

**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 та торгівля»

ПОГОДЖЕНО:

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

_____ Дима О.О.
(підпис)

_____ 2024 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

_____ Олексюк О.І.
(підпис)

_____ 2024 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачці вищої освіти Скалі Надії Володимирівні

очної (денної) форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему «Контроль та аналіз комерційної діяльності підприємства»

Тему затверджено наказом ректора Університету

від «04» вересня 2024 р. №1439-ст

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах

ТОВ «Текро»

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	Теоретико-методичні засади комерційної діяльності на підприємстві
Розділ 2	Аналітичне оцінювання комерційної діяльності ТОВ «Текро»
Розділ 3	Удосконалення процесів контролю та аналізу комерційної діяльності підприємства

Об'єкт дослідження:	Теоретичні та практичні аспекти процесу управління комерційною діяльністю підприємства в контексті сучасного бізнес-середовища.
Предмет дослідження:	Процедури, методичні підходи та інструментарій, що використовуються в контролі та аналізі комерційної діяльності підприємства.
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	Визначення напрямів удосконалення процесів контролю та аналізу комерційної діяльності на основі дослідження практики впровадження цих процесів на вітчизняних підприємствах та релевантних тенденцій розвитку комерційної діяльності.

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

У розділі 1	Проаналізувати сутність комерційної діяльності підприємства, методи та принципи її реалізації, оглянути напрями й сучасні концепції управління комерційною діяльністю підприємства, дослідити інструменти контролю комерційної діяльності та аналізу ефективності її впровадження в організації.
У розділі 2	Провести діагностику фінансово-господарського стану ТОВ «Текро», надати характеристику його комерційної діяльності, оглянути процедури контролю та аналізу комерційної діяльності в ТОВ «Текро».
У розділі 3	Визначити загальні напрями розвитку системи контролю та аналізу комерційної діяльності ТОВ «Текро», сформулювати пропозиції щодо підвищення ефективності контролю та аналізу комерційної діяльності на підприємстві, з економічної точки зору обґрунтувати впровадження запропонованих заходів.

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

Г. В. Хмурковський

«13» вересня 2024 р.

**Завдання одержала
здобувачка**

(підпис)

Н. В. Скала

«13» вересня 2024 р.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна магістерська робота містить 86 сторінок, 4 таблиці, 12 рисунків, список використаних джерел із 59 найменувань, 5 додатків.

«Контроль та аналіз комерційної діяльності підприємства»

Об'єктом дослідження кваліфікаційної магістерської роботи є теоретичні та практичні аспекти процесу управління комерційною діяльністю підприємства в контексті сучасного бізнес-середовища.

Предметом дослідження є процедури, методичні підходи та інструментарій, що використовуються в контролі та аналізі комерційної діяльності підприємства.

Мета і завдання дослідження. Мета кваліфікаційної магістерської роботи полягає у визначенні напрямів удосконалення процесів контролю та аналізу комерційної діяльності на основі дослідження практики впровадження цих процесів на вітчизняних підприємствах та релевантних тенденцій розвитку комерційної діяльності.

Відповідно до поставленої мети визначені такі *завдання*:

- проаналізувати сутність комерційної діяльності підприємства, методи та принципи її реалізації;
- оглянути напрями й сучасні концепції управління комерційною діяльністю підприємства;
- дослідити інструменти контролю комерційної діяльності та аналізу ефективності її впровадження на підприємстві;
- провести діагностику фінансово-господарського стану ТОВ «Текро»;
- надати характеристику комерційної діяльності ТОВ «Текро»;
- оглянути процедури контролю та аналізу комерційної діяльності в ТОВ «Текро»;
- визначити загальні напрями розвитку системи контролю та аналізу комерційної діяльності ТОВ «Текро»;
- сформулювати пропозиції щодо підвищення ефективності контролю та аналізу комерційної діяльності ТОВ «Текро»;
- надати економічне обґрунтування впровадження запропонованих заходів.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Під час дослідження було систематизовано теоретичний матеріал з питань управління комерційною діяльністю підприємства, а саме: підходи до її трактування, співвідношення із іншими видами діяльності підприємства, основні її цілі, задачі, функції та методи управління. Також у роботі було проаналізовано аспекти контролю комерційної діяльності, підходи до її аналізу та визначено взаємозв'язок між цими складовими й ефективністю діяльності підприємства.

Практичні результати дослідження полягають у виявленні недоліків процедур комерційної діяльності ТОВ «Текро», обґрунтуванні шляхів підвищення їх ефективності, розробленні рекомендації щодо удосконалення системи контролю

та аналізу комерційної діяльності для підприємства й визначенні економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів. Надані рекомендації є актуальними для ТОВ «Текро» та знайшли підтвердження у зовнішній рецензії на кваліфікаційну магістерську роботу.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи – 2024.

Рік захисту кваліфікаційної магістерської роботи – 2024.

Ключові слова: комерційна діяльність, система контролю та аналізу, процедури та інструменти контролю й аналізу, фінансово-господарський стан, ділова активність, ліквідність, рентабельність, фінансова стійкість, збут продукції, сервісне обслуговування, звітність, ABC-XYZ аналіз, показники діяльності підприємства.

Відгук

здобувача другого (магістерського) рівня освіти вищої освіти освітньо-професійної програми «Комерційна діяльність та логістика» факультету маркетингу

Скали Надії Володимирівни

на тему: «Контроль та аналіз комерційної діяльності підприємства»

- 1. Актуальність теми** визначається наявністю суттєвих резервів підвищення конкурентоспроможності підприємств за рахунок оптимізації комерційної діяльності як такої, що пов'язана з великим обсягом вхідних та вихідних грошових потоків. Відповідно, наявність належної інформаційної бази є критично важливим для прийняття відповідних управлінських рішень.
- 2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи:** теоретичний розділ містить актуальні джерела за темою дослідження; проведений аналіз діяльності підприємства відповідає вирішенню поставлених завдань, пропозиції логічно випливають з результатів аналізу і є економічно обгрунтованими.
- 3. Наявність самостійних розробок автора:** рекомендації щодо удосконалення закупівельної діяльності ТОВ «Текро» містять елементи самостійних розробок автора.
- 4. Цінність теоретичних висновків і практичних рекомендацій:** висновки та рекомендації автора можуть бути використані при вирішенні актуальних проблем вітчизняних торговельних та виробничих підприємств у сфері управління комерційною діяльністю.
- 5. Наявність недоліків:** суттєвих недоліків робота не містить. Автору можна порекомендувати в подальших дослідженнях детальніше розглянути якісні методи аналізу комерційної діяльності.
- 6. Загальна оцінка змістової частини КМР та її допущення до захисту перед ЕК:**

Критерії оцінювання	Оцінка, балів (шкала: "0 - 6 - 8 - 10")
1. Логіко-структурний рівень	10
2. Науково-теоретичний рівень	10
3. Аналітико-методичний рівень	10
4. Конструктивний рівень	10
5. Рівень наукової етики	10
6. Організаційний рівень	10
Загальна оцінка	60

Кваліфікаційна магістерська робота відповідає вимогам вищої школи й може бути допущена до захисту.

Науковий керівник



к.е.н., доц. Хмурковський Г.В., доцент
кафедри КДЛ КНЕУ імені Вадима Гетьмана

Рецензія

на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувачки вищої освіти

Скали Надії Володимирівни
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема: «Контроль та аналіз комерційної діяльності підприємства»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення

Тема кваліфікаційної магістерської роботи здобувачки є актуальною в теоретичному та практичному аспектах, оскільки в контексті нестабільного зовнішнього середовища підприємство постійно перебуває під впливом несприятливих чинників, а ефективна система контролю та аналізу комерційної діяльності є одним із ключових факторів забезпечення довгострокового функціонування компанії. Таким чином, описані у роботі пропозиції допоможуть систематизувати аналітичні дані, що стосуються комерційної діяльності підприємства, та оптимізувати процес прийняття управлінських рішень.

Якість проведеного дослідження

Здобувачка продемонструвала глибоке розуміння діяльності нашого підприємства та у своєму дослідженні описала широкий спектр аспектів його комерційної діяльності, користуючись різноманітними аналітичними інструментами. Методологія дослідження є обґрунтованою, що дозволило отримати результати, які мають потенціал для застосування в нашій компанії.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи

Кваліфікаційна магістерська робота здобувачки є змістовною, чітко структурованою, достатньою мірою фактологічно наповненою, тема роботи цілком розкрита, висунуті пропозиції з удосконалення системи контролю та аналізу комерційної діяльності для ТОВ «Текро» обґрунтовані, результати дослідження відповідають поставленим в роботі меті та завданням.

Зауваження

Критичних зауважень до кваліфікаційної магістерської роботи здобувачки та її діяльності під час проходження практики немає.

Практична значимість висновків і рекомендацій

Запропоновані здобувачкою в ході виконання кваліфікаційної роботи рекомендації щодо покращення контролю та аналізу комерційної діяльності в ТОВ «Текро» є прийнятними для впровадження їх в діяльності підприємства та в подальшому можуть бути використані з метою удосконалення цих процесів зокрема й розвитку компанії в цілому.

Менеджер з логістики ТОВ «Текро»

Тетяна Трунова

Підписувачем свідчую:
Директор ТОВ «Текро»
№ 3

Йозеф Вондроуш



ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
1.1. Сутність комерційної діяльності підприємства, методи та принципи її реалізації.....	6
1.2. Напрями й сучасні концепції управління комерційною діяльністю підприємства.....	16
1.3. Інструменти контролю комерційної діяльності та аналізу ефективності її провадження на підприємстві.....	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТЕКРО».....	35
2.1. Діагностика фінансово-господарського стану ТОВ «Текро».....	35
2.2. Характеристика комерційної діяльності ТОВ «Текро».....	44
2.3. Процедури контролю та аналізу комерційної діяльності в ТОВ «Текро».....	51
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ КОНТРОЛЮ ТА АНАЛІЗУ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	58
3.1. Загальні напрями розвитку системи контролю та аналізу комерційної діяльності ТОВ «Текро».....	58
3.2. Пропозиції щодо підвищення ефективності контролю та аналізу комерційної діяльності ТОВ «Текро».....	63
3.3. Економічне обґрунтування впровадження запропонованих заходів.....	71
ВИСНОВКИ.....	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	82
ДОДАТКИ.....	87

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

B2B – Business-to-Business

B2C - Business-to-Consumer

CRM – Customer Relationship Management

ERP – Enterprise Resource Planning

IMS – Inventory Management System

ROE – Return on Equity

ROS – Return on Sales

WMS – Warehouse Management System

АВ ТОВ – аграрно-виробниче товариство з обмеженою відповідальністю

БМВД – білково-вітамінно-мінеральні добавки

ВРХ – велика рогата худоба

ДРХ – дрібна рогата худоба

ПрАТ – приватне акціонерне товариство

ТМ – торговельна марка

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю

ФГ – фермерське господарство

ВСТУП

Комерційна діяльність підприємства в сучасних умовах глобалізації та стрімкого розвитку технологій набуває особливої ваги. Це не лише процес продажу товарів чи послуг, але й комплексна система, яка забезпечує конкурентоспроможність, розвиток і стабільність компанії.

Для впровадження стійкого розвитку підприємству необхідно не тільки підтримувати на належному рівні ефективність комерційної діяльності, але й постійно її покращувати. Також успішна комерційна діяльність організації вимагає чіткого розуміння ринкових процесів, здатності передбачати зміни та адаптовуватись до них, відмінного обслуговування клієнтів і постійної інноваційності. В умовах сучасного бізнес-середовища, зокрема вітчизняного, яке характеризується динамічністю, ці аспекти дозволять забезпечити підприємству тривале процвітання та зростання. Звідси актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи полягає в тому, що контроль та аналіз комерційної діяльності є ключовими факторами для розуміння ефективності бізнес-процесів.

Питання управління комерційною діяльністю підприємства, її аналізу та контролю розглянуті у працях таких науковців: Воркель М. В., Воронько-Невіднича Т. В., Горенко Р. В., Ерфан В. Й., Живець А. М., Каличева Н. Є., Кушнір О. К., Лабунець В. О., Лесько О. Й., Насікан Н. І., Овсак О. П., Панчук А. С., Переверзева С. О., Причепя І. В., Сотник А., Ступчук С. М., Цвірчак Р. Р., Чаплінська В. Р., Чичуліна К. В., Шерегій Р. В. та ін. Водночас, не зважаючи на вагому кількість досліджень, варто відзначити, що подальший розвиток теоретико-методичних засад контролю та аналізу комерційної діяльності підприємства залишається актуальним завданням. Зазначене обумовило постановку мети та завдань цього дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є визначення напрямів удосконалення процесів контролю та аналізу комерційної діяльності на основі дослідження

практики впровадження цих процесів на вітчизняних підприємствах та релевантних тенденцій розвитку комерційної діяльності.

Поставлена мета передбачає вирішення таких завдань:

1. Проаналізувати сутність комерційної діяльності підприємства, методи та принципи її реалізації.
2. Оглянути напрями й сучасні концепції управління комерційною діяльністю підприємства.
3. Дослідити інструменти контролю комерційної діяльності та аналізу ефективності її впровадження на підприємстві.
4. Провести діагностику фінансово-господарського стану ТОВ «Текро».
5. Надати характеристику комерційної діяльності ТОВ «Текро».
6. Оглянути процедури контролю та аналізу комерційної діяльності в ТОВ «Текро».
7. Визначити загальні напрями розвитку системи контролю та аналізу комерційної діяльності ТОВ «Текро».
8. Сформулювати пропозиції щодо підвищення ефективності контролю та аналізу комерційної діяльності ТОВ «Текро».
9. Надати економічне обґрунтування впровадження запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є теоретичні та практичні аспекти процесу управління комерційною діяльністю підприємства в контексті сучасного бізнес-середовища.

Предмет – це процедури, методичні підходи та інструментарій, що використовуються в контролі та аналізі комерційної діяльності підприємства.

Методологічною основою кваліфікаційної роботи є сукупність загальнонаукових методів теоретичного пізнання та емпіричного дослідження. Використання діалектичного методу дозволило скласти цілісну систему уявлень щодо сутності комерційної діяльності підприємства. Метод аналізу та синтезу, метод теоретичного узагальнення було використано для вивчення трактування сутності поняття «комерційна діяльність». За допомогою системного і структурно-

функціонального методів було виконано більшість завдань дослідження, наприклад, досліджено поняття комерційної діяльності, сутність її аналізу та контролю. Завдяки методу узагальнення розглянуто систему управління комерційною діяльністю підприємства. Метод системного аналізу було застосовано для оцінки контролю та аналізу комерційної діяльності на підприємстві, а метод індукції – для формування висновків. Окрім загальнонаукових методів було широко використано спеціальні методи дослідження, а саме: метод фінансових коефіцієнтів – для надання економічної та функціональної характеристики діяльності підприємства-базису практики та стану його комерційної діяльності; експертний метод для оцінки наявної системи управління комерційною діяльністю.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає у виявленні недоліків процедур контролю та аналізу комерційної діяльності ТОВ «Текро», обґрунтуванні шляхів підвищення їх ефективності та визначенні економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів.

Теоретична значущість отриманих результатів полягає у систематизації теоретичного матеріалу з питань управління комерційною діяльністю підприємства. Проведене дослідження розширює наукові знання про особливості та зміст процедури контролю й аналізу комерційної діяльності на підприємстві.

Методична значущість дослідження обумовлена вкладом у розвиток наукових методів аналізу та оцінки ефективності комерційної діяльності. Одержані результати в майбутньому можуть бути взятими за основу для вивчення проблематики контролю та аналізу комерційної діяльності бізнес-організацій.

Інформаційна база, яка використовувалась для написання кваліфікаційної роботи, складається з даних отриманих з відкритих джерел мережі Інтернет, навчальних посібників, наукових періодичних видань, наукових збірників і довідників, а також із власних емпіричних досліджень та фактологічної інформації ТОВ «Текро».

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність комерційної діяльності підприємства, методи та принципи її реалізації

Комерційна діяльність, будучи ключовим елементом відносин у сфері комерції, відіграє важливу роль у визначенні економічних трендів як на національному, так і на міжнародному рівнях. Цей фактор стимулює активність економічних суб'єктів і сприяє розвитку товарно-фінансового обміну, забезпечує рівновагу на ринку, підтримує виробництво та пов'язані з ним сектори, а також допомагає наповнювати державний бюджет, що стимулює розвиток і укріплення фінансової системи країн в цілому.

Сучасна економічна наука не має єдиної думки щодо визначення і змісту комерційної діяльності, що породжує потребу в чіткому визначенні цього поняття та особливостей його реалізації в сучасних умовах.

Вперше поняття комерційної діяльності було описане у 1958 році представниками Гарвардської школи бізнесу як процес, що гармонійно поєднує отримання прибутку компанією та задоволення потреб споживачів, з основним завданням у забезпеченні прибутку для задоволення споживчих потреб. Цей підхід відображає логіку процесів купівлі-продажу товарів і послуг, орієнтованих на купівельний попит для досягнення бажаного прибутку [1, с. 131].

Традиційно термін «комерційна діяльність» використовувався як синонім «торгівлі» через спільну мету – отримання прибутків [2]. З поширенням ідей вільного підприємництва, цей термін став використовуватися для опису підприємницької та комерційної діяльності в контексті ринкових відносин. Згідно з Господарським кодексом України, комерційна діяльність визначається як

підприємництво та описується як самостійна, ініціативна, систематична діяльність на власний ризик, спрямована на досягнення економічних та соціальних результатів і отримання прибутку [3]. Цей підхід може здаватися неоднозначним у розумінні сутності комерційної діяльності.

На думку Причена І. В. та Горенка Р. В. [4], комерційна діяльність об'єднує процеси організації та управління комерційними відносинами, які підтримують різні етапи товарно-грошового обміну з метою задоволення суспільних потреб та підвищення ефективності господарювання загалом.

За твердженням Марковича І. та Калініна Н. [5], комерційна діяльність – це специфічний вид господарської активності, зосереджений на реалізації товарів та послуг, від чого безпосередньо залежать фінальні показники успіху будь-якої фірми. Вона входить в загальну категорію підприємницької діяльності, але відрізняється від виробничої частини, концентруючись замість цього на комерціалізації продукції (продаж, сервіс, обслуговування).

Відповідно до позиції Кушніра В. А. та Чаплінської В. Р. [6], комерційна діяльність об'єднує організацію і управління комерційними процесами і операціями, які спрямовані на товарно-грошовий обмін. Головна мета такої діяльності полягає у здійсненні купівлі та продажу товарів і послуг для отримання прибутку. Комерційна діяльність забезпечує необхідні умови й механізми для проведення трансакцій, що включає організаційні, управлінські, правові та економічні процеси.

Переверзева С. О. [7] розглядає комерційну діяльність як комплекс економічних процесів, які суб'єкти міжнародних економічних відносин реалізують з метою досягнення своїх функціональних цілей на ринку, забезпечення прибутковості, підтримання конкурентоспроможності своїх бізнес-процесів, а також управління взаємодіями між ринковими учасниками та регуляторами міжнародної економічної системи.

Вчена також виділяє такі чотири підходи щодо трактування поняття комерційної діяльності, які наведено на рис. 1.1.

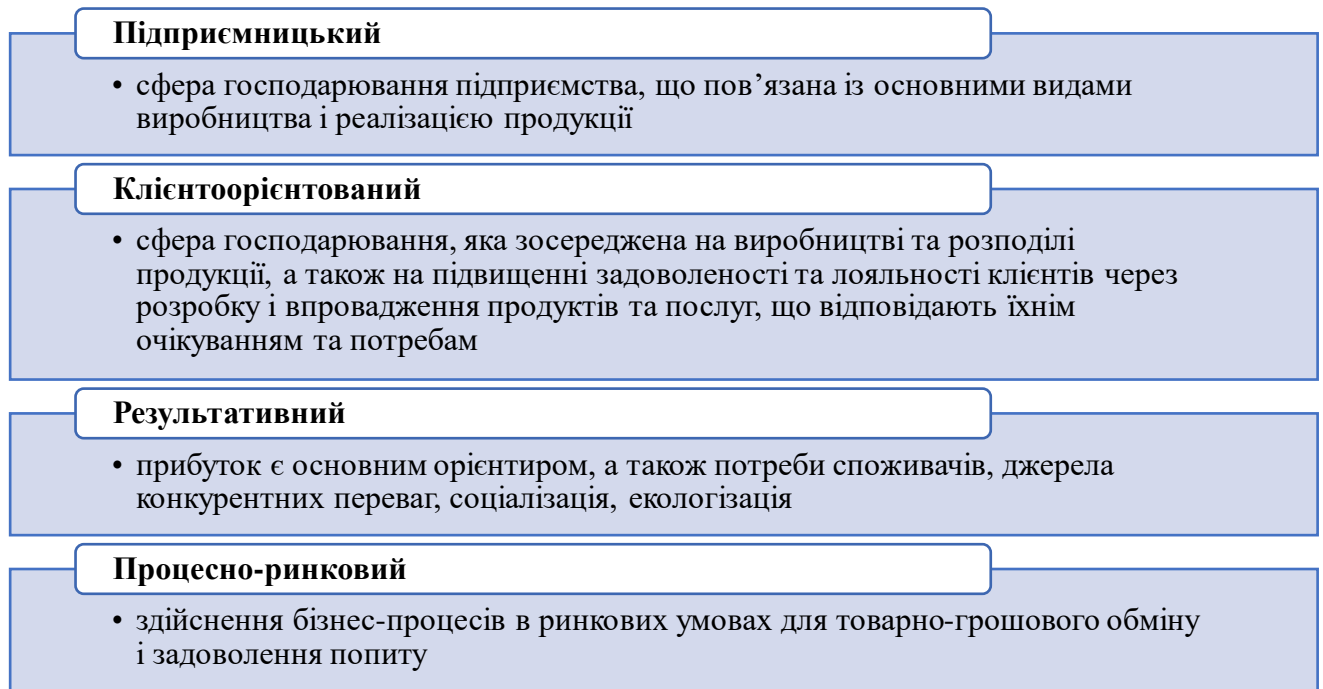


Рисунок 1.1 – Підходи щодо трактування поняття комерційної діяльності

Джерело: розроблено автором на основі [7, с. 129]

Лабунець В. О. та Ступчук С. М. [8] висловлюють думку, що концепція комерційної діяльності підприємства значно ширша за простий процес купівлі-продажу товарів. Вона включає низку операційних та організаційних дій, таких як аналіз попиту і можливостей ринку, оцінку впливу покупців та постачальників, а також налагодження з ними ефективних зв'язків. Їх підходи до розуміння комерційної діяльності можна виокремити наступним чином:

- 1) як товарно-грошовий обмін, в рамках якого товари переходять від постачальника до торгового підприємства з урахуванням ринкового попиту;
- 2) як діяльність, що забезпечує максимальну вигоду в угодах, виходячи з інтересів і запитів споживачів;
- 3) як особливий вид діяльності, зосереджений на реалізації товарів, від якого залежать остаточні результати діяльності торгового підприємства;
- 4) як комплекс операцій, що включає купівлю-продаж товарів і пов'язані з цим торгові процеси, що утворюють торгівлю в широкому розумінні цього слова;

5) як оперативно-організаційну діяльність, спрямовану на виконання обмінних операцій з товарно-матеріальними цінностями для задоволення потреб та отримання прибутку [8, с. 47].

Чміль Г. М. [9] вважає, що комерційна діяльність охоплює інтеграцію процесів та операцій, що включають зміну вартості активів під час обмінних процесів, а також вирішення завдань, спрямованих на ефективне управління та забезпечення операцій купівлі-продажу. Ця діяльність спрямована на збільшення прибутку через надання якісних торгових послуг і задоволення потреб споживачів.

За результатами аналізу, проведеного О. Г. Семенченком та О. С. Доскачем [10], було встановлено, що в описі комерційної діяльності не потрібно використовувати такі ключові терміни, як «функція», «процес» чи «послідовність операцій». Вони описують комерційну діяльність як ключовий сектор господарської активності, безпосередньо пов'язаний з реалізацією товарів та послуг, де основний акцент робиться на забезпечення активів купівлі-продажу необхідними операціями та процесами для отримання прибутку.

Різноманітність існуючих підходів до розуміння комерційної діяльності підкреслює її комплексність та багатогранність. Це поняття виходить за рамки простих процесів купівлі-продажу і обміну та включає низку кроків, які забезпечують високу ефективність задоволення суспільних потреб. Так, комерційна діяльність охоплює аналіз ринку, ідентифікацію потреб споживачів, визначення цільової аудиторії, вибір надійних постачальників та створення з ними стабільних відносин, а також організацію якісного торгового сервісу.

Отже, можна запропонувати наступне визначення комерційної діяльності: це самостійна, ініціативна та систематична економічна активність, що здійснюється на власний ризик з метою досягнення економічних та соціальних результатів через організацію та управління комерційними відносинами. Вона включає процеси купівлі-продажу товарів та послуг, реалізацію товарно-грошового обміну, а також управління відносинами з постачальниками і споживачами для задоволення попиту на ринку. Комерційна діяльність також охоплює ефективне

виконання торгових операцій, які забезпечують конкурентоспроможність та прибутковість підприємства.

Сутність комерційної діяльності підприємства полягає у виконанні комплексу господарських операцій з метою отримання прибутку, який є основним стимулом та індикатором успішності. Цей вид діяльності включає глибокий аналіз ринкових умов, вивчення потреб споживачів та динаміки попиту та пропозиції. Підприємства, які займаються комерційною діяльністю, стратегічно підходять до вибору продуктів або послуг, які вони пропонують, а також до методів їх просування та продажу на ринку. Отже, комерційна діяльність не обмежується лише трансакціями купівлі-продажу, але також включає у себе розвиток довгострокових відносин із клієнтами та постачальниками, що сприяє забезпеченню стабільності та росту підприємства. Вона вимагає від підприємців не тільки знань та умінь у галузі економіки та управління, але й гнучкості у прийнятті рішень, креативного підходу у вирішенні проблем та здатності адаптуватися до змін у ринкових умовах. Центральним аспектом комерційної діяльності є створення цінності для споживачів, яка перевищує їхні очікування та забезпечує підприємству конкурентні переваги. Це означає, що успіх підприємства залежить не тільки від здатності продати продукт, але й від його здатності задовольнити потреби та бажання клієнтів ефективніше, ніж це роблять конкуренти. Такий підхід може включати в себе інновації у продуктах, вдосконалення сервісу, впровадження нових технологій у процес обслуговування клієнтів та створення унікального споживчого досвіду [11-12].

Як вид господарської діяльності – комерційна діяльність перетинається з усіма іншими видами економічної діяльності: логістикою, маркетингом, збутом, постачанням, що проілюстровано на рис. 1.2.

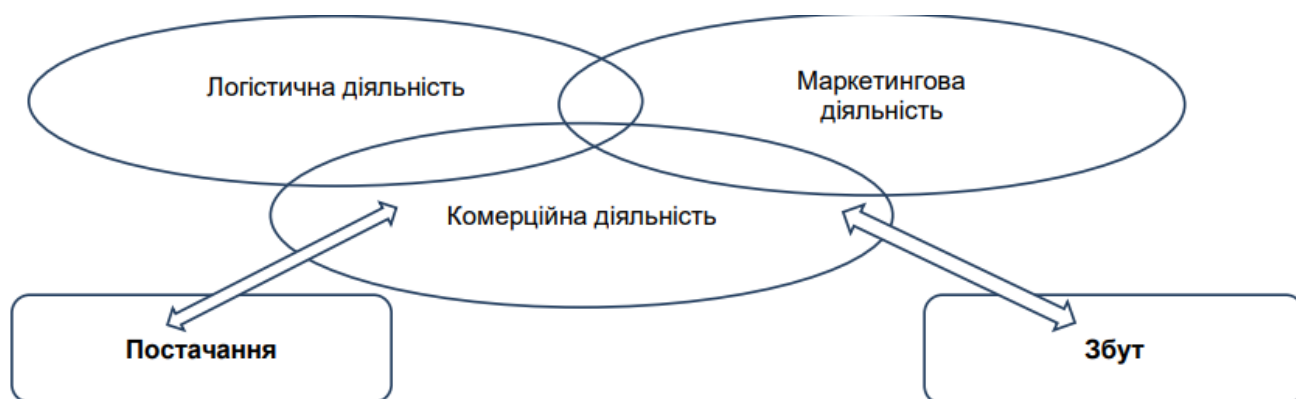


Рисунок 1.2 – Співвідношення комерційної та інших видів діяльності в системі підприємства [10]

Суть комерційної діяльності виявляється у її основних цілях і задачах:

- створення економічних та партнерських відносин із учасниками ринку;
- дослідження та аналіз джерел постачання товарів;
- встановлення взаємозв'язків між виробництвом і споживанням товарів, що базуються на попиті покупців (асортимент, кількість, оновлення виробництва);
- реалізація купівлі та продажу товарів, враховуючи ринкові умови;
- розширення наявних та стратегічний розвиток нових ринків;
- мінімізація витрат пов'язаних з товарообігом [13, с. 68].

Зазначені цілі комерційної діяльності досягаються через інтегроване управління, яке охоплює планування, організацію, ведення обліку, контроль, аналіз та регулювання всіх процесів у межах єдиної системи [10, с. 108].

Комерційна діяльність охоплює широкий спектр теоретичних аспектів, різноманітні форми вияву, механізми дії специфічних відносин, а також методики, прийоми та інструменти, які необхідні для реалізації основних функцій у сфері торгівлі, зокрема комерційного забезпечення товарного обігу та товарно-грошових обмінів.

У процесі виконання пізнавальної функції, комерційна діяльність має такі завдання: розкриває сутність і зміст комерційних відносин та процесів, комерційних ризиків, їх зв'язки з зовнішнім середовищем та внутрішніми компонентами; аналізує явища, закономірності та тенденції, характерні для

комерційної сфери; визначає стратегічні напрямки для розвитку та підвищення ефективності комерційної діяльності.

У рамках виконання методичної функції комерційної діяльності визначено такі завдання: розробка та створення оптимальних моделей комерційної діяльності; вибір та обґрунтування системи критеріїв для оцінювання, аналізу та інтерпретації результатів; оцінка комерційних ризиків; формування прогнозів і використання їх для планування, проектування програм і стратегій комерційної діяльності.

Практична функція комерційної діяльності включає ряд завдань: організація та управління комерційними процесами; технологія проведення комерційних операцій, включно з купівлею-продажем, експортно-імпортними та посередницькими операціями; закупівля товарів через прямі контракти, на оптових фірмах, біржах, аукціонах, через посередників; оптимізація постачання та впровадження інноваційних форм постачання; формування оптимального асортименту товарів; створення ефективної інфраструктури внутрішнього ринку; організація роздрібного продажу товарів та надання послуг; підвищення культури обслуговування та якості торгівлі; створення сприятливого психологічного мікроклімату у процесі торгівлі; оцінка ефективності комерційних операцій і загального процесу комерційної діяльності [14, с. 76].

Базовим принципом управління комерційною діяльністю дослідники вважають науковий підхід, що ґрунтується на положеннях діалектичної теорії пізнання, економічних законах розвитку, використання досягнень науково-технічного прогресу та новітніх методів економічних досліджень [10, с. 109].

Основні принципи для різних типів підприємств та структур можна узагальнити як:

- Принцип комунікативності полягає у встановленні міцних партнерських відносин з усіма учасниками процесу купівлі-продажу. Це означає, що підприємство повинне активно спілкуватися не тільки з клієнтами, але й з постачальниками, дистриб'юторами і навіть конкурентами. Ефективна комунікація допомагає краще зрозуміти потреби та очікування ринку, вчасно реагувати на зміни, а також підтримувати довіру та лояльність у відносинах.

- Принцип системності охоплює управління комерційною діяльністю на засадах системного підходу. Це означає, що всі процеси в організації повинні бути взаємопов'язані та спрямовані на досягнення загальної стратегічної мети. Системний підхід дозволяє підприємству оптимізувати свої ресурси, координувати діяльність різних відділів та ефективно управляти потоками товарів та інформації.

- Принцип адекватності стосується постановки реальних цілей та завдань, які відповідають можливостям та ресурсам підприємства. Важливо, щоб керівництво підприємства об'єктивно оцінювало свій потенціал і встановлювало досяжні цілі, щоб уникнути розчарувань та невиконання планів.

- Принцип прогнозованості включає здатність підприємства передбачати результати своєї діяльності та можливі ризики. Це досягається за допомогою аналізу ринкових тенденцій, вивчення поведінки споживачів та моніторингу зовнішніх чинників, які можуть вплинути на діяльність підприємства. Прогнозування дозволяє підприємству підготуватися до можливих змін і адаптувати свої стратегії відповідно до них.

- Принцип адаптивності означає, що підприємство має бути гнучким та здатним швидко пристосовуватися до змін у ринковому середовищі. В умовах постійної динаміки та непередбачуваності ринків, здатність швидко реагувати на нові виклики, змінювати бізнес-модель або корегувати стратегічні напрямки є ключовою для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та успіху [10, с. 110].

Ерфан В. Й., Шерегій Р. В., Цвірчак Р. Р. до перерахованих принципів також додають [15]:

- Принцип економічної свободи, який заснований на тому, що учасники ринку мають свободу у виборі комерційних партнерів, формах і методах взаємодії, а також у самостійному встановленні обсягів і структури закупівель, умов постачання, та відповідальності сторін. Реалізація цього принципу можлива лише в умовах ринкової економіки, де відсутні адміністративні обмеження, такі як ліміти, квоти, обов'язкова прив'язка покупців до постачальників, планове розподілення товарів.

- Принцип конкурентоспроможності, що полягає у наявності великої кількості продавців на ринку, які пропонують товари, що не відрізняються за своїми основними характеристиками, забезпечуючи широкий вибір для покупців і стимулюючи конкуренцію. Це змушує учасників ринку шукати способи виділитись, включаючи як цінові так і позацінові стратегії (бонуси, знижки, подарунки), щоб залучити більше клієнтів і забезпечити собі переваги перед конкурентами.

- Принцип ефективності комерційної діяльності охоплює вихід на нові ринки, збільшення продажів, прискорення обігу продукції, оптимізацію асортименту, підвищення якості обслуговування, покращення іміджу та впізнаваності бренду. Для досягнення високих результатів може знадобитися балансування між поточними прибутками та інвестиціями в майбутнє, не забуваючи про соціальну відповідальність, екологічні стандарти, охорону здоров'я, безпеку та культуру обслуговування. Врешті-решт, комерційна діяльність повинна сприяти прибутковості підприємства.

Методи ведення комерційної діяльності варіюються в залежності від характеру бізнесу, ринкових умов, цільової аудиторії, а також стратегічних цілей підприємства:

1. Маркетинговий аналіз – це фундаментальний метод, що передбачає детальне дослідження ринку, визначення потреб і вподобань споживачів, аналіз конкурентів та ідентифікацію потенційних ринкових ніш. Він допомагає розробляти ефективні стратегії продажу та маркетингу.
2. Ціноутворення – стратегічне встановлення цін на товари та послуги, щоб збалансувати максимізацію прибутку та залучення клієнтів. Ціни можуть базуватися на витратах, вартості для споживача, цінах конкурентів або комбінації цих факторів.
3. Продажі та розподіл – включає розробку ефективних каналів розподілу, що може охоплювати прямі продажі, роздрібну торгівлю, онлайн-торгівлю, дистриб'юцію через посередників та інші. Методи продажу

включають особисті продажі, телемаркетинг, електронну комерцію тощо.

4. Реклама та просування – застосовуються для інформування потенційних клієнтів про продукти та послуги, збільшення брендової обізнаності та стимулювання попиту. Це може включати рекламні кампанії, PR, участь у виставках та ярмарках, соціальні мережі тощо.
5. Клієнтський сервіс – зосередження на високоякісному обслуговуванні клієнтів для підтримки задоволеності клієнтів, збереження клієнтської бази та розвитку лояльності. Включає забезпечення післяпродажного обслуговування, реагування на запити та скарги, та надання інформаційної підтримки.
6. Стратегічне планування – розробка довгострокових планів для досягнення бізнес-цілей. Включає визначення місії та візії підприємства, формулювання стратегічних цілей, планування ресурсів та аналіз ризиків.
7. Інновації та розвиток продукту – розробка нових продуктів або поліпшення існуючих для задоволення змінних потреб ринку та підтримання конкурентоспроможності. Включає дослідження і розробку, тестування ринку та впровадження нововведень [16-17].

Ці методи не існують ізольовано, а часто переплітаються та доповнюють один одного в процесі управління комерційною діяльністю підприємства. Ефективне використання цих методів дозволяє підприємству досягати стабільних фінансових результатів та зростання на ринку.

1.2 Напрями й сучасні концепції управління комерційною діяльністю підприємства

Ефективне управління не лише допомагає оптимізувати внутрішні процеси, а й забезпечує підприємству конкурентну перевагу, адаптацію до змін умов та можливість сталого розвитку. Враховуючи динаміку сучасного бізнес-середовища, наявність чіткої та гнучкої системи управління комерційною діяльністю стає ключем до досягнення стратегічних цілей організації та її довгострокового успіху на ринку [18, с. 89].

Функціональний аспект бізнесу вимагає розподілу системи комерційної діяльності на шість ключових функцій [5, с. 149]:

- 1) забезпечення фінансовими ресурсами;
- 2) матеріально-технічне забезпечення;
- 3) інформаційне забезпечення;
- 4) закупівля товарів;
- 5) набір робочої сили;
- 6) збут товарів і послуг, що виступає основною комерційною функцією.

Ці функції визначають унікальність комерційної діяльності, охоплюючи процеси від закупівлі до продажу товарів, забезпечення інформаційними та матеріально-технічними ресурсами, формування фінансової основи та набір кваліфікованих працівників для ефективної роботи підприємства. Структурні елементи комерційної діяльності, що узгоджуються з цими функціями, представлені на рис. 1.3.

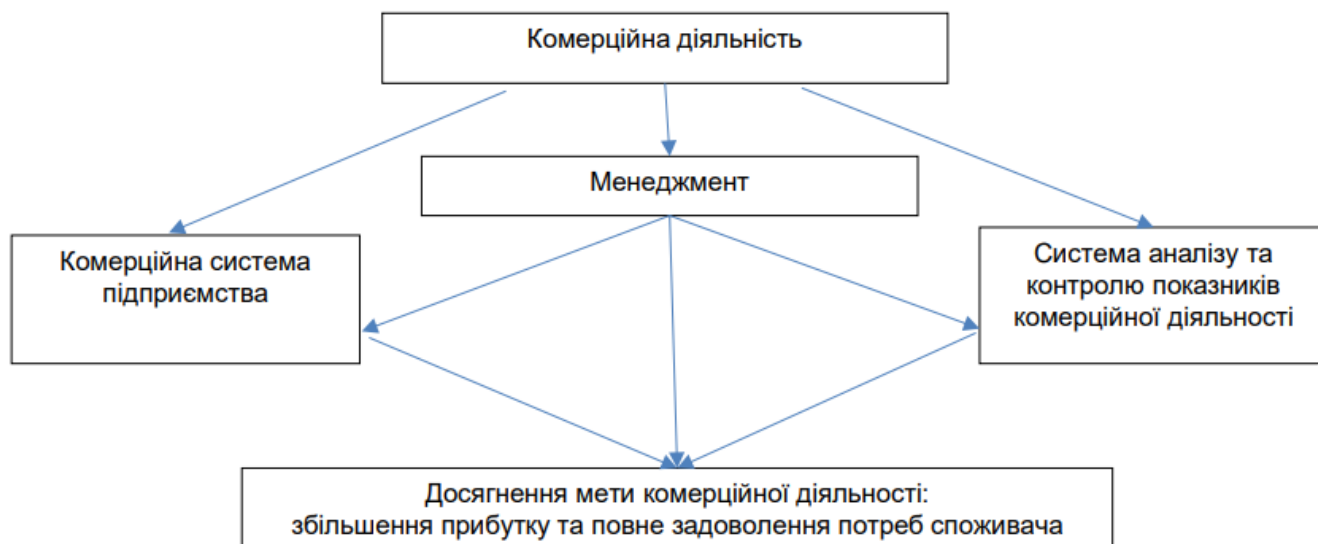


Рисунок 1.3 – Складові комерційної діяльності підприємства [10]

Досягнення цілей комерційної діяльності забезпечується через управління в рамках цілісної системи, яка включає планування, організацію, ведення обліку, контроль, аналіз та регулювання [10, с. 111].

Компоненти системи управління комерційною діяльністю тісно пов'язані між собою, формуючи єдину систему управління підприємством, яка включає різноманітні методи, засоби, технології та інструменти для управління комерційними процесами [19, с. 36]. Управління комерційною діяльністю означає координацію між суб'єктом та об'єктом управління з метою досягнення зазначених цілей функціонування та розвитку підприємства, здійснюючи комерційну діяльність [20-21].

Основна мета управління комерційними ризиками на підприємстві полягає в покращенні результатів діяльності в умовах невизначеності зовнішнього та внутрішнього середовищ [22-24].

Ефективність управління комерційною діяльністю підприємства залежить від здатності інтегрувати стратегічне бачення з повсякденними операціями для досягнення цілей у конкурентоспроможному ринковому середовищі. Це включає розуміння ринкових потреб та викликів, з якими стикається підприємство, а також здатність оперативно адаптуватися до змін у споживацьких вимогах та технологічних нововведеннях [25, с. 143].

Функції управління комерційною діяльністю підтримуються через прийняття управлінських рішень різного характеру, які включають:

- Довгострокові рішення, що впливають на стратегічний розвиток підприємства. Ці рішення, як правило, приймаються комерційним директором або керівниками ключових структурних підрозділів.
- Короткострокові рішення, спрямовані на оперативне управління та вирішення актуальних проблем, які потребують негайного реагування.

Структура управління комерційною діяльністю являє собою систему стабільних взаємовідносин між суб'єктами та об'єктами управління, реалізованих через визначені організаційні форми. Вона включає як організаційні, так і функціональні структури, моделі управлінських відносин та системи для підвищення кваліфікації та навчання персоналу [26, с. 52].

У цій системі роль суб'єкта виконують комерційний директор та керівники структурних підрозділів. Об'єктами системи є:

- 1) ресурси, необхідні для управління комерційною діяльністю, що включають в себе просторові, технічні, матеріальні, товарні, трудові, фінансові ресурси;
- 2) результати діяльності, такі як доходи, витрати, фінансові результати та фінансовий стан;
- 3) стан системи, який оцінюється через ефективність діяльності та визначається за допомогою досягнутих результатів і застосованих засобів для досягнення комерційних цілей.

Методи управління охоплюють економічний, адміністративний, соціально-психологічний аналізи, прогнозування, планування ресурсів, вимірювання доходів і витрат, а також оцінку фінансових результатів і ефективності підприємства. Ці методи взаємодіють між собою та адаптуються залежно від специфічних умов функціонування підприємства і зовнішніх ринкових умов [27, с. 89].

Інструменти управління комерційною діяльністю охоплюють аналіз, прогнозування та планування таких аспектів, як ресурси, доходи, витрати та фінансові результати, а також загальну ефективність діяльності підприємства [28].

Управління комерційною діяльністю тісно інтегроване зі загальною системою управління підприємством, включаючи технологічні, економічні та фінансові функції [29, с. 43]. Воно виступає як підсистема загальної системи управління господарською діяльністю, впливаючи на економічну ефективність та результативність.

Комерційна діяльність об'єднує процеси в єдину систему взаємопов'язаних дій і результатів, вплив яких залежить не тільки від специфіки певної галузі, але й від організаційних форм і типів підприємств. Наприклад, система управління комерційною діяльністю на виробничому підприємстві відрізняється від системи на підприємствах торгівлі чи установах фінансового ринку. Тому при розробці структури управління комерційною діяльністю необхідно враховувати взаємодію та координацію усіх елементів, що формують цілісну систему управління підприємством [27, с. 90].

У цьому контексті доречно буде оглянути особливості організації та управління комерційною діяльністю в залежності від типу підприємства.

1. Підприємство займається виробництвом готової продукції та її збутом, як оптовим так і роздрібним споживачам або посереднику. Робота підприємства включає кілька ключових процесів. Співробітники складу щоденно відслідковують наявність та переміщення товарно-матеріальних цінностей, які використовуються на виробничих майданчиках. Після завершення виробничого процесу, готова продукція переміщується назад на склад, де оновлюється операційна база залишків. Відділ маркетингу аналізує асортимент продукції, веде роботу з поточними та потенційними клієнтами для їх перетворення на постійних споживачів. Відділ продажів активно шукає можливості для збуту продукції у сегментах B2B і B2C, визначаючи оптимальний асортимент та цінову політику. Слідом за цим, відділ збуту та логістики готує необхідні документи для відправлення товарів і контролює процес доставки до клієнта. Вся ця діяльність вимагає постійного оновлення виробничих потреб та замовлень на матеріали, що потребує чіткої координації між відділами та забезпечення безперервності бізнес-процесів. Циклічна природа цих процесів вимагає налагодженої системи управління, в якій адміністративний відділ

відіграє ключову роль, забезпечуючи фінансовий та операційний контроль за діяльністю кожного відділу.

2. Підприємство зосереджене на закупівлі готової продукції від інших виробників та її подальшому збуті за конкурентною ціною чи то іншим комерційним посередникам, чи безпосередньо кінцевим споживачам. Хоча це підприємство не веде виробничу діяльність, його комерційна діяльність не сильно відрізняється від подібних комерційних операцій, здійснюваних іншими компаніями. Це відбувається завдяки тому, що компанія ефективно управляє постійним потоком замовлень, обробляючи велику кількість і різноманітність готових товарів, що дозволяє їм підтримувати конкурентоспроможність на ринку.

3. Підприємство спеціалізується на розробці та наданні інтелектуальних послуг, пропонуючи своїм клієнтам унікальну модель підписки. Відділ продажів займається прямим збутом послуг, які клієнти можуть придбати одноразово або за довгостроковим контрактом, що визначає період обслуговування. Тим часом відділ маркетингу аналізує глобальні та місцеві ринкові тенденції, забезпечуючи розробку нових послуг, що відповідають сучасним вимогам споживачів. Зовнішнє і внутрішнє середовище служить каталізатором для інновацій у послугах, що дозволяє підприємству не тільки створювати різноманітні послуги, але й ефективно адаптуватися до ринкових змін та підтримувати високий рівень своєї діяльності відповідно до встановлених стандартів.

4. Підприємство займається імпортом готової продукції та її розподілом через фірмові магазини або мережі посередників. Його зовнішньоекономічна діяльність досить подібна до діяльності інших схожих компаній, хоча і має свої специфічні аспекти через залежність від міжнародних постачальників та зовнішніх ринкових умов. Відділ зовнішньоекономічної діяльності відіграє ключову роль у ланцюзі постачання, починаючи з вибору іноземних постачальників і закінчуючи логістикою та митним оформленням. Вони відповідають за вибір виробників, перевірку якості товарів, укладення контрактів, організацію доставки, а також за переклад та підготовку необхідних документів для банківських і митних процедур, що забезпечує безперебійний потік товарів на ринок [19, с. 36].

Загалом, комерційна діяльність підприємства включає кілька взаємопов'язаних елементів, які, в залежності від області їх застосування, можна поділити на три основні блоки, в рамках яких виокремлюють послідовні етапи. За пропозицією Розумія С. Б. та Голя О. А. [30, с. 501], основні етапи комерційної діяльності та їх управління включають:

1) організацію закупівель на виробничих та посередницьких підприємствах. Цей процес, у свою чергу, складається з таких кроків:

- глибокий аналіз ринку, вивчення потреб та попиту на продукцію;
- вибір та налагодження відносин із постачальниками;
- оптимізація методів та форм закупівель.

2) Здійснення продажів, як оптових, так і роздрібних, що включає в себе:

- визначення власної ніші на ринку та цільового ринку;
- ідентифікацію потенційних клієнтів;
- управління асортиментом і товарними запасами;
- визначення найкращих методів та форм продажу;
- організацію надання торгових послуг покупцям.

Ці етапи управління дозволяють ефективно організовувати та контролювати комерційну діяльність, сприяючи досягненню більшої ефективності та забезпеченню потреб споживачів.

Ключовим аспектом організації закупівель на підприємствах є процес вибору постачальників. Серед методів вибору постачальника можна виділити такі: рейтингові оцінки, аналіз витрат, оцінка домінуючих характеристик, категоризація переваг та визначення відносної сили між підприємством та постачальниками [31].

На стадії комерційної діяльності, що включає оптовий і роздрібний продаж, підприємство має здійснити сегментацію ринку та вибрати відповідний цільовий сегмент. В цьому контексті використовуються різні методичні підходи до сегментації ринку:

1. Метод сітки сегментації, що включає аналіз груп споживачів, їхні потреби та засоби їх задоволення через вироби та послуги.

2. Метод групувань, який дозволяє поділити об'єкти сегментації на підгрупи з урахуванням ключових характеристик.

3. Багатомірний статистичний аналіз, наприклад, метод кластерного аналізу, який допомагає класифікувати об'єкти сегментації за декількома ознаками одночасно [30, с. 501].

Ключовим елементом етапу продажів є глибокий аналіз асортименту, який є частиною маркетингових досліджень. Всебічне вивчення характеристик власних товарів і їх порівняння з конкурентами дозволяє покращити стратегії збуту, оптимізувати витрати та збільшити прибуток, що є основною метою будь-якого підприємства. Наразі існує понад 20 методів для аналізу асортименту. Серед найбільш розповсюджених методів аналізу виділяються ABC- і XYZ-аналіз, метод Дібба-Сімкіна та методи побудови матриць Бостонської Консультаційної Групи (класичної, модифікованої та адаптованої), а також рейтинговий аналіз. Важливим є також вибір оптимальних форм і методів продажу товарів, що вимагає аналізу посередників, які забезпечують розповсюдження продукції підприємства. Для цього можуть застосовуватися методи, які аналізують потенціал зростання у порівнянні з часткою поставок або прибутковістю, такі як ABC-XYZ аналіз бази даних посередників та інші [32-33].

Управління комерційною діяльністю підприємства включає застосування як цінових, так і нецінових методів, спрямованих на підвищення ефективності та прибутковості в конкурентному середовищі. Цінова конкуренція, яка є важливим інструментом у боротьбі за місце на ринку, часто включає стратегії, такі як зниження цін на продукцію порівняно з аналогічними товарами конкурентів. Серед основних тактик цінової конкуренції можна виділити знижки, демпінгові ціни, сезонні розпродажі та спеціальні акції. Однак, у розвинутих ринкових економіках пряма цінова конкуренція може не застосовуватися, адже зниження цін одним продавцем часто призводить до аналогічних заходів з боку конкурентів, що не сприяє зміні ринкових позицій, а лише зменшує загальну прибутковість галузі. Зниження цін може бути ефективним у короткостроковій перспективі для

стимулювання попиту, оптимізації товарних запасів або оновлення асортименту, але потім ціни зазвичай повертаються до звичайного рівня.

Методи нецінової конкуренції спрямовані на підвищення якості та надійності товарів за рахунок технічних інновацій. Вони включають ефективне рекламно-інформаційне обслуговування, маркетингові стратегії, новітні технології, відповідність міжнародним стандартам, сучасний дизайн, зручність у використанні та обслуговуванні продукції. Хоча ціна залишається важливим чинником, пріоритет надається споживчим характеристикам товару, які охоплюють технічні параметри та якість сервісу, сприяючи залученню нових клієнтів. Значну роль відіграє також можливість швидкого адаптування комерційного продукту до змін на ринку, що є типовим для малих компаній і забезпечує їхню високу адаптивність та виживання.

Активна рекламна діяльність не тільки відрізняє товар від конкурентів, але й спонукає до його вдосконалення, збільшує рівень споживчих витрат, створюючи позитивні умови для економічного зростання [6, с. 342].

Постійне вдосконалення механізму управління комерційною діяльністю підприємства та його бізнес-процесами є необхідністю в умовах динамічних змін зовнішнього середовища. Так, значний вплив на комерційну діяльність мав перехід до постіндустріального суспільства, де основний акцент зміщується з виробничої сфери під впливом науково-технічного прогресу на інформаційний обмін та послуги. Соціолог А. Тоффлер описав цю еру як «футурошок», коли людська свідомість відстає від швидкості радикальних змін. Це призвело до зосередження уваги на потребах споживачів і збуті необхідних їм товарів. Діджиталізація стала ключовим драйвером розвитку комерційної діяльності, сприяючи оптимізації часу бізнес-процесів і поліпшенню комунікації з клієнтами, що збільшило обсяги продажу. Пандемія коронавірусу також зробила значний вплив на глобальну та національну економіку, довівши необхідність цифровізації та автоматизації для підтримки бізнесу незалежно від зовнішніх умов. В результаті, електронна комерція демонструє швидкий розвиток, розширюючи спектр дистанційних послуг за допомогою постійно прогресуючих цифрових технологій [4, с. 68; 34].

Отже, глобалізація та інтеграційні процеси у світовій торгівлі суттєво вплинули на комерційну діяльність, започаткувавши нові форми торгівлі та обміну. Ці зміни зробили необхідним наявність ефективної системи управління, яка б дозволяла регулювати відносини між учасниками ринку, ідентифікувати ризики, прогнозувати зміни та адаптуватися до них, а також налаштувати виробництво відповідно до потреб споживачів. В сучасних умовах важливість адаптації до швидко змінюваних ринкових реалій, інтеграція новітніх технологій та розробка стратегій, що забезпечують стійке зростання та конкурентоспроможність, є основними напрямками в управлінні комерційною діяльністю підприємств. У цьому контексті, ключовими є такі вектори:

1. Інтегрований підхід. Сучасне управління комерційною діяльністю вимагає комплексного підходу, що охоплює всі аспекти діяльності підприємства від логістики та управління ланцюгами поставок до клієнтського сервісу та цифрового маркетингу. Інтегрований підхід дозволяє забезпечити синергію між різними підрозділами і оптимізувати загальні результати.

2. Цифровізація. Автоматизація та використання передових ІТ-рішень стають вирішальними для підвищення ефективності комерційних операцій. Це включає впровадження ERP-систем, CRM-платформ, Big Data та аналітичних інструментів, що дозволяють збирати, аналізувати і використовувати великі обсяги даних для прийняття обґрунтованих рішень.

3. Клієнтоорієнтованість. Підхід, заснований на глибокому розумінні потреб та бажань клієнтів, є ключовим для побудови ефективних маркетингових та комерційних стратегій. Розробка персоналізованих пропозицій, створення цінності для клієнта та забезпечення високоякісного сервісу допомагають підвищити лояльність клієнтів та їх задоволення.

4. Сталість. Зростаюча увага до принципів сталого розвитку змушує компанії інтегрувати екологічні, соціальні та корпоративні управлінські практики в свою комерційну діяльність. Це включає зменшення впливу на навколишнє середовище, забезпечення справедливих умов праці та етичне ведення бізнесу.

5. Гнучкість і швидка адаптація. У сучасному динамічному бізнес-середовищі, здатність швидко адаптуватися до змін є критичною. Це означає гнучкість у плануванні, можливість швидкої зміни стратегій залежно від змін у ринкових умовах, технологіях чи поведінці споживачів [35-38].

Необхідно завчасно вживати корегувальні та профілактичні заходи для зниження впливу негативних факторів на діяльність підприємства, а також для стабілізації впливу циклічних коливань зовнішнього середовища. Відповідальність за реагування на зміни у зовнішньому середовищі та за впровадження інновацій у виробництво й управління переважно лежить на керівниках підприємств. Вони повинні систематично аналізувати якість виробленої продукції і послуг порівняно з продуктами конкурентів [39-40].

Таким чином, основу удосконалення управління комерційною діяльністю мають становити такі принципи:

- системний підхід до комерційної діяльності, який не обмежується тільки торгівлею, а розглядається як комплекс взаємозалежних процесів;
- рівномірне приділення уваги всім процесам, які формують комерційну діяльність, з точки зору їх організації та управління;
- розробка технологій, що забезпечують реалізацію кожної складової процесу з урахуванням внутрішніх та зовнішніх умов;
- створення імітаційних моделей управління, які відображають вплив на комерційну діяльність всіх суттєвих факторів.

1.3 Інструменти контролю комерційної діяльності та аналізу ефективності її провадження на підприємстві

Ефективне управління підприємством в значній мірі залежить від регулярного моніторингу його комерційної діяльності, який допомагає ідентифікувати слабкі та сильні сторони, а також оцінити стійкість його позицій на

ринку та загальну продуктивність [41, с. 36]. Важливими складовими управління комерційною діяльністю є функції обліку та контролю. Контроль полягає у постійному спостереженні за виконанням управлінських завдань та перевірці дотримання документів, які регулюють комерційні операції підприємства. Ця функція дозволяє управлінському апарату ефективно корегувати діяльність підприємства залежно від її результатів. З іншого боку, облік відіграє ключову роль у документації процесів надходження, видачі, продажу товарів та їх переміщення, як в рамках підприємства, так і за його межами, сприяючи забезпеченню безпеки матеріальних активів та оцінці торгових операцій та їх наслідків [26, с. 52].

Контроль як одна з функцій управління комерційною діяльністю підприємства займає в системі комерції вагоме місце. Це форма цілеспрямованого впливу на колектив підприємства, систематичне спостереження за діяльністю підприємства, порівняння фактичних результатів діяльності з запланованими. Кінцевий результат контролю – вироблення корегувальних впливів на керовані фактори та рекомендацій щодо пристосування діяльності підприємства до неконтрольованих факторів [10, с. 110].

Контроль у сфері комерційної діяльності охоплює ряд критичних аспектів, таких як обсяги продажів, прибутковість, аналіз попиту і пропозиції нових товарів і послуг, а також забезпечення відповідності між запланованими та фактичними результатами. Цей процес важливий для забезпечення інформацією, необхідною для аналізу ефективності комерційних операцій та підтримки прийняття управлінських рішень на рівні організації.

У контексті внутрішнього та зовнішнього контролю, внутрішні процеси контролю здійснюються співробітниками комерційних, постачальницьких, збутових, логістичних відділів, маркетингу та бухгалтерії, а також керівництвом підприємства. Зовнішній контроль, як правило, проводять консультативні фірми. Контроль слугує як на стратегічному, так і на оперативному напрямленню управління комерційною діяльністю, спрямовуючи її на досягнення поставлених цілей.

Оперативний контроль комерційної діяльності розділяється на ключові області відповідно до особливостей кожного напрямку відповідальності. Один з напрямків включає зіставлення планових і реальних показників за встановленими періодами для визначення відповідності досягнутих результатів з очікуваними. Це дозволяє аналізувати, яку частку ринку займає підприємство, наскільки фактичні показники відповідають виробничим та комерційним можливостям, а також оцінювати використання ринкових можливостей і ефективність маркетингових витрат.

Інший напрям контролю стосується прибутковості виробничо-комерційної діяльності, орієнтований на об'єктивне і своєчасне надання інформації про товарорух до кінцевих споживачів та виявлення можливих проблемних зон у ланцюжку постачання. Включає в себе контроль за витратами виробництва, логістики, зберігання товарів, вибору каналів збуту і організації торгових точок [10, с. 110].

Аналіз комерційної діяльності містить в собі вивчення статистичних закономірностей і глибше розуміння показників, що виходять за рамки стандартних алгоритмів, застосованих у системі комерції підприємства [10, с. 111]. На основі аналізу наукової літератури були визначені основні підходи до змісту та організації процесу аналізу комерційної діяльності:

- Інформаційний підхід полягає у зборі, обробці та зіставленні даних для виявлення зв'язків між різними факторами, що впливають на комерційну діяльність, дозволяючи бачити повну картину взаємодій.
- Аналітичний підхід орієнтований на якісну та кількісну оцінку комерційної діяльності, що допомагає виявити зміни у показниках та визначити їх вплив на загальний результат.
- Контролюючий підхід дозволяє відстежувати відхилення від встановлених цілей, забезпечуючи можливість своєчасного реагування на виклики.
- Управлінський підхід зосереджується на прийнятті рішень, спрямованих на досягнення цілей, і плануванні заходів для підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства [10, с. 112].

Процес вимірювання результатів комерційної діяльності визначається встановленими цілями управління, обсягом комерційних функцій, а також часовими рамками для контролю та моніторингу у відповідній системі [42, с. 169]. Структура системи оцінки комерційної діяльності базується на чіткому визначенні цілей, предметів дослідження, об'єктів та суб'єктів аналізу, що є відображені в логічній структурі процесу аналізу [43, с. 76].

Головна мета полягає у встановленні, наскільки ефективно досягаються цілі комерційної діяльності, а також у визначенні результатів і виявленні шляхів їх покращення.

Завданням аналізу є забезпечення проведення всіх етапів дослідження у встановлені терміни, мінімізуючи витрати і забезпечуючи високу якість результатів.

Об'єктом аналізу виступає комерційна діяльність, яка відображена через показники економічної діяльності підприємства.

Суб'єкти аналізу охоплюють керівництво підприємства, його підрозділи, а також зовнішні сторони, такі як конкуренти, постачальники та партнери [10, с. 110].

Для ефективного аналізу комерційної діяльності підприємства критично важлива наявність комплексної інформаційної бази, створеної на основі інтеграції всіх видів господарського обліку в єдину інформаційну систему, підсилена новітніми комп'ютерними технологіями. Використання такої бази даних дозволяє оптимізувати процес аналізу, прийняття рішень і контролю за функціонуванням комерційних операцій та системи підприємства.

Ключову роль у здійсненні аналізу та контролю комерційної діяльності відіграє також адекватно організована структура управління. Організаційна структура управління на підприємстві складається з ієрархії взаємопов'язаних підрозділів, які відповідають за виконання конкретних комерційних завдань та допомагають досягнути цілей комерційної діяльності. Основна задача цієї структури полягає у створенні ефективних зв'язків і координації між різними підрозділами та службами, від чого безпосередньо залежить ефективність управління комерційною діяльністю. Важливо, що в систему аналізу включені

показники, які оцінюють продуктивність організаційної структури в контексті загальної діяльності підприємства [44, с. 47].

Алгоритм аналізу комерційної діяльності підприємства розгортається через кілька визначальних етапів:

I. На концептуально-інформаційному етапі відбувається збір необхідної інформації для аналізу діяльності підприємства. Важливо перевірити зібрані дані на достатність, адекватність і точність, щоб забезпечити надійну основу для подальших досліджень.

II. Аналітично-розрахунковий етап включає детальний аналіз ключових показників комерційної діяльності. Виконуються поточні аналізи (аналіз середовища, оцінка результативності та ефективності), а також додаткові аналізи, що вивчають вплив витрат на результати діяльності. Використання економетричних моделей допомагає визначити вплив комерційних витрат на загальну ефективність підприємства. Також здійснюється SWOT-аналіз, базуючись на отриманих даних.

III. Етап аналітичного планування та моделювання охоплює оцінку можливих сценаріїв розвитку комерційної діяльності і планування на тривалий термін, зокрема, прогноз на наступні три роки. Розробляється план дій для підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства [10, с. 112].

При аналізі ефективності комерційної діяльності підприємства розглядаються декілька ключових її аспектів. По-перше, ресурсна ефективність, яка включає оцінку співвідношення між ресурсами, що були отримані та витрачені під час комерційної операції. Це охоплює такі показники як рентабельність, витрати на одиницю продукції, ефективність витрат на заробітну плату на одного клієнта, а також приріст продажів внаслідок інвестицій у системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM). По-друге, часова ефективність, яка оцінює час, потрібний для реалізації комерційної операції, та інші часові характеристики, включно з циклами організації чи виконання операцій, швидкістю процесів і змінами в часі, які відображають динаміку та адаптацію до ринкових умов. Третім аспектом є інформаційна ефективність, що визначає співвідношення між обсягом

інформації на початку і в кінці комерційної операції. Це включає показники, які відображають рівень взаємодії з клієнтом, сприйняття та досвід клієнтів, а також рівень формування та зміни інформаційних стереотипів у споживчій поведінці [45, с. 97].

Після визначення методичних підходів до створення системи аналізу та контролю комерційної діяльності підприємств доцільно зосередитися на визначенні системи показників та методів для такого аналізу.

Інтегральні показники служать для оцінки загальної ефективності суб'єктів комерційної діяльності протягом визначеного періоду. Вони допомагають оцінити і порівняти рівень ефективності різних суб'єктів господарювання, дозволяючи зрозуміти результативність їх комерційної діяльності [46, с. 99].

Також існують узагальнюючі показники, які вимірюють результативність специфічних видів діяльності, таких як функціональна, що охоплює власне торговельну діяльність, господарську та соціальну сфери діяльності підприємства [47, с. 18]. Видові прояви ефективності комерційної діяльності підприємства, які оцінюють за допомогою цих показників, містять в собі різні аспекти:

- Економічний – включає аналіз різних вартісних показників, відображаючи проміжні та кінцеві результати діяльності комерційної фірми.
- Соціальний – зосереджений на зменшенні тривалості робочого тижня та створенні нових робочих місць.
- Локальний – стосується конкретних результатів торговельної та господарської діяльності комерційної фірми.
- Народногосподарський – відображає галузевий вплив, пов'язаний з позитивними наслідками для економіки від діяльності комерційних суб'єктів [41, с. 36].

До таких показників відносять наступні [41, с. 36]:

- Показник функціональної діяльності, що розраховується за формулою

$$E_f = \frac{T_f}{O_c + O_w + F_z}, \quad (1.1)$$

де T_f – річний обсяг роздрібного товарообігу;

O_c – середньорічна вартість основних засобів;

O_w – середньорічна вартість оборотних засобів;

F_z – фонд оплати праці торговельних працівників за рік.

○ Показник ефективності господарської діяльності, який рахують за формулою

$$E_g = \frac{\Pi}{B_o + E * K}, \quad (1.2)$$

де Π – річний прибуток;

B_o – витрати обігу за рік;

E – нормативний коефіцієнт ефективності капітальних вкладень;

K – сума капітальних вкладень за рік.

○ Показник економічної ефективності, що визначається за допомогою формули

$$E_e = \sqrt{E_f + E_g}, \quad (1.3)$$

де E_f – показник функціональної діяльності;

E_g – показник ефективності господарської діяльності.

Специфічні показники детально відображають рівень та зміни в ефективності використання ресурсів, обладнання, витрат та потужностей, а також окремих комерційних операцій підприємства. Ці показники особливо важливі, оскільки вони дозволяють оцінити, наскільки ефективно ресурси перетворюються на результати. Специфічні показники ефективності, які порівнюють результат діяльності з витраченими на нього ресурсами, дають змогу точно виміряти якість використання ресурсів. Вони можуть бути визначені для конкретних елементів роботи підприємства або з урахуванням специфіки використаних ресурсів [41, с. 36].

До специфічних показників відносять [41, с. 36]:

○ Ефективність використання трудових ресурсів, який рахують за формулою:

$$E_{tr} \frac{T_f}{B_{tr}}, \quad (1.4)$$

де T_f – розмір товарообігу;

B_{tr} – величина трудових ресурсів.

○ Ефективність використання матеріальних ресурсів, що можна визначити за допомогою формули:

$$E_{mr} \frac{T_f}{B_{oz}}, \quad (1.5)$$

де T_f – розмір товарообігу;

B_{oz} – вартість основних засобів.

○ Ефективність використання фінансових ресурсів, який розраховується за формулою:

$$E_{fr} \frac{T_f}{B_{ok}}, \quad (1.6)$$

де T_f – розмір товарообігу;

B_{ok} – вартість основного капіталу.

Серед різноманітних показників, які оцінюють комерційну діяльність підприємства, особливе місце займають:

1. Показники, пов'язані з формуванням товарного асортименту, включаючи оцінки ширини та глибини асортименту, а також показники, які визначають частоту оновлення та стійкість асортименту. Вони допомагають зрозуміти, наскільки ефективно підприємство адаптує свої товарні лінійки до потреб ринку.

2. Показники товарної пропозиції та забезпечення товарами, включно зі змінами в товарообороті, часом обігу товарів, відповідністю товарних запасів стандартам, виконанням планів закупівель, ритмічністю поставок товарів та якістю товарів відповідно до встановлених стандартів.

3. Показники, які оцінюють формування та стимулювання попиту, зосереджені на аналізі відповідності товарної пропозиції реальному попиту, оновленні асортименту, ефективності рекламних заходів та збалансованості попиту і пропозиції.

4. Показники результативності та економічності комерційної діяльності відстежують динаміку чистого доходу, валового прибутку, фінансових результатів від реалізації товарів та послуг, а також аналізують співвідношення доходів та витрат, зміни в рентабельності продажів та оборотних активів, тривалість циклу дебіторської або кредиторської заборгованості [41; 48].

Для аналізу та виявлення тенденцій і причин змін у показниках ефективності комерційної діяльності торговельних підприємств необхідно використовувати як традиційні методи (абсолютні та відносні величини, порівняльний аналіз, індексний метод, детермінований факторний аналіз) так і економіко-математичні методи, включаючи кореляційно-регресійний аналіз та матричні моделі. Їхнє застосування дозволяє здійснювати всебічну оцінку ефективності діяльності підприємств роздрібної торгівлі на основі моделювання залежностей між результатами, витратами і ресурсами. Це сприяє формуванню інтегрального показника ефективності та ідентифікації причин, що впливають на ефективність діяльності, та забезпечує актуальну інформацію для підтримки управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності [49, с. 169].

У системі аналізу комерційної діяльності крім основних показників результативності та ефективності слід включити також показники, які описують стан внутрішнього та зовнішнього середовищ функціонування підприємства. Ці показники відіграють важливу роль у визначенні стратегічного потенціалу підприємства та його здатності адаптуватися до зовнішніх загроз та можливостей. Вони включають оцінки впливу різних середовищ: соціального, соціально-культурного, економічного, науково-технічного, політико-правового. Також аналіз охоплює оцінку мікросередовища підприємства через такі показники, як якість обслуговування, надійність поставок, рівень організації комерційної діяльності,

бізнес культуру, якість асортиментної політики, а також проведення SWOT-аналізу [43, с. 78].

Графічні методи оцінки комерційної діяльності підприємств використовують візуальне зображення аналітичних даних, таких як полігони ділової активності чи радари, для узагальнення та аналізу показників. Ефективність цих методів посилюється завдяки програмам для персональних комп'ютерів, що полегшують графічне представлення статистичних даних. Інтегральна оцінка діяльності включає комплексний аналіз із застосуванням відповідних коефіцієнтів, однак її використання може бути обмеженим, якщо аналіз зосереджується на одному аспекті діяльності. Це створює перешкоди для проведення порівняльного аналізу між підприємствами через різноманітність виробничих та інших напрямків.

Метод бенчмаркінгу оцінює ефективність комерційної діяльності, порівнюючи підприємство з лідерами галузі. Цей підхід дозволяє аналізувати і приймати за взірць найкращі практики, що сприяє управлінню та покращенню власної діяльності, хоча може мати обмеження через недоступність даних. Інший метод, заснований на теорії ефективної конкуренції, оцінює підприємства за чотири основні сфери: фінанси, конкурентоспроможність, виробництво та збут. Він дозволяє визначити комплексну оцінку, але має обмежену кількість факторів, що також може ускладнювати його застосування через перешкоди у зборі необхідних даних [50, с. 52].

Отже, для забезпечення ефективності управління комерційною діяльністю торговельного підприємства важливо ретельно аналізувати поточний стан та прогнозувати майбутнє, щоб адекватно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, які можуть впливати на ефективність підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТЕКРО»

2.1 Діагностика фінансово-господарського стану ТОВ «Текро»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Текро» (надалі ТОВ «Текро») – підприємство з виготовлення й продажу готових кормів і преміксів для сільськогосподарських та домашніх тварин. Головний офіс організації в Україні зареєстрований за юридичною адресою 04071, місто Київ, вулиця Спаська, будинок 5, офіс 60.

Компанія була заснована в Чехії спеціалістами у сфері сільського господарства, а саме селекційного й зоотехнічного напрямку, Мілошем Кроцем і Яном Тейнорою у 1991 році. Скорочення їхніх прізвищ і стало назвою для організації – «Текро». Нині директором та одним із співвласників компанії є Йозеф Вондроуш.

Налагодивши потужності з виробництва кормових добавок у Чехії та Словаччині, 1994 року «Текро» ввійшла на ринок України, експортуючи сюди свої товари, а вже у 1996 році в Києві було відкрите представництво організації. Розвиваючись тут, 1998 року було зареєстроване ТОВ «Текро»; у 1999 році в Полтавській області (с. Потоки) компанія запустила завод із виробництва преміксів та білково-вітамінно-мінеральних добавок для сільськогосподарських птахів; 2010 року в Черкаській області (с. Петрушки) – підприємство з інкубації добових курчат з потужністю 35 млн. бройлерів на рік; 2013 року в Полтавській області (с. Селещина) – завод з виробництва комбікормів для молодняку тварин.

На даний час ТОВ «Текро» – це провідна в Східній Європі компанія, що спеціалізується на виготовленні преміксів, вітамінно-мінеральних сумішей, престаартерних комбікормів, білкових і білково-вітамінно-мінеральних добавок,

лікувально-кормових добавок для всіх видів сільськогосподарських тварин та птахів, комплексних та додаткових кормів для собак і котів, ветеринарних препаратів й дезінфектантів для тварин. Організація створює та продає свою продукцію, зокрема, й під такими торговими марками:

- «Dvorek» – комбікорми, премікси та БМВД для годівлі свиней, ВРХ, кролів і свійських птахів у невеликих та середніх домашніх господарствах;
- «Eminent» – повноцінні раціони та кормові добавки для собак і котів;
- «МедіТек» – антибіотики для свійських тварин.

Окрім цього ТОВ «Текро» виступає офіційним дистриб'ютором товарів таких іноземних компаній як ADDCON (Німеччина), Evans Vanodine International (Велика Британія), Tanin d.d. Sevnica (Словенія), Sharda Cropchem Espana S.L. (Іспанія) та торгової марки «Milk Bar» [51].

Для того, щоб продіагностувати фінансово-господарський стан організації, доречно виконати горизонтальний та вертикальний аналізи фінансової звітності в у розрізі декількох останніх років, а також відобразити динаміку значень основних фінансових показників.

За період з 2020 по 2023 роки загальна сума активів та пасивів компанії стало знижувалась. Як показано в горизонтальному аналізі звіту про фінансовий стан ТОВ «Текро» [Додаток А], у частині активів тенденцію до зростання мають необоротні активи (на 12,7 % у 2023 році порівняно з 2020), тоді як значення оборотних щороку зменшується (на 28,9 % загалом за аналізований період).

Позитивна динаміка необоротних активів зберігалась переважно за рахунок первісної вартості основних засобів, оскільки цей показник у 2023 році зріс на 31,6 % порівняно з 2020 роком, що свідчить про інвестиції компанії в довгострокові активи, які могли покращити її виробничі можливості. Водночас із цим через постійне зростання накопиченої амортизації (окрім 2021 року, коли значення показника зменшилось на майже 34 % до попереднього звітного періоду) нематеріальні активи компанії з року в рік зменшувались. Так, їх значення за аналізований період знизилось на 63,1 % з понад 870 тис. грн до майже 321 тис. грн. Така динаміка вказує на недостатнє фінансування в інновації, патенти,

брендинг або інші нематеріальні ресурси, що знизило потенціал компанії в отриманні довгострокових конкурентних переваг.

У частині оборотних активів тенденцію до зменшення мають запаси компанії, які за аналізований період знизились майже на 30 %, та деякі види дебіторської заборгованості, зокрема за продукцію, товари, роботи, послуги (у 2023 році показник зменшився на 17,5 %, порівняно з 2020 роком) й за розрахунками з бюджетом (на 75,8 %). Щоправда динаміка цих трьох статей не є лінійною, оскільки значення кожної з них зменшувалось з 2020 до 2022 року, а в 2023 зросло у порівнянні з попереднім звітним періодом. Це може свідчити про підвищення ефективності в управлінні цими активами. Обернено пропорційно до них змінюється значення грошових активів та їх еквівалентів, яке зростало до 2022 року й різко (на 82,2 %) зменшилось у 2023. Таке скорочення може вказувати на підвищену потребу в коштах для покриття витрат або обслуговування зобов'язань. Подібна тенденція спостерігається й щодо витрат майбутніх періодів – за аналізовані роки значення цієї статті зменшилось на 86,5 %. Це може означати, що компанія намагалась збільшити обсяг ліквідних коштів, необхідних для щоденних операційних потреб.

Серед пасивів організації в період з 2020 по 2022 рік більше, ніж вдвічі зменшилось значення власного капіталу, проте у 2023 році динаміка цього показника почала рухатись вгору, але його розмір не досягнув рівня 2020 року. Таким чином за аналізований період сума власного капіталу ТОВ «Текро» знизилась на 44 %. Єдиний показник, який спричинив таку зміну, це нерозподілений прибуток, що є негативним фактором, оскільки свідчить про недостатній рівень доходів та вказує на низьку рентабельність підприємства.

Стабільно зростала й сума довгострокових зобов'язань, але якщо у 2021 році до 2020 вона змінилась на 10,5 %, у 2022 порівняно з 2021 – на 23,4 %, то у 2023 в порівнянні з 2022 роком це значення зросло аж на 133,4 %. Така тенденція є зрозумілою адже компанія змушена була покривати дефіцит обігових коштів за рахунок позик з метою підтримки операційної діяльності.

Нелінійна динаміка спостерігається в частині поточних зобов'язань компанії, оскільки зменшення показника відбувалось в 2021 та 2023 роках (на 16,6 % та 27,9 % до попередніх звітних періодів відповідно), а у 2022 його значення зросло на 3,9 %. Такі зміни зумовлені передовсім статтею «Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги». Загалом динаміка цього показника є позитивною адже за аналізований період сума поточних зобов'язань організації зменшилась на 37,5 %, що свідчить про гнучкий підхід до управління ними та прагнення компанії знизити короткострокове боргове навантаження з метою покращення своєї ліквідності.

Таким чином, усього за аналізований період загальна сума активів та пасивів ТОВ «Текро» зменшилась на 23,5 % з 222,4 до 170,1 млн грн. Горизонтальний аналіз звіту про фінансовий стан відображає суттєві фінансові ризики та залежність організації від боргового фінансування. Причиною цього цілком справедливо вважати повномасштабне вторгнення росії на територію України та наслідки пандемії COVID-19, пік якої припав на 2020 рік. Проте акцент компанії на збільшенні необоротних активів позитивно впливає на її операційну діяльність та забезпечує ресурс для довгострокового зростання.

Вертикальний аналіз звіту про фінансовий стан ТОВ «Текро» у 2020-2023 роках [Додаток Б] демонструє, що в частині активів найбільшу частку стабільно займала дебіторська заборгованість і її вага з року в рік лише зростала: з 47,5 % у 2020 до 51,2 % у 2023. Це свідчить про лояльність організації до своїх клієнтів, оскільки вона значною мірою фінансувала активи за рахунок непогашених платежів.

Другим за вагомістю елементом активів є запаси. Їхня частка змінювалась не лінійно, збільшившись у 2021 та 2023 роках на 3,5 в. п. і 1,8 в. п. до попереднього звітнього періоду відповідно. Зростання запасів могло відбуватись внаслідок як здійснення заходів задля забезпечення безперервності виробництва та покриття коливань у попиті, так і можливого накопичення товарів, які не встигали реалізовуватись, тим самим обтяжуючи оборотний капітал.

Також значний відсоток у структурі активів компанії займали довгострокові фінансові інвестиції. Частка цього елемента щороку збільшувалась таким чином, що з 10 % в 2020 виросла до 13,1 % у 2023. Це вказує на спробу організації диверсифікувати джерела доходу або забезпечити стабільні грошові потоки, що є позитивним фактором адже свідчить про довгострокову орієнтацію бізнесу.

У цілому, активи ТОВ «Текро» на більш ніж 80 % складались з оборотних та на менш ніж 20 % з необоротних активів. Щоправда частка перших зменшувалась протягом аналізованого періоду й з 87,1 % у 2020 змінилась на 81 % у 2023 році. Прямо пропорційно зниженню частки оборотних активів у структурі звіту про фінансові результати зростала частка необоротних активів: від 12,9 % у 2020 році до 19 % у 2023.

У частині пасивів стабільно найвагомим елементом була поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, що її частка становила в 2023 році 53,8 %. Зміни цього показника протягом аналізованого періоду були зі значними коливаннями, оскільки у 2020 році він дорівнював 62 %, у 2021 знизився на 9,6 в. п., у 2022 зріс на 8,3 в. п, в порівнянні з попереднім звітним періодом, а в 2023 знову зменшився – на 7 в. п. Це вказує на велику залежність компанії від короткострокового фінансування для покриття операційних витрат, що створює додаткові ризики для бізнесу.

Частка нерозподіленого прибутку ТОВ «Текро» зменшувалась протягом 2020-2022 років (з 16 % до 3,5 %), але у 2023 році вона становила 6,6 %, що на 3,1 в. п. більше, ніж в попередньому звітному періоді. Такі показники свідчать про слабку можливість подальшого самофінансування організації.

Лінійно зростала частка додаткового капіталу компанії: з 8,6 % у 2020 до 11,2 % у 2023 році, що відображає стратегічне рішення про збільшення власного капіталу, яке має позитивний вплив на фінансову стабільність підприємства.

Відсоток інших поточних фінансових зобов'язань організації стрімко зростав у період з 2020 по 2022 рік і становив 7 %, 13,7 % та 13,9 % відповідно, але у 2023 році частка цієї статті в структурі пасивів зменшилась аж на 11,4 в. п. Це є

позитивним сигналом і свідчить про спробу компанії зменшити залежність від короткострокових позик.

Частина власного капіталу в пасивах компанії загалом за аналізований період змінювалась не лінійно: зростання у 2021 та 2023 роках на 1,2 в. п. і 3,6 в. п. в. п. до попереднього звітнього року відповідно й зменшення у 2020 на 11,5 в. п. Динаміка частки поточних зобов'язань обернено пропорційна до динаміки частки власного капіталу: зменшення в 2021 році на 4,2 в. п., зростання у 2022 на 13,3 в. п. і спад на 18,6 в. п. у 2023 до 56,4 %, що робить цю статтю найвагомим елементом у структурі пасивів. На відміну від двох вже описаних частин пасивів, частка довгострокових зобов'язань лише зростала протягом аналізованого періоду, але у 2023 році мала найбільше значення – 25,4 %, що аж на 143,6 в. п. більше, ніж у 2022 році.

Звіт про фінансові результати ТОВ «Текро» та його горизонтальний аналіз за 2020-2023 роки [Додаток В] демонструють, що вперше за цей період компанія отримала прибуток лише в 2023 році. Решту років фінансовим результатом організації був збиток у більшій або меншій мірі. Так, чистий дохід від реалізації продукції зменшився з 310,3 млн грн у 2020 році до 203,4 млн грн у 2022 і зріс у 2023 році на 14,7 % до 233,3 млн грн. А загальний дохід ТОВ «Текро» за цей період впав на 21,9 %, хоча у 2023 році спостерігалась позитивна динаміка – збільшення суми доходу на 9,1 % у порівнянні із 2022. Собівартість виготовленої продукції, як і доходи, зменшувалась до 2022 року і дещо виросла (на 20,7 %) у 2023. Проте витрати компанії загалом падали протягом усіх чотирьох років і у 2023 були на 26,6 % менші, ніж у 2020 році. З цього аналізу можна зробити висновок, що собівартість продукції не є визначальним чинником збитковості організації протягом декількох останніх років, а отримання прибутку свідчить про поступове її відновлення після кризових періодів.

Зроблені з горизонтального та вертикального аналізів фінансової звітності підприємства висновки також підтверджуються й основними фінансовими показниками діяльності ТОВ «Текро», які наведені в таблиці 2.1. Розширена її форма із вказаними числовими значеннями динаміки відтворена в додатку Г.

Таблиця 2.1 – Фінансові показники ТОВ «Текро» у 2020-2023 роках

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
1	2	3	4	5
Коефіцієнт рентабельності активів, %	6,03	2,40	13,72	3,18
Коефіцієнт рентабельності продукції, %	40,40	35,07	51,86	44,31
Коефіцієнт рентабельності капіталу, %	24,27	9,19	94,17	17,51
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,26	1,28	1,10	1,43
Коефіцієнт проміжної ліквідності	0,90	0,85	0,83	1,03
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,04	0,11	0,03
Коефіцієнт загальної оборотності активів	x	0,29	0,27	0,34
Коефіцієнт загальної оборотності запасів	x	0,81	0,73	1,07
Коефіцієнт оборотності готової продукції	x	2,72	2,35	2,99
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	x	0,50	0,52	0,61
Період обороту дебіторської заборгованості, днів	x	181,47	177,03	149,02
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	x	0,37	0,32	0,40
Період обороту кредиторської заборгованості, днів	x	246,07	286,01	225,76
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,94	0,92	0,90	0,75

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Текро»

Кожен з коефіцієнтів рентабельності (активів, продукції, капіталу) протягом аналізованого періоду змінювався зі значними коливаннями (рис. 2.1), що не є позитивною характеристикою підприємства, оскільки свідчить про нестабільність ефективності використання власних ресурсів. Проте, у 2022 році, незважаючи на найнижчу прибутковість за чотири роки, компанія мала найкращі показники рентабельності. Це спричинено скороченням обсягу реалізованої продукції та, як наслідок, зменшенням майже на 80 % кількості нерозподіленого прибутку.

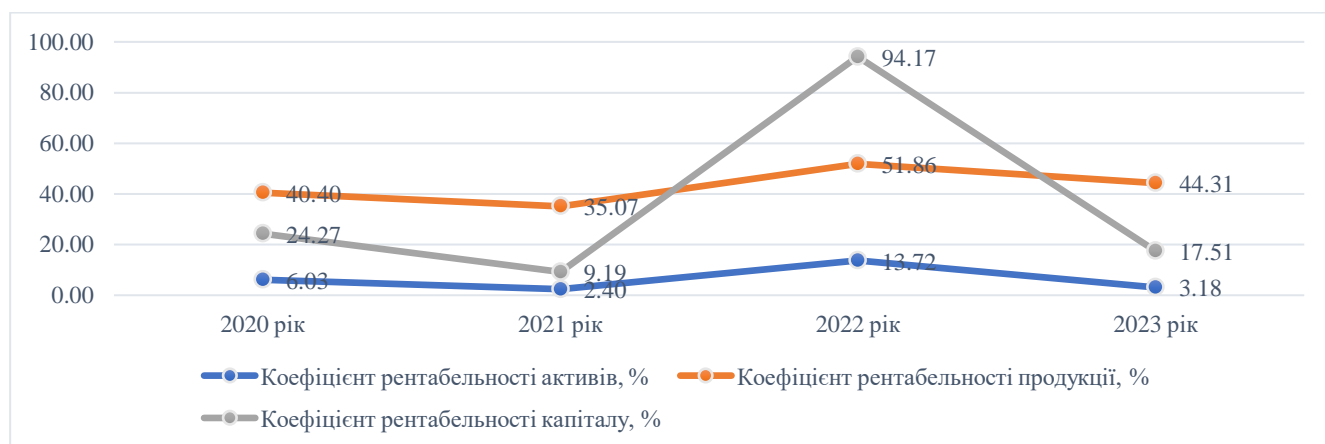


Рисунок 2.1 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «Текро» у 2020-2023 роках

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Текро»

Динаміка показників ліквідності організації (рис. 2.2) більш стабільна, ніж показників рентабельності, але їх значення дещо недостатні й знаходяться на нижчому рівні, порівняно з нормативними. Це відображає слабку здатність ТОВ «Текро» вчасно погашати свої зобов'язання. Таким чином, для компанії виникає ризик зменшення довіри з боку інвесторів, кредиторів чи постачальників та виникнення прямих фінансових втрат у зв'язку зі зростанням вартості позикових коштів.

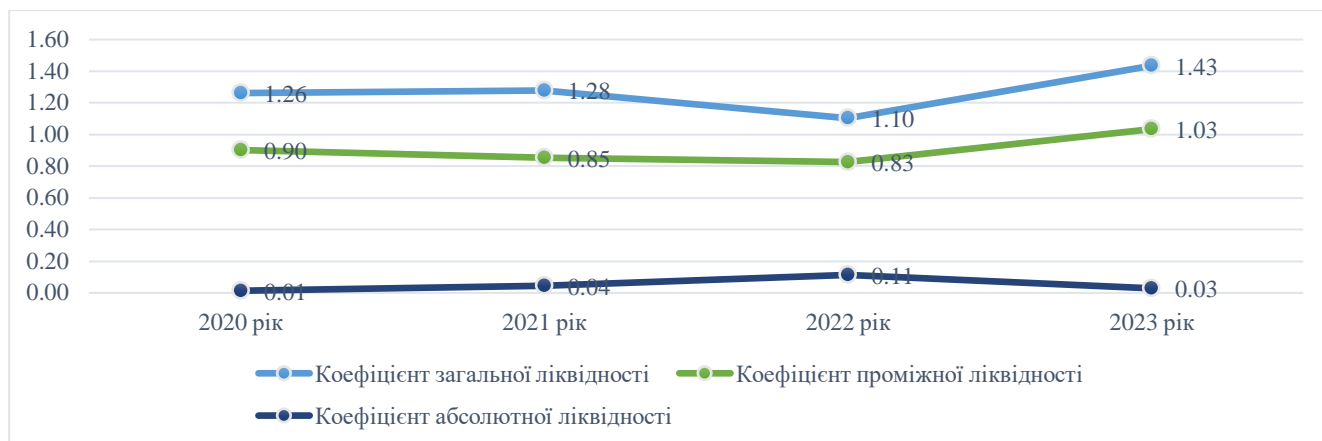


Рисунок 2.2 – Динаміка показників ліквідності ТОВ «Текро» у 2020-2023 роках

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Текро»

Всі показники ділової активності підприємства, окрім коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості, який стабільно зростає, змінювались за однаковою траєкторією – зменшення у 2022 році та збільшення у 2023 порівняно з попереднім звітним роком відповідно (рис. 2.3). Звідси можна говорити про покращення ефективності використання активів ТОВ «Текро» в останньому році аналізованого періоду, проте показники все ще незадовільні.

Значення коефіцієнта загальної оборотності активів відображає низький рівень виручених коштів на обсяг використаних для реалізації продукції активів. Коефіцієнт оборотності запасів свідчить про ризик компанії не забезпечити безперебійність своєї операційної діяльності в разі потреби. Позитивний ефект має зростання коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості. Разом зі стабільним зменшенням терміну погашення своїх зобов'язань дебіторами така динаміка свідчить про ефективне управління компанією заборгованістю клієнтів.

Проте тенденція зміни коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості та періоду її обороту, яка спостерігається у 2023 році, має відносно негативні наслідки на операційну діяльність ТОВ «Текро» адже відображає зростання обсягу коштів необхідних для її фінансування.

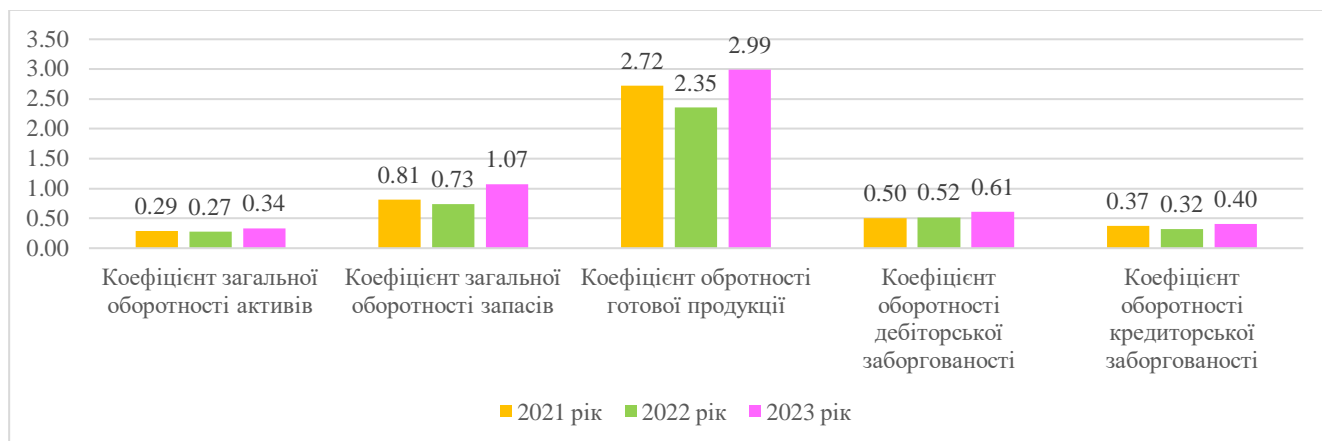


Рисунок 2.3 – Динаміка показників ділової активності ТОВ «Текро» у 2021-2023 роках

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Текро»

Також спадання значення коефіцієнта фінансової стійкості компанії, яке спостерігається протягом всього досліджуваного періоду, свідчить про можливість виникнення ризику втрати платоспроможності в довгостроковій перспективі, але, оскільки значення все ще залишаються в межах нормативних, цього можна буде уникнути.

Очевидно, що наслідки кризи, спричиненої пандемією коронавірусу, та повномасштабної війни негативно вплинули на фінансово-господарський стан ТОВ «Текро». Компанія перебуває в ситуації фінансової нестабільності, на що вказує певне скорочення масштабів діяльності та проблемний стан платоспроможності. Однак інвестиції в необоротні активи та зменшення поточних зобов'язань свідчать про впровадження певних кроків до стабілізації та зростання.

2.2 Характеристика комерційної діяльності ТОВ «Текро»

Наразі основний напрямок діяльності організації – це створення індивідуальних кормових програм для клієнтів, забезпечення їх повним консультаційним супроводом кваліфікованих спеціалістів з питань годівлі та утримання сільськогосподарських тварин і птахів.

Як заявляє Йозеф Вондроуш [51], мета діяльності ТОВ «Текро» полягає, в першу чергу, не в отриманні власного прибутку, а в досягненні необхідних результатів його клієнтами. Саме тому філософію компанії можна охарактеризувати як не лише продаж товарів, а передусім надання сільськогосподарським підприємствам комплексного, своєчасного та якісного сервісного обслуговування з ціллю отримання відповідних показників у господарствах, які є споживачами її продукції.

До поняття «сервісне обслуговування» менеджмент бізнес-організації відносить такі види діяльності як:

- взяття проб сировини для годування, яка використовується в господарстві, та подальший її аналіз у особистій сертифікованій лабораторії на заводі задля визначення потреб клієнтів;
- розрахунок раціонів харчування, що відбувається за допомогою передових комп'ютерних технологій;
- надання консультацій щодо годування тварин чи птахів, у тому числі з відвідуванням фермерських господарств;
- допомога та підтримка у вирішенні проблем ветеринарного спрямування.

Станом на зараз у ТОВ «Текро» працює 43 співробітники. Організаційній структурі компанії притаманна функціональна департаменталізація, тобто структурні одиниці сформовані та діють у відповідності до основних функцій управління. Таким чином, організацією керує її директор. У безпосередньому підпорядкуванні директору компанії перебувають департамент сервісу, чотири відділи (відділ дистриб'юції, поставок, маркетингу та бухгалтерія) і чотири

спеціалісти, які відповідають за реалізацію обслуговуючих бізнес-процесів й не належать до жодної з вищевказаних структурних одиниць, а саме: менеджер з фінансів, менеджер з персоналу, юрисконсульт та менеджер з адміністративної діяльності. Працівники, які займають посади, що входять до складу кожного з вищеперерахованих відділів лінійно підпорядковуються керівникам цих підрозділів.

Також у безпосередньому підпорядкуванні директора ТОВ «Текро» знаходиться директор ТОВ «Дельта» – підприємства з виробництва повнораціонних комбикормів та преміксів для тварин, що утримуються на фермах. Свою діяльність організація впроваджує на виробничих потужностях заводу в селі Селещина Полтавської області.

Забезпеченням основного бізнес-процесу ТОВ «Текро» – надання сервісного обслуговування в сфері годівлі та утримання сільськогосподарських тварин і птахів – займається департамент сервісу. На чолі цієї структурної одиниці стоїть керівник департаменту, а в її складі, окрім працівників, що займають посади адміністратора та менеджерів-консультантів і лінійно підпорядковуються своєму керівникові, є ще чотири відділи, кожен з яких відповідає за окремий напрям: відділ сервісу свинарства, відділ сервісу птахівництва, відділ сервісу з добавок ADDCON і відділ сервісу з дезінфекції. У структурі всіх цих підрозділів також є свої керівники й певна кількість менеджерів-консультантів. Решта напрямів діяльності, такі як ВРХ, ДРХ тощо, належать безпосередньо до сфери відповідальності департаменту сервісу. Тож, зважаючи на опис структурних зв'язків, можна зробити висновок, що організаційна структура ТОВ «Текро» відповідає лінійному типу. Детально її схема відображена у додатку Д.

Серед основних конкурентів організації є як вітчизняні, так і зарубіжні компанії з виробництва кормових раціонів і добавок для сільськогосподарських та домашніх тварин. Їх короткий опис наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Характеристика основних конкурентів ТОВ «Текро»

Конкурент	Вид продукції	Переваги в порівнянні з ТОВ «Текро»	Недоліки в порівнянні з ТОВ «Текро»
1	2	3	4
ТОВ «Інбел» (ТМ «Новакор») – Україна	Премікси для тварин, що утримуються на фермах	- Низька вартість продукції - Можливість отримати значне кредитування - Агресивна конкурентна стратегія	- Низька якість продукції - Низькі виробничі результати - Слабкий сервіс
ТОВ «КреМікс» – Україна	Премікси та вітамінні суміші для тварин, що утримуються на фермах	- Низька вартість продукції - Задовільний сервіс	- Стагнація розвитку - Низькі виробничі результати
ТОВ «Цехаве Корм ЛТД» – Україна	Корми, концентрати та премікси для тварин, що утримуються на фермах	- Гарна якість продукції - Широкий спектр товарів - Гарний рівень сервісного обслуговування та компетенції співробітників	- Вартість продукції вище середньоринкової - Обмеженість напрямів діяльності (лише свинарство) - Відсутність супутньої продукції
ТОВ «Агровет Атлантик Груп» – Україна	Індивідуальні програми годівлі тварин, що утримуються на фермах	- Низька вартість продукції - Широкий штат менеджерів - Розвинена мережа продажів - Торгівля обладнанням	- Низький рівень компетенції менеджерів - Недостатній рівень якості продукції - Низькі виробничі результати
ТОВ «Фірма Елідон» – Україна	Корми для тварин, що утримуються на фермах	- Розвинена мережа по всій Україні - Сильні фінансові показники	- Низька якість продукції

1	2	3	4
ТОВ «Йозера Україна» – Німеччина	Корми та вітаміни для домашніх тварин (коти та собаки)	<ul style="list-style-type: none"> - Високий рівень якості товарів - Високі виробничі результати - Високий рівень кваліфікації співробітників - Якісні консультації 	<ul style="list-style-type: none"> - Висока вартість продукції - Відсутність виробництва в Україні - Стандартизований склад продукції
DSM – Польща	Премікси та кормові добавки для тварин, що утримуються на фермах	<ul style="list-style-type: none"> - Низька вартість продукції 	<ul style="list-style-type: none"> - Слабкий рівень менеджменту компанії - Відсутність сервісу
Cargill INK (ТМ «Purina») – США	Корми для домашніх тварин (котів та собак)	<ul style="list-style-type: none"> - Розвинена мережа по всій Україні 	<ul style="list-style-type: none"> - Низький рівень кваліфікації менеджерів - Низька якість продукції - Продаж товарів через дистриб'юторів - Посередні виробничі результати

Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої документації ТОВ «Текро»

Головний цільовий сегмент ТОВ «Текро» складається із організацій, що працюють в галузі тваринництва й птахівництва, сектору В2В, які зацікавлені в своїх кінцевих показниках. До другого за вагомістю сегменту клієнтів компанії відносяться дрібні фермерські господарства В2В сектору та приватні підприємства, що функціонують на ринку В2С. Третій сегмент формують великі сільськогосподарські холдингові компанії, що перебувають поза ринком.

До постійних клієнтів бізнес-організації належать: ТОВ «Агрохолдинг «Авангард» (AVANGARDCO IPL) – виробник яєць і яєчних продуктів, більш

відомий нам під брендом «Квочка»; ПрАТ «МХП», що спеціалізується на виробництві харчової продукції та розвиває більше ніж 15 торгових марок, серед яких «Наша Ряба», «Башинський», «Апетитна», «РябChick» тощо; ТОВ «Свинарський комплекс «Дніпровський», що входить до групи компаній «Dnipro Agro Group»; АВ ТОВ «Агроцентр К», основний вид діяльності якого – розведення свиней; ФГ «Плантера», що впроваджує свою діяльність, зокрема, в напрямі розведення ВРХ молочних порід, свиней та виробництві м'яса й інші.

Орієнтуючись на своїх споживачів та запити, які найчастіше притаманні кожному із клієнтських сегментів, ТОВ «Текро» застосовує дещо відмінні конкурентні стратегії своєї комерційної діяльності для кожного із них (табл 2.3).

Таблиця 2.3 – Конкурентні стратегії комерційної діяльності ТОВ «Текро» відповідно до споживчого сегменту

Сегмент	Характеристики конкурентної стратегії
1	2
Компанії ринку В2В напрямів птахівництва й тваринництва	<ul style="list-style-type: none"> • Збільшення прибутковості клієнта • Ідеальне співвідношення ціни та якості • Партнерські професійні відносини
Дрібні фермерські господарства ринку В2В, приватні сільськогосподарські підприємства ринку В2С	<ul style="list-style-type: none"> • Ідеальне співвідношення ціни та якості • Надання професійних консультацій • Дружелюбна корпоративна культура
Компанії ринку В2В напрямів птахівництва й тваринництва	<ul style="list-style-type: none"> • Оптимальне співвідношення ціни до якості • Цілеспрямована побудова особистісних відносин з ключовими представниками організації-клієнта • Кредитування

Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої документації ТОВ «Текро»

Компаніям В2В сектору, що працюють в галузі птахівництва й тваринництва, притаманна загроза падіння рівня прибутковості та рентабельності у зв'язку зі зниженням рівня попиту та/ або купівельної спроможності населення. Звідси виникає необхідність в покращенні їх власної ефективності й зниженні собівартості продукції. Таким чином для цього сегмента ТОВ «Текро» використовує конкурентну стратегію, що базується на таких принципах:

- 1) збільшення прибутковості клієнта – зменшення витрат та покращення виробничих показників за допомогою комплексного (надання клієнту рішення, яке задовольнить якомога більшу кількість його потреб, що стосуються годування тварин чи птахів, їх розведення, ветеринарних послуг, дезінфекції виробничих приміщень, управління поголів'ям тощо) та системного підходів (взаємодія з клієнтом на основі узгодження стратегій та цілей), а також професійних консультацій (проведення безкоштовних консультацій спеціалістами компанії з метою досягнення клієнтом найбільшої економічної ефективності);
- 2) ідеальне співвідношення ціни та якості – продаж продукції стабільно високої якості з можливістю зниження її собівартості за рахунок зменшення виробничих та/ або накладних витрат, оптимізації закупівель в рамках концерну;
- 3) партнерські професійні відносини – побудова та підтримка атмосфери взаємодопомоги між компанією і клієнтом шляхом розуміння його проблеми та своєчасної реакції на неї з боку підприємства й вимоги виконання зобов'язань, визначених у договорі чи угоді з боку клієнта.

Таких замовників бізнес-організація обслуговує за прямим каналом поставки продукції, тобто доставляє її одразу від складу виробника або свого.

Дрібним господарствам сектору B2B та фермерам, що працюють на ринку B2C, тобто другому сегменту клієнтів ТОВ «Текро», також характерні ті самі загрози, що й для першого, але питання покращення своєї ефективності та зниження собівартості продукції для них стоїть гостріше, оскільки вони не мають такої ж можливості зекономити на масштабі, як попередні компанії. Звідси ці клієнти дуже вимогливі до якості продукції, смакових характеристик кормів, упакуванню. Тому конкурентна стратегія комерційної діяльності організації для цього сегменту споживачів включає в себе такі принципи:

- 1) ідеальне співвідношення ціни та якості;

- 2) надання професійних консультацій – забезпечення клієнта безкоштовними віддаленими консультаціями від спеціалістів компанії з метою досягнення клієнтом найбільшої економічної ефективності;
- 3) дружелюбна корпоративна культура – прояв максимальної уваги до проблем та інтересів клієнта при будь-якому професійному контакті.

Продаж кормів та іншої своєї продукції клієнтам цього сектору компанія здійснює прямими поставками як попутний вантаж або від регіонального складу, реалізацією на місці, тобто шляхом самовивозу товару покупцем з регіональних складів та за допомогою дистриб'юторів, які мають власну мережу реалізації.

Компанії, що входять до третього сегменту, як от великі державні підприємства, зазвичай знижують собівартість своєї готової продукції за рахунок мінімізації закупівельних цін у постачальника. Таким чином ціна раціону, ветеринарних чи дезінфікуючих засобів для них відіграє найважливішу роль, на відміну від якості, що відходить на «другий план». Тому, зазвичай, ці клієнти проводять закупівлі через тендери, орієнтуючись на найменшу вартість необхідних матеріалів. Звідси конкурентна стратегія ТОВ «Текро» для цього споживчого сегменту побудована на таких принципах:

- 1) оптимальне співвідношення ціни до якості – за рахунок високої компетенції спеціалістів компанії та досвіду зарубіжних колег здійснюється підбір найменш витратного, але все ще ефективного раціону;
- 2) цілеспрямована побудова особистісних відносин з ключовими представниками організації-клієнта – просування своєї продукції на основі особистих відносин та зацікавленості;
- 3) кредитування – можливість надати покупцеві кредит до 30 календарних днів.

Як і для першого сегменту споживачів таким клієнтам підприємство доставляє замовлення шляхом прямої поставки зі складу виробника.

Впроваджуючи свою комерційну діяльність, з метою ефективною реалізації продукції ТОВ «Текро» використовує різні методи її просування. Основний та найбільш дієвий – це прямі продажі. Менеджери з продажу здійснюють пошук

потенційного покупця серед відкритих джерел інформації та внутрішніх баз даних і пропонують товари та послуги компанії. Якщо пропозиція актуальна, до взаємодії з клієнтом доєднується менеджер-консультант, який разом з менеджером з продажів знаходить рішення, що задовольнить потреби покупця. Ефективний метод, який часто застосовує ТОВ «Текро», щоб здобути прихильність клієнта та перетворити його на постійного, полягає в налагодженні особистих взаємовідносин із працівниками організації-споживача.

Серед інших методів просування компанії є такі інструменти маркетингу як електронний маркетинг, що забезпечується шляхом розміщення контекстної реклами на профільних ресурсах, веденні блогу з корисним для цільової аудиторії контентом, регулярні розсилки електронних листів із інформацією, яка здатна привернути увагу потенційних клієнтів з наявністю посилання на блог тощо. Також з ціллю забезпечити свою експертність ТОВ «Текро» користується інструментами PR та event маркетингу: публікації в профільних виданнях та на тематичних порталах, виступи на цільових заходах, проведення майстер-класів і семінарів, відвідування підприємств клієнтів зарубіжними колегами компанії та інші. Всі ці заходи допомагають організації ефективно здійснювати свою комерційну діяльність, поповнювати клієнтську базу та зберегти необхідний для функціонування рівень конкурентоспроможності.

2.3 Процедури контролю та аналізу комерційної діяльності в ТОВ «Текро»

Як вже було зазначено в попередніх підрозділах роботи, комерційна діяльність ТОВ «Текро» полягає у створенні індивідуальних кормових програм для підприємств, що займаються годівлею та утриманням сільськогосподарських тварин і птахів, продажі необхідної для їх виконання продукції та забезпечені клієнтів повним консультаційним супроводом. Звідси основним бізнес процесом

компанії є збут раціонів, кормових добавок, БМВД, ветеринарних препаратів й дезінфектантів для сільськогосподарських тварин, що утримуються на фермах (далі збут продукції). З метою більш повного розуміння процедур контролю та аналізу комерційної діяльності в ТОВ «Текро» спершу необхідно ідентифікувати цей бізнес-процес, а саме визначити такі атрибути [52 с. 19]:

- власник;
- виконавці;
- входи;
- результат(и);
- технологія;
- ресурси;
- система показників;
- управління процесом;
- інтерфейс бізнес-процесу.

Власником бізнес-процесу збуту продукції є керівник департаменту сервісу. Він організовує виконання процесу, надає необхідні для цього ресурси, має повноваження змінювати його структуру та контролює результати.

Виконавцями бізнес-процесу слід вважати менеджерів-консультантів департаменту сервісу та підпорядкованих структурних одиниць (відділів сервісу свинарства, птахівництва, дезінфекції та сервісу з добавок ADDCON). Під поняттям «менеджер-консультант» в компанії розуміються дві посади – менеджер із сервісу та менеджер із продажу. Але, оскільки обидва фахівці завжди працюють в парі, тобто за одним клієнтом одразу закріплюється два менеджери, ці посади в організаційній структурі ТОВ «Текро» не розділяють.

Входи бізнес-процесу – це запити клієнтів на отримання консультації від фахівців компанії щодо удосконалення раціону сільськогосподарських тварин та птахів і замовлення відповідної продукції.

Результат бізнес процесу полягає в отриманні клієнтом замовленого товару та сервісного обслуговування.

Технологія впровадження бізнес-процесу збуту продукції включає в себе такі етапи:

1. Отримання запиту від клієнта – відповідальність менеджера з продажів, оскільки він повинен знайти підприємство, яке потенційно може стати клієнтом компанії. Зазвичай такий пошук відбувається у відкритих джерелах. Менеджер знаходить організацію відповідно до напрямку її діяльності (свинарство, птахівництво, ВРХ, ДРХ тощо) і зв'язується з її представником, пропонуючи товари й послуги ТОВ «Текро». Якщо пропозиція є актуальною для потенційного клієнта, між компаніями починається співпраця з реалізацією в подальшому всіх необхідних для визначення й вирішення потреби замовника заходів. У випадку, якщо замовник вже є постійним клієнтом компанії, запит від нього надходить безпосередньо менеджеру з продажів ТОВ «Текро», який раніше обслуговував клієнта.
2. Аналіз потреби – відбувається після закріплення за клієнтом менеджера із сервісу – фахівця, який має відповідну кваліфікацію в тому чи іншому напрямі сільськогосподарської діяльності. Разом із менеджером з продажів вони відвідують виробництво клієнта, де визначають його потребу та пропонують шляхи вирішення наявних проблем з асортименту ТОВ «Текро».
3. Оформлення замовлення – етап, на якому відбувається узгодження видів/ найменувань товарів до замовлення, їх обсяг, вартість, терміни та умови оплати й поставки, які юридично закріплюються відповідними формами документів.
4. Виконання замовлення – підготовка та відвантаження клієнту замовленої продукції згідно з попередньо узгодженими умовами.
5. Сервісне обслуговування – підтримка клієнта, яку здійснює менеджер із сервісу, шляхом надання консультацій щодо застосування товарів придбаних у ТОВ «Текро». Цей етап є обов'язковим і до його виконання менеджмент компанії приділяє особливу увагу адже він є запорукою не

лише того, що замовник залишиться цілком задоволеним співпрацею із організацією, а й стане її постійним клієнтом.

Наступний атрибут бізнес-процесу збуту продукції – ресурси. До них варто віднести, в першу чергу, товари, продаж яких відбувається, та інформацію, яку надають менеджери-консультанти в рамках аналізу потреби й сервісного обслуговування клієнта. Окрім них: транспортні засоби для здійснення відряджень на виробництва замовників і доставки товарів; супровідні документи; фінансові ресурси.

До системи показників бізнес-процесу входять виконання менеджерами плану продажів, оперативність виконання замовником своїх фінансових зобов'язань, рівень задоволеності клієнта та його готовність до подальшої співпраці.

Управління процесом полягає в аналізі перебігу виконання бізнес-процесу, контролю його відповідності визначеним в документації умовам (обсяг продукції, ціни, терміни виконання тощо) на всіх етапах, перерозподілі ресурсів за необхідності, відвідування керівником департаменту клієнтів з метою вирішення непередбачуваних проблем або усунення конфліктних ситуацій.

Інтерфейс бізнес-процесу відображено на рис. 2.4.



Рисунок 2.4 – Інтерфейс бізнес-процесу збуту продукції в ТОВ «Текро»

Джерело: розроблено автором на основі інформації, зібраної під час проходження практики в ТОВ «Текро»

Таким чином, з ідентифікації бізнес-процесу збуту продукції видно, що у рамках управління ним здійснюється аналіз та контроль його виконання. Оскільки даний бізнес-процес є основним в операційній діяльності ТОВ «Текро» та за його рахунок компанія здійснює свою комерційну діяльність, можна стверджувати, що процедури контролю та аналізу збуту продукції є процедурами контролю та аналізу комерційної діяльності організації.

Основним заходом, який відбувається з цією метою, є проведення щоквартальних нарад з керівником компанії. На таких нарадах присутні всі працівники департаменту сервісу. Їх головна ціль полягає у порівнянні фактичних результатів діяльності менеджерів-консультантів із запланованими та виявленні причин відхилень, якщо такі мають місце.

Підготовка до проведення наради відбувається протягом перших двох тижнів кварталу. Передусім кожен з менеджерів готує звіт про виконану роботу за квартал, що закінчився. У цьому їм допомагає менеджер з фінансів компанії, який доповнює звіт менеджерів-консультантів у частині витрат. Основними показниками, які необхідно відобразити у звіті про виконану роботу, є об'єм проданої продукції, чистий прибуток, який менеджер приніс організації за звітний період, аналіз проданого асортименту, а також порівняння фактичних показників продажів із плановими й обґрунтування відхилення, якщо таке є, особливо у випадку, коли план не був виконаний. На основі особистих звітів менеджерів керівники відділів департаменту сервісу формують консолідовані звіти по своїх відділах, зберігаючи структуру.

Сама ж нарада проводиться, орієнтовно, в середині першого місяця наступного кварталу, після завершення підготовчого етапу. Загальноприйнятий план зборів виглядає таким чином:

1. Виступи керівників відділу сервісу свинарства, відділу сервісу птахівництва, відділу сервісу з добавок ADDCON та відділу з дезінфекції (близько 30 хв на кожного) з доповіддю по результатах діяльності їх підрозділів. У своїх виступах керівники окрім обов'язкового висвітлення фінансових результатів, витрачених ресурсів на забезпечення діяльності

своїх відділів, обов'язково повинні також зазначати, які зміни відбуваються на ринку в цілому. Наприклад, яка динаміка попиту клієнтів, чим викликані такі зміни, з якими нестандартними чи нагальними запитами звертаються клієнти до менеджерів, чи виникають проблеми з реалізацією діяльності замовників, у зв'язку з чим, чи з'являються на ринку нові конкуренти або клієнти тощо. Такий глибинний аналіз причинно-наслідкових зв'язків допомагає зрозуміти, яких загроз варто очікувати компанії в найближчому майбутньому та спрогнозувати, яких заходів варто вжити, щоб потенційні кризи мали якнайменший негативний вплив.

2. Аналіз виконання планів за звітний період. Ця частина наради присвячена обговоренню недостатнього рівня виконання мінімального плану продажів на рівні відділів та виявленню причин таких результатів.
3. Навчання менеджерів-консультантів. У цьому блоці відбувається презентація нових продуктів компанії. До відома менеджерів доносять характеристики нових товарів, їх призначення, властивості, цільова аудиторія та переваги серед аналогів конкурентів ТОВ «Текро». Зазвичай ці презентації також супроводжуються дослідженнями ринку, щоб максимально обґрунтовано відобразити необхідність в новому продукті.
4. Оприлюднення плану продажів на наступний квартал. Керівник компанії представляє очікувані результати діяльності департаменту сервісу, відповідно до напрямів, у наступному звітному періоді. Такий план містить інформацію про асортимент товарів, їх обсяги, які необхідно продати, відповідальних за реалізацію. Створення плану продажу базується, в першу чергу, на потребі «окупності» менеджера-консультанта. Тобто, орієнтуючись на витрати, які компанія здійснює, щоб оплатити роботу окремого менеджера. Звісно, план враховує поточні ринкові тенденції й може бути переглянутий у випадку, коли на нараді були обґрунтовані обставини, які здатні значно вплинути на рівень продажів у наступному звітному періоді. В такому випадку після

доопрацювання план доводиться до відома працівників шляхом розсилки засобами електронного зв'язку.

5. Індивідуальні бесіди з менеджерами з продажів. Такі бесіди проводяться за участю керівника ТОВ «Текро», керівника департаменту сервісу, керівника відділу та, безпосередньо, менеджера. Кінцевою метою цієї процедури є визначення причин, які завадили менеджеру з продажів досягти поставленого рівня прибутку, та впровадження заходів щодо корегування його діяльності. Наприклад, перерозподіл клієнтів, прийняття рішення й узгодження методів стимулювання попиту на продукцію клієнтів та інше. У випадках, коли менеджер з продажу повідомляє про наявність конфліктів з представниками компанії-клієнта, може бути прийняте рішення про відрядження керівника департаменту до замовника, щоб знайти шлях розв'язання цієї проблеми. По закінченню індивідуальної бесіди, виходячи з результатів діяльності та причин, приймається рішення щодо преміювання менеджера або накладення на нього штрафів.

Існує ще одна процедура контролю та аналізу комерційної діяльності в ТОВ «Текро», яка проводиться з більшою частотою, ніж щоквартальні наради. Це відвідування постійних клієнтів керівником департаменту сервісу з ціллю отримати оцінку роботи менеджерів-консультантів безпосередньо від замовників, почути їх пропозиції щодо удосконалення обслуговування, необхідних нововведень в асортименті продукції тощо. Зазвичай до компаній, які входять в перший цільовий сегмент ТОВ «Текро», керівник департаменту приїжджає з періодичністю один раз на місяць. Решту компаній, виробничі потужності яких менші, відвідують один раз на три місяці. Такі поїздки є ефективними в умовах війни адже дозволяють оперативніше знаходити рішення проблем, які можуть виникнути в діяльності сільськогосподарських підприємств, і, як наслідок, оминати загрози для самого ТОВ «Текро».

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ КОНТРОЛЮ ТА АНАЛІЗУ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Загальні напрями розвитку системи контролю та аналізу комерційної діяльності ТОВ «Текро»

Розвиток системи контролю та аналізу комерційної діяльності в таких компаніях як ТОВ «Текро» має вагомe значення для ефективного управління і досягнення конкурентних переваг. Зважаючи на ті заходи, які вже застосовуються в організації, доречно розвивати цю систему в двох напрямках, а саме в аналітичному та інформаційно-технологічному (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Загальні напрями розвитку системи контролю та аналізу комерційної діяльності ТОВ «Текро»

Джерело: розроблено автором

Аналітичний напрям розвитку системи контролю та аналізу комерційної діяльності спрямований на вдосконалення методів обробки та інтерпретації даних для прийняття обґрунтованих рішень. Він передбачає використання репрезентативних інструментів фінансового аналізу, планування та прогнозування, що дозволяють глибше розуміти ринкові тенденції та вчасно реагувати на зміни.

Розвиток системи контролю та аналізу комерційної діяльності в ТОВ «Текро» в цьому напрямі можна забезпечити шляхом впровадження нової категорії звітності, яка відобразатиме показники компанії за річний горизонт. Такі звіти базуватимуться на метриках, що доречно розраховувати на базі більш довгострокового періоду, ніж календарний квартал. Наприклад, показник функціональної діяльності, показник ефективності господарської діяльності, показник економічної ефективності, які дозволять оцінити результативність операційної діяльності ТОВ «Текро» в цілому та на основі цих даних корегувати цілі наступного року. Також, для відображення всіх аспектів роботи менеджерів компанії до цих метрик доцільно додати показники ефективності використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів.

Окремим блоком можна відображати аналіз ефективності діяльності підприємства, розрахованої за трьохфакторною моделлю Дюпона. На основі показників рентабельності продажів (ROS), коефіцієнту оборотності активів та коефіцієнту фінансового левериджу модель дає показник рентабельності власного капіталу (ROE), що допоможе оцінити прибутковість компанії [53]. Таким чином, в разі негативної динаміки менеджмент бізнес-організації зможе зрозуміти за рахунок якого фактору це відбувається й вжити відповідних заходів.

Ще одним методом розвитку системи контролю й аналізу комерційної діяльності бізнес-організації, в рамках аналітичного напрямку, може бути розширення форм періодичної звітності. Так, для аналізу товарного асортименту доречно використовувати ABC-XYZ аналіз. Цей інструмент дозволяє прокласифікувати продукцію за двома критеріями: цінність товару та мінливість попиту на нього. Таким чином компанія зможе оптимізувати рівень запасів,

забезпечивши постійну доступність до найважливіших продуктів, зі збереженням можливості гнучкого управління ними відповідно до змін попиту [54].

Не менш важливими для оцінки стану комерційної діяльності підприємства є аналіз витрат на обслуговування. Ця аналітична система дасть змогу організації зрозуміти скільки коштує задоволення попиту клієнта на одиницю продукту або послуги. Бізнес-середовище, в якому функціонує ТОВ «Текро», характеризується складністю та мінливістю, що спричинені геополітичними й економічними кризами. Таким чином, діяльність компанії супроводжується постійними коливаннями торгової політики ринку і складнощами в управлінні ланцюгами постачання, в тому числі й з-за кордону. Аналіз витрат на обслуговування в умовах змін, спричинених зовнішніми факторами, допоможе організації підтримувати стійку операційну модель, виявляючи збиткові чи низькорентабельні продукти, клієнтів або дороговартісні процеси [55].

На перший погляд може здатись, що аналіз ABC-XYZ та аналіз витрат на обслуговування мають схоже призначення, проте цілком справедливо стверджувати, що це різні аналітичні інструменти, оскільки перший на основі певних критеріїв класифікує товари або клієнтів за їхньою значущістю для компанії та зосереджений на управлінні запасами, а другий аналізує витрати, необхідні для обслуговування різних груп продуктів чи замовників, щоб зрозуміти їх реальну рентабельність для підприємства з метою оптимізації його операційних витрат.

До цього ж напряму можна було б віднести й удосконалення наявних у ТОВ «Текро» процедур контролю та аналізу комерційної діяльності. Наприклад, збільшити періодичність проведення нарад з керівником компанії, на яких відбувається оцінка результатів діяльності менеджерів-консультантів, з одного разу на квартал до одного разу на місяць. Проте, такий захід не є доцільним, оскільки діяльність організації прямо залежить від діяльності її клієнтів, тобто підприємств, які працюють у таких напрямках сільського господарства, як розведення тварин і виготовлення продукції тваринного походження, та зобов'язані діяти відповідно до ветеринарно-санітарних норм. Звідси будь-які дії щодо стимулювання попиту на товари замовників з боку ТОВ «Текро», з метою

покращення рівня продажів свого асортименту, наприклад, введення на ринок нових продуктів, удосконалення вже існуючих тощо, потребують відносно тривалого часу на їх впровадження. Таким чином щомісячне проведення нарад з ціллю моніторингу роботи менеджерів не є обґрунтованим адже ефект результатів їх діяльності відчутний у більш довгостроковій перспективі.

Другим напрямом розвитку системи контролю та аналізу комерційної діяльності ТОВ «Текро» є інформаційно-технологічний. До методів цього напрямку в першу чергу слід віднести автоматизацію аналітики даних. Прикладом системного забезпечення, що може бути інструментом реалізації такого рішення, є ERP-системи. ERP – це бізнес-середовище, яке об'єднує в собі всі основні процеси, необхідні для роботи організації та впровадження її комерційної діяльності зокрема, а саме: фінансові операції, управління запасами, планування ресурсів, продажі та маркетинг. Вони дозволяють аналізувати фінансові результати, контролювати витрати, розраховувати рентабельність кожного підрозділу та автоматизувати бізнес-процеси, що зменшує кількість ручної роботи та ймовірність помилок [56].

По відношенню до управління клієнтською базою організації таким забезпеченням є CRM-системи – рішення, яке переводить у цифровий простір обробку та аналіз інформації про клієнтів компанії. Так, CRM зберігає всі історичні дані про взаємодії замовників із організацією, на основі яких можна будувати аналітичні звіти щодо ефективності роботи менеджерів, рівня задоволеності клієнтів, метрик системи управління клієнтською базою тощо. Серед ключових показників, які впливають на реалізацію комерційної діяльності компанії, за допомогою CRM-систем можна визначити такі, як: обсяг постійної клієнтської бази, кількість нових клієнтів, їх конверсія та середня «тривалість життя», коефіцієнт утримання, частота покупок, середня вартість покупки, рентабельність клієнта, відсоток повторних покупок тощо. Всі ці метрики дозволять більш ефективно аналізувати роботу із замовниками та результати продажів загалом. А враховуючи те, що CRM-система – це цифровий інструмент, то аналіз, виконаний

з її використанням, є максимально точним та позбавленим помилок, які часто можуть бути допущені у зв'язку із людським фактором.

Ще одним інформаційно-технологічним методом аналітики даних є системи для прогнозування продажів та попиту. Таке програмне забезпечення на основі історичних даних про продажі виконує прогноз попиту на продукт чи послугу й автоматично генерує довгострокові оцінки очікуваного рівня. Точні прогнози попиту допомагають збалансувати обсяг запасів, щоб запобігти їх надлишку, одночасно гарантуючи наявність продукції, необхідної для підтримки безперебійної діяльності компанії. Основні компоненти систем для прогнозування продажів та попиту включають в себе:

- збір даних про продажі, ринкові тенденції та іншу відповідну інформацію з різних джерел, включаючи ERP- та CRM-системи, якщо такі інтегровані на підприємстві;
- аналіз даних з метою виявлення закономірностей, тенденцій та аномалій. Цей аналіз має вирішальне значення для розуміння минулих показників і прогнозування майбутнього попиту;
- алгоритми прогнозування, які складаються зі складних статистичних моделей, що можуть включати аналіз часових рядів, регресійний аналіз і методи машинного навчання.

Також це програмне забезпечення дозволяє планувати сценарії, надаючи організації можливість досліджувати різні ситуації «що, якщо» та їхній потенційний вплив на попит [57].

Важливим аспектом розвитку системи контролю та аналізу комерційної діяльності ТОВ «Текро», в рамках інформаційно-аналітичного напрямку, є застосування хмарних технологій в логістичній діяльності компанії, а саме в управлінні запасами (IMS), складом (WMS) та ланцюгами поставок.

Системи управління запасами допомагають бізнес-організаціям контролювати, відстежувати й оптимізувати рівень запасів сировини або готової продукції, що більш актуально для досліджуваного підприємства. Використання таких хмарних технологій забезпечить ТОВ «Текро» ефективне управління ними,

запобігаючи надлишку або нестачі товарів, які зберігаються у власних складах. У свою чергу застосування WMS сприятиме оптимізації обліку й розподілу товарів на складах, контролю витрат на зберігання та логістику. Система управління ланцюгами постачання на базі хмарного середовища надасть можливість покращити загальну продуктивність ланцюгів поставок за рахунок скорочень часу виконання робіт, оптимізації витрат тощо, знизити ризики у взаємодії із клієнтами та підвищити рівень їх задоволеності.

Впровадження у систему аналізу та контролю логістичної діяльності підприємства саме хмарних технологій забезпечить ТОВ «Текро» гнучкість, масштабованість, централізацію даних, їх аналітику та цілковитий доступ до них в управлінні своєю логістичною діяльністю. Така оптимізація дозволить компанії прискорити формування дебіторської заборгованості, а отже, позитивно вплине на її комерційну складову [58].

3.2 Пропозиції щодо підвищення ефективності контролю та аналізу комерційної діяльності ТОВ «Текро»

ТОВ «Текро» є сучасним вітчизняним підприємством, яке спеціалізується на дистрибуції продукції для годівлі й утримання всіх видів сільськогосподарських і домашніх тварин та птахів, а також на наданні консультаційних послуг компаніям, що впроваджують свою діяльність у цій сфері. Проте, незважаючи на довготривалий період функціонування організації, її фінансові показники, хоча, як було визначено у другому розділі кваліфікаційної роботи, й відображають позитивну динаміку, швидше характеризуються як невтішні.

Виходячи з опису системи контролю та аналізу комерційної діяльності, яка нині діє на підприємстві, можна заявити, що вона недостатньо розвинена й потребує удосконалення адже компанія вразлива до впливів зовнішніх

несприятливих факторів. Наявні форми звітності та методи управління операційною діяльністю хоч і забезпечують базову аналітику, але не дозволяють в повній мірі оцінити результати функціонування компанії.

У підрозділі 3.1 дослідження було визначено, що для ТОВ «Текро» найбільш перспективними напрямками розвитку системи контролю та аналізу своєї комерційної діяльності є аналітичний та інформаційно-технологічний. З огляду на перший для компанії актуальною є проблема розширення та удосконалення форм звітності, що можна досягти шляхом впровадження ABC-XYZ аналізу.

ABC-XYZ аналіз – це методика класифікації товарів або клієнтів за двома ключовими параметрами: прибутковістю (ABC) та стабільністю попиту (XYZ). Впровадження цього інструменту дозволить компанії оцінити рентабельність товарів та визначити продукти із найвищим пріоритетом для оптимізації комерційної діяльності. У випадку ТОВ «Текро», де асортимент включає в себе різноманітні кормові раціони, добавки й премікси, засоби дезінфекції, ветеринарні препарати та інші товари для сільськогосподарської галузі, така аналітика стане ключовою в прийнятті стратегічних рішень.

Впровадження цього аналітичного інструменту вимагає чіткого розподілу відповідальності між працівниками організації за його реалізацію. Зважаючи на розгалуження операційної діяльності ТОВ «Текро» на п'ять сегментів (свинарство, птахівництво, добавки ADDCON, дезінфектанти та інші товари), доречно, щоб формування ABC-XYZ аналізу по кожному з напрямів виконували керівники відповідних відділів департаменту сервісу на основі показників діяльності підпорядкованих їм менеджерів-консультантів, а координацію, підсумкову верифікацію та аналіз зведених даних здійснював директор департаменту сервісу.

Об'єктивна періодичність виконання даного звіту становить один раз на квартал. У такому випадку результати цього аналізу можна буде представляти та обговорювати на щоквартальних нарадах з керівником компанії й вони будуть релевантними для прийняття рішень щодо корегування активного асортименту продукції. Окрім цього така регулярність дозволить відобразити динаміку комерційної діяльності ТОВ «Текро», оскільки забезпечить необхідний час на

адаптацію стратегічних рішень в управлінні асортиментом як для самої компанії, так і для її клієнтів, і враховуватиме сезонні коливання попиту.

Програмне забезпечення, за допомогою якого здійснюватиметься ABC-XYZ аналіз, табличний процесор MS Excel. Його використання доцільне з декількох причин: по-перше, MS Excel напрочуд функціональне середовище, яке дозволяє виконувати аналітичні звіти зі здійсненням розрахунків будь-якої складності, використовуючи формули та макроси; по-друге, цей інструмент знайомий і, незважаючи на його багатфункціональність, простий в опануванні для більшості співробітників, порівняно з іншими ІТ-продуктами; по-третє, це програмне забезпечення дозволяє не лише проводити розрахунки даних, а й візуалізувати їх за допомогою умовного форматування, графіків, діаграм тощо; по-четверте, MS Excel входить до пакету стандартних програм Microsoft, ліцензована версія якого вже інстальована на робочих комп'ютерах працівників організації, що виключає додаткові витрати на забезпечення робочого процесу та ймовірні проблеми синхронізації програмних середовищ.

Процес виконання ABC-XYZ аналізу як однієї із форм періодичної звітності підприємства можна розбити на такі етапи:

1. Організація збору даних. На цьому етапі кожен з керівників відділів департаменту сервісу на основі інформації від менеджерів-консультантів та менеджера з фінансів формує по своєму напрямку комерційної діяльності масив даних, який включає показники обсягів реалізації продукції, доходів, витрат та прибутку по кожному товару помісячно й сукупно за квартал з метою якомога більш повного відображення рівня продажів тієї чи іншої асортиментної позиції (рис. 3.2).

1	A	B	C	D	E				F				G				H			
					Обсяг продажів, од.				Доходи, грн/од.				Витрати, грн/од.				Прибуток, грн/од.			
2	Напрямок	Назва продукту	Артикул	Ціна, грн/од.	За 1-й місяць звітного кварталу	За 2-й місяць звітного кварталу	За 3-й місяць звітного кварталу	Всього за квартал	За 1-й місяць звітного кварталу	За 2-й місяць звітного кварталу	За 3-й місяць звітного кварталу	Всього за квартал	За 1-й місяць звітного кварталу	За 2-й місяць звітного кварталу	За 3-й місяць звітного кварталу	Всього за квартал	За 1-й місяць звітного кварталу	За 2-й місяць звітного кварталу	За 3-й місяць звітного кварталу	Всього за квартал
3	Свинарство	OUICK PIG	111																	
4	Свинарство	OUICK PIG Premium	222																	
5	Свинарство	SELTEK HEALTH	333																	
6	Свинарство	SELTEK OPTIMUM	444																	
7	Свинарство	SPERMATEK	555																	

Рисунок 3.2 – Приклад упорядкування вихідних даних для виконання ABC-XYZ аналізу в табличному процесорі MS Excel на основі асортименту ТОВ «Текро»

Джерело: розроблено автором

2. Проведення ABC-аналізу. На цьому етапі відбувається класифікація товарів за ознакою прибутковості для компанії та їх розподіл на три категорії відповідно до принципу Парето: група А – продукція, що забезпечує 80 % сукупного прибутку; група В – товари, що забезпечують 15 % прибутку; група С – продукти, продаж яких сукупно приносить решту 5 % прибутку компанії. Для виконання цієї частини звіту в середовищі MS Excel необхідно здійснити такий алгоритм дій:
- 1) за допомогою вбудованої в MS Excel функції «SUM» знайти загальну кількість проданих одиниць продукції за кожен місяць окремо, за звітний квартал для кожного продукту окремо та всього за три місяці усіх продуктів сегменту операційної діяльності;
 - 2) розрахувати частку кожного найменування товару в обсязі продажів за звітний період шляхом ділення кількості проданих у кварталі одиниць продукції на сукупний обсяг продажів, попередньо задавши «Відсотковий» формат клітинок, в яких проводиться обрахунок;
 - 3) відсортувати дані в таблиці за часткою продукту в обсязі продажів у порядку спадання;
 - 4) розрахувати кумулятивну частку кожного товару, починаючи з першого в масиві даних, шляхом додавання кожної наступної частки до суми попередніх;
 - 5) за допомогою логічної функції «IF» на основі значень кумулятивної частки прокласифікувати кожен товар у відповідну групу «А», «В» чи «С», згідно з визначеними вище межами (рис. 3.3).

1	A	B	C	Обсяг продажів, од.				U	V	W
	Напря́м	Назва продукту	Артикул	За 1-й місяць звітнього кварталу	За 2-й місяць звітнього кварталу	За 3-й місяць звітнього кварталу	Всього за квартал			
2	Свинарство	OUICK PIG Premium	222	18 728	7 760	3 249	29 737	38%	38%	A
3	Свинарство	SELTEK HEALTH	333	6 419	6 782	5 657	18 858	24%	62%	A
4	Свинарство	SELTEK OPTIMUM	444	6 699	3 625	1 904	12 228	16%	78%	A
5	Свинарство	OUICK PIG	111	5 573	2 780	1 387	9 740	12%	90%	B
6	Свинарство	TEKROBONE	666	1 021	996	1 159	3 176	4%	94%	B
7	Свинарство	TekroMilk GrandPig	777	1 458	403	518	2 379	3%	97%	C
8	Свинарство	TekroMilk PremiPig	888	448	296	379	1 123	1%	99%	C
9	Свинарство	SPERMATEK	555	411	308	217	936	1%	100%	C
10	Свинарство	TEKROSTIM	999	29	30	92	151	0%	100%	C
11	Всього			40 786	22 980	14 562	78 328	100%	x	x

Рисунок 3.3 – Приклад виконання ABC-аналізу в табличному процесорі MS Excel на основі асортименту ТОВ «Текро»

Джерело: розроблено автором

3. Проведення XYZ-аналізу. Результатом виконання цього етапу є розподіл окремих товарів за ознакою стабільності продажів на такі групи: група X – відхилення попиту становить до 10 % і це означає, що продукт характеризується як стабільний; група Y – товари, що відносяться до цієї категорії мають помірно-стабільний попит і відхилення до 30 %; група Z – продукція з нестабільним рівнем продажів, відхилення яких коливаються в межах понад 30 %. Щоб у табличному процесорі MS Excel виконати цю частину аналізу, варто зробити наступні кроки:

- 1) визначити коефіцієнт варіації попиту за продуктами, орієнтуючись на показники продажів у кожному місяці звітнього кварталу окремо. Цей показник можливо порахувати, якщо стандартне відхилення рівня продажів за три місяці, що визначається за допомогою статистичної функції «STDEV.P», поділити на середнє арифметичне значення продажів того ж таки періоду, яке розраховується функцією «AVERAGE»;
- 2) використовуючи логічну функцію «IF», присвоїти кожному товару групу «X», «Y» або «Z», орієнтуючись на загальноприйняті визначені правила класифікації товарів за значенням коефіцієнту варіації продажів (рис. 3.4)

	A	B	C	E	F	G	H	X	Y
1	Напря́м	Назва продукту	Артикул	Обсяг продажів, од.				Коефіцієнт варіації продажів, %	Група X/ Y/ Z
2				За 1-й місяць звітнього кварталу	За 2-й місяць звітнього кварталу	За 3-й місяць звітнього кварталу	Всього за квартал		
3	Свинарство	OUICK PIG Premium	222	18 728	7 760	3 249	29 737	66%	Z
4	Свинарство	SELTEK HEALTH	333	6 419	6 782	5 657	18 858	7%	X
5	Свинарство	SELTEK OPTIMUM	444	6 699	3 625	1 904	12 228	49%	Z
6	Свинарство	OUICK PIG	111	5 573	2 780	1 387	9 740	54%	Z
7	Свинарство	TEKROBONE	666	1 021	996	1 159	3 176	7%	X
8	Свинарство	TekroMilk GrandPig	777	1 458	403	518	2 379	60%	Z
9	Свинарство	TekroMilk PremiPig	888	448	296	379	1 123	17%	Y
10	Свинарство	SPERMATEK	555	411	308	217	936	25%	Y
11	Свинарство	TEKROSTIM	999	29	30	92	151	59%	Z
12	Всього			40 786	22 980	14 562	78 328	x	x

Рисунок 3.4 – Приклад виконання XYZ-аналізу в табличному процесорі MS Excel на основі асортименту ТОВ «Текро»

Джерело: розроблено автором

4. Об'єднання результатів ABC- та XYZ-аналізу. Заключний етап виконання розрахункової частини звіту, під час якого, використовуючи функцію табличного процесора MS Excel «CONCATENATE» (рис. 3.5) або інструмент «Зведена таблиця», чітко визначається сегмент до якого належить той чи інший продукт з асортименту компанії.

	A	B	C	E	F	G	H	U	V	W	X	Y	Z
1	Напря́м	Назва продукту	Артикул	Обсяг продажів, од.				Частка продукту в обсязі продажів за звітний період, %	Кумулятивна частка, %	Група A/ B/ C	Коефіцієнт варіації продажів, %	Група X/ Y/ Z	Сегмент продукту
2				За 1-й місяць звітнього кварталу	За 2-й місяць звітнього кварталу	За 3-й місяць звітнього кварталу	Всього за квартал						
3	Свинарство	OUICK PIG Premium	222	18 728	7 760	3 249	29 737	38%	38%	A	66%	Z	AZ
4	Свинарство	SELTEK HEALTH	333	6 419	6 782	5 657	18 858	24%	62%	A	7%	X	AX
5	Свинарство	SELTEK OPTIMUM	444	6 699	3 625	1 904	12 228	16%	78%	A	49%	Z	AZ
6	Свинарство	OUICK PIG	111	5 573	2 780	1 387	9 740	12%	90%	B	54%	Z	BZ
7	Свинарство	TEKROBONE	666	1 021	996	1 159	3 176	4%	94%	B	7%	X	BX
8	Свинарство	TekroMilk GrandPig	777	1 458	403	518	2 379	3%	97%	C	60%	Z	CZ
9	Свинарство	TekroMilk PremiPig	888	448	296	379	1 123	1%	99%	C	17%	Y	CY
10	Свинарство	SPERMATEK	555	411	308	217	936	1%	100%	C	25%	Y	CY
11	Свинарство	TEKROSTIM	999	29	30	92	151	0%	100%	C	59%	Z	CZ
12	Всього			40 786	22 980	14 562	78 328	100%	x	x	x	x	x

Рисунок 3.5 – Приклад відображення результатів виконання ABC-XYZ аналізу в табличному процесорі MS Excel на основі асортименту ТОВ «Текро»

Джерело: розроблено автором

У результаті виконання цього аналізу компанія отримує розподіл усієї своєї продукції на дев'ять груп, кожна з яких надає певні характеристики товарам, що містить, а саме:

- AX та VX – високий рівень оборотності товарів та стабільний попит на них, потребують мінімального обсягу страхового запасу, прогнозування продажів можна автоматизувати;
- AY та VY – високий рівень оборотності товарів і середня волатильність продажів, необхідний обсяг страхового запасу більший, ніж в товарів груп AX та VX, проте прогнозування продажів все ще можна автоматизувати;
- AZ та VZ – високий рівень товарообороту, але попит складно прогнозований, звідси потреба у значній кількості страхового запасу продукції, також прогнозування продажів цих товарів можливо автоматизувати, проте процес потребуватиме пильного контролю та внесення корегувань;
- CX – низький рівень оборотності товарів, однак стабільний попит на них, рівень необхідних запасів мінімальний, прогнозування продажів можна автоматизувати;
- CY – низький рівень товарообороту й середня мінливість продажів, необхідність у не значному (буферному) запасі продукції для уникнення дефіциту, прогнозування продажів проводиться без автоматизації;
- CZ – імпульсивний попит, сезонність, товари, які претендують на виведення з асортименту, потребують постійного контролю, оскільки збільшення їх запасів може призвести до виникнення та зростання надлишкового товарного залишку, тому прогнозування їх продажів відбувається виключно вручну.

Така класифікація товарного асортименту є важливою для провадження комерційної діяльності у ТОВ «Текро», оскільки на її основі менеджмент бізнес-організації може приймати стратегічні рішення щодо управління ним. Наприклад, оптимізація запасів продукції, яка допоможе зменшити витрати на зберігання за рахунок менш пріоритетних позицій; розробка індивідуальних пропозицій для клієнтів залежно від сегменту; спрямування зусиль на просування товарів із високою прибутковістю тощо.

Окрім проведення ABC-XYZ аналізу асортименту з метою підвищення ефективності контролю та аналізу комерційної діяльності у ТОВ «Текро» доцільно здійснювати моніторинг ключових метрик ефективності. До таких варто віднести показник функціональної діяльності, показник ефективності господарської діяльності, показник економічної ефективності, показники ефективності використання трудових, матеріальних та фінансових ресурсів, формули розрахунку яких наведено у підрозділі 1.3 кваліфікаційної роботи.

Виконання такого аналізу доречно проводити щороку після завершення четвертого кварталу та підбиття квартальних підсумків діяльності компанії. Цей щорічний звіт забезпечить комплексний аналіз основних напрямів діяльності підприємства, дозволить керівництву ТОВ «Текро» отримати цілісну картину його стану та ідентифікувати слабкі й сильні сторони для прийняття ефективних рішень.

Розробку та виконання щорічного звіту слід віднести до зони відповідальності менеджера з фінансів, який здійснюватиме збір та опрацювання даних щодо фінансових результатів компанії у міжфункціональній співпраці з керівником департаменту сервісу, головним бухгалтером та менеджером з персоналу.

Розрахунок визначених показників, як і у випадку з ABC-XYZ аналізом, можливо здійснювати в табличному процесорі MS Excel з використанням вбудованих функцій та графіків для візуалізації отриманих даних.

Представлення та обговорення результатів щорічного звіту можна проводити на останній щоквартальній сесії звітнього року. Задля забезпечення вищого рівня інформативності доцільно також проводити порівняльний аналіз поточних показників з попередніми.

Щорічний звіт, який включає аналіз основних показників ефективності, є важливим для контролю та аналізу комерційної діяльності ТОВ «Текро» з декількох причин. По-перше, він забезпечить систематизацію та узагальнення великих масивів даних про діяльність компанії, що дозволить виявити тенденції, закономірності та аномалії в її функціонуванні. По-друге, аналіз ефективності використання ресурсів допоможе ідентифікувати зони їх нераціонального

використання, що сприятиме зниженню витрат та підвищенню рентабельності. По-третє, щорічний звіт стане ще одним інструментом стимулювання відповідальності та покращення результатів ключової одиниці штату організації – менеджерів-консультантів департаменту сервісу – оскільки містить в собі елемент оцінювання їх діяльності.

3.3. Економічне обґрунтування впровадження запропонованих заходів

ТОВ «Текро» функціонує у складних економічних умовах, що спричиняє необхідність ретельного контролю та аналізу комерційної діяльності. Ефективність управління компанією значною мірою залежить від оптимізації асортиментної політики, раціонального використання ресурсів і своєчасного виявлення зон ризику. У цьому контексті для ТОВ «Текро», де асортимент продукції широкий і різноманітний, впровадження ABC-XYZ аналізу є обґрунтованим рішенням, яке забезпечить глибший аналіз ефективності кожного продукту в портфелі, дозволить посилити контроль за ключовими показниками, зосередитись на найбільш вигідних сегментах діяльності та підвищити конкурентоспроможність компанії в цілому.

Як і більшість дистриб'юторів, ТОВ «Текро» стикається з проблемою значних обсягів запасів, особливо для товарів, що мають низький попит або продаються сезонно у зв'язку з коливаннями на виробництвах клієнтів. Такі продукти часто створюють додаткові витрати: вони займають складські площі, вимагають обслуговування, оскільки потребують спеціальних умов зберігання (наприклад, контролю температури чи вологості), а також псуються або взагалі стають не придатними для використання, якщо залишаються нереалізованими протягом тривалого часу.

ABC-XYZ аналіз допомагає чітко визначити товари, що можуть спричинити надлишковий залишок адже вони ввійдуть до категорій Y та Z. Таким чином менеджмент компанії матиме розуміння щодо того, зменшення яких запасів

дозволить вивільнити складські ресурси для зберігання більш ліквідної продукції (група А), що приносить організації основний дохід. Також оптимізація запасів сприятиме підвищенню фінансової гнучкості підприємства, бо допомагатиме уникнути затримки обороту коштів через малоприбуткові асортиментні позиції.

Окрім цього використання ABC-XYZ аналізу дозволяє не лише визначати надлишкові запаси, а й переглянути політику планування продажів. Наприклад, на основі результатів аналізу можна адаптувати стратегії просування продукції групи Z або впровадити механізми знижок для швидшої реалізації залишків.

Діяльність ТОВ «Текро» напряму залежить від своєчасних поставок продукції, яку виготовляє дочірнє підприємство ТОВ «Дельта». Більше 80 % асортименту компанії надходить саме від цього постачальника, що зумовлює особливу важливість прогнозування попиту не лише для ефективного управління запасами, але й для координації роботи між цими двома підприємствами.

ТОВ «Дельта» виконує замовлення, орієнтуючись, в першу чергу, на запити сформовані від ТОВ «Текро». Недостатньо точне прогнозування попиту з боку досліджуваної організації може спричинити як дефіцит, так і надлишок готової продукції для обох підприємств. Зважаючи на ці ризики, точність прогнозування стає критичним фактором, який забезпечує стабільність поставок, оптимізацію виробничих потужностей ТОВ «Дельта» і підтримку репутації ТОВ «Текро» як надійного постачальника для своїх клієнтів.

У контексті взаємодії між цими компаніями впровадження в систему контролю та аналізу комерційної діяльності ТОВ «Текро» такого інструменту як ABC-XYZ аналіз дозволить ТОВ «Дельта» корегувати завантаженість своїх виробничих потужностей, фокусуючись на товарах із високим попитом та стабільною реалізацією.

Розуміння закономірностей попиту є ключовим для успіху компанії. На основі даних частини аналізу XYZ бізнес-організація може створювати детальні прогнози для кожної категорії продукції. Наприклад, товари з групи X, які мають стабільний попит, можна використовувати як основу для побудови бюджету та планування операційної діяльності. Для товарів, що входять до групи Y доцільно

впроваджувати циклічний підхід до закупівель і просування, що допоможе уникнути дефіциту під час пікових сезонних коливань.

Також точне й своєчасне планування попиту забезпечить для ТОВ «Дельта» гнучкість у виконанні замовлень та можливість оптимізувати логістику, зменшивши кількість термінових і нерегулярних поставок.

Як зазначалось раніше, ТОВ «Текро» має широкий асортимент, але, очевидно, що з розвитком підходів та принципів ведення бізнесу в сфері виготовлення сільськогосподарської продукції, частина товарів, які реалізовує досліджуване підприємство, наразі втрачають свою актуальність для клієнтів та стають низькорентабельними. ABC-XYZ аналіз допомагає визначити продукти, які приносять найменшу додану вартість. Завдяки цьому компанія здатна переглянути асортимент, виключивши нерентабельні позиції або замінивши їх модифікованими, удосконаленими версіями.

Раціоналізація асортименту дозволяє зменшити навантаження на логістичні процеси, а також спрямувати маркетингові ресурси на просування найбільш прибуткових продуктів. Це особливо важливо в умовах повномасштабної війни, коли загострюється ризик обмеженості виробничих ресурсів та виникнення проблем із забезпеченням ними. Раціональний асортимент також позитивно впливає на формування іміджу компанії, роблячи її пропозицію більш зрозумілою для клієнтів.

Для замовників ТОВ «Текро» ознака доступності необхідної продукції є однією з пріоритетних, оскільки їх виробництво забезпечується не лише за рахунок звичайних сировинних матеріалів, а, в першу чергу, завдяки сільськогосподарським тваринам і птахам. За допомогою ABC-XYZ аналізу бізнес-організація може гарантувати стабільну наявність ключових товарів, які найчастіше купуються (група AX), що знижує ризик втрати клієнтів через дефіцит продукції та підвищує їхню довіру до компанії. Окрім цього, раціоналізація асортименту та покращення прогнозування попиту дозволяють впроваджувати персоналізовані пропозиції для замовників, що сприяє лояльності та довгостроковій співпраці між ТОВ «Текро» і його клієнтами.

Таким чином результати ABC-XYZ аналізу надають керівництву компанії чіткі дані для прийняття стратегічних рішень. Наприклад, якщо певні товари мають низький попит і високу вартість зберігання, менеджмент підприємства може переглянути їх виробництво чи закупівлю. За умов достатньої обґрунтованості впровадження таких рішень вони здійснюватимуть позитивний вплив на фінансову стійкість і конкурентоспроможність компанії.

Не менш необхідним інструментом для удосконалення системи контролю й аналізу комерційної діяльності в ТОВ «Текро» буде застосування другої пропозиції, а саме впровадження в періодичну звітність компанії щорічного звіту, який аналізуватиме ключові показники діяльності організації. Систематизація та упорядкування інформації про фінансові показники зробить її зрозумілою і доступною для внутрішніх споживачів, та придатною до аналізу, який дозволить під іншим кутом оцінити комерційну діяльність підприємства та, за потреби, на її основі укласти стратегічні рішення.

Аналіз ефективності трудових, матеріальних та фінансових ресурсів, що входить до структури щорічного звіту, дозволяє виявляти зони нераціонального їх використання. Наприклад, показник ефективності використання матеріальних ресурсів відобразить надмірний рівень запасів певних продуктів або, навпаки, їх дефіцит. Як вже зазначалось в дослідженні раніше, своєчасне виявлення таких проблем дозволить зменшити витрати на зберігання надлишкових товарних залишків або уникнути втрат через відсутність необхідних асортиментних одиниць.

Ще одним аспектом є аналіз ефективності використання трудових ресурсів. Якщо деякі з підрозділів департаменту сервісу ТОВ «Текро» демонструють негативну динаміку показників продуктивності, керівництво може вчасно ідентифікувати причини та усунути їх – наприклад, нові для компанії запити клієнтів, які неможливо задовольнити за рахунок наявних товарів та послуг, брак чи невідповідність характеристик окремих партій продукції, потреба в додатковому навчанні працівників тощо.

Щорічний звіт також сприятиме проведенню порівняльного аналізу поточних результатів із значеннями попередніх періодів. Це дозволить виявити динаміку змін у ключових показниках, таких як рентабельність, продуктивність праці або ефективність використання фінансових ресурсів. Наприклад, порівняння показника економічної ефективності між роками може продемонструвати, наскільки успішно компанія реалізовує стратегії підвищення прибутковості.

Цей підхід також дозволяє оцінити результативність впроваджених заходів. Якщо протягом року ТОВ «Текро» ініціювало певні зміни в структурі витрат чи оптимізації роботи персоналу, щорічний звіт допоможе оцінити, чи дали ці заходи очікуваний результат. У випадку негативних тенденцій компанія зможе скорегувати стратегію ще до того, як ситуація стане критичною.

Розрахунок таких показників, як функціональна діяльність чи ефективність використання ресурсів, забезпечить ТОВ «Текро» ідентифікацію ризиків, які можуть вплинути на стабільність роботи компанії. Так, аналіз фінансових ресурсів може показати, чи є залежність від одного джерела доходів або які аспекти потребують додаткових інвестицій.

Завдяки цим даним менеджмент бізнес-організації матиме змогу розробляти сценарії реагування на можливі виклики, такі як зниження попиту або підвищення витрат на сировину. Звідси можна стверджувати, що щорічний звіт стане важливим інструментом для підтримки стійкості підприємства в змінному й нині нестабільному ринковому середовищі.

Також щорічний звіт аналізу основних показників ефективності компанії, як інструмент контролю та аналізу комерційної діяльності, може стати для ТОВ «Текро» підґрунтям впровадження інновацій. Наприклад, якщо дані звіту свідчать про стабільно низьку рентабельність у певному напрямі, це може стати передумовою для перегляду бізнес-процесів або запровадження нових продуктів. У цьому контексті щорічний звіт виступає в ролі платформи для стимулювання інноваційної діяльності.

Також наявність чітко структурованого щорічного звіту спрощує процес внутрішнього та зовнішнього аудиту. Оскільки звіт містить усі необхідні дані про

діяльність компанії, це скорочує час і витрати на підготовку до аудиторських перевірок. Для ТОВ «Текро», яке активно співпрацює з дочірніми підприємствами, цей аспект також важливий, оскільки забезпечує узгодженість фінансових і операційних даних.

З наведених обґрунтувань можна розрахувати економічний ефект від впровадження запропонованих заходів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Прогнозований економічний ефект від впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення системи контролю та аналізу комерційної діяльності ТОВ «Текро»

Область впливу	Вплив	Вигода, тис. грн
1	2	3
Надлишкові товарні запаси	Скорочення витрат на їх обслуговування	720,6
Низькорентабельна продукція	Економія за рахунок припинення закупівель	2333,0
Точність прогнозування попиту	Скорочення логістичних витрат	480,0 – 650,0
Всього		3533,6 – 3703,6

Джерело: розроблено автором

Перш за все використання визначених аналітичних інструментів матиме позитивний вплив на управління надлишковими товарними залишками. У 2023 році обсяг запасів готової продукції ТОВ «Текро» становив 14411,9 тис. грн. Враховуючи, що надлишкові товарні залишки зазвичай генерує продукція, яка входить до категорії CZ, її обсяг становитиме не більше 5 %. Таким чином оптимізація управління запасами може скоротити витрати на обслуговування надмірних обсягів товарів близько на 720,6 тис. грн.

Впровадження у систему контролю та аналізу комерційної діяльності підприємства запропонованих форм звітності дозволяє здійснити раціоналізацію асортименту. Так, за експертними оцінками припинення закупівель низькорентабельної продукції допоможе зекономити близько 1 % річного обороту,

що у грошовому виразі становить більше 2333 тис. грн, якщо орієнтуватись на дохід 2023 року.

Підвищення рівня точності прогнозування попиту, внаслідок застосування нових для компанії форм звітності, сприятиме скороченню логістичних витрат на доставку продукції від виробничого заводу ТОВ «Дельта» до складів ТОВ «Текро» близько на 10 %. За інформацією, отриманою під час проходження практики, вартість транспортування товарів становить в межах від 4,8 до 6,5 млн грн на рік. Таким чином економічний ефект щодо цієї статті витрат оцінюється в 480 – 650 тис. грн.

Отже, згідно з експертними оцінками, впровадження запропонованих заходів удосконалення процесів контролю та аналізу комерційної діяльності може призвести до скорочення операційних витрат ТОВ «Текро» орієнтовно на 1,45 % – 1,52 %.

Розмір фінансових ресурсів на впровадження запропонованих методів контролю та аналізу комерційної діяльності можна оцінити як мінімальний. По-перше, такі заходи не потребують нового, додаткового чи спеціального програмного забезпечення та його інтеграції в наявні ІТ-середовища, оскільки обидва звіти цілком можливо якісно виконати й представити за допомогою табличного редактора MS Excel, який вже встановлений на робочих комп'ютерах співробітників компанії як одна із стандартних програм пакету Microsoft Office. Так само не виникає потреби у придбанні додаткового комп'ютерного обладнання.

По-друге, реалізацію запропонованих заходів можливо забезпечити за рахунок дійсних та вже найнятих у штат співробітників. Як зазначалось у попередніх підрозділах кваліфікаційної роботи, виконання ABC-XYZ аналізу доречно покласти на керівників відділів сервісу свинарства, птахівництва, з добавок ADDCON та з дезінфекції, а координацію та зведення даних по всіх напрямках – на керівника відділу сервісу. У свою чергу, щорічний звіт аналізу основних показників ефективності компанії слід доручити менеджеру з фінансів.

Звідси витрати на забезпечення реалізації запропонованих заходів щодо удосконалення системи контролю та аналізу комерційної діяльності у ТОВ «Текро»

виникнуть лише по відношенню до трудових ресурсів, а саме: підвищення посадового окладу виконавцям та їх навчання в сфері опанування функціоналу MS Excel. Оскільки із впровадженням нових форм звітності на постійній основі функціональні обов'язки окремих працівників розширюються, їх необхідно компенсувати шляхом матеріальної винагороди. За інформацією отриманою під час проходження практики, фонд оплати праці компанії дозволяє в таких випадках збільшувати заробітну плату співробітника в межах 5 % від їх посадового окладу.

Забезпечити профільне навчання виконавцям доцільно за рахунок проходження ними онлайн-курсу від однієї з провідних бізнес-шкіл. Наприклад, опанувати необхідні та достатні навички роботи в табличному редакторі MS Excel, для виконання вищезазначених аналітичних звітів, можливо пройшовши курс «Excel для бізнесу» [59] на платформі Laba. Вартість навчання одного співробітника коштуватиме ТОВ «Текро» 10,5 тис. грн. Згідно з визначеним в дослідженні розподілом відповідальності підвищити свою кваліфікацію у цій сфері повинні шестеро співробітників. Звідси загальний бюджет цього навчального заходу становитиме 63 тис. грн.

З огляду на переваги й економічні вигоди, які здатні забезпечити запропоновані інструменти удосконалення системи контролю та аналізу комерційної діяльності для ТОВ «Текро», а також на основі порівняння витрат необхідних для їх впровадження та очікуваного доходу, можна стверджувати, що введення визначених у кваліфікаційній роботі аналітичних звітів є актуальним та обґрунтованим управлінським рішенням.

ВИСНОВКИ

У ході написання кваліфікаційної магістерської роботи на тему «Контроль та аналіз комерційної діяльності підприємства» на матеріалах ТОВ «Текро» в першому розділі дослідження було вивчено теоретико-методичні засади комерційної діяльності в організаціях. Таким чином у підрозділі 1.1 представлений генезис підходів щодо визначення поняття «комерційна діяльність» закордонними та вітчизняними науковцями. На основі аналізу першоджерел було зроблено висновок, що остаточної та єдиної дефініції цього терміну в сучасній економічній науці немає, тому була запропонована власна, а саме: комерційна діяльність – це самостійна, ініціативна та систематична економічна активність, що здійснюється на власний ризик з метою досягнення економічних та соціальних результатів через організацію та управління комерційними відносинами.

Також у підрозділі визначено, що методи реалізації комерційної діяльності утворюють певний динамічний набір, який для кожної окремої організації індивідуальний та варіюється під впливом багатьох факторів – від галузі господарювання підприємства до його стратегічних цілей. До таких методів відносять маркетинговий аналіз, ціноутворення, продажі та розподіл, рекламу й просування, клієнтський сервіс, стратегічне планування, інноваційність та розвиток продукту.

В питанні концепцій керування комерційною діяльністю підприємства більшість сучасних дослідників сходяться на думці, що найефективнішим є системний підхід. Він передбачає, що управлінський вплив на комерційну діяльність здійснюється в рамках цілісної системи, яка включає в себе планування, організацію, облік, контроль, аналіз та регулювання.

Окрім цього в межах першого розділу роботи було досліджено інструменти контролю та аналізу комерційної діяльності підприємств. Звідси визначено, що організація аналізу комерційної діяльності здійснюється шляхом застосування чотирьох основних підходів: інформаційного, аналітичного, контролюючого та

управлінського. Система показників аналізу цієї сфери діяльності бізнес-організацій включає в себе інтегральні, що оцінюють загальну ефективність суб'єктів господарювання, узагальнюючі, які вимірюють результативність, та специфічні показники, які здатні відобразити рівень та динаміку ефективності використання ресурсів підприємства.

У свою чергу контроль комерційної діяльності спрямований на здійснення корегувальних впливів на керовані фактори та рекомендацій щодо адаптації діяльності підприємства до не керованих факторів. Якщо класифікувати процес контролю комерційної діяльності, то можливо виокремити внутрішній, зовнішній, стратегічний та оперативний його види.

Другий розділ кваліфікаційної роботи був присвячений аналітичному оцінюванню фінансово-господарського стану зокрема та комерційної діяльності в цілому підприємства-бази практики. Таким чином, на основі горизонтального, вертикального аналізу форм фінансової звітності та динаміці основних показників, що відображають стан господарської діяльності, за період з 2020 по 2023 роки було зроблено висновок про те, що нині ТОВ «Текро» намагається відновити свою прибутковість після тривалого періоду провадження збиткової діяльності. Так, стає чітко розуміло, що компанія залежить від боргового фінансування, але намагається впровадити певні заходи, які допоможуть стабілізувати ситуацію.

У підрозділі 2.2 дослідження було охарактеризовано комерційну діяльність ТОВ «Текро» шляхом визначення його основного виду діяльності, головного та допоміжних бізнес-процесів, організаційної структури, конкурентів та клієнтів. Таким чином встановлено, що компанія поділяє свою клієнтську базу на три цільові сегменти й впроваджує комерційну діяльність, використовуючи три різні конкурентні стратегії, в залежності від споживчого сегмента, з представником якого вступає в комерційні відносини.

Процедури контролю та аналізу комерційної діяльності досліджуваного підприємства були описані в наступному підрозділі. За допомогою ідентифікації основного бізнес-процесу організації – збуту раціонів, кормових добавок, БМВД, ветеринарних препаратів і дезінфектантів для сільськогосподарських тварин, що

утримуються на фермах – доведено, що процедури, які на підприємстві здійснюються з метою моніторингу збутової діяльності, є процедурами контролю та аналізу комерційної діяльності ТОВ «Текро». У рамках таких заходів компанія здійснює щоквартальні наради з вищим керівництвом, ціллю яких є комплексна оцінка результатів роботи менеджерів-консультантів. Основні показники, на які акцентується увага під час проведення нарад, об'єм проданої продукції, чистий прибуток за звітний період та їх порівняння із плановими показниками. Окрім цього, з метою отримання оцінки роботи менеджерів-консультантів безпосередньо від замовників, менеджмент компанії здійснює поїздки на виробництва постійних клієнтів.

Зробивши висновки про обмеженість діючої в ТОВ «Текро» системи аналізу й контролю комерційної діяльності, у третьому розділі кваліфікаційної роботи було визначено й обґрунтовано шляхи вдосконалення цих процесів. Таким чином, до загальних напрямів розвитку системи контролю та аналізу комерційної діяльності віднесено аналітичний, який передбачає використання репрезентативних інструментів фінансового аналізу, планування та прогнозування, з ціллю забезпечення більш ґрунтовного розуміння ринкових тенденцій та своєчасного застосування заходів, які дозволять адаптуватись до них із найменшими втратами, та інформаційно-технологічний, що полягає у активному застосуванні різновидів програмних забезпечень для комплексного управління бізнес-процесами організації.

У підрозділі 3.2 визначено інструменти, які дозволять вдосконалити та адаптувати до наявних потреб підприємства його систему контролю та аналізу комерційної діяльності таким чином, щоб знайти шляхи вирішення проблем з рентабельністю та фінансовою стійкістю ТОВ «Текро». До них належать ABC-XYZ аналіз та щорічний звіт аналізу ключових показників діяльності підприємства.

Насамкінець було надано обґрунтування необхідності впровадження запропонованих заходів з визначенням всіх його переваг і економічних ефектів та розрахунком вартості імплементації обраних інструментів у систему контролю та аналізу комерційної діяльності компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Воронько-Невіднича Т. В., Кошулько А. В., Карасенко В. М. Особливості управління комерційною діяльністю аграрних підприємств. Приазовський економічний вісник. 2018. №11. С. 130-134.
2. Зварищук А. Комерційна діяльність підприємства. як економічна категорія. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2018/paper/viewFile/5488/4676>
3. Господарський кодекс України : Кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV : станом на 3 верес. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 09.10.2024).
4. 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. Вип. 35. С. 67-69.
5. Калінін Н., Маркович І. Сутність, функції та основні різновиди комерційної діяльності підприємства. Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»: зб. тез доповідей, 05 листопада 2021 р. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2021. С. 148-150.
6. Кушнір О.К., Чаплінська В.Р. Форми та методи досягнення комерційного успіху. Інфраструктура ринку. 2019. №25. С. 338-348.
7. Переверзева С. О. Наукові засади комерційної діяльності суб'єктів міжнародного бізнес-середовища. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2022. № 1 (77). С. 126-133.
8. Лабунець В. О., Ступчук С. М. Індикатори оцінки рівня ефективності комерційної діяльності підприємств. Економічні студії. 2018. № 1(19). С. 46–49.
9. Чміль Г. Л. Комплексна оцінка ефективності комерційної діяльності підприємств роздрібною торгівлі. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2018. Т. 29 (68). № 4. С. 117-122.
10. Semenenko O., Doskach O. Commercial activities of the enterprise: analysis and evaluation system. University Economic Bulletin, Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav, Faculty of Financial, Economic and Vocational Education. 2022. №55. pp. 105-118.
11. Musaeva Sh. Assessment of the effectiveness of commercial activities of trade enterprises. Science and innovation. 2023. vol. 2, no. A9. pp. 36-42.
12. Broyaka A. Management organization of foreign economic activity of the enterprise in modern conditions The Scientific Heritage. 2020. №53-3. pp. 3-15.

13. Лесько О.Й., Костіна Т.Є. Шлях удосконалення управління комерційною діяльністю підприємства. ВНТУ. 2022. №1. С. 67-69.
14. Саблук О. О. Суть і принципи комерційного підприємництва і комерційної діяльності. Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки. 2019. № 1. С. 74-79.
15. Ерфан В.Й., Шерегій Р.В., Цвірчак Р.Р. Наукові і методичні основи комерційної діяльності. Науковий вісник Ужгородського Університету. 2023. №1. С. 96-100.
16. Живець А.М. Комерційна діяльність: навч. посіб. Херсон: Олді-Плюс, 2021. 306 с
17. Краус К.М., Краус Н.М., Манжура О.В. Електронна комерція та Інтернет-торгівля: навч. посіб. Київ: Аграр Медіа Груп, 2021. 454 с.
18. Управління соціально-економічними системами на основі підвищення ефективності маркетингових послуг в умовах діджиталізації: колективна монографія за ред. д.е.н., проф. Чобіток В. І. Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2023. 363 с.
19. Воробйова С. Особливості функціонування комерційних підприємств України в умовах сучасного бізнес-середовища. Економіка та суспільство. 2022. №40. С. 34-39.
20. Кривокульська Н., Богач Ю., Крисько Ж. Стратегічне і екологічне управління як сучасні тренди управління комерційною діяльністю. Економіка та суспільство. 2022. №41. С. 56-67.
21. Федоренко Ю. Стратегічне управління комерційною діяльністю підприємств. Сучасні технології комерційної діяльності і логістики: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 21–22 трав. 2020 р., м. Київ / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» ; Київ: КНЕУ, 2020. С. 331–332.
22. Овсак О.П., Воркель М.В. Комерційна діяльність підприємства та управління ризиками її здійснення. Економіка. Фінанси. Право. 2018. №9. С. 32-35.
23. Чернега І.І., Князев Д.О., Пономарьова М.С., Бленда Н.О. Економічна ефективність виробництва та управління комерційною діяльністю підприємств галузі овочівництва в умовах сучасного бізнес-середовища. «Вчені записки» : Збірник наук. праць. 2022. Випуск 29 (1). 2022. С. 67-82.
24. Татарченко Ю. Управління комерційною діяльністю на підприємстві. URL: https://sophus.at.ua/publ/2012_12_11_12_kampodilsk/sekcija_8_2012_12_11_12/upravlinnja_ko_mercijnoju_dijalnistju_na_pidpriemstvi/18-1-0-424
25. Іщейкін Т. Є., Олійник А. С., Козін О. О., Фурман А. С., Гринь А. І. Управління виробничо-комерційною діяльністю підприємства. Економіка та держава. 2022. № 2. С. 141–146.
26. Доскоч А. Облік та контроль комерційної діяльності підприємства. Сучасні технології комерційної діяльності і логістики : зб. матеріалів II Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 3

- листоп. 2022 р., м. Київ / М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана; Київ: КНЕУ, 2022. С. 51–53.
27. Кошулько А.В., Воронько-Невідничка Т.В. Сучасні аспекти управління комерційною діяльністю підприємства. Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик. Випуск 12. – Полтава: ПДАА, 2019. С. 89-90.
28. Холодило М., Спьяк Г. Теоретичні аспекти організації комерційної діяльності підприємства. URL:
<http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/45870/1/%D0%9C%D0%B0%D1%80%D1%96%D1%8F%20%D0%A5%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D0%BB%D0%BE.pdf>
29. Маслова В. О. Особливості розробки стратегії комерційної діяльності підприємств оптової торгівлі. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. № 67. С. 39-45.
30. Розумей С. Б., Голь А. О. Сутність та етапи комерційної діяльності підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2018. №14. С. 498-504.
31. Кузник Б. Я., Валявський С. М., Різник А. В. Формування ефективних взаємовідносин з постачальниками у закупівельній діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2021. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/>
32. Дронова Т.С. Аналіз товарного асортименту ритейла. Економіка та суспільство. 2021. № 25. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/239/228>
33. Лищенко М.О., Муштай В.А., Нечипоренко В.В., Шумкова О.В. Інноваційно-методичні та наукові основи з оцінювання товарного асортименту в маркетинговому менеджменті підприємства. Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. 2021. Т.2. №2. С.267-278.
34. Мартинюк Г.М. Ознаки, характерні риси та принципи сучасної комерційної діяльності. URL: https://www.rusnauka.com/36_PVMN_2012/Economics/6_123464.doc.htm
35. Дергачова В. В., Воржакова Ю. П., Хлебінська О. І. Організація бізнес-процесів в умовах цифровізації. Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна. Серія "Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм". 2022. Випуск 14. С. 60—68.
36. Кучмілова Т. С. Діджиталізація бізнес-процесів в умовах трансформаційних перетворень. Інвестиції: практика та досвід. 2023. Вип. 10. С. 77-80.
37. Каличева Н.С. Комерційна діяльність в умовах цифровізації: виклики та перспективи. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2023. № 81-82. С. 164-170.
38. Мацишина, О. В. Інтегрований підхід до стратегічного управління ланцюгами постачання в умовах цифрової економіки. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : зб. тез доп. III Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 08 груд. 2022 р. Київ, 2022. С. 78-79.

39. Насікан Н.І. Комерційна діяльність та управління бізнес-процесами підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Науково-практичний журнал «Економіка та держава». 2022. Вип. 7. С. 46-51.
40. Мурована Т., Антонюк Я. Управління бізнес-процесами в контексті стратегічного розвитку підприємства. Економічна наука. 2020. №3. С. 100—103.
41. Сотник А. Діагностика ефективності комерційної діяльності мережевого ритейлу України. Економіка та суспільство. 2024. №63. С. 34-38.
42. Панчук А.С. Аналіз розвиненості потенціалу стратегічного маркетингового управління комерційною діяльністю підприємств. Наукове видання «Східна Європа: економіка, бізнес та управління». Електронний науково-практичний журнал. Вип. 1 (18). Дніпро, 2019. С.167-171.
43. Сотник А. Бірюченко С. Бізнес-діагностика комерційної діяльності промислового підприємства. Економіка та суспільство. 2023. №48. С. 71-79.
44. Чичуліна К.В. Оцінка та забезпечення ефективної виробничо-комерційної діяльності на прикладі Семенівської районної спілки споживчих товариств. Інтелект XXI. 2020. № 2. С. 45-49.
45. Олексюк О. І. Гібридні оцінки результативності маркетингу та комерційної діяльності підприємств. Вчені записки : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана ; Київ : КНЕУ, 2022. Вип. 26. С. 92–102.
46. Боковець В, Мороз О. Красівська, А. Оцінка ефективності управління підприємствами в конкурентному середовищі. Innovation and Sustainability. 2023. №2. С. 97–109.
47. Кваско А.В., Шендерівська Л.П. Ефективність операційної діяльності підприємства та її оцінювання. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2022. Вип. 46. С.16-22.
48. Семенова Т.В. Методичні підходи щодо оцінки ефективності діяльності підприємства оптової торгівлі. URL: <https://naukam.triada.in.ua/index.php/konferentsiji/64-tridtsyat-tretya-vseukrajinska-praktichno-piznavalna-internet-konferentsiya/825-metodichni-pidkhodi-shchodo-otsinki-efektivnosti-diyalnosti-pidpriemstva-optovoji-torgovli>
49. Панчук А. С. Аналіз розвиненості потенціалу стратегічного маркетингового управління комерційною діяльністю підприємств. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2019. № 18. С. 166-170.
50. Ptashchenko O. Methodological bases of management of business activity of enterprises in the conditions of globalization. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: зб. наук. пр. / Харків. нац. автомоб.-дор. ун-т. Харків, 2023. № 1 (30). С. 38–57.
51. Про компанію – Компанія ТЕКРО – виробництво преміксів, вітамінно-мінеральних добавок, БВМД, пробіотиків, консервантів. *Про компанію – Компанія ТЕКРО – виробництво*

- преміксів, вітамінно-мінеральних добавок, БВМД, пробіотиків, консервантів.* URL: <https://www.tekro.ua/> (дата звернення: 14.10.2024).
52. Єфременко Т. М. Реінжиніринг бізнес-процесів : конспект лекцій для студентів денної і заочної форм навчання освітнього рівня «магістр» за спеціальністю 241 – Готельно-ресторанна справа / Т. М. Єфременко, Ю. В. Краснокутська ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. – 100 с.
53. DuPont Analysis. *Corporate Finance Institute.* URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/accounting/dupont-analysis/> (date of access: 28.10.2024).
54. NEBOT M. ABC XYZ Analysis: Definitive Guide with Formulas and Excel Template%. *Stockagile.* URL: <https://stockagile.com/en/blog/analysis-abc-xyz-products/> (date of access: 28.10.2024).
55. What is Cost to Serve? A Framework for Profitability. *Coupa.* URL: <https://www.coupa.com/blog/cost-serve-framework-for-profitability-and-customer-excellence/> (date of access: 28.10.2024).
56. What is ERP? Overview. *SAP.* URL: <https://www.sap.com/africa/products/erp/what-is-erp.html> (date of access: 28.10.2024).
57. Raj A. Demand Planning Software – the Essential 2024 Software Guide. *ThroughPut Inc.* URL: <https://throughput.world/blog/demand-planning-software/> (date of access: 28.10.2024).
58. Скала Н. В., Хмурковський Г. В. Використання хмарних технологій у логістичній діяльності підприємств. *Проблеми розвитку транспортної логістики Інтертранслог-2024 : X Міжнар. науково-практ. конф., м. Одеса, 30–31 трав. 2024 р. 2024. С. 44–47.* URL: <https://doi.org/10.31375/978-966-7716-95-0> (дата звернення: 28.10.2024).
59. Excel для бізнесу. Laba (Лабa) – міжнародна онлайн-школа | Розумних люблять. URL: <https://laba.ua/lecture/270-excel-dlya-biznesu> (дата звернення: 15.11.2024).

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Горизонтальний аналіз звіту про фінансовий стан ТОВ «Текро» за 2020-2023 роки

Актив	Код рядка	2020 рік, тис. грн	2021 рік, тис. грн	2022 рік, тис. грн	2023 рік, тис. грн	Абсолютне відхилення 2021 р. до 2020 р., тис. грн	Відносне відхилення 2021 р. до 2020 р., %	Абсолютне відхилення 2022 р. до 2021 р., тис. грн	Відносне відхилення 2022 р. до 2021 р., %	Абсолютне відхилення 2023 р. до 2022 р., тис. грн	Відносне відхилення 2023 р. до 2022 р., %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
I. Необоротні активи											
Нематеріальні активи	1000	870,2	794,9	539,7	320,8	-75,3	-8,7	-255,2	-32,1	-218,9	-40,6
первісна вартість	1001	1980,9	1528,4	1528,4	1528,4	-452,5	-22,8	0,0	0,0	0,0	0,0
накопичена амортизація	1002	-1110,7	-733,5	-988,7	-1207,6	377,2	-34,0	-255,2	34,8	-218,9	22,1
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	х	0,0	х	0,0	х
Основні засоби:	1010	5543,6	6725,1	7748,8	9746,0	1181,5	21,3	1023,7	15,2	1997,2	25,8
первісна вартість	1011	13845,6	14001,4	16994,6	18214,8	155,8	1,1	2993,2	21,4	1220,2	7,2
знос	1012	-8302,0	-7276,3	-9245,8	-8468,8	1025,7	-12,4	-1969,5	27,1	777,0	-8,4
Довгострокові біологічні активи	1020	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	х	0,0	х	0,0	х
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	22337,3	22337,3	22337,3	22337,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Інші необоротні активи	1090	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	х	0,0	х	0,0	х
Усього за розділом I	1095	28751,1	29857,3	30625,8	32404,1	1106,2	3,8	768,5	2,6	1778,3	5,8
II. Оборотні активи											
Запаси:	1100	54872,5	54533,6	36823,6	38434,6	-338,9	-0,6	-17710,0	-32,5	1611,0	4,4
у тому числі готова продукція	1103	16794,4	15813,4	12628,2	14411,9	-981,0	-5,8	-3185,2	-20,1	1783,7	14,1
Поточні біологічні активи	1110	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	х	0,0	х	0,0	х
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	105603,6	92877,6	85820,0	87166,8	-12726,0	-12,1	-7057,6	-7,6	1346,8	1,6
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	2721,2	1771,2	215,8	658,5	-950,0	-34,9	-1555,4	-87,8	442,7	205,1
у тому числі з податку на прибуток	1136	164,9	164,9	164,9	164,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	27175,0	8433,8	8184,1	8466,8	-18741,2	-69,0	-249,7	-3,0	282,7	3,5
Поточні фінансові інвестиції	1160	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	х	0,0	х	0,0	х

Продовження таблиці А.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Гроші та їх еквіваленти	1165	2109,9	5609,3	15114,3	2697,2	3499,4	165,9	9505,0	169,5	-12417,1	-82,2
Витрати майбутніх періодів	1170	291,6	320,0	350,9	39,4	28,4	9,7	30,9	9,7	-311,5	-88,8
Інші оборотні активи	1190	894,4	179,0	352,1	233,0	-715,4	-80,0	173,1	96,7	-119,1	-33,8
Усього за розділом II	1195	193668,2	163724,5	146860,8	137696,3	-29943,7	-15,5	-16863,7	-10,3	-9164,5	-6,2
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	x	0,0	x	0,0	x
Баланс	1300	222419,3	193581,8	177486,6	170100,4	-28837,5	-13,0	-16095,2	-8,3	-7386,2	-4,2
Пасив	Код рядка	2020 рік, тис. грн	2021 рік, тис. грн	2022 рік, тис. грн	2023 рік, тис. грн	Абсолютне відхилення 2021 р. до 2020 р., тис. грн	Відносне відхилення 2021 р. до 2020 р., %	Абсолютне відхилення 2022 р. до 2021 р., тис. грн	Відносне відхилення 2022 р. до 2021 р., %	Абсолютне відхилення 2023 р. до 2022 р., тис. грн	Відносне відхилення 2023 р. до 2022 р., %
I. Власний капітал											
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	28,1	28,1	28,1	28,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Додатковий капітал	1410	19093,8	19093,8	19093,8	19093,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Резервний капітал	1415	562,2	562,2	562,2	562,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	35584,4	30784,2	6180,2	11244,7	-4800,2	-13,5	-24604,0	-79,9	5064,5	81,9
Неоплачений капітал	1425	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	x	0,0	x	0,0	x
Усього за розділом I	1495	55268,5	50468,3	25864,3	30928,8	-4800,2	-8,7	-24604,0	-48,8	5064,5	19,6
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	13558,1	14983,4	18495,6	43174,7	1425,3	10,5	3512,2	23,4	24679,1	133,4
III. Поточні зобов'язання											
Короткострокові кредити банків	1600	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	x	0,0	x	0,0	x
Поточна кредиторська заборгованість за:											
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	x	0,0	x	0,0	x
товари, роботи, послуги	1615	137984,4	101531,3	107838,9	91482,3	-36453,1	-26,4	6307,6	6,2	-16356,6	-15,2
розрахунками з бюджетом	1620	3,9	0,0	531,7	0,0	-3,9	-100,0	531,7	x	-531,7	-100,0
у тому числі з податку на прибуток	1621	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	x	0,0	x	0,0	x
розрахунками зі страхування	1625	2,1	0,0	0,0	0,0	-2,1	-100,0	0,0	x	0,0	x

Кінець таблиці А.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
розрахунками з оплати праці	1630	0,0	0,0	1,1	147,7	0,0	x	1,1	x	146,6	13327,3
Доходи майбутніх періодів	1665	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	x	0,0	x	0,0	x
Інші поточні зобов'язання	1690	15602,3	26598,8	24755,0	4366,9	10996,5	70,5	-1843,8	-6,9	-20388,1	-82,4
Усього за розділом III	1695	153592,7	128130,1	133126,7	95996,9	-25462,6	-16,6	4996,6	3,9	-37129,8	-27,9
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	x	0,0	x	0,0	x
Баланс	1900	222419,3	193581,8	177486,6	170100,4	-28837,5	-13,0	-16095,2	-8,3	-7386,2	-4,2

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Текро»

Таблиця Б.1 – Вертикальний аналіз звіту про фінансовий стан ТОВ «Текро» за 2020-2023 роки

Актив	Код рядка	Частка в балансі у 2020 році, %	Частка в балансі у 2021 році, %	Частка в балансі у 2022 році, %	Частка в балансі у 2023 році, %	Абсолютне відхилення частки в 2021 р. до частки в 2020 р., в.п.	Відносне відхилення частки в 2021 р. до частки в 2020 р., %	Абсолютне відхилення частки в 2022 р. до частки в 2021 р., в.п.	Відносне відхилення частки в 2022 р. до частки в 2021 р., %	Абсолютне відхилення частки в 2023 р. до частки в 2022 р., в.п.	Відносне відхилення частки в 2023 р. до частки в 2022 р., %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
I. Необоротні активи											
Нематеріальні активи	1000	0,39	0,41	0,30	0,19	0,02	4,95	-0,11	-25,95	-0,12	-37,98
первісна вартість	1001	0,89	0,79	0,86	0,90	-0,10	-11,35	0,07	9,07	0,04	4,34
накопичена амортизація	1002	0,50	0,38	0,56	0,71	-0,12	-24,12	0,18	47,02	0,15	27,44
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	x	0,00	x	0,00	x
Основні засоби:	1010	2,49	3,47	4,37	5,73	0,98	39,38	0,89	25,67	1,36	31,24
первісна вартість	1011	6,22	7,23	9,58	10,71	1,01	16,19	2,34	32,38	1,13	11,83
знос	1012	3,73	3,76	5,21	4,98	0,03	0,70	1,45	38,59	-0,23	-4,43
Довгострокові біологічні активи	1020	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	x	0,00	x	0,00	x
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	10,04	11,54	12,59	13,13	1,50	14,90	1,05	9,07	0,55	4,34
Інші необоротні активи	1090	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	x	0,00	x	0,00	x
Усього за розділом I	1095	12,93	15,42	17,26	19,05	2,50	19,32	1,83	11,88	1,79	10,40
II. Оборотні активи											
Запаси:	1100	24,67	28,17	20,75	22,60	3,50	14,19	-7,42	-26,35	1,85	8,91
у тому числі готова продукція	1103	7,55	8,17	7,12	8,47	0,62	8,19	-1,05	-12,90	1,36	19,08
Поточні біологічні активи	1110	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	x	0,00	x	0,00	x
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	47,48	47,98	48,35	51,24	0,50	1,05	0,37	0,78	2,89	5,98
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	1,22	0,91	0,12	0,39	-0,31	-25,21	-0,79	-86,71	0,27	218,39
у тому числі з податку на прибуток	1136	0,07	0,09	0,09	0,10	0,01	14,90	0,01	9,07	0,00	4,34
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	12,22	4,36	4,61	4,98	-7,86	-64,34	0,25	5,84	0,37	7,95
Поточні фінансові інвестиції	1160	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	x	0,00	x	0,00	x

Продовження таблиці Б.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Гроші та їх еквіваленти	1165	0,95	2,90	8,52	1,59	1,95	205,46	5,62	193,89	-6,93	-81,38
Витрати майбутніх періодів	1170	0,13	0,17	0,20	0,02	0,03	26,09	0,03	19,60	-0,17	-88,28
Інші оборотні активи	1190	0,40	0,09	0,20	0,14	-0,31	-77,01	0,11	114,54	-0,06	-30,95
Усього за розділом II	1195	87,07	84,58	82,74	80,95	-2,50	-2,87	-1,83	-2,17	-1,79	-2,17
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	x	0,00	x	0,00	x
Баланс	1300	100,00	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Пасив	Код рядка	Частка в балансі у 2020 році, %	Частка в балансі у 2021 році, %	Частка в балансі у 2022 році, %	Частка в балансі у 2023 році, %	Абсолютне відхилення частки в 2021 р. до частки в 2020 р., в.п	Відносне відхилення частки в 2021 р. до частки в 2020 р., %	Абсолютне відхилення частки в 2022 р. до частки в 2021 р., в.п.	Відносне відхилення частки в 2022 р. до частки в 2021 р., %	Абсолютне відхилення частки в 2023 р. до частки в 2022 р., в.п.	Відносне відхилення частки в 2023 р. до частки в 2022 р., %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
I. Власний капітал											
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	0,01	0,01	0,02	0,02	0,00	14,90	0,00	9,07	0,00	4,34
Додатковий капітал	1410	8,58	9,86	10,76	11,23	1,28	14,90	0,89	9,07	0,47	4,34
Резервний капітал	1415	0,25	0,29	0,32	0,33	0,04	14,90	0,03	9,07	0,01	4,34
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	16,00	15,90	3,48	6,61	-0,10	-0,60	-12,42	-78,10	3,13	89,85
Неоплачений капітал	1425	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	x	0,00	x	0,00	x
Усього за розділом I	1495	24,85	26,07	14,57	18,18	1,22	4,92	-11,50	-44,10	3,61	24,77
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	6,10	7,74	10,42	25,38	1,64	26,98	2,68	34,63	14,96	143,57
III. Поточні зобов'язання											
Короткострокові кредити банків	1600	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	x	0,00	x	0,00	x
Поточна кредиторська заборгованість за:											
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	x	0,00	x	0,00	x
товари, роботи, послуги	1615	62,04	52,45	60,76	53,78	-9,59	-15,46	8,31	15,84	-6,98	-11,48

Кінець таблиці Б.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
розрахунками з бюджетом	1620	0,00	0,00	0,30	0,00	0,00	-100,00	0,30	x	-0,30	-100,00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	x	0,00	x	0,00	x
розрахунками зі страхування	1625	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-100,00	0,00	x	0,00	x
розрахунками з оплати праці	1630	0,00	0,00	0,00	0,09	0,00	x	0,00	x	0,09	13 910,32
Доходи майбутніх періодів	1665	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	x	0,00	x	0,00	x
Інші поточні зобов'язання	1690	7,01	13,74	13,95	2,57	6,73	95,88	0,21	1,51	-11,38	-81,59
Усього за розділом III	1695	69,06	66,19	75,01	56,44	-2,87	-4,15	8,82	13,32	-18,57	-24,76
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	x	0,00	x	0,00	x
Баланс	1900	100,00	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Текро»

Таблиця В.1 – Горизонтальний аналіз звіту про рух грошових коштів ТОВ «Текро» за 2020-2023 роки

Стаття	Код рядка	За 2020 рік, тис. грн	За 2021 рік, тис. грн	За 2022 рік, тис. грн	За 2023 рік, тис. грн	Абсолютне відхилення 2021 р. до 2020 р., тис. грн	Відносне відхилення 2021 р. до 2020 р., %	Абсолютне відхилення 2022 р. до 2021 р., тис. грн	Відносне відхилення 2022 р. до 2021 р., %	Абсолютне відхилення 2023 р. до 2022 р., тис. грн	Відносне відхилення 2023 р. до 2022 р., %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	310 283,3	239 942,9	203 394,1	233 308,6	-70 340,4	-22,7	-36 548,8	-15,2	29 914,5	14,7
Інші операційні доходи	2120	7 992,9	21 229,9	24 692,0	15 419,5	13 237,0	165,6	3 462,1	16,3	-9 272,5	-37,6
Інші доходи	2240	0,0	92,8	0,0	9,3	92,8	x	-92,8	-100,0	9,3	x
Разом доходи (2000+2120+2240)	2280	318 276,2	261 265,6	228 086,1	248 737,4	-57 010,6	-17,9	-33 179,5	-12,7	20 651,3	9,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-220 997,8	-177 644,6	-133 936,4	-161 676,1	43 353,2	-19,6	43 708,2	-24,6	-27 739,7	20,7
Інші операційні витрати	2180	-107 086,9	-86 336,3	-117 645,3	-80 257,5	20 750,6	-19,4	-31 309,0	36,3	37 387,8	-31,8
Інші витрати	2270	-3 461,7	-1 923,3	-859,8	-1 389,7	1 538,4	-44,4	1 063,5	-55,3	-529,9	61,6
Разом витрати (2050+2180+2270)	2285	-331 546,4	-265 904,2	-252 441,5	-243 323,3	65 642,2	-19,8	13 462,7	-5,1	9 118,2	-3,6
Фінансовий результат до оподаткування (2280-2285)	2290	-13 270,2	-4 638,6	-24 355,4	5 414,1	8 631,6	-65,0	-19 716,8	425,1	29 769,5	-122,2
Податок на прибуток	2300	-140,9	0,0	0,0	0,0	140,9	-100,0	0,0	x	0,0	x
Чистий прибуток (збиток) (2290-2300)	2350	-13 411,1	-4 638,6	-24 355,4	5 414,1	8 772,5	-65,4	-19 716,8	425,1	29 769,5	-122,2

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Текро»

Таблиця Г.1 – Динаміка фінансових показників ТОВ «Текро» у 2020-2023 роках

	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютна зміна показника у 2021 р. до 2020 р., в. п.	Відносна зміна показника у 2021 р. до 2020 р., %	Абсолютна зміна показника у 2022 р. до 2021 р., в. п.	Відносна зміна показника у 2022 р. до 2021 р., %	Абсолютна зміна показника у 2023 р. до 2022 р., в. п.	Відносна зміна показника у 2023 р. до 2022 р., %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Коефіцієнт рентабельності активів, %	6,03	2,40	13,72	3,18	-3,63	-60,26	11,33	472,67	-10,54	-76,81
Коефіцієнт рентабельності продукції, %	40,40	35,07	51,86	44,31	-5,33	-13,20	16,79	47,88	-7,55	-14,56
Коефіцієнт рентабельності капіталу, %	24,27	9,19	94,17	17,51	-15,07	-62,12	84,97	924,53	-76,66	-81,41
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,26	1,28	1,10	1,43	0,02	1,34	-0,17	-13,67	0,33	30,02
Коефіцієнт проміжної ліквідності	0,90	0,85	0,83	1,03	-0,05	-5,70	-0,03	-3,01	0,21	25,10
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,04	0,11	0,03	0,03	218,69	0,07	159,34	-0,09	-75,25
Коефіцієнт загальної оборотності активів	x	0,29	0,27	0,34	x	x	-0,01	-4,97	0,06	22,46
Коефіцієнт загальної оборотності запасів	x	0,81	0,73	1,07	x	x	-0,08	-9,71	0,34	46,53
Коефіцієнт оборотності готової продукції	x	2,72	2,35	2,99	x	x	-0,37	-13,56	0,63	26,97
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	x	0,50	0,52	0,61	x	x	0,01	2,50	0,10	18,80

Кінець таблиці Г.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Період обороту дебіторської заборгованості, днів	x	181,47	177,03	149,02	x	x	-4,43	-2,44	-28,01	-15,82
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	x	0,37	0,32	0,40	x	x	-0,05	-13,97	0,09	26,69
Період обороту кредиторської заборгованості, днів	x	246,07	286,01	225,76	x	x	39,94	16,23	-60,25	-21,07
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,94	0,92	0,90	0,75	-0,02	-1,75	-0,03	-2,91	-0,15	-16,70

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Текро»

Рисунок Д.1 – Схема організаційної структури ТОВ «Текро»



Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої документації ТОВ «Текро»

Звіт подібності

метадані

Заголовок

Контроль та аналіз комерційної діяльності підприємства

Автор Науковий керівник / Експерт

Скала Н.В. Хмурковський Г.В.

підрозділ

кафедра комерційної діяльності і логістики

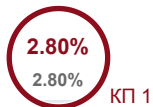
Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		3
Інтервали		0
Мікропробіли		3
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		30

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



25
Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



17936
Кількість слів



142169
Кількість символів

Подібності за списком джерел

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

Колір тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	http://ephsheir.phdpu.edu.ua/bitstream/handle/8989898989/6935/Semenenko%20O.%20H.%20K%20omertsina%20diialnist%20pidpriemstva%20systema%20analizu%20ta%20otsinky.pdf?sequence=1	49	0.27 %
2	http://ephsheir.phdpu.edu.ua/bitstream/handle/8989898989/6935/Semenenko%20O.%20H.%20K%20omertsina%20diialnist%20pidpriemstva%20systema%20analizu%20ta%20otsinky.pdf?sequence=1	27	0.15 %
3	http://ephsheir.phdpu.edu.ua/bitstream/handle/8989898989/6935/Semenenko%20O.%20H.%20K%20omertsina%20diialnist%20pidpriemstva%20systema%20analizu%20ta%20otsinky.pdf?sequence=1	27	0.15 %

4	Дослідження продуктивності праці персоналу суб'єкта господарювання 6/10/2024 National University "Zaporizhzhia Polytechnic" (Кафедра "Підприємництво, торгівля та біржова діяльність")	26	0.14 %
5	https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/533416.pdf	24	0.13 %
6	https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/533416.pdf	21	0.12 %
7	http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/10_1_2016ua/6.pdf	19	0.11 %
8	https://a7d.com.ua/novini/35756-oberig-pokraschit-zdorovya-korv.html	19	0.11 %
9	Причепа.docx 2/23/2022 Publishing House "Helvetica" (Видавничий дім "Гельветика")	16	0.09 %
10	YFCNU/2018m/econ/econ_2018_125.pdf 10/29/2019 Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University(CNU) (Deanery)	15	0.08 %

з бази даних RefBooks (0.00 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
------------------	-----------	--

з домашньої бази даних (0.10 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
1	Тарганчук М.Г. Управління комерційною діяльністю підприємства.docx 5/29/2022 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра комерційної діяльності і логістики)	10 (1)	0.06 %
2	Доскоч А.С. Контроль та аналіз комерційної діяльності підприємства.docx 1/13/2023 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра комерційної діяльності і логістики)	8 (1)	0.04 %

з програми обміну базами даних (1.01 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
1	YFCNU/2018m/econ/econ_2018_125.pdf 10/29/2019 Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University(CNU) (Deanery)	45 (4)	0.25 %
2	Причепа.docx 2/23/2022 Publishing House "Helvetica" (Видавничий дім "Гельветика")	40 (3)	0.22 %
3	2_075_KP_Самсонов І_Багорка МО.docx 5/25/2023 Dnipro State Agrarian and Economic University course work (Dnipro State Agrarian and Economic University course work)	38 (5)	0.21 %
4	Дослідження продуктивності праці персоналу суб'єкта господарювання 6/10/2024 National University "Zaporizhzhia Polytechnic" (Кафедра "Підприємництво, торгівля та біржова діяльність")	38 (3)	0.21 %

5	Заповіт як підстава виникнення цивільних правовідносин.doc 5/21/2020 Kyiv International University (KIU) (Кафедра ТППД)	21 (2)	0.12 %
з Інтернету (1.68 %)			
ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ДЖЕРЕЛО URL	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
1	http://ephsheir.phdpu.edu.ua/bitstream/handle/8989898989/6935/Semenenko%20O.%20H.%20Komertsiiina%20diialnist%20pidpriemstva%20systema%20analizu%20ta%20otsinky.pdf?sequence=1	122 (5)	0.68 %
2	https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/533416.pdf	93 (7)	0.52 %
3	https://a7d.com.ua/novini/35756-oberig-pokraschit-zdorovya-korv.html	19 (1)	0.11 %
4	http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/10_1_2016ua/6.pdf	19 (1)	0.11 %
5	https://tekro.agrobiz.net/	14 (1)	0.08 %
6	https://dmb.kyivcity.gov.ua/files/2019/8/23/output.pdf	12 (2)	0.07 %
7	http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/15118/1/Samko_II_KR_076_2023.pdf	11 (1)	0.06 %
8	https://www.sciencedirect-com.ezp.ukma.edu.ua/bitstreams/9dc3ac22-8a15-4c71-a7bf-9529b371b6c0/download	7 (1)	0.04 %
9	http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/3542/1/1_1_%D0%97%D0%91%D0%86%D0%A0%D0%9D%D0%98%D0%9A_2018_%D1%81%D1%82%D1%83%D0%B4_%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB2%20%282%29.pdf	5 (1)	0.03 %

Список прийнятих фрагментів (немає прийнятих фрагментів)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗМІСТ	КІЛЬКІСТЬ ОДНАКОВИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
------------------	-------	---------------------------------------

**SECTION II.
LOGISTICS AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN LOGISTICS**

УДК 656+658.7

**ВИКОРИСТАННЯ ХМАРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
У ЛОГІСТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

Хмурковський Г.В.

*к.е.н., доц., доцент кафедри комерційної діяльності та логістики
Скала Н.В.*

*студентка 1 курсу магістерського рівня освіти
ОП «Комерційна діяльність та логістика»*

Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана

Умови сьогодення під впливом факторів соціально-політичного й економічного характеру спонукають до знаходження оптимальних шляхів вирішення як локальних проблем окремих вітчизняних або закордонних підприємств, так і глобальних викликів цілих галузей. Зокрема, сфера логістики перебуває в постійному розвитку, а компанії безперервно шукають способи вдосконалення своєї діяльності. Хмарні сервіси для логістичного бізнесу стали революційною технологією в галузі, надаючи їй більшу гнучкість, масштабованість і забезпечуючи економію коштів. Виникнення технології хмарних обчислень створило глобально взаємопов'язаний цифровий ландшафт, що відкриває значні перспективи для сектору логістики. За допомогою хмарних сервісів у логістиці компанії можуть досягти більшої результативності та оперативності, що дозволяє їм випереджати конкурентів. У той же час використання цих технологій створює для підприємств ряд проблем, які стоять на шляху до ефективного впровадження логістичної діяльності. Хмарними технологіями називають технології обробки та зберігання даних, що забезпечують зручний та вільний доступ до ресурсів через провайдера. Фактично вони є послугами що надають ІТ-ресурси у вигляді відповідної моделі сервісу в режимі віддаленого доступу. Всі необхідні програмні продукти знаходяться на віддаленому інтернет-сервері й тимчасово кешуються з боку клієнтів (на комп'ютерах, ноутбуках, смартфонах тощо) [1]. Особливостями хмарних технологій є неприхильність до апаратної платформи й географічної території, а також можливість масштабування. Клієнт може працювати з хмарними сервісами з будь-якої точки планети та з будь-якого пристрою, що має доступ в мережу Інтернет, а також оперативно реагувати на мінливі бізнес-завдання підприємства чи потреби ринку [2].

Нині вдається ефективно використовувати хмарні рішення в різних напрямках логістики. Наприклад, системи управління запасами (Inventory

**СЕКЦІЯ II.
ЛОГІСТИКА ТА ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ В ЛОГІСТИЦІ**

Management System, IMS), які відносяться до хмарного програмного забезпечення, дозволяють підприємству підтримувати оптимальний рівень, зменшувати дефіцит і зводити до мінімуму ризик надлишку запасів. Системи управління транспортуванням (Transportation Management System, TMS), використовуючи дані про дорожній рух, стан доріг і погодні умови в реальному часі, забезпечують оптимізацію маршрутів доставки. Хмарні системи управління складом (Warehouse Management System, WMS) дозволяють логістичним компаніям керувати своїми складськими операціями в режимі реального часу, включаючи отримання та зберігання запасів, відстеження відправлень, а також управління робочою силою і ресурсами. Особливої уваги заслуговує застосування хмарних технологій в управлінні ланцюгом поставок, оскільки ці рішення дають можливість логістичним компаніям керувати всім ланцюжком – від постачання сировини до доставки готової продукції клієнтам. За допомогою цього організації мають змогу ефективніше співпрацювати зі своїми партнерами, скоротити час виконання робіт і підвищити загальну продуктивність ланцюга поставок [3].

Враховуючи широкий спектр використання хмарних технологій в логістиці, часто виокремлюють такі переваги, які компанії отримують від їх впровадження:

- гнучкість – рішення типу «Програмне забезпечення як послуга» (SaaS) є адаптованими до різних робочих навантажень, сезонності продуктів і складності логістичних операцій;

- масштабованість – хмарні рішення дозволяють у реальному часі масштабувати ресурси відповідно до попиту, забезпечуючи безперебійну продуктивність під час пікових періодів або раптових коливань активності;

- доступність – хмарні сервіси дозволяють користувачам отримати доступ до необхідної інформації в будь-який час і в будь-якому місці без використання додаткових специфічних пристроїв;

- централізація даних – хмарні технології створюють централізоване сховище, де зосереджуються великі обсяги даних із різних джерел, включаючи датчики, пристрої Інтернету речей, корпоративні системи тощо;

- аналітика даних – хмарні обчислення забезпечують платформи видимості з розширеними аналітичними можливостями, що дають змогу оперативно виявляти тенденції, аномалії, можливості оптимізації діяльності, робити прогнози та приймати рішення на основі згенерованих аналізів даних;

- просте технічне обслуговування, яке зазвичай здійснюють провайдери програмного забезпечення;

**SECTION II.
LOGISTICS AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN LOGISTICS**

– розмір початкових інвестицій – хмарна логістика потребує менших початкових інвестицій через гнучкі можливості розгортання. Як правило, компанія платить лише за необхідну кількість ліцензій на періодичній основі, корегуючи обсяг доступних функцій під потреби своєї діяльності [4].

Проте окрім значних позитивних аспектів, застосування хмарних технологій в логістиці може спричинити низку проблем, до яких, перш за все, варто віднести ризик для безпеки та конфіденційності даних, оскільки інформація зберігається не на внутрішніх серверах організації і ненадійне шифрування та слабкий захист створюють сприятливі передумови для її витоку. Ще одним викликом є інтеграція хмарного програмного забезпечення з існуючими на підприємстві системами. Процес об'єднання багатьох модулів може зайняти значний проміжок часу та створити додаткові проблеми на основі їх несумісності. Також суттєвим ризиком є збої в роботі Інтернет-мережі, за рахунок якої хмарні технології здатні функціонувати, оскільки вони можуть зашкодити продуктивності, присутності та навіть репутації підприємства [5].

Нині використання хмарних технологій стає все більш поширеним серед логістичних компаній адже такі сервіси забезпечують їм значну кількість переваг: організації можуть оптимізувати свої процеси, зменшити витрати на апаратне забезпечення та інфраструктуру й отримати доступ до даних у реальному часі з будь-якої точки світу. Хмарні сервіси продовжують удосконалюватись, що також є передумовою розвитку логістичної галузі. Однак їх впровадження в діяльність окремого підприємства повинне бути доцільним та економічно обґрунтованим, щоб компанія мала змогу впоратись із потенційними ризиками та в якомога більшій мірі скористатись перевагами цих технологій.

Список джерел

1. Аверкина М., Загоруйко О. Застосування хмарних технологій у логістичних системах. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2023. № 1. С. 45-49. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-6> (дата звернення: 20.05.2024).
2. Гордієнко О.М., Смерічевська С.В. Хмарні технології в логістиці та управлінні ланцюгами постачання: практика, перспективи та ризики // Проблеми підготовки професійних кадрів з логістики в умовах глобального конкурентного середовища: Збірник доповідей XXI Міжнародної науково-практичної конференції. – Національний авіаційний університет. – Київ, 2023. С. 170-174. URL: <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/61578> (дата звернення: 20.05.2024).

**СЕКЦІЯ ІІ.
ЛОГІСТИКА ТА ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ В ЛОГІСТИЦІ**

3. Srivastava S. How Cloud in Logistics Business Can Help Maximizing Profit. Appinventiv. URL: <https://appinventiv.com/blog/cloud-solutions-for-logistics/> (дата звернення: 20.05.2024).
4. Hasankhani M. Cloud Computing and The Future of Logistics - Visiwise Blog. Visiwise Blog. URL: <https://www.visiwise.co/blog/cloud-computing-logistics/> (дата звернення: 20.05.2024).
5. Tymoshchenko D. Cloud Computing in Logistics and Supply Chain [2024 Guide]. Bespoke Software Development Company – Acropolium. URL: <https://acropolium.com/blog/cloud-computing-in-logistics-and-supply-chain/> (дата звернення: 20.05.2024).

UDC 338:656.6

DIGITALIZATION URGENCY OF THE DANUBE PORTS

Baryshnikova V.

PhD, assistant professor, department of Economy and Financing

Odesa National Maritime University, Ukraine, Odesa

Filina-Dawidovych L.

Prof., DSc

West Pomeranian University of Technology, Szczecin, Poland

Sinchenko D.

PhD students, department of Economy and Financing

Odesa National Maritime University, Ukraine, Odesa

Digitalization is a new phenomenon for the Danube ports and this aspect is not concerned only with Ukrainians ports, but also touched all Danube ports. It has a significant impact on logistic process beginning from the cargo deliveries operations, continuous with ports and ships operations and finishing with custom clearance process and receipting by the consignee [1].

«Port digitalization is the digital transformation of port processes» [2] based on modern technologies and included next main innovations: IoT (Internet of Things), Big Data, blockchain, 5G, and AI (Artificial Intelligence) [2].

Digitalization turning ports into Smart Ports, making all operations the same in different ports and creating digital twins, thereby simplifying the entire logistics



ΧΑΡΟΚΟΠΕΙΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ



м. Одеса, Україна

30-31 травня 2024 року

Сертифікат

Цей сертифікат надається

Скала Надія Володимирівна

на знак участі в

X Міжнародна науково-практична конференція

**«ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНОЇ
ЛОГІСТИКИ ІНТЕРТРАНСЛОГ-2024»**



Більше за посиланням

Заступник голови конференції
«Інтертранслог-2024» д.е.н, професор

Михайло Постан