

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ІННОВАЦІЙНИХ ОСВІТНІХ  
ТЕХНОЛОГІЙ  
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЙ**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
Завідувач випускової кафедри

Ушенко Н.В.

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 р.

**ДИПЛОМНА РОБОТА  
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)  
ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА  
ЗА СПЕЦІАЛЬНІСТЮ 076 «ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ  
ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ»  
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЮ ПРОГРАМОЮ  
«ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЇ»**

**Тема:** «Управління комерційною діяльністю підприємницької структури у системі економічних відносин»

**Виконавець:** студентка гр. ПБ-201Мз Костюшко Наталія Олександрівна  
(студент, група, прізвище, ім'я, по-батькові)

**Керівник:** к.е.н., доцент Кривицька Наталія Юріївна  
(науковий ступіть, вчене звання, прізвище, ім'я, по-батькові)

**Нормоконтролер:** \_\_\_\_\_  
(підпис)

Назаренко О.П.  
(ПІБ)

**КИЇВ 2020**

# НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут інноваційних освітніх технологій

Кафедра економіки та бізнес-технологій

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітньо-професійна програма «Підприємництво та бізнес-технології»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Ушенко Н.В.

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 р.

## ЗАВДАННЯ

на виконання дипломної роботи (проекту)

КОСТЮШКО Наталії Олександрівні

(ПІБ випускника в родовому відмінку)

1. Тема дипломної роботи «Управління комерційною діяльністю підприємницької структури у системі економічних відносин»

затверджена наказом ректора від 25 листопада 2019 р. № 2812/ст

2. Термін виконання роботи: 25 листопада 2019 р. до 29 лютого 2020 р.

3. Вихідні дані до роботи: Бухгалтерська звітність підприємства: баланс форма №1, звіт про фінансові результати форма №2, статут підприємства, форми статистичної звітності, наукові статті та монографії з проблем вивчення управління бізнес-процесами в туризмі

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці): Теоретичні основи управління комерційною діяльністю підприємницької структури у системі економічних відносин управління комерційною діяльністю підприємницької структури. Оцінка ефективності управління комерційною діяльністю підприємницької структури. Обґрунтування заходів з удосконалення управління комерційною діяльністю підприємницької структури

5. Перелік обов'язкового графічного (ілюстративного) матеріалу: Аналіз підходів до визначення сутності комерційної діяльності; Складові управління комерційною діяльністю підприємницької структури; Основні показники господарської діяльності ТОВ «ТБД «Олді»; Показники ефективності управління комерційною діяльністю підприємства ТОВ «ТБД «Олді»; Пропонована схема управління комерційною діяльністю підприємницької

структури; Шляхи удосконалення процесу управління комерційною діяльністю підприємницької структури; Економічна ефективність запропонованих заходів

## 6. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Підпис керівника
1	Вступ		
2	Вивчити теоретичні засади управління комерційною діяльністю підприємницької структури у системі економічних відносин		
3	Провести аналітичну оцінку управління комерційною діяльністю підприємницької структури		
4	Розробити та обґрунтувати заходи щодо управління комерційною діяльністю підприємницької структури		
5	Оформлення пояснювальної записки, графічного матеріалу, подання дипломної роботи на кафедру, перевірку на плагіат		
6	Передзахист		
7	Рецензування роботи. Оформлення документів до захисту		
8	Захист дипломної роботи в ЕК		

7. Дата видачі завдання: «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 р.

Керівник дипломної роботи \_\_\_\_\_  
(підпис керівника)

Кривицька Н.Ю.  
(П.І.Б.)

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_  
(підпис випускника)

Костюшко І.В.  
(П.І.Б.)

## РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до дипломної роботи Костюшко Н.О. «Управління комерційною діяльністю підприємницької структури у системі економічних відносин»: 111 сторінок, 22 рисунків, 15 таблиць, 52 використаних джерел, 1 додаток.

**КОМЕРЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ПІДПРИЄМНИЦЬКА СТРУКТУРА, БІЗНЕС, ЕФЕКТИВНІСТЬ, УПРАВЛІННЯ, РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ.**

Об'єктом дослідження є процес управління комерційною діяльністю товариства з обмеженою відповідальністю «Торгово-будівельний дім «Олді» (ТОВ «ТБД «Олді»).

Предметом дослідження є проблеми управління комерційною діяльністю підприємства.

Метою дипломного дослідження є: розробка пропозицій щодо підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства.

Наукова новизна проведеного дослідження полягає у розробці алгоритму управління комерційною діяльністю торговельного підприємства.

У роботі використано наступні методи збирання та обробки інформації: спостереження, опитування та експеримент, а також статистичні методи оброблення інформації, результати дослідження подано у формі таблиць, графіків, схем, діаграм. У роботі застосовано такі методи дослідження як системний та комплексний аналіз, методи синтезу та аналізу, а також методи дедукції та індукції.

Рекомендації щодо використання результатів – запропонована схема управління комерційною діяльністю підприємства рекомендується використовувати під час проведення практичної діяльності фахівців для оцінювання резервів підвищення ефективності формування бізнес-моделі підприємницької структури.

Галузь застосування і ступінь впровадження матеріалів дипломної роботи – матеріали дипломної роботи можна використовувати вітчизняними підприємствами торгівлі.

Прогнозні припущення про розвиток об'єкта і предмета дослідження – удосконалення процесу управління комерційною діяльністю підприємств сучасних умовах господарювання призведе до підвищення ефективності діяльності підприємства торгівлі галузі в майбутньому.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	7
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	11
1.1. Дослідження наукових підходів до визначення та сутності комерційної діяльності торговельного підприємства.....	11
1.2. Тенденції та особливості управління комерційною діяльністю торговельного підприємства.....	17
1.3. Оцінка ефективності управління комерційною діяльністю підприємства.	28
Висновки до розділу 1.....	39
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ТБД «ОЛДІ»</b> .....	42
1.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «ТБД «Олді».....	42
2.2. Дослідження результатів господарської діяльності ТОВ «ТБД «Олді».....	1
2.3. Аналіз управління комерційною діяльністю ТОВ «ТБД «Олді».....	59
Висновки до розділу 2.....	68
<b>РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ТБД «ОЛДІ»</b> .....	70
3.1. Заходи, що пропонуються для удосконалення управління комерційною діяльністю ТОВ «ТБД «Олді» .....	70
3.2. Рекомендації з удосконалення управління комерційною діяльністю ТОВ «ТБД «Олді» на основі дослідження попиту споживачів .....	74
3.3. Використання сучасних методів дослідження товарного асортименту для підвищення ефективності комерційної діяльності .....	87
Висновки до розділу 3.....	99
<b>ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ</b> .....	101
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	105
<b>ДОДАТКИ</b> .....	110

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Останні 15-20 років розвиток ринкових відносин в країні супроводжувався широким відродженням комерційної діяльності. Навряд чи можна назвати галузь народного господарства, підприємство, які не почали б займатися комерцією. Саме ці особливості визначили необхідність вдосконалення управління комерційною діяльністю на рівні підприємства.

В економіці комерційної діяльності відводиться роль сполучної ланки між галузями господарства, підприємствами - виробниками та підприємствами-споживачами, а також фізичними особами. Основу такого зв'язку становить доведення об'єкта комерційної діяльності - товарного продукту до конкретного покупця.

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

Традиційно обмежене уявлення про комерцію як тільки про торгівлю було виправлено. Комерційна діяльність тепер виступає як сукупність процесів, пов'язаних з управлінням нею і її підтримкою, а також її основних процесів. Глибокий підхід до організації комерційної діяльності вимагає створення спеціальної організаційної структури, що забезпечує здійснення комерційних операцій.

Організаційна структура, що займається комерційною діяльністю, повинна в найбільшій мірі відповідати специфіці і характеру виконуваних функцій. Такий підхід до побудови організаційної структури забезпечить можливість найбільш ефективного управління комерційною діяльністю.

Процес управління завжди передбачає вплив на керовані об'єкти з метою отримання шуканих результатів. Стосовно до комерційної діяльності підприємства, об'єктами управління повинні стати елементи оргструктури або

підрозділи, що займаються комерційною діяльністю.

Результати комерційної діяльності багато в чому залежать від характеру впливу на структурні підрозділи, від того, наскільки ефективно вони організують свою роботу. Ефективність роботи підрозділів може бути встановлена показниками діяльності, які, з одного боку, повинні давати оцінку повноти, якості, своєчасності виконання підрозділами своїх функцій, а з іншого - дозволяти визначати внесок кожного підрозділу в загальні результати роботи комерційної діяльності.

Важливим напрямком вдосконалення управління комерційною діяльністю є правильний вибір об'єктів комерційної діяльності. Цьому багато в чому сприяє маркетингове дослідження ринку, що дозволяє за результатами системного дослідження дати кількісну оцінку попиту на об'єкти комерційної діяльності, встановити можливості задоволення цього попиту, порівняти між собою попит і пропозицію. Проведення такої роботи дає можливість підприємству виробити стратегію своєї діяльності, як на перспективу, так і на більш близькі терміни.

В управлінні комерційною діяльністю завжди наріжним каменем виступали питання ціноутворення. Від їх правильного вирішення багато в чому залежить економічний стан підприємства, швидкість просування товарів на ринку, вплив на конкурентів, його імідж. Питання ціноутворення, як ніякі інші відрізняються динамізмом, зосередженням в собі впливу великої кількості факторів. Тому для управління комерційною діяльністю надзвичайно важлива наявність імітаційної моделі ціноутворення.

Загострення конкуренції, ускладнення умов господарювання ставлять нові вимоги до обґрунтованості управлінських рішень на основі застосування елементів менеджменту. Як свідчить досвід, ефективна організація управління комерційною діяльністю дозволяє збільшити обсяги прибутку і ринкову частку у плановому періоді, забезпечує певний резерв фінансових ресурсів і часу для ефективного використання управлінського інструментарію для цільового впливу на ринкову ситуацію, що й зумовило вибір теми



дослідження.

**Метою** дипломного дослідження є: розробка пропозицій щодо підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства.

Для досягнення поставленої мети вирішено наступні **завдання**:

- вивчено теоретичні питання з організації й оцінки ефективності комерційної діяльності на підприємстві;
- визначено джерела підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства;
- досліджено ефективність комерційної діяльності ТОВ «ТБД «Олді»;
- зроблено пропозиції щодо вдосконалення комерційної діяльності підприємства.

**Об'єктом** дослідження є процес управління комерційною діяльністю товариства з обмеженою відповідальністю «Торгово-будівельний дім «Олді» (ТОВ «ТБД «Олді»).

**Предметом** дослідження є проблеми управління комерційною діяльністю підприємства.

**Наукова новизна** проведеного дослідження полягає у розробці алгоритму управління комерційною діяльністю торговельного підприємства.

**Методи дослідження.** У роботі використано наступні методи збирання та обробки інформації: спостереження, опитування та експеримент, а також статистичні методи оброблення інформації, результати дослідження подано у формі таблиць, графіків, схем, діаграм.

У роботі застосовано такі методи дослідження як системний та комплексний аналіз, методи синтезу та аналізу, а також методи дедукції та індукції.

**Інформаційною базою** слугували вітчизняні та закордонні видання досліджень українських та зарубіжних авторів з питань управління комерційною діяльністю підприємств, проблем оцінки ефективності комерційних угод, матеріали преси, інформація з Інтернет та фактичні дані з діяльності ТОВ «ТБД «Олді».

**Практична значущість** даного магістерського дослідження полягає в тому, що пропозиції, зроблені в неї, допоможуть ТОВ «ТБД «Олді» оптимізувати всю комерційну діяльність, а також підвищити її ефективність.

**Апробація роботи.** Результати дослідження було докладено на науково-практичній конференції НАУ «Сучасні проблеми економіки», за результатами якої опубліковано тези у збірнику матеріалів конференції.

**Структура роботи.** Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку літератури та додатків.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сучасні підходи до визначення та сутності комерційної діяльності підприємницької структури у системі економічних відносин

Відразу відзначимо, що на сьогоднішній день досліджень сутності комерційної діяльності практично немає і, як наслідок цього, - єдиного, загальновизнаного поняття - комерційна діяльність не вироблено. Мало вивчені в методичному плані структурні складові комерційної діяльності, не визначені її роль і місце в країнах, що розвиваються, у ринкових відносинах.

Ожогов СІ. [12] тлумачить поняття комерція - як торгівлю, торгові операції. Таке визначення зосереджує свою увагу лише на торгівлі, що в сучасних умовах, представляється надзвичайно вузьким.

Новицький А.Г. і Федінін В.К. [20] вважають, що «... комерційна діяльність - це система цілеспрямованих заходів, процедур і видів робіт із забезпечення рентабельного функціонування об'єкта в умовах товарно-грошових відносин». На їхню думку, комерційна діяльність завжди орієнтована на отримання доходу. Тому, вважають вони, для комерційної діяльності важливий не характер дії або процедур, а той результат, який був запрограмований або отриманий з їх допомогою. З таким твердженням навряд чи можна погодитися, тому що, як показує вітчизняна та світова практика організації будь-якого виду діяльності, без чіткої регламентації виконання дій або процедур не представляється можливим досягти відчутних результатів.

Процеси - це процеси, пов'язані зі зміною форм вартості, тобто з купівлею і продажем товарів. До комерційних належать і такі торгові процеси, які забезпечують нормальне здійснення операцій купівлі та продажу товарів у сфері товарного обігу (вивчення купівельного попиту, організація

господарських зв'язків між постачальниками і покупцями товарів, рекламування товарів, оптові закупівлі та продаж товарів і ін.)». Позитивним моментом останнього визначення є те, що автори до комерційним процесам відносять операції, які супроводжують купівлю - продаж, т. Е. Вимальовується певна технологія робіт в комерції. Разом з тим, це визначення «страждає нелогічністю і обмежується рамками торгівлі.

Кілька під іншим кутом зору розглядає сутність комерційної діяльності Ф.А. Крутіков [38]. Він вважає, що комерційна діяльність - це вміння і мистецтво добре купити і ще краще продати для своєї і споживача користі з урахуванням перспективи, своєчасне і гнучке реагування на зміну кон'юнктури. На його думку, комерційна діяльність - «це все те, що забезпечує максимальну вигідність торгової угоди для кожного з партнерів при першочерговому врахуванні інтересів проміжного і кінцевого споживача. До напрямків робіт в комерційній діяльності Ф.А.Крутіков відносить: планування обсягу закупівлі і реалізації товарів з урахуванням планованого рівня прибутку; пошук і вибір найкращого партнера; проведення торгів, включаючи призначення ціни, що відповідає якості товару і попиту; виявлення і активне використання факторів, спос обних прискорити реалізацію товару і відповідно збільшити виручку.

Думка Ф.А. Крутікова про сутність комерційної діяльності представляється найбільш цілісним, разом з тим воно обмежене рамками «продавець - покупець».

Комерційна діяльність крім торгівлі включає в себе види робіт, що забезпечують нормальне здійснення акту купівлі - продажу товарів у сфері товарного обігу, до яких відносять - маркетингове дослідження ринку об'єктів комерційної діяльності, інформаційне забезпечення комерційних операцій, диспетчеризація, організацію зовнішніх зв'язків комерційного підприємства, а також його рекламну діяльність.

Перераховані функції складають базис, основу здійснення комерційних операцій. Поряд з ними, існують так звані функції, що створюють умови

нормального протікання комерційних процесів. Це - організація роботи складів, створення оптимального парку транспортних засобів, забезпечення схоронності об'єктів комерційної діяльності, а також охорони працівників комерційного підприємства, своєчасне надання працівникам комерційного підприємства повного складу засобів оргтехніки і т.д.

Комерційний процес - це один з напрямків робіт в рамках комерційної діяльності. Кожен комерційний процес становить частину комерційної діяльності.

Комерційні процеси здійснюються в сферах виробництва, розподілу, обміну і поводження, тому вони завжди пов'язані зі зміною форм вартості і використанні товарно-грошових відносин. Однак вважати, що комерційні процеси пов'язані лише з актом купівлі - продажу не зовсім правильно, тому що для здійснення останніх потрібна значна підготовча робота, а також своєчасна і Тому до складу комерційних процесів, крім торгових, слід відносити основні процеси комерційної діяльності, а також процеси підтримки комерційної діяльності.

Перебіг комерційних процесів залежить від чинників, що впливають на них. Ця залежність представлена в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Процеси комерційної діяльності	Фактори, що впливають на процеси комерційної діяльності	Маркетингове дослідження і рекламна робота	Управління	Інформаційне забезпечення	Організація зовнішніх зв'язків
1	2	3	4	5	6
1. Уряд 1.1. Політика в області ціноутворення	+	+	-	+	+
1.2. Антимонопольна політика	+	+	+	+	+
1.3. Оподаткування	+	+	-	+	+
2. Різновид ринку (сфера діяльності)	+	+	+	<b>4</b>	+
3. Конкуренти	+	+	+	+	+

4. Витрати	+	+	+	+	+
------------	---	---	---	---	---

*Джерело: [15]*

До комерційних процесів пред'являється наступні вимоги. Вони повинні виконуватися:

1. Своєчасно, причому кожен з них, в іншому випадку обов'язковий збір на будь - якому з ділянок, а це спричиняє зменшення прибутку;
2. Обов'язково, щоб не створювати ситуації авралу, що також не додасть прибутку, так як доведеться залучати додаткові сили;
3. Повним комплексом, тому що комерційна діяльність - це система взаємопов'язаних і взаємозалежних один від одного процесів, і діри в одній ланці, позначається на недоробки іншого;
4. Професійно, що відіб'ється на економії витрат часу виконання окремих видів робіт і підвищенні ефективності комерційної діяльності в цілому.

Комерційні процеси мають специфічну спрямованість, що відображає зосередження конкретних видів робіт у відповідних функціональних центрах в якості яких виступають підрозділи, що займаються комерційною діяльністю.

Кожен з комерційних процесів, в свою чергу являє собою сукупність комерційних операцій.

Комерційна операція - це окрема функція, що має самостійне значення у виконанні комерційного процесу.

Комерційні операції - поняття більш багатопрофільне, ніж комерційні процеси, тому що покликані відображати склад робіт в рамках кожного процесу. Для безперебійного протікання комерційної діяльності виконання всіх комерційних операцій має носити профілактичний характер.

Структура комерційної діяльності, а також характеристика її складових, дозволяють сформулювати уявлення про КД як про цілісну систему, що складається з досить великого числа складових, кожна з яких має рівнозначне значення для реалізації цілей і завдань комерційної діяльності.

Знання структурних складових КД надзвичайно важливо для управління

нею, бачення її перспектив, виділення сильних і слабких сторін, підготовки відповідних кадрів.

На підставі вищевикладеного, представляється своєчасним і цілком обґрунтованим викласти власну точку зору на сутність поняття комерційна діяльність.

Комерційна діяльність - це сукупність взаємопов'язаних процесів, що здійснюються в сфері обміну, виробництва, розподілу та обігу, заснованих на попереджувальному виконанні всіх функцій, використання товарно-грошових відносин, забезпеченні доведення товару до покупця і спрямованих на отримання прибутку.

Здійснення комерційної діяльності в названих сферах проявляється в наступному. У сфері виробництва - це організація постачальницьких процесів і процесів, пов'язаних з реалізацією продукції. У сфері розподілу комерційна діяльність представлена системами руху товару. Обмін в комерційній діяльності представлений основними процесами (згідно введеної в роботу систематизації) - оптовою торгівлею, роздрібною торгівлею, бартером. У сфері обігу комерційна діяльність здійснює розрахунки за виконувани торгові процеси.

Товарно-грошові відносини становлять основу виконання всіх комерційних процесів, тому що кожен з них має вартісну оцінку, яка знаходить грошовий вираз.

Доведення товару до покупця передбачає не тільки формування раціональних схем руху товару, але і якісне здійснення маркетингової роботи і диспетчерської, своєчасне інформаційне забезпечення, а також виконання всього комплексу процесів підтримки комерційної діяльності.

Результатом комерційної діяльності виступає, яку підприємство отримує її здійснюють, прибуток. Це так званий абсолютний результат, одержуваний стороною, що здійснює комерційну діяльність. Разом з тим і сторона, яка купує товар, переслідує певні економічні цілі, які будуть досягнуті після закінчення певного часу, результатом досягнення мети

стороною набуває товар буде той же прибуток.

Реалізація основної мети КД - отримання прибутку - здійснюється шляхом впливу на комерційні процеси, а через них - на комерційні операції. Дієвість такого впливу буде залежати від доцільності структурної організації, що здійснює комерційну діяльність, раціональності функціонального розподілу в рамках кожної структурної складової.

Комерційна діяльність в кожній галузі має свої специфічні особливості, розгляд яких не становить мети даного дослідження. Тут деталізується загальне поняття комерційної діяльності та виділяється типовий склад видів робіт її супроводжує.

Розвиток будь-якого виду діяльності немислимо без його вдосконалення. Це в повній мірі стосується комерційної діяльності.

Концепцію вдосконалення управління комерційною діяльністю на думку автора повинні скласти наступні положення:

1. Системне розгляд комерційної діяльності не як чого -то зосередженого тільки на торгівлі, а як сукупності комплексу взаємопов'язаних процесів;

2. Рівнозначне приділення уваги кожному процесу, що становить загальне поняття - комерційна діяльність з точки зору його організації, а також організації управління ним;

3. Створення технологій реалізації кожної складової процесу в залежності від зовнішніх і внутрішніх умов функціонування комерційної діяльності;

4. Розробка імітаційних моделей управління комерційною діяльністю, що відображають вплив на останню найбільш повного складу факторів.

Всі положення концепції взаємопов'язані, взаємозалежні і носять глобальний характер. Прикладну значимість концепція придбає в разі деталізації і практичного опрацювання названих положень.

Комерційна робота з роздрібного продажу товарів складається з наступних етапів [12, с.131]:



- вивчення і прогнозування попиту на реалізовані в магазинах товари;
- формування оптимального асортименту товарів у магазині;
- рекламно-інформаційна діяльність роздрібних торгових підприємств;
- вибір найбільш ефективних методів роздрібною продажу товарів;
- організація надання торговельних послуг покупцям.

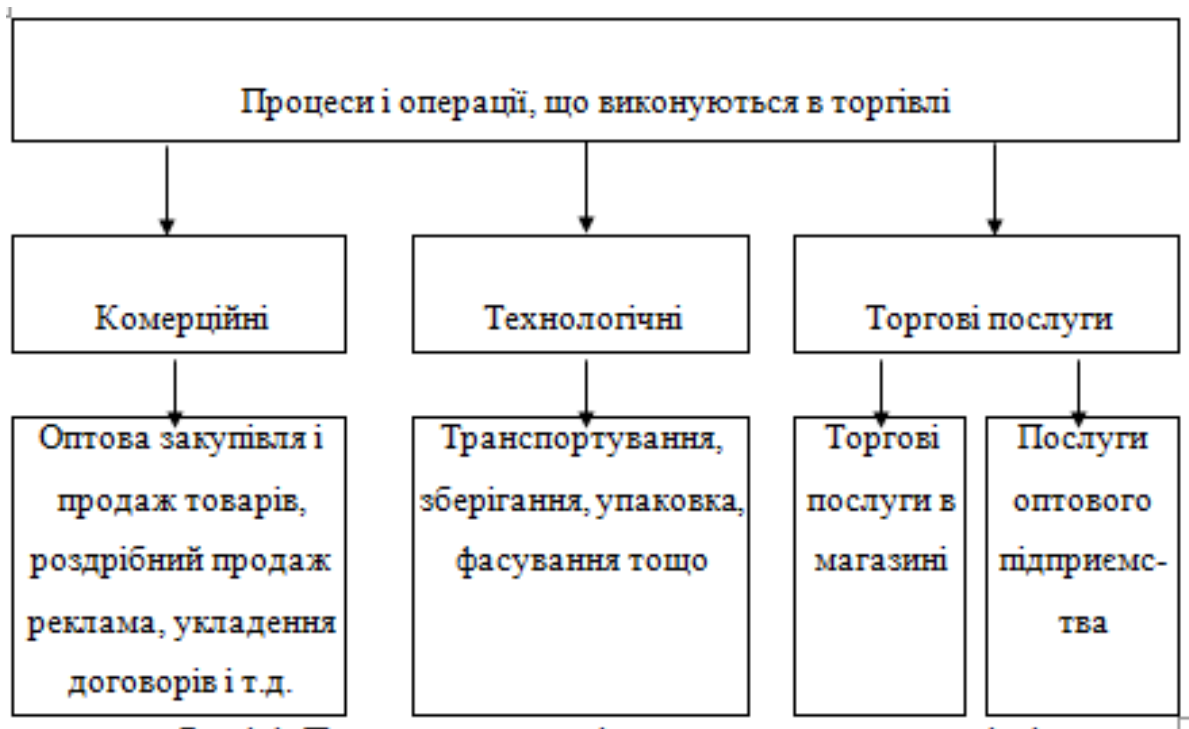


Рис 1.1. Процеси та операції, що виконуються в торгівлі

*Джерело:[15, с.191]*

Процеси і операції, що виконуються в торгівлі, відрізняються характерними рисами, що виділяють цей вид діяльності.

## **1.2. Принципи та особливості управління комерційною діяльністю торговельних підприємств**

Як вже було визначено, зміст комерційної діяльності включає процеси управління нею, основні процеси та процеси її підтримки.

До основних процесів комерційної діяльності відносяться:

- реалізація продукції, що є об'єктом діяльності даного підприємства

(оптова торгівля);

- комерційне посередництво по продажу товарів, вироблених іншими підприємствами;

- забезпечення власного виробництва необхідними ресурсами;

- організація реалізації зайвих ресурсів;

- роздрібна торгівля об'єктами діяльності даного підприємства і товарами, виробленими іншими підприємствами.

Комерційна діяльність являє собою одну із структурних складових комплексної системи під назвою підприємство. Повний склад структурних складових названої системи приведена на рис. 1.2.

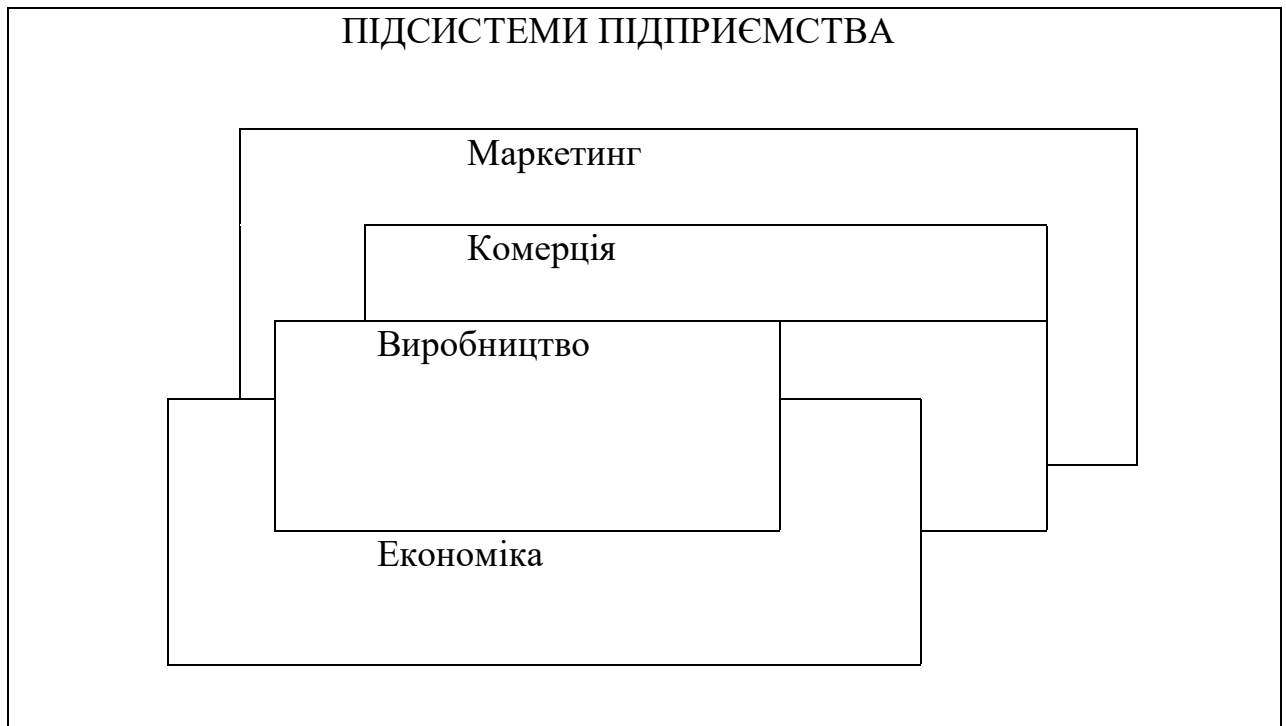


Рис.1.2. Взаємозв'язок структурних складових системи підприємства

*Джерело: [22]*

Всі структурні складові об'єднує прагнення до єдиної результату системи підприємства - отримання прибутку. При цьому кожна з структурних складових визнана реалізувати свої специфічні цілі. Метою підсистеми маркетингової діяльності виступає зміцнення становища підприємства, а також розробка стратегії і тактики досягнення найкращих

перспектив. Підсистема виробничої діяльності спрямована на безперервне здійснення виробничого процесу відповідно до технологій. Підсистема комерційної діяльності має на меті -своєчасне доведення до споживача об'єктів виробництва. Економічна діяльність повинна створювати сприятливе фінансово-економічне становище для здійснення діяльності кожної з підсистем.

З кожною з названих підсистем комерційна діяльність має найтісніший зв'язок.

Маркетингова діяльність за своїм призначенням зумовлює зміст комерційної. За рекомендаціями маркетингу може статися різка переорієнтація характеру виконуваних робіт як в окремих ланках, що займаються комерційною діяльністю, так і у всіх відразу. Це може статися у випадках зміни підприємством власних цілей і місій. Маркетингова діяльність, крім комерційної, поширюється на економічну і виробничу.

Маркетингова і комерційна діяльність відрізняються один від одного характером виконуваних робіт.

Маркетингова діяльність носить дослідницький характер, в її завдання входить вироблення ідеології поведінки підприємства в будь-якій ситуації, а також формування ідеології побудови комерційної діяльності. Відповідно, персонал, заняття маркетинговою діяльністю, повинен володіти творчими здібностями. Комерційна діяльність покликана доводити об'єкти виробництва підприємства до кінцевого споживача, і для цього їй потрібно енергійні і комунікабельні працівники.

Економічна діяльність охоплює всі сторони функціонування підприємства, в т.ч. і комерційну. Вона покликана виявляти найбільш вигідні напрямки комерційної діяльності та виробляти рекомендації щодо їх реалізації.

Економічна діяльність здійснює оцінку ступеня раціональності виконання комерційної роботи та своїми діями надає підтримку комерційним процесам.

Економічна діяльність концентрує інформацію про стан справ у кожній з підсистем. Ця інформація становить основу для управління всією системою підприємства.

Комерційна діяльність тісно пов'язана з виробничою. Зв'язок двох названих підсистем проявляється за такими напрямками. Перш за все - це забезпечення комерційною діяльністю потреб основного, допоміжного, обслуговуючого виробництв, а також управлінських структурних підрозділів необхідними ресурсами. Цей напрямок взаємозв'язку комерційної та виробничої діяльності показано на рис.1.3. З іншого боку, виробнича підсистема виготовляє продукцію, яка стає товаром - об'єктом діяльності комерційної підсистеми.

Як видно, комерційна діяльність органічно вписується в систему підприємства, сприяючи йому в отриманні бажаного результату - прибутку за допомогою виконання покладених на неї функцій.

У той же час, яку підприємство отримує прибуток спрямовується на розвиток всіх його підсистем, а також вирішення соціальних проблем. Така опосередкований зв'язок комерційної діяльності з маркетинговою, економічної та виробничої в системі підприємства.

Результат роботи підприємства - це прибуток, але цілі підприємства в залежності від зовнішніх і внутрішніх умов можуть бути різними. Відповідно до цього, буде змінюватися місія комерційної діяльності, а також застосовувані нею прийоми.

У разі одночасного поєднання цілей підприємства значно ускладнюється характер комерційної діяльності, тому що доводиться оперативнo поєднувати логічно закінчені комплекси прийомів цього виду діяльності. Складність такої ситуації полягає в тому, що кожен з комплексів повинен бути не тільки відпрацьований, але і регламентований за часом.

Цілі підприємства не можуть не впливати на цілі комерційної діяльності. Останні завжди повинні ідеально передбачати її

результати. В якості безпосереднього мотиву мета спрямовує і регулює комерційну діяльність. Зміст мети залежить від об'єктивних економічних законів, реальних можливостей комерційної діяльності та застосовувані нею коштів.

Перш ніж перейти до характеристики видів цілей комерційної діяльності, слід розглянути її місію на різних громадських рівнях. Таку характеристику зручно представити в таблиці 1.2.

Знаючи місії комерційної діяльності на підприємстві та щодо різних соціальних верств, логічно зупинитися на видах цілей комерційної діяльності.

Виділяють основні цілі, що передбачають головні напрямки комерційної діяльності, і допоміжні цілі, що сприяють здійсненню основних. Основні цілі, це цілі системи підприємства - зростання продажів, прибутку. Основними цілями можуть бути не тільки економічні, а й соціальні - це задоволення попиту покупців на товари, що є об'єктом діяльності підприємства. В якості основної може розглядатися технічна мета - заміна технічної бази підприємства.

Таблиця 1.2

Характеристика місії комерційної діяльності на різних громадських рівнях

Соціальний рівень	Зміст місії
Перед суспільством	Покращувати рівень життя, умови проживання, громадські зв'язку
Перед споживачем	Робити внесок в інтереси споживачів за допомогою поліпшення їх обслуговування, доведення до них товарів в найкоротші терміни
У присутності особи свого підприємства	Робити внесок в інтереси працівників через надання зайнятості, підвищення їх професійного рівня, поліпшення умов праці
Перед акціонерами свого підприємства	Робити внесок у збільшення прибутків акціонерів за допомогою гарантій виплат по дивідендах

*Джерело: [13]*

Запропонована класифікація цілей комерційної діяльності дозволяє

охопити всю множинність цілей, враховує їх специфічну і різну спрямованість, дозволяє сформувати її стратегію.

Зокрема, угруповання цілей по області прояви виділяє технічні, економічні та соціальні аспекти комерційної діяльності. Класифікація цілей за ознакою значущості дозволяє виділити основні і допоміжні цілі комерційної діяльності, ранжувати і управляти ними. Угруповання цілей за рівнем формування, дозволяє виділити стратегічні цілі комерційної діяльності, сформувати механізм її розвитку. Виділення цілей за часом дії дозволяє сформувати як довгострокові цілі, так і ті, які підлягають реалізації на короткому відрізку часу. Ознака системи оцінки поділяє цілі комерційної діяльності на кількісні і якісні, значимість яких необхідна для управління процесами комерційної діяльності.

Цілі комерційної діяльності досягаються завдяки створенню целереалізуючих системи. Ця система являє собою управління комерційною діяльністю і складається з наступних блоків: планування, організація, облік і контроль, аналіз і регулювання, кожен з яких має самостійне значення.

Планування комерційної діяльності покликане визначати хід виконання робіт в кожному з процесів комерційної діяльності, передбачити технологічні взаємозв'язки цих підсистем, а так само результати діяльності кожного їх процесів і всієї комерційної діяльності в цілому. Планування зачіпає не тільки технологічну сторону виконання робіт в рамках комерційної діяльності, але і її економічні результати: прогнози обсягу продажів, кошторису витрат на виконання кожного комерційного процесу і всієї, діяльності в цілому, розмір прибутку, одержуваної від виконаного комплексу робіт.

Планування розробляє модель тієї роботи або діяльності, яку належить здійснити. Як правило, така модель складається до моменту початку періоду її виконання. Правильність створеної моделі, ступінь її обгрунтованості, визначає успіх чи невдачу комерційної діяльності.

Реалізація на практиці розробленої плануванням моделі комерційної діяльності здійснюється її **організацією**. Для отримання планованих результатів і досягнення цілей, організації доводиться вишукувати **шляхи** раціонального поєднання всіх елементів процесів комерційної діяльності - засобів праці, предметів праці і самої праці, а так само методи організації самої комерційної діяльності. Причому, ситуації на практиці бувають достатньо не ординарні і рішення, що приносять успіх всієї справи організації доводиться приймати в досить стислі терміни.

На допомогу організації в структурі управління існує облік, який представляє собою кількісний вимір і якісну характеристику комерційних процесів. Передбачається залучення всіх видів обліку: первинного, оперативного, бухгалтерського, статистичного.

Первинний облік дозволить фіксувати абсолютно всі дії в рамках комерційної діяльності. Постановці первинного обліку має бути приділена особлива увага, бо від достовірності фіксується їм інформації у багато залежить процес управління комерційною діяльністю.

Оперативний облік дасть можливість формувати уявлення про кількісну і якісну сторону чинених комерційних операцій. Важливу характеристику інформації оперативного обліку становить її досить висока ємність і подробиця в відображенні комерційних операцій, які для інших видів обліку здаються несуттєвими. Це робить необхідним укрупнення такої інформації з тим, щоб на більш високий рівень управління не надходило надлишкових відомостей.

Бухгалтерський облік комерційної діяльності логічно вписується в систему бухобліку підприємства і дає системну, вартісну оцінку її результатів.

Статистичний облік покликаний виявляти закономірності розвитку комерційної діяльності, для цього їм використовується інформація всіх названих видів обліку.

Всі види обліку, які беруть участь у вирішенні завдань комерційної діяльності, тісно взаємопов'язані між собою, і, в той же час, кожен з них

виконує свої, специфічні функції.

Роль учета в управленні заключається в фіксуванні сложившогося состояния дел, т.е. в формированні фактической модели.

Будь-який управлінець прагне до того, щоб фактична модель збігалася з плановою. У цьому сенсі йому сприяє ще один структурний елемент управління - аналіз.

Аналіз комерційної діяльності - це система всебічного дослідження причин і умов, що викликають одержувані характеристики результатів комерційної діяльності, визначення шляхів поліпшення цих характеристик і можливостей їх практичного використання.

В управлінні комерційною діяльністю аналіз виступає сполучною ланкою між плануванням та обліком. Свою дієвість як елемент управління, аналіз набуває тоді, коли він представляє інформація про комерційної діяльності застосовується в плануванні, а планова інформація, використовується для виявлення відхилень від запланованого ходу робіт в комерційній діяльності.

Всі функції управління комерційною діяльністю тісно взаємопов'язані між собою на основі циркулюючої між ними інформації. Для процесу управління кожна з функцій має рівне значення.

Особливо слід підкреслити, що управління комерційною діяльністю стало реальним з огляду на те, що комерційна діяльність являє собою одну з підсистем складної системи підприємства, і, як така, потребує управління.

Система управління комерційною діяльністю складна і множинна: вона складається з великої кількості структурних підрозділів, що знаходяться між собою в певних відносинах.

Множинність характеристик структурних складових комерційної діяльності та їх взаємозв'язок дозволяють розглядати її з позицій системного аналізу як єдине ціле. Охарактеризуємо структурні складові комерційної діяльності з позицій системного аналізу:



- цілеспрямованість і керованість, тобто наявність у всіх структурних складових загальної мети - досягнення максимального розміру прибутку або обсягу продажів;

- наявність великої кількості структурних складових, входів і виходів, різноманітних функцій, що обумовлено значним різноманітністю основних процесів комерційної діяльності;

- складні і переплітаються відносини між структурними складовими, що призводять до того, що зміни в одних тягнуть зміни в інших.

Всі структурні підрозділи комерційної діяльності знаходяться в певних відносинах один з одним, органічний зв'язок і взаємодію. Системний аналіз дозволяє розкрити ці відносини, дослідити взаємозв'язок між структурними одиницями та виробити практичні пропозиції щодо вдосконалення управління комерційною діяльністю.

Таким чином, комерційна діяльність, яка характеризується зазначеними ознаками, є великою підсистемою в системі підприємства. Останнє дозволило створити загальну структурну модель управління комерційною діяльністю в умовах ринку, яка включає:

- цілі управління (за значимістю; рівню формування; часу дії; системі оцінки; області застосування);

- об'єкти управління (організаційна структура комерційної діяльності; основні управлінські процеси комерційної діяльності, а так само процеси її підтримки; міжособистісні відносини, що складаються при виконанні комерційних процесів);

- органи управління (генеральний директор підприємства; керівник підсистеми комерційної діяльності; керівник структурних ланок управління комерційної діяльності);

- методи управління (стратегічне планування; ціноутворення; економічне і соціальне стимулювання комерційної діяльності);

- кошти (техніка) управління (інформаційне забезпечення; системний

аналіз; адміністративно-правове регулювання; імітаційне моделювання).

Мета комерційної діяльності полягає в своєчасному доведенні до споживача об'єктів виробництва. Реалізація цієї мети може здійснюватися і не самим підприємством. Наприклад, в разі, якщо розміри підприємства не достатні для організації такого виду діяльності. При цьому ж підприємство змушене звертатися до послуг зовнішніх структур, що займаються комерційною діяльністю.

На взаємовигідних умовах, зовнішні структури займаються комерційною діяльністю для конкретного підприємства. Слід зауважити, що характер діяльності, склад робіт по виконанню комерційних операцій і в тому і в іншому випадку ідентичний.

Разом з тим, є й відмінності, порівняльний аналіз яких представлений в табл.1.3.

## Порівняльний аналіз способів управління комерційної діяльності

Якісні параметри	Комерційна діяльність як складова діяльності підприємства	Самостійне здійснення комерційної діяльності
Головні мотиви діяльності	Традиційні види винагород, а також влада, штат підлеглих	Незалежність, можливість для творчої роботи і заробляння грошей
Тип діяльності	Контроль за своєчасним виконанням підлеглими функціональних обов'язків	Безпосередню участь керівника в роботі
Ставлення до ризику	Обережне	Має місце обгрунтований ризик
Ставлення до помилок	Робляться спроби уникнути помилки	Щодня стикаються з помилками і щодня їх долають
Тип взаємодії з оточуючими	Ієрархічна підпорядкованість як основний * тип взаємодій	Взаємовідносини головним чином на діловій основі
Прийняття рішень	Угода з рішеннями вищого керівництва підприємства	Переслідується бажані цілі, приймаючи відповідні рішення
Ставлення до нововведень, пошуку нових можливостей	В основному консервативне	Постійний пошук і впровадження нововведень
Динамізм, гнучкість, здатність швидко реагувати на зміну обставин, внутрішніх і зовнішніх умов	В основному відсутній	Не завжди присутній, в результаті можуть бути непередбачені ситуації

Джерело: [22]

Матеріал, наведений у табл.1.3 дозволяє зробити висновок про те, що самостійне здійснення комерційної діяльності пов'язане з великим ризиком, постійним пошуком і впровадженням нововведень,

постійним зштовхування з помилками. Чого не скажеш про комерційну діяльність, іфедставляющую собою підсистему гіредпріятія. Але разом з тим, в останньому випадку, повністю відсутня динамізм при зміні зовнішніх і внутрішніх обставин. Говорячи іншими словами, в кожному разі виконання комерційної діяльності є свої позитивні і негативні сторони. Ось з урахуванням їх, а так само зовнішніх і внутрішніх умов роботи підприємства, слід здійснювати вибір способу ведення комерційної діяльності.

Виступаючи підсистемою підприємства комерційна діяльність може здійснюватися по централізованій і децентралізованій форм.

. При централізованій формі, властивій гфедпріятію усталеній і має значні масштаби, створюється вся інфраструктура комерційної діяльності, як це показано на рис. 1.1. При цьому кожен з видів робіт виконується попереджувально, професійно, спеціалізовано.

При децентралізованій формі, зустрічається на підприємствах не дуже значних розмірів, основні комерційні процеси виконуються спеціалізовано, а процеси управління комерційною діяльністю і її підтримки в аналогічних підрозділах маркетингової, виробничої та економічної підсистем.

### **1.3. Сучасні особливості управління комерційною діяльністю підприємства**

Комерційна діяльність - діяльність, яка перебуває на сьогоднішній момент в стадії розвитку і вдосконалення. Тому, розглянувши сутність, має сенс зосередити увагу на сучасних особливостях її еволюції.

Становлення всіх видів комерційної діяльності повинно відбуватися з позиції маркетингу організації, тобто управління формуванням громадської думки про процес зародження ідеї про необхідність ведення підприємством комерційної діяльності або про створення комерційного підприємства, і

організації його роботи. Однак маркетинг організації передбачає не тільки формування громадської думки про комерційну діяльність і комерційних структурах, а також підхід до організації їх функціонування з маркетингових позицій, орієнтованих на знання життєвого циклу організації, вміння своєчасно трансформуватися від одного виду оргструктури до іншого, володіння кадровим менеджментом.

Як показало все той же інтерв'ювання керівників комерційних підприємств причин, що викликають таку трансформацію досить багато, але в якості основної практично всі вони назвали відсутність досвіду управління комерційною діяльністю, невміння своєчасно і правильно виділити типові види робіт, закріпити їх за конкретними виконавцями, своєчасно здійснювати контроль їх виконання.

У той же час, кожен із співрозмовників, керівників визнав необхідність виконання на їх підприємстві ряду спеціалізованих управлінських функцій.

У різних літературних джерелах, що розглядають організаційну структуру, використовується неоднозначна термінологія і трактування основних понять. Це викликано суб'єктивним підходом авторів до вивчення даної проблеми і створює основу для теоретичної полеміки. У відповідності з цим, представляється необхідним привести різні визначення загальних понять і термінів до єдиної трактуванні.

Виходячи з різних визначень організаційної структури, можна синтезувати визначення її сутності в такий спосіб.

Організаційна структура підприємства являє собою сукупність підрозділів, що займаються певними видами діяльності, впорядковану відповідно до схем адміністративної підпорядкованості, формами структуризації видів діяльності, величиною діапазонів управління, ступенем концентрації повноважень, інтенсивністю інформаційних потоків, типом технології робіт.

Основних елементів організаційної структури є посада. Посада як цегла, з якого будується будинок організаційної структури - це службове становище

працівника, що покладає на нього обов'язки, пов'язані із здійсненням організаційно - розпорядчої, адміністративно - господарської або виконавської діяльності. В теорії управління використовується термін «організаційна роль», сенс якого близький до визначення посади або службового становища працівника, а під організаційною структурою розуміється система організаційних ролей. Створення та підтримка системи організаційних ролей становить одну з управлінських функцій, описаних на початку ХХ століття родоначальником теорії управління Анрі Файолем.

Для того, щоб організаційна роль існувала і мала сенс, вона повинна включати:

- що можуть бути перевірені мети;
- чітке визначення основних обов'язків або областей діяльності;
- певну свободу дій або повноваження, з тим, щоб індивід, який діє у цій ролі, знав, що особисто він може зробити для отримання бажаного результату.

Робота посадової особи регламентується посадовими інструкціями - правовим документом, що встановлює правила, в відповідно до яких реалізується діяльність виконавця в процесі виконання ним закріплених за посадою функцій.

Функція - це регламентована діяльність посадової особи, спрямована на вирішення завдання, що сприяє досягненню загальних цілей підрозділу. ,

Підрозділ - це певна частина, сектор або відділення <ф організації, очолюване керуючим з метою здійснення керівництва різними видами діяльності.

Під технологією слід розуміти послідовність виконання потоку робіт.

У процесі здійснення діяльності, і підрозділи і посадові особи вирішують завдання, взаємопов'язані між собою, що визначає необхідність координування їх дій. Багато фахівців вважають, що координація - самостійна функція керуючого. Однак, видається більш точним, розглядати її як одну з основ побудови структури організації, оскільки

забезпечення гармонії окремих зусиль, спрямованих на здійснення групових цілей, є одним із головних завдань формування організаційної структури підприємства.

Досягнення групових цілей сприяє гармонійне поєднання індивідуальних і групових дій.

Мета можна визначити як очікуваний результат діяльності індивідуума або підприємства.

Цілі, підрозділам входять до складу підприємства, повинні ставитися таким чином, щоб вони в максимальному ступені сприяли здійсненню спільних завдань підприємства.

У процесі формування організаційної структури важливе місце займає забезпечення можливості якісного контролю.

Контроль означає оцінку і коригування діяльності для забезпечення того, щоб події, що відбуваються відповідали запланованим.

Можливість якісно координувати і контролювати роботу підлеглих робить істотний вплив на *діапазон управління* - кількість підлеглих у одного керівника.

Обмеженість діапазону управління - причина багатощабельності організаційної структури.

При формуванні організаційної структури необхідно виходити з ряду основних положень.

По - перше, організаційна структура повинна відображати мету і плани підприємства, оскільки на них базується вся його діяльність.

По - друге, структура повинна відображати обсяг повноважень, якими володіють особи, що керують даним підприємством. Це залежить від таких громадських інститутів як приватна власність, репрезентативне уряд і сукупності звичаїв, норм і законів, які як обмежують, так і допускають керівництво окремими особами підприємств.

Таким чином, в кожній конкретній організації надані повноваження є соціально - детерміноване право свободи дій, і як таке воно піддається змінам.

По - третє, організаційна структура повинна відображати зовнішнє середовище. В основі побудови будь-якої організаційної структури лежать передумови економічного, науково - технічного, політичного, соціального чи етичного характеру. Організаційна структура повинна створюватися таким чином, щоб забезпечувати: нормальне самофункціонування; можливість вкладу в загальну роботу з боку всіх співробітників групи; ефективну допомогу людям в досягненні поставлених цілей. У цьому сенсі дієва організаційна структура не може бути статичною.

По - четверте, організація укомплектована людьми і очевидно, що при угрупованні видів діяльності і розподілі повноважень, всередині будь-якої організаційної структури, необхідно враховувати різні недоліки і звички людей. Це не означає, що організаційна структура повинна створюватися стосовно людям, а не на основі цілей і супутніх їх досягненню видів діяльності. Однак, організатор повинен враховувати властивості свого робочого матеріалу - людей.

Реалізація цих вимог сприяє формуванню ефективної в досягненні поставлених цілей організаційної структури і повинна знаходити своє відображення в процесі створення організаційної структури.

Організатор повинен чітко і ясно визначити цілі для всіх підрозділів і кожного виконавця, розпланувати їх діяльність і наділити співробітників необхідними для отримання заданих результатів повноваженнями і правами, укласти в структуру організації можливість її зміни, надавши необхідну гнучкість і адаптивність, при цьому слід звертати увагу на особистісні якості своїх співробітників і в максимальному ступені їх використовувати.

Лімітованість числа підлеглих, якими можна безпосередньо керувати, наклала б жорсткі обмеження на розміри підприємств, якщо б не існував механізм розподілу на структурні підрозділи.

Угруповання видів діяльності і працівників в структурні підрозділи представляє можливість необмеженого розширення організацій.

Однак структурні підрозділи істотно розрізняються в залежності від



використовуваних для угруповання видів діяльності базових схем.

Структуризація за кількісною ознакою досягається шляхом об'єднання і виділення із загальної маси деякого числа людей, покликаних виконувати певні обов'язки під керівництвом керуючого. Суть тут полягає не в тому, чим зайняті ці люди, де або ким вони працюють, а в тому, що успішність їх діяльності залежить лише від кількості робочої сили. Як тільки набувають значення інші чинники, крім робочої сили, так структуризація на кількісній основі перестає бути результативною.

Однією з найбільш старих форм структурного поділу є угруповання видів діяльності на тимчасовій основі, яка використовується зазвичай на нижчих рівнях організації.

Багатозмінний порядок роботи використовується на багатьох підприємствах, де з економічних або технологічних причин введення нормального робочого дня не задовольняло б потребам підприємства.

Широке поширення набула практика угруповання видів діяльності відповідно до функцій підприємства і має місце майже на всіх підприємствах на тому чи іншому рівні організаційної структури. У тих випадках, коли вона використовується лише частково, функції підприємства - виробництво, фінансування або збут, знаходяться або вище, або на одному рівні з підрозділами, структурованими по продукту, по замовнику або за територіальною ознакою. Значення збутових, виробничих і фінансових функцій підприємства настільки широко визнано, що часто беруться за основу не тільки всієї організації, а й первинної структурної ділення. Первинним рівнем організаційної структури є рівень, вище якого знаходиться лише керівник підприємства. Дане положення вірно незалежно від того, на якій основі проводиться угруповання видів діяльності всередині підприємства і наскільки важливі функції того чи іншого підрозділу. Це пояснюється тим, що в разі угруповання видів діяльності всередині провідних функціональних підрозділів, останні завжди будуть розташовуватися на первинному організаційному рівні, в той час як другорядні функціональні підрозділи

можуть перебувати практично на будь-якому рівні, наступним за вищим. У другорядні функціональні підрозділи групуються види діяльності, які будучи досить важливими для підприємства, не мають того пріоритету, якими володіють провідні підрозділи. Провідні функціональні підрозділи - це ті, які здійснюють специфічні види діяльності.

Термін «провідний» часто вживається для визначення підрозділів з великим бюджетом, значним числом співробітників або мають першорядне значення для самого існування підприємства. Всі без винятку організації займаються наданням споживчих властивостей продуктів або послуг, обмінюючи дані блага на купівельні засоби за певну ціну і регулюючи грошові потоки, які при цьому виникають. Це означає, що будь-яка організація має виробничі, збутові та фінансові функції. Звичайно, не всі з них використовують саме цю термінологію.

Головна перевага структуризації за функціональною ознакою полягає в логічності та, як показав час, виправданості даного методу. Це також і найкращий спосіб зробити так, щоб основні напрямки діяльності підприємства знаходили підтримку у вищого керівництва.

Інша перевага полягає в тому, що структуризація за функціями слід принципом професійної спеціалізації, сприяючи підвищенню ефективності використання робочої сили.

Даний метод також забезпечує зосередження в руках керівництва засобів ефективного контролю. До недоліків можна віднести засоби активної структуризації затушовувати цілі підприємства в цілому і, як наслідок, виникають складності у координуванні діяльності.

Структурний розподіл за географічним принципом є доволі поширеним методом структуризації фізично розосереджених підприємств.

Основа методу полягає в тому, що всі види діяльності підприємства на даній території групуються і підкоряються керуючому. Територіальна структуризація доцільна в тих випадках, коли її мета полягає як в заохоченні участі локальних ланок в процесі прийняття рішень, так і в деякій економії

коштів, що досягається за рахунок локалізації торговельних операцій суб'єкта господарювання.

Економічні причини обрання територіального принципу структуризації пов'язані з витратами і транспортними витратами. Територіальний принцип структурного поділу вимагає більшого числа людей з загальноуправлінськими здібностями, неминуче ускладнює проблему контролю з боку центрального апарату, часто веде до дублювання багатьох функцій, які в функціонально побудованій організації могли б здійснюватися централізовано.

Угруповання видів діяльності на основі продукту або асортименту продуктів вже давно (і останнім часом все більш широко) застосовується великими підприємствами з широким асортиментом виробів.

Як правило, підприємства, що переходять на даний тип структурно-го поділу, спочатку були функціонально організовані. З розширенням компанії виробничі, збутові та інші керуючі, а також технічні фахівці стикалися з проблемами зростання масштабів. Робота керуючих ставала все більш комплексної та складної, а діапазон управління обмежував їхні можливості щодо збільшення кількості безпосередньо підпорядкованих їм керуючих нижчого рівня. Як вихід із ситуації стали розглядати структурну реорганізацію на основі продукту.

В цьому випадку полегшується певний тип координації, допускається максимально широке використання індивідуальних здібностей та спеціальних знань.

До недоліків структуризації по продукту можна віднести необхідність наявності великого числа людей з загальноуправлінськими здібностями, небезпека зростання витрат за рахунок дублювання центральною службою і штабний діяльності, ускладнення проблем контролю з боку вищої ланки управління.

Угруповання видів діяльності, що відображає зацікавленість у замовників, вельми поширена на найрізноманітніші діяльності в разі, коли керівництво всіма діями підприємства по задоволенню їх потреб здійснюється

керуючими одного підрозділу.

Іноді буває важко відрізнити деякі типи підрозділу по замовнику від підрозділів по продукту. Однак певна клієнтура вимагає не тільки будь - якої один продукт або послугу, а вважає за краще деякий спектр товарів і послуг.

Перевагами такої структуризації буде підвищення якості про-вання клієнтів і максимальне, для них зручність.

До недоліків можна віднести труднощі координації діяльності таких підрозділів з організованими на іншій основі.

Однією, з новітніх форм первинного структурного поділу є організація діяльності підприємства відповідно до каналами збуту. Один і той же продукт часто потрапляє на ринок через дуже різні канали.

З вступом суспільства в еру сверхконкуренції, міркування збутового порядку стали домінуючими при розробці та побудові організаційних структур.

Названий «ринково орієнтованим» структурним поділом, даний підхід передбачає утворення відділень і відділів по ринках і потокам надходження продуктів на ці ринки.

Однією з найбільш цікавих і все ширше використовуються форм є матрична організація.

Суть матричного управління полягає в об'єднанні функціональної і продуктивної форм поділу в рамках однієї організаційної структури. Одні керівники управляють функціональними підрозділами, а інші відповідають за проекти або продукти.

У міру того, як компанії і покупці все більшого значення надавали кінцевими результатами, тобто кінцевому продукту або проекту, дедалі очевиднішою ставала необхідність наділення кого - або повноваженнями, і відповідальністю за отримання цих кінцевих результатів.

Таким чином, функціонально побудовані організації переходили до матричних побудови вирішуючи дану проблему.

Однак, в даному випадку, відбувається порушення принципу

єдиноначальності і якщо виникають складнощі із здійсненням проекту, вищому керівництву буває досить важко з'ясувати хто в цьому винен і в чому суть виниклих труднощів.

Очевидно слід приділяти більше уваги проблемі чіткого розмежування повноважень.

Управління комерційним підприємством передбачає насамперед вплив на його структурні складові з метою досягнення запланованих результатів.

Дотримуючись логіки, тепер доречно розглянути категорії, практичне втілення яких і становить об'єкт управління. Такими категоріями виступають показники діяльності структурних складових комерційної діяльності.

Показник взагалі, категорія досить складна. Показник є безпосередню характеристику явища або процесу і, в той же час, його не слід ототожнювати з числовими даними.

На думку П. Я. Жовтневого [173], показник являє собою модель того виду діяльності, яку характеризує. Погоджуючись з таким трактуванням сутності категорії показник, слід зауважити, що його числове уявлення конкретизує цю сутність.

Виходячи з означених позицій, згідно яких комерційна діяльність розглядається як підсистема підприємства, а також того, що вона здійснюється досить великим числом структурних підрозділів, технологічно взаємопов'язаних між собою, вважаємо, що до показників комерційної діяльності прийнятно пред'явлення наступних вимог. Вони повинні:

- з певною трансформацією відображати кінцеві результати роботи структурного підрозділу і всієї системи «комерційна діяльність» в цілому;
- бути інформаційно забезпечені, достовірність їх повинна підтверджуватися інформацією;
- спираючись на директивні та розрахункові показники, відображати головні сторони комерційної діяльності підприємства;
- відображати не тільки кінцеві результати роботи підрозділу, а й показувати, за рахунок яких коштів вони досягнуті;

- характеризувати рівень організації праці в кожному структурному підрозділі, що займається комерційною діяльністю;
- давати можливим оцінювати діяльність працівників підрозділів;
- бути порівнянними в динаміці для оцінки їх зміни, кількісно порівнянними, а так само обчисленими виходячи із загального обсягу роботи, що виконується підрозділом.

При розробці показників комерційної діяльності слід враховувати крім перерахованих вимог, ще й принципи їх побудови. До таких належать:

1. Принцип комплексності. Показники повинні відображати всі сторони комерційної діяльності підприємства.

2. Принцип системності. Необхідна певна логічно обгрунтована послідовність розгляду показників комерційної діяльності.

3. Принцип стабільності і гнучкості. Показники повинні бути відносно стійкими, і в той же час, здатними реагувати на зміни зовнішнього середовища.

4. Принцип оптимальності. Кількість показників повинно бути оптимальним. Необхідно ретельне обгрунтування кожного показника для уникнення їх паралелізму і дублювання.

5. Принцип спеціалізації та універсалізації. Чи означає подолання надмірно вузької спеціалізації груп показників.

Визначаючись з показниками комерційної діяльності слід пам'ятати, що сама ця діяльність складається з взаємозв'язаних комерційних процесів, об'єднаних спільними цілями. Ця вимога слід поширити і на показники цього виду діяльності, тобто вони теж повинні представляти із себе систему.

Під системою розуміється сукупність показників, взаємозалежних і всебічно відбивають досліджувані явища або процеси. Спільність предмета вивчення виступає базою, на якій ґрунтується взаємозв'язок системи.

На нашу думку, системність показників комерційної діяльності буде полягати в тому, що сторони її діяльності повинні вивчатися приватними показниками, що відображають результативність характеру робіт в рамках

кожного комерційного процесу, а так само загальним для кожного підрозділу економічним показником.

При побудові системи показників комерційної діяльності слід брати до уваги існування всередині її структурних підрозділів економічного розрахунку, який дозволяє значно активізувати хід виконуваних ними робіт.

Економічний розрахунок - система економічних відносин, заснована на використанні товарно-грошових відносин, плановірності господарювання, зацікавленість в поліпшенні кінцевих показників.

До цілей внутрішнього економічного розрахунку відносять:

- виявлення і використання внутрішніх резервів;
- визначення частки кожного підрозділу в кінцевих результатах діяльності та розробка заходів стимулювання щодо підвищення зацікавленості підрозділи в поліпшенні показників діяльності;
- максимізація доходів підрозділи і комерційної діяльності в цілому;

Внутрішній економічний розрахунок передбачає наявність наступних елементів:

- 1) уявлення підрозділам господарської, майнової самостійності;
- 2) встановлення планової завдання або кола показників, за якими підрозділ буде звітувати;
- 3) розробку нормативної бази, тобто створення нормативів, які дозволили б формувати планове завдання;
- 4) організацію обліку і контролю за діяльністю підрозділів, що займаються комерційною діяльністю, тобто перевірка відповідності фактичного і планового стану моделі діяльності підприємства;
- 5) впровадження претензій, що відображають вартісні втрати даного підрозділи через неправильну роботу інших підрозділів;
- 6) створення системи морального і матеріального стимулювання.

## **Висновки до розділу 1**

Дослідження комплексу проблем щодо управління комерційною діяльністю торговельних підприємств дозволило зробити наступні висновки.

1. Незважаючи на те, що проблемам управління комерційною діяльністю присвячені роботи багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, деякі питання, що пов'язані з визначенням сутності та специфіки комерційної діяльності в умовах маркетингової орієнтації та використанням нових підходів до її вдосконалення, залишилися недостатньо розробленими. Так, не знайшли практичного використання стратегічні аспекти в управлінні комерційною діяльністю, контролінг комерційної діяльності, використання логістичного підходу в комерційній діяльності торговельних підприємств, крім того, недостатньо вивчені питання управління комерційними ризиками.

2. В дисертаційній роботі вперше обгрунтовано доцільність використання комерційної логістики в роздрібних торговельних підприємствах, визначено її сутність та склад: інформаційна, закупівельна, логістика складського господарства, збутова логістика. Проведене дослідження комерційної логістики за запропонованою автором методикою, свідчить про те, що всі її функціональні сфери знаходяться в незадовільному стані: виявлено низький рівень існуючого інформаційного забезпечення комерційної діяльності, практично відсутній аналіз руху товарних потоків, недостатньо уваги приділяється товарній політиці підприємств, низький рівень торговельного обслуговування покупців та інше.

В діяльності підприємств виділяють два види комерційних ризиків: макроризики, які обумовлені дією об'єктивних факторів та мікроризики, які залежать від суб'єктивних факторів. Проведене автором дослідження факторів, які впливають на рівень комерційного ризику та оцінка його рівня свідчить про те, що для всіх груп підприємств властивий високий рівень ризику при здійсненні комерційної діяльності. При цьому дослідження показало, що в підприємствах оцінка ризику практично не проводиться, деякі елементи аналізу ризику присутні, але тільки на інтуїтивному рівні, що не дає позитивного результату при здійсненні комерційної діяльності.



Результати проведеного в дисертації SWOT - аналізу дозволили оцінити вплив факторів макросередовища, конкурентного та внутрішнього середовища на комерційну діяльність торговельних підприємств; визначити їх сильні та слабкі сторони при здійсненні комерційної діяльності, виявити загрози та можливості зі сторони зовнішнього оточення; визначити ключові фактори успіху для кожної групи підприємств. Дослідження показало, що найбільший негативний вплив оказує внутрішнє середовище, зокрема такі його складові, як стан комерційної логістики, маркетингова активність, управління фінансами.

З метою своєчасної адаптації комерційної діяльності до умов маркетингового середовища, забезпечення довгострокової конкурентної переваги підприємств в роботі розроблено блок-схему процесу управління комерційною діяльністю на основі маркетингу, в якій запропоновано новий зміст його етапів з урахуванням стратегічного підходу та визначені передумови його використання. Зокрема запропонована методика визначення стратегічних напрямків розвитку комерційної діяльності у відповідності з полями матриці SWOT; методика визначення мети комерційної діяльності з урахуванням рівня та спрямування стратегічної позиції комерційної діяльності; методика вибору стратегії управління комерційною діяльністю; методика оцінки рівня комерційного ризику реалізації стратегії на основі аналізу стратегічних розривів.

Для забезпечення маркетингової орієнтації комерційної діяльності та підвищення її ефективності досліджено комплексну систему управління комерційною діяльністю на основі маркетингу, яка охоплює наступні системи: систему управління комерційною логістикою; систему управління комерційними ризиками і безпекою комерційної діяльності; систему контролінгу комерційної діяльності.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ТБД «ОЛДІ»

#### 1.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «ТБД «Олді»

Компанія ТОВ «Торгово-будівельний дом «Олді» існує на ринку вже більше 25 років. За роки успішної діяльності на ринку України компанією було відкрито 30 спеціалізованих магазинів матеріалів для ремонту й інтер'єра під торговельною маркою ТОВ «ТБД «Олді».

Підприємство створене з метою задоволення потреб народного господарства та громадян у продукції, товарах і послугах, отримання прибутку і здійснює свою діяльність на підставі Статуту, який є установчим документом.

Організаційна структура підприємства надана на рис.2.1.

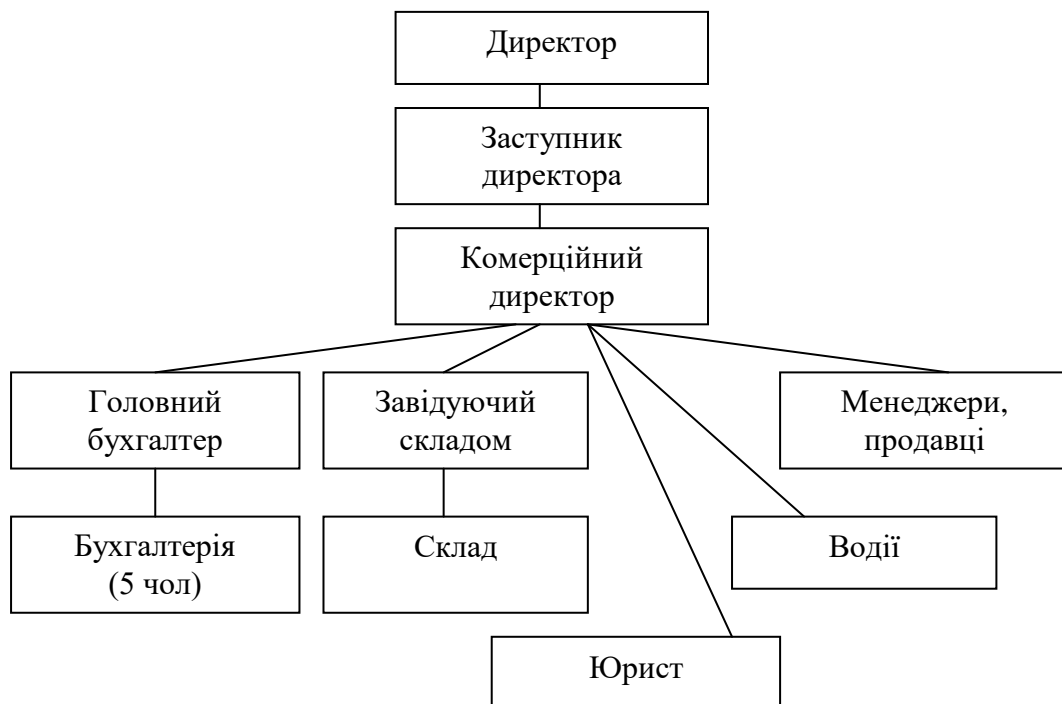


Рис.1. Організаційна структура ТОВ «ТБД «Олді»

Джерело: складено автором

Підприємство здійснює свою діяльність у наступних напрямках:

- 1) оптова та роздрібна торгівля;
- 2) виробництво та реалізація будівельних матеріалів;
- 3) інші не заборонені види підприємницької діяльності.

Серед роздрібних клієнтів компанії - платоспроможне населення України.

Найбільші контрактні клієнти ТОВ «ТБД «Олді» - Адміністрація Президента України, Кабінет Міністрів, Верховна Рада, Світовий Банк, Філіп Морріс, УМС, 1+1, Inter, ICTV, СТБ, Академія Зовнішньої торгівлі, Податкова Академія, Міністерство внутрішніх справ, Лікарня швидкої допомоги, Охмадід та багато інших.

Типи будівельних матеріалів, що пропонуються в ТОВ «ТБД «Олді»: лінолеум, килимове покриття, ламінована підлога, паркет, килими, комерційне покриття, шпалери, карнизи, ролети та жалюзі, гардини та штори, плінтуси, сантехніка, керамічна плитка, будівельна хімія. Нові напрямки торговельної діяльності - меблі (спальні, кухні, дитячі, віталальні, ротанг, та інші), труби для водопостачання та опалення.

Компанія «Торгово-будівельний дім» ОЛДІ «була створена в 1994 р. Основними напрямками діяльності були імпорт і продаж підлогових покриттів, супутніх матеріалів, і будівельної хімії.

У 1997 році компанія робить перші кроки до створення власної роздрібною мережі. Вихід на ринок ознаменувався відкриттям першого магазину будівельних матеріалів формату DIY в центрі м.Києва, на одній з найжвавіших магістралей - проспекті Перемоги.

До початку 2004 року до складу мережі «ОЛДІ» входить другий супермаркет в центральній частині столиці, за адресою вул. Глибочицька, 17. Загальна площа двох магазинів складає 11 000 кв.м. Штат співробітників столичних супермаркетів налічує понад 250 фахівців.

Розширюючи свою діяльність, в кінці 2005 року компанія відкрила свій перший регіональний магазин в столиці АР Крим Сімферополі. Магазин розташований на в'їзді до Сімферополя з боку Євпаторії. Площа магазину

складає 4000 кв.м. Штат співробітників нараховує більше 100 чоловік.

2006-2007 рік. Департамент оптових продажів покриває всі регіони України і виходить на 3 місце за обсягом продажів на оптовому ринку підлогових покриттів.

За період 2008 - 2010 рік були відкриті будівельні магазини в Донецьку, Житомирі та Дніпропетровську, довівши загальну торговельну площу магазинів до 45 500 кв.м.

Мережа будівельних супермаркетів ОЛДІ займає **3-е місце** на ринку будівельної роздроби України в форматі ДІУ.

У 2011 році розпочато будівництво другої черги логістичного складу ОЛДІ.

Компанія виходить на 1-е місце серед операторів ринку оптової торгівлі покриттям для підлоги.

Загальна чисельність співробітників компанії ОЛДІ на сьогоднішній момент складає 985 чоловік.

Структура діяльності компанії ОЛДІ включає в себе кілька основних напрямків:

- роздрібна торгівля будівельними матеріалами та розвиток власної мережі магазинів формату ДІУ;

- оптова торгівля будівельними матеріалами. Перелік товарів в більшій своїй частині складається з підлогових покриттів, також супутніх товарів і будівельної хімії. В даному напрямку компанія займає лідируючі позиції на ринку і працює з дилерами по всій Україні.

- логістичний склад забезпечує взаємодію між Департаментом оптових продажів компанії ОЛДІ і дилерами у всіх регіонах України.

З 2004 року компанія «Торгово-будівельний дім» ОЛДІ «розвиває мережу будівельних гіпермаркетів формату ДІУ. Правильне позиціонування на ринку і маркетингова стратегія дозволили компанії в 2011 році впевнено зайняти 3-е місце на ринку будівельних гіпермаркетів випередивши такі компанії як ОБІ, Praktiker та LeroyMerlin .

У розвиток прийняті два формати магазинів 10 000 - 14 000 кв.м. і 5 000 - 7 000 кв.м. Залежно від кількості населення і ряду інших умов, реалізується найбільш ефективний з даних форматів.

На сьогодні мережа налічує 6 будівельних гіпермаркетів, які розташовані в 4-х містах України. Всі магазини мережі працюють за єдиними стандартами високої якості обслуговування клієнтів.

У мережі представлені товарні категорії від загальнобудівельних та оздоблювальних матеріалів, до посуду та товарів для відпочинку.

Стандарти будівельного гіпермаркету;

- робота в рамках єдиної маркетингової і рекламної політики;
- високі стандарти обслуговування клієнтів;
- сервіси для клієнтів: доставка, кредит на товар, банкомати, безготівковий розрахунок, розрахунок кредитними картами, обмін валют, упаковка товару;
- програми лояльності для покупця: бонусна (накопичувальна) карта, сезонні акції, розіграші великих призів;
- гарантія якості всіх товарів і послуг;
- постійне нарощування товарів, уявлення світових брендів в кожному сегменті.

Асортимент магазинів ТОВ «ТБД «Олді» складається з товарів всесвітньо відомих торговельних марок. Товари закупаються безпосередньо в підприємств-виробників або їх ексклюзивних дистриб'юторів.

Загальна площа магазинів ТОВ «ТБД «Олді» – понад 30 000 м<sup>2</sup>. По всій мережі працюють близько 700 продавців-консультантів. Щодня магазини ТОВ «ТБД «Олді» відвідують у середньому більш ніж 5500 відвідувачів.

Мережі будівельних DIY-гіпермаркетів “Епіцентр К” та “Нова Лінія”, що входять до групи компаній (ГК) “Епіцентр”, займають домінуючу позицію на ринку роздрібною торгівлі будівельними матеріалами у Києві та Київській області.

Згідно з річним звітом Антимонопольного комітету України (АМКУ) за

2017 рік, частка торгової мережі “Епіцентр К” на ринку Києва становить 53%, “Нової Лінії” – 1,6%. При цьому друге місце в столиці займає французька мережа “Леруа Мерлен” (9,3%).

ГК “Епіцентр” домінує і в Київській області: частка “Епіцентр К” – 29,3%, “Нової Лінії” – 29,8%.

За інформацією АМКУ, основними гравцями ринку роздрібної торгівлі будівельно-господарськими товарами в Києві та регіоні, крім згаданих, є ТОВ “Олді” (2,5% у Києві, 5,7% – області), ТОВ “БудМакс” (0,24%), ДП ТОВ “Агромат Сервіс” (4,3% у Києві, 1,5% – в області), ПФ “Анжіо” (0,62% у Києві).

Незважаючи на істотну кількість гравців на даному регіональному ринку, ринкова влада (в 2017 році) належала єдиному об’єкту господарювання ТОВ “Епіцентр К” та ТОВ “Нова Лінія”. При цьому наявність ринкової влади не є порушенням законодавства про захист економічної конкуренції.

Згідно з даними офіційних веб-сайтів ритейлерів, станом на 12 березня 2018 року “Епіцентр К” включає 10 гіпермаркетів в Києві і області, “Нова Лінія” – два гіпермаркети, “Олді” – чотири магазини, Leroy Merlin – чотири.

Мережа магазинів ТОВ «ТБД «Олді» – це крупний продавець покриттів для підлоги в Україні. У магазинах представлений самий різноманітний асортимент лінолеуму, килимового покриття, килимів, комерційного покриття, ламінованого покриття для підлоги, паркету, сантехніки, керамічної плитки, шпалери, карнизів, плінтусів, будівельної хімії. Це дозволяє зробити комплексний ремонт квартири чи офісу. Асортимент постійно розширюється.

Кількість відвідувачів магазинів ТОВ «ТБД «Олді» у 2019 році – більш ніж 2 млн чоловік. Більш ніж 320 000 людей по всій Україні придбали товари для ремонту й інтер'єра в магазинах мережі ТОВ «ТБД «Олді». За результатами маркетингових досліджень рівень знання торговельної марки ТОВ «ТБД «Олді» у Києві склав 44,1% у 2019р.

Відділ з реклами та маркетингу ТОВ «ТБД «Олді» складається з

керівника відділу та шести співробітників: соціолога, маркетолога, дизайнера та трьох спеціалістів з реклами. Спеціалісти з реклами розроблюють і координують рекламу діяльність компанії в регіонах України, за якими вони закріплені.

На даному етапі найбільша частка рекламної діяльності ТОВ «ТБД «Олді» припадає не стільки на іміджеву корпоративну рекламу, скільки на регіональну рекламу в роздрібній мережі в тих регіонах, де ТОВ «ТБД «Олді» має свої магазини.

В торговельній мережі ТОВ «ТБД «Олді» представлено товари різних торговельних марок. Проблему рекламування різних торговельних марок ТОВ «ТБД «Олді» вирішує таким чином: при рекламуванні товару робиться акцент саме на товар та на його властивості, країни-виробники називаються рідко, фірми-виробники та торговельні марки товару не називаються майже ніколи. Усі товари, що продаються в торговельній мережі ТОВ «ТБД «Олді» просуваються під торговельною маркою ТОВ «ТБД «Олді». Така загальна концепція. Але іноді трапляються винятки – тоді, коли, велика закордонна компанія-виробник товару ініціює просування свого товару в Україні у співробітництві з ТОВ «ТБД «Олді». Так, наприкінці 2018 року планувалася (але не була запущена) широкомасштабна рекламна акція за участю ТОВ «ТБД «Олді», Sintelon (югославського виробника покриття для підлоги).

В ході акції планувалося зробити розіграш серед покупців для підлоги Sintelon, що буде придбана в торговій мережі ТОВ «ТБД «Олді» в таких містах України, як: Київ, Харків, Кривий Ріг, Маріуполь, Одеса, Южний, Львів, Івано-Франківськ, Вінниця, Житомир, Хмельницький.

В ході акції планувалося застосувати такі рекламоносії:

- 60 плакатів з умовами акції (розміщені в магазинах ТОВ «ТБД «Олді»)
- Інформаційні листи (прикріплені до 450 рулонів лінолеума в магазинах ТОВ «ТБД «Олді»)
- 600 000 листівок повноколірного друку (що мали бути розповсюджені по всіх Україні)

- 25 банерів (на фасадах магазинів ТОВ «ТБД «Олді»

Як свідчать Бове Кортленд і Френс Уільям в своїй фундаментальній роботі про сучасну рекламу, запах – це могутня зброя в арсеналі володарів магазинів. В багатьох магазинах, здебільшо в продуктових, можна відчутти аромати шоколаду, кондитерських виробів та інших. Але здебільшо це не є природніми запахами. Це синтезовані аромати, що розпилюються в торговому залі, щоб привернути увагу покупців і стимулювати їх апетит та бажання купувати представлений товар. Дещо подібний досвід застосували в ТОВ «ТБД «Олді» при просуванні експозиції кухонь. Було запрошено професійного кулінара, який на кухонному обладнанні, що предствлено в торговому центрі ТОВ «ТБД «Олді», випікав дуже смачне і запашне печиво. Запах розповсюджувався і привертав увагу багатьох відвідувачів, які ще не знали, що в ТОВ «ТБД «Олді» крім матеріалів для ремонту та інтерь'єра (на першому поверсі) є сучасні та традиційні кухні (на другому поверсі). Кожний бажуючий міг звичайно скуштувати запашне печиво і навіть отримати рецепт його приготування.

За спостереженнями американських дослідників, 80% рішень про покупку того чи іншого товару приймаються після того, як потенційний покупець відвідає магазин. Отже, дуже важливо, щоб справити на покупця приємне враження і надати йому кваліфіковані консультації щодо товару, треба належним чином підготувати торговий персонал магазину. В торговій мережі ТОВ «ТБД «Олді» всі менеджери-консультанти після спеціальних тренінгів складають кваліфікаційний іспит, тільки після успішної здачі якого вони можуть працювати в тому чи іншому відділі магазину мережі ТОВ «ТБД «Олді». Крім того, кожного місяця з метою контролю за роботою менеджерів магазинів ТОВ «ТБД «Олді» проводяться дослідження за методикою Mystery Shopping. Ця методика має ще й інші назви – Таємний покупець, Скритий маркетинг і таке інше. Суть полягає в тому, що спеціально підготовлений відвідувач приходить в магазин під виглядом звичайного покупця і потім після виконання сценарію відвідування магазину складає своє враження



щодо якості обслуговування в магазині та кваліфікації продавців-консультантів. Таємний покупець заповнює анкету. Дані з анкет аналізуються та передаються в відділ персоналу та тренінгів для впровадження заходів щодо поліпшення роботи торгового персоналу магазинів торгової мережі ТОВ «ТБД «Олді».

Фірма уявляє собою товариство з обмеженою відповідальністю. Для забезпечення діяльності товариства за рахунок вкладів учасників було створено Статутний фонд у розмірі 14000 (чотирнадцять тисяч ) гривень.

Цілями створення товариства є здійснення торгівельної, будівельної, посередницької, комерційної, виробничої, науково-дослідної та іншої діяльності, а також надання послуг з метою одержання прибутку та задоволення інших потреб учасників.

Товариство є юридичною особою згідно законодавства України. Воно може набувати майнові та особисті немайнові права, вступати в зобов'язання і нести обов'язки, виступає як позивач і відповідач у суді, арбітражному суді та третейському суді. Товариство має самостійний баланс, рахунки в установах банків, печатку зі своїм найменуванням, штампи, товарний знак.

У своїй діяльності товариство керується Господарським кодексом, діючими законами та іншими законодавчими актами України, установчим договором та статутом.

Функцію матеріально-технічного забезпечення виконує спеціалізований відділ МТЗ, якій веде облік запасів матеріалів, контроль використання та замовлення ресурсів у випадку необхідності.

Замовлення здійснюються звичайно за довгостроковими угодами з постійними партнерами, адже ТОВ «ТБД «Олді» цінує надійність та гарантію своєчасного виконання замовлень.

Приміщення компанії обладнуються охоронно-пожежною сигналізацією, а при необхідності – іншими технічними засобами.

Складування матеріалів, устаткування, меблів та іншого майна в

компанії дозволяється тільки у встановленому для цього місці.

Працівники компанії, залишаючи робочий зал повинні перевірити чи зачинені всі вікна, вимкнено електроприлади та після закінчення робочого дня робочий зал замикається на ключ і ставиться на сигналізацію.

Основні зусилля керівництво компанії спрямовує на вирішення проблеми формування колективу у високопрофесійну злагоджену команду. З метою підвищення професійного рівня працівників вони направляються семінари, тренінги тощо.

Управлінням персоналу ТОВ «ТБД «Олді» замається відділ персоналу, який складається лише з начальника відділу. На це структурний підрозділ покладені обов'язки реалізації кадрової політики Компанії. Начальник цього відділу проводить аналітичну й оперативну роботи, здійснює розпорядчі, виконавчі, контролюючі та координаційні функції у сфері управління персоналом.

У досліджуваній період на ТОВ «ТБД «Олді» спостерігається неухильний ріст освітнього рівня працівників апарата управління. Питома вага управлінського персоналу, що має вищу освіту, за період 2016-2018 р. зросла із до 90,2%. При цьому відзначається щорічне зниження чисельності працівників апарата управління, що володіють хоча й більшим досвідом роботи, але не мають досить повної освіти.

Необхідно відзначити той факт, що на досліджуваному закладі приділяється значну увагу до таких сфер управлінської діяльності як планування, підбор, розміщення кадрів, техніка безпеки.

Фірма має кваліфікований персонал з великим професійним досвідом роботи. В той же час відбувається постійний процес набору і підготовки до особливостей умов роботи на підприємстві молодих працівників і фахівців.

Відпустки персоналу ТОВ «ТБД «Олді» надаються згідно КЗпП та Закону України «Про відпустки».

Щорічна основна відпустка надається співробітникам тривалістю 24 календарних днів. Для інвалідів I і II груп надається основна відпустка

тривалістю 30 календарних днів, а інвалідам III групи - 26 календарних днів.

Особам віком до вісімнадцяти років надається щорічна основна відпустка тривалістю 31 календарний день.

Сезонним працівникам, а також тимчасовим працівникам відпустка надається пропорційно до відпрацьованого ними часу.

Щорічна додаткова відпустка за особливий характер праці та її тривалість надається згідно «Списку виробництв, цехів, професій і посад із шкідливими умовами праці, зайнятість працівників на роботах в яких дає право на щорічну додаткову відпустку» та Колективного договору.

Працівникам з ненормованим робочим днем відпустки надаються на підставі колективного договору. Щорічні основна та додаткові відпустки надаються згідно графіку відпусток. Перенесення відпустки, поділ відпустки на частини, відкликання з відпустки проводиться згідно Закону України «Про відпустки».

Додаткові відпустки у зв'язку з навчанням у середніх та вищих закладах освіти надаються при наявності довідки - виклику. Соціальні відпустки надаються на підставі медичного висновку.

Оплата відпусток проводиться згідно Закону України «Про відпустки».

Інвалідам, учасникам ліквідації наслідків аварії на ЧАЕС, потерпілим від Чорнобильської катастрофи надається додаткова відпустка згідно Закону України «Про статус і соціальний захист громадян, які постраждали в наслідок Чорнобильської катастрофи».

Відпустка без збереження заробітної плати за бажанням працівника надається згідно статті 25, 26 Закону України «Про відпустки».

Обчислення загального трудового стажу для призначення працівникам допомоги в разі тимчасової непрацездатності проводиться згідно постанови Кабінету Міністрів України №1658 від 19.10.1998 р. «Про затвердження Правил обчислення загального трудового стажу для призначення працівникам допомоги по тимчасовій непрацездатності». Види державної допомоги виплачуються згідно Закону України «Про загальнообов'язкове державне

соціальне страхування з тимчасової втрати працездатності та витратами, умовленими народженням та похованням».

Своє право на працю кожний співробітник реалізує шляхом укладання трудового договору. Трудовий договір відповідно до ст. 24 КЗпП України укладається у письмовій формі.

При прийнятті на роботу оформлюється заява про прийняття на роботу. Після проходження медичного огляду, вступного інструктажу по техніці безпеки, інструктажу на робочому місці по охороні праці, знайомства з правилами внутрішнього трудового розпорядку та функціональними обов'язками.

Видається наказ про прийом на роботу, на посаду, яка передбачена штатним розкладом, на кожного працівника, якого прийнято за трудовим договором, ведуться статистичні облікові форми, затверджені наказом Мінстату України від 09.10.95 р. №253, здійснюються відповідні записи до трудової книжки.

Оформлення документів при прийомі на роботу сумісника здійснюється у встановленому порядку при укладанні трудового договору, тобто працівник подає заяву про прийом на роботу за сумісництвом, видається наказ, оформлюється особова справа.

Запис у трудову книжку відомостей про роботу за сумісництвом здійснюється тільки за бажанням працівника (за місцем основної роботи) (п.1.1. Інструкції про порядок ведення трудових книжок).

При прийомі на роботу працівник повинен пред'явити паспорт і трудову книжку. При прийомі на роботу, яка вимагає спеціальних знань, пред'являє диплом чи інший документ про освіту. Для військовозобов'язаних - військовий квиток.

В день звільнення видається працівникові належним чином оформлену трудову книжку (записи у трудовій книжці проводяться у точній відповідності з формулюванням чинного законодавства із посиланням на відповідну статтю, пункт закону).

Проводиться повний розрахунок (виплати заробітної плати, компенсації за невикористану відпустку, вихідну допомогу тощо). Якщо розірвання трудового договору відбулося з ініціативи адміністрації ТОВ «ТБД «Олді» документи подаються на погодження до профспілкового комітету. Після погодження оформлюється відповідний наказ про звільнення, який доводиться працівникові в день звільнення.

## 2.2. Дослідження результатів господарської діяльності ТОВ «ТБД «Олді»

ТОВ «ТБД «Олді» є одним з вітчизняних підприємств, що найбільш успішно розвиваються. Показники оборотності показують скільки разів на рік (або за досліджуваний період) обертаються ті або інші активи підприємства. Зворотна ж величина, помножена на 360 днів (або кількість днів в аналізованому періоді), указує на тривалість одного обороту цих активів.

Показники оборотності мають велике значення для оцінки фінансового положення підприємства, оскільки швидкість перетворення їх в грошову форму, робить безпосередній вплив на платоспроможність підприємства. А так само при збільшенні швидкості оборотності засобів спостерігається підвищення виробничо-технічного потенціалу підприємства (за інших рівних умов).

На практиці представляє інтерес відповідь на питання, наскільки інтенсивно використовується вся сума капіталів, авансованих в підприємство, в зіставленні із загальним оборотом з продажу.

Показникам оборотності оборотних коштів, окрім відносних показників, властиве і привласнення натуральних величин. Їх можна зміряти числом оборотів за певний період часу або тривалістю одного обороту.

Таблиця 2.1

### Динаміка оборотності за 2016-2018 рр.

№ п/п	Найменування показника	Роки			Абсолютне відхилення	
		2016	2017	2018	2017/2016 (+;-)	2018/2017 (+;-)
1.	Чистий дохід від реалізації товарів	4854459	8349357	9856494	+3494898	+1507137
2.	Середньорічна вартість поточних активів	102686	270520	335805	+167834	+65285
3.	Оборотність поточних активів	47,2748	30,8641	29,3518	-16,4107	-1,5123
4.	Тривалість обороту поточних активів, днів	7,6	11,7	12,3	+4,1	+0,6

*Джерело: складено автором*

Дані таблиці 2.1 показують, що фінансовий стан підприємства в цілому погіршав. Виручка від реалізації товарів і середньорічна вартість поточних активів на 2018 р. в порівнянні з 2016 р. збільшилася на 5 002 035 і 233 119 тис.грн відповідно; не дивлячись на це оборотність поточних активів зменшилася на 17,923 раз, тобто на зменшилася на 37,9%, по цьому збільшилася тривалість одного обороту – на 4,7 дні, що привело до відтоку грошових коштів.

Таблиця 2.2

Динаміка оборотності запасів за 2016 – 2018 рр.

№ п/п	Показник	Роки			Абсолютне відхилення 2018/2016 (+;-)
		2016	2017	2018	
1.	Середньорічні матеріально-виробничі запаси, в грн.	67688	91031	141874	+74186
	з них:				
	- виробничі запаси	9964	4889	31648	+21684
	- готова продукція	57724	86142	110226	+52502
2.	Собівартість реалізованої продукції	4218794	7387928	8667062	+4448268
3.	Оборотність матеріально-виробничих запасів (стр.2 / стр.1)	62,3271	81,1584	61,0899	-1,2372
	з них:				
	- виробничі запаси	423,4037	1511,1327	273,8581	-149,5456
	- готова продукція	73,0856	85,7645	78,6299	+5,5443
4.	Термін зберігання запасів, днів (360 / стр.3)	5,8	4,4	5,9	+0,1
	з них:				
	- виробничі запаси	0,9	0,2	1,3	+0,4
	- готова продукція	4,9	4,2	4,6	-0,3

*Джерело: складено автором*

Отже, аналізуючи дані таблиці 2.2, ми можемо помітити збільшення фінансової стійкості підприємства в 2017 р. в порівнянні з 2016 р. Це викликано зростанням оборотності матеріально-виробничих запасів з 62,327 до 81,158 (на 30,2%), а також зниженням терміну зберігання запасів (з 5,8 до 4,4 днів). Особливо сильно збільшилася оборотність виробничих запасів (на 257%), що говорить про найефективніше використання цих засобів в процесі основної діяльності підприємства. Зростання оборотності готової

продукції (на 17%), що свідчить про хорошу роботу збутового підприємства, результатом чого є хороша реалізація.

Менш стійке положення фірми спостерігається в 2018 г, що було викликане уповільненням оборотності запасів на 24,7% в порівнянні з 2017 р. і збільшенням терміну зберігання на 1,5 дні. В результаті показники 2018 р. стали гірше за аналогічні показники за 2017 р. Потрібно відзначити, що ця ситуація викликана фінансовою кризою, літом, що вибухнуло, – восени 2018 р. з подальшими інфляцією і нестійкістю економіки. Падіння купівельної спроможності грошей примусило підприємство вкласти тимчасово вільні засоби в запаси матеріалів, які потім при необхідності можна буде легко реалізувати. Тому «заморожування» певної частини засобів в запасах хоча і понизило ефективність використання майна, але в якійсь мірі врятувало організацію від інфляції. Завершальним етапом аналізу оборотності поточних активів є оцінка відповідності умов отримання і представлення кредиту. Діяльність будь-якого підприємства пов'язана з придбанням матеріалів, продукції, споживанням різного роду послуг. В тому випадку, якщо розрахунки за продукцію або надані послуги виробляються на умовах подальшої оплати, можна говорити про отримання підприємством кредиту від своїх постачальників і підрядчиків. В той же час, саме підприємство виступає кредитором своїх покупців і замовників, в частині виданих їм авансів під майбутню поставку продукції. Тому від того, наскільки відповідають терміни наданого підприємству кредиту загальним умовам його фінансової і виробничої діяльності, залежить фінансове благополуччя підприємства.

За даними таблиці 2.3 можна спостерігати найвищі показники оборотності в основному в 2017 р. Так, наприклад, цього року були максимальні за звітний період показники оборотності власного і інвестованого капіталів (50,815 проти 31,249 в 2017 р. і 38,303 в 2018 р.), засобів виробництва (41,443 на відміну від 27,205 в 2017 р. і 37,663 в 2018 р.), основних засобів (41,469; 28,411 – 2017 р. і 39,287 – 2018 р.), а також оборотності матеріально-виробничих запасів (81,1584; 62,3271 і 61,0899



відповідно). Що свідчить про ефективніше функціонування підприємства в 2017 р.

Таблиця 2.3

Динаміка показників оборотності підприємства за 2016 – 2018 рр.

Показник	Значення показника			Абсолютне відхилення 2018/2016 (+;-)
	2016	2017	2018	
Оборотність, в разях:				
активів (капіталовіддача)	17,746	17,695	16,311	-1,435
власного капіталу	31,249	50,815	38,303	+7,054
інвестованого капіталу	31,249	50,815	38,303	+7,054
засобів виробництва	27,205	41,443	37,663	+10,458
основних фондів (фондовіддача)	28,411	41,469	39,287	+10,876
поточних активів	47,2748	30,8641	29,3518	-17,923
поточних активів, в днях	7,6	11,7	12,3	+4,7
матеріально-виробничих запасів	62,3271	81,1584	61,0899	-1,2372
МВПЗ, в днях	5,8	4,4	5,9	+0,1
дебіторська заборгованість	255,61	56,79	49,34	-206,27
дебіторська заборгованість, в днях	1,4	6,3	7,3	+5,9

Джерело: складено автором

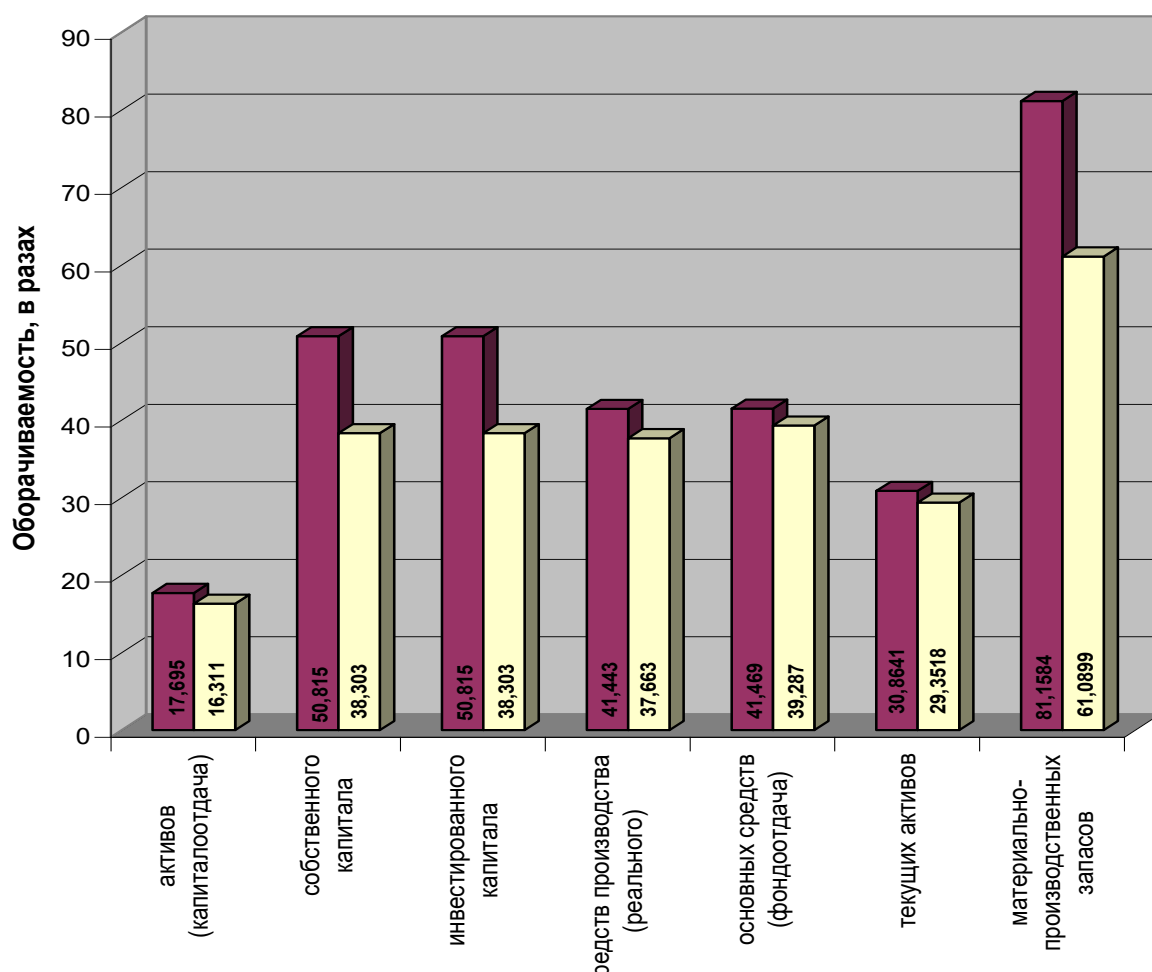


Рис.2.2. Динаміка показників оборотності підприємства за 2016 – 2018 рр.

Джерело: складено автором

Проте, показник оборотності поточних активів був найбільш оптимальним в 2017 р.: він склав в 2017 р. 47,2748 раз, а до 2018 р. знизився на 37,9% до 29,3518 разів, а оборотність активів за три роки майже не змінилася, якщо тільки знизилася з 2017 р. по 2018 р. на 8%, все це говорить про уповільнення їх обігу активів в цілому, а також поточних активів.

У 2018 р. в порівнянні з 2017 р. всі показники оборотності (за винятком поточних активів і матеріально-виробничих запасів) зросли унаслідок успішного планомірного розвитку підприємства, що свідчить про економічне зростання. Деяке ж зниження показників в 2018 р. в порівнянні з 2017 р. викликане нестабільністю економічних процесів в державі і від діяльності самого підприємства не залежить.

Таблиця 2.4

Показники рентабельності підприємства за 2017 – 2018 рр.

Показник	Роки		Зміна 2018/2017	Темп зростання, %
	2017	2018		
<b>Рентабельність активів</b>				
Активів:	42,73	26,59	-16,14	62,23
– по балансовому прибутку				
– по чистому прибутку	30,92	17,31	-13,61	55,98
Власного капіталу:	75,24	76,37	+1,13	101,50
– по балансовому прибутку				
– по чистому прибутку	54,51	49,73	-4,78	91,23
Інвестицій	—	—	—	—
<b>Рентабельність продажів</b>				
Загальна (по всіх видах діяльності):	2,40	1,50	-0,90	62,50
– по балансовому прибутку				
– по чистому прибутку	1,74	0,98	-0,76	56,32
По основній діяльності:	2,41	1,50	-0,91	62,24
– по балансовому прибутку				
– по чистому прибутку	1,74	0,98	-0,76	56,32
<b>Оцінка ефективності виробництва</b>				
Продуктивність в торгівлі	74683,99	128451,65	+53767,7	171,99
Прибуток на одного працюючого	1301,14	1257,14	-44	96,62
Фондоозброєність.	2628,66	3097,51	+468,85	117,84

*Джерело: складено автором*

Рентабельність характеризує результативність діяльності фірми. Рентабельність роботи підприємства визначається прибутком, який воно

одержує. Показники рентабельності відображають, наскільки ефективно підприємство використовує свої засоби в цілях отримання прибутку.

Дані таблиці 2.4 дозволяють зробити наступні висновки:

- В цілому по підприємству видно погіршення у використуванні його активів, як оборотних, так і внеоборотних. З кожної гривні засобів, вкладених в активи, підприємство в 2018 р. одержало прибутки менше, ніж в 2017 р., тобто по балансовому прибутку зниження склало 16,14 копійок, а по чистому прибутку – 13,61 копійки (зниження відбулося на 37,77% і 44,02%, відповідно).

- У власному капіталі спостерігається небагато інша ситуація, а саме, рентабельність власного капіталу по балансовому прибутку збільшилася на 1,13 копійок (на 1,5%), а по чистому прибутку зменшилася на 4,78 копійок (в на 8,77%).

- Знизилася також рентабельність продажів, але значно меншими темпами, причому рентабельність «загальна» і «по основній діяльності» практично не змінилися, оскільки Доходи від іншої реалізації і внереалізаційних операцій дуже малі.

### **2.3. Аналіз управління комерційною діяльністю ТОВ «ТБД «Олді»**

Управління комерційною діяльністю в ТОВ «ТБД «Олді» здійснюється за всіма напрямками комерційної діяльності.

Робота зі закупівель та продажу товарів є основною комерційною діяльністю в ТОВ «ТБД «Олді». Правильно організовані закупівлі дають можливість сформувати оптимальний асортимент для постачання організацій-покупців, здійснювати вплив на виробників товарів відповідно до вимог купівельного попиту, а також забезпечувати ефективну роботу організації торгівлі.

Комерційна робота по закупкам в ТОВ «ТБД «Олді». складається з наступних етапів:

- вивчення і прогнозування попиту;
- дослідження ринку постачальників;
- вибір оптимального постачальника;
- встановлення господарських зв'язків.

Для вирішення поставлених завдань та забезпечення процесу закупівель товарів першим етапом комерційної роботи є вивчення та прогнозування купівельного попиту покупців.

Основними джерелами інформації про попит покупців ТОВ «ТБД «Олді», є:

- статистична звітність: структура товарообігу, по окремих видах товару, структура товарних запасів;
- дані оперативного і бухгалтерського обліку: відомості інвентаризацій, облік запасів товарів і т.д.;
- матеріали анкетування, проведених ТОВ «ТБД «Олді» з вивчення попиту.

Для прогнозування попиту в ТОВ «ТБД «Олді» застосовують метод екстраполяції - перенесення закономірностей і тенденції минулого на майбутнього.

Таким чином, можна зробити висновки про те, що в ТОВ «ТБД «Олді» приділяється достатня увага вивченню і прогнозуванню попиту споживачів, оскільки вивчення потреб є основою комерційної діяльності.

Чим повніше задовольняються потреби покупців, тим більший економічний ефект отримує від комерційної роботи ТОВ «ТБД «Олді». Важливою складовою комерційної роботи з роздрібним закупівель товарів в досліджуваній організації є виявлення і вивчення постачальників товарів.

Найбільш часто використовувані джерела інформації про постачальників в ТОВ «ТБД «Олді» є:

- реклама в засобах масової інформації;

- контакти з представниками виробників, які самі приїжджають в ТОВ «ТБД «Олді»;

- пропозиції постачальників, що направляються за допомогою телефонного зв'язку;

- комерційна інформація, що розміщується на сайтах мережі Інтернет.

Надходить інформація про потреби і постачальників дозволяє формувати банк даних, який необхідно проаналізувати на підставі спеціальних критеріїв, що дозволяють здійснити відбір прийнятних постачальників. Кількість спеціальних критеріїв може варіюватися від одного до кількох десятків. Все залежить від самої організації.

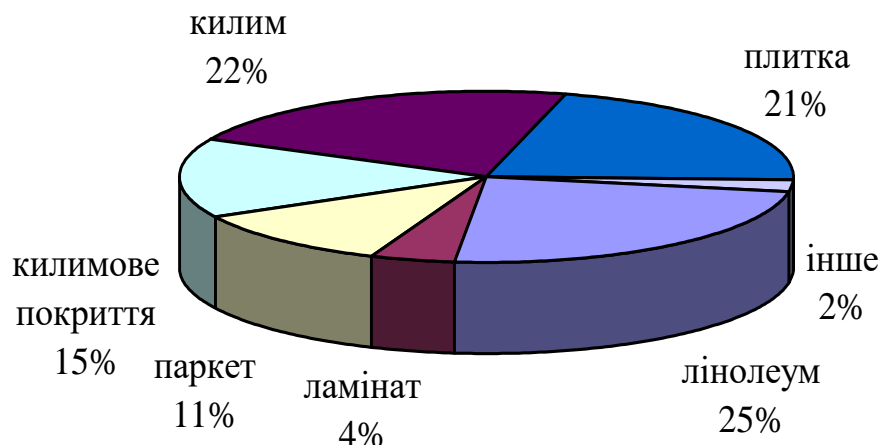
У ТОВ «ТБД «Олді», використовують такі критерії вибору постачальника товарів: ціна, якість, умови поставки і надійність партнерів. При отриманні однакових критеріїв у кількох постачальників для виявлення найбільш вигідних умов поставок в ТОВ «ТБД «Олді». використовуються додаткові критерії:

- фінансове становище постачальника;
- ціна за одиницю товару;
- наявність резервних потужностей;
- терміни виконання екстрених замовлень;
- організація управління якістю;
- віддаленість постачальника від організації.

В результаті аналізу потенційних постачальників формується перелік конкретних постачальників, з якими проводиться робота з укладання договірних відносин.

Організація зв'язків з партнерами ТОВ «ТБД «Олді» визначається договірними відносинами зацікавлених сторін. Як вже було сказано підприємство працює на ринку будівельних матеріалів. Цей ринок досить перспективні, про що свідчить щорічне збільшення обсягів продажу на них. З поповненням асортименту будівельних матеріалів в країні у продавців з'являється більше можливостей вибрати те, ніж їм вигідніше торгувати.

Для оптимізації асортименту підприємство особливу увагу приділяє маркетинговим дослідженням, адже в умовах кризи, в тому числі й у будівельній галузі, потрібно знати детально умови ринку та відстежувати

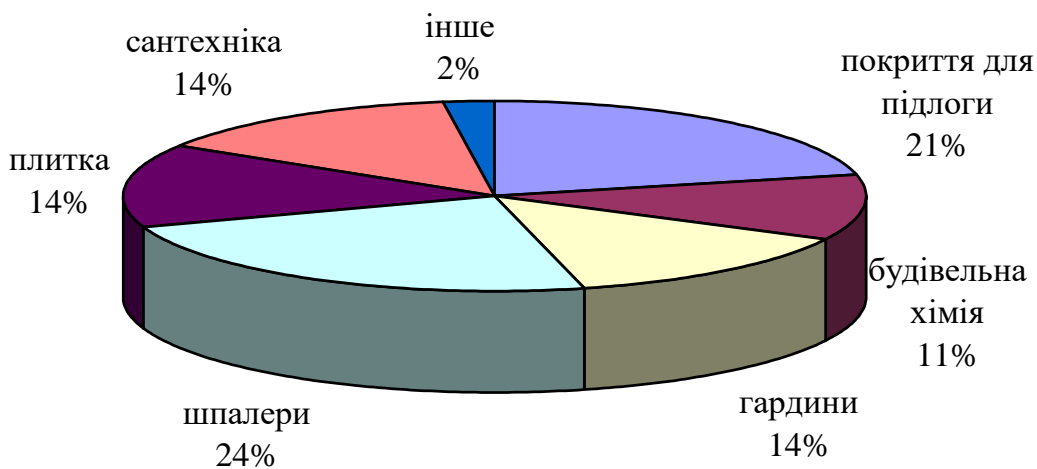


зміни.

Рис.2.3. Структура попиту на оздоблювальні матеріали для ремонту і декору в 2018 р.

*Джерело: складено автором*

Як можна побачити з рисунку 2.3, у структурі попиту оздоблювальних



матеріалів більшу вагу має група лінолеумів.

Рис.2.4. Структура попиту на товари продукцію у 2018 год

*Джерело: складено автором*

У 2019 році 50,2% домогосподарств м.Києва купували матеріали для ремонту і декору, серед них особливою увагою користуються такі товари, як шпалери (24%) та покриття для підлоги (21%).

37,3% домогосподарств м.Києва купували оздоблювальні матеріали в 2019 році. Серед них особливою популярністю користується лінолеум (25%), килими (22%), плитка (21%), та килимові покриття (15 %). Найбільша частка покупок лінолеуму пояснюється його відносною дешевизною, а не ліпшими якостями. Для 17,3% домогосподарств м.Києва покупка напільних покриттів була основною покупкою в родині.

При вивченні спонтанного знання торговельних марок Кияни відповіли, що найбільш відомою торговельною маркою є ТОВ «ТБД «Олді».

Таблиця 2.5

Рейтинг торговельних марок на ринку оздоблювальних матеріалів за їх спонтанним згадуванням

Торговельна марка	Рейтинг торговельних марок
«Нова лінія»	16,8%
«Олді»	9,6%
«Декор-сервіс»	9,6%
«БудМакс»	8,7%
«Агромат»	6,7%
«Будматеріали»	5,2%
«Леруа Мерлен»	1,7%
«Ваш будинок»	1,6%
«Будматеріали»	1,5%
«Килими»	1,4%
«Сантехніка»	1,3%
Інші	30,5%

Разом	100%
-------	------

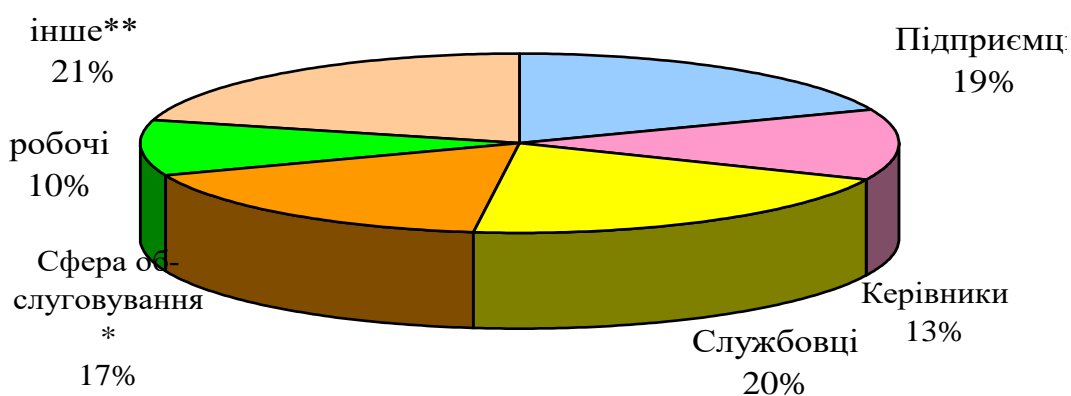
*Джерело: складено автором*

Таблиця 2.5

Рейтинг торговельних підприємств на ринку оздоблювальних матеріалів серед покупців

Торговельна марка	Рейтинг торговельних марок
«Нова лінія»	22,3%
«Декор-сервіс»	11,3%
«Олді»	9,3%
«БудМакс»	7,2%
«Агромат»	5,7%
«Будматеріали»	3,3%
«Килими»	1,8%
«Ваш будинок»	1,7%
«Будматеріали»	1,6%
«Кармен»	1,6%
«Твоя кімната»	1,1%
Інші	29,8%
Разом	100%

Знання торговельної марки «Олді» у Києві – 44,1%. Це достатньо високий показник, який свідчує про ефективність управління маркетингом підприємства.



\* - сфера послуг поєднує і тих, хто працює в будівництві (2,9% опитаних)

\*\* - у категорію «інше» ввійшли учні, домогосподарки, пенсіонери і безробітні.



Рис.2.5. Сегментування споживачів за професійною ознакою

*Джерело: складено автором*

По досвіду проведення досліджень покупців оздоблювальних матеріалів виділені такі соціально-демографічні характеристики як найбільш значимі:

- Професійний статус/сфера зайнятості
- Рівень доходу
- Віковий статус /вік
- географічний статус/місце проживання

Деякі особливості споживання оздоблювальних матеріалів – як кількісні (обсяги споживання), так і якісні (види споживаних оздоблювальних матеріалів) – серед жителів різних районів м.Києва виділяються, але ці характеристики менш значимі і мають значення тільки при географічній орієнтації місць продажів у м.Києві, тому не будуть представлені.

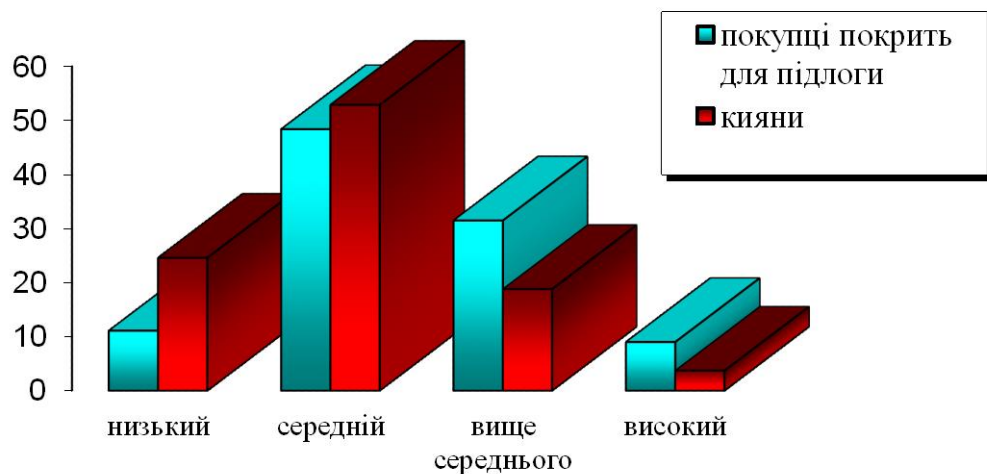


Рис.2.6. Сегментування покупців за рівнем доходу

*Джерело: складено автором*

80% покупців оздоблювальних матеріалів оцінили рівень свого доходу як середній і вище за середнє.

Найбільш активні професійні групи в покупках оздоблювальних матеріалів:

- підприємці: серед киян підприємці складають 7,9%, а частка їхніх покупок оздоблювальних матеріалів – 19%. Тільки 29% підприємців не робили покупку оздоблювальних матеріалів у 2019 році.

- керівники (у неє входять і державні чиновники): серед киян їхній 7,4% - а частка їхніх покупок – 12%. Тільки 37% керівників не робили покупку оздоблювальних матеріалів у 2019 році.

Менш активні в покупках оздоблювальних матеріалів – пенсіонери, безробітні й учні. Серед робочих покупців оздоблювальних матеріалів усього – 30%.

За суб'єктивним критерієм (оцініте рівень доходу родини – він низький, середній, вище за середнє або високий).

При більш точному визначенні доходу – у грошах:

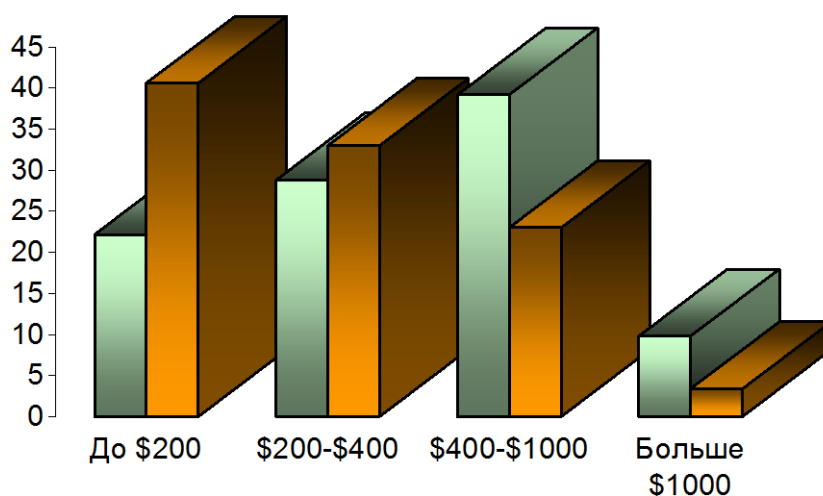


Рис.2.7. Сегментування покупців за рівнем доходу

*Джерело: складено автором*

68% покупок зроблено людьми з рівнем доходу родини від \$200 до \$1000 на місяць, тобто ринок буде зростати при збільшенні середнього класу України.

Дані свідчують про те, що 64% покупців оздоблювальних матеріалів – люди середнього віку (25-45 років).

Найбільш активні вікові групи в покупках оздоблювальних матеріалів:

- 36-45 років: серед киян 31% людей такого віку, а частка їхніх покупок оздоблювальних матеріалів – 37%. Не робили покупку оздоблювальних матеріалів у 2019 році – 59%.

- 46-55 років: серед киян 9,3% людей такого віку - а частка їхніх покупок – 13%. Не робили покупку оздоблювальних матеріалів у 2019 році 56%.

Менш активні в покупках оздоблювальних матеріалів – люди старше 56 років (швидше за все – пенсіонери). Серед них покупців оздоблювальних матеріалів усього – 20%.

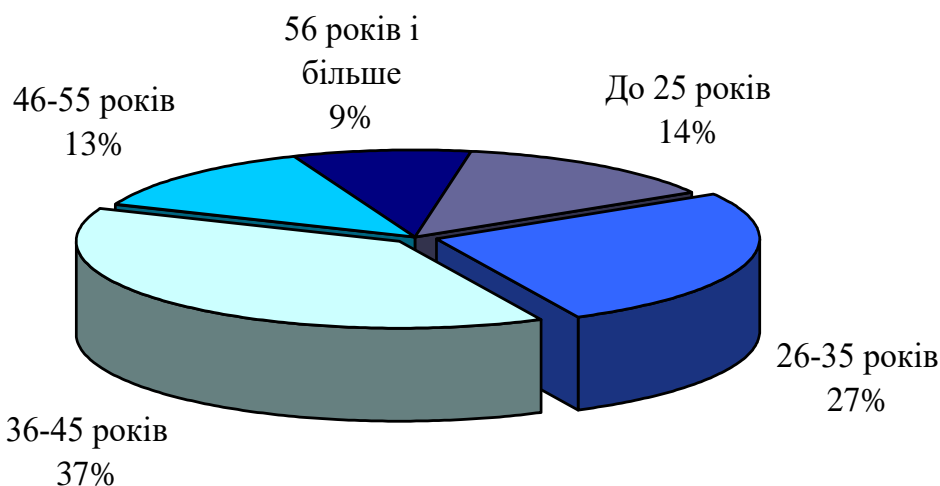


Рис.2.8. Сегментування за віковою ознакою

*Джерело: складено автором*

Скоріше це чоловік середнього віку (від 30 до 45 років), що зробив покупку з дружиною або сам, одружений (або живучий у цивільному шлюбі); швидше за усе він службовець або підприємець (можливо – працює в сфері обслуговування або керівник) із середнім рівнем доходу або вище за середнє (приблизно з доходом від \$400 до \$1000 на родину).

Результати маркетингових досліджень застосовуються у практичній діяльності ТОВ «ТБД «Олді». Наприклад, з огляду на стрімкий зріст ринку килимового покриття по результатам 2019 року, компанія підвищила закупки

килимів та асортимент килимового покриття у 2018 році. Таким чином частка килимового покриття по відношенню до лінолеуму підвищилася.

По результатам дослідження, проведеного у 2019 році, ринок килимів має значний сегмент покупців дуже дорогих килимів і найдешевших килимів. З оглядом на цей факт ТОВ «ТБД «Олді» належним чином планує товарний асортимент в своїх магазинах.

Дослідження рівня ціни на товарах в магазинах ТОВ «ТБД «Олді» показують, що покупці в своїй більшості сприймають ціни як середні, що не є вищими ніж в інших магазинах, в той час як це не є буквальною правдою.

Таблиця 2.6

Сильні, слабкі сторони, можливості та загрози ТОВ «ТБД «Олді»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>• висока якість продукції;</li> <li>• імідж, що сформувався;</li> <li>• наявність професійного колективу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• потрібно значне фінансування;</li> <li>• сезонність у попиті, обмежений ринок;</li> <li>• при збільшенні послуг можна втратити імідж і специфічні споживачі.</li> </ul>
Можливості:	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>• можливість росту ринку;</li> <li>• можливість захоплення нових ринків за рахунок розробки нових продуктів;</li> <li>• вихід на нові міжнародні ринки.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• економічна криза та загальне погіршення економічного становища в Україні;</li> <li>• конкуренція з боку великих фірм;</li> <li>• жорсткість податкового пресингу на суб'єкти підприємницької діяльності.</li> </ul>

*Джерело: складено автором*

Але це віддзеркалює наміри компанії дотримуватися преміум-цін при забезпеченні високого рівня якості товару і високого рівня обслуговування покупців.

## Висновки до розділу 2

Проведений аналіз теоретичних основ управління комерційною діяльністю показав, що існує багато недоліків, як в управлінні закупівлями, так й в управлінні продажем.

В цілому по підприємству видно погіршення у використуванні його активів, як оборотних, так і внеоборотних. З кожної гривні засобів, вкладених в активи, підприємство в 2018 р. одержало прибутки менше, ніж в 2017 р.,

тобто по балансовому прибутку зниження склало 16,14 копійок, а по чистому прибутку – 13,61 копійки (зниження відбулося на 37,77% і 44,02%, відповідно).

У власному капіталі спостерігається небагато інша ситуація, а саме, рентабельність власного капіталу по балансовому прибутку збільшилася на 1,13 копійок (на 1,5%), а по чистому прибутку зменшилася на 4,78 копійок (v на 8,77%). Знизилася також рентабельність продажів, але значно меншими темпами, причому рентабельність «загальна» і «по основній діяльності» практично не змінилися, оскільки Доходи від іншої реалізації і внереалізаційних операцій дуже малі.

Проведений аналіз виявив, що недостатню увагу на підприємстві приділяють питанням оптимізації торгового асортименту, стимулювання продажу, що потребує заходів з покращення цих аспектів.

## РОЗДІЛ 3

### ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ТБД «ОЛДІ»

#### **3.1. Напрямки удосконалення управління комерційною діяльністю підприємницьких структур в системі економічних відносин**

В сучасних умовах економічна ситуація, яка склалася в країні набуває специфічні риси, які визначаються неординарними умовами функціонування торговельних підприємств. Сьогодні ринок споживчих товарів характеризується перш за все, незбалансованістю попиту та пропозиції, що пов'язана, з одного боку, відсутністю у населення грошей, а з іншого боку – незначним ростом обсягів вироблених товарів. Інша причина нестабільності функціонування – різке збільшення цін на товари. Таке становище в торгівлі веде до соціальної незадоволеності населення. Споживачі незадоволені високими цінами, вузьким асортиментом, у багатьох випадках – якістю неналежного рівня.

Аналіз формування товарного асортименту, виконаний в даній роботі дозволяє зробити висновки, що в ТОВ «ТБД «Олді», яке є об'єктом дослідження, протягом 2017 та 2018 року приділялося більше уваги ніж у минулому (до приходу нового керівництва), але все ж таки існують певні недоліки, про які буде викладено нижче.

Аналіз практики діяльності ТОВ «ТБД «Олді» довів, що у формуванні товарного асортименту існують як позитивні сторони, так і ряд суттєвих недоліків. Серед них те, що на підприємстві не розробляється і не здійснюється економічно обґрунтована стратегія управління товарним асортиментом. В зв'язку з цим представляють великий науковий інтерес методичні підходи, що ґрунтуються на стратегічному регулюванні формування товарного асортименту – управлінському процесі, що включає в

себе розробку перспективних й поточних планів у відповідності до поставлених цілей і задач торговельного підприємства, розробку стратегії регулювання товарообігу з використанням маркетингу й забезпечення контролю за їх виконанням.

Маркетинговий підхід до проблеми формування товарного асортименту дозволяє розробляти конкретну стратегію, яка базується на оцінці реальної ситуації на ринку, можливостей торговельного підприємства, та яка складається з розробки необхідних заходів щодо реалізації комплексу цілей з використанням найбільш прийнятних економічних засобів.

Першочергова увага в розробці вказаної стратегії повинна бути приділена питанням забезпечення збалансування товарних ресурсів, роздрібного товарообігу й попиту населення як за загальним обсягом, так і в асортиментному розрізі – з одного боку, роздрібного товарообігу й прибутку – з іншого, а також в розробці оптимальних пропорцій їх розвитку. Це впливає із стратегії реалізації торговельного підприємства за ступенем черговості їх рішення.

Якщо товарні ресурси (ТР), пов'язані з товарообігом (ТО), виразити як  $ТР \cong ТО$ , а невідповідність товарообігу підприємства попиту населення (С) виразити як  $ТО < С$ , це означає, що товарна маса, яку має в своєму розпорядженні торговельне підприємство, не в змозі забезпечити попит населення, тобто  $ТР < С$ .

Виходячи з вищезазначеного економічне регулювання роздрібного товарообігу та його структури слід розглядати як процес, який забезпечує відповідність між його складовими елементами. Така відповідність схематично виражається:

- Товарні ресурси  $\leftrightarrow$  Роздрібний товарообіг;
- Роздрібний товарообіг  $\leftrightarrow$  Попит населення.

Механізм регулювання роздрібного товарообігу та його асортиментної структури в торговельному підприємстві з позицій вимог задоволення попиту населення включає в себе постановку кінцевої цілі, визначення

взаємопов'язаних з роздрібним товарообігом факторів, які підлягають регулюванню, збалансування товарних ресурсів, роздрібно-товарообігу й попиту населення за умов обов'язкового його задоволення. Блок-схема механізму формування й регулювання товарного асортименту на основі маркетингу наведена на рис.3.1.

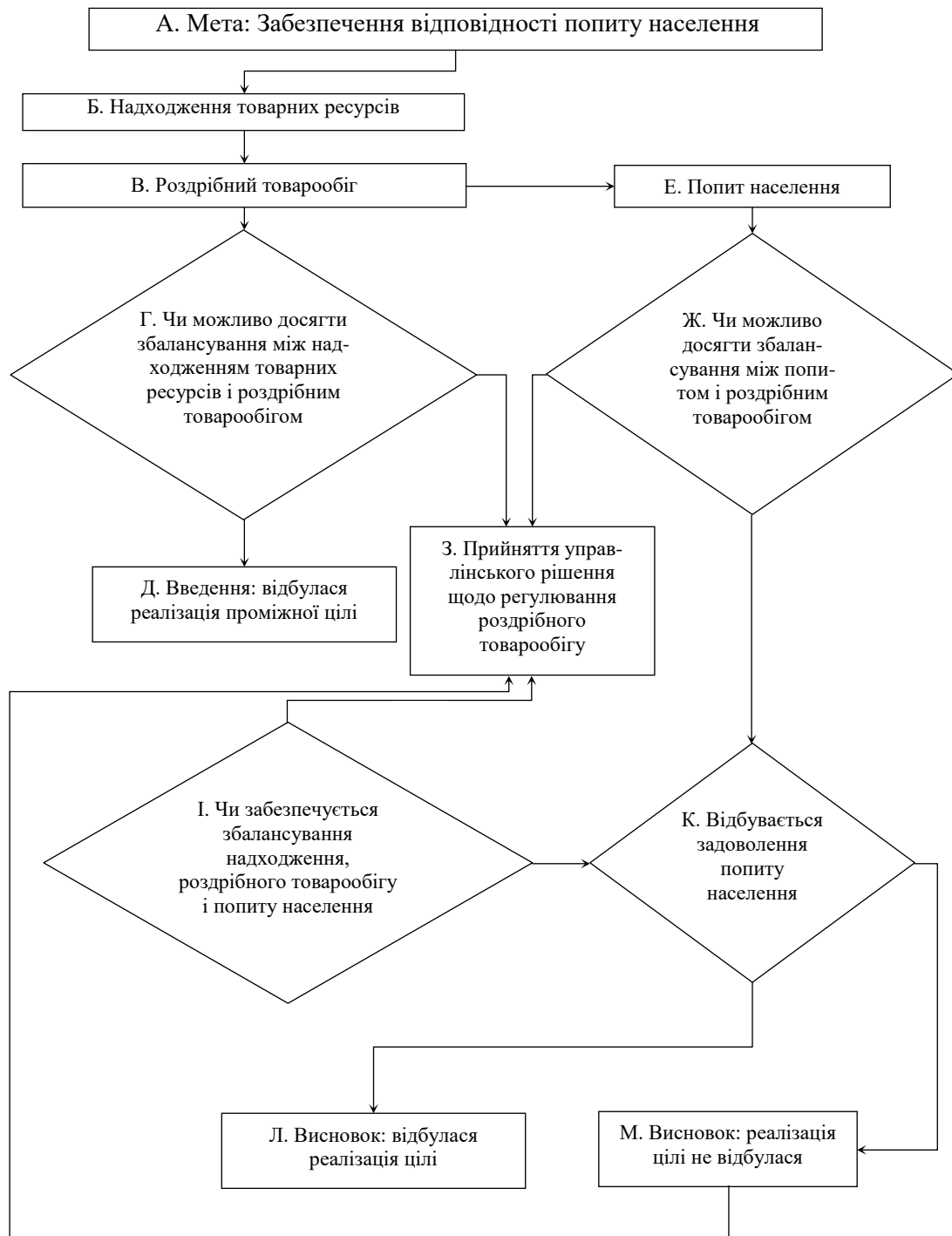


Рис.3.1. Блок-схема механізму регулювання роздрібно-товарообігу та його асортиментної структури торговельного підприємства



Блоки А, Б, В, Г, Д, Е, Ж, К, М характеризують забезпечення збалансування надходження товарів, роздрібного товарообігу й попиту населення за умов незадоволення останнього в умовах дефіцитної економіки. Регулювання роздрібного товарообігу та його асортиментної структури не здійснюється.

Блоки А, Б, В, Г, Д, Е, Ж, К, Л характеризують те ж, але із задоволенням попиту населення. Регулювання роздрібного товарообігу та його асортиментної структури не здійснюється.

Блоки А, Б, В, Г, Д, Е, Ж, К, Л або М характеризують механізм регулювання роздрібного товарообігу та його асортиментної структури на торговельному підприємстві, обумовлений специфікою ринкових відносин. Введення результату в блок Л доводить ефективність механізму регулювання товарообігу та його асортиментної структури, введення в блок М – його неефективність в силу прийняття невірною управлінського рішення. Блок З, таким чином, є елементом маркетингу, який забезпечує цілеспрямованість функціонування даної системи.

Перспективний напрямок розвитку структури товарообігу та його асортиментної структури можна розробити тільки шляхом вивчення глибинних процесів, що призводять до розвитку попиту населення, на основі моделей, покликаних в загальному вигляді висвітлити найбільш суттєві ознаки формування перспективної структури товарообігу та його асортиментної структури.

Реальне функціонування моделі можливо за умов наповнення її конкретним змістом, тобто розробки методики розрахунку необхідних показників.

Дієвість запропонованого механізму регулювання товарообігу та його асортиментної структури заключається в тому, що розроблена система здібна до постійного відтворення з метою досягнення задоволення потреб

споживачів.

Торговельні підприємства здійснюють свою діяльність в умовах динамічної зміни вимог ринку та споживачів. Торговельне обслуговування покупців виступає саме таким напрямком діяльності, що зазнає постійного впливу цього динамізму. Тобто протягом певного часу проявляється необхідність подальшого удосконалення стану торговельного обслуговування. Робота торговельного підприємства щодо пошуку та впровадження нових способів та засобів задоволення потреб споживачів є необхідною та постійною, потребує оперативності та високої якості у здійсненні, бо саме виконання таких вимог виступає вагомою зброєю в конкурентній боротьбі.

### **3.2. Рекомендації з удосконалення управління комерційною діяльністю ТОВ «ТБД «Олді» на основі дослідження попиту споживачів**

В процесі проведення маркетингових досліджень стану торговельного обслуговування в магазинах ТОВ «ТБД «Олді», було виявлено багато недоліків, які негативно впливають на загальну результативність діяльності. Виходячи з результатів проведеного аналізу та опитування покупців, для удосконалення торговельного обслуговування можна запропонувати наступні заходи. Доцільно розглянути ці шляхи окремо за кожним із елементів, що формують рівень торговельного обслуговування.

Удосконалення асортиментної політики необхідно для максимального задоволення попиту обраного ринкового сегменту.

Постійне удосконалення асортименту товарів згідно з потребами споживачів, а також перегляд принципів і методів його формування, виступають необхідними умовами найбільш повного задоволення попиту ринкового сегменту ринку.

При дослідженні формування товарної пропозиції у магазині ТОВ «ТБД «Олді» були виявлені проблеми, пов'язані з недостатньою широтою,

глибиною та стійкістю асортименту.

В зв'язку з цим перед магазином висувається необхідність поповнення асортименту деякими товарами та товарними групами. Існуючий асортимент не задовольняє споживачів, тобто необхідно проводити роботу щодо його поширення, а це, відповідно, і потягне за собою необхідність збільшення і торговельних площ для організації власної торговельної діяльності.

Негативним моментом в проведенні товарної політики магазин ТОВ «ТБД «Олді» є відсутність асортиментного переліку, який гарантує споживачам наявність у продажу певних товарів та товарних груп. Необхідно розробити такий перелік згідно з особливостями проведення асортиментної політики та слідкувати за забезпеченням покупців необхідними товарами.

Таким чином, розширення, поглиблення та забезпечення стійкості товарного асортименту дозволить магазину ТОВ «ТБД «Олді» в більшій мірі задовольнити потреби споживачів та привернути до себе потенційних покупців, які в даний момент не можуть реалізувати свій попит.

Необхідно також звернути увагу на удосконалення методів продажу товарів для створення найбільших зручностей для покупців та економії витрат їх часу.

Слід також удосконалити перелік та якість надання покупцям торговельних послуг.

В роботі вже було відмічено, що значну частку платних послуг, що надаються на торговельній площі магазину, складають послуги орендарів. Керівництво ТОВ «ТБД «Олді» вважає більш прибутковою справою отримання орендної плати, ніж самостійна організація таких послуг. Але необхідно економічно обґрунтувати такий висновок, можливо все ж таки, що зайняття такими цими видами діяльності дозволить збільшити загальну прибутковість діяльності.

Важливою безплатною послугою є упакування придбаних товарів. В

магазині покупцям пропонуються поліетиленові пакети вартістю 5 копійок, завдяки чому часто отримується обернений ефект. Більшість торговельних підприємств давно відійшли від такої практики, впровадив безкоштовне упакування в папір, паперові та поліетиленові пакети, які часто завдяки розміщенню на них святкових кольорових малюнків, фірмового логотипу, інформації про товари та послуги виконують також стимулюючу та рекламно-інформаційну послуги.

Необхідно перейняти досвід, запровадив безкоштовне упакування. В подальшому можливо замовити виробникам різні види упаковки до свят та для рекламування окремих товарів, послуг та самого магазину згідно з завданнями рекламно-інформаційної діяльності.

Важливо також впровадити заходи щодо вдосконалення рекламно-інформаційної діяльності магазину.

Діяльність магазину ТОВ «ТБД «Олді» здійснюється в умовах дефіциту коштів на рекламно-інформаційні заходи. Магазин обмежується тільки самими необхідними з них, але саме цей напрямок діяльності спроможний збільшити реалізацію товарів та послуг. Виявлені в процесі аналізу стану торговельного обслуговування недоліки дозволяють рекомендувати впровадження наступних заходів.

В магазині недостатньо розвинута вітринна реклама, яка виступає одним з основних рекламних засобів торговельного підприємства. Після тонування вуличних вітрин вони перестали виконувати свої функції. Нестачу цього необхідно поповнити за рахунок яскравого, помітного оформлення внутрішніх вітрин, придбання та тематичного оформлення острівних вітрин, які можуть бути розташовані не тільки в секціях, а й окремо, в місцях скупчення покупців. При цьому необхідно забезпечити часту зміну товарів та композицій.

При укладанні контрактів на поставку товарів, можливо пропонувати продавцям надавати печатну рекламну продукцію — проспекти, каталоги, рекламні листівки та інше). Таким чином будуть реалізовуватися інтереси

обох сторін. Для рекламної цілі та стимулювання продажу можна застосувати спеціальну упаковку, наприклад, у вигляді сувенірної сумки-пакета, яка надається покупцям при покупці певних товарів або на певну суму грошей.

Рекламну функцію також виконують фірмовий стиль та дизайн магазину. Фірмовими кольорами магазин ТОВ «ТБД «Олді» виступають білий та червоний. В такій самій гамі потрібно оформити внутрішню частину магазину, яка, до речі, потребує ремонту та заміни торговельного обладнання. Також необхідно вибрати фірмовий стиль, який створить у покупців асоціативне сприйняття підприємства. У відповідності до фірмових кольорів та стилю необхідно розробити та впровадити нову універсальну форму для торговельно-оперативного персоналу, це значно покращить їх зовнішній вигляд та створить гармонічну єдність з магазином.

Для стимулювання реалізації товарів можливо впровадити дисконтні картки, що поряд з основною функцією будуть виконувати і рекламну.

5. Удосконалення професіоналізму торговельно-оперативного персоналу.

Покращення професіоналізму продавців може полягати в організації періодичних курсів підвищення кваліфікації, контролю навичок та знань.

Стимулюючими заходами можуть стати конкурси „Кращий за фахом” або „Кращий продавець року (місяця)” з грошовою нагородою або будь-якими соціальними заходами (путівка на відпочинок, екскурсія тощо). Критеріями оцінки та вибору кращого повинна стати культура спілкування з покупцями, швидкість обслуговування, рівень професійних навичок, виконання вимог робочої дисципліни.

Моральні та матеріальні винагороди дозволять підвищити зацікавленість продавців в результатах своєї роботи.

6. Удосконалення діяльності щодо додержання законодавче встановлених правил та порядку здійснення торгівлі.

В цьому напрямку діяльність магазину ТОВ «ТБД «Олді» відповідає

встановленим вимогам. Необхідно підтримувати існуючий стан справ та не допускати порушень в подальшому.

Впровадження запропонованих заходів допоможе магазину ТОВ «ТБД «Олді» покращити стан торговельного обслуговування, а тим самим збільшити економічні результати діяльності, зміцнити конкурентні позиції на регіональному ринку та підняти імідж підприємства на більш високий рівень.

Для того, щоб ТОВ «ТБД «Олді» отримало можливості підвищення прибутковості, зростання доходів, можна запропонувати такі пропозиції.

Основними резервами зростання валового доходу є:

- зниження цін при закупці товарів, скорочення числа посередників при закупці товарів, закупка товарів за зниженими цінами на сезонних ярмарках, передсвяткових розпродажах; за рахунок зростання цін реалізації товарів, підвищення рівня торговельного обслуговування, використання сприятливої торговельної кон'юнктури;

- зниження витрат обігу за рахунок якісного стану основних фондів, зростання ефективності їх використання; розробити ланку систему планування витрат, враховуючи зміни внутрішніх умов, важливість інформації; своєчасне виявлення задач зниження витрат обігу.

- Необхідно розширити свою торговельну діяльність: В системі управління утворення прибутку торговельного підприємства головна роль належить його плануванню на майбутній період.

Ефективність аналізу залежить від виявлення основних тенденцій формування прибутку, економічної обґрунтованості планів прибутку на майбутній період.

Обґрунтування розміру прибутку підприємства на плановий період не передбачає визначення цільової величини прибутку, що забезпечує умови самофінансування торговельного підприємства і вирішення тих стратегічних і тактичних задач, що стоять перед ним, дивлячись з іншого боку розрахунок можливості отримання прибутку при прогностичній величині товарообороту,

розмірів доходу і затрат.

Пропонуємо підвищити ефективність управління комерційною діяльністю магазину за рахунок зміни підходів до формування товарної пропозиції, факторів, що безпосередньо впливають ефективність цих змін у товарній структурі, та інших реорганізаційних заходів.

Виявлені резерви підвищення ефективності управління комерційною діяльністю ТОВ «ТБД «Олді» надано на рис.3.2.



Рис.3.2. Резерви підвищення ефективності управління комерційною діяльністю ТОВ «ТБД «Олді»

*Джерело: складено автором*

Одним з методичних підходів формування товарного асортименту є

методика оцінки ефективності рішення щодо включення конкретних товарів до товарного асортименту ТОВ «ТБД «Олді». Ефективність такого рішення характеризується співвідношенням результатів здійснення формування асортименту товарів та витрат на його здійснення. На ефективність рішення щодо включення конкретних товарів до товарного асортименту впливають період життєвого циклу підприємства та його ресурсний потенціал: забезпеченість трудовими ресурсами, матеріально-технічна база підприємства, розміщення роздрібною торговельною мережі, величина власного та залученого капіталу. Велику значимість чинить асортимент, якість, розфасовка і упаковка товарів, ступінь їх відповідності попиту населення.

Вдосконалення методичного підходу про формування товарного асортименту можливо здійснювати шляхом моделювання ефективності комерційних зв'язків з використанням динамічної моделі товарного асортименту підприємства.

Запропонована модель дає змогу оцінити ефективність рішення про включення конкретних товарів в торговельний асортимент підприємства залежно від зміни цінової чутливості і попиту покупців, цін та товари та основних елементів, що їх формують: оптова ціна закупівлі товарів, матеріальні витрати, витрати на оплату праці, обов'язкові платежі, обсяг закупівлі товарів, базисні умови поставки товарів, обсяг та періодичність поставки товарів тощо.

В процесі моделювання ефективності рішення про включення конкретних товарів в торговельний асортимент магазину необхідно враховувати доцільність зміни структури продажу товарів. Це дає змогу при інших рівних умовах мати значну економію або одержати додатковий прибуток.

Торговельному підприємству ТОВ «ТБД «Олді» запропоновано провести дослідження вимог покупців. Дослідження має собі на меті вивчити вимоги покупців до асортименту та рівня цін на досліджуваному підприємстві. Крім того, кожний покупець, до якого звертаються з проханням



висловити свою думку з того чи іншого питання, відчуває значимість та увагу до себе, до їхнього ставлення щодо запропонованих для обговорення проблем.

В районі обслуговування ТОВ «ТБД «Олді» розташовано декілька торговельних точок різних за формою власності, розміром, спеціалізацією, але всі вони виступають для торговельного центру конкурентами, тобто споживач, за своїм бажанням, може віддати перевагу тому чи іншому торговельному підприємству, здійснити там покупку (разову чи стати постійним клієнтом).

Для керівництва ТОВ «ТБД «Олді», що прийшло на торговельне підприємство два роки тому, головним питанням встало введення нової цінової політики, оскільки раніше цінова політика ТОВ «ТБД «Олді» характеризувалася як занадто висока (рівень торговельної надбавки становив 15-40%). В зв'язку з цим ТОВ «ТБД «Олді» був відомий насамперед своїми високими цінами. Але після намагання оптимізувати цінову політику, ставлення з боку покупців до ТОВ «ТБД «Олді» почалося змінюватися. І саме в цей момент доречним стало проведення рекламного дослідження ринку покупців ТОВ «ТБД «Олді», що свідчить певною мірою про зацікавленість керівництва ставленням покупців до магазину.

Для вивчення ставлення покупців до асортименту ТОВ «ТБД «Олді» було розроблено лист опитування, до якого увійшли такі питання (з визначеними тут на них відповідями).

Автором роботи було вирішено не розробляти анкету, а скористатися “карткою заповнення”, через те, що опитування проводилось у вигляді індивідуальної, не довгої (близько 1 хвилини) бесіди із людьми, які відвідували продовольчий відділ магазину. Опитування проводили два студенти: один із списком питань опитував відвідувачів магазину, другий – занотовував до спеціальної картки опитування. Заповнений лист опитування наведений у додатку.

Було опитано 49 відвідувачів продовольчого відділу незалежно від віку та статі. Близько 65% людей, до яких ми зверталися, відмовлялися

спілкуватись. Вибір продовольчого відділу обумовлено наявністю конкурентів, що спеціалізуються на продажу продовольчих товарів, а також питомою вагою продтоварів у загальному обсязі товарообігу. Опитування проводилось у вихідний день з 15<sup>00</sup> до 16<sup>30</sup>.

За результатами опитування можна зробити висновки, що приблизно 65 відсотків відвідувачів магазину постійно ходять до ТОВ «ТБД «Олді» за покупками, причому 20% заходять “добровільно-примусово” – повертаючись з роботи додому. 27-35% відвідувачів відповіли, що заходять до магазину лише час від часу, з чого можна зробити висновок ці респонденти обслуговується конкурентним підприємством і їх не задовольняє запропонований конкурентним магазином асортимент продукції.

На питання, чому саме Ви відвідуєте ТОВ «ТБД «Олді» респонденти мали змогу називати не тільки одну причину. Було виявлено, що 65-78% покупців задоволені асортиментною пропозицією. Майже половина (51%) є постійними відвідувачами ТОВ «ТБД «Олді». Приблизно  $\frac{2}{3}$  (67%) опитаних роблять комплексні покупки, з яких 21% роблять їх переважно в ТОВ «ТБД «Олді». В загальні не роблять комплексні покупки 33 відсотки опитаних.

Далі цю “тему” розвинуто у 5 питаннях даної анкети. На розгорнуте питання стосовно товарних груп представлених в ТОВ «ТБД «Олді» не повністю або не представлено в загальні було отримано такі результати: ніхто з респондентів не намагався включити нові товарні групи до асортименту магазину, це свідчить про задовільну широту асортиментної пропозиції. Саме цікаве те, що 82,4% опитаних, які не задоволені запропонованим асортиментом, відвідують ТОВ «ТБД «Олді» оскільки саме в цьому магазині є необхідні їм товари і, в цілому, задовільний асортимент.

Аби виявити ставлення покупців до ціни на товари опитуваним було поставлене запитання про залежність якості від ціни товару. Підтвердили, що низька ціна на товар це свідчить про його низьку якість 16% опитаних; 24% були прихильниками протилежної точки зору. Більшість (59%) опитаних, що відповіли “не завжди”, коментували свою точку зору лише у відокремив

продовольчі та непродовольчі товари (продовольчі товари представлені в магазині насамперед вітчизняними виробниками, ціни на продукцію які нижчі за іноземні, а якість навіть вища). Думка про сервісне обслуговування в ТОВ «ТБД «Олді» розділились майже порівну (47% – задоволені, 53% – ні) незалежно від того, де респондент регулярно робить покупки.

Підсумуємо відповіді респондентів. З усіх товарних груп, що представлена в ТОВ «ТБД «Олді», 8 товарних груп не повністю відповідають вимогам покупців.

Інформація, отримана від проведеного дослідження, є необхідною для планування товарного асортименту отриманого на споживача. Вона дає можливість дізнатися про думку покупців ТОВ «ТБД «Олді» відносно асортиментної та цінової політики підприємства, дасть змогу реформувати асортимент та скоригувати ціни, аби вони найбільш повно відповідали вимогам споживачів.

Порядок встановлення ціни визначається обставинами, які складаються на конкретному ринку товарів та послуг. Вибір загального напрямку ціноутворення знаходить своє завершення у виборі стратегії, підходів до визначення ціни з метою одержання найвищих прибутків з урахуванням попиту та пропозиції товару.

За даними опитування переважна більшість виступає за зниження цін на всі товарні групи без виключень. Раніш проведене опитування свідчить про позитивне ставлення відвідувачів магазину до рекламних акцій, що їх проводять окремі постачальники продукції так і саме досліджуване підприємство. Прорекламована “знижка” може привернути значно більшу увагу ніж поступове зменшення ціни.

Але за даними приведеними моніторинговими компаніями виявлено, що пряме зниження цін, наприклад, у вигляді перекресленої ціни на ціннику, втрачає свою ефективність, так як споживачі поступово втрачають довіру до об'яв про знижки.

Тому я пропоную провести певну рекламну акцію, об'явивши про

зниження цін, але закінченню строку проведення акції не піднімати ціни, а залишити їх на тій ж самій позначці.

Виконання плану формування прибутку досягається не тільки за рахунок загальногосподарських дій, розроблених по торговельному підприємстві в цілому або в розрізі його центрів відповідальності, але й шляхом забезпечення його достатнього рівня економічної ефективності кожної комерційної угоди.

Економічна ефективність виражає результативність діяльності торговельної організації шляхом зіставлення затрат та одержаного результату. Чим дешевше, з меншими затратами обходиться підприємству реалізація матеріальних благ і чим більше їх створюється та реалізується, тим буде вищою економічна ефективність діяльності торговельного підприємства.

За допомогою встановлення оптимального асортименту підприємство визначає спеціалізацію і конкретизацію своєї діяльності, створює необхідні джерела з розрахунком на реалізацію товарної продукції відповідної якості з відповідно низькою собівартістю їх реалізації. Це сприяє кращому використанню комерційно – господарських зв'язків.

Формування оптимальної ціни являється одночасно з одним із засобів чи методів управління цінової політикою. Попит та пропозиція відіграють значну роль у встановленні ціни.

Такий взаємозв'язок дозволяє враховувати умови формування цін (а відповідно, і торгових надбавок), характер вимог до цін окремих категорій роздрібних покупців.

Гнучкість та динамічність забезпечується швидкістю реагування розробленої цінової політики на зміни внутрішніх умов розвитку підприємства та факторів зовнішнього середовища, тобто шляхом своєчасного перегляду окремих її параметрів в залежності від зміни кон'юнктури споживчого ринку, стадій життєвого циклу підприємства, зміни умов господарювання.

Знання чинників, які впливають на розмір доходів торговельного

підприємства, дозволяє виявити основні напрямки пошуку резервів його збільшення.

Відповідно, основними резервами зростання доходів є:

- зниження ціни закупівлі товарів;
- підвищення ціни реалізації товарів;
- зростання обсягів реалізації товарів.

Управління ціновою політикою на підприємстві передбачає:

- створення інформаційної бази для прийняття управлінських рішень;
- проведення аналізу обсягу та складу отриманих доходів;
- формування політики ціноутворення та вибір інструментів та важелів її реалізації;
- формування оптимальної ціни підприємства.

На ТОВ «ТБД «Олді» майже не розвинута система знижок. Для стимулювання споживачів за окремі дії керівництву слідувало б впровадити такі цінові знижки.

Знижка за кількість придбаного товару, під якою ми розуміємо зменшення ціни для споживачів, які купують велику партію товарів. Наприклад, покупець купує у товари на суму більшу ніж 1000 гривень, йому у вигляді премії дають безкоштовно вибрати на суму 5 грн. ще додатковий товар, але ж тільки в цьому відділі. Отже, в кожному відділі встановлюється така система знижок. Для споживача ця знижка є стимулом для того, щоб робити закупівлю товарів у єдиного продавця, замість кількох постачальників. Ці знижки надаються усім споживачам, але їх загальна сума не повинна перевищувати суму економії витрат продавця у зв'язку із збутом великих партій товарів. Також можна встановлювати і спеціальні знижки, за допомогою яких підприємство зможе утримати постійну клієнтуру.

На базовому підприємстві спостерігається ситуація, коли при зростанні прибутку зростають і витрати обігу. Але цього можна і уникнути, коли підприємство буде застосовувати такі прийоми як:

- змінити розфасовку (зменшити кількість) продукту, не змінюючи ціни;

- запропонувати покупцеві продукти в спеціальному пакеті, наприклад, купити відразу три продукти за ціною одного (комплексна покупка – у пакеті можуть бути, скажімо, краска + пензель + стрічка для пораски), що дозволить зменшити накладні витрати;

- запропонувати додаткові послуги, щоб компенсувати витрати.

Отже, для забезпечення росту прибутку та зниження витрат обігу слід здійснити наступні міри по вдосконаленню системи ціноутворення та підвищення конкурентоспроможності товарів, що реалізуються ТОВ «ТБД «Олді»:

- оптимізувати реалізацію найбільш “ходових” товарів;

- здійснювати контроль якості товарів та правильне використання цін;

- розробляти пропозиції по розширенню асортименту, покращенню якості товарів, оновленню асортименту;

- планувати та організовувати діяльність з отримання інформації про стан і перспективу розвитку попиту та пропозиції;

- реалізовувати як найбільше товарів відомих фірм;

- заохочувати торговельний персонал скидками з ціни, комісійними та участю в прибутку (що підвищує продуктивність праці та знижує в середині магазинні витрати товарів);

- розробляти та провадити в життя нові ідеї по залученню нових покупців в магазин, а для цього потрібно: постійно підвищувати культуру обслуговування, забезпечувати повноту товарного асортименту, проводити міри по прискоренню товарообертання, звертати при цьому увагу на неходові види товару;

- постійно проводити аналіз залежності витрат обігу від обсягу продажу та обсягу продажу від ціни.

Впровадження в діяльність всі вищезазначені заходи по вдосконаленню комерційної діяльності ТОВ «ТБД «Олді» зможе добитися зростання обсягів продажу товарів, зниження цін та вартості самого процесу реалізації, забезпечити необхідне значення рентабельності та прибутковості своєї

діяльності.

### **3.3. Використання сучасних методів дослідження товарного асортименту для підвищення ефективності комерційної діяльності**

Пропонується для підвищення ефективності управління комерційною діяльністю використовувати АВС-аналіз для аналізу та оптимізації структури асортименту, що має підвищити ефективність комерційної діяльності підприємства. Зробимо пропозиції за даною методикою для дослідження асортименту растрових світільників.

АВС-аналіз, відомий у роботах російських фахівців під назвою функціонально-вартісної аналіз — це метод структурного аналізу, заснований на ранжируванні об'єктів за обраними показниками [3, с148-153].

Пропонована послідовність проведення АВС-аналізу представлена на рис.3.3.

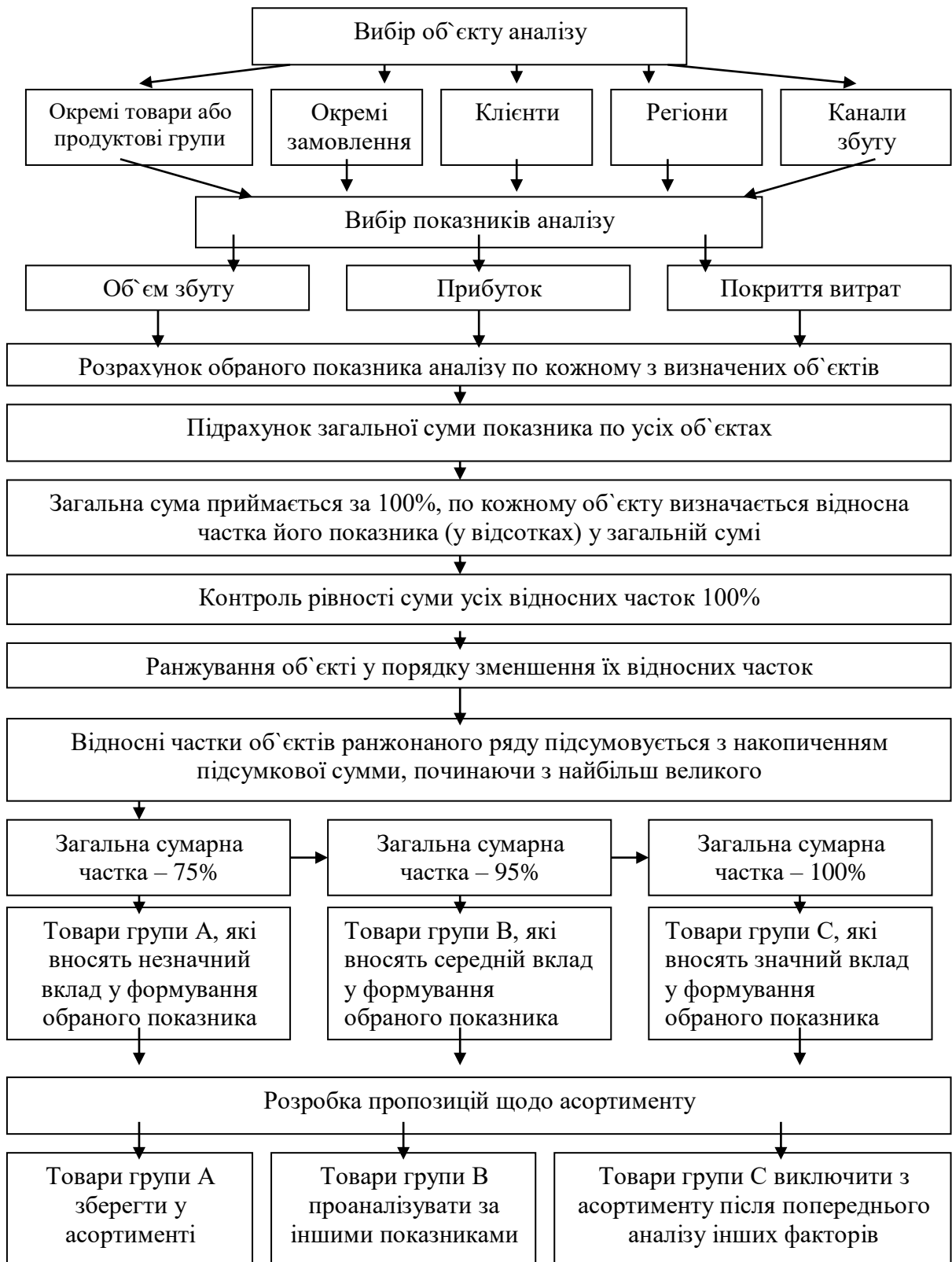


Рис.3.3. Пропонована послідовність проведення АВС-аналізу на підприємстві

*Джерело: складено автором на основі [18]*



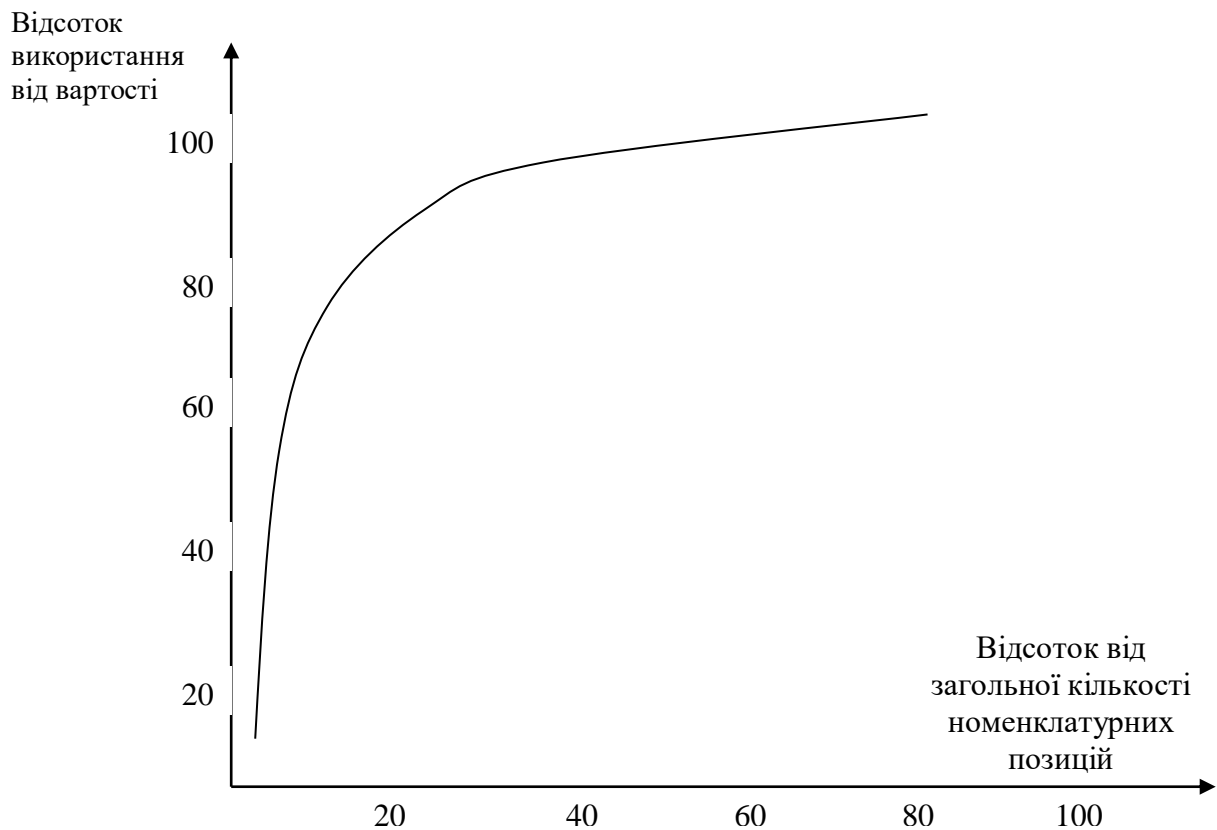


Рис.3.4. Графік розподілу Парето

*Джерело: [18]*

Суть методу ABC полягає в тому, що відповідно до мети аналізу вибирається класифікаційна ознака.

Далі здійснюється ранжирування в порядку убутання цієї класифікаційної ознаки. Так, наприклад, при класифікації вхідних матеріальних потоків по обсязі зроблених у рік закупівель необхідно всю номенклатуру видів сировини, що здобувають, і матеріалів розташувати в порядку убутання вартості їхнього річного споживання.

Відповідно до принципу Парето, товари групи А підлягають більше ретельному обліку й більше частій інвентаризації, попит на них прогнозується за допомогою більше складних методик і більш часто, уважно контролюється своєчасне поповнення цих запасів.

У той час, як потреба в активних товарах визначається більше точним

методом прогнозування збуту, потреба в малоактивних товарах може визначатися менш точним і більше дешевим способом обліку минулого досвіду. Неоптимальне управління малоактивними товарами слабо впливає на загальні показники управління запасами. З огляду на це, керівники, з метою знизити напруженість управлінської праці, часто можуть здійснювати закупівлі відразу річної потреби по номенклатурі малоактивних товарів.

Використання принципу Парето в керуванні товарними запасами означає, що вся номенклатура ділиться на групи за критерієм активності. Група А, як «найбільш активна», піддається самому ретельному контролю, групі В виявляється менше управлінської уваги, а група С обслуговується «найменш активно».

Для розширення кола споживачів щосезону в асортименті продукції вводяться моделі, орієнтовані на вишуканий смак споживачів (помірні новатори) і готові заплатити більшу ціну за товар (моделі РС21, РС22). За домовленістю з представниками роздрібною торгівлі фірма отримує щоденний звіт про збут своєї продукції (фрагмент даних наводиться у табл.3.1). Аналіз збуту надає можливість оперативного коригувати асортимент, нарощуючи обсяги виробництва одних моделей і знімаючи з виробництва інші. Проаналізуємо дані про збут (на прикладі растрових світільників) та структуру асортименту продукції.

Маркетингові дослідження, проведені магазином, дали змогу визначити діапазон цін, що є прийнятними для різних за матеріальним достатком сегментів покупців.

Таблиця 3.1

Діапазон цін, що є прийнятними для покупців

Матеріальний достаток споживачів	Прийнятні ціни на світільники	
Нижчий від середнього	1-ий рівень	8000 -1000грн.
	2-ий рівень	1001 -1200грн.
Середній	1-ий рівень	1201 -1700грн.
	2-ий рівень	1701 -2000грн.
	3-ий рівень	2001 -2700грн.
	4-ий рівень	2701 - 3000 грн.

Вищий від середнього	3001 -4000грн.
----------------------	----------------

*Джерело: складено автором*

З огляду на специфіку асортименту продукції і враховуючи стратегічні цілі, серед яких - поступове проникнення у сегмент споживачів з високим рівнем достатку, фірма працює лише з двома сегментами споживачів («середній» та «вищий від середнього» рівень достатку).

Подальші дослідження показали, що 29% представників цільового сегмента споживачів за прийнятну вважають ціну до 200 грн., 52% - ціну у діапазоні 200 - 300 грн. і 9% вважають помірною ціну, що перевищує 300 грн.

Ця інформація дає можливість визначити діапазон, у якому працюватиме фірма і диференціювати ціни відповідно до дизайну та матеріалу виробу. У результаті весь асортимент растрових світильників можна розподілити на чотири групи:

- 1 група моделей 170-200 грн.
- 2 група моделей 201-270 грн.
- 3 група моделей 270 - 300 грн.
- 4 група моделей більше ніж 300 грн.

У таблиці 3.1 показані фрагменти звіту про збут продукції фірми протягом місяця, а у таблиці 3.2 наводиться аналіз збуту протягом сезону з урахуванням сезонної знижки на деякі моделі.

Наступне після збирання даних завдання — аналіз збуту. Для цього можна використати концентраційний аналіз, варіацією якого є АВС-аналіз. За цим методом продукція розподіляється на три категорії за обраними критеріями: збут, прибуток, покриття витрат. Для нашого прикладу за критерій ми обрали збут.

До категорії А (значний внесок у збут) можна віднести п'ять моделей - РС5, РС10, РС13, РС15, РС19, частка яких у загальному збуті найбільша - 18375 грн. Або 39,1%.

Категорію В (середній внесок) представляють 8 моделей (31,1%

загального збуту).

I, зрештою, 13 із 26 моделей разом принесли 13453 грн. Або 29,1% доходу (категорія С).

Таблиця 3.2

АВС-аналіз продажу світильників

Категорії моделей	Шифр моделей	Прибуток, тис.грн.	Частка у загальному прибутку, %	Частка у загальному прибутку з накопичувальним ітогом, %
А	PC13	5472.00	11.84	11.84
	PC19	4500.00	9.74	21.58
	PC15	3417.00	7.40	28.98
	PC10	2509.00	5.43	34.41
	PC5	2477.00	5.36	39.77
Всього за групою А		18375.00	39.80%	39.80%
В	PC9	1980.00	4.29	44.06
	PC8	1920.00	4.16	48.21
	PC14	1890.00	4.09	52.30
	PC20	1800.00	3.90	56.20
	PC11	1768.00	3.83	60.03
	PC18	1710.00	3.70	63.73
	PC1	1680.00	3.64	67.36
	PC4	1624.00	3.52	70.88
Всього за групою В		14372.00	31.10%	70.90%
С	PC7	1540.00	3.33	74.21
	PC24	1440.00	3.12	77.33
	PC3	1360.00	2.94	80.27
	PC17	1330.00	2.88	83.15
	PC25	1260.00	2.73	85.88
	PC22	1080.00	2.34	88.22
	PC6	1067.00	2.31	90.53
	PC23	1060.00	2.29	92.82
	PC20	1050.00	2.27	95.09
	PC21	1050.00	2.27	97.37
	PC16	440.00	0.95	98.32
	PC12	396.00	0.86	99.18

	PC26	380.00	0.82	100.00
Всього за групою С		13453.00	100.00%	100.00%
Разом		46200.00	100.00%	100.00%

*Джерело: складено автором*

### АВС-аналіз продажу світильників

Категорії моделей	Шифр моделей	Прибуток, грн.	Частка у загальному прибутку, %	Частка у загальному прибутку з накопичувальним ітогом, %
А	PC13	5472.00	11.84	
	PC19	4500.00	9.74	11.84
	PC15	3417.00	7.40	21.58
	PC10	2509.00	5.43	28.98
	PC5	2477.00	5.36	34.41
		2477.00	5.36	39.77
Всього за групою А		18375.00	39.80%	39.80%
В	PC9	1980.00	4.29	44.06
	PC8	1920.00	4.16	48.21
	PC14	1890.00	4.09	52.30
	PC20	1800.00	3.90	56.20
	PC11	1768.00	3.83	60.03
	PC18	1710.00	3.70	63.73
	PC1	1680.00	3.64	67.36
	PC4	1624.00	3.52	70.88
Всього за групою В		14372.00	31.10%	70.90%
С	PC7	1540.00	3.33	74.21
	PC24	1440.00	3.12	77.33
	PC3	1360.00	2.94	80.27
	PC17	1330.00	2.88	83.15
	PC25	1260.00	2.73	85.88
	PC22	1080.00	2.34	88.22
	PC6	1067.00	2.31	90.53
	PC23	1060.00	2.29	92.82
	PC20	1050.00	2.27	95.09
	PC21	1050.00	2.27	97.37
	PC16	440.00	0.95	98.32
	PC12	396.00	0.86	99.18
	PC26	380.00	0.82	100.00
Всього за групою С		13453.00	100.00%	100.00%
Разом		46200.00	100.00%	100.00%

*Джерело: складено автором*

Основний висновок, що випливає з АВС-аналізу: доцільною є концентрація на невеликій кількості моделей, які приносять найбільший прибуток. За цією логікою, підприємство мало б сконцентруватись на випуску

найдешевшої групи моделей - з діапазоном цін від 1700 до 2100 грн. (Ці моделі можна вважати відносно недорогими для сегмента споживачів, на який орієнтована діяльність фірми - з доходом «середній» та «вищий від середнього». Інший цільовий сегмент покупців — інші цінові орієнтири.)

Але висновок щодо концентрації на групі недорогих товарів був би передчасним, адже модель M19, що була віднесена до категорії А, представляє моделі найвищого діапазону цін. До введення знижок за ціною 3000 грн. було реалізовано 12 одиниць товару цієї моделі. Отже, річ не у ціні і не у кількості проданих моделей, а у їх сукупному вкладі до загального збуту.

Звернімо увагу на таблицю 3.4. Ціна моделей РС8 та РС9 суттєво відрізняється — 3200 грн. і 1800 грн. відповідно. Але, завдяки обсягу продажу, вклад цих моделей у загальний збут майже однаковий - 1920 тис.грн. та 1980 тис.грн.

АВС-аналіз дає змогу зробити висновок про доцільність зняття з виробництва моделей, що потрапили до категорії С. Насамперед йдеться про моделі РС12, РС16, РС26.

За весь період було реалізовано лише по 2 штуки кожної.

Проте слід зазначити, що керуватися одними лише мотивами доходів при виборі асортименту не завжди доцільно, оскільки широкий асортимент дає змогу задовольнити потребу більшої кількості споживачів.

До категорії С потрапили також моделі РС3 (ціна 340 грн.), РС21 (ціна 350 грн.), РС22 (ціна 360 грн.).

Дійсно, цих моделей було продано набагато - лише 10 одиниць. Але саме вони за дизайном орієнтовані на покупців із витонченим смаком. Зняти їх з асортименту означало б - втратити цей сегмент споживачів.

Як бачимо, широкий асортимент продукції забезпечує сильніші конкурентні позиції на ринку.

Зробимо прогноз збільшення прибутку в результаті впровадження запропонованих заходів за допомогою методів економіко-математичного

моделювання.

Підприємство реалізує товари трьох груп. Відомі нормативи витрат ресурсів  $A_{ij}$  у розрахунку на одиницю товару й обмеження по розташовуваним ресурсам, що приведені в (табл. 3.3)

Таблиця 3.3

Нормативи витрат ресурсів і обмежень

Ресурси	Нормативи витрат ресурсів із продажу товарів		
	$A_j$	$B_j$	$C_j$
Робочий час, чел.ч.	$A_{11}=0,1$	$A_{12}=0,2$	$A_{13}=0,4$
Площа торговельних приміщень, м <sup>2</sup>	$A_{21}=0,05$	$A_{22}=0,02$	$A_{23}=0,02$
Витрати обігу на од. товару, грн.	$A_{31}=3$	$A_{32}=1$	$A_{33}=2$
Доход на одиницю товару, грн.	$C_1=3$	$C_2=5$	$C_3=4$
План продажу, од.	$X_1$	$X_2$	$X_3$

*Джерело: складено автором*

Обмеження обсягів ресурсів складають: ресурс першого виду  $\leq 1300$ , ресурс другого виду  $\leq 140$ , ресурс третього виду  $\leq 8200$ .

Необхідно скласти оптимальний план товарообігу за критерієм максимуму доходу. Це класична задача лінійного програмування про найкраще використання ресурсів. Складемо оптимизационную модель. Запишемо цільову функцію (формула 3.1), обмеження на кількість ресурсів (формула 3.2) і умови незаперечності (формула 3.3)

$$F(X) = 3X_1 + 5X_2 + 4X_3 \rightarrow \max \quad (3.1)$$

$$0,1X_1 + 0,2X_2 + 0,4X_3 \leq 1300 \quad (3.2)$$

$$0,05X_1 + 0,02X_2 + 0,02X_3 \leq 140$$

$$3X_1 + X_2 + 2X_3 \leq 8200$$

$$X_j \geq 0; j = \overline{1,2,3}; X_j - \text{цілі} \quad (3.3)$$

Первісний опорний план симплекс методом знаходиться тільки то-гда,



коли в системі обмеження ліві і праві частини рівняння рівні. По-цьому необхідно перейти від нерівностей до рівностей, додаючи до лівих частин ненегативні додаткові перемінні (додатковим змінним у лінійній функції відповідають коефіцієнти рівні нулеві). Тобто, цільова функція (формула 3.4), система обмежень (формула 3.5) і умови незаперечності (формула 3.6) приймуть інший вид.

$$F(X) = 3X_1 + 5X_2 + 4X_3 + 0X_4 + 0X_5 + 0X_6 \rightarrow \max \quad (3.4)$$

$$0,1X_1 + 0,2X_2 + 0,4X_3 + X_4 = 1300 \quad (3.5)$$

$$0,05X_1 + 0,02X_2 + 0,02X_3 + X_5 = 140$$

$$3X_1 + X_2 + 2X_3 + X_6 = 8200$$

$$X_j \geq 0; j = \overline{1,2,\dots,6}; X_j \quad (3.6)$$

Вирішуємо задачу симплексним методом. Розрахунки робимо в симплекс таблиці. (см. табл. 3.4)

Таблиця 3.4

Перша симплексна таблиця

Базис	C <sub>j</sub> баз.	B	X1	X2	X3	X4	X5	X6
			3	5	4	0	0	0
X4	0	1300	0.1	0.2	0.4	1	0	0
X5	0	140	0.05	0.02	0.02	0	1	0
X6	0	8200	3	1	2	0	0	1
Π(x)		0	-3	-5	-4	0	0	0

*Джерело: складено автором*

Цей план не є оптимальним, тому що в рядку «прибуток» є три негативні оцінки.

Вибираючи найменшу оцінку, знаходимо направляючий стовпець. Направляючий рядок знаходимо, по черзі поділяючи, значення «У» і-й рядки на

елемент  $i$ -й рядка направляючого стовпця. Направляючим рядком буде та, у якій значення частки буде найменшим. Направляючий стовбець - п'ятий, напрямна рядок перша. Елемент, що дозволяє, знаходимо на перетинанні направляючого рядка  $i$  стовпця, він дорівнює 0.2. Будуємо другу симплексну таблицю. (табл. 3.5)

Цей план теж не оптимальний, тому що в рядку «прибуток» ще є отрицательные елементи. Снову знаходимо направляючий стовпець  $i$  рядок. Направляючий стовпець - четвертий, напрямна рядок - друга.

Таблиця 3.5

Друга симплексна таблиця

Базис	C <sub>j</sub> баз.	B	X1	X2	X3	X4	X5	X6
			3	5	4	0	0	0
X2	5	6500	0.5	1	2	5	0	0
X5	0	10	0.04	0	-0.02	-0.1	1	0
X6	0	1700	2.5	0	0	-5	0	1
П(x)		32500	-0.5	0	6	25	0	0

*Джерело: складено автором*

Елемент, що дозволяє, дорівнює 0.04. Будуємо третю симплексну таблицю. (табл. 3.6)

Таблиця 3.6

Третя симплексна таблиця

Базис	C <sub>j</sub> баз.	B	X1	X2	X3	X4	X5	X6
			3	5	4	0	0	0
X2	5	6375	0	1	2.25	6.25	-12.5	0
X1	3	250	1	0	-0.5	-2.5	25	0
X6	0	1075	0	0	1.25	1.25	-62.5	1
П(x)		32625	0	0	5.75	23.75	12.5	0

*Джерело: складено автором*

У результаті проведення двох ітерацій одержуємо оптимальний план  $\bar{X}_0 = (250; 6375; 0; 0; 0; 1075)$ , якому відповідає максимальне значення лінійної функції  $F(x)_{\max} = 32625$ .

У підсумковому рядку «прибуток» на перетинанні зі стовпцями  $X_4$ ,  $X_5$ ,  $X_6$  мож-но знайти двоїсті оцінки ресурсів, що покажуть, яку прибуток приносить одна одиниця кожного наявних у наявності ресурсу.

Висновок: Підприємству необхідно реалізовувати 250 одиниць товару першої групи і 6375 одиниць товару другої групи, тоді залишки третього ресурса (витрати обігу на одиницю товару) складуть 1075 гривень. При цьому максимальний дохід буде дорівнює 32625 гривень.

### **Висновки до розділу 3**

У даному розділі запропоновано наступні резерви підвищення ефективності комерційної діяльності: зниження ціни закупівлі товарів; підвищення ціни реалізації товарів; зростання обсягів реалізації товарів. Для цього необхідно створити інформаційну базу для прийняття управлінських рішень; провести аналіз обсягу та складу отриманих доходів; сформувані політику ціноутворення та вибір інструментів та важелів її реалізації.

На ТОВ «ТБД «Олді» майже не розвинута система знижок. Для стимулювання споживачів за окремі дії керівництву слідувало б впровадити такі цінові знижки.

Отже, для забезпечення росту прибутку та зниження витрат обігу слід здійснити наступні міри по вдосконаленню системи ціноутворення та підвищення конкурентоспроможності товарів, що реалізуються ТОВ «ТБД «Олді»:

- оптимізувати реалізацію найбільш “ходових” товарів;
- здійснювати контроль якості товарів та правильне використання цін;
- розробляти пропозиції по розширенню асортименту, покращенню якості

товарів, оновленню асортименту;

- планувати та організовувати діяльність з отримання інформації про стан і перспективу розвитку попиту та пропозиції;

- реалізовувати як найбільше товарів відомих фірм;

- заохочувати торговельний персонал скидками з ціни, комісійними та участю в прибутку (що підвищує продуктивність праці та знижує в середині магазинні витрати товарів);

- розробляти та провадити в життя нові ідеї по залученню нових покупців в магазин, а для цього потрібно: постійно підвищувати культуру обслуговування, забезпечувати повноту товарного асортименту, проводити міри по прискоренню товарообертання, звертати при цьому увагу на неходові види товару;

- постійно проводити аналіз залежності витрат обігу від обсягу продажу та обсягу продажу від ціни.

Впровадження в діяльність всі вищезазначені заходи по вдосконаленню комерційної діяльності ТОВ «ТБД «Олді» зможе добитися зростання обсягів продажу товарів, зниження цін та вартості самого процесу реалізації, забезпечити необхідне значення рентабельності та прибутковості своєї діяльності.

## ВИСНОВКИ

Важливим аспектом ефективної діяльності торговельних підприємств є вибір оптимальної форми організації торгівлі, управління комерційною діяльністю, зокрема, оптимізація товарного асортименту, удосконалення політики продаж та закупівлі, матеріально-технічного забезпечення. Управління комерційною діяльністю торговельного підприємства є головною умовою отримання його прибутку та забезпечення ефективності діяльності.

Дослідження факторів, що впливає на ефективність роздрібною торгівлі показало, що їх можна розділити на дві групи, це зовнішні фактори, на які ретейлер впливати не може або впливає в незначному ступені та внутрішні фактори, які залежать тільки від підприємства.

До першої групи факторів відноситься диктат з боку великих виробників і дистрибуторів, що диктують свої умови, як відносно цін, так і по асортиментах й умовам поставки, конкуренти, що мають загальну зону обслуговування, законодавство. До другої категорії відносяться внутрішні фактори, тобто ті, на які адміністрація будь-якого торговельного підприємства може й повинна активно впливати, для того, щоб домогтися найбільшої ефективності продажів. Це цінова політика, рівень цін закупівлі товарів у постачальників, рівень цін реалізації товарів, обсяг реалізації товару, асортимент, реклама, технологія організації торгівлі тощо.

Роздрібна торгівля має таку особливість, що підприємець має постійний контакт зі споживачами своїх послуг, якими є покупці, які придбають різноманітні товари. У продовольчій групі поведіння споживача залежить не лише від фінансових можливостей, але й від різноманітності смакових якостей та інтересів покупців. Тут виступають не тільки економічні фактори, але й соціальні, в залежності від яких має формуватися асортимент магазину та сервіс. Виходячі з цього в роботі пропонується враховувати на основі макротенденцій

роздрібної торгівлі.

Визначення економічної ефективності комерційної діяльності підприємства має спиратися на власну методичну основу. Проте в Україні не існує офіційної та загальновизнаної методики комплексної оцінки результатів різних видів підприємницької діяльності.

Аналітична оцінка економічної й соціальної ефективності підприємства має базуватися на результатах комплексного аналізу діяльності підприємницької структури за певний час. Такий комплексний аналіз, що охоплює моніторинг, фіксування фактичних (очікуваних) значень у динаміці й аналітичну оцінку певної сукупності показників комерційної діяльності, варто проводити за наперед визначеною схемою, в кілька етапів: складання плану економічного аналізу, підготовка матеріалів для аналізу, попередня оцінка результатів аналізу, аналіз причин змін показників, остаточна оцінка.

За ринкових умов господарювання у переважній кількості випадків комерційні структури (суб'єкти господарювання) запроваджують проведення експрес-аналізу своєї діяльності, тобто практику швидкої аналітичної оцінки за стислою схемою (невеликою кількістю показників) виробничо-господарських та комерційно-фінансових результатів роботи за рік.

Дослідження підприємства ТОВ «ТБД «Олді» показало, що це підприємство є одним з лідерів на ринку будівельних матеріалів, що має раціональну систему управління. Багато уваги приділяється і впровадженню комп'ютерної техніки для обліку запасів продукції та автоматизації бухгалтерського обліку.

Асортимент продукції на даний час досить широкий – будівельні та оздоблювальні матеріали, освітлювальні прилади та інші товари для дому.

Проведений аналіз показників ефективності використання капіталу показав, що продуктивність праці зросла на 3,1%, середня заробітня плата підвищилась на 23,7%, а прибуток падає. Це ми можемо пояснити тим, що заробітня платня та транспортні витрати підвищується, тому темпи росту

прибутку знижуються.

Резерви підвищення прибутку обмежені, адже торговельна націнка на не може сильно відрізнятись від конкурентів, адже завищення націнок за товарними групами може призвести до зниження попиту на продукцію магазину.

Аналіз показників фінансової стійкості показав, що позитивним моментом є зниження обігових коштів та підвищення коефіцієнта автономії на 0,03.

В процесі проведення досліджень стану торговельного обслуговування в магазині ТОВ «ТБД «Олді», було виявлено багато недоліків, які негативно впливають на загальну результативність діяльності.

Для підвищення ефективності управління комерційною діяльністю запропоновано наступні резерви підвищення ефективності комерційної діяльності: зниження ціни закупівлі товарів; підвищення ціни реалізації товарів; зростання обсягів реалізації товарів. Для цього необхідно створити інформаційну базу для прийняття управлінських рішень; провести аналіз обсягу та складу отриманих доходів; сформувавши політику ціноутворення та вибір інструментів та важелів її реалізації.

На ТОВ «ТБД «Олді» майже не розвинута система знижок. Для стимулювання споживачів за окремі дії керівництву слідувало б впровадити такі цінові знижки.

Для забезпечення росту прибутку та зниження витрат обігу слід здійснити наступні міри по вдосконаленню системи ціноутворення та підвищення конкурентоспроможності товарів, що реалізуються ТОВ «ТБД «Олді»:

- оптимізувати реалізацію найбільш “ходових” товарів;
- здійснювати контроль якості товарів та правильне використання цін;
- розробляти пропозиції по розширенню асортименту, покращенню якості товарів, оновленню асортименту;
- планувати та організовувати діяльність з отримання інформації про стан і перспективу розвитку попиту та пропозиції;

- реалізовувати як найбільше товарів відомих фірм;

- заохочувати торговельний персонал скидками з ціни, комісійними та участю в прибутку (що підвищує продуктивність праці та знижує в середині магазинні витрати товарів);

- розробляти та провадити в життя нові ідеї по залученню нових покупців в магазин, а для цього потрібно: постійно підвищувати культуру обслуговування, забезпечувати повноту товарного асортименту, проводити міри по прискоренню товарообертання, звертати при цьому увагу на неходові види товару;

- постійно проводити аналіз залежності витрат обігу від обсягу продажу та обсягу продажу від ціни.

Впровадження в діяльність всі вищезазначені заходи по вдосконаленню комерційної діяльності ТОВ «ТБД «Олді» зможе добитися зростання обсягів продажу товарів, зниження цін та вартості самого процесу реалізації, забезпечити необхідне значення рентабельності та прибутковості своєї діяльності.



## СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України //Відомості Верховної Ради України. – 1996. № 30.
2. Цивільний кодекс України // Право України. 2006.- № 11-12
3. Про власність: Закон України // Зб.законодавчих та нормативних документів, регламентуючих діяльність підприємств внутрішньої торгівлі всіх форм власності. – Вип. 1. К.: Зовнішторгвидав України, 2005. – С. 12-32.
4. Про захист прав споживачів: Закон України // Зб законодавчих та нормативних документів, регламентуючих діяльність підприємств внутрішньої торгівлі всіх форм власності. – Вип. 1. К.: Зовнішторгвидав України, 2004. – С. 86-108
5. Порядок заняття торговельною діяльністю і правила торговельного обслуговування населення: Затв. Постановою Кабінету Міністрів України від 8 лютого 1995 р. № 107 // Зб.законодавчих та нормативних документів, регламентуючих діяльність підприємств внутрішньої торгівлі всіх форм власності. – Вип. 1. К.: Зовнішторгвидав України, 1997. – С 174-185.
6. Про деякі питання практики вирішення спорів пов'язаних з поставкою продукції і товарів неналежної якості та некомплектних: роз'яснення президії Вищого арбітражного суду України від 12 листопада 2003 р. № 01-6/1205// Зб. офіційних документів Вищого арбітражного суду України. – К.: Козаки, 2007.
7. Аванесов Ю.А., Идрисов Т.К., Сапрхин Т.Н. и др. Организация торговли: Учебник для студентов экон. фак. торг. вузов. — М.: Экономика, 2004. – 342 с.
8. Аксель З. Бизнес план: Инвестиции и финансирование, планирование и оценка проектов. - М.: Издательство «Ось-89», 2001. - 454 с.
9. Баканов М.И. Анализ хозяйственной деятельности в торговле. М.: Экономика, 2018. - 342 с.
10. Балабанова Л.В. Оптова торгівля: маркетинг та комерція. — М.:

Економіка, 2019. — 398с.

11.Берман, Барри, Эванс, Джоэл Р. Роздрібна торгівля: стратегічний підхід, 8-е вид. — М.: Видав. буд. «Вільямс», 2003. — 1184 с.

12.Васильев Г.А., Осипова Л.В. Коммерческая деятельность торговой фирмы. — М.: Экономическое образование, 2019. — 586 с.

13. Воробйов Б.З., Локтев Е.М. Плетень Ю.І. Основи комерційної діяльності Київ: ВЕУ, 2017. — 388с.

14.Дашков Л.П. Коммерция и технология торговли. М.: 2018. — 508 с.

15.Бланк И.А. Торговый менеджмент. - К.: Украинско-финский институт менеджмента и бизнеса, 2007. — 230 с.

16.Брагин Л.А., Данько Л.П. Торговое дело: экономика и организация. М.: ИНФРА-М, 2017. — 430 с.

17.Гребнёв А. И. Экономика торгового предприятия. М.: Экономика, 2017. — 426 с.

18.Гаджинский А.М. Логистика: Учебник. М.: Наука, 2017. — 468 с.

19.Герасимчук В.Г. Маркетинг: теорія і практика: Навч. посібник. К: вища шк., 2004. — 324 с.

20.Голошубова Н.О. Види оптових посередників та їхні функції: Опорний конспект лекцій. — К.: Київ. держ. торг.-екон. ун-т, 2016. — 464 с.

21.Гребнев А.И. Экономика торгового предприятия.: Учебник для вузов. — М.: ОАО Издательство “Экономика”, 2007. — 642 с.

22.Дашков Л.П., Бризгалін А.В. Комерційний договір: від укладання до виконання.: МПП „Капрал”, 2016. — 230 с.

23.Дашкова Л.П., Памбухчиянц В.В. Организация, технодогия и проектирование торговых предприятий: Учеб. для студент. высш. и средн. спец. учеб. заведений. — М.: Инф. внедр. центр. «Маркетинг», 2005. — 540 с.

24.Кедрин Е.А., Павлин А.В., Сергеева Г.В. Товароведение. - Москва.: Экономика, 2019. — 338 с.

25.Ковалев В. В. Финансовый анализ: управление капиталом, выбор

инвестиций, анализ отчетности. М.: Финансы и статистика, 2001. – 452 с.

26. Коссов В.В., Шахназаров А.Г., Лившиц В.Н. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов. – М.: Тезис, 2000. – 214 с.

27. Коммерческо-посредническая деятельность на товарном рынке: Учеб. пособие /Под редакцией А.В. Зырянова. – Екатеринбург: РНФ «Солярис», 2005

28. Котлер Ф. Основы маркетинга. — М.: Прогрес, 2018. – 524 с.

29. Методические рекомендации по определению эффективности коммерческих сделок /Сост.: И.А. Бланк, Н.Н. Ушакова, Л.А. Кукурудза. – К.: Киев. торг.-экон.ин-т, 2003. – 120 с.

30. Лігоненко Л.О., Чумак І.М. Управління товарним забезпеченням обороту торговельного підприємства. К.: КДТЕУ, 2016. – 228 с.

31. Мазаракі А.А., Лігоненко Л.О., Ушакова Н.М. Економіка торговельного підприємства. Підручник. – Київ: “Хрещатик”, 2017. – 780 с.

32. Методические рекомендации по определению рациональных товарных запасов на предприятии розничной торговли. – Киев: Украинский научно исследовательский институт торговли и общественного питания, 2007. – 88 с.

33. Методические рекомендации по определению эффективности коммерческих сделок. За ред. Бланк И.А., Ушакова Н.Н., Кукуруза Л.А. – К.: КТЭИ, 2018. – 102 с.

34. Николаева Т.И. Адаптация торговли к условиям рынка. - Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 2005. - 643 с.

35. Осипова Л.В., Синяева И.М. Основы коммерческой деятельности: Учеб. для вузов. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2007. – 330 с.

36. Памбухчиянц В.К. Организация, технология и проектирование торговых предприятий. - М: Экономика, 2019. – 480 с.

37. Панкратов Ф.Г. Организация и технология торговых процессов. Москва: Экономика, 2018. – 546 с.

38. Панкратов Ф.Г., Серёгина Г.К. Коммерческая деятельность. М.: Инфра,

- 2017. – 476 с.

39. Прауде В.Р., Білий О.Б. Маркетинг: Навч. посібник. –К.: Вища школа, 2016. – 588 с.

40. Риск-анализ инвестиционного проекта. Учеб. для вузов. М.Грачева. - М.: Экономика и финансы, 2018. – 360 с.

41. Сагалакова Н.О. Економічна діагностика діяльності торговельного підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». – К. : КНТЕУ. – 2006. – 22 с.

42. Сорокина М. В. Менеджмент в торговле. Учебное пособие. - М.: Бизнес-пресса, 2007. – 210 с.

43. Синецкий Б.И. Основы коммерческой деятельности: Учебник. – М.: Юристъ, 2016. – 650 с.

44. Торговое дело: экономика и организация: Учебник / Под общ. ред. проф. Брагина и проф. Т.П. Данько. – М.: ИНФРА. – М., 2007. – 444 с.

45. Фальцман В.К. Оценка инвестиционных проектов и предприятий. - М.: Тезис – 2017. – 200 с.

46. Экономическая стратегия деятельности торгового предприятия в условиях рыночной экономики / Ушакова Н.Н. и др., К.: КДТЕУ, 2003. – 444 с.

47. Голубева Т.С. Колос І.В. Методологічні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 5. – С. 66-71.

48. Гончарук А.Г. О природе экономической эффективности предприятий торговли // Економіка торгівлі. – 2016. – № 1. – С. 83-90.

49. Куценко А.В. Діагностика функціонування діючого організаційно-економічного механізму управління ефективністю діяльності підприємств та організацій роздрібної торгівлі Полтавської обласної спілки споживчих товариств // Вісник Донецького державного університету економіки і туризму ім. М. Туган-Барановського: Економічні науки. – Донецьк: ДонДУЕТ. – 2006. –

Вип. 4(32). – С. 157-170.

50. Кучер В.А. Визначення структури показників ефективності роботи підприємства як основа прийняття стратегічних рішень // Економіка промисловості. – 2016. – № 1. – С. 71-77.

51. Прокопчук А.П. Теоретико-методологічні аспекти визначення ефективності діяльності підприємства торгівлі в сучасній науковій думці // Вісник Львівської комерційної академії: серія економічна. – 2005. – Вип. 19. – С. 245-250.

52. Руцишин Н.М. Інтегральна оцінка ефективності функціонування комерційних систем // Вісник Львівської комерційної академії: серія економічна. – Львів: Вид-во ЛКА, 2004. – Вип. 16. – С. 401-405.

# ДОДАТКИ

## Додаток А

### Система показників оцінки комерційної діяльності роздрібного торговельного підприємства (за функціональними напрямками)

Показники	Алгоритм розрахунку показника	Позначення в алгоритмі
<b>Оцінка господарських зв'язків з поставок товарів</b>		
Ступінь виконання договірних зобов'язань (De)	$Дв = \frac{Оф}{Ок} \cdot 100$	Of - фактична сума (кількість) поставлених товарів на підприємство; Ok - сума (кількість) постачання товарів на підприємство, передбачена укладеними договорами
Коефіцієнт рівномірності поставки товарів (Kp.n)	$Kp.n = 100 - V$ $V = \frac{Y \cdot 100}{X1}$	V - коефіцієнт варіації поставки товарів; Y - середнє квадратичне відхилення; X1 - план поставки товарів за рік; X2 - фактично поставлено товарів за рік; n - число поставок у періоді
Товарооборот, що допускає прямі господарські зв'язки (Омін)	Омін = He · Ч	Омін - мінімальний товарооборот, який дозволяє закупувати товари на основі прямих господарських зв'язків; He - мінімальна норма транзитного відвантаження товару, який постачає виробник (постачальник); Ч - мінімально допустима частота завезення товару від виробника (рази)
Рівень розвитку прямих господарських зв'язків (Pnp)	$Pnp = \frac{Пnp}{Пз} \cdot 100$	Пnp - обсяг поставки товарів, доставлених протягом аналізованого періоду в магазин безпосередньо від виробників-постачальників; Пз - загальний обсяг поставки товарів за всіма каналами надходження до магазину
Обсяг замовлення на чергове постачання і товарів (Зч)	$Зч = (Pо \cdot Ч) + Зн - Зф$	Pо ~ одноденна реалізація; Ч - частота постачання у днів; Зн - незнижуваний (страховий) запас товару; Зф - фактичні запаси на день подання замовлення
Тривалість інтервалу між поставками (Тін)	$Тін = Дч - Дн$	Дч - дата чергової фактичної поставки; Дн - дата попередньої фактичної поставки
Оптимальний розмір замовлення (OPЗ)	$OPЗ = \sqrt{\frac{2F \cdot T}{Bзб \cdot Цз}}$	F - витрати розміщення одного товарного замовлення та його транспортування; T - обсяг реалізації товарів за рік (у натуральному виразі); Bзб - середні витрати зберігання (у % від вартості запасів); Цз - ціна закупівлі одиниці товару у постачальника
Рентабельність витрат з угоди (Pв)	$Pв = \frac{ЧП}{BO} \cdot 100$	ЧП - реальний чистий прибуток з угоди; BO - витрати обігу відповідно до угоди
Рентабельність обороту із закупівлі товару (Pз)	$Pз = \frac{ЧП}{Цз \cdot Кт} \cdot 100$	Цз - ціна закупівлі товару за угодою; Кт - кількість закупленого товару за угодою;
Рентабельність обороту з реалізації товару (Pр)	$Pр = \frac{ЧП}{Цр \cdot Кт} \cdot 100$	Цр - роздрібна ціна закупленого товару
<b>Оцінка комерційної діяльності з формування товарного асортименту</b>		
Коефіцієнт стабільності товарного асортименту (Kс)	$Kс = 1 - \frac{Bn}{n \cdot АП}$	Bn - кількість різновидів товарів, що були відсутні у магазині під час перевірки; n - кількість перевірок; АП - кількість асортиментних позицій (різновидів), визначених в асортиментному переліку товарів
Коефіцієнт відповідності товарного асортименту попиту на нього (Кв)	$Kв = \frac{C1}{C2}$	C1 - кількість опитуваних покупців, які відмітили відповідність товарного асортименту попиту; C2 - загальна чисельність опитуваних покупців (споживачів)
Коефіцієнт наявності неходових (не користуються попитом) товарів (Kn)	$Kн = \frac{Зн.т}{З}$	Зн.т - запаси неходових товарів (вище оптимального розміру); З - загальна сума товарних запасів
Коефіцієнт широти товарного асортименту (Ки)	$Kи = \frac{Кт.ф}{Кт.н}$	Кт.ф - кількість товарних груп, що реалізують; Кт.н - кількість товарних груп, визначених в асортиментному переліку товарів
Коефіцієнт глибини товарного асортименту (Кг)	$Kг = \frac{Аф}{АП}$	Аф - кількість асортиментних позицій (різновидів), що реалізує магазин
[Кількість асортиментних позицій на 1 м <sup>2</sup> площі]	$Aз = \frac{Аф}{Sз}$	Sз - площа торгової зали

Продовження додатку А

Показники	Алгоритм розрахунку показника	Позначення в алгоритмі
<b>Використання прогресивних методів продажу</b>		
Питома вага магазинів, що застосовують прогресивні методи продажу: - за товаро-оборотом ( $Bm$ ) - за торговою площею ( $Bs$ ) - за кількістю магазинів ( $Bk$ )	$Bm = \frac{Tn}{Tз} \cdot 100$ $Bs = \frac{Sn}{Sз} \cdot 100$ $Bk = \frac{Чn}{Чз} \cdot 100$	$Tn$ - обсяг товарообороту магазинів, що використовують прогресивні методи продажу товарів; $Tз$ - загальний обсяг роздрібного товарообороту магазинів; $Sn$ - торгова площа магазинів (відділів), що застосовують прогресивні методи продажу; $Sз$ - торгова площа магазинів; $Чn$ - кількість магазинів, що застосовують прогресивні методи продажу; $Чз$ - загальна кількість магазинів
Питома вага продажів методом самообслуговування у загальному товарообороті магазину ( $Пс$ )	$Пс = \frac{Tс}{Tз} \cdot 100$	$Tс$ - товарооборот секцій самообслуговування; $Tз$ - загальний обсяг роздрібного товарообороту магазину
Рівень втрат товарів, пов'язаних із самообслуговуванням ( $Pв$ )	$Pв = \frac{Bс}{Tс} \cdot 100$	$Bс$ - сума втрат товарів у секціях самообслуговування; $Tс$ - обсяг товарообороту цих секцій
Показник впровадження прогресивних методів продажу товарів ( $Kn$ )	$Kn = \frac{Tс + Tзр + Та}{Tз}$	$Tзр$ - обсяг товарообороту, реалізований за зразками (каталогами); $Та$ - обсяг товарообороту, реалізований через торгові автомати
<b>Оцінка рекламної діяльності</b>		
Рівень витрат на рекламу ( $Чр$ )	$Чр = \frac{Вр}{T} \cdot 100$	$Вр$ - витрати на рекламу; $T$ - обсяг товарообороту
Рентабельність рекламування товару ( $Pp$ )		$Pp$ - прибуток, отриманий від рекламування товару;
	$Pp = \frac{Pr \cdot 100}{U}$	$U$ - витрати на рекламу даного товару
<b>Оцінка сервісних (платних) послуг</b>		
Ефективність платних і послуг сервісу ( $Eгi$ )	$Eгi = \frac{Tn}{Bn}$	$Tn$ - обсяг реалізації послуг; $Bn$ - витрати на послуги (собівартість послуг)
Рентабельність платних сервісних послуг ( $Pгi$ )	$Pгi = \frac{Пn}{C} \cdot 100$	$Пn$ - прибуток, отриманий від надання платних послуг сервісу; $C$ - собівартість послуг
Коефіцієнт повноти сервісних послуг покупцям ( $Kn$ )	$Kn = \frac{Kф}{K}$	$Kф$ - кількість видів послуг, що фактично надаються у магазині; $K$ - кількість видів послуг за переліком для конкретного гину магазину
Частка доходу, одержаного від надання платних послуг, у загальній сумі доходу ( $Чn$ )	$Чn = \frac{Дn}{Дв} \cdot 100$	$Дn$ - дохід, одержаний від надання платних послуг покупцям; $Дв$ - обсяг валового доходу
<b>Оцінка комерційної діяльності з управління товарними ресурсами</b>		
Частка роздрібного товарообороту у товарних ресурсах ( $Чр$ )	$Чр = \frac{T}{3n + П - 3к} \cdot 100$	$T$ - товарооборот; $П$ - постачання товарів; $3n$ - запаси товарів на початок звітного періоду; $3к$ - запаси товарів на кінець звітного періоду
Товарні ресурси на 1 грн роздрібного товарообороту ( $Ег.р$ )	$Ег.р = \frac{3n + П - 3к}{T}$	$Ег.р$ - обсяг товарних ресурсів, що припадає на 1 грн роздрібного товарообороту
Частка іншого вибуття у товарних ресурсах ( $Vi$ )	$Vi = \frac{Вф}{3n + П - 3к} \cdot 100$	$Вф$ - фактичне вибуття товарів
Рентабельність товарних запасів ( $Pг.з$ )	$Pг.з = \frac{ПП}{3с}$	$ПП$ - прибуток від реалізації товарів; $3с$ - середні товарні запаси
Коефіцієнт відповідності надходження товарів потребам підприємств-1	$Kв = \frac{П}{T + 3к - 3n} = \frac{П}{T + \Delta 3}$	$\Delta 3$ - зміна (зростання, зниження) товарних запасів
Постачання на 1 грн роздрібного товарообороту ( $Пг$ )	$Пг = \frac{П}{T}$	$Пг$ - сума постачання на 1 грн товарообороту



Прибуток від реалізації ( <i>ПРр</i> )	$ПРр = \frac{Пр}{Зн + П - Зк}$	<i>ПР</i> - прибуток від реалізації
---	--------------------------------	-------------------------------------

### Продовження додатку А

Показники	Алгоритм розрахунку показника	Позначення в алгоритмі
Ступінь осідання товарних запасів ( <i>Со</i> )	$Со = \frac{Зк \cdot 100}{Зн + П}$	<i>Со</i> - осідання товарних запасів
Рівень реалізації товарів ( <i>Ср</i> )	$Ср = \frac{T \cdot 100}{Зн + П}$	<i>Ср</i> - рівень реалізації товарів (ступінь активності продажу)
Коефіцієнт відповідності надходження товарообороту ( <i>Квідп</i> )	$Квідп = \frac{Tн}{Tм}$	<i>Tн</i> - темп зростання надходження товарів; <i>Tм</i> - темп зростання товарообороту
Коефіцієнт випередження (відставання) надходження від товарних запасів ( <i>Квин</i> )	$Квин = \frac{Tн}{Tс.з}$	<i>Тез</i> — темп зростання середніх товарних запасів