

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління комерційною діяльністю підприємства»

(за матеріалами ТОВ «ЕНЕЙ-РОСЬ», м. Корсунь-Шевченківський)

Студента 2 курсу 5 групи

спеціальності

073 «Менеджмент»

спеціалізації

«Управління бізнесом»

Стасюк Вікторії

Вікторівни

Науковий керівник:

кандидат наук з державного

управління, доцент

Кандагура Катерина

Сергіївна

Гарант освітньої програми:

доктор економічних наук,

професор

Федулова Ірина

Валентинівна

Київ 2020

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

РЕФЕРАТ
ВИПУСКНОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

на тему:

«Управління комерційною діяльністю підприємства»
(за матеріалами ТОВ «ЕНЕЙ-РОСЬ», м. Корсунь-Шевченківський)

Студента 2 курсу 5 групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом»

Стасюк Вікторії
Вікторівни

Науковий керівник:
кандидат наук з державного
управління, доцент

Кандагура Катерина
Сергіївна

Київ 2020

РЕФЕРАТ

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:
«Управління комерційною діяльністю підприємства»

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний текст роботи становить 50 сторінок, в т.ч. містить 20 таблиць та 4 рисунки. Список використаних джерел нараховує 55 джерел (в т.ч. Інтернет-ресурси). Робота містить 2 додатки.

Робота виконана за матеріалами ТОВ «ЕНЕЙ-РОСЬ» (Черкаська обл., м. Корсунь-Шевченківський).

Предметом дослідження є комерційна діяльність торгового підприємства ТОВ «ЕНЕЙ-РОСЬ».

Метою дослідження є аналіз і оцінка управління комерційною діяльністю торгового підприємства ТОВ «ЕНЕЙ-РОСЬ» та розробка заходів його вдосконалення. Відповідно до поставленої мети, сформульовано перелік завдань для виконання в процесі даного наукового дослідження:

- розглянути поняття комерційної діяльності та її складові;
- вивчити принципи та функції управління комерційною діяльністю;
- провести аналіз комерційної діяльності ТОВ «ЕНЕЙ-РОСЬ»;
- розробити шляхи вдосконалення процесу управління комерційною діяльністю підприємства ТОВ «ЕНЕЙ-РОСЬ».

Одержані результати можуть бути використані та впровадженні у ТОВ «ЕНЕЙ-РОСЬ».

Рік виконання роботи 2019– 2020 рр.

Рік захисту роботи – 2020

Анотація

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

«Управління комерційною діяльністю підприємства»

(за матеріалами ТОВ «ЕНЕЙ-РОСЬ», м. Корсунь-Шевченківський)

Випускна кваліфікаційна робота присвячена дослідженню процесу управління комерційною діяльністю на підприємстві. У роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних основ, методичних і практичних пропозицій та рекомендацій з удосконалення процесу управління комерційною діяльністю на підприємстві.

Досліджено динаміку основних показників діяльності підприємства протягом 2017–2019 років з метою розробки програми управління комерційною діяльністю на підприємстві, оцінено результативності комерційної діяльності підприємстві.

Ключові слова: комерційна діяльність, управління комерційною діяльністю, управління процесом комерційної діяльності, ефективність комерційної діяльності, оптимізація управління комерційної діяльності.

Annotation

final qualifying paper performed on the theme:

«Management of organizational changes in the company»

(based on materials LLC «ENEY-ROS' », Korsun-Shevchenkivskiy)

Final qualifying paper deals with the management of commercial activity at the company. The paper caused to the important scientific and practical tasks solving for the further development of theoretical foundations, methodological and practical proposals and recommendations to improve the process of managing of commercial activity at the company.

The dynamics of the main indicators of the company for 2017 – 2019 years is analysed in order to develop commercial activity management program at the company, it is evaluated the effectiveness of the commercial activity management in the company.

Keywords: commercial activity, management of commercial activity, management of process of commercial activity, efficiency of commercial activity, optimization of management of commercial activity.

ЛИСТ-ВІДЗИВ

на випускну кваліфікаційну роботу
на тему «**Управління комерційною діяльністю підприємства**»,
виконану студенткою освітнього ступеню «магістр» денної форми навчання
спеціальності «Менеджмент» спеціалізації «Управління бізнесом»
Київського національного торговельно-економічного університету
Стасюк Вікторією Вікторівною

У нинішніх висококонкурентних ринкових умовах управління комерційною діяльністю на підприємстві набуває виключного значення. З огляду на це, обрана В.В.Стасюк тема випускної кваліфікаційної роботи є досить актуальною.

Дослідження було виконано за матеріалами ТОВ «ЕНЕЙ-РОСЬ», одним з основних видів діяльності якого являється міський та приміський наземний транспорт. З метою розкриття теми роботи керівництвом підприємства було надано студентці матеріали оперативної та фінансової звітності. Результати аналізу документів було відтворено студенткою у ряді табличних та графічних форм в тексті роботи, а також ґрунтовно проаналізоване управління комерційною діяльністю на підприємстві в цілому.

У рекомендаційній частині роботи Стасюк В.В. надала реальні пропозиції щодо вдосконалення процесу управління комерційною діяльністю ТОВ «ЕНЕЙ-РОСЬ», зокрема, обґрунтувала доцільність встановлення автоматів з продажу квитків, запропонувала проект з оптимізації кількості рухомого складу, заходи щодо підвищення якості надання послуг автобусних перевезень.

Розробки автора представляють практичний інтерес для управлінської діяльності підприємства. Проведений аналіз підприємства та розрахунок ефективності шляхів вдосконалення процесу управління комерційною діяльністю будуть враховані керівництвом підприємства у його подальшій практичній діяльності.

Отже, досліджувана тема випускної кваліфікаційної роботи повністю розкрита, визначена у вступі мета досягнута, завдання роботи виконані. З огляду на це, випускна кваліфікаційна робота Стасюк В.В. відповідає усім вимогам до змісту та оформлення такого виду робіт та може бути допущена до захисту з позитивною оцінкою.

**Директор
ТОВ «ЕНЕЙ-РОСЬ»**

О.В. Медвідь

РЕЦЕНЗІЯ

на випускню кваліфікаційну роботу студента освітнього ступеню «магістр»
денної форми навчання спеціальності 073 «Менеджмент»,
спеціалізації «Управління бізнесом»

Київського національного торговельно-економічного університету

Стасюк Вікторії Вікторівни

на тему: **«Управління комерційною діяльністю підприємства»**

Актуальність теми випускної кваліфікаційної роботи Стасюк В.В. обумовлена непередбачуваністю впливу сукупних факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства як складної соціально-економічної системи, що постійно змінюється.

Студенткою обґрунтована актуальність, мета, завдання, предмет та об'єкт, методи та інформаційні джерела дослідження у вступі, визначена наукова новизна результатів проведеного дослідження. В теоретичній частині роботи автором досить поглиблено, з використанням різноманітних інформаційних джерел розкрито сутність комерційної діяльності підприємства, обґрунтовані принципи та функції управління комерційною діяльністю та визначено методичні підходи до здійснення управління комерційною діяльністю управління.

Об'єктом дослідження обрано систему стратегічного управління ТОВ «ЕНЕЙ-РОСЬ», що функціонує у сфері торгівлі. В аналітичній частині роботи студентка надала характеристику організаційно-господарської діяльності підприємства, оцінила результативність комерційної діяльності підприємства.

Доцільно відзначити, що результати дослідження мають практичне значення для підприємства, а саме: стратегії розвитку підприємства, система збалансованих показників діяльності ТОВ «ЕНЕЙ-РОСЬ». Практичну цінність становлять також пропозиції автора щодо заходів вдосконалення процесу управління комерційною діяльністю, в т.ч. проект з оптимізації кількості рухомого складу.

Результати роботи автор ілюструє текст чисельними таблицями та діаграмами. Текст викладено логічно, є посилання на всі інформаційні сучасні джерела з обраної теми дослідження, виклад і структура роботи послідовні та логічні, стиль мови викладу науковий.

В цілому за змістом та оформленням випускна кваліфікаційна робота Стасюк Вікторії Вікторівни відповідає вимогам і допускається до захисту у екзаменаційній комісії, а її автор заслуговує присудження кваліфікації магістра з менеджменту.

Рецензент,

Генеральний директор ТОВ «Алалін» _____

В.С. Галіка

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління комерційною діяльністю підприємства»

(за матеріалами ТОВ «ЕНЕЙ-РОСЬ», м. Корсунь-Шевченківський)

Студента 2 курсу 5 групи

спеціальності

073 «Менеджмент»

спеціалізації

«Управління бізнесом»

Стасюк Вікторії

Вікторівни

Науковий керівник:

кандидат наук з державного

управління, доцент

Кандагура Катерина

Сергіївна

Гарант освітньої програми:

доктор економічних наук,

професор

Федулова Ірина

Валентинівна

Київ 2020

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Поняття комерційної діяльності та її складові.....	6
1.2. Принципи та функції управління комерційною діяльністю.....	10
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕНЕЙ-РОСЬ».....	15
2.1. Характеристика організаційно-господарської діяльності підприємства..	15
2.2. Аналіз та оцінка результативності комерційної діяльності підприємства.....	26
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЕНЕЙ-РОСЬ».....	30
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	53
ДОДАТКИ.....	59

ВСТУП

В даний час економіка в Україні передбачає, що фірми і організації вимушені постійно еволюціонувати, щоб не залишитися за бортом прогресу і бізнесу. Насичення абсолютно всіх ринків товарами такою мірою, що компаніям доводиться буквально битися за покупців, приводить до розуміння виняткової ролі вдосконалення організації комерційної діяльності, підприємств роздрібною торгівлі.

Ефективна комерційна діяльність забезпечує стабільний фінансовий стан підприємства, його конкурентоспроможність. Для того, щоб комерційна діяльність була ефективною, підприємства повинні мати можливість виявляти всі недоліки торгового, технологічного і організаційного процесу та своєчасно усувати їх.

Актуальність і значущість теми визначається також тим, що аналіз і оцінка ефективності управління комерційною діяльністю підприємств та її вдосконалення дозволяє керівникам оцінити перебіг ринкових процесів, зважити досягнуті результати, виявити резерви і розробити заходи щодо їх усунення.

Разом з тим недостатня вивченість зазначених питань зумовила актуальність обраної теми дослідження: «Управління комерційною діяльністю підприємства».

Метою даної роботи є аналіз і оцінка управління комерційною діяльністю торгового підприємства ТОВ «ЕНЕЙ-РОСЬ» та розробка заходів його вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети вирішені наступні завдання:

1. Розглянути поняття комерційної діяльності та її складові.
2. Вивчити принципи та функції управління комерційною діяльністю.
3. Провести аналіз комерційної діяльності ТОВ «ЕНЕЙ-РОСЬ».
4. Розробити шляхи вдосконалення процесу управління комерційною діяльністю підприємства ТОВ «ЕНЕЙ-РОСЬ».

Об'єктом даної роботи виступає процес управління комерційною діяльністю підприємства.

Предметом дослідження є комерційна діяльність торгового підприємства ТОВ «ЕНЕЙ-РОСЬ».

При написанні роботи використовувалися наступні методи дослідження: аналізу і синтезу, індукції і дедукції, діалектичний і системного підходу, бібліографічний, описовий, графічні методи і метод аналізу документів. Проведений економічний аналіз діяльності і фінансового стану, а також оцінка конкурентоспроможності об'єкта дослідження.

Інформаційно-емпіричної базою цього дослідження є монографічні літературні джерела за темою роботи, а також спеціалізовані видання в цій галузі, результати спостережень, Інтернет-ресурси, а також розрахунки, проведені автором.

Наукова новизна дослідження полягає в уточненні сутності комерційної діяльності підприємств. Сформульовані в роботі висновки і рекомендації щодо вдосконалення роботи з постачальниками і покупцями, а також розроблені автором заходи щодо оптимізації управління комерційною діяльністю ТОВ «ЕНЕЙ-РОСЬ» можуть бути використані підприємством для вироблення заходів, спрямованих на вдосконалення його діяльності.

Інформація про апробацію результатів дослідження: була підготована та опублікована стаття «Управління комерційною діяльністю підприємства» (додаток А).

Структура роботи: робота включає в себе вступ, три розділи, висновок, список літератури, який складається з 55 джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття комерційної діяльності та її складові

Термін «комерція» прийшов до нас з латинської мови і дослівно перекладається, як «торгівля». На сьогоднішній день під терміном «торгівля» мається на увазі форма обігу товару, який здійснюється за допомогою грошей, а також самостійна галузь народного господарства і діяльність, яка спрямована на здійснення актів купівлі-продажу товарів і послуг [17].

У сучасній діловій мові поняття «комерційна діяльність» застосовується в декількох сенсах. У широкому сенсі комерційна діяльність – це будь-яка діяльність, спрямована на отримання прибутку. Таке трактування ближче до поняття підприємництва (бізнесу). У вузькому сенсі комерційна діяльність – це діяльність торговельних підприємств [26].

Обидва ці значення не повною мірою розкривають сутність комерційної діяльності. Підприємницька діяльність часто не обмежується комерційними процесами та може також включати в себе розробку і налагодження виробництва продукції або послуг. З іншого боку, діяльність, яка пов'язана зі здійсненням закупівель і продажів, реалізується не тільки підприємствами торгівлі, а можлива у всіх видах підприємництва. Тому у складі будь-якої сучасної організації повинні працювати фахівці, які володіють методами здійснення комерційної роботи.

У той же час, в чистому вигляді комерційна діяльність реалізується саме на торговельних підприємствах. Саме з цієї причини «комерційна діяльність» в якості економічної дисципліни вивчає організацію комерційних процесів в більшості своїй на підприємствах торгівлі, тобто оперує вузьким трактуванням визначеного терміну.

Таким чином, комерційна діяльність – діяльність юридичних і фізичних осіб, яка пов'язана з реалізацією операцій купівлі-продажу з метою задоволення існуючого попиту і отримання прибутку [3].

Суб'єктами комерційної діяльності є юридичні та фізичні особи, які мають право її здійснення, об'єктами комерційної діяльності виступають товари і послуги [19].

В сучасних умовах ведення підприємництва комерційна діяльність не полягає тільки в скоєнні торгової угоди. Успіх здійснення комерційної діяльності безпосередньо має залежність від знання наявної ринкової ситуації, розуміння потреб, які є у споживачів і вміння їх задовольняти, пропонуючи необхідний в даний час асортимент товарів. З цієї причини комерційна діяльність включає в себе вивчення попиту серед споживачів, управління асортиментом товарів, рекламно-інформаційну діяльність і організацію надання послуг. Крім цього, комерційні працівники повинні мати навички пошуку і підбору оптимальних постачальників, укласти з ними договори, організовувати транспортування товарів, а також створювати і підтримувати раціональні товарні запаси [40].

Сучасну ринкову економіку можна охарактеризувати існуванням взаємодії між такими поняттями, як:

- бізнес – (від англ. Business – справа, антрепренерство, підприємництво) – ініціативна економічна діяльність, яка реалізується за допомогою використання власних або позикових коштів на свій ризик і під свою відповідальність, головними цілями якої є отримання прибутку і розвиток власної справи; бізнес в невеликих масштабах на малих фірмах називають малим;
- підприємництво – ініціативна, самостійна, здійснювана від свого імені, на свій ризик, під свою майнову відповідальність діяльність громадян, фізичних та юридичних осіб, яка спрямована на систематичне отримання доходу, прибутку від користування майном, продажу товарів, виконання робіт, надання послуг; підприємництво прагне також до підвищення іміджу, статусу підприємця;

- комерція – (від лат. *Commercium* – торгівля) – торгова і торгово-посередницька діяльність, участь у продажу або сприяння продажу товарів і послуг; в широкому сенсі слова – підприємницька діяльність [33].

Незважаючи на це, необхідно мати на увазі, що поняття «торгівля» має неоднозначне трактування: по-перше, воно може означати самостійну галузь народного господарства (торгівлю), по-друге, здійснення торгових процесів, які спрямовані на вчинення актів купівлі-продажу різних товарів. Комерційна діяльність має зв'язок з другим поняттям торгівлі.

Комерція – це частиною ринку, яка стає основою для існування ринкового господарства. На практиці, активність комерції тим вище, ніж стійкіше і динамічніше проявляє себе існуюче середовище ринку. Комерційні процеси необхідно розглядати у взаємодії з суб'єктами господарювання та факторами зовнішнього середовища. Незважаючи на це, в даний час більшість питань реалізації механізму практичного використання комерційної діяльності на споживчому ринку працівниками торговельної галузі вирішується на рівні інтуїції – на підставі отриманого досвіду [5].

На товарному ринку здійснюється взаємодія між виробниками і споживачами, продавцями та покупцями. Під поняттям «ринок» розуміється товарне господарство, яке представляє сферу товарно-грошового обміну з певною системою комерційних операцій і взаємин. Процеси, що відбуваються на ринку, і комерційна діяльність тісно пов'язані між собою. Зміни, що виникають в ринковому середовищі, неодмінно будуть супроводжуватися змінами і в комерційних процесах. Тому комерційна діяльність повинна бути автономною і вміти адаптуватися до мінливих вимог на ринку [50].

Перетворення, які проводяться в торгівлі і комерційної діяльності, формуються під впливом кількох чинників. По-перше, під впливом економічних змін, особливостей перехідного періоду, менталітету і купівельної поведінки населення. По-друге, всі елементи макро- і мікросередовища працюють як єдиний і злагоджений механізм, який діє в умовах здійснення господарювання. По-третє, ринкові перетворення

проводяться спільно з економічними процесами і ринковими принципами, які утвердилися у світовій економіці.

Суб'єктами комерційної діяльності можуть бути торгові організації і підприємства та індивідуальні підприємці. Об'єктами такої діяльності є пропонувані товари і послуги.

Товар – продукт ринку, який володіє споживною вартістю, форма обміну – гроші. Під послугами розуміються обслуговування і доведення товару до споживача. Основою для здійснення комерційної діяльності служать капітал (фінансове забезпечення), матеріально-технічна база та інформаційно-комп'ютерні засоби, які формують базу даних для створення умов прийняття управлінських рішень [19].

Суб'єктами ринку, що чинять вплив на комерційну діяльність, є: товаровиробники – постачальники продукції, контрольно-інспекційні установи, кредитори (банки), посередники, страхові агентства, аудиторські служби та ін.

З комерцією пов'язані інформатика і комп'ютеризація. Вони спрямовані на підвищення ефективності управління комерційною діяльністю. З цієї метою інформаційні потоки приймаються, проходять обробку та аналіз, а отримані результати використовуються для здійснення управління [6].

Ресурси підприємства і вимоги до рівня рентабельності його діяльності в певній мірі створюють обмеження на внесення змін в асортимент товарів і цін на них. Але така орієнтація на попит населення і участь в його активному формуванні повинні регулювати використання ресурсів підприємства. Успіх в реалізації товарів є основою для ефективної роботи підприємства. Комерційна робота в здійсненні торговельної діяльності – це діяльність підприємства, яка спрямована на вирішення специфічного комплексу завдань. Вивчення процесів їх виконання – суттєвий елемент для проведення оперативного дослідження на рівні торгового підприємства і регіону.

Також невід'ємними учасниками в реалізації комерційної діяльності є споживачі. Для підприємців найважливішим фактором при укладанні

комерційних угод є дохід, а для споживачів вигода являє собою отримання необхідного йому товару, якщо він в значній мірі може задовольняти його потреби. Споживач є повноправним учасником здійснення комерційної діяльності, він навіть виступає в якості її регулятора. Тобто суб'єктом ділових відносин, які мають велике значення між постачальниками товарів і роздрібною ланкою, є споживач товарів [20].

Суб'єкти, які виступають на споживчому ринку, необхідно розглядати через задоволення ними потреб покупців.

Таким чином, споживач, задовольняючи свої потреби, чинить значущий вплив на поведінку продавців на ринку при укладанні комерційних угод, здійсненні вибору сегмента ринку, організації збуту і продажу товарів, формуванні асортиментної і цінової політики.

Таким чином. комерційна діяльність – це сукупність торгово-організаційних операцій, які виконуються в певній послідовності і здійснюються в процесі купівлі-продажу товарів і надання торгових послуг з метою отримання прибутку.

1.2. Принципи та функції управління комерційною діяльністю

Ефективна діяльність підприємств і господарських організацій, стабільні показники їх роботи і конкурентоспроможність в сучасних економічних умовах багато в чому визначаються рівнем управління.

Управління в будь-якій галузі людської діяльності ґрунтується на великому теоретичному і практичному фундаменті. Наукові дослідження показують, що воно там успішніше, де більш керівник володіє такими навичками:

- вивчення та врахування структури виробництва, його специфіки і закономірностей функціонування, а також трудового колективу;
- аналізу актуального стану внутрішніх і зовнішніх зв'язків;

- використання, поєднання і варіювання активних методів організації виробництва і людських ресурсів;
- застосування методів прогнозування і контролю результатів керівництва [14].

Управління комерційною діяльністю підприємства є складовою частиною управління, яка спрямована на пошук таких рішень, які допоможуть організації вижити в динамічно мінливому середовищі в умовах жорсткої конкуренції [45].

Управління комерційною діяльністю організації включає на кожному етапі комерційної діяльності:

- оцінка поточного стану справ (аналіз ситуації);
- визначення напрямку розвитку бізнесу (постановка цілей);
- підготовка плану для досягнення поставлених цілей (стратегічне управління, планування);
- організація заходів з реалізації плану (етап організації);
- перевірка досягнутих результатів, а в разі їх відсутності – виявлення їх причин (контроль) [5].

Управління як процес визначається серією безперервних, взаємопов'язаних дій, спрямованих на формування і досягнення цілей організації.

Здійснюючи свою діяльність, компанія постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем, формуючи відкриту систему. По каналах цієї системи відбувається постійний обмін: ресурси надходять ззовні, а вже готова продукція повертається. У цьому процесі керівництво організації виконує роль спостерігача, підтримуючи баланс між цими процесами і мобілізуючи всі ресурси для їх реалізації.

Успішна реалізація управлінських функцій призводить до досягнення поставлених цілей. На кожному етапі діяльності керівник повинен правильно вибрати специфічні шляхи вирішення виробничих завдань.

Методи управління – це і є способи руху до бажаного результату через вплив на його учасників. Їх вибір залежить від того, яку конкретно функцію виконує керівник на даний момент, які засоби управління йому доступні. Система методів управління – це велика кількість варіантів їх використання в різних поєднаннях і в залежності від поставлених цілей [31].

Їх класифікація здійснюється за різними ознаками: за масштабом, сферам використання, цілям (наприклад, розвиваючі, стимулюючі), функцій управління, об'єктів (індивідуальні, групові). Крім того, вони бувають теоретичні і практичні, широко використовуються прямі і непрямі, загальні та приватні.

Існують різні підходи до управління.

Процесний підхід передбачає, що виконання функцій – це процес, який вимагає певної кількості ресурсів і часу. Саме процесний підхід до управління дозволив нам побачити взаємозв'язок і взаємозалежність функцій управління [40].

Сучасний процесний підхід заснований на системному підході до управління і розглядає будь-яку організацію як єдиний організм. Кожна компанія управляє різними бізнес-процесами, отримуючи вхідні ресурси і отримуючи напівфабрикат або продукт. Весь цикл закритий на випуск готової продукції і послуг.

Цей підхід полягає в такій організації праці, яка заснована на поділі всіх видів діяльності підприємства на бізнес-процеси, а апарату управління – на блоки. Вся система може бути представлена у вигляді ланцюжків з окремими ланками – операціями. Кінцевим результатом виробничого ланцюжка є продукт. Підрозділи, відповідальні за певний бізнес-процес, формуються із структурних підрозділів [32].

Практичне застосування процесного підходу пов'язано з рядом проблем: керівництво вводить процесний підхід до управління тільки на формальному рівні; створена система не відповідає реальному стану справ в організації; спроба представити підхід на неформальному рівні; менеджери не

сприймають цей підхід як нову організаційну ідеологію; керівництво не думає про необхідність регулювання процесів або не знає, як ними управляти; менеджери не готові до фундаментальних змін, наприклад, перегляду структури компанії; недостатня компетентність, мотивація, цілеспрямованість, наполегливість в оптимізації процесу [7].

Системний підхід – це спосіб мислення по відношенню до управління і організації. Його не слід плутати з набором різних принципів управління. Система являє собою вид цілісності, що складається з частин, тісно пов'язаних між собою. У той же час кожна частина має своє призначення і свій внесок в загальні характеристики системи. Будь-яка організація може бути представлена як система. Це може бути або відкрита, що взаємодіє із зовнішнім середовищем, або замкнута система, яка має жорсткі обмеження і не залежить від середовища [51].

Системний підхід дуже важливий, коли організаційна модель відповідає типу відкритої системи. Іншими словами, організація може отримувати капітал, інформацію, матеріали і людські ресурси з зовнішнього середовища. Всі ці компоненти називаються «входами». В ході здійснення своєї діяльності організація повинна обробляти ці вхідні дані, перетворюючи їх в послуги або готові продукти, які будуть її вихідними даними.

Управління бізнесом засноване на принципах і методах управління. Розглянемо основні принципи побудови управління комерційною діяльністю торгового підприємства:

1. Взаємовигідна взаємодія з клієнтами. Даний принцип діяльності компанії передбачає, що вона надає послуги або реалізує товарний продукт широкому колу клієнтів. Будь-яка комерційна структура поважає своїх партнерів і споживачів, цінує їх репутацію і час. Так, фірми, що функціонують на території України, як правило, схильються до співпраці на взаємовигідній і довгостроковій основі. При цьому вони дотримуються всіх правил ведення партнерського цивілізованого бізнесу.

2. Безперервне вдосконалення. Даний принцип роботи компанії передбачає постійний її розвиток, оптимізацію бізнес-процесів і структури, поліпшення технологій і нарощування експертизи. За рахунок правильного розвитку керівники вітчизняних фірм підвищують рівень власних рішень. Також мова йде про поліпшення якості продукції та послуг. Саме тому дане правило доцільно віднести до принципів маркетингу компанії.

3. Орієнтованість на результат, вміння знаходити рішення. Цей принцип передбачає, що співробітники компанії бачать єдиним критерієм успішності проекту не що інше, як ефективне рішення відповідної при обґрунтованих і оптимальних ресурсних витратах в узгоджений термін. У більшості вітчизняних комерційних організацій до кожного завдання працівники підходять творчо. Так, багатий досвід і високий ступінь відповідальності дозволяють їм знаходити рішення, які максимально враховують запити і специфіку кожного клієнта.

Цілі і принципи компанії – категорії взаємозалежні. Перші не можуть бути вчасно і якісно досягнуті без друге. Розглянемо ще кілька прикладів принципів управління комерційною діяльністю компанії:

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕНЕЙ-РОСЬ»

2.1. Характеристика організаційно-господарської діяльності підприємства

Організація ТОВ «ЕНЕЙ-РОСЬ» зареєстрована у 2006 р. Основним видом діяльності є «Діяльність автобусного транспорту по регулярним внутрішньоміським і приміським пасажирським перевезенням», зареєстрований 1 додатковий вид діяльності.

Будь-яка організація являє собою складну техніко-економічну і соціальну систему. Описати її і оцінити ефективність діяльності можна, якщо визначити характер її взаємодії із зовнішнім середовищем, характер взаємодії підрозділів організації один з одним, а також взаємодію індивіда з організацією. Важливе місце в цьому займає структура організації, за допомогою якої або через яку ця взаємодія здійснюється.

На рис. 2.1 представлена організаційна структура ТОВ «ЕНЕЙ-РОСЬ».

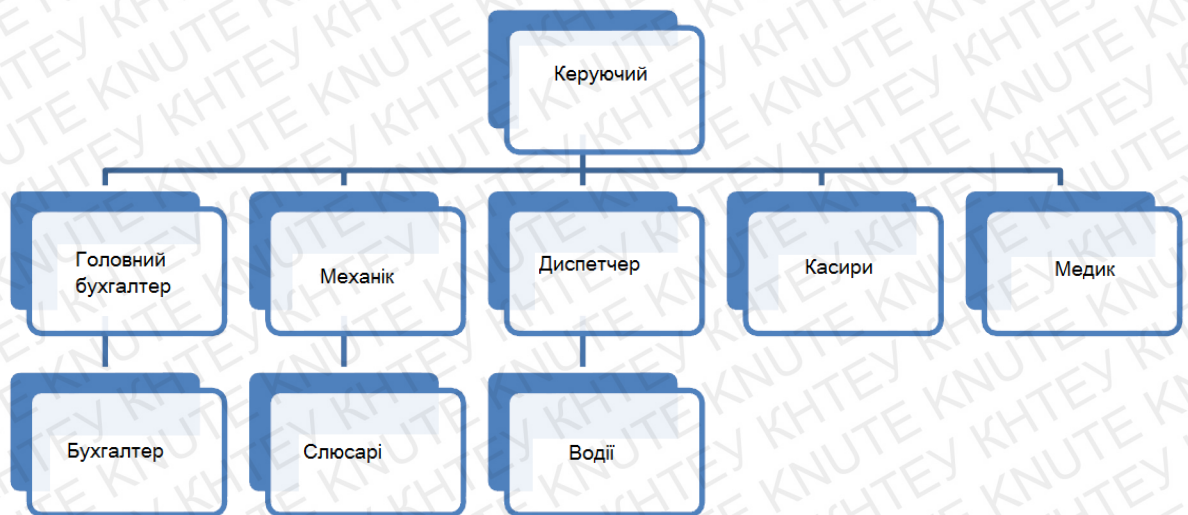


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «ЕНЕЙ-РОСЬ»

Джерело: побудовано на основі опрацювання даних ТОВ «ЕНЕЙ-РОСЬ»

Тип організаційної структури ТОВ «ЕНЕЙ-РОСЬ» – лінійна.

Основні переваги:

- швидке здійснення дій за розпорядженнями і вказівками, які були віддані вищим керівником;
- раціональне поєднання лінійних і функціональних взаємозв'язків;
- стабільність повноважень і відповідальності за персоналом.

Проведена політика формування персоналу в організації спрямована на залучення кваліфікованого персоналу і створення привабливих умов праці. Важливим напрямком політики зайнятості виступає діяльність з набору персоналу.

Проаналізуємо структуру персоналу підприємства за останні 3 роки за наступними критеріями: категорія персоналу, вік, стать, освіта, кваліфікація (табл. 2.1 – 2.2).

Таблиця 2.1

**Динаміка обсягу чистого доходу від реалізації продукції
ТОВ «ДІРЕКТ ДІСТРІБЬЮШН за 2015-2019 рр.**

Категорія персоналу	На 01.01. 2018 р.		На 01.01. 2019 р.		На 01.01. 2020 р.	
	Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%
Керівники	1	2	1	2	1	2
Фахівці	7	16	7	15	7	14
Робочі	37	82	39	83	41	84
Разом	45	100	47	100	49	100

Таким чином, в структурі персоналу протягом усього аналізованого періоду найбільшу питому вагу займають робочі (~ 84%), на другому місці за чисельністю – фахівці.

Таблиця 2.2

Структура персоналу підприємства за віком за 2017-2019 рр.

Вік, років	На 01.01. 2018 р.		На 01.01. 2019 р.		На 01.01. 2020 р.	
	Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%
18 - 25	8	18	9	20	10	22
26 - 35	20	44	21	47	21	47
36 - 45	10	22	10	22	10	22
46 - 55	7	16	7	16	8	18
Разом	45	100	47	100	49	100

У структурі персоналу найбільшу питому вагу займають працівники у віці від 26 до 35 років, питома вага працівників передпенсійного і пенсійного віку невисокий, в 2019 році він становив 18%, питома вага молоді вище, ніж питома вага «вікових» співробітників, що свідчить про оновлення персоналу на підприємстві.

Структура персоналу за рівнем освіти представлена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Структура персоналу підприємства за рівнем освіти

Освіта	На 01.01. 2018 р.		На 01.01. 2019 р.		На 01.01. 2020 р.	
	Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%
Вища	35	78	37	79	38	78
Середня спеціальна	8	18	9	19	10	20
Середня	2	4	1	2	1	2
Разом	45	100	47	100	49	100

У штаті підприємства найбільшу питому вагу займають співробітники з вищою та середньо-спеціальною освітою, в 2019 р. питома вага кваліфікованого персоналу – 98%, що дозволяє забезпечувати високу якість послуг, що надаються підприємством.

Проаналізуємо рух персоналу підприємства, розрахувавши коефіцієнти вибуття, коефіцієнт прийому кадрів, коефіцієнт загального обороту кадрів, коефіцієнт стабільності (сталості) кадрів.

Коефіцієнт вибуття кадрів визначається відношенням кількості працівників, звільненим з усіх причин за даний період до середньооблікової чисельності працівників за той же період.

Коефіцієнт плинності кадрів визначається відношенням кількості працівників, які звільнилися за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни до середньооблікової чисельності працівників за той же період.

Коефіцієнт прийому кадрів визначається відношенням кількості працівників, прийнятих на роботу за цей період, до середньооблікової чисельності працівників за той же період.

Коефіцієнт загального обороту кадрів визначають відношенням кількості прийнятих та звільнених працівників за цей період до середньооблікової чисельності працівників за той же період.

Коефіцієнт сталості кадрів визначається як відношення чисельності працівників, які перебувають в обліковому складі протягом року і більше, до середньооблікової чисельності працівників.

Показники руху персоналу ТОВ «ЕНЕЙ-РОСЬ» представлені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Показники руху персоналу ТОВ «ЕНЕЙ-РОСЬ» за 2017-2019 рр.

Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.
Коефіцієнт вибуття, %	6	7,7	13
Коефіцієнт плинності, %	1,63	2,5	4
Коефіцієнт прийому, %	5,4	6,8	11
Коефіцієнт загального обігу кадрів, %	11,3	14,6	24
Коефіцієнт сталості кадрів, %	94,4	92,7	88

Таким чином, слід зазначити, що за три роки кадри підприємства стали більш «мобільними», коефіцієнт загального обороту кадрів збільшився з 11,3 до 24%. Протягом 2017-2019 рр. коефіцієнти вибуття перевищують коефіцієнти прийому, за рахунок цього скорочується середньооблікова чисельність персоналу. За рахунок високої плинності кадрів коефіцієнт сталості кадрового складу знизився з 94,4 до 88%.

У плані стратегії управління персоналом організація орієнтується на найкращу відповідність працівників виробничими потребами компанії, оскільки, незважаючи на активне впровадження сучасних виробничих технологій, організація як і раніше залежить від професіоналізму працівників.

Крім того, значний вплив на конкурентоспроможність послуг має якість їх надання, що також вимагає розвитку персоналу.

У плані виробничої діяльності основний акцент робиться на технологічну складову, оскільки використання сучасних технологій створює значні переваги, в тому числі дозволяє істотно скорочувати виробничі витрати.

З точки зору фінансової стратегії організація прагне до досягнення прийнятної рентабельності продажів і ділової активності, до стратегічних цілей також відноситься відновлення економічної незалежності.

Крім того, організація орієнтується на досягнення прийнятної ліквідності. З точки зору маркетингової діяльності організація орієнтована на зовнішні конкурентні переваги, пов'язані з характеристиками послуг.

Просування послуг організації не ведеться. Основними споживачами організації виступають жителі міста.

ТОВ «ЕНЕЙ-РОСЬ» є заснованим однією особою (генеральним директором) господарським товариством.

Правове становище товариства, права і обов'язки його учасників визначаються чинним законодавством України.

ТОВ «ЕНЕЙ-РОСЬ» є юридичною особою, має у власності відокремлене майно, що враховується на його окремому балансі, може від свого імені набувати і здійснювати майнові та особисті немайнові права, нести обов'язки, бути позивачем і відповідачем в суді.

Документи, які регламентують діяльність товариства:

- Статут ТОВ «ЕНЕЙ-РОСЬ»;
- Кодекс корпоративної поведінки. В цьому кодексі міститься зміст корпоративної поведінки співробітників в компанії. Він включає: загальні принципи корпоративної поведінки, корпоративне управління та корпоративні процедури, захист майнових інтересів інвесторів;
- Положення про інформаційну політику. Це положення містить відомості про інформаційну політику організації. Також цим Положенням

організація керується при взаємодії із засобами масової інформації та інвестиційним співтовариством;

- Положення про комітет з винагород і призначень. Це Положення регулює діяльність комітету з призначень і винагород. Це Положення визначає його функції і повноваження;

- Діяльність структурних підрозділів регламентується Положенням про конкретний структурний підрозділ і посадовими інструкціями.

Наведемо аналіз основних техніко-економічних показників ТОВ «ЕНЕЙ-РОСЬ» за даними фінансової звітності в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Фінансові результати діяльності ТОВ «ЕНЕЙ-РОСЬ» за 2017-2019 рр.,

тис. грн.

Показник	2017	2018	2019	Зміни (+,-)	Темп
	р.	р.	р.	2019/2017	росту, % 2019/2017
Виручка	38277	60863	64744	26467	169,1
Собівартість послуг	34120	53825	56368	22248	165,2
Валовий прибуток	4157	7038	8376	4189	201,5
Комерційні витрати	120	-	-	- 120	-
Управлінські витрати	-	-	-	-	-
Прибуток від продажу	4037	7038	8376	4339	207,5
Відсотки до отримання	1085	-	-	-	-
Відсотки до сплати	1557	2410	2353	796	151,1
Прибуток до оподаткування	1801	5829	6338	4537	351,9
Податок на прибуток	194	-	-	-194	-
Інше	670	670	100	-570	14,9
Чистий прибуток	937	5159	6238	5391	10270,9

Отже, виручка на початку періоду збільшується: в 2019 р. виручка збільшилася практично в два рази, її темпи зростання склали 169,1% по відношенню до 2017 року, її розмір збільшився і склав 26467 тис. грн. Зростання виручки пов'язаний з підвищенням обсягу продажів. Чистий

прибуток ТОВ «ЕНЕЙ-РОСЬ» зростає з року в рік, на кінець 2018 року її розмір збільшився в порівнянні з 2017 роком на 5391 тис. грн.

Коефіцієнти рентабельності ТОВ «ЕНЕЙ-РОСЬ» характеризують ефективність, фінансову результативність, прибутковість діяльності організації і розраховуються по прибутку. Розглянемо динаміку коефіцієнтів рентабельності в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Показники рентабельності ТОВ «ЕНЕЙ-РОСЬ» в 2017-2019 рр., %

Коефіцієнт	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2019 до 2017 рр.
Рентабельність продажів	10,55	11,56	12,94	2,39
Загальна рентабельність	2,45	8,48	9,63	7,18
Рентабельність активів	1,76	7,81	7,56	5,8
Рентабельність витрат	2,75	9,58	11,07	8,32

Отже, рентабельність продажів за період з 2017 по 2019 рр. збільшилася на 2,39%. Рентабельність продажів показує, скільки прибутку припадає на одиницю реалізованої продукції або послуги. Зростання показника може бути викликане збільшенням попиту на продукцію або послуги.

Загальна рентабельність показує, скільки чистого прибутку припадає на гривню всієї реалізованої продукції. Загальна рентабельність показує ефективність діяльності ТОВ «ЕНЕЙ-РОСЬ»: за період з 2017 по 2019 рр. цей показник виріс. Збільшення загальної рентабельності в динаміці може бути наслідком зростання платоспроможного попиту на продукцію підприємства.

Показник рентабельності активів з 2017 по 2019 збільшився на 5,8%. Рентабельність витрат показує ефективність поточних витрат.

Проаналізуємо платоспроможність і ліквідність за 2017-2019 рр. (табл. 2.7).

**Аналіз динаміки коефіцієнта абсолютної платоспроможності ТОВ
«ЕНЕЙ-РОСЬ» за 2017-2019 рр.**

Коефіцієнт	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення	Темп росту, %
Коефіцієнт абсолютної платоспроможності продаж	0,001	0,22	0,01	0,009	1000,0
Коефіцієнт проміжної платоспроможності	0,9	1,2	1,3	0,29	129,6
Коефіцієнт поточної платоспроможності	1,1	1,2	1,4	0,35	132,0

За досліджуваний період відбулося зниження коефіцієнта абсолютної ліквідності з 0,22 до 0,01. Нормальне обмеження коефіцієнту 0,2 – 0,25. Однак за досліджуваний період показники в 2017 році відповідають нормативним значенням, а в 2019 році менше нормативного значення.

Коефіцієнт абсолютної платоспроможності збільшувався протягом трьох років і становить значення 0,01, проти нормативного значення від 0,2 до 0,5. Це свідчить про те, що велика частина короткострокових позикових зобов'язань не була швидко погашена за рахунок наявних грошових коштів.

Коефіцієнт проміжної платоспроможності також збільшився на 0,29 або на 29,6%. У 2017 році цей показник відповідав нормативному значенню (від 0,8 до 1), проте далі його значення вище норми. Отже, платіжні можливості підприємства за умови проведення своєчасних розрахунків з дебіторами збільшилися 1,16 – 1,27, однак це набагато вище нормальної межі коефіцієнта (0,7 – 0,8).

Коефіцієнт поточної платоспроможності збільшився на 0,35 або на 32,0%, і відповідає нормативному значенню від 1 до 2 на всьому досліджуваному періоді.

Проведений аналіз свідчить про те, що ТОВ «ЕНЕЙ-РОСЬ» має достатній запас коштів, які можуть бути використані для погашення прийнятих короткострокових зобов'язань.

На підставі показників бухгалтерського балансу числі і порівняємо коефіцієнти фінансової стійкості організації (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Показники фінансової стійкості ТОВ «ЕНЕЙ-РОСЬ» за 2017-2019 роки

Показник	Нормативне значення	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення 2019 до 2017 рр.
Коефіцієнт автономії	0,5	0,158	0,427	0,603	0,445
Коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів	1,0	5,334	1,343	0,659	-4,675
Коефіцієнт фінансування	> 1	0,187	0,745	1,517	1,33
Коефіцієнт фінансової стійкості	> 0,6	0,813	0,681	0,838	0,025

Значення коефіцієнта співвідношення позикових і власних коштів протягом 2017 р. перевищує максимально допустиме значення, рівне 1,5, і склало до кінця 2017 року 5,33. Це свідчить про фінансову нестійкість організації. На кожну гривню власних коштів приходить 5,33 грн. позикових коштів. У 2018 році фінансова залежність організації від залученого капіталу зменшилася і склала 1,343 грн. позикових коштів на 1 грн. власних. У 2019 році підприємство практично незалежно від позикових коштів, тому що переважають власні джерела фінансування. Наявність фінансової залежності характеризують коефіцієнти автономії та концентрації залученого капіталу, які свідчать про нефінансову ситуації, тобто якщо в 2017 році власникам належить тільки 15,8% вартості майна організації, то в 2019 році ця значення збільшилося до 60,3%.

Коефіцієнт фінансової стійкості свідчить про стабільне становище ТОВ «ЕНЕЙ-РОСЬ», в 2019 році (за рахунок власного капіталу і довгострокових зобов'язань підприємство фінансує 83,8% всього майна).

Наявність довгострокового капіталу підвищує фінансову стійкість ТОВ «ЕНЕЙ-РОСЬ». Нормальне обмеження коефіцієнта фінансування більше 1. Таким чином, в кінці 2019 року на 1 грн. позикових коштів приходить 1,517 грн. власних.

Важливим елементом аналізу є дослідження співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості, яке показує, яку частину своїх зобов'язань може погасити підприємство за рахунок коштів, абстрактних в дебіторської заборгованості, представлена в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Динаміка співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості в ТОВ «ЕНЕЙ-РОСЬ» за 2017-2019 роки, тис. грн.

Показник	Рік			Зміни 2019/2017
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	
Кредиторська заборгованість	5280	10441	16679	11399
Дебіторська заборгованість	19758	25873	32964	13206
Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	0,27	0,40	0,51	0,24

Зіставлення дебіторської та кредиторської заборгованостей виявило, що протягом 2017- 2019 років воно було рівномірним. Якщо на початок 2017 року дебіторська заборгованість перевищувала кредиторську в 3,5 рази, то на кінець 2019 року дебіторська заборгованість перевищила кредиторську в 2 рази.

Далі представимо в табл. 2.10 порівняльний аналіз дебіторської і кредиторської заборгованості в ТОВ «ЕНЕЙ-РОСЬ» за 2019 рік.

З таблиці 2.10 видно, що кредиторська заборгованість становила на кінець розглянутого періоду 16679 тис. грн., а дебіторська заборгованість 32964 тис. грн.; перевищення дебіторської заборгованості над кредиторською в ТОВ «ЕНЕЙ-РОСЬ» становить 16285 тис. грн.

Таблиця 2.10

**Порівняльний аналіз дебіторської і кредиторської заборгованості ТОВ
«ЕНЕЙ-РОСЬ» за 2019 рік, тис. грн.**

Розрахунки	Дебіторська заборгованість	Кредиторська заборгованість	Перевищення заборгованості	
			Дебіторської	Кредиторської
З покупцями і замовниками	21990	6042	15948	X
За авансами	10830	X	10830	X
За оплатою праці	X	9300	X	9300
З державними позабюджетними фондами	X	370	X	370
За податками та зборами	X	802	X	802
З іншими	144	165	X	21
Разом	32964	16679	26778	10493

Така ситуація тягне за собою погіршення фінансового становища, тому що підприємство не може використовувати цю заборгованість.

Також необхідно відзначити, що в аналізованому періоді спостерігається найбільша прострочена дебіторська заборгованість за розрахунками з постачальниками і замовниками.

Проведемо аналіз показників оборотності для ТОВ «ЕНЕЙ-РОСЬ» (табл. 2.11).

За результатами показників, розрахованих у табл. 11 можна відзначити наступне, оборотність матеріальних запасів в 2017 році зросла, а період обороту скоротився, проте в 2018 році по відношенню 2017 спостерігається зниження коефіцієнта оборотності запасів і зростання періоду обороту на 12 днів.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості підприємства збільшувався протягом 2017-2018 рр., а період обороту дебіторської заборгованості відповідно зменшувався, що є сприятливою тенденцією для компанії, однак у 2019 році період обороту дебіторської заборгованості ТОВ «ЕНЕЙ-РОСЬ» виріс.

Таблиця 2.11

Аналіз показників оборотності для ТОВ «ЕНЕЙ-РОСЬ» за 2017-2019 рр.

Показник	Од. виміру	2017р.	2018 р.	2019 р.	Зміна +;- 2018 р. до 2017 р.	Зміна +;- 2019 р. до 2018 р.
1. Коефіцієнт оборотності						
1.1. Матеріальних запасів ОТМЗ	оберти	16,36	19,69	12,16	3,33	-7,53
1.2. Дебіторської заборгованості	оберти	1,94	2,35	1,96	0,41	-0,39
1.3. Грошових коштів ОДС	оберти	225,0	140,2	215,8	-84,8	75,6
2. Період обороту						
2.1. Запасів	дні	22	18	30	-4	12
2.2. Дебіторської заборгованості	дні	188	155	186	-33	31
2.3. Грошових коштів	дні	1,6	2,6	1,6	10	-10

Коефіцієнт оборотності скорочувався в досліджуваному періоді, а період обороту грошових коштів зростав, так, в 2018 році він зріс на 1 день, а в 2019 р. скоротився, що дозволяє говорити про те, що грошові кошти ТОВ «ЕНЕЙ-РОСЬ» стали використовуватися більш ефективно.

2.2. Аналіз та оцінка результативності комерційної діяльності підприємства

Основний вид комерційної діяльності ТОВ «ЕНЕЙ-РОСЬ» – комплекс функцій, що реалізують принципи підприємництва в автотранспортній галузі.

Для того, щоб оцінити організацію комерційної діяльності ТОВ «ЕНЕЙ-РОСЬ», необхідно проаналізувати ефективність його комерційної діяльності. Основним напрямком, на якому буде оцінюватися ефективність комерційної

діяльності ТОВ «ЕНЕЙ-РОСЬ», є планування закупівель. Закупівельна робота є однією з найважливіших функцій підприємства.

Оцінка ефективності комерційної діяльності в сфері планування постачання матеріальними ресурсами здійснюється шляхом розрахунку індексу зростання товарообігу, збільшення (зменшення) часу обороту продукції, виявлення ступеня виконання договірних зобов'язань постачальниками.

Комерційна діяльність ТОВ «ЕНЕЙ-РОСЬ» є комплекс дій, спрямованих на найбільш ефективний продаж послуг підприємства споживачам.

Склад, динаміка і структура доходів за видами комерційної діяльності ТОВ «ЕНЕЙ-РОСЬ» за 2018-2019 роки наведені у табл. 2.12.

З даних табл. 2.19 видно, що доходи компанії від перевезення пасажирів склали 26853 тис. грн., що на 1330 тис. грн. або на 5% більше попереднього періоду. Також значну частку в структурі доходів компанії в 2019 році займають доходи від вантажних перевезень – 23562 тис. грн. Таким чином, доходи компанії в основному складаються з доходів з перевезення пасажирів і вантажних перевезень.

Таблиця 2.12

**Склад, динаміка і структура доходів за видами комерційної діяльності
ТОВ «ЕНЕЙ-РОСЬ» за 2018-2019 роки**

Вид доходів	2018		2019		Абс. відх.	Темп росту, %
	тис. грн.	пит. вага, %	тис. грн.	пит. вага, %		
Перевезення пасажирів	25523	42	26853	41	1330	105
Вантажні перевезення	22356	37	23562	36	1206	105
Здача в оренду гаражів	7235	12	7036	11	-199	97
Інші доходи	5749	9	7293	11	1544	127
Разом	60863	100	64744	100	3881	106

В цілому, можна дати позитивну оцінку стану доходів підприємства. Доходи демонструють зростання, що говорить про зростання компанії як господарюючого суб'єкта.

Витрати за видами діяльності – це надходження грошових коштів, пов'язаних з виконанням робіт, наданням послуг. У табл. 2.13 представлений склад і структура витрат підприємства.

Таблиця 2.13

**Склад, динаміка і структура витрат за видами комерційної діяльності
ТОВ «ЕНЕЙ-РОСЬ» за 2018-2019 роки, в тис. грн.**

Вид витрат	2018		2019		Абс. відх.	Темп росту, %
	тис. грн.	пит. вага, %	тис. грн.	пит. вага, %		
Перевезення пасажирів	27612	52	28449	51	837	103
Вантажні перевезення	20236	38	20354	36	118	101
Здача в оренду гаражів	3283	6	3783	7	500	115
Інші доходи	2032	4	3215	6	1183	158
Разом	53163	100	55801	100	2638	105

З таблиці 2.13 видно, що витрати компанії в 2019 році склали 55801 тис. грн. що на 2638 тис. грн. або на 5% щорічно більше ніж у 2018 році. Це зростання зумовлене збільшенням витрат за всіма видами комерційних витрат ТОВ «ЕНЕЙ-РОСЬ».

У структурі витрат найбільшу питому вагу займають витрати з перевезення пасажирів, частка яких в 2019 році склала 51%, що вище в порівнянні з 2018 роком на 3%, це пов'язано зі старінням рухомого складу.

Слід зазначити, що на підприємстві ТОВ «ЕНЕЙ-РОСЬ» спостерігається падіння попиту на певні групи послуг в певні періоди року і збільшення попиту на інші.

Розглянемо канали збуту ТОВ «ЕНЕЙ-РОСЬ». При обслуговуванні споживачів компанія використовує тільки прямі канали поширення послуг.

Якість послуги і задоволення клієнта тісно пов'язане одне з одним, і значно впливає на ефективність комерційної діяльності ТОВ «ЕНЕЙ-РОСЬ».

Тому наступним етапом оцінки ефективності комерційної діяльності ТОВ «ЕНЕЙ-РОСЬ» буде оцінка якості пасажирських перевезень

інструментом SERVQUAL. Була розроблена анкета, ґрунтуючись на вищеописаних показниках.

Для відповідей до питання запропоновано застосувати семибальну шкалу Лайкерта («Абсолютно не згоден» – «Абсолютно згоден»). Ця шкала дозволить застосувати метод якісної оцінки показників на маршруті. Питання для методу SERVQUAL розташовані в Додатку Б.

В опитуванні взяло 84 особи різного віку і статі. Анкетування проходило як в режимі онлайн, шляхом заповнення онлайн-опитувальника, так і шляхом інтерв'ювання людей на зупиночних пунктах. Результати оцінки за методом SERVQUAL зображені в Додатку В.

За підсумком аналізу, було виявлено, що різниця між середніми значеннями очікування і реальністю становить 0,91.

Найбільша різниця (> 2) відзначалася на таких показниках як: «Перевізник завжди забезпечує інформацію про зміни в розкладі маршруту», «В автобусі завжди присутня бездротова мережа wіfі», «В автобусі завжди є вільні сидячі місця», «Інтервал руху завжди дотримується», «Поїздка завжди максимально швидка», «В автобусі завжди присутній досить особистого простору».

Таким чином, ми проаналізували комерційну діяльність підприємства: дали організаційні та економічні характеристики підприємству, проаналізували показники, що характеризують фінансово-господарську діяльність підприємства, також проаналізовано ефективність управління комерційною діяльністю ТОВ «ЕНЕЙ-РОСЬ».

На підставі аналізу показників економічної ефективності комерційної діяльності можна зробити висновок, що в цілому комерційна діяльність ТОВ «ЕНЕЙ-РОСЬ» підвищує її ефективність і приносить прибуток.

Проте, на нашу думку, необхідно підвищити рентабельність підприємства за рахунок реалізації активних заходів з просування послуг на ринку, а також розширенню продажів за рахунок залучення нових клієнтів.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЕНЕЙ-РОСЬ»

Ринок перевезень в 2019 році виріс на 49%. Втім, для відновлення до докризового рівня необхідне зростання ще на 50%, вважають в Асоціації європейського бізнесу. Втім, іноземні гравці побоюються, що їм стане складніше зберігати частку ринку: тиск регуляторів, зокрема поступальне зростання зборів, призведе до подорожчання техніки і уповільнення відновлення ринку.

Всього в регіоні функціонують 886 регулярних маршрутів загальною протяжністю понад 73 тисяч кілометрів, з них 220 міських автобусних маршрутів та 217 – міжмуніципальних. У трьох містах, окрім автомобільного транспорту, перевезення пасажирів виконує наземний електричний транспорт, на його частку припадає понад 40% міських перевезень.

Територією 53 міжрегіональних автобусних маршрути, забезпечуючи безпересадкове автобусне сполучення з сусідніми регіонами.

Автобусне сполучення займає великий обсяг перевезень. Разом з тим він щорічно знижується. Автовокзал за п'ять років скоротив чверть напрямків.

Зараз в регіоні 800 тисяч автомобілів, за останні десять років додалося 290 тисяч. Купуючи приватне авто, пасажир майже відмовляється від послуг громадського транспорту. Впливає і розвиток інтернет-технологій. В останні п'ять років зростає сегмент держпослуг в електронному вигляді. Все менше необхідності кудись їхати для оформлення документів. Те ж саме з покупкою одягу та продуктів: все можна замовити в Інтернеті.

Заважають здоровій конкуренції і легальній роботі інтернет-агрегатори поїздок. Незважаючи на все це, попит на перевізників залишається, їм необхідно відповідати сучасним нормам і вимогам. Оновлення йде, нехай і невеликими темпами. Так, за останні десять років на міжмуніципальних маршрутах повністю зникли «газелі» – їх замінили автобуси малої місткості.

Ринок автобусних перевезень сформований. Він створювався ще 25 років тому, коли великі автотранспортні підприємства, по суті, зникли з державного управління. Хоча тарифи і нерегульовані, але перевізники підходять до них акуратно, розуміючи, що тільки зростанням ціни неможливо вирішити всі свої економічні проблеми. Інакше пасажир буде вимушений шукати інші види транспорту.

Позитивна динаміка продажів за підсумками року спостерігалася у всіх сегментах.

Характеристика галузі представлена в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Характеристика галузі

Показник	Галузева характеристика показника
Розмір (місткість) ринку	потенційна ємність ринку становить 390000 осіб
Швидкість зростання (потенціал) ринку	Визначається середньорічними темпами зростання основних галузей – споживачів (3-12%)
Стадія розвитку галузі	Галузь перебуває в стадії зрілості
Масштаб конкуренції	Переважно місцевий
Основні конкуренти	Інші аналогічні компанії
Ступінь інтеграції виробників	Інтеграційні процеси в галузі мають явно виражену тенденцію до активізації.
Бар'єри на вході в галузь і вихід з неї	Помірні бар'єри на вході у вигляді необхідності придбання досвіду роботи в галузі, низької рентабельності бізнесу
Ступінь завантаження виробничих потужностей	Середньогалузевої коефіцієнт завантаження 42%
Середньогалузеві питомі витрати на 1 грн. виробленої продукції (коп.)	88,77 коп. на 1 грн. наданих послуг; висока частка матеріальних витрат (66% в собівартості).

Таким чином, потенційна ємність ринку становить 390000 осіб. Швидкість зростання ринку визначається середньорічними темпами зростання основних галузей – споживачів (3-12%). Галузь перебуває в стадії зрілості.

Стабільний розвиток галузі стримується цілим рядом факторів.

1. На вітчизняних підприємствах сьогодні використовується в основному фізично і технічно застаріле обладнання, яке не дозволяє використовувати сучасні технології і виробляти конкурентоспроможну продукцію.

2. Практично всі підприємства відчувають гостру нестачу оборотних коштів. Багатьом недоступні позикові кошти.

3. Факторами, що стримують розвиток галузі, є невраховані імпорту і виробництво.

Проведемо діагностику зовнішнього середовища – проаналізуємо фактори зовнішнього середовища підприємства за допомогою PEST-аналізу.

PEST-аналіз ТОВ «ЕНЕЙ-РОСЬ» представлено в табл. 3.2:

Таблиця 3.2

PEST-аналіз «ЕНЕЙ-РОСЬ»

Назва	Пояснення	Вплив
1. Р (політичні)	1.1 Пандемія	-
	1.2 Обстановка за межами держави	-
	1.3 Відсутність інвестиційної підтримки з боку держави	-
2. Е (економічні)	2.1 Специфіка виробництва	+
	2.2 Сезонність	+
	2.3 Зростання темпів інфляції. Зростання цін на енергоносії, сировину, транспортні витрати	-
	2.4 Відсутність вітчизняних постачальників сировини	-
	2.5 Співпраця з іноземними Виробниками	+
3. Б (соціальні)	3.1 Чисельність населення	+
	3.2 Освітній рівень населення	+
	3.3 Ставлення до праці і відпочинку	+
	3.4 Соціальна інфраструктура	+
4. Т (технологічні)	4.1 НТП в сфері виробництва	+
	4.2 Відсутність фінансування на дослідження в області технологій	-
	4.3 Відсутність високотехнологічного обладнання	-

1. Політичні фактори:

1.1. через введення в законодавство карантину через глобальну пандемію буде обмежений закуп необхідних матеріалів у закордонних постачальників, що приведе до скорочення обсягів виробництва;

1.2. нестабільна обстановка за межами держави призводить до втрати зарубіжних постачальників, і до пошуку нових джерел техніки для виробництва послуг;

1.3. без інвестиційної підтримки з боку держави неможливий розвиток підприємства.

2. Соціальні фактори:

2.1. підвищення чисельності населення в країні збільшить кількість працівників на ринку праці і, отже, підприємству буде простіше підібрати відповідний персонал;

2.2. здобуття вищої і середньої спеціальної освіти призводить до підвищення кваліфікації працівників на підприємстві;

2.3. трудова діяльність і дозвілля населення сприяють збільшенню попиту на певні послуги підприємства;

2.4. розвиток соціальної інфраструктури (дитячих садків, гуртожитків, дач) призводить до збільшення попиту на деякі послуги підприємства.

3. Технологічні фактори:

3.1. НТП в сфері виробництва благотворно впливає на підприємство, тому що призводить до появи обладнання, технологій для виробництва;

3.2. без фінансування на дослідження в галузі технологій неможливо розробити нові технології та поліпшити роботу підприємства;

3.3. відсутність високотехнологічного обладнання гальмує процес виробництва і збільшує витрати на ремонт старого обладнання.

Можна зробити наступні висновки:

1. Ринок цього виду послуг розвивається. Число конкуруючих фірм в галузі невелике. Поява великого лідера найближчим часом не очікується.

2. Послуги, що надаються, значущі для покупця. Існує висока частка концентрації покупців у порівнянні з концентрацією фірм, це посилює конкуренцію.

3. Загроза нових конкурентів дуже висока, оскільки існують високі бар'єри для входу. Це, перш за все, доступні патенти на технології і продукти, а також велика капіталомісткість створення подібних фірм.

Основні можливості для організації залежать від потенціалу попиту, розширення ринку, відкриття нових сегментів, ослаблення конкурентів (вітчизняних і зарубіжних), створення мережевої структури, а також розробки і впровадження нових сервісних технологій. Основні загрози походять від існуючих конкурентів, також існує небезпека появи нових конкурентів на ринку, зростання продажів послуг-замінників, зміни потреб потенційних покупців і структури попиту, скорочення ринку, які можуть знизити частку «ЕНЕЙ-РОСЬ» на ринку.

Перерахуємо потенційні конкурентні переваги, зумовлені внутрішнім і зовнішнім середовищем організації (табл. 3.3):

Таблиця 3.3

Вплив чинників на діяльність організації

Внутрішнє середовище	Конкурентні переваги
	Існуючі
Основна діяльність	Більш низькі витрати Власна технологія Економія на масштабах надання послуг Наявність сформованого позитивного іміджу у клієнтів. Знання специфічних потреб споживчого попиту та їх задоволення в рамках певних вузьких сегментів ринку
Підтримуюча діяльність	Серйозні технологічні навички. Перевірений менеджмент Великий досвід Добре пророблена функціональна стратегія Адекватні фінансові ресурси
Зовнішнє середовище	Потенційні
	Підвищення технічної оснащеності підприємства, якості послуг, що надаються Розширення ринків збуту Розширення асортименту послуг

Проведемо ранжування привабливості потенційних конкурентних переваг, зумовлених можливостями, що відкриваються галузі, та визначення найбільш серйозних факторів, що загрожують потенційним конкурентним перевагам. Перелік всіх потенційних переваг аналізується з урахуванням

ймовірнісної міри їх появи, а також перспективною сили їх впливу на підприємство. Кожна характеристика критерію отримує персональну оцінку з урахуванням займаної в матриці позиції в матриці потенційних переваг щодо можливостей і загроз зовнішнього середовища (табл. 3.4):

Таблиця 3.4

Вплив чинників на діяльність організації

Найменування	Реакція компанії на вплив фактора	Оцінка вірності рішення
Підвищення технічної оснащеності підприємства	Сильний вплив	Висока ймовірність
Поліпшення якості послуг, що надаються	Помірний вплив	Середня ймовірність
Розширення асортименту послуг	Сильний вплив	Середня ймовірність
Розширення ринків збуту	Помірний вплив	Висока ймовірність

Так, найбільш сильний вплив на підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ЕНЕЙ-РОСЬ» надасть підвищення технічної оснащеності підприємства і розширення ринків збуту.

Основними конкурентами ТОВ «ЕНЕЙ-РОСЬ» є такі торгові підприємства, як ТОВ «ППК»; ТОВ «Солгрі».

Проаналізуємо конкурентоспроможність підприємства ТОВ «ЕНЕЙ-РОСЬ».

Ця підприємство має досить вагомими конкурентними перевагами і має всі шанси для витіснення з ринку конкурентів. Кількісна оцінка конкурентоспроможності наведена у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Кількісна оцінка конкурентоспроможності

Ключові фактори успіху	За незваженими рейтингами	За зваженими рейтингами
------------------------	---------------------------	-------------------------

	ТОВ «ЕНЕЙ-РОСЬ»	Конкуренти		Вага	ТОВ «ЕНЕЙ-РОСЬ»	Конкуренти	
		ТОВ «Солпрі»	ТОВ «ПІК»			ТОВ «Солпрі»	ООО «ПІК»
Якість і характеристики послуги	7	5	7	0,2	1,4	1	1,4
Репутація або імідж	8	6	8	0,1	0,8	0,6	0,8
Виробничі можливості	9	3	9	0,05	0,45	0,15	0,45
Технологічний рівень	8	7	8	0,15	1,2	1,05	1,2
Дилерська мережа	10	5	8	0,15	1,5	0,75	1,2
Маркетинг і реклама	9	3	9	0,05	0,45	0,15	0,45
Асортимент	10	4	9	0,15	1,5	0,6	1,35
Якість послуг	8	7	8	0,05	0,4	0,35	0,4
Географічне розташування	6	7	9	0,1	0,6	0,7	0,9
Загальний рейтинг конкурентоспроможності	75	47	75		8,3	5,35	8,15

За результатами проведеного аналізу стало видно, що основних конкурентів у підприємства ТОВ «ЕНЕЙ-РОСЬ» два, всі підприємства розташовуються в межах регіону.

При цьому з комерційних умов ТОВ «ЕНЕЙ-РОСЬ» серед цих підприємств знаходиться аж ніяк не на лідируючій позиції, лідером по всім комерційним умовам виступає ТОВ «ПІК».

Слід зазначити, що ТОВ «ЕНЕЙ-РОСЬ» знаходиться на середніх позиціях, з огляду на наступні конкурентні характеристики. Всі послуги, представлені в ТОВ «ЕНЕЙ-РОСЬ» мають середні ціни, що дуже актуально в умовах економіки.

Сильні сторони: хороша репутація; великий ринок; наявність постійних постачальників; кваліфіковані кадри.

Недоліки: у компанії немає чіткого стратегічного напрямку розвитку; кредитна політика підприємства; велика ступінь зносу основних фондів; вузький спектр послуг.

Можливості: зростаюча потреба в робочій формі; компанія має можливість обслуговувати додаткові групи клієнтів і виходити на нові

сегменти ринку; має можливість розширити спектр послуг для задоволення більшої кількості потреб клієнтів.

Загрози: вихід конкурентів за нижчими цінами.

Процес вибору стратегії для ТОВ «ЕНЕЙ-РОСЬ» як один з етапів стратегічного планування, складається з етапів розробки, налагодження і аналізу (оцінки).

На першому етапі створюються стратегії для досягнення цілей. Важливо розробити якомога більше альтернативних стратегій.

Друге – стратегії уточнюються до рівня адекватності цілей розвитку організації у всьому їх різноманітті і формують загальну стратегію.

На третьому етапі – альтернативи аналізуються в рамках загальної вибраної стратегії компанії і оцінюються за ступенем придатності для досягнення її основних цілей. На цьому етапі загальна стратегія наповнена конкретним змістом.

Проведемо SWOT-аналіз ТОВ «ЕНЕЙ-РОСЬ», склавши список слабких і сильних сторін компанії, загроз і можливостей для неї (табл. 3.6).

Після того, як буде складено список сильних і слабких сторін організації, а також загроз і можливостей, починається етап встановлення зв'язків між ними.

Для встановлення цих зв'язків складаються таблиці SWOT

Таблиця 3.6

SWOT-аналіз ТОВ «ЕНЕЙ-РОСЬ»

	Можливості: 1. Зростаюча потреба населення в послугах з надання спецтехніки	Загрози: Велика кількість конкурентів Нестабільність економічної ситуації в країні і регіоні Пандемія Обстановка за межами держави Відсутність інвестиційної підтримки з боку держави
--	---	---

Сильні сторони: Наявність постійних постачальників Гарна репутація Великий ринок збуту Можливість зниження собівартості	СІМ диверсифікація діяльності Збільшення обсягів збуту послуг	СІЗ диверсифікація діяльності Укладання договорів з постачальниками
Слабкі сторони: Немає чіткої стратегії розвитку Недолік управлінського таланту і вміння Погана організація маркетингової діяльності Сезонність Зростання темпів інфляції. Зростання цін на енергоносії, сировину, транспортні витрати Співпраця з іноземними виробниками	СЛВ 1. Збір внесків	СЛУ 1. Розробка маркетингової стратегії

Слабкими сторонами діяльності організації є: немає чіткої стратегії розвитку; недолік управлінського таланту і вміння; погана організація маркетингової діяльності.

Таким чином, були виявлені основні проблеми організації: у компанії немає чіткого стратегічного напрямку розвитку; кредитна політика підприємства; велика ступінь зносу основних фондів; вузький спектр послуг; вихід на ринок конкурентів з меншими витратами.

Для ТОВ «ЕНЕЙ-РОСЬ» необхідна така стратегія, яка дозволить збільшити внутрішню силу і зовнішні можливості підприємства, а також де послабити слабку внутрішню сторону компанії і пом'якшити негативний вплив зовнішніх загроз.

GAP-аналіз – це табличний метод уявлення вимог споживачів для певної групи товарів або послуг в порівнянні з існуючими характеристиками цих товарів. Аналіз «розривів» дозволяє визначити прогалини в заповненні ринку, тобто невідповідність запитів споживачів можливостям продуктів, що дає відповідь на питання, які новинки можуть задовольнити ринок.

Існує кілька типів «розривів», які є предметом аналізу GAP. Вони пов'язані з:

- результатами реалізації бізнес-стратегій;
- сегменти ринку; продукти (потреби);
- імідж компанії або її продукції;
- маркетингова діяльність компанії;
- маркетингова конкуренція (конкуренція в маркетинговій діяльності).

Розробки стратегії компанії ТОВ «ЕНЕЙ-РОСЬ» на основі результатів аналізу розривів наведені в таблиці 2.18.

Таблиця 3.7

Аналіз розривів компанії ТОВ «ЕНЕЙ-РОСЬ»

Розрив	Завдання	Ініціатива
Покупці, які не можуть дозволити собі цю послугу	Надання пільг	Знайти постачальників з більш низькими цінами Впровадити сучасні технологічні й управлінські рішення, що дозволить знизити витрати
Покупці, які незадоволені послугами	Поліпшення якості послуг	Впровадження нових технологій
Покупці, які не можуть придбати послуги	Стимулювання продажів	Реклама Розвиток персоналу компанії, який виробляє продажі клієнтам Розробка заходів з метою утримання існуючих клієнтів, знижки та інші пільги

Цей метод аналізу дозволяє чітко описати існуючу ситуацію і ту, яка повинна бути досягнута. Після опису ситуацій розробляється план дій з досягнення намічених цілей.

У компанії немає методу оцінки постачальника і вибору його виробника в залежності від відстані та договірної ціни товару. Зараз ставлення до цього питання змінюється: оцінка постачальників розробляється з урахуванням багатьох факторів: якості, відстані, мінімальної партії, ціни, надійності поставок і т. д.

Крім того, між ТОВ «ЕНЕЙ-РОСЬ» і постачальниками відсутня система стимулювання збуту. В результаті слабкої договірної системи, відсутності транспорту в достатніх кількостях, постачальники зосереджені локально.

На висококонкурентному і насиченому ринку комерційні підприємства використовують різні форми рекламної підтримки. Дрібні і середні комерційні підприємства вважають за краще просувати в сфері продажів, великі – рекламу на телебаченні. Крім того, організації вдаються до друкованих ЗМІ для реклами своєї продукції. Акцент повинен бути зроблений на місцях продажів, де покупець знаходиться найближче до рекламованого товару, відповідними POS-матеріалами та, можливо, глянцевиими журналами. Вибір конкретного каналу просування або їх комбінації залежить від комплексної стратегії виведення продукту або бренду на ринок.

В даний час продажі організовані недостатньо чітко. Однак, незважаючи на складні ринкові умови і відсутність коштів, компанія має постійних клієнтів в регіоні і шукає їх за межами.

В цілому аналіз системи управління комерційною діяльністю на підприємстві дозволяє зробити наступні висновки:

- можливо посилення вимог організацій, що постачають необхідну сировину матеріали та ін.;
- відсутність в роботі відділу збуту підприємства логістичного принципу управління збутовою діяльністю пояснює її неефективність;
- організація функціонування відділу збуту ТОВ «ЕНЕЙ-РОСЬ» вимагає високих витрат ресурсів при тому, що ефективність роботи цього підрозділу знаходиться на низькому рівні.

ТОВ «ЕНЕЙ-РОСЬ» може реалізувати різні стратегії, напрямки вдосконалення управління комерційною діяльністю при цьому розрізняються. Найменш ефективною є стратегія обмеженого зростання, оскільки організація при реалізації цієї стратегії стикається зі зниженням ефективності використання заробітної плати для отримання прибутку.

Стратегія диверсифікації, в цілому, приваблива, але інтерес до роботи у співробітників невисокий, тому організації може знадобитися тривалий період часу для того, щоб співробітники почали активно брати участь у вдосконаленні послуг відповідно до запитів споживачів.

Стратегія зовнішніх переваг дозволяє компанії вирішити ряд проблем, в тому числі, проблему недостатньо високої рентабельності, але існуюча система управління персоналом орієнтована на виробничу складову внаслідок чого будуть потрібні значні витрати часу для формування кадрової стратегії відповідно до орієнтації не зовнішню середу.

У той же час, персонал організації вже орієнтований на виробничу складову діяльності, підприємство має можливість за рахунок вдосконалення технологій підвищення якості послуг знизити витрати. Як наслідок, основні орієнтири в управлінні комерційною діяльністю пов'язані зі стратегією зростання на основі внутрішніх переваг, яка передбачає підвищення кваліфікації працівників і їх орієнтацію на виробничу діяльність підприємства.

Для усунення проблем, виявлених в результаті аналізу комерційної діяльності ТОВ «ЕНЕЙ-РОСЬ», і зменшення негативних наслідків від них були розроблені заходи щодо підвищення якості та ефективності автобусних міських перевезень за чотирма основними напрямками: соціальним, організаційним, технічним, економічним.

Заходи щодо вдосконалення управління комерційною діяльністю на підприємстві:

Захід 1.

Установка апаратів з продажу квитків на проїзд може також стати альтернативою роботи кондукторів. Реалізація цього заходу дозволить мінімізувати контакт пасажирів і кондукторів і підвищити ефективність комерційних доходів.

Для заміни звичайних кондукторів, варто встановити автомати з продажу разових квитків. Валідатори для безготівкової оплати вже встановлені, буде економічніше встановити тільки апарати з продажу квитків.

Для того щоб, контролювати безбілетників, на вході рекомендується встановлювати турнікети.

Першочергово цей спосіб допоможе підвищити показник комфортності, тому що повинна підвищитися задоволеність культурою поведінки

кондуктора через його відсутність. Крім того, це підвищить економічний показник, тому що рівень задоволеності оплати проїзду також повинен зрости.

Захід 2.

Для підвищення показників комерційної діяльності необхідно оптимізувати кількість рухомого складу. Для цього потрібно чітко регулювати кількість одиниць транспорту на лінії в залежності від насиченості пасажиропотоку, особливо в години «пік». Цей показник можна аналізувати шляхом впровадження системи підрахунку пасажирів.

Система підрахунку пасажирів (СПП) призначена для підрахунку кількості перевезених в транспортному засобі і, як правило, складається їх бортового абонентського терміналу, суматора (обчислювального блоку) і підключених до нього спеціальних датчиків, що встановлюються в салоні автобуса, а також датчиків відкриття / закриття дверей.

Існує два основних типи датчиків, що застосовуються в галузі на сучасному етапі: датчики типу «щабель» і датчики типу «штора».

Перші датчики працюють за принципом реагування на вагу пасажирів, другі – фотоелектричні і використовують принцип просторового зміни середовища при проходженні крізь віртуальну штору людини (відеокамери, інфрачервоного датчики і ІК-випромінювач).

Датчик «щабель», що нагадує чорний гумовий килимок товщиною від 3 до 7 мм, встановлюється в салоні під гумове покриття підлоги безпосередньо перед дверима (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Датчик «щабель»

Датчики типу «штора» виглядають як невеликі пластикові коробки білого кольору, які кріпляться на верхню перегородку кузова над кожною стулкою дверей салону (розташовуються над головою пасажирів).

Для вузьких дверних прорізів таких автобусів як Газель, ПАЗ, Аврора або Богдан досить одного датчика на двері. У разі здвоєних входних дверей (ЛіАЗ, MAN, Mercedes-Benz, Volgabus) рекомендується використовувати по два датчика на отвір (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Датчики типу «штора»

Також у разі відсутності штатних електронних виходів інформують про стан дверей, встановлюються датчики відкриття-закриття дверей для ведення підрахунку тільки під час входу-виходу пасажирів для виключення помилкових спрацьовувань.

Дані з інфрачервоних датчиків надходять на суматор (обчислювальний блок), що робить математичний підрахунок числа всіх пасажирів, що проходять через двері і вже після надходять на бортове навігаційно-зв'язний пристрій для передачі через стільникову мережу на сервер системи моніторингу разом з навігаційними даними в диспетчерське програмне забезпечення для оцінки та аналізу.

Тим самим є можливість оптимізувати кількість автобусів, особливо в години пік для підвищення комфортності в автобусі, задоволення наповненості і так само підвищення задоволеності маршрутом і часом поїздки.

Захід 3.

За допомогою автоматизованої системи диспетчерського управління перевезеннями на основі GPS (яка встановлена у всіх автобусах компанії ТОВ

«ЕНЕЙ-РОСЬ») можна регулювати маршрут, для аналізу непередбачених ситуацій. Завдяки системі GPS ТОВ «ЕНЕЙ-РОСЬ» може аналізувати місцезнаходження кожного транспорту. При утворенні затору на увазі будь-якої непередбаченої ситуації компанія може запускати додаткові автобуси за схожим маршрутом.

Цим заходом є можливість підвищити показник доступності. А саме підвищити у пасажирів задоволеність маршрутом і часом поїздки та задоволеність дотриманням розкладу і інтервалом руху.

Захід 4.

Підвищення загального показника ефективності комерційної діяльності можна домогтися сучасними автобусами і мікроавтобусами підвищеної місткості і комфортабельності

Шляхом закупівлі нових і комфортабельних автобусів ТОВ «ЕНЕЙ-РОСЬ» зможе підвищити не тільки показник комфортності для пасажирів, але так само збільшити безпеку поїздки.

Нові сучасні автобуси обладнані двигуном екологічного класу «Євро-5», системами відеоспостереження і клімат-контролю. Новий рухомий склад також повністю пристосований для проїзду маломобільних громадян, оснащений апарелями і кріпленнями для інвалідних крісел (рис. 3.3).

Захід 5.

Підвищення якості обслуговування автобусних перевезень можна зробити шляхом вдосконалення системи технічного обслуговування і поточного ремонту автобусів.



Рис. 3.3. Перевезення мало мобільних громадян

Удосконалення системи технічного обслуговування і поточного ремонту автобусів допоможе підвищити в першу чергу безпеку перевезень. Через те, що автобуси завжди будуть в належному стані, скорочується можливість появи нещасних випадків через несправність перевізного засобу.

Так само підвищиться показник комфортності, тому що при справних автобусах скорочується можливість недотримання маршруту і недотримання інтервалів.

Витрати, які підуть на організацію та облаштування такої бази, окупляться за рахунок більш інтенсивного використання автобусів, зменшення простоїв в ремонті і в очікуванні ремонту.

Проведемо розрахунок вартості витрат на установку апаратів з продажу квитків на проїзд в ТОВ «ЕНЕЙ-РОСЬ».

Середня ціна на апарат разом з установкою становить 80 000 грн. на 1 автобус.

З огляду на те, що на маршруті діє 14 автобусів, початкові інвестиції становитимуть:

$$14 \text{ автобусів} * 80000 \text{ грн.} = 1\,120\,000 \text{ грн.}$$

Вартість одного турнікета з установкою становить від 250 000 до 300 000 грн. Тоді на 14 автобусів необхідно як мінімум 3 500 000 грн.

Як підсумок, початкові інвестиції становлять:

3 500 000 грн. + 1 120 000 грн. = 4 700 000 грн.

З огляду на установку апаратів і турнікетів, можна буде відмовитися від послуг кондукторів. Заробітна плата одного кондуктора становить 10 000 грн. Тобто, в рік, на один автобус витрати на кондуктора складають 365 000 грн. На 14 автобусів 5 110 000 грн. відповідно.

У підсумку установка апаратів і турнікетів окупиться вже за перший рік роботи.

Крім того, це дозволить скоротити відсоток крадіжок кондукторами та водіями оплати за проїзд.

Проведемо розрахунок витрат щодо оптимізації числа рухомого складу в ТОВ «ЕНЕЙ-РОСЬ».

Система в один автобус коштує 15 600 грн.

На 14 автобусів необхідна сума в 218 400 грн.

Виробники датчиків стверджують, що цим методом можна підвищити виручку на 27%.

Виручка з одного автобуса в середньому становить 7 800 000 грн. на рік. На 14 автобусів виручка становить 109 200 000 грн. Тобто, 27% від 109 200 000 = 29 484 000 грн.

Отже, можна зробити висновок, що при незначних витратах на захід, суму виручки можна збільшити.

Наприклад, на кожен маршрут можна докупити додатковий автобус. Середня ціна міського автобуса становить 750 000 грн.

Виручка з одного автобуса на рік становить 7 800 000 грн.

Отже, в день 1 автобус робить середню виручку в 21 369 грн.

Якщо припустити, що кожен автобус ламається через непередбачені ситуації, то в рік компанія втрачає 299 178 грн. Отже, закупівля одного автобуса окупиться за 2,5 року.

Середня вартість нового автобуса, який відповідає всім сучасним технологіям на сьогоднішній день становить 750 000 грн. Для 14 автобусів буде необхідні вкладення в розмірі 10 500 000 грн.

Оновлення транспортного парку з великою ймовірністю веде до зниження витрат на технічне обслуговування і ремонт. Автобуси з двигунами найбільш низького екологічного класу є одночасно і найбільш старими, найбільш зношеними за всіма показниками. Нові автобуси, як правило, проходять первинний технічний огляд через кожні 20 000 км. Старі автобуси технічне обслуговування проходять кожні 10 000 км.

В середньому, за один день один автобус проходить 256 кілометрів. Отже, технічне обслуговування відбувається кожні 39 днів або 9 разів на рік. У нових автобусів частота проходження технічного огляду повинна знизитися до 5 раз на рік.

Вартість технічного обслуговування в середньому становить 6 900 грн. Тобто зараз на 1 автобус компанія витрачає 62 100 грн. на рік, на 14 автобусів цей показник дорівнює 869 400 грн. на рік.

При оновленні парку вартість технічного обслуговування на 14 автобусів становитиме 483 000 грн. в рік, тобто витрати скоротяться майже в половину.

Вкладення в нові автобуси повинні будуть окупитися за 2 роки і 9 місяців.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Комерційна діяльність – це основа будь-якої сучасної ринкової економіки, але саме та комерційна діяльність, яка не є звичайною спекуляцією, а те, що абсолютно точно можна назвати бізнесом. Ті самі оперативно-організаційні заходи підприємств, внаслідок яких відбуваються процеси купівлі-продажу, задовольняються потреби споживачів, а торговельні підприємства отримують найбільший прибуток. А для того, щоб всі ці процеси здійснювалися, діячам комерційної торгівлі необхідно налагоджувати рекламну-інформаційну роботу, організовувати торговельне обслуговування та ін.

Комерційне підприємництво – це вид підприємництва, обумовлений товарообміном, тобто купівлею-продажем товарів. З визначення випливає, що організація закупає товар, виробляє його транспортування, рекламу, а потім продає його за найбільш вигідною ціною (20-30% чистого прибутку). Комерційна діяльність лежить в основі магазинів, ринків, бірж, виставок, торгових баз та ін.

Комерційна діяльність є однією з найважливіших сфер забезпечення ефективного функціонування економічної системи в ринкових умовах господарювання. Комерційна діяльність підприємства являє собою велику функцію оперативно-організаційної діяльності торгових організацій і підприємств, спрямовану на здійснення процесів купівлі-продажу товарів для задоволення попиту населення й одержання прибутку. Ґрунтуючись на вивченні економічної літератури, в нашій роботі була визначена сутність і економічний зміст комерційної діяльності.

Одним з факторів, що визначають успішне функціонування торгового підприємства в умовах постійно мінливого ринкового середовища, виступає аналіз комерційної діяльності, систематичне проведення якого сприяє здійсненню швидкої, якісної і професійної оцінки результативності комерційної роботи підприємства; точному і своєчасному виявленню та обліку

факторів, що впливають на одержуваний прибуток за конкретними видами реалізованих товарів і послуг; вибору оптимальних шляхів вирішення комерційних проблем торгового підприємства і отримання достатнього прибутку в найближчій і віддаленій перспективі.

На основі вивчення теоретичних аспектів комерційної діяльності ми провели аналіз комерційної діяльності підприємства: дали організаційно-економічну характеристику підприємства, провели аналіз показників, що характеризують фінансово-господарської діяльності підприємства, а також провели аналіз ефективності управління комерційною діяльністю ТОВ «ЕНЕЙ-РОСЬ».

Підприємство нарощує основні економічні показники, підвищуються ділова активність і рентабельність, але рентабельність продажів організації порівняно невисока.

Ефективне використання можливостей зовнішнього середовища організацією можливо тільки за умови ефективного управління персоналом, оскільки використання технологічного потенціалу визначається рівнем професійної підготовки працівників.

За результатами аналізу показників економічної ефективності комерційної діяльності можна зробити висновок, що в цілому комерційна діяльність ТОВ «ЕНЕЙ-РОСЬ» підвищує свою ефективність і приносить прибуток.

Заходи щодо вдосконалення управління комерційної діяльності на підприємстві:

1. Установка апаратів з продажу квитків на проїзд може також стати альтернативою роботи кондукторів.
2. Для підвищення показників комерційної діяльності необхідно оптимізувати кількість рухомого складу.
3. За допомогою автоматизованої системи диспетчерського управління перевезеннями на основі GPS (яка встановлена у всіх автобусах компанії ТОВ

«ЕНЕЙ-РОСЬ») можна регулювати маршрут, проводити аналіз непередбачених ситуацій.

4. Підвищення загального показника ефективності комерційної діяльності можна домогтися шляхом придбання сучасні автобуси і мікроавтобусів підвищеної місткості і комфортабельності.

5. Підвищення якості обслуговування автобусних перевезень можна здійснити шляхом вдосконалення системи технічного обслуговування і поточного ремонту автобусів.

Реалізація заходів щодо підвищення ефективності комерційної діяльності ТОВ «ЕНЕЙ-РОСЬ» дозволить підприємству підвищити його конкурентоспроможність, і допоможе йому зайняти лідируючі позиції на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / под ред. Л.А. Ермолович. – Мн.: Интер-прессервис, Экоперспектива, 2018. – 576 с.
2. Андрієнко В.М. Стратегічне управління підприємствами реального сектору економіки : механізми, методи, моделі : монографія / [В.М. Андрієнко та ін.]; Донецький нац. ун-т. – Донецьк: ДонНУ, 2018. – 155 с.
3. Апопій В.В., Міщук І.П., Ребицький В.М. та ін. Організація торгівлі: підручник / І.П. Міщук, В.М. Ребицький та ін.; За ред. В.В. Апопія. – 2-ге вид. – К.: ЦНЛ, 2015. – 615 с.
4. Апопій В.В. Комерційна діяльність на ринку товарів та послуг: Ситуаційні завдання / В.В. Апопій, І.П. Міщук, Ю.М. Хом'як / Укоопспілка; ЛКА. – Л.: Видавництво ЛКА, 2017. – 164 с.
5. Бай С.І. Розвиток організації : політика, потенціал, ефективність : монографія / С.І. Бай. – Київ : Київ. нац. торг. – екон. ун-т, 2019. – 280 с.
6. Баканов М.И. Экономический анализ в торговле: учеб. пособ. / Под ред. М.И. Баканова. – М.: Финансы и статистика, 2017. – 336 с.
7. Балабанова Л.В., Сердак О.В. Цінова політика торговельного підприємства в умовах маркетингової орієнтації: навчальний посібник / Л.В. Балабанова, О.В. Сердак. – Донецьк: Дон ДУЕТ ім. М.І. Туган-Барановського, 2013. – 156 с.
8. Балабан П. Ю. Комерційна діяльність. – Харків: Світ книг, 2015. – 452 с.
9. Баскакова М.Ю. Комерційна діяльність посередницьких підприємств: конспект лекцій для студ. факультету економіки та менеджменту спец. 7.050108 «Маркетинг» усіх форм навчання / М.Ю. Баскакова. – Суми : СумДУ, 2017. – 57 с.

10. Башнянин Г.І. Комерційно-посередницька діяльність на товарному ринку: навч. посібн. / Г.І. Башнянин та ін. – К. : Кондор, 2014. – 416 с.
11. Біла О.Г. Фінансове планування і прогнозування: навчальний посібник / О.Г Біла. – Львів: Компакт – ЛВ, 2015. – 312 с.
12. Бланк И.А. Торговый менеджмент / И.А. Бланк – 2-е изд., перераб. и доп. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2017. – 784 с.
13. Болтянська Л.О. Економіка підприємства / Л.О. Болтянська, Л.О. Андреева, О.І. Лисак. – Херсон : ОЛДІПЛЮС, 2015. – 668 с.
14. Виноградська А.М. Технологія комерційного підприємництва: навч. посібник. - К.: Центр навчальної літератури, 2016. – 521 с.
15. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шкопова О.М. Менеджмент в організації: навч. посіб. / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шкопова; Київ. економ. ін-т менеджменту «ЕКОМЕН». – К.: Кондор, 2014. – 596 с.
16. Воробйов Б.З., Локтев Е.М., Плетень А.І. Основи комерційної діяльності. – К.: Європейський університет, 2014. – 523 с.
17. Гетьман О.О., Шаповал В. М. Економічна діагностика: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / О.О. Гетьман, В. М. Шаповал. – Київ: ЦНЛ, 2017. – 307 с.
18. Гой І.В Підприємництво навч. посібн. / І.В. Гой, Т.П. Смелянська - Київ, Центр учбової літератури, 2013. – 368 с.
19. Грищенко І.М. Комерційна діяльність посередницьких підприємств: навчальний посібник. – К.: КНУТД, 2015.– 80 с.
20. Гусаковська Т.О. Аналіз комерційної діяльності торговельного підприємства. – Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2015. – № 1 (69). – С. 106–111.
21. Економічний аналіз: навч. посібник / М.А. Болюх, В.З. Бурчевський, М.І. Горбаток та ін.; за ред. акад. НАНУ, проф. М. Г. Чумаченка. – Вид. 2-ге, перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2013. – 556 с.

22. Єрмошенко М.М. Комерційна діяльність посередницьких організацій: Навч. посібник / Національна академія управління. – К.: НАУ, 2016. – 345 с.
23. Загорна Т. О. Економічна діагностика: навч. посіб. / Т.О. Загорна; Мін. освіти і науки України. Макіїв. екон.-гуманіт. ін-т. – К.: ЦУЛ, 2017. – 400 с.
24. Іванова О.А., Пеліхов Є.Ф., Сумець О.М. Економіка сучасного підприємства. – Харків: Вид-во НУА, 2017. – 312 с.
25. Кисильова Є.Н. Організація комерційної діяльності по галузях та сферах застосування / Є.Н. Кисильова. – К. : Кондор, 2014. – 292 с
26. Кисильова Є. Н. Організація комерційної діяльності по галузях та сферах застосування. – К.: Кондор, 2014. – 292 с.
27. Комерційна діяльність: навчальний посібник з дисципліни «Комерційна діяльність» / Л.Г. Филевич, Л.О. Попова, О.М. Прядко, Т.Л. Мітяєва, Л.А. Прибилович. – Харків: ХДУХТ, 2014. – 225 с.
28. Комерційна діяльність на ринку товарів та послуг / [Під ред. В.В. Апопія, Я.А. Гончарука] Підруч. – К.: НМЦ «Укросвіта», 2016. – 458 с.
29. Комерційна діяльність: підруч. / За ред. проф.. В.В. Апопія. – Вид. 2-ге, перероб. і доп. – К.: Знання, 2018. – 558 с.
30. Комерційна діяльність / Н.О. Криковцева, О.Б. Казакова, Л.Г. Саркісян, Л.Л. Авдєєнко, Г.А. Дяченко, Л.С. Курська, О.Н. Сахарова. – К.: Центр учбової літератури, 2017. – 296 с.
31. Комерційна діяльність: навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни за кредитно-модульною системою організації навчального процесу / О.М. Михайленко. – Полтава : ПУЕТ, 2014. – 198 с.
32. Косянчук Т.С., Кучма С.О. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства за сучасних умов. – Вісник Хмельницького національного університету. – Економічні науки. – 2014. – № 3 (3). – С. 113–116.

33. Крисько Ж. Л. Сутність та види комерційної діяльності підприємства / Ж. Л. Крисько // Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє: Щорічник. – Випуск 18 / За заг. ред. М. В. Лазаровича. – Тернопіль: Економічна думка ТНЕУ, 2014. – С. 75-83
34. Організація торгівлі : підручник / В.В. Апопій, І.П. Міщук, В.М. Ребицький та ін. / за ред. В.В. Апопія. – 3-тє вид., [перероб. та доп.]. – К. : Вид-во ЦУЛ, 2019. – 632 с.
35. Основи комерційної діяльності. – Ч. II. Практикум: навч. посіб. / Є.М. Локтєв, В.В. Базилєв, Л.Г. Саркісян, Б.З. Воробйов. – К.: Вид-во Європейського університету, 2015. – 383 с.
36. Павлова В.А. Комерційне товарознавство: навчальний посібник / В.А. Павлова, Г.А. Рижкова, Л.А. Гончар, В.М. Орлова, О.Р. Сергєєва, О.В. Кузьменко. – К.: Кондор, 2012. – 286 с.
37. Підприємницькі мережі в торгівлі: монографія / за ред. Н.О. Голошубова. – Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. – 344 с.
38. Попова Л.О., Черкашина Л.В. Комерційна діяльність: навчально-методичний посібник у структурно-логічних схемах з дисципліни «Комерційна діяльність» - Харків, ХДУХТ, 2018. – 167 с.
39. Рябчик А.В. Конспект лекцій з дисципліни «Комерційна діяльність посередницьких підприємств» для студентів факультету аграрного менеджменту напряму підготовки 8.03050701 «Маркетинг» ОС «Магістр» (денної та заочної форми навчання) / А.В. Рябчик. – К.: Редакційно-видавничий відділ НУБіП України, 2015. – 120 с.
40. Сафонова О.Р., Дмитрієва О.К. Комплексна оцінка ефективності комерційної діяльності підприємств торгівлі. – Регіон: системи, економіка, управління. – 2019. – № 2. – С. 54-65.
41. Старожилова Г. М., Озима В.В., Стайоха Т. Б. Комерційна діяльність організацій: навчальний посібник. – К., 2017. – 360 с.
42. Тарасюк Г.М. Планування комерційної діяльності: Навч. посіб. – К.: Каравела, 2005. – 400 с.

43. Тимчина А.І. Сутність і роль комерційної функції підприємств у ринковому середовищі / А.І. Тимчина // Науковий вісник НЛТУ України. – 2018. – Вип. 20 (15). – С. 297–303.
44. Торговельне підприємство: стратегія, політика, конкурентоспроможність: монографія. – А. А. Мазаракі та ін. – К.: Київ.нац.торг.- екон.ун-т, 2016. – 384 с.
45. Яковлев Ю.П. Економіка торгівлі: навч. посіб. – Херсон : Олді-плюс, 2019. – 356 с.

ДОДАТКИ

Київський національний торговельно-економічний
університет
Факультет економіки, менеджменту і психології
Кафедра менеджменту
Кафедра економічної теорії та конкурентної політики

МЕНЕДЖМЕНТ: ІМПЕРАТИВИ ТА ВИКАЛИКИ

Збірник наукових статей студентів денної форми навчання,
які здобувають освітній ступінь «магістр»
за спеціальністю 073 «Менеджмент»
спеціалізаціями «Управління бізнесом»,
«Торговельний менеджмент», «Менеджмент персоналу»,
«Управління в сфері економічної конкуренції»

Частина 2

Київ 2020

ЗМІСТ

ВСТУП

ТЕХНОЛОГІЯ ТА ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

AZEDOVA I.

Enterprise' control system: the essence and elements 8

АНДРУШКО О.

Методичні підходи до формування системи менеджменту на підприємстві 14

BABSKA A.

Category management in the enterprise management system 21

VEDLANKINA M.

The essence and stages of market research 25

БРИЧЕНКО А.

Управління якістю надання послуг на підприємстві 29

ГАВРИЛЮК С.

Формування системи управлінського контролю та його вплив на ефективну діяльність підприємства 34

ДЕРЕВ'ЯНКО М.

Проектний підхід в управлінні підприємством 39

ЗІНЧЕНКО Д.

Розвиток організаційної культури підприємства 43

КОНОВАЛ В.

Формування системи методів управління бізнесом 50

МАЛИНЯК Т.

Потенційні джерела фінансування проектів в Україні 55

PETRENKO Y.

Sales management: the essence and peculiarities 63

ПИНЬКІВСЬКА Н.

Аналіз економічної діяльності ПАТ «Оболонь» 67

САЛКОВА І.

Фактори, що впливають на формування асортиментної політики підприємства 71

SAKHNO A.

Theoretical foundations of state regulation of the economy 77

СТАСЮК В.

Управління комерційною діяльністю підприємства 80

References

1. Lysak V. Yu. (2015). Derzhavne rehulyuvannya ekonomiky [State regulation of the economy], Alphabet, Kamyanets-Podil, Ukraine, p. 132.
2. Krusha P. V. (2018). Natsional'na ekonomika [National Economy], Karavela, Kyiv, Ukraine, p. 533.
3. Senyshyn O. S., Horyn M. O. and Kundytskyi O. O. (2014). Derzhavne rehulyuvannya ekonomiky [State regulation of the economy], Lviv. nats. un-t im. Ivana Franka, Lviv, Ukraine, p. 334.
4. Chernyavska O. V. (2018). Natsional'na ekonomika [National economy], Alerta, Kyiv, Ukraine, p. 502.
5. Mazurak A. A., Lahutin V. D., Herasymenko A. II. [et al.] (2016). Vnutrishnya torhivlya Ukrainy [Internal trade of Ukraine], KNUTE, Kyiv, Ukraine, p. 864.
6. Mochernyi, S. V. (2009). Ekonomichna teoriia [Economics], 4th ed., VTs «Akademina», Kyiv, Ukraine, p. 640.
7. Didkivska, L. I. and Holovko, L. S. (2008). Derzhavne rehulyuvannya ekonomiky [State regulation of the economy], Znannia-Pres, Kyiv, Ukraine, p. 213.
8. Tretyak H. S. and Blishchuk K. M. (2011). Derzhavne rehulyuvannya ekonomiky ta ekonomichna polityka [State regulation of the economy and economic policy], LRIDU NADU, Lviv, Ukraine, p. 128.
9. The Verkhovna Rada of Ukraine (2003). The Law of Ukraine « Economic Code of Ukraine», January 16, 2003 № 436-IV, Article 10.

The work was performed under the scientific guidance of candidate of economic sciences, associate professor BIELIAIEVA N. S.

УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

СТАСЮК В., Ім курс ФЕМП КНТЕУ,
спеціальність «Менеджмент»,
спеціалізація «Управління бізнесом»

В статті обґрунтована актуальність вдосконалення управління комерційною діяльністю організацій. Надане визначення комерційної діяльності як оперативної-організаційної діяльності торговельних організацій, спрямовану на здійснення процесів купівлі-продажу для отримання прибутку і задоволення попиту населення. Розкрито мету та етапи комерційної діяльності організацій. Охарактеризовано господарські зв'язки між постачальниками і покупцями товарів. Сформульовані основні шляхи підвищення ефективності комерційної діяльності в торговельних організаціях.

The article substantiates the relevance of improving the management of commercial activities of organizations. The definition of commercial activity as operational and organizational activity of trade organizations, aimed at the implementation of sales processes to make a profit and meet the demand of the population. The purpose and stages of commercial activity of organizations are revealed. The economic relations between suppliers and buyers of goods are characterized. The main ways to increase the efficiency of commercial activity in trade organizations are formulated.

Постановка проблеми та актуальність дослідження. Розвиток ринкових відносин в країні супроводжувалося широким відродженням комерційної діяльності. Навряд чи можна назвати галузь народного господарства, підприємства якої не почали б займатися комерцією. Характерну особливість розвитку комерції в даний час складає її спонтанність і несистемність. Саме ці особливості визначили необхідність вдосконалення управління комерційною діяльністю на рівні підприємства.

В сучасних умовах комерційна діяльність зазнає серйозних змін, що позначаються в тому, що її учасники діють на основі принципів повної рівноправності партнерів, господарської самостійності, суворой матеріальної і фінансової відповідальності за виконання прийнятих зобов'язань.

В умовах посилення конкуренції необхідне вдосконалення управління комерційною діяльністю організацій служивчої кооперації, що мають багатогалузевий характер діяльності і специфіку функціонування на споживчому ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам вдосконалення управління, формування і функціонування товарних ринків, комерційної діяльності господарюючих суб'єктів приділяється значна увага вітчизняними та зарубіжними вченими. У роботах розглядаються різні питання теорії управління і ринкового регулювання.

Окремі питання розвитку торгової, маркетингової та комерційної діяльності відображені в роботах вітчизняних і зарубіжних вчених І. Ансоффа, Ю.А. Аванесова, Г.А. Васильєва, С.П. Голубкова, І.М. Герчикова, Ф. Котлера, М. Мак-Дональда, М.Х. Мескона, А.М. Романова, Ф.Г. Панкратова, М. Портера, Ч. Сендіджа, Б.І. Синельської, В.Г. Федорова, І.Ф. Шерра та ін.

Проблеми організації комерційної діяльності розглядалися в роботах М.С. Абрютіна, Ю.А. Аванесова, О.Е. Башинної, В.В. Бурцева, С.Н. Виноградової, Л.В. Осипової та ін.

Проблеми вдосконалення комерційної діяльності розглядалися в працях С.В. Ісаєнко, В.Т. Жигалова, О.І. Клименко, О.П. Матвєєвої, Г.В. Макарової, В.В. Салій, Л.Т. Снітко, В.І. Теплової, М.В. Хайрулліна та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проблеми управління комерційною діяльністю складні, багатогранні, багатоаспектні і вимагають вивчення стосовно до умов функціонування економіки України. У теоретичному плані залишаються дискусійними питання, що стосуються суті комерційної діяльності, її структурних складових, маркетингового дослідження ринку та ін. В методологічному плані потрібно виявлення чинників, що забезпечують структурні зміни в управлінні комерційною діяльністю; основ побудови системи показників комерційної діяльності; сутності поняття «споживчі інтереси»; «споживчі переваги»; «платоспроможність»; механізму ринкового ціноутворення. Практика постійно вимагає вишукування шляхів ув'язки результатів роботи кожного структурного підрозділу, що займається комерційною діяльністю підприємства з його підсумковими показниками, здійснення кількісного порівняння попиту і пропозиції, управління процесами ціноутворення.

Недостатнє вирішення названих питань веде до того, що управління комерційною діяльністю на сьогоднішній день позбавлене системності та логічності. Тому розв'язання низки питань даної проблеми є одним із актуальних завдань, спрямованих на розвиток ринкових відносин. Це і зумовило вибір теми цієї роботи.

Мета статті. Дати характеристику особливостям управління комерційною діяльністю підприємств в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах загострення конкуренції між торговими організаціями комерційна діяльність набуває виняткової актуальності і є невід'ємною частиною функціонування торговельних організацій.

У сучасних умовах розвитку ринку комерція стає об'єктом праці для багатьох категорій працівників. Однак вони повинні мати професійну підготовку, тому що сфера знань у комерційній діяльності охоплює широке коло питань: знання товарів, господарські взаємовідносини з постачальниками і покупцями товарів, встановлення зовнішньоекономічних зв'язків, ведення переговорів, правові питання, реклама і багато інших. У зв'язку з

чим, уявлення про комерцію як про вміння продати або перепродати товар дорожче, ніж необхідним і не відображає всієї складності даного виду діяльності [1, с. 20].

Перехід на ринкові принципи господарювання дозволяє розвиватися підприємству, в якому велике значення має комерційна діяльність.

Термін «комерція» означає, в одному випадку, самостійну галузь народного господарства, в іншому – торгові процеси, пов'язані зі здійсненням купівлі-продажу товарів. Останні характеризують комерційну діяльність. Комерційна діяльність пов'язана з іншими поняттями торгівлі – торговими процесами по здійсненню актів купівлі-продажу з метою отримання прибутку [8, с. 56].

Комерційна діяльність торгових організацій охоплює фактично всі напрями діяльності торгових організацій і, зокрема, питання вивчення попиту населення і ринку збуту товарів, виявлення джерел надходження і постачальників товарів, організації раціональних господарських зв'язків з постачальниками, включаючи розробку і подання їм заявок і замовлень на товари, укладення договорів на поставку товарів, організації обліку і контролю за виконанням постачальниками договірних зобов'язань. Крім того, комерційна робота торгових організацій включає організацію оптового та роздрібного продажу товарів, встановлення договірних зв'язків з покупцями товарів (в оптовій торгівлі), формування оптимального асортименту, управління товарними запасами, рекламно-інформаційну діяльність, організацію торгового обслуговування, надання торговельних послуг та інші торгові операції.

Комерційна діяльність на ринку товарів і послуг являє собою оперативно-організаційну діяльність торговельних організацій, спрямовану на здійснення процесів купівлі-продажу для отримання прибутку і задоволення попиту населення.

Метою комерційної діяльності є продаж найбільшої кількості товарів і послуг з максимальними доходами і одночасним забезпеченням високої репутації організації, досягнення стійкого збуту в майбутньому.

Задля досягнення цієї мети важливу роль відіграють активна комерційна робота на ринку товарів і послуг та підвищення відповідальності персоналу комерційних служб за обґрунтованість прийнятих рішень.

Комерційна робота з роздрібного продажу товарів складається з наступних етапів:

- вивчення та прогнозування попиту на реалізовані в магазинах товари;
- формування оптимального асортименту товарів в магазині;
- рекламно-інформаційна діяльність роздрібних торгових підприємств;
- вибір найбільш ефективних методів роздрібного продажу товарів;
- організація надання торговельних послуг покупцям [2, с. 30].

Господарські зв'язки між постачальниками і покупцями товарів – економічні, організаційні, комерційні, адміністративно-правові, фінансові та інші відносини, що складаються між покупцями і постачальниками в процесі поставок товарів.

Система господарських зв'язків включає участь торгових організацій в розробці планів виробництва товарів за допомогою подання заявок і замовлень; складання договорів; контроль за дотриманням договірних зобов'язань; застосування економічних санкцій; участь в роботі товарних бірж та оптових ярмарок; встановлення оптимальних фінансових відносин; застосування адміністративно-правових норм та ін. [2, с. 31].

В умовах ринкової економіки здійснюється самостійне встановлення відносин між партнерами за договором на базі норм цивільного законодавства. Однак сфера господарських відносин між постачальниками і покупцями товарів вимагає певного рівня державного регулювання, в тому числі, за допомогою прийняття і введення в дію законів, указів, постанов в галузі ціноутворення, вимог до якості товарів і послуг, припинення недобросовісної конкуренції або монополістичної діяльності, а також встановлення цін, тарифів, стимулювання вітчизняного виробника і т. д.

Розглянемо основні шляхи підвищення ефективності комерційної діяльності в торгових організаціях:

1. Стан матеріально-технічної бази торгівлі та її відповідність сучасним вимогам організації торгівлі:

- стан торгових будівель, забезпеченість торговельними площами;
- рівень технічного оснащення, наявність торгово-технологічного обладнання, електронно-обчислювальної техніки;
- використання нових технологій в процесі переробки, продажу товарів;
- автоматизована обробка інформації про стан продажів, витрат на реалізацію товарів, впровадження автоматизованих робочих місць торгових працівників;
- інноваційні можливості щодо застосування нової техніки і технологій.

2. Фінансові складові комерційного успіху:

- об'єм і структура основних і оборотних коштів організації торгівлі;
- рентабельність основних і оборотних коштів;
- оборотність основних і оборотних коштів;
- розмір власних оборотних коштів;
- ліквідність;
- фінансова стійкість, платоспроможність організації торгівлі.

3. Потенціал персоналу:

- кількісний і якісний склад кадрів організації торгівлі;
- висока професійна підготовка фахівців комерційної служби;
- кваліфікація і досвід менеджерів;
- збіг особистих і групових інтересів;
- наявність дієвих мотивів для персоналу в ефективній роботі торгової організації.

4. Організаційні аспекти:

- наявність розвинених інформаційних систем;
- своєчасне реагування на зміну ринкової ситуації;
- можливість швидкої реалізації нових досягнень і ефективних комерційних стратегій;
- наявність ефективної ринкової інфраструктури;
- оптимальна організаційна структура організації торгівлі і система управління нею.

5. Фактори, зумовлені маркетинговою активністю торгової організації і станом ринку:

- об'єми попиту і пропозиції;
- рівень та інтенсивність конкуренції серед торгових організацій;
- рівень та інтенсивність конкуренції серед постачальників товарів;
- маркетингові стратегії торгового підприємства;
- структура торгового асортименту;
- якість товарів і послуг;
- сервісне обслуговування;
- наявність взаємовигідних договорів поставки, якість їх виконання;
- ефективна реклама та система стимулювання збуту;
- оптимальна збутова політика організації торгівлі;
- грамотна комунікаційна політика організації торгівлі;
- високий імідж, позитивна репутація торгової організації.

Наявність безлічі факторів, їх взаємозалежність, динамізм визначають складність комерційної діяльності, багатоваріантність рішень, прийнятих найчастіше в умовах невизначеності, що пов'язане з господарським ризиком. Це вимагає вивчення і глибокого аналізу ступеня впливу різних чинників на кінцевий результат торгової фірми, визначає необхідність виділення ключових факторів, що забезпечують високий рівень комерційної роботи та можливість збільшення доходів.

Висновки і пропозиції. Для того, щоб торгова організація успішно функціонувала, необхідно проводити глибокий аналіз її комерційної діяльності в залежності від постійно мінливого ринкового середовища. Це дозволить зробити організацію стійко прибутковою і конкурентоспроможною, забезпечити її розвиток, передбачати майбутнє.

- Проводячи систематичний і глибокий аналіз комерційної діяльності, необхідно:
- швидко, якісно і професійно оцінювати результативність комерційної роботи як організації в цілому, так і її структурних підрозділів;
 - точно й вчасно знаходити й враховувати фактори, що впливають на одержуваний прибуток по конкретних видах реалізованих товарів і послуг;
 - визначати витрати на торговельну діяльність (витрати обігу) і тенденції їх зміни, що необхідно для визначення продажної ціни й розрахунку рентабельності;
 - знаходити оптимальні шляхи вирішення комерційних проблем організації торгівлі і отримання достатнього прибутку в найближчій і віддаленій перспективі.

На практиці в діяльності комерційних підприємств необхідно використовувати комплексне дослідження ринку, аналізувати комерційну інформацію, оцінювати ефективність господарських зв'язків. Для того, щоб приймати обґрунтовані управлінські рішення необхідно проводити оцінку ефективності комерційної діяльності в цілому і окремо за кожною торговельною угодою.

Дослідження теоретичної бази управління комерційною діяльністю, а також їх практичне застосування дозволяє прогнозувати і запобігати комерційним ризикам, спрямовувати виробництво на випуск товарів, враховуючи купівельні ризики.

Список використаних джерел

1. Балабан П. Ю. Комерційна діяльність. Харків: Світ книг, 2015. 452 с.
2. Богославець Г. М. Проблеми та перспективи розвитку підприємств оптової торгівлі. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія : Економічні науки. 2014. Вип. 5. С. 28-32.
3. Гусаковська Т. О. Аналіз комерційної діяльності торговельного підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2015. № 1 (69). С. 106-111.
4. Іванова О. А., Пеліхов С. Ф., Сумеш О. М. Економіка сучасного підприємства. Харків: Вио-во НУА, 2017. 312 с.
5. Кисильова С. Н. Організація комерційної діяльності по галузях та сферах застосування. К.: Кондор, 2014. 292 с.
6. Комерційна діяльність: навчальний посібник з дисципліни «Комерційна діяльність» Л. Г. Филевич, Л. О. Попова, О. М. Прядко, Т. Л. Мітєва, Л. А. Прибилович. Харків: ХДУХТ, 2014. 225 с.
7. Косянчук Т. С., Кучма С. О. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства за сучасних умов. *Вісник Хмельницького національного університету Економічних наук*. 2014. № 3 (3). С. 113-116.
8. Сафонова О. Р., Дмитрієва О. К. Комплексна оцінка ефективності комерційної діяльності підприємств торгівлі. *Регион: системи, економіка, управління*. 2019. № 2. С. 54-65.

Робота виконана під науковим керівництвом канд. наук з держ. упр., доцента
КАНДАГУРИ К. С.

Питання для методу SERVQUAL

Показник	Твердження
Економічні показники	В автобусі завжди є пільги для пасажирів В автобусі завжди присутній система безконтактної оплати
Інформаційного обслуговування	В автобусі завжди є інформація про відправлення і прибуття автобуса В автобусі завжди є інформація про надавані послуги та їх вартість В автобусі завжди сповіщають про найближчу зупинку В автобусі завжди є маршрутна карта На інтернет ресурсах і офіційному сайті є розклад автобусів і інтервали між автобусами Перевізник завжди забезпечує інформацію про зміни в розкладі маршруту В автобусі завжди присутня бездротова мережа wіfі Завжди є можливість написати відгук на сайті компанії
Показники комфортності	В автобусі завжди є вільні сидячі місця В автобусі завжди є достатньо особистого простору В автобусі завжди чисто В автобусі завжди комфортна температура В автобусі завжди хороше освітлення В автобусі завжди допустимі значення шуму, вібрації і вологості; В автобусі завжди є технічні засоби для пасажирів з обмеженими можливостями; Персонал автобуса завжди ввічливий і привітний В автобусі завжди ведеться відеозйомка салону
Показники швидкості	Поїздка завжди максимально швидка Автобуси завжди зупиняються на всіх зупиночних пунктах на шляху
Показники своєчасності	Автобуси повинні завжди приходити за розкладом Інтервал руху завжди дотримується
Показники безпеки	Водії автобуса завжди дотримується всіх правила дорожнього руху В автобусі завжди присутній кондуктор і водій Автобус завжди дотримується проходження без поломок

ДОДАТОК В

Результати оцінки за методом SERVQUAL

Показник	Твердження	Очікування	Реальність	Різниця
Економічні показники	В автобусі завжди є пільги для пасажирів	6,2	4,67	-1,53
	В автобусі завжди присутній система безконтактної оплати	5,83	5,67	-0,17
Інформаційного обслуговування	В автобусі завжди є інформація про відправлення і прибуття автобуса	5,23	3,45	-1,57
	В автобусі завжди є інформація про надавані послуги та їх вартість	4,73	4,90	0,17
	В автобусі завжди сповіщають про найближчу зупинку	5,90	5,60	-0,30
	В автобусі завжди є маршрутна карта	6,20	5,57	-0,63
	На інтернет ресурсах і офіційному сайті є розклад автобусів і інтервали між автобусами	4,33	4,67	0,33
	Перевізник завжди забезпечує	3,90	1,33	-2,57

	інформацію про зміни в розкладі маршруту			
	В автобусі завжди присутня бездротова мережа wifi	4,70	1,13	-3,57
	Завжди є можливість написати відгук на сайті компанії	5,33	4,00	-1,33
Показники комфортності	В автобусі завжди є вільні сидячі місця	5,07	2,23	-2,83
	В автобусі завжди є достатньо особистого простору	5,40	2,27	-3,13
	В автобусі завжди чисто	4,67	2,83	-1,83
	В автобусі завжди комфортна температура	4,47	3,23	-1,23
	В автобусі завжди хороше освітлення	5,13	4,17	-0,97
	В автобусі завжди допустимі значення шуму, вібрації і вологості	4,90	3,43	-1,47
	В автобусі завжди є технічні засоби для пасажирів з обмеженими можливостями	5,50	6,17	0,67

	Персонал автобуса завжди ввічливий і привітний	4,40	3,50	-0,90
	В автобусі завжди ведеться відеозйомка салону	4,30	6,33	2,03
Показники швидкості	Поїздка завжди максимально швидка	6,23	4,17	-2,07
	Автобуси завжди зупиняються на всіх зупиночних пунктах на шляху	5,26	6,33	1,07
Показники своєчасності	Автобуси повинні завжди приходити за розкладом	5,92	5,00	-0,92
	Інтервал руху завжди дотримується	5,39	3,30	-2,09
Показники безпеки	Водії автобуса завжди дотримується всіх правила дорожнього руху	4,90	4,50	-0,40
	В автобусі завжди присутній кондуктор і водій	5,00	6,66	1,66
	Автобус завжди дотримується проходження без поломок	6,57	6,43	-0,23

Середні значення		5,21	4,30	-0,91
---------------------	--	------	------	-------