

Вінницький національний технічний університет  
(повне найменування вищого навчального закладу)  
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки  
(повне найменування інституту)  
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту  
(повна назва кафедри)

## магістерська кваліфікаційна робота

на тему:

**Шляхи удосконалення управління комерційною діяльністю на приватному акціонерному товаристві «Вінницький завод "Маяк"»**

Виконала: студентка 2 курсу, групи МПОУ-20мз  
спеціальності 073 – Менеджмент  
(шифр і назва спеціальності)

\_\_\_\_\_  
Костіна Т.Є.  
(прізвище та ініціали)

Керівник: завідувач кафедри, к.е.н., професор  
каф. ЕПВМ

\_\_\_\_\_  
Лесько О.Й.  
(прізвище та ініціали)

Опонент к.е.н., доцент каф. ММЕ

\_\_\_\_\_  
Вітюк А.В.  
(прізвище та ініціали)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 р.

**Допущено до захисту**  
Завідувач кафедри ЕПВМ  
к.е.н., проф. Лесько О.Й.  
(прізвище та ініціали)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 р.

Вінниця – 2022 року

Вінницький національний технічний університет  
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки  
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту  
Рівень вищої освіти II-й (магістерський)  
Галузь знань - 07 Управління і адміністрування  
Спеціальність 073 – Менеджмент  
Освітньо-професійна програма - Менеджмент підприємств, організацій і установ

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри ЕПВМ,  
к.е.н., професор

О.Й. Лесько

“ 25 ” 01 2022 року

## З А В Д А Н Н Я НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Костиній Таїсії Євгенівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Шляхи удосконалення управління комерційною діяльністю на приватному акціонерному товаристві «Вінницький завод «Маяк»»  
керівник роботи завідувач кафедри, к. е. н., професор Лесько Олександр Йосипович,  
( прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)  
затверджені наказом вищого навчального закладу від “     ”     2022 року №
2. Строк подання студентом роботи 30.05.2022 р.
3. Вихідні дані до роботи спеціальна економічна література, монографії, посібники, методична література, статистична звітність та статистичні щорічники, фінансова звітність ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»» та ін. джерела.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) дослідити теоретико-методологічні аспекти управління комерційною діяльністю підприємства; дослідити ефективність фінансової діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»»; розробити пропозиції та рекомендації щодо удосконалення управління комерційною діяльністю на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»» тощо.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)  
рисунки складових концепцій та принципів комерційної діяльності підприємства, організаційна структура управління ПрАТ «Вінницький завод «Маяк», динаміки основних фінансово-економічних показників ефективності діяльності підприємства, змакетована структура ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»; таблиці оціночні показники, фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк», розраховані оціночні показники основних засобів ПрАТ «Вінницький завод «Маяк», план рекомендацій та ін

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Спеціальний	зав.кафедри ЕПВМ, к.е.н, професор Лесько О. Й.	31.01.2022	2022

7. Дата видачі завдання 31.01.2022 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської кваліфікаційної Роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Формування та затвердження теми магістерської кваліфікаційної роботи (МКР)	31.01.2022 р.	
2.	Виконання спеціальної частини МКР Перший рубіжний контроль МКР ( 1-й розділ МКР)	лютий-березень 2022 р.	
3.	Виконання спеціальної частини МКР Другий рубіжний контроль МКР ( 2-й розділ МКР)	квітень 2022 р.	
4.	Виконання спеціальної частини МКР Третій рубіжний контроль МКР ( 3-й розділ МКР)	травень 2022 р.	
	Нормоконтроль. Попередній захист МКР	травень 2022	
	Рецензування МКР	06.06.2022	
	Захист МКР	червень 2022р. за графіком кафедри	

Студент

\_\_\_\_\_

( підпис )

Костіна Т.Є.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

( підпис )

Лесько О. Й.

(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

УДК 631.1.027

Костіна Т.Є. Шляхи удосконалення управління комерційною діяльністю на приватному акціонерному товаристві «Вінницький завод “Маяк”». Магістерська кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 – Менеджмент, освітня програма – менеджмент підприємств, організацій і установ. Вінниця: ВНТУ, 2022. 100 с.

На укр. мові. Бібліогр.: 35 назв; рис.: 27; табл. 15.

У роботі розглянуто підходи науковців щодо розуміння сутності та змісту понять комерційної діяльності. Досліджено теоретичні засади ефективного управління комерційною діяльністю підприємства. Розглянуто підходи щодо оцінювання ефективності управління комерційною діяльністю підприємства.

Охарактеризовано основні показники фінансово-господарського стану ПрАТ «Вінницький завод “Маяк”», проведено аналіз ефективності управління його фінансовою діяльністю та системи менеджменту підприємства.

Розроблено стратегію розвитку підприємства та запропоновано основні напрямки щодо підвищення ефективності управління на підприємстві.

Ключові слова: комерційна діяльність, управління комерційною діяльністю, стратегія розвитку, організаційна структура.

## ABSTRACT

UDC 631.1.027

Kostina T.E. Ways to improve the management of commercial activities of the private joint-stock company «Vinnytsia Plant "Lighthouse"». Master's thesis in the specialty 073 - Management, educational program - Management of enterprises, organizations and institutions. Vinnytsia: VNTU, 2022. 100 p.

In Ukrainian language. Bibliogr. : 35 title; fig. : 27; table 15.

The paper considers the approaches of scientists to understand the essence and content of the concepts of commercial activity. Theoretical bases of effective management of commercial activity of the enterprise are investigated. Approaches to assessing the effectiveness of business management of the enterprise are considered.

The main indicators of financial and economic condition are described PJSC "Mayak", the analysis of efficiency of management of its financial activity and management system of the enterprise is carried out.

The strategy of enterprise development is developed and the basic directions on increase of efficiency of management at the enterprise are offered.

Keywords: commercial activities, business management, strategy development, organizational structure.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	4
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	6
1.1 Поняття і суть комерційної діяльності підприємства.....	6
1.2 Суть управління комерційною діяльністю на підприємстві .....	18
1.3 Методи оцінки ефективності управління комерційною діяльністю підприємства .....	35
Висновки до першого розділу .....	43
<b>РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ВІННИЦЬКИЙ ЗАВОД “МАЯК”»</b> .....	45
2.1 Характеристика підприємства ПрАТ «Вінницький завод “Маяк” » .....	45
2.2 Аналіз основних фінансово-економічних показників підприємства.....	48
2.3 Аналіз ефективності управління комерційною діяльністю ПрАТ «Вінницький завод “Маяк” » .....	58
2.4 Аналіз менеджменту на ПрАТ «Вінницький завод “Маяк”» .....	67
Висновки до другого розділу .....	73
<b>РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ПРОПОЗИЦІЇ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ВІННИЦЬКИЙ ЗАВОД “МАЯК”»</b> .....	75
3.1 Розробка та обґрунтування стратегії розвитку організації .....	75
3.2 Розробка рекомендацій з удосконалення управління комерційною діяльністю ПрАТ «Вінницький завод “Маяк” ».....	81
3.3 Макетування організаційної структури ПрАТ «Вінницький завод “Маяк” » .....	89
3.4 Моделювання результатів діяльності підприємства.....	91
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	96
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	98
Додаток А (обов’язковий). Протокол перевірки кваліфікаційної роботи .....	102
Додаток Б (обов’язковий). Технічне завдання .....	103
Додаток В Фінансова звітність ПрАТ «Вінницький завод “Маяк” ».....	105

## ВСТУП

В умовах розвитку ринкових відносин суттєво підвищується роль комерційної діяльності як основного фактора ефективного господарювання підприємств різних форм власності. Повільне і здебільшого суперечливе реформування економіки, тривалий час економічної кризи, лібералізація економічних відносин, правова невизначеність, посилення конкуренції на ринку споживчих товарів, зумовили виникнення принципово нових умов господарювання, що суттєво послабило економічну стабільність та конкурентоспроможність виробничих підприємств. На даний момент розвитку економіки України, в комерційній діяльності зайнято більша кількість людей і організацій, ніж у виробництві, тому вкрай важливо звернути особливу увагу на управління комерційною діяльністю підприємства, щоб вивести обсяг товарообігу на значення в докризовий період. У даній ситуації важливе значення має удосконалення організації комерційної діяльності, впровадження науково-технічних здобутків, сучасних технологій, вибір найефективніших з них.

**Актуальність дослідження** управління комерційною діяльністю на підприємстві, полягає в тому що комерційна діяльність є визначальним фактором успішного функціонування підприємства, потенційні можливості якої, з переходом до ринкової економіки, здобувають усе більшого значення, від рівня організації та управління комерційною діяльністю на підприємстві залежать своєчасне забезпечення виробництва необхідними матеріалами, реалізації продукції та швидкість обігу оборотних коштів підприємства, тобто безперервне виробництво та успішне здійснення господарської діяльності.

**Метою** магістерської роботи є теоретичне узагальнення процесу управління комерційною діяльністю суб'єкта господарювання, проведення на прикладі підприємства ПрАТ «Вінницький завод “Маяк”» комплексного аналізу процесу управління комерційною діяльністю, розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управління комерційною діяльністю на підприємстві.

Для досягнення мети дослідження необхідно вирішити такі завдання:

- визначити та охарактеризувати сутність поняття комерційна діяльність;
- дослідити та обґрунтувати методи оцінки комерційної діяльності;

- проаналізувати стан комерційної діяльності ПрАТ «Вінницький завод “Маяк” »;
- провести аналіз системи управління підприємством;
- розробити та обґрунтувати стратегію розвитку досліджуваного підприємства;
- запропонувати рекомендації для удосконалення комерційної діяльності;
- змодельовати очікувані результати діяльності підприємства.

Об’єктом дослідження магістерської роботи є процес управління комерційною діяльністю на підприємстві.

Предметом дослідження є шляхи удосконалення управління комерційною діяльністю на підприємстві.

В теоретичній частині роботи використано методи аналізу літературних джерел, порівняння та узагальнення. У ході виконання практичної частини використано горизонтальний метод аналізу результатів діяльності підприємства, метод синтезу, порівняльний аналіз динаміки економічних показників, проведено факторний аналіз, використано метод ланцюгових підстановок. На етапі виконання проектної частини було застосовано метод SWOT-аналізу та моделювання очікуваних результатів діяльності підприємства.

Отримані результати досліджень в магістерській роботі дозволять підвищити ефективність управління комерційною діяльністю на підприємстві, що в свою чергу призведе до покращення результатів діяльності підприємства, його фінансового стану та підвищення конкурентоспроможності.

**Наукова новизна** даної роботи полягає в тому, що було уточнено традиційне визначення поняття "комерційна діяльність", доповнено класифікацію чинників, що впливають на управління комерційною діяльністю, доопрацьовано перелік принципів, на основі яких здійснюється комерційна діяльність, розроблено методику оцінки комерційної діяльності, а також запропоновано напрямки удосконалення управління комерційною діяльністю підприємства.

**Результати дослідження були апробовані** на Всеукраїнській конференції «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи» (МН-2022) [32]

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Поняття і суть комерційної діяльності підприємства

З переходом до ринку все більшого значення набуває комерційна діяльність підприємства. Вона є неодмінною умовою його ефективної діяльності і розвитку.

Останнім часом термін «комерція» набув великого поширення розповсюдження. Економічний словник дає визначення комерції (від лат. commercium – торгівля) як торговельної, торгово-посередницької діяльності, участі в продажу чи сприяння в продажі товарів та послуг [1]. Мова йде про вільну торгівлю, основу на конкуренції, приватній власності, на ризику, на вільному підприємництві, на індивідуалізмі для отримання прибутків.

На нашу думку, комерційна діяльність є ширшим поняттям і охоплює всі процеси закупівельно-збутової діяльності з метою отримання прибутку.

Гарвардська школа управління комерційною діяльністю дає таке визначення комерційної діяльності - гармонійне поєднання отримання прибутку підприємством та задоволення вимог споживачів (1958 р.) [2].

Ф. Половцева визначає комерційну діяльність як особливий вид діяльності, пов'язаний з реалізацією товарів, від якого залежить кінцевий результат торговельного підприємства, тобто товарно-грошовий обмін, в процесі якого товари від постачальника переходять у власність торговельного підприємства з орієнтацією на потреби ринку [2].

А. Бусигін вважає що комерційна діяльність це - комплекс операцій, які забезпечують купівлю-продаж товарів, і разом з торговельними процесами формують торгівлю як вид діяльності [3].

Шутенко Л.М. визначає предмет теорії комерційної діяльності – це вивчення основних послідовних дій підприємця (з моменту зародження підприємницької ідеї до її здійснення і реалізації основної мети) у процесі вибору ресурсів для



виробництва, обміну, розподілу і споживання різних товарів і послуг і втіленого в них необхідного і додаткового продукту. Отже, до предмету теорії комерційної діяльності входять закони, що керують діями підприємців у процесі вибору щодо обмежених ресурсів для виробництва, обміну, розподілу і споживання, і закони, що керують виробничими відносинами між різними суб'єктами комерційної діяльності і найманих робітників у процесі виробництва, обміну, розподілу і споживання товарів і послуг.

Спираючись на таке розуміння предмета, можна дати узагальнююче визначення теорії комерційної діяльності. Основи комерційної діяльності – це наука про закони, що керують, з одного боку, відносинами економічної власності між різними суб'єктами комерційної діяльності і найманих робітників, а з іншого - діями підприємців у процесі вибору ресурсів для виробництва, обміну, розподілу й споживання товарів та послуг [8].

На думку В. Апопія, комерційна діяльність - це спосіб реалізації комерційних процесів як послідовного виконання операцій, що забезпечують організаційні, економічні, соціальні, правові аспекти товарно-грошового обміну [4].

І. Марченко дає визначення комерційній діяльності як системі оперативно-організаційних заходів, спрямованих на організацію та управління процесами купівлі-продажу товарів з метою задоволення споживчого попиту та отримання прибутку [5].

О. Русева та А. Балан вважають, що комерційна діяльність це особливий вид діяльності, що охоплює обмін матеріальними цінностями і послугами, торговельні операції з придбання матеріально-технічних ресурсів і реалізації продукції [6].

В умовах ринкового господарювання комерція — це вид торговельного підприємництва, найбільш важлива ділянка сучасного бізнесу.

Криковцева Н.О. стверджує що основною фігурою товарного ринку, кваліфікованого управління ним, захисту прав споживачів виступає комерсант-фахівець. Комерсант — провідна професія ринкової економіки, організатор торгівлі, здорової ринкової кон'юнктури, збалансованого товарного ринку. Сучасний комерсант — це висококваліфікований менеджер, який знає кон'юнктуру і закони

вільного ринку, заснованого на використанні законів вартості, попиту, пропозиції та ін. Він універсальний фахівець торговельної справи, від результативної роботи якого залежить ефективність діяльності підприємства або фірми в цілому [7].

Шутенко Л.М. наводить визначення комерсанта – особа, яка займається приватною торгівлею, комерцією, тобто діяльністю, спрямованою на одержання прибутку. Комерсант є учасником господарського обороту з комерційним успіхом[8].

Юридичною основою комерції є сукупність юридичних норм, які визначають форми юридичних угод, статус торговельних підприємств, контакти осіб, які вступають в торговельні відносини.

Термін «комерційна діяльність» з'явився в Україні нарівні з терміном «ринок», так як ринкова економіка — це економіка вільного підприємництва, при якому отримують розвиток всі комерційні процеси і відносини обміну.

Отже, комерційна діяльність є складовою частиною комерційного підприємництва. Підприємництво — це цілеспрямована діяльність, спрямована на отримання доходів, прибутку. Підприємництвом є організація підприємства з метою виробництва і поставки товарів на ринок, торговельного підприємства для здійснення купівлі-продажу товарів, організація фінансового закладу, фондової біржі і т.д. Підприємництво означає пошук нових економічних можливостей [7].

Отже, комерційна діяльність — це комплекс операцій по забезпеченню процесу закупівлі і збуту на основі взаємодії господарюючих суб'єктів з метою отримання ними прибутку, а також кінцевим споживачам максимальної вигоди [7].

Комерційна діяльність може здійснюватися на ринку товарів і послуг.

Основна мета комерції в сфері товарного обороту — отримання прибутку, який може бути використаний на розвиток та розширення підприємництва для більш повного задоволення потреб споживачів.

Торгівля, задовольняючи потреби споживачів, є кінцевим ланцюгом діяльності суб'єктів ринку. Особлива роль належить комерційній діяльності, яка пов'язана з виконанням комплексу заходів по доведенню товарів від виробника до покупця.

Слід зазначити, що зміст основ комерційної діяльності можна визначити через її цілі та напрямки [7], що відображені на рисунку 1.1:

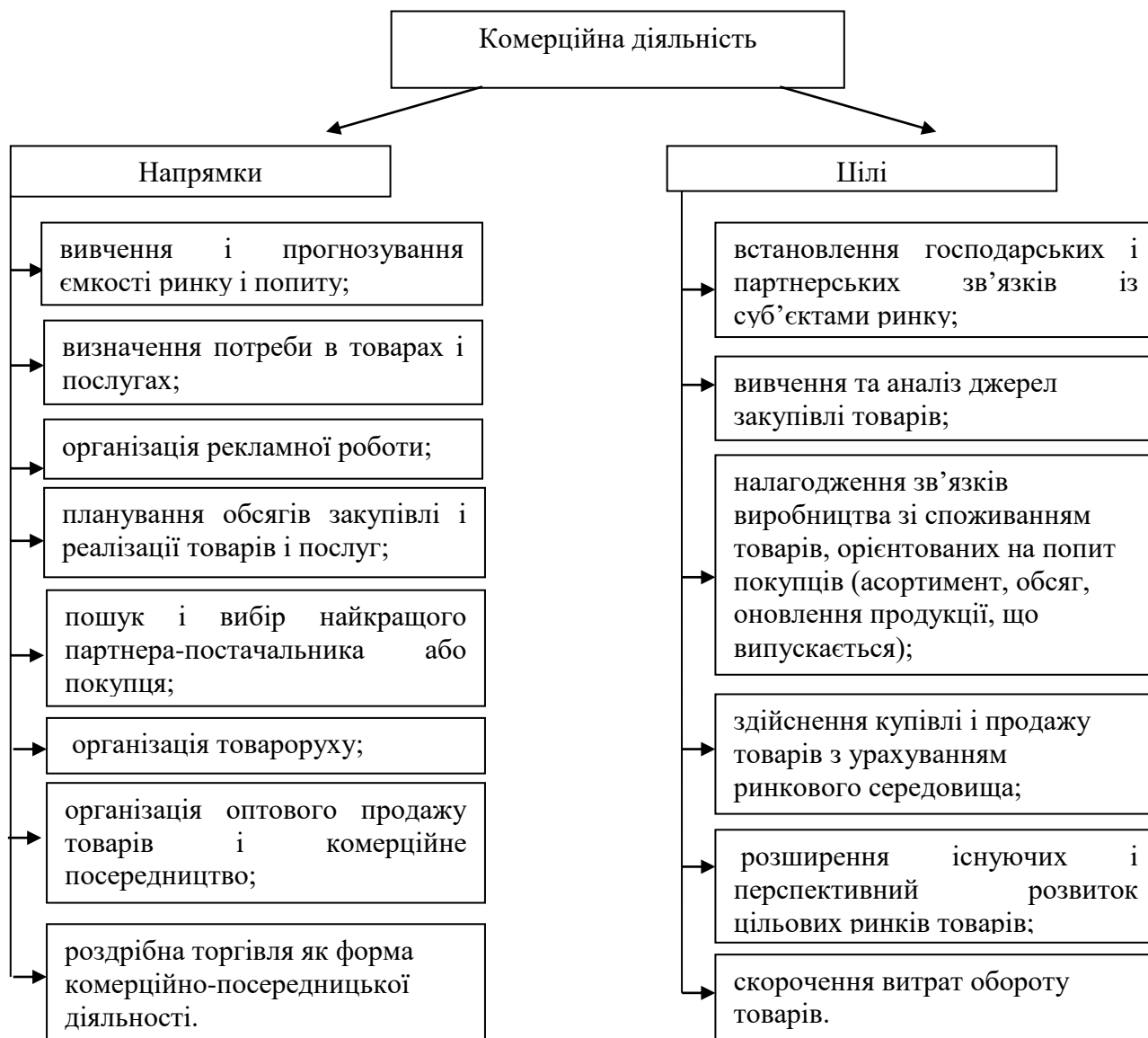


Рисунок 1.1 – Напрямки та цілі здійснення комерційної діяльності

Комерційна діяльність пов'язана практично зі всіма аспектами роботи підприємств: від технології і організації виробництва до фінансового господарювання. Для розробки правильної стратегії на ринку товарів і послуг комерційні служби підприємств повинні правильно оцінити загальний стан споживчого ринку і його тенденції в межах того регіону або сегменту, на який підприємство орієнтується [7].

У сучасній літературі одні автори ототожнюють поняття комерційної і підприємницької діяльності, інші стверджують, що комерційна діяльність ширше, ніж підприємницька або навпаки.

Шутенко Л.М. наводить кілька взаємозалежних визначень понять. Комерція (від лат. *commercium*, торгівля) – торгівля і торгово-посередницька діяльність, участь у продажі чи сприянні продажу товарів і послуг, у широкому значенні слова – підприємницька діяльність [8].

Комерційна організація – господарське товариство, виробничий кооператив, торгова чи інша організація, підприємство, що займається підприємництвом, бізнесом, які мають на меті отримання прибутку. Є юридичною особою [8].

Комерційна діяльність (підприємництво) – ініціативна, самостійна, виконувана від свого імені, на свій ризик, під свою майнову відповідальність діяльність громадян, фізичних і юридичних осіб, спрямована на одержання доходу, прибутку від користування майном, продажу товарів, виконаних робіт, надання послуг [8].

Виноградська А.М. зазначає, що комерційна діяльність торговельних підприємств - це комплекс взаємопов'язаних торгово-організаційних операцій, спрямованих на здійснення процесу купівлі – продажу товарів та надання послуг з метою задоволення попиту цільових сегменті на ринку та отримання прибутку. Це така діяльність, яка дозволяє усім учасникам комерційного процесу успішно взаємодіяти з урахуванням взаємної вигоди на усіх етапах реалізації торговельних угод [9].

Торговець (англ. *merchant*):

- 1) посередник, який вступає тимчасово в права володіння товаром, що він купує і потім перепродає;
- 2) особа, яка торгує товаром, купує і продає товар.

Торгівля – це:

- 1) галузь господарства, вид економічної діяльності, об'єктом якого є товарообмін, купівля-продаж об'єктів, а також обслуговування покупців у процесі продажу товарів і їхньої доставки, збереження товарів і підготовки їх до продажу;
- 2) комерція, купівля і продаж товарів

Господарство – сукупність природних і зроблених руками людини засобів, використовуваних для створення, підтримки, поліпшення умов і засобів існування, життєзабезпечення.

Бізнес (від англ. business – справа, підприємництво) – ініціативна економічна діяльність, виконувана за рахунок власних чи позикових засобів на свій ризик і під свою відповідальність, що має на меті одержання прибутку і розвиток власної справи.

Торгова угода – всі угоди, пов'язані з обміном товарами в матеріально-речовинній формі і наданням послуг. Сторони є особливою категорією підприємців, іменованих комерсантами.

На основі вищенаведених визначень можна чітко встановити розходження між взаємозалежними поняттями – комерційною, підприємницькою, господарською і торговою діяльністю [9].

Для більш наочного зображення цього наведемо рисунок 1.2.

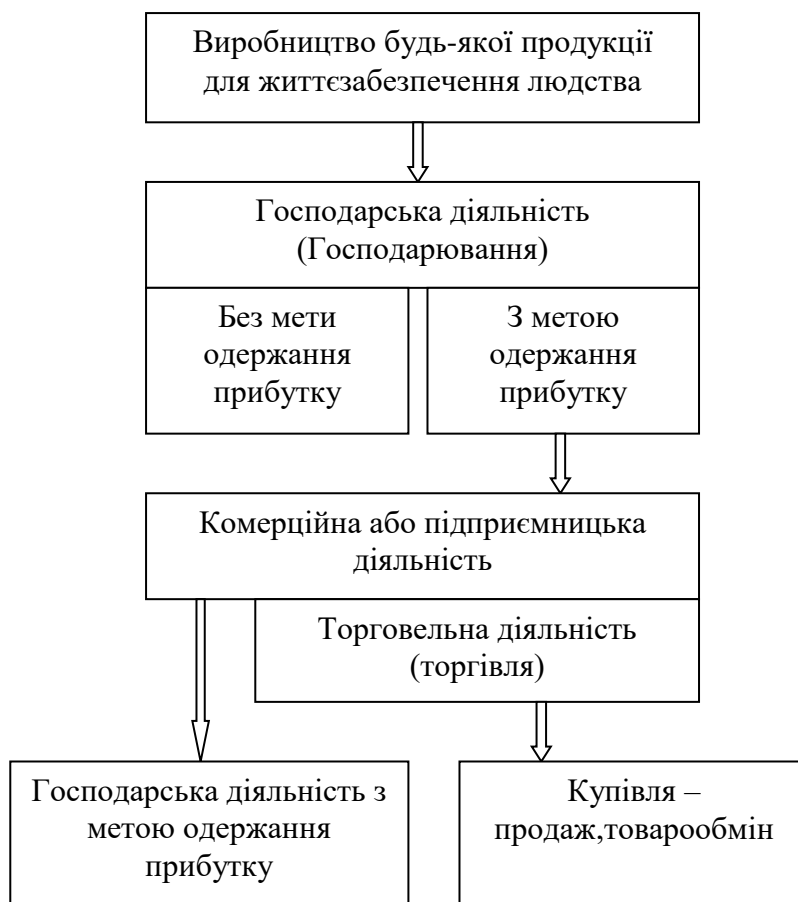


Рисунок 1.2 - Порівняльна схема взаємозалежних понять комерційної, господарської та підприємницької діяльності

З рисунка видно, що комерційна діяльність ідентична підприємницькій діяльності. Розходження в розумінні цих термінів виникли через те, що в країнах Європи, Північної Америки особа, яка займається одержанням прибутку від господарської діяльності, називається комерсантом, звідси і діяльність, якою вона займається, називається комерційною діяльністю.

Отже, комерційною діяльністю є сукупність фінансово-економічних, правових та організаційних знань, навичок і дій, які направлені на організацію, проведення та удосконалення процесів обігу (купівлі, продажу) товарів та послуг з метою задоволення попиту споживачів і отримання прибутку [9].

Ми дотримуємося аналогічної точки зору з Виноградською А.М. в тому, що комерція відіграє значну роль у розвитку економічних процесів.

Як вже зазначалось, комерційна діяльність пов'язана з торговими процесами по здійсненню актів купівлі-продажу з метою отримання прибутку.

Торгові процеси (комерційні) – це процеси, пов'язані зі зміною вартості, тобто з купівлею і продажем товарів. До них відносяться і організаційно-господарські процеси, які безпосередньо не зв'язані з актами купівлі-продажу, але забезпечують безперервність їх здійснення і не мають виробничого (технологічного) характеру (вивчення потреб, укладання договорів купівлі-продажу, реклами та ін.) [8].

Основні комерційні процеси поділяють на наступні види:

- вивчення і прогнозування купівельного попиту, вивчення і виявлення потреб населення в товарах і послугах;
- виявлення і вивчення джерел надходження і постачальників товарів;
- планування та організація раціональних господарських зв'язків з постачальниками товарів, включаючи укладання договорів на постачання товарів, розробку і подання заявок і замовлень на товари, організацію обліку і контролю за виконанням договірних зобов'язань, різні форми комерційних розрахунків та ін.;
- планування, організація і технологія проведення оптової закупівлі товарів у різних постачальників (на ярмарках, оптових продовольчих ринках, товарних біржах, аукціонах, у виробників продукції, торгових посередників і т. д.);

- планування, організація і технологія оптового і роздрібного продажу товарів, включаючи форми і методи продажу товарів, умови їх застосування, якість обслуговування і т. д.;
- планування і проведення рекламно-інформаційної діяльності зі збуту товарів;
- планування і формування торгового асортименту на складах і в магазинах, керування товарними запасами [8].

Отже, відповідно до Господарського кодексу України від 16.01.03 р. № 436-IV підприємницька або комерційна діяльність — це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою отримання прибутку [10].

Виноградська А.М. стверджує, що концепція комерційної діяльності складається із чотирьох елементів відображених на рис.1.3 [9].

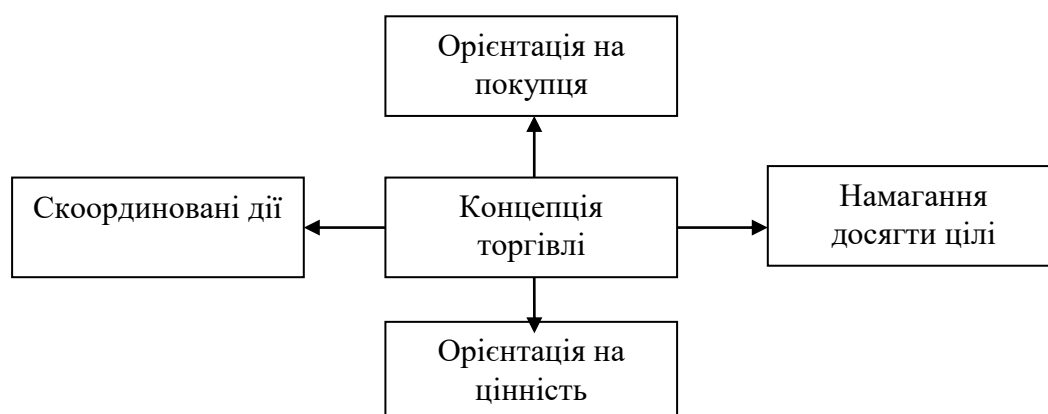


Рисунок 1.3 – Складові концепції комерційної діяльності торговельного підприємства

Принципи – це вихідні положення, основні правила, які відображають природу комерційної діяльності й визначають особливості її організації на ринку товарів і послуг.

Принципи виражають вимоги законів ринку збуту, вони є пріоритетними організації взаємодії й побудови взаємовідносин суб'єктів ринку.

Основними принципами комерційної діяльності, на думку Шутенко Л.М. є [8]:

- 1) вільний вибір підприємцем видів комерційної діяльності;

- 2) самостійне формування підприємцем програми діяльності, вибір постачальників і споживачів продукції, що виробляється, залучення матеріально-технічних, фінансових та інших видів ресурсів, використання яких не обмежене законом, встановлення цін на продукцію та послуги відповідно до закону;
- 3) вільне наймання підприємцем працівників;
- 4) комерційний розрахунок та власний комерційний ризик;
- 5) вільне розпорядження прибутком, що залишається у підприємця після сплати податків, зборів та інших платежів, передбачених законом;
- б) самостійне здійснення підприємцем зовнішньоекономічної діяльності, використання підприємцем належної йому частки валютної виручки на свій розсуд.

В той же час Апопій В.В. дещо ширше розглядає основні принципи комерційної діяльності, що зображено на рисунку 1.4

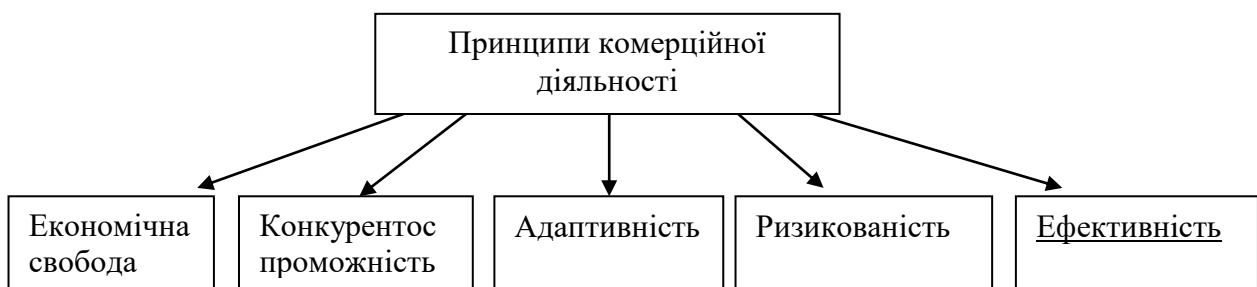


Рисунок 1.4 - Принципи комерційної діяльності підприємства

Принцип економічної свободи означає, що суб'єкти комерційної діяльності вільні у виборі об'єктів, форм і методів взаємодії, самостійно визначають масштаби, й умови здійснення комерційних операцій, характер взаємовідносин, міру відповідальності.

Суть другого принципу – конкурентоспроможності полягає в тому, що комерційна діяльність здійснюється в умовах монопольної конкуренції, тобто коли на ринку є багато продавців з ідентичним асортиментом товарів. Продавці досягають конкурентних переваг методами цінової конкуренції, оптимізацією асортименту, впровадженням активних методів продажу, продовженням робочого часу, підвищенням рівня культури торгівлі.



Адаптивність як принцип комерційної діяльності – це спроможність її механізму пристосовуватися до ринкових умов, які постійно змінюються. Практично це означає впровадження гнучких форм і оперативних методів комерційної діяльності, адекватних до ринкового середовища і кон'юнктурної ситуації.

Невід'ємним принципом комерційної діяльності є ризикованість, адже комерційної діяльності без ризику не буває. Для ризикової ситуації, в якій здійснюється комерційна діяльність, характерні:

- випадковий характер подій;
- зміна кон'юнктури ринку;
- недосконалість системи економічного і правового регулювання;
- не цивілізованість відносин.

Унаслідок цього комерційні суб'єкти постійно перебувають під загрозою зазнавання збитків, зменшення доходів або, навпаки, отримання неочікуваного прибутку.

Ефективність як принцип комерційної діяльності пов'язана, власне, з метою отримання прибутку. Однак суть цього принципу значно глибша. Комерційна діяльність має багатоцільовий характер. Крім отримання прибутку, вона передбачає збільшення обсягів купівлі-продажу, прискорення обігу товарів, засвоєння і закріплення на конкретних ринках, формування іміджу фірми [4].

Також Богатирьов І.О. вважає сновними принципами комерційної діяльності підприємства [23]:

- вільний вибір підприємцем видів комерційної діяльності (або принцип економічної свободи);
- самостійне формування підприємцем програми діяльності, вибір постачальників і споживачів продукції, що виробляється;
- комерційний розрахунок та власний комерційний ризик;
- вільне розпорядження прибутком, що залишається у підприємця після сплати податків, зборів та інших платежів, передбачених законом;

- самостійне здійснення підприємцем зовнішньоекономічної діяльності, використання підприємцем належної йому частки валютної виручки на свій розсуд;
- принцип конкурентоспроможності;
- принцип адаптивності;
- ризикованість.

Отже, проаналізувавши принципи комерційної діяльності, які визначають різні вчені, стає очевидно, що серед них основними принципами свобода вибору здійснення комерційної діяльності, ризикованість здійснення комерційної діяльності, конкурентність та економічна ефективність.

Слід зазначити, що суть комерційної діяльності не можна визначити не розглянувши основні завдання, які включає комерційна діяльність (табл. 1.1)

Таблиця 1.1 - Основні завдання комерційної діяльності

№п/п	Назва завдання
1	Проектування і побудова оптимальних моделей комерційної діяльності
2	Вибір системи показників, обґрунтування розрахунків, оцінка результатів комерційної діяльності
3	Оцінка і вимір комерційного ризику;
4	Розробка прогнозів і їх використання в плануванні комерційної діяльності, проектуванні програм, стратегій;
5	Пошук конкурентоспроможних постачальників для підприємства;
6	Пошук потенційних замовників на продукцію чи товари;
7	Формування системи зв'язків;
8	Підготовка та проведення переговорів між підприємствами;
9	Підготовка та вкладання договорів;
10	Організація оптової купівлі-продажу товару;
11	Маневрування товарними ресурсами і запасами (організація складських операцій, перевезень продукції чи товарів);
12	Вибір найоптимальніших методів продажу товарів чи продукції для забезпечення максимального прибутку;
13	Організація післяпродажного сервісного обслуговування обслуговуванням;
14	Оптимізація товаропостачання, впровадження прогресивних форм постачання, формування оптимального асортименту;
15	Створення сприятливого психологічного мікроклімату в процесі комерційної діяльності;
16	Оцінка ефективності комерційних операцій і всього процесу комерційної діяльності.

Всі ці елементи є органічними складниками змісту комерційної діяльності.

Значення комерційної діяльності розкривається через три основні її функції, що відображено на рисунку 1.5:

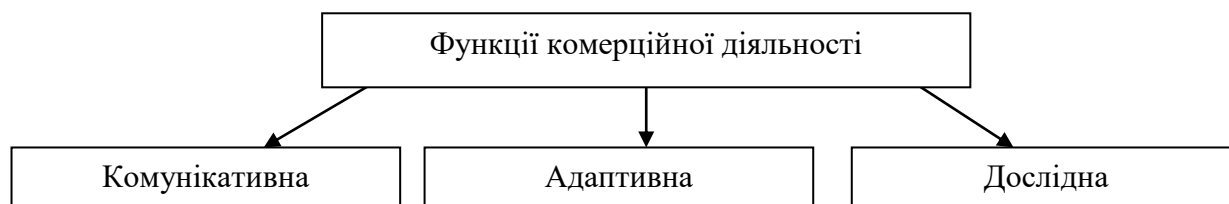


Рисунок 1.5 – функції комерційної діяльності

Комунікативна полягає у передачі інформації постійним і потенційним клієнтам за особистого контакту з ними, з'ясування їхньої реакції. Ф. Котлер наголошує на тому, що двосторонній обмін інформацією спрямований на переконання клієнта у вигодах і конкурентних перевагах товарів і послуг конкретного підприємства [11].

Адаптивна функція ґрунтується на результатах комунікаційного процесу та сприяє вирішенню проблем потенційного клієнта. При цьому глибоко досліджуються потреби клієнта, пропонуються товари і послуги, які найкращим чином задовольняють його потреби.

Розвідувальна (дослідницька) функція комерційної діяльності пов'язана з опрацюванням та оцінюванням інформації про клієнтів, товари і ринки. У цій функції найбільше проявляються спільні риси з маркетингом, натомість інформація, отримана в процесі комунікацій з клієнтом, краще характеризує покупця і його потреби.

Сучасна комерційна діяльність є активним процесом, в якому використовуються маркетингові технології для з'ясування потреб клієнтів, планування кількісних та якісних показників продажів, складу супутніх послуг і методів реалізації [12].

Огляд наукових джерел і порівняльний аналіз думок різних авторів дає змогу сформулювати таке узагальнене бачення: комерційною є діяльність, побудована на взаємозв'язках та взаємодовірі, у якій на основі уваги до потреб покупців розробляється товарна пропозиція і відбувається реалізація.

## 1.2 Сутність управління комерційною діяльністю на підприємстві

Структура комерційної діяльності - це сукупність взаємопов'язаних елементів (рис. 1.6) , які взаємодіють відповідно до загальновизнаних принципів [4].



Рисунок 1.6 – Елементи комерційної діяльності та напрямки їх здійснення

Отже, маркетингові дослідження комерційної діяльності передбачають збирання і аналіз необхідної інформації. Товарна політика спрямована на залучення нових покупців, зростання популярності підприємства на ринку, покращення його репутації і, внаслідок цього підвищення ступеня використання потенціалу свого ринку. Закупівля матеріальних ресурсів від своєчасності якої залежить виконання виробничої програми підприємства.

Більшість авторів справедливо наголошує на важливості етапа виявлення потреби в закупівлі товарів. Разом з тим, окремі автори помилково включають до змісту комерційної діяльності невластиві функції, наприклад операції зі зберігання товарів. Ми вважаємо, що комерційна діяльність не охоплює технологічної функції торгівлі. Не можна погодитись також із думкою окремих авторів, що будь-яка діяльність, спрямована на отримання прибутку, є комерційною, оскільки об'єктом комерційної діяльності виступають не всі матеріально-технічні ресурси, а лише їх частина – товари. Натомість, незважаючи на виявлені розбіжності, дослідники єдині в думці, що предметом комерційної діяльності виступають процеси у сфері товарообігу з обов'язковим врахуванням задоволення потреб споживачів.

Автор [4] систематизував елементи комерційної діяльності залежно від сфери їх взаємодії (табл.1.2).

У першому блоці вони забезпечують, насамперед, збут виробленої продукції. Це найважливіший у комерційному плані блок, оскільки він вирішує проблеми не лише збуту, а й організації зв'язків, оптимізації товаропросування, обліку і контролю за поставками. Комерційні процеси тут мають багатоваріантні вирішення. Наприклад, оптову купівлю-продаж можна здійснювати за прямими зв'язками, на ярмарках, біржах, тендерах, через торговельних посередників.

Другий блок містить також складні елементи, що сприяють реалізації обміну за участі оптової та роздрібною торгівлі. Вони характерні для сегментів ринку, які не можуть функціонувати без організованої оптової торгівлі. Йдеться про ринок непродовольчих товарів, фармацевтичної продукції, частково продовольчих товарів, не переробленої сільгосппродукції.

Таблиця 1.2 - Структура комерційної діяльності

№ З/п	I блок Виробництво-оптова торгівля	№ З/п	II блок Оптова торгівля – роздрібна торгівля	№ З/п	III блок Роздрібна торгівля – сфера споживання
1.	Визначення потреб у товарах і послугах	7.	Розробка асортиментної політики і формування асортименту на оптових підприємствах	12.	Формування асортименту в роздрібній торгівлі
2.	Пошук і вибір конкурентоспроможних постачальників	8.	Оперативне маневрування запасами і ресурсами	13.	Використання ефективних методів оптового продажу товарів
3.	Організація системи зв'язків і формування товарних ресурсів	9.	Вибір каналів і форм оптового продажу товарів	14.	Надання комплексу торговельних послуг покупцям
4.	Визначення ефективних форм і організація оптових закупівель товарів	10.	Організація товаро- постачання роздрібною мережі	15.	Комбінування торговельної та неторговельної діяльності
5.	Оптимізація товаропросування	11.	Організація системи послуг і надання їх оптовим покупцям		
6.	Облік і контроль за надходженням товарів				
16.	Виконання комерційно-посередницьких операцій				
17.	Проведення рекламних заходів				
18.	Здійснення допоміжних операцій				

Отже, структурні елементи в кожному блоці мають свої завдання і функції.

У третьому блоці «роздрібна торгівля – сфера споживання» зосереджені найтонші комерційні інструменти. Вони повинні безпосередньо забезпечити обмін, причому на завершальній його стадії. Оскільки споживачами є фізичні особи, то й характер комерційних елементів є своєрідним. Вони відрізняються соціальним, психологічним, фінансово-економічним змістом.

Процес роздрібною продажу охоплює організаційний аспект (вибір прогресивних методів продажу), соціальний (широкий набір послуг, економія

часу), психологічний (застосування психологічних методів і прийомів впливу на покупців), фінансово-економічний (визначення ціни, знижки, оптимізація витрат, прибутку).

Повністю структура елементів комерційної діяльності виявляється за умови залучення до процесу обміну оптової ланки. За такого варіанта витрати, пов'язані з обміном, вищі, але все це компенсується завдяки забезпеченню гарантій збуту, раціональному товаропросуванню, надійності зв'язків, оптимальності асортименту, активному впливу оптової ланки на виробничу проблему.

На сучасному етапі комерційна діяльність підпадає під вплив різних факторів, які визнають її розвиток. Тому, на нашу думку, необхідно приділити увагу саме визначенню чинників розвитку комерційної діяльності.

На розвиток комерційної діяльності активно впливають кількісні та якісні фактори як зовнішнього, так і внутрішнього характеру – соціальні, економічні, організаційні, правові, політичні, зовнішньоекономічні чинники (рис. 1.7).

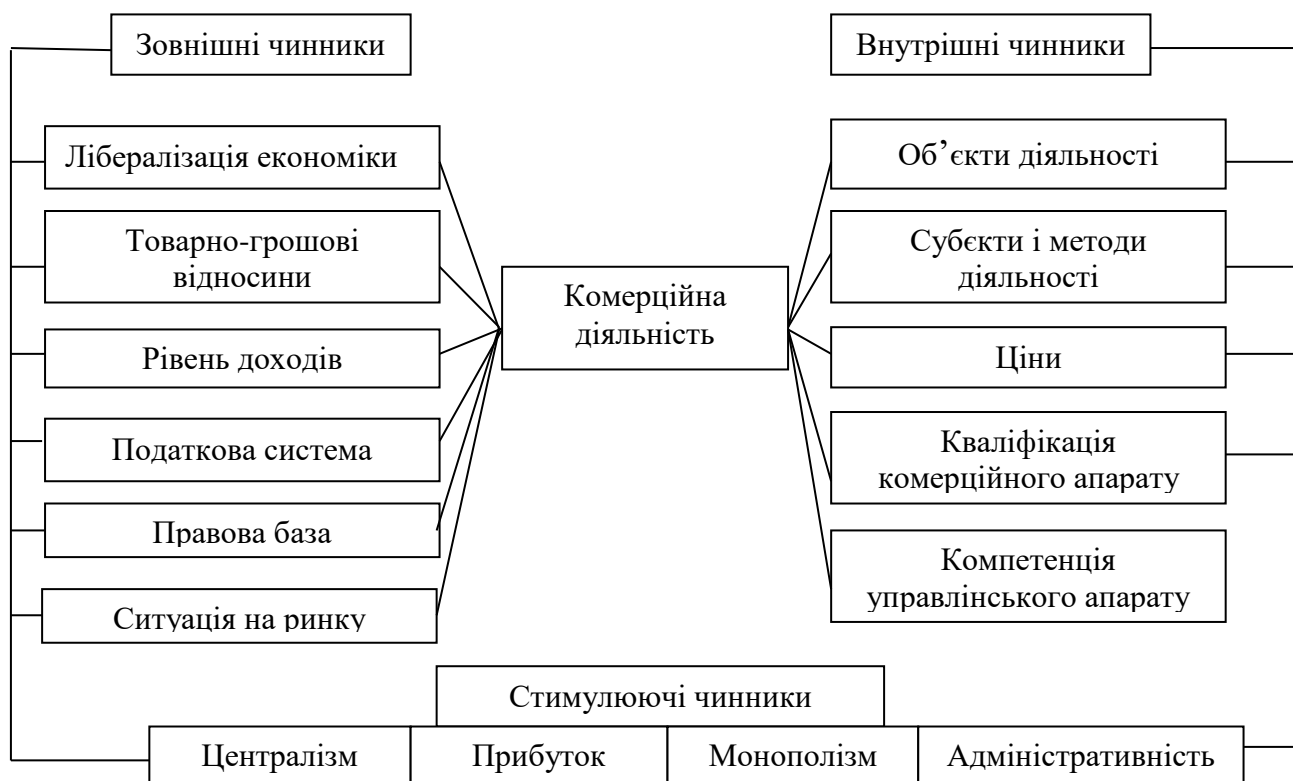


Рисунок 1.7 - Чинники впливу на комерційну діяльність

Вплив зовнішніх чинників має макроекономічний характер. Вони не залежать від розвитку комерційної діяльності, але мають безпосередній вплив на неї, створюючи умови та режими, що створюються для функціонування внутрішнього ринку [4, 20].

Одним із чинників зовнішнього середовища є лібералізація економіки, що супроводжується децентралізацією економіки, ринковим ціноутворенням, розвитком підприємництва, вільним рухом капіталів, товарів та послуг. Ці елементи створюють сприятливі умови для успішного розвитку комерційної діяльності. Але неконтрольована лібералізація економіки може спричинити до неконтрольованих подій на ринку товарів та послуг.

Наступним чинником зовнішнього середовища є товарно-грошові відносини, які виявляються через те, що вироблена продукція, більшість видів ресурсів визнаються товаром та обмінюються на ринку у формі купівлі-продажу, що значно розширює комерційну діяльність.

Рівень доходів покупців, як зовнішньоекономічний чинник має досить вагоме значення, адже визначає платоспроможний попит, який має безпосередній вплив на комерційну діяльність.

Податкова система виступає важливою умовою і чинником розвитку комерційної діяльності. З посиленням податкового «пресу» комерційна діяльність знижує активність або переходить у сектор нелегальної економіки.

Значний вплив на комерційну діяльність мають внутрішньофірмові чинники [4, 20]. Об'єкт діяльності суб'єкта ринку, комерційної структури визначає форми, особливості, специфіку комерційної діяльності, її ефективність. Якщо об'єктом комерційної діяльності є біржовий товар, то й комерційні операції будуть відповідно біржовими за своїм змістом і характером. Ринку нерухомості притаманна своя специфіка комерційної діяльності.

Масштаби комерційної діяльності вимагають відповідних схем. За великих масштабів обігу використовуються різноманітні комерційні операції, і не тільки



основні, а й допоміжні: розширюється комерційний апарат, створюється інфраструктура.

Ціни в умовах ринку виступають домінантним чинником успішної комерційної діяльності. Оскільки в сфері обігу ціна формується за рахунок націнки до відпускної ціни постачальника, то успіх залежить від величини такої націнки.

Кваліфікація комерційного апарату відіграє провідну роль в організації комерційної діяльності, проектуванні та здійсненні комерційних операцій, ухваленні оптимальних рішень у комерційному бізнесі.

Практика виробила низку вимог до комерційного апарату: організаційних, інтелектуальних, психологічних. Але найважливішою вимогою залишається кваліфікація.

Сучасний комерсант повинен опанувати систему професійних знань із таких дисциплін, як комерційна діяльність, маркетинг, товаровознавство, фінанси, право, менеджмент, логістика, економіка. Практичні вміння мають бути доведені до навичок [4,20].

Таким чином, розглянувши всі аспекти, можна зробити висновок, що комерційна діяльність як економічна категорія та об'єкт управління є досить складною системою, пов'язаною з безліччю факторами та одна із вагомих складових здійснення ефективної діяльності підприємства.

Комерційна діяльність підприємств досить часто застосовується в сфері роздрібною торгівлі, адже саме підприємства роздрібною торгівлі мають справу з найвимогливішими клієнтами – споживачами.

Правильне управління комерційною діяльністю торговельного підприємства дає можливість отримувати стабільні прибутки, приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Меженська В.В. та Шпірна Н.С. наводять такі задачі, що ставить перед собою управління комерційною діяльністю [25]:

- внести певну впорядкованість в комерційні та торгові процеси;
- організувати спільні дії працівників, що беруть участь в цих процесах;
- досягти узгодженості і координації дій.

При цьому управління спрямоване на оптимізацію роботи співробітників з метою підвищення ефективності комерційних процесів і досягнення кінцевих цілей підприємства.

Механізм управління полягає в тому, що він дає можливість підприємству успішно функціонувати, точно окреслювати й оцінювати результати своєї діяльності, коригувати систему у випадку необхідності. Даний механізм наведено на рис. 1.8.

Згідно із системним аналізом система комерційної діяльності торговельного підприємства складається з входів і виходів [25]. При цьому під входами мається на увазі матеріальні, інформаційні, фінансові та інші потоки. Усі ці потоки беруть участь у процесі управління комерційною діяльністю. Як вихід представлені результати перетворення в системі вхідних потоків, а також система спрямовується і управляється двома блоками: управління й механізм.

Перший блок – управління, який складається з принципів, методів і функцій. Кожен елемент блоку впливає на систему і дозволяє здійснювати правильне управління системою.

Другий блок – механізм, представлений системним аналізом й контролінгом. Зазначений блок дозволяє системі управляти і контролювати процес досягнення кінцевих цілей і результатів діяльності підприємства.

Даний механізм управління комерційною діяльністю підприємства відображає взаємозв'язки між управлінською, керованою, цільовою компонентами і забезпечує підсистемам, що характеризують «вхід» і «вихід» системи, зворотний зв'язок і зв'язок із зовнішнім середовищем, що дозволяє проектувати раціональну систему управління комерційного підприємства.

Мета системи залежно від її характеру задається різним чином, для чого використовується множина критеріїв для оцінки ефективності системи управління [25].

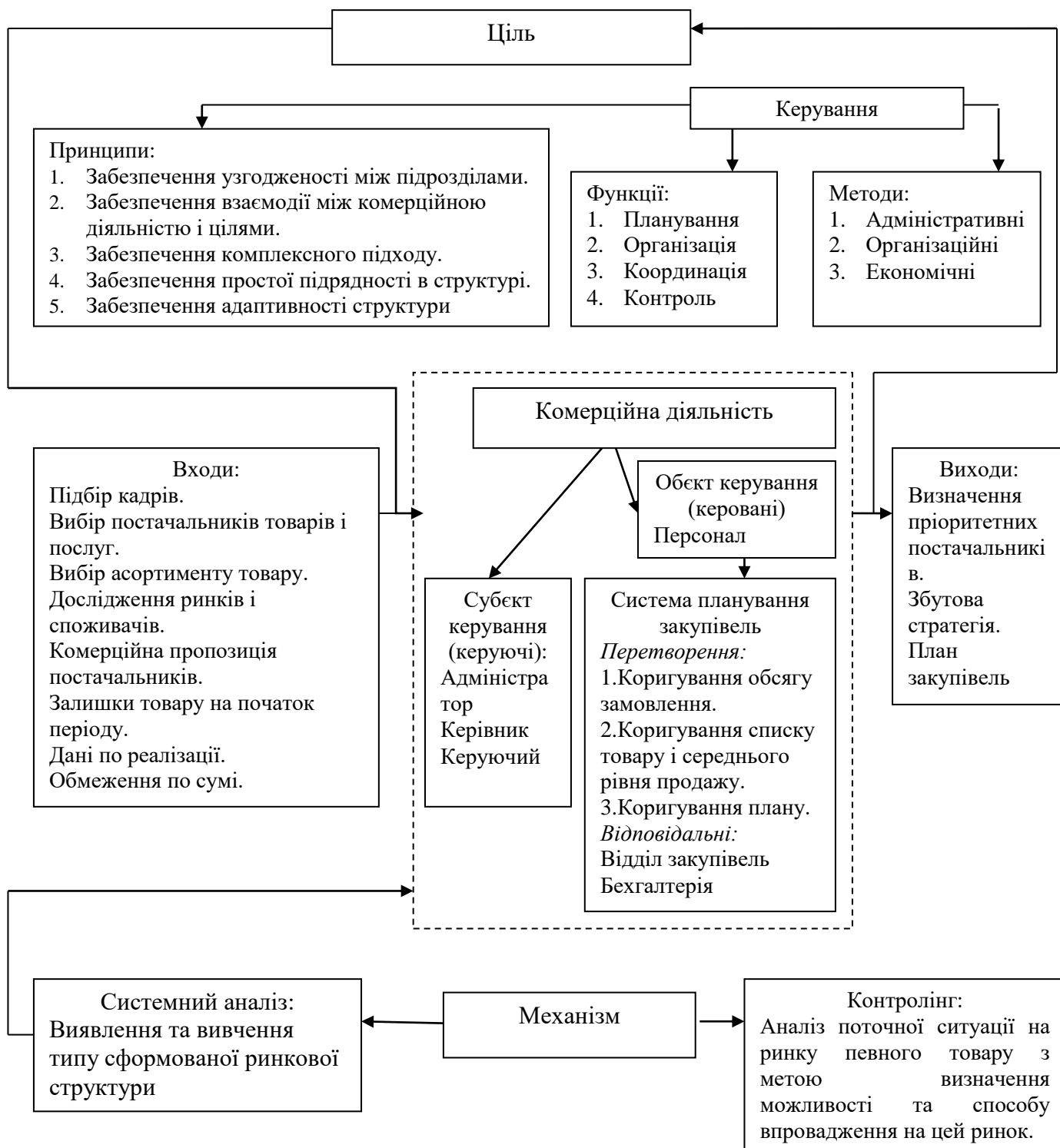


Рисунок 1.8 – Алгоритм управління комерційною діяльністю торговельного підприємства

Даний механізм управління комерційною діяльністю торговельного підприємства дозволяє ефективно управляти функціонуванням і діяльністю торговельного підприємства, а також коригувати систему у разі необхідності за рахунок оптимізації та послідовності управлінських рішень.

В умовах інвестиційно-інноваційного розвитку і лібералізації торговельної діяльності традиційні форми і методи торгівлі все більше поступаються якісно новим, що ґрунтуються на сучасних інформаційних технологіях і електронних комунікаціях. Однією з таких форм, що прогресує нині у всіх розвинутих країнах, є електронна комерція (e-com).

Успішне ведення бізнесу не можливе без застосування новітніх технологій у комерційній діяльності підприємств.

Заходи щодо впровадження, освоєння й розвитку електронної комерції сформувалися як окрема сфера управління в останні 20 років. У розвинутих країнах, насамперед у США, для багатьох споживачів придбання товарів по Інтернету стало звичною справою. І хоча виникнення електронної комерції спричинило за собою появу нових проблем в економіці, поширення електронного ринку спостерігається в усьому світі. У нашій країні електронний ринок торгівлі знаходиться в зачатковій стадії.

Електронний ринок використовує новітні інформаційні технології для організації між суб'єктами бізнес-процесу чи суб'єктами підприємницької діяльності. Основною метою діяльності підприємства на електронному ринку є підвищення ефективності роботи з клієнтами, постачальниками, бізнес-партнерами.

Поряд з такими очевидними перевагами у підприємства водночас збільшуються витрати на установку та утримання комп'ютерного устаткування, програмне забезпечення, оплату праці програмістів.

Аналіз стану електронного ринку в Україні дає підстави вважати, що він є у найвищій мірі привабливим для споживачів. Насамперед, серед переваг зазначається цілодобовий режим роботи електронного магазину. Покупець о будь-якій годині дня чи ночі може звернутися на сайт потрібного йому електронного магазину і зробити замовлення. Система надішле відповідь на замовлення покупця, зокрема, вкаже усі необхідні платіжні документи, накладні на відвантаження товару, допоможе здійснити оплату. Потім клієнт, скориставшись автоматичним режимом, відправить свої координати, за якими з ним зв'яжеться менеджер магазину, скориставшись електронною поштою або мобільним чи стаціонарним телефоном.

Вчені виділяють чинники якими зумовлений прискорений розвиток електронної торгівлі, три з яких можна вважати визначальними [4].

Перший чинник — лібералізація економічної діяльності. Він виявляється у вільному переміщенні капіталу, технологій, товарів та послуг як усередині окремих країн, так і між ними, глобалізації товарних ринків. Створюються сприятливі умови для широкомасштабного товарно-грошового обміну в формі купівлі-продажу. Для здійснення ефективного і оперативного товарно-грошового обміну використовуються нетрадиційні засоби, сучасні.

Суть електронної комерції полягає в організації процесу товарно-грошового обміну в формі купівлі-продажу на базі електронних технологій з використанням телекомунікаційних мереж та електронних фінансово-економічних інструментів.

Слід додати, що жорстка конкуренція на товарних ринках посилює розвиток електронного сектора в сфері торгівлі.

Другий чинник — мультифункціональність Інтернету. Постійне оновлення ресурсів, інструментарію, комп'ютерних технологій в Інтернеті зумовлює перспективність і надає універсального характеру цій мережі, суттєво розширює її можливості щодо обслуговування комерційного бізнесу. Переваги Інтернету полягають у тому, що він надійно забезпечує не лише окремі комерційні операції, а й всі стадії комерційного процесу: маркетинг, формування договірних відносин і зв'язків, оптову купівлю-продаж, регулювання поставок, роздрібний продаж, післяпродажне обслуговування, розрахунки, документообіг, облік, адміністрування комерційного бізнесу.

Третій чинник — доступність і ефективність Інтернет-торгівлі. Ця форма вигідна, насамперед, в організаційно-технічному та фінансово-економічному плані. Для продавця доступні послуги віртуальних бірж, аукціонів, дистриб'юторської мережі, порталів, торгових майданчиків. Перевага Інтернет-торгівлі для покупця також очевидна: достатньо мати в розпорядженні комп'ютер, підключений до Інтернету, та засіб платежу, і покупку можна здійснити у будь-який час, у будь-якій країні.

Електронна торгівля як сфера комерційної діяльності охоплює різні системи і форми організації, які суттєво відрізняються від структурних елементів реальної торгівлі (on-line) [32].

Під системою електронної комерції, розуміють сукупність програмних продуктів, технічних засобів, методів, які дозволяють у віртуальному режимі здійснити комерційні операції та процеси в конкретних секторах сфери товарного обігу[33].

З розвитком інформаційних технологій, технологій маркетингу і ведення комерційної діяльності перед підприємствами різних форм власності відкриваються нові перспективи. Комерційна діяльність є одним з інструментів досягнення цілей, сформованих власниками, керівництвом і персоналом підприємства. Значне підвищення цілеспрямованості і ефективності комерційної діяльності може бути забезпечене завдяки обґрунтуванню напрямків підвищення результативності управління комерційною діяльністю на підприємстві.

Першим напрямком комерційної діяльності підприємства є своєчасне і безперервне матеріально-технічне забезпечення виробництва, яке залежить від точного визначення потреби в матеріальних ресурсах по напрямках їх використання.

Другим напрямком комерційної діяльності є система маркетингу, яка представляє собою інструмент в боротьбі за ринок, вивчення його потреб і запитів покупців. Тому успіх будь-якого підприємства залежить не тільки від його виробничих потужностей і можливостей, а й від досвіду в питаннях маркетингу.

Основна мета маркетингу – забезпечення оптимального співвідношення між попитом і пропозицією продукції визначеного виду й асортименту, досягнення найдоцільнішої швидкості просування товарів (робіт, послуг) на шляху від виробника до кінцевого споживача [13].

Система маркетингу передбачає наступні основні елементи організації і напрямку діяльності підприємства: виявлення існуючого і потенційного попиту покупців на товари і послуги шляхом комплексного вивчення стану ринку і перспектив його розвитку; організацію науково-дослідної роботи підприємства зі створення нових зразків продукції, а також організацію виробництва відповідних

товарів, що задовольняють запити споживача; координацію і планування виробництва і фінансування; організацію і вдосконалення системи і методів збуту продукції; регулювання і напрями діяльності підприємства [2].

Таблиця 1.3 - Характеристика комерційної діяльності підприємств в умовах маркетингової стратегії

Характеристика	Зміст характеристики
Мета	Задоволення потреб споживачів в продукції та отримання прибутку
Принципи	Ретельно вивчати потреби та попит, які визначають виробництво товарів споживчого призначення
	Виробляти слід те, що продається, а не продавати те, що виробляється
	Активно впливати на попит і потреби
Функції	Маркетингові дослідження
	Управління асортиментом і якістю продукції
	Управління збутом і розподілом
	Управління рекламою та стимулюванням збуту
Засоби	Товар
	Ціна
	Збут
	Просування
	Персонал

Обов'язковою умовою розробки і здійснення програм виробництва, збуту, реклами і інших програм маркетингу являється регулярне коригування з урахуванням зміни кон'юнктури і перспектив розвитку ринку відповідного товару. Це вимагає від підприємства постійного спостереження за розвитком ринку [14].

Апопій В.В. вважає маркетингові дослідження основою ефективної комерційної діяльності підприємства [4].

Маркетингові дослідження - систематичний збір і об'єктивний запис, класифікація, аналіз і презентація даних, щодо поведінки, потреб, відносин, вражень, мотивацій і т.д. окремих осіб та організацій в контексті їх економічної, політичної, суспільної та повсякденної діяльності.

Маркетингові дослідження проводяться з якоїсь проблеми та носять комплексний характер.

Роль маркетингових досліджень - оцінка маркетингових ситуацій, забезпечення інформацією, яка дозволяє створити ефективну програму маркетингу підприємства [4].

Мета маркетингових досліджень - ідентифікація як проблем, так і можливостей підприємства зайняти конкурентні позиції на конкурентному ринку шляхом пристосування його продукції до попиту та вимог споживачів, невизначеності, міри ризику, ймовірності успіху маркетингової діяльності.

Предмет маркетингових досліджень - існуюча маркетингова проблема щодо обставин внутрішнього чи зовнішнього походження, наявних резервів, критеріїв успіху чи невдач, часових обмежень, рівні можливого ризику тощо.

Основні завдання маркетингових досліджень:

- 1) аналіз кон'юнктури ринку підприємства;
- 2) дослідження поведінки споживачів, конкурентів та інших суб'єктів ринку;
- 3) оцінка результатів діяльності фірми;
- 4) визначення конкурентних позицій продукції та підприємства в цілому;
- 5) орієнтація виробника на випуск продукції орієнтованої на потреби ринку;
- 6) дослідження та розробка рекомендацій щодо комунікаційних та розподільчих маркетингових політик підприємства;
- 7) проблемні дослідження збуту;
- 8) розробка розгорнутої програми маркетингу.

Основними принципами маркетингових досліджень є:

- 1) системність - періодичність, послідовність, логічність;
- 2) комплексність - врахування та аналіз всіх чинників;
- 3) цілеспрямованість - орієнтація на вирішення конкретних проблем;
- 4) об'єктивність;
- 5) економічність - перевищення вигоди від вдосконалення діяльності підприємства в результаті рішень над витратами пов'язаними з дослідженнями;
- 6) відповідність принципам добросовісної конкуренції;
- 7) довіра зі сторони споживачів.



Завдання маркетингових досліджень полягає в тому, щоб усі комерційні, технологічні і збутові заходи, пов'язані з доведенням товару до споживача, розглядалися комплексно, з урахуванням власних господарських можливостей підприємств. Спираючись на налагоджені прямий і зворотний зв'язки між оптовим підприємством і оптовими покупцями, маркетинг дозволяє об'єктивно визначати необхідний асортимент товарів, зміни в його структурі і попиті на нові товари.

Досвід роботи підприємств показує, що багато з них процвітають завдяки використанню цілеспрямованого дослідження ринку товарів за такими напрямками (таблиця 1.4)

Таблиця 1.4 – Напрямки дослідження ринку товарів

Напрямки дослідження ринку товарів	Зміст
1. Вивчення і аналіз умов ринку.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– аналіз попиту;</li> <li>– аналіз пропозиції</li> <li>– аналіз вимог споживачів до товару;</li> <li>– аналіз перспектив розвитку ринку;</li> </ul>
2. Вивчення організації торгівлі.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– вивчення діяльності фірм конкурентів;</li> <li>– вивчення фірм покупців товарів;</li> <li>– вивчення комерційної практики, економічних, правових умов.</li> </ul>
3. Дослідження потенційних можливостей фірми	<ul style="list-style-type: none"> <li>– аналіз господарської діяльності фірми;</li> <li>– аналіз конкурентоспроможності продукції;</li> <li>– аналіз конкурентоспроможності фірми;</li> <li>– оцінка конкурентних можливостей фірми.</li> </ul>

Використавши матеріали маркетингового дослідження ринку і оцінивши своє становище і потенційні можливості на ринку, оптові підприємства можуть вибрати або маркетингову стратегію наступального характеру, або оборонну стратегію.

Якщо підприємство задоволене своєю ринковою нішею, воно вибирає стратегію наступального характеру, спрямовану на розвиток оптового торгового підприємства відповідно до нових умов господарювання.

Складовими даної стратегії є:

- Досягнення стійких конкурентних позицій:
- Пошук і вихід на нові цільові ринки;
- Концентрація і розподіл товарів по каналах реалізації;
- Виключення з торгової номенклатури товарів, що не користуються попитом;

- Розвиток господарської діяльності на комерційній основі.

Якщо підприємство не може розширювати обсяги діяльності з тих чи інших причин, то доводиться застосовувати оборонну стратегію, суть якої полягає в протистоянні позиціям конкурентів. Варіантом такої стратегії може бути залишення одних ринків товарів, насамперед збиткових, і переключення на інші ринки з передбачуваною ефективністю.

Відповідно до обраної стратегії вибирається тактика маркетингу, яка виступає інструментом, що дозволяє торговому підприємству досягти бажаного результату. Вона повинна сприяти адаптації оптового підприємства до безперервної зміни ринкового середовища, збереженню чи збільшенню ринкової ніші.

Таким чином, маркетингові дослідження ринку дозволяють, по-перше, оцінити ринкове середовище (стан реальної кон'юнктури ринків, стратегію фірм-конкурентів і комерційні умови діяльності); по-друге, виявити структуру попиту та пропозиції і їх збалансованість; по-третє, виробити альтернативні рішення щодо поведінки на ринку з їх використанням в прогнозованому періоді [4].

Комерційна діяльність торгових підприємств в умовах ринкової економіки повинна здійснюватися на основі маркетингових досліджень. При цьому необхідно орієнтуватися на інтереси кінцевого споживача, інакше не можливо розраховувати на успішний комерційний результат.

Для успішного опанування маркетингу потрібно дотримуватися таких умов:

- 1) підготовка відповідних кадрів, створення кадрового потенціалу маркетологів-професіоналів;
- 2) побудова необхідної організаційної структури (спеціальні служби маркетингу);
- 3) створення науково-матеріального забезпечення маркетингу;
- 4) високий рівень виконання маркетингових елементів;
- 5) механізм стимулювання для переорієнтації на маркетинг.

Мета маркетингу, з одного боку, – створити умови для пристосування торговельного асортименту до суспільного попиту, потреб ринку; розробити систему

організаційно-технічних заходів для вивчення ринку, інтенсифікації збуту, підвищення конкурентоспроможності товарів з метою отримання максимального прибутку, а з іншого боку, – шляхом використання засобів, прийомів, усієї системи маркетингу впливати на сферу реалізації: попит, пропозицію, ціни, умови збуту, канали розподілу.

Можна виділити три основних девізи маркетингової діяльності, якими повинно керуватися торговельне підприємство в процесі реалізації своєї комерційної діяльності:

1. Споживач – "король". Це означає, що потрібен систематичний, всебічний, ретельний облік потреб, стану і динаміки попиту, споживання, особливостей ринку, умов підприємницької діяльності для прийняття обґрунтованих господарських рішень.

2. "Пропонувати те, що продається, а не продавати те, що є в наявності". Іншими словами, необхідно створити умови для максимального пристосування асортименту і якості продукції, усієї системи управління виробничо-збутовою діяльністю до потреб ринку, структури і динаміки суспільного попиту.

3. Створюючи товар, створюй і споживача. Цей девіз потребує активного впливу на попит, ринок та інші умови реалізації за допомогою всіх доступних засобів (реклама, товарна і цінова політика, контроль за сферою товароруку і т. ін.).

Відповідно до названих девізів і принципів маркетингу здійснюється низка основних функцій: маркетингові дослідження ринку; розроблення і планування асортименту; збут і розподіл (організація товароруку і продажу); стимулювання збуту і реклама. Величезну роль серед функцій маркетингу відіграє дослідна робота. Дуже важливо виробити добре скоординовану програму вивчення й оцінювання різноманітних чинників, від яких залежить успіх комерційної діяльності підприємства. Керуючись результатами ринкових досліджень, визначають потреби в елементах постійного і змінного капіталу, вирішують як планувати обсяг та асортимент продукції, що реалізовується, обирають відповідну політику цін, засоби і характер реклами і т. ін.

Отже, як бачимо, використання маркетингу в комерційній діяльності торговельного підприємства дає йому змогу бути гнучким та швидко і без фінансових втрат адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Також застосування на практиці маркетингових досліджень сприяє зростанню рівня забезпеченості підприємства достовірною та актуальною інформацією, що є необхідною умовою для прийняття обґрунтованих та безпомилкових управлінських рішень.

Також ще одним чинником успішної комерційної діяльності є культура та етика торговельної діяльності. Часто результативність комерційної діяльності торговельного підприємства багато в чому залежить від ділових та особистісних якостей керівного персоналу підприємства [15].

Можна зробити висновок, що по-перше, комерційна діяльність підприємства має в своїй основі всі аспекти системи обміну. Проте, найбільш активно виявляються організаційно-управлінські, правові та фінансово-економічні.

По-друге, всі складові елементи та аспекти комерційної діяльності мають єдину спрямованість - досягнення ефективного обміну, перш за все товарно-грошового.

По-третє, не завжди поставленою ціллю в завданнях комерційної діяльності є отримання прибутку. Залежно від обраного ринку, ситуації на ньому, пріоритети змінюються. Тому поставленими цілями можуть вважатися отримання соціального ефекту, уникнення банкрутства, проникнення та утвердження на ринку, тощо. В таких випадках отримання прибутку є другорядною ціллю.

По-четверте, комерційна діяльність підприємства є універсальною, тому має спільний зміст та закономірності як для внутрішнього, так і для міжнародного обміну. Тому вона є глобальним явищем, визнана як у вітчизняній, так і в міжнародній практиці.

### 1.3 Методи оцінки ефективності управління комерційною діяльністю підприємства

Комерційна діяльність здійснюється у взаємодії трьох визначальних факторів: робочої сили, засобів праці і предметів праці. Використовуючи їх, суб'єкти комерційної діяльності роблять суспільно необхідний продукт - торговельно-виробничі послуги. Це означає, що, з однієї сторони мають місце витрати живої й упредметненої праці, з іншого боку - результати. При цьому слід зазначити, що в комерційній діяльності пріоритетну роль відіграє інтелектуальна праця персоналу, не можна адекватно вагомо оцінити і виділити сукупного результату діяльності підприємства.

Саме цей фактор зменшує значення торгівлі, як основної сфери комерційної діяльності, у процесі суспільного відтворення.

Співвідношення результатів комерційної діяльності з використаними для цього засобами виробництва і робочої сили протягом визначеного проміжку часу називається ефективністю комерційної діяльності.

Процес формування кінцевих результатів і ефективності комерційної діяльності зображено на рис. 1.9



Рисунок 1.9 - Процес формування кінцевих результатів і ефективності комерційної діяльності

Ефективність комерційної діяльності має полімірність визначення і застосування для аналітичних оцінок і управлінських рішень. З оглядом на це, важливим є поділ за окремими ознаками відповідних видів ефективності.

Види ефективності комерційної діяльності розрізняються переважно за різновидом отриманих результатів (ефектів) комерційної діяльності. Насамперед, результат (ефект) буває економічний чи соціальний (див. рисунок 1.10) [7].

Криковцева Н.О. та інші виділяють наступні види ефективності здійснення комерційної діяльності (рисунок 1.9). Конкретні види ефективності можуть також залежати від того, які ресурси використовують при розрахунках: застосовувані - сукупність живий та упередметнену працю і споживання, що являють собою поточні витрати на здійснення комерційної діяльності. З урахуванням цього фактора розрізняють так звані ресурсний і витратний підходи до визначення ефективності комерційної діяльності [7].



Рисунок 1.10 - Види ефективності комерційної діяльності

Вимір ефективності комерційної діяльності насамперед пов'язаний з визначенням критерію і формуванням відповідної йому системи показників.

Критерій ефективності комерційної діяльності — це якісна характерна ознака і визначальна міра пізнання суті ефективності.

У загальному вигляді критерій ефективності комерційної діяльності постійно чинений процес максимізації обсягу чистої продукції (національного доходу) щодо витрат живої й упередженої праці (персоналу, основні фонди й оборотні кошти). На рівні суб'єкта комерційної діяльності формою єдиного критерію може бути також максимізація прибутку.

Основними показниками ефективності комерційної діяльності підприємства є прибуток і рентабельність [7].

Ціль комерційної діяльності підприємства в умовах ринкової економіки — отримання максимального прибутку. Прибуток є грошовим вираженням вартості додаткового продукту, створеного продуктивною працею працівників торгівлі, що зайняті впровадженням процесу виробництва в сфері товарного обігу, а також частини додаткового продукту, створеного працівниками інших галузей народного господарства (промисловості, сільського господарства, транспорту і т.д.), що направляються в торгівлю через механізм цін, на товари, тарифи, торговельні надбавки як плата за реалізацію товарів (продукції і послуг).

Загальний прибуток характеризує підприємницький успіх, що свідчить про окупність витрат торговельного підприємства (підприємця) і здатність його до самофінансування (саморозвитку).

Прибуток є одним з найважливіших оціночних показників, що характеризують результат господарської діяльності торговельного підприємства. У процесі аналізу результатів роботи застосовуються різні значення прибутку: прибуток (збиток) від реалізації товарів; прибуток від реалізації основних фондів і іншого майна; валовий (балансовий) прибуток; оподатковуваний прибуток; чистий прибуток (прибуток, що залишається в підприємства); прибуток від позареалізаційної діяльності підприємства.

Доцільно проводити економічний розрахунок по кожній комерційній справі, щоб одержати уявлення про співвідношення між витратами на придбання, доставку, збереження і виторгом від їхнього продажу. Комерційну справу можна вважати

вигідною, якщо вона зможе забезпечити чистий прибуток у розмірі не менше 20–30% витрат. Така тверда вимога обумовлена високим ступенем ризику, характерного для комерційної справи [7].

Умови зростання прибутку від комерційної діяльності:

- 1) розширення асортименту товарів;
- 2) упровадження принципово нових технологій комерційного характеру з метою збільшення обсягу продажів товарів, що користуються підвищеним попитом;
- 3) відсутність страху перед комерційним ризиком;
- 4) доцільний розподіл засобів, одержуваних від економії витрат.

На отримання прибутку впливає ряд факторів. Виявлення цих факторів має на увазі вивчення економічних умов його формування. Економічні умови можуть бути як внутрішніми, так і зовнішніми. Під їхньою дією змінюється абсолютна величина і відносний рівень прибутку. До зовнішніх умов можна віднести такі, як: інфляція, зміни в законодавствах і нормативних документах в галузі ціноутворення, кредитування, оподаткування підприємств, оплати праці працівників і ін. До внутрішніх умов, що впливають на величину прибутку, приміром, можна віднести кількість працівників на підприємстві, скорочуючи яких, можна тим самим збільшувати чи зменшувати витрати на заробітну плату, що, у свою чергу, може вплинути на величину валового прибутку і відповідно на величину чистого прибутку [7].

Фактори, що впливають на розмір прибутку, можна розділити як би на дві групи. До першої групи відносять так звані основні фактори, що безпосередньо впливають на обсяг прибутку торговельного підприємства. До них відносяться [7]:

1. Прибуток (збиток) від реалізації товарів.
2. Прибуток (збиток) від неторговельної діяльності підприємства.
3. Сальдо доходів і витрат з позареалізаційних операцій.
4. Прибуток (збиток) від реалізації основних виробничих засобів.

До другої групи відносять так звані взаємозалежні фактори:

1. Обсяг продажу товарів.
2. Роздрібні ціни на реалізовані товари.



3. Витрати обороту.
4. Чисельність працівників підприємства.
5. Оборотність і склад капіталу.

Щодо показників ефективності комерційної діяльності підприємства, то вони можуть бути інтегральними, узагальнюючими або специфічними [16].

Інтегральний показник дає загальну оцінку результативності суб'єкта комерційної діяльності за певний період; узагальнюючі показники вимірюють ефективність виконання окремих видів діяльності: функціональної (суто торговельної), господарської та соціальної; специфічні показники використовуються для всебічної оцінки рівня та динаміки ефективності окремих комерційних операцій, витрат, потужностей, устаткування, видів матеріальних ресурсів, тощо. Ці показники є також результативними, оскільки визначають співвідношення ефекту до витрат чи ресурсів, що його забезпечують.

Використання інтегрального показника ефективності комерційної діяльності дозволяє порівнювати результативність роботи окремих комерційних підприємств. На практиці застосовується визначення інтегрального показника комерційної діяльності як похідної від значення узагальнюючих показників. Шляхом визначення узагальнюючих показників дається кількісна оцінка ефективності здійснення окремих видів діяльності комерційної фірми: функціональної, господарської та соціальної [16].

Інтенсивний розвиток торговельного підприємства може характеризуватися не тільки ростом товарообігу і прибутку, але і підвищенням продуктивності праці торговельних працівників, збільшенням капіталу й ін.

При ринковій економіці результати діяльності торговельного підприємства оцінюються системою показників, головним з яких є рентабельність. Рентабельність визначається як відношення прибутку до одного з показників функціонування торговельного підприємства. При обчисленні рентабельності використовуються різні показники прибутку. Показники рентабельності дозволяють виявити не тільки загальну ефективність роботи торговельного підприємства, але й оцінити різні сторони його діяльності.

Існує безліч показників рентабельності, головним з яких є показник загальної економічної рентабельності торговельного підприємства, або коефіцієнт рентабельності продажу. Він обчислюється за формулою [7]:

$$P = \frac{\Pi}{\text{ЧД}} \cdot 100\%, \quad (1.1)$$

де  $P$  — загальна економічна рентабельність господарської діяльності торговельного підприємства;

$\Pi$  — сума прибутку (валовий чи чистий);

ЧД — чистий дохід (виручка) від реалізації продукції.

Наступним показником є показник, що характеризує ефективність використання власного капіталу. Він називається показником рентабельності власного капіталу, що обчислюється за формулою [7]:

$$P = \frac{\text{ЧП}}{K} \cdot 100\%, \quad (1.2)$$

де ЧП — чистий прибуток підприємства;

$K$  — середньорічна величина власного капіталу.

Цей показник має важливе значення для акціонерів торговельного підприємства. Він служить критерієм оцінки рівня котирування акцій акціонерного торговельного підприємства на фондовій біржі. Цей показник дозволяє інвесторам оцінити потенційний дохід від вкладення коштів в акції й інші цінні папери. Також існує показник рентабельності всього капіталу, що визначається шляхом розподілу суми прибутку на величину всього капіталу.

Рентабельність активів [7]:

$$P = \frac{\text{ЧП}}{A} \cdot 100\%, \quad (1.3)$$

де ЧП — чистий прибуток підприємства;

$A$  — Баланс (активи).

Поряд з основними показниками рентабельності використовується велика кількість приватних показників, таких як: рентабельність ефективності поточних витрат (відношення прибутку до витрат обороту), рентабельність витрат живої праці

(відношення прибутку до заробітної плати), рентабельність оборотних коштів (відношення прибутку до середньої величини оборотних коштів), рентабельність ефективності використання робочої сили (відношення прибутку до чисельності зайнятих на підприємстві робітників), рентабельність ефективності використання площ, рентабельність ефективності використання основного капіталу і т.д..

Рентабельність є одним з найважливіших показників господарської діяльності підприємства, тому при аналізі поряд з показниками рентабельності використовується їхня динаміка.

Специфічні (окремі) показники ефективності комерційної діяльності можуть визначатися для окремих елементів результату роботи фірми чи з врахуванням окремих елементів ресурсів.

Система показників соціально-економічної ефективності комерційної діяльності включає [16]:

– показники ефективності торгівлі (фондовіддача, роздрібний товарообіг на 1 грн. оборотних засобів, продуктивність праці, товарообіг на 1 грн. фонду заробітної плати, товарообіг на 1 м<sup>2</sup> торговельної площі, товарообіг, прибуток на 1 грн. витрат обігу, термін окупності капітальних вкладень, ступінь охоплення роздрібним товарообігом купівельних фондів населення, коефіцієнт якості торговельного обслуговування, рентабельність);

– узагальнюючі показники (ресурсовіддача, узагальнюючий показник господарської діяльності, узагальнюючий коефіцієнт економічної ефективності).

Ефективність використання трудових ресурсів визначається відношенням розміру товарообігу (Т), або іншого показника, що виражає ефект комерційної діяльності до величини трудових ресурсів (Ч<sub>п</sub>). Вартість трудових ресурсів прирівнюється до витрат на оплату праці.

Продуктивність праці працівників визначається за формулою:

$$\text{ПП} = \frac{\text{Т}}{\text{Ч}_\text{п}}, \quad (1.4)$$

Узагальнюючими показниками ефективності комерційної діяльності є рівень витрат обігу, що обчислюється за формулою [7]:

$$P_{BO} = \frac{BO}{T_d} \cdot 100 \%, \quad (1.5)$$

де  $T_d$  - товарообіг у діючих цінах;

BO - витрати обігу .

Економічний ефект комерційної діяльності [7]:

$$E = \frac{T}{BO} \cdot 100\%, \quad (1.6)$$

де  $T$  - товарообіг у діючих цінах;

Показниками ефективності використання матеріальних ресурсів є фондovіддача, що обраховується за формулою [7]:

$$\Phi O = \frac{T}{O\Phi}, \quad (1.7)$$

де  $T$  – товарообіг підприємства;

OФ – середньорічна вартість основних засобів.

Товарооборотність, дні:

$$T_{об} = \frac{TЗ_{ср}}{T} \cdot 365, \quad (1.8)$$

де  $TЗ_{ср}$  – середні товарні запаси за період

Кількість оборотів:

$$K_{об} = \frac{T}{TЗ_{ср}}, \quad (1.9)$$

Ефективність одного обороту:

$$P_{об} = \frac{Pr}{K} \cdot 100\%, \quad (1.10)$$

За допомогою системи показників ефективності комерційної діяльності можна визначити конкурентоспроможність, інвестиційну привабливість власного підприємства чи інших фірм, правильно приймати комерційні рішення, дати оцінку результатів роботи за певний період часу та позицій на ринку. Пошук і використання резервів у комерційній діяльності є неодмінною умовою підвищення конкурентоспроможності, досягнення стабільності та укріплення позицій на ринку.

## **Висновки до першого розділу**

В результаті виконання теоретичного розділу було обґрунтовано теоретичні основи системи управління комерційною діяльністю підприємства, було визначено суть поняття комерційна діяльність.

В результаті опрацювання великої кількості думок різних вітчизняних та зарубіжних вчених щодо визначення комерційної діяльності, ми дійшли висновку що поняття «комерційна діяльність» полягає в тому, що його варто розглядати як комплекс взаємопов'язаних торгово-організаційних операцій, спрямованих на здійснення процесу купівлі – продажу товарів та надання послуг з метою задоволення попиту цільових сегментів ринку та отримання прибутку. Це така діяльність, яка дозволяє усім учасникам комерційного процесу успішно взаємодіяти з урахуванням взаємної вигоди на усіх етапах реалізації торговельних угод.

Під час виконання даного розділу було розглянуто елементи, зовнішні та внутрішні чинники розвитку комерційної діяльності. Було виділено основні принципи комерційної діяльності підприємства, такі як економічна свобода, конкурентоспроможність, адаптивність, ризикованість та ефективність.

Було визначено, що маркетингові дослідження є основою ефективної комерційної діяльності підприємства. Комерційна діяльність підприємств в умовах ринкової економіки повинна здійснюватися на основі маркетингових досліджень. Використання маркетингу в комерційній діяльності підприємства дає йому змогу бути гнучким та швидко і без фінансових втрат адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Також застосування на практиці маркетингових досліджень сприяє зростанню рівня забезпеченості підприємства достовірною та актуальною інформацією, що є необхідною умовою для прийняття обґрунтованих та безпомилкових управлінських рішень.

Розглянуто основні методологічні підходи щодо оцінювання ефективності комерційної діяльності підприємства. Також, ми розглянули саму суть ефективності комерційної діяльності та її види.

Основними показниками ефективності комерційної діяльності підприємства є прибуток і рентабельність. При ринковій економіці результати діяльності торговельного підприємства оцінюються системою показників, головним з яких є рентабельність. Рентабельність визначається як відношення прибутку до одного з показників функціонування торговельного підприємства. При обчисленні рентабельності використовуються різні показники прибутку. Показники рентабельності дозволяють виявити не тільки загальну ефективність роботи торговельного підприємства, але й оцінити різні сторони його діяльності.

За допомогою системи показників ефективності комерційної діяльності можна визначити конкурентоспроможність, інвестиційну привабливість власного підприємства чи інших фірм, правильно приймати комерційні рішення, дати оцінку результатів роботи за певний період часу та позицій на ринку. Пошук і використання резервів у комерційній діяльності є неодмінною умовою підвищення конкурентоспроможності, досягнення стабільності та укріплення позицій на ринку.

Тому, оцінювання комерційної діяльності підприємства вирішено здійснювати за допомогою показників рентабельності та узагальнюючими показниками ефективності комерційної діяльності.

## РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ВІННИЦЬКИЙ ЗАВОД «МАЯК»»

### 2.1 Характеристика підприємства ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» »

Серед вітчизняних виробників обігрівальних приладів провідне місце займає ПрАТ «Вінницький завод «Маяк». Свій початок ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» бере від 21 липня 1969 року, коли було засновано Вінницький завод радіотехнічної апаратури. Цей завод, на якому працювало до 8 тисяч працівників, був спеціалізований на випуску блоків живлення для ЕОМ військово-промислового комплексу, зварювальних апаратів, трансформаторів, електричних обігрівачів для масового споживання [31].

Після отримання Україною незалежності підприємство зазнало декількох реорганізацій, остання з яких 12 травня 2019 року завершилася реорганізацією у приватне акціонерне товариство «Вінницький завод «Маяк» – ПрАТ «Вінницький завод «Маяк».

Юридична адреса: 21021 , м. Вінниця, вул. Хмельницьке шосе, 145.

Статутний капітал підприємства становить 5,234355 млн. грн.

Основний вид діяльності підприємства за КВЕД «27.51 – «Виробництво побутових електроприладів». Окрім того підприємство обмежено займається такими видами діяльності, як «28.30: – «Виробництво сільськогосподарської та лісогосподарської техніки», «16.23 – Виробництво інших дерев'яних будівельних конструкцій»; «25.12 – Виробництво металевих дверей та вікон».

Свою продукцію ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» виготовляє під торговою маркою «Термія» (див. рис. 2.1),



Рисунок 2.1 - Логотип торгової марки «Термія»

Для виробництва продукції використовується наступне технологічне обладнання:

- механозаготівельне;
- штампувальне;
- зварювальне;
- гальванічне;
- порошково-фарбувальне;
- пластмасо-ливарне;
- складально-пакувальне.

Наразі підприємство виготовляє багато видів електричних обігрівачів побутового та промислового призначення, в тому числі: електроконвектори напільні та настінні; радіатори потужністю 1,25 - 2,8 кВт; електричні плитки; трифазні обігрівачі потужністю 9 кВт та 12кВт; тепловентилятори; водяні опалювальні радіатори; повітряно-опалювальні агрегати «Теплова завіса»; електричні опалювальні котли; радіатори «Термія» та інші. Деякі зразки видів продукції, що її випускає підприємство, наведено на рис. 2.2. Вироби ПрАТ «Вінницький завод «Маяк», що випускаються під торговою маркою «Термія», асоціюються у споживачів з хорошою якістю, надійністю в роботі, привабливим дизайном, сучасними передовими технічними рішеннями, помірною і доступною ціною тощо.







Рисунок 2.2 – Деякі зразки електропобутової техніки, що її виготовляє ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

На сьогодні електротехнічні обігрівачі побутового та промислового призначення, що їх випускає ПрАТ «Вінницький завод «Маяк», за своїми технічними та економічними показниками і зовнішньому вигляду практично не поступаються продукції провідних європейських підприємств. Працюючи на ринку 52 роки (1969-2021 рр.), підприємство досконало вивчило стан ринку цієї продукції і тому виготовляє високоякісні електрообігрівачі, які користуються значним попитом на ринку. Зрозуміло, ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» має багато конкурентів, що займаються виготовленням масляних електрорадіаторів, електрорадіаторів, електричних плиток; тепловентиляторів; електричних опалювальних котлів тощо. Серед конкурентних видів продукції на ринку електропобутової техніки можна виокремити такі торгові марки:

- «Atlantik», «Noirot», «Thermor» (Франція), «Beha», «Nobo» (Норвегія), «Росс», «Тепломаш-Україна» – по електричних конвекторах;
- «DeLohghi» (Італія), «EWT» (Чехія), «TESY» (Болгарія), «Element», «Clatronac», «Sharlett», «Verelly» (КНР) – по електричних радіаторах;

- «Regulus» (Польща), «Demrad» (Туреччина), «Korado» (Чехія), «Purmo» (Фінляндія) – по радіаторах для опалення.

Наразі підприємство постійно і цілеспрямовано працює над підвищенням якості своїх електровиробів, зниженням їх ціни проти імпортних аналогів тощо. Підприємство нарощує обсяги продажу своєї продукції, особливо у Вінницькій, Київській, Одеській областях тощо. Не випадково, ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» має високий діловий імідж на ринку електропобутової техніки.

## 2.2 Аналіз основних фінансово-економічних показників підприємства.

Зробимо аналіз основних результуючих економічних та фінансових показників діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за останні чотири роки: 2017, 2018, 2019 та 2020 роки. Для цього, керуючись даними річних звітів ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» [79], проаналізуємо динаміку зміни основних показників, що характеризують кінцеві фінансові результати діяльності підприємства, а саме: динаміку зміни величини чистого доходу підприємства, динаміку зміни величини валового прибутку, динаміку зміни величини прибутку від операційної діяльності, динаміку зміни величини чистого прибутку підприємства, а також динаміку зміни собівартості реалізованої продукції. Зроблені нами розрахунки зведено в таблицю 2.1 та показано на рис. 2.3.

Таблиця 2.1 – Основні результуючі показники діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за 2017-2020 роки (млн грн)\*\*\*

Показники	Роки				Відхилення					
	2017	2018	2019	2020	2018 / 2017 р.		2019 / 2018 р.		2020 / 2019 р.	
					Абс. знач.	%	Абс. знач.	%	Абс. знач.	%
1. Чистий дохід	244	296	206	262	52	21	-90	-30	56	27
2. Собівартість реалізованої продукції	204	255	164	210	51	25	-91	-36	46	28

3.Валовий прибуток	40	41	42	52	1	2,5	1	2,4	10	24
4.Прибуток від операційної діяльності	28	19	29	23	- 9	-32	10	53	-6	-21
5.Чистий прибуток	23	12	23	15	-11	-48	11	92	-8	-35

\*\*\* Показники чистого доходу, собівартості реалізованої продукції, валового прибутку, прибутку від операційної діяльності та чистого прибутку

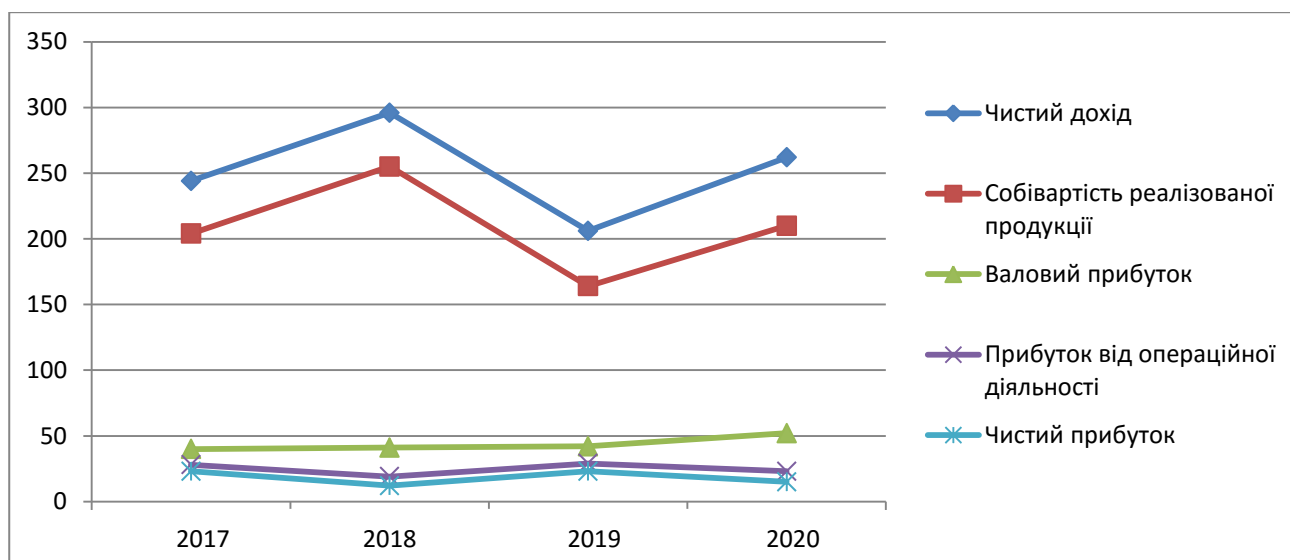


Рисунок 2.3 – Динаміка зміни основних результуючих показників діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за 2017-2020 роки (млн грн)

Аналіз показників, наведених в таблиці 2.1, та графіків на рис. 2.3, показує, що протягом 2017-2020 років результуючі фінансові показники діяльності підприємства не є стабільними. Так, чистий дохід підприємства у 2018 році порівняно з 2017 роком зріс з величини 244 млн грн до 296 млн грн або на 52 млн грн чи 21%. В 2019 році чистий дохід підприємства зменшився до рівня 206 млн грн або на 90 млн грн чи на 30%. В 2020 році чистий дохід підприємства зріс до величини 262 млн грн або на 56 млн грн чи на 27%, хоча і не досяг рівня 2018 року, який становив 296 млн грн. Це може свідчити про те, що підприємство відчуває посилення конкуренції з боку інших виробників аналогічної продукції, в результаті чого виникають певні складнощі з реалізацією своєї продукції на ринку електротоварів.

Аналогічна тенденція характерна і для собівартості реалізованої продукції: вона синхронно повторює динаміку зміни величини чистого доходу підприємства. Так, собівартість реалізованої продукції у 2018 році порівняно з 2017 роком зросла з величини 204 млн грн до 255 млн грн або на 51 млн грн чи 25%. В 2019 році собівартість реалізованої продукції зменшилася до рівня 164 млн грн або на 91 млн грн чи на 36%. В 2020 році собівартість реалізованої продукції знову зросла до величини 210 млн грн або на 46 млн грн чи на 28%.

Проаналізуємо тенденції зміни валового прибутку підприємства. Протягом останніх 4-х років величина валового прибутку підприємства практично знаходилася на одному рівні і тільки в 2020 році спостерігається його незначне зростання: з 40 млн грн у 2017 р. до 41 млн грн у 2018 р., до 42 млн грн у 2019 р. та до 52 млн грн у 2020 році. Тобто загальне зростання величини валового прибутку підприємства за 4 роки становило  $52 - 40 = 12$  млн грн або 30%.

Проаналізуємо тенденції зміни прибутку від операційної діяльності, що його отримувало підприємство. Аналіз таблиці 2.1 показує, що ця величина, на відміну від величини валового прибутку, не є стабільною. Так, величина прибутку від операційної діяльності у 2018 році зменшилася порівняно з 2017 роком з 28 млн грн до 19 млн грн або на 9 млн грн чи на 32%. В наступному 2019 році величина прибутку від операційної діяльності підприємства зросла до 29 млн грн або на 10 млн грн чи на 53%. В 2020 році величина прибутку від операційної діяльності знову зменшилася до рівня 23 млн грн або на 6 млн грн чи на 21%.

Подібна тенденція характерна і для чистого прибутку підприємства. Його величина у 2018 році зменшилася порівняно з 2017 р. з 23 млн грн до 12 млн грн або на 11 млн грн чи на 48%. В наступному 2019 році величина чистого прибутку зросла до рівня 23 млн грн або на 11 млн грн чи на 92%. В 2020 році чистий прибуток підприємства знову зменшився до 15 млн грн або на 8 млн грн чи на 35%. Така тенденція, на наш погляд, є стримуючим фактором для подальшого розвитку підприємства.

Динаміку зміни відносних показників, що характеризують чистий дохід підприємства, валовий прибуток, прибуток від операційної діяльності та чистий прибуток за 2017-2020 роки наведено на рис. 2.4.

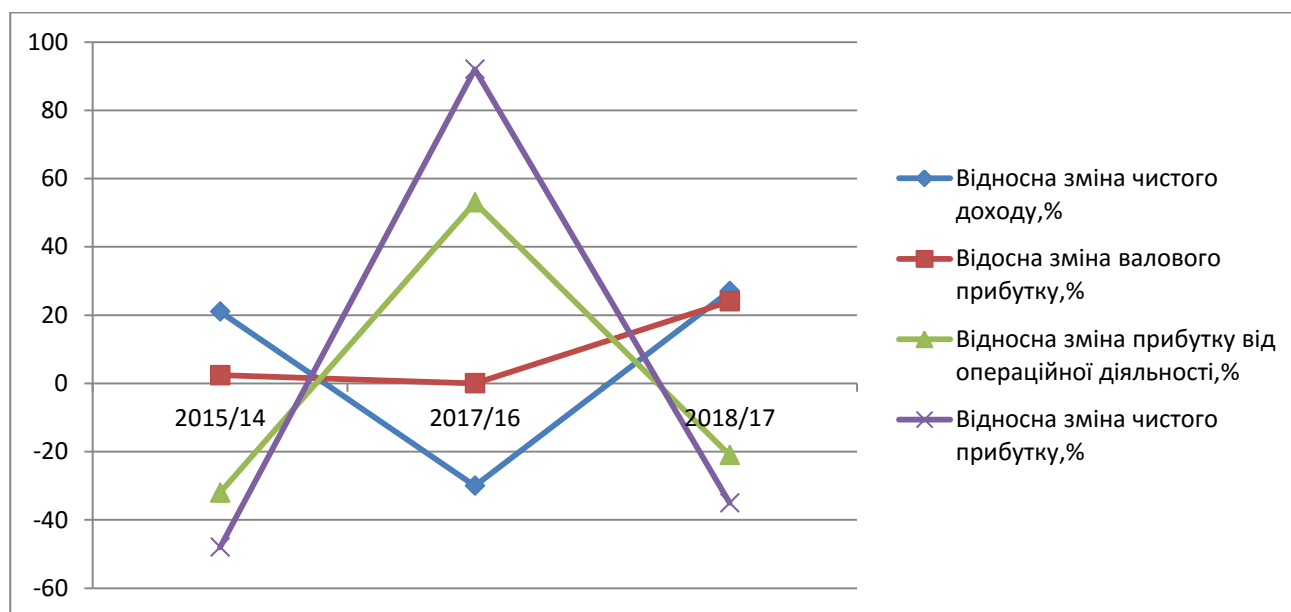


Рисунок 2.4 – Динаміка зміни відносних показників, що характеризують чистий дохід підприємства, валовий прибуток, прибуток від операційної діяльності та чистий прибуток ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за 2017-2020 роки, %

Аналіз графіків, наведених на рис. 2.4, показує, що протягом 2017-2020 років існує помітне неспівпадіння між динамікою зміни показників прибутку (валового, від операційної діяльності та чистого) та динамікою зміни показника чистого доходу підприємства. Так, в 2019 році відзначається суттєве зростання всіх видів прибутку (валового, від операційної діяльності та чистого), що його отримало підприємство, і в той же час спостерігається найбільше падіння величини чистого доходу підприємства. На наш погляд, це можна пояснити особливостями цінової політики підприємства, непередбачуваними змінами цін на енергоносії та кон'юнктурою ринку на електропобутову техніку, що складається в той чи інший проміжок часу.

Далі проаналізуємо динаміку зміни показників, які є витратними для підприємства, зокрема динаміку зміни величини матеріальних витрат, динаміку зміни величини адміністративних витрат, динаміку зміни величини витрат на оплату праці, динаміку зміни величин витрати на збут та динаміку зміни величини «інші операційні витрати» [31] (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Основні статті операційних витрат ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» (за 2017-2020 роки), млн грн (округлено до цілих чисел)

Показники	Роки				Відхилення					
	2017	2018	2019	2020	2018 /2017 р.		2019 /2018 р.		2020 /2019 р.	
					Абс. знач.	%	Абс. знач.	%	Абс. знач.	%
1. Матеріальні витрати	170	197	131	165	27	16	-66	-34	34	26
2. Витрати на оплату праці	39	49	47	60	10	26	-2	-4	13	28
3. Відрахування на соціальні заходи	11	11	10	13	0	0	-1	-9	3	30
4. Амортизація	3	4	3	4	1	33	-1	-25	1	33
5. Інші операційні витрати	15	20	15	17	5	33	-5	-25	2	13
Загалом	238	281	206	259	43	18	-75	-27	53	26

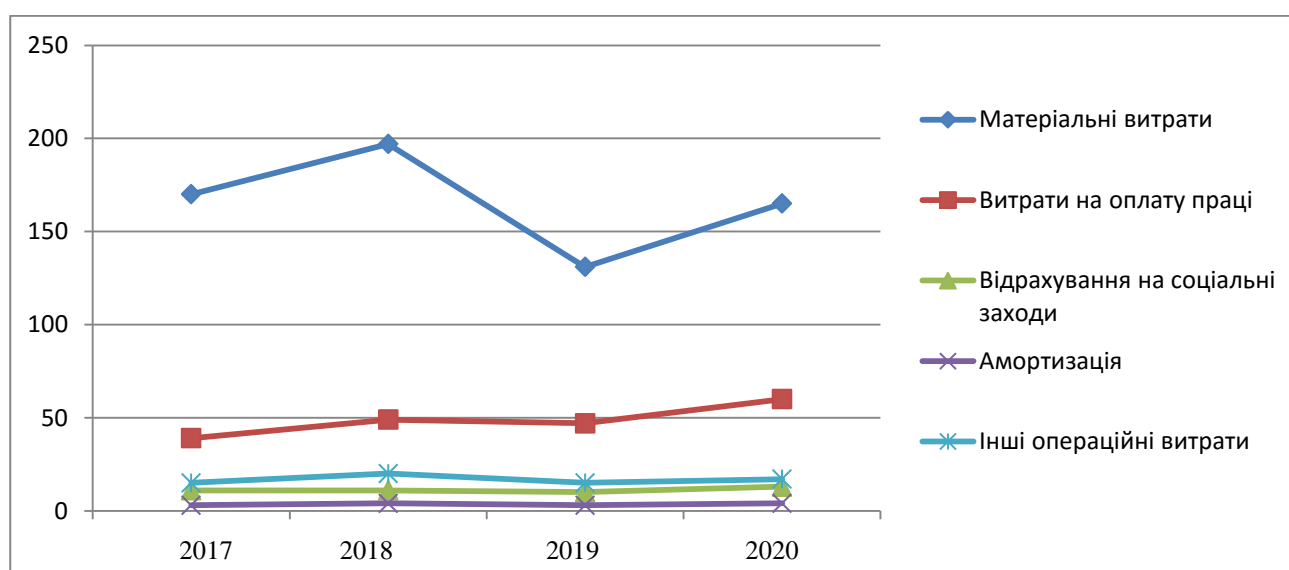


Рисунок 2.5 – Деяких показників ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» у 2017-2020 р. (млн грн)

Аналіз графіків, наведених на рис. 2.5, показує, що динаміка зміни матеріальних витрат практично синхронно повторює динаміку зміни собівартості реалізованої продукції та динаміку зміни чистого доходу підприємства. Так, величина матеріальних витрат у 2018 році порівняно з 2017 роком зросла з 170 млн грн до 197 млн грн або на 27 млн грн чи на 16%. В наступному 2019 році величина матеріальних витрат суттєво знизилася до величини 131 млн грн або на 66 млн грн

чи на 34%. В 2020 р. величина матеріальних витрат знову зросла до 165 млн грн або на 34 млн грн чи на 26% і практично вийшла на рівень 2017 року (170 млн грн). Такі стрибкоподібні коливання величини матеріальних витрат можуть свідчити про проблеми, що виникли з цінами на енергетичні та матеріальні ресурси в Україні протягом 2017-2019 років, а саме – відбулося суттєве підвищення цін на матеріальні та енергетичні ресурси.

Більш рівномірною є динаміка зміни відрахувань на соціальні заходи, амортизаційні відрахування та інші операційні витрати, хоча і для них також спостерігається певна нестабільність. Так, величина витрат за соціальні заходи зросла з 11 млн грн у 2017 році до 13 млн грн у 2020 році, тобто зросла на 2 млн грн чи на 18%, величина амортизаційних відрахувань коливається в межах 3-4 млн грн, а величина інших операційних витрат коливається в межах 15-17 млн грн.

Разом з тим, значний інтерес викликає питання встановлення структури операційних витрат підприємства, для цього потрібно провести вертикальний аналіз показників, наведених в таблиці 2.2. Результати вертикального аналізу наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Структура операційних витрат ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» (млн грн та %) за їх сутністю

Показники	Роки				Структура, %			
	2017	2018	2019	2020	2017	2018	2019	2020
1. Матеріальні витрати	170	197	131	165	71,4	70,2	63,6	63,7
2. Витрати на оплату праці	39	49	47	60	16,4	17,4	22,8	23,2
3. Відрахування на соціальні заходи	11	11	10	13	4,6	3,9	4,9	5
4. Амортизація	3	4	3	4	1,3	1,4	1,5	1,5
5. Інші операційні витрати	15	20	15	17	6,3	7,1	7,2	6,6
Загалом	238	281	206	259	100	100	100	100

На підставі показників, наведених в таблиці 2.3, складемо кругові діаграми операційних витрат для 2017-го та 2020-го років (див. рис. 2.6). При побудові діаграм питому вагу кожної статті операційних витрат було округлено до цілих чисел.

Аналіз структури операційних витрат підприємства у 2017 та 2020 роках за їх сутністю показує, що за останні 4 роки структура оперативних витрат дещо змінилася. Зокрема, зменшилася питома вага матеріальних витрат (з 72% до 64%), але збільшилася питома вага витрат на оплату праці працівників (з 16% до 23%), що можна вважати позитивним явищем. Решта операційних витрат підприємства практично залишилися без змін: відрахування на соціальні заходи залишилися на рівні 5%, амортизаційні відрахування – на рівні 1%, інші операційні витрати – на рівні 6-7%.

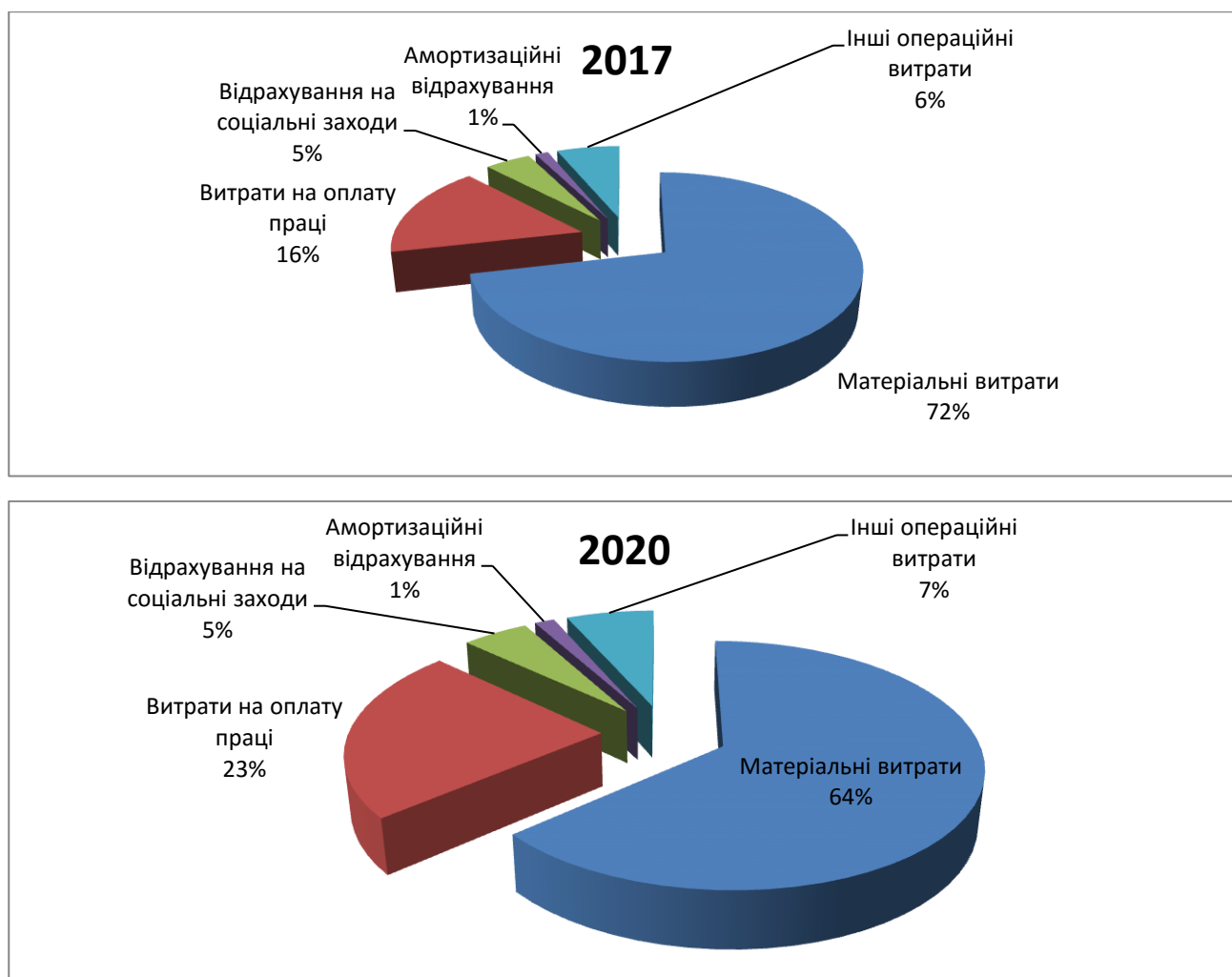


Рисунок 2.6 – Структура операційних витрат у 2017-2020 роках (%)



Детальніше розглянемо динаміку зміни витрат на оплату праці працівників підприємства, оскільки останнім часом це питання набуло неабиякої актуальності. Інформацію з цього питання було наведено раніше (див. таблицю 2.3) та показано на рис. 2.7.

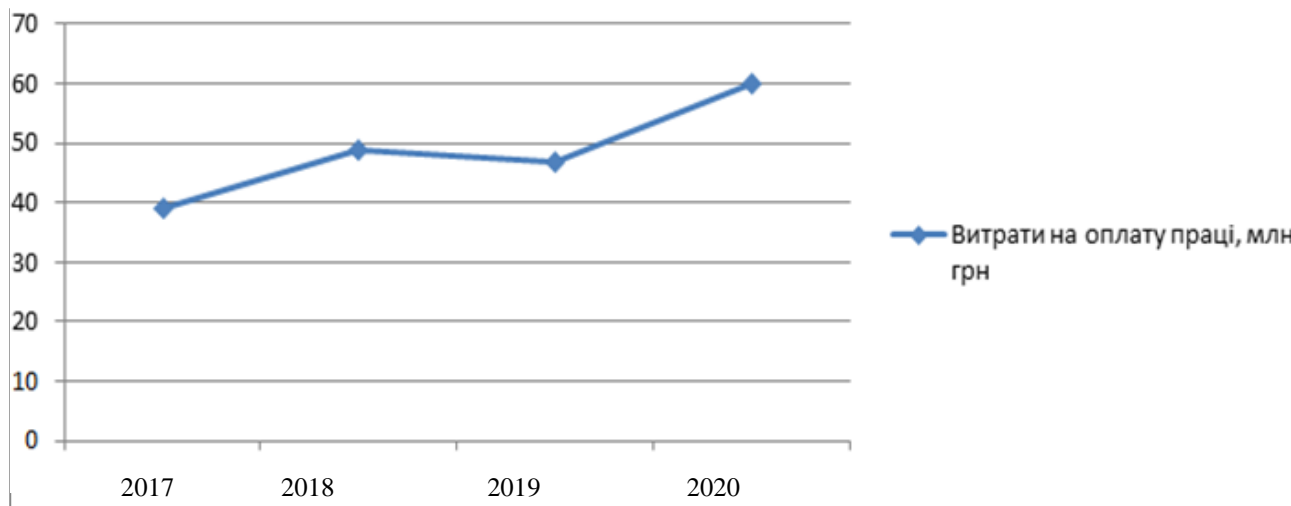


Рисунок 2.7 – Динаміка зміни витрат на оплату праці у ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» у 2017-2020-му роках (млн грн)

Аналіз діаграми, наведеної на рис. 2.7, показує, що протягом 2017-2020 років витрати на оплату праці працівників підприємства постійно зростали. Так, якщо у 2017 р. витрати на оплату праці становили 39 млн грн, у 2018 році – 49 млн грн, у 2019 році – 47 млн грн, то у 2020 році – вже 60 млн грн. Тобто у 2020 році витрати на оплату праці порівняно з 2017 роком зросли на 21 млн грн або на 54%.

Разом з тим, більш детальніше потрібно проаналізувати динаміку зміни середньомісячної заробітної плати працюючих на підприємстві та динаміку зміни середньомісячної продуктивності праці одного працівника підприємства. Це можна зробити за допомогою таких формул:

а) середньомісячну продуктивність праці одного працівника підприємства  $ПР_1$  будемо розраховувати за формулою (2.1):

$$ПР_1 = \frac{ЧДП}{12 \cdot \bar{Ч}}, \quad (2.1)$$

де ЧДП – чистий дохід, що його отримувало підприємство у цьому році, грн;

12 – число місяців у році;

$\bar{Ч}$  – середньооблікова чисельність працюючих на підприємстві у цьому році, осіб.

б) середньомісячну заробітну плату одного працівника підприємства  $ЗП_1$  будемо розраховувати за формулою:

$$ЗП_1 = \frac{V_{\text{оп}} \text{ ПР}}{12 \cdot Ч}, \quad (2.2)$$

де  $V_{\text{оп}} \text{ ПР}$  – витрати підприємства на оплату праці у цьому році, грн.

Початкові дані, які необхідні для проведення розрахунків, а також самі розрахунки зведено нами в таблицю 2.4 та показано на рис. 2.8.

Таблиця 2.4 – Розрахунок середньомісячної продуктивності праці та середньомісячної заробітної плати одного працівника в ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» у 2017-2020 роках (округлено)

Показники	Роки			
	2017	2018	2019	2020
1. Чистий дохід, млн грн	244	296	206	262
2. Чисельність працюючих	790	794	705	582
3. Середньомісячна продуктивність праці ПР <sub>1</sub> , грн/особа-місяць	$244:(790 \times 12) \approx \approx 25,7$ тис. грн	$296:(794 \times 12) \approx \approx 31$ тис. грн	$206:(705 \times 12) \approx \approx 24,3$ тис. грн	$262:(582 \times 12) \approx \approx 37,5$ тис. грн
4. Витрати на оплату праці, млн грн	39	49	47	60
5. Середньомісячна заробітна плата ЗП <sub>1</sub> , грн/особу-місяць	$39:(790 \times 12) \approx \approx 4,1$ тис. грн	$49:(794 \times 12) \approx \approx 5,1$ тис. грн	$47:(705 \times 12) \approx \approx 5,6$ тис. грн	$60:(582 \times 12) \approx \approx 8,6$ тис. грн

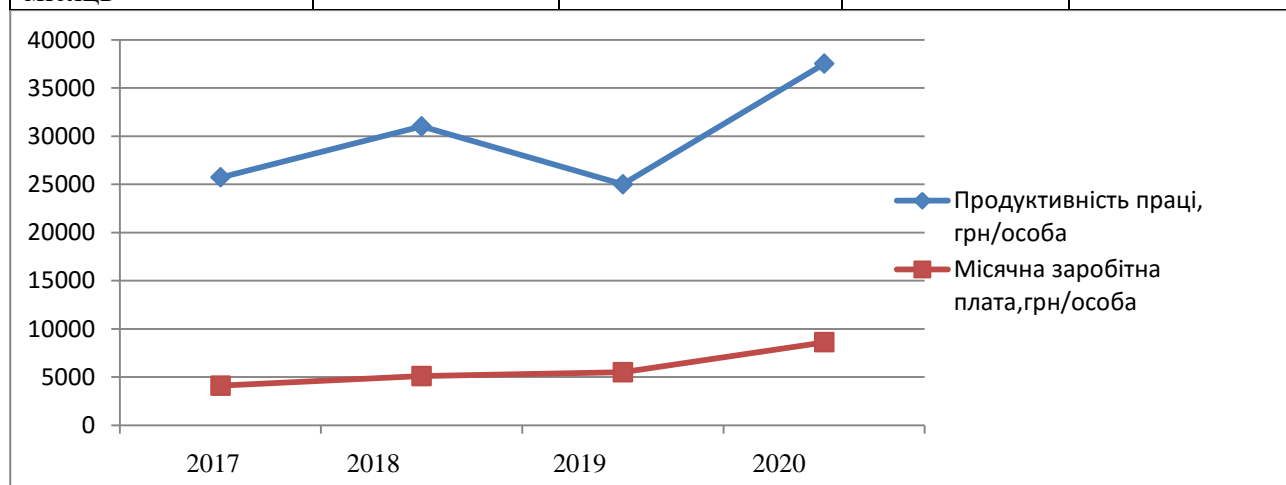


Рисунок 2.8 – Динаміка зміни середньомісячних показників праці одного працівника на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» у 2017- 2020 роках

Аналіз графіків, наведених на рис. 2.8, свідчить, що протягом 2017-2020 років середньомісячна продуктивність праці одного працівника підприємства зростала. Так, у 2018 році порівняно з 2017 роком середньомісячна продуктивність праці одного працівника підприємства зросла з рівня 25,7 тис. грн до 31 тис. грн або зросла на 20,6%. У 2019 році середньомісячна продуктивність праці (з об'єктивних причин, пов'язаних з освоєнням нових видів продукції) ) дещо знизилася до рівня 24,3 тис. грн, або знизилася на 21,6%. Але вже у наступному 2020 році середньомісячна продуктивність праці працюючих на підприємстві зросла до величини 37,5 тис. грн або зросла на 13,2 тис. грн чи на 54%.

Середньомісячна заробітна плата одного працівника підприємства також має тенденцію до зростання. Так, у 2018 році порівняно з 2017 роком середньомісячна заробітна плата одного працюючого зросла з 4,1 тис. грн до 5,1 тис. грн, або зросла на 1 тис. грн чи на 24,4%. У 2019 році середньомісячна заробітна плата знову зросла і досягла рівня 5,6 тис. грн, а в 2020 році відбулося стрімке зростання середньомісячної заробітної плати до величини 8,6 тис. грн. Загалом, за 2017-2020 роки середньомісячна заробітна плата одного працівника підприємства зросла з 4,1 тис. грн до 8,6 тис. грн, тобто зросла на 4,5 тис. грн або зросла на 109,7% чи більше ніж у два рази.

В результаті можна зробити висновок, що підприємство стало більше коштів витратити на оплату праці працівників, що відповідає загальноукраїнській тенденції та має за мету запобігти звільненню кваліфікованих працівників і їх виїзду за кордон у пошуках більших заробітків.

Позитивним можна вважати також і той факт, що темпи зростання середньомісячної продуктивності праці працюючих випереджають темпи зростання середньомісячної заробітної плати, про що свідчать графіки, наведені на рис. 2.8.

### 2.3 Аналіз ефективності управління комерційною діяльністю ПрАТ «Маяк»

Для дослідження стану комерційної діяльності на підприємстві ми проаналізуємо показники прибутковості та рентабельності, оскільки вони є основними показниками ефективності комерційної діяльності підприємства, як було визначено в першому розділі.

Аналіз графіків, наведених на рис. 2.8, свідчить, що протягом 2017-2020 років середньомісячна продуктивність праці одного працівника підприємства зростала. Так, у 2018 році порівняно з 2017 роком середньомісячна продуктивність праці одного працівника підприємства зросла з рівня 25,7 тис. грн до 31 тис. грн або зросла на 20,6%. У 2019 році середньомісячна продуктивність праці (з об'єктивних причин, пов'язаних з освоєнням нових видів продукції) ) дещо знизилася до рівня 24,3 тис. грн, або знизилася на 21,6%. Але вже у наступному 2018 році середньомісячна продуктивність праці працюючих на підприємстві зросла до величини 37,5 тис. грн або зросла на 13,2 тис. грн чи на 54%.

Середньомісячна заробітна плата одного працівника підприємства також має тенденцію до зростання. Так, у 2018 році порівняно з 2017 роком середньомісячна заробітна плата одного працюючого зросла з 4,1 тис. грн до 5,1 тис. грн, або зросла на 1 тис. грн чи на 24,4%. У 2019 році середньомісячна заробітна плата знову зросла і досягла рівня 5,6 тис. грн, а в 2020 році відбулося стрімке зростання середньомісячної заробітної плати до величини 8,6 тис. грн. Загалом, за 2017-2020 роки середньомісячна заробітна плата одного працівника підприємства зросла з 4,1 тис. грн до 8,6 тис. грн, тобто зросла на 4,5 тис. грн або зросла на 109,7% чи більше ніж у два рази.

В результаті можна зробити висновок, що підприємство стало більше коштів витратити на оплату праці працівників, що відповідає загальноукраїнській тенденції та має за мету запобігти звільненню кваліфікованих працівників і їх виїзду за кордон у пошуках більших заробітків.

Позитивним можна вважати також і той факт, що темпи зростання середньомісячної продуктивності праці працюючих випереджають темпи зростання середньомісячної заробітної плати, про що свідчать графіки, наведені на рис. 2.8.

Аналіз динаміки адміністративних витрат та витрат на збут наведено у таблиці 2.5

Таблиця 2.5 – Витрати ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за напрямом використання (за 2017-2020 роки), млн грн (округлено до цілих чисел там, де це доцільно)

Показники	Роки				Відхилення					
	2017	2018	2019	2020	2018 /2017 р.		2019 /2018 р.		2020 /2019 р.	
					Абс. знач.	%	Абс. знач.	%	Абс. знач.	%
1. Адміністративні витрати	14	18	14	16	4	29	-4	-22	2	14
2. Витрати на збут	7,3	9	9,1	8,9	1,7	23	0,1	1	-0,2	-2,2

Рисунок 2.9 – Динаміка зміни адміністративних витрат та витрат на збут продукції на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» у 2017- 2020 роках

Аналіз графіків, наведених на рис. 2.9, показує, що адміністративні витрати підприємства протягом останніх 4-х років практично знаходилися на одному рівні, допускаючи незначне коливання.

Більш-менш стабільну тенденцію до незначного зростання протягом 2017-2020 р. демонструють витрати на збут продукції.

Коефіцієнт рентабельності продажу характеризує ефективність господарської діяльності підприємства, тобто показує, який прибуток з однієї гривні продажу отримує підприємство.

Динаміка показників рентабельності відображена на рисунку 2.10.

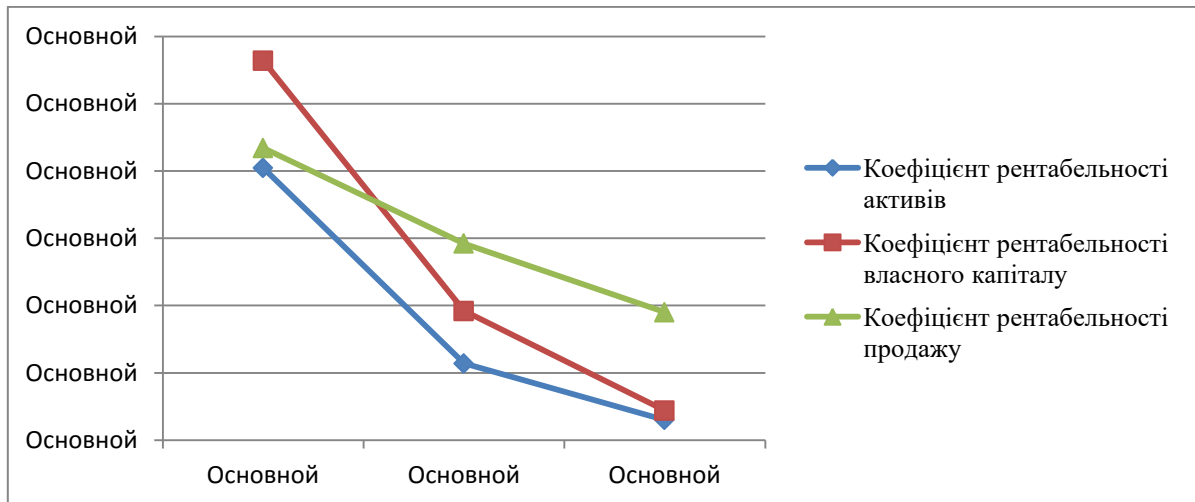


Рисунок 2.10 – Аналіз показників рентабельності

Отже, за результатами аналізу рентабельності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» виявилось, що показники знаходяться на достатньо низькому рівні, за 3 роки спостерігається постійне зниження показників рентабельності, що свідчить про неефективну комерційну діяльність та зниження прибутковості підприємства, про скорочення діяльності підприємства, неефективне використання власного капіталу та активів підприємства.

Для визначення ефективності комерційної діяльності проведемо аналіз специфічних показників визначених в пункті 1.3.

Таблиця 2.6 – Вихідні дані

Показники	Роки			Відхилення:			
	2018	2019	2020	2019 від 2018 року		2019 від 2020 року	
				Абсол. знач.	в %	Абсол. знач.	в %
1. Товарообіг підприємства, тис.грн, Т	168303	175621	148131	+7318	+4,4	-27490	-15,7
2. Чисельність промислово-виробничого персоналу, осіб, Чп	978	835	861	-143	-14,6	+26	+3,1

3.Фонд оплати праці тис. грн.	27289	25708	25840	-1581	- 5,8	+132	+0,5
4.Основні виробничі фонди,ОФ	23624,5	26144,5	24965	2520	10,7	-1179,5	-4,5
5.Середні товарні запаси, ТЗ	5317,5	12535,5	14725,5	7218	135,5	2190	17,47
6.Оборотні засоби	35047,5	54008,5	56905,5	18961	54,10	2897	5,4
7. Витрати обігу	139147	168609	132546	29462	21,2	-36063	-21,4

Розрахунок показників зведемо в таблицю 2.7.

Таблиця 2.7 – Аналіз ефективності комерційної діяльності підприємства.

Показники	Роки			Відхилення:			
	2018	2019	2020	2019 від 2018 року		2019 від 2020 року	
				Абсол. знач.	в %	Абсол. знач.	в %
1.Фондовіддача, ФО	7,1	6,7	5,9	-0,4	-5,63	-0,8	-11,94
2.Товарооборотність, дні	11,5	26	36,3	14,5	126,08	10,3	39,615
3.Кількість оборотів, К <sub>об</sub>	31,6	14	10,1	-17,6	-55,69	-3,9	-27,86
4. Продуктивність праці, ПП, тис.грн/особу	172,1	210	172	37,9	22,02	-38	-18,1
5. Товарообіг на 1 грн. оплати праці	6,2	6,8	5,73	0,6	9,67	-1,07	-15,74
6. Оборотність оборотних коштів (кількість оборотів)	4,81	3,3	2,6	-1,5021	-31,28	-0,7	-21,21

За даними даних розрахунків, ми можемо спостерігати постійне зниження фондівддачі, що свідчить про неефективне використання засобів праці. Тобто вироблення готової продукції на одиницю основних виробничих фондів в 2019 році зменшилось на 5, в 2020 – на 12%.

Товарооборотність - це швидкість обігу товарів або час, протягом якого реалізуються товарні запаси. Прискорення товарооборотності є основним критерієм оцінки роботи комерційної організації, оскільки означає скорочення часу перебування товарів у сфері обігу, а значить, більш швидкий оборот грошових коштів і меншу потребу в них для здійснення торгових процесів. В нашому випадку товарооборотність навпаки зростає, в 2019 році в порівнянні з 2018 вона зросла на 126%, а в 2020 – на 36,3 %, що є дуже негативною тенденцією, хоча і темп росту зменшився, адже ефективність комерційної діяльності виявляється в скороченні

тривалості перебування товарів у обігу. Про це свідчить і кількість оборотів, яка повинна збільшуватись, а в даному випадку ми, навпаки, спостерігаємо їх зменшення.

В свою чергу, потрібно зазначити, що ми спостерігаємо позитивну тенденції в зростанні продуктивності праці на підприємстві. В 2019 році вона зросла на 22%, а в 2020 році – на 18% в порівнянні з попереднім роком.

Також, аналізуючи розраховані показники, потрібно зазначити, що сповільнилась оборотність оборотних коштів, що також негативно характеризує комерційну діяльність підприємства і свідчить про неефективне використання оборотних коштів.

Ефективність комерційної діяльності підприємства може бути виражена узагальнюючим показником, що розраховується як відношення вартості реалізованих товарів і послуг до витрат на їх реалізацію, за формулою (1.6):

$$E_{2018} = \frac{168303}{139147} = 1,21$$

$$E_{2019} = \frac{175621}{168609} = 1,04$$

$$E_{2020} = \frac{148131}{132546} = 1,12$$

Отже, за даними розрахунків ми визначили що комерційна діяльність на підприємстві здійснюється неефективно, оскільки за результатами аналізу рентабельності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»» виявилось, що показники знаходяться на достатньо низькому рівні, за 3 роки спостерігається їх постійне зниження, що свідчить про зниження прибутковості підприємства, про скорочення діяльності підприємства, неефективне використання власного капіталу та активів підприємства. Також проаналізувавши специфічні показники виявилось, що більшість із них свідчить про неефективну комерційну діяльність на підприємстві. Розрахувавши економічний ефект від комерційної діяльності виявилось, що він знаходиться на достатньо низькому рівні.



Проведемо аналіз збутової діяльності підприємства. Збутова діяльність ПАТ «Маяк» досить розгалужена, мережа розповсюдження товару проходить майже по всіх областях України, підприємство реалізує продукцію в 23 областях України. Придбати продукцію ПАТ «Маяк», можна в багатьох магазинах. Із значною рекламною підтримкою продукція ТМ «Термія» представлена в гіпермаркеті «Епіцентр». Також створено торгівельну мережу магазинів “Терм-Комфорт”, в якій продаються всі товари ПАТ «Маяк», в Вінниці таких магазинів два (рис.2.10) [30]. Тобто збут проходить як через посередників, так і у власних магазинах.



Рисунок 2.11 - Збутова діяльність ПАТ «Маяк» у м. Вінниці

Як було відмічено вище, найважливішим показником ефективності роботи комерційної діяльності підприємства є прибуток, в якому відбиваються результати всієї торгової діяльності підприємства - обсягу реалізованої продукції, тобто товарообігу.

Товарообіг є одним з основних результативних показників комерційної діяльності підприємства, від нього залежать всі фінансові результати діяльності підприємства.

Абсолютне та відносне зменшення товарообігу проаналізовано вище, тому визначимо фактори що впливають на зміни обсягу товарообігу.

По-перше, товарообіг залежить від розміру товарних запасів та товарооборотності. Модель цієї залежності має наступний вигляд:

$$T = TЗ \cdot Kоб, \quad (2.5)$$

По-друге, товарообіг залежить від трудових ресурсів. До трудових факторів, що впливають на обсяг роздрібного товарообігу, відносяться: чисельність працівників, організація і продуктивність праці. Вище ми вже розраховували продуктивність праці за формулою (1.5), тому дану залежність можна представити наступним чином:

$$T = Чп \cdot ПП, \quad (2.6)$$

Також, на обсяг продажу товарів впливає стан основних засобів та інших необоротних активів та ефективне їх використання. Так, товарообіг можна представити як:

$$T = ФО \cdot ОФ, \quad (2.7)$$

Отже, згідно даних моделей на товарообіг впливають такі фактори :

- середньорічні товарні запаси;
- кількість товарних оборотів за визначений період;
- чисельність працівників;
- продуктивність праці;
- фондвідача
- середньорічна вартість основних виробничих фондів.

Проведемо факторний аналіз. Занесемо вихідні дані та основні розрахунки в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Зміна товарообігу і факторних показників у динаміці

Показники	Роки			Відхилення:			
	2018	2019	2020	2019 від 2018 року		2019 від 2020 року	
				Абсол. знач.	в %	Абсол. знач.	в %
1. Товарообіг підприємства, тис.грн	168303	175621	148131	+7318	+4,4	-27490	-15,7
2. Середні товарні запаси, ТЗ	5317,5	12535,5	14725,5	7218	135,5	2190	17,47
3. Кількість оборотів, $K_{об}$	31,6	14	10,1	-17,6	-55,69	-3,9	-27,86
4. Продуктивність праці, ПП	172,1	210,32	172,1	37,9	22,02	-38	-18,1

5. Чисельність промислово-виробничого персоналу, осіб	978	835	861	-143	-14,6	+26	+3,1
6. Фондовіддача, ФО	7,1	6,72	5,94	-0,4	-5,63	-0,8	-11,94
7. Основні виробничі фонди, ОФ	23624,5	26144,5	24965	2520	10,7	-1179,5	-4,5

Факторний аналіз ми проведемо для 2020 року в порівнянні з 2019 роком.

Розрахуємо відхилення обсягу товарообігу звітного року від попереднього у вартісному вимірі:

- за рахунок збільшення середньооблікової чисельності працівників :

$$T = Ч_{2020}ПП_{2019} - Ч_{2019}ПП_{2019}, \quad (2.9)$$

$$T = 210,32 \cdot (861 - 835) = 5468,32 \text{ (тис. грн.)}$$

- за рахунок зменшення продуктивності праці на одного працівника:

$$T = Ч_{2020}ПП_{2020} - Ч_{2020}ПП_{2019}, \quad (2.10)$$

$$T = 861 \cdot (172,1 - 210,32) = -32959,08 \text{ (тис. грн.)}$$

Загальне відхилення:  $+5468,32 - 32959,08 = -27490$  (тис. грн.)

- за рахунок збільшення середньорічних товарних запасів

$$T = ТЗ_{2020}Коб_{2019} - ТЗ_{2019}Коб_{2019}, \quad (2.11)$$

$$T = 14 (14727,5 - 12535,5) = 30660 \text{ (тис. грн.)}$$

- за рахунок зменшення кількості товарооборотів:

$$T = ТЗ_{2020}Коб_{2020} - ТЗ_{2020}Коб_{2019}, \quad (2.12)$$

$$T = 14725,5(10 - 14) = -58150 \text{ (тис. грн.)}$$

Загальне відхилення:  $-58150 + 30660 = -27490$  (тис. грн.)

- за рахунок зменшення фондovіддачі:

$$T = ОФ_{2020}ФO_{2020} - ОФ_{2020}ФO_{2019}, \quad (2.13)$$

$$T = 24965(5,94 - 6,72) = -20483,7$$

- за рахунок зменшення основних виробничих фондів

$$T = ОФ_{2020}ФO_{2020} - ОФ_{2019}ФO_{2020}, \quad (2.14)$$

$$T=5,94(24965-26144,5)=-7006,3$$

Загальне відхилення:  $-20483,7-7006,3=-27490$  (тис. грн.)

Розрахуємо відносний вплив факторів на товарообіг:

- за рахунок збільшення середньооблікової чисельності працівників :

$$T = \frac{\Delta T}{T_{2019}}, \quad (2.15)$$

$$T = \frac{5468,32}{175621} \cdot 100\% = 3,11\%$$

- за рахунок зменшення продуктивності праці на одного працівника:

$$T = \frac{-32959,08}{175621} \cdot 100\% = -18,8\%$$

Загальне відносне відхилення:  $-18,8 + 3,11 = -15,69\%$

- за рахунок збільшення середньорічних товарних запасів

$$T = \frac{30660}{175621} \cdot 100\% = 17,45\%$$

- за рахунок зменшення кількості товарооборотів:

$$T = \frac{-58150}{175621} \cdot 100\% = -33,11\%$$

Загальне відхилення:  $17,45-33,11=-15,66\%$

- за рахунок зменшення фондів:

$$T = \frac{-20483,7}{175621} \cdot 100\% = -11,66\%$$

- за рахунок зменшення основних виробничих фондів

$$T = \frac{-7006,3}{175621} \cdot 100\% = -3,98\%$$

Загальне відхилення:  $-3,98-11,66=-15,64$  (тис. грн.)

Отже, провівши факторний аналіз (рис. 2.12), ми з'ясували, що якщо розглядати вплив трудових ресурсів на товарообіг то:

- за рахунок збільшення середньооблікової чисельності працівників товарообіг зріс на 3,11% ;
- за рахунок зменшення продуктивності праці на одного працівника товарообіг зменшився на 18,8%.

Якщо розглядати вплив товарних запасів на товарообіг то:

- за рахунок збільшення середньорічних товарних запасів товарообіг зріс на 17,45;
- за рахунок зменшення кількості товарооборотів товарообіг зменшився на 33,11%.

Якщо розглядати вплив основних засобів на товарообіг то:

- за рахунок зменшення фондівіддачі товарообіг зменшився на 11,66%
- за рахунок зменшення основних виробничих фондів зменшився на 3,98%.

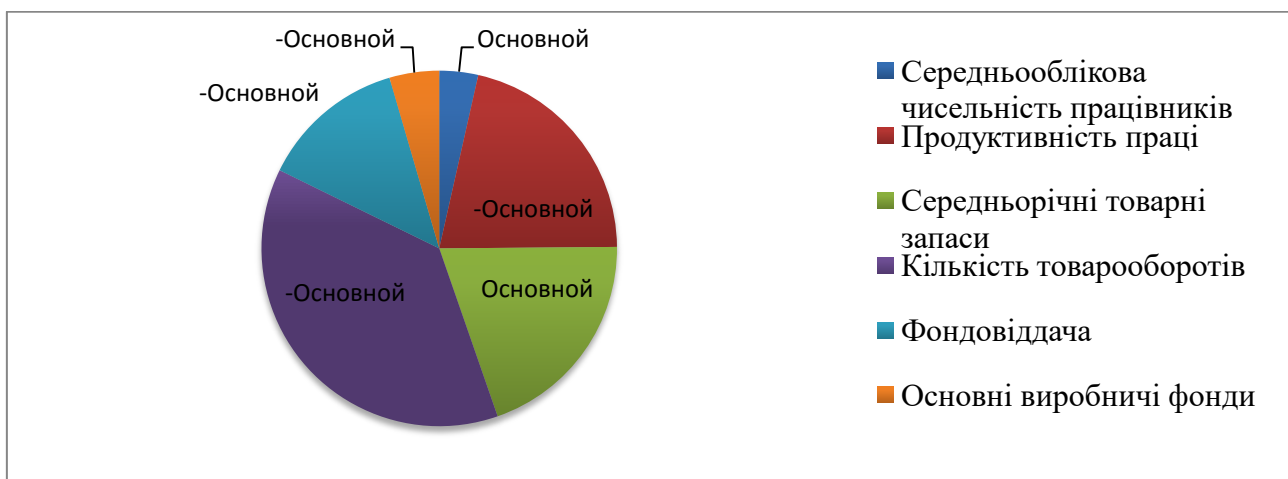


Рисунок 2.12 – Вплив факторів на обсяг товарообігу

#### 2.4 Аналіз менеджменту на ПрАТ «Вінницький завод “Маяк”»

У відповідності до статуту, органами управління та контролю товариства є:

- загальні збори акціонерів;
- спостережна рада;
- директор;
- ревізійна комісія [32].

Вищим органом товариства є Загальні збори акціонерів. Товариство зобов'язане щороку скликати загальні збори (річні загальні збори). Річні загальні збори товариства проводяться не пізніше 30 квітня наступного за звітним року. Загальні збори можуть вирішувати будь-які питання діяльності акціонерного товариства.

У загальних зборах товариства можуть брати участь особи, включені до переліку акціонерів, які мають право на таку участь, або їх представники

Позачергові загальні збори товариства скликаються наглядовою радою:

- 1) з власної ініціативи;
- 2) на вимогу виконавчого органу — в разі порушення провадження про визнання товариства банкрутом або необхідності вчинення значного правочину;
- 3) на вимогу ревізійної комісії (ревізора);
- 4) на вимогу акціонерів (акціонера), які на день подання вимоги сукупно є власниками 10 і більше відсотків простих акцій товариства;
- 5) в інших випадках, встановлених законом.

Наглядова рада приймає рішення про скликання позачергових загальних зборів Товариства або про відмову в такому скликанні протягом 10 днів з моменту отримання вимоги про їх скликання. Виконавчий орган Товариства здійснює управління поточною діяльністю Товариства.

До компетенції виконавчого органу належить вирішення всіх питань, пов'язаних з керівництвом поточною діяльністю товариства, крім питань, що належать до виключної компетенції загальних зборів та наглядової ради. Голову та членів виконавчого органу товариства обирає наглядова рада.

Виконавчий орган товариства підзвітний загальним зборам і наглядовій раді, організовує виконання їх рішень. Виконавчий орган діє від імені товариства у межах, встановлених статутом товариства і законом.

Членом виконавчого органу товариства може бути будь-яка фізична особа, яка має повну цивільну дієздатність і не є членом наглядової ради чи ревізійної комісії цього товариства.

Права та обов'язки членів виконавчого органу товариства визначаються Законом України "Про акціонерні товариства", статутом Товариства, іншими актами законодавства та/або положенням про виконавчий орган, а також контрактом, що укладається з кожним членом виконавчого органу. Від імені товариства контракт підписує голова наглядової ради чи особа, уповноважена на таке підписання наглядовою радою.

Виконавчий орган на вимогу органів та посадових осіб товариства зобов'язаний надати можливість ознайомитися з інформацією про діяльність

товариства в межах, встановлених законом, статутом та внутрішніми положеннями товариства. Особи, які при цьому отримали доступ до інформації з обмеженим доступом, несуть відповідальність за її неправомірне використання.

Правління складається з 7 членів і обирається наглядовою радою Товариства на строк до 5 років. До складу Правління входять: Голова Правління - генеральний директор ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»» та члени правління: технічний директор, директор по виробництву, директор по економіці і фінансах, головний бухгалтер, помічник генерального директора з загальних питань, начальник спеціального конструкторсько-технологічного бюро [35]. Кожний член виконавчого органу має право вимагати проведення засідання колегіального виконавчого органу та вносити питання до порядку денного засідання.

Члени наглядової ради, а також представник профспілкового або іншого уповноваженого трудовим колективом органу, який підписав колективний договір від імені трудового колективу, мають право бути присутніми на засіданнях колегіального виконавчого органу. Отже, можна відобразити схематично підпорядкування та звязки органів управління ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»» (рисунок 2.13)



Рисунок 2.13 - Підпорядкування та звязки органів управління ПрАТ «Маяк»

Розподіл персоналу здійснюється на підприємстві по двох групах: промислово-виробничий, який пов'язаний з основною діяльністю та невиробничий.

До промислово-виробничого персоналу відносяться працівники: основних і допоміжних цехів, підсобних виробництв, заводських лабораторій і відділів, вузлів зв'язку, інформаційно-обчислювальних центрів, усіх видів охорони, гарантійний відділ, тощо. Персонал неосновної діяльності промислових підприємств складають працівники, не зв'язані безпосередньо з процесами промислового виробництва. По виконуваних господарських функціях персонал підприємств підрозділяється на робітників та службовців. З групи службовців виділяються керівники, фахівці й інші працівники, що відносяться до службовців.

Отже, поділ праці на даному підприємстві можна вважати раціональним.

ПрАТ «Вінницький завод “Маяк”» має лінійно-функціональну структуру, в якій управління спирається на розподіл повноважень та відповідальності за функціями управління та прийняття рішень по вертикалі. Дана структура є доцільною для даного підприємства. Переваги даної структури полягають в тому, що лінійно-функціональна структура управління передбачає, що будь-які накази, розпорядження, які підлягають безумовному виконанню, працівники одержують тільки від своїх безпосередніх лінійних керівників вирішувати управлінські завдання. При цьому лінійні керівники не підпорядковані керівникам функціональних відділів апарату управління.

Така структура управління завдяки своїй ієрархії забезпечує швидку реалізацію управлінських рішень, сприяє спеціалізації і підвищенню ефективності роботи функціональних підрозділів, уможливорює швидкий маневр усіма видами ресурсів.

На даному підприємстві впроваджена бюрократична структура, тому що дана структура є ефективною, особливо у великих і дуже великих організаціях, у яких необхідно забезпечувати злагоджену чітку роботу величезних колективів людей, що працюють на єдину мету. Ці структури дають змогу мобілізувати людську енергію та



кооперувати працю людей під час реалізації складних проектів, у масовому і великосерійному виробництві.

Хоча лінійно-функціональна структура має свої недоліки:

- відсутність тісних взаємозв'язків і взаємодії на горизонтальному рівні між виробничими відділеннями;
- недостатньо чітка відповідальність, тому що той, хто приймає рішення, як правило, в його реалізації не бере участь;
- надмірно розвинута система зв'язків по вертикалі, тобто тенденція до надмірної централізації [36].

На ПрАТ «Вінницький завод “Маяк”» діє функціональна департаменталізація, за якого персонал групується відповідно до завдань, що він виконує, кожен має чітко визначене завдання і обов'язки.

На підприємстві плоска організаційна структура, незначна кількість менеджерів, відбувається швидке проходження інформації та рішень, що може іноді впливати негативно на результат. Рівень контролю не жорсткий, а знаходиться в оптимальних умовах.

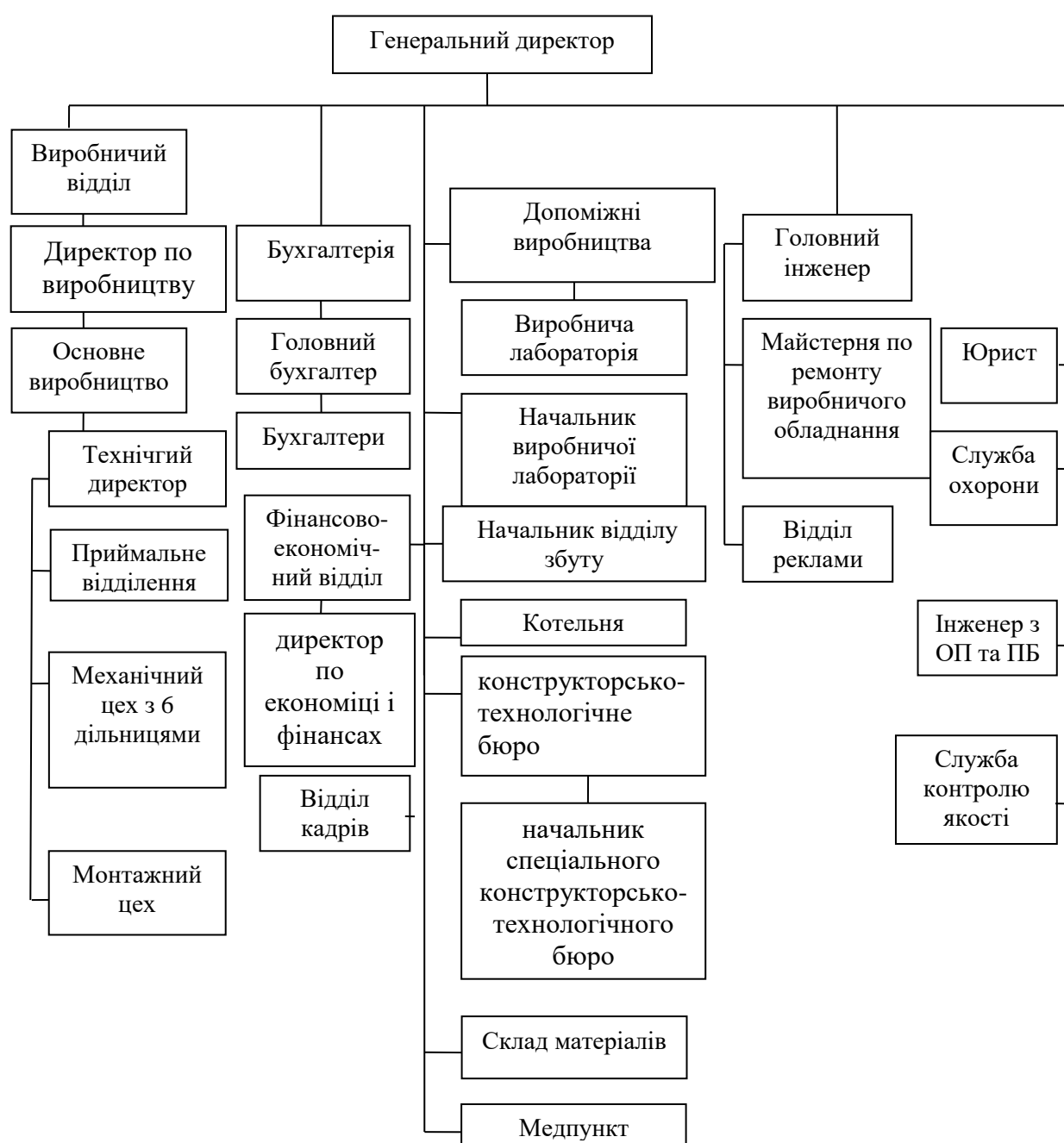
На даному підприємстві переважають лінійні та функціональні зв'язки. Це свідчить про оптимальне функціонування підприємства з точки зору прийняття раціональних управлінських рішень.

Лінійно-функціональна структура управління завдяки своїй ієрархічності забезпечує швидку реалізацію управлінських рішень, сприяє спеціалізації і підвищенню ефективності роботи функціональних служб, уможливорює необхідний маневр ресурсами.

Що стосується горизонтальних зв'язків, то вони знаходяться на належному рівні. Необхідно покращити вертикальні зв'язки, а саме узгодженість дій при прийнятті рішень, а саме через проходження інформацією кількох рівнів виникають певні проблеми.

На ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»» організаційна структура досить розгалужена, тому необхідно вжити заходів щодо її спрощення. Спрощення структури також здійснюється шляхом скорочення штабних відділів (або числа їхніх робітників), зменшення кількості дивізіональних підрозділів або заміни складної структури більш простою.

На рисунку 2.14 наведемо організаційну структуру ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»»



## Висновки до другого розділу

В результаті виконання аналітичного розділу нами було надано загальну характеристику підприємства та його продукції.

Отже, проаналізувавши основні показники діяльності підприємства за 2018, 2019 та 2020 роки можна зробити висновок, що стан роботи підприємства значно погіршився, але підприємство все рівно залишається прибутковим.

Провівши аналіз основних показників діяльності підприємства потрібно зазначити, що підприємство має незадовільний майновий стан, знос набагато перевищує оновлення основних засобів. Підприємству в найближчі десять років треба оновити частину основних засобів або закупити більш досконале обладнання. Аналіз ліквідності підприємства показав, що воно не в змозі погасити негайно короткострокові зобов'язання, але може погасити поточні зобов'язання. Зробивши розрахунки показників фінансової стійкості, слід зазначити про зменшення частки позикових коштів і підвищення фінансової незалежності. Але підприємство є досить залежним від своїх поточних зобов'язань.

Загалом в 2019 році в порівнянні з 2018, відбулось погіршення показників фінансової діяльності на підприємстві, динаміка показників 2020 року має більш позитивний характер в порівнянні з 2019 роком, що свідчить про більш раціональне використання власного капіталу.

Далі, для дослідження стану комерційної діяльності на підприємстві ми проаналізували показники рентабельності, оскільки вони є основними показниками ефективності комерційної діяльності підприємства. За результатами аналізу рентабельності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»» виявилось, що показники знаходяться на достатньо низькому рівні, за 3 роки спостерігається постійне зниження показників рентабельності, що свідчить про неефективну комерційну діяльність та зниження прибутковості підприємства, про скорочення діяльності підприємства, неефективне використання власного капіталу та активів підприємства. Проаналізувавши специфічні показники, ми спостерігаємо постійне зниження фондівіддачі, що свідчить про неефективне використання засобів праці,

товарооборотність навпаки зростає, в 2019 році в порівнянні з 2018 вона зросла на 126%, а в 2020 – на 36,3 %, що є негативною тенденцією, хоча і темп росту зменшився, адже ефективність комерційної діяльності виявляється в скороченні тривалості перебування товарів у обігу. Про це свідчить і кількість оборотів, яка повинна збільшуватись, а в даному випадку ми навпаки спостерігаємо їх зменшення ( в 2019 на 55%, а в 2020 – 27% в порівнянні з попереднім роком). В свою чергу, ми спостерігаємо позитивну тенденцію в зростанні продуктивності праці на підприємстві. В 2019 році вона зросла на 22%, а в 2020 році – на 18% в порівнянні з попереднім роком. Також, аналізуючи розраховані показники, потрібно зазначити, що сповільнилась оборотність оборотних коштів, що також негативно характеризує комерційну діяльність підприємства і свідчить про неефективне використання оборотних коштів.

Провівши факторний аналіз товарообігу виявилось, що вплив трудових ресурсів за рахунок збільшення середньооблікової чисельності працівників призвів до росту товарообігу на 3,11% , а за рахунок зменшення продуктивності праці на одного працівника товарообіг зменшився на 18,8%. Якщо розглядати вплив товарних запасів на товарообіг то за рахунок збільшення середньорічних товарних запасів товарообіг зріс на 17,45, за рахунок зменшення кількості товарооборотів товарообіг зменшився на 33,11%.

Якщо розглядати вплив основних засобів на товарообіг то за рахунок зменшення фондів товарообіг зменшився на 11,66%, за рахунок зменшення основних виробничих фондів зменшився на 3,98%.

Також, ми проаналізували систему управління на підприємстві, провели аналіз функцій та компетенцій органів управління, дослідили чинну організаційну структуру на підприємстві. На ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»» лінійно-функціональна структура, в якій управління спирається на розподіл повноважень та відповідальності за функціями управління та прийняття рішень по вертикалі. Дана структура є доцільною для даного підприємства, поділ праці на даному підприємстві можна вважати раціональним. Було визначено, що на ПАТ «Маяк» організаційна структура досить розгалужена, тому необхідно вжити заходів щодо її спрощення.

## РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ПРОПОЗИЦІЇ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ВІННИЦЬКИЙ ЗАВОД “МАЯК”»

### 3.1 Розробка та обґрунтування стратегії розвитку організації

Для того щоб розробити стратегію розвитку підприємства, проведемо макроекономічний аналіз. Аналізуючи загрози зовнішнього середовища, на перше місце необхідно поставити високий податковий тиск та штрафи, а також посилення конкуренції з боку інших виробників. Сюди потрібно також віднести нова хвилю економічної кризи в країні та в світі загалом, загрозу високих темпів інфляції, зростання вартості енергоносіїв, подорожчання матеріалів та сировини, також складність залучення фінансових ресурсів та часті зміни у законодавстві

Загрозу посилення конкуренції товариство може зменшити шляхом збільшення своєї частки ринку і розвитку власної товарної марки «Термія», що вимагає більшої уваги до розвитку маркетингу та достатнього його фінансування, наприклад проведенням широкомасштабних реклам. Загрозу високого податкового тиску досить важко подолати, але вона може бути частково знижена шляхом прохання допомоги в держави, надання певних субсидій підприємству чи частково звільнення від оподаткування.

Аналіз можливостей, що з'являються на ринку показав, що до найбільш сприятливих можливостей потрапляють можливості розвитку ринкових відносин, розширення асортименту з різними рівнями цін, міжнародне науково-технічне співробітництво, а також впровадження нових технологій та технічних рішень. Можливості, що надаються ринком, і відношення компанії до числа лідерів галузі обумовлюють застосування стратегії зростання.

Для проведення SWOT-аналізу підприємства спочатку необхідно провести базовий SWOT-аналіз. Сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози які характерні для даного товариства відображені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1-Базовий SWOT-аналіз

№ п/п	Назва	Докладний опис
<b>Сильні сторони</b>		
1	Довгий термін присутності на ринку ( більше 40 років) та компетентне керівництво	Створення позитивного іміджу на ринку як стабільного підприємства.
2	Висока(світова) якість продукції та сучасний дизайн	Перевага перед багатьма конкурентами з товарами по більш низькими цінами, але неякісною продукцією.
3	Широкий асортимент продукції та їх ціновий діапазон	Рівень цін досить різний, що дає змогу залучити усі групи доходів населення.
4	Можливість запропонувати додаткові послуги замовникам	На високому рівні сервісне обслуговування та багато інших послуг, які не пов'язані з власною продукцією розширюють коло споживачів на ринку та приносять додатковий дохід.
5	Наявність матеріальної бази для проведення досліджень та впровадження новинок у виробництво	Вихід на ринок з новим продуктом, можливість впроваджувати певні новинки яких немає у конкурентів.
6	Співробітництво з науково - дослідними організаціями, в т.ч. міжнародними	Можливість виходу на світовий ринок.
7	Високий рівень підготовки кадрів	Більш компетентна, злагоджена та якісна робота персоналу, без конфліктів, менша кількість виробництва браку та інших факторів які гальмують процес виробництва пов'язаний з персоналом.
<b>Слабкі сторони</b>		
1	Застаріле технічне обладнання	Зниження якості та темпів виробництва продукції
2	Швидка плинність кадрів	Зниження рівня підготовки працівників, що призводить до зменшення виробітку та якості продукції, та додаткових витрат.
3	Нестача фінансових ресурсів та висока частка залучених коштів, наявність кредиторської заборгованості	Підвищує ризик банкрутства
4	Нестача коштів для проведення широкомасштабної рекламної кампанії	Втрачання певної кількості покупців через невідомість про продукцію.
5	Підприємство має високий ступінь залежності від законодавчих та економічних обмежень.	Відсутність можливості самостійно здійснювати власну стратегію управління.
<b>Можливості</b>		
1	Направлення дій підприємства на освоєння та завоювання нових ринків збуту	Здобуття нових ринків збуту
2	Міжнародне науково-технічне співробітництво	Здобуття іміджу та реклама власної продукції, розробка та впровадження певних інновацій.
3	Впровадження нових технологій, технічних рішень, підходів до управління	Підвищення конкурентоспроможність виготовляємої продукції, через підвищення якості та швидкості виготовлення.

Продовження таблиці 3.1

4	Поліпшення організаційної структури управління	Покращення керівництва , що призведе до більш стабільного, продуманого та злагодженого виробничого процесу.
5	Розширення асортименту та диференціація товарів за ціною	Залучення до купівлі різних груп споживачів.
Загрози		
1	Посилення конкуренції з боку інших виробників	Втрата частки споживачів, необхідність більше сил витратити на втримання власної частини ринку
2	Високий податковий тиск	Більшу частину прибутку необхідно віддавати державі ніж спрямовувати на вдосконалення виробництва продукції .
3	Часті зміни у законодавстві	Відсутність впевненості та стабільності в майбутньому.
4	Загроза високих темпів інфляції	Знецінення накопичених активів підприємства та загроза банкрутства
5	Спад виробництва	Зменшення кількості продукції в результаті зменшення прибутків
6	Складність залучення фінансових ресурсів	Високі відсотки, які необхідно сплачувати не дають змоги отримувати великі прибутки.
7	Зростання вартості енергоносіїв, подорожчання матеріалів та сировини	Збільшення додаткових витрат, що призведе до збільшення собівартості продукції, що в свою чергу до збільшення ціни продукції і як наслідок можуть зменшитися темпи продажів та переваги конкурентів з більш низькими цінами.
8	Нова хвиля економічної кризи (пандемії) в країні та в світі загалом	Загальний стан населення і країни при нестачі коштів або їх знеціненні коли споживачі не можуть дозволити купити собі певний товар, що веде банкрутства підприємства.

Отже, базовий SWOT-аналіз показав, що сильних сторін у підприємства більше ніж слабких, але в той же час кількість загроз перевищує кількість можливостей.

Провівши аналіз можна зробити висновок, що дане підприємство має можливість захопити велику частину ринку та утримувати свої позиції, покращувати імідж та впроваджувати нові ідеї та розробки, які будуть задовольняти попит потенційних споживачів, що буде приносити прибуток підприємства. Але, також, існує проблема – це можливість нестачі фінансових ресурсів внаслідок настання загроз підприємства.

В першу чергу, система управління на підприємстві повинна бути спрямована на ліквідацію найслабшої сторони підприємства, яка проявляється в нестачі фінансових ресурсів та високій частці залучених коштів, наявності кредиторської

заборгованості. Для цього потрібно підсилювати сильні сторони підприємства – це імідж, висока якість продукції, широкий асортимент та кваліфіковані кадри.

Завданням системи управління підприємства є розробка стратегії стабілізації, яка забезпечить підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства та розвиток виробництва, підтримування рівня прибутку протягом тривалого часу, що дозволить уникнути проблем із нестачею фінансових ресурсів та призведе до погашення усіх заборгованостей підприємства, також вирішити проблему із плинністю кадрів, що веде до зменшення трудового потенціалу підприємства.

Місією ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»» є виробництво високоякісної конкурентоспроможної продукції, яка задовольняє потреби та користується попитом споживачів. Товариство прагне зайняти гідне місце на вітчизняних ринках та досягти виходу на зарубіжні ринки.

Товариство створюється з метою здійснення підприємницької діяльності для одержання прибутку в інтересах акціонерів товариства.

Предметом діяльності товариства є виробництво товарів та надання послуг, а також комерційна та інша підприємницька діяльність, у тому числі зовнішньоекономічна, з метою одержання відповідного прибутку.

Визначимо основні цілі підприємства в межах існуючої місії та проведеного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища.

До довгострокових цілей діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»» належать:

- збільшення частки ринку продажу власної продукції та стійких конкурентних переваг;
- вихід на зарубіжні ринки, в перше чергу Польщі, а також закріпити власні позиції на ринках Молдови, Білорусії та інших;
- забезпечити стійке щорічне зростання прибутку, покращити фінансовий стан та стійкість підприємства;
- розширення діяльності;
- розвиток науково-дослідницьких відносин у сфері розробок новітніх технологій у виробництві продукції.



До середньострокових цілей належать:

- значне поліпшення якості продукції через впровадження на підприємстві нового високопродуктивного обладнання, залучення інвестицій, забезпечення стійкої конкурентної позиції на ринку обігрівальної техніки, радіаторів областей України;
- партнерство з іноземними виробниками радіаторів та обігрівачів.

Короткостроковими цілями діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»» є:

- стабільне зростання прибутку;
- збільшення кількості покупців та замовлень;
- підвищення рівня кваліфікації серед працівників та покращення умов праці;
- погашення заборгованостей підприємства.

Науковими цілями є: розробка нових технологій з меншим енергозатратами.

До економічних цілей відноситься: збільшення обсягів виробництва та продажу що призведе до зростання прибутку, зростання рентабельності обороту та власного капіталу, зменшення частки залученого капіталу.

Основними соціальними цілями є: створення нових робочих місць, збільшення заробітної плати і забезпечення виконання соціальних зобов'язань працівникам підприємства, сприяння особистому розвитку працівників підприємства, зменшити шкідливий вплив на зовнішнє середовище, в тому числі зменшити шкідливі викиди в атмосферне повітря.

ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»» на даний момент притримується стратегії виживання.

Стратегія виживання (скорочення) використовується в умовах економічної кризи, нестабільності, високої інфляції або коли товари перебувають в стадії насичення і спаду ЖЦТ і полягає в спробах пристосуватися до важких ринкових умов господарювання та існуючої ситуації [36].

До цієї стратегії вдаються, коли фінансово-економічні показники діяльності підприємства набирають стійкої тенденції до погіршення, коли саме існування підприємства перебуває під загрозою з різних причин.

Метою підприємства у цій скрутній ситуації є стабілізація становища, перехід до стратегії стабілізації. Стратегія виживання не може бути довгостроковою, оскільки це не відповідає інтересам працівників, акціонерів, керівництва. З одного боку, вона потребує швидких, рішучих, достатньою мірою скоординованих дій, а з другого - обачливості та реалістичності у прийнятті рішень. Реалізація стратегії виживання потребує жорсткої централізації управління, концентрації влади .

Завдання підприємства є розробити стратегію стабілізації, вона забезпечить розвиток виробництва, передбачає вирівнювання обсягу продажу, прибутку, інших показників з наступним їх підвищенням і поступовим переходом від захисної до наступальної стратегії, до стану зростання, що дозволить уникнути проблем із нестачею фінансових ресурсів та призведе до погашення усіх заборгованостей підприємства.

Стратегія стабілізації здійснюється за рахунок:

- захисту наявної частки ринку;
- збереження науково-технічного і кадрового потенціалу підприємства на досягнутому рівні;
- модифікації базової продукції;
- постійна адаптація до зовнішнього середовища;
- економія витрат;
- ощадливого використання ресурсів, щоб швидше стабілізувати рентабельність як мінімум на досягнутому рівні;
- домогтися позитивних зрушень в реалізації продукту та розширенні ринків збуту з орієнтацією на швидке поживлення діяльності;
- обґрунтування програми фінансової стабілізації підприємства шляхом вишукування ефективних внутрішніх і зовнішніх джерел інвестування інноваційної діяльності.

Головну увагу спрямовують на: економію всіх видів витрат; зняття з виробництва нерентабельної продукції; перегляд системи товароруку; пошук резервів підвищення ефективності.

Стратегію розвитку підприємства можна реалізувати за допомогою досягнення

підприємством конкретних цілей. «Дерево цілей» наведено на рис. 3.1.

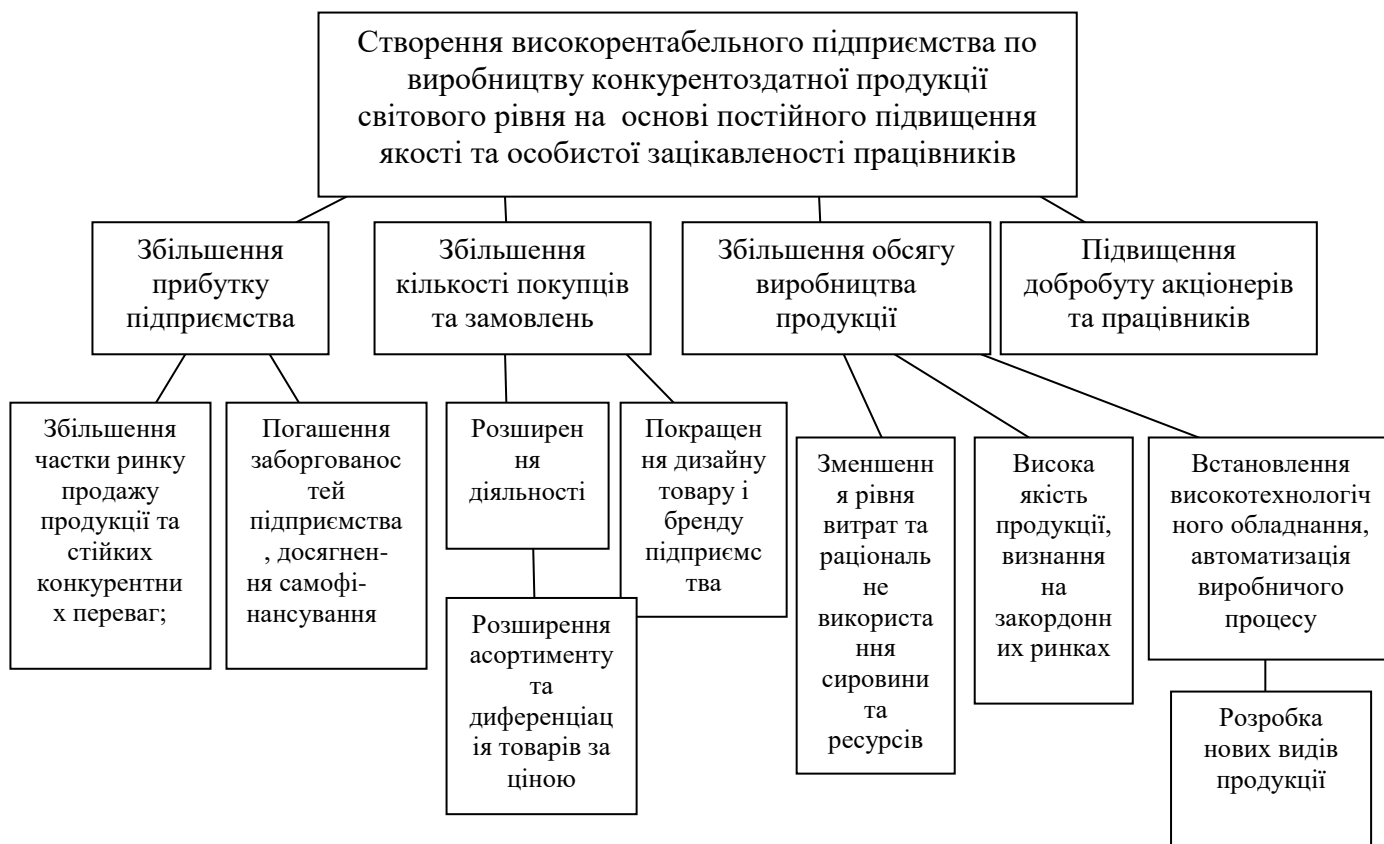


Рисунок 3.1 – Дерево цілей ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»»

### 3.2. Розробка рекомендацій з удосконалення комерційної діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»»

Відповідно до цілей підприємства та обраної стратегії, а також здійсненого аналізу діяльності підприємства та виявлених недоліків, можна запропонувати наступні рекомендації з підвищення результатів діяльності підприємства та усунення наявних проблем та недоліків.

В сучасних умовах формування ринкових відносин, головною особливістю комерційної діяльності повинна стати переорієнтація її цілей, задач та функцій від потреб підприємства до потреб і вимог ринку, окремого споживача, покупця. При цьому необхідно використовувати принципово новий комплексний підхід до вирішення ринкових проблем націлений на активізацію комерційної діяльності і

використання більш сучасних методів комерційної діяльності на основі принципів та елементів маркетингу. Специфіка комерційної діяльності при маркетинговому підході полягає у її цільовій орієнтації - більш повному задоволенні запитів споживачів і виявленні найбільш перспективних ринків збуту.

Для розширення ринків збуту та збільшення обсягу продажу продукції необхідно запровадити ефективну систему маркетингу на підприємстві, яка представляє собою інструмент в боротьбі за ринок, вивчення його потреб і запитів покупців.

По-перше, необхідно удосконалити організаційну структуру підприємства, потрібно відділ реклами реорганізувати в відділ маркетингу та провести підвищення кваліфікації працівників.

По-друге, проводити маркетингові дослідження, що являє собою виявлення існуючого і потенційного попиту покупців на товари і послуги шляхом комплексного вивчення стану ринку і перспектив його розвитку; організацію науково-дослідної роботи підприємства зі створення нових зразків продукції, а також організацію виробництва відповідних товарів, що задовольняють запити споживача; координацію і планування виробництва і фінансування; організацію і вдосконалення системи і методів збуту продукції, постійне спостереження за розвитком ринку.

По-третє, розробка ефективної, широкомасштабної реклами, яка буде охоплювати інтернет рекламу, аудіо та відео звернення, та використання білбордів та сіті-лайтів. Також постійна участь у виставках та конференціях.

Наступним напрямком удосконалення комерційної діяльності, в умовах інвестиційно-інноваційного розвитку і лібералізації торговельної діяльності коли традиційні форми і методи торгівлі все більше поступаються якісно новим, що ґрунтуються на сучасних інформаційних технологіях і електронних комунікаціях, повинна бути електронна комерція (e-com), як одна з прогресуючих форм.

Для збільшення товарообігу необхідно провести впровадження технологій електронної комерції на підприємстві, це електронний обмін інформацією, електронний рух капіталу, електронну торгівлю, електронний маркетинг.

Робота на віртуальному ринку надасть ряд переваг підприємству, серед яких:

- зниження трансакційних витрат;
- висока швидкість оформлення угод;
- відсутність посередників;
- відсутність необхідності в додаткових офісах, філіях;
- можливість продажу необмеженої кількості товарів на ринку;
- наявність електронного каталогу товарів, що скорочує час на пошуки потрібного товару для споживача;
- невеликий розмір складського господарства;
- цілодобовий режим роботи електронного магазину. Покупець о будь-якій годині дня чи ночі може звернутися на сайт потрібного йому електронного магазину і зробити замовлення.

Розробка інтернет-магазину дозволить підвищити обсяги продажу продукції, зекономити на оренді приміщень для продажу, що дозволить зменшити собівартість продукції та в результаті зменшить ціну товарів та призведе до збільшення попиту.

Наступним напрямком підвищення ефективності комерційної діяльності є підвищення якості продукції на підприємстві. Однією з найбільш значних за останні роки інновацій у сфері забезпечення належного рівня якості та конкурентоспроможності стало впровадження в діяльність сучасних підприємств тотальної системи управління якістю (TQM). Тотальне управління якістю (TQM) – це модель управління компанією, яка означає підхід, націлений на якість, заснований на участі всіх її членів і спрямований на досягнення довгострокового успіху шляхом задоволення вимог споживача і вигоди для співробітників і суспільства. Метою TQM є досягнення довгострокового успіху шляхом максимального задоволення запитів споживачів, співробітників і суспільства.

Завданням TQM є постійне поліпшення якості за допомогою регулярного аналізу результатів і коректування діяльності, повна відсутність дефектів і невиробничих витрат, виконання наміченого чітко у зазначений термін.

Управління компанією по концепції TQM розглядає досягнення довгострокового успіху як предмет управлінської дії. Поставлені цілі реалізуються в

круговому циклі управління (циклі Демінга): планування –здійснення – контроль та аналіз – поліпшення.

Отже, впровадження системи тотального управління якістю товарів, яка забезпечить більш ефективне та раціональне не тільки управління якістю, а й підприємством взагалі, підвищення ступеня задоволення клієнтів, посилення іміджу та репутації фірми, збільшення чисельності клієнтів та зацікавленості інвесторів.

Для підвищення продуктивності праці та зменшення плинності кадрів необхідно:

- розробка системи навчання персоналу, що включає в себе створення плану підготовки необхідних спеціалістів, вибір форми підвищення кваліфікації, що дозволить підвищити продуктивність праці, якість продукції, можливість використання інноваційних методів виробництва, підвищення інтелектуальної праці, створення нових ідей, підвищення конкурентоспроможності.
- налагодження системи зворотного зв'язку - забезпечить збереження ціннісних стосунків і прихильності працівників, дасть змогу працівникам висловити власну думку чи проявити ініціативність, позитивно вплине на творчу активність працівників та підвищить трудовий потенціал підприємства
- преміювання співробітників в залежності від продуктивності праці чи збільшенням загального прибутку підприємства (нормативна регламентація відсоткових відрахувань) - забезпечить мотивацію працівників підвищити рівень власної продуктивності праці, а також дасть змогу зменшити витрати на виплати тим хто не бажає підвищувати власну продуктивність праці.
- формування ефективної системи ротації кадрів - забезпечить стабілізацію руху кадрів, забезпечить впевненість працівників у майбутньому та можливості кар'єрного росту, що призведе до підвищення ефективності праці робітників.

Також, підприємству необхідно модернізація технологічного оснащення та автоматизація виробничого процесу, що показав аналіз майнового стану та аналіз організаційно технічного та технологічного рівня виробництва. Це підвищить обсяги виробітку продукції та якість товарів, що в свою чергу підвищить обсяги продажів.

Проведемо розрахунок витрат необхідних для впровадження розроблених рекомендацій.

На впровадження маркетингової служби та її функціонування необхідно:

- реорганізовуючи відділ реклами в відділ маркетингу необхідно провести підвищення кваліфікації працівників, для того щоб не залучувати нових.

$$V_{пк} = N \cdot Цпк,$$

де N - кількість персоналу, що потребує підвищення кваліфікації;

Цпк – вартість курсів підвищення кваліфікації.

$$V_{пк} = 5 \cdot 2000 = 10000 \text{ грн}$$

- витрати на заробітну плату для робітників що реорганізовані в відділ маркетингу, та виконують окрім робіт з рекламою маркетингові дослідження та ін..

$$З = 12M \cdot \beta,$$

де 12 – число місяців

M – місячний посадовий оклад працівника;

$\beta$  – частка часу, який витрачає працівник на виконання певної функції.

$$З = 12 \cdot 2500 \cdot 0,5 = 15000 \text{ грн.}$$

- проведення реклами в залежності від виду, потребує таких витрат:

а) банерна реклама коштує

- на сайті <http://www.myvin.com.ua> 700 грн/місяць

$$P = 6 \cdot 700 = 4200 \text{ грн.}$$

- на сайті <http://vk.com> – 500 грн/місяць

$$P = 500 \cdot 6 = 3000 \text{ грн.}$$

б) розміщення реклами на бігбордах

Таблиця 3.2 - Вартість реклами на бігбордах

№	Найменування послуги	Розрахунковий період	Вартість, грн
1.	Оренда	6 місяців	1500 грн · 6 = 9000
2.	Виготовлення (з урахування матеріалів)	1 день	145,00 грн./м <sup>2</sup> · 3 = 435
3.	Монтаж	1 година	200,00 грн./шт.
Разом			9635

На впровадження електронної комерції необхідні такі витрати:

- вартість розробки інтернет-магазину – 7680 грн.

- виплата заробітної плати працівнику відділу збуту який буде вести роботу з інтернет-магазином –  $8000 \text{ грн/місяць} \cdot 12 = 96000 \text{ грн}$ .
- установка та утримання комп'ютерного устаткування, програмне забезпечення – 5000 грн.

Впровадження в діяльність тотальної системи управління якістю (TQM) потребує наступних витрат:

- додаткова заробітна плата менеджерам та інженерам, які будуть проводити контроль та задіяні до впровадження даної системи:

$$З = 12 \cdot 8000 \cdot 0,25 = 24000 \text{ грн.}$$

$$З = 24000 \cdot 6 = 144000 \text{ грн.}$$

- підвищення кваліфікації менеджерів та інженерів для впровадження системи

$$V_{\text{пк}} = 6 \cdot 2000 = 12000 \text{ грн.}$$

Розрахуємо економічний ефект від впровадження запропонованих рекомендацій:

- в результаті впровадження тотальної системи управління якістю виручка від реалізації продукції зросте на 5-7%, в той же час зменшаться витрати пов'язані із собівартістю приблизно на 3-4%, оскільки підвищиться якість виробів, що призведе до зменшення кількості браків, гарантійного та сервісного обслуговування.

$$ВП = V_p - C_p,$$

де  $V_p$  - виручка від реалізації продукції;

$C_p$  - собівартість реалізованої продукції.

$$V_p = 143854,72 \text{ тис. грн}$$

$$C_p = 119044,22 \text{ тис. грн}$$

$$ВП = 24810,5 \text{ тис. грн.}$$

$$V_T = AB + V_3 + ОП + ПП + V_{\text{дод.}},$$

де  $AB$  - адміністративні витрати;

$V_3$  - витрати на збут;

$ОП$  - операційні витрати;

$ПП$  - податок на прибуток, в 2021 році становить 18%.



Вдод.- витрати пов'язані з впровадженням рекомендації.

$$Вт=9611+8396+4419+66+440,515=22932,515 \text{ тис. грн.}$$

$$ЧП=ВП-Вт$$

$$ЧП=1877,985 \text{ тис. грн.}$$

$$Еф=ЧПп-ЧПд,$$

де Еф – економічний ефект;

ЧПп- чистий прибуток після впровадження рекомендації;

ЧПд- чистий прибуток до впровадження рекомендації.

$$Еф=1877,985-1340=537,985 \text{ тис. грн}$$

- в результаті системи електронної комерції, виручка від реалізації продукції зросте на 8-9%.

$$Вр= 147926,08 \text{ тис. грн}$$

$$Ср=122726 \text{ тис. грн}$$

$$ВП= 25200,08 \text{ тис. грн}$$

$$Вт=9611+8396+4419+48,68+ 517,826 = 22992,506 \text{ тис. грн}$$

$$ЧП= 2207,574 \text{ тис. грн}$$

$$Еф=2207,574-1340= 867,574 \text{ тис. грн}$$

- в результаті системи маркетингових досліджень та проведення ефективної реклами, виручка від реалізації продукції зросте на 10-11%.

$$Вр= 149283,2 \text{ тис. грн}$$

$$Ср= 123953,26 \text{ тис. грн}$$

$$ВП= 25329,94 \text{ тис. грн}$$

$$Вт=9611+8396+4419+41,835+ 543,799= 23011,634 \text{ тис. грн}$$

$$ЧП= 2318,306 \text{ тис. грн}$$

$$Еф=2318,306-1340=978,306 \text{ тис. грн}$$

Таблиця 3.3 - План рекомендацій для удосконалення управління комерційною діяльністю на підприємстві

Назва рекомендації	Зміст витрат	Терміни виконання	Витрати, грн	Економічний ефект, грн	Інші результати
1. Впровадження тотальної системи управління якістю (TQM)	- додаткова заробітна плата менеджерам та інженерам, які будуть проводити контроль та задіяні до впровадження даної системи	2021 рік	144000	537985	Підвищиться попит на продукцію, зменшаться витрати, зменшиться кількість браку та витрати на гарантійне обслуговування, підвищиться імідж підприємства, збільшиться зацікавленість інвесторів.
	- підвищення кваліфікації менеджерів та інженерів для впровадження системи		12000		
Разом			66000		
2. Впровадження системи електронної комерції	- вартість розробки інтернет-магазину	I півріччя 2021 року	7680	867574	Розширення ринків збуту, збільшення кількості реалізованої продукції, економія витрат на оренді торговельних приміщень, витрат на персонал та ін..
	- виплата заробітної плати працівнику відділу збуту який буде вести роботу з інтернет-магазином		36000		
	- установка та утримання комп'ютерного устаткування, програмне забезпечення		5000		
Разом			48680		
3. Впровадження відділу маркетингу та проведення реклами	- підвищення кваліфікації працівників	I півріччя 2021 року	10000	978306	Збільшення кількості споживачів, збільшення кількості реалізованої продукції,
	- витрати на заробітну плату для робітників що реорганізовані в відділ маркетингу, та виконують окрім робіт з рекламою маркетингові дослідження та ін..		15000		
	- банерна інтернет-реклама - розміщення реклами на бігбордах	I півріччя 2021 року	7200 9635		
Разом			41835		
Всього			156515	2383865	

Проведемо оцінювання економічної ефективності зроблених рекомендацій, розрахуємо такі показники:

- індекс дохідності - ІД, який розраховується за формулою 3.4:

$$ІД = \frac{Еф}{В}, \quad (3.4)$$

- період окупності витрат – ПО:

$$ПО = \frac{В}{Еф}, \quad (3.5)$$

Отже, зроблені розрахунки відобразимо у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Оцінювання економічної ефективності зроблених рекомендацій

Назва рекомендації	Індекс похідності ІД	Період окупності ПО
1.Впровадження тотальної системи управління якістю (TQM)	8,15	0,12
2.Впровадження системи електронної комерції	17,82	0,056
3.Впровадження відділу маркетингу та проведення реклами	23,38	0,042

Отже, ми бачимо, що впровадження рекомендацій економічно ефективно, адже показники індексу дохідності дуже великі, а період окупності менше одного року.

### 3.3 Макетування організаційної структури ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»»

На ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»» організаційна структура досить розгалужена, тому необхідно вжити заходів щодо її спрощення.

Спрощення структури також здійснюється шляхом скорочення штабних відділів (або числа їхніх робітників), зменшення кількості дивізіональних підрозділів або заміни складної структури більш простою.

Для більш ефективної діяльності підприємства та покращення організаційної структури необхідно:

1) реорганізувати відділ реклами в маркетинговий відділ та до штатного розкладу включити посаду маркетолога та менеджера для проведення маркетингової стратегії.

2) об'єднати бухгалтерію, фінансово-економічний відділ та відділ кадрів в планово-економічний відділ, що призведе до підвищення ефективності роботи, швидку реалізацію управлінських рішень, покращення координації.

3) конструкторсько-технологічне бюро, службу контролю якості об'єднати з виробничою лабораторією в один відділ, де буде відбуватись оцінка якості продукції та проводитись дослідження щодо покращення якості продукції підприємства.

4) скорочення чисельності служби охорони з 9 до 7 чоловік.

Макет організаційної структури відображено на рисунку 3.2.

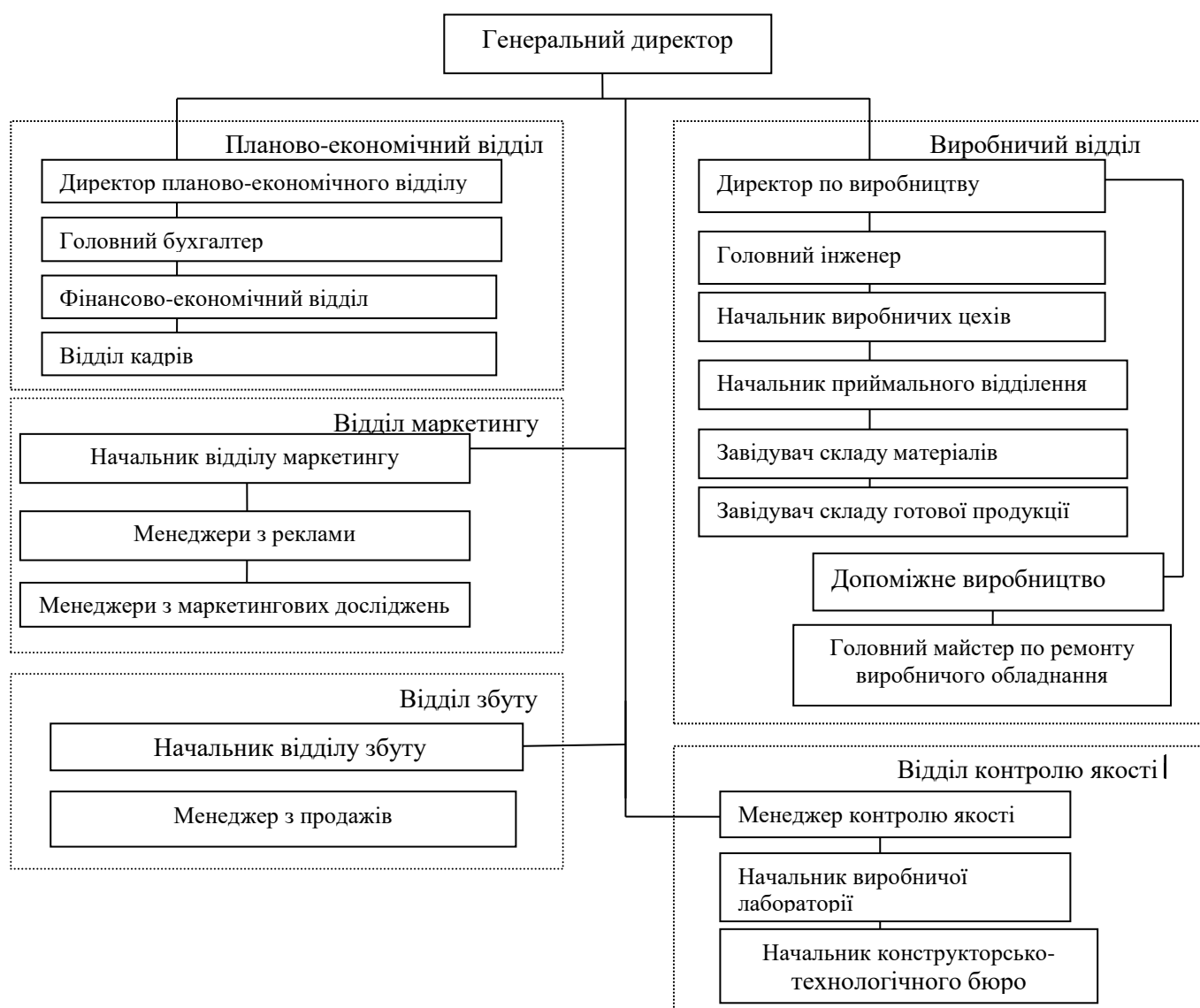


Рисунок 3.2 – Змакетована організаційної структури управління ПрАТ «Маяк»

### 3.4 Моделювання результатів діяльності підприємства

У результаті реалізації запропонованих рекомендацій можна спрогнозувати такі результати діяльності підприємства:

- прогнозований обсяг реалізації продукції N за рік – 183000 електроконвекторів;
- середня ціна реалізації одиниці продукції (без врахування ПДВ) – 600 грн.;
- прямі витрати на виробництво одиниці продукції - 390 грн.;
- непрямі витрати на виробництво одного виробу ОВ – 160 грн.;
- ставка податку на прибуток у 2021 році X = 18%.

Змоделюємо чутливість чистого прибутку підприємства.

Розрахуємо основні показники діяльності підприємства.

Загальний обсяг продажу товарів складе:

$$\text{ЗОП} = \text{Ц} \cdot \text{N} = 600 \cdot 183000 = 109800,510 \text{ тис.грн.}$$

Величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на одиницю продукції складе:

$$(\text{ПРi} + \text{ОВi}) = 390 + 160 = 550 \text{ грн.}$$

Загальна величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на весь обсяг продажу товарів складе:

$$(\text{ПРi} + \text{ОВi}) \cdot \text{N} = 550 \cdot 183000 = 100650 \text{ тис. грн.}$$

з них - прямі витрати складають 71370 тис. грн., а непрямі – 29280 тис. грн.

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$\text{ПО} = 109800,510 - 100650 = 9150,51 \text{ тис.грн.}$$

Кредитів підприємство не залучає.

Тому прибуток підприємства до сплати податку на прибуток також складе:

$$\text{ПДСП} = 9150,51 \text{ тис.грн.}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$\text{ПП} = \text{ПДСП} \cdot \lambda / 100\% = 9150,51 \cdot 0,16 = 1464,0816 \text{ тис.грн.}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$\text{ЧП} = \text{ПДСП} - \text{ПП} = 9150,51 - 1464,0816 = 7686,4284 \text{ тис.грн.}$$

Припустимо, що показниками, які найбільше впливають та величину чистого прибутку підприємства є:

- обсяг продажу продукції;
- ціна реалізації одиниці продукції;
- прямі та непрямі витрати на виробництво одиниці продукції,
- ставка податку на прибуток.

Межі зміни перших чотирьох показників виберемо в діапазоні  $\pm 30\%$ , а ставку податку на прибуток приймемо стабільною (відповідно до норм Податкового кодексу України в з 01 січня 2014 року ставка податку на прибуток 16% ).

3-й крок: визначимо чутливість чистого прибутку залежно від зміни обсягу продажу продукції. Проведемо розрахунки величини чистого прибутку тільки для крайніх значень обсягу продажу.

Для нижнього значення обсягу реалізації продукції:

$$N_H = 0,7 \cdot 183000 = 128100 \text{ шт.}$$

Отримаємо загальний обсяг реалізації продукції, який складе:

$$\text{ЗОП} = \text{Ц} \cdot N_H = 600 \cdot 128100 = 76860 \text{ тис.грн.}$$

Загальна величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на весь обсяг реалізації продукції складе:

$$(\text{ПР} + \text{ОВ}) \cdot N_H = (390 + 160) \cdot 128100 = 70455 \text{ тис.грн.}$$

з них - прямі витрати складають 49959 тис. грн., а непрямі – 20496 тис.грн.

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$\text{ПО} = 76860 - 70455 = 6405 \text{ тис.грн.}$$

Прибуток підприємства до сплати податку на прибуток складе:

$$\text{ПДСП} = 6405 \text{ тис.грн.}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$\text{ПП} = \text{ПДСП} \cdot 16/100 = 6405 \cdot 0,16 = 1024,8 \text{ тис.грн.}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$\text{ЧП} = \text{ПДСП} - \text{ПП} = 6405 - 1024,8 = 5380,2 \text{ тис. грн.}$$

Для верхнього значення обсягу продажу

$$N_B = 1,3 \cdot 183000 = 237900 \text{ шт}$$

отримаємо загальний обсяг продажу товарів:

$$\text{ЗОП} = \text{Ц} \cdot \text{N}_в = 600 \cdot 237900 = 142740 \text{ тис.грн.}$$

Загальна величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на весь обсяг продажу товарів складе:

$$\text{ПР+ОВ} = (390+160) \cdot 237900 = 130845 \text{ тис.грн.}$$

з них - прями витрати складають 92781 тис. грн., а непрямі – 38064 тис. грн.

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$\text{ПО} = 142740 - 130845 = 11895 \text{ тис.грн.}$$

Прибуток підприємства до сплати податку на прибуток складе:

$$\text{ПДСП} = 11895 \text{ тис.грн.}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$\text{ПП} = \text{ПДСП} \cdot 16/100\% = 11895 \cdot 0,16 = 1903,2 \text{ тис.грн.}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$\text{ЧП} = \text{ПДСП} - \text{ПП} = 11895 - 1903,2 = 9991,8 \text{ тис.грн.}$$

Таким чином, можна зробити висновок, що при зміні обсягу продажу продукції в межах  $\pm 30\%$  величина чистого прибутку підприємства буде коливатися в межах від 5380,2 до 9991,8 тис. грн. (при базовому рівні 7686,4284 тис. грн.).

Моделювання чутливості чистого прибутку підприємства залежно від зміни обсягу продажів продукції показано на рис. 3.3

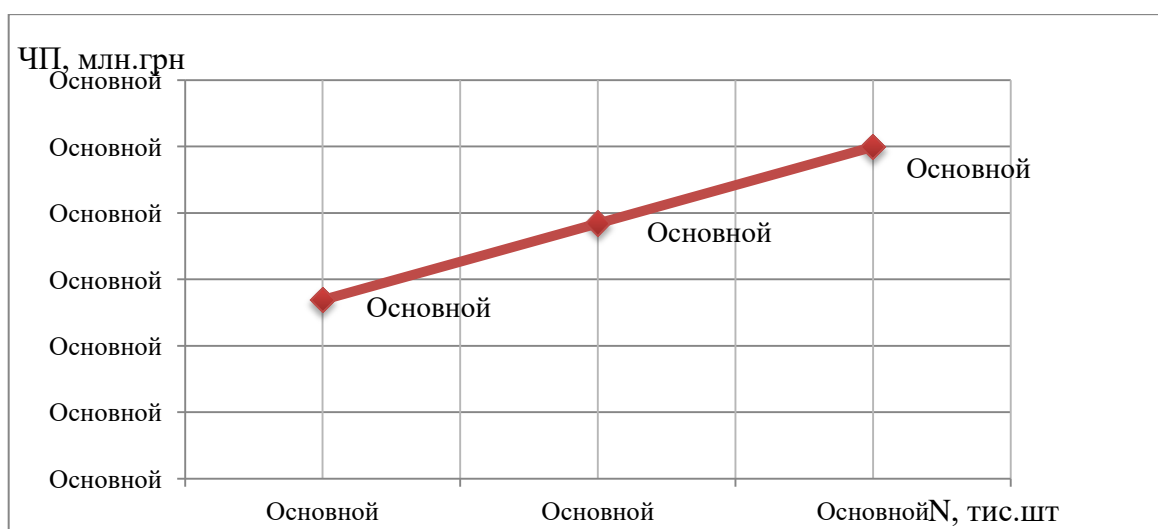


Рисунок 3.3 – Графік моделювання чутливості чистого прибутку підприємства залежно від обсягу продажу продукції

Визначимо чутливість чистого прибутку підприємства залежно від зміни ціни реалізації товару. Проведемо розрахунки величини чистого прибутку тільки для крайніх значень ціни реалізації товару.

Для нижнього значення ціни реалізації  $C_n = 420$  грн. загальний обсяг продажу товарів складе:

$$\text{ЗОП} = C_n \cdot N = 420 \cdot 183000 = 76860 \text{ тис.грн.}$$

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$\text{ПО} = 76860 - 100650 = -23790 \text{ тис.грн.},$$

тобто підприємство при такій ціні буде отримувати збитки.

Оскільки чистого прибутку немає, то підприємство не буде сплачувати податок на прибуток.

Чистий збиток складе  $-23790$  тис.грн.

Для верхнього значення ціни реалізації  $C_v = 780$  грн. загальний обсяг продажу товарів складе:

$$\text{ЗОП} = C_v \cdot N = 780 \cdot 183000 = 142740 \text{ тис.грн.}$$

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$\text{ПО} = 142740 - 100650 = 42090 \text{ тис.грн.}$$

Прибуток підприємства до сплати податку на прибуток складе:

$$\text{ПДСП} = 42090 \text{ тис.грн.}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$\text{ПП} = \text{ПДСП} \cdot 16/100\% = 42090 \cdot 0,16 = 6734,4 \text{ тис.грн.}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$\text{ЧП} = \text{ПДСП} - \text{ПП} = 42090 - 6734,4 = 35355,6 \text{ тис.грн.}$$

Таким чином, можна зробити висновок, що при зміні ціни реалізації продукції в межах  $\pm 30\%$  величина чистого прибутку підприємства буде коливатися в межах від збитків в  $23790$  тис.грн. до прибутку в  $35355,6$  тис. грн. (при базовому рівні  $7686,4284$  тис.грн. Моделювання чутливості чистого прибутку підприємства залежно від зміни ціни реалізації продукції показано на рис. 3.4



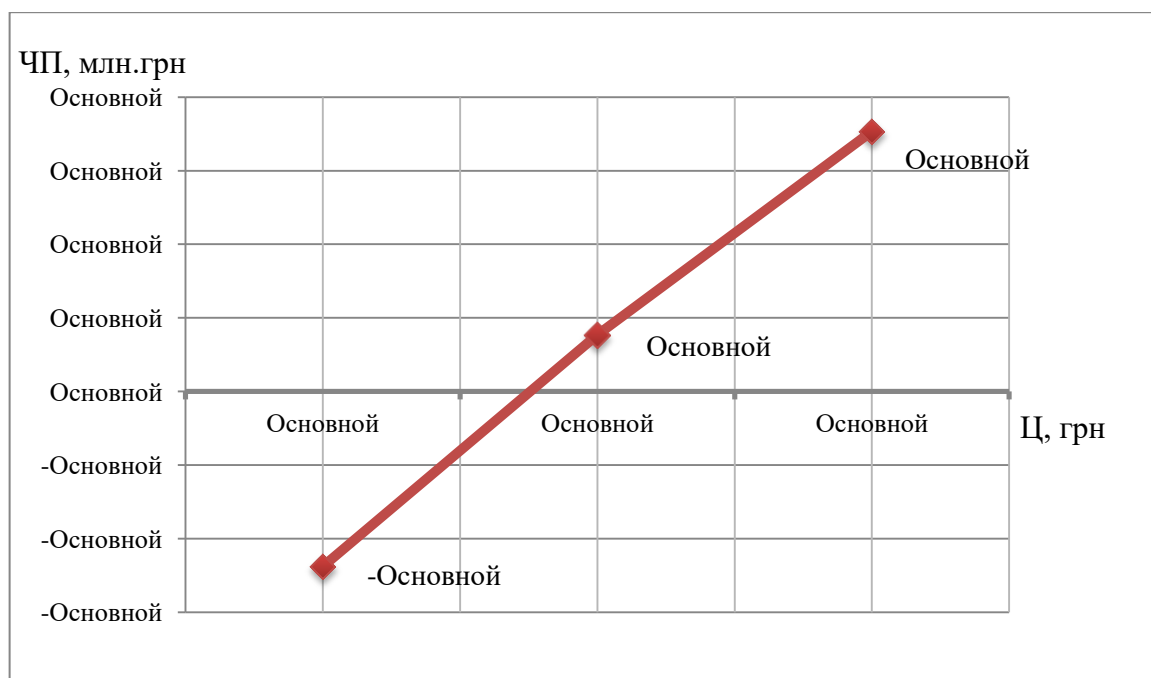


Рисунок 3.4 – Графік моделювання чутливості чистого прибутку підприємства залежно від зміни ціни реалізації продукції

Відповідно до проведеного моделювання чутливості чистого прибутку від реалізації електроконвекторів, розроблені рекомендації для ПрАТ «Маяк» будуть мати силу при умовах, якщо обсяг продажу знизиться не більше ніж на 37% від розрахованого, а ціна реалізації одиниці продукції не може впасти більше ніж на 7% від розрахованої.

## ВИСНОВКИ

В результаті виконання магістерської кваліфікаційної роботи була досягнена поставлена мета, на основі теоретичного узагальнення процесу управління комерційною діяльністю ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»» та комплексного аналізу процесу управління комерційною діяльністю, розроблено рекомендації що дадуть змогу суттєво підвищити ефективність управління комерційною діяльністю на підприємстві та результати діяльності підприємства.

Серед практичних результатів дослідження найбільш важливими стали висновки щодо загальних тенденцій розвитку підприємства та його стану комерційної діяльності. Проаналізувавши основні показники діяльності підприємства за 2018, 2019 та 2020 роки можна зробити висновок, що стан роботи підприємства значно погіршився, але підприємство все рівно залишається прибутковим. Провівши аналіз основних показників діяльності підприємства потрібно зазначити, що підприємство має незадовільний майновий стан, знос набагато перевищує оновлення основних засобів. Аналіз ліквідності підприємства показав, що воно не в змозі погасити негайно короткострокові зобов'язання, але може погасити поточні зобов'язання. Зробивши розрахунки показників фінансової стійкості, слід зазначити про зменшення частки позикових коштів і підвищення фінансової незалежності. Але підприємство є досить залежним від своїх поточних зобов'язань.

Для дослідження стану комерційної діяльності на підприємстві ми проаналізували показники рентабельності, оскільки вони є основними показниками ефективності комерційної діяльності підприємства, показники знаходяться на достатньо низькому рівні, за три роки спостерігається постійне зниження показників рентабельності, що свідчить про неефективну комерційну діяльність та зниження прибутковості підприємства, про скорочення діяльності підприємства, неефективне використання власного капіталу та активів підприємства.

В результаті виконання проектного розділу було розроблено та обґрунтовано стратегію розвитку ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»». Проаналізувавши сильні та слабкі сторони за допомогою SWOT-аналізу, вирішено що оптимальною стратегією

для досліджуваного підприємства з урахуванням сучасних умов розвитку є стратегія стабілізації.

Для покращення результатів діяльності підприємства було розроблено рекомендації, такі як запровадження ефективної системи маркетингу на підприємстві, удосконалення організаційної структури підприємства, розробка ефективної реклами. Наступним напрямком удосконалення комерційної діяльності є впровадження технологій електронної комерції (e-com), а також впровадження в діяльність підприємства тотальної системи управління якістю (TQM).

Загальні витрати на впровадження рекомендацій становить 156515 грн., а економічний ефект буде становити 2383865 грн., отже впровадження рекомендацій є доцільним та економічно виправданим.

Також, було розроблено макет організаційної структури ПрАТ «Маяк» та проведено моделювання чутливості чистого прибутку. Відповідно до проведеного моделювання чутливості чистого прибутку від реалізації електроконвекторів, розроблені рекомендації для ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»» будуть мати силу при умовах, якщо обсяг продажу знизиться не більше ніж на 37% від розрахованого; ціна реалізації одиниці продукції не може впасти більше ніж на 7%.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Методичні вказівки до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент підприємств, організацій і установ» / Уклад. В. О. Козловський, О. Й. Лесько. Вид. 3-е, переробл. і допов. Вінниця : ВНТУ, 2021. 64 с.
2. Лесько О.Й., Костіна Т.Є. Шляхи удосконалення управління комерційною діяльністю підприємства. Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи(МН-2022).URL:<https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn2022/paper/view/15319/12902>
3. Половцева Ф.П. Коммерческая деятельность : учебник / Ф.П. Половцева. – М. : изд-во ИНФРА-М, 2001. – 248 с.
4. Апопій В.В. Сучасні проблеми та стратегічні пріоритети розвитку внутрішньої торгівлі України / В.В. Апопій // Вісник Дон НУЕТУ. – Сер.: Економічні науки. – 2005. – № 4. – С. 153-163.
5. Марченко И.С. Системный подход к управлению коммерческой деятельностью организаций // Вестник МГТУ. – 2010. – Т. 13, № 1. – С. 27-30.
6. Русева О.Н. Стратегическое управление коммерческой деятельностью предприятия / О.Н. Русева, А.С. Балан // Труды Одесского политехнического университета. – 2003. – Вып.(20). – С. 1-4.
7. Криковцева Н.О., Казакова О.Б., Саркісян Л.Г., Авдєєнко Л.Л., Дяченко Г.А., Курська Л.С., Сахарова О.Н. / Комерційна діяльність. — К.: Центр учбової літератури, 2007. — 296 с.
8. Шутенко Л.М., Стадник Г.В., Степаненко С.А., Торкатюк В.І., Штерн Г.Ю., Прасол В.М Основы комерційної діяльності: Навчальний посібник, - Харків: ХНАМГ, 2007. – 379 с.
9. Виноградська, А.М. Технологія комерційного підприємництва [Текст] : навч. посіб. / А. М. Виноградська. – К. : ЦНЛ, 2006. – 780с. – [Рекомендовано МОН України].
10. Господарського кодексу України від 16.01.03 р. № 436-IV

11. Котлер Ф. Основы маркетинга : пер. с англ. / Ф. Котлер, Г. Армстронг. – 9-ое изд. – М. : Изд. дом. "Вильямс", 2003. – 1200 с.
12. Гонський М. Д. Сутність і зміст комерційної діяльності торговельного підприємства // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. Вип. 21.1. – С. 177–182. – Режим Доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/chem\\_biol/nvnltsu/21\\_1/177\\_Gon.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltsu/21_1/177_Gon.pdf)
13. Писаревський І. М., Нохріна Л.А., Познякова О.В. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. – Харків: ХНАМГ, 2008. – 133с.
14. Удосконалення управління комерційною діяльністю на підприємстві, Лесько О.Й., Костіна Т.Є. , ТНЕУ, 2022р
15. Черничко Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.14. Економіка, планування і управління галузі 299)
16. І. В. Тюха, Ефективність комерційної діяльності підприємств - Суб'єктів ЗЕД,  
Нуніверситет харчових технологій
17. Золотарьова І.С; к.г.н., доцент Бабчинська О.І. Комплекс комерційної діяльності як визначальна основа діяльності суб'єктів господарювання Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ, Економічні науки/ 6. Маркетинг та менеджмент 2012.
18. Сілін Р.І. Практика тотального менеджменту : навч. посібн. / Р.І. Сілін, Р. Коуп; Технол. – Хмельницький : Вид-во ТУП, 2000. – 248 с.
19. Федулова Л.І Сучасні концепції менеджменту: Навч. посібник / За. ред. д-ра екон. наук, проф. Л.І. Федулової. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 536 с.
20. Г.М. Мартинюк Знаки, характерні риси та принципи комерційної діяльності, Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
21. Грабовецький Б.Є. Економічний аналіз , Навч. посібник. - К.: Центр навчальної літератури, 2009. - 256 с.
22. Єрмошенко М.М. Комерційна діяльність посередницьких організацій Навч. посібник. - 2-е вид. - К.: Національна академія управління, 2006. - 348 с.

23. Богатирьов І.О. Управління розвитком підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація та управління підприємствами» / Богатирьов І.О. – К.: 2004. – 28 с.

24. Ансофф І. Стратегический менеджмент. Классическое издание / Ансофф І. – СПб.: Питер, 2009. – 344 с.

25. Меженська В. В. , Шпірна Н. С. Механізм управління комерційною діяльністю торговельного підприємства, БІЗНЕСІНФОРМ № 4 '2012.

26. Николаева Т. И. Системная оценка эффективности коммерческой деятельности предприятий торговли / Т. И. Николаева // Маркетинг. – 2006.– № 4.

27. Балабанова, Л. В. Коммерческая деятельность: маркетинг и логистика : моногр. /

Л. В. Балабанова, А. Н. Германчук. – Донецк : ДонГУЭТ, 2003. – 231 с.

28. Фролова, Л. В. Логістичне управління підприємством: теоретико-методологічні аспекти : монографія / Л. В. Фролова. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2004. – 161 с.

29. Шершньова, З. Є. Стратегічне управління : навч. посіб. / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К. : КНЕУ, 1999. – 384 с.

30. [Электронный ресурс] – Режим доступа <http://www.termia.com.ua>

31. Бази даних. [Электронный ресурс] – Режим доступа <http://smida.gov.ua>

32. Виноградська А.М. Комерційне підприємництво: сучасний стан, стратегії розвитку Монографія. - Київ: Центр навчальної літератури, 2004. - 807 с.

33. Варенко В.М. Інформаційно-аналітична діяльність Навчальний посібник. - К.: Університет «Україна», 2013. - 416 с.

34. Козловський В.О. Організація виробництва. Навчальний посібник – Вінниця: ВНТУ, 2005.

35. Гетьман, Оксана Олександрівна. Економіка підприємства: навчальний посібник / О.О. Гетьман, В. М. Шаповал. - 2-ге вид. - К.: Центр учбової літератури, 2010. - 488 с.

Додаток А  
(обов'язковий)  
**ПРОТОКОЛ ПЕРЕВІРКИ НАВЧАЛЬНОЇ  
(КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ) РОБОТИ**

Назва роботи: Шляхи удосконалення управління комерційною діяльністю на приватному акціонерному товаристві «Вінницький завод “Маяк”»»

Тип роботи: магістерська кваліфікаційна робота

Підрозділ: факультет менеджменту та інформаційної безпеки, кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту

Науковий керівник: к.е.н., професор Лесько О.Й.

Показники звіту подібності

Plagiat.pl (StrikePlagiarism)		Unicheck	
КП1		Оригінальність	68,6%
КП2			
Тривога/Білі знаки		Схожість	31,4%

Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне)

- Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.
- Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання.
- Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.

Заявляю, що ознайомлений (-на) з повним звітом подібності, який був згенерований Системою щодо роботи (додається).

Автор \_\_\_\_\_

Костіна Т. Є.

Опис прийнятого рішення

Робота допускається до захисту після доопрацювання \_\_\_\_\_

Особа, відповідальна за перевірку \_\_\_\_\_ к.т.н., доц. Ратушняк О. Г.

Експерт, зав. каф. ЕПВМ \_\_\_\_\_ к.е.н., проф. Лесько О.Й.

Додаток Б  
(обов'язковий)

Вінницький національний технічний університет  
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки  
Кафедра економіки підприємства і виробничого менеджменту  
Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри ЕПВМ  
к.е.н., професор  
Лесько О.Й.  
“ 25 ” 01 2022 року

**ТЕХНІЧНЕ ЗАВДАННЯ  
НА ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ  
НА ТЕМУ:**

Шляхи удосконалення управління комерційною діяльністю на приватному акціонерному товаристві «Вінницький завод “Маяк”»»

08-41.МКР.65.09.000 ТЗ

Керівник \_\_\_\_\_  
підпис

Зав кафедри ЕПВМ к.е.н., професор  
Лесько О.Й.

" 31 " 01 2022 р.

Виконавець: студентка 2 курсу  
магістратури групи МПОУ-20 мз  
спеціальності 073 «Менеджмент»

\_\_\_\_\_ Костіна Т.Є.  
підпис

" 31 " 01 2022 р.



### 1. Підстава для виконання роботи

Підставою для виконання роботи є наказ №\_\_\_ по ВНТУ від «\_\_\_»\_\_\_2022 р. та індивідуальне завдання на виконання дипломної роботи, затверджене протоколом № 11 засідання кафедри ЕПВМ від «25»\_01\_2022 р.

### 2. Мета та призначення роботи

Метою роботи є обґрунтування теоретичних, методичних та практичних засад удосконалення управління комерційною діяльністю підприємства.

Для досягнення поставленої мети було визначено та розв'язано низку задач:

- визначити та охарактеризувати сутність поняття комерційна діяльність;
- дослідити та обґрунтувати методи оцінки комерційної діяльності
- проаналізувати стан комерційної діяльності досліджуваного підприємства;
- провести аналіз системи управління ПрАТ «Вінницький завод “Маяк”»;
- розробити та обґрунтувати стратегії розвитку досліджуваного підприємства;
- запропонувати рекомендації для удосконалення комерційної підприємства;
- змоделювати очікувані результати діяльності підприємства.

### 3. Вихідні дані для проведення роботи

Фінансова звітність ПрАТ «Вінницький завод “Маяк”» за 2018–2020 рр.; статистичні дані, методичні вказівки, підручники, посібники, наукові статті тощо.

### 4. Методи дослідження та аналізу

У процесі дослідження застосовувались методи системного аналізу та синтезу, узагальнення, порівняльного аналізу динаміки економічних показників, розрахунково-аналітичні методи, графоаналітичний метод та інші.

### 5. Етапи та терміни виконання

1. Вибір напрямку дослідження-добір, вивчення та узагальнення науково-економічної інформації та статистичної інформації; розгляд можливих напрямків досліджень та їх оцінювання; обґрунтування прийнятого напрямку дослідження; розроблення, погодження і затвердження ТЗ: січень 2022р.

2. Теоретичне дослідження – вивчення теоретичних засад удосконалення управління комерційною діяльністю підприємства : лютий 2022 р.

3. Аналітична частина дослідження - аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «Вінницький завод “Маяк”», ефективності управління комерційною діяльністю та системи менеджменту підприємства: березень 2022 р.

4. Розробка рекомендацій та пропозицій - рекомендації щодо вибору стратегії розвитку ПрАТ «Вінницький завод “Маяк”», удосконалення управління комерційною діяльністю та покращення результатів діяльності підприємства, складання загального плану рекомендацій: квітень 2022 р.

5. Узагальнення результатів дослідження - оформлення пояснювальної і графічної частини МКР, складання висновків за результатами досліджень: травень 2022 р.

### 6. Очікувані результати

В результаті виконання МКР очікується одержання ґрунтовних рекомендацій та пропозицій щодо удосконалення управління комерційною діяльністю підприємства .

### 7. Вимоги до розробленої документації:

Згідно «Методичних вказівок до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент підприємств, організацій і установ» / Уклад. В. О. Козловський, О. Й. Лесько. Вид. 3-е, переробл. і допов. Вінниця : ВНТУ, 2021. 64 с.

### 8. Порядок приймання роботи

Засідання екзаменаційної комісії в червні 2022 р.

Попередній захист, захист перед ЕК – травень 2022 р.

Початок розробки: 01.02.2022 р.

Граничний термін виконання: 30.05.2022 р.

Розробив: \_\_\_\_\_ Костіна Т.Є.

Науковий керівник: \_\_\_\_\_ Лесько О. Й.

“ 31 ” \_\_\_\_\_01\_\_\_\_\_2022року

## ДОДАТОК В

Підприємство ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»  
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)  
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2018	01	01
14307771		

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 2017 рік**

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

**I. Фінансові результати (тис грн)**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	244 270	186 400
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(203 588)	( 153 689)
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	40 682	32 711
Збиток	2095	( )	( )
Інші операційні доходи	2120	23 964	29 710
Адміністративні витрати	2130	(14 241)	(13 106)
Витрати на збут	2150	(7 276)	(8 473)
Інші операційні витрати	2180	(15 135)	(6 025)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	27 944	34 817
Збиток	2195	( )	( )
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	-	19
Інші доходи	2240	2 164	282
Фінансові витрати	2250	(1 503)	(1 855 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( )	( )
Інші витрати	2270	(425)	(1 029 )
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	28 230	32 234
Збиток	2295	( )	( )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(5 644)	(5 090)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	22 586	27 144
Збиток	2355	( )	( )

## II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	22 586	27 144

## III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	169 696	100 598
Витрати на оплату праці	2505	39 159	31 641
Відрахування на соціальні заходи	2510	11 389	11 330
Амортизація	2515	2 504	2 346
Інші операційні витрати	2520	15 307	13 875
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	238 057	159 790

Примітка \*: уточнення за 2014 рік, яке відбулося протягом 2015 р.

## IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	3008250	3008250
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	7,51	9,02
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Керівник

Головний бухгалтер

Терліковський Василь Васильович

Прокопчук Наталія Антонівна

ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

(найменування)

Дата (рік, місяць, число)  
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2019	01	01
14307771		

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 2018 рік**

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

**I. Фінансові результати (тис грн)**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	296 312	244 270
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(254 599)	(203 588)
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	41 713	40 682
Збиток	2095	( )	( )
Інші операційні доходи	2120	17 923	23 964
Адміністративні витрати	2130	( 18 235)	(14 241)
Витрати на збут	2150	( 8 999 )	(7 276)
Інші операційні витрати	2180	( 13 962)	(15 135)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	18 440	27 944
Збиток	2195	( )	( )
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	81	-
Інші доходи	2240	2 571	2 164
Фінансові витрати	2250	(1 409)	(1 503)
Втрати від участі в капіталі	2255	( )	( )
Інші витрати	2270	(747)	(425)
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	18 936	28 230
Збиток	2295	( )	( )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(6 697)	(5 644)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	12 239	22 586
Збиток	2355	( )	( )

## II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	12 239	22 586

## III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	196 874	169 696
Витрати на оплату праці	2505	49 292	39 159
Відрахування на соціальні заходи	2510	10 517	11 389
Амортизація	2515	3 668	2 504
Інші операційні витрати	2520	20 059	15 307
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	280 410	238 057

Примітка \*: уточнення за 2014 рік, яке відбулося протягом 2015 р.

## IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	3008250	3008250
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	4,06848	7,51
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Керівник

Головний бухгалтер

Терліковський Василь Васильович

Прокопчук Наталія Антонівна

ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»  
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)  
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2020	01	01
14307771		

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 2019 рік**

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

**I. Фінансові результати (тис грн)**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	206 318	296 312
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(164 425)	(254 599)
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	41 893	41 713
Збиток	2095	(0)	(0)
Інші операційні доходи	2120	22 687	17 923
Адміністративні витрати	2130	(14 092)	(18 235)
Витрати на збут	2150	(9 143)	(8 999)
Інші операційні витрати	2180	(12 712)	(13 962)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	28 633	18 440
Збиток	2195	( )	( )
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	0	81
Інші доходи	2240	2015	3 571
Фінансові витрати	2250	(1 937)	(1 409)
Втрати від участі в капіталі	2255	( )	( )
Інші витрати	2270	(860)	(747)
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	27 851	18 936
Збиток	2295	( )	( )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(5 013)	(6 696)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	22 838	12 239
Збиток	2355	( )	( )

## II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	22 838	12 239

## III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	131 803	196 874
Витрати на оплату праці	2505	47 458	49 292
Відрахування на соціальні заходи	2510	10 245	10 517
Амортизація	2515	2 829	3 668
Інші операційні витрати	2520	14 793	20 059
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	207 128	280 410

Примітка \*: уточнення за 2014 рік, яке відбулося протягом 2015 р.

## IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	3008250	3008250
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	7,59179	4,06848
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	7,59179	4,06848
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Керівник

Головний бухгалтер

Терліковський Василь Васильович

Прокопчук Наталія Антонівна

ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

(найменування)

Дата (рік, місяць, число)  
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2021	01	01
14307771		

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 2020 рік**

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

**I. Фінансові результати (тис грн)**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	261 845	206 318
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(209 723)	(164 425)
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	52 122	41 893
Збиток	2095	(0)	(0)
Інші операційні доходи	2120	12 606	22 687
Адміністративні витрати	2130	( 16 049)	( 14 092)
Витрати на збут	2150	( 8 835)	( 9 143)
Інші операційні витрати	2180	( 17 024)	( 12 712)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	22 820	28 633
Збиток	2195	( )	( )
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	354	2 015
Фінансові витрати	2250	(3 746)	(1 937)
Втрати від участі в капіталі	2255	( )	( )
Інші витрати	2270	(954)	(860)
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	18 474	27 851
Збиток	2295	( )	( )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(3 432)	(5 013)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	15 042	22 838
Збиток	2355	( )	( )



## II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	15 042	22 838

## III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	165 805	131 803
Витрати на оплату праці	2505	59 830	47 458
Відрахування на соціальні заходи	2510	12 925	10 245
Амортизація	2515	4 079	2 829
Інші операційні витрати	2520	16 795	14 793
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	259 434	207 128

Примітка \*: уточнення за 2014 рік, яке відбулося протягом 2015 р.

## IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	3008250	3008250
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	5,00025	7,59179
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	5,00025	7,59179
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Керівник

Терліковський Василь Васильович

Головний бухгалтер

Прокопчук Наталія Антонівна

Підприємство ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»  
 Територія \_\_\_\_\_ Вінницька обл.  
 Організаційно-правова форма – Приватне АТ  
 Вид економічної діяльності – Вир-во електр. побут. Пристроїв  
 Середня кількість працівників 790 \_\_\_\_\_

Дата (рік, місяць, число)  
 за ЄДРПОУ  
 за КОАТУУ  
 за КОПФГ  
 за КВЕД

КОДИ		
2018	01	01
14307771		
0510100000		
230		
27.51		

Адреса, телефон: вул. Хмельницьке шосе, 105, Вінниця, 21029, тел. 611016 \_\_\_\_\_

Одиниця виміру: тис. грн.

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

V
---

## Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2017 р.

		Форма № 1	Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи	1000	0	25	
первісна вартість	1001	4	29	
накопичена амортизація	1002	4	4	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	907	364	
Основні засоби	1010	22 439	23 023	
первісна вартість	1011	49 174	52 093	
знос	1012	-26 375	-29 070	
Інвестиційна нерухомість	1015			
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	9 784	9 784	
інші фінансові інвестиції	1035	-	165	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-	
Відстрочені податкові активи	1045	-	-	
Інші необоротні активи	1090	-	-	
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>33 130</b>	<b>33 361</b>	
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	18 423	23 495	
Виробничі запаси	1101	10 692	16 198	
Незавершене виробництво	1102	3 526	3 613	
Готова продукція	1103	3 999	3 388	
Товари	1104	206	296	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	17 852	34 054	
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	4 829	2 858	
з бюджетом	1135	2 395	2 633	
у тому числі з податку на прибуток	1136	6	643	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	195	182	

Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	14 720	28 109
Рахунки в банках	1167	14 701	28 082
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Інші оборотні активи	1190	1 500	2 731
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>62 441</b>	<b>95 545</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>95 571</b>	<b>128 906</b>
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	3
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	150	150
Капітал у дооцінках	1405	13 035	13 035
Додатковий капітал	1410	10 273	9 992
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	55 638	78 224
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>79 096</b>	<b>101 401</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	720
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>-</b>	<b>720</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	0	993
Видані векседі	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	6 422	13 858
розрахунками з бюджетом	1620	3 994	3 902
у тому числі з податку на прибуток	1621	3 188	105
розрахунками зі страхування	1625	99	583
розрахунками з оплати праці	1630	2 419	3 469
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	2 043	1 900
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>16 475</b>	<b>26 785</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>95 571</b>	<b>128 906</b>

Керівник

Терліковський Василь Васильович

Головний бухгалтер

Прокопчук Наталія Антонівна

Підприємство ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»  
 Територія \_\_\_\_\_ Вінницька обл.  
 Організаційно-правова форма – Приватне АТ  
 Вид економічної діяльності – Вир-во електр. побут. Пристроїв  
 Середня кількість працівників 794 \_\_\_\_\_

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ  
 за КОАТУУ  
 за КОПФГ  
 за КВЕД

КОДИ		
2019	01	01
14307771		
0510100000		
230		
27.51		

Адреса, телефон: вул. Хмельницьке шосе, 105, Вінниця, 21029, тел. 611016 \_\_\_\_\_

Одиниця виміру: тис. грн.

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

## Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2018 р.

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	25	23
первісна вартість	1001	29	29
накопичена амортизація	1002	4	6
Незавершені капітальні інвестиції	1005	364	40
Основні засоби	1010	23 023	26 631
первісна вартість	1011	52 093	57286
знос	1012	29 070	30 655
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	9 784	10 251
інші фінансові інвестиції	1035	165	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	63
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>33 361</b>	<b>37 008</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	23 495	34 126
Виробничі запаси	1101	16 198	21 293
Незавершене виробництво	1102	3 613	9 125
Готова продукція	1103	3 388	1 134
Товари	1104	296	2 574
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	34 054	46 656
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	2 858	5 835
з бюджетом	1135	2 633	206
у тому числі з податку на прибуток	1136	643	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	182	1 774
Поточні фінансові інвестиції	1160		

Гроші та їх еквіваленти	1165	28 109	28 470
Рахунки в банках	1167	28 082	28 442
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	2 731	6 848
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>95 545</b>	<b>126 907</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>128 906</b>	<b>163 915</b>
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	3
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	150	150
Капітал у дооцінках	1405	13 035	13 032
Додатковий капітал	1410	9 992	6 265
Резервний капітал	1415	0	1 129
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	78 224	88 334
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	( - )	( - )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>101 401</b>	<b>108 910</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	720	633
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>720</b>	<b>633</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	993	0
Видані векседі	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	13 858	41 742
розрахунками з бюджетом	1620	3 902	4 333
у тому числі з податку на прибуток	1621	105	2 008
розрахунками зі страхування	1625	583	663
розрахунками з оплати праці	1630	3 469	3 129
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	1 900	3 493
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>26 785</b>	<b>54 372</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>128 906</b>	<b>163 915</b>

Керівник

Терліковський Василь Васильович

Головний бухгалтер

Прокопчук Наталія Антонівна

КОДИ

Підприємство ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»	Дата (рік, місяць, число)	2020	01	01
Територія _____ Вінницька обл.	за ЄДРПОУ	14307771		
Організаційно-правова форма – приватне АТ	за КОАТУУ	0510100000		
Вид економічної діяльності – Вир-во електр. побут. пристроїв	за КОПФГ	230		
Середня кількість працівників 705 _____	за КВЕД	27.51		
Адреса, телефон: вул. Хмельницьке шосе, 105, Вінниця, 21029, тел. 611016 _____				
Одиниця виміру: тис. грн.				
Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):				
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку				V
за міжнародними стандартами фінансової звітності				

### Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2019 р.

		Форма № 1	Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи	1000	23	21	
первісна вартість	1001	29	29	
накопичена амортизація	1002	6	8	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	40	85	
Основні засоби	1010	26 631	19 237	
первісна вартість	1011	57 286	40 866	
знос	1012	30 655	21 629	
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-	
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	10 251	12 340	
інші фінансові інвестиції	1035	-	-	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-	
Відстрочені податкові активи	1045	63	100	
Інші необоротні активи	1090	-	-	
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>37 008</b>	<b>31 783</b>	
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	34 126	49 267	
Виробничі запаси	1101	21 293	25 237	
Незавершене виробництво	1102	9 125	6 397	
Готова продукція	1103	1 134	15 993	
Товари	1104	2 574	1 640	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	46 656	33 579	
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	5 835	5 242	
з бюджетом	1135	206	185	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 774	94	
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	28 470	29 703	

Рахунки в банках	1167	28 442	29 667
Витрати майбутніх періодів	1170	-	46
Інші оборотні активи	1190	6 848	548
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>126 907</b>	<b>126 013</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>163 915</b>	<b>157 796</b>
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	3
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	150	150
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	1 129	1 741
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	88 334	124 570
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
Вилучений капітал	1430	( - )	( - )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>108 910</b>	<b>139 493</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	633	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>633</b>	<b>0</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	
Видані векселі	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	41 742	4 060
розрахунками з бюджетом	1620	4 333	6 022
у тому числі з податку на прибуток	1621	2 008	2 745
розрахунками зі страхування	1625	663	859
розрахунками з оплати праці	1630	3 129	3 354
Поточні забезпечення	1660	-	0
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	3 493	512
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>54 372</b>	<b>18 303</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>163 915</b>	<b>157 796</b>

Керівник

Терліковський Василь Васильович

Головний бухгалтер

Прокопчук Наталія Антонівна

Підприємство ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»  
 Територія \_\_\_\_\_ Вінницька обл.  
 Організаційно-правова форма – приватне АТ  
 Вид економічної діяльності – Вир-во електр. побут. пристроїв  
 Середня кількість працівників 582 \_\_\_\_\_

Дата (рік, місяць, число)  
 за ЄДРПОУ  
 за КОАТУУ  
 за КОПФГ  
 за КВЕД

КОДИ		
2021	01	01
14307771		
0510100000		
230		
27.51		

Адреса, телефон: вул. Хмельницьке шосе, 105, Вінниця, 21029, тел. 611016 \_\_\_\_\_

Одиниця виміру: тис. грн.

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

## Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2020 р.

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	21	24
первісна вартість	1001	29	34
накопичена амортизація	1002	8	10
Незавершені капітальні інвестиції	1005	85	334
Основні засоби	1010	19 237	21 481
первісна вартість	1011	40 866	49 187
знос	1012	21 629	27 706
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	12 340	12 677
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	100	100
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>31 783</b>	<b>34 616</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	49 267	66 282
Виробничі запаси	1101	25 237	28 825
Незавершене виробництво	1102	6 397	4 884
Готова продукція	1103	15 993	30 611
Товари	1104	1 640	1 962
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	33 579	39 323
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	5 242	7 684
з бюджетом	1135	185	175
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	94	268
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-



Гроші та їх еквіваленти	1165	29 703	17 567
Рахунки в банках	1167	29 667	17 545
Витрати майбутніх періодів	1170	46	315
Інші оборотні активи	1190	548	513
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>126 013</b>	<b>139 446</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>157 796</b>	<b>174 062</b>
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	3
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	150	150
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	1 741	1 982
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	124 570	139 354
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
Вилучений капітал	1430	( - )	( - )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>139 493</b>	<b>154 528</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Видані векселі	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	4 060	5 799
розрахунками з бюджетом	1620	6 022	2 918
у тому числі з податку на прибуток	1621	2 745	978
розрахунками зі страхування	1625	859	1 038
розрахунками з оплати праці	1630	3 354	5 106
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	512	1 148
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>18 303</b>	<b>19 534</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>157 796</b>	<b>174 062</b>

Керівник

Терліковський Василь Васильович

Головний бухгалтер

Прокопчук Наталія Антонівна

