

«Донецький національний технічний університет»

Факультет економіки та менеджменту

(повне найменування інституту, назва факультету)

Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки

(повна назва кафедри)

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

Попова О.Ю.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

“ ” 2021 року

Випускна кваліфікаційна робота

Бакалавр

(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему «Управління ефективністю діяльності комерційного підприємства»

Виконав(-ла): студент (-ка) 4 курсу, групи МЕНЗ-17

Спеціальності (напряму підготовки) 073 Менеджмент

(шифр і назва напряму підготовки, спеціальності)

Кобець А.В.

(прізвище та ініціали)

(підпис)

Керівник доцент кафедри УФЕБ, к.е.н., доц. Мирошніченко Г.Б.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Рецензент доцент кафедри ЕПР, к.е.н., доц. Следь О. М.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Нормо-контроль доц. каф. УФЕБ, к.е.н., доц. Антоненко В.М.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

*Засвідчую, що у цій кваліфікаційній
роботі немає запозичень з праць
інших авторів без відповідних
посилань.*

Студент

(підпис)

Покровськ – 2021 р.

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки

Освітній ступінь бакалавр

Напрямок підготовки (спеціальність) 073 Менеджмент

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

_____/Попова О.Ю./

“ ____ ” _____ 2021 року

ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Кобцю Андрію Вікторовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління ефективністю діяльності комерційного підприємства»

керівник роботи Мирошніченко Ганна Борисівна к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від „19” квітня 2021 р. № 175

2. Строк подання студентом роботи 4 червня 2021 р.

3. Вихідні дані до роботи офіційна статистична звітність, інформація періодичних джерел, наукові праці провідних вчених у галузі менеджменту, звітні дані підприємства

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні засади управління ефективністю діяльності комерційного підприємства. 2. Аналіз ефективності діяльності комерційного підприємства. 3. Розробка заходів щодо підвищення ефективності діяльності комерційного підприємства

5. Перелік графічного матеріалу (з точною вказівкою обов'язкових креслень)

Демонстраційний матеріал

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Мирошніченко Г.Б., доц кафедри УФЕБ	24.05.2021	28.05.2021
Розділ 1. Теоретичні засади управління ефективністю діяльності комерційного підприємства	Мирошніченко Г.Б., доц кафедри УФЕБ	19.04.2021	30.04.2021
Розділ 2. Аналіз ефективності діяльності комерційного підприємства	Мирошніченко Г.Б., доц кафедри УФЕБ	30.04.2021	10.05.2021
Розділ 3. Розробка заходів щодо підвищення ефективності діяльності комерційного підприємства	Мирошніченко Г.Б., доц кафедри УФЕБ	10.05.2021	24.05.2021
Висновки	Мирошніченко Г.Б., доц кафедри УФЕБ	24.05.2021	28.05.2021
Нормо-контроль	Антоненко В.М., доц. кафедри УФЕБ	28.05.2021	4.06.2021

7. Дата видачі завдання 19.04.2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Розділ 1. Теоретичні засади управління ефективністю діяльності комерційного підприємства	13.04.2021 – 30.04.2021	
2.	Розділ 2. Аналіз ефективності діяльності комерційного підприємства	30.04.2021 - 10.05.2021	
3.	Розділ 3. Розробка заходів щодо підвищення ефективності діяльності комерційного підприємства	10.05.2021 - 24.05.2021	
4.	Висновки за роботою, вступ	24.05.2021 – 28.05.2021	
5.	Оформлення роботи	28.05.2021 - 04.06.2021	

Студент

(підпис)

Кобець А.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Мирошніченко Г.Б.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Кобець А.В. Управління ефективністю діяльності комерційного підприємства / Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю 073 «Менеджмент» - ДонНТУ, Покровськ, 2021.

У кваліфікаційній роботі розкрито наукові основи управління ефективністю діяльності комерційного підприємства. Досліджено сутність поняття «комерційна діяльність». Проаналізовано існуючі показники оцінки і критерії ефективності діяльності комерційного підприємства. Проведено аналіз ринку будівельних матеріалів України. Проаналізовано фінансово-економічну діяльність підприємства ТОВ «НІКА ТС». Побудовані та проаналізовані основні бізнес-процеси діяльності комерційного підприємства ТОВ «НІКА ТС». На основі визначених недоліків у діяльності підприємства запропоновано впровадження в діяльність ТОВ «НІКА ТС» удосконалення бізнес-процесу комерційної діяльності під-процесом «Інтернет-магазин».

Ключові слова: комерційна діяльність, ефективність, критерії ефективності, процесний підхід, управління ефективністю, бізнес-процеси.

Список публікацій здобувача:

1. Кобець А.В., Мирошніченко Г.Б. Аналіз ринку будівельних матеріалів України // Актуальні проблеми теорії менеджменту, маркетингу та фінансів: наукові ідеї та механізми реалізації: Збірка матеріалів Всеукраїнської наукової конференції (із зарубіжною участю) (м. Покровськ, 12–13 травня 2021 р.). Покровськ, ДВНЗ «ДонНТУ». 2021. С.189-191.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ КОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1 Сутність комерційної діяльності підприємств торгівлі, її види та функції.....	8
1.2 Показники та критерії ефективності діяльності комерційного підприємства.....	15
1.3 Сучасні підходи до управління ефективністю комерційного підприємства	25
Висновки до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ КОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	32
2.1 Аналіз ринку оптової торгівлі будівельних матеріалів України.....	32
2.2 Аналіз комерційної діяльності підприємства	37
2.3 Моделювання бізнес-процесів підвищення ефективності комерційного підприємства	50
Висновки до розділу 2.....	61
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ КОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА...	63
Висновки до розділу 3	69
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73
ДОДАТОК А Заява.....	77
ДОДАТОК Б Перелік публікацій	78
ДОДАТОК В Перелік зауважень щодо оформлення роботи.....	79
ДОДАТОК Г Обліково-фінансова звітність ТОВ «НІКА ТС».....	80

ВСТУП

Актуальність теми. В процесі інтеграції України в світовий торгівельний простір особливої уваги приділяються питанням підвищення ефективності діяльності підприємств торгівельної галузі. Послуги оптових комерційних підприємств стали ринковим товаром, на який є попит і пропозиція. Складні процеси, що відбуваються в українській економіці, змінюють економічне середовище функціонування комерційних підприємств, що в свою чергу призводить до залежності ефективності їх діяльності від макроекономічних факторів зовнішнього середовища.

Підвищення ефективності діяльності комерційних підприємств є одним із завдань сучасної економіки, так як від стану діяльності комерційних підприємств залежать темпи росту різних галузей економіки та добробуту населення. Тому тема управління ефективністю діяльності комерційного підприємства є актуальною.

Питанням підвищення ефективності діяльності комерційних підприємств присвячені результати досліджень вітчизняних та зарубіжних авторів. Важливий внесок у розробку рішень щодо підвищення ефективності діяльності комерційних підприємств зробили наступні вчені, такі як І.Бабух, Ф.Половцева, Ф.Панкратов, І.Олексін, В. Апопій, А.Виноградська, Ф. Половцева, В. Лабунець, І. Тюха, В. Потій, М. Хопчан, М. Амстронг. Але, значною мірою зісталось поза уваги вченими питання підвищення ефективності діяльності комерційного підприємства в аспекті впровадження процесного підходу щодо управління ефективністю окремих бізнес-процесів комерційного підприємства.

Мета роботи полягає у розробці практичних рекомендацій щодо управління ефективністю комерційного підприємства.

Для досягнення поставленою мети у роботі були вирішені наступні завдання:

- визначити сутність комерційної діяльності;

- визначити показники і критерії ефективності діяльності комерційного підприємства;
- проаналізувати сучасні підходи щодо управління ефективністю комерційного підприємства;
- здійснити аналіз та визначити стан ринку будівельних матеріалів України;
- проаналізувати комерційну діяльність підприємства;
- проаналізувати ефективність діючих бізнес-процесів підприємства;
- запровадити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності комерційного підприємства.

Об'єкт дослідження – ефективність діяльності комерційного підприємства.

Предмет дослідження – процеси управління ефективністю діяльності комерційного підприємства.

Методи дослідження – узагальнення (визначення сутності комерційної діяльності підприємства, аналіз сучасних підходів щодо управління ефективністю комерційного підприємства), аналітичні (аналіз існуючих показників і критеріїв оцінки ефективності діяльності комерційного підприємства), графічні (моделювання бізнес-процесів комерційного підприємства), статистичні (аналіз ринку будівельних матеріалів України, аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства), маркетингові (АВС-аналіз підприємства).

Методологічною базою дослідження послужили теоретичні концепції видатних вчених з питань управління ефективністю торгівельних підприємств.

Практичне значення дослідження полягає у розробці практичних рекомендацій щодо впровадження в діяльність комерційного бізнес-процесу підприємства – інтернет-діяльності, що є перспективним напрямком в підвищенні ефективності діяльності комерційного підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ КОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність комерційної діяльності підприємств торгівлі, її види та функції

Функціонування і становлення торгових підприємств в значній мірі залежить від забезпечення ефективності їх комерційної діяльності. Кожна діяльність, включаючи і комерційну, має певну спрямованість і організована для досягнення поставлених цілей. Як основна характеристика ринку, торгівля ґрунтується на його принципах, які служать передумовою його розвитку. Ринок – це система економічних відносин між покупцями та продавцями, основою якої є купівля-продаж товарів, тобто комерційна діяльність [1].

Слід зазначити, що організація комерційної діяльності не обмежується купівлею-продажем продукції. Комерційна діяльність, як правило, включає товари та послуги (об'єкти комерційної діяльності), необхідні для здійснення господарських операцій. Предметом комерційної діяльності є виробники товарів, торгово-фінансові організації та держава.

При дослідженні комерційної діяльності необхідно визначатися на тій її частині, яка взаємодіє з ринком, а саме на обміні товарами та валютами в конкурентному ринковому середовищі та створенні реального прибутку.

При визначенні сутності комерційної діяльності до сих пір не має загальноприйнятого підходу. Більшість науковців визначають поняття та сутність «комерційної діяльності» в залежності від функції торгівлі, філософії бізнесу, комерційних процесів:

- комерційну діяльність ототожнюють і прирівнюють до підприємництва;
- комерційну діяльність ототожнюють і прирівнюють до торговельного підприємства;

- комерційну діяльність ототожнюють і прирівнюють до частини підприємницької діяльності суб'єктів господарювання.

Само слово «комерція» має латинське походження і у перекладі означає торгівлю [2]. З огляду на це, цілком логічним є наступне визначення «комерційної діяльності». «... комерційна діяльність – це невід'ємна умова споживчого ринку, сфери комерційного підприємництва, де відбувається обмін грошей на товари і товарів на гроші. Під нею слід розуміти процеси, пов'язані з купівлею і продажем товарів, задоволенням попиту споживачів, розвитком цільових ринків товарів, мінімізацією витрат обігу та отриманням прибутку» [3].

В результаті порівняльного аналізу та критичної оцінки визначень комерційної діяльності, наведених у науковій літературі, сформовано таблицю 1.1, де в залежності від точок зору науковців наведено визначення поняття «комерційна діяльність».

Таблиця 1.1 – Сутність поняття «комерційна діяльність»

Підхід	Визначення	Автор
1	2	3
Комерційна діяльність як «підприємництво»	Господарська комерційна діяльність (підприємництво) – це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку	ГКУ, ст. 42 [4]
	Особливий вид діяльності, пов'язаний з реалізацією	Ф. І. Половцева [5]

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
	товарів, від якого залежить кінцевий результат торговельного підприємства, тобто товарно-грошовий обмін, у процесі якого товари від постачальника переходять у власність торговельного підприємства з орієнтацією на потреби ринку.	
Комерційна діяльність як «торговельне підприємництво»	це сукупність торгових процесів щодо здійснення актів купівлі - продажу з метою одержання прибутку	Ф.Г. Панкратов, Т.К. Серьогіна [6]
	товарно-грошовий обмін, у процесі якого товари від постачальника переходять у власність торгового підприємства з орієнтацією на потреби ринкового попиту	І.В. Багрова, І.Н. Редіна [7]
	...торгівлю здійснюють підприємства (фірми), які спеціалізуються на продажу або перепродажу товарів з метою отримання прибутку. Такий вид діяльності називається комерційним.	А.П. Кісельов [8]

Закінчення таблиці 1.1

1	2	3
Комерційна діяльність як частина підприємницької діяльності суб'єктів господарювання	діяльність, яка здійснюється на фазі обміну у формі товарно-грошових відносин, охоплює одночасно виробництво та споживання послуг, а також обіг грошових засобів	І.І. Олексін [9]
	Виробниче підприємство здійснює свою діяльність у визначеному зовнішньому середовищі, тому виконання корпоративної місії та конкурентний розвиток можливі лише за умови взаємодії з цим середовищем в процесі створення цінності. Така взаємодія здійснюється в процесі комерційної діяльності підприємства, до сфери якої входить забезпечення підприємства матеріально-технічними ресурсами та збут (продаж) готової продукції	В.К. Козлов [10]
	Це усе те, що забезпечує максимальну вигідність торгової угоди для кожного з партнерів	Закон про ЗЕД [11]

Специфічним питанням у визначенні сутнісних характеристик комерційної діяльності є визначення її видів (див. рис.1.1).

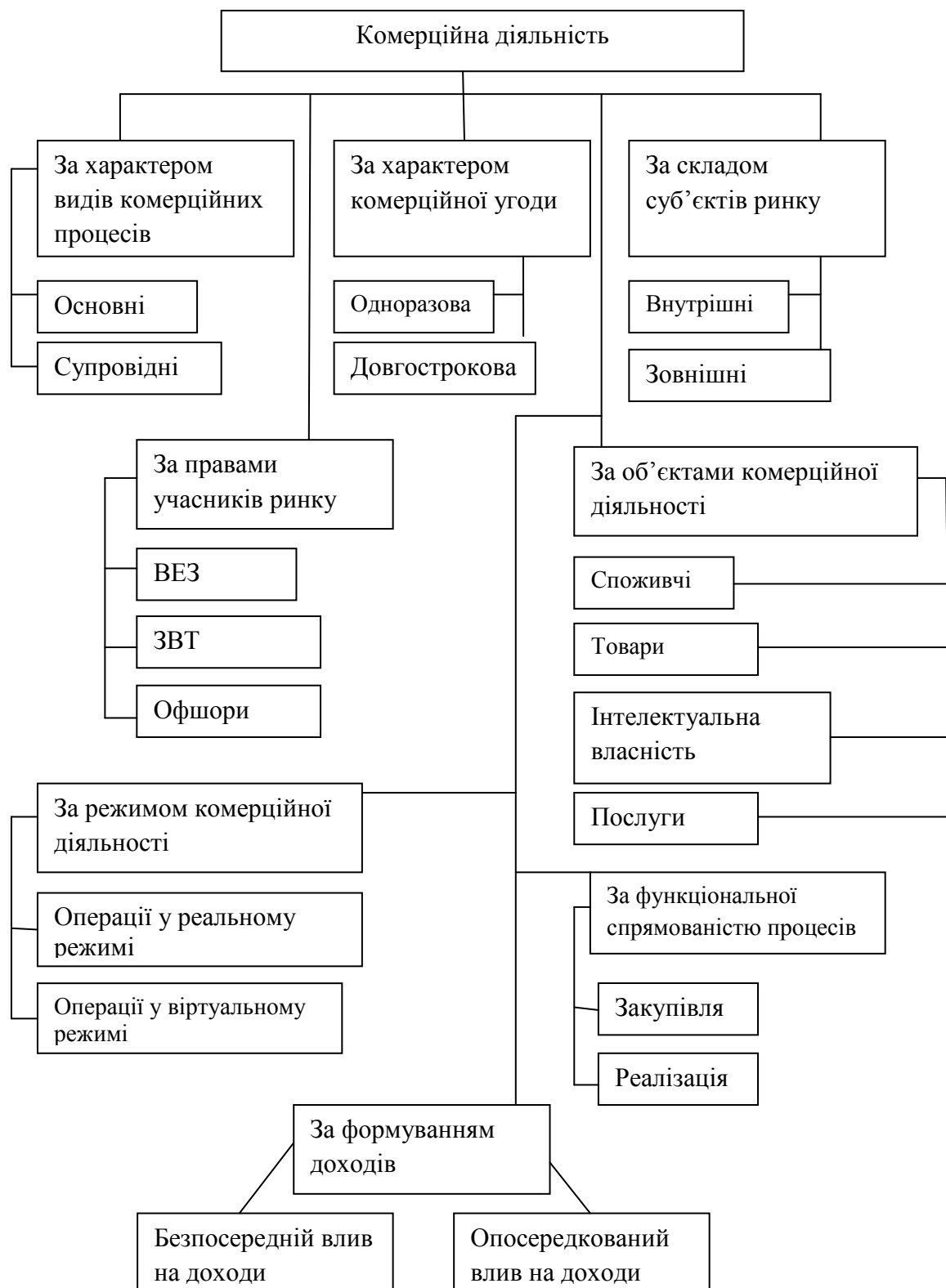


Рисунок 1.1 – Класифікація видів комерційної діяльності

**Узагальнено автором [6-12]*

Щодо цього питання в економічній літературі існують різні визначення в залежності від категорій комерційної діяльності. Категорії комерційної діяльності досліджують в залежності від (рис. 1.1):

- видів ринку (права учасників ринку);
- характеру зміни праву власності (операції купівлі-продажу);
- участі у формуванні доходів.

Проведений аналіз наукової літератури дозволив сформувати наступну класифікацію видів комерційної діяльності (див. рис. 1.1).

Функції комерційної діяльності формуються з сутності обмінних відносин, так як сама комерційна діяльність є частиною процесу товарного обігу, що призначена для виробництва та закупівлі товарів з метою їх подальшого продажу. Під функціями комерційної діяльності розуміють такі певні обов'язкові дії у процесі обміну, які повинні досягти своїх комерційних цілей.

Економічний зміст функцій не є однаковим: частина з них спрямована на створення необхідних умов для досягнення головної мети комерційних підприємств – отримання прибутку. Вони пов'язані з купівлею капіталу, матеріально-технічних засобів, праці, інформації, товарів. Інші є обов'язковими діями в процесі обміну – продаж (збут) продукції і послуг забезпечує відшкодування витрат, які супроводжують виконання кожної функції, й отримання необхідного прибутку [13, 14].

Загальноприйняте виділяти десять функцій комерційної діяльності:

- 1) функція фінансового забезпечення;
- 2) функція матеріально-технічного забезпечення;
- 3) функція інформаційного забезпечення;
- 4) функція закупки товарів;
- 5) функція найму персоналу;
- 6) функція продажу (збуту) товарів і послуг;
- 7) функція транспортування товарів;
- 8) функція перетворення асортименту з виробничого у комерційний;
- 9) функція прийняття підприємницького ризику;

10) функція надання консультативних послуг контрагентам.

Значне коло функцій та особливості їх реалізації зумовлюють існування різних видів комерційних підприємств. Згідно Господарського кодексу України, виділяють наступні види підприємств, які здійснюють торговельну діяльність:

1) підприємство, яке здійснює підприємницьку (комерційну) торговельну діяльність, пов'язану із продажем товарів, що здійснюється для досягнення економічних і соціальних результатів та з метою одержання прибутків (для того зазначена торговельна діяльність повинна містити ознаки підприємницької діяльності, відповідно до ст. 42 ГК України) [15];

2) підприємство, яке здійснює непідприємницьку (некомерційну) торговельну діяльність, яка здійснюється без мети одержання прибутку та не містить ознаки підприємницької діяльності (наприклад продаж особистих речей) [15].

Групування підприємств за комерційною діяльністю в Україні проводиться за визначенням кодів видів економічної діяльності (КВЕД – 2005 та КВЕД – 2010). Класифікатор видів економічної діяльності в Україні гармонізований із NACE та відповідає класифікації видів економічної діяльності у Європейському Співтоваристві як за секціями, так і за розділами [12; 16; 17].

Виходячи з сутності, функцій, класифікації та видів комерційної діяльності, можна визначити мету комерційної діяльності:

- вивчення та аналіз джерел придбання товарів;
- побудова партнерських відносин та економічних відносин з учасниками ринку;
- розширення та пошук нових ринків товарів та збуту;
- купівля-продаж товарів з урахуванням ринкового середовища;
- координація виробництва та споживання товарів на основі попиту споживача (кількість, асортимент та оновлення продукції);
- зниження транспортних витрат;
- максимізувати результативність та ефективність діяльності.

Комерційна діяльність розглядається як основа функціонування підприємства, і тим самим посилюється увага до її функцій і системи управління [14].

Управління комерційної діяльністю базується на принципах введення певного порядку в комерційні та технологічні процеси, організації спільних заходів працівників-учасників, що впроваджують ці процеси, узгодженості та координації цих процесів. Механізм управління комерційною діяльністю структурований відповідно до порядку виконання бізнес-процесів підприємства, процедур та управління ними з урахуванням організаційного та економічного забезпечення, заснований на процесному та системному підходах, мотиваційному та стратегічному підходах.

1.2 Показники та критерії ефективності діяльності комерційного підприємства

На сучасному етапі розвитку ринкових відносин якість та ефективність комерційної діяльності підприємств є одним з найважливіших факторів ефективності існування підприємства на ринку товарів та послуг.

Для створення ефективного підприємства (зокрема комерційного) в залежності від постійно мінливого ринкового середовища необхідно проводити поглиблений аналіз його ділової діяльності. Успішне функціонування комерційного підприємства залежить від постійного моніторингу його діяльності, що визначає слабкі та сильні сторони підприємства, стійкість положення підприємства та ефективну роботу підприємства [18].

Розрізняють наступні види ефективності діяльності комерційного підприємства:

- локальна;
- економічна;
- соціальна.

Під локальною ефективністю розуміють результат товарно-господарської діяльності комерційного підприємства.

Під економічною ефективністю розуміють систему вартісних показників, за допомогою яких характеризують та аналізують результативність (проміжну та кінцеву) комерційного підприємства.

Під соціальною ефективністю комерційного підприємства розуміють вплив на соціальну складову існуючих бізнес-процесів (створення нових робочих місць, скорочення тривалість робочого часу, підвищення якості нематеріальної стимуляції персоналу (навчання, тренінги тощо)).

До економічних показників ефективності комерційного підприємства відносяться специфічні показники діяльності (ефективність торгівлі):

- рівень валового доходу:

$$P_{\text{вд}} = \frac{\text{Валовий дохід}}{T}, \quad (1.1)$$

де T – загальний обсяг товарообороту у аналізованому періоді.

- показник витратоємності:

$$P_{\text{в}} = \frac{\text{Витрати обігу} \cdot 100}{T}, \quad (1.2)$$

де $P_{\text{в}}$ – рівень витрат обігу.

Рівень витрат обороту можна визначати щодо валового доходу. В ринкових умовах останній показник має першорядне значення над рівнем оборотних витрат [19].

- прибуток комерційного підприємства:

$$\Pi = \text{ВД} - \text{ВО}, \quad (1.3)$$

де Π – прибуток комерційного підприємства,

ВД – валові доходи комерційного підприємства,

ВО – витрати обігу комерційного підприємства.

Метою бізнесу є досягнення максимально можливого прибутку. Для комерційного підприємства необхідно розрахувати очікуваний прибуток. Але оцінка ефективності господарських операцій (комерційної діяльності) компанії на основі лише з результатів підсумкової роботи буде, незважаючи на їх тісні взаємозв'язки, серйозним прорахунком.

Тому для визначення ефективності комерційного підприємства треба аналізувати діяльність всіх існуючих бізнес-процесів на підприємстві.

Аналіз ефективності бізнес-процесу реалізації продукції можливо оцінити через показники фронт-маржи та бек-маржи.

Так показник фронт-маржи показує рівень доходу від реалізації асортименту товарів комерційного підприємства:

$$FM = PT - CP, \quad (1.4)$$

де FM – Front margin (фронт-маржа комерційного підприємства),

PT – роздрібний товарооборот,

CP – собівартість товару.

Для аналізу ефективності діяльності комерційного підприємства зазвичай використовують показник фронт-маржі у відсотках:

$$FM_{\%} = \frac{PT - CP}{PT}, \quad (1.5)$$

Остаточна сума фронтальної маржі в роздрібному магазині коливається на рівні 10% і 40% в залежності від прайс-листа в роздрібному магазині та його формату. Дисконтні магазини та гіпермаркети тримають маржу на рівні 23-28%, супермаркети – на 30-35% [20].

Формула Бек-маржі розраховується як сума бонусів отриманих від постачальників:

$$BM = Ш + Б + Л + М, \quad (1.6)$$

де BM – бек-маржа комерційного підприємства;

$Ш$ – штрафи (недотримання умов договору (не можуть перевищувати 15% від суми замовлення));

$Б$ – ретро бонуси (компенсація постачальником суми визначеної за договором у разі досягнення договірних умов);

$Л$ – лістинг (компенсація від постачальника за внесення нового товару в асортиментну матрицю магазину);

$М$ – маркетинг (компенсація постачальника за участь у маркетинговій акції).

Постачальник отримує рекламну підтримку (виділення цінників на товар, розширена викладка товару, друк в каталогах і т.д.). Участь в акції компенсується знижкою в ціні або виплатою бонусів. Договірні умови можуть бути, наприклад, за домовленістю компенсації, 3% від продажу, в разі реалізації 1000 штук товарів.

У практиці також використовуються показник бек-маржі у відсотках до товарообігу:

$$BM_{\%} = \frac{BM}{PT}, \quad (1.7)$$

Гросс-маржа (комерційна маржа) в роздрібній торгівлі розраховується як сума Фронт маржі і Бек маржі:

$$GM = FM + BM, \quad (1.8)$$

де GM – комерційна маржа підприємства.

Даний показник відображає суму всіх доходів, отриманих від реалізації товару [20]:

- дохід від різниці ціни і собівартості товару (Фронт маржа),
- дохід від бонусів постачальників, отриманих за рахунок реалізації товару (Бек маржа).

Аналіз бізнес-процесу управління власним капіталом оцінюються за допомогою показника рентабельності власного капіталу:

$$R_k = \frac{Profit}{C}, \quad (1.9)$$

де R_k – рентабельність власного капіталу;

$Profit$ – загальний прибуток комерційного підприємства;

C – сума власного капіталу підприємства.

Цей показник характеризує віддачу власних коштів, вкладених у бізнес.

Бізнес-процес управління основними засобами підприємства оцінюється за допомогою показників:

- рентабельності основних засобів комерційного підприємства:

$$R_{oc} = \frac{Profit}{OC}, \quad (1.10)$$

де OC – вартість основних засобів комерційного підприємства.

Показник рентабельності основних засобів допомагає оцінити якість керівництва підприємством, висвітлити ефективність можливих вкладень.

- товарообіг на 1 м² загальної площі складу або торговельного залу:

$$T_{m2} = T/S, \quad (1.11)$$

де T_{m2} – товарообіг на 1 м²;

T – сума товарообороту;

S – площа складу або торговельного залу.

- прибуток на 1 м² загальної площі складу або торговельного залу:

$$\text{Profit м2} = \text{profit} / S, \quad (1.12)$$

де profit – загальна сума прибутку торговельного підприємства.

Аналіз ефективності бізнес-процесу управління матеріальним забезпеченням характеризують показники наведені у таблиці 1.2.

Аналіз ефективності бізнес-процесу управління персоналом комерційного підприємства оцінюються за допомогою показників:

- товарообіг на одного працівника:

$$T_{\text{прац}} = T / \text{Чисельність} \quad (1.13)$$

де T – сума товарообігу.

- прибуток на одного працівника:

$$\Pi_{\text{прац}} = \text{Profit} / \text{Чисельність} \quad (1.14)$$

де Profit – чистий прибуток підприємства.

- валовий, або чистий, прибуток, отриманий в розрахунку на 1 грн. коштів, витрачених на оплату праці і соціальні потреби.

Таблиця 1.2 – Показники ефективності бізнес-процесу управління матеріальним забезпеченням комерційного підприємства

Показник	Формула
Рентабельність матеріальних оборотних засобів	$R = \text{Profit} / \sum \text{МОБК} \quad (1.15)$ де МОБК – сума матеріальних оборотних засобів.
Коефіцієнт оборотності матеріальних оборотних засобів	$K_o = T / \text{ОБК} \quad (1.16)$ де T – тривалість обороту матеріальних засобів.

Аналіз ефективності бізнес-процесу управління персоналом комерційного підприємства оцінюються за допомогою показників:

- товарообіг на одного працівника:

$$T_{\text{прац}} = T / \text{Чисельність} \quad (1.17)$$

де T – сума товарообігу.

- прибуток на одного працівника:

$$\Pi_{\text{прац}} = \text{Profit} / \text{Чисельність} \quad (1.18)$$

де Profit – чистий прибуток підприємства.

Визначаючи ефективність роботи комерційного підприємства, необхідно враховувати кількість працівників та заробітну плату. При аналізі важливо визначити взаємозв'язок між продажем товарів, валовим доходом та вартістю реалізації на одного працівника. Ці показники слід підвищувати шляхом вдосконалення торговельно-технологічних процесів, що призводять до зменшення кількості працівників та витрат на заробітну плату. Відносні показники та рентабельність визначаються з метою визначення ефективності використання ресурсів комерційного підприємства. Внаслідок інфляції, конкуренції та збільшення вартості капіталу аналітична робота служить важливим інструментом оцінки ефективності бізнес-процесів комерційного підприємства.

Критерієм соціальної ефективності є фінансування витрат на соціальні потреби (за винятком капітальних вкладень у соціальну сферу) та матеріальне стимулювання працівників комерційного підприємства за рахунок коштів споживчого фонду, які формуються за рахунок чистого прибутку.

Отже, на основі аналізу економічних показників та факторів, що впливають на них, можна об'єктивно оцінити загальну ефективність бізнесу комерційного підприємства.

При оцінці системи управління ефективністю комерційного підприємства використовують узагальнюючі показники. Вони допомагають оцінити ефективність системи управління комерційного підприємства на рівні як окремих бізнес-процесів так і ефективність діяльності підприємства взагалі. У роботах [18; 21] узагальнено наукові підходи щодо визначення узагальнюючих показників ефективності діяльності комерційного підприємства, які, на відміну від інших, оцінюють результативну діяльність комерційного підприємства через окремі види діяльності, серед яких: функціональна (суто торгівельна), господарська та соціальна (див. табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Узагальнюючі показники ефективності діяльності комерційного підприємства.

Назва показника	Умовні позначення	Формула розрахунку
Ефективність функціональної діяльності комерційного підприємства	Tf – річний обсяг роздрібного товарообігу; Oc – середньорічна вартість основних засобів; Ow – середньорічна вартість оборотних засобів; Fz – фонд оплати праці торговельних працівників за рік	$E_f = \frac{T_f}{O_c + O_w + F_z} \quad (1.19)$
Ефективність господарської діяльності комерційного підприємства	П – річний прибуток; Bo – витрати обігу за рік; E – нормативний коефіцієнт ефективності капітальних вкладень; K – сума капітальних вкладень за рік.	$E_g = \frac{П}{B_o + E \cdot K} \quad (1.20)$
Інтегральний показник економічної ефективності комерційного підприємства.	Ef – показник функціональної діяльності; Eg – показник ефективності господарської діяльності	$E_e = \sqrt{E_f \cdot E_g} \quad (1.21)$

Отже, аналіз ефективності комерційного підприємства потрібен для впровадження сучасних управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку в складних економічних умовах і при стрімкому падінні результативності її діяльності вимагає негайного впровадження нової системи управління ефективністю.

На сучасному етапі в діяльність комерційних підприємств впроваджується система управління ефективністю діяльності (Performance Management, PM). Оскільки PM поєднує процеси управління компанією, методології оцінювання її ефективності, набір показників ефективності, технологічні рішення і системи підтримки процесів, вона являє собою підхід до управління, спрямований на підвищення ефективності управління компанією та реалізації її стратегії.

Використання PM у практиці вітчизняних комерційних підприємств дозволить не лише визначати стратегічні цілі, а й оцінювати ефективність діяльності, відносно цих цілей, та управляти процесом їх досягнення [22].

Система PM спрямована на покращення здатності підприємства оцінювати можливості щодо подальшого розвитку, моделювати фактори, що впливають на досягнення поставлених цілей; здійснювати моніторинг показників ефективності та визначати їх відхилення від запланованих; складати управлінську і фінансову звітність, яка допомагає приймати економічно обґрунтовані стратегічні рішення [22; 23].

В цій системі управління виділяють два основні підходи. Перший підхід стосується комплексного управління якістю і пов'язаний, з управлінськими діями щодо діяльності працівників «знизу – вгору». Другий підхід – це управління за цілями. Він пов'язаний із чітким визначенням завдань підприємства, орієнтованих не на слабкі, а на сильні сторони діяльності кожного працівника і підприємства в цілому. Цей підхід вимагає визначення чітких параметрів оцінювання якості і індивідуальної роботи кожного працівника [24].

Для системи управління ефективністю комерційного підприємства потрібно мати можливість оцінити всі етапи функціонування бізнес-процесів на комерційному підприємстві і коректувати стратегічні плани розвитку

комерційного підприємства в залежності від отриманих значень ефективності бізнес процесу.

Для цього треба мати можливість оцінити весь бізнес-процес комерційного підприємства взагалі. На рисунку 1.2 наведена процесна модель управління ефективністю комерційного підприємства через можливість визначення граничних витрат на кожний бізнес-процес.

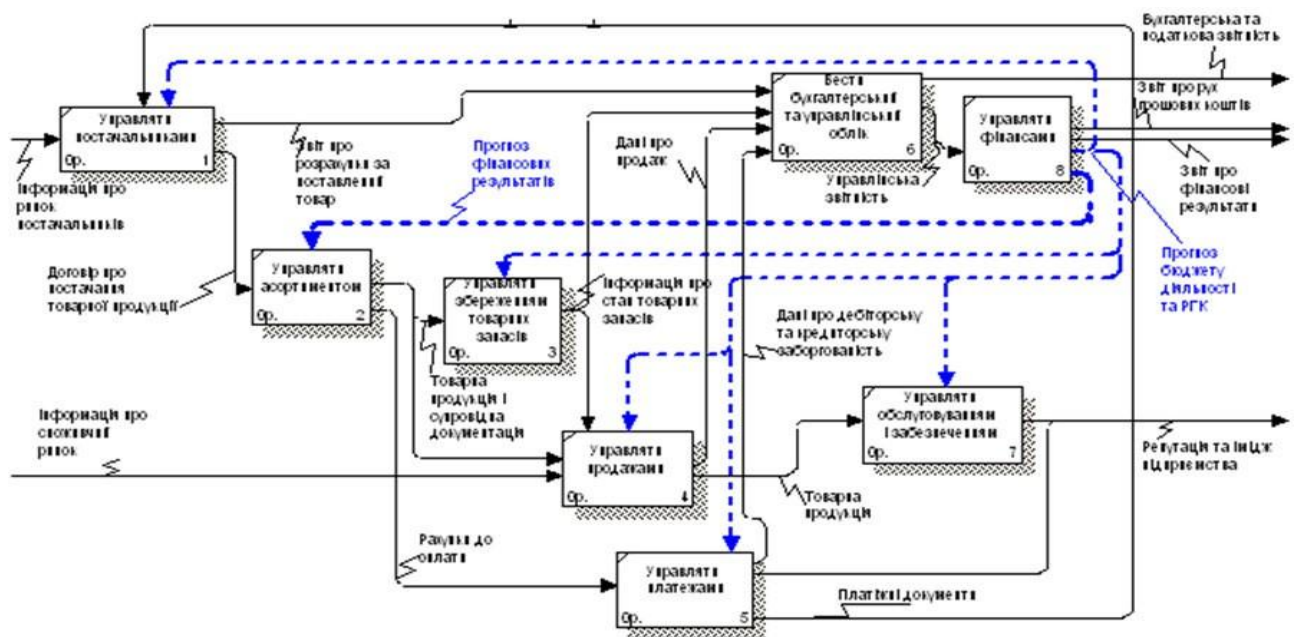


Рисунок 1.2 – Процесна модель управління ефективністю діяльності комерційного підприємства [23]

Мінімізація витрат є однією з основних цілей щодо підвищення ефективності діяльності комерційного підприємства на шляху к досягненню основної мети діяльності комерційного підприємства – забезпечення якості комерційної діяльності та підвищення цінності підприємства оптової торгівлі в системі комерційних відносин

Сучасні тенденції в управлінні підприємством дозволяють розглядати управління системою ефективності діяльності комерційного підприємства як комплекс взаємопов'язаних процесів стратегічного та оперативного управління. З точки зору стратегічного управління рішення у сфері комерційної діяльності

стосуються розвитку підприємства у довгостроковій перспективі, посилення його конкурентоспроможності, здатності своєчасно реагувати на запити ринку та зміни у зовнішньому середовищі. Оперативне управління комерційною діяльністю комерційного підприємства пов'язане з ресурсним забезпеченням і прибутковістю комерційних операцій у просторі та часі.

1.3 Сучасні підходи до управління ефективністю комерційного підприємства

Природа управлінських впливів на ефективність діяльності комерційного підприємства вимагає комплексного підходу, тобто виникає необхідність обґрунтувати управлінські процеси системно по всіх його напрямках.

У сучасних умовах господарювання підприємство функціонує в зоні безпосередньо ринкових відносин, в епіцентрі конкурентного змагання. Тут конкуренція і ринковість проявляється (в реальній економіці) в найбільш чистому вигляді. І цей особливо тісний зв'язок торгівлі з конкуренторинковим механізмом, з фактичним товарообміном і ціноутворенням, з реальною взаємодією пропозиції, попиту і цін і утворює процеси обороту [25].

Управління ефективністю здійснюється у наступних напрямках (див. рис. 1.3):

- функціональному – виходячи із оцінки ефективності функцій менеджменту, які використовуються при управлінні комерційним підприємством (мотивація, контроль, планування, організація);
- процесному – характеризується систематизацією та стандартизацією реалізованих бізнес - процесів на комерційному підприємстві;
- організаційному – виходячи з оцінки ефективності всіх структурних підрозділів підприємства;
- ресурсному – управління оптимальним використанням всіх виробничих ресурсів – трудових, фінансових, матеріальних, інформаційних [26];

- мотиваційному (застосування засобів стимулювання не лише до працівників, а й до усіх учасників господарських відносин з підприємством, зацікавлених у зростанні ефективності комерційного підприємства) [26];

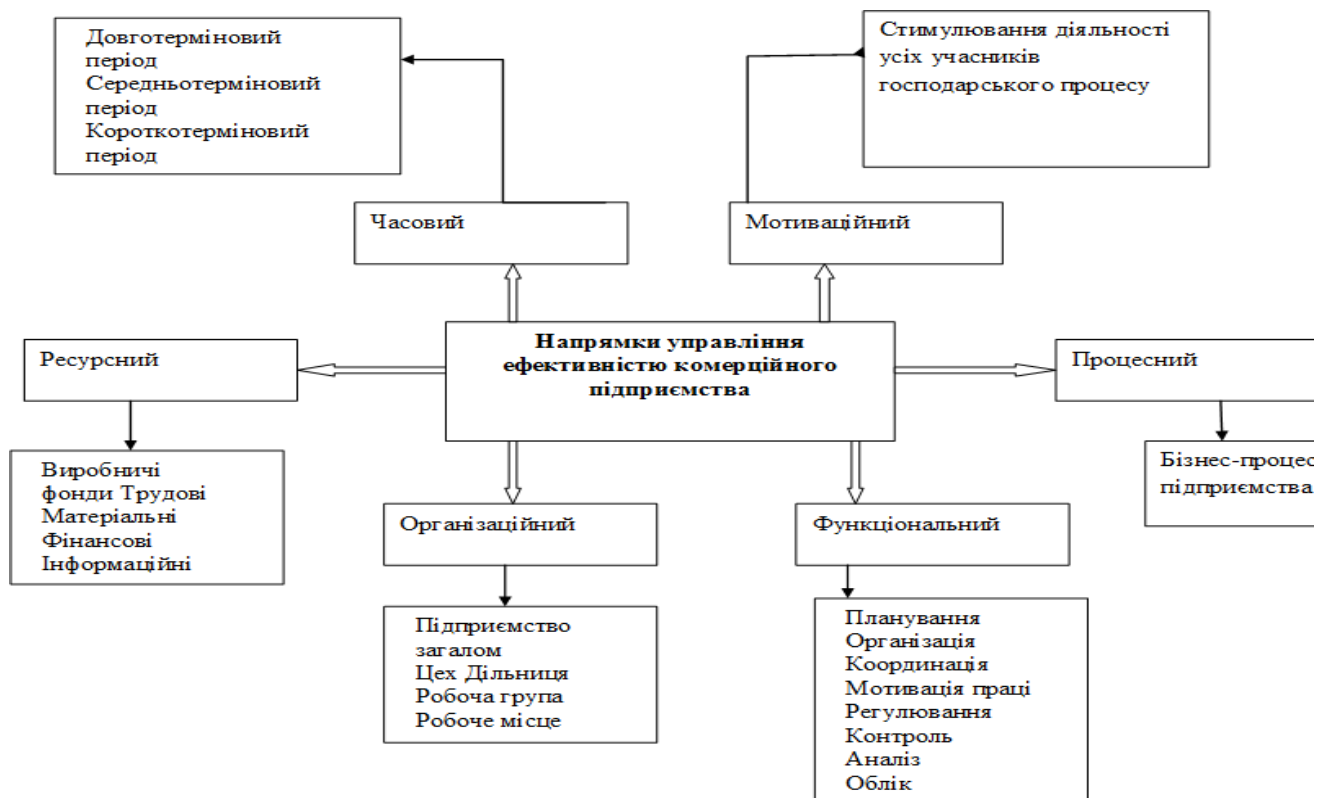


Рисунок 1.3 – Підходи до управління ефективністю діяльності комерційного підприємства

- часовому – в залежності від терміну стратегічного управління ефективністю.

Процесний підхід згідно з системою ISO 9000 представлено у вигляді схеми на рис. 1.4.

На сучасному етапі розвитку господарчих відносин у комерції відбувається поступова заміна функціонального підходу в управлінні ефективністю діяльності комерційного підприємства на процесний підхід.

Процесний підхід формується на засадах базових принципів, які сформовані стандартом ISO 9000, виходячи із визначення процесу за стандартом ISO 9000

«Процес» – сукупність взаємопов'язаних або взаємодіючих видів діяльності, що використовують входи для отримання наміченого результату [27].

Бізнес-процес комерційного підприємства – це процес взаємопов'язаних операцій, результатом якого є використання ресурсів підприємства з обробки об'єкта для досягнення конкретного результату вимірювання – прибутку, виявлення міжфункціонального зворотного зв'язку з структурним підрозділом або філією організації, виконання вимог цільового покупця [28].

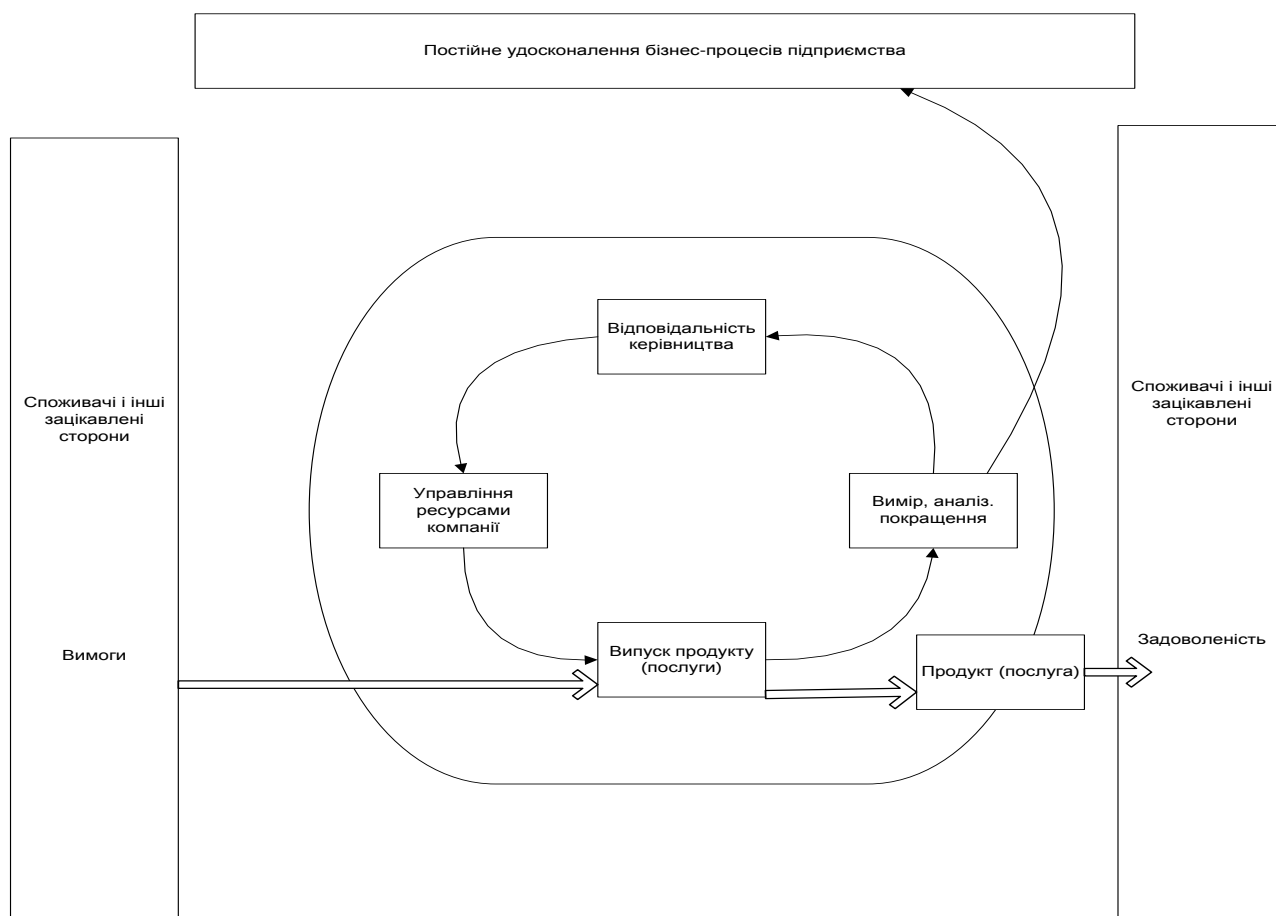


Рисунок 1.4 – Процесний підхід відповідно до стандарту ISO 9000

**Узагальнено [27]*

Бізнес-процеси комерційного підприємства об'єднуються за своїми функціями у торговельно-технологічний процес. Торговельно-технологічний процес включає в себе комерційні операції та технологічні. Склад комерційних і технологічних операцій комерційного підприємства наведено на рис. 1.5.

Торговельно-технологічний процес є вирішальним вектором для розвитку комерційного підприємства та визначається сферою діяльності комерційного підприємства, форматом підприємства, спектром послуг комерційного підприємства, асортиментною матрицею та якістю торгівельного обслуговування споживачів послуг комерційного підприємства.

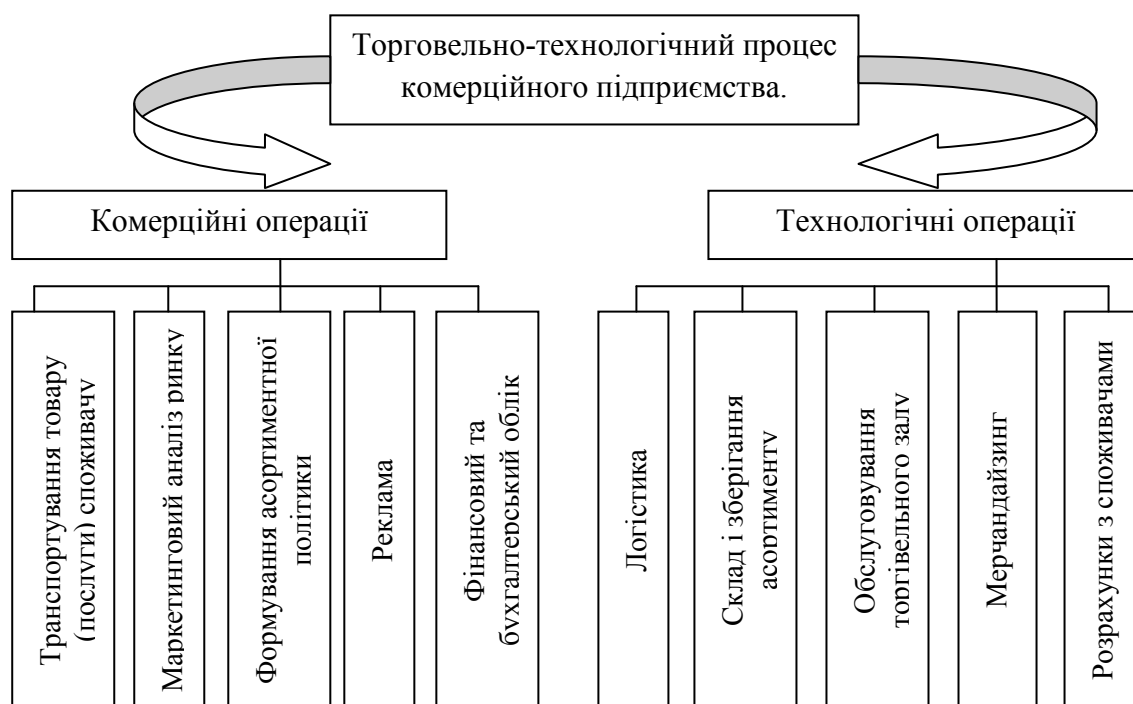


Рисунок 1.5 – Склад операцій торговельно-технологічного процесу. *Удосконалено [28; 29]

Торговельно-технологічний процес пов'язаний з бізнес-процесами комерційного підприємства, такими як операційний бізнес-процес, фінансовий бізнес-процес та управлінський бізнес-процес, який охоплює кожен бізнес-процес комерційного підприємства.

При впровадженні процесного підходу в управління ефективністю діяльності комерційного підприємства застосовуються наступні моделі управління:

- 1) Total Quality Management (TQM) – система загального управління якістю;
- 2) Process Integrated Quality System (PIQS) – система якості, інтегрована з бізнес-процесами;

3) стандарти ISO серії 9000 – регламентують вимоги до систем менеджменту якості;

4) Business Process Management System (BPMS) – системи управління бізнес-процесами;

5) Enterprise Resource Planning (ERP) – комплексна система планування і управління ресурсами організації.

Кожна модель управління у процесному підході має свої як переваги, так і недоліки. Наприклад, для Total Quality Management характерна тривалість реалізації та кореляційна невідповідність результату очікуванням. Перевагою впровадження даної моделі менеджменту є оптимальні умови для перенавчання персоналу; спрямованість на клієнта; поліпшення на всіх стадіях бізнес-процесів; створення умов для оптимізації функціонального ланцюжка і, як результат, мінімізація витрат; репутація компанії досягає високого рівня світових стандартів [28].

Для Process Integrated Quality System недоліками є [28]:

- необхідність у високій кваліфікації працівників;
- виникнення ризику механічних помилок.

Перевагами, в свою чергу, на відміну від Total Quality Management, є націленість на задоволення потреб клієнта завдяки підвищенню якості продукту. Методологія базується на загальних принципах та координації зусиль постачальників, покупців, співробітників, впровадженні електронного документообігу, розвитку персоналу, якості налаштування всіх етапів процесу діяльності компанії.

Система (BPMS) – це інтегрована система оперативного управління, яка супроводжується моделюванням, автоматизацією та оптимізацією на всіх фазах бізнес-процесу. BPMS передбачає тиражування комбінації методів для підвищення ефективності бізнесу [28]. Недоліками цієї моделі є додаткове залучення кваліфікованих кадрів в області бізнес-аналітики і програмування, що призводить до додаткового фінансового навантаження на бізнес. Головною

перевагою цієї методики щодо підвищення ефективності підприємства є мінімізація ризику перешкод у бізнес-процесах підприємства.

Enterprise Resource Planning (ERP) – комплексна система планування та управління ресурсами підприємства. Перевагою цього методу є спрощення процедур моделювання, прогнозування фінансових показників компанії, формування комплексної інформаційної системи управління бізнес-процесами підприємства.

Система управління бізнес-процесами, відповідно до стандартів ISO серії 9000, дозволяє шляхом впровадження на підприємстві стандартизованого та централізованого підходу до бізнес-процесів компанії, через інтегровану систему менеджменту, яка включає в себе п'ять стандартів серії ISO, підвищити ефективність діяльності компанії за рахунок отримання сертифіката, що дозволить підвищити репутацію компанії до світового рівня. Недоліками є неоднозначність в розумінні стандартів та тривалість реалізації бізнес-моделі.

Етапи впровадження процесної моделі управління ефективністю комерційного підприємства схематично наведені на рисунку 1.6.

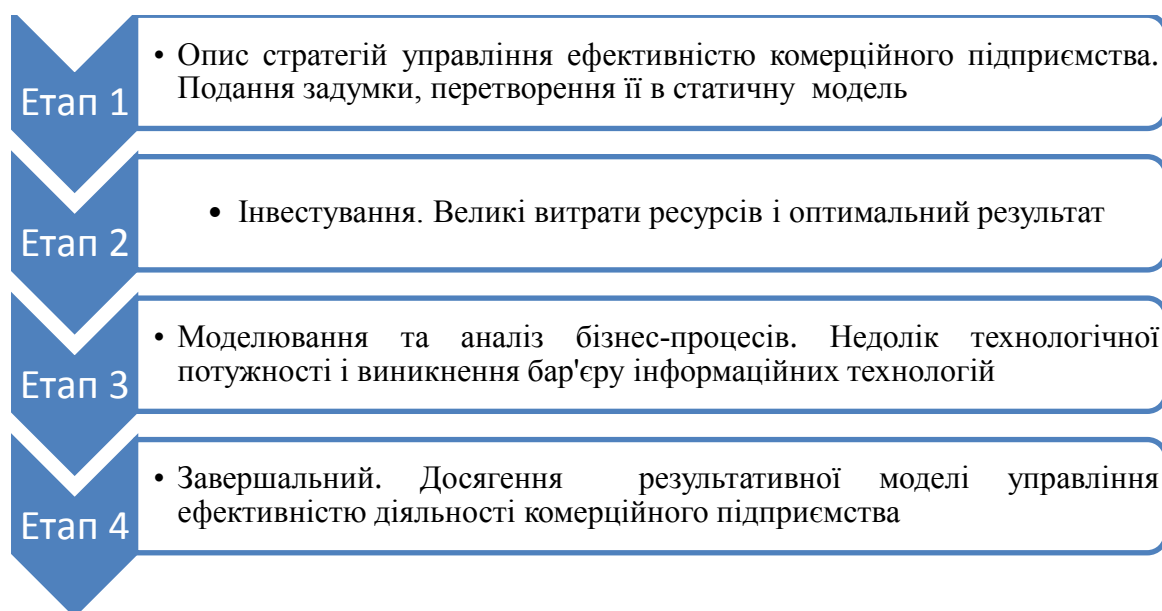


Рисунок 1.6 – Етапи впровадження процесного підходу в управління ефективністю діяльності комерційного підприємства

Реалізація впровадження процесного управління ефективністю діяльності комерційного підприємства сприяє формуванню нового економічного мислення власників та управлінців комерційного підприємства, орієнтованих на сучасні методи управління ефективністю бізнесу, що дозволяють забезпечувати: вкладеність асортименту торгової мережі в асортимент регіону, результативність торговельної діяльності та високу культуру обслуговування.

Треба зауважити, що застосування процедурного підходу в управлінні ефективністю комерційним підприємством вимагає певних вкладень; впровадженню оптимізації часових, матеріальних, трудових та інформаційних ресурсів. Однак завершене структурування бізнес-цілей та стандартизація бізнес-процесів сприяє подальшому економічному зростанню комерційного підприємства.

Висновки до розділу 1

У розділі розглянуто та проаналізовано сутність визначення «комерційної діяльності», що дало змогу визначити види комерційної діяльності в залежності від класифікацій категорій комерційної діяльності підприємства. Обґрунтовано, що категорії комерційної діяльності досліджують в залежності від прав учасників торговельної діяльності, видів ринку на яких здійснюють свою діяльність комерційні підприємства. Досліджені функції комерційної діяльності, що формуються з сутності обмінних відносин.

Проаналізовано існуючі системи показників та критеріїв оцінки ефективності діяльності комерційного підприємства, на основі яких повинна бути сформована система ефективності комерційного підприємства, що дозволить визначать слабкі та сильні сторони підприємства, стійкість положення підприємства та підвищувати ефективну роботу підприємства.

Аналіз сучасних підходів щодо управління ефективністю комерційного підприємства дозволив виокремити процесний підхід, як перспективний підхід в управлінні підвищенням ефективності діяльності комерційного підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ КОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Аналіз ринку оптової торгівлі будівельних матеріалів України

Сьогоденний етап розвитку економіки України характеризується багатьма факторами. Одними із важливіших факторів розвитку є оптова торгівля взагалі, як фактор, який забезпечує інтенсивність прискорення руху товарів, так і зокрема, на ринку будівельних матеріалів, так як будівництво створює велику кількість робочих місць не тільки у будівельній галузі, а і у інших галузях, які споживають продукцію будівництва.

Оптова торгівля виражає процеси які відбуваються з узгодженням ринкових інтересів споживачів і виробників, які беруть участь в реалізації товарів і послуг для переробки або перепродажу. Оптова торгівля відіграє важливу роль в забезпеченні обміну товарами, уніфікації території, через встановлення доцільних господарських зв'язків між виробниками та покупцями.

Структура оптової торгівлі оптових підприємств складається з оптового обороту продовольчих та непродовольчих товарів. У таблиці 2.1, за даними Державної служби статистики України, наведена структура оптового товарообороту підприємств оптової торгівлі.

Аналіз таблиці 2.1 свідчить, що у 2020 році оптовий товарооборот України склав 2462558,8 млн. грн, що у 5 раз більше проти 2005 року (492506,2 млн грн), порівняно з 2010 роком зростання відбулося у 2,47 разів (на 1468863 млн грн. більше). У порівнянні з 2015 роком оптовий товарооборот України підвищився у 1,97 разів (на 1218338 млн. грн.). Порівняння з 2019 роком свідчить, що загальний товарооборот підвищився на 140381,9 млн. грн (на 6%), оборот продовольчих товарів підвищився на 11% і склав 437577,3 млн. грн. Оборот непродовольчих товарів показав ріст у 1,04 разів. За структурою оборот непродовольчих товарів

Таблиця 2.1 – Аналіз структури оптового товарообороту підприємств оптової торгівлі України 2005-2020 рр.

Показники	2005	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2020 /2005	2020 /2010	2020/2015	2020/2019
Оптовий товарооборот, млн.грн/ Wholesale trade turnover, mln.UAH	492506,2	993695,8	1107283,4	1093290,8	1074753,2	987957,0	1244220,8	1555965,7	1908670,6	2215367,4	2322176,9	2462558,8	1970052,6	1468863,0	1218338,0	140381,9
продовольчі товари/ food stuffs	79123,2	193848,5	194516,0	215169,0	199674,1	194669,3	224268,9	252771,0	314047,6	356102,8	392139,9	437577,3	358454,1	243728,8	213308,4	45437,4
непродовольчі товари/ non-foods	413383,0	799847,3	912767,4	878121,8	875079,1	793287,7	1019951,9	1303194,7	1594623,0	1859264,6	1930037,0	2024981,5	1611598,5	1225134,2	1005029,6	94944,5
Питома вага в оптовому товарообороті, %/ Share of wholesale trade turnover, percentage	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	0,0	0,0	0,0	0
продовольчі товари/ food stuffs	16,1	19,5	17,6	19,7	18,6	19,7	18,0	16,2	16,5	16,1	16,9	17,8	1,7	-1,7	-0,2	0,9
непродовольчі товари/ non-foods	83,9	80,5	82,4	80,3	81,4	80,3	82,0	83,8	83,5	83,9	83,1	82,2	-1,7	1,7	0,2	-0,9
Частка продажу товарів, що вироблені на території України, %/ The share of sales of goods, that worked in Ukraine, percentage	71,8	66,5	63,9	58,9	54,3	48,5	46,9	44,5	43,7	42,0	44,1	42,9	-28,9	-23,6	-4,0	-1,2
продовольчі товари/ food stuffs	78,6	75,1	75,5	73,7	71,7	71,4	75,2	76,4	76,8	77,2	75,1	72,6	-6,0	-2,5	-2,6	-2,5
непродовольчі товари/ non-foods	70,5	64,4	61,4	55,3	50,3	42,9	40,7	38,3	37,2	35,3	37,8	36,5	-34,0	-27,9	-4,2	-1,3

*Побудовано за даними [30].

складав 98,9% від 2019 року (82,2%). У 2020 році зміна структури оптового товарообороту відбулася за рахунок збільшення обороту продовольчих товарів з 16,9 % у 2019 до 17,8% у 2020 році (на 0,9%), а непродовольчі товари у 2020 році зменшилися у структурі оптового товарообороту України на 0,9%.

Значну частину оптової торгівлі складає оптова торгівля будівельними матеріалами. На ринку будівельних матеріалів споживання будівельних матеріалів залежить головним чином від стану житлового будівництва, а також від купівельної спроможності населення (реальний дохід, соціальні програми: зниження ставок по іпотеці, приросту капіталу, соціальне житло) [31]. На початку кризи, спричиненої розповсюдженням вірусу COVID-19, попит на товари для ремонту був значно збільшений у зв'язку із зростанням курсів іноземних валют. Подальша динаміка ринку визначалася темпами зняття введених обмежень та відновленням економіки, а також можливістю виробників коригувати експортні поставки [32].

За даними Державної служби статистики, у січні-лютому 2021 р. , порівняно із січнем-лютим 2020 роком, індекс будівельної продукції склав 87,2% [30] (див. рис. 2.1).

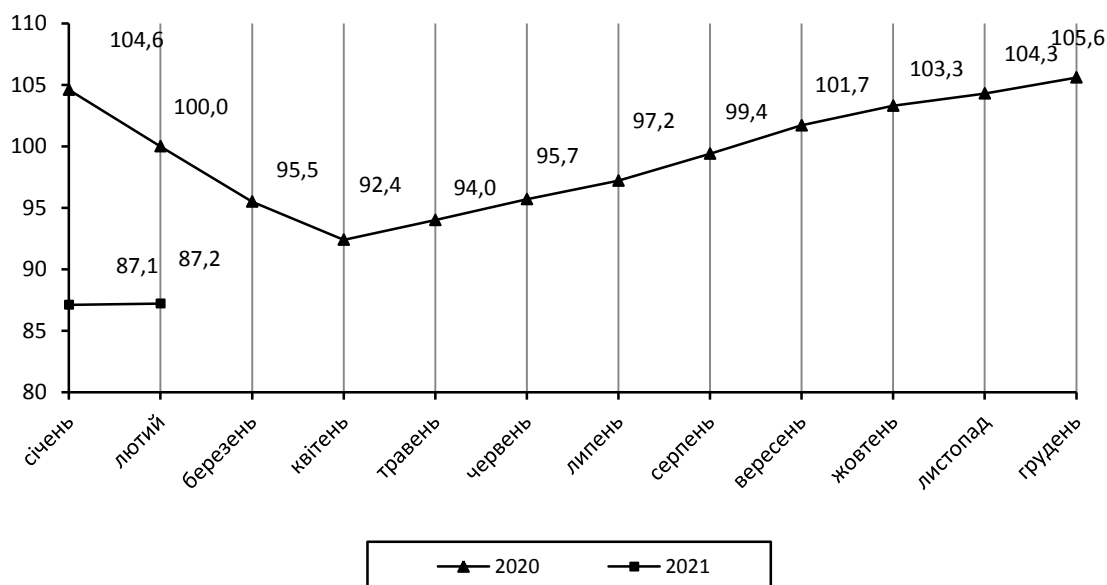


Рисунок 2.1 – Динаміка індексу будівельної продукції, у % до відповідного періоду попереднього року, нарастаючим підсумком

Аналіз оптового ринку будівельно-оздоблювальних матеріалів наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналіз оптового товарообороту будівельних матеріалів України.

Продукція	Обсяг			Ріст 2020/ 2019
	2018	2019	2020	
1	2	3	4	5
Суміш для фасадної теплоізоляції, тис.т.	261,9	38,5	37	-3,90%
Плиткові клеї, тис.т	489,8	69,9	68,2	-2,40%
інші суміші, тис.т.	496,8	75,7	74,8	-1,20%
Гіпсові суміші, тис.т.	671,1	141,5	140,4	-1%
Бетонні розчини, тис.т.	16551,5	3164,4	3107,4	-2%
Цегла будівельна, тис.м3	1745	265,8	226,2	-15%
Гіпсокартон, млн.м2	51,2	15,1	12,3	-18%
Санітарно-технічне обладнання, тис.грн	5044413,4	4240786,7	6574607,1	155%
Фарби, лаки та емалі, т	5386466,1	5993277,2	6283606,2	104,8%
Скло листове, тис.грн	2646466,8	2407189,2	2727206,2	113,3%
Шпалери, покриття для підлоги (крім килимів), тис.грн	2381295,3	4254105,0	4957861,2	116,5%

Закінчення таблиці 2.2

1	2	3	4	5
Деревина та вироби з деревини, тис.грн	7192770,4	8932480,6	9611609,4	107,6%
Інші будівельні матеріали, тис.грн	36665198,8	54821161,8	62401192,1	113,8%

Аналіз статистичних даних, наведених у таблиці 2.2, свідчить, що відсоток реалізованої оптом будівельної продукції є стабільним, однак є великі зміни по певним групам товарів. Кількість реалізованих будівельно-оздоблювальних матеріалів має тенденцію до зниження в порівнянні з 2019 роком. Однак, за обсягом реалізації гіпсокартону та цегли будівельної спостерігається стрімке зниження обсягу продаж на 15% та на 18%. На нашу думку, причинами цього зниження є зниження кількості українських підприємств, які виготовляють ці товари. За групою санітарно-технічного обладнання у 2020 року відбулося збільшення товарообороту на 55%, за групою фарби, лаки та емалі відбулося збільшення товарообороту на 4,8% (200329 т.), за групою скло листове ріст відбувся на 13,3% порівняно з 2019 роком, за групою шпалери, покриття для підлоги – 16,5%, за групою деревина та вироби з деревини – 7,6%, за іншими будівельними матеріалами на 13,8%.

Будівельний ринок України очікує збільшення продажу, за рахунок введення в дію державної програми іпотечного кредитування [33; 35]. Так, за прогнозами аналітиків, збільшення угод на первинному та вторинному ринку нерухомості потягне за собою збільшення попиту на будівельно-оздоблювальні матеріали.

На розвиток ринку будівельно-оздоблювальних матеріалів впливають:

- виконані будівельні роботи у реальному секторі економіки;
- реальні доходи населення.

Отже, саме реальне зростання доходів населення буде сприятиме розвитку ринку будівельно-оздоблювальних матеріалів [34; 35]. Специфіка українського

первинного ринку житла полягає у тому, що значне переважання в структурі введеного житла належить квартирам без виконаних ремонтних робіт [35].

Наразі, ринок оптової торгівлі будівельних матеріалів в Україні має тенденцію зростання. Спостерігається ріст загальної частки оптового обороту будівельних товарів, що свідчить про зростання показників обсягів будівництва.

Основними причинами, що гальмують розвиток ринку оптової торгівлі будівельних матеріалів є:

- недостатня інформованість про стан природних ресурсів (велика залежність від імпорту будівельних матеріалів, що внаслідок зростання курсів валют негативно відображається на стан ринку),
- стану галузі та ринку, що не дає змогу виробляти необхідну кількість товарів для задоволення власного ринку;
- законодавча база, що встановлює значний відсоток на імпортований товар, стримує розвиток оптової торгівлі імпортними будівельними матеріалами;
- недостатнє фінансування підприємств;
- відсутність інвестицій через великі відсоткові ставки.

2.2 Аналіз комерційної діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «НІКА ТРЕЙД СЕРВІС» скорочено ТОВ «НІКА ТС» успішно функціонує у східному регіоні України з 2007 року. Основний вид діяльності підприємства за КВЕД є оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням.

Додаткова зареєстрована діяльність за КВЕД:

- 23.69 Виробництво інших виробів із бетону гіпсу та цементу;
- 46.13 Діяльність посередників у торгівлі деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами;
- 47.78 Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах;
- 52.24 Транспортне оброблення вантажів;

- 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту;
- 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки;
- 49.41 Вантажний автомобільний транспорт;
- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля.

Статутний фонд ТОВ «НІКА ТС» – 100000 грн.

ТОВ «НІКА ТС» співпрацює виробниками і постачальниками, що себе зарекомендували на ринку. Вся продукція, що реалізується товариством, сертифікована.

ТОВ «НІКА ТС» знаходиться за адресою: Україна, 85304, Донецька обл., місто Покровськ, вул. Пирогова, будинок 2, офіс 23. ТОВ «НІКА ТС» діє на підставі установчих документів, затверджених засновниками (учасниками).

ТОВ «НІКА ТС» пропонує широкий спектр послуг щодо оптової реалізації будівельних матеріалів:

- суміш для фасадної теплоізоляції,
- плиткові клеї,
- інші суміші,
- гіпсові суміші,
- бетонні розчини,
- цегла будівельна,
- гіпсокартон,
- шпалери, покриття для підлоги (крім килимів),
- фарби, лаки та емалі,
- інші будівельні матеріали.

Основним принципом роботи підприємства є надання широкого спектру високоякісних матеріалів та найбільш повної та кваліфікованої інформації про використання та експлуатацію матеріалів, що постачаються та пропонуються на продаж.

Для максимально ефективної взаємодії між підрозділами підприємства товариство повинно мати компетентну організаційну структуру, яка відповідає вимогам конкретного підприємства.

Організаційна структура визначається на основі обсягу та змісту вирішуваних підприємством задач, спрямованості та інтенсивності потоків інформації та документації, що склалися на підприємстві, та з урахуванням його організаційних та матеріальних можливостей. Організаційна структура – це сукупність виробничих ланок і впорядкованих потоків ресурсів у виробничій системі, а також органів управління та їх певний взаємозв'язок, які забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства. [36].

Аналіз організаційної структури ТОВ «НІКА ТС» дозволив визначити що підприємство має лінійно-організаційну структуру (див. рис. 2.2).

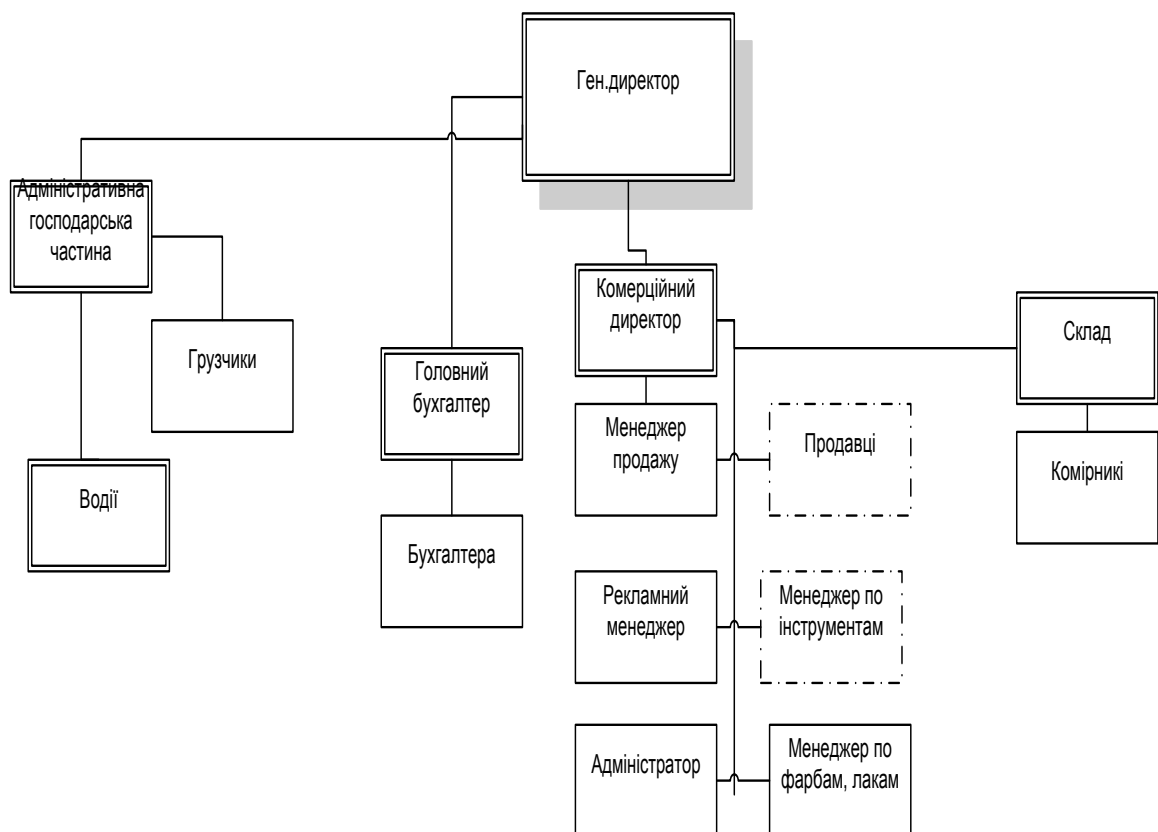


Рисунок 2.2 – Організаційна структура ТОВ «НІКА ТС»

Переваги лінійно-організаційної структури для ТОВ «НІКА ТС» відображаються у:

- стимуляції управлінської і професійної спеціалізації;
- стимуляції координації діяльності між підрозділами;

- забезпеченні зменшення дублюючих функцій між підрозділами;
- забезпеченні розподілу управлінської праці, при якому лінійні ланки управління покликані приймати рішення.

Основні економічні показники господарської діяльності ТОВ «НІКА ТС» наведені у табл. 2.3.

Представлені результати діяльності ТОВ «НІКА ТС» свідчать про те, що аналізоване підприємство у 2019 році збільшило свій товарооборот на 72,4%, за рахунок впровадження оптимізації пропонованого асортименту та удосконалення існуючих бізнес-процесів. Як бачимо, проведений реінжиніринг бізнес-процесів дозволив в 2020 році проводити реалізацію товарів на тому же рівні. Збільшення товарообороту у 2020 році відбулося на 5,62%, що у гривневу еквіваленті дало приріст товарообороту на 9000 грн.

Таблиця 2.3 – Аналіз економічної діяльності ТОВ «НІКА ТС» 2018-2020 рр.

Показники тис.грн	2018	2019	2020	Відношення 2019 до 2018		Відношення 2020 до 2019	
				Відхилення	Темп росту, %	Відхилення	Темп росту, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Товарооборот	92887,80	160136,0	169103,0	67248,20	72,40	9000,00	5,62
Собівартість	85359	136452	145751	51093,25	59,86	9299,00	6,81
Валовий прибуток	7529,05	23684,00	23385,00	16154,95	214,57	-299,00	-1,26
Комерційні та управлінські витрати	5786,8	20052	19519	14265,20	246,51	-533,00	-2,66
Прибуток від операційної діяльності	1742,25	3657	3964	1914,75	109,90	307,00	8,39
Інші доходи	2,3	24	5	21,70	943,48	-19,00	-79,17
Інші витрати	164,45	194	284	29,55	17,97	90,00	46,39

Закінчення таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
Фінансовий результат до оподаткування	1603,1	3487	3585	1883,90	117,52	98,00	2,81
Податок на прибуток	322	617	654	295,00	91,61	37,00	6,00
Чистий прибуток	1281,1	2870	2931	1588,90	124,03	61,00	2,13
Рентабельність продажу	1,87	1,79	1,73	-0,08	-4,16	-0,06	-3,31

За рахунок збільшення собівартості товарів, у наслідок змін валютних курсів, валовий прибуток у 2020 році зменшився на 1,26% (299 грн). Стаття інших доходів від операційної діяльності зменшилася на 79,17%. Чистий прибуток товариства збільшився у 2019 році на 61%, а у 2020 році його ріст був на рівні 2,13%. Незважаючи на це, рентабельність продажу продукції зменшувалась у середньому на 3,73% за рік, це пояснюється нестабільною економічною ситуацією, та наслідком пандемії (товариство продавало деякі товари по акції, де ціна на ці товари була нижче ніж ціна покупки товариством товарів). Вплив пандемії COVID-19 у 2020, як наслідок збільшення цін, знизили купівельну спроможність підприємств та населення на ринку будівельних матеріалів і змусили підприємство пропонувати товар за дешевшою ціною.

Динаміка зміни основних показників доходу товариства ТОВ «НІКА ТС» наведена на рис. 2.3.

З аналізу основних показників господарської діяльності ТОВ «НІКА ТС» за 2018 - 2020 роки можна зробити висновок, що у 2020 році, незважаючи на безліч об'єктивних проблем, ефективність господарської діяльності компанії зросла. Це хороший результат, оскільки зменшення витрат на комерційні та управлінські витрати призводить у перспективі до збільшення чистого прибутку, а завдяки раціональному розподілу чистого прибутку можна збільшити частку власних

коштів у джерелах фінансування та зменшити залежність компанії від позикових коштів.

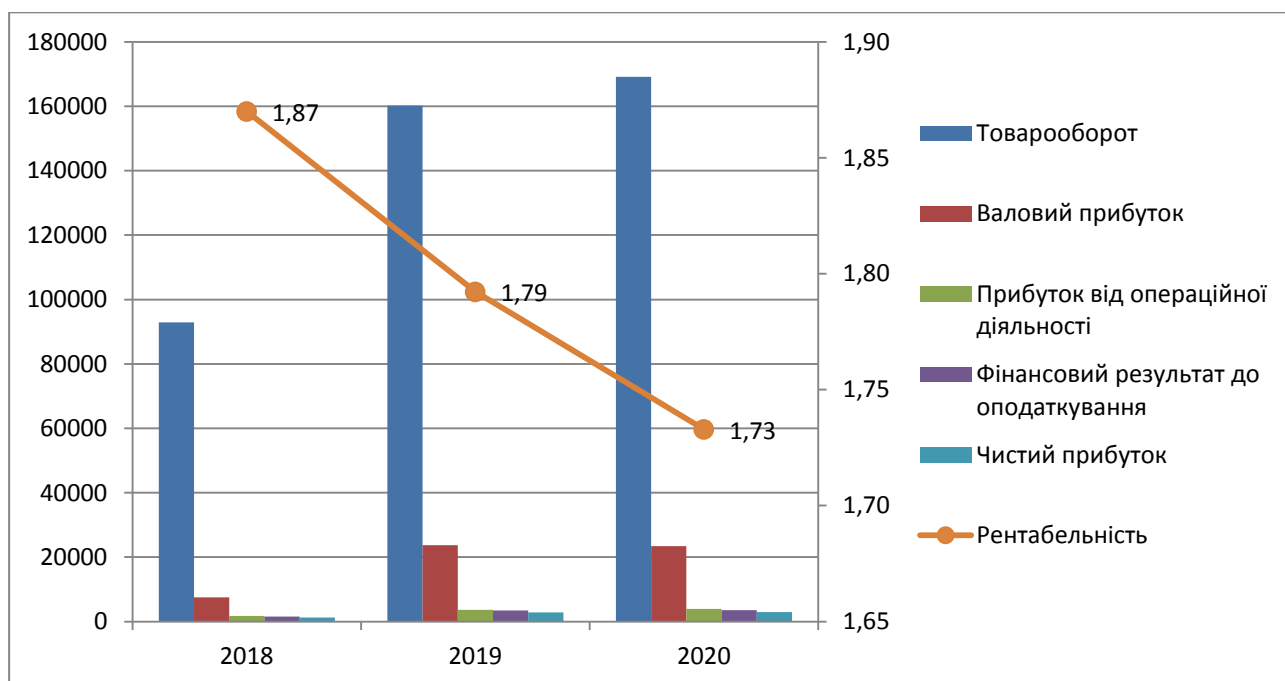


Рисунок 2.3 – Динаміка основних показників результату діяльності ТОВ «НІКА ТС» 2018-2020 рр.

В цілому, незважаючи на важку та непередбачувану економічну ситуацію в країні, товариство ТОВ «НІКА ТС» зараз є відносно стабільним підприємством, має позитивну рентабельність продажу та відносно ефективно використовує основні статті доходу.

Аналіз комерційної діяльності є важливим етапом при плануванні комерційної діяльності підприємства. Виконаний аналіз діяльності підприємства дозволяє формувати тактичні та стратегічні плани фірми щодо розвитку компанії, позиціонування на ринку, та дає можливість нарощувати обсяги продажу товарів та послуг. Так, при аналізі комерційної діяльності підприємства, крім важливого показника рентабельність продажу, треба робити аналіз асортименту продукції та послуг.

Аналіз асортименту ТОВ «НІКА ТС» згруповано за товарними групами у товарообороті. Аналіз асортименту з встановленням групової ваги товарів, які повинні бути у продажу наведено на рис. 2.4 та рис. 2.5.

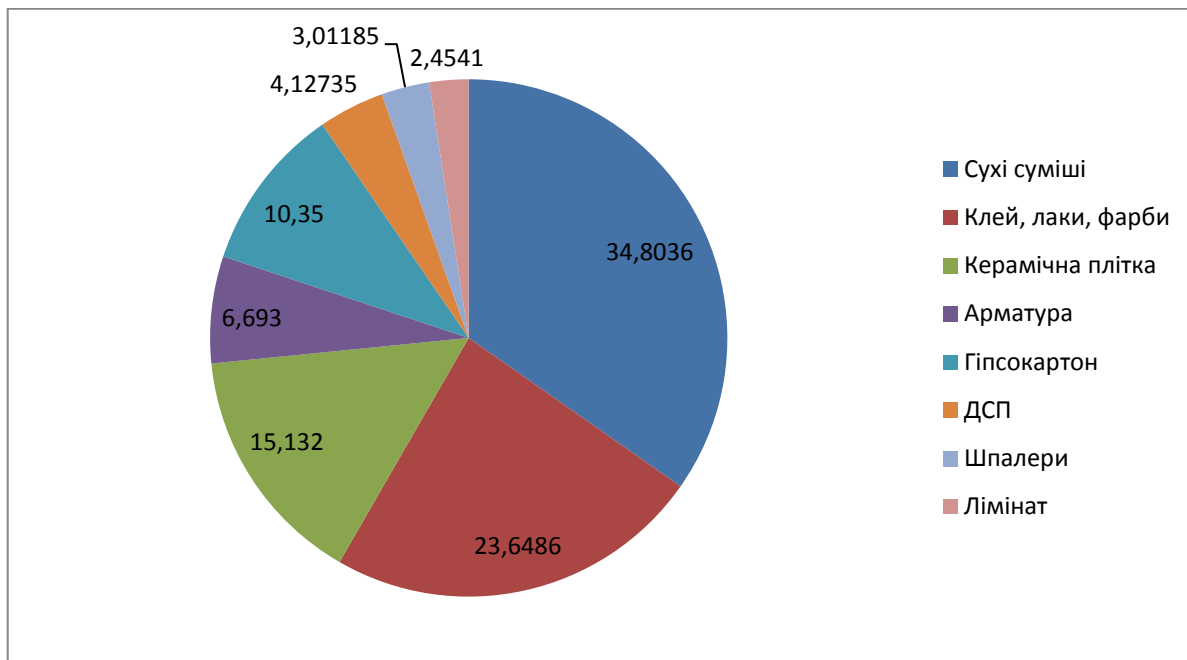


Рисунок 2.4 – Аналіз структури асортименту товарів ТОВ «НІКА ТС» у 2019р.

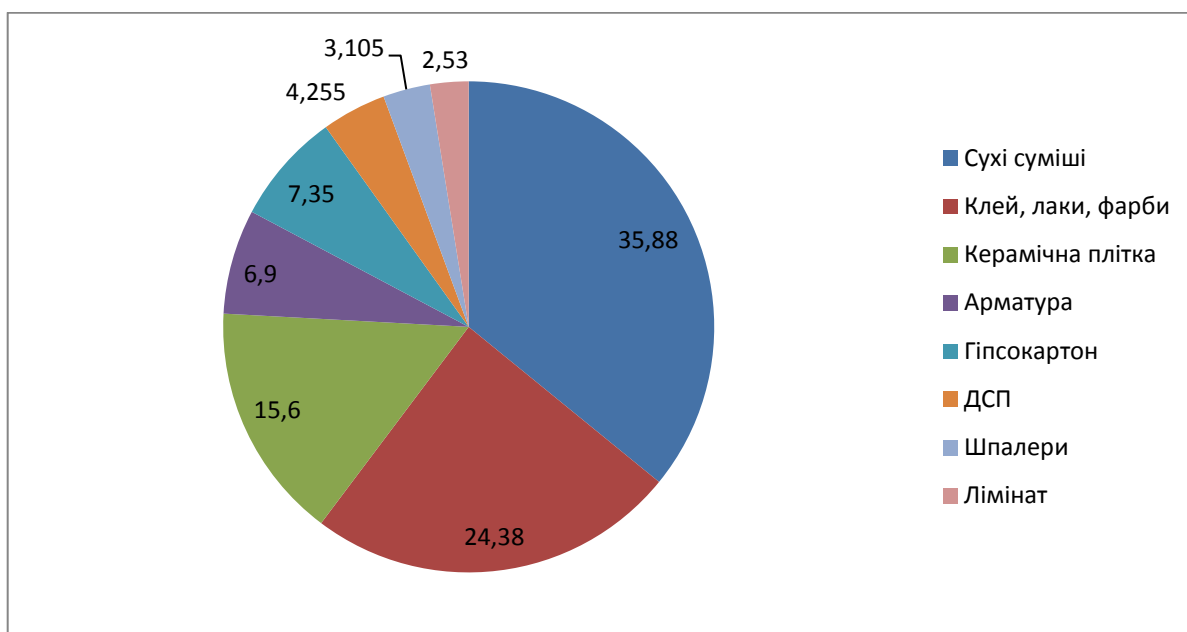


Рисунок 2.5 – Аналіз структури асортименту товарів ТОВ «НІКА ТС» у 2020р.

Аналіз структури асортименту ТОВ «НІКА ТС» довів, що за групами товарів найбільш вагомий внесок у загальний товарооборот вносить група продажу сухих сумішей – 35,88% у 2020 році, у порівнянні з 2019 роком зменшилася на 1,07%. Група товарів клеї, лаки та фарби зіставляла відповідно у 2019 року – 23,64% та 24,38% у 2020 році, зміна відбулася на 0,73%. За групою товарів плітка керамічна протягом досліджуваного періоду асортимент збільшився на 0,46%. За групою арматура будівельна відбулася зміна на 0,2% в загальному товарообороті підприємства. Продаж гіпсократону у 2020 році зменшилася на 3%. За іншими групами товарів у 2020 році відбулося загальне збільшення продажу товарів на 0,29%.

Проведемо аналіз продажу товарів ТОВ «НІКА ТС» за методикою АВС-аналізу, який дозволить виділяти ті групи товарів, які дають до 80% прибутку компанії. За допомогою цього аналізу також можна оцінити цінність постачальників, покупців, каналів збуту, проводити аналіз реалізації компанії. Так як згідно з методикою метода АВС-аналізу, від тих товарів, які потрапили до категорії С, треба позбавлятися, але це може привести до втрати цілого сегменту ринку споживачів.

В результаті аналізу виявлено, що 75,86% виручки від продажів забезпечують перші 3 позиції в представленій таблиці 2.4, а саме: сухі суміші, клеї, лаки та фарби, та керамічна плітка. Групи товарів арматура та гіпсокартон забезпечили 14,25% виручки від реалізації товарів, а три останні позиції забезпечили 9,86% виручки від реалізації.

Таблиця 2.4 – АВС-аналіз номенклатурних груп ТОВ «НІКА ТС» у 2020 році

Групи товарів	Обсяг реалізації, тис.грн	Питома вага у товарообороті,%	Група АВС-аналізу, %
1	2	3	4
Сухі суміші	40018,76	35,88	Група А – 75,86

Закінчення таблиці 2.4

1	2	3	4
Клей, лаки, фарби	27192,23	24,38	Група В – 14,25
Керамічна плітка	17399,46	15,6	
Арматура	7695,915	6,9	
Гіпсокартон	8197,823	7,35	Група С – 9,86
ДСП	4745,814	4,255	
Шпалери	3463,162	3,105	
Ламінат	2821,836	2,53	
Разом	111535	100	

Структура чистого доходу від реалізації товарів за групами АВС-аналізу наведена на рис. 2.5.

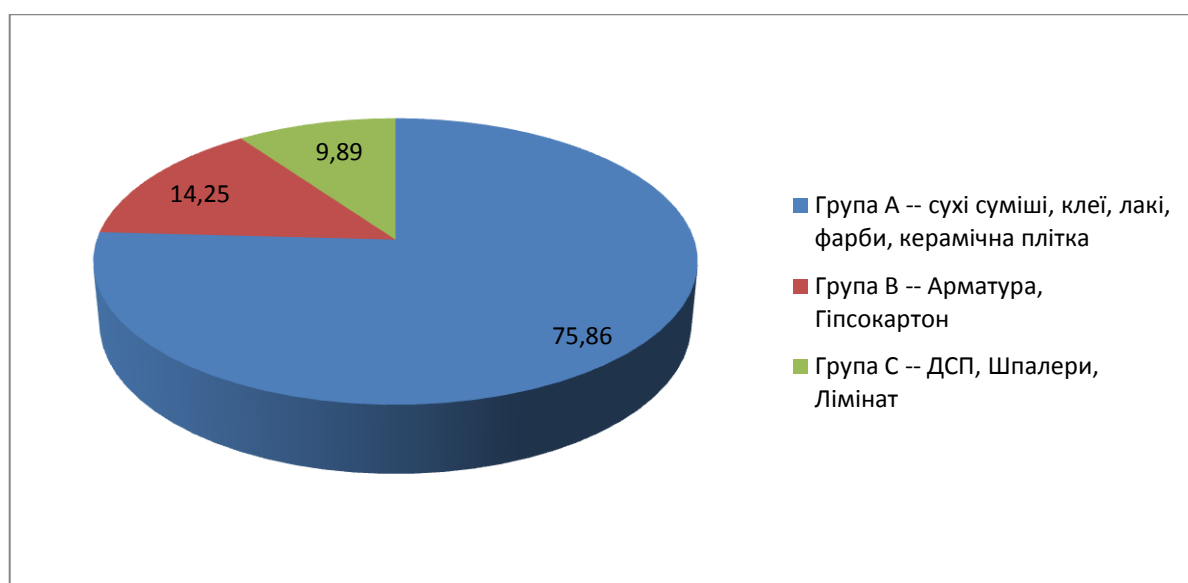


Рисунок 2.5 – Структура чистого доходу від реалізації товарів за АВС-аналізом у 2020 році

Аналіз ефективності бізнес-процесу реалізації продукції проведемо за допомогою аналізу фронт- маржі (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Аналіз показників ефективності бізнес-процесу реалізації продукції ТОВ «НІКА ТС» 2018-2020 рр.

Показники	2018	2019	2020	Відношення 2019 до 2018		Відношення 2020 до 2019	
				Відхилення	Темп росту, %	Відхилення	Темп росту, %
Товарооборот, тис.грн	92887,80	160136,0	169136,0	67248,20	72,40	9000,00	5,62
Собівартість тис.грн	85359	136452	145751	51093,25	59,86	9299,00	6,81
Front-margin, тис. грн.	7529,05	23684,00	23385,00	16154,95	214,57	-299,00	-1,26
Front-margin, %	8,10	14,78	13,82	6,68	82,46	-0,96	-6,51

За даними аналізу фронт-маржі, ТОВ «НІКА ТС» у 2018 році не виходило на нормативний рівень прибутковості від 10-40%, а отримало тільки 8,10%. За період 2019-2020 року цей показник знизився на 6,51%, але все одно був на рівні нормативного, хоч і у нижньої границі.

Аналіз ефективності бізнес-процесу управління власним капіталом наведено на рис. 2.6. Для оцінки ефективності бізнес-процесу управління власним капіталом було розраховано показник рентабельності власного капіталу ТОВ «НІКА ТС».

$$R_k = \frac{Profit}{C}, \quad (2.1)$$

де R_k – рентабельність власного капіталу,

Profit – загальний прибуток комерційного підприємства,

C – сума власного капіталу підприємства.

$$R_{2018} = \frac{1281,1}{18128} = 0,07$$

$$R_{2019} = \frac{2870}{23421} = 0,12$$

$$R_{2020} = \frac{2931}{20495} = 0,14$$

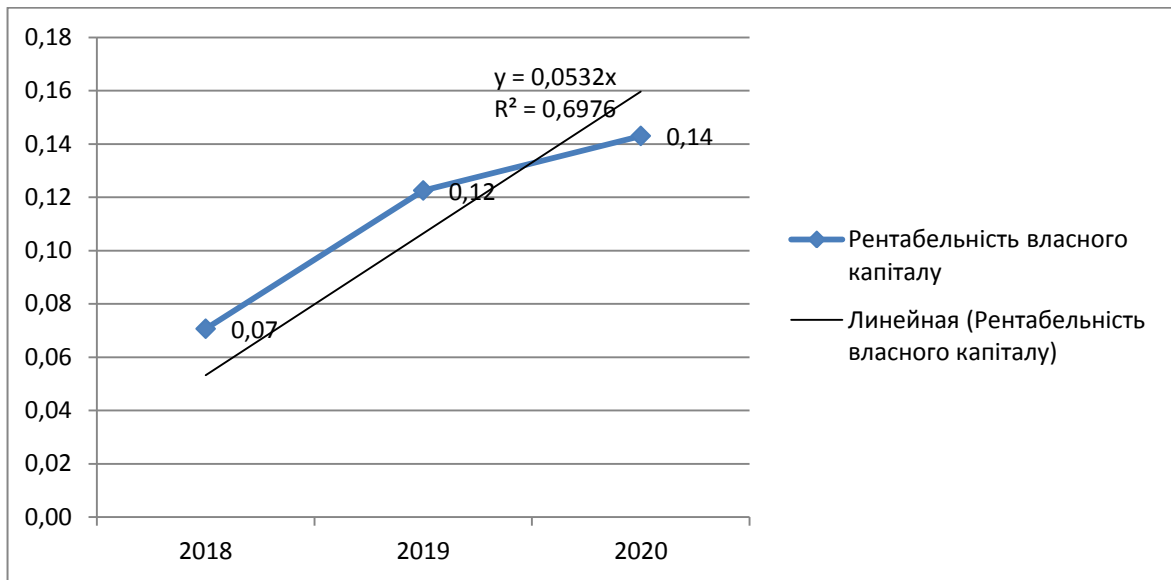


Рисунок 2.6 – Динаміка рентабельності власного капіталу ТОВ «НІКА ТС» 2018-2020 рр.

Аналіз рентабельності власного капіталу ТОВ «НІКА ТС» довів, що отримана рентабельність знаходиться на нормативному рівні. Кожна гривня власного капіталу приносить у 2018 – 7 копійок у 1 гривні прибутку, у 2019 – 12 копійок, у 2020 – 14 копійок у 1 гривні прибутку.

Аналіз ефективності управління основними засобами підприємства проведено через показник рентабельності основних засобів.

$$R_{oc} = \frac{Profit}{OC}, \quad (2.2)$$

де OC – вартість основних засобів комерційного підприємства.

$$R_{oc2018} = \frac{1281,1}{196} = 6,53$$

$$R_{oc2019} = \frac{2870}{231} = 12,42$$

$$R_{oc2020} = \frac{2931}{231} = 7,79$$

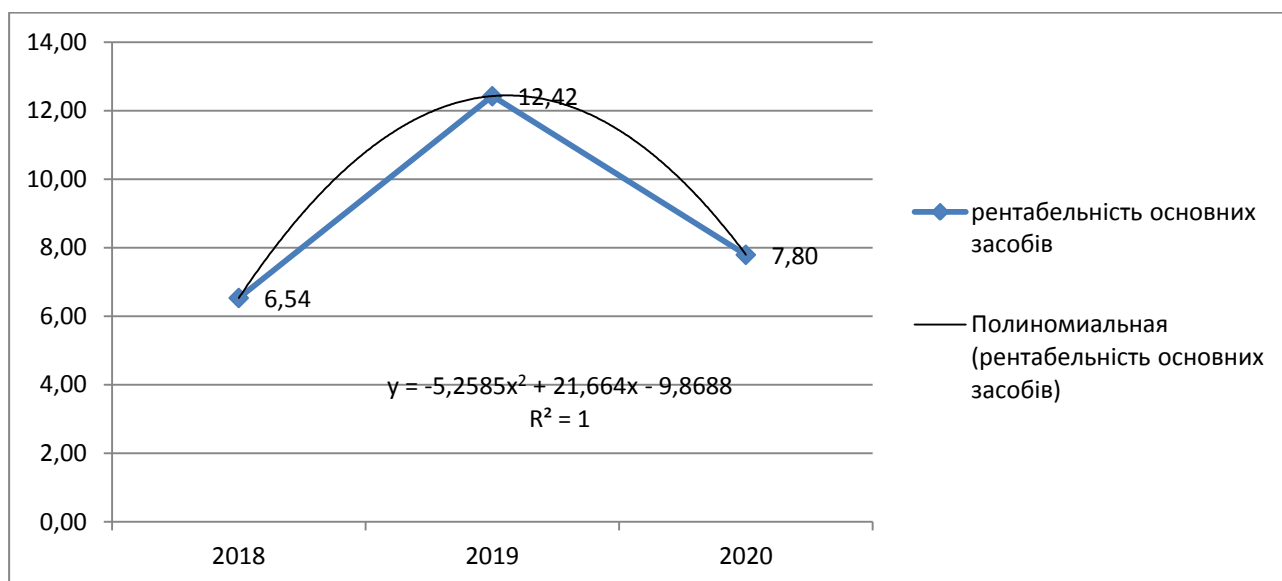


Рисунок 2.7 – Динаміка рентабельності основних засобів ТОВ «НІКА ТС» 2018-2020 рр.

Проведений аналіз рентабельності основних засобів говорить про ефективне управління підприємством керівництва. Динаміка рентабельності основних засобів наведена на рис. 2.7.

Для оцінки ефективності діяльності підприємства потрібно знати співвідношення кредиторської і дебіторської заборгованості. Цей показник характеризує якість політики комерційного кредитування компанії. Показник враховує вплив кредиторської та дебіторської заборгованості на ліквідність і платоспроможність. Збалансованість грошових потоків у процесі розрахунків з постачальниками і покупцями позитивно впливає на фінансовий стан компанії [37].

Аналіз дебіторської і кредиторської заборгованості наведено у таблиці 2.6.

Зазвичай оптимальним значенням показника є значення, яке приблизно дорівнює одиниці. У такому випадку компанія може кредитувати своїх покупців за рахунок постачальників.

Таблиця 2.6 – Аналіз дебіторської і кредиторської заборгованості ТОВ «НІКА ТС» 2018-2020 рр.

Показник	2018	2019	2020
Дебіторська заборгованість, тис.грн	144,9	36412	34085
Кредиторська заборгованість, тис.грн	7453,15	13604	14161
Різниця	7308,25	-22808	-19924
Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості.	0,019	2,67	2,40

Це означає, що власний капітал не відволікається на кредитування клієнтів, і ці кошти можуть бути спрямовані на інтенсифікацію діяльності компанії. Більш високий показник говорить про те, що компанія залучає більше коштів від кредиторів, ніж надає дебіторам. Це може бути ознакою кризи ліквідності. Неможливість погасити свої зобов'язання вчасно веде до погіршення відносин з постачальниками. У майбутньому останні будуть враховувати ризик несвоєчасного отримання коштів у ціні продукції, що призведе до підвищення собівартості. Значення нижче нормативного може бути ознакою неефективної політики комерційного кредитування і, як результат, дебітори заборгували компанії більше коштів, ніж компанія отримала від постачальників [37].

За проаналізований період ТОВ «НІКА ТС» тільки у 2018 році не була спроможна розплачуватися зі своїми кредиторами за рахунок власних коштів, але вже в 2019 році за рахунок впровадження заходів щодо підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства, ТОВ «НІКА ТС» фінансова політика підприємства стала збалансованою, та була спроможна подолати ризик ліквідності.

Проведений аналіз ефективності діяльності ТОВ «НІКА ТС» за період 2018-2020 дозволяє зробити висновок, що підприємство по всім показникам ефективності має позитивну тенденцію, або ці показники незначно відхиляються від попередніх періодів. Підприємство постійно розвивається та нарощує свій потенціал, підприємство має міцні позиції на регіональному ринку будівельних матеріалів та є інвестиційно привабливим.

2.3 Моделювання бізнес-процесів підвищення ефективності комерційного підприємства

У сучасних умовах для підприємств, які спеціалізуються на продажу будівельних матеріалів, спостерігається велика конкуренція. Для того щоб дати об'єктивну оцінку перспектив розвитку торгових компаній, потрібно провести всебічну оцінку внутрішніх і зовнішніх факторів, які можуть впливати і впливають на ефективність комерційної діяльності компанії. Одним з методів для проведення цієї оцінки є SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз компанії розділяє фактори впливу на компанію на чотири категорії, що допомагає оцінити її з усіх боків, це [38]:

- S-strengths (сильні сторони). Наприклад, продаж товарів безпосередньо покупцеві, прибуток більше, ніж у конкурентів, клієнт-сервіс - кращий на ринку і т.інше [38];

- W-weaknesses (слабкі сторони). Наприклад, недостатньо партнерів, неефективна реклама, маленька цільова аудиторія [38];

- O-opportunities (можливості). Наприклад, потенційні клієнти дізнаються все, що їм потрібно про ваш товар з Інтернету, покупки відбуваються цілодобово, не залежно від того, працюєте ви чи ні [38];

- T-threats (загрози). Наприклад, бренд ваших конкурентів більш відомий на ринку, якість товарів, які пропонують конкуренти вище [38].

Таблиця 2. 7 – SWOT-аналіз ТОВ «НІКА ТС»

Сильні (слабкі) сторони Можливості (загрози)	O-opportunities - Можливість розширення асортименту продукції; - Збільшення обсягів продажів за рахунок пошуку нових оптових покупців. - Вихід компанії на новий рівень продажу(розширення географії) сегментів ринку - Зниження витрат обігу. - Налагодження зв'язків з новими постачальниками	T-threats - Збереження високих темпів інфляції в країні. - Низька платоспроможність населення. - Збільшення фактору міграції населення з території Донецького регіону, внаслідок бойових дій. - Призупинення багатьох об'єктів будівництва через фінансово-економічну кризу, спричиненою COVID-19. - Неможливість роботи державних іпотечних програм кредитування житла. - Велика конкуренція на ринку продажу будівельних матеріалів. - Втрата оптових покупців. - Можливість зниження фінансової стійкості підприємства. - Зростання цін на товари даної категорії. - Можливість поява нових конкурентів. - Посилення позицій конкурентів. - Можливість проблем з постачальниками.
--	---	---

Закінчення таблиці 2.7

S-strengths - Висока якість продукції, що реалізовується, - Наявність постійних оптових клієнтів, напрацьоване ім'я. - Наявність постійних роздрібних клієнтів. - Гнучка система оплати продукції (акції, програми лояльності) - Готовність виконати замовлення з інших міст.	SO - Підвищення ефективності діяльності підприємства, - Можливість отримання максимального прибутку	ST - Внутрішні чинники дозволяють розвиватися, але зовнішнє середовище перешкоджає цьому. - Реалізація інноваційних технологій в області оптового продажу будівельних матеріалів буде сприяти зниженню витрат обігу. - Розвиток додаткових послуг -Розширення асортименту
W-weaknesses - Слабка рекламна діяльність з просування підприємства та продукції на ринку будівельних матеріалів - Близьке розташування магазинів основних конкурентів - Залежність від постачальника. - Різномірний асортимент товару.	WO - Зовнішнє середовище має сприятливу дію, але «слабкі» місця в діяльності підприємства не дозволяють реалізувати внутрішні можливості. - Розширення асортименту пропонованої продукції і послуг за рахунок збільшення кількості постачальників	WT - Зростання і нестабільність цін тягнуть підвищення ціни реалізації. - Недостатній асортимент пропонованої продукції (послуг) і слабка рекламна діяльність з просування сприяють зниженню фінансових результатів.

Проаналізуємо сильні та слабкі сторони діяльності ТОВ «НІКА ТС».

Проведений SWOT-аналіз діяльності ТОВ «НІКА ТС» наступні проблеми у перспективі розвитку компанії:

- перша проблема – втрата клієнтів через високу завантаженість робітників. Дану проблему можна вирішити шляхом залучення нових співробітників і запровадження нової системи матеріального стимулювання.

- друга проблема – поява на ринку конкурентів. Цю проблему можна вирішити шляхом оновлення асортименту продукції, запропонування гнучкої цінової політики підприємства.

- третя проблема – вплив макроекономічних факторів. Вирішення цих проблем потребує розробки конкурентоспроможної стратегії і залученню інвестицій.

- четверта проблема – недоброчесність постачальників. Вирішується зміною постачальників.

Однією з основних загроз для ТОВ «НІКА ТС» є:

- висока інфляція,
- зупинення будівельних проектів через економічну кризу, втрата оптових споживачів та постачальників,
- можливість зниження фінансової стійкості,
- високий рівень конкуренції на ринку.

У цьому контексті керівництво компанії повинно звернути особливу увагу на систематичне проведення досліджень зовнішнього та внутрішнього середовища з метою аналізу ринкових можливостей та загроз.

Далі проведемо аналіз існуючих бізнес-процесів на підприємстві і їх функцій.

Аналіз бізнес процесу «як є» комерційного відділу наведено на рис. 2.8.

Комерційний відділ виконує наступні функції:

- проведення рекламної діяльності;
- виконання роботи з покупцями;
- проведення розрахунків з клієнтами;

- формування бланку заказу;
- планування обсягу продажу;
- проведення заходів щодо розширення ринків збуту продукції.

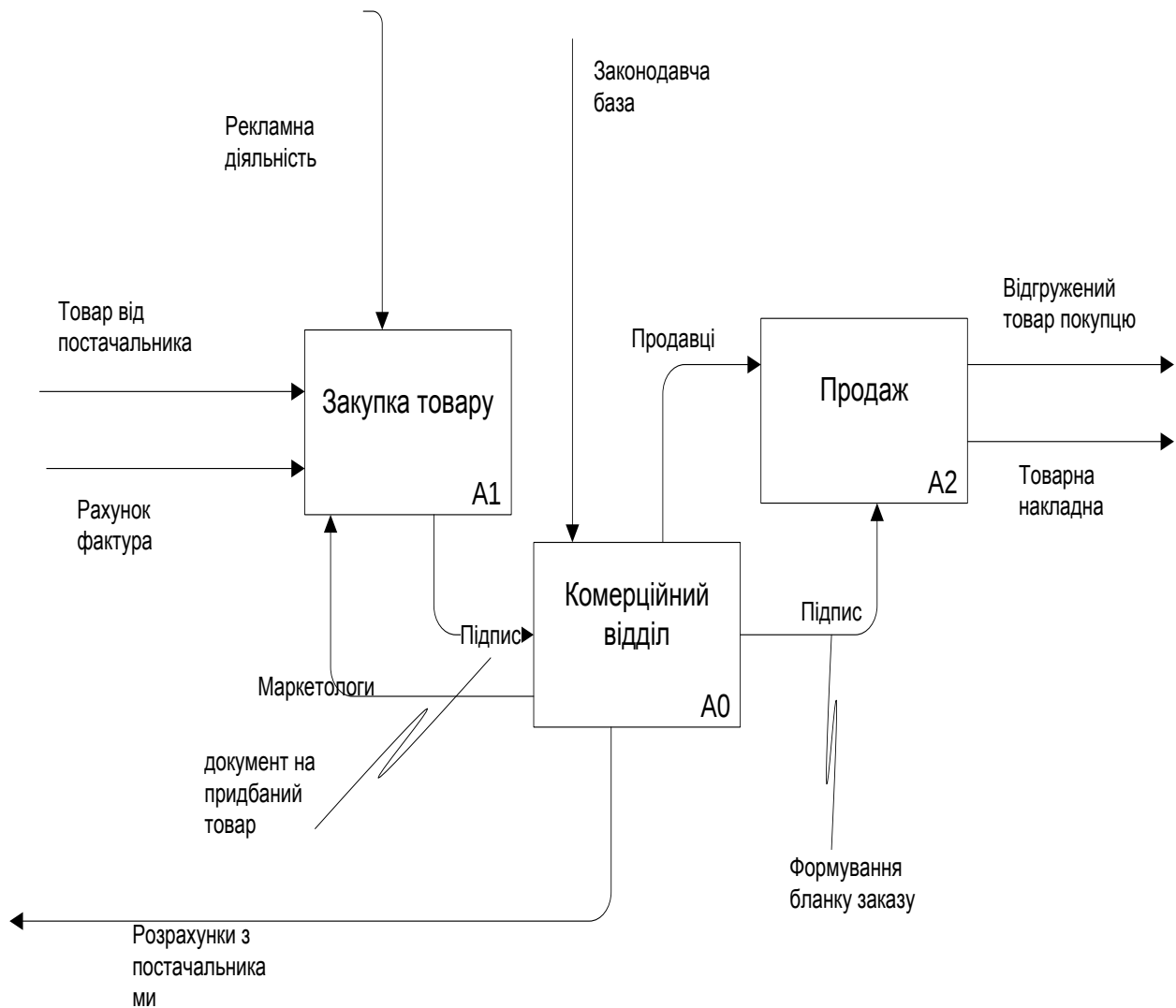


Рисунок 2.8 – Комерційний бізнес-процес ТОВ «НІКА ТС» «as is»

Аналіз бізнес-процесу бухгалтерського обліку на ТОВ «НІКА ТС» наведено на рис. 2.9.

Основні функції відділу:

- бухгалтерський облік
- видача заробітної плати
- здійснення фінансових операцій

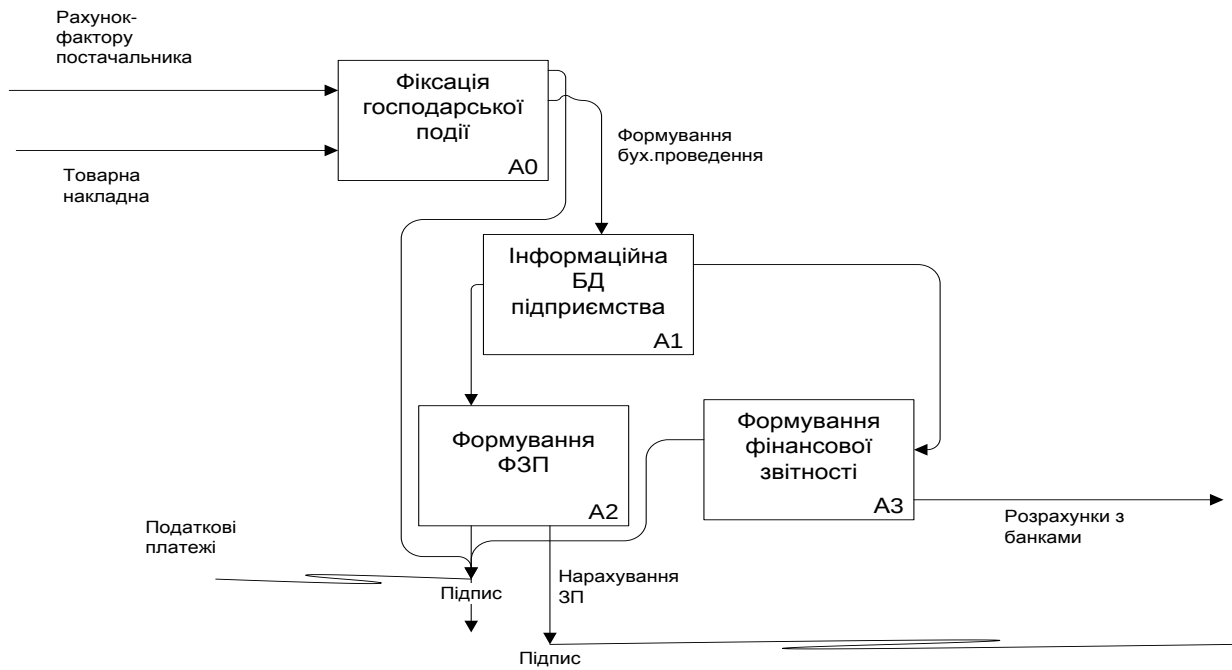


Рисунок 2.9 – Бухгалтерський бізнес-процес ТОВ «НІКА ТС» «as is»

Моделювання бізнес-процесу «склад та збереження товару» наведено на рис. 2.10.

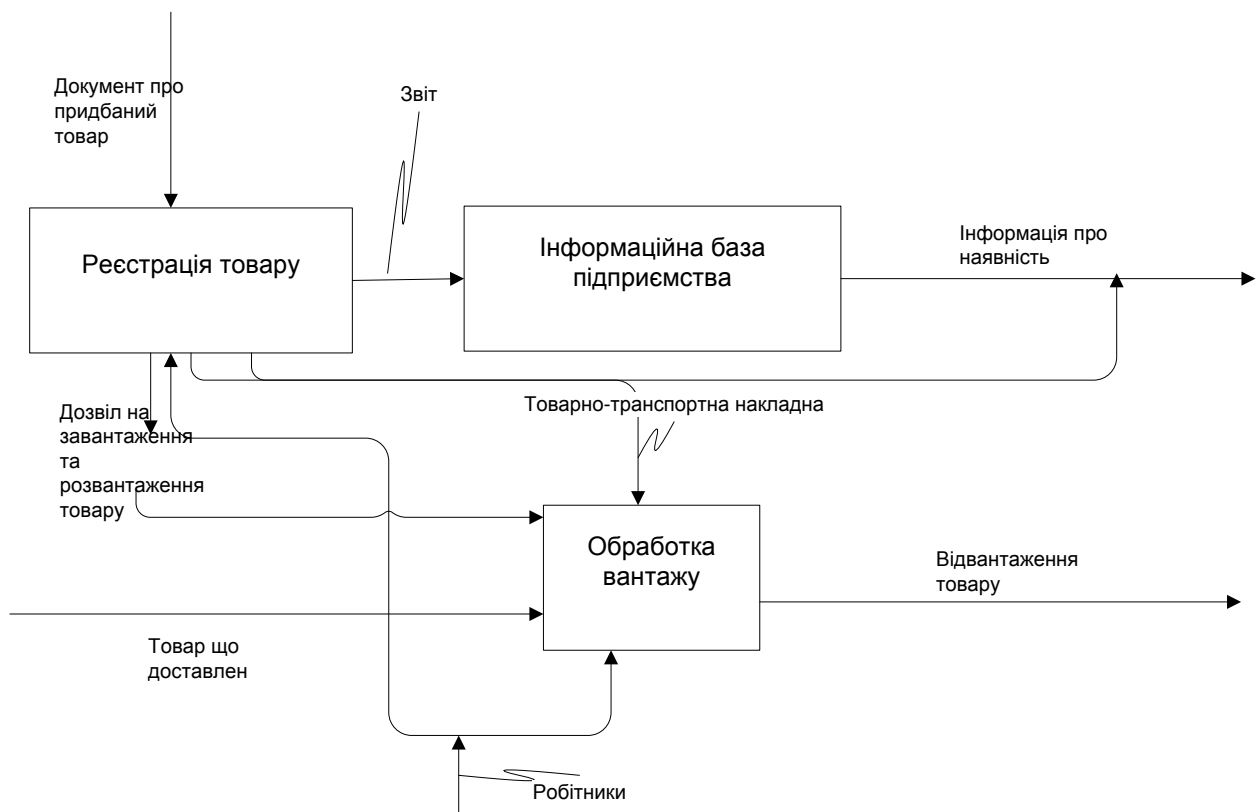


Рисунок 2.10 – Бізнес-процес «склад» ТОВ «НІКА ТС» «as is»

Бізнес процес складських операції полягає в формуванні звітності про наявність товарів, організації збереження товару. Адміністративна – господарча частина на підприємстві займається:

- відвантаженням товару покупцеві;
- доставкою товару покупцеві;
- погруз кою товару на складі від постачальника.

Модель бізнес процесу адміністративно-господарської частини наведена на рис. 2.11.

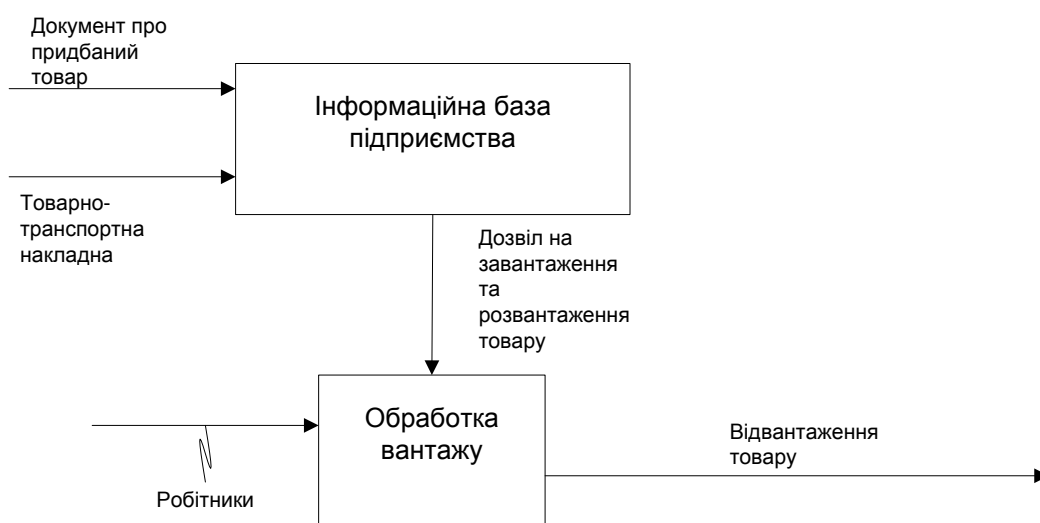


Рисунок 2.11 – Бізнес-процес адміністративно-господарської частини ТОВ «НІКА ТС»

Аналіз основних споживачів товарів ТОВ «НІКА ТС» наведено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Аналіз основних споживачів 2020 р. (структура та характеристики)

Споживачі	Питома вага, %	Мета покупки	Потреба
1	2	3	4
Підприємці	47,6	Оптові закупки у роздрібні магазини,	Консультація про товари у фахівців.

Закінчення таблиці 2.8

1	2	3	4
		аукціонні товари	Відвідування у робочі дні
Будівники-ремонтники	34,3	Товари для будувannya та озброєння квартир, дач та інше	Закупка товарів для ремонту. Відвідування у будь-який день тижня.
Ремонтники	12,1	Матеріали для озброєння приміщень, аукціонні товари	Консультації фахівців. Відвідування у робочі дні
Індивідуальні покупці	6	Будівельно-ремонтний інструмент. Товари для ремонту.	Консультація фахівців. Самовивіз товару зі складу. Наявність об'їздної зони паркування. У вхідні дні.

Аналіз анкетного опитування покупців підприємства спеціалістами довів, що більшість покупців відвідують комерційне підприємство у робочі дні тижня, крім групи індивідуальних покупців, які роблять ремонт квартири, дачі власними силами.

На основі багаторічних спостережень робітників товариства можна зробити висновок, що на інтенсивність відвідувань магазину значною мірою впливає два фактора:

- сезон;
- час будівництва.

Порівнюючи ці фактори з інтенсивністю відвідувань магазину компанії на основі опитувань респондентів, були отримані абсолютні дані про відвідування магазину ТОВ «НІКА ТС» у 2018-2020 році (див. табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Дані для аналізу інтенсивності відвідування ТОВ «НІКА ТС» 2018-2020 рр., осіб.

Місяць	2018	2019	2020
січень	1380	2346	2477
лютий	2300	3910	4129
березень	2990	5083	5368
квітень	3300	5610	5926
травень	3335	5669	5988
червень	3450	5865	6194
липень	3427	5825	6153
серпень	2875	4887	5162
вересень	2990	5083	5368
жовтень	2645	4496	4749
листопад	2300	3910	4129
грудень	1552	2639	2787

На наведеному графіку інтенсивності відвідування компанії покупцями простежується сезонність відвідувань (рис. 2.12).

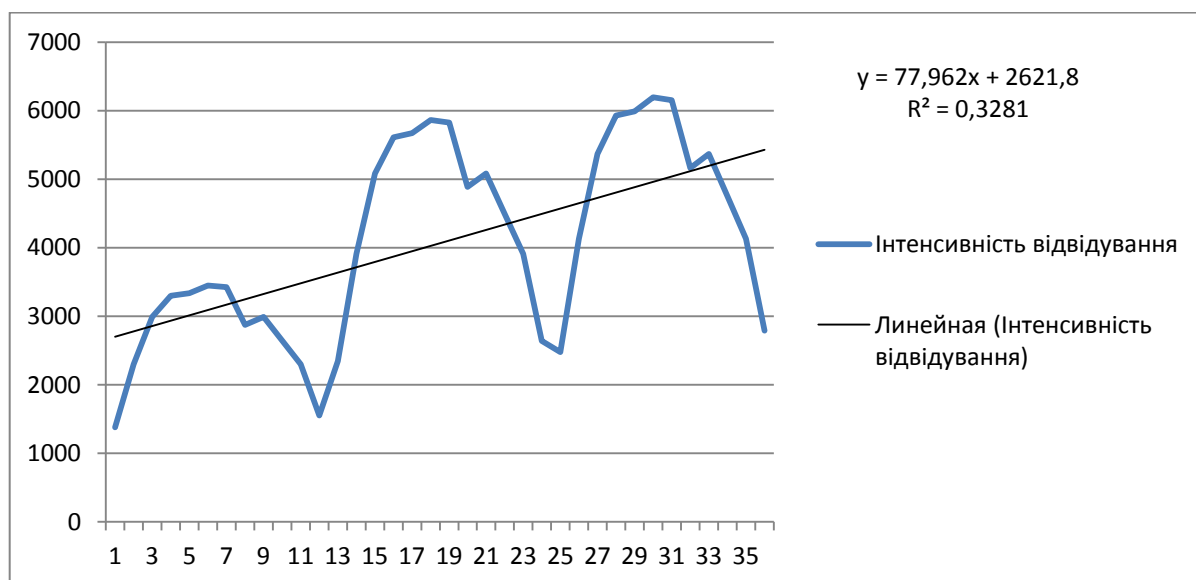


Рисунок 2.12 – Інтенсивність відвідувань ТОВ «НІКА ТС» 2018-2020 рр.

Проведемо аналіз сезонності відвідувань. Розрахуємо індекси та піки сезонності за допомогою пакету EXEL 2010. (див. табл. 2.10).

Індекс сезонності визначається:

Таблиця 2.10 – Розрахунок індексу сезонності ТОВ «НІКА ТС» 2018-2020 рр.

Місяць	1. Кількість відвідувань за 3 роки			2. Середня кількість відвідувань за місяць	3. Середньомісячні відвідування за 3 роки	4. Коефіцієнти сезонності	5. Пік сезонності
	2018	2019	2020				
січень	1380	2346	2478	2 068	4 064	0,51	-0,49
лютий	2300	3910	4130	3 447		0,85	-0,15
березень	2990	5083	5369	4 481		1,10	0,10
квітень	3301	5611	5926	4 946		1,22	0,22
травень	3335	5670	5988	4 998		1,23	0,23
червень	3450	5865	6195	5 170		1,27	0,27
липень	3427	5826	6153	5 135		1,26	0,26
серпень	2875	4888	5162	4 308		1,06	0,06
вересень	2990	5083	5369	4 481		1,10	0,10
жовтень	2645	4497	4749	3 964		0,98	-0,02
листопад	2300	3910	4130	3 447		0,85	-0,15
грудень	1553	2639	2788	2 326		0,57	-0,43

1. Для усунення впливу випадкових факторів на динаміку відвідування споживачів товарів ТОВ «НІКА ТС».

2. Для можливості розрахунку плану прогнозу можливого товарообороту ТОВ «НІКА ТС».

3. Для планування діяльності, тобто для визначення пріоритетів розвитку в рамках року по місяцях для ТОВ «НІКА ТС».

4. Для вибору кращого часу проведення заходів щодо стимулювання збуту для товарів або послуг ТОВ «НІКА ТС».

5. Для вибору кращого часу для рекламування товарів або послуг ТОВ «НІКА ТС».

На рисунку 2.13 представлена динаміка сезонності.

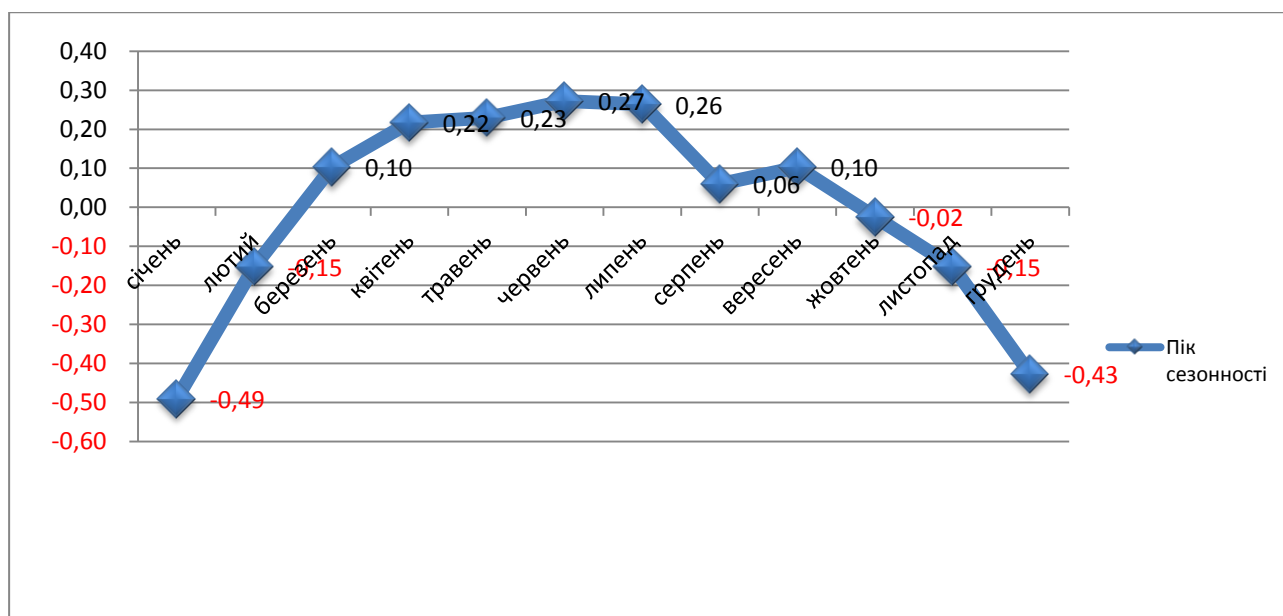


Рисунок 2.13 – Динаміка піку сезонності ТОВ «НІКА ТС» 2020 р.

Визначення піку сезонності відвідувань споживачами товарів підприємства, може використовуватися для визначення кращого часу для впровадження рекламних акцій ТОВ «НІКА ТС». Причому на початку сезону і в передсезонних ефективніше проводити заходи, спрямовані на виведення товару на ринок, для того щоб в сезон бути у всеозброєнні і в пік сезону отримати максимальну віддачу. А в пік сезону, найефективніше проводити акції зі збільшення продажів.

Проведений аналіз піку сезонності ТОВ НІКА ТС (див. рис. 2.13) довів, що вивід нового асортименту товарів ліпше впроваджувати у період лютого-квітня кожного року. А рекламні акції у період – травня-вересня. Це дозволить підприємству прогнозувати майбутню виручку від реалізації продажу в залежності від прогнозованої кількості відвідувань.

Висновки до розділу 2

У розділі 2 проведено аналіз ринку будівельних матеріалів України. Визначено, що ріст товарообороту оптової торгівлі у 2020 році склав 2462558,8 млн. грн, що у 5 раз більше проти 2005 р. У 2020 році зміна структури оптового товарообороту відбулася за рахунок збільшення обороту продовольчих товарів з 16,9 % у 2019 до 17,8% у 2020 році (на 0,9%), а непродовольчі товари у 2020 році зменшилися у структурі оптового товарообороту України на 0,9%. Проведено аналіз динаміки індексу будівельної продукції України визначено, що у порівнянні з 2019 роком індекс будівельної продукції знизився на 18,5%. Аналіз будівельної продукції оптового ринку України за своєю структурою має тенденцію до зниження у порівнянні з 2019 роком.

Проведено аналіз комерційної діяльності підприємства ТОВ «НІКА ТС». Товариство ТОВ «НІКА ТС» зараз є відносно стабільним підприємством, має позитивну рентабельність продажу та відносно ефективно використовує основні статті доходу. Визначено, що збільшення товарообороту у 2020 році у порівнянні з 2019 роком відбулося на 5,62%, що у гривневу еквіваленті дало приріст товарообороту на 9000 грн. З аналізу основних показників господарської діяльності ТОВ «НІКА ТС» за 2018 - 2020 роки можна зробити висновок, що у 2020 році, незважаючи на безліч об'єктивних проблем, ефективність господарської діяльності компанії зросла. Аналіз структури асортименту ТОВ «НІКА ТС» довів, що за групами товарів найбільш вагомий внесок у загальний товарооборот вносить група продажу сухих сумішей. Проведений АВС-аналіз асортименту ТОВ «НІКА ТС» виявив, що 75,86% виручки від продажів

забезпечують наступні групи товарів: сухі суміші, клеї, лаки та фарби, та керамічна плітка. Аналіз рентабельності власного капіталу ТОВ «НІКА ТС» довів, що отримана рентабельність знаходиться на нормативному рівні.

Проведено SWOT-аналіз ТОВ «НІКА ТС», в результаті якого було визначено перспективи розвитку підприємства: розширення асортименту продукції, впровадження гнучкої цінової політики підприємства, залучення інвестицій. У розділі було проаналізовані діючі бізнес-процеси підприємства. Побудовано моделі бізнес-процесів «as is». Проведений аналіз піку сезонності ТОВ НІКА ТС) довів, що вивід нового асортименту товарів ліпше впроваджувати у період лютого-квітня кожного року. А рекламні акції у період – травня-вересня. Це дозволить підприємству прогнозувати майбутню виручку від реалізації продажу в залежності від прогнозованої кількості відвідувань.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ КОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА

В сучасних процесах глобалізації світової економіки при формуванні інформаційного суспільства на перший план виходять проблеми впровадження і використання інтернет-технологій у всіх сферах життя.

Інтернет відкрив нові можливості і форми економічних зв'язків між учасниками руху товарів, ресурсів і грошей. В економіці розвинених країн отримали бурхливий розвиток різні форми електронного бізнесу і, зокрема, його найважливішого сегмента - електронної торгівлі [39].

Основними перевагами впровадження інтернет-діяльності у бізнес-процеси комерційного підприємства є підвищення впізнаваності бренду компанії серед споживачів його товарів та послуг. Інтернет-підрозділи у комерційних підприємствах мають неопосередкований вплив на ефективність діяльності самого підприємства за рахунок збільшення продажу, що в свою чергу призведе до збільшення прибутку комерційного підприємства.

Основні стимули і ефективність розвитку впровадження інтернет-технологій у бізнес-процеси комерційного підприємства наведені на рис. 3.1.

Так, економічний стимул націлено на використання продажу через інтернет магазин дозволяє: знизити собівартість продукції підприємства; зменшити витрати на ринку шляхом гнучкого оперативного ціноутворення; знизити витрати на доставку продукції на ринок, обслуговування і оренду приміщень; зменшити витрати на рекламу без зниження її ефективності [40].

Поліпшення ділових взаємовідносин, зміцнення взаємозв'язків і співробітництва з постачальниками досягається через створення єдиного ланцюжка створення, розподілу й споживання цінності, в якому зайняті всі учасники даного процесу на рівноправній основі [40].

Впровадження інтернет-технологій у діяльність комерційного підприємства відкриває шлях до світових ринків.

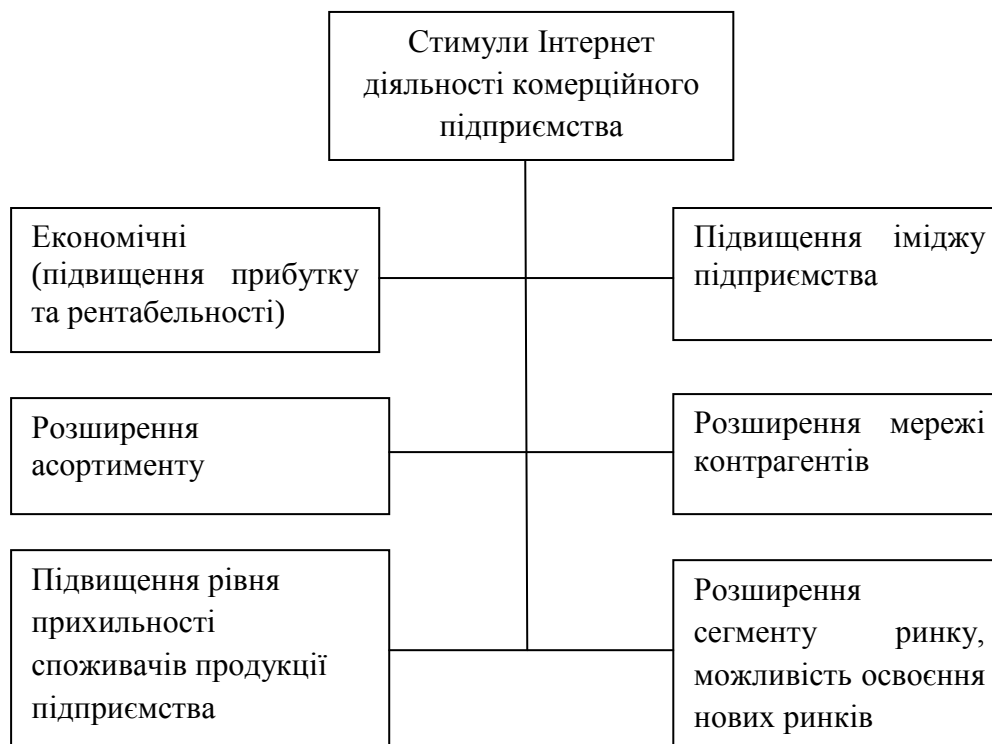


Рисунок 3.1 – Стимули впровадження інтернет-діяльності у бізнес-процеси комерційного підприємства

В сучасних умовах в зв'язку з розширенням карантинних обмежень в умовах пандемії COVID-19 підвищення ефективності діяльності комерційного підприємства набуває першочергового значення. Більшість підприємств переносять свою діяльність у Інтернет-магазини. Впровадження інтернет-технологій у існуючу систему бізнес-процесів підприємства дозволяє прискорити здійснення процесу купівлі товарів у магазинах.

Впровадження інтернет-магазину в діяльність ТОВ «НІКА ТС» буде сприяти автоматизації процесів виставлення рахунків, на оплату замовлених або заброньованих через інтернет-магазин товарів і підвищенню сукупної якості надання послуг. Основна мета розробленої інформаційної системи полягає в повному і своєчасному задоволенні покупців у послугах магазину компанії.

Так само при використанні автоматизованої системи продажів вирішуються одні з головних питань:

- концентрація в єдиному сховищі всіх даних, пов'язаних з продажами і відносинами з покупцями;

- досягнення прозорості та контрольованості діяльності – вся інформація про продажі накопичується в системі.

Отже, впровадження інтернет-магазину буде підвищувати ефективність діяльності комерційного підприємства.

Впровадження Інтернет-магазину у існуючий бізнес-процес підприємства дозволить зменшити часові витрати на обслуговування клієнтів не роблячи збільшення штату працівників. Проаналізовані бізнес-процеси діяльності ТОВ «НІКА ТС» дозволяють впровадити функції інтернет-магазину у бізнес-процес комерційної діяльності ТОВ «НІКА ТС».

Функціональна модель продажу будівельних матеріалів через мережу інтернет наведена на рис. 3.2.

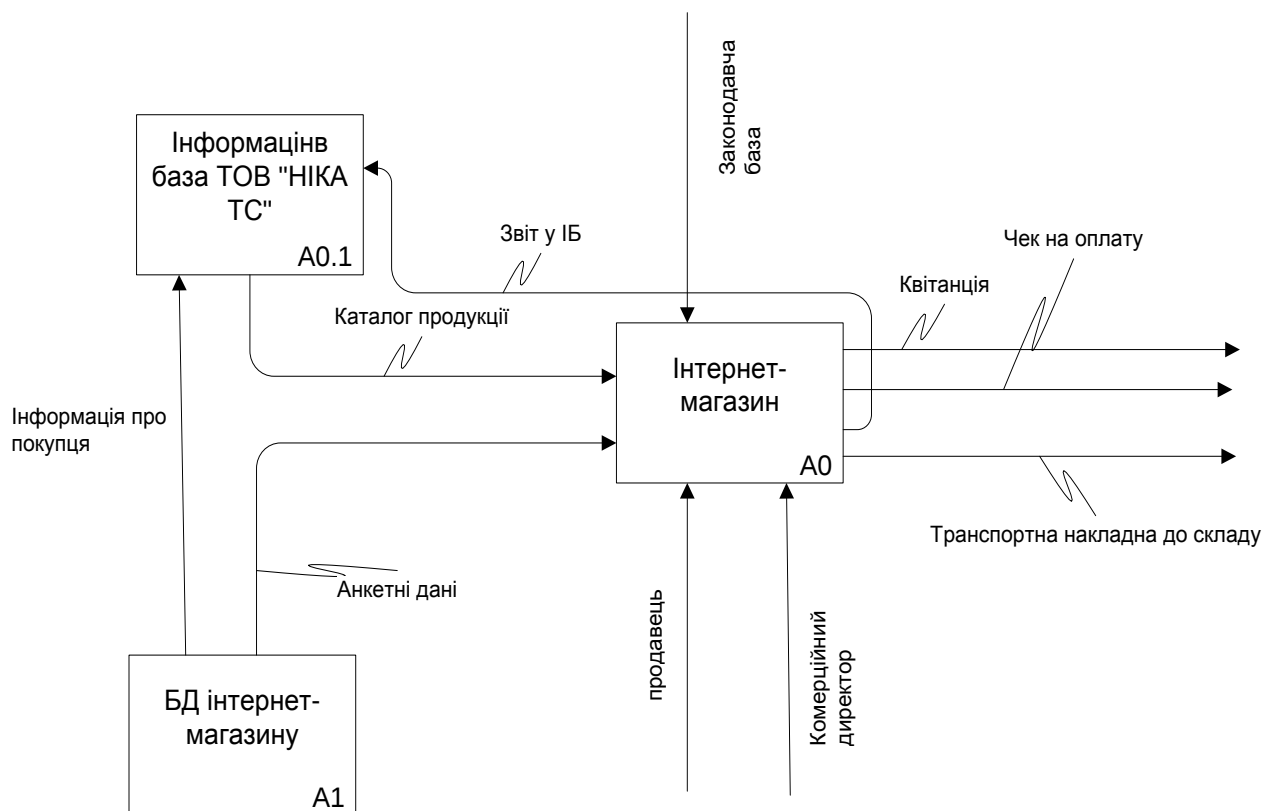


Рисунок 3.2 – Бізнес-процес інтернет-підрозділу ТОВ «НІКА ТС»

Більш розширена функціональна модель інтернет- підрозділу ТОВ «НІКА ТС» наведена на рис. 3.3.

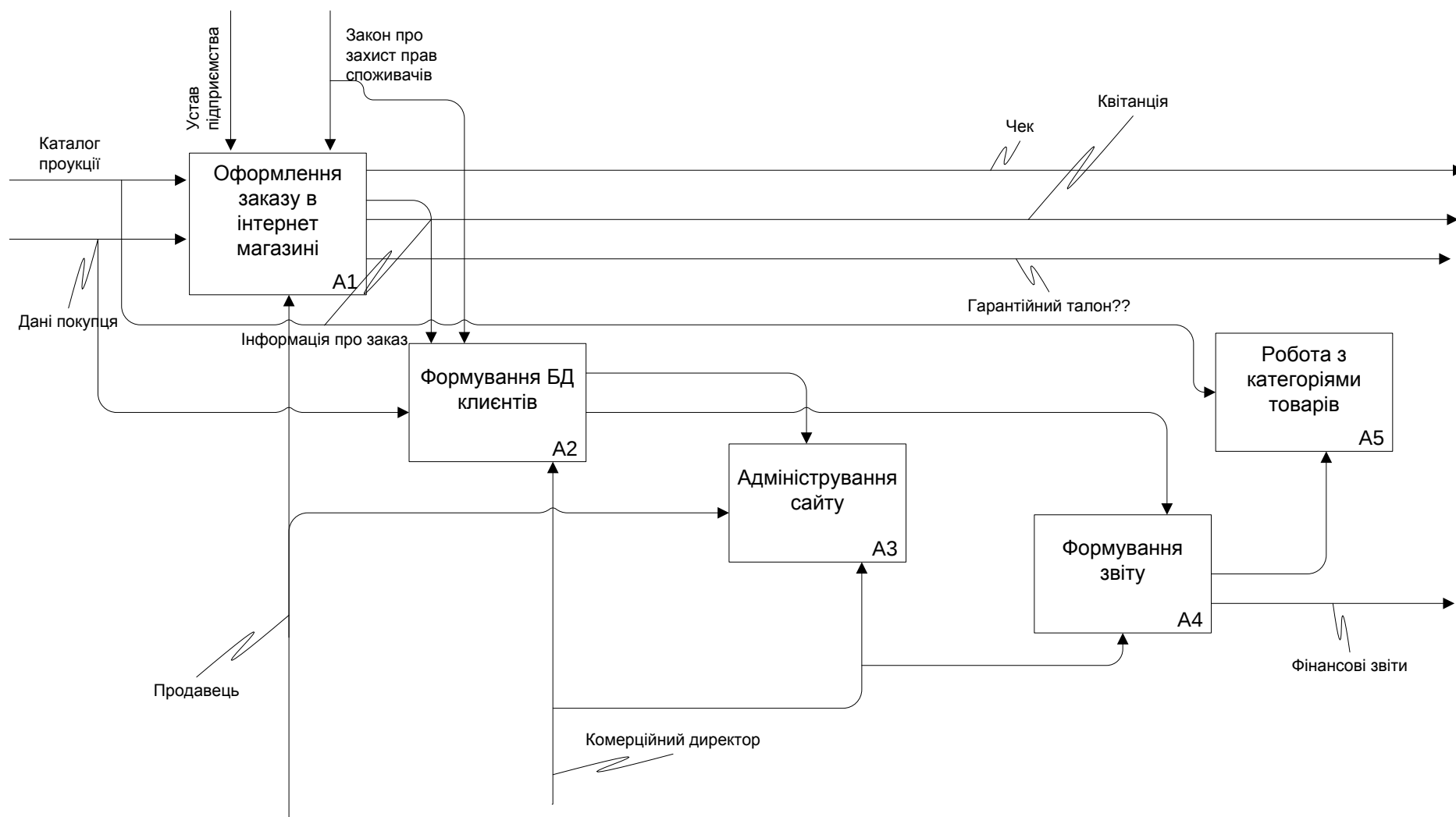


Рисунок 3.3 – Бізнес-процес «інтернетний підрозділ» комерційного відділу ТОВ «НІКА ТС»

Розрахунок прогнозного економічного ефекту від впровадження інтернет-підрозділу у діяльність ТОВ «НІКА ТС».

Розрахунок економічного ефекту здійснюється за рахунок співвідношення прибутку и витрат підприємства до та після впровадження запропонованого заходу. Експертний аналіз відвідування покупцями підприємства довів, що у середньому за 3 роки відвідування магазину складало (див. табл. 2.10) 4064 осіб.

Таким чином можна розрахувати середній чек на 1 покупця:

$$\text{Середній чек} = \frac{\text{Виручка від реалізації}}{\text{Кількість відвідувань}} \quad (3.1)$$

$$\text{Середній чек 2020} = \frac{169136}{4064} = 4161 \text{ грн.}$$

Розробка сайту потребує вкладення – 11200 грн, так як цю роботу підприємство вирішило замовити у фірмі, яка спеціалізується на розробці інтернет-сайтів магазинів. Підтримка інтернет-сайту буде робитися власними силами і не потребує інвестиційних вкладень.

У середньому за місяць було 113 відвідувань. Підрахунок за даними таблиці 2.10 (4064/36).

Таблиця 3.1 – Показники економічного результату до впровадження інтернет магазину.

Показник	Сума (грн)
Дохід компанії у середньому за місяць	13844,6
Витрати компанії за місяць	13620,1
Податок на прибуток	53,6
Прибуток	244,3

Вартість товарів, в залежності від категорій, різна, проте, виходячи з середніх показників, можна порахувати середню вартість одного відвідування.

Середня вартість одного відвідування:

$$\frac{13844,6}{113} = 122,52 \text{ грн.}$$

В ході аналізу роботи компанії ТОВ «НІКА ТС» було виявлено, що в середньому 16 покупців в місяць відмовлялися від покупок через не надану консультацію продавця в потрібний час і незручного місця розташування складу-магазину компанії.

Економічним ефектом від впровадження інтернет-магазину буде підвищення прибутку продаж, за рахунок того, що інвестиції у розробку інтернет-сайту компанії не впливають на витрати підприємства.

Прогнозна кількість відвідувань і заказів на сайті компанії оцінювалась експертним методом і складає 25% від офлайн-відвідувань.

Тобто:

- збільшення загальної прогнозованої кількості відвідувань складає у місяць – 29 (компаній, людей) = $113 + (0,25 * 113) = 142$ відвідування.

- кількість покупців які відмовляються від покупок складає у середньому (за розрахунками експертів) знизилася на 15%. $(16 * 0,75) = 12$ покупців.

Таблиця 3.2 – Прогнозні фінансові результати на 2021 року

Показник	Сума (грн)
Дохід компанії у середньому за місяць	17397,5
Витрати компанії за місяць	14553,1
Податок на прибуток	512,05
Прибуток	2332,69

Таким чином, прогнозний економічний ефект від впровадження інтернет-діяльності комерційного підприємства буде:

$$2332,69 - 244,3 = 2088,39 \text{ грн.}$$

Отже, прогнозний прибуток підприємства збільшився на 2088,39 грн.

Зростання прогнозної кількості відвідувань і збільшення прибутку доводять раціональність впровадження розробки інтернет-підрозділу в діяльність ТОВ «НІКА ТС».

Таким чином, удосконалення бізнес-процесів підприємства ТОВ «НІКА ТС» шляхом впровадження в діяльність комерційного бізнес-процесу – інтернет-підрозділу є перспективним напрямком в підвищенні ефективності діяльності комерційного підприємства.

Висновки до розділу 3

Визначено важливість впровадження інтернет-технологій у діяльність комерційного підприємства. Запропоновано стимули щодо застосування електронної комерції у діяльність оптових торговельних підприємств. Розроблено прогнозну модель бізнес-процесу комерційної діяльності ТОВ «НІКА ТС», яка шляхом додавання блоку «інтернет-підрозділ» буде сприяти підвищенню ефективності діяльності оптового комерційного підприємства ТОВ «НІКА ТС».

Розраховано економічний ефект від впровадження в існуючі бізнес-процеси ТОВ «НІКА ТС» блоку «інтернет-підрозділ» під-процесу «комерційна діяльність».

ВИСНОВКИ

У роботі проведено теоретичне дослідження та систематизація знань щодо підвищення ефективності діяльності комерційного підприємства. Результати виконаного дослідження дозволяють зробити наступні висновки теоретичного та практичного характеру.

У роботі проведено аналіз визначення сутності комерційної діяльності за групами «комерційна діяльність як підприємництво», «комерційна діяльність як торговельне підприємництво», «комерційна діяльність як частина підприємницької діяльності суб'єктів господарювання», що дозволило визначити функції комерційної діяльності, які формуються з сутності обмінних відносин.

В роботі систематизовано і проаналізовано існуючі показники оцінки ефективності діяльності комерційного підприємства. Зроблено висновок, що для прийняття стратегічних управлінських рішень щодо підвищення ефективності комерційного підприємства потрібно мати можливість оцінити всі етапи функціонування бізнес-процесів на комерційному підприємстві і коректувати стратегічні плани розвитку комерційного підприємства в залежності від отриманих значень ефективності бізнес-процесів які впровадженні на комерційному підприємстві.

Проаналізовано сучасні підходи до управління ефективністю комерційного підприємства. Визначена схема напрямків підвищення ефективності комерційного підприємства, яка базується на впровадженні процесного підходу у систему управління ефективністю діяльності комерційного підприємства. Відокремлено торговельно-технологічний бізнес-процес як вирішальний вектор щодо розвитку комерційного підприємства, який визначається сферою діяльності комерційного підприємства, форматом підприємства, спектром послуг комерційного підприємства, асортиментною матрицею та якістю послуг комерційного підприємства.

Проаналізовано моделі управління ефективністю діяльності комерційного підприємства при впровадженні процесного підходу, що сприяє подальшому економічному зростанню комерційного підприємства.

Проведено аналіз ринку оптової торгівлі будівельних матеріалів України, визначено, що ріст товарообороту оптової торгівлі у 2020 році склав 2462558,8 млн. грн, що у 5 раз більше проти 2005 р. Проведений аналіз динаміки індексу будівельної продукції України свідчить, що у порівнянні з 2019 роком індекс будівельної продукції знизився на 18,5%.

Проведено аналіз комерційної діяльності досліджуваного підприємства ТОВ «НІКА ТС». Представлені результати аналізу діяльності ТОВ «НІКА ТС» свідчать про те, що підприємство у 2019 році збільшило свій товарооборот на 72,4%, за рахунок впровадження оптимізації пропонованого асортименту та удосконалення існуючих бізнес-процесів. В результаті проведеного ABC-аналізу на підприємстві ТОВ «НІКА ТС» виявлено, що 75,86% виручки від продажів забезпечують наступні групи товарів: сухі суміші, клеї, лаки та фарби, та керамічна плітка. Групи товарів арматура та гіпсокартон забезпечили 14,25% виручки від реалізації товарів. Проведений аналіз ефективності діяльності ТОВ «НІКА ТС» за період 2018-2020 дозволяє зробити висновок, що підприємство по всіх показниках ефективності має позитивну тенденцію. Підприємство постійно розвивається та нарощує свій потенціал, підприємство має міцні позиції на регіональному ринку будівельних матеріалів та є інвестиційно привабливим.

Проведено моделювання бізнес-процесів ефективності діяльності ТОВ «НІКА ТС». Проведено аналіз споживачів товарів підприємства ТОВ «НІКА ТС» визначено, що на інтенсивність відвідувань магазину значною мірою впливає два фактора: сезон та час будівництва. Було проведено аналіз сезонності відвідувань підприємства, що дозволило визначити кращий час щодо проведення рекламних компаній підприємства та подальшому дозволить підприємству прогнозувати виручку від реалізації продажу в залежності від прогнозованої кількості відвідувань.

На основі проведеного аналізу діяльності оптового комерційного підприємства ТОВ «НІКА ТС» було визначено, що для підвищення ефективності

його діяльності в сучасних умовах розвитку електронного бізнесу було б доцільно впровадити інтернет-підрозділ у діяльність підприємства. Запропонована функціональна модель бізнес-процесу «Інтернет-підрозділ» ТОВ «НІКА ТС» Розраховані прогнозні фінансові результати від впровадження в діяльність інтернет-підрозділу – прогнозний чистий прибуток підприємства збільшився на 2088,39 грн. Таким чином, удосконалення бізнес-процесів підприємства ТОВ «НІКА ТС» шляхом впровадження в діяльність комерційного бізнес-процесу інтернет-діяльності є перспективним напрямком в підвищенні ефективності діяльності комерційного підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дашков Л.П. Организация и управление коммерческой деятельностью: учебник для бакалавров. Москва. ИТК Дашков и К, 2015. 400 с.
2. Стаття Комерція. Wikipedia. URL:
<https://en.wikipedia.org/wiki/Commerce>
3. Хваткин Н.Г. Экономика оптовой торговли продовольствием: учебное пособие. Москва: Эксмо, 2012. 400 с.
4. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003р. № 436-IV. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
5. Половцева Ф. П. Коммерческая деятельность. Москва: ИНФРА-М, 2000. 248 с.
6. Панкратов Ф. Г., Серегина Т.К. Коммерческая деятельность. Москва: ИВЦ «Маркетинг», 2003. 504 с.
7. Багров І.В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства. Підручник. Київ. Центр навчальної літератури, 2004. 508 с.
8. Кісельов А. П. Основи бізнесу. Київ. Вища школа, 1997. 191 с.
9. Олексін І.І. Комерційне підприємництво та основи операцій купівлі-продажу послуг. *Торгівля, комерція, підприємництво. Збірник наукових праць*. Львів. 2014. №16. С.23-26.
10. Козлов В.К. Організація комерційної діяльності. Практикум. Санкт-Петербург, 2011. 158с.
11. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16.04.1991р. № 960-XII. Дата оновлення 15.08.2020. URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12>
12. Янчева Л.М., Лисак Г.Г., Круглова О.А. Теоретико-практичні аспекти управління комерційною діяльністю: Монографія. Харків, 2016. 210с.
13. Киселева Е.Н. Организация коммерческой деятельности по отраслям и сферам применения. учеб. пособие. Москва. Вузовский учебник, 2008. 192 с.
14. Бабух І.В. Теоретичні підходи до аналізу комерційної діяльності та

управління нею. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. № 10 (1). С.23-26.

15 Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003р. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>

16. Державна служба статистики України. Сервіс для визначення кодів видів економічної діяльності за КВЕД-2005 та за КВЕД 2010. URL: <http://kved.ukrstat.gov.ua/>

17. Statistical Classification of Economic Activities in the European Community. URL: https://www.unescwa.org/sites/www.unescwa.org/files/u593/statistical_classification_by_economic_activity_in_the_european_community_guide_en.pdf

18. Лабунец В.О., Ступчук С.М. Індикатори оцінки рівня ефективності комерційної діяльності підприємств. *Економічні студії*. 2018. №1 (19). С. 46-49.

19. Эффективность и результаты коммерческой деятельности предприятия. База дипломних работ URL: https://studbooks.net/1838087/ekonomika/osnovnye_pokazатели_effektivnosti_kommercheskoy_deyatelnosti_torgovogo_predpriyatiya

20. Сайт Insornet. Маржа формула, фронт маржа. URL: <https://inlnk.ru/WDxeQ>

21. Тюха І.В. Ефективність комерційної діяльності підприємств харчової промисловості суб'єктів ЗЕД. *Ефективна економіка*. 2012 №8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1320>

22. Потій В. З., Куліш Г. П. Система управління ефективністю діяльності підприємств, її особливості та проблеми застосування в Україні. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту: зб. наук. праць*. 2017. №1-2. С. 54-59.

23. Армстронг М., Барон А. Performance Management. Управление эффективностью работы. Hippo Publishing Ltd., 2007. 384 с.

24. Чернишова І. Принципи формування культури стійкої результативності в компанії. URL: www.tmi.com.ua/ru/opinion/6.html

25. Мелина Н.Ф., Максимова В.В., Сокольник И.В. Особенности управления торговым предприятием в условиях неэкономии. *Вестник Волжского университета имени В.Н. Татищева*. 2019 № 1, Т 2. С. 134-141.
26. Хопчан М.І., Літковець Ю.В., Хопчан В.М. Управління ефективністю фірми. Навч. посіб. Тернопільський національний економічний університет, 2011. 190 с.
27. Стаття ISO 9000. Wikipedia.. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/ISO_9000
28. Красюк И.А., Хухлаев Д.Г., Барбарук А.И. Процессный подход в управлении бизнес-процессами торговой компании. *Практический маркетинг*. 2019. №1(263). С. 33-38.
29. Дудаков Г.С. Влияние ассортимента на организацию торговотехнологического процесса в магазине. *Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли*. Сборник трудов научно-практической и учебной конференции, 2018. С. 80-83.
30. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
31. Колесник А.В., Бутенко О.П. Аналіз стану та тенденції розвитку ринку будівельних матеріалів України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. №64. С.141-151.
32. Калініченко Л.Л. Сидорова Ю.Р. Аналіз тенденції розвитку будівельної галузі та будівельної продукції України. *Молодий вчений*. 2017. № 4.4. С. 64-68.
33. Офіційний сайт Урядовий портал. Державна програма «Доступна іпотека 7%» URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/minfin-derzhavna-programa-dostupna-ipoteka-7-dlya-shirokogo-kola-gromadyan-ukrayini>
34. Коломієць. М.І. Особливості розвитку ринку будівельних матеріалів України. *Економічний форум*. 2013. № 3. С. 19-23.
35. Кобец А.В., Мирошниченко Г.Б. Аналіз ринку будівельних матеріалів України. *Актуальні проблеми теорії менеджменту, маркетингу та фінансів*:

наукові ідеї та механізми реалізації. матер. всеукраїнської наукової конференції. Покровськ. 2021.

36. Небава М.І., Ретушняк О.Г. Менеджмент організацій і адміністрування. Частина 1. Навч. посіб. Вінниця. ВНТУ, 2012. 105 с.

37. Кобилецький В. Р., Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості. *Financial Analysis online*. URL: <https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikov/258-spivvidnoshennya-korotkostrokovoji-debitorskoji-ta-kreditorskoji-zaborgovanosti>

39. Интернет-магазин, как средство повышения эффективности торговли. URL: <https://works.doklad.ru/view/CMtk3qPNosQ/all.html>

40. Аветисян К.П. Бізнес-процесна організація надання Інтернет-послуг підприємствами телекомунікацій: автореферат. дис. ... канд.. економічних наук: 08.06.01. Одеса, 2006. 24 с.

ДОДАТОК АДекану факультету економіки та менеджментуОлейникову О.А.Студента групи МЕНз-17Кобець А.В.

(П.І.Б.)

Спеціальності 073 Менеджмент**З А Я В А**

Прошу затвердити тему випускної кваліфікаційної роботи

Управління ефективністю діяльності комерційного підприємства і призначити науковим керівником доц. каф. УФЕБ Мирошніченко Г.Б.

Дата _____ Підпис _____

Згода наукового керівника

випускної кваліфікаційної роботи _____
(підпис, дата) (П.І.Б.)Висновок кафедри Затвердити наукового керівника і назву теми випускної кваліфікаційної роботи. Наказ №175 від 19.04.2021 р._____

_____Завідувач кафедри _____
(підпис, дата)проф. Попова О.Ю.
(П.І.Б.)

Додаток Б

ПЕРЕЛІК ПУБЛІКАЦІЙ БАКАЛАВРА

Кобця Андрія Вікторовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

№ п/п	Назва	Видавництво, журнал (назва, номер, рік) чи номер авторського свідоцтва	Кількість друко- ваних аркушів	Прізвища співавторів
1	2	3	4	5
1	Аналіз ринку будівельних матеріалів України	Всеукраїнська наукова конференція (із зарубіжною участю) «Актуальні проблеми теорії менеджменту, маркетингу та фінансів: наукові ідеї та механізми реалізації», ДВНЗ «ДонНТУ» Покровськ. 2021.С.189-191	0,1	Мирошніченко Г.Б.

Автор

(підпис)

— Кобець А.В.
(прізвище, ініціали)

Керівник

(підпис)

Мирошніченко Г.Б.
(прізвище, ініціали)

Додаток В

Перелік зауважень щодо оформлення роботи

Означення документа	Документ	Умовна відмітка	Зміст зауваження

Дата _____ Підпис _____

Додаток Г

Обліково-фінансова звітність ТОВ «НІКА ТС»