

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління комерційною діяльністю підприємства»

(за матеріалами ТОВ «ТРЕЙДАП», Київська обл., Києво-Святошинський
р-н, с.Ходосівка)

Студента 2 курсу 3м групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом»

Беспалова
Віталія Володимировича

Науковий керівник:
доктор економічних наук,
професор

Бай
Сергій Іванович

Гарант освітньої
програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова
Ірина Валентинівна

Київ 2020

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1 Сутність та зміст комерційної діяльності.....	5
1.2 Методичні засади управління комерційною діяльністю.....	11
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ТРЕЙДАП».....	15
2.1 Аналіз складових комерційної діяльності підприємства.....	15
2.2 Оцінка ефективності управління комерційною діяльністю підприємства.....	24
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ТРЕЙДАП».....	32
3.1 Обґрунтування напрямів підвищення результативності управління комерційною діяльністю підприємства на засадах формування оптимального товарного асортименту.....	32
3.2 Розробка механізму вдосконалення управління комерційною діяльністю підприємства.....	41
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	51
ДОДАТКИ.....	56

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В сучасних умовах інтенсифікації ринкових відносин та загострення глобальної конкуренції якість комерційної роботи стає одним з найважливіших чинників виживання та ефективної діяльності підприємства на ринку товарів і послуг. Актуального значення набуває при цьому необхідність удосконалення на багатьох підприємствах як окремих елементів системи комерційної діяльності, так і загальної концепції формування такої системи. Науковий підхід до формування комерційної діяльності підприємства дозволяє вирішувати господарчі проблеми більш раціональним шляхом, своєчасно виявляти ринкові можливості та використовувати їх, планувати та організовувати збутову діяльність на ринку з урахуванням передбачених тенденцій споживчого попиту.

Метою дослідження є поглиблення теоретичних, методичних та практичних знань про управління комерційною діяльністю підприємства та розробка пропозицій щодо підвищення її результативності на засадах формування оптимального товарного асортименту.

Відповідно до мети дослідження даної роботи були поставлені такі **завдання:**

- висвітлити сутність та зміст комерційної діяльності;
- надати характеристику методичним засадам управління комерційною діяльністю;
- проаналізувати складові комерційної діяльності підприємства;
- оцінити ефективність управління комерційною діяльністю підприємства;
- обґрунтувати напрями підвищення результативності управління комерційною діяльністю підприємства на засадах формування оптимального товарного асортименту;
- розробити механізм вдосконалення управління комерційною діяльністю підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління комерційною діяльністю ТОВ «ТРЕЙДАП».

Предметом дослідження є система управління підприємством та його комерційною діяльністю.

Методи дослідження. В процесі написання роботи використано такі методи дослідження: аналіз; аналогії; методи економічного, фінансового та статистичного аналізу; структурно-логічний метод; графічний метод.

Інформаційною базою дослідження є монографічні дослідження та наукові публікації зарубіжних та вітчизняних вчених, дані бухгалтерської звітності господарської діяльності досліджуваного підприємства, а також особисті дослідження автора.

Наукова новизна полягає в удосконаленні матриці вибору стратегії відповідно до фінансового рівня розвитку та інтенсивності розвитку підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці методики матричного функціонально-стратегічного аналізу комерційної діяльності підприємства для формування оптимального товарного асортименту.

Апробація результатів ВКР. За результатами виконання випускної кваліфікаційної роботи опубліковано статтю на тему «Управління комерційною діяльністю на підприємстві» у Збірнику наукових статей студентів «Управління і адміністрування»(Додаток А).

Робота викладена на 50 сторінках основного тексту, в т.ч. містить 12 таблиць та 35 рисунків; 9 додатків, список використаних джерел нараховує 44 джерела.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та зміст комерційної діяльності

Вивчення наукових праць вітчизняних і зарубіжних вчених вказує на те, що у сучасній економічній літературі не існує єдиного тлумачення поняття «комерційна діяльність». Одні науковці ототожнюють комерційну і підприємницьку діяльності, інші стверджують, що комерційна діяльність є ширшим поняттям, ніж підприємництво, або ж навпаки (рис. 1.1).



Рис. 1.1 Варіанти трактування комерційної діяльності

Джерело: узагальнено автором за джерелами [13; 18, С. 233; 21].

У табл. 1.1 представлено основні тлумачення поняття «комерційна діяльність» різними науковцями.

Варто зазначити, що жодне з наведених у табл. 1.1 визначень не можна вважати повним, оскільки воно охоплює лише окремі аспекти, не відображаючи цілісного бачення комерційної діяльності. Вважаємо, що комерційна діяльність є ширшим поняттям і охоплює всі процеси

закупівельно-збутової діяльності з метою отримання прибутку. Оскільки комерційна діяльність є частиною товарно-грошових відносин, її можна розглядати як важливу економічну категорію.

Таблиця 1.1

Трактування категорії «комерційна діяльність»

Автори	Визначення комерційної діяльності
В. Апопій	Спосіб реалізації комерційних процесів як послідовного виконання операцій, що забезпечують організаційні, економічні, соціальні, правові аспекти товарно-грошового обміну
І. Беляєвський	Діяльність із купівлі-продажу та зберігання товарів з метою задоволення споживчого попиту й отримання прибутку
А. Бусигін	Комплекс операцій, які забезпечують купівлю-продаж товарів, і разом з торговельними процесами формують торгівлю як вид діяльності
Л. Дашков і В. Памбухчіянц	Технологія торгівлі як сукупність способів раціональної організації та методів ефективного виконання операцій торгово-технологічного процесу
І. Марченко	Система оперативно-організаційних заходів, спрямованих на організацію та управління процесами купівлі-продажу товарів з метою задоволення споживчого попиту та отримання прибутку
Ф. Половцева	Особливий вид діяльності, пов'язаний з реалізацією товарів, від якого залежить кінцевий результат торговельного підприємства, тобто товарно-грошовий обмін, у процесі якого товари від постачальника переходять у власність торговельного підприємства з орієнтацією на потреби ринку
О. Русева та А. Балан	Особливий вид діяльності, що охоплює обмін матеріальними цінностями і послугами, торговельні операції з придбання матеріально-технічних ресурсів і реалізації продукції

Джерело: узагальнено автором за джерелами [2, С. 24-25; 5, С. 131-133; 35, С. 119-121].

Теоретичний підхід до аналізу комерційної діяльності передбачає розгляд її як системи у взаємозв'язку всіх елементів, поданні її як цілісного явища. Функціональний аспект бізнесу передбачає поділ її (системи комерційної діяльності) на шість основних функцій: 1) фінансового забезпечення; 2) матеріально-технічного забезпечення; 3) інформаційного забезпечення; 4) закупки товарів; 5) найму робочої сили; 6) продажу (збуту) товарів і послуг як власне комерційної функції.

Під функціями комерційної діяльності розуміється сукупність певних обов'язкових дій в процесі обміну, які вони повинні здійснювати для досягнення своїх комерційних цілей. Ці функції об'єктивні, вони обумовлені різними обставинами життєдіяльності підприємства. Серцевиною кожної

функції є обмінні відносини. Так, фінансова пов'язана із взаємовідносинами даного підприємства з представниками ринку капіталів, матеріально-технічна – ринку засобів виробництва, закупка товарів – ринку продавців, найм робочої сили – ринку праці, продаж продукції, надання додаткових послуг – з покупцями. Економічний зміст функцій не є однаковим: частина з них спрямована на створення необхідних умов для досягнення головної мети комерційних підприємств – отримання прибутку. Вони пов'язані з купівлею капіталу, матеріально-технічних засобів, праці, інформації, товарів. Інші є обов'язковими діями в процесі обміну – продаж (збут) продукції і послуг забезпечує відшкодування витрат, які супроводжують виконання кожної функції, й отримання необхідного прибутку [19].

Зрозуміло, що комерційна діяльність є ширшим поняттям, ніж комерційна функція бізнес-системи підприємства торгівлі. Комерційна діяльність включає процеси, що пов'язані зі зміною форм вартості, тобто з купівлею і продажем товарів.

До основних комерційних процесів віднесено: формування асортименту товару (характерні для комерційної функції); процеси вивчення і формування попиту на товар; процеси пошуку клієнтів; процеси вибору постачальників; процеси укладання угод; процеси реалізації управлінських заходів тощо.

До додаткових комерційних процесів в підприємствах торгівлі відносяться такі торгові процеси: вивчення та прогнозування попиту і кон'юнктури ринку; визначення потреби в товарах і послугах; дослідження джерел надходження товарів; укладання договорів на поставку товарів; рекламування товарів і послуг; продаж товарів безпосереднім споживачам та надання додаткових послуг.

Для обґрунтування ролі та місця комерційної діяльності охарактеризуємо її види. Комерційна діяльність підприємств диференціюється [35, С. 118-119]:

- за об'єктом купівлі-продажу: фактори виробництва, необхідні для здійснення виробничого процесу; вироблені товари й створені технології; вільні виробничі активи; вільні кошти й паперові активи;
- за роллю підприємства в процесі купівлі-продажу: в одних випадках воно є покупцем, в інших – продавцем;
- за характером зміни права власності: право власності переходить іншій особі – продаж, купівля; право власності не переходить іншій особі – оренда, лізинг;
- за характером вигоди в результаті угоди: безпосереднє одержання прибутку (реалізація виготовлених товарів і розроблених технологій, виконання робіт і надання послуг), створення умов для одержання прибутку в майбутньому (придбання факторів виробництва), зниження витрат виробництва (продаж і здача в оренду вільних активів), капіталізація вільних коштів (інвестування в цінні папери).

Здійснення комерційної діяльності можливо розбити на кілька етапів [10]:

- 1) вивчення попиту споживачів на ринку і визначення існуючих потреб в товарах;
- 2) пошук постачальників товарів і встановлення з ними господарських зв'язків;
- 3) здійснення комерційної діяльності з оптового продажу товарів;
- 4) комерційна діяльність з роздрібного продажу товарів;
- 5) реалізація комерційної діяльності з роздрібного продажу товарів;
- 6) формування асортименту і здійснення процесу управління запасами;
- 7) планування та здійснення рекламно-інформаційна діяльність;
- 8) надання торговельних послуг населенню.

У складі кожного з перерахованих етапів мається на увазі здійснення певних комерційних операцій. При цьому необхідно враховувати, що зміст таких операцій відрізняється в залежності від того, на якій стадії процесу руху товару вони виконуються.

Практична (прикладна) комерційна діяльність має на меті вирішення практичних завдань, що виникають в процесі реалізації комерції. Вони виникають в процесі укладення комерційних угод, здійснення обміну, купівлі-продажу, виконання комерційних операцій, які пов'язані з просуванням продукції по каналах її реалізації. Базис для розвитку прикладної комерції – вивчення існуючої ситуації на ринку, спираючись на наявну практику ведення господарювання та реалізації комерційної діяльності. Комерція в практичній частині знаходиться у взаємозв'язку із зовнішнім і внутрішнім середовищем суб'єкта господарювання. Зведення накопиченого досвіду в області комерційної діяльності призводить до виявлення її нових можливостей. Таким чином, існуючі трактування комерційної діяльності не є повними, область її використання постійно розширюється. Комерція накопичує досвід, і на його основі створюються узагальнення, виділяються певні ситуації, створюються орієнтири для застосування і ведення комерції на практиці.

Умова для здійснення цілеспрямованої комерційної діяльності – наявність стратегії. Вона формується під впливом мінливих чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, що склалися, ситуацій та наявних вимог ринку на поточний і майбутній періоди. Досягнення поставлених стратегією цілей проводиться за допомогою організаційного, економічного і фінансового забезпечення. Стратегія не є незмінною, вона коригується на основі наявних кількісних і якісних показників внутрішнього і зовнішнього середовища, а також мінливих вимог ринку [17]. Така ситуація визначає функції, які виконує комерційна діяльність [12]:

- 1) встановлення партнерських і господарських зв'язків із суб'єктами ринку;
- 2) проведення дослідження існуючих джерел закупівлі продукції;
- 3) організація та забезпечення взаємодії між виробництвом і споживанням продукції, які орієнтовані на попит покупців, в області асортименту, обсягів та оновлення продукції, що реалізовується;

- 4) організація процесів купівлі-продажу товарів, на основі наявних потреб ринку і купівельної спроможності;
- 5) розширення меж сегментів ринку;
- 6) мінімізація витрат обігу товарів.

Відносини, що виникають в процесі здійснення комерційної діяльності між суб'єктами ділових відносин, можуть протікати в умовах економічної свободи, яка передбачає володіння капіталом і наявність вміння управляти фінансами і комерційними ризиками, орієнтованість на витяг максимально можливої для існуючих умов прибутку і найвигідніші способи її капіталізації, формування організаційних структур комерції, здатних адаптуватися до умов, що змінюються, формування сприйнятливості до виникаючих змін потреб ринку, абсолютна рівність в правах ділових партнерів. Однак, не слід розуміти під економічною свободою в комерції досконалу незалежність від інтересів і дій суб'єктів ринку, так як в деяких випадках для того, щоб досягти будь-які стратегічні цілі, необхідно піти на компроміс з діловими партнерами. Крім цього, свобода комерційних відносин найчастіше обмежується умовами макросередовища, комерційною таємницею й іншими об'єктивними факторами.

Для вирішення намічених в комерційній діяльності завдань потрібно спиратися на такі основні принципи [16]: існування нерозривного зв'язку між комерційною діяльністю та принципами маркетингу; адаптивність комерційної діяльності, її прагнення до обліку постійно мінливих потреб ринку; вміння передбачати появу комерційних ризиків; розставлення пріоритетів; прагнення до прояву особистої ініціативи; висока ступінь відповідальності за виконання чи невиконання взятих зобов'язань за укладеними торговельних угодах; націленість на досягнення високих показників прибутку.

1.2. Методичні засади управління комерційною діяльністю

Під ефективністю комерційної діяльності підприємства торгівлі варто розуміти кількісне вираження її продуктивності за допомогою системи показників, які характеризують відношення результатів комерційної діяльності до витрат на її здійснення та задіяних ресурсів, а також свідчать про зміну встановлених співвідношень.

Запропоноване визначення поняття «ефективність комерційної діяльності підприємства» охоплює не лише наявність передумов для забезпечення певного рівня задоволення потреб зацікавлених сторін, але й здатність до рентабельного та економного використання ресурсів з цією метою. Це має суттєве значення як з термінологічної, так і з практичної точки зору, а особливо під час підготовки та прийняття рішень стосовно стимулювання та підвищення інтенсивності комерційної діяльності, збільшення рівня її ефективності загалом і за процесами та операціями зокрема [4, С. 296].

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

Етапи комплексного оцінювання ефективності комерційної діяльності підприємств роздрібно́ї торгівлі [8, С. 28]:

- 1) визначення мети оцінювання ефективності комерційної діяльності підприємства роздрібно́ї торгівлі;
- 2) формування системи показників оцінювання ефективності комерційної діяльності торговельного підприємства та окремих процесів і операцій;
- 3) вибір методичного інструментарію оцінювання ефективності комерційної діяльності підприємства роздрібно́ї торгівлі;

- 4) моделювання рівня ефективності комерційної діяльності торговельного підприємства, кількісне оцінювання причин його зміни;
- 5) виявлення резервів покращення складу й структури ресурсів підприємства, підвищення їх рентабельності та прискорення оборотності;
- 6) формування пропозицій щодо практичної реалізації залучення виявлених резервів підвищення рівня ефективності комерційної діяльності підприємства.

Метою оцінювання, на нашу думку, є своєчасне отримання об'єктивних даних щодо рівня ефективності комерційної діяльності підприємства торгівлі, установлення причин його зміни, пошук потенційних можливостей покращення складу й структури ресурсів підприємства, підвищення їх рентабельності та прискорення оборотності, а також розробка заходів з їх практичної реалізації та формування альтернативних пропозицій для вибору й прийняття раціональних управлінських рішень [16, С. 212].

З огляду на те, що споживачі, реалізуючи свої інтереси, справляють визначальний вплив на функціонування підприємств на ринку, зокрема під час укладання угод, вибору сегменту ринку, організації збуту й продажу товарів, формування асортиментної та цінової політики [9], для потреб оцінювання рівня ефективності комерційної діяльності підприємства торгівлі пропонуємо використовувати систему абсолютних та відносних показників, що поєднані в блоки залежно від основних комерційних процесів та операцій:

- 1) показники формування товарного асортименту (широта асортименту, глибина асортименту, коефіцієнт оновлення асортименту, коефіцієнт стійкості асортименту);
- 2) показники товарної пропозиції та забезпечення товарами (індекс зростання товарообігу, приріст (скорочення) часу обігу товарів, ступінь відповідності товарних запасів нормативу, індекс виконання плану закупівель, ступінь виконання договірних зобов'язань постачальниками,

ритмічність надходження товарів за асортиментом, коефіцієнт допустимого рівня якості товарів, індекс валового прибутку);

3) показники оцінки формування та стимулювання попиту (відповідність обсягу і структури товарної пропозиції обсягу і структурі купівельного попиту, ступінь оновлення асортименту, коефіцієнт завершеності покупки, обсяг і структура незадоволеного попиту, рентабельність рекламних заходів);

4) показники результативності та економічності комерційної діяльності (приріст чистого доходу, приріст валового прибутку, приріст фінансового результату від реалізації товарів та послуг, співвідношення доходів та витрат на закупівлю та реалізацію товарів, темп зміни рентабельності продажів, темп зміни рентабельності оборотних активів, тривалість одного обігу дебіторської (кредиторської) заборгованості за товари).

Для забезпечення інтегрального оцінювання ефективності комерційної діяльності підприємства торгівлі пропонуємо розробляти матричну модель із дотриманням вимог впорядкованості та врівноваженості [17, С. 68-69]:

- в сукупність вихідних параметрів моделі слід включати рівне число показників результатів, витрат і ресурсів підприємства таким чином, щоб кожен з них можна було розглядати як ефект по відношенню до наступних і як витрату чи ресурс по відношенню до попередніх показників;
- варто стежити за збалансованістю розвитку параметрів моделі, тобто розташовувати показники відповідно до бажаного спадання темпів їх зростання, керуючись принципом ступеня кінцевого ефекту та стратегією підприємства;
- використовувати для аналізування блокові оцінки комерційної діяльності [32].

Запропонований формат ключової матриці ефективності комерційної діяльності торговельного підприємства наведено в Додатку Б.

Безпосередньо для комплексного оцінювання ефективності на підставі побудованої за визначеними вимогами матричної моделі може бути застосований будь-який метод дослідження, що підходить для вивчення

взаємних впливів між основними результатами діяльності підприємства, але, на наш погляд, найбільш перспективні можливості дає застосування індексних матриць і матриць абсолютного приросту. При цьому послідовність розрахунку інтегрального показника ефективності комерційної діяльності підприємства торгівлі передбачає реалізацію таких етапів [20, С. 172; 26]:

- обчислення матриць якісних показників за базисний та звітний періоди;
- складання на основі матриць якісних показників матриці індексів якісних показників (матриці індексів змінної структури);
- визначення інтегрального показника ефективності за формулою середньої геометричної з індексів змінної структури, зростання яких характеризує підвищення ефективності діяльності.

Використання запропонованого підходу до інтегрального оцінювання ефективності комерційної діяльності підприємства торгівлі дасть змогу адекватно відобразити динаміку ефективності господарювання та дасть можливість систематично отримувати інформацію про поточний стан комерційної діяльності, розбиратися в причинах зміни рівня її ефективності, своєчасно визначати напрями їх вирішення, як наслідок, оптимізувати управлінські рішення.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ТРЕЙДАП»

2.1. Аналіз складових комерційної діяльності підприємства

Для аналіз складових комерційної діяльності підприємства, нами проаналізовано внутрішню ефективність досліджуваного підприємства, а саме аналіз ступеня використання підприємством його внутрішніх можливостей, які характеризують потенціал підприємств.

Метою аналізу складових комерційної діяльності підприємства є оцінка здатності організаційної структури управління забезпечити досягнення поставлених цілей при мінімальних і необхідних витратах. Показник ефективності механізму управління (K_{my}) розраховується за формулою (2.1):

$$K_{my} = \sum_{i=1}^m q_i \cdot A_i, \quad (2.1)$$

де m_i – кількість окремих показників, прийнятих для оцінки відповідного узагальнюючого показника; q_i – коефіцієнт вагомості показника (він встановлюється експертним шляхом за характером його впливу на результати роботи підприємства, при цьому має виконуватися умова $\sum q = 1$); A_i – оцінка в балах за шкалою від 1 до 10.

Шкала оцінки даного показника за 10-бальною шкалою така:

[0-3] – організаційна структура не відповідає цілям і завданням діяльності підприємства;

[3-6] – організаційна структура неефективна, механізм управління не регламентує взаємодію елементів та їх цілеспрямований розвиток;

[6-8] – організаційна структура сприяє ефективній діяльності підприємства, однак механізм управління недостатньо ефективно забезпечує реалізацію цільових установок і вироблення рішень на досягнення максимальних результатів при мінімальних і необхідних витратах;

[8-10] – організаційна структура і механізм управління є ефективними.

Для характеристики ефективності механізму управління на досліджуваному підприємстві торгівлі пропонуємо використати показники оцінки організації управлінських бізнес-процесів на підприємстві, таких як: тривалість управлінського циклу, безперервність управлінського циклу, ритмічність управління, оперативність рішень, які приймаються, економічність системи управління, рівень старанності апарату управління, рівень якості підготовки управлінських рішень, рівень використання робочого часу в апараті управління. Для їх оцінки використаємо експертний метод. Експерти – працівники підприємства: головний інженер, начальник відділу збуту, заступник директора з кадрових і соціальних питань, головний економіст.

Таблиця 2.1

Експертна оцінка показників організації основних бізнес-процесів на підприємстві ТОВ «ТРЕЙДАП»

Показник	Оцінка в балах (від 1 до 10)					
	Головний інженер	Начальник відділу збуту	Заступник директора з кадрових і соціальних питань	Заступник директора з комерційних питань	Головний економіст	Середня оцінка
Тривалість управлінського циклу	7	7	7	8	8	7,4
Безперервність управлінського циклу	7	8	7	9	8	7,8
Ритмічність управління	6	7	6	7	8	6,8
Оперативність рішень, які приймаються	5	5	6	7	7	6
Економічність системи управління	7	8	7	8	7	7,4
Рівень старанності апарату управління	7	8	7	7	9	7,6
Рівень якості підготовки управлінських	7	8	8	8	9	8

Продовження табл. 2.1

рішень						
Рівень використання робочого часу	9	9	9	9	10	9,2

На основі отриманих середніх оцінок показників організації управлінських процесів на досліджуваному підприємстві розрахуємо коефіцієнт ефективності механізму управління $K_{\text{м}} (табл. 2.2).$

Таблиця 2.2

Розрахунок коефіцієнта ефективності механізму управління на підприємстві ТОВ «ТРЕЙДАП»

Показник	Коефіцієнт вагомості, q_i	Оцінка в балах, A_i	$\sum_{i=1}^m q_i \cdot A_i$
Тривалість управлінського циклу	0,1	7,4	0,74
Безперервність управлінського циклу	0,1	7,8	0,78
Ритмічність управління	0,13	6,8	0,88
Оперативність рішень, які приймаються	0,21	6	1,26
Економічність системи управління	0,13	7,4	0,96
Рівень старанності апарату управління	0,07	7,6	0,53
Рівень якості підготовки управлінських рішень	0,16	8	1,28
Рівень використання робочого часу	0,1	9,2	0,92
Усього:	1	-	7,35

Таким чином, коефіцієнт ефективності механізму управління на досліджуваному підприємстві дорівнює 7,35. Це значення попадає в інтервал, що означає, що організаційна структура підприємства забезпечує ефективність доцільних взаємовідносин між елементами структури, однак її механізм управління недостатньо ефективно регламентує взаємодію структурних підрозділів підприємства та їх цілеспрямований розвиток, не забезпечує реалізацію деяких цільових установок, а також має

необґрунтовано високі витрати на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Проаналізувавши внутрішню ефективність досліджуваного підприємства, виявлено ступінь раціональності розподілу завдань, прав і відповідальності між різними структурними ланками підприємства ТОВ «ТРЕЙДАП». Це зроблено з метою оцінки ступеня надійності (працездатності) оргструктури управління, яка характеризується ступенем раціональності горизонтальної і вертикальної структуризації цілісної системи на елементи (відповідності складу системи, групування видів робіт і розподілу управлінських функцій блоку «склад системи» концептуальної моделі, формалізованої у вигляді показника ефективності складу системи (K_{cc}).

Для визначення показника K_{cc} скористаємося формулою 2.1. Для цього застосовуємо окремі показники:

а) коефіцієнт актуалізації функцій:

$$K_{af} = \Phi_o / \Phi_\phi, \quad (2.2)$$

де Φ_o – кількість основних і допоміжних функцій; Φ_ϕ – кількість фактично виконуваних функцій; $K_{af} > 1$ означає, що частина цільових функцій не реалізовується; $K_{af} < 1$ свідчить, що реальна дійсність вимагає виконання й інших функцій;

б) коефіцієнт концентрації функцій:

$$K_{kf} = \Phi_{осн} / \Phi_\phi, \quad (2.3)$$

де $\Phi_{осн}$ – кількість основних функцій.

Під основними розуміються функції, обумовлені ключовими функціями системи, допоміжними є ті функції, за допомогою яких реалізуються основні;

в) коефіцієнт накопичення в організаційній структурі дисфункцій:

$$K_{нак} = \Phi_\phi / \Phi_\phi, \quad (2.4)$$

де Φ_{ϕ} – кількість властивих ланці управління функцій; Φ_{ϕ} – кількість фактично виконуваних нею функцій;

г) коефіцієнт концентрації елементів:

$$K_{ке} = N_{осн} / N_z, \quad (2.5)$$

де $N_{осн}$ – кількість носіїв основних функцій; N_z – загальна кількість елементів в системі;

г) складність організаційної структури управління:

$$K_{ск} = n \cdot \chi / N_z, \quad (2.6)$$

де n – кількість ланок управління; χ – число ступенів управління.

У результаті були визначені окремі показники для кожного структурного підрозділу підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Показники ефективності складу організаційної структури підприємства
ТОВ «ТРЕЙДАП»**

Структурний підрозділ	$K_{аф}$	$K_{кф}$	$K_{нак}$	$K_{ке}$	$K_{ск}$
Відділ постачання	0,90	0,70	1,15	0,65	1,00
Відділ збуту	1,00	0,80	0,90	0,67	
Відділ власного виробництва (наявність власного цеху з виробництва кондитерських виробів і т.п.)	1,15	0,50	1,25	0,50	
Планово-економічний відділ	0,85	0,60	0,85	1,00	
Бухгалтерія	0,90	0,80	1,10	1,00	
Відділ кадрів	1,10	0,50	1,15	1,00	

Результати розрахунку $K_{се}$ наведені в табл. 2.4. За окремі показники взято середні за структурними підрозділами, які наведені в табл. 2.3.

Таким чином, нами з'ясовано, що коефіцієнт складу структури дорівнює 0,93. Значення менше одиниці свідчить про те, що рівень раціональності горизонтальної і вертикальної структуризації цілісної системи на елементи на досліджуваному підприємстві трохи нижчий від нормального

рівня, при якому оргструктура управління характеризується високим ступенем надійності (працездатності).

Таблиця 2.4

**Розрахунок коефіцієнта складу організаційної структури підприємства
ТОВ «ТРЕЙДАП»**

Показник	Коефіцієнт вагомості, q_i	Оцінка в балах, A_i	$\sum_{i=1}^m q_i \cdot A_i$
Коефіцієнт актуалізації функцій	0,20	1,00	0,20
Коефіцієнт концентрації функцій	0,15	0,64	0,10
Коефіцієнт накопичення в організаційній структурі дисфункцій	0,20	1,07	0,21
Коефіцієнт концентрації елементів	0,20	0,85	0,17
Складність організаційної структури управління	0,25	1,00	0,25
Усього:	1,00	-	0,93

У результаті аналізу ступеня раціональності розподілу завдань, прав і відповідальності між різними структурними підрозділами досліджуваного підприємства виявлені такі недоліки системи:

- невідповідність функцій управління, обумовлених цілями підприємства і фактично виконуваних функцій;
- наявні функції, які не реалізуються;
- дублювання функцій двома або трьома службами;
- рішення приймаються на необґрунтовано високому рівні, що знижує їх оперативність і відволікає керівництво від стратегічних завдань.

Варто зазначити, що функції, які не реалізуються наявні, насамперед, в планово-економічному відділі, а також у відділі матеріально-технічного забезпечення і відділу збуту. У зв'язку з наявністю функцій, які не реалізуються в планово-економічному відділі досліджуваного підприємства, економічний блок даного підприємства є слабким.

Оскільки до 80% робочого часу відділу кадрів займає кадровий облік, то, відповідно, на всі інші функції залишається не більше 20% робочого часу.

Отже, необхідно скорочувати трудомісткість операцій з кадрового обліку і розширювати такі функції, як навчання і розвиток персоналу, управління продуктивністю персоналу, розвиток внутрішніх комунікацій, управління пакетом компенсації для кожного підрозділу і співробітника (мотивація персоналу), організаційний розвиток і розробка стратегії управління персоналом.

На підставі проведеного вище розрахунку доцільно виявити дефекти структури зв'язків на досліджуваному підприємстві, що полягає в оцінці ступеня надійності (працездатності) організаційної структури управління. Дана оцінка характеризується ступенем раціональності структури відносин між елементами, який визначає здатність оргструктури управління імпортувати, переробляти й експортувати інформацію.

Для виявлення дефектів структури зв'язків розраховується показник структури зв'язків $K_{сзв}$ за формулою 2.1. За окремі показники візьмемо:

а) коефіцієнт актуалізації зв'язків:

$$K_{азв} = Z_k / Z_z, \quad (2.7)$$

де Z_k – кількість корисних (функціональних) зв'язків; Z_z – загальна кількість зв'язків у системі;

б) коефіцієнт функціонального втілення (концентрації зв'язків):

$$K_{взв} = Z_z / Z_v, \quad (2.8)$$

де Z_z – кількість зовнішніх зв'язків; Z_v – кількість внутрішніх зв'язків;

в) коефіцієнт сумісності зв'язків:

$$K_{сзв} = 1 - \frac{Z_{уз}}{Z_z}, \quad (2.9)$$

де $Z_{уз}$ – кількість зв'язків, які виконують функції узгодження;

г) коефіцієнт централізації управлінських рішень:

$$K_{цур} = P_v / P_z, \quad (2.10)$$

де P_v – кількість прийнятих рішень при виконанні основних функцій управління на верхніх рівнях управління; P_z – загальна кількість прийнятих

рішень при виконанні основних функцій управління на верхніх рівнях управління.

У результаті з'ясовано, що загальна кількість зв'язків в організаційній системі – 16, при цьому кількість корисних (двосторонніх) зв'язків дорівнює – 22. Відповідно, коефіцієнт актуалізації функцій дорівнює 1,37. Значне перевищення одиниці показує, що чимало двосторонніх зв'язків підрозділів не використовуються.

Варто зазначити, що зовнішніми зв'язками досліджуваного підприємства є зв'язки із: 1) споживачами (покупцями); 2) постачальниками; 3) податковими органами; 4) державними ліцензійними органами; 5) комітетом по захисту прав споживачів, міжнародною конфедерацією спілок споживачів; 6) юридичними інстанціями.

За результатами проведених розрахунків виявлено, що коефіцієнт концентрації зв'язків $K_{сзв}$ дорівнює 0,37 (6/16).

На досліджуваному підприємстві є типи зв'язків, які виконують функції узгодження (зв'язки з функціональними підрозділами – планово-економічним відділом, бухгалтерією і відділом кадрів). Відповідно, коефіцієнт сумісності зв'язків дорівнює:

$$K_{сзв} = 1 - (3/16) = 0,81.$$

Чим ближчий коефіцієнт централізації управлінських рішень до одиниці, тим централізованішим є управлінський процес. Для лінійно-функціональних структур даний показник вважається нормальним у межах 0,3–0,4.

На досліджуваному підприємстві за оцінкою керівників відділів коефіцієнт централізації управлінських рішень досягає в середньому 0,5–0,6. Це свідчить про високу централізацію організаційної структури і слабкість горизонтальних зв'язків.

Результати розрахунку показника ефективності структури зв'язків на досліджуваному підприємстві наведені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Розрахунок коефіцієнта структури зв'язків на підприємстві
ТОВ «ТРЕЙДАП»**

Показник	Значення коефіцієнта	Коефіцієнт вагомості, q_i	Експертна оцінка в балах, A_i , від 0 до 1	$\sum_{i=1}^m q_i \cdot A_i$
Коефіцієнт актуалізації зв'язків	1,37	0,25	0,34	0,085
Коефіцієнт концентрації зв'язків	0,37	0,25	0,1	0,025
Коефіцієнт сумісності зв'язків	0,81	0,20	0,16	0,03
Коефіцієнт централізації управлінських рішень	0,55	0,30	0,17	0,05
Усього:	-	1,00	-	0,19

Таким чином, показник ефективності структури зв'язків на досліджуваному підприємстві (коефіцієнт структури зв'язків) дорівнює 0,19 (нормальним вважається значення близьке до одиниці). За цим показником можна судити, що працездатність організаційної структури управління досліджуваного підприємства є недостатньою в сучасних економічних умовах, які характеризуються високою нестабільністю зовнішнього середовища і зміною смаків, вимог і вподобань споживачів.

Враховуючи проведені розрахунки, зауважимо, що управлінська система на досліджуваному підприємстві характеризується надмірною централізацією управлінських функцій (основна частина всіх управлінських рішень покладається на директора), надто вузькими завданнями для підрозділів, їх слабкою мотивацією. У результаті структурні підрозділи відчують нестачу в інформації, яка необхідна для ефективного функціонування в рамках єдиного цілого; не забезпечені компетентною підтримкою лінійних і функціональних керівників (внаслідок недостатніх повноважень останніх); відсутній зворотний зв'язок між підрозділами. Наслідком цього є перевантаження вищого керівництва підприємства, пріоритет окремих цілей над загальними і зниження ефективності діяльності організації в цілому.

2.2. Оцінка ефективності управління комерційною діяльністю підприємства

Підприємство торгівлі у програмах свого розвитку практично завжди акцентує увагу на товарному асортименті, який дозволив би йому отримати якнайкращі результати діяльності на ринку. Варто зазначити, що підприємство торгівлі часто закупають такий товар, який, на їх погляд, користується попитом і можна вигідно продати. Однак при цьому забувається, що споживач сприймає будь-яке підприємство торгівлі, перше, через асортимент, який йому пропонується цим підприємством. По-друге, забезпечення широкого асортименту, його лінійне розширення може бути об'єктивною необхідністю, способом позиціонування і забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

ТОВ «ТРЕЙДАП» у процесі управління комерційною діяльністю зазвичай постійно займаються актуалізацією асортименту, що відповідає щоденним потребам клієнта і є необхідним для його повсякденного життя; а також мати серед конкурентів найбільш привабливі для споживачів ціни на асортимент корисних і потрібних товарів, що відповідають щоденним потребам клієнтів та різному рівню купівельної спроможності.

Для оцінювання ефективності управління комерційною діяльністю досліджуваного підприємства пропонуємо застосувати ABC-метод. Його суть полягає в приписанні кожному товару деякої якісної ознаки (символу), яка буде характеризувати його статус у рамках, як всього асортименту, так і тієї товарної групи (тобто групи однотипних або тісно взаємопов'язаних товарів), в яку він входить. Однак якісна ознака, яка приписується товару повинна пряму залежати від якого-небудь кількісного показника діяльності підприємства торгівлі по даному товару. Найкраще тут підходить такий показник, як сума виручки, отриманої від продажу товару за період (величина товарообороту по даному товару).

Розглянемо дані про результати продажу досліджуваного підприємства за період на прикладі асортименту трьох товарних груп. Перша група

включає 14 позицій, друга – 12 і третя – 11. Термін «позиція» передбачає, що товари, які належать одній товарній групі, можуть відрізнятися лише назвою виробника або своєю торговою назвою (торговою маркою). Очевидно, також, що товари різних груп можуть бути зовсім різнотипними і не піддаватися порівнянню за своїми фізичними характеристиками (атрибутами). Однак нами було обрано один, спільний для всіх товарів, результативний показник – величина товарообороту за певний часовий період.

Проранжуємо позиції за вищеназваним показником: відсортуємо в порядку зменшення величини їх товарообороту (див. Додаток В, стовпчик 4). Крім того, введемо необхідні позначення показників. Позначимо кількість позицій асортименту через n , величину товарообороту через x_j , де $j = 1, \dots, n$ – індекс (порядковий номер) позиції, присвоєний нею після ранжування (див. Додаток В, стовпчик 8). Нехай, також, x – величина товарообороту підприємства торгівлі за період.

Далі, обчислимо частку обороту кожної позиції в обороті підприємства торгівлі (див. Додаток В, стовпчик 5) за формулою:

$$d_j = \frac{x_j}{x}, j = 1, \dots, n \quad (2.11)$$

Наступний крок – розрахунок накопиченої (кумулятивної) частки позиції в товарообороті. Показник характеризує внесок набору позицій в оборот досліджуваного підприємства. Враховуючи, що позиції проранжовані в порядку зменшення своїх внесків у товарооборот досліджуваного підприємства, отримуємо, що накопичена частка в будь-якому рядку табл. 2.6 характеризує внесок найбільш значущих позицій в оборот підприємства торгівлі. Таким чином, маємо (див. Додаток В, стовпчик 6):

$$D_j = \sum_{k=1}^j d_k, j = 1, \dots, n \quad (2.12)$$

Отже, саме кумулятивна частка і буде тією кількісною характеристикою, яка дозволить об'єднати позиції в так звані АВС-групи.

Розглянемо самі АВС-групи. Для цього скористаємося правилом Парето «80-20». Це унікальне за своїм практичним значенням правило в додатку до аналізу асортименту буде звучати таким чином: «80% товарообороту підприємства торгівлі забезпечують 20% товарів асортименту, а 20% товарообороту, що залишилися – інші 80% товарів».

Виділимо позиції, які забезпечили досліджуване підприємство не менше 80% товарообороту. Для цього здійснюємо перевірку $D_j \leq 80\%$ або $D_{j-1} < 80\%$ і $D_j > 80\%$, $j = 1, 2, 3, \dots$ (див. Додаток В, стовпчик 6).

Останнім в даному списку є Товар 1_08. Його кумулятивна частка склала 83,01%. Таким чином, ми отримали дві групи товарів: перша група забезпечує не менше 80% товарообороту, друга – не більше 20%. Однак це дуже «грубий» поділ, яке поки що не дасть нам необхідної аналітичної інформації для прийняття будь-яких правильних управлінських рішень щодо оптимізації асортименту досліджуваного підприємства.

Поділимо кожну з отриманих груп також за правилом Парето «80-20». Для першої групи отримаємо контрольну точку – кумулятивну частку в товарообороті: $80\% \times 80\% = 64\%$, для другої – $20\% \times 80\% = 16\%$.

Таким чином, отримаємо 4 групи:

- 1) перша група забезпечує 64% товарообороту (список позицій закінчує Товар 2_07, див. Додаток В, стовпчик 6);
- 2) друга група забезпечує наступні 16% товарообороту (список позицій закінчує Товар 1_08);
- 3) третя група забезпечує ще 16% товарообороту (список позицій закінчує Товар 1_14);
- 4) четверта група забезпечує 4% товарообороту, що залишилися, підприємства торгівлі.

Отримані групи позицій вже стають більш зрозумілими щодо оцінки своєї значущості. Враховуючи, що асортимент досліджуваного підприємства значний, то необхідний ще один, додатковий, поділ першої групи, оскільки 64%-й внесок позицій цієї групи в товарооборот досить значний і статус окремих позицій, які входять в групу, потребує свого уточнення. Продовжуючи поділ за правилом Парето «80-20» отримуємо нову контрольну точку – $80\% \times 64\% = 51,2\%$. Група забезпечує 51,2% товарообороту.

Тепер приписуємо символічні назви групам і товарам, які до них входять (див. Додаток В, стовпчик 7 і табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Присвоєння символічних назв групам і товарам, які до них входять

Група	Частка групи в товарообороті, %	Кумулятивна частка груп у товарообороті, %	Характеристика товарів, які входять у групу
A	64	64	Товари-лідери, які визначають комерційний і фінансовий стан підприємств торгівлі, їх статус на ринку. Зазвичай – це товари, які досить давно знаходяться в асортименті підприємств торгівлі і добре відомі споживачам. Найчастіше вони приносять і найбільший прибуток підприємствам торгівлі. Навіть у тому випадку, якщо товари не зовсім влаштовують керівництво підприємств торгівлі стосовно своєї рентабельності, виведення їх з асортименту може бути пов'язаним зі значним ризиком для підприємств торгівлі. В групу можуть входити і важливі супутні товари асортименту підприємств торгівлі
B	16	80	Супутні товари, які мають велике значення для підприємств торгівлі, а також товари, які нещодавно введені в асортимент або товари, які втратили свій колишній статус лідерів продажу
B-C	16	96	Не суттєві для підприємств торгівлі супутні товари, а також товари, які нещодавно введені в асортимент або товари, які втратили свій колишній статус лідерів продажу

C	4	100	Товари, які без всякого ризику можна вивести з асортименту (якщо тільки які-небудь з них не володіють унікальними атрибутами, які відіграють важливу роль для споживачів, що, зазвичай, у більшості випадків мало ймовірно), а також товари, які нещодавно введені в асортимент
---	---	-----	---

Джерело: результати дослідження автора

Слід звернути увагу на кількість позицій, яка входить в групу «А» і скільки – в групу «С» асортименту досліджуваного підприємства. П'ять позицій забезпечують 64,28% товарообороту і 18 позицій – лише 3,5%. Таке співвідношення між числом позицій та їх внеском в товарооборот – «нормальна» ситуація для досліджуваного підприємства.

Далі проведемо АВС-аналіз за кожною товарною групою. В результаті маємо такі таблиці АВС-розподілу асортименту і товарообороту (див. рис. 2.1-2.3) за товарними групами.

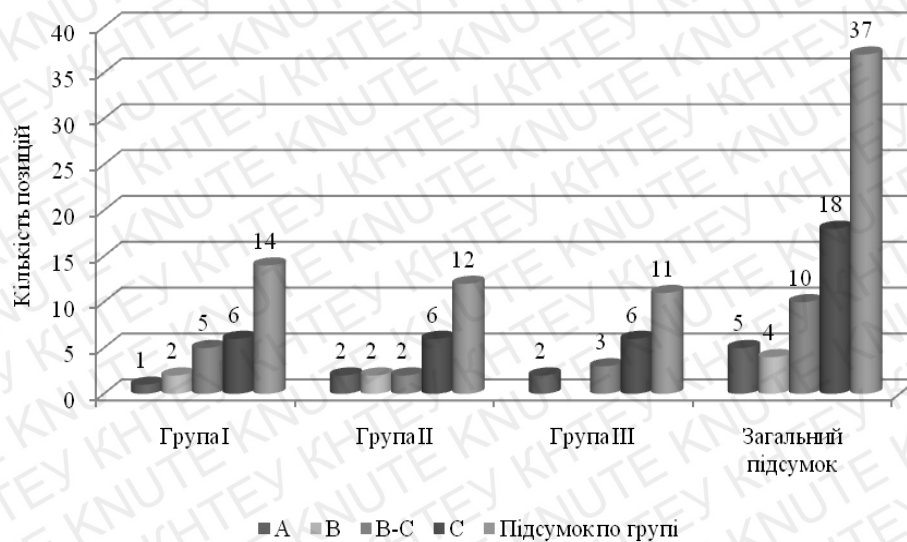


Рис. 2.1. АВС-розподіл асортименту за товарними групами підприємства ТОВ «ТРЕЙДАП»

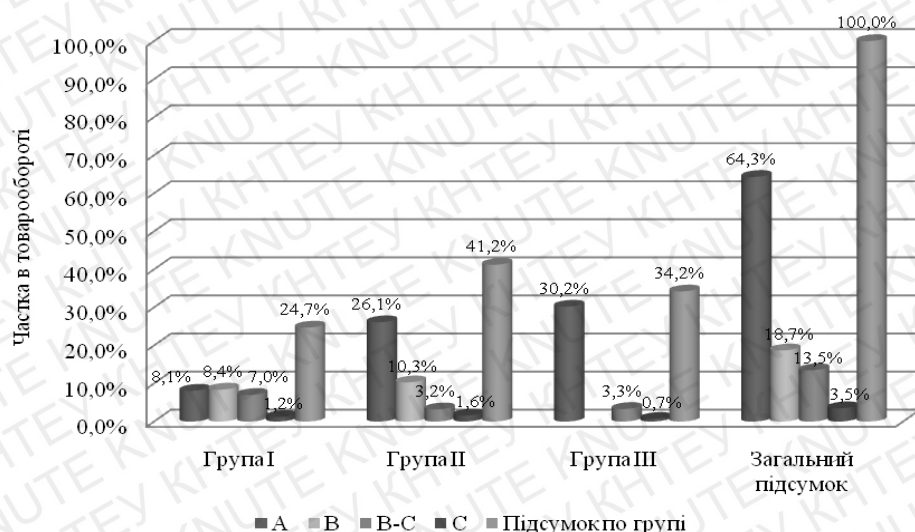


Рис. 2.2. ABC-розподіл товарообороту за товарними групами підприємства ТОВ «ТРЕЙДАП»

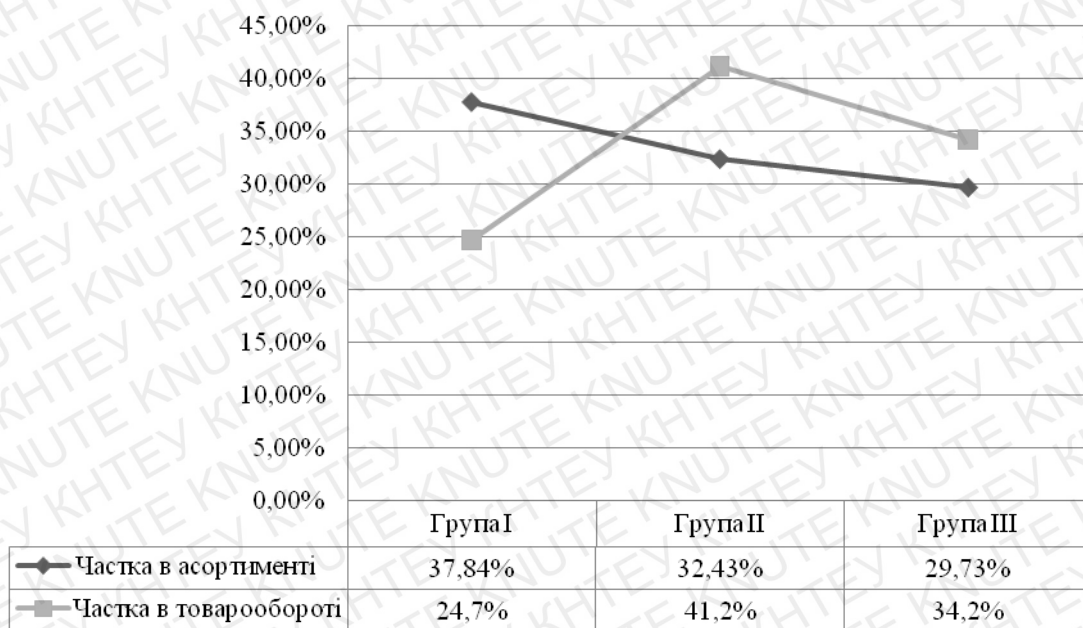


Рис. 2.3. Співвідношення між частками в асортименті і в товарообороті підприємства ТОВ «ТРЕЙДАП»

Важливим показником продажу кожної з груп є щільність розподілу товарообороту. Абсолютна щільність розподілу товарообороту D_x показує середню величину товарообороту в розрахунку на одну позицію, виражається в грошових одиницях і обчислюється за формули:

$$Dx = \frac{x}{n}; \quad Dx_i = \frac{x_i}{n_i}, \quad (2.13)$$

де x – загальний товарооборот; n – число позицій; $i = 1, \dots, m$ – номер товарної групи; m – кількість товарних груп в асортименті (на прикладі підприємств торгівлі експертним методом було проаналізовано $m = 3$); x_i – товарооборот i -ї групи; n_i – число позицій в i -й групі.

У табл. 2.7 наведені результати обчислення даного показника, як в цілому, так і за ABC-ознаками і товарними групами.

Таблиця 2.7

Результати обчислення абсолютної щільності розподілу товарообороту підприємства ТОВ «ТРЕЙДАП», грн.

ABC-ознака	Група I, грн	Група II, грн	Група III, грн	Загальний підсумок, грн
A	24 519	39 593	45 817	39 068
B	12 787	15 671		14 229
B-C	4 232	4 880	3 356	4 099
C	616	807	352	592
Підсумок по групах	5 353	10 428	9 438	8 213

Відносна щільність розподілу товарообороту Dd показує середню частку в товарообороті, яка припадає на одну позицію як в цілому, так і за кожною i -ої групою, виражається у відсотках і обчислюється таким чином:

$$Dd = \frac{100}{n}; \quad Dd_i = \frac{d_{gi}}{n_i}, \quad (2.14)$$

де d_{gi} – частка i -ї товарної групи в товарообороті підприємства торгівлі; n_i – число позицій в i -й групі; $i = 1, \dots, m$.

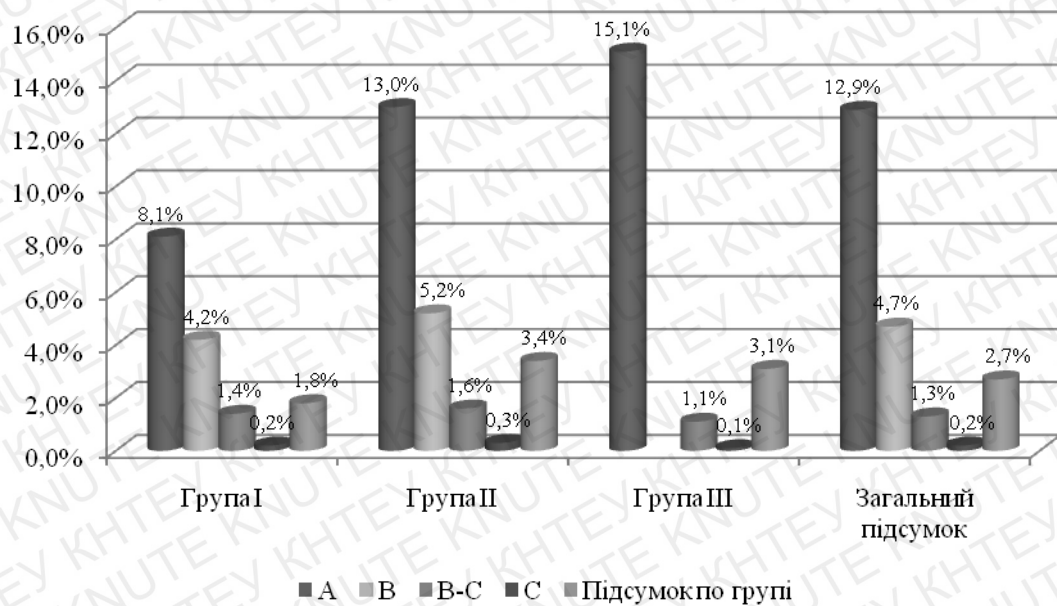


Рис. 2.27. Відносна щільність ABC-розподілу товарообороту за товарними групами підприємства ТОВ «ТРЕЙДАП», %

Фактично, щільність розподілу товарообороту показує ефективність продажу позицій, їх значущість за ABC-розподілом і товарними групами. Так, якщо позиція групи «А» в товарній групі I забезпечують в середньому 8,1% товарообороту досліджуваного підприємства, то позиція групи «А» в товарній групі III – 15,1%. Як видно, значущість позицій у різних групах суттєво відрізняється.

Отже, розглянувши алгоритм і основні показники ABC-аналізу, доцільно відзначити, що найважливіше значення ABC-аналіз має в динаміці. Крім того, в асортименті досліджуваного підприємства можуть бути товари, які були в продажу, але не продавалися протягом аналізованого періоду. Тому необхідний аналіз кількості таких товарів, які є в товарних групах і відповідна оцінка ефективності продажу цих груп.

Дані, наведені у таблицях і діаграмах, дають можливість провести досить детальний аналіз структури асортименту і розробити відповідні рішення щодо її оптимізації на досліджуваному підприємстві торгівлі.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ТРЕЙДАП»

3.1. Обґрунтування напрямів підвищення результативності управління комерційною діяльністю підприємства на засадах формування оптимального товарного асортименту

На основі проведеного дослідження в попередньому розділі, нами запропонована методика матричного функціонально-стратегічного аналізу комерційної діяльності підприємства для формування оптимального товарного асортименту. Основою для неї стала схема управління портфелем продуктів, на відміну від якої нами були змінені змінні «X» – відносна частка ринку і «Y» – темп зростання ринку, що розраховуються в класичній матриці BCG, на «X» – питома вага товару у формуванні сукупного прибутку і «Y» – питома вага товару в зростанні виручки відповідно (рис. 3.1). Обумовлено це впливом наступних основних умов:

1. Досить складно чисельно і точно розрахувати частку ринку, так як існує висока ймовірність неврахованих факторів.
2. Обсяг збуту (виручка) підприємства фактично є обсягом його ринку в кожен конкретний період часу.
3. Для кожного підприємства ключовим завданням є абсолютний ріст обсягу виручки і відповідно прибутку, навіть якщо при цьому частка ринку скорочується.
4. В умовах динамічних і не завжди передбачуваних змін ринкового попиту можлива ситуація, коли ринкова частка може зростати при падінні обсягів виручки і прибутку.
5. Підприємства, переслідуючи довгострокові цілі збереження ринків збуту, часто змушені продавати продукцію за цінами нижче собівартості, тобто високе значення за показником «частка ринку» для певної товарної категорії в даному випадку не буде відображати її високу рентабельність.

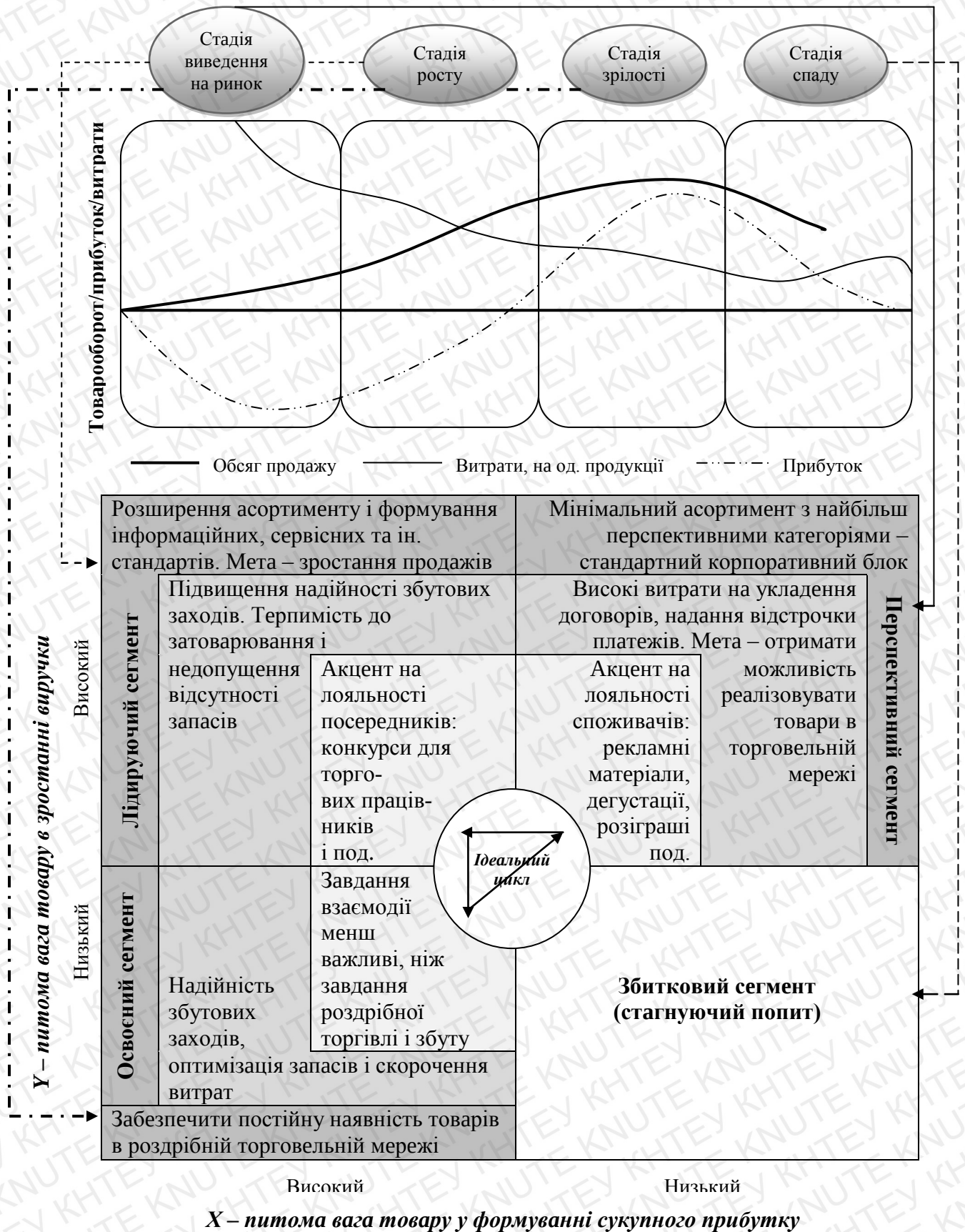


Рис. 3.1. Методика матричного функціонально-стратегічного аналізу

При визначенні методики матричного функціонально-стратегічного аналізу були прийняті наступні гіпотези:

- чим більша питома вага товару у формуванні сукупного прибутку підприємства, тим сильніші позиції підприємства в конкурентній боротьбі і тим на більш високому рівні свого життєвого циклу перебуває товар (більш високі прибутки свідчать про конкурентну перевагу щодо витрат, співвідношення ціни і якості реалізованої продукції);
- чим вище питома вага товару в зростанні сукупного товарообігу підприємства, тим значніші перспективи розвитку даного продукту, тобто зростання продажів вказує на рух товару по висхідній кривій життєвого циклу (незадоволений попит на зростаючому ринку).

Запропонована методика передбачає поділ продуктового «портфеля» на чотири сегменти за ознакою перспективності та прибутковості продажів по конкретних видах продукції. Відносити продуктову категорію до одного з сегментів запропоновано на основі оцінки місця розташування продукту в системі координат «X» – питома вага товару у формуванні сукупного прибутку, «Y» – питома вага товару в зростанні виручки, яка утворює чотири квадранта (рис. 3.1). Якщо продукти характеризуються високими значеннями обох показників, то вони потрапляють в квадрант «Лідуючий сегмент». Цій товарній категорії необхідна фінансова підтримка та сприяння в просуванні (верхній лівий кут, рис. 3.1). Коли продукти визначаються високим значенням показника «X» і низьким «Y», вони відносяться до квадранту «Освоєний сегмент» (нижній лівий кут, рис. 3.1). Їх реалізація приносить стабільно високий дохід, а перспективи зростання обсягів продажів мінімальні. Таким чином, грошові кошти необхідно перенаправляти в покращення існуючих асортиментних позицій, що знаходяться на ранніх стадіях життєвого циклу (становлення і зростання). При низькому значенні показника «X» і високому «Y» товари потрапляють в квадрант «Перспективний сегмент» (верхній правий кут, рис. 3.1). Останні необхідно спеціально вивчати, щоб встановити, чи є можливості за певних

інвестицій перевести їх в «Лідуючий сегмент». Якщо обидва показники «X» та «Y» мають низькі значення, то продукти належать до «Збиткового сегменту» (нижній правий кут), який приносить або незначний дохід, або збитки. Обсяг реалізації таких товарів слід по можливості скорочувати, якщо немає вагомих аргументів для їх збереження (ймовірно відновлення попиту, відносяться до соціально значущих продуктів та ін.).

Особливість запропонованої методики матричного функціонально-стратегічного аналізу полягає в тому, що вона дає можливість визначити реальний і перспективний рівень конкурентоспроможності асортиментних позицій; встановити пріоритетність витрат по ключовим параметрам комерційної діяльності (збут, торгівля, взаємодія); розробити для підприємства адекватні ринковій ситуації прогнози продажів найбільш прибуткових асортиментних груп з розстановкою інвестиційних пріоритетів; проводити порівняння різних альтернативних стратегій по кожній товарній категорії; сформувати наочне уявлення про продуктовий портфель підприємства торгівлі.

Основна перевага запропонованої методики матричного функціонально-стратегічного аналізу полягає в тому, що вона заснована на доступній та достовірній інформації по підприємству. Результати такої оцінки можуть бути використані для прийняття рішень щодо того, які напрями діяльності (окремі продукти) слід підтримувати або максимально використовувати на обмеженому інтервалі часу («знімати вершки» з ринку або скорочувати реалізацію).

Таким чином, ефективність застосування методики визначається тим, що в результаті її включення в організаційно-економічний механізм функціонування досліджуваного підприємства представляється можливим планувати збалансовану структуру товарного асортименту, розподіленого по різним фазам життєвого циклу, а також раціонально перерозподіляти фінансові кошти (витрати на дослідження, рекламу, стимулювання продажів, аналіз споживачів та ін.) від продуктів, що приносять стабільно високий

дохід (стадія зрілості) на товарні категорії, що реалізуються на зростаючому ринку (виведення на ринок і зростання).

Практична апробація функціонально-стратегічного аналізу проведена за п'ятьма основними видами хлібобулочних виробів, які реалізуються досліджуваним підприємством: хліб «Український» столичний, батон, пряники, печиво, сухарі (табл. 3.1-3.2).

В якості характеристики кожної товарної категорії (горизонтальної вісі) розрахований параметр «X» – «питома вага в загальному обсязі отриманого прибутку» протягом базового періоду (див. табл. 3.1), де продукція досліджуваного підприємства розділена на 25 груп – за виробниками (від «1» до «5») і за категоріями (від «a» до «e»). Пересічення рядка і стовпця відображає найменування продуктової групи, наприклад, a_2 – пряники, які виробляється на ПП «Малбі», c_5 – батон, який виробляється на ДП ПАТ «Київхліб», і т.д. Знак «мінус» в значенні «X» показує, що реалізація даного виду продукту знижує сукупний обсяг прибутку на $x\%$.

Параметр «X» запропоновано розраховувати за наступною формулою:

$$X_i = \frac{V_i}{V_0} \times 100\% \quad (3.1)$$

де V_0 – сумарний обсяг прибутку в грошовому вираженні за базовий період, V_i – обсяг прибутку/збитку продуктів i -ї групи продуктів за той же період; при цьому $V_0 = V_i$.

Таблиця 3.1

**Питома вага груп продуктів в загальному обсязі отриманого
ТОВ «ТРЕЙДАП» прибутку (у % від сумарного прибутку)**

№ з/п	Підприємство- виробник	<i>a</i>	<i>b</i>	<i>c</i>	<i>d</i>	<i>e</i>
		пряники	печиво	батон	сухарі	хліб «Український» столичний
1.	ДП «Чернігівський хлібокомбінат «Каравай», холдинг ПрАТ «Укрзернопром»	-15,15	21,07	5,56	1,91	24,55

Продовження табл. 3.1

2.	ПП «Малбі», м. Дніпропетровськ	-10,01	-0,18	0,00	-0,92	0,00
3.	ТОВ «Ромникондитер», м. Ромни	-11,34	8,74	20,64	0,44	1,11
4.	ТОВ «Світ ласощів», м. Черкаси	-7,87	-0,04	0,00	-0,86	2,59
5.	ДП ПАТ «Київхліб», м. Київ	-20,96	19,58	26,49	8,65	26,38

В якості другої характеристики групи продукту був розрахований параметр «Y» – «питома вага продукції в темпі зміни обсягів виручки» (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Питома вага групи продуктів в темпі росту обсягів сукупної виручки
ТОВ «ТРЕЙДАП» (у % від сумарного приросту)**

№ з/п	Підприємство-виробник	<i>a</i>	<i>b</i>	<i>c</i>	<i>d</i>	<i>e</i>
		пряники	печиво	батон	сухарі	хліб «Український» столичний
1.	ДП «Чернігівський хлібокомбінат «Каравай», холдинг ПрАТ «Укрзернопром»	1,74	5,76	2,54	1,97	3,85
2.	ПП «Малбі», м. Дніпропетровськ	3,71	-1,66	0,00	-0,24	0,00
3.	ТОВ «Ромникондитер», м. Ромни	1,59	3,55	2,66	0,50	1,51
4.	ТОВ «Світ ласощів», м. Черкаси	14,12	-0,11	0,00	3,44	-0,27
5.	ДП ПАТ «Київхліб», м. Київ	12,68	19,43	12,17	4,76	6,30

Знак «мінус» в даному випадку вказує на те, що по продукції, яка розглядається, виручка зменшилась в порівнянні з минулим роком на у%.

Таким чином, для кожної категорії продуктів були отримані показники, які дозволяють побудувати систему координат (рис. 3.2), де один з параметрів характеризує частку кожної групи в обсязі сукупного прибутку – «X» (табл. 3.1), а інший – частку в темпі зміни обсягів сукупної виручки – «Y» (табл. 3.2).

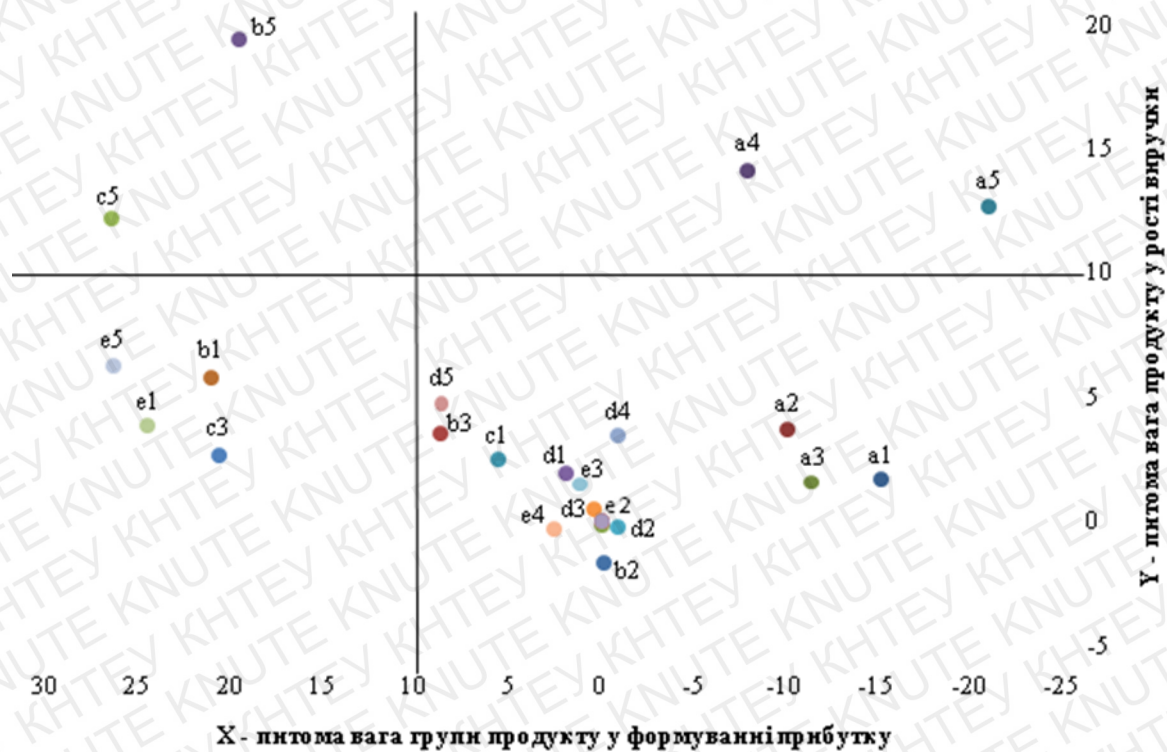


Рис. 3.2 Результати матричного функціонально-стратегічного аналізу ТОВ «ТРЕЙДАП»

Примітка. Складено за матеріалами функціонально-стратегічного аналізу (X – табл. 3.1, Y – 3.2)

В результаті матричного функціонально-стратегічного аналізу встановлено, що в «Лідуючий сегмент» потрапили печиво – *b5* і батон – *c5*, вироблялися на ДП ПАТ «Київхліб», дві товарні групи: пряники – *a4* (ТОВ «Світ ласощів») і *a5* (ДП ПАТ «Київхліб») віднесені в «Перспективний сегмент», чотири – в категорію «Освоєний сегмент», які приносять стабільний дохід для реінвестування в нові продукти, і чотирнадцять – в «Збитковий сегмент» (див. рис. 3.2, табл. 3.3).

Встановлено, що при формуванні єдиної продуктової стратегії для досліджуваного підприємства слід в першу чергу направити додаткові зусилля на аналіз групи продуктів, що знаходяться у верхній правій частині графіка – «Перспективний сегмент». Для цієї категорії характерний низький рівень обізнаності в середовищі покупців, неясні конкурентні переваги, посилення яких вимагає істотних інвестицій, проведення спеціальних заходів

в області встановлення результативних взаємовідносин з торговими посередниками і розробки єдиних критеріїв оцінки збутової та торговельної діяльності (постачальник – посередник). Наприклад, стандарти і контроль якості товарів і торговельних послуг, широта асортименту, система торгових знижок, терміни поставок, платежів і под.

Таблиця 3.3

Необхідні напрями дій для кожної групи продуктів виходячи з результатів аналізу за запропонованою методикою матричного функціонально-стратегічного аналізу

Положення в матриці (рис. 3.2)	Параметри		Групи продуктів	Напрями дій
	питома вага в зростанні виручки («Y»)	питома вага у формуванні прибутку («X»)		
Перспективний сегмент – верхній правий кут	↑	↓	a5, a4	Інтенсифікація зусиль у сфері взаємодії з торговими посередниками, розробка єдиних критеріїв оцінки збутової та торговельної діяльності за даними категоріями продуктів
Лідуючий сегмент – верхній лівий кут	↑	↑	b5, c5	Формування лояльності кінцевих покупців, підвищення надійності збутових заходів, оптимізація товарообігу та асортиментної політики
Освоєний сегмент – нижній лівий кут	↓	↑	b1, c3, e1, e5	Скорочення витрат, підтримка обсягів продажів на заданому рівні, забезпечення безперебійної наявності продукції в торгових точках, стабільно висока якість товарів і послуг, оптимізація запасів, руху товарів, складських заходів та термінів платежів
Збитковий сегмент – нижній правий кут	↓	↓	a1, a2, a3, b2, b3, b4, c1, d1, d2, d3, d4, d5, e3, e4	Виведення товарної категорії з продуктового «портфеля», що вимагає максимально можливого скорочення обсягів виробництва і комерційних витрат на підтримку положення товарів на ринку, а також зниження ціни для повної реалізації товарних запасів

Зростання обсягів продажів викликає підвищення виручки. У результаті продукти з верхнього правого квадранта «Перспективний сегмент» переходять у категорію «Лідуючий сегмент». Такі продукти займають вигідне положення на швидко розвивається. Так, печиво і батон, вироблені на ДП ПАТ «Київхліб», з одного боку, приносять найбільший обсяг виручки і прибутку, а з іншого – вимагають значних ресурсів для фінансування триваючого росту в частині формування лояльності кінцевих покупців, підвищення надійності збутових заходів (поставки точно в строк і своєчасні платежі).

В міру уповільнення зростання ринку, продукти, як правило, переходять у стадію «зрілості» (нижній лівий квадрант – «Освоєний сегмент»). На даному етапі потреба в товарі досягає свого насичення. Отже, необхідно скорочувати витрати і одночасно підтримувати обсяг продажів на заданому рівні (безперебійна наявність продукції в торгових точках, стабільно висока якість товарів і послуг, оптимізація товарного запасу).

Продукти, що знаходяться на завершальній стадії життєвого циклу, як правило потрапляють в категорію «Збитковий сегмент». Для них характерні зниження обсягів збуту і значне скорочення прибутковості. Разом з тим в дану групу віднесені печиво (*b2* – ПП «Малбі», *b3* – ТОВ «Ромникондитер», *b4* – ТОВ «Світ ласощів») і батон (*c1* – ДП «Чернігівський хлібокомбінат «Каравай»). З чого випливає, що підприємства або не використовують повною мірою ринкові можливості, або дані товарні категорії знаходяться на ранній стадії життєвого циклу, що вимагає виділення їх в особливу інноваційну групу і включення в матричний функціонально-стратегічний аналіз після прийняття рішення про розвиток.

Таким чином, продовження етапу зрілості або перехід на чергову стадію зростання вимагає як модифікації базової групи споживчих властивостей товару, так і зміни функцій комерційної діяльності підприємства (збут, торгівля, взаємодія).

Таким чином встановлено:

1. В результаті організації комерційної діяльності з урахуванням запропонованого механізму представляється можливим, сформувати продуктовий «портфель», виходячи з фактичного рівня конкурентоспроможності продукції; оптимізувати збутові витрати і підвищити рентабельність продажів; проводити маркетингові дослідження не для підприємства, а для товарних категорій або груп (хлібобулочні вироби, молокопродукти, м'ясопродукти та ін.), які в поточний момент або в перспективі будуть формувати основні обсяги продажів і прибутку.

2. Запропонована методика матричного функціонально-стратегічного аналізу, що сприяє підвищенню ефективності заходів планування, управління та контролю дозволяє: застосовувати доступну та достовірну інформацію; визначати поточний і перспективний рівень конкурентоспроможності продукту; раціонально управляти витратами; формувати адекватну кон'юнктуру ринку стратегію продажів; точно направляти комерційну діяльність досліджуваного підприємства на адаптацію до постійно мінливих ринкових умов (формування цільової орієнтації на пошук і вилучення вигод з нових можливостей, наприклад, при зміні попиту, зниженні закупівельних цін та ін.).

3.2. Розробка механізму вдосконалення управління комерційною діяльністю підприємства

З метою розробки механізму вдосконалення управління комерційною діяльністю підприємства, пропонуємо застосувати стратегічний підхід, а саме розглянути механізм вибору стратегії підприємства, за результатами якої будуть сформовані оперативні та тактичні заходи вдосконалення управління комерційною діяльністю підприємства.

Фінансовий рівень розвитку характеризує ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства і його фінансовий потенціал. В залежності від фінансового рівня розвитку підприємство буде володіти

різними фінансовими можливостями реалізації стратегії розвитку. Врахувати фактори зовнішнього середовища можливо за рахунок використання показника інтенсивності розвитку [6].

Інтенсивність розвитку представляє собою показник динаміки розвитку підприємства в середині галузі та виражається у відсотках [6]. За 100% приймається відсутність динаміки в розвитку підприємства, якщо показник інтенсивності має значення більше 100%, це свідчить про стабільний розвиток підприємства за визначений період. Значення показника менше 100% означає відставання в розвитку підприємства по відношенню до галузі в цілому.

Показник інтенсивності розвитку підприємства розраховується за наступною формулою [6]:

$$IED = \frac{\Delta SV_{ent}}{\Delta SV_{ind}} \times 100\%, \quad (3.2)$$

де IED - інтенсивність розвитку підприємства, %; ΔSV_{ent} - темп росту обсягів реалізованої продукції/послуг підприємства; ΔSV_{ind} - середній темп росту обсягів реалізованої продукції/послуг по галузі в цілому.

З метою вибору стратегії розвитку пропонуємо здійснити поділ показника інтенсивності розвитку підприємства за наступними критеріями:

- менше 100% – низький рівень інтенсивності розвитку підприємства;
- від 100% до 124,9% – середній рівень інтенсивності розвитку підприємства;
- від 125% і більше – високий рівень інтенсивності розвитку підприємства.

Таким чином, матриця, що необхідна для позиціонування підприємства з урахуванням фінансового рівня розвитку та рівня інтенсивності розвитку, буде мати наступний вигляд (рис. 3.3).

Рівень інтенсивності розвитку підприємства	Високий	11. Стратегія захисту положення на ринку. Стратегія раціоналізації ринку. Стратегія реструктуризації. Стратегія бізнес-реінжинірингу. Стратегія скорочення витрат	12. Стратегія захисту положення на ринку. Стратегія раціоналізації ринку. Стратегія реструктуризації. Стратегія бізнес-реінжинірингу. Стратегія скорочення витрат	13. Стратегія концентрованого росту. Стратегія інтегрованого росту. Стратегія захисту положення на ринку	14. Стратегія концентрованого росту. Стратегія інтегрованого росту. Стратегія захисту положення на ринку Стратегія росту	15. Стратегія концентрованого росту. Стратегія інтегрованого росту. Стратегія захисту положення на ринку
	Середній	10. Стратегія «збору врожаю». Стратегія скорочення витрат. Стратегія реструктуризації. Стратегія бізнес-реінжинірингу	9. Стратегія раціоналізації ринку. Стратегія захисту положення на ринку. Стратегія реструктуризації. Стратегія бізнес-реінжинірингу. Стратегія скорочення витрат	8. Стратегія захисту положення на ринку. Стратегія раціоналізації ринку. Стратегія реструктуризації. Стратегія бізнес-реінжинірингу. Стратегія скорочення витрат Стратегія стабілізації	7. Стратегія концентрованого росту. Стратегія інтегрованого росту. Стратегія диверсифікованого росту	6. Стратегія концентрованого росту. Стратегія інтегрованого росту. Стратегія диверсифікованого росту
	Низький	1. Стратегія ліквідації. Стратегія скорочення та переорієнтації. Стратегія скорочення витрат. Стратегія реструктуризації. Стратегія бізнес-реінжинірингу Стратегія скорочення	2. Стратегія скорочення та переорієнтації. Стратегія скорочення витрат. Стратегія реструктуризації. Стратегія бізнес-реінжинірингу	3. Стратегія раціоналізації ринку. Стратегія реструктуризації. Стратегія бізнес-реінжинірингу. Стратегія диверсифікованого росту	4. Стратегія інтегрованого росту. Стратегія диверсифікованого росту. Стратегія раціоналізації ринку	5. Стратегія концентрованого росту. Стратегія інтегрованого росту. Стратегія диверсифікованого росту
		Кризовий	Низький	Середній	Достатній	Високий
Фінансовий рівень розвитку						

Рис. 3.3 Матриця вибору стратегії відповідно до фінансового рівня розвитку та інтенсивності розвитку підприємства

Джерело: побудовано за матеріалами [6]

Для підприємств, які мають високий фінансовий рівень розвитку, незалежно від інтенсивності розвитку, доцільно використовувати стратегію росту. Також стратегію росту доцільно використовувати підприємствам, які мають достатній фінансовий рівень розвитку та високий (середній) рівень інтенсивності розвитку, а також підприємствам із середнім фінансовим рівнем розвитку та високою інтенсивністю розвитку. Для підприємств з кризовим фінансовим рівнем розвитку та низьким і середнім рівнем

інтенсивності доцільно обирати стратегію скорочення, як і підприємствам з низьким фінансовим рівнем розвитку і інтенсивності розвитку.

В цілому, якщо фінансовий рівень розвитку характеризує ефективність діяльності підприємства, рівень його прибутковості, оптимальності структури активів і джерел фінансування, то рівень інтенсивності розвитку підприємства більшою мірою характеризує результативність діяльності, наскільки досягнуті обсяги реалізації продукції відповідають наміченим цілям. Вибір підприємства може здійснюватись в трьох напрямках:

- в напрямку підвищення ефективності, який передбачає, намагання підприємства не стільки збільшити обсяги реалізації, а скільки підвищити ефективність використання всіх наявних ресурсів підприємства (еволюційний розвиток);

- в напрямку підвищення результативності, який передбачає при існуючому ступені ефективності використання наявних ресурсів підприємства максимально направити зусилля на підвищення обсягів реалізації продукції (еволюційний розвиток);

- в одночасному напрямку підвищення результативності і ефективності, який передбачає спрямування зусиль на підвищення обсягів реалізації із одночасним підвищенням ефективності використання ресурсів підприємства (революційний розвиток).

Розрахований показник фінансового рівня розвитку формувався виходячи із чотирьох складових: ділової активності, ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності. Якщо підсумувати всі чотири рівні, які мають значення від 0 до 1, можна сформувати структуру показника фінансового рівня розвитку і визначити, яка фінансова складова є більш сильною чи, навпаки, більш слабкою.

Головною задачею удосконалення управління комерціною діяльністю підприємства є розробка тактичних та оперативних заходів. З метою визначення тактичних і оперативних заходів та підконтрольних показників доцільно сформувати профіль фінансового розвитку. Перш за все розглянемо

динаміку показника фінансового розвитку та окремих його складових для ТОВ «ТРЕЙДАП» (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Динаміка фінансового рівня розвитку та його складових для
ТОВ «ТРЕЙДАП» у 2015-2019 рр.**

Показник	2015	2016	2017	2018	2019
Фінансовий рівень розвитку	0,45	0,36	0,34	0,53	0,54
у т.ч. рівень ділової активності	0,06	0,25	0,39	0,27	0,23
рівень ліквідності та платоспроможності	0,75	0,52	0,33	0,59	0,64
рівень фінансової стійкості	0,91	0,68	0,39	0,95	0,86
рівень рентабельності	0,10	0,00	0,24	0,32	0,41

Джерело: розраховано за даними облікової звітності ТОВ «ТРЕЙДАП»

Розраховувши показник інтенсивності розвитку, сформуємо матрицю вибору стратегії для досліджуваного підприємства (рис. 3.4).

Рівень інтенсивності розвитку підприємства	Високий	11	12	13	14	15
	Середній	6	7	8	9	10
	Низький	1	2	3	4	5
		Кризовий	Низький	Середній	Достатній	Високий
		Фінансовий рівень розвитку підприємства				

Рис. 3.4 Фактичний стан ТОВ «ТРЕЙДАП» у матриці вибору стратегії розвитку підприємства

Джерело: побудовано за результатами розрахунків в табл. 3.4

Для подальшого удосконалення управління комерційною діяльністю ТОВ «ТРЕЙДАП» доцільно перейти у квадрант 14 з метою підтримання існуючої інтенсивності розвитку та підвищення рівня фінансового розвитку

або при несприятливих умовах утриматись в квадранті 13. У випадку обрання першого варіанту ТОВ «ТРЕЙДАП» піде по шляху еволюційного розвитку в напрямку підвищення ефективності використання наявних ресурсів. З цих позицій доцільним є вибір стратегії захисту положення на ринку при одночасній реалізації стратегії реінжинірингу з метою підвищення ефективності діяльності і фінансового рівня розвитку зокрема.

Виходячи із отриманих результатів, ТОВ «ТРЕЙДАП» має найбільший потенціал до росту, оскільки при середньому фінансовому рівні розвитку, підприємство характеризується високою інтенсивністю розвитку. Підприємство розташовано у квадранті 13, відповідно йому доцільно застосовувати одну із наступних стратегій: стратегія концентрованого росту, стратегії інтегрованого росту, стратегія захисту положення на ринку.

Для ТОВ «ТРЕЙДАП» найбільш слабкими сторонами є ділова активність та рентабельність, тому в першу чергу сформуємо профіль ділової активності (Додаток Г).

Розрахований профіль дає змогу визначити проблемні області ділової активності із врахуванням показників, які необхідно контролювати. Зокрема для ТОВ «ТРЕЙДАП» проблемною сферою є питання управління кредиторською заборгованістю, тому для вирішення цієї проблеми найбільш доцільним є обрання для управління терміну погашення кредиторської заборгованості.

Для подальшої розробки тактичних і оперативних заходів необхідно розподілити можливі заходи щодо підвищення рівня ділової активності, ліквідності та платоспроможності, фінансової стійкості та рентабельності. На тактичні (отримання результату в термін більше, ніж один рік) та оперативні (отримання результату в термін до одного року).

Крім того, всі заходи можуть мати позитивний вплив на певну сторону фінансового стану і в той же час здійснювати негативний вплив на іншу сторону.

Виходячи із отриманих даних, сформулюємо тактичні та оперативні заходи удосконалення управління комерційною діяльністю із зазначенням позитивного впливу (+), негативного впливу (-) або нейтрального впливу (0) на окремі складові фінансового розвитку (Додаток Д).

Як видно з таблиці, більшість запропонованих оперативних заходів значною мірою впливають на ліквідність та ділову активність. Що стосується покращення показників фінансової стійкості та рентабельності, то реалізації таких заходів буде носити більш довгостроковий характер.

Слід також відмітити, що деякі запропоновані заходи можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на окремі сторони фінансового розвитку. Наприклад, такі заходи як скорочення кола покупців продукції в кредит за рахунок виключення груп підвищеного ризику, продаж продукції по передоплаті, мінімізація строків надання відстрочок платежів, мінімізація величини комерційного кредиту та жорстка процедура інкасації дебіторської заборгованості, як правило, пов'язані із впровадження консервативної (жорсткої) кредитної політики щодо покупців продукції. Така політика негативно впливає на стійкі господарські зв'язки підприємства з покупцями (дебіторами), що, в свою чергу, може призвести до розривання зв'язків і зменшення обсягів реалізації продукції. Тому, якщо така політика не викликала суттєвого зменшення обсягів реалізації продукції, то зазначені заходи позитивно вплинуть на рентабельність підприємства. В іншому випадку, у випадку зменшення обсягів реалізації, негативно.

У випадку продаж необоротних активів, ТМЦ, які не приймають участь у виробничому процесі також неоднозначна ситуація. Якщо основні засоби чи товарно-матеріальні цінності будуть продані за балансовою вартістю, на рівень рентабельності це вплине нейтрально, однак у випадку продажу нижче балансової вартості, це призведе до зменшення рівня рентабельності.

Тактичні заходи підвищення рівня фінансового розвитку представлені в Додатку Е. Деякі із запропонованих заходів носять двоякий вплив. Так, обмеження використання банківських кредитів призведе до підвищення рівня

рентабельності за рахунок зниження фінансових витрат підприємства. В той же час, обмеження використання банківських кредитів обмежує розвиток підприємства та сприяє зменшенню рентабельності саме власного капіталу за рахунок зменшення ефекту фінансового важеля. Оренда чи лізинг обладнання будуть сприяти підвищенню рентабельності, оскільки передбачається впровадження певних прогресивних технологій чи техніки, що призведе до зменшення витрат підприємства і підвищення рівня рентабельності. Однак, у випадку, коли лізингові платежі значно перебивають економію витрат внаслідок впровадження обладнання, це призведе до зниження рівня рентабельності.

Використовуючи представлені заходи сформуємо необхідний перелік тактичних та оперативних заходів для реалізації обраної стратегії захисту положення на ринку та стратегія реінжинірингу бізнес-процесів ТОВ «ТРЕЙДАП» (Додаток Є).

Перелік показників може бути розширений, для охоплення всіх важливих сторін діяльності підприємства. Запропоновані показники повинні мати зв'язок із розробленими бюджетами підприємства.

Наприклад, для показника валової рентабельності продаж достатньо прогнозного бюджету про прибутки і збитки. Розрахунок показника валової рентабельності продукції оснований на інформації бюджету собівартості реалізованої продукції та бюджету продаж. Показник частки ринку розраховується на основі інформації відділу збуту та бюджету продаж. Аналогічно всі інші показники запланованої стратегії з метою контролю та своєчасного внесення коректив повинні мати зв'язок із системою бюджетів на підприємстві.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Основні результати дослідження дають підстави для висновків, які полягають у наступному.

1. З'ясовано, аналіз комерційної діяльності передбачає розгляд її як системи у взаємозв'язку всіх елементів, зокрема: фінансового забезпечення; матеріально-технічного забезпечення; інформаційного забезпечення; закупки товарів; найму робочої сили; продажу (збуту) товарів і послуг як власне комерційної функції.

2. Запропоновано підхід до інтегрального оцінювання ефективності комерційної діяльності підприємства торгівлі, який дасть змогу адекватно відобразити динаміку ефективності господарювання та дасть можливість систематично отримувати інформацію про поточний стан комерційної діяльності, розбиратися в причинах зміни рівня її ефективності, своєчасно визначати напрями їх вирішення, як наслідок, оптимізувати управлінські рішення.

3. Встановлено, що управлінська система на досліджуваному підприємстві характеризується надмірною централізацією управлінських функцій (основна частина всіх управлінських рішень покладається на директора), надто вузькими завданнями для підрозділів, їх слабкою мотивацією. У результаті структурні підрозділи відчують нестачу в інформації, яка необхідна для ефективного функціонування в рамках єдиного цілого; не забезпечені компетентною підтримкою лінійних і функціональних керівників (внаслідок недостатніх повноважень останніх); відсутній зворотний зв'язок між підрозділами.

4. Розглянуто алгоритм і основні показники ABC-аналізу, за результатами якого встановлено, що в асортименті досліджуваного підприємства позиція групи «А» в товарній групі I забезпечують в середньому 8,1% товарообороту досліджуваного підприємства, позиція групи «А» в товарній групі III – 15,1%, тобто значущість позицій у різних групах суттєво відрізняється. Наведені розрахунки дають можливість провести досить детальний аналіз

структури асортименту і розробити відповідні рішення щодо її оптимізації на досліджуваному підприємстві торгівлі.

5. Запропоновано механізм, який дає можливість сформувати продуктовий «портфель», виходячи з фактичного рівня конкурентоспроможності продукції; оптимізувати збутові витрати і підвищити рентабельність продажів; проводити маркетингові дослідження не для підприємства, а для товарних категорій або груп (хлібобулочні вироби, молокопродукти, м'ясопродукти та ін.), які в поточний момент або в перспективі будуть формувати основні обсяги продажів і прибутку.. Запропоновано методику матричного функціонально-стратегічного аналізу, що сприяє підвищенню ефективності заходів планування, управління та контролю дозволяє: застосовувати доступну та достовірну інформацію; визначати поточний і перспективний рівень конкурентоспроможності продукту; раціонально управляти витратами; формувати адекватну кон'юнктуру ринку стратегію продажів; точно направляти комерційну діяльність досліджуваного підприємства на адаптацію до постійно мінливих ринкових умов.

6. Встановлено, що фінансовий рівень розвитку характеризує ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства, його фінансовий потенціал та фінансові можливості стратегічного розвитку. Вплив зовнішніх умов функціонування підприємств запропоновано враховувати за допомогою використання показника інтенсивності розвитку, що представляє собою показник динаміки розвитку підприємства всередині галузі та виражається у відсотках. Запропоновано здійснювати вибір стратегічного напрямку розвитку з урахуванням фінансового рівня розвитку та рівня інтенсивності розвитку за допомогою двовимірної матриці «фінансовий рівень розвитку / рівень інтенсивності розвитку». В процесі формування стратегії розвитку запропоновано стратегічні, тактичні та оперативні цілі визначати за допомогою формування профілів окремих складових фінансового стану.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І.А. Товарний асортимент підприємства: сутність та умови формування / І.А. Абрамович // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2018. – Випуск 12, частина 1. – С. 6-9.
2. Бабух І.Б. Теоретичні підходи до аналізу комерційної діяльності та управління нею / І.Б. Бабух // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2018. – Випуск 10, частина 1. – С.23–26.
3. Бардаш М.С. Асортиментна політика підприємства та шляхи її вдосконалення / М.С. Бардаш, О.І. Хоменко // Ефективна економіка. – 2017. – № 11. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5288>
4. Бозуленко О.Я. Формування асортименту товарів як стратегічний елемент комерційної діяльності / О.Я. Бозуленко // Економічний часопис ХХІ ст.. – 2019. – Випуск 4. – С. 294–297.
5. Воронько-Невіднича Т.В. Особливості управління комерційною діяльністю аграрних підприємств / Т.В. Воронько-Невіднича, А.В. Кошулько, В.М. Карасенко // Класичний приватний університет. – 2018. – №6 (11). – С. 130-134.
6. Гармідер Л.Д. Дослідження формування товарного асортименту підприємства / Л.Д. Гармідер, І.О. Самай // Академічний огляд. – 2018. – № 1. – С. 111–118.
7. Гончар Л.А., Холодова О.Ю. Управління асортиментом і якістю товарів як підсистема торговельного підприємства: [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukr.vipreshebnik.ua/torgovl....va.html>
8. Громовик Б.П. Управління товарним асортиментом підприємства за допомогою ABC і XYZ-аналізу / Б.П. Громовик // Бізнес-Інформ. – 2019. – № 6 (377). – С. 25–30.
9. Дайновський Ю.А. Удосконалення асортиментної політики підприємства на засадах маркетингу / Ю.А. Дайновський. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.sworld.com.ua/index.php/management->

[and-marketing/policies-and-practices-of-marketing-in-the-enterprise/2795-daynovsky-sa-tsvetkova-cio](#)

10. Данілова Л.Л. Оптимізація асортиментної політики вітчизняних торговельних підприємств / Л.Л. Данілова // Економічний часопис ХХІ ст. – 2020. – № 4(21). – С. 192-196.

11. Діденко Є.О. Управління асортиментною політикою підприємства [Електронний ресурс] / Є.О. Діденко, Д.С. Савельєв // Ефективна економіка. – 2017. – № 3. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=39105>

12. Дейнека О.Є. Управління асортиментом в контексті нової роздрібною концепції / О.Є. Дейнека // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2016. – С. 286-292.

13. Добрянська В.В. Формування асортименту торговельної організації як складова маркетингової товарної політики [Електронний ресурс] / В.В. Добрянська, В.Т. Мірошніченко, Я.О. Передерій // Ефективна економіка. – 2019. – № 5. – Режим доступу : <file:///G:/%D0%9D%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F%20%D0%BF%D0%B0%D0%BF%D0%BA%D0%B0/34.pdf>

14. Іщенко С.В. Дослідження методів формування товарної політики промислового підприємства [Електронний ресурс] / С.В. Іщенко // Ефективна економіка. – 2018. – № 6. – Режим доступу : file:///G:/%D0%9D%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F%20%D0%BF%D0%B0%D0%BF%D0%BA%D0%B0/efek_2017_6_27.pdf

15. Заблудська І.В. Товарна політика підприємства: механізм формування: монографія / І.В. Заблудська. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2016. – 240 с.

16. Злупко Л.А. Формування товарного асортименту – засіб підвищення ефективності товарної політики / Л.А. Злупко // Науковий вісник НТЛУ України. – 2017. – Вип. 22.4. – С. 211-214.

17. Красовська Т.В. Методичні засади формування механізму товарного асортименту на підприємствах // Економіка та держава. – 2017. – №2. – С. 67-71.
18. Кривенко Г. Конкурентне позиціонування товарного асортименту торговельних підприємств / Г. Кривченко // Торгівля і ринок України. – 2018. – Вип. 14. – Т. 1. – С. 232-237.
19. Крисько Ж. Сутність та види комерційної діяльності підприємства [Електронний ресурс] / Ж. Крисько // Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. – Випуск 18. – Режим доступу : <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/23869/1/%d0%a1%d1%82%d0%b0%d1%82%d1%82%d1%8f.pdf>
20. Кубишина Н.С. Методика розробки стратегічного набору товарів на промисловому ринку / Н.С. Кубишина // Економічний вісник НТТУ «КПІ». – 2017. - № 7 – С. 171-178.
21. Куденко К. Методи формування та реалізації асортиментної політики підприємств роздрібної торгівлі [Електронний ресурс] / К. Куденко // Міжнародний електронний науковий журнал. – 2020. – № 7 (12). – Режим доступу : <file:///G:/%D0%9D%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F%20%D0%BF%D0%B0%D0%BF%D0%BA%D0%B0/3992-1476384022.pdf>
22. Кузнєцов П.В. Маркетингове управління асортиментом продукції підприємства в умовах інформаційної економіки / П.В. Кузнєцов, І.А. Парфентенко, Д.П. Балагула // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2017. – Вип. 49. – С. 198-204.
23. Мазепа Т.С. Формування асортиментної політики підприємств торгівлі: зміст і основні підходи / Т.С. Мазепа // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2019. – № 4. – Т. 1. – С. 73-79.

24. Несторишен І.В. Проблеми формування оптимального асортименту промислового підприємства / І.В. Несторишен // Сталий розвиток економіки. – 2018. – № 3. – С. 240-243.

25. Перебийніс Р.В. Вплив етапів життєвого циклу товару на формування асортиментної політики підприємства // Економіка: проблеми теорії та практики. – 2018. – Вип. 207. – Том 1. – С. 168-172.

26. Підходи до управління : веб-сайт. URL: <http://www.industrialnet.com.ua/p-dkhodi-do-upravl-nnya> (дата звернення: 27.10.2020).

27. Рац О.Н. Ефективність функціонування підприємства як основа формування його конкурентоспроможності. *Економічний простір*. 2020. № 23. С. 273–281.

28. Русин Р.С. Методи оптимізації товарного асортименту підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу : file:///C:/Users/User/Desktop/Modre_2014_1_34.pdf

29. Смольянінов А. Методи аналізу асортиментного портфеля підприємства [Електронний ресурс] / А. Смольянінов // Режим доступу : http://www.iteam.ua/publications/marketing/section_28/article_2963

30. Стеців Л.П. Інструменти формування і реалізації стратегії підприємства. *Бізнес-Інформ*. 2019. № 3(2). С. 78-82.

31. Троян А.В. Особливості асортиментної політики підприємства в сучасних умовах господарювання [Електронний ресурс] / А.В. Троян // Ефективна економіка. – 2017. – № 1. – Режим доступу : www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2708

32. Фінансовий аналіз. *Моделі банкрутства зарубіжних підприємств з формулами розрахунку (4 MDA-моделі)* : веб-сайт. URL: <http://finzz.ru/modeli-bankrotstvazarubezhnyh-predpriyatij-4-mda-modeli.html> (дата звернення: 08.11.2020).

33. Фордзюн Ж.В. Необхідність розробки асортиментної політики: [Електронний ресурс] / Ж.В. Фордзюн, Т.Р. Данилишин. – Режим доступу : <http://www.marketing-ua.com>
34. Хом'як Ю.М., Затирка М.С. Система показників оцінки асортименту роздрібного підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Torg_2016_15_12.pdf
35. Чміль Г.Л. Комплексна оцінка ефективності комерційної діяльності підприємств роздрібної торгівлі / Г.Л. Чміль // Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. – 2019. – Том 29 (68). №4. – С. 117–122.
36. Чимириш О. Товарний асортимент та якість прибутків: взаємозв'язок та взаємозалежність / О. Чимириш // Торгівля і ринок України. – 2018. – Вип. 13. – Т. 2. – С. 186-192.
37. Шумкова О.В. Окремі аспекти управління товарним асортиментом підприємства / О.В. Шумкова, І.Д. Глибока // Вісник СНАУ. – 2017. – № 5/1. – С. 64-69.
38. Шевченко О.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Харків : ХНАДУ, 2016. 188 с.
39. Certo Samuel C. Strategic Management. Burr Ridge : IRWIN, 2017. 823 p.
40. Drucker P.F. Managing in Turbulent Times. New York: Harper & Row, 2011. 312 p.
41. Hamel G. Competing for Future. Boston : Harvard Business School Press, 2014. 456 p.
42. Kotler Philip Marketing Management. New York : Prentice Hall International, 2004, 2018. 711 p.
43. Porter Michael E. Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 2018. 567 p.
44. Thompson A.J. Marketing: Concepts and strategies. Boston : [s. l.], 2017. 665 p.

Додаток Б

Матрична модель ефективності комерційної діяльності підприємства торгівлі

Чисельник Знаменник		Результати			Витрати	Ресурси
		Прибуток від реалізації товарів (Y_1)	Чиста виручка від реалізації товарів (Y_2)	Кількість споживачів (Y_3)	Витрати основної діяльності (адміністративні та на збут) (Y_4)	Середньооблікова кількість працівників (Y_5)
Результати	Прибуток від реалізації товарів (α_1)	x				
	Чиста виручка від реалізації товарів (α_2)	Рентабельність продажів (β_{21})	x			
	Кількість споживачів (α_3)	Рентабельність споживачів (β_{31})	Закріпленість виручки за споживачами (β_{32})	x		
Витрати	Витрати основної діяльності (α_4)	Рентабельність основної діяльності (β_{41})	Закріпленість виручки за основними витратами (β_{42})	Закріпленість за споживачів за основним витратами (β_{43})	x	
Ресурси	Середньооблікова кількість працівників (α_5)	Рентабельність персоналу (β_{51})	Закріпленість виручки за персоналом (β_{52})	Закріпленість за споживачів за персоналом (β_{53})	Закріпленість основних витрат за персоналом (β_{54})	x

	– блок взаємозв'язку результатів;		– блок перетворення ресурсів на результати;
	– блок перетворення витрат на результати;		– блок перетворення ресурсів на витрати

Додаток В

Ранжування позиції товарного асортименту підприємства ТОВ «ТРЕЙДАП» за величиною товарообороту

Товарна група	Найменування товару	Обсяг продажу, тис. од.	Товарооборот, тис. грн	Частка в товарообороті, %	Кумулятивна частка в товарообороті, %	ABC-ознака	Номер позиції
1	2	3	4	5	6	7	8
Група II	Товар 2 10	1 511	60 591,10	19,94	19,94	A	1
Група III	Товар 3 06	1 749	50 808,45	16,72	36,66	A	2
Група III	Товар 3 05	964	40 825,40	13,43	50,09	A	3
Група I	Товар 1 09	743	24 519,00	8,07	58,16	A	4
Група II	Товар 2 07	345	18 595,50	6,12	64,28	A	5
Група II	Товар 2 08	312	16 536,00	5,44	69,72	B	6
Група II	Товар 2 09	457	14 806,80	4,87	74,59	B	7
Група I	Товар 1 04	216	13 856,40	4,56	79,15	B	8
Група I	Товар 1 08	372	11 718,00	3,86	83,01	B	9
Група I	Товар 1 05	331	8 970,10	2,95	85,96	B-C	10
Група II	Товар 2 11	113	5 989,00	1,97	87,93	B-C	11
Група III	Товар 3 10	132	4 092,00	1,35	89,28	B-C	12
Група I	Товар 1 07	143	4 004,00	1,32	90,60	B-C	13
Група II	Товар 2 12	71	3 770,10	1,24	91,84	B-C	14
Група I	Товар 1 06	125	3 500,00	1,15	92,99	B-C	15
Група III	Товар 3 11	54	3 461,40	1,14	94,13	B-C	16
Група III	Товар 3 02	49	2 513,70	0,83	94,95	B-C	17
Група I	Товар 1 12	46	2 431,10	0,80	95,75	B-C	18
Група I	Товар 1 14	48	2 253,60	0,74	96,50	B-C	19
Група II	Товар 2 01	31	1 457,00	0,48	96,97	C	20
Група II	Товар 2 06	26	1 329,90	0,44	97,41	C	21
Група I	Товар 1 13	26	1 203,80	0,40	97,81	C	22
Група I	Товар 1 03	21	1 029,00	0,34	98,15	C	23
Група II	Товар 2 04	29	880,15	0,29	98,44	C	24
Група III	Товар 3 01	35	805,00	0,26	98,70	C	25
Група II	Товар 2 05	24	576,00	0,19	98,89	C	26
Група II	Товар 2 02	16	483,20	0,16	99,05	C	27
Група III	Товар 3 09	19	437,00	0,14	99,19	C	28
Група I	Товар 1 10	17	435,20	0,14	99,34	C	29
Група I	Товар 1 01	9	409,50	0,13	99,47	C	30
Група III	Товар 3 08	7	341,25	0,11	99,58	C	31
Група I	Товар 1 11	13	338,00	0,11	99,70	C	32
Група III	Товар 3 07	12	300,00	0,10	99,79	C	33
Група I	Товар 1 02	13	279,50	0,09	99,89	C	34
Група III	Товар 3 04	7	172,90	0,06	99,94	C	35
Група II	Товар 2 03	4	117,00	0,04	99,98	C	36
Група III	Товар 3 03	2	56,80	0,02	100,00	C	37

Джерело: результати дослідження автора

Додаток Г

Профілі рівня ділової активності
ТОВ «ТРЕЙДАП» у 2019 році

Показник	Критичний	Низький	Середній	Достатній	Високий
Середній період погашення дебіторської заборгованості, дні				4,7	
Питома вага дебіторської заборгованості в оборотних активах			19,2	4,7	
Співвідношення кредиторської і дебіторської заборгованості		2,3	19,2		
Відношення темпів росту обсягів реалізації продукції до темпів росту дебіторської заборгованості		0,8	2,8		
Середній період обороту ТМЗ, дні					8,2
Середній період обороту сировини і матеріалів, дні				7,2	8,2
Середній період обороту готової продукції, дні					0,1
Середній період обороту товарів, дні					0,8
Відношення темпів росту собівартості реалізованої продукції до темпів росту ТМЗ		1,3	1,76		
Частка кредиторської заборгованості в загальній сумі поточних зобов'язань				0,7	
Середній термін погашення кредиторської заборгованості, дні	12,7		47		
Відношення кредиторської заборгованості до собівартості продукції	0,04		0,13		
Відношення темпів росту собівартості продукції до темпів росту кредиторської заборгованості			0,7		
Різниця між середнім періодом обертання кредиторської заборгованості і середнім періодом обертання запасів, дні			4,6		

Фактичний профіль

Бажаний профіль

Додаток Д

**Оперативні заходи удосконалення управління комерційною діяльністю
ТОВ «ТРЕЙДАП»**

Заходи	Складові фінансового розвитку			
	Ділова активність	Ліквідність і платоспроможність	Фінансова стійкість	Рентабельність
Створення мінімальних запасів сировини та товарів	+	+	0	+
Мінімізація сезонних запасів сировини і матеріалів	+	+	0	+
Скорочення запасів сировини та матеріалів, що використовуються для виробництва продукції із низьким попитом	+	+	0	+
Скорочення запасів товарів з низьким попитом	+	+	0	+
Скорочення кола покупців продукції в кредит за рахунок виключення груп підвищеного ризику	+	+	0	- /+
Продаж продукції по передоплаті	+	+	0	-/+
Мінімізація строків надання відстрочок платежів	+	+	0	-/+
Мінімізація величини комерційного кредиту	+	+	0	-/+
Жорстка процедура інкасації дебіторської заборгованості	+	+	0	-/+
Збільшення терміну отримання товарного кредиту від постачальників	+	-	-	0
Збільшення обсягів отриманого товарного кредиту від постачальників	+	-	-	0
Застосування цінової знижки при готівкових розрахунках за реалізовану продукцію	+	+	-	-
Продаж необоротних активів, ТМЦ, які не приймають участь у виробничому процесі	+	+	+	0/-/+
Застосування сучасних форм рефінансування дебіторської заборгованості	+	+	0	-
Реалізація довгострокових фінансових інструментів інвестиційного портфеля	0	+	0	-

Додаток Е

Тактичні заходи удосконалення управління комерційною діяльністю ТОВ «ТРЕЙДАП»

Заходи	Складові фінансового розвитку			
	Ділова активність	Ліквідність і платоспроможність	Фінансова стійкість	Рентабельність
Закриття неприбуткових виробництв	0	+	+	+
Оптимізація цінової та асортиментної політики	0	+	+	+
Розробка нових товарів	0	+	+	+
Оптимізація змінних і постійних витрат	0	+	+	+
Обмеження використання банківських кредитів	0	+	+	-/+
Додаткова емісія акцій	0	+	+	0
Зниження адміністративних витрат та витрат на збут	0	+	+	+
Збільшення маркетингових заходів по просуванню товарів на ринок	0	+	+	+
Створення фірмового бренду (ребрендинг)	0	+	+	+
Зниження витрат на виробництво продукції (скорочення виробничого персоналу основних та допоміжних підрозділів, зменшення витрат та сировинні і енергетичні ресурси)	0	+	+	+
Збільшення власного капіталу шляхом капіталізації прибутку	0	+	+	+
Передача об'єктів соціальної інфраструктури до комунальної власності	0	+	+	+
Автоматизація та механізація виробництва	0	+	+	+
Застосування зворотного лізингу	0	+	+	-/+
Обмеження придбання основних засобів	0	+	+	-
Оренда обладнання замість його купівлі	0	+	+	-/+
Здача в оренду незадіяних площ	0	+	+	+
Тимчасове припинення реалізації інвестиційних проектів	0	+	+	-
Залучення довгострокового фінансування (довгостроковий кредит, емісія облігацій, емісія акцій, лізинг)	0	+	+	+/-
Реструктуризація боргів шляхом перетворення короткострокової заборгованості в довгострокову	0	+	+	0
Пролонгація короткострокових фінансових кредитів	0	+	+	0
Оптимізація виробничої програми	0	+	+	+

Додаток Є

Процес планування стратегії ТОВ «ТРЕЙДАП»

Назва етапу	Зміст
Конкретизація цілей та задач стратегії через формування профілів фінансового розвитку	Підтримання високого рівня проникнення на ринок, активізація операційного маркетингу в частині захисної політики ціноутворення, зміцнення збутової мережі, посилення заходів по стимулюванню збуту. Удосконалення управління кредиторської заборгованості. Удосконалення системи управління витратами.
Розроблення заходів тактичного характеру	Оптимізація цінової та асортиментної політики Розробка нових товарів Оптимізація змінних і постійних витрат Збільшення маркетингових заходів з просування товарів на ринок Зниження витрат на виробництво продукції (скорочення виробничого персоналу основних та допоміжних підрозділів, зменшення витрат та сировинні і енергетичні ресурси) Автоматизація та механізація виробництва
Розроблення заходів оперативного характеру	Збільшення терміну отримання товарного кредиту від постачальників Збільшення обсягів отриманого товарного кредиту від постачальників
Розроблення системи показників оцінки реалізації стратегії	Фінанси: Валова рентабельність продаж Валова рентабельність продукції Клієнти: Частка ринку Частка нових видів продукції в загальному обсязі реалізації Бізнес-процеси: Термін погашення кредиторської заборгованості Витрати на 1 грн. товарної продукції Маржинальний дохід Навчання та розвиток: Кількість розроблених (рецептур) технологічних карт Продуктивність праці

Додаток Ж

Баланс ТОВ «ТРЕЙДАП» за 2016-2018 рр.

Актив	Код рядка	2017	2018	2019
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Незавершені капітальні інвестиції	1005	87,7	86,4	71,3
Основні засоби:	1010			
первісна вартість	1011	300,3	313,3	313,3
знос	1012	-212,6	-226,9	-242
Довгострокові біологічні активи	1020			
Довгострокові фінансові інвестиції	1030			
Інші необоротні активи	1090			
Усього за розділом I	1095	87,7	86,4	71,3
II. Оборотні активи				
Запаси:	1100	2167,4	2314,9	1374,9
у тому числі готова продукція	1103	2122,2	2202,2	1339,5
Поточні біологічні активи	1110			
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	136,4	93,5	201
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	1,2	28,1	59,5
у тому числі з податку на прибуток	1136			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155			57,2
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165	2,7	89,2	27,7
Витрати майбутніх періодів	1170			
Інші оборотні активи	1190	5	16,2	2,3
Усього за розділом II	1195	2312,7	2541,9	1722,6
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття				
Баланс	1300	2400,4	2628,3	1793,9
Пасив	Код рядка	2016	2017	2018
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	42	42	42
Додатковий капітал	1410			
Резервний капітал	1415			
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	315,8	628,7	631,2
Неоплачений капітал	1425			
Усього за розділом I	1495	357,8	670,7	673,2
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення				
1595	1595	1276,2	1402,9	485,5
III. Поточні зобов'язання				
Короткострокові кредити банків	1600			
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610			

Продовження Додатку Ж

1	2	3	4	5
товари, роботи, послуги	1615	530	122,8	30,8
розрахунками з бюджетом	1620	2	84,6	146,2
у тому числі з податку на прибуток	1621	1,2		0,5
розрахунками зі страхування	1625	46	64,7	35,7
розрахунками з оплати праці	1630	156,1	138,4	389,7
Доходи майбутніх періодів	1665			
Інші поточні зобов'язання	1690	32,3	144,2	32,8
Усього за розділом III	1695	766,4	554,7	635,2
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700			
Баланс	1900	2400,4	2628,3	1793,9

ДОДАТОК 3

Звіт про фінансові результати ТОВ «ТРЕЙДАП» за 2017-2019 рр.

Стаття	Код рядка	2017	2018	2019
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2927,1	2684,7	2546,8
Інші операційні доходи	2120	3242,5	2084,7	1980,2
Інші доходи	2240			
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	6169,6	4769,4	4527
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-3689,6	-2519,5	-2583,7
Інші операційні витрати	2180	-2477	-2258,2	-2064,9
Інші витрати	2270			
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	-6166,6	-4777,7	-4648,6
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	3	-8,3	-121,6
Податок на прибуток	2300	-0,5	-0,3	
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	2,5	-8,6	-121,6