

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНИЙ ЦЕНТР ЗАОЧНО-ДИСТАНЦІЙНОЇ ОСВІТИ
Кафедра менеджменту та адміністрування

ДИПЛОМНА РОБОТА

Управління комерційною діяльністю підприємства
Назва теми
(на прикладі ФОП Толстигін І.Л., м.Хмельницький)

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 073 Менеджмент
Шифр і назва спеціальності

Освітня програма Менеджмент
Назва

ДРМН.013672.01.00.ПЗ
Шифр

Виконав студент 5 курсу, група МО(н)зс-5
Шифр


Підпис

Олександр ТАРАСЮК
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник к.е.н., доцент
Науковий ступінь, звання


Підпис

Ольга ОСТАПЧУК
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер _____


Підпис

Олена КОШОЛ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри менеджменту
та адміністрування


Підпис

Ніла ТЮРИНА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

14 06 2024 р.

Хмельницький 2024

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчальний центр заочно-дистанційної освіти
 Кафедра менеджменту та адміністрування
 Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
 Галузь знань 07 Управління та адміністрування
шифр і назва
 Спеціальність 073 Менеджмент
 Освітня програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри _____

"5" 02 2024р.

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУРОБОТУ

Тарасюк Олександр Васильович

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема Управління комерційною діяльністю підприємства (на прикладі ФОП Толстигін І.Л., м.Хмельницький)

керівник роботи Остапчук Ольга Василівна, к.е.н., доц. кафедри менеджменту та адміністрування

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 15 лютого 2024 р. № 8 дод. бд






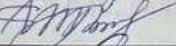


2. Строк подання студентом роботи на кафедру 20 червня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА. 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ФОП ТОЛСТИГІН І.Л. 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ФОП ТОЛСТИГІН І.Л.

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Механізм управління комерційною діяльністю. 2. Принципи та засади управління комерційною діяльністю. 3. Тракткування поняття «комерційна діяльність». 4. Етапи комерційної діяльності підприємства. 5. Основні підходи до оцінки ефективності комерційної діяльності. 6. Алгоритм оцінки ефективності комерційної діяльності підприємства. 7. Напрямки оцінювання ефективності управління комерційною діяльністю підприємства. 8. Критерії та показники оцінки ефективності управління комерційною діяльністю підприємства. 9. Характеристика аналізу ефективності управління комерційною діяльністю торговельного підприємства. 10. Основні техніко-економічні показники роботи ФОП Толстигін І.Л. за 2021-2023 рр. 11. Оцінка ефективності комерційної діяльності ФОП Толстигіна І. Л., 2021-2023 рр. 12. Організаційно-економічний механізм комерційної діяльності ФОП Толстигін І.Л. 13. Концептуальні засади управління комерційною діяльністю ФОП Толстигін І.Л. 14. Проблеми та шляхи вдосконалення управління комерційною діяльністю ФОП Толстигін І.Л. 16. Порівняльний аналіз запропонованих методів управління комерційною діяльністю ФОП Толстигін І.Л. 17. Рекомендації щодо шляхів вдосконалення управління комерційною діяльністю підприємства.

6. Консультанти розділів дипломної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Остапчук О.В., доц. каф. менеджменту та адміністрування		
2. Дослідницько-аналітичний	Остапчук О.В., доц. каф. менеджменту та адміністрування		
3. Проектно-рекомендаційний	Остапчук О.В., доц. каф. менеджменту та адміністрування		
4. Нормоконтроль	Росіткер О.М.		

7. Дата видачі завдання лютий 2024р.

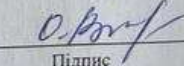
КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дипломної роботи	лютий 2024	виконано
2.	Одержання індивідуального завдання	лютий 2024	виконано
3.	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	лютий 2024	виконано
4.	Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	лютий 2024	виконано
5.	Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	березень 2024	виконано
6.	Підготовка першого розділу	квітень 2024	виконано
7.	Підготовка другого розділу	травень 2024	виконано
8.	Підготовка третього розділу	травень 2024	виконано
9.	Підготовка висновків	червень 2024	виконано
10.	Здача науковому керівнику	червень 2024	виконано
11.	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	червень 2024	виконано
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	червень 2024	виконано
13.	Попередній захист дипломної роботи на кафедрі	червень 2024	виконано
14.	Одержання відгуку наукового керівника	червень 2024	виконано
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	червень 2024	виконано
16.	Захист дипломної роботи	червень 2024	виконано

Студент

Олександр ТАРАСЮК
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи

Ольга ОСТАПЧУК
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

Тарасюк О.В. Управління комерційною діяльністю підприємства (на прикладі ФОП Толстигін І.Л., м.Хмельницький). Керівник роботи – к.е.н., доцент кафедри менеджменту та адміністрування Остапчук О.В. Дипломна робота бакалавра: 53 с., 13 рисунків, 12 таблиць, 26 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: КОМЕРЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ; УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТ, ВДОСКОНАЛЕННЯ.

Досліджено теоретико-методичні основи управління комерційною діяльністю підприємства. Розглянуто сутність поняття «комерційна діяльність». Розглянуто особливості етапів комерційної діяльності підприємств. Проаналізовано методичні підходи до оцінювання ефективності комерційної діяльності підприємства.

Представлено характеристику діяльності та аналіз середовища функціонування ФОП Толстигін І.Л. Проаналізовано основні фінансово-економічні показники досліджуваного підприємства. Проведено аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ФОП Толстигін І.Л. Проведено оцінку ефективності комерційної діяльності підприємства.

Запропоновано шляхи удосконалення управління комерційною діяльністю ФОП Толстигін І.Л. Наведено концептуальні аспекти вдосконалення управління комерційною діяльністю підприємства. Запропоновано рекомендації щодо шляхів вдосконалення управління комерційною діяльністю підприємства.


підпис

20

червня
дата

2024 р.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП.....	5
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1 Сутність поняття «комерційна діяльність».....	7
1.2 Особливості етапів комерційної діяльності підприємств.....	10
1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності комерційної діяльності підприємства.....	14
2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ФОП ТОЛСТИГІН І.Л.....	20
2.1 Загальна характеристика та аналіз фінансово-економічних показників підприємства.....	20
2.2 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.....	24
2.3 Оцінка ефективності комерційної діяльності підприємства.....	31
3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ФОП ТОЛСТИГІН І.Л.....	37
3.1 Концептуальні аспекти вдосконалення управління комерційною діяльністю підприємства.....	37
3.2 Рекомендації щодо шляхів вдосконалення управління комерційною діяльністю підприємства.....	44
ВИСНОВКИ.....	47
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	50
ДОДАТКИ.....	53

ВСТУП

Актуальність дослідження обумовлена сучасними економічними умовами та необхідністю адаптації до змінного ринкового середовища. В умовах глобалізації та швидкого технологічного прогресу підприємства стикаються з численними викликами, такими як зростання конкуренції, змінювані споживчі вподобання, вплив світових економічних тенденцій та інші фактори, що можуть значно вплинути на їхню комерційну діяльність.

Ефективне управління комерційною діяльністю дозволяє підприємствам зберігати конкурентоспроможність, оптимізувати використання ресурсів, підвищувати прибутковість та забезпечувати стабільне зростання. Це особливо важливо для компаній, які працюють у секторі роздрібної торгівлі та виробництва, таких як ФОП Толстигін І.Л. В умовах високої конкуренції на ринку підприємства повинні активно впроваджувати нові підходи до управління, інноваційні технології та стратегічні рішення для покращення своєї діяльності.

Різноманітні аспекти управління комерційною діяльністю підприємств досліджували такі науковці у своїх працях: А. Ващенко, В. Андрійчук, Ю. Лупенко, В. Поросюк, О. Саблук, О. Мельник, А. Яшкевич та інші.

Об'єктом дослідження є процес управління комерційною діяльністю.

Предметом дипломної роботи є комерційна діяльність підприємства.

Метою дослідження є розробка теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління комерційною діяльністю ФОП Толстигін І.Л.

Завданням дослідження є наступні:

- ознайомитись із поняттям «комерційна діяльність»;
- розглянути особливості етапів комерційної діяльності підприємств;
- проаналізувати методичні підходи до оцінювання ефективності комерційної діяльності підприємства;
- ознайомитись з діяльністю ФОП Толстигін І.Л.;

- розрахувати основні фінансово-економічні показники ФОП Толстигін І.Л.;
- проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище ФОП Толстигін І.Л.;
- провести оцінку ефективності комерційної діяльності ФОП Толстигін І.Л.;
- навести концептуальні аспекти вдосконалення управління комерційною діяльністю ФОП Толстигін І.Л.;
- запропонувати рекомендації щодо шляхів вдосконалення управління комерційною діяльністю підприємства.

Методологічною основою дослідження є діалектичний метод, який забезпечив взаємозв'язок між явищами, фактами у їхньому постійному розвитку. В той же час, при вирішенні завдань використовувались такі методи: абстрактно-логічний – для формулювання теоретичних рекомендацій і висновків; економіко-статистичний – для вивчення процесів, факторів, виявлення тенденцій; SWOT-аналіз, графічний методи тощо.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність поняття «комерційна діяльність»

В сучасних умовах відбувається реконструкція ринкових економічних процесів. Ринок, на якому працює підприємство, матиме особливості, які раніше не були характерними: періодичні коливання попиту на товари та послуги, нестабільність ринкової ситуації, мінливість ринкової ситуації, з'являються нові потреби, змінюються пріоритети у їх визначенні. Усі ці процеси впливають на здатність підприємства приймати правильні рішення щодо якісного розвитку та ускладнюють хід планування та прогнозування. У складних ринкових умовах стрімко зростає конкуренція за споживачів і ускладнюється процес нормалізації системи збуту продукції, тому результат конкуренції більше залежить від ефективної організації комерційної роботи на підприємстві.

Однією з головних складових управління бізнесом у незвичайних ринкових умовах є організація комерційної роботи. В даний час для підприємства все більш актуальним стає створення оптимальних періодів комерційної діяльності, що допоможе вчасно досягти найважливішої мети - всебічно задовольнити потреби споживачів, що постійно змінюються, і підвищити його ефективність в отриманні найбільшого прибутку. Грамотне створення етапів комерційної роботи та визначення методів оцінки на кожному з них створює перспективу вдосконалення фінансово-господарської діяльності підприємства. Тому ефективна організація комерційної роботи є вагомим інструментом економічного процвітання суб'єктів ринку.

Термін комерція походить від латинської мови і означає «торгівля». Метою комерційної діяльності є збільшення виручки від реалізації за рахунок задоволення попиту споживачів, а ринок виступає як система економічних

відносин між продавцями і покупцями [1]. Отже, комерційну діяльність регулює ринкове середовище та кон'юнктура ринку, дозволяючи підприємствам розпоряджатися обмеженими матеріальними ресурсами та коштами [2].

Мета комерційної діяльності визначається її змістом: встановлення партнерських та економічних відносин із суб'єктами ринку; дослідження та огляд джерел придбання товарів; координація взаємозв'язку між виробництвом товарів, адаптованих до потреб покупців, та їх використанням; купівля-продаж товарів з урахуванням конкурентного середовища; збільшення поточних і довгостроковий розвиток ринків товарів вузького призначення; скорочення повсякденних витрат, пов'язаних із купівлею та продажем товарів.

Управління комерційною діяльністю будується як ефективний елемент підприємства та його загальної системи управління. Цей механізм включає об'єкти, сутності, методи та елементи керування, завдання (Таблиця А.1, Додаток А).

Дослідники виділяють наступні найбільш важливі принципи управління комерційною діяльністю підприємства:

- маркетингово-логістичний підхід як основа управління комерційними операціями;
- послідовний розгляд комерційної діяльності як сукупності взаємопов'язаних заходів;
- врахування зовнішніх і внутрішніх факторів при створенні технології здійснення приватних комерційних операцій;
- управління комерційною діяльністю базується на моделі [3].

Немає сумніву, що комерція схожа на підприємництво, оскільки це економічна діяльність, заснована на особистому ризику та незалежній ініціативі. Науковий підхід, що базується на принципах діалектичної теорії пізнання, економічних законах і концепціях розвитку, досягненнях науково-технічного прогресу та використанні сучасних методів економічних досліджень дослідники розглядають як основні принципи управління комерційною діяльністю. Однак

існують певні відмінності в основних принципах управління комерційною діяльністю об'єктів залежно від форм власності (Рисунок А.1, Додаток А).

Ознакою системності та комплексності управління є охоплення всіх ланок організації, комплексне вивчення причинно-наслідкових зв'язків у її фінансовій сфері.

Управління комерційною діяльністю базується на принципах точності, конкретності та об'єктивності та неможливе без використання, збору та обробки правдивої інформації [4]. У досягненні комерційних цілей важливу роль відіграє організація бухгалтерського обліку, проведення зовнішніх і внутрішніх аудитів і отримання коректних розрахунків. За словами Савицької, саме ці принципи дозволяють на практиці використовувати аналітичні активи комерційної служби для підготовки та розробки важливих управлінських рішень і плану вдосконалення комерційної діяльності. Водночас у практиці повинно враховуватися відповідність до їх державних, соціальних, економічних і міжнародно-політичних законів.

Дослідники розглядають комерційну діяльність як важливу складову загальної системи підприємства. Прикладний характер такої діяльності визначає наявність особливих характеристик і принципів, таких як послідовність, ефективність, об'єктивність і комплексність роботи, що визначає прикладний характер роботи. До принципів комерційного менеджменту відносяться: створення, збір і обробка коректної інформації про всі аспекти і складові досягнення ефективного товарно-грошового обміну.

Слід зазначити, що в сучасній економічній літературі досі немає єдиного визначення поняття «комерційна діяльність». Одні дослідники порівнюють її з підприємництвом, а інші зазначають, що комерційна діяльність є ширшою за підприємництво. У Таблиці А.2 додатку А подано трактування поняття «комерційна діяльність» різними вченими.

Слід зазначити, що жодне з наведених у таблиці тлумачень не слід вважати повним, оскільки вони лише висвітлюють окремі її аспекти, а не відображають комплексне уявлення про комерційну діяльність. Зрештою, комерційна діяльність

має глибше розуміння та включає процеси від купівлі до продажу для отримання доходу. Тому комерційну роботу слід розглядати як серйозну економічну категорію, оскільки вона є частиною товарно-грошових відносин.

1.2 Особливості етапів комерційної діяльності підприємств

Розглянемо етапи комерційної діяльності у сфері комерційного посередництва та торгівлі за допомогою схеми, наведеної на Рисунку Б.1 Додатку Б.

Як видно з Рисунка Б.1 Додатку Б, початковим етапом комерційної роботи є дослідження ринку збуту, в ході якого знаходять відповіді на питання, хто купує або закуповує продукцію підприємства, чому і в яких кількостях.

До основних завдань компанії входить визначення попиту та місткості кожного конкретного ринку для кожного виду продукції. Ці характеристики характеризують передбачуваний обсяг реалізації продукції. Від того, наскільки ретельно вивчаються і визначаються рівень і структура попиту, тенденції його зміни, залежить як успіх підприємства на ринку, так і час, протягом якого воно зможе утримувати свої позиції на ньому.

Основні напрями дослідження ринку [5]:

- «- визначення типу ринку;
- вибір цільових сегментів;
- оцінка кон'юнктури ринку;
- позиціонування на ринку».

При дослідженні ринку, перш за все, необхідно визначити тип ринку для кожного товару чи послуги.

Також одним із завдань, яке вирішується на першому етапі комерційної роботи, є процес відбору цільових сегментів. На основі даних оцінки кон'юнктури ринку вибираються найбільш прибуткові сегменти для підприємства. Приблизно 20% ринку, на якому купується 80% продукції, що пропонується компанією, можна вважати перспективним, вивчаючи ринкову позицію компанії.

Сегментація ринку — це процес поділу ринку на однорідні групи покупців, кожна з яких може потребувати певних продуктів і маркетингових сумішей.

Наступним завданням, яке вирішується на першому етапі, є оцінка кон'юнктури ринку. У процесі вирішення цієї задачі оцінюється кількість покупців у кожному обраному сегменті, рівень попиту, визначення ринкових можливостей і ступінь задоволення попиту. На основі отриманих даних вибираються найбільш прибуткові для підприємства сегменти ринку [6].

Наступним завданням, яке вирішується на першому етапі, є визначення ринкової позиції, яка описує дії щодо виведення товару на ринок і забезпечення його конкурентної позиції в сегменті.

Другим етапом комерційної роботи є планування обсягу купівлі-продажу. У процесі продажу отримують об'єктивну інформацію про стан споживчого попиту, яка є основою для розробки (уточнення) збутової політики торговельного підприємства. Дослідження потреби в тому чи іншому виді товару не обмежується виявленням різних груп потенційних покупців.

Проблема також полягає у визначенні потреб споживачів з погляду платоспроможного попиту. Процес створення економічного плану продажів показано на Рисунку 1.1. Таким чином, дослідження ринку з точки зору споживання є однією з основних передумов раціональної організації збутової діяльності [7].

Фактично оптовики працюють окремо для кожного товару, щоб поступово нарощувати обсяг продажів з урахуванням кон'юнктури ринку.

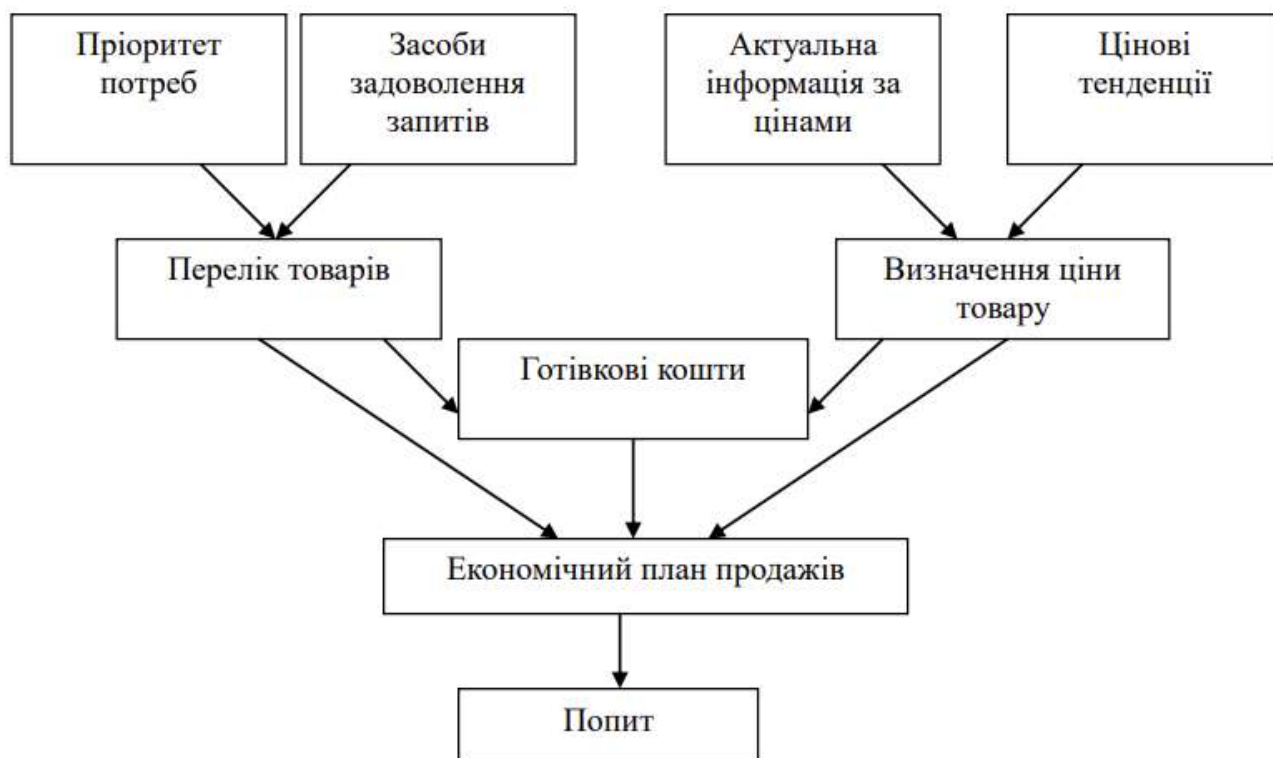


Рисунок 1.1- Процес створення економічного плану закупівлі

Третій етап комерційної діяльності — оптимальний вибір постачальника.

Вибір постачальника може бути складним і тривалим завданням на підприємстві. Етапи вибору постачальника: встановлення бізнес-вимог до постачальників, пошук постачальників, підготовка запиту на інформацію, оцінка та вибір постачальників, розробка стратегії переговорів щодо контракту.

Наступним етапом комерційної роботи є розробка та впровадження гнучкої системи оптових знижок. Знецінення вважається дуже майстерним і витонченим компліментом, а значить, приносить масу позитивних емоцій. Іншими словами, знижка - це перший крок у створенні системи лояльності, який доводить унікальність клієнта і дає йому моральне задоволення і комфорт.

П'ятий етап комерційної діяльності - управління складським і транспортним господарством. Склад призначений для забезпечення техніко-економічних та організаційних заходів, пов'язаних із зберіганням матеріальних цінностей та їх переробкою відповідно до потреб покупців.

Наступним етапом комерційної діяльності є придбання матеріальних цінностей. Інвентарними активами є такі активи:

- зарезервовано для перепродажу;
- знаходиться в процесі виробництва для подальшого продажу;
- у вигляді матеріалів або запасів, які використовуються в процесі виробництва або надання послуг;

Розумна організація оптових закупівель для підприємця включає:

- забезпечення зростання товарообігу;
- створення достатнього обсягу резервів;
- створення конкурентоспроможного асортименту;
- регулярне забезпечення роздрібною торгівлі;
- вплив на виробництво на основі кон'юнктури ринку;
- забезпечити необхідні показники рентабельності.

Сьомий етап комерційної діяльності — прийом і зберігання товарно-матеріальних цінностей. Товарні цінності (промислові запаси, товари, готова продукція, інші запаси) включаються в описи із зазначенням виду, групи, кількості та інших необхідних відомостей (артикул, сорт тощо) [7].

Надходження товару оформляється по-різному залежно від близькості офісу до складу.

Далі посередництво визначається як восьмий етап комерційної діяльності. Крім прямих продажів існують продажі з використанням різних видів посередників. Цей спосіб часто використовується у всіх видах оптової торгівлі.

Розрізняють кілька основних типів торгових посередників [8]:

- «- дилери працюють від свого імені та за свій рахунок;
- комісіонери працюють від свого імені та за рахунок інших;
- дистриб'ютори діють від чужого імені та за свій рахунок;
- агенти, брокери діють від чужого імені та за чужий рахунок».

На останньому етапі комерційної роботи аналізуються приблизні (прогнознi) оцінки кон'юнктури ринку.

1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності комерційної діяльності підприємства

Однією з найважливіших цілей у системі маркетинг-менеджмент підприємства є забезпечення ефективності управління комерційною діяльністю. Враховуючи те, що комерційна діяльність є невід'ємною частиною та одним із основних елементів ефективної діяльності підприємства, можна припустити, що ефективність діяльності підприємства в умовах ринкової економіки залежить насамперед від ефективності управління комерційною діяльністю. Забезпечення ефективної комерційної діяльності є важливим елементом стратегічного планування та управління підприємством. На основі праць вітчизняних та зарубіжних учених розглянемо основні методи оцінки ефективності комерційної діяльності підприємства, результати представлено в Додатку Г (Таблиця Г.1).

Таким чином, часткові характеристики ефективності комерційної діяльності підприємства дозволяють здійснити оцінку позитивної чи негативної спрямованості зміни статусу кожної ланки маркетингового комплексу. Проте для системної та комплексної оцінки рівня маркетингової діяльності підприємства необхідно інтегрувати всі часткові показники кожного елемента, що дозволяє врахувати вплив усіх заходів та інструментів у сфері маркетингу на досягнення цілей.

Таким чином, не доцільно оцінювати рівень комерційної ефективності лише одним показником, а доцільно об'єднати елементи маркетингу в комплексну оцінку ефективності.

Тому доцільно проводити моніторинг часткових маркетингових показників, які мають об'єднати всі аспекти впливу ринкового середовища та об'єднати три складові аналізу: показники внутрішнього маркетингового середовища, зовнішнього маркетингового середовища та результати дослідження ринку (Додаток Г, Рисунок Г.2).

На рисунку Г.3 Додатку Г зображено схему оцінки ефективності управління комерційною діяльністю підприємства з відображенням основних напрямків аналізу (аналіз зовнішньої та внутрішньої ефективності збутової діяльності, оцінка ефективності з погляду складових оцінювання).

Оцінка зовнішньої ефективності комерційної діяльності компанії означає встановлення її стратегічних позицій. Він повинен включати стратегічний аналіз позиції компанії на ринку, оцінку ефективності клієнтської політики компанії та аналіз прихильності клієнтів.

Оцінка внутрішньої ефективності збутової діяльності компанії означає оцінку переваг цілей збуту, ефективності реалізації стратегій збуту компанії та оцінку економічної ефективності збутової діяльності компанії.

Основні критерії та показники оцінки ефективності управління комерційною діяльністю підприємства наведено на рисунку Г.4 Додатку Г.

Показники для аналізу ефективності управління комерційною діяльністю підприємства поділяються на три групи (Рисунок Г.5 Додатку Г):

1 група – це показники для визначення ринкової частки підприємства. Ринкова частка підприємства (R_s) відображає обсяг реалізації продукції торговельного підприємства по відношенню до загального обсягу реалізації продукції на ринку і розраховується за такою формулою 1.1 [9]:

$$R_s = \frac{S_i}{\sum S_{iz}} \times 100\% , \quad (1.1)$$

де S_i – обсяг продажів i -го підприємства на ринку, тис. грн.;

$\sum S_{iz}$ – обсяг реалізації продукції всіх підприємств сфери на ринку, тис.

грн.

Динаміка зростання показника дає можливість зробити висновок про позитивні тенденції до збільшення торговельного потенціалу та збільшення обсягів реалізації продукції (при зростанні тенденції реалізації продукції всіх підприємств мережі на ринку).

Темп зростання частки ринку (I_{ms}) характеризує збільшення (зменшення) частки ринку підприємства протягом звітного періоду порівняно з базовим (минулим) роком. Показник розраховується за формулою 1.2:

$$I_{ms} = \frac{(R_{s1} - R_{s0})}{R_{s0}}, \quad (1.2)$$

де R_{s1} – частка ринку підприємства в базовому році;

R_{s0} - частка ринку компанії в попередньому році.

Він відображає рівень збільшення (зменшення) торговельного потенціалу підприємства на ринку за рахунок збільшення (зменшення) частки ринку порівняно з попереднім періодом.

2 група – показники для визначення прибутковості комерційної діяльності підприємства. Показник зростання прибутку від реалізації продукції (ВРП) відображає динаміку операційної діяльності торговельного підприємства в розрізі зростання (зменшення) реалізації продукції у звітному періоді порівняно з попереднім роком. Показник розраховується за формулою 1.3 [10]:

$$I_{\Pi} = \frac{(\Pi_1 - \Pi_0)}{\Pi_0}, \quad (1.3)$$

де Π_1 – прибуток від операційної діяльності підприємства в основному році, тис. грн.;

Π_0 - прибуток від операційної діяльності підприємства минулого року, тис. грн.

Зростання показника свідчить про зростання ефективності продажів торгового підприємства у звітному році порівняно з попереднім періодом.

Темп зростання (зменшення) дебіторської заборгованості (D_3) описує інтенсивність зростання (зменшення) дебіторської заборгованості, його показник характеризує боргові зобов'язання підприємства та ступінь їх погашення. Показник розраховується за формулою 1.4:

$$D_z = \frac{(Z_1 - Z_0)}{Z_0}, \quad (1.4)$$

де Z_1 – дебіторська заборгованість підприємства в базовому році, тис.грн.;

Z_0 – минулого року дебіторська заборгованість підприємства тис. грн.

Тенденція до зменшення дебіторської заборгованості свідчить про підвищення ефективності роботи з дебіторами підприємства.

Характеристики рентабельності є найважливішими показниками, що характеризують якість реалізації збутової політики підприємства. Показники рентабельності можуть бути розраховані для окремих структурних підрозділів і видів робіт.

Рентабельність продукції (R_p) описує ефективність реалізації продукції. Визначається як відношення чистого прибутку від реалізації продукції до собівартості продукції. Показник розраховується за формулою 1.5:

$$R_{п} = \frac{V_p}{C_v} \times 100\%, \quad (1.5)$$

де V_p – валовий дохід (збиток) від реалізації продукції підприємства, тис.грн.;

C_v – загальна собівартість продукції підприємства, тис. грн.

Показник рентабельності продукції описує реалізацію основної продукції, а також оцінює частку собівартості реалізованої продукції.

Наступний показник – рентабельність від продажів (R_p), який визначається як відношення чистого прибутку до доходу від продажів без урахування податків, включених у ціну товару. Показник розраховується за формулою 1.6:

$$R_s = \frac{V_p}{D} \times 100\%, \quad (1.6)$$

де V_p - валовий дохід (збиток) від реалізації продукції підприємства, тис. грн.;

D - чистий дохід від реалізації продукції підприємства, тис. грн.

Виручка від реалізації характеризується рентабельністю операційної діяльності.

3 група - показники, що визначають ефективність витрат на збут. Збутова місткість витрат описує ефективність витрат компанії на збут відносно доходу (виручки) від продажу її продукції. Показник розраховується за формулою 1.7 [11]:

$$S_m = \frac{M_c}{S}, \quad (1.7)$$

де M_c – собівартість реалізованої продукції на підприємстві, тис. грн.;

S – виручка (дохід) від реалізації продукції підприємства, тис. грн.

Зростання показника представляє збільшення витрат на заходи маркетингового напрямку, необхідні для збільшення доходу від реалізації продукції підприємства.

Для порівняння собівартості продукції розраховується коефіцієнт зростання (зменшення) собівартості збуту (T_{mc}), який визначається співвідношенням витрат на збут попереднього та звітного років. Показник розраховується за формулою 1.8:

$$T_{mc} = \frac{(M_{c1} - M_{c0})}{M_{c0}}, \quad (1.8)$$

де M_{c1} – витрати на збут в поточному році, тис.грн.;

M_{c0} – витрати на збут в попередньому році, тис.грн.

Зростання маркетингових витрат характеризує активну маркетингову позицію компанії та акцент на механізмах швидкої адаптації на існуючих і нових ринках.

Коефіцієнт збільшення (зменшення) обсягу реалізації продукції від збільшення (зменшення) витрат на закупівлю (ΔSM_c) визначає відношення суми

витрат на реалізацію до обсягу реалізації продукції. Показник розраховується за формулою 1.9:

$$\Delta SM_c = \frac{T_s}{T_{mc}}, \quad (1.9)$$

де T_s – темп зростання обсягу продажів підприємства, тис. грн.;

T_{mc} – темп збільшення витрат на збут на підприємстві, тис.грн.

Підвищення рівня маркетингових витрат вимагає збільшення обсягів реалізації продукції і впливає на подальшу збутову політику, в тому числі на обізнаність і лояльність споживачів до продукції підприємства.

Рентабельність витрат на маркетинг і збут визначає рентабельність вкладень у маркетингову діяльність і визначається відношенням прибутку від операційної діяльності підприємства до витрат на збут. Показник 1.10 розраховується за такою формулою:

$$R_{Mc} = \frac{P_p}{M_c}, \quad (1.10)$$

де P_p – прибуток від операційної діяльності підприємства, тис.грн.;

M_c – витрати на збут підприємства, тис.грн.

Підвищення рівня рентабельності маркетингових і збутових витрат визначає підвищення ефективності витрат на збутову діяльність.

У цілому характеристики оцінки ефективності управління комерційною діяльністю підприємства дають комплексну узагальнюючу оцінку ефективності здійснення комерційної діяльності підприємства, визначають необхідність збільшення витрат на збут, знаходять ринкову привабливість і платоспроможність споживачів на приватних ринках збуту та представляють комплексну характеристику місцевого ринку.

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ФОП ТОЛСТИГІН І.Л.

2.1 Загальна характеристика та аналіз фінансово-економічних показників підприємства

Об'єктом дослідження в дипломній роботі виступило підприємство ФОП Толстигін І.Л., яке зосереджується у м.Хмельницькому.

ФОП Толстигін І. Л. являє собою торговельне підприємство, діяльність якого представлено функціонуванням Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» [12].

ФОП Толстигін І.Л. займається різними видами діяльності [12]: «роздрібна та оптова торгівля непродовольчими товарами з відкриттям власних торговельних мереж; будівельні, будівельно-монтажні, оздоблювальні та ремонтні роботи; здійснення електромонтажних та пусконаладжувальних робіт; розробка та виготовлення проектно-кошторисної документації та здійснення архітектурно-художнього проектування; художньо-оформлювальні, дизайнерські та реставраційні роботи; видавнича та редакційна діяльність; виготовлення поліграфічної продукції; ремонт і технічне обслуговування транспортних засобів; здійснення внутрішніх та міжнародних перевезень вантажів всіма видами транспорту».

Управління ФОП Толстигін І.Л. здійснюється відповідно до організаційної структури, яку наведено на рисунку 2.1.

Досліджуване підприємство пропонує широкий спектр товарів та послуг: двері; покриття для підлоги; ковані вироби; будівельні матеріали; текстиль; декор; карнизи та штори; світлотехнічна продукція [12]. Кожна асортиментна група представляє собою великий перелік товарів, які більш детально представлені на веб-сайті підприємства [12]. ФОП Толстигін І.Л. здійснює продаж товарів в основному в роздріб.

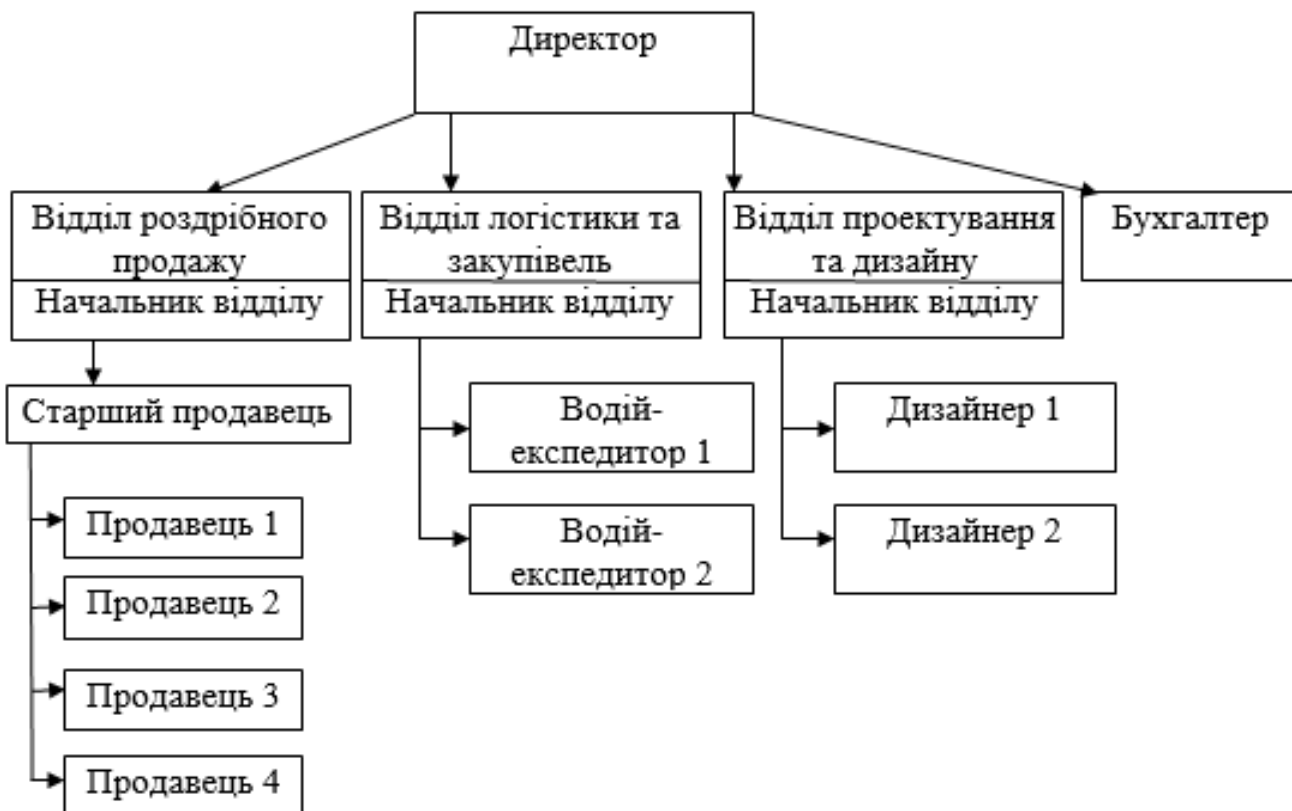


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ФОП Толстигін І. Л. [12]

Техніко-економічна характеристика є основним інструментом для аналізу роботи компанії, тому почнемо аналіз досліджуваного підприємства саме з аналізу техніко-економічних показників. Техніко-економічні показники дозволяють оцінити ефективність діяльності підприємства, визначити його сильні та слабкі сторони, а також допомагають приймати раціональні управлінські рішення.

Основні техніко-економічні показники досліджуваного підприємства представлено в Таблиці Д.1 Додатку Д за досліджуваний період 2021-2023 рр.

З Таблиці Д.1 Додатку Д визначаємо наступні тенденції в господарській діяльності ФОП Толстигін І.Л.: чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг у 2022 році порівняно з 2021 роком він зменшився на 17%, а у 2023 році цей показник мав позитивну динаміку – зростання на 5,7%. 2022 рік був важким періодом для досліджуваного підприємства. Проте, незважаючи на те, що чистий прибуток у 2023 році не був рівний із сумою чистого доходу у 2021 році, але

зростання відбулося, що є позитивним моментом в аналізі діяльності підприємства та свідчить про зростання прибутковості ФОП Толстигін І.Л.

На діаграмі рисунку 2.2 зображено динаміку чистого доходу ФОП Толстигін І.Л.

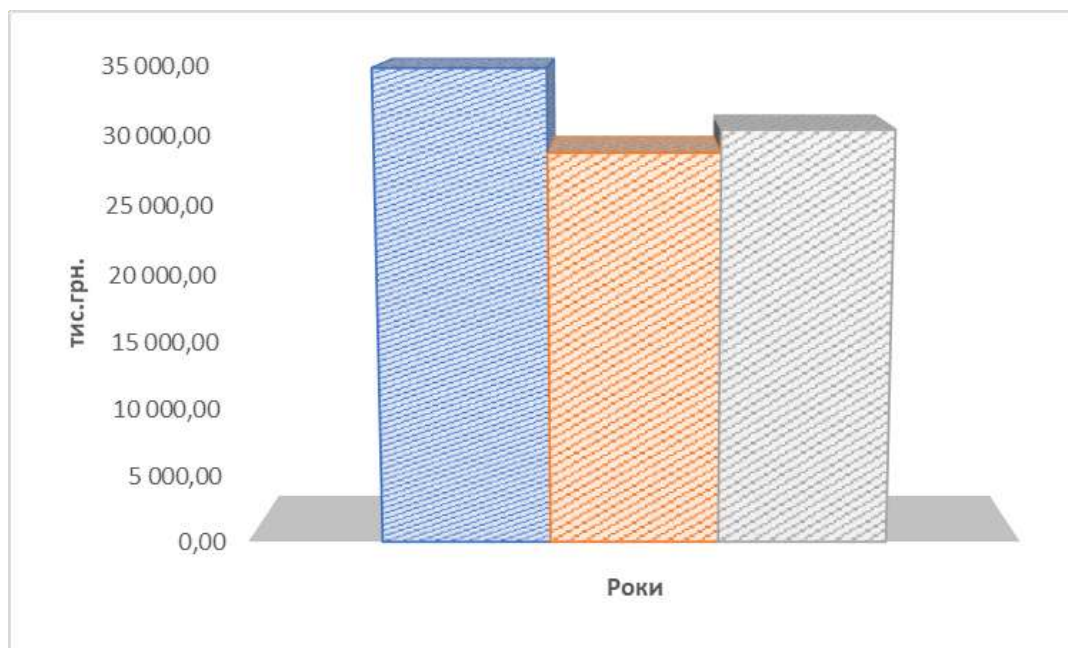


Рисунок 2.2 –Зміни чистого доходу ФОП Толстигін І.Л., 2021-2023 рр.

Збільшення чисельності навіть на одного працівника може говорити про розширення напрямів діяльності підприємства і може бути пов'язане зі збільшенням обсягів виробництва та ринку послуг. ФОП Толстигін І.Л. є малим підприємством з 12 працівниками у 2023 р. Чисельність працівників за досліджуваний період становила від 8 осіб до 12 осіб. У 2022 році чисельність працівників становила 14 осіб, тобто порівняно з минулим роком зменшилась на 2 особи. Відповідно у 2023 році порівняно з попереднім роком знизилася і продуктивність праці працівників. Динаміку показників продуктивності праці персоналу та середньооблікової чисельності персоналу за допомогою діаграми (Рисунок 2.3).

Водночас абсолютний розмір прибутку не завжди дозволяє зробити висновок про рівень ефективності діяльності підприємства. Тому для оцінки

діяльності компанії використовується коефіцієнт прибутковості (рентабельності). На рисунку 2.4 наведено динаміку показника рентабельності досліджуваного підприємства.

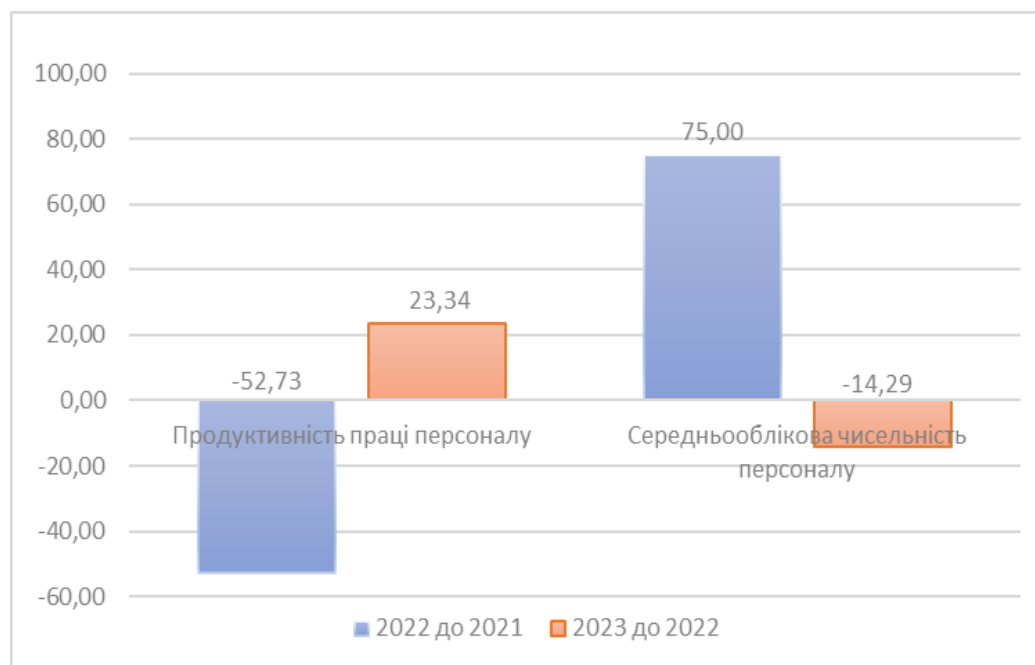


Рисунок 2.3 – Динаміка показників ФОП Толстигін І. Л., за період 2021-2023 рр.

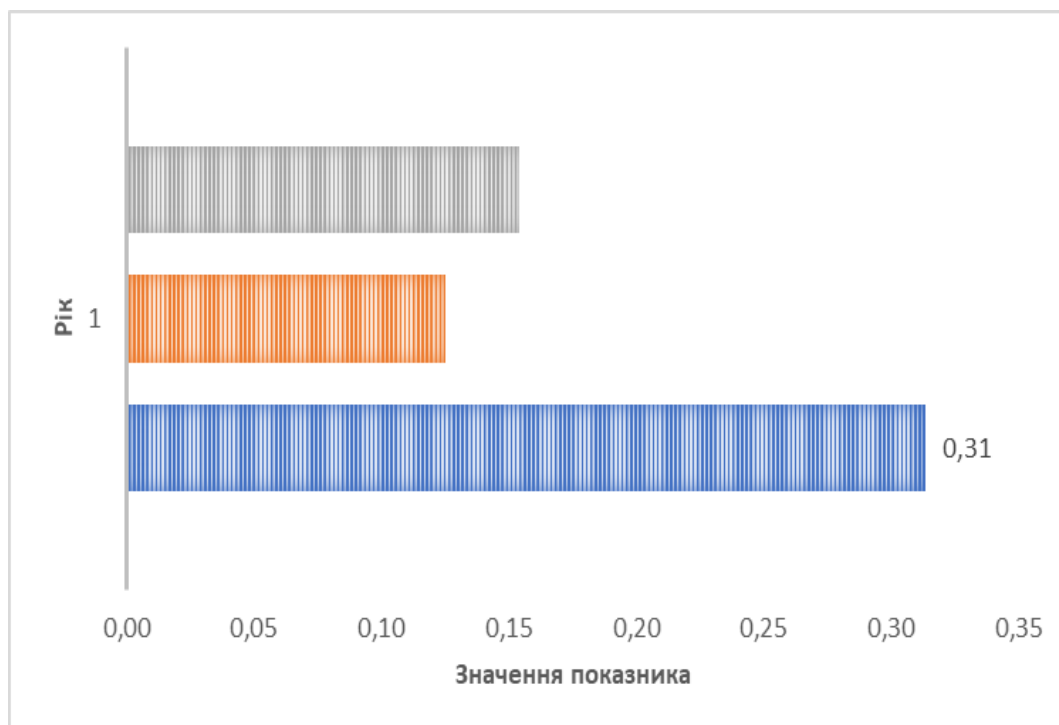


Рисунок 2.4 – Зміни показника рентабельності для ФОП Толстигін І. Л., 2021-2023 рр.

Показник рентабельності ФОП Толстигін І.Л. мала неоднозначну тенденцію: у 2022 році рентабельність знизився приблизно на 60% порівняно з 2021 роком, а у 2023 році він мав протилежну динаміку – зріс на 23% порівняно з 2022 роком.

Таким чином, аналіз основних техніко-економічних показників досліджуваного підприємства та визначення їхніх тенденцій дає підстави зробити висновок, що підприємство ФОП Толстигін І.Л. є досить прибутковим за досліджуваний період. Але поряд з цим було виявлено негативну динаміку за низкою аналізованих показників.

2.2 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства

Аналіз техніко-економічних показників є фундаментальним етапом в оцінці ефективності комерційної діяльності підприємства. Він дозволив виявити сильні та слабкі сторони у фінансово-економічній діяльності досліджуваного підприємства, оцінити рівень рентабельності. Однак, ці показники надають лише статичну картину поточного стану ФОП Толстигін І.Л. і не завжди дають змогу повною мірою зрозуміти причини та тенденції, що впливають на ці показники.

В умовах швидко змінюваного ринкового середовища, для ефективного управління комерційною діяльністю підприємства, необхідно здійснювати більш глибокий і комплексний аналіз, який виходить за межі фінансових результатів. Такий аналіз повинен включати дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Аналіз зовнішнього середовища включає поглиблене вивчення постачальників ресурсів, покупців продукції, вивчення існуючих ринків, доступних технологій, діяльності конкурентів, законів, можливостей фінансування та інших компонентів зовнішнього середовища. В результаті

вивчення особливостей роботи ФОП Толстигін І.Л. та враховуючи поточну ситуацію в країні, можна зробити висновок про значний вплив зовнішнього середовища на досліджуване підприємство.

Великий вплив на діяльність підприємства мають фактори макросередовища, такі як економічні, соціально-культурні, політичні, технологічні та екологічні умови. Наприклад, економічні фактори можуть впливати на витрати бізнесу, прибутковість і споживчий попит на товари та послуги: зміни в економіці, такі як інфляція, процентні ставки, обмінні курси та бюджетні обмеження.

Технологічні фактори можуть вимагати від компаній постійного оновлення своїх продуктів, операцій або послуг, а також інвестування в нову технологічну інфраструктуру: швидкі зміни в технології.

Політичні фактори можуть створювати як можливості, так і загрози для бізнесу: закони, що регулюють бізнес, податкова політика, політична стабільність і торгові угоди.

Соціально-культурні чинники: можуть вимагати від компанії адаптації своїх продуктів або послуг до нових реалій: змін у соціальних тенденціях, смаках, цінностях і споживчих перевагах.

Фактори навколишнього середовища можуть вимагати від компанії зменшення впливу своєї діяльності на навколишнє середовище та впровадження зелених технологій: зосередитися на екологічних питаннях.

Кожне підприємство повинно ретельно вивчати ці фактори макросередовища і постійно адаптувати свою стратегію та діяльність до них, щоб забезпечити сталий розвиток і конкурентоспроможність.

У таблиці 2.1 наведено характер впливу та оцінку ступеня впливу кожного фактора макросередовища на діяльність ФОП Толстигін І.Л.

Оцінка характеру впливу макросередовища на діяльність приватних підприємців Толстигін І.Л. проводилась за такою шкалою оцінок: +1 бал свідчить про позитивний ефект; -1 бал - про негативний ефект.

Результати оцінювання ступеня впливу зовнішнього макросередовища на досліджуване підприємство ґрунтувалися на такій шкалі оцінок: 3 бали – сильний вплив; 2 бали - середня віддача; 1 бал - поганий ефект; 0 – немає ефекту.

Таблиця 2.1 – Оцінка факторів зовнішнього макросередовища на діяльність приватних підприємців Толстигін І.Л.

Група факторів	Фактор	Характер впливу	Оцінка ступеню впливу
Економічні	1. Розвиток національної економіки	Негативний	3
	2. Розвиток асортименту товарів підприємства	Позитивний	3
	3. Темп інфляції	Негативний	2
	4. Рівень безробіття	Негативний	2
	5. Рівень податкових ставок	Негативний	3
Політичні	1. Рівень політичної стабільності в суспільстві	Негативний	2
	2. Сила лобістських груп	Негативний	1
	3. Характер політичної боротьби	Негативний	1
	4. Ступінь суспільної підтримки урядової програми розвитку	Негативний	3
Правові	1. Законодавчі акти, які регулюють діяльність підприємства	Позитивний	2
Демографічні	1. Чисельність населення	Негативний	3
	2. Рівень народжуваності	Негативний	2
Науково-технічні	1. Нововведення у сфері продажу товарів	Позитивний	3
	2. Нововведення у сфері технологій	Позитивний	2
	3. Нововведення у сфері менеджменту	Позитивний	2
Природні	1. Стан природних ресурсів	Позитивний	3
	2. Екологічний фактор	Негативний	3
	3. Природні умови	Позитивний	3
	Середній ступінь впливу		3
Соціально-культурні	1. Рівень освіти	Позитивний	2
	2. Соціальні умови життя	Негативний	3

Фактори мікросередовища включають внутрішні фактори, які безпосередньо впливають на результати діяльності досліджуваного підприємства.

Ці фактори можна розділити на такі групи:

- конкуренти: конкурентна ситуація на ринку, дії конкурентів та їх стратегії можуть вплинути на позиції компанії, її ринкову частку та цінову політику;

- постачальники: якість постачальників, їх ціни, стабільність поставок і терміни поставок можуть впливати на виробничий процес і загальну ефективність підприємства;

- клієнти: потреби та переваги клієнтів, їх лояльність і платоспроможність можуть визначити успіх продукції чи послуг компанії;

- партнери: співпраця з іншими компаніями-партнерами, дистриб'юторами, франчайзі та іншими партнерами може вплинути на розвиток і розширення бізнесу;

- менеджмент і персонал: якість управління, людські ресурси, корпоративна культура і стиль керівництва можуть визначити ефективність і конкурентоспроможність даного підприємства.

Таким чином, фактори мікросередовища також мають значний вплив на результативність компанії, тому важливо аналізувати їх у дослідженні діяльності компанії з метою прийняття стратегічних рішень щодо успіху компанії на ринку.

Оцінка характеру впливу мікросередовища ФОП Толстигін І.Л. проводили за такою шкалою: +1 бал свідчить про позитивний ефект; оцінка -1 - негативний ефект.

Оцінка рівня впливу мікросередовища на діяльність Толстигін І.Л. Існує також шкала оцінок: 3 бали означають сильний ефект; Оцінка 2 означає помірний ефект; Оцінка 1 означає низький вплив; 0 означає відсутність ефекту.

Таблиця 2.2 – Фактори зовнішнього мікросередовища ФОП Толстигін І.Л.

Група факторів	Фактори	Характер впливу фактора на підприємство	Оцінка фактора за ступенем впливу у балах
Споживачі	1. Стан і тенденції розвитку цільового ринку	Позитивний	3
	2. Стан і тенденції попиту на товари підприємства	Позитивний	3
	4. Купівельна спроможність споживачів	Позитивний	2
	5. Ступінь прихильності споживачів до підприємства	Позитивний	2
Постачальник	1. Конкурентна сила постачальника	Негативний	2
	2. Ступінь привабливості постачальника	Позитивний	2
	3. Доцільність договірної політики	Позитивний	2
Конкуренти	1. Стан конкурентної боротьби в сфері діяльності підприємства	Негативний	2
	2. Сила конкурентного тиску	Негативний	3
	3. Збільшення активних конкурентів	Негативний	3

Аналіз внутрішнього середовища, на відміну від зовнішнього, охоплює саме підприємство, тобто вивчає забезпеченість підприємства ресурсами, конкурентоспроможність його продукції, технології виробництва, положення підприємства в галузі, забезпеченість кваліфікованим персоналом тощо.

Оцінка факторів внутрішнього середовища ФОП Толстигін І.Л. проводиться шляхом експертного опитування (1-3 бали). Результати представлені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Чинники внутрішнього середовища приватних підприємств Толстигін І.Л.

№	Показники	Бали		
		1	2	3
1.	Ступінь досягнення цілей		+	
2.	Ступінь доцільності організаційної структури		+	
3.	Рівень прибутку			+
4.	Система контролю якості продукції			+
5.	Широта асортименту			+
6.	Система організації збуту			+
7.	Ступінь маркетингової активності		+	
8.	Дослідження і розробки			+
9.	Стан матеріально-технічної бази			+
10.	Кваліфікаційний склад кадрів		+	
11.	Ступінь мотивованості кадрів		+	
12.	Фінансові можливості підприємства		+	

Комплексну оцінку внутрішнього та зовнішнього середовища іноді називають SWOT-аналізом. Даний метод планування підходить для досліджуваного підприємства, оскільки, на відміну від інших галузей економіки, він поєднує різноманітні, іноді непередбачувані фактори, які впливають на виробничу діяльність підприємства.

Такий SWOT аналіз включає: аналіз сильних сторін компанії, в тому числі її позитивних характеристик; аналіз слабких сторін компанії, включаючи всі характеристики, які ускладнюють роботу бізнесу, загрожують успіху та підвищують ризик за певних умов; аналіз можливостей підприємства включає наявність умов, які можуть забезпечити успіх підприємства; Аналіз факторів ризику на підприємстві передбачає наявність умов, які унеможливають або значно ускладнюють діяльність підприємства.

Вміле використання SWOT-аналізу на практиці дозволяє правильно скерувати компанію та її роботу, обрати оптимальну тактику чи стратегію. У таблиці 2.4 представлено SWOT-аналіз ФОП І.Л. Толстигін.

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз досліджуваного підприємства

<p style="text-align: center;"><u>Можливості</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Вихід на ринки інших регіонів 2. Збільшення обороту роздрібною торгівлі 3. Започаткування оптової торгівлі 4. Залучення нових постачальників товарів 5. Розширення торговельних можливостей 6. Розширення асортименту товарів 	<p style="text-align: center;"><u>Сильні сторони</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Лояльність покупців 2. Досвідчений персонал 3. Перевага у нижчих витратах
<p style="text-align: center;"><u>Загрози</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Високий рівень конкуренції 2. Низька купівельна спроможність населення 3. Уповільнення росту ринку 4. Зміна потреб і смаків покупців 	<p style="text-align: center;"><u>Слабкі сторони</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність єдиної інформаційної бази 2. Залежність від постачальників 3. Неефективне управління 4. Внутріфірмові проблеми 5. Відставання у сфері маркетингових досліджень 6. Низька маркетингова спроможність 7. Обмеженість фінансових ресурсів 8. Низька креативна активність

SWOT-аналіз ФОП Толстигін І.Л. дозволило виявити та висвітлити основні загрози ринку, потенційні можливості підприємства, а також його сильні та слабкі сторони.

Таким чином, проведено комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища досліджуваного підприємства, включаючи дослідження макро- та мікросередовища.

Аналіз внутрішнього середовища дозволив виявити ключові компетенції підприємства, а також слабкі місця, що потребують вдосконалення.

Дослідження зовнішнього середовища включало аналіз економічних, політичних, соціально-культурних та технологічних чинників, а також оцінку конкурентного середовища. Це дозволило ідентифікувати основні загрози та можливості, що впливають на діяльність підприємства.

За результатами проведеного SWOT-аналізу було визначено, що ФОП Тостиґіну І.Л. необхідно здійснити певні заходи щодо вдосконалення своєї діяльності. Виявлені слабкі сторони та загрози вимагають розробки та впровадження стратегій, спрямованих на покращення організаційної структури, підвищення ефективності використання ресурсів, впровадження сучасних технологій та удосконалення корпоративної культури.

Загалом, для забезпечення успішного управління комерційною діяльністю, підприємству необхідно постійно моніторити та аналізувати як внутрішнє, так і зовнішнє середовище, адаптуючи свої стратегії відповідно до змін та нових викликів ринку. Це дозволить не лише зберегти конкурентні позиції, але й досягти стійкого розвитку в довгостроковій перспективі.

2.3 Оцінка ефективності комерційної діяльності підприємства

Формування ефективної комерційної діяльності ФОП Толстиґін І.Л. спрямоване на визначення факторів, що впливають на ефективність, структуру та обсяг продажів.

З метою повного вивчення факторів впливу та визначення ефективності діяльності організації відобразимо організаційно-економічний механізм комерційної діяльності досліджуваного підприємства ФОП Толстиґін І.Л. (рисунок 2.5).

Як видно з рисунка 2.5 організаційно-економічний механізм реалізації продукції ФОП Толстиґін І.Л. включає ряд блоків, що визначають особливості реалізації збутової політики торгового підприємства.

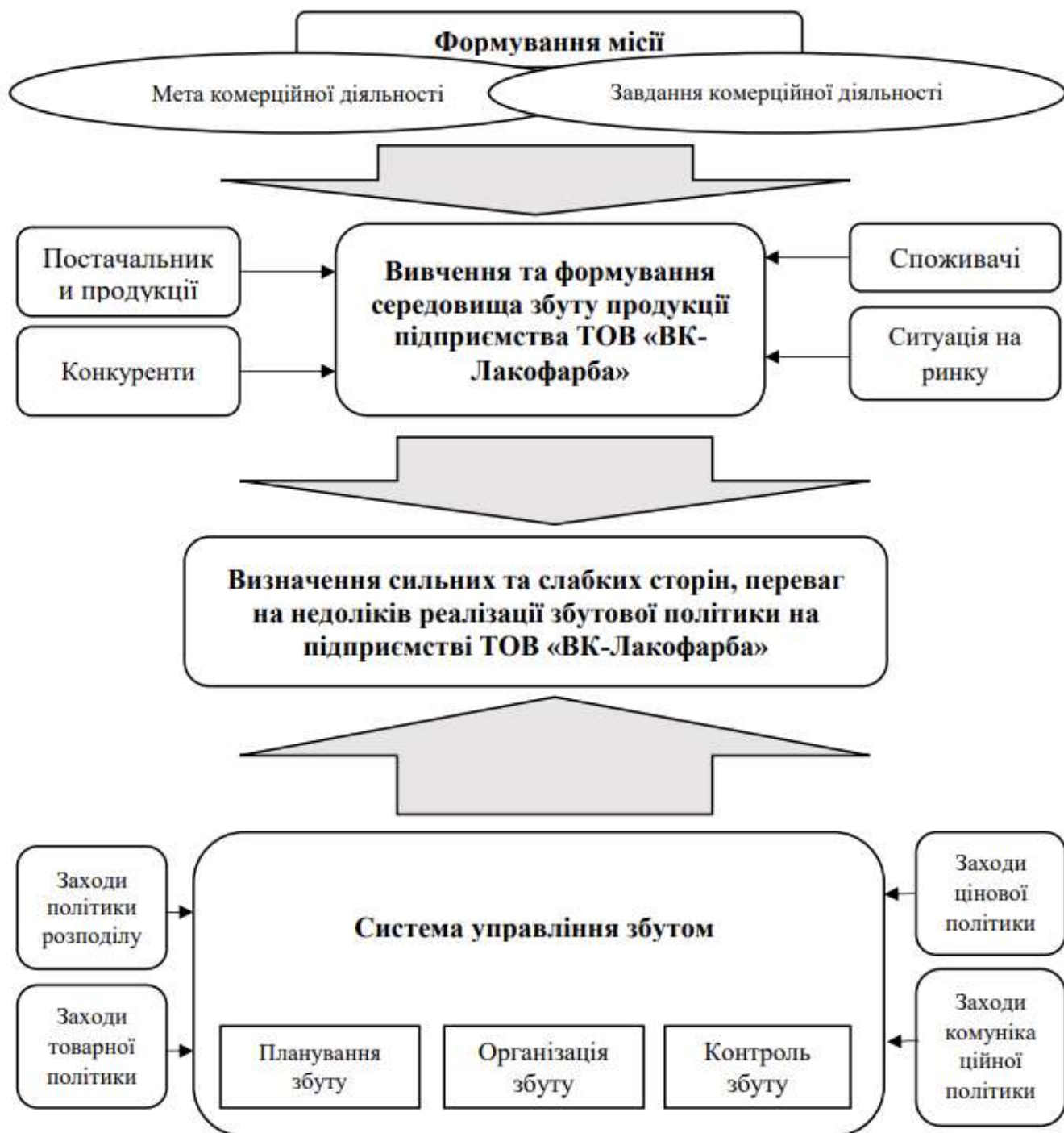


Рисунок 2.5 - Організаційно-економічний механізм комерційної діяльності
ФОП Толстигін І.Л.

Оцінка ефективності комерційної діяльності підприємства включає аналіз різних показників, які відображають його фінансовий стан, операційну діяльність, рентабельність та здатність генерувати прибуток. Основні показники, які допомагають здійснити таку оцінку, можна поділити на 4 групи:

- показники ліквідності;

- показники фінансової стійкості;
- показники ділової активності;
- показники рентабельності.

Для ФОП Толстигін І.Л. загальний коефіцієнт ліквідності значно перевищує нормативне значення, але спостерігається негативна динаміка, адже у 2021 р. зростання цього показника склало 17%, у 2022 р. – 367 %. , у 2023 році ситуація погіршилася на 79% (Таблиця Ж.1, Додаток Ж).

Коефіцієнт поточної ліквідності відображає, яку частину поточних зобов'язань підприємства можна погасити за рахунок найбільш ліквідних оборотних коштів - грошових коштів та їх еквівалентів, фінансових інвестицій і дебіторської заборгованості. Цей показник показує платіжну спроможність підприємства покривати поточні зобов'язання шляхом своєчасного розрахунку з дебіторами. Теоретично вважається достатнім, якщо значення коефіцієнта перевищує 0,6.

Поточний коефіцієнт оборотності для ФОП Толстигіна І.Л. значно перевищує норму, хоча в 2021 та 2023 роках він знизився.

Абсолютна ліквідність дозволяє визначити питому вагу короткострокових зобов'язань, які підприємство може погасити найближчим часом, не чекаючи виплати дебіторської заборгованості та реалізації інших активів. Оскільки достатнім вважається значення коефіцієнта, що перевищує 0,2...0,3, цей показник є позитивним для ФОП Толстигін І.Л. у 2021-2023 роках.

Чистий оборотний капітал необхідний для підтримки фінансової стабільності компанії, оскільки перевищення оборотного капіталу над короткостроковими зобов'язаннями означає, що компанія не тільки оплачує свої короткострокові зобов'язання, але й має резерви для розширення своєї діяльності.

У 2021-2023 роках чистий оборотний капітал ФОП Толстигін І.Л. мав позитивне значення та щорічно збільшувався.

Фінансова стабільність важлива для будь-якого підприємства для забезпечення його розвитку як бізнес-процесу. Коефіцієнт співвідношення заборгованості та власного капіталу характеризує структуру грошових ресурсів

підприємства. Сума позикових коштів розраховується в рамках розподілу суми власного капіталу. Максимально допустиме значення цього показника – 1 (з урахуванням рівності боргових та власних коштів).

Для ФОП Толстигін І.Л. цей показник протягом 2021-2023 років постійно змінювався: у 2021 році він зменшився на 12%, у 2022 році – на 80%, у 2023 році – зріс до 400%.

Концентрація власного капіталу (коефіцієнт незалежності) характеризує частку коштів, вкладених власниками підприємства, у загальній вартості майна. Мінімальне значення коефіцієнта автономності орієнтовно оцінюється в 0,5, що передбачає, що боргові кошти є самоокупними, тобто підприємство може погасити зобов'язання шляхом продажу активів, створених за рахунок його джерел.

У 2021-2023 рр. коефіцієнт автономності для ФОП Толстигін І.Л. у перший рік звітного періоду становить 0,92-0,93, у другий рік 0,93-0,99, 0,99-0,93 - у третьому році, тобто, крім 2023 року, за три роки темп приросту цього показника був додатним.

Гнучкість власного капіталу вказує на ступінь мобільності у використанні власного капіталу. Чітких рекомендацій щодо значення цього коефіцієнта немає, але вважається, що він має становити не менше 0,2, що забезпечить достатню гнучкість у використанні власного капіталу.

У період 2021-2023 рр. значення показника, що коливається від мінус 0,94 до 0,97, для ФОП Толстигін І.Л. постійно зростає прийнятним чином і підтверджує наші попередні висновки щодо високої мобільності коштів підприємства.

Ефективність використання власних коштів показує, скільки прибутку дає 1 гривня власних коштів. Теоретично стандартне значення цього коефіцієнта становить не менше 0,4. Проте максимальне значення 0,21 для ФОП Толстигін І.Л. було лише на початку 2021 року.

Коефіцієнт використання фінансових ресурсів (спільного майна) дозволяє визначити період, протягом якого прибуток може компенсувати вартість майна.

Цей коефіцієнт не має стандартного числового значення, збільшення цього коефіцієнта порівняно з попереднім періодом вважається позитивним.

Коефіцієнт використання фінансових ресурсів для ФОП Толстигін І.Л. у 2021 році знизився на 11%, у наступному році покращився на 6%, а у 2023 році знову знизився на 61%.

У ринковій економіці стабільність грошового стану компанії часто пов'язана з її діловою активністю. У фінансовому плані підприємницька діяльність підприємства в першу чергу відображається в оборотності його коштів.

Коефіцієнт оборотності активів відображає швидкість обороту всього капіталу підприємства, тобто скільки разів відбувається повний виробничий цикл і оборот протягом аналізованого періоду, показує відповідний результат через прибуток або скільки грошових одиниць. кожна одиниця проданої продукції була імпортована.

Продажі ФОП Толстигін І.Л. на одиницю активів становили 5,12 грошових одиниць у 2021 році, 4,16 грошових одиниць у 2022 році та 3,44 грошових одиниць у 2023 році, що є негативною тенденцією.

Коефіцієнт оборотності оборотних коштів характеризує відношення доходу від реалізації продукції (валового доходу) до обсягу оборотних коштів підприємства без урахування податку на додану вартість.

Для ФОП Толстигін І.Л. збільшення даного коефіцієнту з 5,12 у 2021 році до 3,56 у 2023 році свідчить про зниження оборотності оборотних коштів.

У процесі розробки підприємство надає товарний кредит споживачам товару, тобто між продажем товару та отриманням оплати за нього виникає часовий розрив, у результаті чого виникає дебіторська заборгованість. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості показує, скільки разів на рік перераховуються кошти, вкладені в розрахунки. Як правило, чим вище цифра, тим краще, тому що компанія отримує свої виплати раніше, так для ФОП Толстигін І.Л. з 2021 по 2023 рік вона була знижена майже на 66%.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості показує розширення або зменшення комерційного кредиту, наданого підприємству.

ФОП Толстигін І.Л. характеризується збільшенням швидкості погашення заборгованості, що стало наслідком збільшення коефіцієнта у 2021-2023 рр.; зростання закупівель компанії в кредит.

Оборотність запасів відображає величину оборотності запасів підприємства за аналізований період. Зменшення цього показника свідчить про відносне збільшення запасів і незавершеного виробництва або про зменшення попиту на готову продукцію.

Слід зазначити, що для ФОП Толстигін І.Л. у 2021 році цей показник зріс на 6%, у 2022 році – на 12%, у 2023 році – на 17%.

Коефіцієнт оборотності основних фондів, а також коефіцієнт оборотності власного капіталу ФОП Толстигін І.Л. у 2021-2023 роках також дещо зріс у 2021 році та знизився у 2022-2023 роках.

На короткострокову платоспроможність компанії впливає її здатність генерувати дохід. У зв'язку з цим розглядається такий аспект діяльності підприємства, як прибутковість. Це якісний і кількісний показник ефективності кожного підприємства.

За результатами розрахунку видно, що у 2021-2023 ФОП Толстигін І.Л. мав позитивну, але досить низьку рентабельність активів, власного капіталу та всіх видів діяльності. Тому певна нестабільність у зростанні рівня прибутку всіх активів ФОП Толстигін І.Л., які використовуються за даними балансу, збільшення рентабельності власного капіталу, а також підвищення ефективності діяльності досліджуваного підприємства, більш раціональне використання його ресурсів, свідчить про необхідність більш ефективного управління всіма напрямками роботи підприємства, що призведе до значного посилення роботи. фінансовий стан та платоспроможність підприємства, забезпечення сталого та ефективного розвитку ФОП Толстигін І.Л.

3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ФОП ТОЛСТИГІН І.Л.

3.1 Концептуальні аспекти вдосконалення управління комерційною діяльністю підприємства

У сучасних умовах динамічного бізнес-середовища значно зростає роль комерційної роботи як основного елемента ефективного управління підприємствами будівельної галузі. Кожен день керівники різних рівнів стикаються зі змінами, які впливають на роботу відділів підприємства. Загострення конкуренції, воєнний стан та нестабільність на ринку праці – це лише частина факторів, які впливають на життя підприємств будівельної галузі.

Проаналізувавши роботу ФОП Толстигін І.Л., виявлено основні проблеми в управлінні комерційною діяльністю підприємства. Проте на їх основі були запропоновані відповідні напрямки вдосконалення комерційної діяльності підприємства.

Вдосконалення управління комерційною діяльністю підприємства має вирішити проблему вибору конкурентної стратегії управління підприємством з метою зміцнення своїх позицій на існуючому ринку шляхом диверсифікації продукції, обґрунтування собівартості та отримання достатнього доходу для подальшого розвитку підприємства.

Необхідно приділити велику увагу питанню стимулювання попиту. Перед продажем продукту слід провести дослідження відповідному ринку, включаючи характеристики продукту, ціни, рекламу та методи розповсюдження, щоб забезпечити конкурентоспроможність, підвищити прибутковість і збільшити частку на ринку.

Концептуальні засади формування управління комерційним бізнесом визначаються переважно з урахуванням особливостей функціонування будівельної галузі (Рисунок 3.1).

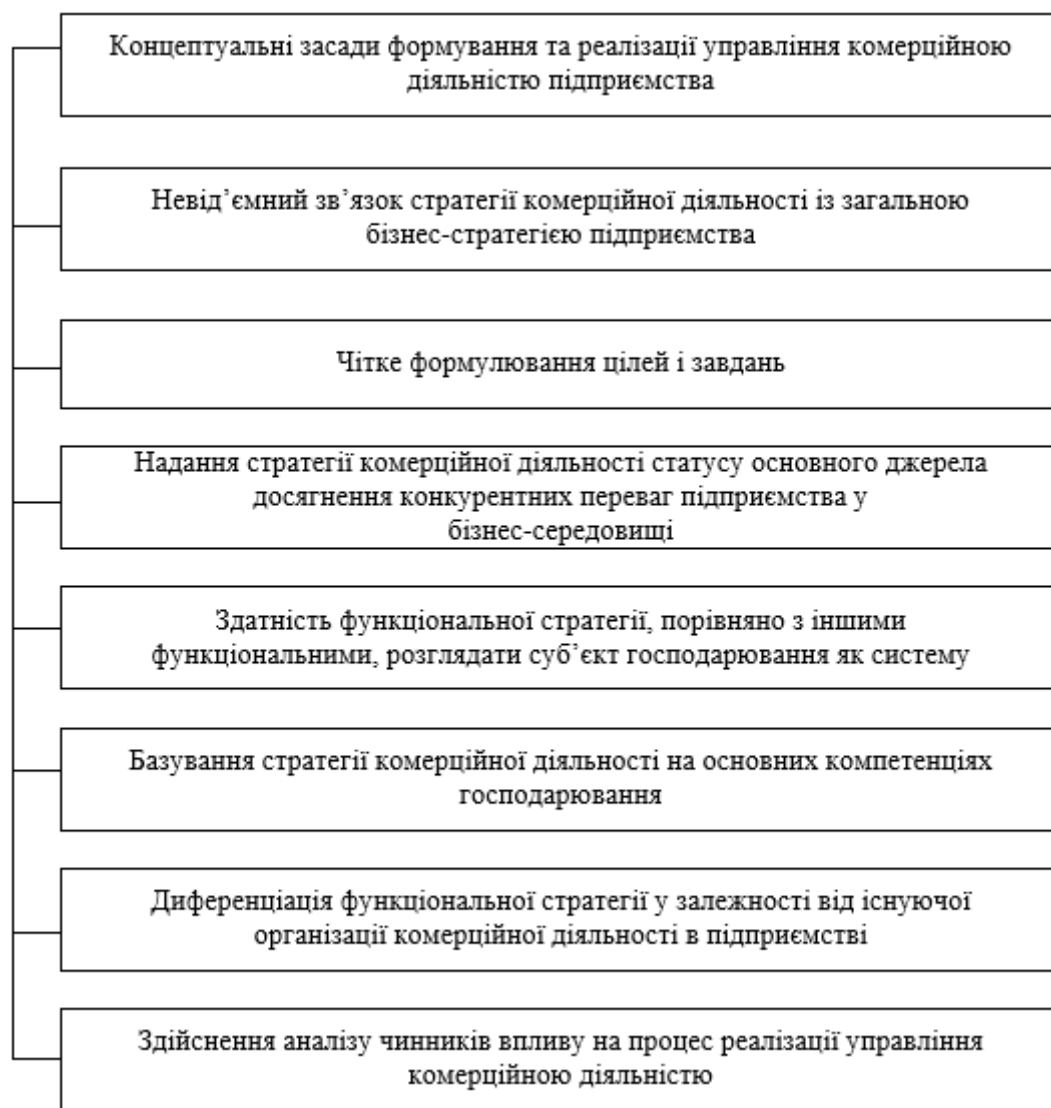


Рисунок 3.1 - Концептуальні засади управління комерційною діяльністю
ФОП Толстигін І.Л.

Однак при визначенні необхідно враховувати основні питання загальної корпоративної стратегії, а також збалансованість комерційної діяльності на всіх рівнях управління та підтримки динамічного функціонування бізнес-системи.

Основними елементами стратегії управління логістикою є основні шляхи досягнення продуктивності та ефективності як складових загальної стратегії

підприємства, а їх взаємозв'язок розглядається як спосіб узгодження управлінських рішень щодо планування, оптимізації та раціоналізації процесів управління виробничо-господарської діяльності підприємства.

Зміст і спрямованість управління комерційною діяльністю досліджуваного суб'єкта є основою інтегративності рішень, що приймаються на всіх рівнях його управління.

Отже, забезпечення процедури ефективного регулювання основних завдань управління комерційною діяльністю дозволяє спрямувати будівельне підприємство на розвиток і використання певних конкурентних переваг і забезпечити йому стійку конкурентну позицію, тим самим зосередивши увагу на задоволенні потреб споживачів.

В даний час питання організації комерційної роботи в економіці є більш актуальними і її розвиток надає більше можливостей.

Усі процеси, котрі відбуваються на підприємстві, повинні бути врегульовані, а комерційна діяльність дозволяє створити зворотний зв'язок із ринком та інформувати об'єкти управління про стан ринку будівельної продукції та результати діяльності всіх суб'єктів ринку, конкурентів та зацікавлених сторін.

Необхідно вирішити проблему вибору конкурентної стратегії підприємства з метою підвищення його позицій на існуючому ринку за рахунок диверсифікації окремих видів досліджуваної будівельної продукції, зниження витрат та отримання достатнього доходу для сталого розвитку.

Розширенням асортименту продукції досліджуване підприємство поки не займається. Тому для розвитку підприємства необхідно приділити серйозну увагу питанню стимулювання попиту. Звичайно, перед продажем товару необхідно провести маркетингове дослідження, яке включає наступні властивості: сам продукт, його ціну, стимулювання збуту та методи розподілу, які спрямовані на підвищення конкурентоспроможності, підвищення прибутковості та забезпечення зростання питомої ваги ринку.

Питання організації комерційної та матеріально-технічної роботи в структурі підприємства на сьогоднішній день є дуже актуальними і її розвиток дає

більше можливостей. Усі процеси, що відбуваються на підприємстві повинні бути добре відрегульовані, а комерційна діяльність дозволить налагоджувати контакти з ринком та інформувати об'єкти господарювання про стан товарного ринку та результати діяльності суб'єктів ринку та конкурентів.

При аналізі діяльності підприємства визначено та відповідно усунуено проблеми, які потребують вирішення (Таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 - Проблеми та шляхи вдосконалення управління комерційною діяльністю ФОП Толстигін І.Л.

Проблеми:	Шляхи вдосконалення:
Неможливість розширити асортимент продукції через брак кваліфікованих спеціалістів для здійснення ефективної комерційної діяльності	Постійний, глибокий та якісний комерційний аналіз задля забезпечення більш ефективної роботи новоствореного комерційного відділу
Неефективна політика підприємства, збільшення витрат на примноження продукції та її подальшу реалізацію не підвищує рентабельність підприємства	Створення комерційного підрозділу, який буде здійснювати ефективну комерційну діяльність для підприємства, стимулюючи не тільки рівень продажів, а й можливий, вихід на новий асортимент
Відсутність комерційного відділу	Прийняття на роботу кваліфікованого спеціаліста в галузі комерційної діяльності
Недостатнє застосування соціальних мереж як ефективного і сучасного інструменту просування будівельної продукції	Застосування соціальних мереж задля підвищення економічних та соціальних показників діяльності підприємства
Здійснення лише поверхневого аналізу фахівцями без досвіду в комерційній діяльності	Окрім збуту продукції, впровадження повноцінного комплексу комерційної діяльності

Зрозуміло, що незадовільний рівень кадрового забезпечення є однією з найважливіших проблем в організації комерційної діяльності підприємства цієї галузі. Компанія не має співробітників, які володіють достатніми знаннями в області комерційного менеджменту і не мають необхідної компетенції або досвіду в цій сфері. Отже, для вирішення даної проблеми необхідно:

- підвищення кваліфікаційного рівня персоналу, який працює у сфері комерційного менеджменту, шляхом участі в тренінгах, вивчення досвіду провідних підприємств та проходження стажування;
- залучати студентів останніх курсів вищих навчальних закладів до вирішення проектних питань;
- систематична оцінка персоналу.

Одним із найефективніших способів обміну знаннями, набуття компетенції та розвитку є стажування та курси підвищення кваліфікації.

Стажування - це форма навчання на виробництві, під час якої набуваються практичні вміння та навички, а також набувається новий досвід, новий досвід для виконання службових обов'язків.

Основні проблеми організації практики пов'язані з тим, що не вирішено багато практичних питань щодо умов її проходження.

Основні питання практики стосуються визначення сутності процесу навчання або певного освітньо-кваліфікаційного рівня стажиста, створення окремих робочих місць для проходження стажування, а також оплати праці стажиста з подальшим працевлаштуванням.

Важливим аспектом організації виробничого навчання та підвищення кваліфікації є їх тривалість і періодичність. За результатами аналізу дослідників, середня частота підвищення кваліфікації в будівельному секторі України в рази нижча за норматив.

Для підтримки високої конкурентоспроможності персоналу суб'єкту господарювання кожен працівник не рідше одного разу на п'ять років повинен проходити курси підвищення кваліфікації або стажування. Однак цей термін може коригуватися залежно від динаміки організаційних змін на підприємстві.

Для вирішення завдань та оптимізації процесу організації комерційного управління суб'єктом господарювання бажано створити відповідну систему, яка є сукупністю відповідних компонентів, ефективного використання яких забезпечує адаптацію суб'єкта господарювання до динамічного середовища та досягнення поставлених цілей.

При аналізі організаційної структури підприємства встановлено, що на підприємстві відсутня посада комерційного відділу та начальника комерційної роботи. Зрозуміло, що виправлення цієї ситуації є першим і необхідним кроком у покращенні роботи досліджуваного підприємства.

Відсутність на підприємстві комерційного відділу та послуг менеджера з комерційної роботи в досліджуваному підприємстві, як і на інших підприємствах, пов'язана з тим, що керівники не розуміють переваги створення таких відділів.

На підприємстві комерційну роботу здійснюють головний економіст і заступник директора підприємства або для виконання посередницьких завдань залучаються спеціалісти. З цього можна зробити висновок: якщо на підприємстві проводитиметься комерційна робота, то вона буде неякісною, оскільки цю роботу виконують працівники, які не мають відповідної кваліфікації та досвіду роботи.

Наразі доцільно розглядати два варіанти створення відділу. Перший – ввести нову посаду комерційного менеджера, або другий – залучити стороннього спеціаліста, на якого будуть покладені всі ті ж обов'язки.

Необхідно звернути увагу на те, що створення нової посади на досліджуваному підприємстві є дуже дорогим і тривалим процесом. Якщо дії керівництва підприємства в цьому напрямку не є послідовними, то ідею запровадження нової посади доведеться відстоювати з точки зору доцільності та необхідності вжиття певних заходів.

До переваг найму стороннього експерта можна віднести:

- вміння використовувати практичний досвід і знання окремого працівника, в тому числі сформований ним досвід роботи з іншими підприємствами;

- такі сторонні спеціалісти, на відміну від співробітників компанії, є незалежними та неупередженими, що дозволяє досягти поставленої мети;

- співробітник спеціалізованої організації, як правило, має більший досвід у вирішенні комерційних питань порівняно з власними сервісними фахівцями компанії, тому ефективність роботи таких сторонніх спеціалістів зазвичай вища, а вартість їх послуг може бути нижчою;

- у разі неякісного виконання робіт такими фахівцями договір із зовнішньою організацією може бути розірваний, а залучені сторонні спеціалісти можуть бути змушені виконувати роботу на високому рівні.

Метою комерційної роботи є своєчасне забезпечення споживачів якісною продукцією. Реалізація цієї мети може бути не реалізована самим підприємством. Наприклад, якщо підприємство недостатньо велике для організації такого виду робіт. У цьому випадку компанія повинна розраховувати на послуги зовнішніх структур, які займаються комерційною діяльністю.

Таблиця 3.2 - Порівняльний аналіз запропонованих методів управління комерційною діяльністю ФОП Толстигін І.Л.

Якісні параметри	Комерційна діяльність як складова діяльності підприємства	Самостійне здійснення комерційної діяльності
Головні мотиви діяльності	Традиційні види винагород, а також влада, визначений штат підлеглих працівників	Можливість незалежності, можливість для творчої роботи і заробляння грошей
Тип діяльності	Контроль за своєчасним виконанням підлеглими працівниками функціональних обов'язків	Безпосередня участь директора підприємства в роботі
Ставлення до ризику	Обережне	Має місце обґрунтований рівень ризику
Ставлення до помилок	Робляться спроби нівелювання помилок	Систематично стикаються з помилками і щодня їх долають
Тип взаємодії з оточуючими	Ієрархічна підпорядкованість як основний тип комунікації й взаємодій	Взаємовідносини, насамперед, на діловій основі
Прийняття рішень	Узгодженість із рішеннями вищого керівництва підприємства	Інтуїтивний підхід, переслідується цілі, приймаючи відповідні управлінські рішення
Ставлення до нововведень, пошуку нових можливостей	Як правило, консервативне	пошук і впровадження нововведень на систематичній основі
Динамізм, гнучкість, адаптація, здатність швидко реагувати на зміну обставин, внутрішніх і зовнішніх умов	У більшості випадків відсутній	Не завжди присутній, в результаті можуть бути непередбачені ситуації

На взаємовигідних умовах зовнішні суб'єкти займаються комерційною діяльністю для конкретної компанії. В обох випадках слід зазначити, що характер організації комерційних операцій однаковий.

Водночас відмінності є, їх порівняльний аналіз наведено в Таблиці 3.2.

Таким чином, самостійне здійснення комерційної діяльності підприємства пов'язане з великими ризиками, постійним пошуком і впровадженням інновацій, постійним спілкуванням з величезним колом зацікавлених сторін. Водночас, якщо розглядати комерційну роботу як підсистему підприємства, то слід зазначити повну відсутність динамічності при зміні зовнішніх і внутрішніх обставин.

Сьогодні підприємство може довірити всі комерційні функції одній особі - сторонньому спеціалісту, в обов'язки якого входить:

- дослідження та аналіз кон'юнктури ринку;
- оцінка діяльності основних конкурентів;
- управління та оцінка конкурентоспроможності продукції;
- створення асортименту продукції;
- вивчення купівельної поведінки покупців і споживачів;
- проведення рекламної кампанії та організація обслуговування споживачів.

Іншими словами, кожен варіант ведення комерційної діяльності має позитивні та негативні сторони.

3.2 Рекомендації щодо шляхів вдосконалення управління комерційною діяльністю підприємства

В умовах динамічних змін на ринку та зростаючої конкуренції підприємства повинні постійно вдосконалювати свою комерційну діяльність, щоб забезпечити стабільний розвиток та зростання. Підприємство ФОП Толстигін І.Л. не є винятком. На основі проведеного аналізу комерційної діяльності підприємства

були визначені ключові напрямки для вдосконалення. Нижче пропонуються конкретні шляхи підвищення ефективності управління комерційною діяльністю ФОП Толстигін І.Л., які включають оптимізацію асортименту, підвищення ефективності роботи інтернет-магазину, вдосконалення логістичних процесів, розвиток маркетингової стратегії та підвищення кваліфікації персоналу.

1. Оптимізація асортименту продукції. Для підвищення конкурентоспроможності та задоволення потреб клієнтів необхідно регулярно аналізувати та оновлювати асортимент продукції. Пропозиції щодо оптимізації:

- Аналіз попиту: Впровадження системи аналізу продажів для виявлення найпопулярніших товарів та товарів, які не користуються попитом. Це дозволить оптимізувати складські запаси та зменшити витрати.

- Диверсифікація асортименту: Розширення асортименту за рахунок нових товарних груп, які можуть зацікавити існуючих або потенційних клієнтів.

- Стратегічні партнерства: Співпраця з новими постачальниками для розширення асортименту та зниження закупівельних цін.

2. Підвищення ефективності роботи інтернет-магазину. Оскільки підприємство має розроблений сайт, важливо забезпечити його ефективне функціонування. Пропозиції щодо вдосконалення інтернет-магазину:

- Оптимізація UX/UI дизайну: Покращення користувацького досвіду та зручності навігації по сайту для підвищення конверсії.

- SEO-оптимізація: Проведення SEO-аудиту сайту та впровадження рекомендацій для підвищення видимості в пошукових системах.

- Інтеграція CRM-системи: Впровадження CRM-системи для автоматизації процесів управління взаємовідносинами з клієнтами, що дозволить ефективніше обробляти замовлення та підвищувати рівень обслуговування.

3. Вдосконалення логістичних процесів. Ефективна логістика є ключовим фактором успішної комерційної діяльності. Пропозиції щодо вдосконалення логістичних процесів:

- Автоматизація складу: Впровадження автоматизованих систем управління складом для підвищення точності обліку та швидкості обробки замовлень.

- Оптимізація транспортних маршрутів: Використання спеціалізованого програмного забезпечення для планування оптимальних маршрутів доставки, що дозволить знизити транспортні витрати та скоротити час доставки.

- Контроль якості: Впровадження системи контролю якості продукції на всіх етапах логістичного процесу для зменшення кількості повернень та реєстрацій.

4. Маркетингова стратегія та просування. Ефективний маркетинг дозволяє збільшити обсяг продажів та розширити ринок збуту. Пропозиції щодо вдосконалення маркетингової стратегії:

- Цільові рекламні кампанії: Використання сучасних методів таргетингу в онлайн-рекламі для більш ефективного досягнення цільової аудиторії.

- Соціальні мережі: Активне використання соціальних мереж для просування продукції та взаємодії з клієнтами.

- Лояльність клієнтів: Впровадження програм лояльності та спеціальних пропозицій для постійних клієнтів для підвищення їх задоволеності та утримання.

5. Підвищення кваліфікації персоналу. Кваліфікований персонал – це один з найважливіших активів підприємства. Пропозиції щодо підвищення кваліфікації:

- Регулярне навчання: Організація регулярних тренінгів та семінарів для підвищення професійного рівня співробітників.

- Мотивація та заохочення: Розробка системи мотивації, яка включає як матеріальні, так і нематеріальні заохочення.

- Кар'єрне зростання: Створення умов для кар'єрного зростання співробітників, що сприятиме їх зацікавленості в довгостроковій роботі на підприємстві.

Таким чином, впровадження запропонованих заходів дозволить підприємству ФОП Толстигін І.Л. підвищити ефективність управління комерційною діяльністю, збільшити конкурентоспроможність на ринку, а також забезпечити стабільне зростання обсягів продажів та прибутку.

ВИСНОВКИ

Актуальність дослідження обумовлена сучасними економічними умовами та необхідністю адаптації до змінного ринкового середовища. В умовах глобалізації та швидкого технологічного прогресу підприємства стикаються з численними викликами, такими як зростання конкуренції, змінювані споживчі вподобання, вплив світових економічних тенденцій та інші фактори, що можуть значно вплинути на їхню комерційну діяльність.

Ефективне управління комерційною діяльністю дозволяє підприємствам зберігати конкурентоспроможність, оптимізувати використання ресурсів, підвищувати прибутковість та забезпечувати стабільне зростання. Це особливо важливо для компаній, які працюють у секторі роздрібної торгівлі та виробництва, таких як ФОП Толстигін І.Л. В умовах високої конкуренції на ринку підприємства повинні активно впроваджувати нові підходи до управління, інноваційні технології та стратегічні рішення для покращення своєї діяльності.

Дослідники розглядають комерційну діяльність як важливу складову загальної системи підприємства. Прикладний характер такої діяльності визначає наявність особливих характеристик і принципів, таких як послідовність, ефективність, об'єктивність і комплексність роботи, що визначає прикладний характер роботи. До принципів комерційного менеджменту відносяться: створення, збір і обробка коректної інформації про всі аспекти і складові досягнення ефективного товарно-грошового обміну.

Характеристики оцінки ефективності управління комерційною діяльністю підприємства дають комплексну узагальнюючу оцінку ефективності здійснення комерційної діяльності підприємства, визначають необхідність збільшення витрат на збут, знаходять ринкову привабливість і платоспроможність споживачів на приватних ринках збуту та представляють комплексну характеристику місцевого ринку.

Об'єктом дослідження в дипломній роботі виступило підприємство ФОП Толстигін І.Л., яке зосереджується у м.Хмельницькому.

Аналіз основних техніко-економічних показників досліджуваного підприємства та визначення їхніх тенденцій дав підстави зробити висновок, що підприємство ФОП Толстигін І.Л. є досить прибутковим за досліджуваний період. Але поряд з цим було виявлено негативну динаміку за низкою аналізованих показників.

Проведено комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища досліджуваного підприємства, включаючи дослідження макро- та мікросередовища. Аналіз внутрішнього середовища дозволив виявити ключові компетенції підприємства, а також слабкі місця, що потребують вдосконалення. Дослідження зовнішнього середовища включало аналіз економічних, політичних, соціально-культурних та технологічних чинників, а також оцінку конкурентного середовища. Це дозволило ідентифікувати основні загрози та можливості, що впливають на діяльність підприємства.

За результатами проведеного SWOT-аналізу було визначено, що ФОП Толстигін І.Л. необхідно здійснити певні заходи щодо вдосконалення своєї діяльності. Виявлені слабкі сторони та загрози вимагають розробки та впровадження стратегій, спрямованих на покращення організаційної структури, підвищення ефективності використання ресурсів, впровадження сучасних технологій та удосконалення корпоративної культури.

Загалом, для забезпечення успішного управління комерційною діяльністю, підприємству необхідно постійно моніторити та аналізувати як внутрішнє, так і зовнішнє середовище, адаптуючи свої стратегії відповідно до змін та нових викликів ринку. Це дозволить не лише зберегти конкурентні позиції, але й досягти стійкого розвитку в довгостроковій перспективі.

Здійснено оцінку ефективності комерційної діяльності ФОП Толстигін І.Л. За результатами розрахунків видно, що протягом 2021-2023 ФОП Толстигін І.Л. мав позитивну, але досить низьку рентабельність активів, власного капіталу та

всіх видів діяльності. Тому певна нестабільність у зростанні рівня прибутку всіх активів ФОП Толстигін І.Л., які використовуються за даними балансу, збільшення рентабельності власного капіталу, а також підвищення ефективності діяльності досліджуваного підприємства, більш раціональне використання його ресурсів, свідчить про необхідність більш ефективного управління всіма напрямками роботи підприємства, що призведе до значного посилення роботи. фінансовий стан та платоспроможність підприємства, забезпечення сталого та ефективного розвитку ФОП Толстигін І.Л.

Визначено концептуальні засади управління комерційною діяльністю ФОП Толстигін І.Л., які значною мірою узгоджуються із специфікою функціонування сфери, в якій функціонує досліджуване підприємство. Разом з тим, при визначенні потрібно враховувати основні питання загальної корпоративної стратегії підприємства та те, як підтримувати динамічне функціонування системи господарювання.

Запропоновано заходи щодо вдосконалення управління комерційною діяльністю підприємства, які дозволять підприємству ФОП Толстигін І.Л. підвищити ефективність управління комерційною діяльністю, збільшити конкурентоспроможність на ринку, а також забезпечити стабільне зростання обсягів продажів та прибутку.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Виноградська А. М. Комерційне підприємництво: сучасний стан, стратегії розвитку : монографія. К. : ЦУЛ, 2004. 807 с.
2. Економіка і організація діяльності торговельного підприємства / Під ред. А. Н. Соломатіна. К.: Знання, 2001. 295 с.
3. Романчик Т. В., Бровкова М. О. Управління комерційною діяльністю підприємства в умовах ринкової економіки : зб. наук. праць магістрів. Харків : НАНГУ, 2015. Вип. 1. С. 55–62.
4. Саблук О. О. Суть і принципи комерційного підприємництва і комерційної діяльності. Науковий вісник МНУ ім. В. О. Сухомлинського. Сер. Економічні науки. 2018. № 1. С. 74–79.
5. Гой І. В., Смелянська Т. П. Підприємництво: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2013. 368 с.
6. Гусаковська Т.О., Ключко Ю.О., Сікетіна Н.Г. Аналіз комерційної діяльності торговельного підприємства. Ч. 2. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2015. № 1 (69). С. 106–111.
7. Митрохіна Ю. П. Ключові фактори успіху підприємства у сфері збуту. Наука й економіка. 2009. № 4(16), Т.1. С. 217– 221.
8. Масленников О.Ю., Кручковський Б.А. Проблеми і перспективи розвитку роздрібної торгівлі в Україні в умовах ринкових перетворень. Науковий вісник НЛТУ України. 2010. Вип. 20 (2).С. 220–225.
9. Лисак Г. Г. Управління комерційною діяльністю підприємства оптової торгівлі на основі ціннісних пріоритетів. Бізнес Інформ. 2018. № 5. С. 146-151
10. Мазаракі А.А. Економіка торговельного підприємства: Підруч. для студентів вузів за спец.: «Економіка підприємства», «Менеджмент організації», «Менеджмент зовнішньоекон. діяльності», «Маркетинг». К.: Хрещатик, 2020. 797 с.

11. Музичка Є. О. Оцінка ефективності управління збутовою діяльністю туристичних підприємств. *Економічний часопис-XXI*. 2017. № 11-12 (2). С. 64-67.
12. Сайт ФОП Толстигін І.Л., Салон домашнього інтер'єру Art de Vivre [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.artdevivre.in.ua/>
13. Болтянська Л.О., Андреева Л.О., Лисак О.І. Економіка підприємства. Херсон : ОЛДПЛЮС, 2015. 668 с.
14. Силкіна Ю.О. Проблеми та перспективи розвитку ринку роздрібних торговельних мереж в Україні. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. С. 152–157. – Режим доступу: http://oda.zt.gov.ua/images/golovna/strategia_rozvtuky/strategia_2020.pdf.
15. Алопій В. В. Сучасні проблеми та стратегічні пріоритети розвитку внутрішньої торгівлі України. *Вісник Дон НУЕТУ. Сер.: Економічні науки*. 2018. № 4. С 153–163.
16. Бабух І. Б. Теоретичні підходи до аналізу комерційної діяльності та управління нею. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 10(1). С. 23–26. – Режим доступу: http://www.visnykeconom.uzhnu.uz.ua/archive/10_1_2016ua/6.pdf.
17. Балджи М. Д., Допіра І. А., Однолько В. О. Економіка та організація торгівлі : навч. посіб. К. : Кондор, 2017. 368 с.
18. Богацька Н. М., Дуржинська А. Ю. Критерії ефективності діяльності підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2020. Вип. 25.1. С. 13–18.
19. Бурак І. О. Галузеві особливості торговельних підприємств. *Економіка. Управління. Інновації*. 2019. № 1(11). – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_1_16.
20. Гаврилюк С. П. Конкурентні переваги як основа розробки стратегії торговельних підприємств. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України*. 2021. № 4. С. 74–80.
21. Козловський В. О. Основи підприємництва : навчальний посібник. У 2-х частинах. [Вид. 2-ге, переробл. та доповн.]. Вінниця: ВНТУ, 2017. Ч. II. 116 с.

22. Козловський В. О., Лесько О. Й. Виробниче та комерційне підприємництво: навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ, 2018. 154 с.

23. Комерційна діяльність : навч. посіб. / Л. Г. Филевич, Л. О. Попова, О. М. Прядко та ін. Харків : ХДУХТ, 2014. 225 с.

24. Причепя І. В., Лесько О. Й., Горенко Р. В. До питання комерційної діяльності: поняття, фактори впливу, особливості управління за сучасних умов. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-39>.

25. Романчик Т. В., Бровкова М. О. Управління комерційною діяльністю підприємства в умовах ринкової економіки : зб. наук. праць магістрів. Харків : НАНГУ, 2015. Вип. 1. С. 55–62.

26. Саблук О. О. Суть і принципи комерційного підприємництва і комерційної діяльності. *Науковий вісник МНУ ім. В. О. Сухолинського. Сер. Економічні науки*. 2018. № 1. С. 74–79.