

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет маркетингу

Кафедра комерційної діяльності і логістики

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «КОМЕРЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА ЛОГІСТИКА»

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Форма навчання: очна(денна)
очна (денна), заочна,

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему **«Контроль та аналіз комерційної діяльності підприємства»**
(назва теми)

здобувача
Шерстова Іллі Сергійовича
(ПІБ, підпис)

Науковий керівник:
К.е.н., доц. Ліфінцев Денис Сергійович
(науковий ступінь, учене звання, ПІБ)

(підпис)

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри: д.е.н. Олексюк О.І.

(підпис)

Київ 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет маркетингу

Кафедра комерційної діяльності і логістики

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «КОМЕРЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА ЛОГІСТИКА»

Галузь знань **07 «Управління та адміністрування»**

Спеціальність **076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»**

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

_____ Оксана ВИСОЦЬКА.
(підпис)

_____ 202_ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Олексій ОЛЕКСЮК
(підпис)

_____ 202_ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Шерстову Іллі Сергійовичу
(прізвище, ім'я, по батькові)
очної (денної) форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему «Контроль та аналіз комерційної діяльності підприємства»

Тему затверджено наказом ректора Університету від "29" листопада 2023 р. № 2192-ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

ПАТ «Київпроект»
(назва підприємства)

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ ТА КОНТРОЛЮ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
(назва розділу)	
Розділ 2	АНАЛІЗ ТА КОНТРОЛЬ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «КИЇВПРОЕКТ»
(назва розділу)	
Розділ 3	НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «КИЇВПРОЕКТ»
(назва розділу)	
Об'єкт дослідження:	Процес контролю та аналізу комерційної діяльності підприємства
Предмет дослідження:	Теоретико-методичні та практичні аспекти підвищення ефективності контролю та аналізу комерційної діяльності
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Узагальнення теоретичних та обґрунтування практичних аспектів контролю та аналізу комерційної діяльності підприємства

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	Критично проаналізувати та узагальнити основні теоретичні підходи до контролю та аналізу комерційної діяльності підприємства
Виокремити та дослідити ключові показники ефективності контролю та аналізу комерційної діяльності підприємства	
Розглянути сучасні методи контролю та аналізу комерційної діяльності підприємства	
У розділі 2	Дослідити актуальний стан підприємства – об'єкта дослідження, охарактеризувати та оцінити його внутрішнє й зовнішнє середовище
Оцінити ефективність контролю та аналізу комерційної діяльності підприємства, виявити проблеми	
Проаналізувати процес організації контролю та аналізу комерційної діяльності підприємства, виявити переваги та недоліки	
У розділі 3	Розробити альтернативні варіанти підвищення ефективності контролю та аналізу комерційної діяльності підприємства
Оцінити запропоновані альтернативи із урахуванням економічних наслідків за різних сценаріїв розвитку подій та зваживши потенційні ризики	
Запропонувати зміни в організації контролю та аналізу комерційної діяльності підприємства	

Завдання підготував
науковий керівник



(підпис)

к.е.н., доц. Ліфінцев Д.С.

(ініціали, прізвище)

« ____ » _____ 20__ р.

Завдання одержав
здобувач

(підпис)

Шерстов І.С.

(ініціали, прізвище)

« ____ » _____ 20__ р.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 69 сторінок, 26 таблиць, 5 рисунків, список використаних джерел з 36 найменувань, додатки.

«Контроль та аналіз комерційної діяльності підприємства»

Об'єктом дослідження є: Процес контролю та аналізу комерційної діяльності підприємства.

Предметом дослідження є: Теоретико-методичні та практичні аспекти підвищення ефективності контролю та аналізу комерційної діяльності

Мета і завдання дослідження. Метою КБР є: Узагальнення теоретичних та обґрунтування практичних аспектів контролю та аналізу комерційної діяльності підприємства.

Відповідно до сформованої мети визначено такі завдання для дослідження:

- Критично проаналізувати та узагальнити основні теоретичні підходи до контролю та аналізу комерційної діяльності підприємства;
- Виокремити та дослідити ключові показники ефективності контролю та аналізу комерційної діяльності підприємства;
- Розглянути сучасні методи контролю та аналізу комерційної діяльності підприємства;
- Дослідити актуальний стан підприємства – об'єкта дослідження, охарактеризувати та оцінити його внутрішнє й зовнішнє середовище;
- Оцінити ефективність контролю та аналізу комерційної діяльності підприємства, виявити проблеми;
- Проаналізувати процес організації контролю та аналізу комерційної діяльності підприємства, виявити переваги та недоліки;
- Розробити альтернативні варіанти підвищення ефективності контролю та аналізу комерційної діяльності підприємства;
- Оцінити запропоновані альтернативи із урахуванням економічних наслідків за різних сценаріїв розвитку подій та зваживши потенційні ризики;

- Запропонувати зміни в організації контролю та аналізу комерційної діяльності підприємства

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Результати проведеного дослідження можуть використовуватися у навчально-освітньому процесі під час викладання дисциплін «Комерційна діяльність», «Маркетинг», «Менеджмент» тощо.

Практичні результати дослідження. У конструктивній частині роботи та висновках наявні пропозиції, які можуть бути втілені підприємством – об'єктом дослідження ПАТ «Київпроект» для покращення своєї системи контролю комерційної діяльності.

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи – 2023.

Рік захисту роботи – 2024.

Ключові слова: комерційна діяльність, контроль та аналіз комерційної діяльності, менеджмент, управління персоналом, процес контролю комерційної діяльності, планування системи контролю та аналізу комерційної діяльності, аналітика комерційної діяльності.

В і д г у к
про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача першого (бакалаврського) рівня освіти вищої освіти
освітньо-професійної програми «Комерційна діяльність та логістика»
факультету маркетингу

Шерстова І.С.

на тему: Контроль та аналіз комерційної діяльності підприємства

- 1.Актуальність теми: за умов складного та турбулентного бізнес-середовища питання підвищення ефективності контролю та аналізу комерційної діяльності підприємства набуває особливої ваги
2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи: у роботі проведене дослідження актуального стану підприємства, проаналізовано його фінансовий стан, наведені пропозиції є важливими для підприємства та потенційно можуть покращити його фінансовий стан.
3. Наявність самостійних розробок автора: пропозиції, наведені у роботі, базуються на проведеному дослідженні, що підкреслює їх цінність.
- 4.Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій: у конструктивній частині роботи наявні пропозиції, які можуть бути втілені підприємством – об'єктом дослідження.
5. Наявність недоліків: теоретичну частину роботи підсилило б ґрунтовніше дослідження сучасних публікацій, крім того доцільним було би додати більш чітке прогнозування конкретних економічних наслідків пропозицій, що, втім, об'єктивно складно з огляду на обмежену інформацію.
6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: робота може бути допущена до захисту перед ЕК з попередньою оцінкою 48 б.

Науковий керівник: доцент, доц. к.е.н., Ліфінцев Д.С.

Ліфінцев Д.С.

“11” червня 2024р.

Рецензія
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача вищої освіти

Шерстова Іллі Сергійовича

Тема «**Контроль та аналіз комерційної діяльності підприємства**»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення визначаються тим, що дослідження за даним напрямом допомагає краще розуміти як ефективно організувати та аналізувати комерційну діяльність підприємства. Дослідження цієї теми є важливим, адже за умов складного та турбулентного бізнес-середовища питання підвищення ефективності контролю та аналізу комерційної діяльності підприємства набуває особливої ваги.

Автор кваліфікаційної бакалаврської роботи достатньо якісно провів узагальнення теоретичних та методичних аспектів вибраної теми, проаналізував сильні та слабкі сторони ПАТ «Київпроект» в контексті контролю комерційної діяльності товариства, що дозволило отримати обґрунтовану оцінку системи контролю та аналізу комерційної діяльності компанії і створити рекомендації для підвищення ефективності комерційної діяльності компанії.

До позитивних рис даної кваліфікаційної бакалаврської роботи слід віднести дослідження актуального стану підприємства, проаналізовано його фінансовий стан, наведені пропозиції є важливими для підприємства та потенційно можуть покращити його фінансовий стан.

В цілому, висновки та пропозиції автора мають достатній рівень практичної значимості, є логічно та економічно обґрунтованими і можуть бути втілені підприємством – об'єктом дослідження.

ФОП Браславська Т.В. (Засновник) Код ЄДРПОУ 2745515322

м.Київ, вул. Ак.Туполєва 116

+38 (067) 263 53 87

(Місце роботи та посада рецензента)

Браславська Тетяна Василівна

(Науковий ступінь та учене звання – за наявності, ПІБ)



(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1	6
ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ ТА КОНТРОЛЮ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	6
1.1 Сутність та принципи комерційної діяльності підприємства	6
1.2 Методики аналізу ефективності комерційної діяльності підприємства	11
1.3. Підходи до контролювання комерційної діяльності	17
РОЗДІЛ 2	23
АНАЛІЗ ТА КОНТРОЛЬ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «КИЇВПРОЕКТ».....	23
2.1 Організаційно-економічна характеристика ПАТ «КИЇВПРОЕКТ»	23
2.2. Дослідження ефективності комерційної діяльності	28
2.3. Дослідження ефективності системи контролю комерційної діяльності ПАТ «КИЇВПРОЕКТ».....	43
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «КИЇВПРОЕКТ»	47
3.1 Розроблення рекомендацій з удосконалення комерційної діяльності ПАТ «КИЇВПРОЕКТ».....	47
3.2. Економічний ефект запропонованих рекомендацій	54
3.3. Рекомендації щодо організаційного забезпечення пропозицій	58
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66
ДОДАТКИ.....	70

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах посилення ринкової динаміки та нестабільності, що супроводжується глобалізацією, появою нових форматів торгівлі, зростанням конкуренції та насиченістю ринку, для сталого розвитку та ефективного функціонування торговельних підприємств необхідні модернізація системи управління та розвиток комерційної діяльності з акцентом на підвищення її ефективності.

В умовах динамічного ринку з його постійно мінливими умовами, для торговельних підприємств стає пріоритетним завданням пошук та інтеграція новітніх інструментів бізнес-управління. Ці інструменти мають бути орієнтовані на покращення процесів бізнесу, володіти значним потенціалом для підвищення ефективності та ґрунтуватися на результатах комплексного оцінювання комерційної діяльності підприємства.

Питання управління комерційною діяльністю та оцінювання її ефективності активно досліджуються як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Значний внесок у цю сферу зробили такі вчені, як Бабух І.Б., Балабан П.Ю., Сотник А., Шалева О.І. та інші. Вони запропонували різні методи оцінювання ефективності. Окремо слід виділити дослідження таких вчених, як Саблук О., Розумей С.Б., Голь А.О., Причепа І.В., Лесько О.Й., Горенко Р.В., які присвятили свої роботи вивченню проблемних аспектів оцінювання та контролю ефективності комерційної діяльності. Незважаючи на значну роботу дослідників, у цій сфері залишаються аспекти, які потребують подальших наукових розробок. Зокрема, це стосується удосконалення методів контролю та аналізу ефективності комерційної діяльності в умовах динамічно мінливого ринку, а також розробки нових інструментів управління комерційною діяльністю, які б дозволяли підприємствам значно підвищувати свою конкурентоспроможність. Варто зазначити, що дослідження проблем управління комерційною діяльністю та оцінювання її ефективності має не лише теоретичне, але й практичне

значення. Результати цих досліджень можуть бути використані для покращення роботи підприємств різних галузей, що сприятиме розвитку економіки в цілому.

Мета дипломного дослідження узагальнення теоретичних та обґрунтування практичних аспектів контролю та аналізу комерційної діяльності підприємства.

Для досягнення цієї мети необхідно виконати такі *завдання*:

- визначити сутність та принципи комерційної діяльності підприємства;
- розглянути методики аналізу ефективності комерційної діяльності підприємства;
- визначити підходи до контролювання комерційної діяльності;
- дати організаційно-економічна характеристика ПАТ «КИЇВПРОЕКТ»;
- провести дослідження ефективності комерційної діяльності;
- провести дослідження ефективності системи контролю комерційної діяльності ПАТ «КИЇВПРОЕКТ»;
- розробити рекомендацій з удосконалення комерційної діяльності ПАТ «КИЇВПРОЕКТ»;
- визначити економічний ефект запропонованих рекомендацій;
- дати рекомендації щодо організаційного забезпечення пропозицій.

Об'єктом дипломної роботи є процес контролю та аналізу комерційної діяльності підприємства.

Предметом дослідження є процес контролю та аналізу комерційної діяльності підприємства

Під час проведення дослідження було використано загальнонаукові методи аналізу, порівняння і узагальнення, індексний, графічний, логічний, методи економічного і економіко-статистичного аналізу.

Наукове та практичне значення дослідження: Визначено та знайдено сучасні шляхи покращення комерційної діяльності, за рахунок використання новітніх програм контролю та моніторингу управління ефективністю комерційної діяльності.

Інформаційною основою дослідження дипломної роботи є монографії, статті провідних вчених, навчальні посібники, матеріали періодичних видань, фінансова звітність комерційної діяльності підприємства за 2020-2022 рр.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ ТА КОНТРОЛЮ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1 Сутність та принципи комерційної діяльності підприємства

Розвиток підприємств залежить від ефективного управління комерційною діяльністю. Існують різні трактування поняття комерційної діяльності, як з боку вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. Деякі з них ототожнюють комерційну діяльність виключно з торгівлею, проте це не зовсім вірно [1].

Метою комерційної діяльності зазвичай вважається лише отримання прибутку [2]. Зміст комерційної діяльності ще не є до кінця визначеним.

З.С. Варналій розглядають комерційну діяльність як один з основних видів підприємницької діяльності та визначають комерційну діяльність як діяльність у сфері розподілу. Розглядаючи особливості комерційної діяльності, в роботі зазначається, що комерційна діяльність має місце на певному етапі просування товарів підприємства від виробництва до споживання, що по суті є процесом обміну або трансакції. Згідно з Варналієм З.С. та Сидоровим В.П., комерційна діяльність ґрунтується на торговельних операціях, які передбачають перепродаж товарів та послуг або їх купівлю-продаж [1].

Г.І. Башнянин описує "комерційну діяльність" як сукупність операцій, що охоплюють торгівлю в широкому сенсі. Він підкреслює, що це особливий вид діяльності, який має вирішальний вплив на кінцеві результати промислового підприємства [4].

Важливо розібратися, як співвідносяться між собою "комерційна діяльність", "комерційна функція", "комерційні операції" та "комерційні процеси", щоб краще зрозуміти, з яких елементів складається робота

комерційного відділу підприємства та як саме вона веде до отримання прибутку.

Комерційна функція входить до загальних функцій управління на підприємстві і включає комерційну, технічну, фінансову, бухгалтерську, страхову та адміністративну функції. На думку дослідників, функції для підприємств включають технологію, інформацію, фінанси, організацію, комерцію, управління, виробництво, економіку, дослідження, прийняття ризику, фінансування, партнерські послуги, логістику, комунікацію, виробництво, стимулювання, інформацію, комунікацію, виробництво, комерцію, організацію та фінанси [3].

Комерційні процеси включають процес купівлі-продажу товарів або послуг, представлений як комплекс заходів спрямованих на виявлення та вивчення покупців, відбору постачальників, формування асортименту товарів чи послуг, організації продажу товарів або послуг та їх реалізації [8].

Таким чином, комерційна функція як особлива складова менеджменту реалізується насамперед через комерційну діяльність. Комерційна діяльність - це сукупність усіх процесів купівлі-продажу, включаючи операції з купівлі-продажу товарів суб'єкта господарювання, а також операції ринкового та організаційного характеру.

Слід зазначити, що отримання прибутку не обов'язково є основною метою комерційних операцій [9]. Залежно від обставин, основною метою комерційної діяльності може бути зменшення ризику або уникнення банкрутства, або встановлення ринкової позиції.

Не всі позитивні фінансові показники, отримані компанією, свідчать про успішну комерційну діяльність. Зростання прибутку в результаті оптимізації поточних витрат, збільшення виручки в результаті курсових різниць та надходжень від продажу нерухомості не пов'язані із задоволенням потреб споживачів або здійсненням комерційної діяльності і не підпадають під сферу управління комерційною діяльністю. Водночас, для того, щоб позиціонувати комерційну діяльність як основний вид діяльності

промислових підприємств, необхідно визначити основні характеристики, доступні для управління нею на промислових підприємствах загалом та на підприємствах оптової торгівлі зокрема [6].

Узагальнюючи наявні методи класифікації комерційних процесів та операцій, можна визначити ключові сфери комерційної діяльності торговельного підприємства. (табл. 1.1.).

Таблиця 1.1 – Методи класифікації комерційної діяльності

Ознака	Опис комерційної діяльності
За видом комерційної діяльності:	
а) основні	Включає в себе основні комерційні процеси
б) супровідні	Включає супровідні комерційні процеси
За характером комерційної угоди:	
а) одноразова угода	Передбачає реалізацію одного циклу
б) довгострокова угода	Носить циклічний характер
За складом суб'єктів ринку:	
а) внутрішні	Реалізується на внутрішньому ринку
б) зовнішні	Реалізується на зовнішніх ринках
За правами учасників ринку:	
а) вільні економічні зони	Реалізується на вільній економічній зоні
б) зони вільної торгівлі	Реалізується у зоні вільної торгівлі
в) офшорні зони	Реалізується в офшорній зоні
За об'єктом комерційної діяльності:	
а) споживчі товари	Пов'язана зі споживчими товарами
в) товари виробничого призначення	Пов'язана із товарами виробничого призначення
г) інтелектуальна власність	Купівля і продаж об'єктів інтелектуальної власності
д) послуги	Купівля і продаж послуг

Джерело: складено автором на основі [7]

Розглянемо головні принципи комерційної діяльності: економічна свобода, гнучкість, конкурентоспроможність, ефективність та ризикованість [4].

Фундаментальні принципи, що лежать в основі комерційної діяльності, визначають особливості її ведення на товарному ринку та ринку послуг. Ці принципи слугують своєрідним компасом, що веде підприємство до збільшення прибутків.

В основі принципів, що регулюють взаємодію суб'єктів ринку, лежать закони ринку збуту й виражаються через їх вимоги.

Фундаментальним принципом є економічна свобода, яка гарантує суб'єктам комерційної діяльності свободу вибору напрямів, форм та методів взаємодії, суб'єкти володіють правом на самостійне визначення масштабів та умов здійснення процесів комерційних операцій, міру відповідальності і характер взаємовідносин [8].

Цей принцип може бути втілений лише в умовах ринкової економіки, де відсутнє втручання у вільний обмін товарами та послугами. Це дає можливість гнучко реагувати на потреби та вподобання споживачів, стимулюючи ефективне виробництво та розподіл ресурсів..

Сутність другого принципу - конкурентоспроможність, тобто те, що комерційна діяльність може здійснюватися в умовах монополістичної конкуренції, тобто там, де на всьому ринку є багато продавців з однаковим асортиментом товарів або послуг. Зрозуміло, що на таких ринках конкуренція посилюється [10]. Продавці отримують конкурентні переваги як за рахунок цінової конкуренції (зниження загальних витрат і цін), так і за рахунок нецінової конкуренції, тобто шляхом оптимізації асортименту, впровадження агресивних методів продажу, подовження часу роботи, підвищення рівня культури торгівлі тощо [8].

Необхідно наголосити, що комерційна діяльність не лише існує в конкурентному середовищі, але й сама його формує, роблячи ринок товарів і послуг більш стійким до викликів [3].

В сучасному динамічному світі адаптивність стає ключовим принципом комерційної діяльності. Це здатність компанії гнучко реагувати на постійно мінливі ринкові умови. Сучасне підприємство використовує гнучкі форми та оперативні методи ведення бізнесу, які швидко пристосовуються до потреб ринку [5].

Цей принцип ґрунтується на децентралізації регулювання комерційної діяльності, де суб'єкти ринку самостійно планують, формують зв'язки та регулюють свої взаємовідносини [7].

Гнучкість у комерційній діяльності – запорука стійкості та безперебійного функціонування товарного обігу. Вона ґрунтується на принципі адаптивності, який гарантує відтворюваність процесів. Ігнорування цього принципу може призвести до значних ринкових змін, аж до "паралічу" обмінної фази на перехідних етапах або в складних кон'юнктурних умовах. [7].

Це пов'язано з тим, що жодна комерційна діяльність не є безризиковою. Ризиковані ситуації, в яких здійснюється комерційна діяльність на підприємствах, включають

- Зміни ринкових умов;
- непередбачуваність подій
- Нецивілізовані відносини.
- Недосконалість економічної та правової систем регулювання.

Комерційні організації постійно перебувають під загрозою втрат або, навпаки, неочікуваних прибутків.

Зусилля комерційних організацій завжди повинні бути спрямовані на мінімізацію цього ризику [8]. Це досягається шляхом прийняття оптимальних та обґрунтованих комерційних рішень, страхування та передачі ризиків.

Варто також зазначити, що всі спроби уникнути ризику в комерційній діяльності, як правило, не виправдовують себе. По-перше, запобігання одному ризику може призвести до появи іншого ризику, який ще не є безпечнішим за попередній [18].

До змісту цього принципу слід підходити комплексно. Однак сумнівні суб'єкти зазвичай мають на меті отримання прибутку [6].

Втілення принципу ефективності залежить від декількох факторів: професіоналізму комерційного відділу або співробітників, методів та форм господарювання, системи оподаткування, цін та тарифів, доступності кредитів.

Для підприємців у сфері виробництва вміння передбачати комерційні ризики є ключовою компетенцією. Ризик – це невизначеність результату, а

комерційний ризик – це ймовірність збитків у ході комерційної діяльності. Він визначається як сума збитків, що виникли через помилкове рішення та витрати на його реалізацію. Комерційна діяльність завжди пов'язана з певними ризиками, які можуть призвести до фінансових втрат. До таких ризиків належать: інфляція, знищення або псування вантажу при транспортуванні, невиконання договірних зобов'язань контрагентами, дії конкурентів, стихійні лиха, недобросовісність працівників фірми [19].

Крім того, комерційні ризики можуть виникати через нестабільну соціально-політичну ситуацію в країні. Фактори ризику поділяються на ймовірні, малоймовірні та випадкові. До високої ймовірності відносяться ситуації, які добре відомі та очікувані підприємцями, до низької - відомі фактори, але з дуже низьким ступенем прояву. До випадкової групи відносяться всі фактори, які не були враховані експертом. У ході аналізу експерт може надати оцінки ймовірності виникнення різних розмірів збитків, ймовірності прийнятного ризику та ймовірності значного ризику [13].

Комерційна діяльність є основоположною для будь-якого суб'єкта ринкових відносин. З цієї причини комерційною діяльністю необхідно управляти [11]. Наведені дослідження свідчать, що тема управління комерційною діяльністю викликає значний інтерес, про що свідчить активне дослідження цієї проблематики науковцями та практиками з усього світу.

1.2 Методики аналізу ефективності комерційної діяльності підприємства

Хоча недоцільно оцінювати рівень ефективності комерційної діяльності за допомогою лише одного показника, правильним є поєднання елементів маркетингу для оцінки ефективності в цілому.

Ми вважаємо, що доцільно відстежувати часткові маркетингові показники, а всі аспекти ринкового середовища слід поєднувати, поєднуючи три елементи аналізу: показники внутрішнього маркетингового середовища,

показники зовнішнього маркетингового середовища та результати маркетингових досліджень (рис. 1.1).

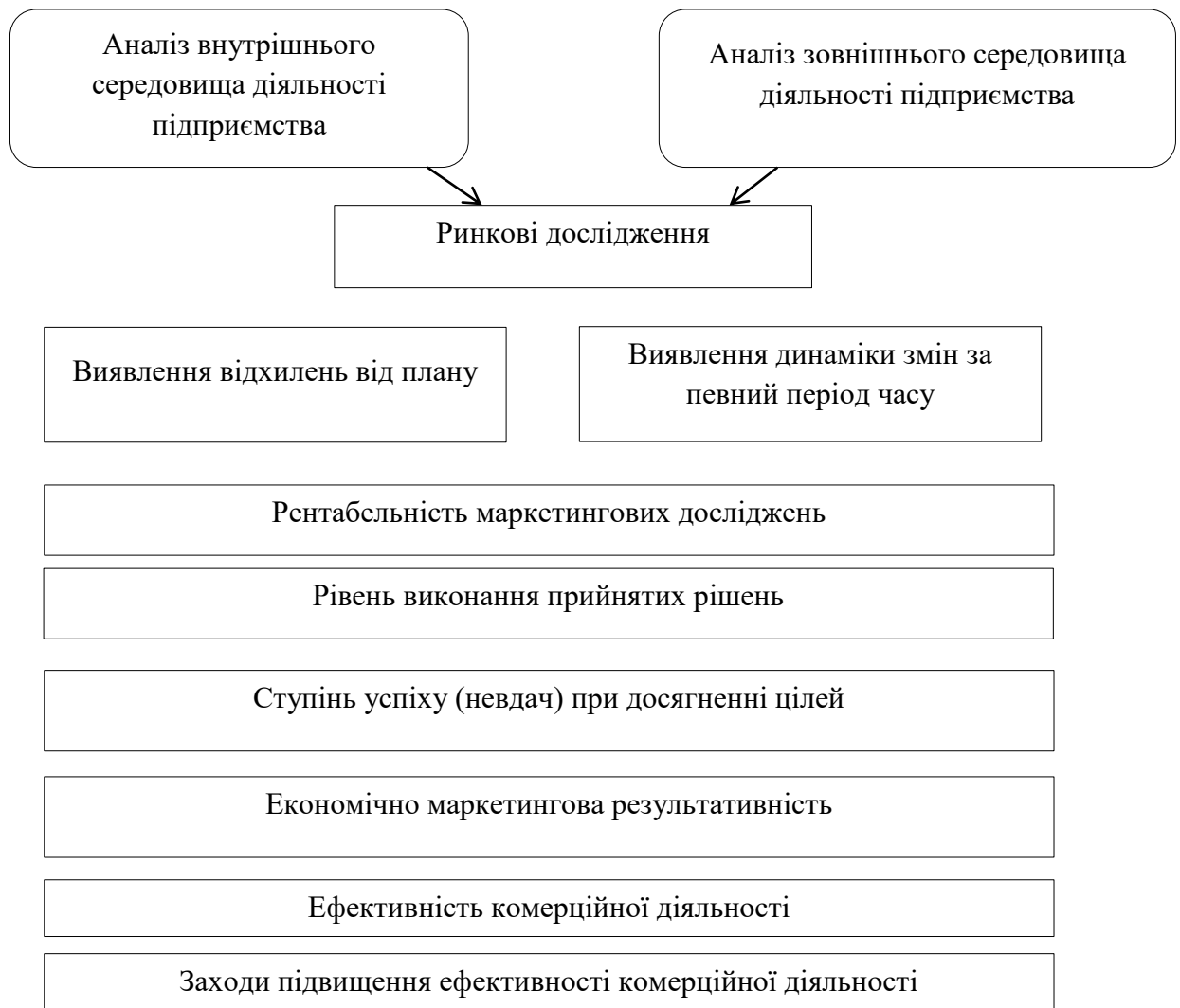


Рисунок 1.1 – Алгоритм оцінювання ефективності комерційної діяльності підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [7]

Показники аналізу ефективності управління комерційною діяльністю підприємства поділено на три групи (рис.1.1):

1 група - показники визначення частки ринку підприємства.

Частка ринку підприємства (R_s) відображає обсяг реалізації продукції торговельного підприємства у співвідношенні до загального обсягу реалізації продукції на ринку (локальному, глобальному) і розраховується за наступною формулою 1.1 [16]:

$$R_s = \frac{S_i}{\sum S_{iz}} \quad (1.1)$$

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

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

Динаміка зростання показника характеризує позитивні тенденції до нарощення торгівельного потенціалу та збільшення обсягів реалізації продукції (при тенденції зростання реалізації продукції всіх підприємств галузі на ринку).

Темп приросту (спаду) ринкової частки (I_{ms}) характеризує зростання (спадання) ринкової частки підприємства у звітному періоді у порівнянні із базовим (попереднім) роком. Показник розраховується за наступною формулою 1.2 [16]:

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

де R_{s1} – ринкова частка підприємства базового року;

R_{s0} – ринкова частка підприємства попереднього року.

Відображає рівень зростання (спадання) торгівельного потенціалу підприємства на ринку за рахунок приросту (зниження) частки ринку в порівнянні із попереднім періодом.

2 група – показники визначення прибутковості комерційної діяльності. Темп приросту (спаду) прибутку від реалізації продукції (П) відображає динаміку операційної діяльності торгівельного підприємства в аспекті приросту (спаду) реалізації продукції в звітному періоді у порівнянні із попереднім роком. Показник розраховується за наступною формулою 1.3 [16]:

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

де Π_1 – прибуток від операційної діяльності підприємства у базовому році, тис.грн.;

Π_0 – прибуток від операційної діяльності підприємства у попередньому році, тис.грн. Зростання показника свідчить про підвищення ефективності збутової діяльності торговельного підприємства у звітному році в порівнянні із попереднім періодом.

Темп приросту (спаду) дебіторської заборгованості (D_3) характеризує інтенсивність зростання (зниження) дебіторської заборгованості, показника який характеризує наявні перед підприємством боргові зобов'язання та ступінь їх погашення. Показник розраховується за наступною формулою 1.4[20].

$$D_3 = \frac{(Z_1 - Z_0)}{Z_0} \quad (1.4)$$

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

Z_0 – дебіторська заборгованість підприємства в попередньому році, тис.грн.

Тенденції до зниження дебіторської заборгованості свідчать про підвищення ефективності роботи з боржниками підприємства.

Показники рентабельності є найважливішими показниками, які характеризують якісну сторону реалізації збутової політики підприємства. Рентабельність можна оцінювати як для окремих структурних підрозділів, так і для різних видів діяльності [21].

Рентабельність продукції (R_{π}) показує ефективність реалізації продукції. Визначається як відношення чистого прибутку від реалізації до собівартості продукції.

Показник розраховується за наступною формулою 1.5 [22]:

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

де V_p – валовий прибуток (збиток) від реалізації продукції підприємства;

C_v – повна собівартість продукції підприємства, тис.грн.

Показник рентабельності продукції відображає ефективність реалізації основної продукції(послуг) підприємства, а також дозволяє оцінити частку собівартості в загальній сумі виручки від продажу..

Наступний показник - рентабельність продажу (R_p) Це співвідношення чистого прибутку до виручки від продажу, без урахування податків, які закладені в ціну продукції. Показник розраховується за наступною формулою 1.6 [22]:

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

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

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

Рентабельність продажу характеризує доходність операційної діяльності.

3 група - показники визначення ефективності збутових витрат.

Збутова місткість витрат визначає ефективність витрат на збут у порівнянні із доходами (виручкою) від реалізації продукції підприємства. Показник розраховується за наступною формулою 1.7 [14]:

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

де M_c – витрати на збут на підприємстві, тис.грн.;

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

Зростання показника відображає збільшення витрат на маркетингові заходи, які необхідні для зростання виручки від реалізації продукції підприємства.

Для порівняння розмірів витрат на збут продукції розраховується темп приросту (спаду) збутових витрат (T_{mc}), що визначається співвідношенням розміру збутових витрат у попередньому та звітному роках. Показник розраховується за наступною формулою 1.8 [23]:

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

де M_{c1} – витрати на збут поточного року, тис.грн.;

M_{c0} – витрати на збут попереднього року, тис.грн.

Збільшення показника маркетингових витрат вказує на активну маркетингову стратегію підприємства та орієнтування на механізми швидкої адаптації на діючих та нових ринках збуту.

Коефіцієнт приросту (спаду) обсягу реалізації від приросту (спаду) збутових витрат (ΔSM_c) визначає співвідношення розміру збутових витрат до обсягу реалізації продукції. Показник розраховується за наступною формулою 1.9 [24]:

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

де T_s – темп зростання обсягу реалізації на підприємстві, тис.грн.;

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

Зростання рівня маркетингових витрат обумовлює необхідність приросту обсягів реалізації продукції та впливає на подальшу збутову політику, в тому числі і на інформованість та прихильність споживачів до продукції підприємства.

Рентабельність витрат на маркетинг і збут обумовлює прибутковість вкладання в маркетингові заходи і визначається співвідношенням прибутку до витрат на збут. Показник розраховується за наступною формулою 1.10 [25]:

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

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

M_c – витрати на збут на підприємстві, тис.грн.

Зростання рівня рентабельності витрат на маркетинг і збут обумовлює приріст ефективності витрат на збутову діяльність.

В цілому, показники оцінювання ефективності управління комерційною діяльністю підприємства дають комплексу оцінку ефективності реалізації комерційної діяльності підприємства.

Отже, методика аналізу ефективності комерційної діяльності

підприємства дозволяє оцінити результативність його бізнес-процесів та прийнятих управлінських рішень. Цей аналіз включає оцінку фінансових показників, операційної ефективності та ринкової конкурентоспроможності. За допомогою такого аналізу можна чітко окреслити переваги та недоліки бізнесу, а також виявити потенційні напрямки для покращення діяльності підприємства. Ключові показники включають частку ринку підприємства (R_s), темп приросту (спаду) прибутку від реалізації продукції (П), рентабельність продукції (R_p) та рентабельність витрат на маркетинг і збут. Ці показники відображають конкурентоспроможність підприємства, його фінансову стабільність та ефективність витрат.

1.3. Підходи до контролювання комерційної діяльності

Комерційна діяльність суб'єкта господарювання в сучасному ринковому середовищі повинна базуватися на принципах сучасного маркетингу [13]. Комерційна діяльність, безумовно, ширша за маркетингову, але їх залежність можна виявити в діяльності, пов'язаній із закупівлею продукції, процесом консигнаційного продажу товарів, організацією складського господарства, заходами щодо збільшення обсягів продажу та післяпродажними операціями комерційних служб.

Довгостроковою метою комерційної діяльності є досягнення узгодженості та координації дій, внесення певного порядку в технічні та комерційні процеси та організація спільних дій працівників, задіяних у цих процесах [16].

Зрозуміло, що цілі та мета комерційної діяльності визначають її зміст, а саме:

- встановлення партнерських і господарських зв'язків з іншими учасниками ринку;
- аналіз та дослідження джерел закупівлі;

- забезпечення відповідності виробництва попиту споживачів щодо асортименту, обсягу та оновлення продукції;
- здійснення купівлі та продажу товарів, робіт та послуг з урахуванням конкурентного середовища;
- розширення та перспективний розвиток цільових ринків;
- скорочення операційних витрат, пов'язаних з купівлею-продажем продукції тощо [11].

Управління комерційною діяльністю не слід відокремлювати від загальної системи управління підприємством, яка виконує функції, пов'язані з економічною, технічною та фінансовою діяльністю. Іншими словами, при побудові загальної структури управління комерційною діяльністю завжди необхідно враховувати взаємодію всіх елементів, що утворюють більшу систему управління підприємством. Організаційна структура контролювання комерційної діяльності може вважатися ефективною тоді, коли враховується взаємозв'язок усіх елементів цілісної системи управління підприємством, що базується на організаційно-економічних механізмах з підходами, ресурсами, інноваціями, засобами та методиками управління комерційною діяльністю [26]. Саме комерційна діяльність відіграє основну роль у задоволенні потреб споживачів та отриманні прибутку, що зумовлює необхідність реалізації бізнес-процесів та управління ними за допомогою технологій, методів та сучасних мотиваційних підходів.

Таким чином, управління комерційною діяльністю має на меті внести певний порядок у технічні та комерційні процеси, організувати спільні дії працівників, задіяних у всіх цих процесах, і досягти координації та узгодженості. Система управління комерційною діяльністю виробничих підприємств будується в межах послідовності комерційних процесів, операцій та управління ними з урахуванням організаційно-економічного забезпечення на основі системного та процесного підходу, а також мотиваційного та стратегічного підходу [12].

Це вимагає дослідження та прогнозування товарних ринків, розробки та вдосконалення збутової реклами, впровадження інновацій у комерційну діяльність, зміни профілю діяльності за необхідності та зміни організаційної структури комерції.

Для виробника та підприємця вкрай важливо вміти передбачати комерційні ризики. Ризик – це ймовірність несприятливого результату. У комерційній діяльності ризик обертається можливими збитками. Комерційний ризик можна визначити як суму збитку, понесеного через невірне рішення та витрати, пов'язані з його реалізацією. Існує багато факторів, які можуть призвести до виникнення комерційного ризику: інфляція, погіршення фінансового становища фірми, укладання ризикованих угод, знищення або псування майна(як товару так і матеріалів, сировини) при транспортуванні, невиконання договірних зобов'язань контрагентами, дії конкурентів, стихійні лиха, нечесності працівників фірми [19].

Окрім вищезазначених, комерційний ризик може виникати й через нестабільність політичної та соціальної ситуації в країні. Ризики за ймовірністю можна поділити на три групи: ймовірні, малоймовірні й випадкові групи ризику. Ймовірні: до цієї групи належать обставини, які добре відомі, вивчені, проаналізовані та очікувані підприємцем; Малоймовірні: до цієї групи належать відомі фактори, проте ймовірність їхнього прояву дуже низька. Випадкові: сюди включаються всі фактори, які не були враховані експертами.

Під час аналізу експерти можуть оцінювати: ймовірності виникнення різних величин втрат, ймовірності припустимого і критичного ризиків [13].

В залежності від ступеня ризику, можна виділити: припустимий ризик, можливі втрати лише прибутку, без суттєвого впливу на загальний фінансовий стан; критичний ризик, існує ймовірність не лише втрати прибутку, але й недоотримання частини доходу, що може призвести до серйозних фінансових труднощів.; катастрофічний ризик, висока ймовірність повного банкрутства та краху компанії.

Для мінімізації потенційних ризиків та гарантування досягнення цільових показників рентабельності, можна вжити наступних заходів [28]:

- Консультації з фахівцями, наприклад, співпраця з досвідченими консультантами дозволить отримати ґрунтовні прогнози щодо динаміки цін, попиту та поведінки конкурентів;

- Пошук стратегічних партнерів, наприклад, об'єднання зусиль з компаніями, які володіють значними фінансовими ресурсами та цінною ринковою інформацією.

- Сформувати резервний, наприклад: відкладання частини прибутку до спеціального резервного фонду для самостійного фінансування непередбачених витрати та нейтралізація негативного впливу ризикових подій;

- Страхування ризиків, наприклад, передача частини ризиків страховим компаніям дозволяє мінімізувати фінансові втрати, пов'язані з форс-мажорними обставинами, аваріями, нещасними випадками тощо.

Інформаційне право, як і будь-яка інша галузь, володіє набором інструментів для регулювання суспільних відносин в інформаційній сфері. Ці методи визначають не лише механізми правового впливу, але й способи пізнання цієї галузі в науковому контексті. Процес формування нової галузі права часто супроводжується дискусіями. Інформаційне право не стало винятком: його виділення з системи права викликало суперечки, які й досі потребують обговорення. [27].

Комерційна діяльність неминуче пов'язана з ризиками, але це не означає, що їх не можна контролювати. Ретельне планування та аналіз ризиків дозволяють мінімізувати негативні наслідки та максимізувати шанси на успіх. [29].

Пріоритетизація в комерційній сфері не поступається за значущістю виробництву. Для її успішного втілення необхідне постійне вивчення та засвоєння нюансів комерційної діяльності [17].

Індивідуальна ініціатива безпосередньо залежить від кожної людини, яка працює у сфері комерції, і визначається не тільки особистими характеристиками, але й культурою праці. Характерні риси складають основу ділових якостей бізнесмена. Культура праці - це загальна організація роботи, відмова від застарілих і прийняття нових, більш ефективних методів і прийомів у спілкуванні з колегами і підлеглими, пошук і впровадження в сферу праці нових науково-технічних результатів, дбайливе ставлення до власності, до всього нового, що може вплинути на ефективність діяльності. Під терміном "підготовленість" розуміється певний рівень готовності до швидкого виявлення всього нового, що може вплинути на ефективність діяльності[30].

Висока відповідальність за виконання зобов'язань у торговельних операціях є принципом, який створює репутацію комерсанта в діловому співтоваристві [15]. Реалізація цього принципу є запорукою ефективності комерційної діяльності.

Однак найбільш точно вона відображається в показниках прибутку. Тому орієнтація комерційних підприємств на кінцеве досягнення прибутку є одним з основних принципів комерційної діяльності [3].

Отже, існує багато принципів комерційної діяльності. Підприємствам важливо визначити найбільш значущі з них і правильно їх використовувати для ефективної діяльності [5].

Підходи до контролю комерційної діяльності включають розробку плану контролю, визначення цілей та завдань, призначення відповідальних осіб, визначення точок контролю, місць та часу звітності, а також методи порівняння реальних та планових показників.

1. Розробка плану контролю: Включає визначення ключових показників ефективності (KPI), встановлення цілей і завдань, а також вибір методів та інструментів контролю.

2. Надання завдань та призначення відповідальних: Визначаються конкретні завдання, які необхідно виконати для досягнення цілей. Відповідальні особи призначаються за кожне завдання.

3. Визначення точок контролю: Різні етапи та процеси у комерційній діяльності, де необхідно проводити контроль, визначаються як точки контролю.

4. Звітність: Визначається, коли, де та кому звітувати про виконання поставлених завдань та досягнення цілей. Це може бути щоденна, щотижнева або щомісячна звітність.

5. Порівняння реальних та планових показників: Проводиться аналіз фактичних результатів з плановими показниками для оцінки виконання цілей та виявлення відхилень.

Отже, загальна модель управління контролем комерційної діяльності включає встановлення цілей, планування, контроль виконання, аналіз результатів і коригування дій. Цей цикл дозволяє ефективно управляти бізнес-процесами та досягати поставлених цілей.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА КОНТРОЛЬ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «КИЇВПРОЕКТ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ПАТ «КИЇВПРОЕКТ»

Публічне акціонерне товариство «Київпроект» (далі – Товариство) ідентифікаційний код за ЄДРПОУ - 04012780, засноване від 18 січня 1994.

Метою діяльності ПАТ є отримання прибутку і реалізація на цій основі інтересів акціонерів. Основний вид послуг за 2021 рік - надання в оренду власного майна, що знаходиться за адресою м. Київ, вул. Б. Хмельницького, 16-22. За даними фінансової звітності дохід від оренди зменшився на 75 % за 2021 рік і становить 7746 тис. грн., що складає 99,3% від загального доходу від реалізації. Зменшення доходу відбулося у зв'язку з рішенням загальних зборів та Наглядової ради про реконструкцію будівлі ПАТ «Київпроект» та змінами у зв'язку з цим в організації виробництва (вирішено припинити договірні відносини між ПАТ «Київпроект» та орендарями нежилых приміщень в будівлі Товариства).

Успішність Товариства залежить від попиту на послуги, які воно пропонує. Діяльність не має сезонного характеру, тому попит протягом року стабільний. Основні ризики в діяльності емітента пов'язані з зростанням цін на послуги, роботи по обслуговуванню, зростання цін на енергоносії а також затримки оплати від орендарів. Заходи Товариства щодо зменшення ризиків полягають у ретельному відборі орендарів, чіткі договори оренди, оптимізації витрат та пошук альтернативних постачальників. Для захисту діяльності, розширення виробництва та ринків збуту Товариство вивчає нові технології, постійно вдосконалює якість послуг, що надаються.

Канали збуту робіт та послуг Товариства – прямі продажі: укладання договорів з існуючими орендарями на продовження співпраці та розширення переліку послуг, залучення нових клієнтів. Співпраця з партнерами: укладання угод з субпідрядниками для виконання складних проектів, партнерство з компаніями, що доповнюють послуги Товариства (логістика, ремонт, дизайн). Методи продажу, які використовує Товариство – зацікавлення орендарів у підтриманні стосунків з Товариством за рахунок сприятливої цінової політики, висока якість послуг та надання додаткових послуг. Головні конкуренти Товариства: Місцеві компанії, що надають послуги з оренди нерухомості. Девелоперські компанії, що пропонують оренду власних об'єктів.

Керівництво Товариства наголошує, що його пріоритетним напрямком розвитку на даний час є надання послуг оренди офісних приміщень. З метою підвищення ефективності використання будівлі ПАТ «Київпроект» як сучасного бізнес-центру, річними загальними зборами акціонерів було прийнято рішення про його реконструкцію.

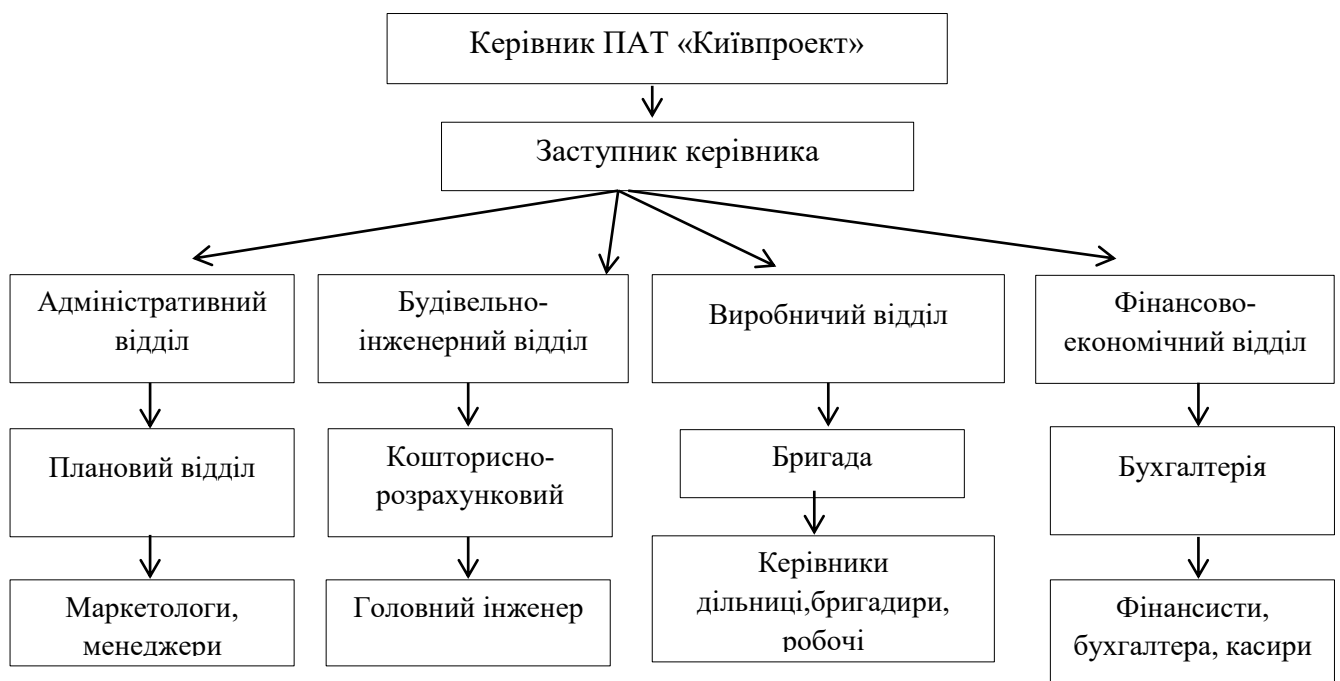


Рис. 2.1. Організаційно-технологічна структура ПАТ «Київпроект»

Джерело: складено автором

Система планування ПАТ «Київпроект» ґрунтується на визначенні соціально-економічних потреб суспільства в послугах, які надає компанія на ринку. Це є початковим етапом планування і слугує основою для розробки економічних прогнозів. Економічні прогнози в ПАТ «Київпроект» складаються окремо для кожного будівельно-проектувального підрозділу. Це робиться з урахуванням специфіки послуг, які надає кожен підрозділ, та ринкових умов, в яких він працює.

Далі розглянемо основні економічні показники діяльності ПАТ «Київпроект» за 2020-2022 рр.(див.табл.2.1)

Таблиця 2.1 – Динаміка техніко-економічних показників ПАТ «Київпроект» в 2020 - 2022 рр.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2020	2021	2022	2021 / 2020	2022 / 2021	2021 / 2020	2022 / 2021	2022 / 2020
Чистий дохід, тис. грн.	32 416	7 800	1 727	- 24616	- 6073	- 75,94	- 77,86	- 94,67
Собівартість, тис. грн.	24 096	5 404	684	- 18692	- 4720	- 77,57	- 87,34	- 97,16
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	8 320	2 396	1 043	- 5 924	- 1353	- 71,2	- 56,47	- 87,46
Частка основних засобів у активах	0,54	0,16	0,12	- 0,38	- 0,04	- 70,37	- 25)	- 77,78
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,46	0,45	0,48	- 0,01	0,03	- 2,17	6,67	4,35
Рентабельність продажів за операційним прибутком (операційна маржа), %	4,76	2,05	- 33,24	- 2,71	- 35,29	- 56,93	- 1 721,46	- 798,32
Матеріалоемність	0,33	0,7	0,03	0,37	- 0,67	112,12	- 95,71	- 90,91
Витрати на гривню продажів, грн.	0,74	0,69	0,4	- 0,05	- 0,29	- 6,76	- 42,03	- 45,95
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами запасів	2,79	- 7,41	- 20,24	- 10,2	- 12,83	- 365,59	173,14	- 825,45
Коефіцієнт фінансової автономії	0,94	0,29	0,24	- 0,65	- 0,05	- 69,15	- 17,24	- 74,47
Коефіцієнт поточної ліквідності покриття)	5,66	20,36	14,4	14,7	- 5,96	259,72	- 29,27	154,42
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,07	6,92	0,54	6,85	- 6,38	9785,71	- 92,2	671,43
Середня кількість працівників, осіб	39	20	15	- 19	- 5	- 48,72	- 25	- 61,54
Фонд оплати праці, тис. грн.	6 098	2 704	510	- 3 394	- 2 194	- 55,66	- 81,14	- 91,64

Продовження табл. 2.1

Продуктивність праці, тис. грн.	625,59	200,9	113,67	- 424,69	- 87,23	- 67,89	- 43,42	- 81,83
---------------------------------	--------	-------	--------	-------------	------------	------------	------------	------------

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства [31, 32, 33, 34, 35, 36]

В 2020 р. ПАТ «Київпроект» сформувало обсяг виручки в розмірі 32 416 тис. грн. За підсумками 2022 року, виручка компанії сягнула 1 727 тис. грн., що на 94,67% менше, ніж на початку аналізованого періоду. Це свідчить про неспроможність підприємства ефективно функціонувати в умовах складної економічної ситуації, використовувати наявні конкурентні переваги та задовольняти потреби цільового ринкового сегменту. Внаслідок цього у компанії виникає дефіцит фінансових ресурсів, необхідних для покриття поточних та постійних витрат, стимулювання праці кваліфікованих кадрів, виконання фінансових зобов'язань та вирішення інших оперативних і стратегічних завдань.

ПАТ «Київпроект» продемонстрував позитивний валовий прибуток на кінець 2022 року, який склав 1 043 тис. грн., порівняно з 8 320 тис. грн. у 2020 році. Це свідчить про ефективність операційних процесів компанії, що дозволяє генерувати додаткову вартість протягом щоденної діяльності трудового колективу. Внаслідок цього з'являються вільні кошти, які можуть бути спрямовані на покриття управлінських витрат, витрат на збут та фінансових витрат. Однак, у 2022 році ПАТ "Київпроект" зазнало збитків від продажів у розмірі 33,24 копійки на кожну гривню виручки. Це свідчить про необхідність активізації роботи управлінської ланки для пошуку шляхів відновлення бажаного рівня показника. Недостатня активність менеджменту у пошуку можливостей підвищення ефективності операційних процесів підприємства призвела до значного скорочення даного показника протягом 2020-2022 років..

У 2020-2022 роках спостерігається економія матеріальних ресурсів на підприємстві, що проявляється у зниженні матеріаломісткості. Це означає, що на виготовлення одиниці продукції витрачається менше матеріалів.

Однак, продуктивність праці персоналу у 2022 році знизилась. Обсяг доданої вартості на одну особу склав 113,67 тис. грн., що значно менше, ніж 625,59 тис. грн. у 2020 році. Це може бути наслідком непродуманої кадрової політики. Ефективність використання основних засобів ПАТ «Київпроект» також знизилась. Фондовіддача впала з 0,34 до 0,08. Це означає, що в 2022 році кожна вкладена в основні засоби гривня дозволила виготовити та реалізувати лише 0,08 гривень товарів і послуг.

Таблиця 2.2 – Динаміка фінансових результатів ПАТ «Київпроект» в 2020 - 2022 рр., тис. грн.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2020	2021	2022	2021 / 2020	2022 / 2021	2021 / 2020	2022 / 2021	2022 / 2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	32416	7800	1727	- 24616	- 6073	- 75,94	- 77,86	- 94,67
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	24096	5404	684	- 18692	- 4720	- 77,57	- 87,34	- 97,16
Валовий прибуток (збиток)	8 320	2396	1043	- 5924	- 1353	- 71,2	- 56,47	- 87,46
Інші операційні доходи	6 555	3829	294	- 2726	- 3 535	- 41,59	- 92,32	- 95,51
Адміністративні витрати	6 114	2751	660	- 3363	- 2 091	- 55	- 76,01	- 89,21
Витрати на збут	605	104	0	- 501	- 104	- 82,81	- 100	- 100
Інші операційні витрати	6 614	3210	1251	- 3 404	- 1 959	- 51,47	- 61,03	- 81,09
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	1 542	160	-574	- 1 382	- 734	- 89,62	- 458,75	-137,22
Інші фінансові доходи	17	46	714	29	668	170,59	1452,17	4 100
Інші доходи	20	343	0	323	- 343	1 615	- 100	- 100
Фінансові витрати	10	7	7	- 3	0	- 30	0	- 30
Інші витрати	159	482	92	323	- 390	203,14	- 80,91	- 42,14
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	1 410	60	41	- 1 350	- 19	- 95,74	- 31,67	- 97,09
Витрати (дохід) з податку на прибуток	0	11	8	11	- 30	0	- 27,27	0
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	1 726	49	33	- 1 677	- 16	- 97,16	- 32,65	- 98,09

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства [31, 32, 33, 34, 35, 36]

У 2020 році ПАТ «Київпроект» продемонструвало виручку в 32 416 тис. грн. Проте, на кінець 2022 року цей показник впав до 1 727 тис. грн., що

на 94,67% менше, ніж на початку аналізованого періоду. Таке значне падіння свідчить про неспроможність компанії ефективно функціонувати в умовах економічних труднощів. "Київпроект" не зумів скористатися наявними конкурентними перевагами та задовольнити потреби цільового ринкового сегменту. Внаслідок цього, у підприємства виник дефіцит фінансових ресурсів. Це ускладнює покриття поточних та постійних витрат, стимулювання праці кваліфікованих кадрів, виконання фінансових зобов'язань та вирішення інших оперативних і стратегічних завдань.

Дії менеджменту ПАТ «Київпроект» щодо управління операційною діяльністю виявились неефективними. Це призвело до скорочення результату від операційної діяльності на 2 116 тис. грн., що свідчить про нестачу коштів для виконання фінансових зобов'язань та формування чистого прибутку. В результаті, показник став негативним і склав (-574) тис. грн.

У 2022 році ПАТ «Київпроект» зосередилося на реконструкції нежитлового будинку, що належить Товариству. Цей будинок, розташований по вулиці Богдана Хмельницького, 16-22 у Шевченківському районі м. Києва, буде перетворено на сучасний багатофункціональний комплекс.

З 31 березня 2021 року Товариство розірвало договірні відносини з орендарями нежитлових приміщень у будівлі за адресою: вул. Б.Хмельницького, 16-22. Після цього було звільнено та підготовлено приміщення до подальших будівельних робіт, а також організовано будівельний майданчик. Підготовчі та демонтажні роботи розпочато 01.04.2021р.

Чистий фінансовий результат склав 33,0 тис. грн. за 2022 р., в 2021 р. одержано прибуток 49,0 тис. грн.

2.2. Дослідження ефективності комерційної діяльності

Існують інтегральні, загальні та специфічні показники ефективності комерційної діяльності підприємств. Узагальнюючі показники вимірюють

ефективність окремих видів діяльності, таких як функціональна (суто операційна), економічна та соціальна діяльність. Для комплексної оцінки результативності та динаміки розвитку різних аспектів комерційної діяльності, витрат, потужностей, обладнання та видів матеріальних ресурсів застосовуються спеціальні показники. Ці показники є результативними ще й тому, що вони визначають співвідношення результату з витратами і ресурсами, які він забезпечує.

Використання інтегральних показників ефективності комерційної діяльності дозволяє порівнювати результати діяльності окремих комерційних підприємств. На практиці визначення інтегральних показників комерційної діяльності використовується як похідна від значення узагальнюючого показника. Визначення узагальнюючих показників дає кількісну оцінку ефективності окремих видів діяльності торговельних підприємств: функціональної, економічної та соціальної.

Таблиця 2.3. основні показники ефективності комерційної діяльності.

Таблиця 2.3 – Динаміка показників майнового стану ПАТ «Київпроект» в 2020 - 2022 рр.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2020	2021	2022	2021 / 2020	2022 / 2021	2021 / 2020	2022 / 2021	2022 / 2020
Частка обігових виробничих фондів у оборотних активах	0,29	0,06	0,08	- 0,23	0,02	- 79,31	33,33	- 72,41
Частка основних засобів у активах	0,54	0,16	0,12	- 0,38	- 0,04	- 70,37	- 25	- 77,78
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,46	0,45	0,48	- 0,01	0,03	- 2,17	6,67	4,35
Коефіцієнт оновлення основних засобів	-	- 0,05	0,03	-	0,02	0	- 40	0
Частка довгострокових фінансових інвестицій в активах	0,01	0	0	- 0,01	0	- 100	0	- 100
Коефіцієнт мобільності активів	0,47	0,98	0,42	0,51	- 0,56	108,5	- 57,14	- 10,64

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства [31, 32, 33, 34, 35, 36]

Рівень зношеності основних засобів зростає, що несе додаткові виробничі ризики, адже поломки можуть призвести до зупинки виробництва чи надання послуг. З іншого боку, значення показника знаходиться в межах норми, що свідчить про загалом прийнятну політику управління основними засобами. Проте, у 2022 році підприємство не оновлювало активно основні засоби, що може негативно вплинути на його виробничий потенціал.

Таблиця 2.4 – Динаміка показників ліквідності ПАТ «Київпроект» в 2020 - 2022 рр.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		
	2020	2021	2022	2021 / 2020	2022 / 2021	2022 / 2020
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	5,66	20,36	14,4	14,7	- 5,96	8,74
Коефіцієнт швидкої ліквідності	3,99	19,17	13,26	15,18	- 5,91	9,27
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,07	6,92	0,54	6,85	- 6,38	0,47
Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	4,39	14,2	12,87	9,81	- 1,33	8,48

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства [31, 32, 33, 34, 35, 36]

Протягом 2020-2022 років ПАТ «Київпроект» активно працювало над зниженням короткострокових ризиків. З цією метою керівництво вживало заходів, спрямованих на забезпечення збалансованості короткострокових джерел фінансування та оборотних активів. Це підтверджується зростанням індикатора поточної ліквідності з 5,66 грн до 14,4. Порівняння цього показника з нормативним значенням (≥ 2) свідчить про те, що у підприємства не виникне проблем з погашенням зобов'язань перед постачальниками матеріальних ресурсів, послуг та фінансових ресурсів. ПАТ «Київпроект» мало можливість протягом трьох-шести місяців з моменту першої звітної дати (2020 р.) погасити 399% своїх поточних зобов'язань. Що стосується значення показника на останню звітну дату (2022 р.), воно знаходиться в межах норми. На кожну одиницю короткострокових зобов'язань у підприємства припадало 13,26 грн оборотних активів, які можна було б швидко реалізувати на ринку та перетворити на грошову форму. Ризик

несвоєчасного виконання зобов'язань ПАТ «Київпроект» протягом найближчого місяця був мінімальним. У 2022 році підприємство володіло грошовими коштами, які становили 54% від загальної суми поточних зобов'язань. Це значення є досить високим.

Таблиця 2.5 – Динаміка показників фінансової стійкості ПАТ «Київпроект» в 2020 - 2022 рр.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		
	2020	2021	2022	2021 / 2020	2022 / 2021	2022 / 2020
Власні обігові кошти, тис. грн.	11567	- 29834	- 81249	- 41 401)	- 51415	- 92816
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	0,82	- 0,43	- 1,6	- 1,25	- 1,17	- 2,42
Маневреність власних оборотних коштів	0,02	- 0,79	- 0,02	- 0,81	0,77	- 0,04
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами запасів	2,79	- 7,41	- 20,24	- 10,2	- 12,83	- 23,03
Коефіцієнт фінансової автономії	0,94	0,29	0,24	- 0,65	- 0,05	- 0,7
Коефіцієнт фінансової залежності	1,06	3,42	4,23	2,36	0,81	3,17
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,06	2,42	3,23	2,36	0,81	3,17
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,28	- 0,73	- 1,98	- 1,01	- 1,25	- 2,26
Коефіцієнт короткострокової заборгованості	1	0,03	0,03	- 0,97	0	- 0,97
Коефіцієнт фінансової стійкості (покриття інвестицій)	0,94	0,98	0,98	0,04	0	0,04
Коефіцієнт мобільності активів	0,47	0,98	0,42	0,51	- 0,56	- 0,05

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства [31, 32, 33, 34, 35, 36]

ПАТ «Київпроект» має негативну суму власних оборотних коштів, яка становить -81 249 тис. грн. Це свідчить про те, що менеджмент не зміг залучити у власників достатньо коштів для закупівлі матеріальних ресурсів, формування запасів, надання товарних кредитів клієнтам та вирішення інших завдань. Внаслідок цього, підприємство змушене покладатися на зовнішні джерела фінансування для поповнення обігового капіталу. Обсяг цих коштів протягом 2020-2022 років скоротився на 92 816 тис. грн.

Через недостатню частку власних коштів в оборотних активах, ПАТ «Київпроект» не може похвалитися високою фінансовою гнучкістю. Це робить підприємство більш залежним від зовнішніх джерел фінансування. В 2022 році показник власних коштів у відношенні до загального обсягу

оборотних активів склав $(-160)\%$. Низький рівень маневреності власних оборотних коштів, який відображає коефіцієнт $(-0,02)$, підтверджує цю проблему.

Для ПАТ «Київпроект» критично важливо мати можливість формувати необхідні запаси матеріальних ресурсів, які використовуються у виробництві(будівництво) та наданні послуг. Перебої з поставками можуть загрожувати не лише виконанням програми реконструкції, але й іміджу компанії. Низьке значення показника забезпечення запасів власними обіговими коштами $(-2024\%$ в 2022 р.) свідчить про значний ризик виникнення таких перебоїв. Протягом 2020-2022 рр. спостерігалось зростання ризику формування недостатнього запасу матеріалів, сировини та інших ресурсів, що могло б призвести до тимчасової зупинки роботи ПАТ «Київпроект». Це підтверджується зниженням частки власних обігових коштів у запасах на 23,03 процентних пунктів. ПАТ "Київпроект" не може самостійно профінансувати значну частку необхідних активів, маючи лише 24% власного капіталу. Цей низький показник свідчить про недовіру до підприємства з боку учасників фінансового ринку, постачальників матеріальних ресурсів та послуг. У разі втрати платоспроможності та банкрутства, ПАТ «Київпроект» не зможе погасити більшу частину своїх зобов'язань через низьку частку власного капіталу.

Через високу частку позикових коштів у структурі капіталу, ПАТ «Київпроект» має не лише високий коефіцієнт фінансового левериджу, але й значну залежність від зовнішніх джерел фінансування. Для покращення кредитоспроможності та зниження витрат на залучення додаткових коштів, підприємству слід покращити співвідношення власного капіталу та позикових зобов'язань. Наразі на кожну гривню власного капіталу ПАТ «Київпроект» припадає 4,23 гривні пасивів. Це свідчить про низьку фінансову гнучкість підприємства, адже на кінець 2022 року значення показника маневреності власного капіталу становило $(-198)\%$.

ПАТ «Київпроект» у своїй політиці залучення боргових коштів віддає перевагу довгостроковим зобов'язанням, про що свідчить показник короткострокової заборгованості. Це рішення дещо знижує маневреність підприємства, але також зменшує ризики, пов'язані з раптовим скороченням доступного фінансування. Завдяки такій стратегії, навіть у випадку обмеження доступу до короткострокових кредитів, компанія зможе забезпечити стійкість своїх господарських процесів. У 2022 році частка поточних зобов'язань у структурі пасивів становила лише 3%. За 2020-2022 роки цей показник ПАТ «Київпроект» знизився на 0,97 пункта.

На відміну від показника автономії, який враховує лише власний капітал, загальний коефіцієнт фінансової стійкості ПАТ "Київпроект" додатково бере до уваги довгострокові зобов'язання. Значення цього показника в 2022 році становило 98%. Це свідчить про те, що ризик припинення діяльності підприємства через нестачу короткострокових зобов'язань протягом найближчого року є мінімальним.

Структура активів ПАТ «Київпроект» у 2022 році свідчить про низький рівень адаптивності до мінливих умов ведення бізнесу. Це означає, що у разі виникнення потреби, підприємство не зможе швидко перебудувати свої бізнес-процеси, звільнити капітал з непродуктивних активів та спрямувати його на більш перспективні напрямки, згідно з оновленою стратегією управління активами. Низьку адаптивність підкреслює співвідношення необоротних та оборотних активів, яке становило 0,42 гривні оборотних активів на кожну гривню необоротних.

Таблиця 2.6 – Визначення типу фінансової стійкості ПАТ «Київпроект» в 2020 - 2022 рр., тис. грн.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2020	2021	2022	2021 / 2020	2022 / 2021	2021 / 2020	2022 / 2021	2022 / 2020
Власний капітал та резерви	41158	40912	40 945	- 246	33	- 0,6	0,08	- 0,52
Необоротні активи	29591	70746	122194	41155	51448	139,08	72,72	312,94

Продовження табл. 2.6

Власні обігові кошти	11567	- 29834	- 81249	- 41 401	- 51415	- 357,92	172,34	- 802,42
Довгострокові зобов'язання	0	95681	128579	95681	32 898	0	34,38	0
Наявність власних обігових коштів та довгострокових джерел для фінансування запасів	11567	65847	47330	54280	- 18517	469,27	- 28,12	309,18
Короткострокові зобов'язання	2 481	3 402	3 533	921	131	37,12	3,85	42,4
Наявність власних обігових коштів, короткострокових та довгострокових джерел для фінансування запасів	14048	69249	50863	55 201	- 18386	392,95	- 26,55	262,07
Загальна сума запасів	4139	4 027	4 015	- 112	- 12	- 2,71	- 0,3	- 3
Надлишок (+), недостача власних обігових коштів для формування запасів	7 428	- 33861	- 85264	- 41289	- 51 403	- 555,86	151,81	- 1 247,87
Надлишок (+), недостача власних обігових коштів та довгострокових джерел для формування запасів	7428	61820	43315	54392	- 18505	732,26	- 29,93	483,13
Надлишок (+), недостача власних обігових коштів та короткострокових і довгострокових джерел для формування запасів	9909	65222	46848	55313	- 18374	558,21	- 28,17	372,78

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства [31, 32, 33, 34, 35, 36]

Фінансову стійкість ПАТ «Київпроект» наразі можна охарактеризувати як "задовільну". Однак структура та обсяг фінансових ресурсів компанії викликають певні занепокоєння. Зокрема, підприємству не вистачає 85 264 тис. грн. власних коштів для формування запасів матеріальних ресурсів та забезпечення стабільності виробничої та збутової діяльності.

Ситуацію з фінансовою стійкістю ПАТ «Київпроект» можна оцінити як прийнятну. Цей рівень стійкості обумовлений значним обсягом запасів, що, в свою чергу, потребує великих обсягів власних оборотних коштів для їх формування. Завдяки цьому, компанія має можливість накопичувати матеріальні запаси за рахунок наявних довгострокових та власних коштів. Це дозволяє ПАТ «Київпроект» навіть в умовах зміни ринкової кон'юнктури та обмеження доступу до фінансування протягом найближчого року забезпечити стабільність операційної діяльності.

Варто зазначити, що протягом 2022 року фінансове становище підприємства залишалося задовільним..

Таблиця 2.7 – Показники ділової активності ПАТ «Київпроект» (показники оборотності)

Показники	Рік		Абсолютний приріст (відхилення), +,-
	2021	2022	2022 / 2021
Оборотність власного капіталу, обороти	0,19	0,04	- 0,15
Оборотність активів, коефіцієнт трансформації, обороти	0,08	0,01	- 0,07
Фондовіддача, обороти	0,34	0,08	- 0,26
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, обороти	0,19	0,03	- 0,16
Період одного обороту оборотних активів, днів	1922,24	12518,91	10 596,67
Коефіцієнт оборотності запасів, обороти	1,32	0,17	- 1,15
Період одного обороту запасів, днів	272	2 116,32	1 844,32
Коефіцієнт оборотності готової продукції, обороти	-	-	-
Період одного обороту готової продукції, дні	-	-	-
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, обороти	0,31	0,04	- 0,27
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	1 179,53	8 819,06	7 639,53
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, обороти	2,12	0,22	- 1,9
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	170,11	1 650,79	1 480,68
Період виробничого циклу, днів	272	2 116,32	1 844,32
Період операційного циклу, днів	1451,53	10935,38	9 483,85
Період фінансового циклу, днів	1281,42	9 284,59	8 003,17

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства [31, 32, 33, 34, 35, 36]

Показник оборотності власного капіталу ПАТ «Київпроект» за 2022 рік становив 0,04. Це свідчить про те, що на кожну гривню власних коштів, вкладених у активи, компанія отримала 0,04 гривні чистого доходу. Даний показник характеризує інтенсивність використання власного капіталу для генерування виручки.

Зниження оборотності власного капіталу ПАТ «Київпроект» у 2020-2022 роках обумовлене двома факторами. З одного боку, спостерігалось зменшення чистого доходу підприємства. З іншого боку, мала місце тенденція до зниження середньої вартості власного капіталу, що, в теорії,

мало б позитивно впливати на оборотності. Однак, вплив першого фактора виявився більш суттєвим, що призвело до загального зниження показника.

ПАТ «Київпроект» використовує свої основні засоби в операційній діяльності менш інтенсивно, ніж раніше. Це підтверджується зниженням фондоддачі: поточне значення становить 0,08, проти базового 0,34. Іншими словами, у 2022 році кожна вкладена в основні засоби гривня принесла лише 0,08 гривень від продажу товарів та послуг.

ПАТ «Київпроект» має низьку оборотність дебіторської заборгованості, яка становить лише 0,04 обороту на рік. Це означає, що компанії потрібно 25 років, щоб повністю зібрати всі свої борги. Період інкасації дебіторської заборгованості ПАТ «Київпроект» складає 8 819,06 днів. Це значно довше, ніж у середньому по галузі. Таким чином, клієнти, постачальники та інші дебітори відволікають у компанії значні суми коштів протягом тривалого часу. Це призвело до зниження оборотності дебіторської заборгованості на 0,27.

У 2022 році клієнти та інші дебітори ПАТ «Київпроект» використовували кошти компанії протягом значно більшого періоду (8 819,06 днів), ніж сама компанія використовувала кошти своїх постачальників та інших партнерів у рамках кредиторської заборгованості (1 650,79 днів). Іншими словами, дебітори розраховувалися з компанією в середньому через 24 роки, тоді як постачальники отримували оплату за свої товари та послуги через 4,5 роки. З одного боку, подібна практика кредитування може призводити до зростання продажів. З іншого боку, важливо ретельно контролювати якість дебіторської заборгованості, щоб уникнути ризиків несплати. Тому доцільно й надалі дотримуватися такої політики, але за умови чіткої стратегії управління дебіторською заборгованістю.

ПАТ «Київпроект» в середньому потрібно 10 935,38 днів, щоб перетворити вкладені кошти на грошові кошти. Цей період охоплює всі стадії: від формування матеріальних запасів до погашення дебіторської заборгованості, проходячи через етапи виробництва готової продукції та

надання послуг. Іншими словами, з моменту вкладення коштів до моменту їх повернення у вигляді виручки проходить майже 30 років.

ПАТ «Київпроект» має фінансовий цикл тривалістю 9 284,59 днів. Цей показник враховує не лише час, необхідний для перетворення вкладених коштів на грошові кошти (10 935,38 днів), але й час, протягом якого компанія використовує кошти своїх постачальників (1 650,79 днів). Іншими словами, з моменту вкладення коштів до моменту їх повного повернення, враховуючи затримку платежів постачальникам, проходить майже 26 років.

Таблиця 2.8 – Динаміка показників рентабельності (збитковості) ПАТ «Київпроект»

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +, –		
	2020	2021	2022	2021 / 2020	2022 / 2021	2022 / 2020
Рентабельність (пасивів) активів (чистий прибуток в чисельнику), %	-	0,05	0,02	-	- 0,03	-
Рентабельність (пасивів) активів (ЕВІТ в чисельнику), %	-	0,07	0,03	-	- 0,04	-
Рентабельність (пасивів) активів (ЕВІТДА в чисельнику), %	-	0,7	0,06	-	- 0,64	-
Рентабельність власного капіталу, %	-	0,12	0,08	-	- 0,04	-
Рентабельність виробничих фондів, %	-	0,18	0,13	-	- 0,05	-
Рентабельність продажів за валовим прибутком (валова маржа), %	25,67	30,72	60,39	5,05	29,67	34,72
Рентабельність продажів за операційним прибутком (операційна маржа), %	4,76	2,05	- 33,24	- 2,71	- 35,29	- 38
Рентабельність продажів за чистим прибутком (чиста маржа), %	5,32	0,63	1,91	- 4,69	1,28	- 3,41
Операційна рентабельність витрат, %	4,12	1,4	- 22,12	- 2,72	- 23,52	- 26,24
Коефіцієнт реінвестування, %	-	100	100	-	0	-
Коефіцієнт стійкості економічного зростання, %	-	0,12	0,08	-	- 0,04	-
Період окупності активів	-	1873,82	4743,21	-	2 869,39	-
Період окупності власного капіталу	-	837,45	1240,26	-	402,81	-

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства [31, 32, 33, 34, 35, 36]

Показник рентабельності активів Товариства вказує, що на кожен гривню, котра виділена для фінансування активів Товариства, було сформовано чистого прибутку в розмірі 0,02 копійок в 2022 р. ПАТ "Київпроект" демонструє низький рівень прибутковості активів, що свідчить

про зниження реальної вартості залучених до господарської діяльності активів.

Таблиця 2.9 – Двофакторна модель Альтмана

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +, –		Відносний приріст (відхилення), %		
	2020	2021	2022	2021 / 2020	2022 / 2021	2021 / 2020	2022 / 2021	2022 / 2020
Поточна ліквідність	5,66	20,36	14,4	14,7	- 5,96	259,72	- 29,27	154,42
Співвідношення зобов'язань до капіталу	0,06	0,71	0,76	0,65	0,05	1083,33	7,04	1166,67
Z	- 6,43	- 21,83	- 15,4	- 15,4	6,43	239,5	- 29,45	139,5

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства [31, 32, 33, 34, 35, 36]

В 2022 р. значення показника становило $(- 0,3877(- 1,0736 * (50\,863 / 3\,533) + 0,579 * ((128\,579 + 3\,533) / 173\,057))) = - 15,4$. Це означає, що ймовірність банкрутства ПАТ «Київпроект» низька.

Таблиця 2.10 – П'ятифакторна модель Альтмана

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +, –		Відносний приріст (відхилення), %		
	2020	2021	2022	2021 / 2020	2022 / 2021	2021 / 2020	2022 / 2021	2022 / 2020
Оборотний капітал до суми активів підприємства	0,27	0,47	0,27	0,2	- 0,2	74,07	- 42,55	0
Співвідношення нерозподіленого прибутку до суми активів	1,21	0,38	0,31	- 0,83	- 0,07	- 68,6	- 18,42	- 74,38
Співвідношення прибутку до оподаткування до суми активів	0,03	0	0	- 0,03	0	- 100	0	- 100
Співвідношення власного капіталу до заборгованості (фінансова структура)	16,59	0,41	0,31	- 16,18	- 0,1	- 97,53	- 24,39	- 98,13
Співвідношення доходу до суми активів	0,74	0,06	0,01	- 0,68	- 0,05	- 91,89	- 83,33	- 98,65
Z	9,02	0,89	0,6	- 8,13	- 0,29	- 90,13	- 32,58	- 93,35

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства [31, 32, 33, 34, 35, 36]

В 2022 р. значення показника Z П'ятифакторної моделі Альтмана становить $0,717 * ((50\,863 - 3\,533) / 173\,057) + 0,847 * (53\,023 / 173\,057) + 3,107 * (41 / 173\,057) + 0,42 * (40\,945 / (128\,579 + 3\,533)) + 0,995 * (1\,727 / (173\,057)) = 0,6$. Швидше за все, ПАТ «Київпроект» збанкрутує.

Таблиця 2.11 – Модель Романа Ліса

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +, -		Відносний приріст (відхилення), %		
	2020	2021	2022	2021 / 2020	2022 / 2021	2021 / 2020	2022 / 2021	2022 / 2020
Відношення оборотного капіталу до суми активів	0,27	0,47	0,27	0,2	- 0,2	74,07	- 42,55	0
Відношення операційного прибутку до суми активів	0,04	0	0	- 0,04	0	- 100	0	- 100
Відношення власного капіталу до позикового капіталу (структура капіталу)	16,59	0,41	0,31	- 16,18	- 0,1	- 97,53	- 24,39	- 98,13
Z	0,04	0,03	0,02	- 0,01	- 0,01	- 25	- 33,33	- 50

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства [31, 32, 33, 34, 35, 36]

Значення показника Z моделі Ліса становить $(0,063 * ((50\,863 - 3\,533) / 173\,057) + 0,092 * (- 574) / 173\,057) + 0,057 * (33 / (173\,057)) + 0,001 * (40\,945 / (128\,579 + 3\,533)) = 0,02$

В 2022 р. імовірність банкрутства ПАТ «Київпроект» висока.

Таблиця 2.12 – Модель Таффлера і Тішоу

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +, -		Відносний приріст (відхилення), %		
	2020	2021	2022	2021 / 2020	2022 / 2021	2021 / 2020	2022 / 2021	2022 / 2020
X1 – відношення операційного прибутку до короткострокових зобов'язань (поточна рентабельність короткострокових зобов'язань)	0,62	0,05	- 0,16	- 0,57	- 0,21	- 91,94	- 420	- 125,81
X2 – відношення оборотних активів до суми всіх зобов'язань (покриття оборотними коштами всіх зобов'язань)	5,66	0,7	0,38	- 4,96	- 0,32	- 87,63	45,71	- 93,29
X3 – відношення короткострокових зобов'язань до суми активів (частка короткострокової заборгованості у валюті балансу)	0,06	0,02	0,02	- 0,04	0	- 66,67	0	- 66,67

Продовження табл. 2.12

X4 – відношення доходу до суми активів	0,74	0,06	0,01	-	-	-	- 83,33	- 98,65
Z	1,19	0,13	-	0,68	0,05	91,89	-	-
			0,03	1,06	0,16	89,08	123,08	102,52

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства[31, 32, 33, 34, 35, 36]

Z Таффлера і Тішоу становить $(0,53 * (- 574) / 3\,533) + 0,13 * (50\,863 / (128\,579 + 3\,533)) + 0,18 * (3\,533 / 173\,057) + 0,16 * (1\,727 / (173\,057)) = (-0,03)$. Вірогідність банкрутства ПАТ «Київпроект» висока.

Таблиця 2.13 – Модель Спрінгейта

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2020	2021	2022	2021 / 2020	2022 / 2021	2021 / 2020	2022 / 2021	2022 / 2020
A – частка оборотних коштів у загальній сумі активів	0,27	0,47	0,27	0,2	- 0,2	74,07	- 42,55	0
B – співвідношення прибутку до сплати податків та процентів до загальної вартості активів	0,03	0	0	- 0,03	0	- 100	0	- 100
C – співвідношення прибутку до сплати податків та процентів до короткострокової заборгованості	0,57	0,02	0,01	- 0,55	- 0,01	- 96,49	- 50	- 98,25
D – відношення доходу до загальної вартості активів	0,74	0,06	0,01	- 0,68	- 0,05	- 91,89	- 83,33	- 98,65
Z	1,05	0,52	0,3	- 0,53	- 0,22	- 50,48	- 42,31	- 71,43

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства[31, 32, 33, 34, 35, 36]

Z Спрінгейта становить $(1,03 * ((50\,863 - 3\,533) / 173\,057)) + 3,07 * ((41 + 7) / 173\,057) + 0,66 * ((41 + 7) / 3\,533) + 0,4 * (1\,727 / (173\,057)) = 0,3$

Імовірність банкрутства ПАТ «Київпроект» в 2022 р. висока.

Таблиця 2.14 – Показники руху персоналу ПАТ «Київпроект» в 2020 - 2022 рр.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2020	2021	2022	2021 / 2020	2022 / 2021	2021 / 2020	2022 / 2021	2022 / 2020
Коефіцієнт загального обороту	0,49	0,45	0,13	- 0,04	- 0,32	- 8,16	- 71,11	- 73,47
Коефіцієнт обороту по прийому	0	0,1	0	0,1	- 0,1	0	- 100	0
Коефіцієнт обороту з вибуття	0,49	0,35	0,13	- 0,14	- 0,22	- 28,57	- 62,86	- 73,47
Коефіцієнт поповнення	0	0,29	0	0,29	- 0,29	0	- 100)	0

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства[31, 32, 33, 34, 35, 36]

Спостерігається одночасне скорочення обсягів продажів (з урахуванням інфляції) та чисельності персоналу. Однак, темпи зниження продажів значно випереджають темпи скорочення штату, що свідчить про зниження ефективності роботи персоналу.

ПАТ "Київпроект" демонструє значне зниження загального обороту кадрів на 73,47% за період 2020-2022 рр. Це падіння відбувається за рахунок скорочення кількості співробітників, які звільняються з компанії. Важливо зазначити, що плинність кадрів протягом досліджуваного періоду залишалася стабільною. У 2022 році коефіцієнт плинності кадрів навіть досяг найнижчого значення - 0. Таким чином, можна очікувати на стабільну якість роботи персоналу ПАТ «Київпроект».

Однією з головних причин низької плинності кадрів Товариства протягом 2020-2022 років є прийнятна конкурентоспроможність пропонуваної заробітної плати. Це підтверджується тим, що в середньому за цей період коефіцієнт поповнення персоналу склав 0,1. Значення нижче одиниці вказує на те, що кількість нових працівників не покриває кількість тих, що звільняються, що свідчить про скорочення робочої сили та робочих місць.

Таблиця 2.15 – Показники ефективності управління мотивацією і персоналом ПАТ «Київпроект» в 2020 - 2022 рр.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2020	2021	2022	2021 / 2020	2022 / 2021	2021 / 2020	2022 / 2021	2022 / 2020
Продуктивність праці, тис. грн.	625,59	200,9	113,67	(- 424).69	(- 87).23	(- 67).89	(- 43).42	(- 81).83
Рентабельність витрат на оплату праці, %	33,86	2,2	7,93	(- 31).66	5,73	(- 93).5	260,45	(- 76).58
Зарплатовіддача	4,79	1,8	4,1	(- 2).99	2,3	(- 62).42	127,78	(- 14).41
Зарплатоємність	0,16	0,29	0,24	0,13	(- 0).05	81,25	(- 17).24	50

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства [31, 32, 33, 34, 35, 36]

Продуктивність праці в ПАТ «Київпроект» у 2022 році значно знизилася. Це підтверджується падінням обсягу доданої вартості на одну особу з 625,59 тис. грн. в 2020 році до 113,67 тис. грн. в 2022 році. Така динаміка свідчить про непередбачену політику управління трудовими ресурсами. Це пояснюється тим, що скорочення чисельності персоналу відбувалося швидше, ніж скорочення обсягу виробництва та надання послуг. Ще одним показником неефективності кадрової політики є зниження рентабельності витрат на персонал з 33,86% до 7,93%. Це означає, що кожна гривня, витрачена на зарплату, приносить компанії менше прибутку, ніж раніше. Зниження зарплатовіддачі також підтверджує висновок про низьку ефективність управління мотивацією, персоналом і витратами на оплату праці. Загалом, ситуація з продуктивністю праці, рентабельністю витрат на персонал та зарплатовіддачею в Товариства свідчить про необхідність термінового перегляду кадрової політики..

Товариство спостерігає зростання зарплатоємності на кінець періоду дослідження порівняно з його початком. Це може свідчити про зниження ефективності мотиваційної політики. Важливо також зазначити, що протягом 2020-2022 років продуктивність праці в компанії знизилася на 81,83%, тоді як середня заробітна плата зменшилася на 78,21%. Це означає, що більша частина доданої вартості розподіляється на користь працівників, що може

негативно вплинути на розвиток компанії. Така ситуація не може тривати довго, адже компаніям завжди потрібні кошти для інвестування у розвиток..

2.3. Дослідження ефективності системи контролю комерційної діяльності ПАТ «КИЇВПРОЕКТ»

Оцінка ефективності системи контролю комерційної діяльності Товариства має на увазі комплексне дослідження та аналіз наявних загроз у кожній з функціональних складових системи..

Включає такі складові включає в себе:

- фінансову складову;
- ринкову складову;
- кадрову складову;

Всі вищезазначені аспекти системи контролю комерційної діяльності Товариства мають свою специфіку та відповідають за певну частину роботи підприємства. Існують також універсальні показники, які можуть дати загальну картину стану справ на будь-якому підприємстві.

Фінансова складова є одним з найважливіших та найінформативніших аспектів оцінки комерційної діяльності Товариства. Аналіз фінансових показників підприємства дозволяє комплексно оцінити його загальний стан та рівень економічної безпеки. Цей підхід дає можливість мінімізувати ризики неточності, які можуть виникнути при оцінці окремих показників..

Розрахунки за такими напрямками:

Оцінка ліквідності активів (див,табл.2.4)

Оцінка фінансової стійкості (див.табл.2.5-2.6)

Оцінка рентабельності (див.табл.2,8)

Оцінка ділової активності (див.табл.2.7)

Таблиця 2.16 – Обрахунок показників економічної безпеки ПАТ «Київпроект» за 2020-2022 рр.

Назва групи	Вага групи	Назва показника	Інтегральні показники за групами		
			2020р.	2021р.	2022р.
Оцінка ліквідності активів (Y1) табл.	0,32	Коефіцієнт покриття	3,24	15,48	9,4
		Коефіцієнт швидкої ліквідності			
		Коефіцієнт абсолютної ліквідності			
Оцінка фінансової стійкості (Y2)	0,24	Коефіцієнт фінансової стабільності	0,93	3,45	1,48
		Коефіцієнт незалежності (автономії)			
		Коефіцієнт маневреності робочого капіталу			
Оцінка рентабельності (Y3)	0,16	Коефіцієнт рентабельності активів	8,985	8,40	27,74
		Коефіцієнт рентабельності власного капіталу			
		Коефіцієнт рентабельності діяльності			
		Коефіцієнт рентабельності продукції			
Оцінка ділової активності (Y4)	0,08	Коефіцієнт оборотності основних засобів	0,19	0,15	0,03
		Коефіцієнт оборотності активів			
		Коефіцієнт оборотності власного капіталу			
Інтегральний показник (1)	-	-	3,34	6,87	9,66

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства [31, 32, 33, 34, 35, 36]

Відповідно до таблиці 2.16. класифікатора можна визначити рівень економічної безпеки ПАТ «Київпроект» (табл. 2.17.).

Таблиця 2.17 – Рівень безпеки комерційної діяльності ПАТ «Київпроект»

Значення інтегральної оцінки	Висновок щодо рівня ринкової безпеки
$K0 \leq -0,8$	Кризовий стан
$-0,8 < K0 < -0,6$	Критичний рівень безпеки
$-0,6 < K0 < -0,3$	Передкритичний рівень
$-0,3 < K0 < 0,3$	Ситуація невизначеності
$0,3 \leq K0 < 0,6$	Нестійкий стан
$0,6 \leq K0 < 0,8$	Нормальний рівень безпеки
$K0 \geq 0,8$	Абсолютна безпека

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства

Таблиця 2.18 – Рівень безпеки комерційної діяльності ПАТ «Київпроект»

Роки	Інтегральний показник оцінки економічної безпеки підприємства	Стан
2020	3,34	Дуже високий
2021	6,87	Дуже високий

2022	9,66	Дуже високий
------	------	--------------

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства

Рівень контролю та безпеки комерційної діяльності ПАТ «Київпроект» протягом 2020-2022рр. знаходиться на досить високому рівні. Особливо у 2022 році 1,06.

Після аналізу фінансової складової буде проведено оцінку кадрової складової економічної безпеки Товариства за останні 3 роки. На основі даних про чисельність та динаміку кадрових змін на підприємстві розраховано наступні показники: коефіцієнт обороту з прийняття, коефіцієнт обороту зі звільнення, коефіцієнт загального обороту, коефіцієнт плинності кадрів. Розраховані дані та їх порівняння занесено в таблицю 2.14-2,15.

На основі аналізу коефіцієнта плинності кадрів буде визначено рівень кадрової безпеки ПАТ «КИЇВПРОЕКТ» використовуючи дані табл. 2.19.

Таблиця 2.19 – Рівень кадрової безпеки підприємства

Значення коефіцієнта плинності кадрів	Стан
$K_{плн} < 3,5$	Дуже високий
$3,5 \leq K_{плн} < 5,5$	Високий
$5,5 \leq K_{плн} < 7,5$	Середній
$7,5 \leq K_{плн} < 10,5$	Низький
$10,5 \leq K_{плн}$	Дуже низький

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства

Аналіз даних таблиць 2.14 та 2.15 свідчить про те, що динаміка кадрових змін на ПАТ "Київпроект" відповідає поточним економічним умовам, в яких працює підприємство. Зокрема, можна виділити такі тенденції: Коефіцієнт плинності кадрів знаходиться в межах норми для даної галузі. Це означає, що рівень втрати кадрів на підприємстві не є надмірним. Структура кадрового складу залишається стабільною. Це свідчить про те, що на підприємстві немає значних проблем з мотивацією та утриманням персоналу.

За результатами проведеної оцінки було визначено рівень ефективності комерційної діяльності та її контролю на ПАТ "Київпроект" протягом 2020-2022 років. Дослідження продемонструвало, що протягом трьох останніх років показники ефективності комерційної діяльності підприємства знаходились на високому та дуже високому рівнях. Важливо підкреслити, що у 2022 році, незважаючи на повномасштабне вторгнення РФ в Україну, інтегральний показник оцінки фінансової безпеки підприємства залишався на дуже високому рівні.

Незважаючи на певні труднощі, ПАТ "Київпроект" протягом 2022 року вживало заходів для пошуку тимчасових рішень з метою фінансування своєї діяльності. Компанія отримала 1 727,0 тис. грн чистого доходу від реалізації продукції (робіт, послуг, товарів) у 2022 році. Основним джерелом доходу протягом року була оренда власного майна, розташованого за адресою м. Київ, вул. Б. Хмельницького, 16-22. Однак, згідно з фінансовою звітністю, дохід від оренди за 2022 рік зменшився на 78% і склав 1656 тис. грн., що становить 95,9% від загального доходу від реалізації. Зниження доходу сталося через рішення загальних зборів та Наглядової ради про реконструкцію будівлі ПАТ "Київпроект", що спричинило зміни в організації виробництва. Зокрема, було вирішено припинити договірні відносини з орендарями нежитлових приміщень в будівлі Товариства.[31]

Підприємство пропонувало споживачам офісні приміщення різної площі та комфорту. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) має таку динаміку зростання протягом останніх років.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «КИЇВПРОЕКТ»

3.1 Розроблення рекомендацій з удосконалення комерційної діяльності ПАТ «КИЇВПРОЕКТ»

Удосконалення системи управління комерційною діяльністю на підприємстві можна зробити через ресурсне та проектне планування. Головним чином приділити увагу саме контролю за ефективністю комерційною діяльністю. В сучасному світі це можна зробити через сучасні інноваційні програми створені для контролю та моніторингу за комерційною діяльністю підприємства.

Під проектом розуміється діяльність, що має чіткі цілі, обмеження за часом та ресурсами, спрямовану створення нового продукту чи послуги. Усі проекти можна класифікувати за такими параметрами, як сфера діяльності (наприклад, економічні, соціальні, технічні, змішані проекти), масштаб проекту (наприклад, дрібні, середні, великі та дуже великі проекти), тривалість проекту (наприклад, короткострокові, середньострокові, довгострокові проекти).

Серед багатьох проектів окремо варто виділити ІТ-проекти. Даний вид проектів також має чітко визначену мету, обмежений час на виконання та обмежену кількість ресурсів. Результат ІТ-проекту також є унікальним продуктом. Істотною відмінністю від звичайного проекту є те, що ІТ-проект складається з комплексу робіт, які пов'язані із засобами та методами збору, обробки, зберігання та передачі даних для отримання якісно нової інформації про об'єкт, процес чи явище [7].

Для управління комерційною діяльністю існує безліч різноманітних програмних продуктів та сервісів. Наприклад, Open Plan, Primavera, Projects Manager, та багато інших. Ці продукти відрізняються своєю спеціалізацією, глибиною функціоналу та вартістю.

Реалізація та експлуатація програми неможлива без використання методології управління комерційною діяльністю. Вона дозволяє зосередити цілі та бажані результати комерційної діяльності, кількісно оцінити їх, визначити тимчасові, вартісні та ресурсні обмеження, сформувавши план-графік виконання робіт комерційної діяльності.

Для реалізації IT-проекту – впровадження управління на підприємстві, обрано методологію MBS Partner Methodology. Особливість даної методології полягає у мінімізації термінів та витрат на впровадження рішення, максимально ефективному використанні ресурсів. Крім того, використання даної методології сприяє регулярному контролю за ходом комерційної діяльності на всіх етапах.

Згідно звіту з управління підприємства плани на 2022-2024 роки: виконання комплексу заходів, пов'язаних з реконструкцією нежитлового будинку ПАТ «Київпроект» по вул. Богдана Хмельницького, буд. 16-22 під багатофункціональний комплекс. Реалізація вищезазначених напрямів діяльності дозволить отримати достатній прибуток для задоволення потреб Товариства, його працівників, акціонерів, забезпечить сталий виробничий процес та соціальну стабільність у колективі[31].

В планах реконструкції є зонувати забудову на апартаменти, офіси та комерційні приміщення. При цьому особлива увага приділятиметься публічним просторам. Проект також передбачає створення дворівневого підземного паркінгу на понад 500 автомобілів. У проекті передбачено реалізувати дитячу освітню платформу, сімейне кафе з фокусом на взаємодію, художню майстерню, розважальний центр з фотозоною, ігровими консолями. Також планують розмістити освітньо-культурні інституції: платформи міського розвитку, коворкінги, простори для лекцій, конференцій. Відкриття комплексу заплановано на середину 2024 року[31].

Початок реконструкції - 01.04.2021 р. Тривалість реконструкції становитиме - 38 місяців. Загальна площа будівлі збільшиться з 30376,9 кв. м до 79765,5 кв.м Загальна площа приміщень становитиме 71241,4 кв.м, в т.ч.:

- загальна площа квартир - 23377,5 кв.м;
- площа офісних приміщень - 23452,5 кв.м;
- площа торговельних приміщень - 8727,5 кв.м;
- площа приміщень громадського харчування 2727,5 кв.м;
- площа приміщень виставкових залів - 688 кв.м;
- площа приміщень конференц-залів - 1155,5
- площа паркігу - 6520,5 кв.м.в.м

[31]

Проект потребує багато уваги та керування. Для цього на ПАТ «Київпроект» Пропонуємо втілити декілька заходів

1. Створити певну команду з контролю комерційної діяльності, вона складатиметься з декількох відповідальних осіб (5 чол):

- Комерційний директор: Загальне керівництво проектом, встановлення цілей та завдань, координацію роботи команди.
- Керівник з комерційних питань: Комерційна стратегія проекту, включаючи оцінку вартості, прогнозування прибутку.
- Менеджер з продажу: Розробка та виконання стратегії продажу, ведення переговорів з потенційними клієнтами та заключення угод.
- Фінансовий менеджер: Бюджетування, фінансове планування та контроль.
- Маркетолог: Розробка та впровадження маркетингової стратегії, реклама, дослідження ринку, конкурентів.
- Менеджер з комунікацій: Комунікації з клієнтами, партнерами, ведення соц.мереж, підтримка позитивного іміджу компанії.

Також варто зазначити, що в новоствореному відділі має бути присутній юридичний блок, радимо залучати юриста на основі аутсорсингу, адже оренда буде носити швидше за все довгостроковий характер.

Розглянемо головну мету та задачі даного відділу. Основна мета створення спеціального структурного відділу – підвищення ефективності управлінських рішень та комерціалізація нового проекту – може бути

досягнута за рахунок ефективного управління ресурсами, включаючи час, людей, фінанси, скорочення часу подання необхідної інформації та збільшення повноти інформації.

Основними завданнями структурного підрозділу з комерційної діяльності є:

- Розробка та впровадження комерційних стратегій
- Управління продажами та відносинами з клієнтами
- Аналіз ринку та конкурентів
- Управління фінансами та бюджетуванням
- Підтримка комунікацій з клієнтами
- Ведення маркетингової стратегії

Комерційний директор:

- Загальне керівництво відділом
- Встановлення цілей завдань та відповідальних осіб
- Координація роботи команди
- Контроль за виконанням завдань та моніторинг ефективності відділу
- Взаємодія з керівництвом, іншими відділами та стейкхолдерами
- Перевірка звітності та формування звітності для вищого керівництва

Опрацьована інформація, після класифікації відповідно до її призначення, розподіляється і доводиться до відома зацікавлених в ній осіб, вищого керівництва та акціонерів.

Звітно-інформаційні документи - звіти - використовуються для представлення інформації, отриманої в результаті оцінки та прогнозування внутрішніх і зовнішніх загроз комерційної діяльності.

2. Наступний захід щодо програм штучного контролю розглянемо різний інструментарій.

Для ефективного здійснення внутрішнього контролю комерційної діяльності на підприємстві рекомендується поділити процес на три основні

етапи: Організаційно-підготовчий етап(визначення цілей та завдань внутрішнього контролю), Дослідницький (методичний) етап(вибір методів та прийомів контролю, реалізація методики контролю), Результативно-узагальнюючий етап(документування результатів контролю а також їх використання).

Розглянемо які можна впровадити програми для контролю за комерційною діяльністю. див.табл 3.1.

Таблиця 3.1 – Сучасні концепції внутрішнього контролю за комерційною діяльністю для ПАТ «Київпроект»

№ з/п	Концепція контролю	Коротка характеристика
1	SAC Systems Auditability and Control «контроль і аудит систем»	Концепція допомагає внутрішнім аудиторам здійснювати контроль та аудит в контексті інформаційних систем.
2	COSO The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread- way Commission «Внутрішній контроль: інтегрований підхід»	Ця концепція містить основні принципи організації системи внутрішнього контролю на підприємстві, є фундаментальною і первинною для її побудови та вдосконалення, а також для оцінки цієї системи, визначає основні положення щодо створення системи внутрішнього контролю, орієнтованої на відстеження економічних ризиків.
3	SAS 55/ SAS 78 Стандарти аудиту «Вказівки про розгляд структури внутрішнього контролю при аудиті фінансової звітності»	Визначити рекомендації щодо оцінки внутрішнього контролю, його компонентів та впливу засобів контролю при плануванні та проведенні аудиту фінансової звітності.
4	SOX Закон Sarbanes–Oxley	Цей підхід передбачає, що керівництво компанії несе персональну відповідальність за ефективність системи внутрішнього контролю, тобто керівники мають особисто перевіряти звітності та відповідальні за це. Для дотримання вимог Закону також необхідно отримати висновок зовнішнього аудитора про ефективність системи внутрішнього контролю компанії.

5	ISA 315 «Розуміння бізнесу підприємства, його середовища та оцінка ризику суттєвого викривлення»/ ISA 330 «Аудиторські процедури з оцінки ризиків»	Значних змін зазнала переглянута концепція внутрішнього контролю суб'єкта господарювання. Стандарти нової концепції зосереджені на ідентифікації аудиторських ризиків на основі аналізу аудитором системи внутрішнього контролю організації над перевіркою звіту. Стандарт передбачає, що аудитор оцінює ризики суттєвого викривлення фінансової звітності та виконує подальші процедури на основі аналізу надійності системи внутрішнього контролю організації з точки зору ризиків можливого викривлення фінансової звітності внаслідок шахрайства або помилки.
---	--	--

Джерело: розроблено автором

На першому етапі ставляться цілі, обираються методи і прийоми управління, складаються програми, визначаються параметри функціонування і розвитку підприємства, безпосередні виконавці, умови реалізації та формати звітності. Перший етап передбачає визначення об'єктів контролю, збір, спостереження та вимірювання облікових даних, обробку отриманої інформації, розрахунок і групування необхідних показників, складання аналітичних таблиць, графіків і діаграм, а також об'єктивну оцінку результатів діяльності підприємства.

Другий етап контрольного процесу передбачає проведення контрольних процедур, спрямованих на перевірку достовірності господарських операцій, пов'язаних з формуванням витрат/доходів, та оцінку відповідності заданим параметрам (бюджетним показникам).

Третій етап контрольного процесу передбачає попереднє узагальнення результатів контролю та аналіз виявлених порушень. За результатами внутрішнього контролю комерційної діяльності підприємства робляться висновки щодо виявлених відхилень і порушень, здійснюється їх моніторинг та розробляються пропозиції щодо вдосконалення управлінського обліку витрат та підвищення рівня внутрішнього контролю витрат.

Сформуємо на рис.3.1. механізм контролю комерційної діяльності ПАТ «Київпроект».

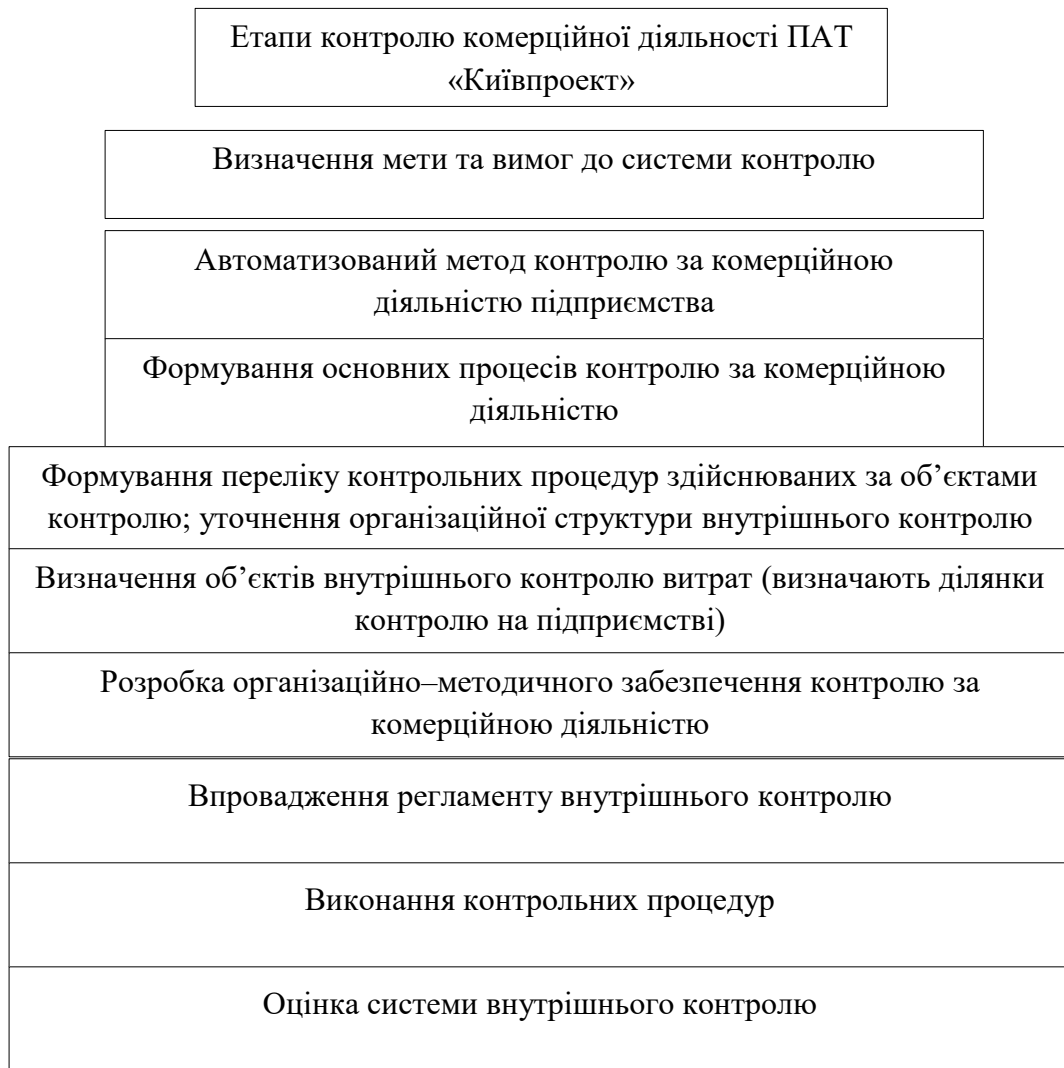


Рисунок 3.1 – Механізм контролю комерційної діяльності для ПАТ «Київпроект»

Джерело: розроблено автором

За результатами внутрішнього контролю комерційної діяльності підприємства коригують свою діяльність, переглядають стратегії та цілі, переглядають плани, перерозподіляють завдання та контрольні повноваження, вдосконалюють технології виробництва та управління.

3. Далі розглянемо 3-й захід який було запропоновано. ПАТ «Київпроект» пропонуємо надати новоствореній команді CRM систему.

В якості CRM системи була обрана NetHunt. Основні завдання та очікуваний ефект системи:

- Управління контактами з клієнтами.

- Взаємодія та підтримка зв'язків з клієнтами.
- Управління задачами.
- Співпраця між співробітниками.
- Формування звітності.

3.2. Економічний ефект запропонованих рекомендацій

Відображая рекомендовану послідовність дій організації щодо впровадження системи проектного управління над витратами нового проекту реконструкції нежитлового будинку ПАТ «Київпроект» по вул. Богдана Хмельницького, буд. 16-22 під багатофункціональний комплекс потребує впровадження команди з комерціалізації та впровадження CRM системи NetHunt для полегшення управління комерційною складовою нового проекту.

Деякі етапи можуть бути повторно пройдені у разі потреби, а терміни скориговані.

Таблиця 3.2 – Етапи впровадження системи управління комерційною діяльністю ПАТ «Київпроект»

Етап застосування	Опис	Термін
1. Використання стандартів управління комерційною діяльністю.	Початок використання запропонованої анкети замовлення та матриці відповідальності у поточній діяльності. Інформування працівників про переваги комерційною діяльністю підходу та плановані зміни	Від 1 до 2 тижнів
2. Замовлення ПЗ	Замовлення та встановлення CRM системи, заготовлення акаунтів.	Від 1 до 2 тижнів
3. Формування нової команди	Пошук кандидатів на вакансії, прийом на роботу, встановлення завдань, призначення відповідальних	Від 2 до 3 тижнів
4. Початок експлуатації системи комерційною діяльністю управління	Освоєння нового ПЗ, CRM NetHunt. Керівник визначає, коли співробітники будуть готові до роботи з нею, розподіляє обов'язки, призначає відповідальних й після підтвердження виконання цих операцій, починається робота	
5. Контроль діяльності	Перевірка керівником звітності, звірка з плановими показниками, коригування планів або встановлення нових.	

Джерело: складено автором

Розрахуємо витрати на впровадження основних пропозицій (створення команди та встановлення CRM системи) для ПАТ «Київпроект».

В таблиці 3.3 наведені зведені витрати на обрані ці заходи.

Таблиця 3.3 – Зведені витрати на заходи щодо збільшення прибутку та підвищення якості комерційної діяльності

№ з/п	Заходи	Вартість заходів на рік, грн.
1	Нова команда з контролю комерційної діяльності 5 чол.	1 800 000,0
2	Впровадження CRM системи(6 акаунтів)	48 000,0
	Разом	1 848 000,0

Джерело: розраховано автором

Отже дана сума (1 848 000 грн.) є прийнятою для підприємства на оплату необхідних заходів з урахуванням того, що зарплатня (1 800 000,0) сплачується не одразу а щомісячно.

Ми маємо таку інформацію про реконструкцію за адресою м. Київ, вул. Б. Хмельницького, 16-22:

- Загальна площа приміщень становитиме 71241,4 кв.м, в т.ч.:
- загальна площа квартир - 23377,5 кв.м;
- площа офісних приміщень - 23452,5 кв.м; [31]

З цих даних нас цікавить площа офісних приміщень та квартир. Оренда квартири приблизно за таким самим розташуванням, в середньому коштує 370 грн за кв.м а оренда офісу, в середньому 480 грн за кв.м.

Отже, загальна площа квартир*середня ціна + загальна площа офісних приміщень*середня ціна = умовний дохід від проекту

$23377,5 \cdot 370 + 23452,5 \cdot 480 = 19\,906\,875$ грн потенційного доходу від оренди офісів та квартир

В таблиці 3.4 наведено вихідні дані

Таблиця 3.4 – Вихідні дані

Інвестиції у проект	Заходи
Інвестиції	1 848 000
Дохід від проекту	
1-й рік	19 906 875
2-й рік	20 067 875
3-й рік	20 137 875
4-й рік	20 183 075
5-й рік	20 237 875

Дисконтовані грошові потоки за роками. Коефіцієнт дисконтування:

$$\frac{1}{(1+0,23)^k} \quad (3.1)$$

Таблиця 3.5 – Дисконтовані грошові потоки за роками ПАТ «Київпроект»

Період	Коефіцієнт дисконтування	A
1	0,6528	12 995 208
2	0,4261	8 550 921,53
3	0,2782	5 602 356,82
4	0,1816	3 665 246,42
5	0,1186	2 400 211,97
CF		33 213 944,74

Формула чистої поточної вартості:

$$NVP = \sum \frac{CF_k}{(1+r)^k(1+i)^k} - 1C \quad (3.2)$$

$$NVP = ((-1848000+(19906875/(1+0,23)*(1+0,266)) + 20067875/(1+0,23)^2*(1+0,266)^2)+20137875/(1+0,23)^3*(1+0,266)^3)+20183075/(1+0,23)^4*(1+0,266)^4)) + 20237875/(1+0,23)^5*(1+0,266)^5))= 33213944,74-1848000 = 31365944,74$$

Оскільки показник чистої поточної вартості >0 , то пропозиції слід взяти до уваги.

Індекс рентабельності

$$NPV = \sum \frac{CF_k}{(1+r)^k} / 1C \quad (3.3)$$

$$PI = 33213944,74/1848000=17,97$$

Оскільки індекс рентабельності > 1 , то пропозиції слід взяти до уваги.

Внутрішня норма прибутку інвестиції - це значення коефіцієнта дисконтування r , при якому NPV проекту дорівнює нулю: $= 0$. Розрахуємо термін окупності.

$$\sum \frac{P_k}{(1+r)^k} - 1C = 0 \quad (3.4)$$

– Це найкоротший проміжок часу (з моменту запровадження пропозицій), після якого проект гарантовано буде приносити користь, навіть якщо деякі його складові зазнають невдачі.

Таблиця 3.6 – Розрахунок окупності проекту

Період	PV _t	Наростаючий PV _t	DIC _t	Наростаючий DIC _t
0	0	0	1848000	1848000
1	12 995 208	12 995 208		
2	8 550 921,53	21 546 129,53		
3	5 602 356,82	27 148 486,35		
4	3 665 246,42	30 813 732,77		

Джерело: розроблено автором

У нашому випадку капітальні вкладення дорівнюють 1848000,0 грн. По таблиці видно, що 1848000,0 грн. За даними розрахунків видно, що окупність інвестицій очікується протягом першого року

$$\text{Зростання DIC}_t - PV_0 = 1848000,0 - 0 = 1848000,0$$

Інтегральний результат за 1 рік: $PV_1 = 12\,995\,208$ грн.. за 365 днів.

$$DPP2 = 1848000 / 12\,995\,208 * 365 = 51 \text{ день.}$$

Отже, термін окупності проекту становитиме: $DPP = DPP1 + DPP2 = 0$ року + 51 день, або 2 місяців

Визначення граничного значення зміни доходу.

$$q_1 = \left(1 - \frac{DIC_I}{PV}\right) \quad (3.5)$$

$$q_1 = (1 - (1848000 / 33\,213\,944,74)) = 94,43\%$$

Отже, запровадження до нашого підприємства ПАТ «Київпроект» програмного забезпечення CRM системи NetHunt та створення нового відділу по контролю комерційної діяльності, дозволить максимально ефективно проводити комерціалізацію проекту підприємства після завершення реконструкції, та привести підприємство до збільшення прибутку.

3.3. Рекомендації щодо організаційного забезпечення пропозицій

Організаційне забезпечення пропозицій щодо покращення ефективності комерційної діяльності ПАТ «Київпроект» пропонується закласти в стратегічні аспекти діяльності підприємства. Стратегія контролю та аналізу комерційної діяльності повинна включати певну систему управління економічної безпеки підприємством.

Формування системи управління комерційної діяльності нового проекту підприємства ПАТ «Київпроект», передбачає використання двох заходів. Вони здійснюються для більш ефективного контролю комерційної діяльності головного проекту Товариства після завершення реконструкції. На основі теоретичних та практичних досліджень була розроблена комплексна схема формування системи комерційного управління підприємства (рис. 3.2.).

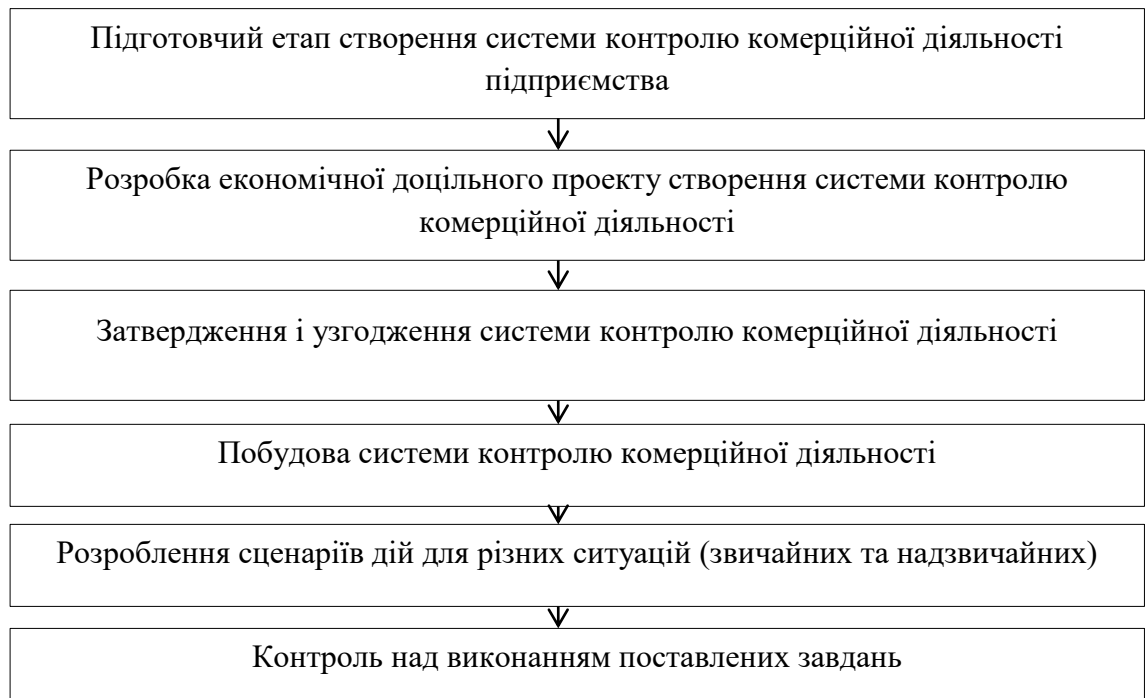


Рисунок 3.2 – Формування системи контролю комерційної діяльності підприємства ПАТ «Київпроект»

Джерело: розроблено автором

Стратегія контролю комерційної діяльності на підприємстві ґрунтується на застосуванні конкретних процедур та дій, які мають бути адаптовані до його специфіки. Не існує універсальної системи контролю, яка б підходила всім підприємствам без винятку. Кожне підприємство має самостійно обирати стратегію, тактику та методи контролю та аналізу комерційної діяльності, що відповідають його потребам та особливостям.

Перед розробкою системи контролю та аналізу комерційної діяльності на підприємстві необхідно провести ряд підготовчих робіт: Визначення типу організації контролю та аналізу. Це може бути централізована система, де всі функції контролю зосереджені в одному підрозділі, або децентралізована система, де функції контролю розподілені між різними підрозділами. Призначення відповідальної особи. Ця особа буде керувати підготовчими роботами та, можливо, очолить новостворений структурний підрозділ, відповідальний за контроль та аналіз комерційної діяльності. Визначення

основних аспектів, які потрібно врахувати. Ці аспекти представлені на рис. 3.3.

Основні аспекти, які потрібно врахувати перед початком проектування контролю та комерційної діяльності:

- Цілі та завдання контролю та аналізу;
- Об'єкти контролю та аналізу;
- Методи та інструменти контролю та аналізу.

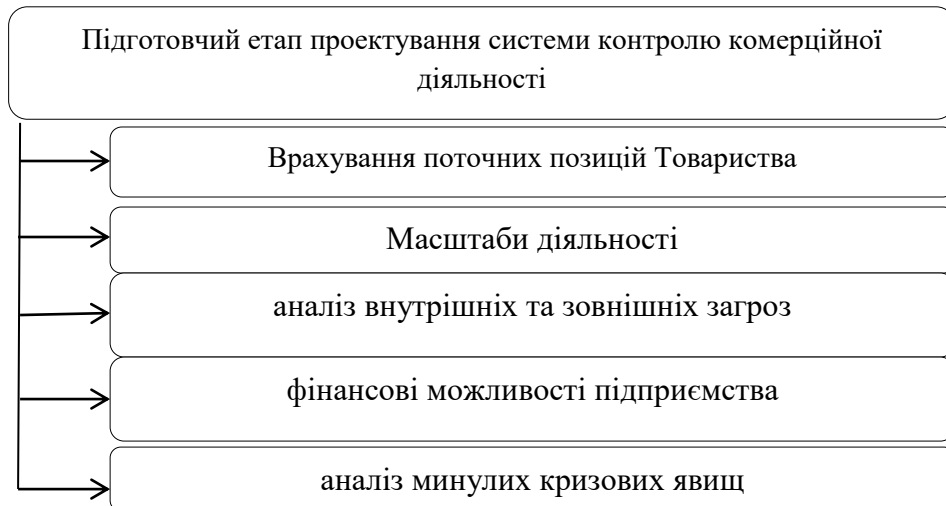


Рисунок 3.3 – Підготовчий етап проектування системи контролю та комерційної діяльності на підприємстві ПАТ «Київпроект»

Джерело: розроблено автором

Перед формуванням відділу і системи контролю та аналізу комерційної діяльності підприємства ПАТ «Київпроект» було визначено основні завданням які повинна виконувати майбутня система контролю та аналізу комерційної діяльності:

- Моніторинг та аналіз.
- Оцінка ефективності;
- Управління ризиками, система має ідентифікувати потенційні комерційні ризики та мінімізувати їх;
- Маркетинг та комунікації;
- Звітність;

Визначеність завдань і окресленість основних параметрів яким повинна відповідати система контролю комерційної діяльності підприємства дозволяє перейти до побудови організаційної структури системи контролю комерційної діяльності. Запропонована структура системи контролю комерційної діяльності проекту повинна включати в себе підрозділ з комерційної діяльності, що складається з 5 компетентних та відповідальних осіб, а також придбане програмне забезпечення.

Варто зазначити, що в процесі затвердження і узгодження система контролю та безпеки комерційної діяльності повинні брати участь керівник підприємства і керівники усіх структурних підрозділів.

Проаналізовані етапи алгоритму формування системи контролю комерційної діяльності підприємства та визначена можлива структура нової команди з комерційної діяльності дає можливість визначитись з суб'єктами і об'єктами системи контролю та комерційної діяльності. Об'єкт і суб'єкт системи забезпечення системи контролю та комерційної діяльності підприємства тісно взаємопов'язані. Стабільний і високопродуктивний економічний стан підприємства та процес реалізації проекту(після завершення реконструкції) ПАТ «Київпроект» виступає об'єктом для системи забезпечення комерційної діяльності.

Також варто враховувати основні локальні загрози під час ведення комерційної діяльності. Основні загрози локального характеру для підприємства ПАТ «Київпроект» подано на рис. 3.4.

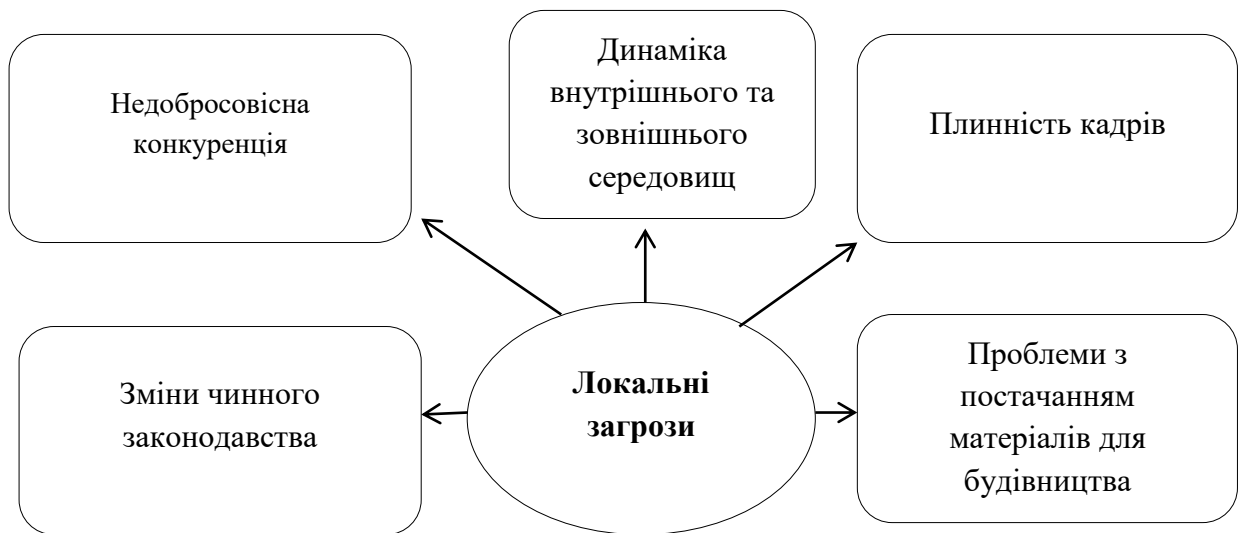


Рисунок 3.4 – Загрози локального характеру для ПАТ «Київпроект»

Джерело: розроблено автором

В умовах надзвичайних ситуацій, які можуть нести істотні загрози та завдати значної шкоди підприємству, ПАТ "Київпроект" має чітко визначену групу висококваліфікованих фахівців в рамках системи контролю комерційної діяльності.

Заключним етапом формування системи контролю та комерційної діяльності підприємства є впровадження заходів щодо ефективного контролю за діяльністю відділу. В разі недосягнення планів, необхідно хз коригувати а в разі незадовільної роботи відділу, необхідно або донавчати працівників або змінювати.

У довгостроковій перспективі впровадження ефективної системи контролю та комерційної діяльності на підприємстві ПАТ «Київпроект» принесе великі прибутки для підприємства та акціонерів.

ВИСНОВКИ

Виробництво відіграє першочергову роль у загальній економічній системі. Водночас, необхідною умовою ефективного функціонування підприємств у сучасних умовах є використання ефективного управління комерційною діяльністю. Сьогодні головною особливістю управління комерційною діяльністю є переорієнтація його цілей, функцій і завдань з потреб підприємства на потреби і запити ринку та окремих споживачів. При цьому повинні використовуватися.

Принципово новий, комплексний і системний підхід до вирішення ринкових проблем. Це повністю спрямовано на посилення управління комерційною діяльністю і використання більш досконалих методів комерційної діяльності, заснованих на принципах і елементах маркетингу і менеджменту.

У другому розділі проведено дослідження на прикладі діючого підприємства ПАТ «Київпроект». Зменшення власного капіталу на 0,52% між 2020 та 2022 роками вказує на те, що ця ціль не буде досягнута і що фінансовий потенціал ПАТ «Київпроект» послаблюється. Власний капітал ПАТ «Київпроект» становитиме 40 945 тис. грн на кінець 2022 року порівняно з 41 158 тис. грн. у 2020 році.

Фінансова позиція власників ПАТ «Київпроект» у 2020-2022 роках послаблюється через зменшення на 0,52% суми наявних чистих активів після вирахування зобов'язань. Таким чином, компанія характеризується неефективною бізнес-моделлю.

У 2020 році дохід ПАТ «Київпроект» склав 32 416 тис. грн. На кінець досліджуваного періоду (2022 рік) доходи склали 1 727 тис. грн., що на 94,67% менше, ніж на початок періоду аналізу. Це пов'язано з тим, що компанія розпочала проект реконструкції будівлі, яку здавала в оренду та на цей час розірвала договори з орендарями. Це призводить до того, що тимчасово компанії мають менше фінансових ресурсів для покриття

постійних і змінних витрат, винагороди ефективних працівників, погашення фінансової заборгованості та вирішення інших операційних і стратегічних завдань.

Ефективність роботи ПАТ "Київпроект" у 2020 році можна оцінити за показником чистого прибутку, який склав 1 726 тис. грн. Проте, порівнюючи з попереднім періодом, спостерігається значне зниження цього показника (на 98,09%). Це свідчить про певні проблеми у діяльності підприємства, пов'язані з залученням інвестицій та стабільністю на ринку.

Швидке падіння чистого прибутку ПАТ «Київпроект» та повільне зниження рівня запасів свідчить про те, що компанія використовує менш ефективні методи і не намагається вивільнити частину фінансових ресурсів, похованих у запасах. Як наслідок, такі кошти не можуть бути використані на інші цілі. Загалом, ефективність управління запасами знижується в період між 2020 та 2022 роками.

Рівень плинності кадрів на ПАТ "Київпроект" у 2020 році відповідає загальним ринковим тенденціям, зумовленим економічною ситуацією

Протягом 2020-2022 років ПАТ "Київпроект" демонструвало високий рівень ефективності комерційної діяльності та її контролю. Навіть попри повномасштабне вторгнення РФ в Україну у 2022 році, інтегральний показник оцінки фінансової безпеки підприємства залишався на дуже високому рівні.

Виходячи з проведеного аналізу було визначено дві головні пропозиції щодо покращення управління комерційної діяльності ПАТ «Київпроект» пропонується наступні заходи: створення відділу з контролю за комерційною діяльністю, та інноваційними витратами підприємства; впровадження на підприємстві сучасні програми контролю над комерційною діяльністю; впровадження також інноваційних хмарних програм з організації комерційної діяльності на підприємстві.

Обрано три головних напрями: Запровадження системи CRM NetHunt, формування нового відділу з контролю комерційної діяльності,

впровадження інноваційних мереж контролю над комерційною діяльністю та прораховані витрати та окупність заходів. Згідно планам підприємства щодо виконання комплексу заходів, пов'язаних з реконструкцією нежитлового будинку ПАТ «Київпроект» по вул. Богдана Хмельницького, буд. 16-22 під багатофункціональний комплекс. Реалізація вищезазначених напрямів та запропонованих заходів щодо контролю управління комерційною діяльністю за допомогою програмного забезпечення, дозволить отримати достатній прибуток для задоволення потреб Товариства, його працівників, акціонерів, забезпечить сталий виробничий процес та соціальну стабільність у колективі.

Розрахунки показали ефективність їх застосування на ПАТ «Київпроект» для підвищення ефективності комерційної діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабух І. Б. Теоретичні підходи до аналізу комерційної діяльності та управління нею. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 10 (1). С. 23–26
2. Балабан П.Ю. Комерційна діяльність: підручник. – Харків: Світ Книг, 2015. – 452 с.
3. Балабанова Л.В. Комерційна діяльність, маркетинг і логістика: навч. посіб. – К.: ВД «Професіонал», 2012. – 288 с.
4. Башнянин Г.І. Комерційно-посередницька діяльність на товарному ринку: навч. посіб. – К.: Кондор, 2014. – 416 с.
5. Богуславський Є.І. Вибір оптимального методу диверсифікації підприємств: ХНЕУ. Ефективна економіка. 2013. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2424>
6. Варахсіна О. В., Касьян О. О., Шевченко В. Б. Теоретичні підходи до матеріально-технічного забезпечення підприємства. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 24
7. Варналій З. С. Основи підприємництва : навч. посібник : Знання-Прес, 2002. 239 с.
8. Вовчак О.Д. Факторинг: навч. посібник. / О.Д. Вовчак, В.І. Рудевська, А.Л. Єпіфанова. – Київ: ДВНЗ «Університет банківської справи», 2017. – 299 с.
9. Воробйов Б.З. Основи комерційної діяльності / Б.З. Воробйов, Е.М. Локтєв, Ю.І. Плетень. – Київ, ВЕУ, 2017. – 388 с.
10. Черенов В.В. Комерційна діяльність: О.К.Л. Київ. КНТЕУ. 2010
11. Гриньова В.М., Писаревська Г.І. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.

12. Забедюк М. С. Теоретичні засади фінансового забезпечення діяльності підприємства. Економічний форум. 2016. № 3. С. 195–200
13. Коноплянникова М. А. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 17. С. 332–336
14. Крикавський Є. Логістика та управління ланцюгами поставок: навч. посібник. / Є. Крикавський, О. Похильченко, М. Фертч. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. – 844 с.
15. Апопій А.А. Комерційна діяльність: Підруч. Вид. 2-ге, перероб. і доп. Київ. Знання. 2008.
16. Організація і технологія матеріально-технічного забезпечення підприємства : навч. посіб. / А.С. Гордійчук, О.А. Стахів, Т.В. Кузнєцова, Н.В. Збагерська ; за заг. ред. А.С. Гордійчука. Рівне : НУВГП, 2012. 256 с.
17. Павлова В.А. Комерційне товарознавство: навчальний посібник. – ВК : Кондор, 2012. – 286 с.
18. Погріщук Б.В., Марченко О.І. Планування та контроль на підприємстві : підручник. Терноп. нац. екон. ун-т, Вінниц. навч.-наук. ін-т екон. Тернопіль : КРОК, 2015. 682 с.
19. Причепа І.В., Лесько О.Й., Горенко Р.В. До питання комерційної діяльності: поняття, фактори впливу, особливості управління за сучасних умов». Економіка та суспільство. 2022. № 35.
20. Розумей С. Б., Голь А. О. Сутність та етапи комерційної діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2018. Випуск 14. С. 498–504
21. Саблук О. О. Суть і принципи комерційного підприємництва і комерційної діяльності. Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки : збірник наукових праць. 2018. No 1 (10). С. 74–79.
22. Сатир Л. М., Кепко В. М., Стаднік Л. І., Шевченко А. О. Комерційна діяльність у системі бізнес-аналітичного забезпечення розвитку

ринкової інфраструктури на основі здійснення оптової та роздрібної торгівлі. Агросвіт. 2020. № 16. С. 3–8.

23. Сотник, А., & Бірюченко, С. (2023). БІЗНЕС-ДІАГНОСТИКА КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА. *Економіка та суспільство*

24. Спільник І. В., Загородна О. М. Аналіз ефективності збутової діяльності підприємства. Економічний аналіз. 2016. Т. 24, № 2. С. 130–140

25. Тарасюк Г.М. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : Каравела, 2012. 352 с.

26. Филевич Л.Г Комерційна діяльність: навч. посіб. – Харків: ХДУХТ, 2014. – 225 с.

27. Шалева О.І. Електронна комерція: посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2017. – 216 с.

28. Данілов О.Д., Паєнтко Т.В. Фінанси підприємств у запитаннях і відповідях. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 256 с.

29. Колодяжна І.В., Букріна К.А. Економічна безпека в системі сталого функціонування підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер.: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 23, Ч. 1. С. 135-140.

30. Сосновська О.О., Житар М.О. Економічна безпека підприємства: сутність та ознаки забезпечення. Облік і фінанси. 2018. № 3 (81). С. 124-132.

31. Річний звіт емітента 2022 ПАТ «КИЇВПРОЕКТ» URL: https://kyivproekt.com/uploadfiles/fckeditor/file/zvit_2022/zvit_2022_120423.pdf
Фінансова звітність за МСФЗ за 2022 рік ПАТ «Київпроект» URL: https://kyivproekt.com/uploadfiles/fckeditor/file/2024/2022_04012780.pdf

32. Фінансова звітність за МСФЗ за 2021 рік ПАТ «Київпроект» URL: https://kyivproekt.com/uploadfiles/fckeditor/file/2023/finance_zvit_2021.pdf

33. Фінансова звітність 2021 ПАТ «Київпроект» URL: https://kyivproekt.com/uploadfiles/fckeditor/file/2022/fin_zvit_2021.pdf

34. Фінансова звітність 2020 ПАТ «Київпроект» URL:
https://kyivproekt.com/uploadfiles/fckeditor/file/2021/sbori_15042021/fin_zvit_2020.pdf

35. Річний звіт емітента 2021 ПАТ «Київпроект» URL:
https://kyivproekt.com/uploadfiles/fckeditor/file/2022/Zvit_2021_031022.pdf

36. Річний звіт емітента 2020 ПАТ «Київпроект» URL:
https://kyivproekt.com/uploadfiles/fckeditor/file/2021/zvit_2020.pdf

ДОДАТКИ

Додаток А

Основні фінансові показники

Показники, тис. грн.	2018	2019	2020	2021	2022	% до 2021 р.	% до 2018 р.
Дохід від реалізації продукції, робіт, послуг)	46 888,4	50 920,1	32 416,0	7 800,0	1 727,0	22,1%	3,7%
Дохід від оренди майна	43 149,6	49 285,1	31 601,0	7 746,0	1 656,0	21,4%	3,8%
оренда приміщень	38 569,1	43 769,2	28 452,0	5 625,0	1 656,0	29,4%	4,3%
оренда павільйонів	655,5	1 586,7	181,0				
експлуатаційні послуги	1 819,3	2 065,8	1 972,0	1 830,0		0,0%	0,0%
оренда обладнання	296,6	76,7	41,0	10,0		0,0%	0,0%
оренда спортзалу	904,8	1 032,5	696,0	211,0		0,0%	0,0%
оренда актового залу	904,4	754,2	259,0	70,0		0,0%	0,0%
Дохід від проектних робіт	3 323,9	1 281,0	681,0				
Дохід від послуг архіву	192,8	141,0	13,0	32,0	71,0	221,9%	36,8%
Інші послуги	222,2	213,0	121,0	22,0		0,0%	0,0%
Продаж товарів							
EBIDTA	1 818,0	2 451,0	2 825,0	679,0	92,0	13,5%	5,1%
Чистий прибуток	427,0	1 728,0	1 726,0	49,0	33,0	67,3%	7,7%
Рентабельність діяльності	0,9%	3,4%	5,0%	0,6%	0,2%	33,3%	22,0%
Сума активів	45 640,0	45 952,0	43 639,0	139 995	173 057	123,6%	379,2%

Додаток Б

Звіт про фінансовий стан 2022

		Код за ДКУД 1801001	
Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	41	20
первісна вартість	1001	108	114
накопичена амортизація	1002	(67)	(94)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	46 145	99 702
Основні засоби	1010	22 496	20 931
первісна вартість	1011	41 187	39 869
знос	1012	(18 691)	(18 938)
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	(0)	(0)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	2 064	1 541
Усього за розділом I	1095	70 746	122 194
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	4 027	4 015
Виробничі запаси	1101	389	377
Незавершене виробництво	1102	3 638	3 638
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 199	3 041
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	23 839	19 557
з бюджетом	1135	10 555	16 567
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3 954	3 902
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	23 532	1 918
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	23 532	1 918
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	143	1 863
Усього за розділом II	1195	69 249	50 863
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	139 995	173 057

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	12 215	12 215
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	-26 136	-26 136
Додатковий капітал	1410	11	11
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	1 832	1 832
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	52 990	53 023
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	40 912	40 945
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	95 681	128 579
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	95 681	128 579
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	718	783
товари, роботи, послуги	1615	1 630	1 950
розрахунками з бюджетом	1620	542	586
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	0	0
розрахунками з оплати праці	1630	1	1
одержаними авансами	1635	35	27
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	474	186
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	2	0
Усього за розділом III	1695	3 402	3 533
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	139 995	173 057

Ім'я користувача:
Кафедра комерційної діяльності та логістики Ляден...

ID перевірки:
1016257646

Дата перевірки:
17.05.2024 03:44:04 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
17.05.2024 08:55:20 EEST

ID користувача:
100005732

Назва документа: **Шерстов І.С. Контроль та аналіз комерційної діяльності підприємства**

Кількість сторінок: 68 Кількість слів: 13115 Кількість символів: 102326 Розмір файлу: 280.40 KB ID файлу: 10160452

19.9% Схожість

Найбільша схожість: 4.99% з Інтернет-джерелом (http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/36756/2/1_%d0%9a%d0%b0%d..)

14% Джерела з Інтернету

369

Сторінка 70

13.3% Джерела з Бібліотеки

478

Сторінка 73

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

56