

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Управління комерційною діяльністю підприємства»
(за матеріалами ТОВ «Торговий Дім «Віктер Плюс» м.Київ)**

Студентки 2 курсу 4м групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом»

Тіги Олександр
Сергіївни

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Силкіна
Юлія Олегівна

Гарант освітньої
програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова
Ірина Валентинівна

Київ 2019

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Сутність та характеристика комерційної діяльності на підприємстві.....	6
1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності комерційної діяльності підприємства	14
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СПЕЦИФІКИ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «Торговий Дім «ВІКТЕР ПЛЮС»	20
2.1. Стан розвитку організаційно-економічної діяльності підприємства.....	20
2.2. Оцінка ефективності управління комерційною діяльністю підприємства ..	30
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «Торговий Дім «ВІКТЕР ПЛЮС»	40
3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення управління комерційною діяльністю підприємства	40
3.2. Прогнозна оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів	51
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59
ДОДАТКИ.....	64

ВСТУП

Актуальність теми. За останні десятиліття комерційна діяльність зазнала серйозних змін. Управління такою діяльністю в економіці активно досліджуються вченими, однак отримані ними результати потребують узагальнення. Комерційна діяльність як специфічна сфера економіки розглядається в різних аспектах та під різними кутами зору, але значною мірою без застосування принципу системності, що й актуалізує тему роботи.

Здійснення продажу продукції повинно відбуватися при максимально можливому рівні рентабельності, при цьому торговий ризик необхідно звести до мінімуму. Це потрібно для зміцнення становища компанії на ринку і зростання довіри ділових партнерів до неї. Ефективне ведення комерційної діяльності сприяє стійкому фінансовому становищу компанії, підвищенню її конкурентоспроможності. Для того щоб діяльність підприємства приносила користь усім, необхідно своєчасне виділення всіх недоліків торгово-технологічних і організаційних процесів і своєчасне їх усунення.

Основна функція комерційного підприємства - продаж (реалізація) продукції, що супроводжується перетворенням товарних форм вартості в грошові. Для реалізації цієї функції, компанії потрібно вирішити кілька завдань: вивчення попиту споживачів; організація доставки продукції з місця виробництва до місця споживання; забезпечення зберігання продукції; організація надання супутніх послуг.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Комерційна діяльність виступає предметом аналізу багатьох економістів. Найбільший внесок в розвиток теорії комерційної діяльності, з точки зору автора дослідження, внесли такі представники економічної науки: Апопій В.В., Багрова І.В., Виноградська А.М., Дахно І.І., Котлер Ф., Новіков О.А., Панкратов Ф.Г., Половцев Ф.П., тощо.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження особливостей управління комерційною діяльністю підприємства та обґрунтування напрямів його удосконалення.

Поставлена мета обумовила необхідність вирішення таких взаємозалежних **завдань**:

- визначити сутність та надати характеристику комерційної діяльності на підприємстві;
- дослідити методичні підходи до оцінювання ефективності комерційної діяльності підприємства;
- охарактеризувати стан розвитку організаційно-економічної діяльності підприємства;
- провести оцінку ефективності управління комерційною діяльністю ТОВ «Торговий Дім «ВІКТЕР ПЛЮС»;
- обґрунтувати основні напрями удосконалення управління комерційною діяльністю підприємства;
- дати прогностичну оцінку ефективності реалізації запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління комерційною діяльністю підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні засади управління комерційною діяльністю підприємства.

Методи дослідження. В процесі написання випускної кваліфікаційної роботи було використано загально-наукові та спеціальні методи дослідження. Загальнонаукові методи базуються на використанні підходів аналізу та синтезу. Їх було використано в процесі теоретичного аналізу наукових підходів до формування системи ключових показників ефективності підприємства. Практичні методи дослідження включають інструменти експертних оцінок, економіко-статистичні та графічні процедури аналізу.

Інформаційне забезпечення роботи. У процесі виконання роботи було використано нормативно-правові акти України, монографії, підручники, періодичні видання та джерела Інтернет. В процесі оцінки практичних аспектів

діяльності підприємства використано дані фінансової та управлінської звітності, а також результати опитування керівництва підприємства ТОВ «Торговий Дім «Віктер Плюс».

Практичне значення одержаних результатів. Полягає у тому, що його результати та розроблені пропозиції можуть бути використані в удосконаленні системи управління підприємства ТОВ «Торговий Дім «Віктер Плюс».

Елементи наукової новизни полягають у розробці рекомендацій по вдосконаленню механізму управління комерційною діяльністю підприємства.

Анотація наукових результатів. Основні результати дослідження за темою випускної кваліфікаційної роботи опубліковані у збірнику наукових статей студентів (2019): «Комерційна діяльність підприємства: сутність та основні напрямки».

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 54 сторінки, 22 таблиці, 7 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та характеристика комерційної діяльності на підприємстві

Передумовами ефективного функціонування та сталого розвитку підприємств за ринкової турбулентності, що посилюється та прогресує за ступенем розвитку глобалізаційних процесів, появи нових форматів господарської діяльності, зростання насиченості ринку і конкуренції, є модернізація системи управління та розвиток комерційної діяльності на засадах підвищення її ефективності. В сучасних умовах пріоритетності набувають спрямований пошук та інтеграція новітніх інструментів бізнес-управління, які орієнтовані на покращення процесів купівлі-продажу товарів (послуг), мають потенціал підвищеної дієвості, ґрунтуються на результатах комплексного оцінювання ефективності комерційної діяльності підприємства торгівлі.

Основні підходи до визначення змісту поняття комерційної діяльності наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення змісту поняття «комерційна діяльність» підприємства

Автори	Визначення поняття «комерційна діяльність»
1	2
Бабух І. Б. [3],	система оперативно-організаційних заходів, спрямованих на організацію та управління процесами купівлі-продажу товарів з метою задоволення попитів та отримання прибутку
Крисько Ж. [18]	особливий вид діяльності, що охоплює обмін матеріальними цінностями і послугами, торговельні операції з придбанням матеріально-технічних ресурсів і реалізацією продукції
Малахівська Г. В. [25]	діяльність із купівлі-продажу та зберігання товарів з метою задоволення попитів й отримання прибутку
Розумей С. Б., Голь А. О. [35]	спосіб реалізації комерційних процесів як послідовного виконання операцій, що забезпечують організаційні, економічні, соціальні, правові аспекти товарно-грошового обміну

1	2
Овсак О.П. [31]	комплекс операцій, які забезпечують купівлю-продаж товарів, і разом з торговельними процесами формують торгівлю як вид діяльності
Мазаракі А. А.[21]	технологія торгівлі як сукупність способів раціональної організації та методів ефективного виконання операцій торгово-технологічного процесу
Ананьєв О.М., Белей О.І., Горбан І.М. [1]	особливий вид діяльності, пов'язаний з реалізацією товарів, від якого залежить кінцевий результат торговельного підприємства, тобто товарно-грошовий обмін, у процесі якого товари від постачальника переходять у власність торговельного підприємства з орієнтацією на потреби ринку

Джерело: складено автором на основі [3,18,25,35,31,21,1]

Як свідчать результати аналізу підходів, наведені у табл. 1.1, комерційну діяльність з точки зору різних авторів інтерпретується в різних аспектах. Ряд авторів часто поняття «комерційна діяльність» синонімізують з визначенням «торговельної діяльності» [12, 39, 1]. Можна зробити припущення, що це може бути обумовлено характером розвитку категорії «комерційна діяльність» у вітчизняній науці. Деякі автори [1, 2, 30] відстоюють точку зору про те, що комерційна діяльність - це вміння й мистецтво добре купити і ще краще продати для власної користі та користі споживача з урахуванням перспективи, своєчасне й гнучке реагування на зміну кон'юнктури. Посилаючись на викладені підходи, можна зробити висновок про те, що комерційна діяльність є частиною підприємницької діяльності й відрізняється від неї тільки тим, що не охоплює сам процес виготовлення товару.

У доповнення до вищесказаного Ананьєв О.М., Белей О.І. та Горбан І.М. [1], зазначають, що термін «комерція» означає торгівлю, ототожнювати комерцію з торгівлею можна лише у разі вузького трактування значення цього слова [12]. Погоджуючись з таким підходом, варто відмітити, що в окремому випадку вона розглядається як функція торгівлі. Головною метою є отримання максимального і швидкого прибутку. При цьому використовуються «короткі» гроші з невеликим періодом дії. В таких умовах працюють зазвичай невеликі роздрібні підприємства, такі як магазини, кіоски, павільйони. Використовується виробничий і збутовий підходи до організації процесів купівлі-продажу, які

ефективні, як правило, при переважанні принципів ринку виробників. Ці обставини обумовлюють використання традиційного, або, як ми його називаємо, товарознавчого, підходу до управління комерційною діяльністю. Комерційна діяльність у роздрібній торгівлі інтегрує процеси та операції, пов'язані зі зміною форм вартості в ході обміну, а також передбачає вирішення комплексу завдань із забезпечення й управління процесами купівлі-продажу, що здійснюються з метою отримання та збільшення прибутку, шляхом надання торгових послуг високої якості та забезпечення на цій основі задоволення потреб кінцевих споживачів.

З іншого боку, з розвитком ринкових відносин, підвищенням їх зрілості комерційну діяльність слід розглядати як філософію або окрему концепцію економічної науки. Провідним стає ринок споживача, в якому переважає маркетинговий і логістичний підходи до організації комерційної діяльності, спрямовані на більш повне задоволення потреб споживачів. Виникає необхідність у підвищенні якості товарів та індивідуалізації обслуговування покупців. За таких умов підприємці ставлять довгострокові цілі і вкладають кошти в «довгі» гроші. Прибуток виступає лише засобом їх досягнення. Це характерно переважно для великих підприємств і торговельних мереж. Змінилися умови розвитку торгівлі, вони породжують і новий підхід до управління асортиментом товарів та загалом комерційною діяльністю, який називається комерційним [2].

Отже, під комерційною діяльністю на підприємстві можна розуміти процес здійснення господарських операцій у сфері просування, збуту, доведення до покупця товарів (послуг), враховуючи операції після продажного обслуговування та надання додаткових сервісів. Реалізація сукупності функцій управління комерційною діяльністю є суттю процесу управління нею. За ступенем ускладнення процесу управління функції диференціюються і розростаються.

Теоретичні підходи до трактування змісту комерційної діяльності передбачає розгляд її як системи у взаємозв'язку всіх елементів, поданні її як цілісного явища. Функціональний аспект організації комерційної діяльності передбачає поділ її (системи комерційної діяльності) на шість основних складових (рис. 1.1):



Рис. 1.1. Функціональні блоки організації комерційної діяльності підприємства

Джерело: складено автором на основі [12, 1]

Під функціями комерційної діяльності розуміється система відповідних обов'язкових дій у ході обміну, які вони повинні здійснювати для досягнення своїх комерційних цілей. Ці функції об'єктивні, вони обумовлені різними обставинами життєдіяльності фірм. Серцевиною кожної функції є обмінні відносини. Так, фінансова пов'язана із взаємовідносинами даного підприємства з представниками ринку капіталів, матеріально-технічна - ринку засобів виробництва, закупка товарів - ринку продавців, найм робочої сили - ринку праці, продаж продукції, надання додаткових послуг - з покупцями. Усі функції організації комерційної діяльності пов'язані з купівлею капіталу, матеріально-технічних засобів, праці, інформації, товарів. Інші є обов'язковими діями в процесі обміну - продаж (збут) продукції і послуг забезпечує відшкодування

витрат, які супроводжують виконання кожної функції, й отримання необхідного прибутку [3].

Згідно процесного підходу [2, 30], комерційна діяльність розглядається у трьох головних напрямках, кожен з яких включає певний набір послідовних і пов'язаних між собою етапів, основні з яких наведено на табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

Етапи здійснення комерційної діяльності відповідно до процесного підходу

<i>I блок Виробництво - оптова торгівля</i>		<i>II блок Оптова торгівля - роздрібна торгівля</i>		<i>III блок Роздрібна торгівля - сфера споживання</i>	
1.	Визначення потреб у товарах і послугах	7.	Розробка асортиментної політики і формування асортименту на оптових підприємствах	12.	Формування асортименту в роздрібній торгівлі
2.	Пошук і вибір конкурентоспроможних постачальників	8.	Оперативне маневрування запасами і ресурсами	13.	Використання ефективних методів роздрібною продажу товарів
3.	Організація системи зв'язків і формування товарних ресурсів	9.	Вибір каналів і форм оптового продажу товарів	14.	Надання комплексу торговельних послуг покупцям
4.	Вибір ефективних форм і організація оптових закупівель товарів	10.	Організація товаропостачання роздрібною мережі	15.	Комбінування торговельної і неторговельної діяльності
5.	Оптимізація товаропросування	11.	Організація системи послуг і надання їх оптовим покупцям		
6.	Облік і контроль за надходженням товарів				
16.	Виконання комерційно-посередницьких операцій				
17.	Проведення рекламних заходів				
18.	Здійснення допоміжних операцій				

Джерело: складено автором на основі [2, 30]

Процеси організації комерційної діяльності слугують поштовхом для появи великої кількості нових форматів в торгівлі, які прагнуть потіснити вже наявні підприємства і посісти своє місце в економіці, завоювати свою частку на ринку. Встояти в цій боротьбі без створення системи ефективного управління неможливо. Дослідження теоретичних основ управління комерційною діяльністю, що базуються на законах і категоріях ринкової економіки, та їх

практичне використання дають змогу комерційним працівникам регулювати господарські взаємовідносини між постачальниками і покупцями товарів, передбачити і знижувати комерційні ризики, націлювати виробників на випуск товарів з урахуванням купівельного попиту [45].

Організація комерційної діяльності передбачає визначення ряду процесів, що пов'язані зі зміною форм вартості, тобто з купівлею і продажем товарів. До основних комерційних процесів відносяться такі (рис. 1.2):

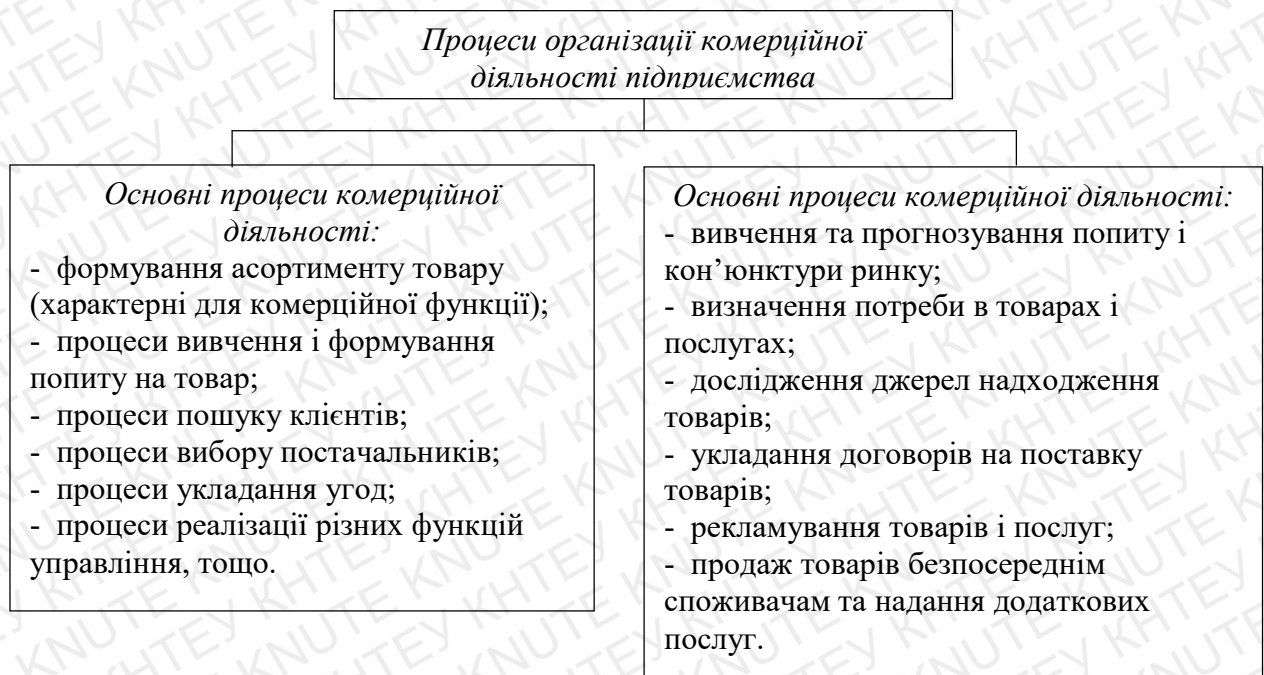


Рис. 1.2. Процеси організації комерційної діяльності підприємства

Джерело: складено автором на основі [1, 2, 30]

У практичній діяльності підприємств необхідні використання методів комплексного дослідження ринку, аналіз комерційної інформації, оцінка ефективності господарських зв'язків. Оцінка ефективності кожної комерційної угоди і комерційної діяльності підприємства загалом дає змогу приймати обґрунтовані управлінські рішення [30]. Індивідуалізація споживчого попиту обумовлює необхідність створення в сфері обігу якісно нових організаційних форм, в основі формування яких лежать розробка й управління стратегіями розвитку комерційної діяльності підприємств з використанням елементів сучасного менеджменту, маркетингу та розподільчої логістики [26]. У зв'язку з

цим питання підвищення ефективності управління комерційною діяльністю підприємств мають важливе прикладне значення.

Комерційна робота підприємства в ринкових умовах повинна базуватися на принципах сучасного маркетингу. Комерційна діяльність як поняття ширше маркетингової діяльності, однак її залежність простежується в діяльності по закупкам продукції (для підприємств торгівлі, HoReCa), в організації складського господарства, в процесі продажу партій товару, в діяльності зі стимулювання продажів і в післяпродажній роботі комерційної служби. Але якщо розглянути функціонування маркетингу на підприємстві, то можна побачити, що воно починається задовго до комерційної діяльності та є не тільки атрибутом її успішності, але й самостійно функціонуючим структурним підрозділом, який знаходить себе в реалізації цілей діяльності підприємства.

Сьогодні працівники комерційної служби повинні не тільки добре володіти концепцією маркетингу, але й знати ключові підходи до організації логістики. Комерційний директор зобов'язаний забезпечити розмежування функцій між маркетингом і розподільною логістикою, за допомогою якої забезпечується фізичний розподіл продукції (збут) [2].

Отже, під час побудови структури управління комерційною діяльністю необхідно враховувати взаємодію складових елементів, які утворюють цілісну систему управління підприємством. Організаційна структура управління комерційною діяльністю лише тоді є ефективною, коли враховуються взаємозв'язок і взаємозалежність всіх елементів цілісної системи управління підприємством, в основу якої покладено організаційно-економічний механізм із сукупністю методів, засобів, технологій та інструментів управління комерційною діяльністю. Ключову роль у формуванні продуктового ланцюга, задоволенні потреб споживачів та отриманні доходу виконує комерційна діяльність, яка й визначає необхідність проведення комерційних бізнес-процесів та управління ними за допомогою сучасних мотиваційних підходів, технологій та методик [6].

Бізнес-процес у сфері організації комерційної діяльності є осередком (основних і забезпечувальних процесів та операцій) комерційної діяльності, який має здійснюватися максимально ефективно. До основних процесів та операцій відносяться [49; 56]:

- вивчення й прогнозування ринку;
- вибір цільового сегменту ринку;
- визначення потреби в товарах і послугах;
- формування товарного асортименту;
- вибір постачальників товарів і послуг;
- закупівля товарів і послуг;
- організація складського господарства;
- ціноутворення;
- організація збуту й продажу товарів;
- реклама на товари й послуги;
- формування і стимулювання попиту на товари та послуги.

До забезпечувальних процесів та операцій відносяться[30]:

- організаційна структура підприємства та управлінські процедури;
- логістичні та транспортні системи;
- технічне й програмне забезпечення;
- інформаційне, методичне та аналітичне забезпечення управління

комерційною діяльністю.

Отже, під комерційною діяльністю на підприємстві можна розуміти процес здійснення господарських операцій у сфері просування, збуту, доведення до покупця товарів (послуг), враховуючи операції після продажного обслуговування та надання додаткових сервісів. Управління комерційною діяльністю ставить своїми безпосередніми завданнями внесення певної впорядкованості в комерційні та технологічні процеси, організацію спільних дій працівників, які беруть участь в цих процесах, досягнення узгодженості й координації дій. Крім того, сфера комерційної діяльності такої компанії охоплює основні та допоміжні процеси. Так, до основних процесів слід

віднести організацію продажу послуг із наземного обслуговування авіа- рейсів (перонне обслуговування ПС, термінальне обслуговування пасажирів, послуги з адміністрування тощо). Допоміжні процеси уможливають залучення чинників виробництва (персоналу, основних та обігових засобів, нематеріальних активів) для забезпечення своєї виробничої діяльності та отримання прибутку. Зазвичай компанія базується в аеропорту, має необхідні основні та обігові засоби, персонал. Стосовно споруд та приміщень аеропортового комплексу така компанія діє на правах орендаря або концесіонера. Також холдінгова компанія є власником спецтехніки: перонних автобусів, тягачів для буксирування літаків, хайлоадерів, деайсерів, самохідних трапів тощо.

1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності комерційної діяльності підприємства

Підвищення рівня ефективності комерційної діяльності стає можливим передусім за рахунок практичної реалізації виявлених в процесі оцінювання потенційних можливостей покращення складу й структури ресурсів підприємства, підвищення їх рентабельності та прискорення оборотності. Подібне оцінювання базується на певних принципах (основними з них, на нашу думку, є системність, комплексність, достовірність, об'єктивність, релевантність, оперативність, науковість, зіставлення, адекватність) і спирається на дотримання певної технології.

Критичний аналіз наявних у сучасній економічній літературі трактувань поняття «ефективність» дав змогу виявити декілька наукових підходів, які відрізняються зосередженістю на кількісному оцінюванні шляхом:

- встановлення взаємозв'язку між отриманим результатом та кількістю інвестованих або витрачених ресурсів [4, 12];
- виявлення відповідності результатів і витрат підприємства цілям діяльності та інтересам власників [1, 8];

- визначення приросту результатів у співвідношенні із засобами їх досягнення [2, 5].

Зазначене дає змогу стверджувати, що ефективність є якісною характеристикою, яку слід розглядати в контексті конкретної ситуації та інтерпретувати через ідентифікацію повноти та якості досягнення підприємством поставлених цілей чи економічності та результативності використання ресурсів. З урахуванням цього під ефективністю комерційної діяльності підприємств різних сфер економіки варто розуміти кількісне вираження її продуктивності за допомогою системи показників, які характеризують відношення результатів комерційної діяльності до витрат на її здійснення та задіяних ресурсів, а також свідчать про зміну встановлених співвідношень [21].

Таким чином, визначення поняття «ефективність комерційної діяльності підприємства» охоплює не лише наявність передумов для забезпечення певного рівня задоволення потреб зацікавлених сторін, але й здатність до рентабельного та економного використання ресурсів з цією метою. Це має суттєве значення як з термінологічної, так і з практичної точки зору, а особливо під час підготовки та прийняття рішень стосовно стимулювання та підвищення інтенсивності комерційної діяльності, збільшення рівня її ефективності загалом і за процесами та операціями зокрема.

Під комплексним оцінюванням ефективності комерційної діяльності підприємств слід розуміти комплекс теоретико-методичних знань, послідовно втілених у процесі реалізації певних аналітичних процедур, що здійснюються із застосуванням визначеної системи показників та відповідного методичного інструментарію, задля виявлення резервів і формування пропозицій з підвищення рівня ефективності комерційної діяльності.

Метою оцінювання ефективності комерційної діяльності, на нашу думку, є своєчасне отримання об'єктивних даних щодо рівня ефективності комерційної діяльності підприємств різних сфер економіки, установлення причин його зміни, пошук потенційних можливостей покращення складу й структури ресурсів підприємства, підвищення їх рентабельності та прискорення

оборотності, а також розробка заходів з їх практичної реалізації та формування альтернативних пропозицій для вибору й прийняття раціональних управлінських рішень.

Етапи комплексного оцінювання ефективності комерційної діяльності підприємств можна представити наступним чином:

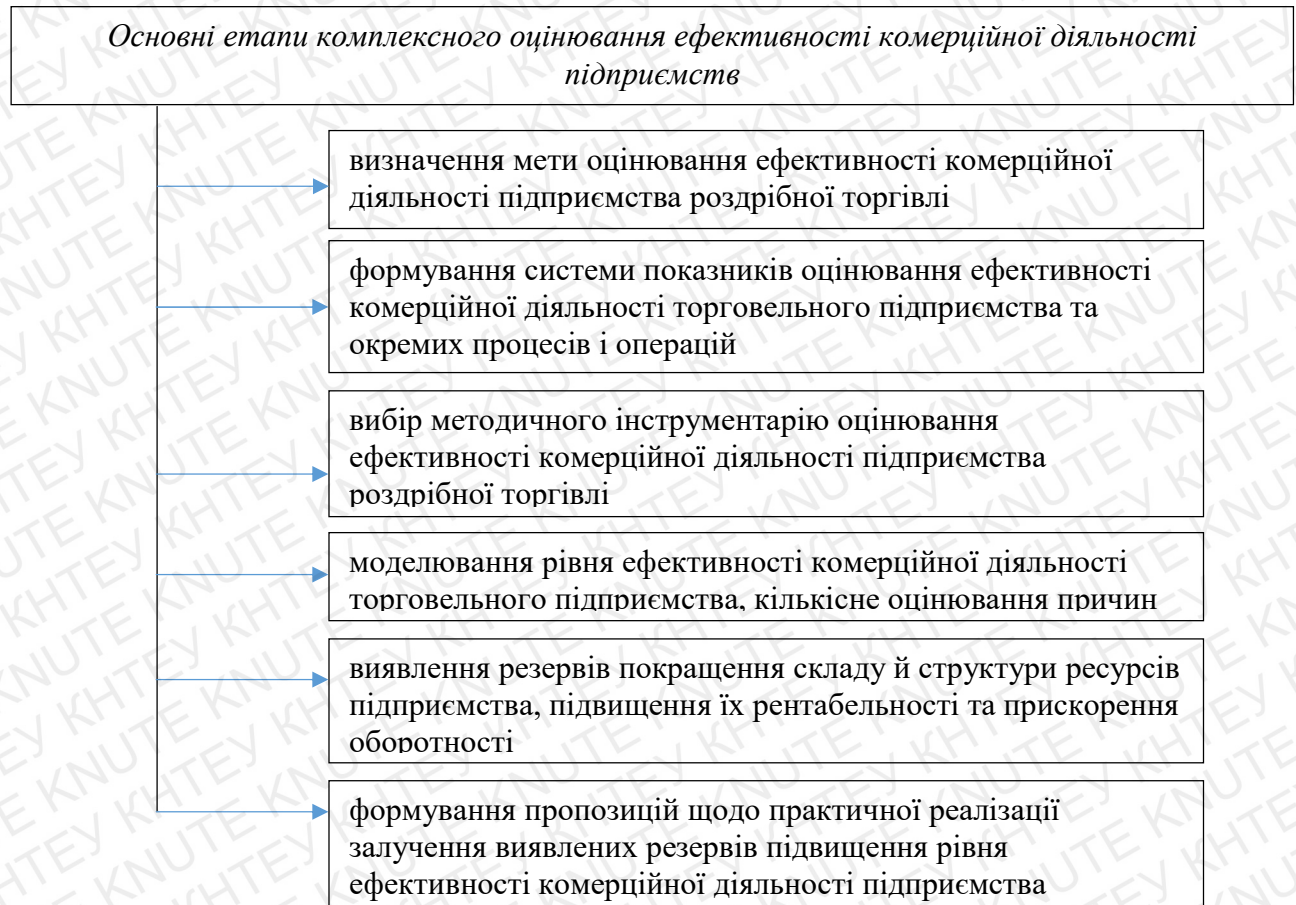


Рис. 1.3. Основні етапи комплексного оцінювання ефективності комерційної діяльності підприємств

Джерело: розроблено автором на основі [1, 12]

З огляду на те, що споживачі, реалізуючи свої інтереси, справляють визначальний вплив на функціонування підприємств на ринку, зокрема під час укладання угод, вибору сегменту ринку, організації збуту й продажу товарів, формування асортиментної та цінової політики [9, 22, 34], для потреб оцінювання рівня ефективності комерційної діяльності підприємств ряд авторів пропонують використовувати систему абсолютних та відносних показників, що

поєднані в блоки залежно від основних комерційних процесів та операцій[31, 37]:

- 1) показники формування товарного асортименту (широта асортименту, глибина асортименту, коефіцієнт оновлення асортименту, коефіцієнт стійкості асортименту);
- 2) показники товарної пропозиції та забезпечення товарами (індекс зростання товарообігу, приріст (скорочення) часу обігу товарів, ступінь відповідності товарних запасів нормативу, індекс виконання плану закупівель, ступінь виконання договірних зобов'язань постачальниками, ритмічність надходження товарів за асортиментом, коефіцієнт допустимого рівня якості товарів, індекс валового прибутку);
- 3) показники оцінки формування та стимулювання попиту (відповідність обсягу і структури товарної пропозиції обсягу і структурі купівельного попиту, ступінь оновлення асортименту, коефіцієнт завершеності покупки, обсяг і структура незадоволеного попиту, рентабельність рекламних заходів);
- 4) показники результативності та економічності комерційної діяльності (приріст чистого доходу, приріст валового прибутку, приріст фінансового результату від реалізації товарів та послуг, співвідношення доходів та витрат на закупівлю та реалізацію товарів, темп зміни рентабельності продажів, темп зміни рентабельності оборотних активів, тривалість одного обігу дебіторської (кредиторської) заборгованості за товари).

Для обчислення та встановлення тенденцій та причин зміни показників ефективності комерційної діяльності підприємств слід застосовувати традиційні (абсолютні та відносні величини, порівняння, індексний метод, методи детермінованого факторного аналізу тощо) та економіко-математичні методи, а саме методи кореляційно-регресійного аналізу та матричні методи й моделі. Використання останніх дасть змогу також здійснювати комплексне оцінювання ефективності комерційної діяльності підприємств, що ґрунтується на моделюванні (з різним ступенем деталізації) взаємозв'язків між результатами, витратами та ресурсами підприємства, формуванні інтегрального

показника ефективності, а також виявляти причини, що вплинули на формування рівня ефективності комерційної діяльності підприємства, та своєчасно надавати інформацію для обґрунтування управлінських рішень з його підвищення.

Для забезпечення інтегрального оцінювання ефективності комерційної діяльності підприємства можна використовувати матричну модель із дотриманням вимог впорядкованості та врівноваженості (табл. 1.3):

Таблиця 1.3

Матрична модель ефективності комерційної діяльності підприємства

Чисельник Знаменник		Результати			Витрати	Ресурси
		Прибуток від реалізації товарів (Y1)	Чиста виручка від реалізації товарів (Y2)	Кількість споживачів (Y3)	Витрати основної діяльності (адміністративні та на збут) (Y4)	Середньооблікова кількість працівників (Y5)
Результати	Прибуток від реалізації товарів (a1)	$b11 = Y1 = a1$	x	x	x	x
	Чиста виручка від реалізації товарів (a2)	Рентабельність продажів ($b21 = Y1 / a2$)	x	x	x	x
	Кількість споживачів (a3)	Рентабельність споживачів ($b31 = Y1 / a3$)	Закріпленість виручки за споживачами ($b32 = Y2 / a3$)	x	x	x
Витрати	Витрати основної діяльності (a4)	Рентабельність основної діяльності ($b41 = Y1 / a4$)	Закріпленість виручки за основними витратами ($b42 = Y2 / a4$)	Закріпленість споживачів за основним витратами ($b43 = Y3 / a4$)	x	x
Ресурси	Середньооблікова кількість працівників (a5)	Рентабельність персоналу ($b51 = Y1 / a5$)	Закріпленість виручки за персоналом ($b52 = Y2 / a5$)	Закріпленість споживачів за персоналом ($b53 = Y3 / a5$)	Закріпленість основних витрат за персоналом ($b54 = Y4 / a5$)	$B55 = Y5 = a5$
		- блок взаємозв'язку результатів;		- блок перетворення ресурсів на результати;		
		- блок перетворення витрат на результати;		- блок перетворення ресурсів на витрати.		

Джерело: складено автором на основі [36]

Наведена матрична модель має наступні особливості: в сукупність вихідних параметрів моделі слід включати рівне число показників результатів, витрат і ресурсів підприємства таким чином, щоб кожен з них можна було розглядати як ефект по відношенню до наступних і як витрату чи ресурс по відношенню до попередніх показників; варто стежити за збалансованістю розвитку параметрів моделі, тобто розташовувати показники відповідно до бажаного спадання темпів їх зростання, керуючись принципом ступеня кінцевого ефекту та стратегією підприємства.

Безпосередньо для комплексного оцінювання ефективності на підставі побудованої за визначеними вимогами матричної моделі може бути застосований будь-який метод дослідження, що підходить для вивчення взаємних впливів між основними результатами діяльності підприємства, але, на наш погляд, найбільш перспективні можливості дає застосування індексних матриць і матриць абсолютного приросту. При цьому послідовність розрахунку інтегрального показника ефективності комерційної діяльності підприємства передбачає реалізацію таких етапів: обчислення матриць якісних показників за базисний та звітний періоди; складання на основі матриць якісних показників матриці індексів якісних показників (матриці індексів змінної структури); визначення інтегрального показника ефективності за формулою середньої геометричної з індексів змінної структури, зростання яких характеризує підвищення ефективності діяльності.

Отже, оцінювання ефективності комерційної діяльності підприємств дає змогу адекватно відобразити динаміку ефективності господарювання та можливість систематично отримувати інформацію про поточний стан комерційної діяльності, розбиратися в причинах зміни рівня її ефективності, своєчасно визначати напрями їх вирішення, як наслідок, оптимізувати управлінські рішення. Процеси оцінювання ефективності комерційної діяльності дають змогу забезпечити реалізацію таких завдань: систематично отримувати інформацію про стан та рівень ефективності комерційної діяльності підприємства; чітко розуміти цільову спрямованість здійснення оцінювання ефективності комерційної діяльності із застосуванням сучасного методичного інструментарію; розбиратися в причинах зниження ефективності та своєчасно реагувати на їх усунення; оптимізувати та значно підвищувати якість управлінських рішень з підвищення ефективності комерційної діяльності.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СПЕЦИФІКИ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «Торговий Дім «ВІКТЕР ПЛЮС»

2.1. Стан розвитку організаційно-економічної діяльності підприємства

Досліджуване підприємство ТОВ «ТД «Віктер Плюс» має торговельний профіль та займається реалізацією непродовольчих товарів. Підприємство засноване в 2000 році. Спеціалізацією підприємства є роздрібна та оптова торгівля машинами та обладнанням, установка і обслуговування манометрів та фільтрів.

Основним видами діяльності підприємства є:

- 46.69 - Оптова торгівля машинами та устаткуванням;
- 13.95 - Виробництво нетканих текстильних матеріалів та виробів з них, крім одягу;
- 13.99 - Виробництво текстильних виробів, н.в.і.у;
- 22.22 - Виробництво тари з пластмас;
- 22.29 - Виробництво інших виробів з пластмас;
- 46.19 - Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту.

Варто відмітити, що ТОВ «ТД «Віктер Плюс» володіє значними вільними складськими та торговельними площами, які успішно здає в оренду іншим суб'єктам господарської діяльності. ТОВ «ТД «Віктер Плюс» має лінійно-функціональну структуру управління, яка наведена на рис. 2.1.

Керівником підприємства ТОВ «ТД «Віктер Плюс» створено необхідні умови для правильного ведення бухгалтерського обліку та фінансової звітності, забезпечено неухильне виконання всіма підрозділами, службами та працівниками, причетними до бухгалтерського обліку, правомірних вимог бухгалтера щодо дотримання порядку оформлення та подання до обліку первинних документів.



Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ«ТД «Віктер Плюс»

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Ступінь забезпечення підприємства персоналом та раціональне використання трудових ресурсів значною мірою визначають організаційно-технічний рівень організації основних бізнес-процесів, характеризують ступінь виконання планів розвитку.

Як видно з організаційної структури підприємства, в складі його організаційної структури присутній комерційний відділ.

У відповідності із затвердженим директором товариства розподілом обов'язків на комерційний відділ покладені наступні функції:

- організація та удосконалення комерційної діяльності товариства;
- формування та затвердження у керівництва планів продажу;
- проведення комплексного економічного аналізу та оцінка результатів комерційно – підприємницької та господарської діяльності, факторів зростання прибутковості діяльності.

Фінансовий відділ виконує функції управління фінансово-економічною діяльністю, до яких належать:

- ведення бухгалтерського обліку;
- бюджетування;
- виконання ряду економічних завдань, в т.ч. економічне обґрунтування реалізації заходів, що запропоновані комерційним відділом;
- аналіз та розробка показників індивідуальної оцінки якості та ефективності праці;
- участь у підготовці проектів колективних договорів та контроль за виконанням прийнятих зобов'язань;
- всебічний аналіз розвитку і звітність по реалізації товарів, залишам товарів, поставкам товарів та наданням послуг;
- здійснення контролю за виконанням фінансових планів та здійсненням господарської діяльності на підприємстві;
- здійснення контролю за виконанням всіх операцій, пов'язаних з питаннями власності засновників.

Дане підприємство не має єдиної моделі керування, що пов'язано з постійними змінами її середовища.

Модель управління на ТОВ «ТД «Віктер Плюс» можна визначити як просту і гнучку. Головними критеріями системи управління є забезпечення оптимальної взаємодії між окремими відділами та працівниками.

Тип керівництва на підприємства можна віднести до демократичного. Керівники підрозділів є в значній мірі самостійними в плані прийняття управлінських рішень в межах своєї компетенції. Директор ТОВ «ТД «Віктер Плюс» не бере безпосередньої участі в управлінні підрозділами, виконуючи передусім представницькі функції.

Основними принципами формування системи управління на підприємства можна назвати такі:

- невеликі підрозділи, укомплектовані меншою кількістю, але більш кваліфікованих людей;

- невелике число рівнів керування;
- структура, заснована на групах фахівців;
- характер і якість продукції, графік і процедури роботи, орієнтовані на споживача.

Основні характеристики персоналу підприємства та розподіл основних функцій, які покладені на нього наведемо у табл. 2.1

Таблиця 2.1

**Розподіл основних функцій персоналу підприємства
ТОВ «ТД «Віктер Плюс»**

Функції управління	Посади					
	Директор	Заступник директора	Комерційний директор	Директор складу	Директор з маркетингу	Фінансовий директор
Фінансова діяльність	-	Δ	-	-	-	►
Розробка та контроль виконання стратегій	►	Δ	-	-	Δ	Δ
Комерційна діяльність підприємства	-	Δ	►	-	-	-
Маркетингова діяльність підприємства	-	Δ	Δ	-	►	-
Кадровий розвиток, управління персоналом	-	►	-	-	-	-
Організація бухгалтерського обліку	-	Δ	-	-	-	►
Управління економічною безпекою	►	Δ	-	-	-	Δ
Представництво інтересів підприємства	►	Δ	-	-	-	-
Логістичні процеси, транспортування і доставка	-	-	Δ	►	-	Δ

Δ – виконання функцій контролю за процесами, участь у організації процесів

► - безпосереднє управління процесами

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства.

Внутрішня структура підприємства являє собою лінійну організаційну форму, при якій розподіл обов'язків у процесі управління здійснюється централізовано: від найвищої управлінської ланки – до найнижчої.

Відповідно до даних внутрішньої управлінської інформації за складом відповідно до функціонального призначення можна виділити наступні категорії працівників ТОВ «ТД «Віктер Плюс»:

- Адміністративно - управлінський персонал (керівники та спеціалісти);
- Операційний персонал (оперативний та обслуговуючий персонал)

Динаміку складу персоналу ТОВ «ТД «Віктер Плюс» за функціональним призначенням представлено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Динаміка складу персоналу ТОВ «ТД «Віктер Плюс»
за функціональним призначенням**

Категорії	2016		2017		2018		Відхилення		Відхилення	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2017 / 2016		2018 / 2017	
							Абс-не, +/-	Тем-пи при-росту %	Абс-не, +/-	Тем-пи при-росту %
Загальна чисельність працівників	19	100	27	100	29	100	8	42,1	2	7,4
Управлінці (апарат управління)	4	21,1	5	18,5	5	17,2	1	25,0	-	-
Комерційний персонал	11	57,9	17	63,0	18	62,1	6	54,5	1	5,9
Допоміжний персонал	4	21,1	5	18,5	6	20,7	1	25,0	1	20,0

Джерело: складено автором на основі статистичної звітності підприємства.

Протягом досліджуваного періоду в загальній структурі персоналу за функціональним призначенням переважала частка керівників підприємства. У 2016 році кількість управлінців становила 4 особи, у 2017 році кількість працівників даної категорії персоналу зросла на 1 особу (+8%), а численність працівників комерційного персоналу зросла на 6 осіб (+54,5%). Така ситуація

обумовлена тим, що підприємство було створено відносно недавно (на початку 2016 року). Тому у 2017 році воно добирало штат працівників.

Необхідно відмітити тенденцію до постійного скорочення частки управлінського персоналу в загальному складі персоналу підприємства.

Так, у 2017 році частка працівників управлінського персоналу складала 18,5%, у 2018-му році – 17,2 %. Це пов'язано з тим, що відбулось зростання чисельності комерційного персоналу в загальній структурі працівників підприємства.

У табл. 2.3. представлено динаміку складу персоналу ТОВ «ТД «Віктер Плюс» за освітньо - кваліфікаційним рівнем.

Таблиця 2.3

**Динаміка складу персоналу ТОВ «ТД «Віктер Плюс»
за освітньо-кваліфікаційним рівнем**

Категорії	2016		2017		2018		Відхилення		Відхилення	
	Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%	2017 / 2016		2018 / 2017	
							Абс-не, +/-	Темпи при-росту %	Абс-не, +/-	Темпи при-росту %
Загальна чисельність працівників	19	100	27	100	29	100	8	42,1	2	7,4
Вища освіта	6	31,5	9	33	9	30	3	50,0	0	0,0
Неповна вища	1	3	1	3	1	3	0	0,0	0	0,0
Середня спеціальна	11	58	15	56	17	60	4	36,4	2	13,3
Середня технічна	1	3	1	3	1	3	0	0,0	0	0,0
Середня	1	4,5	1	5	1	4	0	0,0	0	0,0

Джерело: складено автором на основі статистичної звітності підприємства

Як свідчать дані таблиці 2.3, на досліджуваному підприємстві спостерігається досить значна частка працівників з вищою та середньою спеціальною освітою. Протягом досліджуваного періоду спостерігалася тенденція до постійного зменшення частки працівників з вищою освітою (що було зумовлене зменшенням чисельності працівників управлінського

персоналу) та зростанням частки працівників з середньою спеціальною освітою (чисельність працівників операційного персоналу постійно зростала).

У 2018 році чисельність працівників з вищою освітою залишалась незмінно, а чисельність працівників з середньою спеціальною освітою зросла на 2 особи (+15,6%). В той же час питома вага працівників з вищою освітою зменшилась на 3%, а працівників з середньою спеціальною – зросла на 4%.

Аналізуючи статеву структуру персоналу ТОВ «ТД «Віктер Плюс», можна сказати, що вона протягом трьох років мала тенденцію до коливання. У 2017 році частка чоловіків у структурі персоналу складала – 26% і 74% відповідно; у 2018 році – 21% і 79%.

В табл. 2.4. представлено динаміку структури персоналу підприємства за складом професійної кваліфікації.

Таблиця 2.4

**Динаміка складу персоналу ТОВ «ТД «Віктер Плюс»
за рівнем професійної кваліфікації**

Категорії	2016		2017		2018		Відхилення 2017 / 2016		Відхилення 2018 / 2017	
	Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%	Абс-не, +/-	Темпи при-росту %	Абс-не, +/-	Темпи при-росту %
Загальна чисельність працівників	19	100	27	100	29	100	8	42,1	2	7,4
Спеціалісти вищої кваліфікації	2	9,5	3	11	2	8	1	66,2	-1	-33,3
Спеціалісти середньої кваліфікації	3	14,5	4	16	4	13	1	45,2	0	0,0
Висококваліфіковані робітники	6	34	8	29	11	39	2	23,8	3	37,5
Кваліфіковані робітники	5	24	6	24	7	24	1	31,6	1	16,7
Некваліфіковані робітники	3	22,5	6	21	7	24	3	100,0	1	16,7

Джерело: складено на основі статистичної звітності підприємства

Як видно з табл. 2.4, у 2017 році порівняно з 2016-м роком чисельність спеціалістів вищої зросла на 1 особу, а у 2018 році - на 1 особу зменшилась. У загальній структурі персоналу чисельність спеціалістів вищої кваліфікації не перевищувала 8-10% - це були безпосередньо керівники підприємства. На основі цього можна сказати про те, що підприємство гостро потребує докваліфікації свого персоналу.

У таблиці 2.5. наведено показники оцінки динаміки руху персоналу.

Таблиці 2.5

**Показники оцінки динаміки руху персоналу ТОВ «ГД «Віктер Плюс»
у 2016-2018рр.**

Категорії	Роки			Відхилення		Відхилення	
				2017 / 2016		2018 / 2017	
	2016	2017	2018	Абс-не, +/-	Темпи при-росту %	Абс-не, +/-	Темпи при-росту %
Середньо-облікова чисельність працівників, осіб (СОЧ)	19	27	29	8	42,1	2	7,4
Кількість прийнятих працівників, осіб (Кп)	9	5	4	-4	-44,4	-1	-20,0
Кількість звільнених працівників, осіб (Кзв)	1	3	2	2	200,0	-1	-33,3
Коефіцієнт плинності кадрів, $K_{пл} = \frac{K_{з} + K_{п}}{СОЧ}$	0,53	0,30	0,21	0	-43,7	-0,089	-30,2
Коефіцієнт оновлення персоналу, $K_{оп} = \frac{K_{п}}{СОЧ}$	0,47	0,19	0,14	0	-60,9	-0,047	-25,5
Коефіцієнт приросту персоналу, $K_{пр} = \frac{K_{п} - K_{зв}}{СОЧ}$	x	0,42	0,07	x	x	-0,347	-82,4

Джерело: складено на основі статистичної звітності підприємства

Як свідчать дані таблиці 2.5 у 2016 році фактично кількість прийнятих працівників складала 9 осіб, відповідно показник оновлення персоналу у цьому періоді був дуже високим і становив 0,47. Коефіцієнт плинності кадрів у 2016 році склав 0,53, тобто 53% від загальної середньорічної чисельності персоналу пройшли ротацію.

У 2017 році фактично кількість прийнятих працівників складала 5 осіб, відповідно показник оновлення персоналу у цьому періоді становив 0,19. Коефіцієнт плинності кадрів у 2016 році склав 0,30, тобто 30% від загальної середньорічної чисельності персоналу пройшли ротацію.

У 2018 році динаміка показників руху персоналу демонструвала ще більш спадні тенденції, що відбивалося передусім як на показниках оновлення персоналу, так і на показниках плинності кадрів.

Варто зазначити, що до 2016 року діяльність з продажу сантехнічного обладнання була зареєстрована на інше товариство.

ТОВ «ТД «Віктер Плюс» здавало в оренду складські площі та надавало послуги з монтажу обладнання. Починаючи з 2016 року продажі сантехнічного та фільтрувального обладнання інвестори (власники) перевели на юридичну особу ТОВ «ТД «Віктер Плюс». Внаслідок цього показники доходу у фінансовій звітності з'явилися лише з 2016 року, до якого доходи від оренди та надання послуг відображалися у складі інших операційних доходів.

Для детального аналізу господарської діяльності проаналізуємо основні показники роботи досліджуваного підприємства, які отримано з фінансової звітності (Додаток Б, В). Основні економічні показники діяльності підприємства наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Динаміка основних показників діяльності ТОВ «ТД «Віктер Плюс»
за 2016-2018 рр.**

Показники	Од.виміру	Роки			Абсолютний приріст		Відносний, %	
		2016	2017	2018	2016-2017	2017-2018	2016-2017	2017-2018
Чистий дохід	тис.грн	42 022	48 872	51 123	6851	2251	16,3	4,6

Інші операційні доходи	тис.грн	432	690	721	258	31	59,7	4,5
Собівартість реалізації	тис.грн	31107	37468	38825	6361	1356	20,4	3,6
Витрати обігу	тис.грн	6695	7098	7253	403	155	6,0	2,2
Чистий прибуток (збиток)	тис.грн	2331	3487	4056	1156	569	49,6	16,3
Активи	тис.грн	26798	30522	33909	3724	3387	13,9	11,1
Основні засоби	тис.грн	13154	13800	14580	647	780	4,9	5,6

Джерело: складено автором на основі Додатків Б та В

Як свідчать дані табл. 2.6, у 2016-2018 рр. спостерігалось зростання обсягів діяльності. Значення показника чистого прибутку було стабільно зростаючим. У 2016-2017 рр. чистий прибуток збільшився на 1156 тис.грн, або на 49,6%. У 2017-2018 рр. значення показника чистого прибутку зросло на 569 тис.грн, або на 16,3%.

Обсяг активів підприємства постійно зростає, що супроводжувалося також збільшенням обсягу доходів.

У 2016-2017 роки активи зросли з 3724 тис.грн до 30522 тис.грн. Аналогічну тенденцію у динаміці мав показник середньорічної вартості основних засобів, який зріс у 2016-2017 рр. на 647 тис.грн, або на 4,9%.

У 2017-2018 рр. значення показника вартості основних засобів зросло на 780 тис.грн, або на 5,6%.

Доходи від основної діяльності підприємства ТОВ «ТД «Віктер Плюс» формуються на основі проведення операційної торговельної діяльності.

До складу основних доходів досліджуваного підприємства відносяться:

- доходи від реалізації товарів, робіт та послуг (виручка від реалізації товарів, реалізація необоротних товарних запасів, які були раніше придбані у комерційних цілях);
- інші комерційні доходи, до складу яких входять: доходи від здачі торговельних площ в оренду (ТОВ «ТД «Віктер Плюс» здійснює здачу в операційну оренду частинну вільних торговельних площ, якими володіє холдинг), доходи від реалізації матеріальних запасів, доходи від реалізації інших послуг, доходи від списання кредиторської заборгованості, нараховані штрафи, пені, неустойки.

Отже, у даному параграфі випускної кваліфікаційної роботи нами було розкрито основні організаційні та економічні особливості діяльності досліджуваного підприємства. Ступінь забезпечення підприємства персоналом та раціональне використання трудових ресурсів значною мірою визначають організаційно-технічний рівень організації основних бізнес-процесів, характеризують ступінь виконання планів розвитку. Внутрішня структура підприємства являє собою лінійну організаційну форму, при якій розподіл обов'язків у процесі управління здійснюється централізовано: від найвищої управлінської ланки – до найнижчої. Проведена оцінка динаміки та структури персоналу підприємства дає підстави свідчити про те, що в загальній структурі персоналу за функціональним призначенням переважала частка керівників підприємства. Така ситуація обумовлена тим, що підприємство було створено відносно недавно (на початку 2016 року). Тому у 2017 році воно добирало штат працівників. З кожним роком, починаючи з 2016р., динаміка показників руху персоналу демонструвала негативні тенденції, що відбивалося передусім як на показниках оновлення персоналу, так і на показниках плинності кадрів. Це було зумовлено політикою оптимізації персоналу наприкінці 2017 – початку 2018 рр.

2.2. Оцінка ефективності управління комерційною діяльністю підприємства

Для дослідження ефективності управління комерційною діяльністю ТОВ «ТД «Віктер Плюс» необхідно використати методи статистичного динамічного аналізу. Використання зазначеної методики передбачає розрахунок показників відхилень у обсягах та структурі реалізації в розрізі різних критеріїв ефективності. На основі визначених показників динаміки та структури формулюються відповідні висновки про тенденції розвитку реалізації продукції.

Важливо відмітити окремі тенденції у зміні обсягів реалізації в розрізі асортиментної структури доходу підприємства.

Асортимент товарів у ТОВ «ТД «Віктер Плюс» представлений переважно товарними групами як вітчизняних, так і іноземних виробників. Для більш детального аналізу проаналізуємо асортимент в розрізі основних укрупнених товарних груп (табл. 2.7).

Як бачимо з таблиці 2.7, в цілому обсяг доходу по приладам та обладнанню у 2017 році проти 2016 року збільшився на 6851 тис.грн. або на 16,3%.

Особливо значення зростання обсягів доходу відбулося по наступним асортиментним товарним групам: реалізація групи «Манометри» та «Термометри побутові». У 2018 році проти 2017 року обсяг чистого доходу збільшився на 2251 тис.грн або на 4,6%.

Таблиця 2.7

Динаміка доходу ТОВ «ТД «Віктер Плюс» в розрізі основних товарних груп за 2016-2018 рр.

Товарна група (укрупнена)	Роки			Абсолютний приріст		Темп приросту, %	
	2016	2017	2018	2016-2017	2017-2018	2016-2017	2017-2018
Прилади та обладнання, в т.ч.:	40801	41825	45593	1024	3769	2,5	9,0
Манометри	10287	11160	12798	872	1638	8,5	14,7
Аерометри	4446	4489	4767	43	278	1,0	6,2
Гігрометри	2615	2573	2686	-42	113	-1,6	4,4
Психрометри	1337	1302	1329	-35	27	-2,6	2,1
Термометри технічні	727	721	735	-5	13	-0,7	1,9
Термометри побутові	7004	7282	7961	279	678	4,0	9,3
Оправи	6481	6685	7268	205	583	3,2	8,7
Мірний посуд	3865	3892	4102	27	211	0,7	5,4
Лабораторний посуд	727	801	962	75	161	10,3	20,0
Прилади для лабораторії	1279	847	864	-432	17	-33,8	2,0
Апарати вимірювання струму	407	486	496	79	10	19,5	2,1
Інші	1598	1584	1626	-14	42	-0,9	2,6
Додаткові послуги, в т.ч.:	1221	7048	5530	5827	-1518	477,4	-21,5

Разом по усім товарним групам	42022	48872	51123	6851	2251	16,3	4,6
-------------------------------	-------	-------	-------	------	------	------	-----

Джерело: складено автором на основі Додатку В

Варто також відмітити, що зростання обсягу доходів від реалізації приладів та обладнання у 2017 році склало 1024 тис.грн або 2,5% по відношенню до попереднього року. Зростання обсягу доходів від реалізації приладів та обладнання у 2018 році склало 3769 тис.грн або 9,0% по відношенню до попереднього року.

Наступним етапом аналізу доходів ТОВ «ТД «Віктер Плюс» є дослідження їх структури. Для цього розрахуємо показники питомої ваги кожної товарної групи в загальних обсягах реалізації у 2016-2018 рр (рис. 2.2).

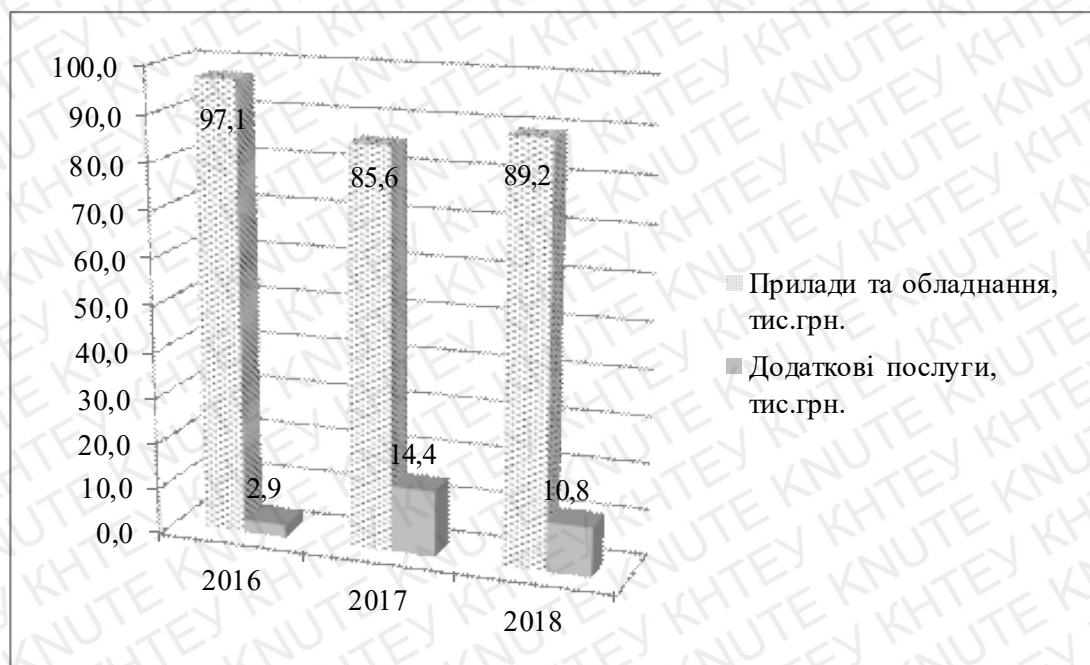


Рис. 2.2. Узагальнена структура товарного асортименту підприємства ТОВ «ТД «Віктер Плюс» в розрізі груп прилади та обладнання та додаткові послуги у 2016-2018 рр., %

Як свідчать дані рис. 2.2, в цілому у структурі обороту підприємства переважає частка прилади та обладнання, яка у 2016 році складала 84,4%, у 2017 році – 85,6%, у 2018 році – 89,2%. Відповідно, з кожним роком питома вага додаткових послуг мала тенденцію до зниження.

Деталізовану структуру асортименту у розрізі прилади та обладнання наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Динаміка структури обороту ТОВ «ТД «Віктер Плюс»
в розрізі основних товарних груп за 2016-2018 рр.**

Товарна група (укрупнена)	Питома вага товарних груп у загальних обсягах реалізації, %			Абсолютне відхилення по структурі, %	
	2016	2017	2018	2016-2017	2017-2018
Прилади та обладнання, в т.ч.:	100,0	100,0	100,0	-	-
Продовження табл. 2.8					
Манометри	25,2	26,7	28,1	1,5	1,4
Аерометри	10,9	10,7	10,5	-0,2	-0,3
Гігрометри	6,4	6,2	5,9	-0,2	-0,3
Психрометри	3,3	3,1	2,9	-0,1	-0,2
Термометри технічні	1,8	1,7	1,6	-0,1	-0,1
Термометри побутові	17,2	17,4	17,5	0,2	0,1
Оправи	15,9	16,0	15,9	0,1	0,0
Мірний посуд	9,5	9,3	9,0	-0,2	-0,3
Лабораторний посуд	1,8	1,9	2,1	0,1	0,2
Прилади для лабораторії	3,1	2,0	1,9	-1,1	-0,1
Апарати вимірювання струму	1,0	1,2	1,1	0,2	-0,1
Інші	4,0	3,8	3,6	-0,2	-0,2

Джерело: складено автором на основі статистичної звітності підприємства

Як свідчать дані табл. 2.8, у 2018 році в питомій вазі товарного асортименту в рамках прилади та обладнання найбільшу частку займали такі товарні групи як «Манометри» - 28,1%, «Оправи» - 15,9%, «Термометри побутові» - 17,5%, «Аерометри» - 10,5%.

На решту товарних груп припадало 20-30% від загального обсягу реалізації прилади та обладнання у 2018 рр. Варто відмітити, що в рамках цієї

групи не відбувається різкої зміни структури товарного асортименту, що свідчить про певну сталість структури споживчого попиту на окремі товарні підгрупи.

Проаналізуємо основні аспекти ефективності комерційної діяльності в плані асортиментної політики. Для цього здійснимо оцінку коефіцієнтів широти та глибини товарного асортименту, а також показники рентабельності його формування.

Як свідчить розрахунок показників широти асортименту (табл. 2.9), він залежить від представленості окремих видів товарів в межах груп, а також диференціації товарного портфелю.

Аналіз широти асортименту в межах окремих товарних груп свідчить про те, що в цілому рівень диференціації товарного портфелю сприяє зростанню рівня представленості товарів. Представленість товарів в магазині зростала переважно для товарних підгруп середнього цінового діапазону.

Таблиця 2.9

**Розрахунок коефіцієнту широти асортименту
ТОВ «ТД «Віктер Плюс» у 2017-2018 рр.**

Групи товарів	2017				2017			
	Кіль- кість найме- нувань	Кількість видів за вироб- никами	Кіль- кість різно- видів в межах одного вироб- ника	Коефі- цієнт широти асор- тименту	Кіль- кість найме- нувань	Кіль- кість видів за вироб- никами	Кіль- кість різно- видів в межах одного вироб- ника	Коефі- цієнт широти асор- тименту
	А	Б	В		Г	Д	Е	
Манометри	12	3	7	0,3	11	3	6	0,31
Аерометри	5	2	4	0,13	4	2	4	0,11
Гігрометри	6	2	2	0,15	5	2	2	0,14
Психрометри	4	2	3	0,08	4	2	3	0,11
Термометри технічні	2	2	4	0,11	2	2	4	0,12
Термометри побутові	3	4	3	0,09	4	2	2	0,1
Оправи	4	2	2	0,1	3	2	2	0,09
Мірний посуд	10	3	4	0,25	8	2	5	0,23
Лабораторний посуд	2	2	4	0,11	2	2	4	0,12
Прилади для	3	4	3	0,09	4	2	2	0,1

лабораторії								
Апарати вимірювання струму	4	2	2	0,1	3	2	2	0,09
Інші	4	2	3	0,08	4	2	3	0,11
Всього по підприємству для всіх товарних груп	282	3	2	0,14	214	3	2	0,16

Джерело: складено на основі даних комерційного відділу

Оцінка ефективності комерційної діяльності підприємства передбачає визначення показників рентабельності, а також рівня виконання плану за доходами. Тому для оцінки ефективності організації процесів реалізації товарів на ТОВ «ТД «Віктер Плюс» далі розрахуємо наступні показники:

- показник рівня виконання плану доходів за обсягами;
- показник рівня виконання плану за структурою;
- показники рентабельності.

Для аналізу ефективності комерційної діяльності проаналізуємо виконання плану доходів за обсягами (табл. 2.10)

Таблиця 2.10

Динаміка рівня виконання плану доходів за обсягами, 2016-2018рр.

Найменування товарних підгруп	2016, тис.грн		2017, тис.грн		2018, тис.грн		Рівень виконання плану по обсягу, факт / план (%)		
	план	факт	план	факт	план	факт	2016	2017	2018
Манометри	8152	10287	10608	11160	14778	12798	126,2	105,2	86,6
Аерометри	3122	4446	3504	4489	4960	4767	142,4	128,1	96,1
Термометри побутові	1880	2615	1812	2573	3134	2686	139,1	142	85,7
Психрометри	901	1337	861	1302	1597	1329	148,3	151,2	83,2
Термометри технічні	721	727	703	721	900	735	100,8	102,6	81,6
Оправи	13042	7004	13313	7282	9840	7961	53,7	54,7	80,9
Гігрометри	6160	6481	8055	6685	8103	7268	105,2	83	89,7
Мірний посуд	2878	3865	2896	3892	3521	4102	134,3	134,4	116,5
Лабораторний	565	727	434	801	1133	962	128,7	184,4	84,9

посуд									
Прилади для лабораторії	1541	1279	1001	847	1053	864	83	84,6	82
Апарати вимірювання струму	643	407	716	486	616	496	63,3	67,9	80,6
Інші витратні матеріали	5310	1598	5178	1584	2005	1626	30,1	30,6	81,1
Додаткові послуги	786	1221	4455	7048	6760	5530	155,3	158,2	81,8
Всього	38063	42022	45044	48872	53870	51123	110,4	108,5	94,9

Джерело: складено автором на основі додатку В

Як свідчать дані табл. 2.10 в цілому у 2016 році загальний обсяг доходів досліджуваного підприємства був запланований на рівні 38063 тис.грн, а фактично виручка від реалізації товарів та послуг склала 42022 тис.грн. Рівень виконання плану доходів у 2016 році складав 110,4%.

У 2017 році загальний обсяг доходів досліджуваного підприємства був запланований на рівні 45044 тис.грн, а фактично виручка від реалізації товарів та послуг 48872 тис.грн. Рівень виконання плану доходів у 2017 році складав 108,5%.

У 2018 році загальний обсяг доходів досліджуваного підприємства був запланований на рівні 48872 тис.грн. Рівень виконання плану доходів у 2018 році складав 94,9%.

Основними чинниками виконання планів доходів у 2016-2018 рр. за обсягами були інфляційні чинники (зростання цін у звітному періоді на вищому рівні, порівняно з прогнозованим темпом інфляції) та чинник зміни фізичних обсягів доходів (зміна кількості та структури реалізованих товарів). Недовиконання плану доходів у 2018 році пояснюється як зменшенням кількості реалізованих товарів, так і зростанням питомої ваги реалізації більш дешевих товарів. Оскільки, як бачимо, структура реалізації товарів є важливим чинником, що впливає на виконання плану доходів досліджуваного підприємства, то проаналізуємо особливості виконання плану за структурою за 2016-2018 рр (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Динаміка рівня виконання плану доходів за структурою, 2016-2018 рр. (%)

Найменування товарних підгруп	2016		2017		2018		Рівень виконання плану по структурі, факт / план		
	план	факт	план	факт	план	факт	2016	2017	2018
Манометри	6,4	7,3	7,2	7,0	7,2	6,5	91,4	97,0	114,2
Аерометри	11,5	14,8	12,8	15,1	15,0	15,2	129,0	118,1	101,3
Термометри побутові	5,1	6,4	4,7	6,1	6,3	5,6	126,0	130,9	90,3
Психрометри	2,8	3,8	2,5	3,5	3,6	3,2	134,3	139,4	87,6
Термометри технічні	2,1	1,9	1,9	1,8	1,8	1,6	91,3	94,6	86,0
Гігрометри	2,2	1,1	1,9	1,0	1,0	0,9	48,6	50,4	85,2
Оправи	10,6	10,1	12,9	9,9	10,0	9,4	95,3	76,5	94,5
Мірний посуд	19,4	23,6	21,5	26,6	25,1	30,8	27,6	23,9	19,7
Прилади для лабораторії	3,1	2,3	2,7	2,1	2,2	1,9	75,2	78,0	86,3
Продовження табл. 2.11									
Апарати вимірювання струму	1,2	0,7	1,0	0,6	0,7	0,6	57,3	62,6	84,9
Інші витратні матеріали	4,7	1,3	4,1	1,2	1,2	1,0	27,2	28,2	85,4
Додаткові послуги	1,5	2,1	1,3	1,9	2,0	1,7	140,7	145,8	86,1
Всього	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	-	-	-

Джерело: складено автором на основі Додатку Г

Недовиконання плану за структурою має прямим результатом зниження рівня прибутку підприємства. Тому для оцінки ефективності комерційної діяльності підприємства проаналізуємо ефективність операційної діяльності, яка визначається рівнем валового прибутку, який співвідноситься з рівнем собівартості.

Для обчислення ефективності операційної діяльності необхідно співставити між собою показники операційного прибутку та операційних витрат підприємства. Визначення показників рентабельності активів та основних засобів досліджуваного підприємства опирається на використання показника чистого фінансового результату, оскільки активи та основні засоби використовуються в усіх господарських операціях ТОВ «ТД «Віктер Плюс».

У табл. 2.12 наведено аналіз показників рентабельності та ефективності діяльності досліджуваного підприємства.

Динаміка показників ефективності комерційної діяльності**ТОВ «ТД «Віктер Плюс», 2016-2018 рр.**

Показники	Од.виміру	Роки			Абсолютний приріст		Темп приросту, %	
		2016	2017	2018	2016-2017	2017-2018	2016-2017	2017-2018
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Чистий дохід	тис.грн	42022	48872	51123	6851	2251	16,3	4,6
Собівартість реалізації	тис.грн	31107	37468	38825	6361	1356	20,4	3,6
Валовий прибуток	тис.грн	10915	11404	12299	490	894	4,5	7,8
Витрати обігу	тис.грн	6695	7098	7253	403	155	6,0	2,2
Чистий прибуток (збиток)	тис.грн	2331	3487	4056	1156	569	49,6	16,3
Активи	тис.грн	26798	30522	33909	3724	3387	13,9	11,1

Продовження табл. 2.12

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Основні засоби	тис.грн	13154	13800	14580	647	780	4,9	5,6
Чисельність працівників	осіб	19	27	29	8	2	42,1	7,4
Рівень валового прибутку до собівартості	%	35,1	30,4	31,7	-5	1	-	-
Рентабельність реалізації	%	5,5	7,1	7,9	2	1	-	-
Рентабельність витрат обігу	%	34,8	49,1	55,9	14	7	-	-
Продуктивність праці	тис.грн	2212	1810	1763	-402	-47	-18,2	-2,6

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Як свідчить аналіз табл. 2.12, в цілому у 2017 році порівняно з 2016-м роком спостерігалася неоднорідна динаміка показників ефективності комерційної діяльності. Так, рівень валового прибутку по відношенню до собівартості реалізації у даному періоді скоротився на 5%, рентабельність реалізації зросла на 2%, рентабельність витрат обігу (адміністративних та збутових) зросла на 14%, скоротився показник продуктивності праці на 402 тис.грн, що було зумовлено зростанням чисельності персоналу.

У 2018 році порівняно з 2017-м роком рівень валового прибутку по відношенню до собівартості реалізації збільшився на 1%, рентабельність реалізації зросла на 1%, рентабельність витрат обігу (адміністративних та збутових) зросла на 7%, скоротився показник продуктивності праці на 47 тис.грн, що було зумовлено зростанням чисельності персоналу.

Основними причинами зниження показників ефективності у 2017 році є зниження обсягу іншого операційного доходу, а відповідно, і зниження операційного прибутку. У 2018 році зростання показників ефективності було обумовлене збільшення обсягу доходу та операційного прибутку.

Отже, аналіз ефективності комерційної діяльності підприємства ТОВ «ТД «Віктер Плюс» було здійснено на основі використання діагностики показників результативності операційної діяльності. Зростання обсягу доходів від реалізації приладів та обладнання у 2017 році склало 1024 тис.грн або 2,5% по відношенню до попереднього року. Зростання обсягу доходів від реалізації приладів та обладнання у 2018 році склало 3769 тис.грн або 9,0% по відношенню до попереднього року. У структурі обороту підприємства переважає частка прилади та обладнання, яка у 2016 році складала 84,4%, у 2017 році – 85,6%, у 2018 році – 89,2%. Відповідно, з кожним роком питома вага додаткових послуг мала тенденцію до зниження. У 2018 році загальний обсяг доходів досліджуваного підприємства був запланований на рівні 48872 тис.грн. Рівень виконання плану доходів у 2018 році складав 94,9%. Недовиконання плану по структурі має прямим результатом зниження рівня прибутку підприємства. Тому для оцінки ефективності комерційної діяльності підприємства проаналізуємо ефективність операційної діяльності, яка визначається рівнем валового прибутку, який співвідноситься з рівнем собівартості. У 2018 році порівняно з 2017-м роком рівень валового прибутку по відношенню до собівартості реалізації збільшився на 1%, рентабельність реалізації зросла на 1%, рентабельність витрат обігу (адміністративних та збутових) зросла на 7%, скоротився показник продуктивності праці на 47 тис.грн, що було зумовлено зростанням чисельності персоналу.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ТД «ВІКТЕР ПЛЮС»

3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення управління комерційною діяльністю підприємства

Процес удосконалення управління комерційною діяльністю ТОВ «ТД «Віктер Плюс» передбачає формування основних моделей організаційного дизайну здійснення комерційної діяльності в перспективному періоді.

Удосконалення організаційного дизайну комерційної діяльності включає в себе формулювання цілей і задач, визначення складу і місця підрозділів, їх ресурсне забезпечення, розробку регламентуючих процедур, документів, положень, що закріплюють регулюючі форми, методи, процеси, які здійснюються в організаційній системі управління.

Оптимізація загальної структурної схеми управління комерційною діяльністю ТОВ «ТД «Віктер Плюс» в усіх випадках має принципове значення, оскільки при цьому визначаються головні характеристики підприємства, а також напрями, за якими повинно бути здійснене більш поглиблене проектування як організаційної структури, так і інших важливих аспектів системи. При цьому необхідно враховувати можливість підвищення ефективності діяльності ТОВ «ТД «Віктер Плюс».

До принципів характеристик оптимізованої моделі управління комерційною діяльністю, які нам необхідно визначити на цьому етапі, відносяться:

- цільові параметри здійснення бізнес-процесів у сфері комерційної діяльності ТОВ «ТД «Віктер Плюс» - збільшення обсягів реалізації, розширення ринку та зростання прибутковості;
- проблеми, що підлягають вирішенню:
 - а) зростання рівня продажів та їх прибутковості;

б) підвищення ефективності роботи апарату управління ТОВ «ТД «Віктер Плюс».

Організаційна структура підприємства давно вже не змінювалася, хоча саме підприємство за останні 5 років значно наростило свої обсяги діяльності, зросла кількість операційного персоналу. Тому існує гостра потреба в оптимізації організаційного дизайну підприємства. Потребують змін як сама організаційна структура управління, так і посадові обов'язки ряду посад в організації.

Обґрунтуємо прогнозні зміни до системи організаційного дизайну ТОВ «ТД «Віктер Плюс» методом розкладання існуючого функціоналу за основними підрозділами та визначення напрямків його оптимізації (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Пропозиції щодо зміни організаційного дизайну ТОВ «ТД «Віктер Плюс»
(методом розкладання існуючих функціональних обов'язків за основними підрозділами)**

Назва функціональних обов'язків	Фактична структура		Пропозиції	Пропонована оптиміальна структура	
	Посада	Кількість, осіб		Посада	Кількість, осіб
1	2	3	4	5	6
Організаційне управління	Директор	1	- // -	Директор	1
	Заступник директора	1	- // -	Заступник директора	1
	Юрист	1	Скоротити посаду юриста, прийняти офіс-менеджера	Офіс-менеджер	1
Фінансово-облікове упарвління	Головний бухгалтер	1	- // -	Головний бухгалтер	1
	Фінансовий директор	1	-//-	Фінансовий директор	1
	Бухгалтер	3	Скоротити чисельність бухгалтерів	Заступник головного бухгалтера	1
	Економіст	2	Скоротити чисельність економістів	Економіст	1

	х	х	Запровадити нову посаду	Контролер	1
--	---	---	-------------------------	-----------	---

продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5	6
Управління комерційною діяльністю	Комерційний директор	1	- // -	Комерційний директор	1
	Менеджер з продажу	5	Запровадити нову посаду	Менеджер з продажу	3
	Помічник менеджера	3		Категорійний менеджер	3
Управління маркетингом	Директор з маркетингу	1	- // -	Директор з маркетингу	1
	Маркетолог	2	Змінити посадові обов'язки, скоротити чисельність	Маркетолог	1
Управління складськими процесами та логістикою	Директор складу	1	Скоротити дану посаду, підпорядкувати комерційному директору	-	-
	Комірник	2	Змінити посаду та функціональні обов'язки	Логіст	2
	Вантажник	4	- // -	Вантажник	4
РАЗОМ	х	29	х	х	23

Джерело: складено на основі аналізу організаційної структури та посадових обов'язків співробітників

Дамо роз'яснення внесеним пропозиціям, що наведені в табл. 3.1.

З метою удосконалення організаційного управління пропонується створити нову посаду офіс-менеджера для оптимізації процесу документообороту, за який раніше відповідав юрист. Юридичні функції пропонується перевести на аутсорсинг.

У системі управління комерційними процесами на сьогодні за організацію комерційної діяльності відповідає комерційний директор. Його посада є ключовою на підприємстві, оскільки від нього залежить виконання планів продажу та прибутковості діяльності. Оцінка посадових обов'язків та процесу роботи помічників менеджерів та менеджерів зокрема дав можливість виявити вузькі місця у процесі виконання функцій кожною з посад. Посадові обов'язки цих категорій працівників перетинаються, у виконуваних ними функції

дуже часто дублюються. Вважаємо за доцільне скоротити посаду помічника менеджера, оскільки вона є малоефективною. Натомість, необхідно реорганізувати самі процеси управління продажу продукції. Пропозицією є запровадити посаду категорійних менеджерів, які будуть відповідати кожен за свою групу товарів та управляти не лише її продажем, але і закупівлями, організацією комунікацій з постачальниками та покупцями, рентабельністю продажу товарів.

За умови наведених пропозицій навантаження на комерційного директора зменшиться. Натомість пропонується наявні резерви робочого часу комерційного директора навантажити функціями управління складською та доставкою логістикою. З цією метою пропонується скоротити посаду директора складу. Замість посади комірника пропонується запровадити в штаті посаду логіста, основною функцією якого буде організації доставки товарів від постачальників, організація доставки покупцям.

Покращення комерційної діяльності підприємства має бути спрямоване передусім на оптимізацію окремих бізнес-процесів з закупівлі та реалізації товарів. Цей процес має враховувати особливості операцій з торгівлі товарами та наявні тенденції у зміні структури асортименту. Розробка оптимальної моделі управління в сфері комерційної діяльності ТОВ «ТД «Віктер Плюс» передбачає формування відповідного алгоритму, який умовно можна представити на рис. 3.1.

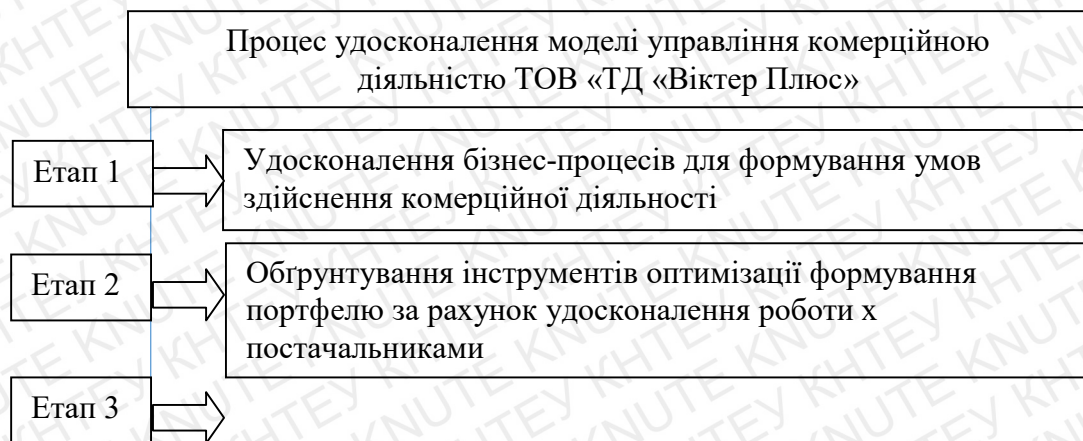


Рис. 3.1. Процес удосконалення комерційної діяльності на підприємстві ТОВ «ТД «Віктер Плюс»

Джерело: складено автором

Удосконалення бізнес-процесів для формування умов здійснення комерційної діяльності має передбачати передусім формування оптимальної організаційної структури на рівні комерційного відділу, яка має враховувати усі особливості та нюанси сучасного ринку. На наш погляд, варто здійснити зміну у функціоналі менеджерів комерційного відділу, які відповідають за постачання лише своїх окремих груп товарів. Справа в тім, що на сучасному етапі менеджери з продажу не відповідають безпосередньо за результати продажу продукції в роздрібному та оптовому сегментах. Це накладає певний негативний відбиток як на сам процес організації їх роботи, так і на результати формування товарного асортименту.

На наш погляд, для удосконалення управління варто здійснити впровадження нової посади – бренд-менеджер. Бренд-менеджери мають відповідати за увесь цикл товароруку по своїй категорії продукції від її постачання до реалізації. Оскільки на сьогодні підприємство в структурі асортименту має 3 різні товарні категорії – засоби для вимірювання тиску, ємності для рідин та фільтри, то пропонується впровадити 3 посади бренд-менеджерів по кожній товарній категорії. Оптимізовану організаційну структуру комерційного відділу, яка дасть змогу більш ефективно здійснювати комерційну діяльність підприємства, наведено на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Оптимізована організаційна структура комерційного відділу

Джерело: складено автором

При цьому бренд-менеджери повинні мати право впливати на рішення комерційного та маркетингового директорів. Це дозволить з одного боку підвищити рівень гнучкості прийнятих бренд-менеджерами рішень, а з іншого – підвищить рівень їх відповідальності за результати комерційної діяльності.

Лінією з двома стрілочка показано встановлення функціональних зв'язків між окремими посадами в межах комерційного відділу. Перелік функцій бренд-менеджерів в рамках формування нової моделі управління комерційною діяльністю має розширитися, відповідно до чого бренд-менеджери повинні мати змогу здійснювати формулювання завдань для інших працівників нижчої ланки управління (менеджерів). Перелік розширених функцій бренд-менеджерів в рамках удосконалення управління комерційною діяльністю ТОВ «ТД «Віктер Плюс» наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Перелік оптимізованого функціональних обов'язків працівників комерційного відділу в рамках удосконалення управління комерційною діяльністю ТОВ «ТД «Віктер Плюс»

<i>Поточна ситуація (наявні функції)</i>		<i>Пропозиції (пропоновані функції)</i>	
<i>Функції комерційної роботи</i>	<i>Посада</i>	<i>Функції комерційної роботи</i>	<i>Посада</i>
Планування закупівель	+ Комерційний директор	Планування закупівель	+ Бренд-менеджер
Контроль постачання	+ Комерційний директор	Контроль постачання	+ Бренд-менеджер
Встановлення цін	+ Комерційний директор	Аналіз та пропонування цін для узгодження комерційним директором	+/- Бренд-менеджер
		Встановлення цін	+ Комерційний директор
Планування складської програми	+ Комерційний директор	Пропозиції до формування складської програми	+/- Бренд-менеджер (бренд-менеджери мають впливати на рішення по обсягу

			складу в рамках кожної товарної позиції)
--	--	--	--

Продовження табл. 3.2

Функції комерційної роботи	Посада	Функції комерційної роботи	Посада
Організація викладки товарів у дистрибуторів	+ Комерційний директор +/- менеджер з продажу	Організація викладки товарів у дистрибуторів	+ Бренд-менеджер
Планування бюджету продажів (опт та роздріб)	+ Комерційний директор	Планування бюджету продажів (опт та роздріб)	-/+ Бренд-менеджер + Комерційний директор

Примітки:

+ функція присутня у бренд-менеджера

- функція відсутня у бренд-менеджера

+/- бренд менеджер має переважний вплив на бізнес-процес

-/+ бренд менеджер має консультативний (рекомендаційний) вплив на бізнес-процес

Джерело: складено автором

Наведені пропозиції до організаційного механізму формування системи управління комерційною діяльністю мають вплинути на підвищення її ефективності в цілому, а також закріпити перспективи більш результативної роботи персоналу комерційного відділу в напрямку удосконалення і розвитку існуючого товарного портфелю.

Наступним важливим етапом удосконалення комерційної діяльності є оптимізація роботи з постачальниками. Формування взаємовигідних відносин з постачальниками товарів передбачає визначення заходів, які передусім дадуть змогу підвищити рівень ділової репутації, знизити іміджеві ризики у ході виконання контрактів з постачання товарів на ТОВ «ТД «Віктер Плюс».

Постійна аналітична робота по попиту на основні категорії продукції підприємства ТОВ «ТД «Віктер Плюс» з метою формування оптимальної структури асортименту, який би відповідав активній ціновій політиці.

До організаційно-економічних заходів, що спрямовані на покращення показників управління ланцюгами постачання підприємства можна віднести також роботу по аналізу структури затрат, зокрема виявлення резервів їх

зниження для оптимізації витрат обігу в частині здійснення логістичних операцій. За результатами дослідження, які було отримано у розділі 2, можна зробити висновок про необхідність розвитку ряду напрямків у сфері закупівельної діяльності, які дозволять підвищити оперативність та гнучкість процесів організації та планування товаропостачання (рис. 3.3).

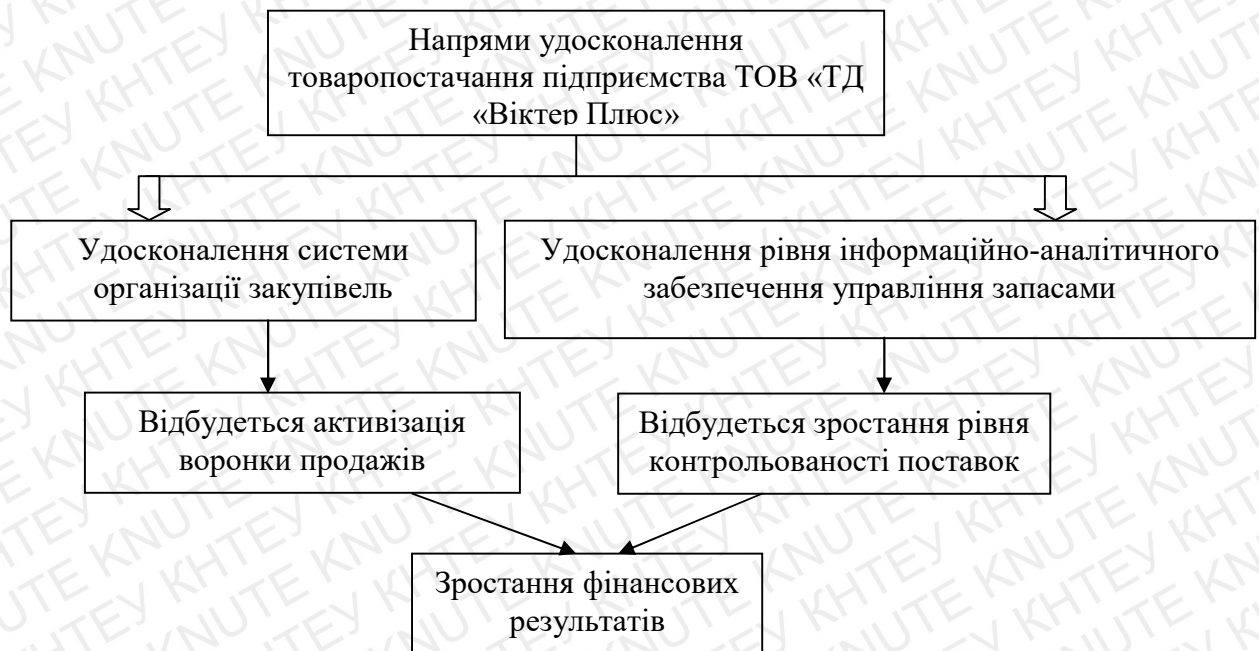


Рис. 3.3. Напрямки удосконалення товаропостачання підприємства ТОВ «ТД «Віктер Плюс»

Джерело: складено автором

Для реструктуризації бізнес-процесів у сфері товаропостачання підприємства пропонується здійснити зміну схему організації закупівель. Відповідальність та повноту прав щодо регулювання закупівельної діяльності у розрізі окремих товарних груп пропонується закріпити за бренд-менеджерами, які будуть повністю відповідати за процеси комунікацій з постачальниками, налагодження схем відвантаження і транспортування товарів, ведення угод від їх ініціації до завершення.

Комерційний директор має відповідати за узгодження цінової політики та роздрібних цін з основними постачальниками, які здають товар під реалізацію.

Також функції комерційного директора мають обмежитися управлінням договірними умовами в межах діючих контрактів. При цьому мають бути розширені функції категорійних менеджерів. Характеристику запропонованої зміни у структурі бізнес-процесів управління постачання товарів на ТОВ «ТД «Віктер Плюс» наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Характеристика запропонованої зміни у структурі бізнес-процесів організації постачання товарів на підприємстві ТОВ «ТД «Віктер Плюс»

До реструктуризації бізнес-процесів організації товаропостачання		Пропоновані зміни	Після реструктуризації бізнес-процесів організації товаропостачання	
Посада	Функції		Посада	Функції
Комерційний директор	Узгодження цін	Функція залишається	Комерційний директор	Узгодження цін
	Узгодження графіків поставок	Функція переходить до бренд менеджера		-
	Узгодження асортименту			-
	-	-		Контроль ефективності закупівель
Менеджери	Дзвінки клієнтам	Функція залишається.	Менеджер координатор	Дзвінки клієнтам
	Ведення ділової переписки	Вводиться нова назва посади – менеджер-координатор		Ведення ділової переписки
	Підготовка продукції до відвантаження	Функція переходить до бренд менеджера	Бренд-менеджер	Підготовка продукції до відвантаження
	Контроль відвантаження			Контроль відвантаження

Джерело: складено автором

Зміст запропонованих змін полягає у тому, що поточна посада менеджерів має бути змінена посадою менеджера-координатора. Частина управлінських функцій регіональних менеджерів перейдуть до бренд-менеджерів. Частину управлінських функцій в плані контролю логістики та комунікацій з клієнтами пропонується передати від комерційного директора до бренд-менеджерів.

Для комерційного директора пропонується включення в перелік його обов'язків нової функції контролю ефективності закупівель. Це має значно посилити самодостатність комерційного відділу у процесі організації товаропостачання і тим самим підвищити загальні результати здійснення комерційної діяльності. Деталізований графік та бюджет впровадження заходів з удосконалення управління товаропостачанням наведено нижче у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Програма реалізація напрямків з удосконалення управління ланцюгами поставок на ТОВ «ТД «Віктер Плюс» у 2020 році

Перелік заходів	Посади, які відповідають за імплементацію завдань	Квартали 2020 р				Разом, дн.
		1 кв. 2020	2 кв. 2020	3 кв. 2020	Квіт. 2020	
Розробка засобів аналізу постачання та формування логістичних операцій при поставках	Заступник керівника, Комерційний директор	15	-	-	-	15
Формування нових засобів оцінки якості товарів у процесі їх приймання	Комерційний директор	5	-	-	-	5
Забезпечення механізму моніторингу визначення планових потреб у закупівлі	Комерційний директор	3	10	-	-	13
Формування концепції системи організації логістичних процесів на складі	Комерційний директор	-	8	15	-	23
Формування системи аналізу комерційних умов угод з постачальниками	Комерційний директор, бренд-менеджери	-	-	5	4	9
Формування напрямків удосконалення асортименту	Бренд-менеджери	-	-	-	18	18
Разом, днів	-	23	18	20	22	83

Джерело: складено автором

З метою впровадження інформаційної системи планування поставок текіли на досліджуване підприємство було запропоновано організаційний план

основних заходів з визначенням термінів та відповідальних (табл. 3.5). Орієнтовний бюджет фінансування заходів щодо вдосконалення процесу постачання та відповідного формування товарного асортименту товарів ТОВ «ТД «Віктер Плюс» наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Бюджет витрат на впровадження напрямків щодо удосконалення управління ланцюгами поставок на ТОВ «ТД «Віктер Плюс» у 2020 році

Перелік заходів	Посади, які відповідають за імплементацію завдань	Обсяги витрат за кварталами				Витрати, тис.грн
		1 кв. 2020	2 кв. 2020	3 кв. 2020	Квіт. 2020	
Розробка засобів аналізу постачання та формування логістичних операцій при поставках	Заступник керівника, Комерційний директор	19,2	-	-	-	19,2
Формування нових засобів оцінки якості товарів у процесі їх приймання	Комерційний директор	6,4	-	-	-	6,4
Забезпечення механізму моніторингу визначення планових потреб у закупівлі	Комерційний директор	3,8	12,8	-	-	16,6
Формування концепції системи організації логістичних процесів на складі	Комерційний директор	-	10,2	19,2	-	29,4
Формування системи аналізу комерційних умов угод з постачальниками	Комерційний директор, Керівник фінансового сектору	-	-	6,4	5,1	11,5
Формування напрямків удосконалення асортименту	Комерційний директор, Керівник фінансового сектору	-	-	-	23,0	23,0
Усього, тис.грн	-	29,4	23,0	25,6	28,2	106,2

Джерело: складено автором

Таким чином, на фінансування заходів по вдосконаленню процесу управління ланцюгами постачання товарів на підприємстві ТОВ «ТД «Віктер Плюс» у 2020 році необхідно буде витратити 106,2 тис.грн.

Таким чином, запропоновані напрями удосконалення структури управління, насамперед, передбачають внесення корективів в поточні бізнес-процеси комерційної діяльності. Для удосконалення управління варто

здійснити впровадження нової посади – бренд-менеджер. Бренд-менеджери мають відповідати за увесь цикл товароруку по своїй категорії продукції від її постачання до реалізації. Запропоновані заходи оптимізації управління комерційною діяльністю на ТОВ «ТД «Віктер Плюс» дозволять значно оптимізувати розподіл функціональних та посадових обов'язків працівників комерційного відділу, покращити та збільшити ефективність процесів управління закупівлями та збутом. Підхід категорійного менеджменту, на думку топ-менеджменту компанії, значно покращить рівень організації зовнішньоторговельних операцій, оскільки здійснить активізацію системи збуту і стимулювання покупок окремими категорійними менеджерами. Наведена система також буде сприяти розвитку мотивації бренд-менеджерів.

3.2. Прогнозна оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів

Прогнозна оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів передбачає обґрунтування цільових параметрів діяльності підприємства шляхом визначення результатів запропонованих заходів. Розробка та реалізація на практиці управління торговельним підприємством вимагає від управлінця виважених та обґрунтованих рішень стосовно визначення реальних перспектив та можливостей підприємства у досягненні визначених обсягів реалізації.

Для досліджуваного підприємства ТОВ «ТД «Віктер Плюс» обсяги можливого товарообороту є важливою складовою його товарної та збутової політики. Можливий дохід характеризує прогнозовані обсяги реалізації виходячи з тенденцій та факторів, що впливають на формування споживчого попиту.

При розробці варіантів можливого товарообороту у періоди стійкого економічного розвитку використовуються в основному економіко-статистичні методи прогнозування – переважно застосовують метод екстраполявання динамічних рядів – базується на розрахунку темпів росту та перенесення існуючих тенденцій на плановий період.

Однак, в сучасних економічних реаліях застосування економіко-статистичних методів є необґрунтованим, оскільки присутній досить високий рівень нестабільності та не прогнозованості економічних процесів. При цьому розраховувати на збереження певного сталого тренду у динаміці товарообороту неможливо. Тому, при визначенні варіантів можливого товарообороту скористаємося кількома факторно-аналітичним методом. Використання даного методу передбачає розрахунок прогнозного значення можливого товарообороту на основі показника мультиплікатора товарообороту за обсягами ВВП.

Розрахунок прогнозного значення товарообороту на основі мультиплікатора товарообороту за обсягами ВВП наведено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Визначення можливого обсягу товарообороту на плановий період
ТОВ «ТД «Віктер Плюс»**

Показники	Одн.виміру	Факт		Прогноз ретроспективний
		2018	2019* очікуване	2020
1	2	5	6	7
Чистий дохід	тис.грн	51 123	54 189	-
Прогноз темпу росту ВВП на 2020 рік за НБУ [66]	Пунктів	-	-	1,04
Темп зростання чистого доходу	Тр	1,105		
Темп інфляції до кінця 2020 р., за даними НБУ [66]	%	-	-	1,16
Мільтиплікатор товарообороту	М	0,981		
Чистий дохід прогнозний	тис.грн	-	-	61674,8

Джерело: значення чистого доходу на 2019 рік взято на основі прогнозу комерційного відділу ТОВ «ТД «Віктер Плюс»

Таким чином, на основі мультиплікатора ВВП було визначено, що прогнозний обсяг можливого чистого доходу складе 61674,8 тис.грн.

Для прогнозування можливого товарообороту було використано показник мультиплікації темпу зростання чистого доходу відносно прогнозованої

динаміки ВВП в Україні на 2020 рік за даними НБУ. Так, на 2020 рік НБУ передбачає зростання ВВП на 4%. Відповідно до цього результуючий темп зростання чистого доходу у 2020 році буде становити величину, яка є відношенням прогнозного темпу росту ВВП до ланцюгового темпу зростання у 2018-2019 рр. Однак, варто також врахувати, що запропоновані заходи матимуть результатом відповідний економічний ефект. На думку комерційного директора, реалізація усіх заходів, що визначені у параграфі 3.1, може вплинути на потенційне зростання чистого доходу на 15%. Тому, базуючись на цих експертних даних, а також на обсягах витрат, які передбачається профінансувати на впровадження пропозицій, було визначено перспективні обсяги операційного прибутку (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Прогноз операційного прибутку на 2020 рік (ретроспективний та перспективний)

Показники	Од. виміру	Факт		Прогноз на 2020	
		2018р.	2019р. очікуване	Ретроспективний	Перспективний
Чистий дохід можливий	тис.грн	51123	54189	61675	70926
Собівартість реалізації	тис.грн	38825	41153	46838	53864
Операційні витрати (адміністративні + збутові)	тис.грн	7253	7688	8750	10062
Рівень собівартості у чистому доході	пунктів	0,759	0,759	-	-
Рівень операційних витрат у чистому доході	пунктів	0,142	0,142	-	-
Витрати на впровадження заходів	тис.грн	-	-	-	106,2
Операційний прибуток	тис.грн	5046	5348	6087	6894
Приріст операційного прибутку (економічний ефект заходів)	тис.грн	-	-	-	807

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

На основі проведених розрахунків було встановлено, що прогнозний чистий дохід у 2020 році з урахуванням впровадження запропонованих заходів удосконалення комерційної діяльності складе 70926 тис.грн. У 2020 році очікується отримання операційного прибутку в обсязі 6894 тис.грн, а економічний ефект від впровадження заходів (приріст операційного прибутку), складе 807 тис.грн.

Отже, на основі мультиплікатора ВВП було визначено, що прогнозний обсяг можливого чистого доходу складе 61674,8 тис.грн. Для прогнозування можливого товарообороту було використано показник мультиплікації темпу зростання чистого доходу відносно прогнозованої динаміки ВВП в Україні на 2020 рік за даними НБУ. На думку комерційного директора, реалізація усіх заходів, що визначені у роботі, може вплинути на потенційне зростання чистого доходу на 15%. Виходячи з розрахунків було встановлено, що прогнозний чистий дохід у 2020 році з урахуванням впровадження запропонованих заходів удосконалення комерційної діяльності складе 70926 тис.грн. У 2020 році очікується отримання операційного прибутку в обсязі 6894 тис.грн, а економічний ефект від впровадження заходів (приріст операційного прибутку), складе 807 тис.грн.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ:

Отже, за результатами проведеного дослідження можемо сформулювати такі висновки та пропозиції.

1. Під комерційною діяльністю на підприємстві можна розуміти процес здійснення господарських операцій у сфері просування, збуту, доведення до покупця товарів (послуг), враховуючи операції післяпродажного обслуговування та надання додаткових сервісів. Управління комерційною діяльністю ставить своїми безпосередніми завданнями внесення певної впорядкованості в комерційні та технологічні процеси, організацію спільних дій працівників, які беруть участь в цих процесах, досягнення узгодженості й координації дій. Сфера комерційної діяльності такої компанії охоплює основні та допоміжні процеси. Так, до основних процесів слід віднести організацію продажу послуг із наземного обслуговування авіа- рейсів (перонне обслуговування ПС, термінальне обслуговування пасажирів, послуги з адміністрування тощо). Допоміжні процеси уможливають залучення чинників виробництва (персоналу, основних та обігових засобів, нематеріальних активів) для забезпечення своєї виробничої діяльності та отримання прибутку. Зазвичай компанія базується в аеропорту, має необхідні основні та обігові засоби, персонал. Стосовно споруд та приміщень аеропортового комплексу така компанія діє на правах орендаря або концесіонера. Також хендлінгова компанія є власником спецтехніки: перонних автобусів, тягачів для буксирування літаків, хайлоадерів, деайсерів, самохідних трапів тощо.

2. Оцінювання ефективності комерційної діяльності підприємств дає змогу адекватно відобразити динаміку ефективності господарювання та можливість систематично отримувати інформацію про поточний стан комерційної діяльності, розбиратися в причинах зміни рівня її ефективності, своєчасно визначати напрями їх вирішення, як наслідок, оптимізувати управлінські рішення. Процеси оцінювання ефективності комерційної діяльності дають змогу забезпечити реалізацію таких завдань: систематично

отримувати інформацію про стан та рівень ефективності комерційної діяльності підприємства; чітко розуміти цільову спрямованість здійснення оцінювання ефективності комерційної діяльності із застосуванням сучасного методичного інструментарію; розбиратися в причинах зниження ефективності та своєчасно реагувати на їх усунення; оптимізувати та значно підвищувати якість управлінських рішень з підвищення ефективності комерційної діяльності.

3. Було розкрито основні організаційні та економічні особливості діяльності досліджуваного підприємства. Ступінь забезпечення підприємства персоналом та раціональне використання трудових ресурсів значною мірою визначають організаційно-технічний рівень організації основних бізнес-процесів, характеризують ступінь виконання планів розвитку. Внутрішня структура підприємства являє собою лінійну організаційну форму, при якій розподіл обов'язків у процесі управління здійснюється централізовано: від найвищої управлінської ланки – до найнижчої. Проведена оцінка динаміки та структури персоналу підприємства дає підстави свідчити про те, що в загальній структурі персоналу за функціональним призначенням переважала частка керівників підприємства. Така ситуація обумовлена тим, що підприємство було створено відносно недавно (на початку 2016 року). Тому у 2017 році воно добирало штат працівників. З кожним роком, починаючи з 2016-го, динаміка показників руху персоналу демонструвала затухаючі тенденції, що відбивалося передусім як на показниках оновлення персоналу, так і на показниках плинності кадрів. Це було зумовлено політикою оптимізації персоналу наприкінці 2017 – на початку 2018 рр.

4. Аналіз ефективності комерційної діяльності підприємства ТОВ «ТД «Віктер Плюс» було здійснено на основі використання діагностики показників результативності операційної діяльності. Зростання обсягу доходів від реалізації приладів та обладнання у 2017 році склало 1024 тис.грн або 2,5% по відношенню до попереднього року. Зростання обсягу доходів від реалізації приладів та обладнання у 2018 році склало 3769 тис.грн або 9,0% по відношенню до попереднього року. У структурі обороту підприємства

переважає частка прилади та обладнання, яка у 2016 році складала 84,4%, у 2017 році – 85,6%, у 2018 році – 89,2%. Відповідно, з кожним роком питома вага додаткових послуг мала тенденцію до зниження. У 2018 році загальний обсяг доходів досліджуваного підприємства був запланований на рівні 48872 тис.грн. Рівень виконання плану доходів у 2018 році склав 94,9%. Недовиконання плану по структурі має прямим результатом зниження рівня прибутку підприємства. Тому для оцінки ефективності комерційної діяльності підприємства проаналізуємо ефективність операційної діяльності, яка визначається рівнем валового прибутку, який співвідноситься з рівнем собівартості. У 2018 році порівняно з 2017-м роком рівень валового прибутку по відношенню до собівартості реалізації збільшився на 1%, рентабельність реалізації зросла на 1%, рентабельність витрат обігу (адміністративних та збутових) зросла на 7%, скоротився показник продуктивності праці на 47 тис.грн, що було зумовлено зростанням чисельності персоналу.

5. Запропоновані напрямки удосконалення структури управління, насамперед, передбачають внесення корективів в поточні бізнес-процеси комерційної діяльності. Для удосконалення управління варто здійснити впровадження нової посади – бренд-менеджер. Бренд-менеджери мають відповідати за увесь цикл товароруку по своїй категорії продукції від її постачання до реалізації. Запропоновані заходи оптимізацій управління комерційною діяльністю на ТОВ «ТД «Віктер Плюс» дадуть можливість значно оптимізувати функціонал та посадові обов'язки працівників комерційного відділу, покращити та збільшити ефективність процесів управління закупівлями та збутом. Підхід категорійного менеджменту, на думку топ-менеджменту компанії, значно покращить рівень організації зовнішньоторговельних операцій, оскільки здійснить активізацію системи збуту і стимулювання покупців окремими категорійними менеджерами. Наведена система також буде сприяти розвитку мотивації бренд-менеджерів.

6. На основі мультиплікатора ВВП було визначено, що прогностичний обсяг можливого чистого доходу складе 61674,8 тис.грн. Для прогнозування

можливого товарообороту було використано показник мультиплікації темпу зростання чистого доходу відносно прогнозованої динаміки ВВП в Україні на 2020 рік за даними НБУ. На думку комерційного директора, реалізація усіх заходів, що визначені у роботі, може вплинути на потенційне зростання чистого доходу на 15%. На основі проведених розрахунків було встановлено, що прогнозний чистий дохід у 2020 році з урахуванням впровадження запропонованих заходів удосконалення комерційної діяльності складе 70926 тис.грн. У 2020 році очікується отримання операційного прибутку в обсязі 6894 тис.грн, а економічний ефект від впровадження заходів (приріст операційного прибутку), складе 807 тис.грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ананьєв О.М. Ефективне управління торговельним підприємством : [монографія] / [О.М. Ананьєв, О.І. Белей, І.М. Горбан]. - Львів: Вид-во Львівського університету внутрішніх справ, 2017. - 260 с.
2. Бабух І. Б. Теоретичні підходи до аналізу комерційної діяльності та управління нею / І. Б. Бабух // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2016. - Вип. 10 (1). - С. 23-26.
3. Батракова Т. І. Управління ефективністю діяльності підприємства – запорука його успішного функціонування / Т.І. Батракова // Економічний аналіз: зб. наук. праць, 2015. – Том 19. – №2.–С. 13-19.
4. Безус А.М., та ін. Совершенствование системы управления предприятием на основе декомпозиции: Collection of scientific articles. — Fidelite editions, Namur, Belgique. – 2017. – С.76-79.
5. Білявська Ю.В. Сутність та механізм реалізації системного підходу у прийнятті управлінських рішень / Ю.В. Білявська // Матеріали Міжнар. науково-практ. інтернет-конф. «Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи». – Львів: ВНЗ МАУП, 2018. – С. 94-95.
6. Бойчук Н.Я. Управління конкурентоспроможністю: ефективні інструменти ведення бізнесу / Н.Я. Бойчук, К. С. Малинка // Сучасні проблеми економіки і підприємництва, 2016. - № 17. – С. 54-62
7. Горошанська О.О. Комплексна оцінка ефективності витрат операційної діяльності підприємств торгівлі / О.О. Горошанська, Н.Б. Кащена // Бізнес Інформ. - 2016. - № 11. - С. 162-166
8. Діденко Є.О. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства / Є.О. Діденко // Ефективна економіка, 2017. - № 5. [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5590>
9. Дядін А.С. Інноваційний розвиток роздрібної торговельної мережі та шляхи покращення / А.С. Дядін // Бізнес Інформ, 2014. - №12. – С.319-324

10. Захарова А.А., та ін. Напрями підвищення продуктивності праці на підприємстві / А.А. Захарова, О.В. Долгальова // Збірник наукових праць ДонНАБА, 2017. - № 4. - С. 382-388
11. Кашчена Н., Носач Н. Облік реалізації товарів в підприємствах торгівлі. Економіка та суспільство. 2016. №17. [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://economyandsociety.in.ua/journal-7/14-stati-7/642-kashchena-n-b-nosach-n-m>.
12. Климко О.Г. Прогнозування рівня чистого доходу підприємства / О.Г. Климко // Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки: матеріали III Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 27 жовтня 2016 р. – Ч.1. – Полтава, 2016. – С.184-187.
13. Кобець С. П. Застосування адаптивних моделей для прогнозування чистого доходу від реалізації продукції /С. П. Кобець, А.О.Лузіна //Електронний журнал «Ефективна економіка», 2019. - № 4. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?op=1&z=6991>
14. Костецька Н.І. Систематизація принципів планування діяльності підприємства / Н.І. Костецька // Причорноморські економічні студії, 2016. - № 12. – С. 143-147
15. Косянчук Т., Кучма С. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства за сучасних умов. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2016. № 3 (3). С. 113-116.
16. Кочубей Д. Оцінка ефективності функціонування логістичної системи торговельних підприємств / Д. Кочубей // Вісник КНТЕУ, 2017. - №4. – С. 59-66.
17. Кривов'язюк І. В. Сутність та класифікаційні підходи до видової характеристики стратегічних можливостей підприємства / І. В. Кривов'язюк, Р. М. Стрільчук // Економічний форум. - 2016. - № 4. - С. 150-157.
18. Крисько Ж. Сутність та види комерційної діяльності підприємства / Ж. Крисько // Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. - 2018. - Вип. 18. - С. 75-83

19. Крисько Ж. Напрямки організації комерційної діяльності підприємства / Ж. Крисько // Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. - 2016. - Вип. 2. - С. 55-61.
20. Лисенко Т.І. Системний підхід до управління підприємства / Т.І. Лисенко, І.В. Усіченко // Економіка і суспільство, 2018. - №15. - С. 376-383.
21. Мазаракі А. А. Економіка торговельного підприємства / А. А. Мазаракі, Л. О. Лігоненко, Н. М. Ушакова. – К.: Хрещатик, 2015. – 800 с.
22. Мазаракі А. А. Торговельне підприємство: стратегія, політика, конкурентоспроможність : монографія / А. А. Мазаракі, Д. М. Пшеслінський, І. В. Смолін. - К. : Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2016. - 384 с.
23. Мазур В.С. Нові підходи і форми менеджменту, як особливого типу управління / В. С. Мазур // Пріоритети економічного розвитку України: історія та сьогодення, 2016. - № 2 - С. 178-183.
24. Маккі Л. М. Методичний інструментарій оцінки фінансового потенціалу підприємства / Л. М. Маккі, О.О. Горошанська // Бізнес Інформ. - 2018. - № 5. - С. 372-377.
25. Малахівська Г. В. Економічна сутність та види комерційної діяльності підприємства / Г. В. Малахівська // Формування ринкових відносин в Україні. - 2016. - № 4. - С. 60-65.
26. Маркіна І.А. Управління якістю торговельного обслуговування підприємств роздрібної торгівлі : монографія / І. А. Маркіна, В. А. Панченко. - Кіровоград : Імекс - ЛТД, 2016. - 128 с.
27. Мороз О. В. Системні фактори ефективності логістичної концепції постачання на підприємствах : монографія / О. В. Мороз, О. В. Музика. - Вінниця : Універсум - Вінниця, 2017. - 165 с.
28. Морщенок Т. Огляд підходів до визначення економічної сутності поняття «ефективність» / Т. Морщенок // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. - 2016. № 1. - С. 7-13.

29. Мошек Г. Є. Вплив типів управлінських рішень на ефективність діяльності торговельних підприємств / Г. Є. Мошек, А. С. Соломко, М. М. Ковальчук // Бизнес-Информ. - 2015. - № 5. - С. 264-269.
30. Оболенцева Л.В. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємств / Л.В. Оболенцева // Социальная экономика. - 2016. - № 2. - С. 114-118.
31. Овсак О.П. Сутність та складники комерційної діяльності холдінгової компанії / О.П. Овсак // Причорноморські економічні студії, 2018. - № 36. – С. 144-147.
32. Петровська І.П. Підтримка конкурентоспроможності підприємства на основі розробки та вибору конкурентних стратегій в умовах системної кризи економіки / І.П. Петровська, А.О. Носов // Сучасні проблеми економіки і підприємництва: 2015. - № 16. - С. 86-92
33. Поліщук І.І. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства / І.І. Поліщук, Н.В. Гудима // Економіка та управління підприємствами: 2017. - № 20. - С. 514-517.
34. Рачинська Г.В. Актуальні аспекти управління малим і середнім бізнесом в Україні / Г.В. Рачинська, Г.Р. Копець // Вісник Національного університету Львівська політехніка. Проблеми економіки та управління. - 2015. - №815. - С. 240 - 247. [Електронний ресурс] Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2015_815_32.
35. Розумей С.Б. Сутність та етапи комерційної діяльності підприємства / С.Б. Розумей, А.О. Голь // Економіка і суспільство: 2018. - № 14. - С. 496-502.
36. Стрільчук Р. М. Трансформація теорії управління стратегічними можливостями підприємства / Р. М. Стрільчук // Актуальні проблеми економіки. - 2014. - № 7. - С. 42-48. - . [Електронний ресурс] Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2014_7_7.
37. Таранець О.О. Прогнозування доходів господарської діяльності / О.О.Таранець // - [Електронний ресурс]. - Режим доступу:

<http://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/6081/491.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

38. Ткаченко І. С. Економіко-математичне моделювання фінансового результату підприємства / І. С. Ткаченко, О.В. Проскурович // Економіка: реалії часу. - 2017. - № 3 (31). - С. 84-94.
39. Цигилик І.І. Доходи в системі управління / І.І. Цигилик, О.І. Мозіль, Н.В. Кірдякіна // Актуальні проблеми економіки, 2016. - № 3(45) - с. 117-121.
40. Чміль Г. Л. Комплексна оцінка ефективності комерційної діяльності підприємств роздрібної торгівлі / Г.Л. Чміль // Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління, 2018. - № 4. - С. 117-122.
41. Швець Ю.О., та ін. Особливості підвищення продуктивності праці персоналу на сільськогосподарських підприємствах в умовах фінансової нестабільності / Ю.О. Швець, А.С. Карамушко // Економічний вісник університету: 2017. - № 34(1). - С. 105-112.
42. Шкода Н.П. Організаційно-економічний механізм контролю ефективності використання ресурсів підприємства / Н.П. Шкода // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В.Даля: 2016. - №1. - С. 208-211.
43. Шульгіна Л. М. Економічна ефективність діяльності виробничих підприємств / Л. М. Шульгіна // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу, 2015. - № 4 (28). – С. 85-93.
44. Шуміло О.С. Формування ефективної системи обслуговування споживачів НА підприємствах роздрібної торгівлі: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / О.С. Шуміло; Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі. - Харків, 2010. - 20 с.
45. Alver J., Startseva E. On Some Theoretical Developments and Applications of System Integrated Analysis Methodology for Evaluation of a Business Entity's Performance. Proceedings of the 3rd Annual International Conference on Accounting and Finance (20-21 May). Bangkok, Thailand, 2013. p. 131-134.

ДОДАТКИ