

Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет
ЦЕНТР ЗАОЧНОЇ, ДИСТАНЦІЙНОЇ ТА ВЕЧІРНЬОЇ ФОРМ НАВЧАННЯ

КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

Тема: Підвищення ефективності комерційної діяльності торговельного
підприємства (на прикладі ТОВ «ГОСПОДИНЯ»)

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітня програма 6.076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Завідувач кафедри: _____ /Мельник Л.Г./

Керівник роботи: _____ /Весперіс С.З./

Виконавець: _____ /Богомаз С.А./
П.І.Б.

Група: _____
шифр

Суми 2020

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	3
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 МЕТОДОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1 Комерційна діяльність торговельного підприємства: сутність та основні напрямки	6
1.2 Поняття економічної ефективності комерційної діяльності	12
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ГОСПОДИНЯ»	18
2.1 Торгівельно-організаційна характеристика підприємства	18
2.2 Організація комерційних робіт із закупівлі товарів	22
2.3 Оцінка ефективності закупівельної діяльності ТОВ «ГОСПОДИНЯ»	25
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ГОСПОДИНЯ»	33
3.1 Удосконалення асортиментної політики підприємства на основі ABC і XYZ-аналізу	33
3.2 Розробка пропозицій щодо підвищення ефективності закупівельної діяльності ТОВ «ГОСПОДИНЯ»	38
ВИСНОВКИ	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	42
ДОДАТКИ	45

РЕФЕРАТ

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи бакалавра. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який містить 20 найменувань, та додатків на 8 аркушах. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи бакалавра становить 44 сторінки, у тому числі 17 таблиць, 6 рисунків, список використаних джерел на 2 сторінках.

Мета кваліфікаційної роботи бакалавра – розробка заходів підвищення ефективності комерційної діяльності ТОВ «ГОСПОДИНЯ».

Задачі дослідження:

- охарактеризувати сутність та основні напрямки комерційної діяльності торговельного підприємства;
- розглянути поняття економічної ефективності комерційної діяльності;
- навести торговельно-організаційну характеристику досліджуваного торговельного підприємства;
- проаналізувати організацію комерційних робіт із закупівлі товарів на ТОВ «ГОСПОДИНЯ»;
- провести оцінку ефективності закупівельної діяльності ТОВ «ГОСПОДИНЯ»;
- розробити пропозиції щодо удосконалення асортиментної політики підприємства на основі ABC і XYZ-аналізу;
- розробити та обґрунтувати пропозиції щодо підвищення ефективності закупівельної діяльності ТОВ «ГОСПОДИНЯ».

Об'єкт дослідження – процес управління ефективністю комерційної діяльності торговельних підприємств.

Предмет дослідження – теоретико-методичні засади та практичний інструментарій управління ефективністю комерційної діяльності ТОВ «ГОСПОДИНЯ».

Ключові слова: КОМЕРЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ, ТОРГОВЕЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО.

ВСТУП

Важливим чинником структурних змін національної економіки є розвиток торгівлі, яка, опосередковуючи комерційні зв'язки, забезпечує збалансованість виробництва та споживання на всіх ринках і сприяє розвитку підприємств різних видів економічної діяльності.

У сучасній економіці України торгівля виконує функцію товарно-грошового обміну, відіграє важливу роль у реалізації соціальної політики, балансу реального сектору економіки, розширенні міжгалузевого обміну, та загалом є рушійною силою розвитку економіки загалом. Стабільна динаміка розвитку внутрішньої торгівлі та розвиток сучасних форм торгівлі потребує вдосконалення реалізації комерційної функції цих підприємств як в теоретичному, так і практичному плані.

Роль торговельних підприємств в розвитку національної економіки, особливості їх функціонування за сучасних економічних умов та значущість для них комерційної діяльності як основної в забезпеченні ефективності функціонування та розвитку обумовлюють актуальність дослідження питань з підвищення ефективності комерційної діяльності торговельних підприємств.

Теоретичні, методичні та практичні аспекти управління ефективністю комерційною діяльністю торговельних підприємств розглянуто в наукових працях як вітчизняних, так і закордонних дослідників, зокрема, В. Апопія, І. Бланка, Б. Бермана, А. Виноградської, В. Гросул, Н. Голошубової, В. Даненбурга, Н. Краснокутської, А. Крутової, Л. Лігоненко, А. Мазаракі, Н. Савицької, М. Чорної, Л. Янчевої та ін. Проте, дискусійність питань підвищення ефективності комерційної діяльності торговельних підприємств вимагає їх більш глибокого розгляду.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – розробка заходів підвищення ефективності комерційної діяльності ТОВ «ГОСПОДИНЯ».

Реалізація поставленої мети зумовила необхідність вирішення таких завдань:

- охарактеризувати сутність та основні напрямки комерційної діяльності торговельного підприємства;
- розглянути поняття економічної ефективності комерційної діяльності;
- навести торговельно-організаційну характеристику досліджуваного торговельного підприємства;
- проаналізувати організацію комерційних робіт із закупівлі товарів на ТОВ «ГОСПОДИНЯ»;
- провести оцінку ефективності закупівельної діяльності ТОВ «ГОСПОДИНЯ»;
- розробити пропозиції щодо удосконалення асортиментної політики підприємства на основі ABC і XYZ-аналізу;
- розробити та обґрунтувати пропозиції щодо підвищення ефективності закупівельної діяльності ТОВ «ГОСПОДИНЯ».

Об'єктом дослідження є процес управління ефективністю комерційної діяльності торговельних підприємств.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та практичний інструментарій управління ефективністю комерційної діяльності ТОВ «ГОСПОДИНЯ».

Інформаційну базу кваліфікаційної бакалаврської роботи становлять матеріали Державного комітету статистики України, галузева інформація, інформаційно-аналітичні бюлетені, експрес-аналізи, фахові видання, результати самостійно проведених досліджень. Обробка даних здійснювалася за допомогою сучасних інформаційних технологій.

Результати дослідження спрямовані на створення умов для керівництва ТОВ «ГОСПОДИНЯ» та інших торговельних підприємств приймати обґрунтовані рішення під час вибору напрямів і способів управління ефективністю комерційної діяльності.

РОЗДІЛ 1 МЕТОДОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Комерційна діяльність торговельного підприємства: сутність та основні напрямки

Будь-яка діяльність, зокрема й комерційна, спрямована для досягнення поставлених цілей, які можна назвати цілями функціонування. Будучи атрибутом ринку, комерція формується на його принципах, які слугують неодмінною умовою її розвитку.

Для розкриття сутності терміна "комерційна діяльність", було опрацьовано ціла низку наукових джерел. Економічний словник зазначає: «Комерція (від лат. *commercium* – торгівля) - торговельна, торгово-посередницька діяльність, участь в продажу чи сприяння продажу товарів та послуг» [20]. Проте, комерційна діяльність є ширшим поняттям, яке охоплює всі процеси закупівельно-збутової діяльності підприємства з метою отримання прибутку. Враховуючи, що комерційна діяльність є частиною товарно-грошових відносин, тому її можна розглядати як важливу економічну категорію.

Науковці Гарвардської школи управління комерційною діяльністю зазначають: «Комерційна діяльність - гармонійне поєднання отримання прибутку підприємством та задоволення вимог споживачів» [20].

Російський економіст Ф.Половцева наголошує: «Комерційна діяльність - особливий вид діяльності, пов'язаний з реалізацією товарів, від якого залежить кінцевий результат торговельного підприємства, тобто товарно-грошовий обмін, в процесі якого товари від постачальника переходять у власність торговельного підприємства з орієнтацією на потреби ринку» [16].

А. Бусигін наводить наступне визначення: «Комерційна діяльність - комплекс операцій, які забезпечують купівлю-продаж товарів, і разом з торговельними процесами формують торгівлю як вид діяльності» [5].

Відомий український економіст-науковець В. Апопій зазначає: «Комерційна діяльність - спосіб реалізації комерційних процесів як послідовного виконання операцій, що забезпечують організаційні, економічні, соціальні, правові аспекти товарно-грошового обміну» [10].

І. Беляєвський пропонує наступне визначення: «Комерційна діяльність - діяльність із купівлі-продажу та зберігання товарів з метою задоволення споживчого попиту й отримання прибутку» [4].

Л. Дашков і В. Памбухчіянц зазначають: «Комерційна діяльність - технологія торгівлі як сукупність способів раціональної організації та методів ефективного виконання операцій торгово-технологічного процесу» [8].

На думку І. Марченко: «Комерційна діяльність - система оперативно-організаційних заходів, спрямованих на організацію та управління процесами купівлі-продажу товарів з метою задоволення споживчого попиту та отримання прибутку» [13].

О. Русєва та А. Балан переконані: «Комерційна діяльність - особливий вид діяльності, що охоплює обмін матеріальними цінностями і послугами, торговельні операції з придбання матеріально-технічних ресурсів і реалізації продукції» [18].

Як можна побачити з наведених визначень, жодне з них не можна вважати повними, оскільки вони охоплюють лише окремі аспекти без відображення цілісного бачення всього процесу комерційної діяльності.

Проведений огляд наукових джерел і аналіз думок різних авторів дає можливість сформулювати наступне узагальнене визначення: комерційна діяльність – діяльність, яка будується на взаємозв'язках та взаємодовірі, яка передбачає розробку товарної пропозиції та її реалізації на основі особливої уваги до потреб покупців.

Комерційна діяльність торговельного підприємства складається з цілого ряду торгово-організаційних операцій та управління ними. Основою здійснення даної діяльності є теоретичні та практичні знання про організацію і техніки здійснення торговельних операцій. Споживчий ринок має відмінну рису

здійснення комерційних операцій, основна його мета - обслуговування процесу обміну.

Для успішної реалізації процесу купівлі-продажу необхідно виконати взаємопов'язані і збудовані в певному порядку дії, що носять комерційний характер і відображають організаційну, політичну і соціальну складову процесу (рис. 1.1).

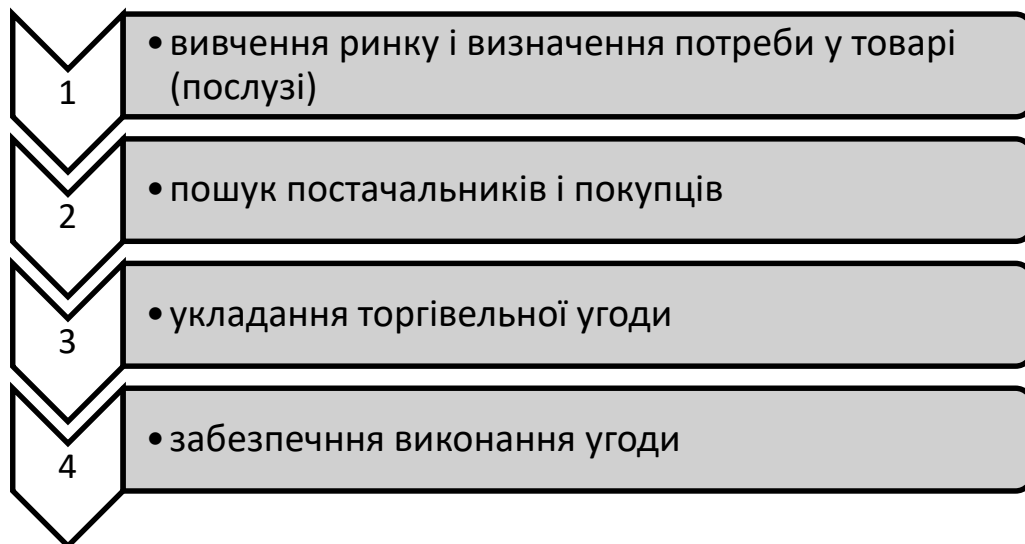


Рисунок 1.1 Етапи виконання процесу торговельного обміну

За допомогою комерційної діяльності встановлюється взаємозв'язок між виробниками товару з їх безпосередніми споживачами і управління процесом товарного обміну. Операції, які виконуються в цьому процесі, відрізняються комерційним характером і впливом на загальні результати роботи підприємства торгівлі.

Таким чином, під комерційною діяльністю розуміється процес торговельного обміну товарами і послугами (здійснення акту купівлі-продажу) між суб'єктами господарювання у відповідності зі сформованою і чинною законодавчою базою, прийнятими нормативно-правовими актами, кінцевою метою якого є отримання прибутку.

В рамках запропонованого визначення комерційної діяльності можна виділити об'єктивну і суб'єктивну складові. Під суб'єктами комерційних правовідносин розуміються організації, підприємства, юридичні, а також фізичні

особи, які здійснюють підприємницьку діяльність без створення юридичної особи, наділені правом їх здійснення. Об'єктом комерційної діяльності виступають товари і послуги, що реалізуються на споживчому ринку.

По змістовному аспекту все комерційні операції можна розділити на основні, до них відносяться операції обміну, купівлі-продажу товарів і послуг, і забезпечуючі операції, які як правило, пов'язані з просуванням товарів від продавця до покупця [6].

У сучасній економічній літературі немає чіткого уявлення про структуру та зміст комерційної діяльності. Проаналізувавши різні підходи до визначення сутності, можна виділити десять основних аспектів, що характеризують даний процес (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 Характеристики структури і змісту комерційної діяльності

Реалізація комерційної діяльності відбувається в процесі просування товарної продукції на торговий ринок. Залежно від специфіки діяльності торговельного підприємства один або кілька з представлених аспектів можуть

бути виключені або видозмінені залежно від особливостей роботи торговельної організації.

Все зазначене дозволяє виділити наступні основні напрямки комерційної діяльності, характерні для підприємств оптової торгівлі:

- створення господарських зв'язків і організація договірної роботи на торговому підприємстві;
- закупівельна діяльність;
- комерційна робота з продажу товарів;
- розробка асортиментної політики та управління запасами торговельної організації;
- рекламний менеджмент і маркетинг.

Торговельна діяльність виконує сполучну функцію між виробництвом і споживачами на стадії просування товарів на ринок. Виникаючі в цей момент взаємини називаються господарськими зв'язками - відносини, що складаються між покупцями і продавцями в процесі поставок товарів, економічного, організаційного, комерційного, правового, адміністративного характеру.

Формування системи господарських зв'язків відбувається на основі принципів свободи договору і добровільного волевиявлення учасників товарообігу. Залежно від кількості сторін виділяють просту і складну структуру господарських зв'язків: прості зв'язки виникають між підприємством-виробником і роздрібними торговельними організаціями, складні - відрізняються від перших наявністю посередників. Вони укладаються між сторонами договорів, порядок їх укладення, зміни, виконання та припинення, а також відповідальність за невиконання зобов'язань регулюються нормами цивільного законодавства, при цьому учасники мають право самостійно встановити особливі умови договору, що не суперечать прийнятим нормативно-правовим актам. Торговельні операції найчастіше оформлюються угодами купівлі-продажу, поставки, комісії, консигнації. Згідно з договором купівлі-продажу, продавець зобов'язується передати товар покупцеві, який зобов'язаний прийняти товар і оплатити його. Договір поставки є одним з різновидів угоди купівлі-

продажу, за нього постачальник-продавець зобов'язується здійснювати поставки у певний термін товару покупцеві для використання у своїй комерційній діяльності, виключаючи власне споживання, а покупець зобов'язаний прийняти і оплатити його.

Оптові закупівлі - початкова ланка в роботі з доведення товарної продукції до споживача. Правильна організація даного процесу в торговельній організації сприяє створенню якісного та конкурентоспроможного асортименту, зміцненню фінансової стійкості підприємства [17].

Ефективність закупівельної діяльності залежить від правильного вибору постачальників. В даний час існують специфічні вимоги, що склалися серед учасників бізнесу, якими керуються при виборі постачальників: сумлінність і ступінь надійності при виконанні договірних зобов'язань, рівень фінансової стійкості і платоспроможності, асортиментний ряд пропонованої продукції, обсяг і час поставки, ціни і умови оплати, можливість відстрочки платежів, місце розташування, транспортні витрати [9].

При формуванні асортименту оптова торговельна фірма повинна орієнтуватися на потребу роздрібних магазинів, що визначаються попитом споживачів. Формування асортименту - це процес створення певного набору товарних груп, видів і різновидів, який забезпечує успішну роботу на ринку і підвищує економічну ефективність діяльності організації [19].

Комерційна діяльність з продажу товарів - напрямок комерційної діяльності, метою якого є вибір конкретної форми оптового продажу (складський або транзитарної) на основі доцільності її застосування, пошук нових каналів збуту продукції, дотримання правильного документального оформлення торговельних операцій, забезпечення сумлінного виконання договірних умов [3].

Комерційна робота з оптового продажу товарів включає також діяльність в області реклами і стимулювання продажів.

1.2 Поняття економічної ефективності комерційної діяльності

Ефективність будь-якої комерційної діяльності характеризується результативністю комерційних операцій і визначається як сума доходів або прибутку, які співвідносяться з обсягом залучених ресурсів або витрат. Але в роботі компанії часто складно виділити ефективність комерційних операцій, саме тому доцільно оцінювати їх по ряду певних, специфічних показників, які найбільш повно відображають успіхи в комерційній діяльності, ніж загальні показники.

Економічна ефективність, в свою чергу, це отримання максимально можливих благ від існуючих і наявних у розпорядженні ресурсів [1].

Проблема економічної ефективності - це найчастіше проблема вибору, що стосується того, що, як і яким чином проводити, як розподіляти ресурси, капітал і прибуток. Від рівня економічної ефективності багато в чому залежить вирішення низки соціально-економічних завдань, таких як підвищення рівня життя населення, швидке зростання економіки, вдосконалення умов праці та відпочинку, зниження рівня інфляції.

Поняття ефективність (від латинського «*effectus*» - дія, виконання) спочатку відносилось до техніки і технологій, при цьому найчастіше під ним мали на увазі міру виконаної роботи в порівнянні з витраченою енергією, тобто це співвідношення фактичних і потенційних результатів будь-якого процесу, не обов'язково пов'язаних з економікою [20].

Тільки пізніше поняття ефективності стали застосовувати по відношенню до економічної діяльності, а саме ефективність виробничого циклу, як відношення випущеної продукції до витрат на ресурси.

Економічна ефективність - це отримання максимально можливих благ від наявних у розпорядженні підприємства ресурсів. Для цього компанії необхідно постійно співвідносити вигоди і витрати, тобто вести раціональну діяльність - максимізувати вигоди і, відповідно, мінімізувати витрати [12].

Якщо звернутися до межі виробничих можливостей, представлених на рисунку 1. 3, то ми бачимо, що при максимально ефективній діяльності точки А, Б, С, які відображають можливі варіанти виробництва, повинні лежати на поверхні однієї кривої, тобто на межі виробничих можливостей. Але якщо одна з точок відхиляється вправо від зазначеної раніше кривої (точка Д), це означає, що перевищені виробничі можливості, тобто виробництво благ в таких обсягах неможливо. Якщо точка відхиляється вліво (точка Е) - підприємство неефективно або неповно використовує виробничі можливості.

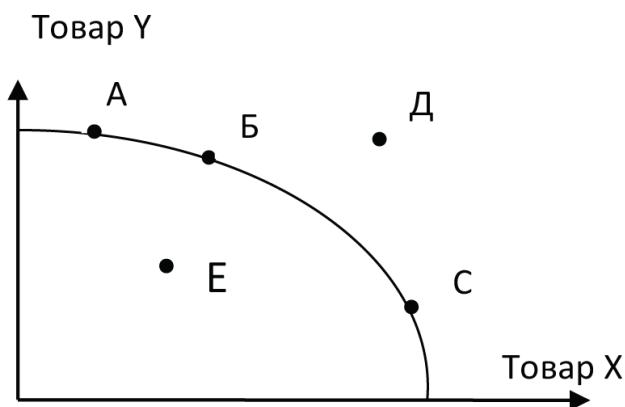


Рисунок 1. 3 Крива виробничих можливостей

Тут економічна ефективність проявляється тоді, коли суспільство не має можливості збільшити виробництво одного блага, не знижуючи при цьому виробництво іншого, ефективна економіка повинна лежати на межі виробничих можливостей.

Головна мета оцінки ефективності діяльності компанії - виявлення можливостей розвитку підприємства, яке визначається за результатами повного аналізу фінансово-господарської діяльності, який проводиться з використанням системи різного роду показників і коефіцієнтів, здатних найбільш повно відобразити стан і перспективи розвитку комерційної організації [4].

Кожен елемент діяльності торговельного підприємства відповідає стану зовнішнього середовища, отже, дії з аналізу повинні бути узгодженими, взаємодоповнюючими, має існувати єдність і сумісність принципів.

Для отримання оцінки економічної ефективності комерційної діяльності компанії, передбачається використання комплексного підходу до оцінки діяльності з точки зору і позицій різних зацікавлених осіб. Зацікавленими особами в оцінці ефективності комерційної діяльності виступають власники компанії, керівництво компанії, комерційні партнери, постачальники і кредитори, органи державного контролю і нагляду, споживачі [12].

Існує абсолютна і відносна економічна ефективність, коротка характеристика яких представлена на рисунку 1.4.

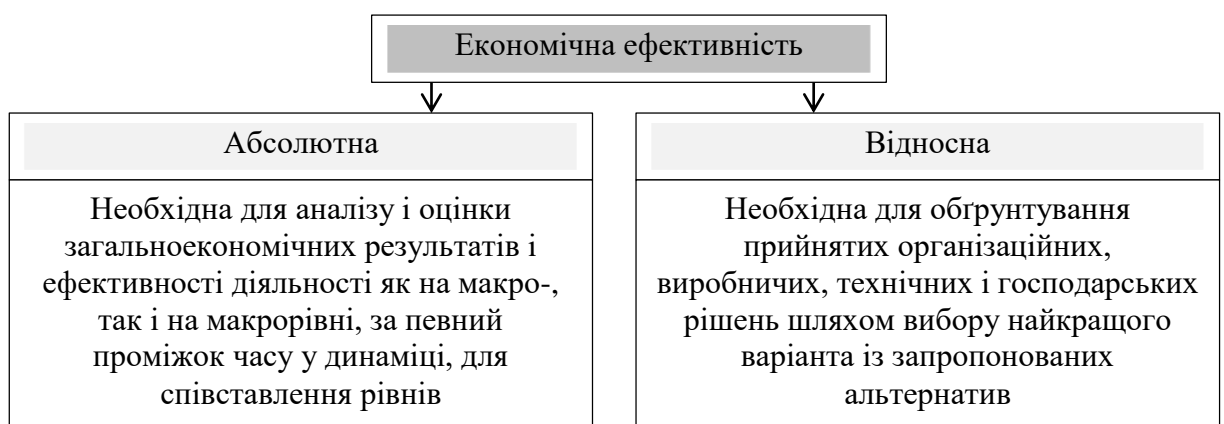


Рисунок 1.4 Абсолютна і відносна економічна ефективність

Ефективність характеризується співвідношенням між досягнутим результатом (або ефектом) і витратами (або ресурсами). Чим більше результати, досягнуті за рахунок однакових витрат, або чим менші витрати, витрачені для досягнення одних і тих самих результатів, тим вище ефективність.

Головна мета оцінки ефективності діяльності організації - виявлення можливостей її розвитку, які визначаються за результатами повного аналізу фінансово-господарської діяльності, що проводиться з використанням показників, здатних відобразити стан і перспективи розвитку комерційної організації [10].

Так само існує поділ показників ефективності на узагальнюючі і часткові. Узагальнюючі показники відображають ефективність використання сукупності ресурсів або господарської діяльності підприємства в цілому, а часткові

характеризують ефективність окремих сторін господарської діяльності підприємства або ступінь використання окремих видів ресурсів. Група узагальнюючих показників ефективності представлена в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Узагальнюючі показники ефективності діяльності підприємства

Найменування показника	Порядок розрахунку	Що характеризує
Рентабельність продажів	$\frac{\text{Прибуток}}{\text{Виручка від продажу}} \times 100\%$	Прибутковість реалізованої продукції
Рентабельність витрат	$\frac{\text{Прибуток}}{\text{Повна собівартість продукції}} \times 100\%$	Ефективність поточних витрат на виробництво
Рентабельність активів	$\frac{\text{Прибуток}}{\text{Середня вартість активів}} \times 100\%$	Ефективність використання всього капіталу активів
Рентабельність виробничих фондів	$\frac{\text{Прибуток}}{\text{Середня вартість основних фондів і матеріальних засобів}} \times 100\%$	Ефективність використання основних фондів і виробничих запасів
Рентабельність капіталу	$\frac{\text{Прибуток}}{\text{Середня сума власного капіталу}} \times 100\%$	Віддачу на вкладений засновниками капітал
Коефіцієнт оборотності активів	$\frac{\text{Виручка від продажу}}{\text{Середня вартість активів}}$	Віддачу коштів, вкладених в активи
Затрати на одну гривню продукції	$\frac{\text{Повна собівартість продукції}}{\text{Виручка від продажу}}$	Затрати на одну гривню обсягу проданої продукції

До часткових показників ефективності використання ресурсів на підприємстві відносять показники ефективності використання трудових ресурсів; показники ефективності використання основних фондів; показники ефективності використання матеріальних ресурсів; показники ефективності використання оборотних коштів.

До показників ефективності використання трудових ресурсів належать показник продуктивності праці або середній виробіток одного працівника, який характеризує обсяг продукції, вироблений в середньому на одну людину; показник середньої трудомісткості продукції, який характеризує затрати праці на одиницю вартості продукції; відносне вивільнення (-), додаткове залучення (+) трудових ресурсів [14].

Показники ефективності використання основних фондів представлені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Показники ефективності використання основних фондів

Показник	Порядок розрахунку	Економічний зміст
Коефіцієнт фондівіддачі (Кф)	$K_{\phi} = \frac{РП}{ОВФ}$	Відбиває обсяг продукції (РП) на одиницю вартості основних виробничих фондів (ОВФ)
Відносна економія (-), перевитрати (+) капітальних вкладень в основні фонди (E _{кв})	$E_{кв} = ОВФ_1 - ОВФ_0 \times I_{рп}$	Характеризує відносну економію (перевитрати) в результаті зростання (зниження) фондівіддачі
Коефіцієнт фондомісткості продукції (К)	$K = \frac{ОВФ}{РП}$	Відбиває вартість основних виробничих фондів на одиницю продукції

До показників ефективності використання матеріальних ресурсів відносяться коефіцієнт матеріалівіддачі, що характеризує обсяг продукції на одиницю вартості матеріальних витрат; коефіцієнт матеріаломісткості продукції, показує вартість матеріальних витрат на одиницю обсягу продукції; відносна економія (-), перевитрата (+) матеріальних витрат, яка характеризує відносну економію матеріальних витрат (при зростанні матеріалівіддачі), або відносні перевитрати (при зниженні матеріалівіддачі).

Для отримання системної оцінки ефективності діяльності підприємства, необхідно проводити розрахунок інтегральних показників, тому що саме вони дають можливість простежити зміни ефективності діяльності підприємства в динаміці. До таких показників відносяться інтегральний показник оцінки фінансового стану, ефективність використання торгового потенціалу, інтегральний показник загального рівня розвитку підприємства, показник рівня економічного розвитку підприємства, рівень економічної ефективності господарської діяльності, показник інтенсифікації комерційної діяльності, показник рівня якості торговельного обслуговування, інтегральний показник ефективності фінансової діяльності, показник пайової участі інтенсивного спрямування та використання ресурсів [7].

Використання наведених вище показників при аналізі ефективності комерційної діяльності компанії дозволяє не лише поглибити дослідження, але і

виявити найбільшу кількість резервів для підвищення ефективності та конкурентного розвитку комерційної організації.

Також для аналізу ефективності діяльності використовуються внутрішній і зовнішній аналіз.

Зовнішній аналіз будується на доступних звітних даних і саме тому містить обмежену інформацію про діяльність фірми. Мета зовнішнього аналізу - визначення рівня рентабельності підприємства, а також ефективності використання капіталу. Недоліком даного аналізу є часткова укрупненість аналізованих даних, і як наслідок - згладжування негативних явищ і наслідків для діяльності комерційної організації.

Внутрішній аналіз має найбільше значення при дослідженні результатів діяльності компанії, а також при визначенні заходів щодо підвищення рентабельності і збільшення прибутковості підприємства. Внутрішній аналіз ґрунтується на застосуванні всієї необхідної економічної інформації, бухгалтерської, статистичної та аналітичної звітності. Такий вид аналізу відіграє найважливішу роль в розробці питань конкурентної політики компанії, постановці стратегічних завдань і розробці програм розвитку підприємства на перспективу.

Комплексний підхід до вивчення остаточних результатів діяльності комерційного підприємства дозволяє не тільки найбільш повно оцінити результати діяльності комерційного підприємства в цілому, а й оцінити ефективність діяльності, а також допомагають прийняти грамотне, адекватне і необхідне для підприємства в даний момент, управлінське рішення.

Використання зазначених методик перевіримо для аналізу досліджуваного підприємства, виявлення проблем його діяльності і для розробки заходів щодо усунення таких проблем.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ГОСПОДИНЯ»

2.1 Торгівельно-організаційна характеристика підприємства

Підприємство ТОВ «ГОСПОДИНЯ» існує на ринку понад 5 років. ТОВ «ГОСПОДИНЯ» є оптовим торговим підприємством і здійснює торгівлю продовольчими товарами великим і дрібним оптом.

Місце знаходження ТОВ «ГОСПОДИНЯ» і поштова адреса: Україна, м. Конотоп, вул. Чкалова, 11.

У асортименті ТОВ «ГОСПОДИНЯ» представлена продукція як вітчизняних, так і зарубіжних виробників. Предметом діяльності ТОВ «ГОСПОДИНЯ» є оптова і дрібнооптова торгівля продовольчими товарами; надання різних видів послуг.

Головною метою організації є господарська діяльність, направлена на отримання прибутку для задоволення економічних, соціальних і культурних інтересів членів трудового колективу, інтересів суспільства при якнайкращому задоволенні потреби покупців.

Основним напрямом діяльності фірми є тісна співпраця з підприємствами роздрібною торгівлі міста Конотоп, Чернігівської, Сумської та Полтавської областей України.

Середньоспискова чисельність працівників складає 40 осіб.

Загальне керівництво підприємством здійснює власник.

Власник відповідає за діяльність торгового підприємства в цілому, бере участь в розробці стратегії, представляє підприємство в зовнішньому оточенні, тобто доводить цілі підприємства, виробляє принципи, які лежать в основі організації, створює умови максимального використання потенціалу всіх співробітників організації.

Далі розглянемо організаційну структуру ТОВ «ГОСПОДИНЯ» (рис. 2.1).

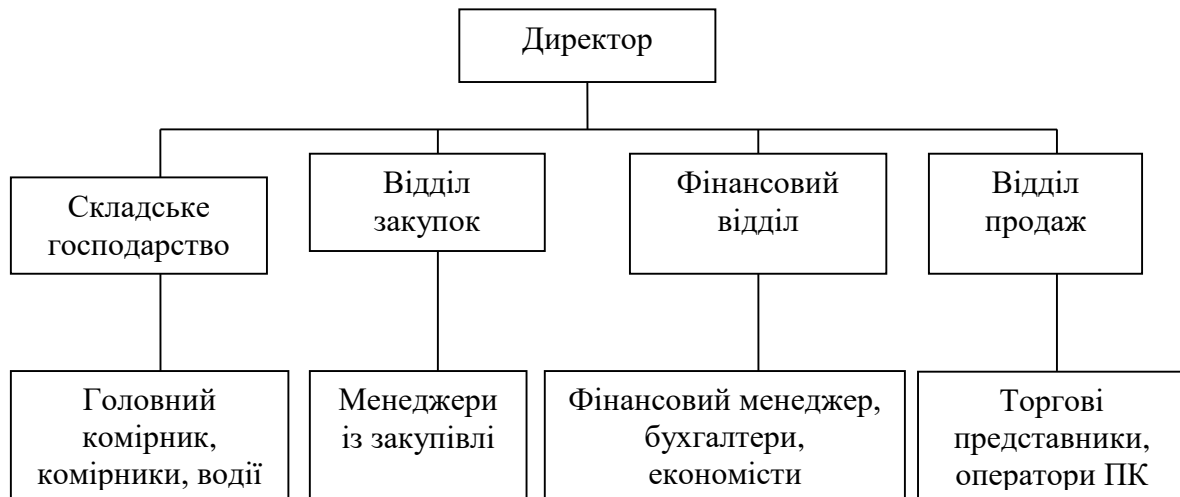


Рисунок 2.1 Організаційна структура ТОВ «ГОСПОДИНЯ»

Дана організаційна структура підприємства довела свою ефективність і практичність. Всі чотири відділи тісно зв'язано між собою.

Вивчення купівельного попиту проводиться працівниками підприємства самостійно. Для цього використовуються такі методи, як спостереження за покупцями, спілкування з покупцями. Для вивчення купівельного попиту також використовуються дані залишків товарів.

В даний час ТОВ «ГОСПОДИНЯ» здійснює реалізацію товарів роздрібним торговим підприємствам, розташованим в місті Конотоп, Чернігівській, Сумській та Полтавській областях України.

Підприємство ТОВ «ГОСПОДИНЯ» продає тільки якісний і сертифікований товар від відомих виробників (табл. 2.1).

Основні економічні показники діяльності ТОВ «ГОСПОДИНЯ» представлені в таблиці 2.2. При визначенні ефективності роботи підприємства використані фактичні показники за 2017-2019 р.

Провівши аналіз даних, представлених в таблиці 2.2, можна сказати наступне. Товарообіг підприємства підвищився на 58,24% і склав у 2018 році 89476,81 тис.грн., також відбулося підвищення на 40,66% у 2019 році і його обсяг склав 125855,18 тис.грн., що на 36378,37 тис.грн. більше товарообігу 2018 року.

Таблиця 2.1 - Основні види продукції, що реалізовується

Група товару	Вид товару
1. Товари ТМ "Санта Бремор"	- філе оселедця делікатесне товарної групи "Морячок" - філе оселедця делікатесне товарної групи "Економ Маркет" - масло рибне "Санта Бремор" - крабові палички - паштет рибний - ікра мойви делікатесна "Ікра №1", "№2", "№3", "№4" - ікра мойви делікатесна "Ікрима" - червона риба сьомга, форель "Санта Бремор" - рулети філе оселедця
2. Товари ТМ "Condor"	- солоні горішки Condor - фісташки Condor - насіння Condor
3. Товари ТМ "Мавлін"	- козинаки "Мавлін" - насіння "Мавлін"
4. Товари ТМ "Торчин"	- соуси "Торчин" - майонези "Торчин"
5. Товари ТМ "Чумак"	- соуси "Чумак" - майонези "Чумак" - консервовані овочі
6. Товари ТМ "Королівський смак"	- соуси "Королівський смак" - майонези "Королівський смак"
7. Товари ТМ "Верес"	- соуси "Верес" - гірчиця "Верес" - консервовані овочі - майонези "Верес"

Чисельність співробітників, залучених до роботи, збільшилась у 2018 році на 8,33% і склала 39 чоловік, а у 2019 році в порівнянні з 2018 роком збільшилась ще на одну особу і становила 40 осіб. Отже, відбулося підвищення продуктивності праці працівників ТОВ «ГОСПОДИНЯ» за обидва періоди. У абсолютному виразі даний показник зріс у 2018 році на 723,59 тис.грн., що складає 46,07 %, а в 2019 році на 852,10 тис.грн., що складає 37,14%.

Валовий прибуток підприємства також мав позитивну динаміку розвитку і збільшився на 31,5% і склав у 2018 році 27872,72 тис.грн., а у 2019 році на 43,68% і склав 40046,14 тис.грн. Це говорить про значне зниження собівартості продукції, що реалізовується. Дана тенденція, перш за все, пов'язана з підвищенням ефективності роботи відділу закупівель. Раніше окремі товари купувалися у крупних оптових посередників, а в даний час безпосередньо у виробника.

Негативну тенденцію розвитку мали витрати обігу. У 2018 році вони склали 9369,75 тис.грн., а вже у 2019 році становили 11248,7 тис.грн., що на

12486,06 тис.грн. або на 33,26% більше. Дане явище, перш за все, пов'язане із збільшенням обсягів продажів підприємства.

Таблиця 2.2 - Основні економічні показники діяльності підприємства

Показники	2017	2018	2019	Відхилення (+;-)		Темп зміни, %	
				2018 від 2017	2019 від 2018	2018 від 2017	2019 від 2018
Товарообіг, тис.грн.	56544,81	89476,81	125855,18	32932,00	36378,37	158,24	140,66
Чисельність працівників, чол.	36	39	40	3	1	108,33	102,56
Продуктивність праці, тис.грн.	1570,69	2294,28	3146,38	723,59	852,10	146,07	137,14
Валовий прибуток:							
сума, тис.грн.	21195,44	27872,72	40046,14	6677,28	12173,42	131,50	143,68
рівень %	37,48	31,15	31,82	-6,33	0,67	-	-
Витрати обігу							
сума, тис.грн.	6507,87	9369,75	12486,06	2861,88	3116,31	143,98	133,26
рівень %	11,51	10,47	9,92	-1,04	-0,55	-	-
Прибуток від продаж							
сума, тис.грн.	14687,57	18502,97	27560,08	3815,40	9057,11	125,98	148,95
рівень %	25,98	20,68	21,90	-5,30	1,22	-	-
Відсотки до сплати	164,43	204,44	259,16	40,01	54,72	124,33	126,76
Інші операційні доходи, тис.грн.	369,29	393,34	420,97	24,05	27,63	106,51	107,03
Інші операційні витрати, тис.грн.	182,91	196,99	213,07	14,08	16,08	107,70	108,16
Інші позареалізаційні доходи, тис.грн.	549,47	534,71	485,21	-14,76	-49,50	97,31	90,74
Інші позареалізаційні витрати, тис.грн.	214,10	240,30	270,93	26,21	30,63	112,24	112,75
Прибуток до оподаткування							
сума, тис.грн.	15473,08	19269,88	28264,96	3796,80	8995,08	124,54	146,68
рівень %	27,36	21,54	22,46	-5,83	0,92	-	-
Податок на прибуток і інші аналогічні платежі, тис.грн.	2939,88	3661,28	5370,34	721,39	1709,07	124,54	146,68
Чистий прибуток							
сума, тис.грн.	12533,19	15608,60	22894,62	3075,41	7286,02	124,54	146,68
рівень %	22,17	17,44	18,19	-4,72	0,75	-	-

Таким чином, прибуток від продаж у 2018 році склав 18502,97 тис.грн., що на 25,98% більше даного показника попереднього періоду. А у 2019 році він збільшився на 48,95% порівняно із попереднім періодом.

За даними, проаналізованими вище, можна сказати, що, не зважаючи на зростання витрат обігу, підприємство ТОВ «ГОСПОДИНЯ» почало працювати ефективніше.

Чистий прибуток ТОВ «ГОСПОДИНЯ» у 2018 році збільшився на 3075,41 тис.грн., що у відносному виразі становить 24,54 %, а у 2019 році на 7286,02 тис.грн. або на 46,68% порівняно із попереднім періодом.

В цілому, за результатами проведеного аналізу можна сказати, що підприємство ТОВ «ГОСПОДИНЯ» за аналізовані періоди розвивалося позитивно і його діяльність має високий ступінь ефективності.

2.2 Організація комерційних робіт із закупівлі товарів

Закупівельна робота є основою комерційної діяльності в торгівлі. З неї, по суті, починається комерційна робота. Закупівлю товарів на досліджуваному підприємстві здійснює відділ закупівель. У відділ закупівель входять менеджери із закупок, які мають відповідну освіту і практичний досвід. Менеджери із закупок займаються підбором найбільш вигідних постачальників продукції по всій Україні.

Підставою для визначення попиту на досліджуваному підприємстві є:

- а) запити і надходження замовлень від покупців;
- б) регулярні опитування, які можуть проводитися серед певного кола покупців (мала вибірка);
- в) інформація власних співробітників (операторів ПК);
- г) інформація агентів зі збуту (торгових представників);
- д) статистика збуту (статистика продаж), яка дає інформацію про попередній оборот, а також обороти по окремих групах товарів або товарів по областях збуту і групах покупців.

На даному підприємстві працівниками постійно проводиться анкетування постійних покупців. Торгові представники ведуть активну роботу по виявленню

потреб покупців, далі вся інформація передається у відділ закупівель, на основі чого формується необхідний асортимент, і визначаються постачальники, у яких можна придбати бажані товари.

Досліджуване підприємство торгівлі ТОВ «ГОСПОДИНЯ» при виборі постачальників керується такими основними критеріями відбору, як відпускна ціна; ціна придбання; рівень попиту на товар; рівень якості товару; умови договору постачання; ступінь надійності постачальника; час виконання замовлення;

На досліджуваному підприємстві проводиться моніторинг діяльності своїх постачальників і визначається рейтинг постачальників. Цей метод можна вважати найбільш поширеним методом вибору постачальника. Вибираються основні критерії вибору постачальника, далі працівниками служби закупівель встановлюється їх значущість експертним шляхом. Обчислюється значення рейтингу по кожному критерію множенням питомої ваги критерію на його експертну бальну оцінку для даного постачальника. Далі підсумовуємо набутих значень рейтингу по всіх критеріях і отримуємо підсумковий рейтинг для конкретного постачальника. Визначимо рейтинг постачальника ТОВ НПП "Гамма" (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Рейтинг постачальника ТОВ НПП "Гамма"

Критерій вибору	Питома вага критерію	Оцінка значення критерію за 10-бальною шкалою	Зважена оцінка
1. Надійність постачання	0,35	8	2,80
2. Ціна	0,25	7	1,75
3. Якість товару	0,20	8	1,60
4. Умови платежу	0,10	5	0,50
5. Можливість позапланових постачань	0,05	6	0,30
6. Фінансовий стан постачальника	0,05	5	0,25
РАЗОМ	1,00		7,20

Порівнюючи отримані значення рейтингу для різних постачальників, визначається найкращий партнер. Після застосування даного рейтингування підприємство ТОВ «ГОСПОДИНЯ» зробило вибір на користь постачальників, представлених у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 - Постачальники підприємства ТОВ «ГОСПОДИНЯ»

Постачальники	Товарний асортимент
ТОВ НПП "Гамма"	Товари ТМ "Торчин", ТМ "Чумак"
Харківська філія ПП "Санта-Україна"	Товари ТМ "Санта Бремор", ТМ "Condor", ТМ "Мавлін"
ТОВ Торговий Дім "Долина Україна"	Товари ТМ "Торчин", ТМ "Чумак", ТМ "Верес", ТМ "Санта Бремор", ТМ "Condor", ТМ "Мавлін"
ТОВ "Багачанка"	Товари ТМ "Торчин", ТМ "Чумак", ТМ "Верес", ТМ "Королівський смак"
АТ "Анкор"	Товари ТМ "Торчин", ТМ "Чумак", ТМ "Королівський смак",
ТОВ "Астрей-ХХІ"	Товари ТМ "Торчин", ТМ "Чумак", ТМ "Верес"

Підприємство ТОВ «ГОСПОДИНЯ» своєчасно і правильно укладає договори з постачальниками, а також встановлює раціональні прямі договірні зв'язки по постачанням товарів, як правило, на один рік і здійснює постійний контроль за їх виконанням.

Для торгівельного підприємства ТОВ «ГОСПОДИНЯ» питання вибору постачальників є важливим чинником своєчасного задоволення споживчого попиту. Від вибору постачальника залежать витрати, якість, своєчасність постачань тощо, а отже і обсяг товарообігу. Все це приводить до необхідності ретельного вибору постачальників.

Як видно з проведеного аналізу діяльності підприємства, воно пройшло етап відбору постачальників товарній продукції. В даний час фірма працює з постійною кількістю постачальників продуктів харчування. На сьогоднішній день з постачальниками товарів налагоджені господарські зв'язки, розроблені і підписані договори постачання. Механізм закупівельної діяльності підприємства достатньо відпрацьований.

2.3 Оцінка ефективності закупівельної діяльності ТОВ «ГОСПОДИНЯ»

Асортимент товарів, що реалізується досліджуваним підприємством, складається з чотирьох основних груп товарів: майонезна продукція, томатна продукція, риба і морепродукти та консервовані овочі.

Для аналізу асортименту даного підприємства згрупуємо його в таблицю 2.5.

Таблиця 2.5 - Аналіз асортименту продукції ТОВ «ГОСПОДИНЯ»

Широта асортименту	Глибина асортименту
Риба і морепродукти	<ul style="list-style-type: none"> - філе оселедця делікатесне товарної групи "Морячок" - філе оселедця делікатесне товарної групи "Матіас" - філе оселедця делікатесне товарної групи "Економ Маркет" - масло рибне "Санта Бремор" - крабові палички - паштет рибний - рулети філе оселедця - ікра мойви делікатесна "Ікра №1", "№2", "№3", "№4" - ікра мойви делікатесна "Ікрима" - козинаки "Мавлін" - червона риба сьомга, форель "Санта Бремор" - солоні горішки Condor - фісташки Condor - насіння Condor - насіння "Мавлін"
Майонезна продукція	<ul style="list-style-type: none"> - майонез ТМ "Торчин продукт": - Делікатесний - Європейський - Провансаль домашній - соуси майонезні ТМ "Торчин продукт": - Тартар - Папрік - Соус часниковий з італійськими травами - гірчиця ТМ "Торчин продукт": - Міцна - З хрінном - Делікатна - Козацька - Лагідна - майонез ТМ "Чумак": - Справжній - Справжній легкий - Пісний - Апетитний - Провансаль - соуси-приправи ТМ "Чумак": - Айолі з часником - Тартар - Французький з гірчицею - Руський з хрінном - Мексиканський - Грузинський - Болгарський з солодким перцем - Сацебелі - майонез ТМ "Верес": - Посольський - Олівковий - Пісний - Салатний - Провансаль - Пісний - З кропом - гірчиця ТМ "Верес": - Домашня - З хрінном - Європейська - Французька з цілим зерном - майонез ТМ "Королівський смак": - Імператорський 75% - Святковий 60% - Весняний 40% - Королівський 67% - Чудовий 50% - Лагідний 30% - До посту 30% - гірчиця ТМ "Королівський смак": - Пікантна - Королівська - Європейська - Французька

Продовження таблиці 2.5

Широта асортименту	Глибина асортименту
Консервовані овочі	<ul style="list-style-type: none"> - консерви овочеві ТМ "Чумак": - Квасоля у ніжному соусі - Квасоля у томатному соусі - Квасоля з овочами у томатному соусі - Квасоля з овочами і грибами в томатному соусі - Горошок "Зелений" - Кукурудза "Цукрова" - консерви овочеві ТМ "Верес": - Квасоля "Ніжна" - Квасоля у томатному соусі - Квасоля "Ніжна червона" - Горошок "Посольський зелений" - Горошок "Зелений" - Кукурудза "Посольська" - Кукурудза "Цукрова"
Томатна продукція	<ul style="list-style-type: none"> - кетчупи ТМ "Торчин продукт": - Лагідний - З часником - З паприкою - До шашлику - Золотий кетчуп - Чилі - томатні соуси ТМ "Торчин продукт": - Сацебелі - Чилі - Татарський - Мехікано - Ткемалі - заправки ТМ "Торчин продукт": - для борщу буряково-томатна з тертим буряком - для борщу томатна з болгарським перцем - для розсольнику з маринованими огірками - кетчупи ТМ "Чумак": - Лагідний - З часником - З паприкою - До шашлику - Томатний - Чилі - томатні соуси ТМ "Чумак": - Херсонський - Гострий - Краснодарський - соуси кухарські ТМ "Чумак": - Кухарський класичний - Кухарський з прянощами - Кухарський з овочами - кетчупи ТМ "Верес": - Томатний - Гострий - Закусочний - Шашличний - Болгарський - соуси ТМ "Верес": - Аджика "Кавказька гостра" - Соус "7 трав" - Соус з грибами - Сацебелі - Соус "3 гриба" - Соус-гриль "Грибний" - Соус "5 овочів" - Соус-гриль "Перець" - кетчупи ТМ "Королівський смак": - До шашлику - Томатний - Лагідний - Чилі - соуси ТМ "Королівський смак": - Соус томатний - Соус легкий 15%

Це лише невелика частина того товарного асортименту, який представлений на підприємстві ТОВ «ГОСПОДИНЯ».

В порівнянні з 2018 роком у 2019 році асортимент був розширений. Пропонований ТОВ «ГОСПОДИНЯ» торговий асортимент вузький – 4 групи товарів. Проте глибина кожної асортиментної групи достатньо велика. Слід зазначити, що для невеликої фірми, що розвивається, це є позитивним. Розширення асортименту у 2019 році було обумовлене попитом покупців на дані різновиди товару. Судячи по зростанню товарообігу у 2019 році, даний захід був виправданий і дав відповідні фінансові результати (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 - Аналіз структури товарообігу ТОВ «ГОСПОДИНЯ»

Товарна група	2018 рік		2019 рік		Відхилення 2019 від 2018 року		Темп зростання 2019 р. до 2018 р., %
	Сума тис. грн.	Питома вага,%	Сума тис. грн.	Питома вага,%	Сума тис. грн.	Питома вага,%	
Консервовані овочі	19953,33	22,3	30960,37	24,6	11007,05	2,3	155,16
Майонезна продукція	19326,99	21,6	28065,71	22,3	8738,71	0,7	145,22
Томатна продукція	22995,54	25,7	30331,10	24,1	7335,56	-1,6	131,90
Риба і морепродукти	27200,95	30,4	36498,00	29,0	9297,05	-1,4	134,18
Разом:	89476,81	100,0	125855,18	100,0	36378,37	-	140,66

Протягом даного періоду відбувається зростання товарообігу по всіх товарних групах, що пояснюється розширенням внутрішньогрупового асортименту товарів і зростанням купівельного попиту.

У 2019 році в порівнянні з 2018 р. відбулося збільшення продажів по групі товарів «Консервовані овочі» на 55,16%. Це пояснюється тим, що у 2019 році підприємство уклало велику кількість договорів з посередниками, які займаються продажем даного асортименту товару. По товарній групі «Риба і морепродукти» збільшився асортимент продукції, що реалізовувалася, оскільки укладено договори з новими постачальниками за нижчими цінами. Все це пояснює зростання обсягів продажу по цим групам товарів у 2019 році порівняно з 2018 роком.

Торговий асортимент на досліджуваному підприємстві характеризується насиченістю і стабільністю. Закупівля товарів здійснюється в міру необхідності – певної періодичності не існує у зв'язку з нерівномірністю попиту.

Ефективність використання товарних запасів визначається за допомогою таких показників, як час товарного обороту і швидкість товарного обороту.

Час товарного обороту ($Ч_{то}$) розраховується по формулі:

$$Ч_{то} = (ТЗ \times t) / P \quad (2.1)$$

де $ТЗ$ – середній товарний запас, тис. грн.;

P – об'єм товарообігу підприємства, тис. грн.;

t – кількість днів у періоді, дні.

На досліджуваному підприємстві у 2019 році були зафіксовані наступні дані: $ТЗ = 6035,74$ тис. грн.; $P = 125855,18$ тис. грн.; $t = 365$ днів.

Звідси

$$Ч_{то} = (6035,74 \times 365) / 125855,18 = 17,5 \text{ днів}$$

Оптимальним значенням даного показника є 20-25 днів. При дуже низькому значенні даного показника відбувається дефіцит товару, і підприємство недоотримує обсяги товарообігу і відповідно бажаної суми прибутку. Отже, досліджуваному підприємству торгівлі ТОВ «ГОСПОДИНЯ» необхідно значною мірою збільшити кількість своїх товарних запасів.

Швидкість товарного обороту (V_T) розраховується по формулі:

$$V_T = P / ТЗ \quad (2.2)$$

Отже,

$$V_T = 125855,18 / 6035,74 = 20,85 \text{ обороту.}$$

Впродовж декількох років роботи підприємство здійснювало постачання товарів від різних виробничих і оптових торгових підприємств. І зрештою шляхом вибору найбільш оптимальних джерел постачання товарів сформувались тісні партнерські відносини з ТОВ НПП "Гамма", Київська філія ПП "Санта-Україна", ТОВ Торговий Дім "Долина Україна", ТОВ "Багачанка", АТ "Анкор", ТОВ "Астрея-XXI".

Проводимо оцінку постачальників ТОВ «ГОСПОДИНЯ» залежно від їх функціональної ознаки. За даною ознакою всі постачальники поділяються на дві основні групи - постачальник-виробник і постачальник-посередник (табл. 2.7), з якої видно, що переважна більшість (а саме 88,75%) постачальників ТОВ «ГОСПОДИНЯ» є посередниками у реалізації продукції.

Таблиця 2.7 - Структури постачальників за функціональною ознакою

Функціональна ознака	Підприємство	Питома вага, %
1. Постачальник-посередник	ТОВ НПП "Гамма"	88,75
	ТОВ Торговий Дім "Долина Україна"	
	ТОВ "Багачанка"	
	АТ "Анкор"	
	ТОВ "Астрей-ХХІ"	
2. Постачальник-виробник	Київська філія ПП "Санта-Україна"	11,25
Разом	6	100

Як видно з наведеної таблиці 2.7, практично всі постачальники ТОВ «ГОСПОДИНЯ» є посередниками.

Проводимо аналіз постачальників підприємства по формах оплати замовлень (табл.2.8).

Таблиця 2.8 - Аналіз постачальників залежно від форми платежу

Форма платежу	Підприємство
1. Безготівковий розрахунок	ТОВ НПП "Гамма"
	Київська філія ПП "Санта-Україна"
	ТОВ Торговий Дім "Долина Україна"
	ТОВ "Багачанка"
	ТОВ "Астрей-ХХІ"
2. Готівковий розрахунок	АТ "Анкор"

Безготівковий розрахунок є найбільш оптимальним і зручним, тому він застосовується зі всіма постачальниками досліджуваного підприємства. І лише у окремих випадках ТОВ «ГОСПОДИНЯ» купує необхідну продукцію за готівковий розрахунок у підприємства-виробника АТ "Анкор".

Проаналізуємо постачальників за їх надійністю (табл. 2.9).

Загалом, у 2019 році було поміщено договорів на постачання товарів на суму 95860,82 тис.грн., з них були виконані договори лише на суму 84603,10 тис.грн., іншими словами, у 2019 році ТОВ «ГОСПОДИНЯ»

недоотримало товарів від своїх постачальників на суму 11257,72 тис. грн. Загальний показник надійності постачальників досліджуваного підприємства торгівлі склав 88,26%.

Таблиця 2.9 - Аналіз надійності постачальників

Підприємство	Поміщено договорів на суму, тис. грн.	Виконано на суму, тис. грн.	Відхилення (+;-)	Надійність %
ТОВ НПП "Гамма"	18017,89	17354,20	-663,69	96,32
Київська філія ПП "Санта-Україна"	11062,48	10861,34	-201,14	98,18
ТОВ Торговий Дім "Долина Україна"	12263,46	11506,64	-756,82	93,83
ТОВ "Багачанка"	17619,91	14308,49	-3311,42	81,21
АТ "Анкор"	18838,49	13021,24	-5817,25	69,12
ТОВ "Астрєя-ХХІ"	18058,59	17551,19	-507,40	97,19
РАЗОМ	95860,82	84603,10	-11257,72	88,26

Грунтуючись на отриманих даних можна провести ранжирування постачальників підприємства залежно від їх надійності. За даною ознакою поділимо постачальників на 5 основних груп - абсолютно надійні постачальники (100%); надійні постачальники (90-100%); частково надійні постачальники (80-90%); частково не надійні постачальники (70-80%); ненадійні постачальники (менше 70%).

Проведене ранжирування показало, що 66,66% постачальників продукції є надійними постачальниками, що є позитивним моментом діяльності досліджуваного підприємства торгівлі. 16,67% постачальників відносяться до групи частково надійних, тобто їх надійність оцінена на 80-90%. Ненадійних постачальників зафіксовано також на рівні 16,67%.

Таким чином, отримуємо, що досліджуване підприємство торгівлі ТОВ «ГОСПОДИНЯ» користується послугами 6 компаній-постачальників, що реалізують продукти харчування різних асортиментних груп.

Для оцінки ефективності комерційної діяльності підприємства ТОВ «ГОСПОДИНЯ» по закупівлях товару проведемо аналіз динаміки обсягів закупівель в цілому і по кожному постачальникові зокрема (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 - Динаміка об'єму закупівель підприємства ТОВ «ГОСПОДИНЯ»

Показники	2017	2018	2019	Відхилення 2018 від 2017 р.		Відхилення 2019 від 2018 р.	
				по сумі, тис.грн.	у % до 2017	по сумі, тис.грн.	у % до 2018
ТОВ НПП "Гамма"	6841,98	14223,62	17354,20	7381,63	207,89	3130,58	122,01
Київська філія ПП "Санта-Україна"	5280,60	5066,99	10861,34	-213,62	95,95	5794,36	214,36
ТОВ Торговий Дім "Долина Україна"	5136,61	4332,20	11506,64	-804,42	84,34	7174,45	265,61
ТОВ "Багачанка"	5815,28	11053,14	14308,49	5237,86	190,07	3255,35	129,45
АТ "Анкор"	5172,25	10140,27	13021,24	4968,02	196,05	2880,97	128,41
ТОВ "Астрєя-ХХІ"	6625,48	15325,28	17551,19	8699,80	231,31	2225,91	114,52
Разом	34872,20	60141,48	84603,10	25269,29	172,46	24461,62	140,67

У 2018 році відбулося зниження активності підприємства за обсягом закупівель з окремими постачальниками. При цьому найбільше зниження по закупівлях спостерігалось у ТОВ Торговий Дім "Долина Україна" (84,34%), найменше – у Київській філії ПП "Санта-Україна" (95,95%).

Проте у 2019 році спостерігається зростання обсягів закупівель по всім постачальникам. Так, загальний обсяг закупівель у 2019 році склав 84603,10 тис.грн., що перевищує значення попереднього року на 40,67%. Найбільше збільшення закупівлі у компанії ТОВ Торговий Дім "Долина Україна" (майже у 3,6 рази), найменше – у ТОВ "Астрєя-ХХІ" (всього на 14,52% порівняно із 2018 роком).

Проведемо аналіз структури закупівель підприємства ТОВ «ГОСПОДИНЯ» по постачальниках (таблиця 2.11).

За даними таблиці 2.13 видно, що структура закупівель достатньо стабільна. Так, в період з 2017 – 2019 р.р. найбільша питома вага в загальному обсязі закупівель займає ТОВ "Астрєя-ХХІ" (19,0–20,75%). Це зв'язано не скільки з більшим обсягом закупівель, скільки з вищою ціною товарів, що купуються у даного постачальника, в порівнянні з цінами на інші види товарів, що є у інших постачальників. Частка закупівель у Київській філії ПП "Санта-

Україна" у 2019 році знизилася на 4,7 п.п, у ТОВ "Астрей-ХХІ", навпаки, підвищилася – на 6,4 п.п.

Таблиця 2.11 - Структура закупівель ТОВ «ГОСПОДИНЯ»

Постачальник	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Відхилення 2018 від 2017 р.	Відхилення 2019 від 2018 р.
ТОВ НПП "Гамма"	19,62	23,65	20,51	4,03	-3,14
Київська філія ПП "Санта-Україна"	15,14	8,43	12,84	-6,72	4,41
ТОВ Торговий Дім "Долина Україна"	14,73	7,20	13,60	-7,53	6,40
ТОВ "Багачанка"	16,68	18,38	16,91	1,70	-1,47
АТ "Анкор"	14,83	16,86	15,39	2,03	-1,47
ТОВ "Астрей-ХХІ"	19,00	25,48	20,75	6,48	-4,70
Загальний обсяг закупівель	100,0	100,0	100,0	-	-

Провівши оцінку ефективності закупівельної діяльності були виявлені недоліки в діяльності постачальників і використанні товарних запасів, щодо яких можна дати рекомендації по вдосконаленню даного виду робіт. В цілому закупівельна діяльність на досліджуваному підприємстві ведеться досить ефективно і дає відповідні фінансові результати.

РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ГОСПОДИНЯ»

3.1 Удосконалення асортиментної політики підприємства на основі ABC і XYZ-аналізу

У загальному випадку ABC-аналіз є методом, за допомогою якого визначають ступінь розподілу конкретної характеристики між окремими елементами якої-небудь множини. У його основу покладено припущення, що відносно невелика кількість видів товарів, які повинні неодноразово закуповуватися, складає велику частину загальної вартості товарів, що закуповуються.

В основі методу ABC лежить так зване правило В. Паретто (1897р.). Широко розповсюджений у логістиці метод ABC пропонує поділ на три частини. Щодо управління матеріальними запасами, метод ABC – спосіб нормування і контролю за станом запасів, який полягає в розбитті номенклатури, реалізованих товарно-матеріальних цінностей на три нерівно потужних підмножини А, В і С на основі деякого формального алгоритму.

Залежно від витрат, товарні запаси поділяються на три групи А, В, С за їх питомою вагою в загальних витратах на придбання:

Група “А”: найбільш дорогі та коштовні товари, на частку яких припадає приблизно 75-80% загальної вартості запасів, але вони складають лише 10-20% загальної кількості товарів, які знаходяться на зберіганні.

Група “В”: середні за вартістю товари. Їх частка в загальній сумі запасів складає приблизно 10-15%, але у кількісному відношенні ці запаси складають 30-40% продукції, яка зберігається.

Група “С”: найдешевші. Вони становлять 5-10% від загальної вартості виробів, які зберігаються, і 40-50% від загального обсягу зберігання.

Розрахунки ABC-аналізу приведені у додатку А, узагальнюючі результати щодо ABC-аналізу наведені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Матриця ABC-аналізу

Група	№ позиції
А	25, 26, 4, 24, 3, 32, 27.
В	12, 16, 38, 5, 40, 30, 31, 17, 2, 1, 11, 39.
С	44, 23, 14, 21, 7, 54, 41, 49, 51, 42, 37, 29, 8, 22, 9, 15, 50, 63, 20, 70, 13, 67, 28, 53, 55, 52, 56, 72, 71, 18, 69, 60, 68, 43, 19, 59, 45, 64, 58, 48, 47, 66, 46, 65, 62, 10, 57, 6, 61, 34, 35, 36, 33, 73, 74.

Аналіз ABC показує значення кожної групи товарів. Зазвичай на 20% всіх товарів, які знаходяться в запасах, припадає 80% всіх витрат. Виходячи з цього, для кожної з трьох груп товарів закладається різний ступінь деталізації під час планування та контролю.

При плануванні асортименту, для більш повної картини, поряд з ABC-аналізом використовують XYZ-аналіз. Основна ідея XYZ-аналізу полягає в групуванні об'єктів по однорідності аналізованих параметрів, іншими словами – за коефіцієнтом варіації.

XYZ-аналіз дозволяє класифікувати запаси, розглянуті при проведенні ABC-аналізу, залежно від характеру їхнього споживання й точності прогнозування змін у їхній потребі, що особливо важливо для торговельних фірм. Аналіз ABC дозволяє класифікувати асортименти одиниці за їх вартістю. Принцип диференціації асортименту в процесі аналізу XYZ інший – тут весь асортимент поділяють на три групи залежно від рівномірності попиту і точності прогнозування.

До групи “Х” включають товари, попит на який рівномірний, або може незначно коливатися. Обсяг реалізації за товарами, включеними до даної групи, добре передбачається.

До групи “У” включають товари, які споживаються в обсягах, що коливаються. Зокрема, до цієї групи можуть бути включені товари із сезонним характером попиту. Можливості прогнозування попиту за товарами цієї групи – середні.

До групи “Z” включають товари, попит на які виникає лише епізодично, будь-які тенденції відсутні. Прогнозувати обсяги реалізації товарів цієї групи досить складно.

Розрахунки XYZ-аналізу приведені у додатку Б, узагальнюючі результати щодо XYZ-аналізу наведені у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Матриця XYZ

Група	№ позиції
X	52, 15, 26, 3, 40, 24, 11, 60, 55, 74, 27, 33, 23, 46, 41, 64, 37, 49, 20, 54, 22, 17, 25, 32.
Y	28, 51, 50, 69, 30, 31, 6, 18, 61, 21, 42, 38, 67, 43, 1, 12, 7, 16, 35, 56.
Z	72, 19, 29, 13, 62, 39, 53, 68, 48, 10, 44, 65, 34, 9, 8, 14, 58, 47, 59, 73, 75, 71, 66, 70, 45, 4, 63, 36, 57, 2.

Поєднання даних про співвідношення кількості та вартості ABC-аналізу з даними про співвідношення кількості та структури споживання XYZ-аналізу дозволяють отримати цінні інструменти планування, контролю й управління для системи постачання в цілому, і управління запасами зокрема.

Накладенням результатів XYZ-аналізу на дані ABC-методу одержуємо 9 груп ресурсів (рис. 3.1), для кожної з яких менеджери фірми повинні розробити свої техніки управління.

Категорія	X	Y	Z	↓	Зменшення необхідності у контролі
A	AX	AY	AZ	↓	
B	BX	BY	BZ	↓	
C	CX	CY	CZ	↓	
→	→	→	→		
Зменшення точності прогнозування					

Рисунок 3.1 Схеми сполучення ABC та XYZ-аналізів

Результатом спільного проведення аналізу ABC й XYZ є виділення ключових, найбільш важливих ресурсів фірми й установлення на цій основі пріоритетів у структуризації бізнес-процесів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 - Матриця ABC-XYZ

	X	Y	Z
A	25, 26, 24, 3, 32, 27	-	4
B	40, 17, 11	12, 16, 38, 30, 31, 1	5, 2, 39
C	23, 54, 41, 49, 37, 22, 15, 20, 55, 52, 60, 64, 46, 33, 74	21, 7, 51, 42, 50, 67, 28, 56, 18, 69, 43, 6, 61, 35	44, 14, 29, 8, 9, 63, 70, 13, 53, 72, 71, 68, 19, 59, 45, 58, 48, 47, 66, 65, 62, 10, 57, 34, 36, 73

Товари груп А и В забезпечують основний товарообіг компанії. Тому необхідно забезпечувати постійну їхню наявність. Загальноприйнятою є практика, коли по товарах групи А створюється надлишковий страховий запас, а по товарах групи В – достатній. Використання XYZ-аналізу дозволяє точніше настроїти систему управління товарними ресурсами й за рахунок цього знизити сумарний товарний запас.

Товари груп АХ і ВХ відрізняє високий товарообіг і стабільність. Необхідно забезпечити постійну наявність товару, але для цього не потрібно створювати надлишковий страховий запас. Витрата товарів цієї групи стабільна і добре прогнозується.

Товари групи ВУ при високому товарообігу мають недостатню стабільність витрати, і для забезпечення їх постійної наявності потрібно збільшити страховий запас.

Товари груп АZ і ВZ при високому товарообігу відрізняються низькою прогностичністю витрат. Спроба забезпечити гарантовану наявність по всіх товарах даної групи тільки за рахунок надлишкового страхового товарного запасу приведе до того, що середній товарний запас компанії значно збільшиться. По товарах даної групи варто переглянути систему замовлень. Частина товарів потрібно перевести на систему замовлень із постійною сумою (обсягом) замовлення, по частині товарів необхідно забезпечити більше часті поставки, вибрати постачальників, розташованих близько до складу (і знизити

тим самим суму страхового товарного запасу), підвищити періодичність контролю, доручити роботу з даною групою товарів самому досвідченому менеджерів компанії й т. д.

По товарах групи СХ можна використати систему замовлень із постійною періодичністю й знизити страховий товарний запас.

По товарах групи СУ можна перейти на систему з постійною сумою (обсягом) замовлення, але при цьому формувати страховий запас, виходячи з наявних у компанії фінансових можливостей.

У групі товарів СZ зосереджені всі нові товари, товари спонтанного попиту, що поставляються під замовлення й т.д. Частина цих товарів можна безболісно виводити з асортиментів, а іншу частину потрібно регулярно контролювати, тому що саме з товарів цієї групи виникають неліквідні товарні запаси, від яких компанія зазнає втрат. Виводити з асортиментів необхідно залишки товарів, узятих під замовлення або вже що не випускаються, тобто товарів, що звичайно ставляться до категорії стоків.

Групи АХ, АУ й АZ вимагають найбільшої уваги, для них необхідне ретельне планування потреби, нормування витрати, скрупульозний (щоденний) облік і контроль, постійний аналіз відхилень від запланованих показників. Для ресурсів категорії СХ, СУ, СZ застосовуються укрупнені методи планування, а функції контролю найчастіше делегуються нижчим рівням управління.

На практиці, керівництво найчастіше буває перевантажено різними звітами з показниками операційної й фінансової оцінки. Звіти представляють суміш різних поглядів на проблеми управління запасами замість подання загальних для фірми оцінок, тому що завдання відділів можуть конфліктувати, наприклад, фінансовий відділ і відділ складування на відміну від комерційного відділу зацікавлені у низьких розмірах запасу тощо.

Перераховані показники дозволяють оцінити ті або інші сторони управління запасами торговельного підприємства ТОВ «ГОСПОДИНЯ». У той же час, ці показники, будучи лише проекцією системи управління запасами, односторонньо відбивають її стан і тому повинні розглядатися у взаємозв'язку.

3.2 Розробка пропозицій щодо підвищення ефективності закупівельної діяльності ТОВ «ГОСПОДИНЯ»

Провівши аналіз постачальників підприємства торгівлі ТОВ «ГОСПОДИНЯ», а також аналіз його товарних запасів, запропонуємо деякі рекомендації по поліпшенню закупівельної діяльності підприємства.

Діяльність торгового підприємства багато в чому залежить від господарських стосунків з постачальниками. У разі неспроможності або недобросовісності постачальника у споживача можуть мати місце зриви у виконанні виробничих програм або ж прямі фінансові втрати. І навпаки - надійний постачальник – гарантія успіху.

Щодо підвищення надійності постачальників підприємства можна порекомендувати два заходи: зміна постачальників і посилювання заходів, вживаних у разі невиконання договорів. Зміна постачальників на підприємстві ТОВ «ГОСПОДИНЯ» не є раціональною, оскільки практично всі постачальники є посередниками щодо постачання товару, отже, найменш вигідні підприємству. По відношенню до недостатньо надійних постачальників (що відноситься до п'ятої групи надійності) слід застосувати підсилюючі заходи, які будуть застосовуватись при невиконанні договірних зобов'язань. Даний захід повинен підвищити надійність даних постачальників або, принаймні, забезпечити більшу захищеність ТОВ «ГОСПОДИНЯ» від наслідків несумлінного виконання договору. Такі підсилюючі заходи, що застосовуються у разі невиконання договорів, на думку експертів, підвищують надійність постачальника в середньому на 5%. Дані заходи слід застосувати відносно частково надійних постачальників і відносно ненадійних постачальників. Проведемо розрахунок, на скільки збільшиться товарообіг підприємства, при збільшенні надійності постачальників торгового підприємства ТОВ «ГОСПОДИНЯ» на 5% (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 - Розрахунок ефекту від впровадження підсилюючих заходів, вживаних при не дотриманні договорів постачання

Постачальник	Поміщено договорів, тис. грн.	2019 рік		2019 рік (з урахуванням 5%)		Відхилення (+;-)	Відхилення товарообороту тис. грн.
		виконано, тис. грн.	надійність, %	виконано тис. грн.	надійність, %		
ТОВ НПП "Гамма"	18017,89	17354,20	96,32	18017,89	100,00	663,69	450,12
Київська філія ПП "Санта-Україна"	11062,48	10861,34	98,18	11062,48	100,00	201,14	389,15
ТОВ Торговий Дім "Долина Україна"	12263,46	11506,64	93,83	12081,98	98,52	575,33	715,00
ТОВ "Багачанка"	17619,91	14308,49	81,21	15023,91	85,27	715,42	1158,41
АТ "Анкор"	18838,49	13021,24	69,12	13672,30	72,58	651,06	1238,60
ТОВ "Астрєя-ХХІ"	18058,59	17551,19	97,19	18058,59	100,00	507,40	239,80
Разом:	95860,82	84603,10	88,26	87917,15	91,71	3314,05	4191,08

Таким чином, отримуємо, що за інших рівних умов (рівень торгової надбавки залишиться на колишньому рівні і складе 31,5%), товарообіг досліджуваного підприємства торгівлі при впровадженні даного заходу збільшиться на 4191,08 тис.грн. і складе 130046,26 (товарообіг у 2019 році склав 125855,18 тис.грн.).

Такі заходи, поза сумнівом, приведуть до збільшення обсягу оптових продаж підприємства і, як наслідок, до збільшення ефективності його комерційної діяльності і прибутку.

ВИСНОВКИ

За допомогою комерційної діяльності встановлюється взаємозв'язок між виробниками товару з їх безпосередніми споживачами і управління процесом товарного обміну. Операції, які виконуються в цьому процесі, відрізняються комерційним характером і впливом на загальні результати роботи підприємства торгівлі. Тому під комерційною діяльністю розуміється процес торговельного обміну товарами і послугами (здійснення акту купівлі-продажу) між суб'єктами господарювання у відповідності зі сформованою і чинною законодавчою базою, прийнятими нормативно-правовими актами, кінцевою метою якого є отримання прибутку.

Торговельна діяльність виконує сполучну функцію між виробництвом і споживачами на стадії просування товарів на ринок.

Головна мета оцінки ефективності діяльності компанії - виявлення можливостей розвитку підприємства, яке визначається за результатами повного аналізу фінансово-господарської діяльності, який проводиться з використанням системи різного роду показників і коефіцієнтів, здатних найбільш повно відобразити стан і перспективи розвитку комерційної організації.

Метою дослідження кваліфікаційної бакалаврської роботи є розробка заходів підвищення ефективності комерційної діяльності ТОВ «ГОСПОДИНЯ».

У кваліфікаційній бакалаврській роботі наведена оцінка ефективності комерційної діяльності по організації закупівельної роботи оптового торгового підприємства ТОВ «ГОСПОДИНЯ». Аналіз основних показників діяльності даного підприємства показало їх значне зростання у 2019 р. в порівнянні з попереднім періодом. Так, товарообіг збільшився на 40,66%, темп зростання валового прибутку склав 143,68% при темпі зростання прибутку від продажу 148,95%. При цьому фінансовий стан досліджуваного підприємства достатньо стабільний.

Торговий асортимент підприємства торгівлі ТОВ «ГОСПОДИНЯ» включає чотири групи товарів: майонезна продукція, томатна продукція, риба та

морепродукти, овочеві консерви. Проте асортимент усередині даних груп достатньо глибокий.

Закупівлю товарів ТОВ «ГОСПОДИНЯ» здійснює у шести основних постачальників – ТОВ НПП "Гамма", Київська філія ПП "Санта-Україна", ТОВ Торговий Дім "Долина Україна", ТОВ "Багачанка", АТ "Анкор", ТОВ "Астрея-ХХІ". У 2019 році обсяг закупівель збільшився на 140,66%, що говорить про достатньо ефективне здійснення діяльності в даному напрямі.

На основі аналізу і виявлених недоліків в роботі даного підприємства були розроблені наступні заходи щодо підвищення ефективності роботи в даному напрямі:

- а) посилювання заходів, вживаних при невиконанні договорів постачання;
- б) оптимізація розміру товарних запасів.

Запропоновані заходи дають шанс торгівельному підприємству ТОВ «ГОСПОДИНЯ» удосконалювати систему показників, що характеризують ефективність комерційної діяльності фірми, досягати цілей комерційної діяльності по організації закупівельної роботи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Апопій В.В. Сучасні проблеми та стратегічні пріоритети розвитку внутрішньої торгівлі України. *Вісник Дон НУЕТУ*. Сер.: Економічні науки. 2015. № 4. С. 153-163.
2. Апопій В.В., Міщук І.П., Ребицький В.М. та ін. Організація торгівлі : підручник / / за ред. В.В. Апопія. 3-тє вид., [перероб. та доп.]. К. : Вид-во ЦУЛ, 2009. 632 с.
3. Белоусова Н. А., Радюкова Я. Ю. Специфика коммерческой деятельности на промышленных предприятиях. *Социально-экономические явления и процессы*. Тамбов, 2013. № 4 (050). С. 33-35.
4. Беляевский И.К. Основы коммерции : учебно-практ. пособ. / Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. М. : Изд-во МЭСИ, 2015. 129 с.
5. Бусыгин А.В. Важнейший источник экономического анализа. *Деловой вестник "Российской кооперации"*. 2016. № 5. С. 15.
6. Виноградова С. Н., Пигунова О. В. Коммерческая деятельность. Минск: Высшая школа, 2005.
7. Гонський М. Д. Комерційна функція як основа ефективної комерційної діяльності торговельного підприємства. *Економіка розвитку*. 2014. № 2 (70). С. 103 – 107.
8. Дашков Л.П., Памбухчянц В.К. Коммерция и технология торговли. М.: Информационно-внедренческий центр "Маркетинг", 2017. 448 с.
9. Дорожкина Н. И., Шепелев О. М. Разработка организационно-экономического механизма формирования резервов проектирования процессов повышения эффективности деятельности промышленного предприятия. *Социально-экономические явления и процессы*. Тамбов, 2012. № 5-6. С. 39-46.
10. Комерційна діяльність : підручник / за ред. проф. В.В. Апопія. К. : Вид-во "Знання", 2018. 558 с.

11. Котлер Ф., Армстронг Г. Основы маркетинга : пер. с англ. М. : Изд. дом. "Вильямс", 2013. 1200 с.
12. Лисак Г. Г. Управління комерційною діяльністю підприємства оптової торгівлі на основі ціннісних пріоритетів. *Бізнес–Інформ*. 2015. № 5. С. 146–151.
13. Марченко И.С. Системный подход к управлению коммерческой деятельностью организаций. *Вестник МГТУ*. – 2018. – Т. 13, № 1. С. 27-30.
14. Меженська В. В., Шпіріна Н.С. Механізми управління комерційною діяльністю торговельного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2017. № 4. С. 144 – 146.
15. Памбухчянц В. К. Организация и технология коммерческой деятельности: Учеб. М.: ИВЦ Маркетинг, 2001. 450 с.
16. Половцева Ф.П. Коммерческая деятельность : ученик. М. : Изд-во ИНФРА-М, 2014. 248 с.
17. Полунин Л. В. Исследование системы оценки конкурентоспособности предприятий в инновационной региональной экономике. *Социально-экономические явления и процессы*. Тамбов, 2012. № 9. С. 131-137.
18. Русева О.Н., Балан А.С. Стратегическое управление коммерческой деятельностью предприятия. *Труды Одесского политехнического университета*. 2003. Вып. 2 (20). С. 1-4.
19. Сутягин В. Ю., Турлачева М. А. Сбалансированная система показателей как эффективный инструмент реализации стратегии развития предприятия. *Социально-экономические явления и процессы*. Тамбов, 2012. № 5-6. С. 112-117.
20. Філіна А.І., Коноплицький В.А. Економічний словник: тлумачно-термінологічний. К. : Вид-во КНТ, 2007. 580 с.

ДОДАТОК А

АВС-аналіз

Первинний перелік				Впорядкований перелік				Група
№ поз	Назва позиції	середній запас за позицією, грн	частка позиції в загальному запасі, %	№ поз	середній запас за позицією, грн	частка позиції в загальному запасі, %	частка нарастаючим підсумком, %	
1	Філе оселедця Матіас оригінальний 125 гр.	29718,85	1,71	25	248698,21	14,32	14,32	А
2	Філе оселедця Матіас оригінальний 150 гр.	34401,24	1,98	26	128229,51	7,39	21,71	
3	Філе оселедця Матіас оригінальний 250 гр.	107350,64	6,18	4	118182,68	6,81	28,52	
4	Філе оселедця Матіас оригінальний 500 гр.	118182,68	6,81	24	109527,09	6,31	34,83	
5	Філе оселедця Матіас оригінальний 1000 гр.	51087,14	2,94	3	107350,64	6,18	41,01	
6	Філе оселедця Матіас з свіжою зеленою 250 гр.	1097,60	0,06	32	88848,36	5,12	46,13	
7	Філе оселедця Матіас "Прованс" 250 гр.	14347,62	0,83	27	66325,39	3,82	49,95	
8	Філе оселедця Матіас з ароматом диму 250 гр.	10136,58	0,58	12	64185,31	3,70	53,65	В
9	Філе оселедця Матіас пряний 250 гр.	9056,37	0,52	16	63414,57	3,65	57,30	
10	Філе оселедця Матіас з часником 250 гр.	1820,84	0,10	38	55108,63	3,17	60,47	
11	Філе оселедця Морячок оригінальний 150 гр.	27871,91	1,61	5	51087,14	2,94	63,41	
12	Філе оселедця Морячок оригінальний 250 гр.	64185,31	3,70	40	47867,42	2,76	66,17	
13	Філе оселедця Морячок аля-лосось 250 гр.	7108,83	0,41	30	40362,01	2,32	68,49	
14	Філе оселедця Морячок пряний 250 гр.	18338,98	1,06	31	38945,31	2,24	70,73	
15	Філе оселедця Морячок з ароматом диму 250 гр.	8267,78	0,48	17	37640,25	2,17	72,90	
16	Філе оселедця Морячок оригінальний 500 гр.	63414,57	3,65	2	34401,24	1,98	74,88	
17	Філе оселедця Екомом маркет популярне 400 гр.	37640,25	2,17	1	29718,85	1,71	76,59	
18	Філе оселедця Екомом маркет оригін. 400 гр.	4337,45	0,25	11	27871,91	1,61	78,20	
19	Філе оселедця Екомом маркет мариноване 400 гр.	3755,27	0,22	39	25085,97	1,44	79,64	
20	Масло рибне ікорно-оселедцеве 100 гр.	7582,42	0,44	44	23129,31	1,33	80,97	С
21	Масло рибне ікорне 100 гр.	16869,43	0,97	23	20505,05	1,18	82,15	
22	Масло рибне краб. 100 гр.	9367,19	0,54	14	18338,98	1,06	83,21	
23	Масло рибне лосос.100 гр.	20505,05	1,18	21	16869,43	0,97	84,18	

24	Ікра мойви №1 клас.180 гр.	109527,09	6,31	7	14347,62	0,83	85,01
25	Ікра мойви №2 з копченим лососем 180 гр.	248698,21	14,32	54	13621,24	0,78	85,79
26	Ікра мойви №3 підкопчена 180 гр.	128229,51	7,39	41	11785,48	0,68	86,47
27	Ікра мойви №4 тріскова 180 гр.	66325,39	3,82	49	11478,04	0,66	87,13
28	Ікра мойви №5 з креветкою 180 гр.	6380,55	0,37	51	11125,65	0,64	87,77
29	Ікра "Ікрима" оригінальна 180 гр.	10563,11	0,61	42	11100,16	0,64	88,41
30	Ікра "Ікрима" тріскова 180 гр.	40362,01	2,32	37	10687,42	0,62	89,03
31	Ікра "Ікрима" підкопчена 180 гр.	38945,31	2,24	29	10563,11	0,61	89,64
32	Ікра "Ікрима" з копченим лососем 180 гр.	88848,36	5,12	8	10136,58	0,58	90,22
33	Паштет рибний "Папрікаш" 120 гр.	758,99	0,04	22	9367,19	0,54	90,76
34	Паштет рибний гострий 120 гр.	969,47	0,06	9	9056,37	0,52	91,28
35	Паштет рибний пряний 120 гр.	835,50	0,05	15	8267,78	0,48	91,76
36	Паштет рибний з ароматом диму 120 гр.	828,93	0,05	50	8168,75	0,47	92,23
37	Філе-кусок сьомга підкопчена 300 гр.	10687,42	0,62	63	8063,06	0,46	92,69
38	Філе-кусок сьомга слабосолена 300 гр.	55108,63	3,17	20	7582,42	0,44	93,13
39	Філе-кусок форель підкопчена 300 гр.	25085,97	1,44	70	7573,39	0,44	93,57
40	Філе-кусок форель слабосолена 300 гр.	47867,42	2,76	13	7108,83	0,41	93,98
41	Крабові палички "Бремор" 240 гр.	11785,48	0,68	67	6702,73	0,39	94,37
42	Крабові палички "Морячок" 240 гр.	11100,16	0,64	28	6380,55	0,37	94,74
43	Крабові палички "Мореско" 200 гр.	3869,98	0,22	53	5629,78	0,32	95,06
44	Крабові палички "Економ" 240 гр.	23129,31	1,33	55	5407,48	0,31	95,37
45	Крабові палички "Шхуна" 200 гр.	3281,38	0,19	52	5207,88	0,30	95,67
46	Рулети філе оселедця "Асорті" сир з грибами 240 гр.	2079,44	0,12	56	5087,20	0,29	95,96
47	Рулети філе оселедця "Асорті" капуста з морквою 240 гр.	2570,06	0,15	72	5082,50	0,29	96,25
48	Рулети філе оселедця "Асорті" перець з огірок 240 гр.	2998,03	0,17	71	4712,66	0,27	96,52
49	Рулети філе оселедця з грибами 240 гр.	11478,04	0,66	18	4337,45	0,25	96,77
50	Рулети філе оселедця з овочами 240 гр.	8168,75	0,47	69	4145,01	0,24	97,01

С

51	Рулетки філе оселедця з огірком 240 гр.	11125,65	0,64	60	4010, 54	0,23	97,24	
52	Рулетки філе оселедця з перцем 240 гр.	5207,88	0,30	68	3907,63	0,23	97,47	
53	Рулетки філе оселедця по-корейськи з баклажаном 240 гр.	5629,78	0,32	43	3869,98	0,22	97,69	
54	Рулетки філе оселедця по-корейськи з морквою 240 гр.	13621,24	0,78	19	3755,27	0,22	97,91	
55	Рулетки філе оселедця з морською капустою 240 гр.	5407,48	0,31	59	3391,79	0,20	98,11	
56	Горішки Condor солоні 100 гр.	5087,20	0,29	45	3281,38	0,19	98,30	
57	Горішки Condor зі смаком окороку 100 гр.	1204,74	0,07	64	3202,03	0,18	98,48	
58	Горішки Condor з беконом 100 гр.	3104,21	0,18	58	3104,21	0,18	98,66	
59	Горішки Condor з сиром 100 гр.	3391,79	0,20	48	2998,03	0,17	98,83	
60	Горішки Condor з ікрою 100 гр.	4010,54	0,23	47	2570,06	0,15	98,98	
61	Насіння Condor смажене лущене 200 гр.	1027,18	0,06	66	2384,41	0,14	99,12	
62	Насіння Condor смажене не лущене 200 гр.	2012,05	0,12	46	2079,44	0,12	99,24	
63	Фісташки Condor 70 гр.	8063,06	0,46	65	2020,74	0,12	99,36	
64	Козинаки "Мавлін" з арахісом 100 гр.	3202,03	0,18	62	2012,05	0,12	99,48	
65	Козинаки "Мавлін" арахіс з ізюмом 100 гр.	2020,74	0,12	10	1820,84	0,10	99,58	
66	Козинаки "Мавлін" арахіс з курогою 100 гр.	2384,41	0,14	57	1204,74	0,07	99,65	
67	Козинаки "Мавлін" з кунжутом 100 гр.	6702,73	0,39	6	1097,60	0,06	99,71	
68	Козинаки "Мавлін" кунжут з ізюмом 100 гр.	3907,63	0,23	61	1027,18	0,06	99,77	
69	Козинаки "Мавлін" кунжут з курогою 100 гр.	4145,01	0,24	34	969,47	0,06	99,83	
70	Козинаки "Мавлін" з насінням 100 гр.	7573,39	0,44	35	835,50	0,05	99,88	
71	Козинаки "Мавлін" насіння з ізюмом 100 гр.	4712,66	0,27	36	828,93	0,05	99,93	
72	Козинаки "Мавлін" насіння з курогою 100 гр.	5082,50	0,29	33	758,99	0,04	99,97	
73	Насіння "Мавлін" смажене лущене 60 гр.	373,45	0,02	73	373,45	0,02	99,99	
74	Насіння "Мавлін" смажене солоні 60 гр.	337,45	0,02	74	337,45	0,02	100,0	
	Разом	1736261,30	100,0	-	1736261,30	100,00	-	-

С

ДОДАТОК Б

XYZ-аналіз

№ поз	Назва позиції	Реалізація за квартал, грн				Реалізація за рік, грн	Середня реалізація за квартал, грн	Коефіцієнт варіації, %	Впорядкований список		Група
		1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал				№ позиції	Коефіцієнт варіації, %	
1	Філе оселедця Матіас оригінальний 125 гр.	74297,10	108594,30	103474,61	70260,24	356626,25	89156,56	19,11	52	1,50	X
2	Філе оселедця Матіас оригінальний 150 гр.	46073,10	69109,60	43308,73	254323,46	412814,89	103203,72	85,10	15	2,70	
3	Філе оселедця Матіас оригінальний 250 гр.	313908,03	308842,80	325214,90	340241,92	1288207,65	322051,91	3,74	26	2,80	
4	Філе оселедця Матіас оригінальний 500 гр.	546003,89	530101,00	267542,00	74545,27	1418192,16	354548,04	55,24	3	3,74	
5	Філе оселедця Матіас оригінальний 1000 гр.	75630,71	75398,70	237169,00	224847,23	613045,64	153261,41	50,81	40	4,50	
6	Філе оселедця Матіас з свіжою зеленою 250 гр.	3757,34	2825,73	2998,30	3589,83	13171,20	3292,80	11,85	24	5,06	
7	Філе оселедця Матіас "Прованс" 250 гр.	57477,12	42570,00	42069,00	30055,26	172171,38	43042,85	22,59	11	5,62	
8	Філе оселедця Матіас з ароматом диму 250 гр.	28157,17	22892,03	50401,30	20188,46	121638,96	30409,74	39,11	60	6,41	
9	Філе оселедця Матіас пряний 250 гр.	43740,27	16624,08	25537,00	22775,09	108676,44	27169,11	37,16	55	6,42	
10	Філе оселедця Матіас з часником 250 гр.	2731,25	5359,42	5784,10	7975,26	21850,03	5462,51	34,11	74	6,75	
11	Філе оселедця Морячок оригінальний 150 гр.	80882,76	77305,11	87851,60	88423,45	334462,92	83615,73	5,62	27	7,33	
12	Філе оселедця Морячок оригінальний 250 гр.	174263,13	182204,20	264209,90	149546,53	770223,76	192555,94	22,38	33	7,44	
13	Філе оселедця Морячок аля-лосось 250 гр.	10663,21	24352,70	25087,20	25202,83	85305,94	21326,49	28,91	23	7,50	

14	Філе оселедця Морячок пряний 250 гр.	58483,00	71934,10	71290,80	18359,83	220067,73	55016,93	39,68	46	7,65	X
15	Філе оселедця Морячок з ароматом диму 250 гр.	25652,55	23798,80	25051,36	24710,60	99213,31	24803,33	2,70	41	7,89	
16	Філе оселедця Морячок оригінальний 500 гр.	222397,19	113016,10	200526,50	225035,00	760974,79	190243,70	23,96	64	8,20	
17	Філе оселедця Екомом маркет популярне 400 гр.	100977,21	109201,20	129878,80	111625,79	451683,00	112920,75	9,35	37	8,46	
18	Філе оселедця Екомом маркет оригінальне 400 гр.	15636,00	10785,54	12485,40	13142,47	52049,41	13012,35	13,39	49	8,67	
19	Філе оселедця Екомом маркет мариноване 400 гр.	9472,10	9809,50	9378,47	16403,17	45063,24	11265,81	26,37	20	8,97	
20	Масло рибне ікорно-оселедцеве 100 гр.	24180,32	22741,84	24639,70	19427,12	90988,98	22747,25	8,97	54	9,19	
21	Масло рибне ікорне 100 гр.	45304,15	41124,11	52116,80	63888,11	202433,17	50608,29	17,02	22	9,22	
22	Масло рибне крабове 100гр.	24050,78	27641,52	30150,90	30563,02	112406,22	28101,56	9,22	17	9,35	
23	Масло рибне лососеве 100 гр.	62130,31	56260,56	59023,75	68646,00	246060,62	61515,16	7,50	25	9,43	
24	Ікра мойви №1 класична 180 гр.	357099,36	315273,70	321867,17	320084,90	1314325,13	328581,28	5,06	32	9,63	Y
25	Ікра мойви №2 з копченим лососем 180 гр.	753555,54	715877,80	853867,80	661077,32	2984378,46	746094,62	9,43	28	10,29	
26	Ікра мойви №3 підкопчена 180 гр.	369108,60	389293,10	381817,00	398535,41	1538754,11	384688,53	2,80	51	10,36	
27	Ікра мойви №4 тріскова 180 гр.	207447,13	174317,61	202649,10	211490,86	795904,70	198976,18	7,33	50	10,51	
28	Ікра мойви №5 з креветкою 180 гр.	22146,02	19333,07	18366,40	16721,13	76566,62	19141,66	10,29	69	10,82	
29	Ікра "Ікрима" оригінальна 180 гр.	42006,23	21405,90	25843,03	37502,20	126757,36	31689,34	26,41	30	11,22	
30	Ікра "Ікрима" тріскова 180 гр.	106216,90	111807,27	124791,73	141528,20	484344,10	121086,03	11,22	31	11,23	
31	Ікра "Ікрима" підкопчена 180 гр.	110222,58	108018,10	139522,30	109580,78	467343,76	116835,94	11,23	6	11,85	

32	Ікра "Ікрима" з копченим лососем 180 гр.	233272,54	259390,80	268557,80	304959,15	1066180,29	266545,07	9,63	18	13,39	Y
33	Паштет рибний "Папрікаш" 120 гр.	2299,74	2311,03	2484,80	2012,33	9107,90	2276,98	7,44	61	15,46	
34	Паштет рибний гострий 120 гр.	1187,17	2937,48	3790,64	3718,30	11633,59	2908,40	36,05	21	17,02	
35	Паштет рибний пряний 120 гр.	1884,93	2231,56	3504,49	2405,00	10025,98	2506,50	24,17	42	17,31	
36	Паштет рибний з ароматом диму 120 гр.	4476,70	1477,30	3535,30	457,82	9947,12	2486,78	64,20	38	17,34	
37	Філе-кусок сьомга підкопчена 300 гр.	31620,22	36615,70	29838,10	30174,97	128248,99	32062,25	8,46	67	17,84	
38	Філе-кусок сьомга слабосолена 300 гр.	149619,93	161589,50	212705,70	137388,43	661303,56	165325,89	17,34	43	18,76	
39	Філе-кусок форель підкопчена 300 гр.	73637,88	111266,85	50736,50	65390,44	301031,67	75257,92	29,70	1	19,11	
40	Філе-кусок форель слабосолена 300 гр.	137991,53	137786,44	145038,29	153592,80	574409,06	143602,27	4,50	12	22,38	
41	Крабові палички "Бремор" 240 гр.	37678,22	33744,20	38382,94	31620,41	141425,77	35356,44	7,89	7	22,59	
42	Крабові палички "Морячок" 240 гр.	31951,80	26723,60	42574,75	31951,80	133201,95	33300,49	17,31	16	23,96	
43	Крабові палички "Мореско" 200 гр.	11726,04	11139,70	8730,92	14843,10	46439,76	11609,94	18,76	35	24,17	
44	Крабові палички "Економ" 240 гр.	64248,08	52234,20	110004,10	51065,33	277551,71	69387,93	34,60	56	24,88	
45	Крабові палички "Шхуна" 200 гр.	4922,07	6778,70	8810,51	18865,28	39376,56	9844,14	54,72	72	26,21	
46	Рулеті філе оселедця "Асорті" сир з грибами 240 гр.	5985,70	5691,33	6975,60	6300,60	24953,23	6238,31	7,65	19	26,37	

47	Рулети філе оселедця "Асорті" капуста з морквою 240 гр.	6977,71	7535,90	12583,43	3743,66	30840,70	7710,18	41,04	29	26,41	Z
48	Рулети філе оселедця "Асорті" перець з огірок 240 гр.	4497,05	8531,40	12816,60	10131,33	35976,38	8994,10	33,51	13	28,91	
49	Рулети філе оселедця з грибами 240 гр.	33038,50	34778,45	30896,17	39023,30	137736,42	34434,11	8,67	62	29,05	
50	Рулети філе оселедця з овочами 240 гр.	21330,81	24751,31	23513,70	28429,16	98024,98	24506,25	10,51	39	29,70	
51	Рулети філе оселедця з огірком 240 гр.	30078,52	29827,93	37462,00	36139,38	133507,83	33376,96	10,36	53	32,07	
52	Рулети філе оселедця з перцем 240 гр.	15437,00	15440,50	16012,17	15604,85	62494,52	15623,63	1,50	68	32,26	
53	Рулети філе оселедця по-корейські з баклажаном 240 гр.	24489,54	10647,60	19346,75	13073,45	67557,34	16889,34	32,07	48	33,51	
54	Рулети філе оселедця по-корейські з морквою 240 гр.	35325,52	45906,90	41442,72	40779,73	163454,87	40863,72	9,19	10	34,11	
55	Рулети філе оселедця з морською капустою 240 гр.	14681,31	15855,87	17133,90	17218,71	64889,79	16222,45	6,42	44	34,60	
56	Горішки Condor солоні 100 гр.	14933,07	21563,86	12288,90	12260,57	61046,40	15261,60	24,88	65	35,61	
57	Горішки Condor зі смаком окороку 100 гр.	1951,68	1894,80	2956,36	7654,05	14456,89	3614,22	65,58	34	36,05	
58	Горішки Condor з беконом 100 гр.	13762,74	8532,30	11242,60	3712,89	37250,53	9312,63	40,00	9	37,16	
59	Горішки Condor з сиром 100 гр.	10277,23	3181,80	15415,65	11826,83	40701,51	10175,38	43,70	8	39,11	
60	Горішки Condor з ікрою 100 гр.	10888,61	11759,60	12757,31	12720,95	48126,47	12031,62	6,41	14	39,68	
61	Насіння Condor смажене лущене 200 гр.	2807,10	2949,00	2679,90	3890,11	12326,11	3081,53	15,46	58	40,00	
62	Насіння Condor смажене не лущене 200 гр.	5589,03	4543,90	9004,40	5007,27	24144,60	6036,15	29,05	47	41,04	

63	Фісташки Condor 70 гр.	48378,34	11127,00	27027,02	10224,32	96756,68	24189,17	64,01	59	43,70	Z
64	Козинаки "Мавлін" з арахісом 100 гр.	8803,05	8907,72	10688,70	10024,90	38424,37	9606,09	8,20	73	47,75	
65	Козинаки "Мавлін" арахіс з ізюмом 100 гр.	9760,15	4708,92	4452,54	5327,22	24248,83	6062,21	35,61	75	50,81	
66	Козинаки "Мавлін" арахіс з курогою 100 гр.	12875,81	4249,40	8171,92	3315,77	28612,90	7153,23	52,75	71	51,88	
67	Козинаки "Мавлін" з кунжутом 100 гр.	24156,86	17676,91	23033,90	15565,04	80432,71	20108,18	17,84	66	52,75	
68	Козинаки "Мавлін" кунжут з ізюмом 100 гр.	11605,66	5802,80	13339,87	16143,23	46891,56	11722,89	32,26	70	53,44	
69	Козинаки "Мавлін" кунжут з курогою 100 гр.	11217,52	13036,40	11129,39	14356,85	49740,16	12435,04	10,82	45	54,72	
70	Козинаки "Мавлін" з насінням 100 гр.	22947,36	7104,40	41075,82	19753,05	90880,63	22720,16	53,44	4	55,24	
71	Козинаки "Мавлін" насіння з ізюмом 100 гр.	3817,25	13109,41	24461,45	15163,81	56551,92	14137,98	51,88	63	64,01	
72	Козинаки "Мавлін" насіння з курогою 100 гр.	14118,05	15478,11	21271,30	10122,53	60989,99	15247,50	26,21	36	64,20	
73	Насіння "Мавлін" смажене лущене 60 гр.	804,98	587,40	1096,40	1992,57	4481,35	1120,34	47,75	57	65,58	
74	Насіння "Мавлін" смажене солоне 60 гр.	906,18	1091,40	1006,09	1045,76	4049,43	1012,36	6,75	2	85,10	