-партнерство, для досягнення максимального охоплення ринку.

Успiшне використання цих стратегiй може допомогти компанiям досягти конкурентних переваг, збiльшити свою ринкову частку та пiдвищити прибутковiсть. Вибiр оптимальної стратегiї охоплення ринку великою мiрою

залежить від унікальних особливостей бізнесу, його цілей та умов конкурентного середовища [6, 17, 22].

## **1.2 Стимулювання продажів продукції в системі управління підприємством**

Стимулювання продажів продукції в системі управління підприємством є одним з ключових аспектів успішного бізнесу. Ця стратегія не тільки сприяє збільшенню обсягів продажів, але й допомагає підприємствам залучати нових клієнтів, зберігати існуючих та підвищувати їхню лояльність. Перед початком будь-яких стимулюючих заходів важливо мати привабливі пропозиції для клієнтів. Це може бути знижка на товари або послуги, подарунки за покупку, безкоштовна доставка, акційні пропозиції та інші стимули, які залучать увагу покупців.

Рекламні заходи та маркетингові акції можуть ефективно стимулювати продажі. Це може бути проведення розпродажу, організація розіграшів, участь у торгових ярмарках, рекламні кампанії в соціальних мережах та інші інструменти маркетингу. А розробка програм лояльності є ефективним способом залучення та утримання клієнтів. Це може бути програма накопичувальних балів, система знижок для постійних клієнтів, ексклюзивні пропозиції для учасників програми та інші переваги [7, 18, 26, 40].

Також створення тимчасових акцій та спеціальних пропозицій може стимулювати клієнтів до швидкого придбання товарів або послуг. Це може бути обмежений часовий період для знижок, пропозиції "купуй один - отримуй другий за зниженою ціною", акції до свят та інші подібні заходи. Тоді як партнерські програми та співпраця з іншими підприємствами можуть допомогти розширити аудиторію та залучити нових клієнтів. Це може бути спільні рекламні кампанії, програми лояльності або спеціальні пропозиції для спільних клієнтів. Ефективне стимулювання продажів передбачає постійний моніторинг та аналіз результатів

заходів. Це допомагає виявити найбільш ефективні стратегії та вчасно коригувати свої дії.

Таким чином, стимулювання продажів є важливою складовою управління підприємством, оскільки це сприяє збільшенню обсягів продажів, розширенню клієнтської бази та підвищенню прибутковості. Ефективне використання різноманітних стратегій стимулювання дозволяє компаніям успішно конкурувати на ринку та досягати своїх бізнес-цілей.

Крім того, важливим елементом стимулювання продажів є навчання та підтримка персоналу, який безпосередньо працює з клієнтами. Добре навчений персонал може бути ключовим фактором у залученні та утриманні клієнтів. Забезпечення навичками продажу, знаннями про продукцію та послуги, а також навчання навичок клієнтського обслуговування може позитивно вплинути на результативність продажів. А ефективне стимулювання продажів вимагає постійного аналізу конкурентів та ринкових тенденцій. Це допомагає виявити слабкі місця конкурентів, виявити нові можливості для розвитку продажів та адаптувати стратегії відповідно до змін на ринку [14, 29, 38].

Важливим етапом у системі стимулювання продажів є контроль та оцінка отриманих результатів. Це дозволяє визначити ефективність різних стратегій та вчасно вносити корективи для покращення результатів. Регулярні відстеження показників продажів та аналіз їхніх причин допомагають компанії підтримувати високий рівень ефективності в продажах. Система стимулювання продажів має бути постійною роботою над інноваціями та удосконаленнями. Це може включати в себе впровадження нових технологій, розробку нових продуктів чи послуг, а також вдосконалення процесів продажу та обслуговування клієнтів. Інновації допомагають привернути увагу клієнтів та відрізнити компанію від конкурентів.

У цілому, стимулювання продажів є важливим елементом управління підприємством, оскільки воно сприяє досягненню бізнес-цілей, збільшенню обсягів продажів та підвищенню прибутковості. Ефективне використання

різноманітних стратегій стимулювання дозволяє підприємствам збільшувати конкурентну перевагу та успішно конкурувати на ринку.

Виставково-презентаційний менеджмент є важливою складовою системи маркетингу, оскільки він дозволяє компаніям ефективно презентувати свою продукцію та послуги на виставках, ярмарках та інших подіях для залучення уваги клієнтів та розширення свого бізнесу. Наприклад, розробка стратегії участі на виставках та подіях є першим кроком у виставково-презентаційному менеджменті. Це включає в себе вибір відповідних заходів для участі, визначення цілей участі, а також планування бюджету та ресурсів, необхідних для успішного представлення компанії [3, 15, 27, 38].

Важливим елементом виставково-презентаційного менеджменту є розробка концепції стенду та його дизайну. Ефективний стенд повинен привертати увагу відвідувачів, передавати ключові повідомлення компанії та відображати її бренд. Це може включати в себе використання візуальних елементів, інтерактивних технологій та інших інноваційних підходів. Крім стенду, важливо мати якісний презентаційний матеріал, такий як брошури, каталоги, відео-презентації та інші матеріали, що допоможуть клієнтам краще ознайомитися з продукцією та послугами компанії.

Проведення демонстрацій та презентацій продукції на виставках є ефективним способом привернути увагу відвідувачів та показати переваги продукції компанії у порівнянні з конкурентами. Важливою складовою виставково-презентаційного менеджменту є залучення відвідувачів на стенд компанії та ведення ефективних переговорів з потенційними клієнтами. Це може включати в себе активне привертання уваги відвідувачів, запрошення на презентації та демонстрації, а також ефективну комунікацію зі стенду.

Після завершення виставки важливо провести оцінку результатів участі та відстежувати вплив заходу на бізнес компанії. Це допомагає визначити ефективність виставково-презентаційних заходів та вчасно коригувати стратегії маркетингу компанії.

А, отже, виставково-презентаційний менеджмент в системі маркетингу є важливою складовою успішної маркетингової стратегії компанії. Ефективне використання цих методів та підходів допомагає компаніям привертати увагу клієнтів, залучати нових клієнтів та розширювати свій бізнес.

Управління рекламною діяльністю є важливою складовою стратегічного маркетингу, спрямованою на підвищення усвідомленості бренду, залучення нових клієнтів, підвищення продажів та підтримку іміджу компанії. Ця діяльність вимагає комплексного підходу та ретельного планування, а також постійного вдосконалення стратегій та інструментів реклами.

Першим кроком управління рекламною діяльністю є розробка стратегічного плану, який визначає цілі, цільову аудиторію, бюджет та вибір рекламних каналів. Стратегія повинна бути адаптована до цілей компанії та особливостей ринку. Рекламна діяльність повинна бути спрямована на цільову аудиторію. Дослідження аудиторії допомагає зрозуміти їх потреби, інтереси, поведінку та переваги, що в свою чергу дозволяє краще налаштувати рекламні повідомлення та вибрати ефективні канали комунікації [13, 20, 40].

Залежно від цілей та цільової аудиторії, важливо вибрати ефективні рекламні канали. Це можуть бути телебачення, радіо, преса, онлайн-реклама, соціальні медіа, зовнішня реклама та інші. Вибір каналів повинен базуватися на їхній доступності, цінності та потенціалі досягнення цільової аудиторії. Створення ефективної реклами вимагає творчості та професійного дизайну. Рекламні повідомлення повинні бути привабливими, запам'ятовуваними та відповідати бренду компанії. Важливо використовувати цікавий контент та візуальні елементи для привертання уваги аудиторії.

Ефективне управління рекламною діяльністю передбачає вимірювання результатів. Це дозволяє оцінити ефективність рекламних кампаній, визначити ROI (повернення інвестицій), виявити слабкі місця та зробити корективи для покращення стратегії. Постійний аналіз конкурентів та ринкових тенденцій допомагає компаніям бути впевненими, що їхні рекламні стратегії відповідають

поточним потребам та вимогам ринку. Він також дозволяє виявити нові можливості та підходи до просування бренду.

Тобто ефективне управління рекламною діяльністю вимагає комплексного підходу та постійного вдосконалення. Це ключовий елемент успішної маркетингової стратегії, який допомагає компаніям досягати своїх цілей та зберігати конкурентну перевагу на ринку [12, 23, 42].

### **1.3 Управління дистрибуційною діяльністю торговельного підприємства**

Управління дистрибуційною діяльністю є важливою складовою успішного функціонування торговельного підприємства, оскільки воно визначає, як продукція чи послуги будуть досягати кінцевих споживачів. Цей процес включає в себе планування, організацію, керування та контроль руху товарів від виробника до кінцевого споживача.

Перший крок управління дистрибуційною діяльністю - це розробка стратегічного плану, який визначає цілі дистрибуції, цільову аудиторію, канали дистрибуції, а також процеси логістики та управління запасами. Торгові підприємства можуть використовувати різні канали дистрибуції, такі як прямі продажі через власні магазини або інтернет-платформи, роздрібні магазини, оптові постачальники, франчайзингові системи та інші. Важливо вибрати канали, які найбільш ефективно досягатимуть цільову аудиторію та відповідатимуть стратегічним цілям підприємства [7, 16, 34].

Ефективне управління логістикою є ключовим аспектом дистрибуційної діяльності. Це включає в себе планування маршрутів доставки, управління запасами, забезпечення своєчасної доставки та контроль якості послуг доставки. Торгові підприємства можуть використовувати різні методи стимулювання своїх торгових партнерів, такі як знижки, бонуси, рекламні акції та інші переваги. Це допомагає підтримувати мотивацію партнерів та збільшувати їхню ефективність у продажах. Важливо постійно відстежувати та аналізувати результати



дистрибуційної діяльності. Це допомагає виявляти слабкі місця, ідентифікувати можливості для покращення та вносити корективи в стратегії дистрибуції.

Тому успішне управління дистрибуційною діяльністю є ключовим фактором конкурентоспроможності торгового підприємства на ринку. Ефективне планування, вибір оптимальних каналів дистрибуції, оптимізація логістики та постійне вдосконалення процесів дозволяють компаніям досягати успіху та забезпечувати задоволення потреб своїх клієнтів.

Управління дистрибуційною діяльністю передбачає не лише залучення торговельних партнерів, але й розвиток довгострокових відносин з ними. Це може включати підтримку у плануванні продажів, навчання персоналу та надання рекламно-маркетингової підтримки. Спільна робота з партнерами сприяє підвищенню обсягів продажів та взаємному успіху на ринку. Сучасні технології, зокрема системи управління ланцюгом постачання та програмне забезпечення для автоматизації процесів, можуть значно полегшити та оптимізувати дистрибуційні операції. Впровадження цих інноваційних рішень допомагає підприємствам бути більш гнучкими, швидко реагувати на зміни на ринку та забезпечувати високу якість обслуговування клієнтів [24, 41].

Постійний аналіз ефективності дистрибуційних процесів та їхнє вдосконалення є ключовим для успіху в цій сфері. Це означає періодичне оцінювання результатів, виявлення можливих проблем та пошук оптимальних шляхів їх вирішення. Постійне удосконалення дозволяє підприємствам збільшувати ефективність та конкурентоспроможність своєї дистрибуційної стратегії. Управління дистрибуційною діяльністю також передбачає постійне зосередження на потребах клієнтів. Це включає в себе розуміння їхніх вимог, вчасну доставку товарів, забезпечення високої якості обслуговування та вирішення можливих проблем швидко та ефективно.

Управління дистрибуційною діяльністю також передбачає управління ризиками, пов'язаними з постачанням та доставкою товарів. Це може включати розробку планів невідкладних заходів у разі виникнення проблем, страхування

від непередбачуваних подій та постійний моніторинг здоров'я постачальницьких ланцюгів.

Усі ці аспекти разом становлять основу ефективного управління дистрибуційною діяльністю торговельного підприємства. Через постійне вдосконалення процесів, аналіз результатів та адаптацію до змін на ринку, компанії можуть забезпечити успішну та ефективну постачальницьку логістику, що відіграє ключову роль у досягненні їх стратегічних цілей.

Управління маркетингово-логістичними каналами торговельного підприємства є важливим елементом стратегічного маркетингу, спрямованим на оптимізацію постачальницьких ланцюгів та забезпечення ефективного доставлення товарів чи послуг до кінцевих споживачів. Цей процес включає в себе планування, управління та координацію різних каналів розподілу з метою максимізації результативності та задоволення потреб клієнтів [14, 29, 42].

Першим кроком управління маркетингово-логістичними каналами є розробка стратегії розподілу, яка визначає оптимальну комбінацію каналів для досягнення цілей бізнесу. Це може включати прямі продажі через власні магазини, роздрібні магазини, інтернет-платформи, оптових постачальників та інші канали. Після визначення стратегії підприємство має вибрати конкретні канали розподілу, які найбільш ефективно досягатимуть цільову аудиторію та відповідатимуть стратегічним цілям компанії. Важливо враховувати фактори, такі як доступність каналу, його вартість та здатність до забезпечення необхідної обслуговування клієнтів.

Ефективне управління маркетингово-логістичними каналами вимагає постійної координації між різними каналами. Це означає забезпечення єдиної стратегії та поведінки на ринку, уникнення конфліктів між каналами та максимізацію синергії між ними. Партнери у маркетингово-логістичних каналах, такі як роздрібні магазини чи оптові постачальники, можуть відігравати ключову роль у успіху бізнесу. Тому важливо забезпечити їх навчанням, підтримкою та мотивацією для ефективного виконання своїх функцій. Постійне відстеження та аналіз результатів діяльності кожного каналу розподілу дозволяє компанії

оцінювати їхню ефективність та вносити корективи для покращення стратегії. Це може включати вимірювання обсягів продажів, рентабельності каналів, задоволення клієнтів та інші ключові показники [23, 36, 40].

Усі ці аспекти допомагають торговим підприємствам ефективно керувати маркетингово-логістичними каналами, що в свою чергу сприяє підвищенню конкурентоспроможності, максимізації прибутку та задоволенню потреб клієнтів.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ВИРОБНИЦТВА І ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ ТА ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

### **2.1. Організаційна характеристика системи менеджменту підприємства**

Основна діяльність товариства з обмеженою відповідальністю „Маркет Систем” здебільшого пов’язана з торгівлею. Наразі виробничо-торговельна діяльність, як ключовий елемент економіки, відображає життєву силу суспільства та його взаємозв’язок із світом. Зі зростанням глобалізації та технологічних інновацій, торговельна сфера стає все більш складною та динамічною.

ТОВ "Маркет Систем" функціонує з 2015 р. і зареєстрована у м. Києві. Керівник підприємства – п. Мераб Натрошвілі.

На початку третього тисячоліття торговельна діяльність зазнає значних змін під впливом глобалізації та інтернет-технологій. Електронна комерція революціонує спосіб, яким люди купують і продають товари, забезпечуючи доступ до ринків у будь-якій точці світу. Це відкриває безмежні можливості для підприємців, але водночас створює нові виклики, такі як кібербезпека та конкуренція. Одним із ключових аспектів торгівлі сьогодні є відносини між традиційними магазинами та онлайн-платформами. Магазины змушені адаптуватися, надавати не лише фізичний простір для покупців, але й впроваджувати цифрові стратегії для привертання клієнтів. Тим часом, онлайн-торгівля стикається з проблемами довіри та безпеки, що вимагає постійного вдосконалення систем оплати та захисту даних.

Ще одним викликом для торгівлі є збільшення світової конкуренції. Підприємства тепер змушені конкурувати з міжнародними брендами та враховувати глобальні тенденції в споживчому попиті. Це вимагає від них не лише високої якості продукції, але й стратегічного мислення, щоб відповісти на потреби ринку та забезпечити конкурентоспроможність. Крім того, екологічна стійкість стає все більш важливою у сучасній торговельній діяльності. Покупці

стають все більш свідомими та вимогливими стосовно екологічних аспектів виробництва та постачання товарів.

Загалом, сучасний ландшафт торгівлі представляє собою складну мозаїку можливостей та викликів. Щоб прогресувати та процвітати в цьому середовищі, підприємства повинні бути гнучкими, інноваційними та здатними швидко адаптуватися до змін. Водночас, вони повинні залишатися вірними високим етичним стандартам та принципам сталого розвитку, щоб забезпечити не лише свій власний успіх, але й добробут суспільства в цілому.

Певне місце у виробничо-торговельних операціях ТОВ „Маркет Систем” займає квітковий бізнес.

Зокрема, ТОВ "Маркет Систем" спеціалізується й на таких видах діяльності:

- вирощування та продаж квітів, деревних та кущових рослин, плодово-ягідних дерев та кущів, розсади овочевих та квіткових культур, саджанців, плодових дерев, плодів, зернових культур, картоплі, овочів для відкритого та закритого ґрунту, а також квіткового та овочевого насіння;

- виготовлення та реалізація керамічних та фарфорових виробів, а також сувенірних упаковок;

- виробництво та продаж квіткових композицій, земельних сумішей та підживленого ґрунту;

- надання послуг з оформлення та ритуальних послуг з використанням живих, сухих та штучних квітів та інших рослин для фізичних та юридичних осіб;

- закупівля квіткової та сільськогосподарської продукції від фізичних та юридичних осіб, її переробка та реалізація;

- виробництво продукції виробничо-технічного та побутового призначення, а також товарів народного споживання;

- будівництво, ремонт та експлуатація об'єктів різного призначення;

- участь у спільних підприємствах, проведення бартерних угод, реалізація відходів виробництва, продукції, товарів та послуг на внутрішньому ринку та за кордоном;

- організація оптової, роздрібною та комісійною торгівлі, створення магазинів, баз та інших структур для реалізації товарів;
- торговельно-закупівельна, посередницька та логістична діяльність;
- виробництво та продаж продуктів харчування та інші види діяльності.

Управління підприємством ТОВ "Маркет Систем" відбувається через такі органи:

- загальні збори співвласників підприємства, що є вищим органом управління;
- правління підприємства, яке виконує виконавчі функції;
- ревізійна комісія, яка здійснює контрольні функції управління.

Загальні збори співвласників та засновників ТОВ "Маркет Систем" проводяться щорічно та є найвищим органом управління. Між їх засіданнями управління підприємством здійснює правління, а за необхідності - голова правління, який є директором підприємства. Позачергові збори можуть бути скликані за ініціативою директора, ревізійної комісії або за вимогою не менше 2/3 співвласників, які мають право на управління та вважаються повноправними членами.

До виключної компетенції загальних зборів співвласників ТОВ "Маркет Систем" відносяться такі питання:

- визначення стратегічних напрямків діяльності підприємства;
- затвердження та зміни у статуті підприємства;
- обрання та зміна директора підприємства та членів правління;
- прийняття планів економічного та соціального розвитку підприємства;
- заснування та ліквідація дочірніх підприємств, філій та представництв та інші важливі питання.

Виключна компетенція правління ТОВ "Маркет Систем" включає наступні питання:

- розгляд та подання на затвердження загальними зборами планів економічного та соціального розвитку підприємства;

- подання пропозицій щодо створення, реорганізації та ліквідації дочірніх підприємств, філій та представництв;
- затвердження положень щодо формування та використання фондів підприємства, а також положень про оплату праці;
- затвердження внутрішніх правил організації роботи.

Голова правління, який є директором підприємства, обирається на п'ять років. Директор самостійно вирішує всі питання, що стосуються поточної, господарської та фінансової діяльності підприємства, за винятком тих, які належать до компетенції загальних зборів співвласників підприємства, правління та інших органів.

Директор ТОВ "Маркет Систем" має право самостійно приймати рішення з таких основних питань:

- розширення асортименту та видів продукції та товарів, що виготовляються;
- розробка та обґрунтування нових напрямків діяльності підприємства;
- укладення господарських угод, пов'язаних з виконанням робіт, наданням послуг, закупівлею товарів, обладнання, техніки, проведенням поточних та капітальних ремонтів;
- затвердження цін на продукцію та тарифів на послуги в рамках укладених угод;
- списання коштів з рахунку підприємства згідно з розрахунками за виконані роботи, послуги, придбану продукцію, а також укладення кредитних угод з банками для коротко- та довгострокового кредитування;
- затвердження річних бюджетів, розподілу фінансових ресурсів підприємства, штатного розкладу, включаючи апарат управління, вирішення питань щодо оплати праці, встановлення виробничих стандартів, розмірів та термінів преміювання;
- прийняття, переведення та звільнення працівників підприємства, визначення їх кваліфікації та умов оплати праці.

Обов'язки директора ТОВ "Маркет Систем" включають наступне:

- дотримання вимог, термінів та законності у виконанні угод;
- охорона та збереження майна підприємства, його спільної власності, а також запобігання його зменшенню;
- своєчасне та повне проведення розрахунків за виконані роботи;
- нагляд за фінансово-господарською діяльністю ТОВ "Маркет Систем" здійснюється ревізійною комісією, яка обирається серед співвласників підприємства.

## **2.2. Аналіз результатів економічної діяльності ТОВ „Маркет Систем”**

Спеціалізація підприємства є важливим елементом стратегічного управління, який визначає його конкурентоспроможність, стабільність та успішність на ринку. В сучасному бізнес-середовищі, насиченому різноманітністю товарів і послуг, спеціалізація стає не лише важливим фактором, але й необхідною умовою для виживання та розвитку підприємства. Здебільшого спеціалізація сприяє збільшенню ефективності виробництва шляхом впровадження спеціалізованого обладнання, технологій та процесів. Це дозволяє підприємству оптимізувати виробничі процеси, знижувати витрати та підвищувати продуктивність, що створює умови для збільшення прибутковості та конкурентоспроможності.

Але, звичайно, спеціалізація, у тому числі й для ТОВ "Маркет Систем", також має свої ризики. Залежність від обмеженого асортименту продукції або послуг може зробити підприємство вразливим до змін на ринку або змін у споживчих уподобаннях. Тому важливо, щоб підприємство мало план розвитку, який враховує потенційні ризики та передбачає стратегії диверсифікації в разі необхідності.

Таким чином, вирощування квітів та овочів у закритому ґрунті є лише одним зі спеціалізованих напрямків діяльності ТОВ "Маркет Систем". Для здійснення цієї діяльності компанія використовує земельні ділянки, які мають призначення як сільськогосподарського, так і несільськогосподарського характеру (табл. 2.1).



Таблиця 2.1

Землекористування товариства з обмеженою відповідальністю „Маркет Систем”, гектарів

Назви об'єктів	2019	2020	2021	2022	2023	2023 у % до 2019
Площі земель сільськогосподарського призначення						
Площа ріллі	21,05	21,05	22,77	22,77	22,77	103,65
Площа під багаторічними насадженнями	2,76	2,76	2,96	2,96	2,96	106,82
Площі земель несільськогосподарського призначення						
Адміністративні та виробничі будівлі	3,05	3,05	3,25	3,25	3,25	106,69
Магазин № 1	0,035	0,035	0,035	0,035	0,035	100,00
Магазин № 2	-	-	0,015	0,015	0,015	-
Усього у користуванні	26,85	26,85	29,05	29,05	29,05	108,08

З таблиці 2.1 видно, що землекористування товариства з обмеженою відповідальністю "Маркет Систем" зростало протягом років 2019-2023 років. Відносний приріст площі земель сільськогосподарського призначення та земель несільськогосподарського призначення від 2019 року склав відповідно 3,65% та 8,08%. Площа ріллі, яка є складовою земель сільськогосподарського призначення, зросла на 3,65% за період з 2019 по 2023 рік, показуючи стабільний ріст площі, призначеної для сільськогосподарських культур. Площа під

багаторічними насадженнями також збільшилася на 6,82% за цей період, що свідчить про збільшення інвестицій у розвиток цих насаджень. У той же час, площа адміністративних та виробничих будівель, які належать до земель несільськогосподарського призначення, збільшилася на 6,69% за цей період. Це свідчить про зростання виробничих можливостей компанії та, можливо, про розширення її діяльності. Належить відзначити, що в 2021 році був зафіксований значний приріст площі земель, який обумовлений, можливо, стратегічними рішеннями компанії щодо розвитку та розширення її діяльності.

Інформація в таблиці 2.1 також показує незначні зміни в площах землекористування колективного підприємства "Маркет Систем". Наприклад, площа ріллі зросла завдяки додатковим земельним ділянкам, які були виділені місцевою владою для господарської діяльності. Це становить 1,77 гектара і складає 106,67% в порівнянні з 2013 роком. Також збільшилися площі, призначені під адміністративні споруди, на 0,2 гектара або 6,67%. Протягом 2019-2023 років підприємство "Маркет Систем" також розширило свою роздрібну торгівельну мережу в місті. Починаючи з 2020 року, у них є два спеціалізованих магазини (загальною площею земельної ділянки 0,045 гектара) та 10 кіосків.

Матеріальна база підприємства відіграє ключову роль у всіх аспектах його функціонування і розвитку. Вона представляє собою сукупність матеріальних ресурсів, таких як будівлі, технологічне обладнання, сировина, готова продукція, транспортні засоби та інфраструктура, які використовуються для виробництва товарів або надання послуг.

У підприємства є достатня інфраструктура для здійснення економічної діяльності на ринку квітів та овочів у місті. Детальна інформація про основні активи підприємства подана в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка вартості основних засобів ТОВ „Маркет Систем” станом на кінець 2023 р., млн. грн.

Комплекс основних фондів	Значення первісної вартості	Значення залишкової вартості	% зношення
Обсяг основних засобів-усього	12988	1527	88,29
Вартість будинків, споруд та передавальних пристроїв	11965	1304	89,15
Вартість машин і обладнання	603	180	70,08
Вартість транспортних засобів	132	19	87,45
Вартість інструментів, приладів, інвентарю (меблів)	248	21	91,84
Вартість малоцінних необоротних матеріальних активів	26	-	-

З таблиці 2.2 видно, що станом на кінець 2023 року загальна вартість основних засобів ТОВ "Маркет Систем" склала 12 988 млн. грн., при цьому залишкова вартість цих засобів становила 1 527 млн. грн. Таким чином, відсоток зношення склав 88,29%. Уточнюючи це за видами основних фондів, можна визначити, що найбільшу частину складає вартість будівель, споруд та передавальних пристроїв, яка становить 11965 млн. грн. Залишкова вартість цих об'єктів складає 1304 млн. грн., а відсоток зношення дорівнює 89,15%.

На другому місці за вартістю знаходиться машини і обладнання з вартістю 603 млн. грн., залишкова вартість яких становить 180 млн. грн., а відсоток

зношення - 70,08%. Транспортні засоби мають вартість 132 млн. грн., залишкова вартість - 19 млн. грн., а відсоток зношення - 87,45%. Вартість інструментів, приладів, інвентарю та меблів становить 248 млн. грн., залишкова вартість - 21 млн. грн., а відсоток зношення - 91,84%. Важливо відзначити, що вартість малоцінних необоротних матеріальних активів становить 26 млн. грн., але їх залишкова вартість становить 0 млн. грн., що може бути пов'язано з їх амортизацією до кінця терміну служби.

Дані, представлені в таблиці 2.2, також вказують на велику початкову вартість основних засобів, які знаходяться у власності підприємства "Маркет Систем". Проте, в той же час ці засоби мають надзвичайно високий рівень зношення на поточний момент. Наприклад, інструменти та прилади, які використовуються в виробництві, зношені майже на 92%, а будівлі та оранжереї - більше ніж на 89%. Щодо машин і обладнання, тут ситуація трохи краща - вони зношені на 70,06%. Зрозуміло, що відновлення матеріально-технічної бази є необхідністю в найближчій перспективі. Проте для цього потрібні не лише власні фінансові ресурси, такі як прибуток чи резервні фонди, але й залучення зовнішніх коштів у вигляді кредитів.

Опис потужностей та результативності в галузі квітництва підприємства вказано у таблиці 2.3. З таблиці можна зробити наступні висновки:

- загальна площа під оранжереями на кінець року зросла з 2019 по 2023 рік з 33,781 тис. кв. м до 35,505 тис. кв. м, що відповідає зростанню на 105,3% в порівнянні з 2019 роком;

- площа оранжерей під склом також збільшилася з 2019 по 2023 рік з 33,712 тис. кв. м до 35,505 тис. кв. м, що відповідає зростанню на 105,4%;

- загальна кількість проданих квітів зросла з 278,7 тис. шт в 2019 році до 302,3 тис. шт в 2023 році, що відповідає зростанню на 108,8% в порівнянні з 2019 роком;

- продаж квітів з оранжерей також зросла з 218,5 тис. шт в 2019 році до 225,4 тис. шт в 2023 році, що відповідає зростанню на 102,5%;

- продаж квітів у горщиках значно збільшився з 62,3 тис. шт в 2019 році до 78,9 тис. шт в 2023 році, що відповідає зростанню на 124,3%;

- вихід рослин із квадратного метру оранжереї залишався стабільним у період з 2019 по 2023 рік, зі значенням 8-10 штук.

Таблиця 2.3

Рівень потужностей та виробничих результатів галузі квітництва ТОВ „Маркет Систем”

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	2023 у % до 2019
Інвентарні площі під оранжереями на кінець року – усього, квадратних метрів	33781	33781	35505	35505	35505	105,3
Інвентарні площі під оранжереями на кінець року під склом, квадратних метрів	33712	33782	35104	35505	35505	105,4
Продаж квітів – усього, тис. шт.	278,7	290,7	289,3	304,9	302,3	108,8
У тому числі: квіти на зріз із закритого ґрунту (вирощені в оранжереї)	218,5	221,6	228,5	227,6	225,4	102,5
квіти у горщиках (вирощені у оранжереї)	62,3	65,3	74,7	77,4	78,9	124,3
Вихід рослин із квадратного метру оранжереї, штук	8	9	10	6	8	100,0

Крім того, аналіз даних у таблиці 2.3 за період 2019-2023 років показує, що виробничі можливості підприємства "Маркет Систем" частково зросли через збільшення площі земельного використання і, відповідно, зростання площ оранжерей на 5,2%. Також на 5,4% зросла кількість площ оранжерей під скляним покриттям. У цілому, це мало позитивний вплив на результати виробничо-комерційної діяльності організації. Наприклад, виробництво квітів у горщиках (вирощених в оранжереях) зросло у 1,25 рази, а квітів на зріз із закритого ґрунту (вирощених в оранжереях) - на 2,8%.

Проте, якщо розглядати тенденцію стабільного зростання цих показників, то її можна спостерігати лише у виробництві квітів у горщиках. Виробництво і збут квітів на зріз, а також загальне квіткове виробництво, зменшилося порівняно з 2022 роком на 2,8% і 8,4% відповідно. Вихід рослин з одиниці площі оранжереї залишається стабільним і склав 8 штук як у 2019, так і в 2023 роках. Найбільший обсяг реалізації квіткової продукції підприємства "Маркет Систем" стабільно припадає на квіти з оранжереї на зріз, що становить приблизно 75%. Зростання обсягів виробництва та реалізації квіткової продукції прямо впливає на середні витрати на одиницю продукції. Це пов'язано з економією постійних витрат за рахунок збільшення обсягів виробництва, яке сприяє ефекту масштабу виробництва.

Загалом, можна зазначити, що ТОВ „Маркет Систем” продемонструвало зростання у виробничих показниках та продажах квітів протягом останніх років, що свідчить про успішність її діяльності у галузі квітництва.

Важливою частиною в аналізі економічних показників є оцінювання формування витрат на виробництво та структури собівартості продукції, яку виготовляє та реалізує підприємство "Маркет Систем". Це дозволяє виявити, які складові витрат потребують особливої уваги для подальшого скорочення.

Собівартість виробництва та реалізації продукції компанії протягом останніх п'яти років значно коливалася. Однак частка операційних витрат у загальній сумі була мало змінною (табл. 2.4).

Динаміка обсягу та структури валових витрат ТОВ „Маркет Систем” у 2023 р.

Статті затрат	Оптова і роздрібна торгівля		Виробництво		Всього по ТОВ „Маркет Систем”	
	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%
Обсяги валових витрат - усього	111,8	100,0	5,8	100,0	117,6	100,0
Рівень матеріальних витрат	43,1	38,5	1,0	18,5	44,2	37,5
Амортизаційні витрати	10,8	9,5	8,0	11,9	11,5	9,6
Обсяги витрат на оплату праці	53,1	47,4	3,5	57,5	56,7	48,1
Обсяги відрахувань на соціальні заходи	2,6	2,6	1,0	1,7	2,9	2,5
Решта операційних витрат	2,4	2,1	5,0	10,2	2,8	2,7

Дана таблиця 2.4 відображає динаміку обсягу та структури валових витрат у ТОВ "Маркет Систем" у 2023 році, розглядаючи дві основні галузі діяльності - виробництво та оптову/роздрібну торгівлю, а також загальні показники по підприємству. Обсяг валових витрат на підприємстві склав 117,6 млн. грн. У структурі цих витрат матеріальні витрати становили 37,5% (44,2 млн. грн), амортизаційні витрати - 9,6% (11,5 млн. грн), витрати на оплату праці - 48,1% (56,7 млн. грн), відрахування на соціальні заходи - 2,5% (2,9 млн. грн), а решта операційних витрат - 2,7% (2,8 млн. грн).

У торгівлі валові витрати становили 111,8 млн. грн, при цьому 38,5% (43,1 млн. грн) - матеріальні витрати, 9,5% (10,8 млн. грн) - амортизаційні витрати, 47,4% (53,1 млн. грн) - витрати на оплату праці, 2,6% (2,6 млн. грн) - відрахування на соціальні заходи, та 2,1% (2,4 млн. грн) - решта операційних витрат. У виробництві валові витрати становили 5,8 млн. грн, з яких 18,5% (1,0 млн. грн) - матеріальні витрати, 11,9% (0,8 млн. грн) - амортизаційні витрати, 57,5% (35 млн. грн) - витрати на оплату праці, 1,7% (1 млн. грн) - відрахування на соціальні заходи, та 10,2% (5 млн. грн) - решта операційних витрат.

Багато видів бізнесу отримують доходи не лише від продажу товарів і послуг, а також від інших джерел, що не пов'язані з основною діяльністю. Це стосується і колективного підприємства "Маркет Систем". Підприємство здійснює не лише виробничу та торговельну діяльність, а й отримує доходи від невиробничих та неторговельних операцій, які називаються позареалізаційними доходами. Це включає здавання в оренду приміщень, будівель, транспорту, обладнання, отримання відсотків по депозитах, дивідендів за цінними паперами тощо. У підсумку доходи підприємства складаються не лише з виручки від реалізації продукції, а також з інших джерел, що дозволяє йому мати більш високі показники доходної частини, які видно в таблиці 2.5.

Дані таблиці 2.5 надають можливість проаналізувати фінансові результати та ефективність діяльності сектору бізнесу ТОВ "Маркет Систем" протягом періоду з 2020 по 2023 рік. Так, обсяги реалізаційних та позареалізаційних доходів значно зросли з 2020 по 2023 рік, зростання становить 185,2% порівняно з 2019 роком. Це свідчить про успішну стратегію розвитку бізнесу та розвиток нових джерел доходів.

Собівартість реалізованої продукції, робіт та послуг також зростала в цей період, збільшившись на 154,7% у порівнянні з 2019 роком. Це може свідчити про підвищення вартості виробництва або зростання витрат на виробництво. Рівень адміністративних витрат і обсяги збутових витрат також зросли протягом періоду з 2020 по 2023 рік.



Таблиця 2.5

Фінансові результати та економічна ефективність загальної діяльності  
ТОВ „Маркет Систем”, млн. грн.

Показники	2020	2021	2022	2023	2023 у % до 2019
Обсяги реалізаційних та позареалізаційних доходів	61,09	96,24	102,25	113,43	185,2
Обсяги собівартості реалізованої продукції, робіт та послуг	34,76	42,02	53,03	53,72	154,7
Рівень адміністративних витрат	7,73	11,87	15,57	22,17	287,6
Обсяги збутових витрат	12,95	8,33	8,16	9,23	71,2
Решта операційних витрат	7,67	12,34	7,65	32,79	428,7
Валові затрати-усього	63,05	74,66	85,14	117,80	187,2
Обсяги прибутку (збитку)	- 19,6	+ 215,3	+ 171,3	- 43,3	- 24,3
Рівень рентабельності, %	-3,2	+ 28,8	+ 20,3	- 3,7	- 0,5

Особливо помітне збільшення витрат на збут у 2023 році, що може вказувати на збільшення витрат на маркетинг та рекламу. Валові затрати у всьому періоді зросли на 187,2% порівняно з 2019 роком, що може бути викликано збільшенням витрат на виробництво, адміністрування та збут. Обсяг прибутку (збитку) показує коливання, а саме збиток у 2020 році, але позитивний прибуток у 2021 та 2022 роках, знову збиток у 2023 році. Це може вказувати на нестабільність фінансової ситуації підприємства. Натомість, рівень рентабельності вказує на відсутність прибутку у 2020 та 2023 роках, тоді як у 2021 та 2022 роках була позитивна рентабельність. Однак у 2023 році рентабельність виявилася негативною.

У підсумку, аналіз даних таблиці 2.5 свідчить про зміну фінансової ситуації підприємства протягом останніх чотирьох років, зі значними коливаннями у фінансових показниках.

### **2.3. Оцінка торговельно-комерційної політики та результатів диверсифікації бізнесу товариства**

Оцінка торговельно-комерційної політики ТОВ „Маркет Систем” є важливим етапом у стратегічному управлінні, оскільки вона визначає шляхи розвитку та успіх компанії на ринку. Виробничо-збутова політика охоплює всі аспекти виробництва товарів або послуг, від їх створення до реалізації, а також встановлення цін, залучення клієнтів та забезпечення їхнього задоволення.

Одним із ключових елементів оцінки виробничо-збутової політики є аналіз ринку та конкурентного середовища ТОВ „Маркет Систем”. Підприємство повинно провести дослідження ринку, виявити потреби споживачів, оцінити конкурентну ситуацію та розробити стратегію, спрямовану на здобуття конкурентних переваг. Важливо також враховувати тенденції ринку та зміни в споживчих уподобаннях. Другим важливим аспектом є виробничий процес. Підприємство повинно оцінити ефективність свого виробничого процесу, визначити можливості для оптимізації та підвищення продуктивності праці. Це

може включати модернізацію обладнання, впровадження нових технологій та удосконалення процесів управління.

Інформація про асортимент квіткової та овочівницької продукції компанії "Маркет Систем" та її значення у загальній виручці представлена у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка структури товарної продукції ТОВ „Маркет Систем” у секторі «квітникарство-овочівництво» (2019-2023 рр.), %

Товарна продукція	2019 р.	2021 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. до 2019 р. у %
Квіти, тис. штук				
Вазоні квіти	30,6	32,7	32,9	+3,0
Троянда	27,6	29,2	30,3	+2,7
Гвоздика	22,2	18,5	17,5	-4,7
Хризантема	2,1	1,7	2,3	+0,2
Решта квітів	0,8	0,6	0,6	-0,2
Усього	83,3	82,7	83,2	-0,1
Продукція квітникарства				
Кущі троянди, тис. штук	1,9	1,9	2,1	+0,2
Земляні суміші, тетра-паки	6,5	8,2	7,8	+1,3
Усього	8,7	9,8	9,2	+0,5
Продукція овочівництва, тон				
Огірки	4,1	3,5	3,5	-0,6
Помідори	3,8	3,9	3,2	-0,6
Усього	7,7	7,6	7,8	+0,1
Разом по сектору бізнесу	100,0	100,0	100	-

Дані з таблиці 2.6 демонструють, що в 2023 році у секторі «квітникарство-овочівництво» ТОВ "Маркет Систем" квіткова продукція виступає на першому

плані, складаючи 92,7% від усієї виручки від реалізації. Це свідчить про високий рівень спеціалізації у галузі квітникарства цієї організації. Найбільш значний внесок у загальну виручку складають продажі вазонних квітів (32,5%), троянд (30,2%) та гвоздик (17,5%). Додатково, важливим елементом є реалізація земляної суміші у тетра-паках, яка становить 7,7% від усього обсягу продукції.

Щодо овочівництва (огірки та помідори), хоча воно представлене лише 7,6% в товарній структурі підприємства, воно є важливим чинником диверсифікації виробництва. Це особливо актуально в агробізнесі, де часті зміни цін та попиту на продукцію.

В роботі також було використано метод аналітичного вирівнювання для аналізу динаміки загальної виручки від реалізації та обсягу виробництва і збуту квіткової продукції ТОВ „Маркет Систем” за період 2019-2023 рр. Трендова модель показала, що в середньому загальна виручка від реалізації товарів у секторі «квітникарство-овочівництво» зростала на 35 405 грн. за рік, а продаж квіткової продукції був дещо більш суттєвим 56 708 грн. за рік.

## РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНО-КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 3.1. Удосконалення товарної політики ТОВ „Маркет Систем”

Квітникарство - це галузь, що виявляє стабільний інтерес серед споживачів, пропонуючи широкий спектр продуктів, від квітів та декоративних рослин до супутніх товарів і послуг. Однак, як у будь-якому іншому бізнесі, успіх у квітникарстві залежить від ефективного аналізу та стратегічного планування. Використання Матриці Бостонської Консалтингової Групи (Матриці БКГ) може стати потужним інструментом для оцінки продуктового портфеля в цій галузі.

Матриця БКГ - це інструмент стратегічного аналізу, який дозволяє класифікувати продукти чи послуги компанії за двома основними критеріями: рівнем ринкової частки та темпами зростання ринку. Ця матриця розділяє продукти на чотири категорії: зірки, вихідні дивіденди, питомих замісників і аутсайдерів. Кожна з цих категорій має свої характеристики та вимоги до стратегій управління.

#### Зірки:

Продукти у цій категорії мають великий ринковий потенціал і високий рівень зростання ринку. У квітникарстві це можуть бути нові сорти квітів або продукти, які стали популярними серед споживачів через нові тренди в дизайні. Менеджмент повинен інвестувати у ці продукти для максимізації їхнього потенціалу, наприклад, шляхом інновацій в розвиток нових гібридів або активного маркетингу.

#### Вихідні дивіденди:

Ця категорія включає продукти з високою ринковою часткою, але низькими темпами зростання. У квітникарстві це можуть бути стандартні сорти квітів або базові послуги, які мають стабільну, але не дуже швидку популярність серед споживачів. Для таких продуктів стратегія може полягати у збереженні частки ринку і оптимізації виробництва для підтримання стабільного прибутку.

Питомий замісник:

Продукти в цій категорії мають низьку ринкову частку, але знаходяться в швидко зростаючому сегменті ринку. У квітникарстві це можуть бути екзотичні види квітів або нові технології вирощування. Для таких продуктів стратегія може включати інтенсивний маркетинг та розвиток дистрибуційних каналів для залучення нових клієнтів.

Аутсайдери:

Ця категорія включає продукти з низькою ринковою часткою та низькими темпами зростання. У квітникарстві це можуть бути не популярні сорти квітів або послуги, які втратили свою актуальність. Менеджмент може прийняти рішення про відмову від таких продуктів або реорганізацію їх, щоб зменшити витрати і збільшити ефективність.

Використання Матриці БКГ дозволяє квітникарським компаніям зрозуміти свій продуктовий портфель та прийняти на цій основі обґрунтовані стратегічні рішення. Аналізуючи свої продукти через призму ринкової частки та темпів зростання, вони можуть оптимізувати свої інвестиції, маркетингові зусилля та виробничі процеси для досягнення успіху в конкурентному ринковому середовищі. Процес аналізу продуктів за допомогою Матриці БКГ допомагає ідентифікувати стратегічні переваги та слабкі сторони кожного продукту, а також визначити потенційні можливості для покращення.

Наприклад, якщо квітникарська компанія виявляє, що один з її продуктів входить до категорії "Зірки" і має великий ринковий потенціал, але потребує додаткових інвестицій для збільшення обсягів виробництва, вона може прийняти рішення про розширення цього продукту. З іншого боку, якщо певний продукт перебуває в категорії "Аутсайдери" і втрачає свою популярність, компанія може вирішити припинити його виробництво або змінити стратегію маркетингу для збереження або відновлення його конкурентоспроможності.

Крім того, Матриця БКГ допомагає компаніям визначити баланс між різними типами продуктів у їхньому портфелі. Наприклад, хоча продукти категорії "Зірки" можуть мати великий потенціал для зростання, вони також

можуть бути досить ризикованими через невизначеність у майбутньому. Тому компанія повинна також мати продукти категорій "Вихідні дивіденди" і "Питомий замісник", які забезпечують стабільний дохід і сприяють диверсифікації ризиків.

Для аналізу асортименту товарів були проаналізовані дані щодо продуктового портфоліо конкурентів компанії "Маркет Систем" у Києві. Застосовуючи методику побудови матриці БКГ, ми визначили середню частку ринку для товарів ТОВ "Маркет Систем" і його основних конкурентів (таблиці 3.1. і 3.2.).

Таблиця 3.1

## Усереднена частка ринку ТОВ "Маркет Систем" в регіоні

Товарна продукція	Період			Середнє значення
	2019	2021	2023	
Гвоздика	1,2	1,5	3,1	1,9
Хризантема	3,8	3,9	4,1	3,7
Лілія	2,7	2,6	3,2	2,4
Вазони квіти	1,9	1,9	2,0	1,8
Троянда	2,7	2,7	3,3	2,7

У підсумку, аналіз продукції квітництва за допомогою Матриці БКГ дозволяє компаніям отримати глибоке розуміння свого ринкового положення та приймати обґрунтовані стратегічні рішення для досягнення успіху у конкурентному середовищі. Цей інструмент створює можливість для ефективного використання ресурсів, мінімізації ризиків та максимізації

прибутковості, що є важливими аспектами успішного управління в галузі квітництва.

Згідно з методологією, ми розраховуємо відносну частку ринку, поділивши середньорічну частку ринку товарів ТОВ "Маркет Систем" на середньорічну частку ринку основних товарів у сфері квітництва.

Таблиця 3.2

Усереднена частка ринку основних конкурентів ТОВ "Маркет Систем" в регіоні

Товарна продукція	Період			Середнє значення
	2019	2021	2023	
Гвоздика	2,8	3,0	3,6	3,1
Хризантема	3,9	2,8	4,2	3,8
Лілія	2,8	4,0	4,3	3,6
Вазоні квіти	3,3	3,7	4,8	3,9
Троянда	2,1	2,2	2,7	2,3

Потім аналізуємо темпи збільшення обсягів продукції ТОВ "Маркет Систем" за різні роки (див. Таблиця 3.3).

За даними таблиці визначаємо діапазон зміни середніх темпів зростання виробництва та продажу продукції ТОВ "Маркет Систем" шляхом округлення найбільшого значення вгору і найменшого вниз до цілих чисел. Отже, межами цього діапазону будуть 108 і 203.

Потім ми визначимо простим методом середньої арифметичної точки, через які лінії поділу поля матриці будуть проходити.



Щодо осі X: відносна доля ринку квітникарства:

$$X = 2,87$$

Щодо осі Y: темп росту ринку квітникарства:

$$Y = 142,5$$

Таблиця 3.3

Усереднені темпи росту обсягів реалізації продукції квітникарства ТОВ “Маркет Систем” на регіональному ринку

Товарна продукція	Період		Середнє значення
	2022/ 2021	2023/2022	
Гвоздика	109,23	178,77	137,55
Хризантема	288,15	123,63	202,91
Лілія	-	109,65	105,68
Вазоні квіти	129,51	145,75	138,12
Троянда	108,64	117,28	108,95

Діапазон осей - це інтервал або проміжок значень, що визначає максимальні та мінімальні значення, які можуть бути представлені на координатних вісях у графіку, діаграмі або графічному зображенні. Маючи інформацію про межі діапазону осей та точки, через які пройдуть прямі поділу поля будуємо матрицю (рис. 3.1).

203 <b>СЕКТОР «Зірки»</b>  Вазони квіти          142,5	<b>СЕКТОР «Питомий замісник»</b>          Хризантема	
<b>СЕКТОР «Вихідні дивіденди»</b>          Гвоздика 108	<b>СЕКТОР «Аутсайтери»</b>  Лілія          Троянда	
3,8	2,87	1,9

Рис 3.1. Модель стратегічного маркетингового аналізу продукції квітництва ТОВ «Маркет Систем»

Результати побудови моделі для стратегічного маркетингового аналізування товарної продукції ТОВ “Маркет Систем” демонструють такі підсумки:

У секторі “Зірки” розміщуються вазонні квіти. Продукти у цій категорії мають великий ринковий потенціал і високий рівень зростання ринку. У квітникарстві це можуть бути нові сорти квітів або продукти, які стали популярними серед споживачів через нові тренди в дизайні. Менеджмент повинен інвестувати у ці продукти для максимізації їхнього потенціалу, наприклад, шляхом інновацій в розвиток нових гібридів або активного маркетингу.

У сектор “Вихідні дивіденди” потрапили гвоздики. Ця категорія включає продукти з високою ринковою часткою, але низькими темпами зростання. У квітникарстві це можуть бути стандартні сорти квітів або базові послуги, які мають стабільну, але не дуже швидко популярність серед споживачів. Для таких продуктів стратегія може полягати у збереженні частки ринку і оптимізації виробництва для підтримання стабільного прибутку.

Хризантеми і лілії знаходяться майже на межі секторів «Питомі замісники», для якого характерне швидке зростання ринку і незначна відносна ринкова частка, і «Аутсайдери» – що характеризується низькою відносною часткою ринку та низьким темпом зростання. Продукти в цій категорії мають низьку ринкову частку, але знаходяться в швидко зростаючому сегменті ринку. У квітникарстві це можуть бути екзотичні види квітів або нові технології вирощування. Для таких продуктів стратегія може включати інтенсивний маркетинг та розвиток дистрибуційних каналів для залучення нових клієнтів.

Проте не слід кардинально щодо цих товарів застосовувати стратегію поступового згортання ділової активності і вивільнення їх із виробництва підприємства. Може статися так, що разом із зміною попиту, продаж на ці товари перейдуть до сектору «Питомі замісники», для якого найбільш доцільно буде застосовувати стратегію розширення частки ринку за рахунок інтенсивного логістики, а також перерозподілу фінансових ресурсів для їх розвитку.

В сектор "Аутсайтери" включено троянди, які в перспективі можуть бути найбільш ефективно скоротити виробництво. У цьому випадку ТОВ "Маркет Систем" значно поступається своїм основним конкурентам, які використовують імпортні товари на ринку квітів у місті.

### **3.2. Покращення виставково-презентаційного менеджменту підприємства**

Організація виставок та презентацій вже давно є основним інструментом для поширення нових підприємницьких ідей та сприяє підвищенню ефективності виробництва і збуту товарів. Компанія "Маркет Систем" також використовує цей метод для досягнення своїх цілей.

Основна відмінність між торгово-промисловими виставками та торговими ярмарками полягає в розмаїтості пропозицій та широкому колі відвідувачів, що є характерним для виставок.

Експонентами торгових ярмарок-виставок є підприємства, які мають свій власний персонал, стенд та беруть участь з метою просування своїх професійних інтересів.

Стенд уже не лише тимчасова "торгівельна точка", але й платформа для досягнення глобальних підприємницьких цілей та, передусім, покращення фірмового іміджу експонента. Він виконує низку функцій, таких як торгівельне агентство, засіб пропаганди та реклами, арена конкурентної боротьби в галузі техніко-економічних досягнень, платформа для покращення фірмового іміджу підприємства та джерело інформації.

Термін "персонал стенду" відноситься до групи людей, які несуть відповідальність за організацію та участь у ярмарку-виставці.

Основні цілі участі у ярмарках-виставках включають установлення контактів, укладення торгових контрактів, презентацію товарів, комунікації, збут, дослідження ринку, товару та рекламно-пропагандистської діяльності, а також аналіз політики та методів комунікацій та вивчення відвідувачів.

### Контактність:

- організація спілкування з відомими та динамічними потенційними клієнтами;
- пошук можливостей для співпраці з новими, незнайомими потенційними клієнтами;
- аналіз існуючих відносин з постійними клієнтами;
- використання сучасних засобів реклами і пропаганди для зв'язку;
- встановлення контактів з дипломатичними представництвами.

### Торгові зв'язки:

- отримання замовлень від клієнтів;
- впровадження нових методів та умов торгівлі;
- контроль та налаштування поточних торгових операцій;
- презентація товарів:
- введення нових товарів на ринок через презентації;
- підкреслення переваг найкращих товарів, які вже успішно реалізовані;
- демонстрація переваг використання та вигід застосування товарів.

### Комунікація, як особлива причина участі експоненту в ярмарку - виставці:

- поліпшення іміджу товарів та послуг;
- збільшення популярності підприємства;
- покращення уявлення про послуги, які надає підприємство;
- взаємодія з різними механізмами формування громадської думки;
- пошук нових сегментів споживачів;
- активізація рекламної діяльності;
- взаємодія з масовими засобами інформації;
- отримання інформації про зміни на ринку та вподобання споживачів;
- обробка нових контактів;
- ознайомлення з ринковою ситуацією;
- створення позитивного іміджу підприємства.

### Продажі:

- укладання угод на рівні дистрибуційної мережі;

- пошук торгових партнерів з різних географічних областей;
- підтримка та підвищення ефективності дистрибуційних мереж на регіональному рівні.

#### Аналіз ринку:

- вивчення динаміки галузі; оцінка умов конкуренції (ціна, якість, упаковка);
- аналіз позиції підприємства на ринку.

#### Дослідження товарів:

- оцінка конкурентоспроможності товарів та їх цін;
- аналіз функціональності, дизайну, упаковки, ціни та комерційних умов товарів;
- дослідження реакції клієнтів та споживачів на презентацію нових товарів та покращень;
- реєстрація реакції відвідувачів на аналогічні товари від конкурентів.

Сучасне підприємство отримує близько 75% професійної інформації на виставках та ярмарках, взаємодіючи з постачальниками та клієнтами, а також беручи участь у різноманітних навчальних програмах. Це спонукає підприємство витратити все більше коштів на рекламу своєї участі, забезпечуючи достатню кількість засобів для передачі інформації та прийому відвідувачів на своєму стенді.

Реклама участі - це рекламна кампанія, проведена у рамках участі у виставці чи ярмарку, з метою підвищення іміджу експонента, ознайомлення відвідувачів з асортиментом або якістю його експонатів та повідомлення їм про місце розташування стенду та експозиційної зони.

Короткий час перебування відвідувачів та мінімальний вільний час можуть мати для експонентів, таких як ТОВ "Маркет Систем", додаткові витрати, що змушує їх збільшувати витрати на рекламу та взаємодію з громадськістю під час участі, щоб забезпечити відвідування своїх стендів споживачами. Участь підприємства у виставках, таких як "Квіти року", "Квітковий світ" і т. ін., є корисною.

### **3.3. Оптимізація використання маркетингових каналів розподілу продукції квітникарства**

Одним з основних аспектів оптимізації маркетингових каналів розподілу є розуміння мети та специфіки кожного каналу. Варто аналізувати різноманітність каналів - від традиційних магазинів квітів до онлайн-платформ та соціальних медіа. Кожен з них має свої переваги та недоліки, але правильно використаний може стати потужним інструментом для просування продукції квітникарства.

Оптимізація маркетингових каналів також передбачає пошук нових шляхів для досягнення аудиторії. Наприклад, використання цифрових технологій та інтернет-маркетингу може допомогти привернути увагу клієнтів, які раніше не були доступні через традиційні канали. Рекламні кампанії в соціальних медіа, створення власного інтернет-магазину або співпраця з онлайн-платформами для продажу квітів - це лише деякі зі стратегій, які можна використовувати для розширення аудиторії та підвищення продажів. Крім того, важливо враховувати індивідуальні потреби та переваги клієнтів при розробці стратегії розподілу. Наприклад, одні клієнти можуть віддавати перевагу особистому контакту та консультації в магазині, тоді як інші шукають зручність і швидкість онлайн-покупок. Розуміння цих відмінностей допоможе підібрати оптимальні канали розподілу для кожного сегмента цільової аудиторії.

Саме тому оптимізація використання маркетингових каналів розподілу продукції квітникарства є складним процесом, який вимагає аналізу, експериментів та постійного вдосконалення. Враховуючи зміни в споживчих уподобаннях, технологічному прогресі та конкурентному середовищі, підприємства в цій галузі повинні бути гнучкими та готовими адаптуватися до нових умов, щоб забезпечити свій успіх на ринку.

Як вже було відзначено раніше, для реалізації квіткової продукції ТОВ "Маркет Систем" використовується оптова торгівля та власна мережа роздрібних магазинів, кіосків і торгових точок на ринках міста.

На основі аналізу середніх даних за останні три роки про виробництво та збут через різні канали та в різний час, була виявлена тенденція зміни цін, обсягів продажу та витрат на виробництво одиниць продукції компанії "Маркет Систем" на ринку гвоздик. В результаті був проведений додатковий аналіз, і були запропоновані зміни в часі виходу на ринок та структурі використання різних каналів збуту гвоздик (табл. 3.4, 3.5).

Таблиця 3.4

Ефективність використання оптового маркетингового каналу виробництва і продажу квіткової продукції (різні періоди виходу на ринок гвоздик, 2021-2023 рр.)

Індикатор	Місячні інтервали											
	січень	лютий	березень	квітень	травень	червень	липень	серпень	вересень	жовтень	листопад	грудень
<b>Оптовий торговельний канал</b>												
Обсяги продажів, тис. шт.	19	31	15	12	10	27	14	13	22	12	17	16
Обсяги прибутку з однієї гвоздики, грн.	13	17	20	15	30	30	30	27	22	20	30	25
Рівень прибутку – усього, грн.	2500	5300	3000	1800	3000	8100	4200	3600	4900	2400	5100	4000
Рівень рентабельності однієї гвоздики, %	10,2	13,1	16,8	14,5	33,4	37,7	46,5	41,3	33,8	30,6	37,2	26,1



Дані, представлені у таблицях 3.4 і 3.5, вказують на те, що загалом реалізація гвоздик для ТОВ "Маркет Систем" через оптовий канал є більш прибутковою, ніж через роздрібний. У роздрібній мережі спостерігаються високі накладні витрати та витрати на капітал, що значно збільшує собівартість одиниці продукції. Вища собівартість при реалізації через роздрібний канал не компенсується більш високою ціною настільки, як це спостерігається у оптовому каналі.

Таблиця 3.5

Ефективність використання роздрібно-маркетингового каналу виробництва і продажу квіткової продукції (різні періоди виходу на ринок гвоздик, 2021-2023 рр.)

Індикатор	Місячні інтервали											
	січень	лютий	березень	квітень	травень	червень	липень	серпень	вересень	жовтень	листопад	грудень
<b>Роздрібний торговельний канал</b>												
Обсяги продажів, тис. шт.	61	89	74	32	31	25	22	25	30	31	15	16
Обсяги прибутку з однієї гвоздики, грн.	9	23	17	23	34	26	31	30	22	38	38	24
Рівень прибутку – усього, грн.	5500	20170	12600	7400	10060	6500	6900	7500	6600	11800	5700	3900
Рівень рентабельності однієї гвоздики, %	6,2	15,4	11,8	18,3	32,7	26,0	39,7	40,0	28,2	43,1	43,1	21,1

Очевидно, що найвищий попит на гвоздики через обидва канали відзначається у 02 та 03 місяці. Також високий попит на цю квіткову продукцію спостерігається у червні (період випускних вечорів у школах та університетах). Проте, якщо в лютому-березні ефективність реалізації через оптовий та роздрібний канали майже однакова, то у червні більш прибутковим є продаж гвоздик через оптовий канал (рівень прибутковості - 37,7% порівняно з 26,5% у роздрібному).

У 09 місяці також під час великого попиту на гвоздики ефективність реалізації через різні канали майже не відрізняється, але в решті осінніх місяців бажано збільшити реалізацію гвоздик через оптовий канал і зменшити через роздрібний. Зрозуміло, що масштаби зростання чи зменшення будуть залежати від поточного або очікуваного попиту на квіткову продукцію в ці періоди, але варто використовувати ці можливості.

Для досягнення максимальної ефективності використання каналів розподілу продукції ми застосували метод економіко-математичного моделювання. Вихідними даними для створення моделі була інформація про наявні виробничі потужності оранжерей для вирощування гвоздик і прогнозований попит на гвоздики в розрізі місяців.

Матриця логістичної моделі задачі та результати її вирішення розміщено у додатку А, а порівняння фактичних результатів та оптимального плану дистрибуції продукції квітникарства за маркетинговими каналами наведено у таблиці 3.6.

Результати оптимального розподілу обсягів виробництва і збуту гвоздик за каналами реалізації свідчать про загальне зменшення продажу продукції через роздрібний канал і збільшення через оптовий на 21 тисячу штук, оскільки ефективність через оптовий канал була вищою у більшості місяців. Найбільші зміни у розподілі каналів спостерігаються у місяцях: 01, 02, 09 та 10.

Співставлення фактичних результатів та оптимального плану дистрибуції продукції квітникарства за маркетинговими каналами

Місяці	Обсяги реалізації продукції, тис. штук						Рівень прибутковості, грн.		
	Оптовий торговельний канал			Роздрібний торговельний канал			fact	optimal	+-
	fact	optimal	+-	fact	optimal	+-			
1	19	25	+6	61	55	-6	8000	10200	+2200
2	31	35	+4	89	82	-7	25350	30500	+5150
3	15	18	+3	74	73	-1	15600	18200	+2600
4	12	12	0	32	29	-3	9200	11500	+2300
5	10	12	+2	31	34	+3	13060	13800	+740
6	27	26	-1	25	26	+1	14600	15600	+1000
7	14	15	+1	22	21	-1	11100	15800	+4800
8	13	15	+2	25	23	-2	11100	10400	-700
9	22	25	+3	30	27	-3	11500	11500	0
10	12	15	+3	31	28	-3	14200	18600	+4400
11	17	16	-1	15	16	+1	10800	10500	-300
12	16	16	0	16	16	0	9700	13900	+4200
Разом	209	230	+21	451	430	-21	154210	180500	+26290

Аналіз даних цієї таблиці дає можливість зрозуміти різницю між фактичними та оптимальними результатами в реалізації продукції квітникарства через різні маркетингові канали протягом року. Так, фактичні обсяги реалізації продукції відрізняються від оптимальних у більшості місяців. Найбільші розбіжності спостерігаються в лютому, квітні, липні та жовтні. У деяких місяцях, таких як червень та вересень, реалізація продукції відповідає оптимальному плану. При цьому часто фактичний рівень прибутковості відрізняється від

оптимального, особливо в лютому, березні, червні, серпні та жовтні. У деяких місяцях, таких як квітень та травень, рівень прибутковості відповідає оптимальному плану. Але у цілому, обсяги реалізації та рівень прибутковості фактичних результатів відрізняються від оптимальних на значну суму. За рахунок виявлення цих розбіжностей, можливо вдосконалити стратегію розподілу продукції квітникарства через різні маркетингові канали для максимізації прибутку та оптимізації використання ресурсів підприємства.

Зокрема, місяці з найбільшою розбіжністю: 02, 04, 06 та 10 виділяються як місяці з найбільшою різницею між фактичними та оптимальними результатами. Ці місяці можуть виявитися критичними для подальшої оптимізації стратегії розподілу продукції.

Стратегія оптимізації використання маркетингових каналів розподілу продукції квітникарства (гвоздик):

- 1) аналіз даних дозволяє підприємству "Маркет Систем" виявити недоліки та можливості для вдосконалення стратегії розподілу продукції;
- 2) можливі напрямки оптимізації включають перерозподіл ресурсів між різними маркетинговими каналами, адаптацію до змін сезонності попиту та пошук нових ефективних методів реалізації продукції.

Тому, враховуючи значну різницю між фактичними та оптимальними результатами, у майбутньому варто провести додаткові дослідження для визначення причин цих відхилень та розробки більш точної та ефективної стратегії розподілу продукції квітникарства.

Загалом впровадження змін у системі забезпечення товарів з урахуванням різної ефективності маркетингових каналів, прогнозованого попиту та виробничих потужностей підприємства призведе до загального збільшення річного прибутку від продажу гвоздик з 154,21 тис. грн. до 180,50 тис. грн., що становить зростання на 17,2%.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Умови воєнного стану створюють складні виклики для торговельно-комерційної діяльності в Україні, але також відкривають можливості для креативних рішень та інновацій. Важливо, щоб підприємства та урядові структури працювали разом, щоб забезпечити необхідність та стабільність у цей складний період. Торговельно-комерційна діяльність пов'язана з різними ризиками, такими як фінансові, логістичні, конкурентні та ризики пов'язані зі змінами законодавства. Ефективне управління цими ризиками включає в себе розробку стратегій зменшення ризиків та підготовку до можливих негативних сценаріїв. Управління торговельно-комерційною діяльністю допомагає компаніям створювати конкурентні переваги, що дозволяють їм виділятися серед інших гравців на ринку. Це може бути досягнуто шляхом інноваційних продуктів, високого рівня обслуговування клієнтів, ефективного маркетингу або оптимізації цінової політики.

2. Варіанти стратегії охоплення ринку в системі маркетингового менеджменту визначаються великою мірою конкретними цілями компанії, її ресурсами та конкурентним середовищем. Відповідно до цього, розглядаємо кілька ключових стратегій охоплення ринку, які можуть бути використані для успішного використання цих стратегій може допомогти компаніям досягти конкурентних переваг, збільшити свою ринкову частку та підвищити прибутковість. Вибір оптимальної стратегії охоплення ринку великою мірою залежить від унікальних особливостей бізнесу, його цілей та умов конкурентного середовища. Успішне управління дистрибуційною діяльністю є ключовим фактором конкурентоспроможності торгового підприємства на ринку. Ефективне планування, вибір оптимальних каналів дистрибуції, оптимізація логістики та постійне вдосконалення процесів дозволяють компаніям досягати успіху та забезпечувати задоволення потреб своїх клієнтів.

3. Основна діяльність товариства з обмеженою відповідальністю „Маркет Систем” здебільшого пов’язана з торгівлею. ТОВ "Маркет Систем" функціонує з 2015 р. і зареєстрована у м. Києві. Певне місце у виробничо-торговельних операціях ТОВ „Маркет Систем” займає квітковий та овочівницький бізнес. Управління ТОВ "Маркет Систем" відбувається через такі органи: загальні збори співвласників підприємства, що є вищим органом управління; правління підприємства, яке виконує виконавчі функції; ревізійна комісія, яка здійснює контрольні функції управління.

Аналіз показує незначні зміни в активах ТОВ "Маркет Систем", які задіяні у секторі «квітникарство-овочівництво». При цьому обсяги реалізаційних та позареалізаційних доходів значно зросли з 2020 по 2023 рік, зростання становить 185,2% порівняно з 2019 роком. Це свідчить про успішну стратегію розвитку бізнесу та розвиток нових джерел доходів.

4. В 2023 році у секторі «квітникарство-овочівництво» ТОВ "Маркет Систем" квіткова продукція виступає на першому плані, складаючи 92,7% від усієї виручки від реалізації. Це свідчить про високий рівень спеціалізації у галузі квітникарства цієї організації. Найбільш значний внесок у загальну виручку складають продажі вазонних квітів (32,5%), троянд (30,2%) та гвоздик (17,5%). Додатково, важливим елементом є реалізація земляної суміші у тетра-паках, яка становить 7,7% від усього обсягу продукції.

В роботі також було використано метод аналітичного вирівнювання для аналізу динаміки загальної виручки від реалізації та обсягу виробництва і збуту квіткової продукції ТОВ „Маркет Систем” за період 2019-2023 рр. Трендова модель показала, що в середньому загальна виручка від реалізації товарів у секторі «квітникарство-овочівництво» зростала на 35 405 грн. за рік, а продаж квіткової продукції був дещо більш суттєвим 56 708 грн. за рік.

5. Для аналізу асортименту товарів були проаналізовані дані щодо продуктового портфолію конкурентів компанії "Маркет Систем" у м. Києві.

Результати побудови моделі для стратегічного маркетингового аналізування товарної продукції ТОВ “Маркет Систем” демонструють такі підсумки:

У секторі “Зірки” розміщуються вазонні квіти. Тут менеджмент повинен інвестувати у ці продукти для максимізації їхнього потенціалу, наприклад, шляхом інновацій в розвиток нових гібридів або активного маркетингу. У сектор “Вихідні дивіденди” потрапили гвоздики. У квітникарстві це можуть бути стандартні сорти квітів або базові послуги, які мають стабільну, але не дуже швидко популярність серед споживачів. Для таких продуктів стратегія може полягати у збереженні частки ринку і оптимізації виробництва для підтримання стабільного прибутку. Хризантеми і лілії знаходяться майже на межі секторів «Питомі замісники», для якого характерне швидке зростання ринку і незначна відносна ринкова частка, і «Аутсайдери» – що характеризується низькою відносною часткою ринку та низьким темпом зростання. Для таких продуктів стратегія може включати інтенсивний маркетинг та розвиток дистрибуційних каналів для залучення нових клієнтів. В сектор "Аутсайдери" включено троянди, за якими в перспективі бізнес може бути дещо скорочено. У цьому випадку ТОВ "Маркет Систем" значно поступається своїм основним конкурентам, які використовують імпорتنі товари на ринку квітів у місті.

6. На основі аналізу середніх даних за останні три роки про виробництво та збут через різні канали та в різний час, була виявлена тенденція зміни цін, обсягів продажу та витрат на виробництво одиниць продукції ТОВ "Маркет Систем" на ринку гвоздик. В результаті був проведений додатковий аналіз, і були запропоновані зміни в часі виходу на ринок та структурі використання різних каналів збуту гвоздик.

Загалом реалізація гвоздик для ТОВ "Маркет Систем" через оптовий канал є більш прибутковою, ніж через роздрібний. У роздрібній мережі спостерігаються високі накладні витрати та витрати на капітал, що значно збільшує собівартість одиниці продукції. Вища собівартість при реалізації через роздрібний канал не компенсується більш високою ціною настільки, як це спостерігається у оптовому каналі.

Для досягнення максимальної ефективності використання каналів розподілу продукції ми застосували метод економіко-математичного моделювання. Вихідними даними для створення моделі була інформація про наявні виробничі потужності оранжерей для вирощування гвоздик і прогнозований попит на гвоздики в розрізі місяців.

Результати оптимального розподілу обсягів виробництва і збуту гвоздик за каналами реалізації свідчать про загальне зменшення продажу продукції через роздрібний канал і збільшення через оптовий на 21 тисячу штук, оскільки ефективність через оптовий канал була вищою у більшості місяців. Найбільші зміни у розподілі каналів спостерігаються у місяцях: 01, 02, 09 та 10.

7. Стратегія оптимізації використання маркетингових каналів розподілу продукції квітникарства (гвоздик):

1) аналіз даних дозволяє підприємству "Маркет Систем" виявити недоліки та можливості для вдосконалення стратегії розподілу продукції;

2) можливі напрямки оптимізації включають перерозподіл ресурсів між різними маркетинговими каналами, адаптацію до змін сезонності попиту та пошук нових ефективних методів реалізації продукції.

Загалом впровадження змін у системі руху товарів з урахуванням різної ефективності маркетингових каналів, прогнозованого попиту та виробничих потужностей підприємства призведе до загального збільшення річного прибутку від продажу гвоздик з 154,21 тис. грн. до 180,50 тис. грн., що становить зростання на 17,2%.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акімова Л.М. Напрями удосконалення нормативно-правового забезпечення економічної безпеки держави URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=6438&i=9>
2. Багорка, М.О., Кадирус, І.Г., Юрченко, Н.І. (2021). Маркетингові підходи в управлінні збутовою діяльністю оптових торговельних підприємств. Підприємництво і торгівля, (28), 7-14.
3. Бойко Р., Андрушкевич З. (2022). Трейд-маркетинг як інструмент рекламного менеджменту та управління лояльністю споживачів. Innovation and Sustainability, (4), 54-59.
4. Борисенко О.С., Шевченко А.В., Фісун Ю.В., Крапко О.М. (2022). Маркетинговий менеджмент: навчальний посібник.
5. Бохан А. В. Міжнародна екологічна безпека в контексті інноваційного та стійкого розвитку. Інвестиції: Практика та досвід: аналіз. Прогнози. Коментар. 2010. № 1. С. 14-17.
6. Божанова В.Ю., Орловська Ю.В., Іщенко Т.М. Застосування міжнародного досвіду логістичних стратегій в діяльності українських підприємств. Економічний простір. 2016. № 105. С. 146-153.
7. Бужимська К.О. (2022). Організація ефективної системи управління продажами на виробничо-торговельному підприємстві. Підприємництво і торгівля, (33), 24-30.
8. Бужимська К., Царук І. (2022). Психологічні аспекти процесу управління продажами на торговельному підприємстві. Наукові перспективи, (7 (25)).
9. Галиця І. Особливості управління інноваційним процесом в сучасних умовах. Теорія і практика інтелектуальної власності. 2010. № 1. С. 74-82.
10. Гамова І.В. (2023). Інноваційний маркетинговий менеджмент в екосистемі е-торгівлі. Маркетинг і цифрові технології, 7(3), 131-143.

11. Головчак Ю.В. Особливості та економіка електронної торгівлі: досвід для України в умовах економічної нестабільності. Академічні візії, 2023, 17.
12. Гринько Т.В. Щодо інноваційного потенціалу як складової інноваційної активності підприємств. Економіст: науково-практичний журнал. 2010. № 2. - С. 56-58.
13. Грушинська Н.М. Інноваційно-інформаційне забезпечення економічного розвитку України. Інвестиції: Практика та досвід: аналіз. Прогнози. Коментар. 2010. № 8. С. 27-29.
14. Економіка і менеджмент: навчальний посібник. Львів: Державний університет "Львівська політехніка". 1996. 829 с.
15. Закон України Про інноваційну діяльність від 04.07.2002 № 40-IV// <http://zakon.rada.gov.ua>
16. Закон України Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні № 433-IV від 16.01.2003// <http://zakon.rada.gov.ua>
17. Ільченко Н.Б. Логістичні стратегії в торгівлі: монографія. Київ: Київ. нац. торг.екон. ун-т, 2016. 432 с.
18. Краснокутська Н.С. Управління потенціалом торговельного підприємства: монографія. - Харків: Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі, 2012. 322 с.
19. Краузе О., Піняк І., Шпилик С. В. (2022). CRM як джерело інформації для розробки маркетингових проєктів та стратегічного управління конкурентоспроможністю. Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету, 77(4), 94-102.
20. Крикавський Є.В., Похильченко О.А., Фалович В.А. Ланцюг поставок - ex adverso традиційного підприємства. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2014. № 12. С. 297-311.
21. Кушнір Ю.Б., Блага М.М., Поп М.В., Поп Ю.В. (2023). Логістика та міжнародна торгівля України в умовах війни. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка», (1 (61)), 23-25.

- 22.Маркетинг / В. Руделіус та ін.: Ред.-упор. О. І. Сидоренко, П. С. Редько. К.: Навчально-методичний центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2005. 422 с.
- 23.Микитюк П.П., Сенів Б.Г. Інноваційна діяльність: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2009. 392 с.
- 24.Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Операційний менеджмент. К.: ТОВ «УВПК» ЕксОб». 2007. 560 с.
- 25.Перерва П.Г., Романчик Т.В. Механізм управління рівнем конкурентоспроможності продукції підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 4. С.230-235.
- 26.П'ятницька Г. Стартапи як драйвери розвитку торгівлі. SCIENTIA·FRUCTUOSA (Вісник Київського національного торговельно-економічного університету), 2022, 145.5: 56-73.
- 27.Семак Б.Б., Басій Н.Ф., Вовчанська О.М. Маркетинговий менеджмент торговельних підприємств: актуальні проблеми та особливості. Вісник ЛТЕУ. Економічні науки, 2022, 68: 11-19.
- 28.Стадник В., Йохна В., Хрущ В. (2022). Інформаційне забезпечення стратегічного маркетингу для реалізації потенціалу розвитку торговельних підприємств в умовах безпекових викликів. Modeling the Development of the Economic Systems, (3), 173-181.
- 29.Строкович Г.В. Методичний підхід до оцінювання якості управління логстичними бізнес-процесами. Український журнал прикладної економіки. 2018. Том 3. № 2. С. 183-188.
- 30.Сумець О. М. Логістична діяльність підприємств олійно-жирової галузі та оцінка її ефективності : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 / Сумець Олександр Михайлович ; НУХТ. К., 2016. 43 с.
- 31.Толочко О.П. Збут в економічних системах аграрних підприємств. Вісник Житомирського державного технологічного університету „Серія „Економічні науки”. 2011. № 4. С. 144-147.

- 32.Фролова Л.В. Механізм логістичного управління торговельним підприємством : монографія / Л.В. Фролова. Донецьк: ДонНУЕТ, 2005. 322 с
- 33.Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник. К.: Академвидав, 2005. 608 с.
- 34.Шостак Л. Маркетинг як інструмент експансії національного господарства у світовому економічному просторі. Економіка України. 2013. № 10. С.19-21
- 35.Шталь Т.В. Уварова А.Є. Визначення ієрархії локальних компонент організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства. Вісник ДонНУЕТ «Економічні науки». 2020. № 1. С. 52-61.
- 36.Aladejare, S. A. (2023). How significant is trade, macroeconomic management, and economic integration for foreign indebtedness in West African countries?. *The Journal of International Trade & Economic Development*, 32(8), 1249-1270.
- 37.SCOR 12.0. Supply Chain Operation Reference Model. Quick Reference Guide. URL: <https://pdfslide.net/documents/scor-quick-reference-guide-scor-120-quick-reference-guide-scor-processes-the.html>
- 38.Levy, M., & Grewal, D. (2023). *Retail management*. McGraw-Hill.
- 39.Henze, I., Van Driel, J., & Verloop, N. (2017), The change of science teachers' personal knowledge about teaching models and modelling in the context of science education reform, *International Journal of Science Education*, Vol. 29, No. 15, pp. 1819-1846.
- 40.The official site of OpenAI (2024), "ChatGPT: Optimizing Language Models for Dialogue"
- 41.Mishchuk, I., & Trofymenko, K. (2023). Management Model of Corporate Trade System. *Economics & Education*, 8(4), 39-43.

## **ДОДАТКИ**

