

*Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет*

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

***Тема: Організація і вдосконалення комерційної діяльності
підприємницьких структур***

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

Завідувач кафедри: _____/Карінцева О.І./

Керівник роботи: _____/Власенко Д.О./

*Виконавець: _____/Кременний О.Є./
П.І.Б.*

*Група: _____
Ез-71к
шифр*

Суми 2021

Зміст

РЕФЕРАТ.....	3
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДІЯЛЬНОСТІ КОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ.....	6
1.1. Сутність і значення комерційної діяльності в сучасних умовах розвитку економіки.....	6
1.2. Комерційна діяльність організацій у сфері роздрібної торгівлі.....	11
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «АТБ»	18
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПАТ «АТБ».....	18
2.2. Аналіз фінансових показників діяльності організації.....	23
2.3. Організація комерційної діяльності на підприємстві.....	32
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЮВАННЯ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «АТБ».....	35
3.1. Оцінка ефективності комерційної роботи підприємства.....	35
3.2. Рекомендації з підвищення ефективності комерційної діяльності ПАТ «АТБ».....	40
ВИСНОВОК.....	48
ЛІТЕРАТУРА.....	51

РЕФЕРАТ

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи бакалавра. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який містить 24 найменування. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи бакалавра становить 52 сторінки, у тому числі 13 таблиць, 3 рисунків, список використаних джерел на 2 сторінках.

Мета кваліфікаційної роботи бакалавра – є проведення аналізу комерційної діяльності організації роздрібної торгівлі ПАТ «АТБ», оцінювання ефективності комерційної роботи підприємства та здійснення розробки рекомендацій з підвищення ефективності комерційної діяльності компанії.

Задачі дослідження полягають у дослідженні теоретичних основ комерційної діяльності підприємства роздрібної торгівлі; проведенні аналізу комерційної діяльності ПАТ «АТБ»; оцінці ефективності комерційної роботи підприємства;

Об'єкт дослідження – є ПАТ «АТБ».

Предмет дослідження – є комерційна діяльність підприємств роздрібної торгівлі.

ВСТУП

У цей час однією із самих популярних форм комерційного підприємства є підприємства роздрібної торгівлі, основу діяльності яких складає продаж товарів або послуг у невеликому обсязі кінцевому споживачу. В області роздрібної торгівлі найбільш правильна побудова комерційних процесів є ключем до високої конкурентоспроможності, утримання позицій на ринку, стабільному розвитку підприємства та, як наслідок, одержанню прибутку. При цьому велике значення має підвищення ефективності комерційної діяльності торговельних організацій. В умовах динамізму зовнішнього середовища стало практично неможливим забезпечувати нормальну роботу торговельних організацій, звертаючи увагу тільки лише на поточну ситуацію, на внутрішні проблеми. Прискорення процесів, що відбуваються в зовнішньому середовищі, зміна позиції постачальників і споживачів, зростання конкуренції, інтенсивний науково-технологічний розвиток приводять до того, що торговельним організаціям стає складніше вгадувати майбутню ситуацію та адаптуватися до неї.

На сучасному товарному ринку Сумської області, підприємства роздрібної торгівлі швидко розвиваються та є найпоширенішими. Різні підприємства малого, середнього та великого підприємництва, що здійснюють роздрібний продаж товарів і послуг, прагнуть до поліпшення якості реалізованих товарів, здійснюють різні стратегії підвищення ефективності комерційної діяльності, підтримують висококонкурентне середовище.

Виходячи з вищесказаного, можна зробити висновок, що організація та удосконалювання комерційної діяльності підприємств роздрібної торгівлі є актуальною темою дослідження та відповідає сучасним економічним реаліям.

Метою даної роботи є проведення аналізу комерційної діяльності організації роздрібної торгівлі ПАТ «АТБ», оцінювання

ефективності комерційної роботи підприємства та здійснення розробки рекомендацій з підвищення ефективності комерційної діяльності компанії.

Основні завдання, виходячи з встановленої мети даної роботи, зводяться до наступного:

- розглянути теоретичні основи комерційної діяльності підприємства роздрібною торгівлі;
- провести аналіз комерційної діяльності ПАТ «АТБ»;
- дати оцінку ефективності комерційної роботи підприємства;

Предметом дослідження є комерційна діяльність підприємств роздрібною торгівлі.

Об'єктом дослідження є ПАТ «АТБ».

Структура роботи включає вступ, три розділи, висновок, список використаної літератури. Перший розділ присвячений теоретичним основам організації комерційної діяльності, де розглянуті сутність і значення комерції в сфері роздрібною торгівлі. У другому розділі наведена характеристика досліджуваної компанії. Вона містить у собі опис організаційно-економічної структури ПАТ «АТБ», аналіз фінансових показників організації, і опис організації комерційної діяльності на підприємстві. Третій розділ це практичні рекомендації з підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДІЯЛЬНОСТІ КОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

1.1. Сутність і значення комерційної діяльності в сучасних умовах розвитку економіки

У сучасних економічних умовах домінуючими є товарно-грошові відносини. Ґрунтуючись на цьому, можна сказати, що кожний вироблений продукт або послуга обов'язково продається та купується, а виходить, проходить стадію обміну. Продавці та покупці товару укладають угоди купівлі-продажу, здійснюють збут і закупівлі товарів, виявляють посередницькі й інші послуги. Усі ці процеси можливо об'єднати у термін «комерційна діяльність».

У цей час термін «комерція» набуває безліч значень. Споконвічно комерція прирівнювалася до торговельної діяльності та зводилася тільки до купівлі-продажу товарів. Ще В.І. Даль визначав комерцію « як торг, торговельні обороти, купецькі промисли» [26, с.6]. На сьогоднішній день під комерційною діяльністю розуміється «будь-яка законодавчо дозволена діяльність, здійснювана приватними особами або організаціями з виробництва, придбання та продажу товарів і послуг, орієнтована на одержання максимально можливого обсягу доходів при зниженні величини витрат» [14, с.6]. Так само, комерційну діяльність можна визначити як «оперативно–організаційну діяльність по здійсненню операцій обміну товарно–матеріальних цінностей з метою задоволення потреб населення й одержання прибутку» [29, с.10].

Комерція – особливий вид діяльності, пов'язаний з реалізацією товарів, від якої залежать кінцеві результати торговельного підприємства. Основними учасниками комерційної діяльності є не тільки підприємницькі структури, але й споживачі. Це твердження засноване на тому, що для підприємців найважливішим фактором при укладанні угод є економічна вигода, а для споживачів вигодою є потрібний йому товар, якщо він

більшою мірою задовольняє його споживчі інтереси. На даний момент можна відзначити, що існує безліч різних термінів і трактувань комерційної діяльності. Із усього різноманіття термінів можна виділити два основні визначення, які говорять, що в широкому розумінні комерційна діяльність - це сукупність економічних, маркетингових, соціальних і стратегічних елементів, ціль яких полягає в грамотній побудові бізнесу. У вузькому значенні комерційна діяльність являє собою процеси купівлі-продажу товарів з метою подальшої реалізації та одержання прибутку. Щоб зрозуміти сутність і значення комерційної діяльності в умовах ринку, крім поняття «комерційна діяльність» необхідно так само розглянути поняття «ринок». «Ринок – це система економічних відносин, що складаються в процесі виробництва, обігу та розподілу товарів. Ринок розвивається паралельно з розвитком товарного виробництва та комерції, залучаючи в обмін не тільки вироблені продукти, але й продукти, що не є результатом праці» [37, с.7].

«Ринок – це механізм взаємодії покупців і продавців»;

«Ринок – це система відносин між попитом та пропозицією»;

«Ринок – це сукупність відносин товарного обміну»;

«Ринок – це сфера обміну, яка зв'язує в єдиний механізм виробників і споживачів товарів» [37, с.3].

На даний момент існує безліч різних визначень ринку, узагальнивши їх можна сказати, що ринок - це форма економічного зв'язку між продавцем і покупцем. У сучасних умовах ринку існує механізм товарно-грошових відносин, який забезпечує еквівалентний обмін товарів і послуг, робочої сили, фінансів і цінних паперів. Даний механізм сприяє очищенню ринку від слабо розвинених господарських одиниць за допомогою конкуренції. Для виживання підприємства в умовах ринку необхідно не просто займатися комерцією, а виконувати весь комплекс комерційної діяльності, який містить у собі прогнозування та вивчення попиту, вивчення місткості ринку, раціональну організацію господарської діяльності, рекламну діяльність і реалізацію своїх

послуг. Таким чином, щоб вижити, підприємству необхідно чітко уявляти, що в умовах розвитку сучасної економіки грамотна побудова комерційної діяльності є ключем у становленні успіху підприємства.

У цей час у більшості країн світу переважає ринкова та змішана економіка, яка заснована на постійно здійснюваних угодах купівлі-продажу між організаціями, людьми, країнами, отже, комерційні процеси є невід'ємною частиною економічної системи. У такий спосіб розвинена комерційна діяльність відіграє ключове значення як у побудові успішного бізнесу, так і в організації сучасної економіки. Для найбільш повного уявлення про сутність комерційної діяльності необхідно розглянути процеси, викладені в цьому понятті. До таких відносяться: умови здійснення комерційної діяльності, функції, завдання та цілі.

У цей час, для побудови, роботи та розвитку комерційної діяльності повинні дотримуватися три умови.

Економічні умови - це в першу чергу, пропозиції товарів і попит на них; види товарів, які можуть придбати покупці; обсяги коштів, які вони можуть витратити на ці покупки; надлишок або недостатність робочих місць, робочої сили. На економічну обстановку суттєво впливають наявність і доступність грошових ресурсів, рівень доходів на інвестований капітал, а також величина позикових коштів, до яких готові звернутися підприємці для фінансування своїх ділових операцій і які готові надати їм кредитні установи. Усім цим займається безліч різноманітних організацій, що становлять інфраструктуру ринку, за допомогою якої підприємці можуть встановлювати ділові взаємини та вести комерційні операції.

Соціальні умови - це прагнення покупців купувати товари, що відповідають певним смакам. На різних етапах ці потреби можуть змінюватися. Істотну роль відіграють моральні та релігійні норми, що залежать від соціально-культурного середовища. Ці норми впливають на спосіб життя споживачів і за допомогою цього - на його попит на товари. Соціальні умови впливають на відношення окремого індивідуума до роботи, що у

свою чергу впливає на його відношення до величини заробітної плати, до умов праці, пропонованим бізнесом.

Правові умови - це в першу чергу наявність законів, що регулюють підприємницьку діяльність найбільш сприятливі умови, що створюють, для розвитку підприємництва: спрощена та прискорена процедура відкриття та реєстрації підприємств, удосконалювання податкового законодавства в напрямку мотивації виробничої підприємницької діяльності, розвиток спільної діяльності підприємців України із закордонними країнами, підготовка законодавчих ініціатив з питань правової гарантії підприємницької діяльності, включаючи, у першу чергу, право на власність і дотримання договірних зобов'язань.

При дотриманні умов комерційної діяльності як окремими компаніями, так і державою виникає повноцінне підприємницьке середовище в якій можливо цілісний розвиток комерційних підприємств. В умовах розвитку комерційного середовища, незалежно від форм підприємства, і інших факторів існує ряд загальних функції та завдань, які містять у собі поняття комерційної діяльності. У цей час функції комерційної діяльності можна розділити на два основні види: функції комерційного характеру (торговельні - закупівля, продаж, перепродаж), функції виробничого характеру (технологічні — постачання, доставка, приймання, відвантаження).

Функціями комерційного характеру є процеси, пов'язані зі зміною вартості, тобто з купівлею-продажем товарів з метою одержання прибутку. До них відносяться роботи, пов'язані зі здійсненням процесу купівлі-продажу та обміну товарів: вивчення та прогнозування купівельного попиту на товари, вивчення та виявлення потреб населення в товарах і послугах, виявлення та вивчення джерел надходження товарів (виробників або посередників), у тому числі укладання договорів на постачання, розробку заявок і замовлень на товари, організацію обліку та контролю виконання договірних умов, комерційні розрахунки, організація та технологія проведення оптових закупівель у різних виробників, організація та технологія оптового й роздрібного продажу товарів,

включаючи форми та методи продажу товарів, якість обслуговування, стимулювання реалізації через рекламно-інформаційну діяльність і прогресивні форми торгівлі, формування торговельного асортиментів і управління товарними запасами, страхування товару при доставці.

До функцій технологічного характеру належать процеси, іпов'язані з рухом товару як споживчої вартості, що і є продовженням процесу виробництва в сфері обігу. До них відносяться: транспортування, зберігання, упакування, фасовка, підсортування та інші технологічні процеси.

Ґрунтуючись на функціях комерційної діяльності можна виділити ряд властивих їй основних завдань, таких як:

- формування комерційної політики, яке містить у собі: посилення впливу на ринку, виявлення та заповнення нових ринкових ніш, розширення асортиментної номенклатури, підвищення конкурентоспроможності та рівня обслуговування;
- розробка підходів до комерційної роботи. Даний вид завдань пов'язаний з формуванням комерційних ланкоорганізації, які повинні працювати як єдиний і злагоджений механізм, здійснюючи тісний зв'язок з постачальниками, враховуючи структуру ринку;
- управління купівлею-продажем товарів і послуг на комерційній основі, проведення комерційних справ, комерційних операцій, товарно-грошового обміну;
- розвиток ринків товарів, до якого відноситься постійне вивчення стану ринку, визначення мотивації покупців на придбання необхідних товарів, платоспроможний попит і передумови його зростання. Дане завдання дозволяє виявити потенційні можливості розширення (розвитку) ринку;
- забезпечення обліку витрат, пов'язаних з діяльністю - одна з основних завдань організації комерційної роботи, що дозволяє скоротити витрати на операції по доведенню товарів до споживачів;
- адаптація комерційної діяльності до змін навколишнього середовища.

У цілому, перераховані вище завдання, функції та умови здійснення комерційної діяльності сприяють формуванню визначення сутності «комерційна діяльність».

Сутністю будь-якого комерційного процесу й, як наслідок, комерційної діяльності є одержання максимального прибутку з найменшими витратами.

Розглянувши комерційну діяльність у широкому розумінні, варто відзначити схожість основних завдань, функцій і цілей для будь-якої форми підприємництва та підприємств. Однак, організація комерційної діяльності, роботи й процесів може мати значні відмінності один від одного, ґрунтуючись на різних сферах діяльності підприємства. Для найбільш повного розкриття теми випускної кваліфікаційної роботи, розглянемо комерційну діяльність у сфері роздрібно́ї торгівлі в наступному пункті.

1.2. Комерційна діяльність організацій у сфері роздрібно́ї торгівлі

На сьогоднішній день комерційна діяльність і комерційна робота є невід'ємною частиною будь-якого підприємства. Компанії, що здійснюють свою діяльність у сфері роздрібно́ї торгівлі також нерозривно пов'язані з комерцією та мають свої особливості ведення комерційної роботи. Для повного уявлення особливостей організації комерційної діяльності на підприємствах роздрібно́ї торгівлі необхідно дати визначення даному поняттю. Згідно висловленню В.Я. Грофенкеля роздрібна торгівля - «це сукупність видів підприємницької діяльності, пов'язаних із продажем товарів і послуг безпосередньо кінцевим споживачам і призначених для особистого або сімейного використання» [19, с.57]. З погляду маркетолога А.А. Новакова роздрібна торгівля (англ. retail, ритейл) – «продаж товарів кінцевому споживачу (приватній особі). На відміну від оптової торгівлі товар, куплений у системі роздрібно́ї торгівлі, не підлягає подальшому перепродажу . Узагальнивши перераховані вище визначення, можна сказати, що роздрібна торгівля полягає в продажі товарів кінцевому споживачу з

метою особистого використання. Отже, процес роздрібної торгівлі складається із цілеспрямованого продажу товарів, обслуговування покупців, торговельних і післяпродажних послуг. Визначивши значення роздрібної торгівлі, варто відзначити різноманіття форм підприємств роздрібної торгівлі.

У цей час найпоширенішими формами підприємства роздрібної торгівлі є: супермаркети, гіпермаркети, мінімаркети, дискаунтери.

Супермаркет - «магазин із площею торговельного залу від 400 кв. м, у якому здійснюють продаж продовольчих і непродовольчих товарів повсякденного попиту, переважно, за методом самообслуговування» [12, с.5]. Відмінною рисою даної форми підприємства є повнота асортиментів і універсальність у порівнянні з магазинами роздрібної торгівлі.

Гіпермаркет - «магазин із площею торговельного залу від 5000 кв. м, у якому здійснюють продаж продовольчих і непродовольчих товарів універсального асортиментів, переважно, за методом самообслуговування» [2, с.6]. Гіпермаркети, так само як, і супермаркети, є великими точками роздрібної торгівлі, перевагою яких є наявність різноманітного асортиментів товарів.

Мінімаркет - «підприємство роздрібної торгівлі із площею торговельного залу від 18 кв.м, у якому з використанням методів самообслуговування та/або індивідуального обслуговування через прилавок здійснюють продаж продовольчих і непродовольчих товарів повсякденного попиту вузького асортиментів, що включає обмежене число різновидів товарів». [2, с.6]. Даний вид підприємства роздрібної торгівлі має недолік у порівнянні з великими роздрібними точками продажу, який полягає в наявності обмеженого асортимента товарів, але перевагою перед ними виступає доступне для покупців місце розташування та швидке обслуговування.

Дискаунтер - «магазин типу супермаркет (універсам) економ-класу с площею торговельного залу від 250 кв. м, у якому здійснюють продаж обмеженого асортиментів продовольчих і непродовольчих товарів повсякденного попиту за цінами нижче середньоринкових, переважно

за методом самообслуговування» [2, с.5]. Так само, як і мінімаркети, дискаунтери мають вузький асортименти товарів, але перевагою підприємств даного виду є найменші ціни в порівнянні з вище перерахованими роздрібними торговельними точками.

Незважаючи на численні відмінності у формах організації точок роздрібної торгівлі існують єдині особливості та механізми організації комерційної діяльності, у грамотному здійсненні та дотриманні яких полягає успіх будь-якого комерційного роздрібного підприємства. До таких особливостей належать: дослідження ринку, в основі якого лежить вивчення груп споживачів, конкурентів, а також вибір комерційних партнерів і організація оперативно-збутової діяльності підприємства. Для найбільш повного розгляду комерційної діяльності організацій у сфері роздрібної торгівлі розглянемо особливості, які наведені вище, найбільше докладно.

Побудова комерційної діяльності та виробітка стратегії будь-якого роздрібного торговельного підприємства починається з ринкових досліджень, без них неможливо систематично збирати, аналізувати й зіставляти всю інформацію, необхідну для прийняття важливих рішень, пов'язаних із прогнозуванням і плануванням комерційної діяльності. Помилково вважають, що ринкові дослідження необхідні тільки на початкових етапах побудови та створення торговельного підприємства. Особливістю сфери роздрібної торгівлі є постійна зміна ринкових факторів, в умовах яких підприємствам необхідно здійснювати свою комерційну діяльність. В основі ринкового дослідження, які здійснюють організації роздрібної торгівлі, лежить вивчення споживачів і конкурентів. «Аналіз споживача - це аналіз, метою якого є вивчення смаків, виділення груп споживачів, диференціація структури їх потреб, виявлення незадоволених потреб, а також мотивів вибору тих або інших товарів» [16, с.18]. Аналіз споживачів необхідний для виявлення основних характеристик клієнтів, виділенню їх у цільові групи, що у свою чергу, необхідно для найбільш ефективного ведення роздрібної торгівлі та збільшення прибутку комерційного підприємства. Аналіз споживачів

здатний показати рівень їх задоволеністю продукцією, рівнем обслуговування, а також виявити споживчі переваги. Дослідження споживачів містить у собі збір інформації про клієнтів роздрібних торговельних підприємств досліджуваної області. Здійснення збору інформації проводиться різними методами: такими, як опитування в торговельній точці, збір інформації на офіційному сайті компанії, анкетування, збір статистики.

На основі отриманої інформації проводиться сегментація по демографічних ознаках (вік, стать, соціальний клас, родинний стан), економічним ознакам (аналіз споживачів за рівнем доходу), соціальним ознакам (рід занять, освіта). На підставі сегментації виділяється цільова група споживачів. Далі, ґрунтуючись на дослідженні груп цільових клієнтів і їх переваг, підприємство створює найбільш прийнятну цінову політику організації, складає стандарти обслуговування, виділяє основний асортименти продукції.

На рівні з дослідженнями ринку споживачів, основою для грамотної побудови комерційної діяльності в сфері роздрібно торгівлі є дослідження підприємств - конкурентів.

У широкому розумінні конкурентний аналіз – це «самостійний вид управлінського аналізу, до об'єктів якого відносяться підприємства та організації, галузі, сфери діяльності та регіони усередині великих країн, а до суб'єктів – менеджмент і власники компаній, органи управління галузей, сфер діяльності й регіонів» [51, с.4]. Аналіз конкурентного середовища дозволяє побудувати стратегію компанії таким чином, щоб максимально використати свої сильні сторони та існуючі можливості, і, у той же час, знизити ризики та послабити існуючі загрози з боку конкурентів. Конкурентний аналіз можна представити п'ятьма основними етапами. На першому етапі конкурентного аналізу складається вибірка з основних конкурентів. На даному етапі необхідно враховувати не тільки сферу діяльності цілком, але й форму комерційної організації роздрібно торгівлі, дані аналізу споживачів. Також велику роль відіграє

географічна прив'язка конкурентів, якщо мережеві підприємства роздрібно́ї торгівлі здійснюють свою діяльність на території декількох регіонів. Під час другого етапу на основі вибірки конкурентів здійснюється збір інформації про діяльність підприємств-конкурентів. Конкурентну інформацію прийнято розділяти на дві форми: кількісну і якісну. Джерелами одержання кількісної інформації слугують форми бухгалтерської, податкової, статистичної звітності, кон'юктурний аналіз регіонального ринку, виконаний спеціалізованою маркетинговою фірмою, матеріали профільних видань. Збір якісної інформації про діяльність підприємств-конкурентів, стратегії та тактики їх діяльності відбувається шляхом соціологічних опитувань, спостережень, думки експертів, проведення аналізу чеків конкурента. Протягом третього етапу необхідно виявити заходи організацій конкурентів. До таких відносяться унікальні торговельні пропозиції конкурентів, акції, бонуси, вивчення рекламних кампаній, каналів продажів і закупівель. Четвертий етап містить в собі аналіз конкурентів за прикладом SWOT аналізу, який допоможе виявити організації свої сильні та слабкі сторони. П'ятий, заключний, етап є систематизацією раніше отриманих даних, на основі яких ухвалюється рішення, які кроки вживати в існуючій конкурентній боротьбі. Варто відзначити, що підприємство не може досягти переваги над конкурентами по всіх комерційних характеристиках. На основі конкурентного аналізу комерційні підприємства виділяють групу пріоритетів і вироблення стратегії, найбільшою мірою відповідній до тенденцій розвитку ринкової ситуації та найкращим способом використовують сильні сторони діяльності підприємства. На рівні з дослідженням ринку до особливостей комерційної діяльності організацій у сфері роздрібно́ї торгівлі належить вибір комерційних партнерів і організація оперативно-збутової діяльності підприємства. У цей час будь-яка організація в сфері роздрібно́ї торгівлі зустрічається із проблемою вибору комерційних партнерів. Комерційний партнер - це «будь-яка юридична або фізична особа, що надає свою продукцію або послуги на взаємовигідній основі». [7, с.74] Здійснюючи

закупівельну діяльність підприємствам, насамперед, потрібно знати, де можна придбати товар, і який спосіб руху товарів більш кращий. Головним джерелом для придбання товарів комерційними підприємствами є виробники. Незалежно від підприємства роздрібною торгівлі і її діяльності існує ряд умов при виборі комерційного партнера. Основними критеріями є:

- ступінь надійності потенційного партнера, його сумлінність при виконанні договірних зобов'язань;
- фінансове становище партнера, його платоспроможність і здатність виконати договірні зобов'язання;
- асортименти, обсяг і строки поставки, а так само наскільки пропонуваній асортимент задовольняє потреби в товарах у цей момент і у довгостроковій перспективі, чи може комерційний партнер відвантажувати партії потрібного розміру і у потрібний термін;
- ціновий фактор і умови оплати: середній рівень цін, наскільки часто змінюються ціни, чи надаються знижки, відстрочення платежу;
- місце розташування та віддаленість: у першу чергу розглядаються близько розташовані постачальники з метою скорочення транспортних витрат на зайво далекі, нераціональні перевезення.

Правильно організований вибір комерційних партнерів гарантує своєчасне надходження товарів на підприємство роздрібною торгівлі, а так само якість реалізованих надалі товарів.

Крім того, для будь-якого комерційного підприємства одним з основних факторів можна назвати організацію оперативно-збутової діяльності підприємства, основним завданням якої є продаж товарів кінцевому споживачу та розробка стратегії збуту. «Стратегія збуту є певним методом розподілу товарів, вибір якого залежить від природи товару, наявності запасів товару, числа торговельних посередників (дилерів), збутових стратегій конкурентів і інших факторів» [35, с.554].

Оперативно-збутова діяльність підприємства містить у собі роботу з формування збутової політики, яка передбачає розробку схеми доставки продукту від виробника до споживача, організації каналів руху товарів,

транспортування, зберігання, обробку вантажу, а також післяпродажне (сервісне) обслуговування споживачів. Грамотна побудова оперативно-збутової діяльності підприємства роздрібної торгівлі дозволяє отримати значну економію коштів за рахунок раціоналізації каналів збуту, підтримувати високий рівень реалізації продукції, більш ефективно планувати виробничий процес, на постійній основі задовольняти потреби споживачів, що позитивно впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства.

Далі, у другому розділі, проведемо аналіз комерційної діяльності магазинів роздрібної торгівлі ПАТ «АТБ».

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «АТБ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПАТ «АТБ»

ПАТ «АТБ» у цей час є найбільшою мережею магазинів товарів, що здійснюють продаж, у роздріб. «АТБ» є лідером по кількості магазинів і території їх розміщення. За станом на 31 березня 2019 р. Мережа магазинів нараховувала 19223 торговельні точки: 13909 «у домівки», 467 супермаркетів, 4 847 дрогери. Магазины компанії розташовані в 3077 населених пунктах. На сьогоднішній день АТ «Тандер» є керуючою компанією мережею магазинів ПАТ «АТБ». Повне фірмове найменування товариства — публічне акціонерне товариство ПАТ «АТБ». Скорочена фірмова назва суспільства ПАТ «АТБ». ПАТ «АТБ» було створено 12 листопада 2003 року як ЗАТ «АТБ», пізніше рішенням від 10 січня 2006 року повне фірмове найменування було змінено на ВАТ «АТБ» і з 25 вересня 2014 року є публічним акціонерним товариством. Місце знаходження суспільства: Україна, місто Дніпро, вулиця Сонячна, 15/5. ПАТ «АТБ» здійснює комерційну діяльність на підставі Статуту Статутний капітал товариства становить 1019113 (Один мільйон дев'ятнадцять тисяч сто тринадцять) гривнів і 55 копійок.

У цей час компанія здійснює різні види діяльності, у тому числі: оптова й роздрібна торгівля, виробництво власної продукції, здача внайми власного нежитлового нерухомого майна, а також здійснює всі види зовнішньоекономічної діяльності в порядку, установленому чинним законодавством, що зазначено в пункті 3 Статуту ПАТ «АТБ». У цей час основною діяльністю ПАТ «АТБ» є продаж товарів у роздріб. Асортименти реалізованої продукції складається з: борошняної продукції, консервів, молочної продукції, харчових масел, дитячого та дієтичного харчування, борошна, макаронних виробів, солі, крупи, цукру, алкогольних безалкогольних напоїв, шоколаду, кава, сподіваючись, кондитерських виробів, пряностей,

морепродуктів, заморожених продуктів, непродовольчих товарів і тютюнових виробів. Компанія ПАТ «АТБ» веде активну комерційну діяльність у різних областях. Більшість магазинів «АТБ» поєднують у собі дві форми роздрібних торговельних підприємств: «дискаунтер» і «магазин у домівки». Даний формат магазину має на увазі наявність різноманітного асортименту продуктів продуктів, які недоцільно здобувати у великих супермаркетах, також найчастіше асортимент магазину «АТБ» складається із продуктів з оптимальним співвідношенням ціни і якості, а наявність акцій, знижок і бонусів дозволяє вважати «АТБ» дискаунтером.

Основними споживачами магазинів «АТБ» є люди із середнім достатком, до таких можна віднести пенсіонерів, студентів, домогосподарок, молодих батьків. Для них важливо мати в кроковій доступності від будинку магазин, де вони можуть придбати необхідні їм продукти по низьких і середніх цінах. Даний тип клієнтів досить чутливий до знижок і акцій. Ґрунтуючись на цьому ПАТ «АТБ» дотримується комерційної й маркетингової стратегії, спрямованої на задоволення даного сегмента споживачів. За останні роки ПАТ «АТБ» веде активну комерційну й маркетингову діяльність, були досягнуті наступні результати:

- впроваджена оновлена концепція для формату магазинів «у домівки»;
- створені нові розподільні центри;
- був відкритий 19000-й магазин;
- уведено в експлуатацію два розподільні центри: у Києві, а так само у Дніпрі. Логістичний комплекс у Дніпропетровській області став першим подібним об'єктом. Він став 37-м розподільним центром ритейлера;
- роздрібна мережа відкрила найбільший грибний комплекс по вирощуванню печериць, таким чином, компанія продовжує розбудовувати власне виробництво;
- автопарк «АТБу» поповнився 6000-м автомобілем MAN. За даними, на грудень 2019 року в ритейлера найбільший парк вантажних автомобілів даної марки в усьому світі;

- роздрібна мережа увійшла в рейтинг «250 найбільших світових ретейлеров» міжнародної консалтингової компанії Deloitte Global;
- «АТБ» увійшов у рейтинг 100 інноваційних компаній миру за версією журналу Forbes. Премія присуджується компанії третій раз підряд.
- роздрібна мережа провела безліч масштабних акцій лояльності для покупців разом із всесвітньо відомими компаніями Universal Pictures Dreamworks;
- «АТБ» увійшов у десятку найдорожчих російських брендів за версією компанії Brand Finance;
- мережа «АТБ Косметик» за підсумками 2018 року стала найбільшим гравцем на ринку роздрібних продажів косметики та парфумерії.

Варто відзначити, що високі досягнення компанії засновані на грамотному управлінні комерційною діяльністю кожного магазину «АТБ». Організаційна структура управління підприємством є функціонально – ієрархічною і являє собою систему з менеджерів вищої ланки здійснюючих контроль за діяльністю магазинів усієї мережі, а так само територіальних контролюючих органів і працівників магазинів роздрібної торгівлі. На рисунку 2.1. представлений управлінський апарат магазинів роздрібної торгівлі «АТБ».

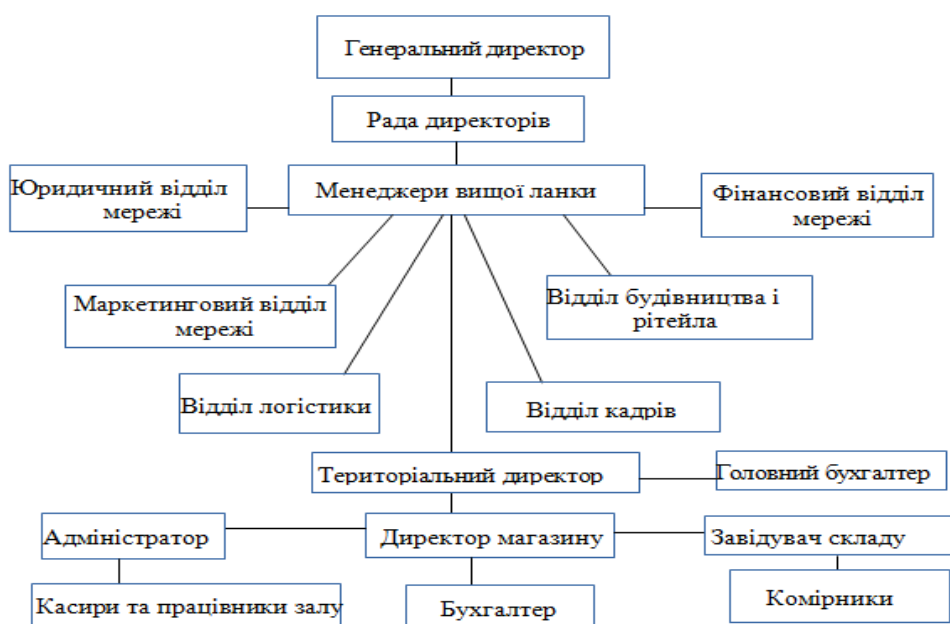


Рис. 2.1. Організаційно-управлінський апарат ПАТ «АТБ»

Представлена вище схема управлінського апарата є найбільш ефективною, тому що на регіональному рівні управлінські рішення ухвалюються спеціалізованою командою, а на територіальному рівні проходить багатоетапний контроль. Така функціональна структура має ряд переваг:

- висока компетентність фахівців;
- багатоетапний контроль ухвалених рішень;
- зниження ризику прийняття невірних рішень;
- виключення дублювання управлінських функцій.

Виходячи з перерахованого вище можна вважати, що дана стратегія управління є найбільш підходящою для грамотного розвитку комерційної діяльності магазинів роздрібною торгівлі «АТБ». Для повного аналізу техніко-економічної характеристики підприємства, необхідно розглянути найбільш важливі фінансові показники. Проаналізувавши основні показники фінансово-господарчої діяльності ПАТ «АТБ», можна зробити висновок, що підприємство веде успішну комерційну діяльність. Виторг від продажу й кількість працівників ПАТ «АТБ» з 2016 року збільшилася на 11,6% і на 26,2% відповідно 2017 і 2018 рокам. Середньорічна вартість основних засобів незначно знизилася, це може бути пов'язане зі зниженням кількості й суми матеріальних і товарних залишків, а так само реалізації частини основних фондів або їх списанні. Середньорічна вартість дебіторської заборгованості зменшується, а значить зменшується приток коштів, отриманих ПАТ «АТБ» від покупців продукції. Середньорічна вартість кредиторської заборгованості з 2017 року виросла на 3.74% що говорить про наявність відкладених зобов'язань компанії й ні як не свідчить про її нестабільність. Зниження собівартості продукції збільшилася з 2017 року на 50%, що вказує на спад продуктивності праці. Прибуток від продажу продукції зріс, що вказує на успішне ведення комерційної діяльності. Чистий прибуток з 2016 по 2017 рік збільшилася на 26%, а потім до 2017 року впав на 17.5%, у цілому бачимо, що динаміка збільшення чистого прибутку

позитивна. Фондовіддача з 2017 року по 2018 має позитивну динаміку й, у 2018 році на кожен гривну вкладених в основні засоби компанії інвестицій припадає 0.6 грн. виручки від реалізації. Рівень рентабельності підприємства з 2016 по 2017 рік незначно знизився, що вказує на невелике зниження прибутку. Рентабельність продажів збільшилась, що говорить про успішну реалізацію товарної продукції, але для підприємства роздрібною торгівлі необхідне підвищення даного коефіцієнта. Результати аналізу фінансово-господарської діяльності ПАТ «АТБ» представлено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. Основні показники фінансово-господарчої діяльності

№ п/п	Показники	Роки			Відхилення			
		2016	2017	2018	Абсолютне(+,-)		Відносне (%)	
					2017 р. до 2016 р.	2018 р. до 2017 р.	2017 р. до 2016 р.	2018 р. до 2017 р.
1	Виторг від продажу продукції (робіт, послуг), тис. грн.	370517	413495	414553	42978	1058	11,6	0,26
2	Середньоспис., чисельність працівників, чол.	215822	230266	272364	14444	42098	6,69	18,2
3	Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	770015	731882	696649	-38133	-35234	-4,95	-4,94
4	Середньорічна вартість дебіторської заборгованості, тис.грн.	14096813	11907964	8838410	-2188849	-3069554	-15,53	-25,78
5	Середньорічна вартість кредиторської заборгованості, тис. грн.	6052490	28842173	29922303	22789683	1080130	376,53	3,74
6	Собівартість продукції (робіт, послуг), тис. грн.	53836	47810	71803	-6026	23997	-11,2	50,18
7	Прибуток від продажу продукції, тис. грн.	15466	69150	161662	53684	92512	347,1	133,78
8	Чистий прибуток, тис. грн.	29785206	37559017	30998450	7773811	-6560567	26	-17,5
9	Фондовіддача, тис. грн.	0,48	0,56	0,6	0,08	0,04	16,6	7,14
10	Фондомісткість, грн.	2,03	1,73	1,64	-0,3	-0,09	-14,78	-5,2
11	Рівень рентабельності,%	84,3	94,03	79,07	9,73	-14,07	11,5	-15,9
12	Рентабельність продажів,%	0,04	0,16	0,39	0,13	0,22	325	129,4

Таким чином, дослідження організаційно-економічної характеристики ПАТ «АТБ» показало, що компанія успішно організувала комерційну діяльність на підприємствах роздрібно́ї торгівлі, про це свідчить безліч досягнутих результатів компанії, у тому числі економічні показники й чистий прибуток. Далі проаналізуємо фінансові показники ПАТ «АТБ».

2.2. Аналіз фінансових показників діяльності організації

Після розгляду техніко-економічної характеристики ПАТ «АТБ», необхідно проаналізувати фінансові показники підприємства на підставі бухгалтерського балансу. Даний аналіз необхідний для найбільш точного представлення успішності комерційного підприємства. На основі аналізу, можна зробити висновок по найважливіших фінансових показниках організації. З 2016 по 2018 роки власний капітал підприємства збільшився, що свідчить про зростання фінансової стабільності компанії. Скорочення довгострокових і короткострокових зобов'язань говорить про погашення заборгованості перед банками. Позаобігові активи скоротилися з 2017 по 2018 рік, що свідчить про продаж майна ПАТ «АТБ». Оборотні активи збільшилися, що є позитивним явищем для підприємства. Збільшення валюти балансу з 2016 по 2018 роки свідчить про розширення обсягу господарської діяльності підприємства. Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) перебуває в межах нормативних значень і показує частку активів організації, які покриваються за рахунок власного капіталу. Коефіцієнт фінансової стабільності має нормативне значення від 0,7 до 0,9 і свідчить про фінансову незалежність компанії. У 2016 і 2017 роки коефіцієнт знаходився нижче норми, але у 2018 році значення коефіцієнта нормалізувалося.

Коефіцієнт фінансування протягом 3-х років знаходиться в нормі та говорить про незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт фінансової залежності вказує на ступінь залежності компанії від зовнішніх запозичень, у досліджуваному періоді коефіцієнт

знижується, що є позитивною тенденцією, але все-таки перевищує нормативні значення та вказує на залежність компанії від зовнішніх грошових зобов'язань. Коефіцієнт маневреності свідчить про наявність або відсутність проблем у розвитку фірми, високому рівні її залежності від позикових коштів, і низької платоспроможності, у досліджуваному періоді коефіцієнт знаходиться нижче норми в 2016 і 2017 роках, що є негативним для діяльності фірми, але в 2018 році значення коефіцієнта рівно 0,38, що можна вважати цілком оптимальним. Коефіцієнт постійного активу характеризує забезпеченість позаобігових активів підприємства його власними коштами і, отже, характеризує стабільність фінансового становища, в 2016 році коефіцієнт знаходився у межах норми, але в 2017 і 2018 роках перевищив нормативні значення, це свідчить про те, що, більша частина власних коштів іде на покриття позаобігових активів. Коефіцієнт фінансового левериджу показує співвідношення позикових коштів і сумарної капіталізації та характеризує ступінь ефективності використання компанією власного капіталу. В 2016 значення коефіцієнта було більше 1 - це говорить про те, що підприємство фінансує свої активи за рахунок залучених коштів кредиторів, у наступні роки значення знижуються, що свідчить про те, що підприємство фінансує свої активи за рахунок власних коштів.

Коефіцієнт інвестування збільшується протягом 3-х років, і виходить на нормативне значення в 2018 році, це говорить про те, що в 2018 році власні джерела покривають інвестиції й дорівнюють відношенню власних коштів підприємства до основного капіталу. Результати аналізу фінансового стану ПАТ «АТБ» представлений в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2. Показники фінансового стану ПАТ «АТБ»

№ п/п	Показники	Нормативне значення	Роки			Відхилення (+;-)	
			2016	2017	2018	2017 р. від 2016 р.	2018 р. від 2017 р.
1	Власний капітал, тис. грн.		63231440	83481241	132110271	20249801	48629030
2	Довгострокові зобов'язання, тис. грн		20008118	7319	6702	-20000799	-617
3	Короткострокові зобов'язання, тис. грн.		42987175	66340504	14134877	23353329	-52205627
4	Позаобігові активи, тис. грн.		112298677	130009163	80849460	17710486	-49159703
5	Оборотні активи, тис. грн		13928056	19819901	65402390	5891845	45582489
6	Валюта балансу, тис. грн		126226733	149829064	146251850	23602331	-3576214
7	Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	$\geq 0,5$	0,5	0,56	0,9	0,06	0,34
8	Коефіцієнт фінансової стабільності	0,7-0,9	0,66	0,56	0,9	-0,1	0,34
9	Коефіцієнт фінансування	$\geq 0,7$	1	1,26	9,34	0,26	8,08
10	Коефіцієнт фінансової залежності	$< 0,8$	2	1,8	1,1	-0,2	-0,7
11	Коефіцієнт маневреності	$\geq 0,5$	-0,46	-0,56	0,38	-0,1	0,74
12	Коефіцієнт постійного активу	0,5-0,8	0,61	1,56	1,78	0,95	0,22
13	Коефіцієнт фінансового леввериджу	-	1	0,79	0,1	-0,21	-0,69
14	Коефіцієнт інвестування	1	0,56	0,64	1,63	0,08	0,99

Розглянувши найважливіші фінансові показники організації можна відзначити, що ПАТ «АТБ» є фінансово стабільною організацією. Для повного

формування фінансових результатів організації далі розглянемо ліквідність і платоспроможність ПАТ «АТБ». Аналіз ліквідності балансу полягає в порівнянні коштів по активу, згрупованих по ступеню їх ліквідності та розташованих у порядку убування ліквідності, із зобов'язаннями по пасиву, згрупованими по строках їх погашення й розташованими в порядку зростання строків. Залежно від ступеня ліквідності, тобто швидкості перетворення в кошти, активи підприємства розділяються на наступні групи:

A1. Найбільш ліквідні активи — до них належать всі статті коштів організації та короткострокові фінансові вкладення (цінні папери);

A2. Швидкореалізовані активи — дебіторська заборгованість;

A3. Повільно реалізовані активи — статті розділу II активу балансу запаси, що включають , податок на додану вартість, дебіторську заборгованість (платежі по якій очікуються більш ніж через 12 місяців після звітної дати) та інші оборотні активи;

A4. Тяжкореалізовані активи - статті розділу I активу балансу - позаобігові активи;

Пасиви балансу групуються по ступеню терміновості їх оплати.

П1. Найбільш термінові зобов'язання - до них належить кредиторська заборгованість;

П2. Короткострокові пасиви - це короткострокові позикові кошти, оціночні зобов'язання, інші короткострокові пасиви;

П3. Довгострокові пасиви - це статті балансу, що належать до розділів IV і V, тобто довгострокові кредити й позикові кошти, а також доходи майбутніх періодів, фонди споживання, резерви майбутніх витрат і платежів;

П4. Постійні, або стійкі, пасиви — це статті розділу III балансу «Капітал і резерви». Проаналізуємо дані та визначимо ліквідність балансу в таблиці 2.3. і таблиці 2.4.

Таблиця 2.3. Аналіз ліквідності балансу

Актив	2016	2017	2018	Пасив	2016	2017	2018
A1	1022761	8909 121	58624 168	П1	11967 796	45716551	14128055
A 2	12905 213	10910 716	6766105	П 2	31019 379	20623953	6882
A 3	82	64	12117	П 3	2008118	7319	6702
A 4	112298 677	130009 163	80849 460	П 4	63231 440	83481241	132110 271
Баланс	126226 733	149829 064	146251 850	Баланс	126226 773	149829 064	146251 850

Таблиця 2.4.

Норма показників	Показники ПАТ «АТБ»		
	2016	2017	2018
A1>П1	Не виконане	Не виконане	Виконане
A2>П2	Не виконане	Не виконане	Не виконане
A3>П3	Не виконане	Не виконане	Виконане
A4<П4	Не виконане	Не виконане	Виконане

Розкриємо дані нормативних значень. Показник A1>П1 на протязі двох років перебував за межами нормативних значень, що говорить про недостатність коштів для покриття найбільш термінових зобов'язань. Показник A2 > П2 показує на скільки швидко реалізовані активи перевищують короткострокові пасиви та організація може бути платоспроможною в недалекому майбутньому з урахуванням своєчасних розрахунків із кредиторами, одержання коштів від продажу продукції в кредит. Дана умова була не виконана в періоди з 2016 по 2018 роки. Умова A3 > П3 була виконана тільки в 2018 році, це означає, що в майбутньому при своєчасному надходженні коштів від продажів і платежів організація може бути платоспроможною на період, дорівнює середньої тривалості одного обороту обігових коштів після дати складання балансу. Умова A4<П4 було

виконано тільки в 2018 році, виконання цієї умови свідчить про дотримання мінімальної умови фінансової стабільності організації, наявності в неї власних обігових коштів. Проаналізувавши дані таблиць можна зробити висновок що баланс ПАТ «АТБ» не є абсолютно ліквідним, але в 2018 році ПАТ «АТБ» нормалізував деякі з показників.

Далі розглянемо фінансові коефіцієнти платоспроможності. Під платоспроможністю розуміють спроможність компанії повністю виконувати свої зобов'язання по платежах, а також наявність у неї коштів необхідних і достатніх для виконання цих зобов'язань. Дамо короткий опис кожному з коефіцієнтів, що характеризують платоспроможність підприємства. Загальний показник платоспроможності виражає спроможність підприємства розраховуватися по всіх видах зобов'язань. Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яку частину поточної короткострокової заборгованості організація може погасити найближчим часом за рахунок коштів і прирівняних до них фінансових вкладень. Коефіцієнт поточної ліквідності показує, яку частину поточних зобов'язань по кредитах і розрахункам можна погасити, мобілізувавши всі обігові кошти. Коефіцієнт маневреності функціонуючого капіталу показує, яка частина функціонуючого капіталу без руху у виробничих запасах і довгострокової дебіторської заборгованості. Частка обігових коштів в активах залежить від галузей приналежності організації та допомагає порівняти фінансовий стан фірми з конкурентами.

Коефіцієнт забезпеченості власними коштами характеризує наявність в організації власних обігових коштів, необхідних для поточної діяльності. Розрахунок коефіцієнтів представлено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5. Фінансові коефіцієнти платоспроможності

Найменування коефіцієнта	Норматив нізначення	2016	2017	2018	Відхилення (+;-)	
					2017 р. від 2016 р.	2018 р. від 2017 р.
Загальний показник ліквідності, L1	$L1 \geq 1$	0,22	0,26	4,39	0,04	4,13
Коефіцієнт абсолютної ліквідності, L2	$L2 \geq 0,2-0,5$	0,024	0,13	4,15	0,106	4,02
Коефіцієнт поточної ліквідності, L3	$L3 \geq 1,5-3$	0,32	0,3	4,63	-0,03	4,33
Коефіцієнт маневреності функціонуючого капіталу, L4	0,2-0,5	-0,78	-0,56	0,39	0,22	0,83
Частка обігових коштів в активах, L5	$L1 \geq 0,5$	0,1	0,1	0,45	0	0,35
Коефіцієнт забезпеченості власними коштами, L 6	$L7 \geq 0,1$	-3,5	-2,3	0,79	1,2	3,09

Виходячи з даних таблиці можна зробити висновок, що ПАТ «АТБ» не є абсолютно платоспроможним. Загальний показник ліквідності перебуває нижче норми в 2016 і 2017 роках і означає, що підприємство не може розраховуватися по всіх видах зобов'язань. В 2018 році коефіцієнт перебуває в нормі. Коефіцієнт абсолютної ліквідності не перебуває в нормі, він нижче значень в 2016 і 2017 роках, що означає неможливість оплатити зобов'язання за рахунок коштів усіх видів, а в 2018 році коефіцієнт вище норми, що говорить про занадто високу частку непрацюючих активів.

Коефіцієнт поточної ліквідності за 2016 і 2017 роки показує низьку платоспроможність, а в 2018 говорить про нераціональну структуру капіталу.

Коефіцієнт маневреності функціонуючого капіталу показує, яка

частина функціонуючого капіталу без руху у виробничих запасах і довгостроковій дебіторській заборгованості. Нормативне значення коефіцієнт виконує тільки в 2018 році. Частка оборотних активів показує позитивну динаміку за 3 роки, це означає, що ліквідність балансу зростає, але коефіцієнт усе ще нижче норми. Коефіцієнт забезпеченості власними коштами також показує динаміку зростання, що є позитивним явищем для організації, але варто відзначити що коефіцієнт усе ще нижче норми. Кінцевою метою будь-якого комерційного підприємства є одержання прибутку. Для повноцінного аналізу фінансових показників підприємства необхідно проаналізувати його кінцеві фінансові результати. У таблиці 2.6. представлений аналіз прибутку ПАТ «АТБ».

Таблиця 2.6 Аналіз прибутку ПАТ «АТБ»

Найменування показника	2016	2017	2018	Відхилення (+;-)	
				2017 р. від 2016 р.	2018 р. від 2017 р.
Прибуток до оподаткування, тис. грн.	31239212	38884675	32777078	7645463	-6107597
Чистий прибуток, тис. грн.	29785206	37559017	30998450	7773811	-6560567
Прибуток від продажів, тис. грн.	15466	69150	161662	53684	92512
Управлінські витрати, тис. грн.	301215	296535	504412	-4680	207877
Валовий прибуток, тис. грн.	316681	365685	342750	50 004	-22935
Доходи від участі в інших організаціях, тис. грн.	24000000	32500000	24350000	8500000	-8150000
Коефіцієнт прибутковості,%	80,39	90,83	74,77	10,44	-16,06
Коефіцієнт рентабельності активів	4,31	3,68	4,78	-0,631	1,1
Коефіцієнт валового прибутку	0,85	0,88	0,82	0,03	-0,06

Виходячи з таблиці 2.6. можна зробити висновок, що в період з 2016 по 2018 роки підприємство має позитивну прибутковість, коефіцієнт прибутковості має значення вище 30, що означає надприбутковість ПАТ

«АТБ». Коефіцієнт рентабельності активів вище нуля та означає якісне використання майна компанії. Коефіцієнт валового прибутку збільшився в період з 2016 по 2018 роки, що говорить про рентабельність бізнесу. Також варто відзначити, що більша частина виручки ПАТ «АТБ» отримана від участі в інших організаціях. Це означає, що ПАТ «АТБ» одержує дохід від надходжень, пов'язаних з участю в статутних капіталах інших організацій включаючи відсотки та інші доходи по цінних паперах.

Для наочності на рисунку 2.2. виділимо основні показники прибутку в динаміку.

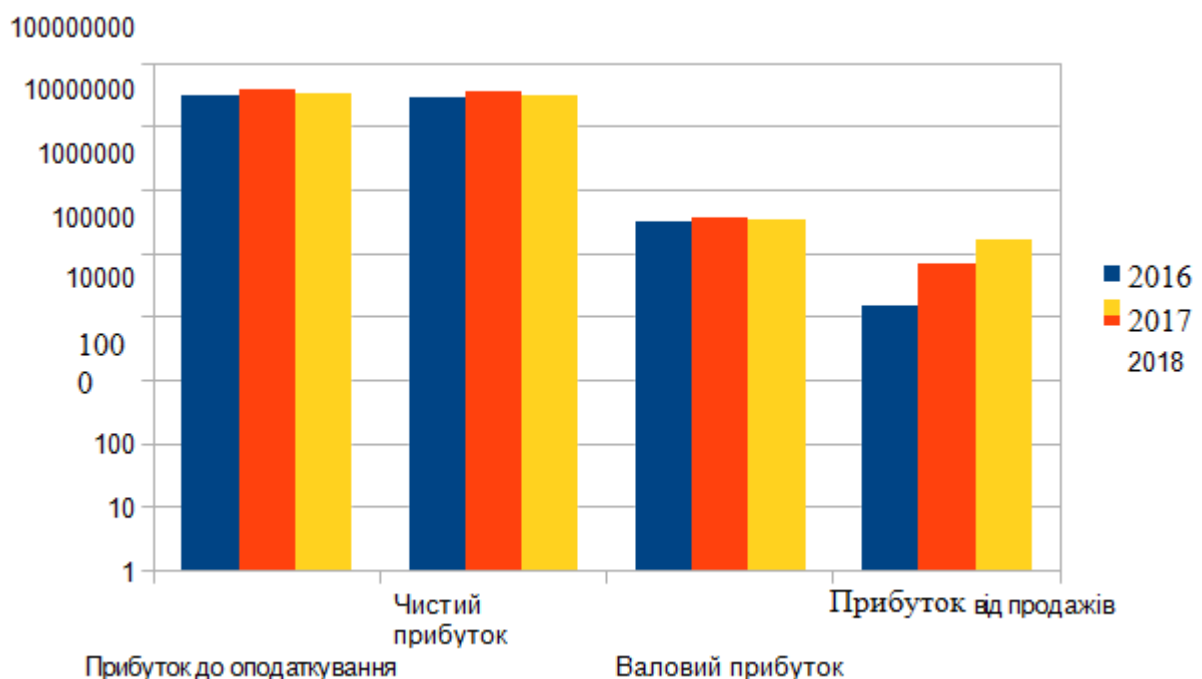


Рис. 2.2. Динаміка основних показників прибутку

Виходячи з рисунка 2.2 можна зробити висновок, що з 2016 по 2018 роки основні показники фінансових результатів збільшилися. Варто відзначити, що прибуток від продажів зріс на 94,5%, що говорить про успішне ведення господарської діяльності підприємства. Розрахувавши безліч показників фінансового стану ПАТ «АТБ» можна сформулювати фінансовий результат діяльності підприємства. Виходячи з раніше отриманих даних можна зробити висновок, що ПАТ «АТБ» є найбільшою мережею роздрібних магазинів, має величезний штат співробітників, є інвестиційно привабливою і надприбутковою організацією, а також показує себе фінансово стабільним

підприємством. При цьому ПАТ «АТБ», через свою структуру балансу має проблеми з ліквідністю балансу, що означає нездатність активів бути швидко проданими за ціною, близькою до ринкової. Крім того, відсутність абсолютної платоспроможності говорить про нераціональну структуру капіталу. У цілому сформований аналіз фінансових результатів діяльності ПАТ«АТБ» в умовах розвитку сучасної економіки показує, що підприємство веде успішну комерційну діяльність.

2.3. Організація комерційної діяльності на підприємстві

Розглянувши техніко-економічні характеристики ПАТ «АТБ» і проаналізувавши економічні показники підприємства необхідно описати процес організації комерційної діяльності. Організацію комерційної діяльності підприємства можна розглянути із практичної і аналітичної позиції. Основою практичної позиції є процес, пов'язаний із надходженням і продажем товарів. Аналітична складова організації комерційної діяльності заснована на аналізі конкурентів і конкурентоспроможності підприємства, виявленню сильних і слабких сторін комерційної організації. На практиці організація комерційної діяльності магазинів «АТБ» починається з пошуку постачальників. Більшість товарів надходить у магазини через розподільні центри, де здійснюється зберігання, фасовка, і відправлення товарів у точки продажів.

Так само варто відзначити, що «АТБ» для найбільш ефективної організації комерційного процесу співробітничав з місцевими виробниками. ПАТ «АТБ» у Дніпрі співробітничав з наступними постачальниками: ПАТ «АМКК», ТОВ «Антенa-В», ТОВ «Арт Дизайн Р», ТОВ «Агроторг», ТОВ «Беліданс ТД», ТОВ «Білі гори», ТОВ «Ваш хліб», ТОВ «Дикк», ТОВ «Капітан-Торг», ВАТ «Колосся», ТОВ «Вимм-Биль-Даний», ТОВ «ЛОРІ ГРУП», ПАТ «Одеська рибка», АТ «М'ясокомбінат Фаворит», ПАТ «Нестле Фудз», ТОВ «Пармалат МК», ПП «Пролагаєва Н.І.», РЦ Біла, РЦ Київ, РЦ Суми, ТОВ «Союз», ПАТ «Південний трест», ТОВ «Гарячий ключ», ТОВ «ТОРТ'ЯНА», ПАТ «Глобинський м'ясокомбінат», ПАТ «Київмолоко», ТОВ

«Врожай ТД», ТОВ «Херст Шкулев Паблішинг», ПАТ «Тернопільській маслозавод». Таким чином, крім великих розподільних центрів ПАТ «АТБ» намагається взаємодіяти з місцевими постачальниками, щоб знизити витрати на транспортування, зберігання та звести до мінімуму втрати продукції на кожному етапі шляху від виробника до споживача, а також зберегти конкурентоспроможні ціни. Після надходження товарів працівниками підприємства проводиться процедура приймання. Далі товари, отримані від постачальників переходять у приміщення для зберігання. Під процесом зберігання товарів у магазині розуміється не тільки безпосередня наявність товару на складі, але й правильне розміщення, укладання товару, підтримка та створення режиму зберігання, а так само спостереження й догляд за товарами.

Товари наявність яких необхідна в торговельному залі спрямовуються в зону підготовки до продажу, далі товари проходять процес маркування, фасовки, комплектування. Після проходження перерахованих вище процесів відбувається викладення товарів у торговельний зал. Кінцевою стадією організації комерційної діяльності на підприємстві роздрібною торгівлі є реалізація продукції покупцям. Основи процесу організації комерційної діяльності на підприємстві роздрібною торгівлі представлено на рисунку 2.3.

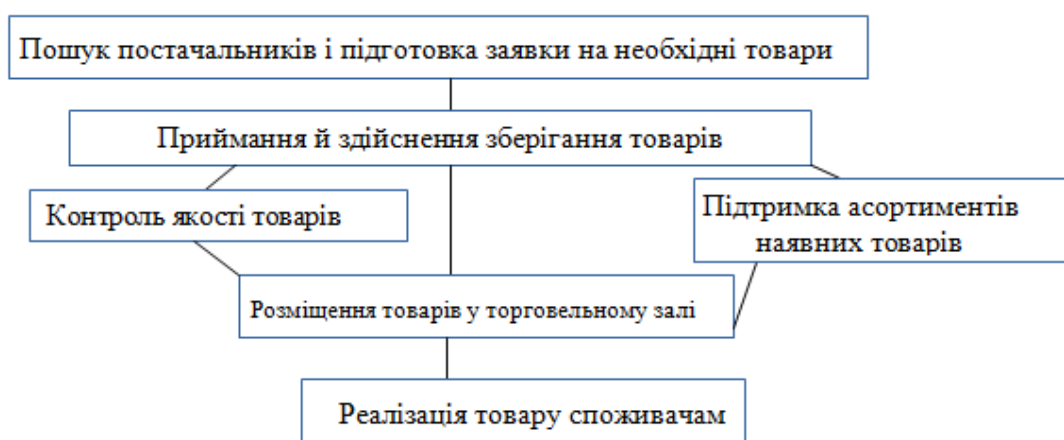


Рис. 2.3. Організація комерційної діяльності ПАТ «АТБ»

Торкаючись теми організації комерційної діяльності, важливо розглянути її аналітичну складову, основою якої є аналіз конкурентів.

Варто відзначити, що ПАТ «АТБ» не є єдиною комерційною організацією в сегменті. На території країни існує безліч конкуруючих підприємств, без аналізу яких грамотна організація комерційної діяльності не можлива. Для грамотної організації комерційної діяльності підприємству необхідно ухвалювати комерційні рішення ґрунтуючись на своїх конкурентних перевагах і недоліках. У таблиці 2.8. за допомогою побудови Матриці Swot-Аналізу виділимо основні переваги та недоліки ПАТ «АТБ».

Таблиця 2.8. Матриця Swot-Аналіз

<p>S-Сильні сторони Відома торговельна марка, безліч комерційних партнерів, структура управління підприємством, позиція лідера ринку</p>	<p>W-Слабкі сторони Рівень сервісу, рівень якості продукції.</p>
<p>О-Можливості Зростання внутрішнього ринку, використання можливостей, що сприяють виходу на міжнародний ринок, відкриття позицій у нових для компанії сегментах</p>	<p>T-Загрози Висока конкуренція, зсув фокуса з основного напрямку розвитку компанії.</p>

У таблиці були розглянуті сильні та слабкі сторони підприємства, а так само можливості та загрози для його подальшого розвитку. Ґрунтуючись на даних таблиці можна зробити висновок, що при організації комерційної діяльності ПАТ «АТБ» варто звернути увагу на наявність швидкозростаючих конкурентів, і використання можливості виходу на нові ринки.

Проаналізувавши організацію комерційної діяльності ПАТ «АТБ» можна сказати, що компанія випереджає конкурентів по таких важливих показниках, як кількість магазинів мережі та займаної частки ринку, має сильних конкурентів, яким програє по деяких позиціях. Крім того ПАТ «АТБ» має потенціал для виходу на міжнародний ринок, за рахунок чого зможе стати лідером ринку по показнику чистого прибутку.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЮВАННЯ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «АТБ»

3.1. Оцінка ефективності комерційної роботи підприємства

Проаналізувавши фінансові показники ПАТ «АТБ», а також розглянувши організацію його комерційної діяльності необхідно дати оцінку ефективності комерційної роботи підприємства. Визначивши, що ПАТ «АТБ» є надприбутковою організацією, для складання оцінки комерційної роботи необхідно провести: аналіз банкрутства підприємства, розрахувати коефіцієнти рентабельності та показники ділової активності. Оцінку ефективності комерційної роботи підприємства необхідно почати з розрахунку коефіцієнтів рентабельності. Під рентабельністю мають на увазі показник, що визначає економічну ефективність, що характеризує прибутковість від комерційної «праці». Знаючи значення коефіцієнтів рентабельності, можна зрозуміти, чи ефективно підприємство використовує ресурси, які перебувають у його розпорядженні.

Оцінюючи рентабельність підприємства необхідно розглянути:

- рентабельність продажів і загальна рентабельність звітного періоду, яка показує, скільки прибутку припадає на одиницю реалізованої продукції;
- рентабельність власного капіталу, що дає інформацію про ефективність використання власного капіталу;
- рентабельність активів, показує ефективність використання усього майна організації;
- фондорентабельність, яка показує ефективність використання основних коштів і інших позаобігових активів;
- рентабельність діяльності підприємства, що відображає досягнутий у компанії баланс економічних інтересів внутрішніх і зовнішніх учасників бізнесу;

- рентабельність перманентного капіталу, яка показує ефективність використання капіталу, вкладеного в діяльність організації на тривалий строк;

- період окупності власного капіталу, показує число років, у плінні яких повністю окупляться вкладення в дану організацію.

У таблиці 3.1 представлені перераховані вище показники рентабельності.

Таблиця 3.1. Показники, що характеризують рентабельність ПАТ «АТБ»

Показник	Нормативні значення (%)	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Відхилення(+/-)	
Рентабельність продажів (маржа прибутку)	Більш 5	0,04	0,16	0,39	2017 р. від 2016 р.	2018 р. від 2017 р.
Загальна рентабельність звітного періоду	10-25	84,31	94,03	79,07	9,72	-14,96
Рентабельність власного капіталу	15 і більш	0,42	0,47	0,25	0,05	-0,22
Рентабельність активів (економічна рентабельність)	EP>0	0,25	0,26	0,22	0,01	-0,24
Фондорентабельність	не має загальноприйнятого нормативного значення	0,28	0,3	0,41	0,02	0,11
Рентабельність діяльності підприємства	не має загальноприйнятого нормативного значення	0,24	0,14	0,11	-0,1	-0,04
Рентабельність перманентного капіталу	не має загальноприйнятого нормативного значення	0,38	0,47	0,25	0,09	-0,22
Період окупності власного капіталу	Швидкоокупні < 5	2,02	2,15	4,03	0,13	1,88

Проаналізувавши дані таблиці можна зробити висновок, що рентабельність продажів знаходиться нижче нормативних значень, це говорить про те, що темпи зростання витрат випереджають темпи зростання виторгу. Варто відзначити, що даний показник у період з 2016 по 2018

роки має позитивну динаміку, що несе позитивний характер. Загальна рентабельність звітного періоду перебуває вище нормативних значень, і показує високий прибуток на одиницю реалізованої продукції. Рентабельність власного капіталу перебуває нижче норми, що свідчить про зростання власного та зниженні позикового капіталу в структурі організації.

Економічна рентабельність перебуває вище нуля, але має негативну динаміку, що означає зниження виручки та цін на продукцію ПАТ «АТБ». Фондорентабельність у період з 2016 року по 2018 рік має позитивну динаміку, що означає зростання прибутку від продажів. Рентабельність діяльності підприємства в період з 2016 року по 2018 рік знизилася більш, ніж у два рази, що також, як і показники економічної рентабельності, вказує на зниження цін на продукцію й зниження виручки.

Значення рентабельності перманентного капіталу показує зростання в 2017 році стосовно 2016 року, а в 2018 році спостерігається дворазове падіння показника, що говорить про неоднорідну ефективність використання капіталу. Період окупності власного капіталу, незважаючи на двократне зростання в 2018 році, говорить про те, що ПАТ «АТБ» є швидкоокупним підприємством, свідчить про ефективність управління капіталом. У цілому ПАТ «АТБ» не є абсолютно рентабельним, має низькі значення показників, що вказує на неефективність комерційної роботи підприємства.

Нарівні з показниками рентабельності, вплив на оцінку комерційної діяльності підприємства справляють показники банкрутства. Незважаючи на надприбуток підприємства, для грамотної оцінки ефективності комерційної роботи необхідно розглянути ймовірність одержання статусу банкрута підприємством. Для аналізу банкрутства підприємства необхідно розрахувати коефіцієнт банкрутства підприємства, показники Z-Рахунку Альтмана та Z-Рахунку Лиса. Значення даних показників представлено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2. Показники банкрутства ПАТ «АТБ»

Назва показника	Нормативне значення	Показники			Відхилення (+/-)	
		2016 рік	2017 рік	2018 рік	2017 р. від 2016 р.	2018 р. від 2017 р.
Коефіцієнт банкрутства	Рекомендоване значення - більш 0	-0,23	-0,31	0,35	-0,08	0,66
Двофакторний Z-Рахунок Альтамна	Z<0 — імовірність банкрутства менше 50% і зменшується в міру зменшення значення Z, Z>0 – імовірність банкрутства більше 50% і збільшується в міру збільшення значення Z, Z=0 – імовірність банкрутства рівна 50%.	-0,67	-0,66	-5,34	-0,01	-4,68
Z-Рахунок Лиса	Z<0.037 – існує імовірність банкрутства підприємство фінансово стійке Z>0.037 –	0,026	0,023	0,15	-0,003	0,127

Також для оцінки комерційної діяльності організації слід провести аналіз ділової активності підприємства. В основі даного аналізу лежить коефіцієнт оборотності, який показує інтенсивність (швидкість обороту) використання активів або зобов'язань. Він визначає, як підприємство активно веде свою діяльність. Чим більше значення даного показника, тим більш ефективно підприємство працює. Коефіцієнт оборотності активів прямо пропорційний обсягу продажів. Збільшення даного коефіцієнта говорить про те, що продажі теж збільшилися. Чим менше оборотність, тем більша залежність підприємства у фінансуванні свого виробничого процесу. У таблиці 3.3. проаналізовані коефіцієнти ділової активності.

Таблиця 3.3. Показники ділової активності ПАТ «АТБ»

Найменування показника	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Відхилення (+/-)	
				2017 р. від 2016 р.	2018 р. від 2017 р.
Коефіцієнт оборотності активів	0,0029	0,003	0,0028	0,0001	-0,0002
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	0,014	0,017	0,001	0,003	-0,016
Коефіцієнт оборотності позаобігових активів	0,48	0,56	0,6	0,08	0,04
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0,029	0,03	0,05	0,001	0,0015
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	0,06	0,014	0,014	-0,046	0

Коефіцієнт оборотності активів з 2016 року по 2018 рік знизився на 0,0002 пункту, що може означати зростання суми використовуваних активів. Також варто відзначити, що коефіцієнт хоч і не має нормативного значення та припускає дослідження в динаміці, показники ПАТ «АТБ» не відповідають показникам конкурентів у галузі. Це свідчить про те, що кожна одиниця активу приносить малу частку прибутку. Коефіцієнт оборотності обігових коштів з 2016 року по 2018 значно знизився, уповільнення оборотності приводить до збільшення потреби підприємства в обігових коштах, а також побічно вказує на відсутність розвитку напрямку постачання та збуту продукції. Коефіцієнт оборотності позаобігових активів з 2016 по 2018 рік показує приріст, що носить позитивний характер і означає, що експлуатація основних засобів підприємства відбувається ефективніше.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості показує позитивну динаміку, що відображає поліпшення платіжної дисципліни контрагентів, вони вчасно погашають заборгованості перед підприємством і падає кількість операцій з відстроченням платежу. Коефіцієнт оборотності кредиторської

заборгованості має негативну динаміку, що означає, низьку швидкість оплати боргів перед кредиторами підприємством. Проаналізувавши вище перелічені показники, можна зробити оцінку ефективності комерційної роботи ПАТ «АТБ». На даному етапі комерційну діяльність підприємства можна оцінити як задовільну, тому що відсутній ризик банкрутства, і коефіцієнти рентабельності підприємства перебувають у межах нормативних значень. Однак дослідження показників ділової активності підприємства в динаміці, вказує на нераціональне управління комерційною діяльністю підприємства і, як наслідок, зменшення одержуваного прибутку.

3.2. Рекомендації з підвищення ефективності комерційної діяльності ПАТ «АТБ»

Грунтуючись на виконаній роботі, розглянувши економічні показники підприємства та проаналізувавши комерційну діяльність ПАТ «АТБ» необхідно розглянути шляхи поліпшення ефективності комерційної діяльності підприємства. Рекомендації з підвищення ефективності комерційної діяльності необхідно розглядати з економічної та маркетингової позиції. Грунтуючись на економічних показниках необхідно виділити тих, по яких підприємство є відстаючим. До таких показників діяльності ПАТ «АТБ» відносяться коефіцієнти ділової активності й рентабельності, що говорить про необхідність розробки заходів, що сприяють ефективності використання наявних коштів, а також підвищенню окремих видів рентабельності підприємства.

Для підвищення ефективності використання наявних коштів необхідно:

- впровадити систему стягнення штрафів з несумлінних постачальників;
- організувати відділ, що збирає та аналізує інформацію про партнерів підприємства роздрібною торгівлі;
- зобов'язати керівний склад філіалів ПАТ «АТБ» увести окремий від мережі платіжний календар;

- необхідно створити регіональні юридичні відділи для найбільш ефективного стягнення заборгованостей;
- необхідне відкриття нових логістичних центрів для побудови раціональної системи постачань товарів;
- необхідно регулярне відновлення основних засобів, тому що сучасне обладнання дозволяє заощаджувати електроенергію, зменшує витрати при зберіганні та реалізації продукції.

Перераховані вище рекомендації дозволять раціонально використовувати кошти підприємства. Окремо варто відзначити, що при введенні окремого платіжного календаря з'являється можливість прогнозування фінансового, і як наслідок, комерційного стану компанії, підвищення прозорості процесів управління доходами та видатками організації, збільшення гнучкості та обґрунтованості рішень при зміні економічних умов функціонування компанії, оптимізації кредитної політики організації, збільшення ступеня надійності та рівня довіри до компанії з боку кредиторів і інвесторів.

Розглядаючи шляхи поліпшення комерційної організації ПАТ «АТБ» варто виділити низькі показники рентабельності продажів. Тому що для ПАТ «АТБ» роздрібна торгівля є одним з основних видів діяльності, зниження даного показника, може говорити про зниження діяльності на ринку роздрібною торгівлі та зниженні попиту на реалізовану продукцію компанії. Нижче викладені рекомендації з підвищення роздрібних продажів підприємства. Розташування товарів відповідно до правил мерчендайзингу. Зрозуміле та наочне розміщення товару в магазині - простий і ефективний спосіб підняти продаж. Продукція повинна бути викладена не тільки зручно для відвідувача, але й вигідно для продавця, розташування на рівні очей споживача самих дохідних товарів, а в касовій зоні необхідно розмістити акційну продукцію - такі основні рекомендації фахівців з ефективного викладення асортиментів. Використання супутніх пропозицій. Даний прийом припускає продаж супутніх товарів покупцю. Наприклад продаж пластикового

посуду та наборів для пікніка при купівлі м'яса і т.д. Хтось із клієнтів погодиться на додаткову покупку, хтось відмовиться від неї. Але якщо пропонувати кожному покупцю, те середній чек збільшиться.

Програма лояльності. Знижки по дисконтних картах і бонусні бали за покупку є потужними інструмент, що збільшують продажів. Якщо клієнт вибирає між двома аналогічними торговельними точками, він віддасть перевагу тій, у якій у нього є привілеї. Варто відзначити, що використовувати метод необхідно з обережністю. Буває, що віддача від програми лояльності не покриває витрати на її використання. Таке трапляється, якщо постійним покупцям видали карти на знижку, а нові клієнти не з'явилися. У такому випадку бонусна система підлягає перегляду або скасуванню.

Акції та розпродажі. Ціль даного способу - мотивувати клієнта придбати більше, ніж він планував спочатку. Інструмент особливо популярний для збільшення продажів у кризу, або при потребі, позбування від старого асортименту. Також необхідно сказати, що ПАТ «АТБ» уже використовує даний спосіб. Нижче в таблиці 3.4. показані найбільш популярні акції, які можливо використовувати на підприємстві роздрібною торгівлі.

Таблиця 3.4. Найбільш популярні види акцій для підприємств роздрібною торгівлі

Пропозиція	Умови	Особливості
Акція «2+1»	При купівлі 2 однакових видів продукції, ще 1 буде безкоштовна	У подарунок дається товар з найменшою вартістю по чеку
Знижка на ту або іншу категорію	М'ясні вироби 2 дня на 10% дешевше	Стимулювання збуту незатребуваної продукції
Повний розпродаж	Знижка 20% на весь асортимент	Виключення - елітна продукція
Акція «Приведи друга»	Знижка 5% за рекомендацією від діючого клієнта	Необхідно зробити розрахунок економічно обґрунтованої максимальної суми.
Знижка 10% у день народження	Надається за 3 дня до й 1 день після події при наданні паспорта	Не поширюється на алкоголь і кондитерські вироби

Використання перерахованих вище умов продажу товару буде сприяти залученню клієнтів і збільшенню прибутку. Активність у соціальних мережах.

Представництво магазину в соціальних мережах значно збільшить кількість користувачів. Вони будуть дізнаватися з пабліків і груп про асортимент, акції та знижки. Для цього менеджеру потрібно наповнювати акаунти цікавим контентом і актуальною інформацією. Ефективний спосіб збільшити віддачу із сайту або групи в соціальних мережах - оголосити конкурс із реальним призом. У якості призу необхідно запропонувати знижку або безкоштовний товар. Зазначені в тексті правила, переваги й особливості пропозиції прочитає велика кількість користувачів, що є ефективним рекламним методом. Варто відзначити, що бренди ПАТ «АТБ» активно використовують даний метод.

Зворотний зв'язок. Вибірковий дзвінок клієнтам, анкетування - ці інструменти дозволять виявити, чого не вистачає покупцям. Краще ставити закриті запитання про асортименти, якість обслуговування, доступності й оформленні магазину, і про будь-яких інших аспектах, але й розгорнуті відповіді теж варто передбачити. Даний спосіб допоможе виявити основні напрямки розвитку комерційної діяльності, засновані на думці споживачів.

Маркетингові акції. Роздача листівок, конкурси та розіграші, подарунки за покупку, пропозиція безкоштовно спробувати продукцію постачальників - ці та інші заходи підвищать інтерес клієнтів і рентабельність бізнесу. Так само при дослідженні організації комерційної діяльності та дослідженні конкурентоспроможності ПАТ «АТБ» був виявлений ряд недоліків у порівнянні з конкурентами. Основними позиціями, по яких ПАТ «АТБ» програє конкурентам є рівень сервісу і якість реалізованої продукції. Для нормалізації сервісного обслуговування ПАТ «АТБ» необхідно використовувати стратегічні, кваліфікаційні, технологічні, мотиваційні та контролюючі рекомендації. Необхідно нормалізувати стратегічний аспект управління персоналом. Це стосується зв'язку оперативних завдань, які ставляться перед співробітниками. необхідно

ввести індивідуальні та колективні плани продажів. Також стратегічний аспект управління персоналом необхідно розділити на кількісний і якісний. Кількісний аспект необхідний для контролю обсягу продажів і підтримки необхідної кількості персоналу для його забезпечення.

Якісний аспект необхідний для прояснення серед співробітників питань, що стосуються роз'яснення принципів компанії, на які необхідно опиратися, особистої мотивації працівників, принципів побудови роботи підприємства. Далі, спираючись на перераховані вище аспекти, необхідно здійснювати набір співробітників, що розділяють ці принципи. Необхідно підвищувати кваліфікаційні вимоги до персоналу, підвищувати рівень знань і вмінь, якими повинні володіти співробітники і компанія в цілому для досягнення стратегічних цілей. Дані заходи необхідні, щоб персонал умів працювати таким чином, щоб продати товар у потрібному обсязі в заданий термін, дотримуючи стандартів обслуговування і правила взаємодії з колегами. Також для нормалізації кваліфікаційних процесів необхідно ввести ряд нормативних документів, таких як: посадова інструкція – перелік функціональних обов'язків і регламент поведінки на роботі для певної посади; профіль посади – сукупність знань, навичок і особистісних якостей, необхідних співробітнику, щоб виконувати функціональні обов'язки в рамках посадової інструкції; єдині стандарти роботи торговельного персоналу – зведення обов'язкових для виконання правил, включаючи конкретні мовні модулі для роботи з покупцями. Необхідно ввести технології добору й первинного навчання кадрів на підприємстві, а також створити регламентовану процедуру прийняття на роботу нових співробітників і забезпечення необхідного рівня їх професійної підготовки. Керівництву необхідно вміти підібрати й підготувати кваліфікований персонал, а також організувати його щоденну роботу таким чином, щоб всі його дії сприяли досягненню кількісних цілей і відповідали рівню якісних показників діяльності.

На підприємстві необхідно впровадити методи контролю та оцінки результатів роботи. Це система порівняння якості роботи співробітників з еталоном. Для цього необхідна:

- щоденна оцінка виконання співробітником своїх обов'язків;
- періодична оцінка рівня досягнення співробітником потрібних результатів для планування його подальшої долі в компанії;
- розробка системи оперативного управління персоналом магазину, яка містить у собі роботу з кожною окремо взятою людською одиницею. Крім того, при поліпшенні показників сервісного обслуговування варто відзначити мотиваційні аспекти. Стимулювання персоналу – це зовнішні важелі активізації персоналу, тобто спонукання за допомогою матеріальної зацікавленості. Ефективність роботи магазину, його товарообіг і кількість прибутку багато в чому залежить від якості роботи його співробітників. Для того, щоб співробітники дійсно якісно виконували свої обов'язки, необхідно створити сприятливі умови праці, тобто проводити комплексне стимулювання та мотивацію персоналу. Далі в таблиці 3.5. представлені види мотивації персоналу.

Таблиця 3.5 Види мотивації персоналу ПАТ «АТБ»

Види мотивації персоналу		
Пряма матеріальна мотивація	Нематеріальна мотивація	Моральна мотивація
премія за перевиконання плану	додаткове страхування	усна публічна похвала керівника
відсоток від продажів певної групи товарів	гнучкий графік	письмова подяка
премія за роботу без порушень	можливість навчання стажування по всій країні	таконкурси та змагання
премія за досягнення певних показників	оплата проїзду до місця роботи	нагородження сертифікатом кращого працівника
	додаткова відпустка	додаткові відгули
	знижки на придбання товарів у магазині	удошка пошани
	оплата особистого зв'язку	корпоративи та свята

Використання перерахованих вище методів роботи з персоналом ПАТ «АТБ» допоможе розв'язати проблему неякісного сервісного обслуговування.

Розглянувши організацію комерційної діяльності ПАТ «АТБ» було виявлено наявність неякісної продукції в порівнянні з конкуруючими підприємствами. Для вирішення даної проблеми на підприємстві, рекомендується вести контроль продукції перед надходженням у магазин і безпосередньо на території торговельного підприємства.

До методів контролю до надходження товарів можна віднести:

- жорсткість вимог до постачальників;
- наявність регіональної лабораторії, яка займається дослідженням якості продукції;
- грамотна побудова логістичного процесу та процесу надходження товарів;
- належне використання та ремонт спецтехніки, яка здійснює доставку товарів;
- контроль санітарного стану транспортних засобів.

До методів боротьби з неякісною продукцією на підприємстві відносяться:

- вдосконалення системи складування та зберігання товарів;
- відновлення торговельного устаткування;
- впровадження системи контролю над якістю товарів;
- дезінфекція приміщень і систем вентиляції;
- перевірка цілісності тари при надходженні товарів;
- дотримання товарного сусідства;
- перевірка продукції на наявність контрафактних виробів.

Використання перерахованих вищеметодів буде сприяти вирішенню проблеми неякісної продукції, реалізованої ПАТ «АТБ».

Розглянувши шляхи вирішення основних проблем організації комерційної діяльності ПАТ «АТБ», також варто виділити загальні напрямки вдосконалення комерційної діяльності підприємства. До таких відносяться:

- формування високого рівня лояльності до бренда з боку ключової аудиторії;

- адаптація традиційного формату до мінливих переваг споживачів. У регіонах з найбільшим платоспроможним попитом - проводити роботу із традиційним для ПАТ «АТБ» асортиментами у бік розширення частки більш дорогої продукції, а в регіонах з низькою платоспроможністю необхідне зниження асортиментів дорогих товарів;
- на прикладі конкурентів слід активно просувати товари під власною торговельною маркою, збільшуючи в такий спосіб показники рентабельності бізнесу;
- відмова від збиткових магазинів на користь створення нових на регіональному та міжнародному ринках.

Таким чином, здійснення перерахованих вище заходів буде сприяти вдосконалюванню комерційної діяльності ПАТ «АТБ», збільшенню прибутку, рентабельності, конкурентоспроможності підприємства. А так само сформує лояльне відношення у споживачів.

ВИСНОВОК

У сучасних ринкових умовах питання організації комерційної діяльності на підприємствах і шляхи її вдосконалювання стає усе більш актуальним. У результаті глобалізації, комерція безупинно розвивається торкаючись та проникаючи у більшість сучасних компаній.

Актуальність теми даної роботи обумовлена тим, що успіх будь-якого підприємства залежить від грамотно побудованої комерційної системи. Для цього компаніям необхідно оцінювати організацію комерційної діяльності, усувати та удосконалювати знайдені вразливості. У якості об'єкта дослідження було обране підприємство роздрібної торгівлі ПАТ «АТБ». Компанія ПАТ «АТБ» є найбільшою мережею продовольчих магазинів. У цей час метою компанії є досягнення лідируючих позицій у галузі й, як наслідок побудова ефективної комерційної системи. За результатами фінансового аналізу, а так само розгляду організаційно-економічної характеристики підприємства можна зробити висновок, що ПАТ «АТБ» веде активну комерційну діяльність, освоює нові ринкові ніші, розширює географію присутності і є надприбутковою організацією. Варто виділити важливі фінансові показники ПАТ «АТБ». Так, у досліджуваному періоді виручка від продажу збільшився на 26,2%. Коефіцієнт прибутковості, середнє значення якого становить 82, вказує на те, що підприємство є надприбутковим. Середнє значення коефіцієнта загальної рентабельності становить 85,8 і говорить про те, що підприємство має високий прибуток на одиницю реалізованої продукції. Двофакторна модель Z-Рахунку Альтмана в досліджуваному періоді показує відсутність імовірності банкрутства підприємства. Значення коефіцієнта постійного активу також вказує на стабільність фінансового становища організації. При цьому були виявлені відхилення від нормативів важливих фінансових показників. До таких відносяться показники ліквідності підприємства та показники ділової активності, що вказує на недоліки в організації комерційної діяльності підприємства. Далі була проаналізована

організація комерційної діяльності ПАТ «АТБ». Даний аналіз показав, що ПАТ «АТБ» має налагоджену систему ведення комерційної діяльності, співробітничав з регіональними постачальниками, займається розвитком і налагодженням комерційних процесів, пов'язаних з одержанням, зберіганням і продажем роздрібної продукції. Також, при оцінюванні комерційної діяльності підприємства, була виявлена наявність безлічі великих конкуруючих організацій, що ділять між собою ринок роздрібної торгівлі. Лідером даної галузі є «X5 Retail Group», тому що має найбільший чистий прибуток, у порівнянні з ПАТ «АТБ». Крім того, були виявлені більш дрібні, але такі, що швидко розвиваються конкуруючі організації. Важливою у мовою комерційного успіху організації є реалізація товарів. Розглядаючи організацію комерційної діяльності підприємства роздрібної торгівлі були представлені результати аналізу конкурентних позицій. Спираючись на отримані дані, можна сказати, що у ПАТ «АТБ» були виявлені параметри, які відстають не тільки від лідера галузі, а так само від дрібних конкуруючих підприємств.

Також при дослідженні комерційної діяльності організації була розроблена матриця Swot-Аналізу, де були розглянуті сильні сторони, можливості, недоліки та загрози, які здатні вплинути на побудову комерційної діяльності організації. Далі була дана оцінка ефективності комерційної роботи підприємства на підставі економічних показників. У ході оцінки комерційна діяльність підприємства була оцінена як задовільна. Дана оцінка була представлена на підставі прибутковості та відсутності ризиків банкрутства підприємства. При цьому показання коефіцієнтів рентабельності продажів, що характеризують основний напрямок діяльності підприємства роздрібної торгівлі показували спадну динаміку. Так само були розраховані коефіцієнти ділової активності, значення яких вказують на нераціональне управління комерційною діяльністю підприємства. Також, на підставі оцінки ефективності комерційної роботи, були запропоновані рекомендації з підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства.

У рекомендації з підвищення оцінки ефективності комерційної діяльності були включені як економічні, так і маркетингові прийоми, що сприяють нормалізації комерційної діяльності роздрібного торговельного підприємства.

В основі рекомендацій, що стабілізують економічне становище ПАТ «АТБ» було запропоноване введення контролюючих відділів, яким можливо делегувати повноваження на здійснення господарської діяльності.

Також були дані рекомендації, що сприяють ефективному контролю фінансових показників. Із практичної сторони рекомендації зі збереження та раціональному використанню наявних коштів підприємства ґрунтувалися на:

- переобладнанні магазинів;
- побудові нових логістичних центрів.

Так само були дані маркетингові рекомендації, що сприяють грамотній організації комерційної діяльності підприємства. Головними з яких є:

- використання правил мерчендайзингу;
- реалізація маркетингових акцій;
- підвищення мотивації пресонала;
- використання зворотного зв'язку з покупцями.

Ґрунтуючись на раніше представлених дослідженнях організації комерційної діяльності були запропоновані методи контролю над якістю продукції, в основі яких лежить вдосконалення системи складування та зберігання товарів, а також контроль і виконання санітарних норм. Далі, з метою ефективно побудови комерційної діяльності підприємства були представлені загальні рекомендації для мережі магазинів ПАТ «АТБ».

Література:

1. Азоев Г. Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. М., 2010. 459 с.
2. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. СПб.: Питер, 2011. 344 с.
3. Балабанова Л.В., Холод В.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: навч. посібник. К.: ВД "Професіонал", 2019. 448 с.
4. Беленький П.Ю. Дослідження проблем конкурентоспроможності. *Вісник НАН України*. 2007. № 5. С. 9–18.
5. Бритвина В.В., Шабалина Н.В., Дусенко С.В., Седенков С.Е., Шинков С.О. Внедрение инноваций для повышения конкурентоспособности гостиничных предприятий. *Научное обозрение*. 2019. №2. С. 96-99.
6. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. М.: Гардарики, 2011. 296 с.
7. Гаранина Е.Н., Забаев Ю.В. Методология и практика формирования конкурентных стратегий гостиничных компаний: монография. М.: Логос, 2013.С. 26-30.
8. Головки-Марченко І.С. Сучасні підходи до розуміння сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства». *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 43. С. 67–73.
9. Гребенькова Я.В. Инновации в гостиничном бизнесе. *Современные наукоемкие технологии*. 2020. № 10. С.20-25.
10. Грищенко Д. А. Инновационное развитие гостиничного предприятия. *Международный научный журнал «Инновационная наука»*. № 1.2019. с. 48-53.
11. Дафт Р. Менеджмент. СПб.: Питер, 2012. 864 с.

12. Довбенко В.І. Чинники підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств за умов глобалізації. *Зовнішня торгівля: право та економіка*. 2007. №6. С. 29–35.
13. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 384 с.
14. Задорожна Н. Поняття конкурентних переваг. *Підприємництво, господарство і право*. 2005. № 1. С. 100–103.
15. Кліменко І. М. Генезис сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. *Економічний вісник університету*. 2019. № 31 (1). С. 143–150.
16. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. Пер. с французского. СПб.: Наука, 2019.- 589 с.
17. Мануйлович Ю.М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. Суми : ВТД «Університетська книга». 2013. № 4. С. 274–282.
18. Минцберг Г., Альстэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. СПб: Питер, 2011. 336 с.
19. Морозова Л.С., Поправкина А. А., Чернова Д.Г. Подходы к определению понятия «лояльность потребителя» в индустрии гостеприимства. *Сервис в России и за рубежом*. 2019. Т.10, №1(62). URL: http://electronicjournal.rguts.ru/index.php?do=cat&category=2019_1 (дата обращения: 21.05.2021).
20. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. Пер. И. Минервина. М.: Альпина Паблишер. 2020. 454 с.
21. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. М.: Вильямс, 2012. 307 с.
22. Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. М., 2020. 424 с.
23. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент : учебник для вузов. М. : Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2009. 416 с.

24.Янковий О.Г. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / за заг. ред. О.Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.