

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

Факультет маркетингу

Кафедра комерційної діяльності і логістики

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «КОМЕРЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА ЛОГІСТИКА»

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Форма навчання: _____
очна (денна), заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Вибір та розробка комерційної стратегії»
(назва теми)

здобувача: Круторогова Артема Сергійовича
(ПІБ, підпис)

Науковий керівник: д.е.н., професор, Галиця І. О.
(науковий ступінь, учене звання, ПІБ)

(підпис)

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

Завідувач кафедри: д.е.н., доцент, Олексюк О.І.
(підпис)

Київ 2024

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

Факультет маркетингу

Кафедра комерційної діяльності і логістики

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «КОМЕРЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА ЛОГІСТИКА»

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

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

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

_____ Оксана ВИСОЦЬКА.

(підпис)

_____ 202_ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Олексій ОЛЕКСЮК

(підпис)

_____ 202_ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти _____ Круторогову Артему Сергійовичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

_____ очної (денної) форми навчання
очної (денної), заочної, дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему «_____ Вибір та розробка комерційної стратегії _____»

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

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

_____ ПП «Хімдекор»

(назва підприємства)

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретичні засади формування комерційної стратегії підприємства (назва розділу)
Розділ 2	Дослідження економічної діяльності та комерційної стратегії підприємства ПП «ХІМДЕКОР» (назва розділу)
Розділ 3	Обґрунтування вибору та розробки комерційної стратегії ПП «ХІМДЕКОР» (назва розділу)
Об'єкт дослідження:	Комерційна стратегія підприємства.
Предмет дослідження:	Сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів, пов'язаних з вибором та розробкою комерційної стратегії підприємства.
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Узагальнити теоретичні підходи та розробити практичні рекомендації щодо вибору та розробки комерційної стратегії підприємства ПП «ХІМДЕКОР».

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

У розділі 1	Визначити сутність та складові комерційної стратегії; Виділити основні етапи та принципи розробки комерційної стратегії; З'ясувати підходи до розробки комерційної стратегії підприємства та оцінювання її ефективності.
У розділі 2	Охарактеризувати організаційно-економічну діяльність підприємства «ХІМДЕКОР»; Оцінити ділову активність та фінансові результати підприємства «ХІМДЕКОР»; Проаналізувати показники ефективності діючої комерційної стратегії підприємства «ХІМДЕКОР»;
У розділі 3	Обґрунтувати комерційну стратегію підприємства «ХІМДЕКОР»; Оцінити ділову активність та фінансові результати підприємства «ХІМДЕКОР»; Розрахувати економічний ефект від реалізації комерційної стратегії для підприємства «ХІМДЕКОР».

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

І. О. Галиця

(ініціали, прізвище)

« ____ » _____ 20__ р.

**Завдання одержав
здобувач**

(підпис)

А. С. Круторогов

(ініціали, прізвище)

« ____ » _____ 20__ р.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 74 сторінки, 13 таблиць, 15 рисунків, список використаних джерел з 60 найменувань, додатки.

«Вибір та розробка комерційної стратегії»

Об'єктом дослідження кваліфікаційної БАКАЛАВРСЬКОЇ роботи є комерційна стратегія підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів, пов'язаних з вибором та розробкою комерційної стратегії підприємства.

Мета і завдання дослідження. Основною метою кваліфікаційної БАКАЛАВРСЬКОЇ роботи є узагальнення теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо вибору та розробки комерційної стратегії підприємства ПП «ХІМДЕКОР».

Відповідно до поставленої мети визначені такі *завдання*:

- визначити сутність та складові комерційної стратегії;
- виділити основні етапи та принципи розробки комерційної стратегії;
- з'ясувати підходи до розробки комерційної стратегії підприємства та оцінювання її ефективності;
- охарактеризувати організаційно-економічну діяльність підприємства «ХІМДЕКОР»;
- оцінити ділову активність та фінансові результати підприємства «ХІМДЕКОР»;
- проаналізувати показники ефективності діючої комерційної стратегії підприємства «ХІМДЕКОР»;
- обґрунтувати комерційну стратегію підприємства «ХІМДЕКОР»;
- розробити програму заходів з впровадження оновленої комерційної стратегії підприємства «ХІМДЕКОР»;
- розрахувати економічний ефект від реалізації комерційної стратегії для підприємства «ХІМДЕКОР».

Теоретична, методологічна і практична значущість отриманих результатів. Під час дослідження було систематизовано різноманітні підходи до трактування категорії «комерційна стратегія», проаналізовано вплив вибору та розробки комерційної стратегії на підприємство «Хімдекор» та на ефективність його діяльності, виявлено взаємозв'язок між комерційною стратегією підприємства та результатами його фінансово-економічної діяльності.

Практичні результати дослідження полягають у виявленні впливу комерційної стратегії підприємства «Хімдекор» на фінансовий стан та ефективність діяльності компанії. Відповідно до цього практичне значення мають розроблені рекомендації щодо поліпшення комерційної стратегії підприємства «Хімдекор»

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи – 2023.

Рік захисту роботи – 2024.

Ключові слова: комерційна діяльність, комерційна стратегія, підприємство, оцінка фінансових результатів, парна лінійна регресія, кореляційне поле, розробка комерційної стратегії, ключові показники ефективності, створення споживчої цінності, крос-сейлінг.

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

Круторогов А. С.

(прізвище, ініціали)

на тему «Вибір та розробка комерційної стратегії»

(назва теми)

- 1. Актуальність теми:** В теперішніх, нестабільних умовах, викликаних повномасштабним вторгненням РФ, кризовими явищами в українській економіці та посиленням конкурентної боротьби, тема роботи є надзвичайно актуальною. Вибір і розробка ефективної комерційної стратегії є ключовим інструментом для забезпечення конкурентоспроможності та стабільного розвитку підприємства.
- 2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи:** Робота є структурованою та логічною, з використанням актуальних даних. Було проведено якісний аналіз економічної діяльності підприємства. Особливо можна виділити обґрунтованість рекомендацій щодо розробки комерційної стратегії підприємства.
- 3. Наявність самостійних розробок автора:** Автор продемонстрував самостійність у проведенні дослідження, зокрема, в аналізі економічної діяльності ПП «Хімдекор», розробці пропозицій щодо покращення комерційної стратегії та оцінці економічного ефекту від її реалізації.
- 4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій:** Теоретичні висновки роботи базуються на аналізі наукових джерел і досліджень та є ґрунтовними. Практичні рекомендації, розроблені автором, мають значущість для підприємства ПП «Хімдекор» і можуть бути впроваджені для покращення його фінансового стану та підвищення ефективності діяльності.
- 5. Наявність недоліків:** Не вистачає деталізації, щодо ризиків при впровадженні нової стратегії.
- 6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК:** Кваліфікаційна бакалаврська робота відповідає встановленим вимогам та заслуговує на позитивну оцінку. Рекомендується для захисту. Підготовка кваліфікаційної бакалаврської роботи оцінюється на 52 бали.

Науковий керівник

Професор, д.е.н., проф. І. О. Галиця

(посада, учене звання, науковий ступінь)


(підпис)

І. О. Галиця

(прізвище, ініціали)

«28» квітня 2024 р.

РЕЦЕНЗІЯ
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача вищої освіти

Круторогова Артема Сергійовича

Тема: Вибір та розробка комерційної стратегії на прикладі ПП "Хімдекор"

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення

Сучасні, не стабільні умови ринкового середовища, викликані кризовими явищами, конкурентною боротьбою та повномасштабним вторгненням РФ, визначають потребу вибору та розробки комерційної стратегії вкрай актуальною для українських підприємств.

Якість проведеного дослідження

Дослідження представлене у цій роботі виконано на достатньо високому рівні. Особливо можна виділити якісний аналіз фінансової звітності. Загалом усі аспекти обраної теми, досліджені якісно та ретельно, а зроблені висновки підкріплені обґрунтованими аргументами.

Якість роботи можна оцінити як високу, до захисту рекомендовано.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи

В роботі вдало поєднані теоретичні аспекти з практичними, що в свою чергу сприяло якісній розробці комерційної стратегії. Також можна відзначити чітку логіку викладу та аргументації, що робить дослідження переконливим та цікавим для читача. Додатковою перевагою є економічне обґрунтування запропонованих заходів.

Зауваження

Бажано більш детально розглянути можливі ризики та виклики, з якими може зіткнутися підприємство при впровадженні запропонованої стратегії. Рекомендується розширити дослідження цього аспекту для більш повного уявлення про можливості оптимізації стратегії.

Практична значимість висновків і рекомендацій

Рекомендації, запропоновані у роботі, мають потенціал для успішного впровадження в практику комерційної діяльності підприємства ПП «Хімдекор». Висновки автора є обґрунтованими та можуть стати основою для подальших стратегічних рішень.

РЕЦЕНЗЕНТ

доцент кафедри організації авіаційних
робіт та послуг Факультету транспорту,
к.е.н., доцент

 Вікторія КЛИМЕНКО



ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОМЕРЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність та складові комерційної стратегії.....	6
1.2. Основні етапи та принципи розробки комерційної стратегії.....	10
1.3. Підходи до розробки комерційної стратегії підприємства та оцінювання її ефективності.....	15
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОМЕРЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ПП «ХІМДЕКОР»	24
2.1. Характеристика організаційно-економічної діяльності ПП «ХІМДЕКОР».....	24
2.2. Оцінка ділової активності та фінансових результатів підприємства.....	27
2.3. Аналіз показників ефективності діючої комерційної стратегії.....	37
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ВИБОРУ ТА РОЗРОБКИ КОМЕРЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПП «ХІМДЕКОР»	47
3.1. Обґрунтування комерційної стратегії підприємства.....	47
3.2. Розробка програми заходів з впровадження оновленої комерційної стратегії.....	50
3.3. Економічний ефект від реалізації комерційної стратегії.....	55
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66
ДОДАТКИ	72

ВСТУП

Актуальність теми. Швидкі, непередбачувані трансформації в умовах функціонування внутрішнього й зовнішнього середовища українських підприємств, викликані повномасштабним вторгненням Російської Федерації, кризові явища в вітчизняній економіці та конкурентна боротьба, що постійно посилюється, – це все примушує компанії зосередитися не лише на ефективності виробництва та надання послуг, але й на виборі та розробці комерційної стратегії.

Потреба у стратегічному управлінні комерційною діяльністю пояснюється бажанням кожного суб'єкта господарювання забезпечити стабільність та безперервність свого функціонування у довгостроковій перспективі, а також зберегти сильну позицію на ринку. Основною метою сучасних українських організацій та підприємств в умовах нестабільного середовища є не лише здобуття та максимізація прибутку, а й створення надійної основи, що дозволить реалізувати наявний потенціал і забезпечить подальший розвиток підприємства.

Тому, підприємства все частіше зосереджують увагу саме на виборі та розробці комерційної стратегії, тим самим намагаючись зробити своє підприємство ефективнішим та більш конкурентоспроможним на ринку. Для досягнення цієї мети підприємства розробляють та втілюють комерційну стратегію, що максимально відповідає вимогам ринку для просування своїх товарів чи послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням сутності та змісту комерційної стратегії активно займаються такі науковці, як Апопій В. В., Гетьман О. О., Балабанова Л. В., Русєва О. Н., Дахно І. І., Крисько Ж., Синяєва І. М., Череп А. В., Багрова І. В., Власюк В. Є., Гонський М. Д., Марченко І. С., Ортинська О. Л., Саблук О., Германчук А. М., Осипова Л. В. та ін.

Попри інтенсивне дослідження проблем розробки комерційної стратегії підприємства вченими, підходи до розуміння її сутності та змісту залишаються досить різнобічними. Це, у свою чергу, ускладнює виявлення специфіки та

структури комерційної стратегії, що важливо враховувати при розробці ефективної системи управління комерційною стратегією.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є узагальнити теоретичні підходи та розробити практичні рекомендації щодо вибору та розробки комерційної стратегії підприємства ПП «ХІМДЕКОР».

Для досягнення поставленої мети в роботі сформульовані й вирішені такі завдання:

- визначити сутність та складові комерційної стратегії;
- виділити основні етапи та принципи розробки комерційної стратегії;
- з'ясувати підходи до розробки комерційної стратегії підприємства та оцінювання її ефективності;
- охарактеризувати організаційно-економічну діяльність ПП «ХІМДЕКОР»;
- оцінити ділову активність та фінансові результати підприємства;
- проаналізувати показники ефективності діючої комерційної стратегії;
- обґрунтувати комерційну стратегію підприємства;
- розробити програму заходів з впровадження оновленої комерційної стратегії;
- розрахувати економічний ефект від реалізації комерційної стратегії.

Об'єкт дослідження – це комерційна стратегія підприємства.

Предмет дослідження – вибір та розробка комерційної стратегії підприємства ПП «ХІМДЕКОР».

Методи дослідження. Методологічною основою роботи стала сукупність принципів, прийомів наукового дослідження, загальнонаукові та спеціальні аналітичні методи, цей комплекс дозволив вирішити поставлені завдання, системно та комплексно дослідити питання вибору та розробки комерційної стратегії.

Діалектичний метод, метод структурно-логічного аналізу були застосовані для вивчення теоретичних засад формування комерційної стратегії підприємства. Для дослідження комерційної діяльності та діючої стратегії підприємства ПП

«ХІМДЕКОР» були застосовані методи синтезу та порівняльного аналізу. Методи узагальнення, індукції та дедукції, а також статистичний, коефіцієнтний методи та метод кореляційно-регресійного моделювання використовувалися для обґрунтування вибору та розробки комерційної стратегії ПП «ХІМДЕКОР». Для унаочнення результатів застосовувалися табличний та графічний методи.

Теоретична, методологічна і практична значущість отриманих результатів. Теоретичне значення отриманих результатів визначається актуальністю поставленої мети та завдань дослідження, а також за рівнем розробленості досліджуваних проблем, науковою новизною, яка була отримана в процесі дослідження, а також за розробкою та подальшим розвитком концептуальних положень комерційної стратегії, методології та розширенням підходів до розв'язання проблем формування комерційної стратегії підприємства.

Практична значимість дослідження полягає у можливості використання отриманих результатів та висновків ПП «ХІМДЕКОР» та іншими підприємствами для формування та розробки власних комерційних стратегій.

Інформаційну базу дослідження складають законодавчі та нормативно-правові акти органів державної влади і управління України; праці вітчизняних та зарубіжних науковців і практиків, статистичні дані офіційних сайтів, фінансові звіти ПП «ХІМДЕКОР» тощо.

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

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОМЕРЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та складові комерційної стратегії

Сучасні школи стратегічного управління пропонують різноманітні інструменти для вирішення стратегічних завдань організації. Проте питання методичного забезпечення формування комерційної стратегії виробничої організації з метою досягнення її конкурентоспроможності розглянуті не повною мірою.

Вивчення поняття комерційна стратегія доцільно розпочинати з визначення іншого, спорідненого поняття комерційної діяльності. Українська економічна література містить різноманітні тлумачення поняття комерційної діяльності.

Наведемо три найпоширеніші з них:

- комерційна діяльність – спосіб реалізації комерційних процесів як послідовного виконання операцій, що забезпечують організаційні, економічні, соціальні, правові аспекти товарно-грошового обміну (Апопій В.В.) [3 с.251];
- комерційну діяльність необхідно розглядати не тільки з позицій товарообмінних операцій, а також враховувати можливі маркетингові заходи та стимули, які забезпечують ефективне здійснення процесу купівлі – продажу на ринку (Зарічна О. В., Голубка Я.В., Молнар М. С.) [3 с.251];
- метою комерційної діяльності є збільшенні прибутків від продажу при умові задоволення попиту споживачів, а ринок слугує як система економічних взаємовідносин між продавцями і покупцями. Комерційну діяльність регулює ринкове середовище та кон'юнктура ринку, яка дозволяє підприємствам регулювати лімітовані матеріальні ресурси і грошові засоби (Виноградська А. М.) [5].

Інші трактування даного поняття конкретизують і доповнюють їх (таблиця 1.1)

Таблиця 1.1 – Трактування поняття «комерційна діяльність» [складено автором на основі 6, 7, 11, 12, 20, 29]

Науковці	Науковий погляд
Русева О. Н, Балан А. С.	Особливий вид діяльності, що охоплює обмін матеріальними цінностями і послугами, а також торговельні операції з придбання матеріально-технічних ресурсів й реалізації продукції та передбачає: 1) переміщення та накопичення продукції у просторі та за часом в складських приміщеннях, 2) просування товарів від виробника до споживача, 3) задоволення споживчого попиту за рахунок пропозиції товарів та послуг, 4) стимулювання виробництва та вплив на формування його обсягів, 5) забезпечення учасників ланцюжка формування вартості ринковою інформацією (властивості товарів, потреби покупців, конкурентів, обсяги продажу) 7) формування зайнятості, 8) сплата податків та платежів до бюджетів усіх рівнів. [6]
Гонський М. Д.	Комерція – це діяльність суб'єктів господарювання, що має бути заснована на принципах взаємодовіри, орієнтованості на задоволення запитів клієнтів. [7]
Дахно І. І.	Діяльність, яка в умовах конкурентного середовища спрямована на організацію та управління процесами купівлі-продажу для задоволення попиту споживачів та збільшення капіталізації її суб'єкта. [11]
Крисько Ж. Л.	Комерційною діяльністю визнається діяльність, яка в умовах конкурентного середовища спрямована на організацію та управління процесами купівлі-продажу для задоволення попиту споживачів і збільшення капіталізації її суб'єкта [12 с. 82]
Саблук О. О.	Комерційна діяльність – це діяльність, яка в умовах конкурентного середовища спрямована на організацію та управління процесами купівлі – продажу для задоволення попиту споживачів та збільшення капіталізації її суб'єкта. [20 с. 78]
Череп А. В., Ортинська О. Л.	Комерційна діяльність являє собою ініціативну самостійну діяльність громадян та їх об'єднань, спрямовану на отримання прибутку. [29 с. 202]

Таким чином, аналіз понятійного апарату дозволив виділити специфічні особливості стратегічного управління комерційною діяльністю:

- забезпечує організацію й управління процесами придбання та реалізації для задоволення попиту споживачів;
- має бути заснована на принципах взаємодовіри;
- ключовою ознакою є орієнтованість на задоволення запитів клієнтів та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Доцільно зазначити, цілі управління комерційною діяльністю та конкурентоспроможністю мають бути взаємопов'язані, узгоджені між собою на

різних рівнях управління. З метою визначення взаємозв'язку між цілями розвитку організації здійснимо декомпозицію цілей стратегічного управління комерційною діяльністю задля забезпечення конкурентоспроможності організації (рисунк 1.1).

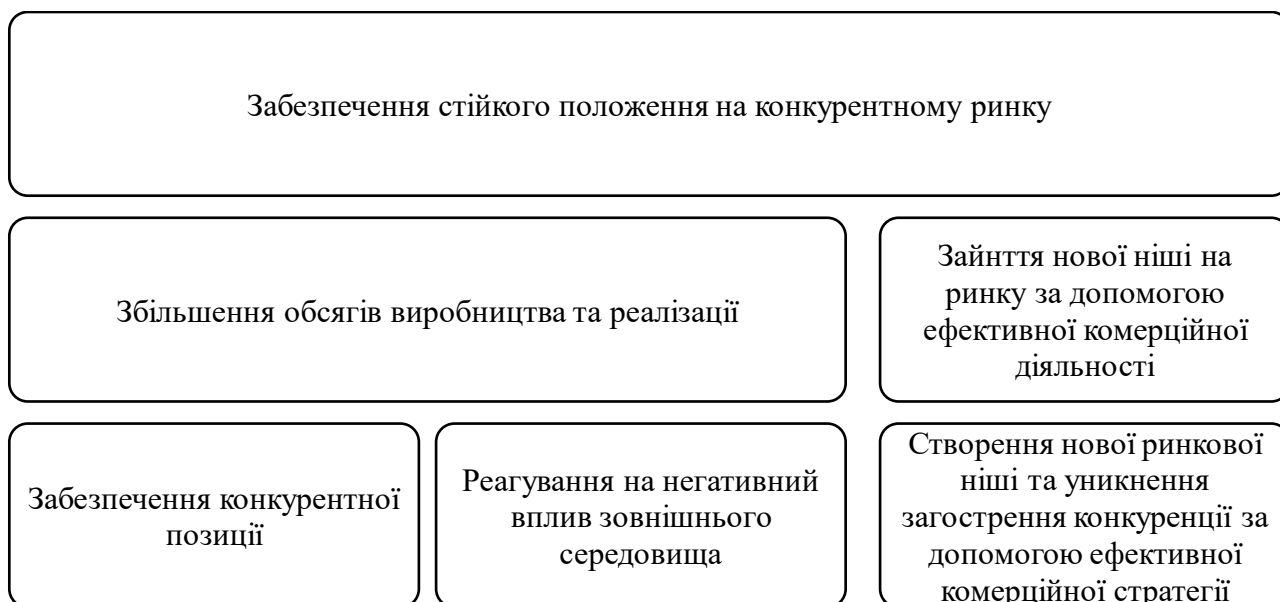


Рисунок 1.1 – Декомпозиція цілей досягнення конкурентоспроможності за рахунок реалізації комерційної стратегії організації [побудовано автором]

На підставі наведеного цілепокладання організації виробництва, слід систематизувати організаційні цілі, що досягаються шляхом реалізації комерційної стратегії організації, а саме:

- забезпечення конкурентної позиції;
- забезпечення реакції на негативний вплив зовнішнього середовища;
- можливості за допомогою ефективної комерційної діяльності зайняти нову ринкову нішу;
- можливості уникнути загострення конкуренції шляхом створення нової ринкової ніші – завдяки ефективній комерційній стратегії.

За підсумком проведеного дослідження запропонуємо власне узагальнене визначення комерційної стратегії організації – це стратегічне управління комерційною діяльністю, що базується на застосуванні сучасних методів стратегічного управління та має на меті посилення конкурентних позицій підприємства на ринку, зростання обсягів реалізації та виробництва продукції, яка

відповідає потребам покупців та споживачів, а також спрямована на підвищення результативності комерційної діяльності організації та збільшення її прибутковості.

Таким чином, застосування концепції стратегічного управління, заснованої на принципах системності дозволяє не тільки в цілому підвищити результативність діяльності підприємства, а й комерційного аспекту його діяльності, зокрема. На рисунку 1.2 схематично представлені основні складові комерційної стратегії організації.

Комерційна стратегія		
<p>Мета: Реалізація місії підприємства через задоволення потреб населення; Отримання зростання прибутку за рахунок безперервного вдосконалення комерційної діяльності.</p>	<p>Об'єкти управління: Система маркетингової політики просування; Інформаційні системи підприємства; Інтелектуальний потенціал комерційного відділу; Система матеріально-технічного забезпечення виробництва; Система збуту готової продукції; Система забезпечення конкурентоспроможності продукції, що випускається.</p>	<p>Напрями реалізації: Формування каналів розподілу, розвиток фірмової торгівлі; Цінова та товарна стратегії; Розвиток довгострокових комерційних зв'язків із постачальниками Комерційна логістика; Збутові стратегії для конкретних ринків; Впровадження сучасних інформаційних технологій; формування банку комерційної інформації; Підвищення компетентності працівників комерційної служби</p>

Рисунок 1.2 – Складові комерційної стратегії виробничого підприємства [побудовано автором]

Ключовим елементом комерційної стратегії є комерційна політика підприємства, домінуючою складовою якої є збутова політика. Водночас не можна зводити комерційну стратегію, роль якої останнім часом для виробничих підприємств безперервно зростає – лише до збуту. Зокрема, важливими складовими також є маркетингова, цінова та товарна політики – оскільки в процесі роботи на

будь-якому ринку потрібно враховувати особливості конкуренції, враховувати реакцію учасників ринку, потреби споживачів тощо.

Визначена концепція комерційної стратегії дозволить забезпечити для виробничого підприємства бажаний рівень конкурентоспроможності на ринку. Крім того, виважена комерційна стратегія дозволить організації досягти оптимального використання ресурсного потенціалу, впроваджувати інноваційні розробки у асортиментну (товарну) політику та нарощувати конкурентоспроможність продукції на базі вивчення її комерційних властивостей.

1.2 Основні етапи та принципи розробки комерційної стратегії

Маючи на увазі те, що стратегія є засобом досягнення поставленої мети який спрямовано на розвиток підприємства з урахуванням змін зовнішнього середовища, слід зазначити, що всі стратегічні цілі й завдання формуються та виконуються вищою ланкою керівництва організації. Досягається поставлена мета, завдяки використанню різних інструментів стратегічного управління. Також важливо, враховувати та розглядати різні фактори. Також при ухваленні управлінських рішень необхідно узяти до уваги фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, оскільки вони можуть прямо впливати на результати діяльності.

Виконання стратегічних цілей тісно пов'язане з розробкою оперативних цілей, що втілюються в середньому та нижчому рівнях управління організацією. Оперативні цілі зорієнтовані на внутрішні процеси та розробляються на короткостроковий період, але дозволяють вирішувати стратегічні завдання.

Вивчення наукової літератури допомагає сформулювати етапи побудови комерційної стратегії (таблиця 1.2).

Відповідно до представленої таблиці та, враховуючи розробки зарубіжних та вітчизняних авторів в галузі стратегічного управління, можна детально

обґрунтувати етапи формування комерційної стратегії та конкретні інструменти, що використовуються на кожному з них.

Таблиця 1.2 – Характеристика етапів формування комерційної стратегії [складено автором на основі 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43]

Етапи	Характеристика	Інструмент
1. Аналіз середовища	Мета цього етапу полягає в зборі інформаційної бази про зовнішнє середовище, виявленні позитивних та негативних чинників, а також визначенні сильних та слабких сторін самої організації	Для виконання цього етапу використовують аналітичні інструменти, такі як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, GAP-аналіз, SNW-аналіз.
2. Розробка місії та цілей довгострокового характеру	Створення місії організації, конкретизація напрямків та змісту діяльності, встановлення цільових орієнтирів. Узгодженість, несуперечність і відповідність між метою та місією	Ф. Котлер пропонує враховувати п'ять факторів при визначенні місії та цілей: історія організації, поведінка керівників (дії, стиль), ресурси, внутрішній стан та ключові риси компанії. Використовується встановлення фаз та ієрархія цілей.
3. Розробка стратегії	Суть цього етапу полягає у формуванні та розвитку різних варіантів, альтернативних шляхів розвитку комерційної стратегії організації на довгострокову перспективу	Зазвичай використовують матрицю І. Ансоффа, Бостонську матрицю (BCG), Томпсона та Стриккланда, матрицю Д. Абея, Маккінзі, а також АДЛ-матрицю.
4. Контроль реалізації стратегії	Оцінка ефективності та правильності реалізації комерційної стратегії.	Відбір критеріїв ефективності, КРІ, характеристики внутрішнього та зовнішнього стану організації. Створення системи вимірювання та моніторингу, системи контролю ринкових показників (цін, товарів і послуг, інвестицій). Застосування методів порівняння та коригування.

Головні принципи формування будь-якої стратегії підприємства, включаючи комерційну, повинні бути розглянуті в контексті об'єкта управління та з урахуванням стратегічної спрямованості. Найбільш вагомими серед них, за науковою літературою, є: послідовність, етапність, ефективність, ринкова орієнтація, ієрархічність, комплексність та гнучкість.

Цей перелік досить загальний і не відображає всіх особливостей комерційної стратегії підприємства.

Необхідно виділити характерні риси комерційної стратегії підприємства, для уточнення й розширення переліку принципів її розробки, а саме:

1. Першим етапом у управлінні комерційною стратегією підприємства є прийняття рішення, щодо впровадження основних принципів концепції стратегічного управління. Потім необхідно визначити, наскільки це важливо для компанії, а також оцінити рівень її готовності.

2. Для успішного та ефективного управління стратегією підприємства потрібно створити відповідну інформаційну базу, щоб підвищити рівень розуміння основних принципів концепції стратегічного управління серед керівників, менеджерів та працівників.

3. На підприємстві потрібно створити корпоративну культуру, яка б підтримувала стратегію, стимулюючи мотивацію працівників для її втілення.

4. Особлива увага приділяється інструменту управління комерційною стратегією – а саме, діагностиці поточного стану підприємства.

5. Втілення розробленої стратегії підприємства можливе лише при належній правовій та нормативній базі, а також застосуванні відповідних інструментів, методів і механізмів для виконання розроблених планів.

При розробці та реалізації комерційної стратегії підприємства необхідно враховувати: Плани розроблені на базі збалансованих внутрішніх показників; управління взаєминами із зацікавленими сторонами; організаційну структуру спрямована на ефективне досягнення поставлених цілей й мети; систему мотивації персоналу.

6. Потрібно забезпечити й організувати постійний моніторинг та контроль, що дозволить порівнювати досягнуті результати з планованими та вносити корективи у механізми досягнення стратегічних цілей в залежності від зовнішніх умов.

Згідно з виділеними особливостями комерційної стратегії, розглянемо детальніше принципи її формування:

1. Принцип документального подання. Стратегія представляє собою генеральний план дій, який загально визначає напрямки розвитку підприємства у

комерційній сфері на довгостроковий період. Вона повинна бути подана у формі документа.

2. Принцип системного підходу. Під час формування комерційної стратегії підприємства важливо використовувати системний підхід.

3. Принцип гнучкості та адаптивності. Передбачає, що комерційна стратегія не є статичним документом (без можливості внесення коригувань), що залишається незмінним у часі. Вона повинна базуватися на постійному моніторингу змін різного походження у реальному часі, як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі підприємства, і відповідно швидко коригуватися для досягнення поставлених цілей.

4. Принцип обґрунтованості. Передбачає, що комерційна стратегія підприємства має мати за базу правильні вихідні передумови, враховуючи такі аспекти, як ринкова позиція підприємства, структура портфеля продуктів, галузь. Це матиме прямий вплив на вибір ключових показників ефективності (наприклад, КРІ, КПЕ), які використовуються для оцінки можливих сценаріїв розвитку та ефективності стратегії.

5. Принцип часової визначеності. Тривалість, на яку розраховується сформована комерційна стратегія, повинна чітко відповідати рекомендаціям фахівців, розробленим для різних галузей української економіки.

6. Принцип безперервності стратегічного планування. Передбачає, що стратегічне планування є постійним процесом, що включає, крім формування стратегії, її оцінку та уточнення з метою забезпечення актуальності. Кожний завершений етап є початком наступного.

7. Принцип взаємодії та партисипативної участі. Партисипативна участь передбачає, що процес формування комерційної стратегії підприємства передбачає участь всього підприємства, а не лише працівників, що залучені безпосередньо до збутових процесів: керівників, менеджерів, персоналу.

8. Принцип ієрархічності та відповідності довгостроковим цілям. Визначає, що стратегія має узгоджуватись на кожному рівні управління та спрямовуватись на

досягнення загальних цілей компанії. Стратегічні цілі на кожному рівні мають відповідати довгостроковим цілям підприємства.

9. Принцип відповідності інтересам зацікавлених сторін. Передбачає, що комерційна стратегія підприємства має бути відповідною інтересам всіх зацікавлених сторін, від держави та інвесторів до постачальників, споживачів, посередників та персоналу.

10. Принцип легітимності. Передбачає, що стратегія підприємства повинна базуватися на основних нормативно-правових актах та програмно-цільових документах, прийнятих в Україні, її регіонах й в Автономній Республіці Крим, а також на внутрішніх корпоративних документах.

11. Принцип варіативності. Передбачає, що розроблена комерційна стратегія підприємства повинна урахувувати кілька сценаріїв, що враховують різні показники, що безпосередньо впливають на результати її впровадження.

При формуванні комерційної стратегії підприємства рекомендується розробити три сценарії:

- основний (найбільш ймовірний), заснований на середніх темпах зростання показників;
- оптимістичний, заснований на темпах зростання показників які вище запланованих;
- песимістичний, що ґрунтується на темпах зростання показників нижче запланованих.

Також потрібно розробити стрес-сценарій, в якому слід передбачити максимально можливу кількість форс-мажорних обставин, які можуть вплинути на комерційну діяльність підприємства та його довгострокову перспективу.

12. Принцип інноваційної спрямованості. Передбачає, що при формуванні комерційної стратегії необхідно враховувати новітні розробки та тенденції у розвитку ринку техніки та технологій у сфері товарів та послуг, а також цифровізації галузей української економіки.

Таким чином, методологічні засади розробки комерційної стратегії включають:

- розробку цілей і напрямків реалізації стратегії;
- формування етапів стратегічного управління;
- визначення основних принципів формування комерційної стратегії підприємства.

1.3 Підходи до розробки комерційної стратегії підприємства та оцінювання її ефективності

Стратегічне управління має чотири функції, що виступають одночасно етапами цього процесу. Йдеться про стратегічне планування, стратегічний облік, стратегічний аналіз та прийняття стратегічних управлінських рішень (рис. 1.3).

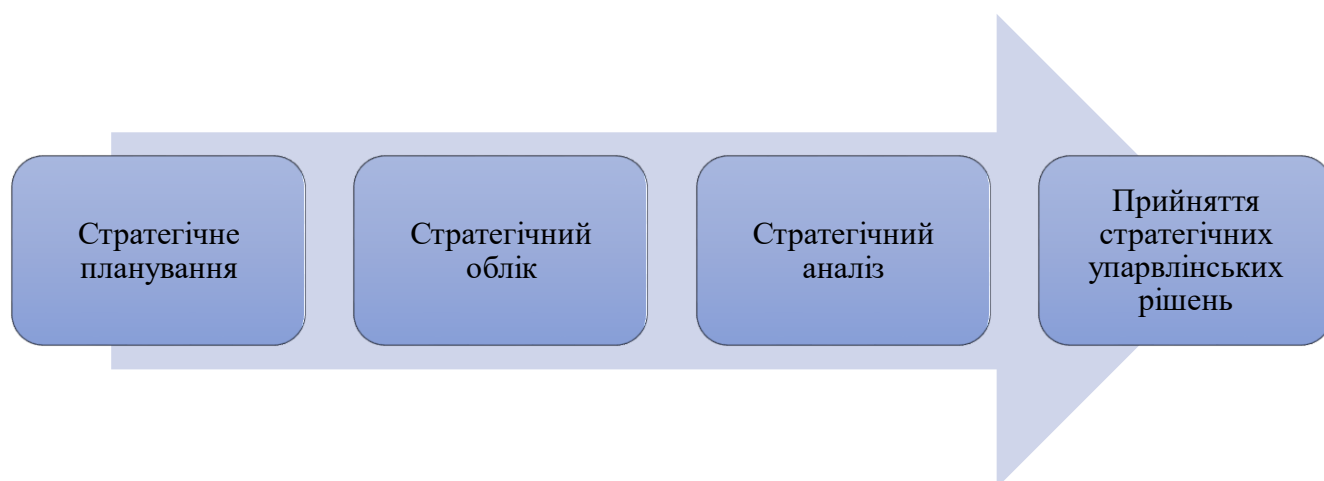


Рисунок 1.3 – Функції стратегічного управління під час розробки комерційної стратегії [побудовано автором]

На першій стадії визначаються ключові параметри майбутньої комерційної стратегії, виходячи зі стану внутрішнього та зовнішнього бізнес-середовища досліджуваної організації, стратегічних цілей та завдань. Друга стадія призначена для формування інформації про стратегію, що реалізується, створення її ключових індикаторів. На наступній стадії відбуваються економічна обробка отриманої інформації, її осмислення та комплексне дослідження, результатом чого

формується всі необхідні умови для подальшого прийняття стратегічних управлінських рішень.

Отже, виходячи з вказаної схеми на рисунку 1.3, стає очевидним, що комерційна стратегія має свій життєвий цикл, тобто обрана для підприємства в певний період часу, може втратити свою актуальність у зв'язку зі зміною зовнішнього бізнес-середовища, внутрішніми структурними перетвореннями, посиленням (ослабленням) позицій конкурентів тощо – особливо це актуально в умовах повномасштабної війни в Україні. Таким чином, перед організацією періодично постає проблема зміни (корегування) чинної стратегії або ж розробка та впровадження принципово нових стратегічних ініціатив.

Важливо підкреслити особливу роль стратегічного аналізу для розробки комерційної стратегії – він відповідає за аналітичну складову фактично на всіх етапах стратегічного управління. Тобто, вивчення та оцінювання інформації за допомогою аналізу – є ключовим чинником для розробки та реалізації комерційної стратегії.

Розробка комерційної стратегії актуалізує необхідність обрання методу співставлення вкладених за визначеною стратегією ресурсів з результатами їх використання. У науковій літературі існують різні підходи до оцінки як результативності, так і ефективності комерційної діяльності: система показників відповідальності, піраміда ефективності, збалансована система показників тощо.

Поширеною помилкою багатьох підходів до оцінки ефективності стратегії підприємства, у тому числі, комерційної – є використання в процесі вимірювання тільки кількісних показників, що характеризують його фінансовий стан.

Враховуючи, що комерційна стратегія, як зазначена у попередніх підрозділах, є багатоскладною та охоплює декілька важливих напрямів діяльності організації – доцільно припустити, що найбільш ефективним засобом оцінки її ефективності є збалансована система показників (Balanced Scorecard – BSC) Нортон-Каплана, яка описує стратегію та її завдання через показники, що згруповані та розподілені за чотирма різними напрямками, такими як фінанси,

клієнти, внутрішній бізнес процес, навчання та підвищення кваліфікації персоналу [45 с. 59].

Слід зазначити, що BSC, запропонована Нортон-Капланом, отримала значну кількість модифікацій та доповнень. Зокрема, такі науковці як М. Крістофер і Х. Пек запропонували при побудові збалансованої системи показників у комерційній діяльності використовувати наступні нефінансові показники:

- управління попитом (стратегія та можливості, оптимізація асортименту, оптимізація стимулювання збуту, оптимізація уявлення про продукцію);

- управління постачанням (комплексні постачальники, безперервне поповнення запасами, автоматизована система замовлень тощо);

- використання інноваційних технологій (обмін електронними даними (EDI), електронні платежі, кодування виробів та підтримка бази даних, ABC-костинг) [52, с. 588].

Зрозуміло, що оцінювати комерційну стратегію тільки з використанням нефінансових показників не можна, але доцільно врахувати наведені пропозиції, формуючи збалансовану систему показників для оцінки конкретної виробленої комерційної стратегії.

Слушними є підходи до оцінки результативності маркетингової та збутової складових комерційної стратегії А. Прайснера. Він запропонував список з 81 показника, зібраних на основі обширних емпіричних досліджень діяльності німецьких компаній. Ці показники були згруповані за такими напрямками: «Витрати/прибуток», «Результативність», «Збут», «Логістика», «Клієнти», «Інформація та інновації», «Партнери зі збуту». Фактично, у цій системі використовувалися показники, що комплексно характеризують елементи комерційної стратегії, розділені на п'ять груп: результативність (як економічний результат роботи з клієнтами), взаємини з клієнтами, заходи (як наслідок прийнятих рішень для підвищення якості обслуговування клієнтів), інформація та інновації (робота з базою даних про клієнтів та розробка/вдосконалення продукції).

З позиції динамічного підходу, стратегічна модель є складним, багатоаспектним, послідовним процесом розробки та реалізації стратегії. Стратегічну модель у динамічному аспекті можна назвати стратегічним процесом.

За такого підходу розробка стратегії передбачає наявність об'єктивної інформації про минуле, сьогодення та майбутнє компанії, а також про оптимальний для неї шляхи переходу з сьогодення в майбутнє.

На думку К. Фляйшера і Б. Бенсусана стратегічний процес передбачає організовані та ретельно продумані зусилля, спрямовані на повну специфікацію стратегії організації та оцінку відповідальності за її виконання.

Особливістю стратегічного процесу, з точки зору зазначених авторів, є максимізація конкурентної переваги, посилення спроможності організації підтримувати економічну цінність через розвиток відмінних властивостей, навичок і здібностей господарюючого суб'єкта [53].

На нашу думку, ця схема є недостатньо повною. Зокрема, не проглядається достатнього обґрунтування елементів стратегії, відсутня ув'язка обраної стратегії з організаційною структурою підприємства, нечітко окреслені питання системного моніторингу стратегії.

Автори пропонують досить послідовний і докладний механізм стратегічного процесу. Традиційно він починається з аналізу середовища (внутрішнього та зовнішнього), що дозволяє визначити можливості фірми, її перспективи, а також умови, в яких вона існує і розвивається. Далі слідує формулювання місії, бачення та цілей організації.

Визначення стратегії є ключовим етапом, що означає прийняття рішень стосовно того, що робити з конкретним окремим бізнесом або його продуктами, а також визначення напрямку розвитку організації та її позиціонування на ринку. Реалізація стратегії, що йде слідом за її розробкою, призводить до стратегічних змін в організації, спрямованих на досягнення поставлених раніше стратегічних цілей та завдань. Оцінка і контроль за виконанням стратегії є логічно завершальним процесом, що забезпечує стійкий зворотний зв'язок між процесом досягнення цілей та їх попередньою постановкою.

Оцінюючи позитивно цю структуру стратегічного процесу, варто звернути увагу на відсутність деяких принципових моментів.

Зокрема, не уточнюються механізм реалізації стратегії, її ключові елементи та засоби втілення в життя. Нечітко прописано аналітичну складову у стратегічному процесі. Складається враження, що аналіз задіяний лише на початковому етапі (аналіз середовища), тоді як на інших етапах його роль мінімізована або відсутня зовсім. Тому є необхідність виділення окремого аналітичного етапу на стадії реалізації стратегії.

Роль стратегічного аналізу в процесі розробки комерційної стратегії підприємства та оцінювання її ефективності є надзвичайна важливою. З одного боку, він позиціонується як закономірний, логічно вивіреним етап стратегічного управління, призначений для перетворення інформації, створеної в системі стратегічного обліку в релевантну аналітичну, необхідну для обґрунтування прийнятих управлінських рішень. Разом з тим стратегічний аналіз можна розглядати і в вузькому сенсі, надаючи йому роль аналітичної складової і на інших етапах стратегічного управління (планування, прийняття управлінських рішень). У цьому сенсі заслуговує на увагу теза: вивчення та оцінка інформації за допомогою аналізу – ключ до розробки відповідних стратегій. Іншими словами, стратегічний аналіз приймає активні форми у процесі вибору та обґрунтування стратегії, а також у процесі прийняття стратегічних рішень. Зазначені особливості дозволяють уточнити місце стратегічного аналізу в будь-якій стратегічній моделі.

Таким чином, за наведеним підходом всі складові збалансованої системи показників були безпосередньо пов'язані з процесом та результатами роботи з клієнтами організації, визначаючи їх як ключові цільові аудиторії, на які спрямована комерційна стратегія.

Визначений перелік показників для оцінки ефективності комерційної стратегії доцільно також доповнити маркетинговими метриками, які ілюструють маркетингову та збутову складові комерційної стратегії:

- метрики зовнішнього ринку, які передбачають, що результативність комерційної стратегії може бути виражена у вигляді короткострокових фінансових показників;
- метрики внутрішнього ринку, що дозволяють оцінити стан інновацій, а також узгодженість діяльності та відданість співробітників, які залучені до реалізації комерційної стратегії;
- метрики процесів реалізації стратегії, спрямовані на збирання та аналіз інформації для оцінки зовнішніх та внутрішніх метрик.

Кореляційний аналіз спрямований на визначення ступеня та напрямів зв'язку між двома явищами. Суть аналізу полягає у розрахунку коефіцієнта кореляції.

Коефіцієнт кореляції (найчастіше під ним мають на увазі коефіцієнт Пірсона) – це число в діапазоні від -1 до 1.

Коефіцієнт не пов'язаний з конкретними одиницями виміру, отже, підходить для порівняння будь-яких величин. Наприклад, можна визначити взаємозв'язок між витратами на інтернет-маркетинг та відвідуваністю сайту. Або між числом розсилок, що продають, і продажами в штуках.

При цьому коефіцієнт кореляції просто обчислити, і він наочно показує зв'язок між двома змінними та його напрямок.

Чим ближче коефіцієнт до 1, тим сильнішим є позитивний зв'язок між двома змінними. Коефіцієнт кореляції = 1 означає, що зміні однієї змінної відповідає така ж зміна іншої.

Якщо коефіцієнт виходить негативним, це означає зворотний взаємозв'язок: тобто зі збільшенням однієї змінної, інша зменшується.

Близька до нуля кореляція показує, що статично значущий взаємозв'язок між двома змінними відсутній.

З точки зору оцінки комерційної стратегії кореляційний аналіз здатний допомогти вирішити суттєву кількість завдань. Якщо існують змінні, які, як передбачає маркетолог або інша особа, що розробляє стратегію є пов'язаними одна з одною, цей зв'язок завжди можна перевірити за допомогою кореляції.

Наведемо кілька прикладів, коли кореляція буде корисною:

1. Оцінити ефективність заходів комерційної стратегії. Іноді здається, що чим більше підприємство витрачає на маркетинг та збут, тим кращими мають бути фінансові показники. Але якщо кореляція між витратами та прибутком слабка або негативна, то це є приводом задуматися про величину та напрямок вкладень. Крім загальної ефективності за допомогою кореляції можна оцінити, чи окупаються вкладення в окремі напрямки.

2. Спрогнозувати поведінку споживачів. Наприклад, щоб рекомендувати споживачеві відповідні продукти, підприємство має розуміти його уподобання. Таку інформацію можна отримати за оцінками відділу збуту або за звітністю дистриб'юторів – і тоді можна визначити кореляцію між попитом та популярністю певних товарів і показувати на сайті їхню добірку споживачам з аналогічного регіону або зі схожими смаками. При цьому чим більше користувач робить замовлень на сайті, тим точніше алгоритми передбачають його переваги, а значить, тим легше утримати клієнта.

3. Розробити цінову політику. Для звичайних товарів працює правило: якщо ціни падають, то продажі зростають. Але є товари Гіффена та Веблена, для яких ця закономірність не діє, тому розрахунки кореляції з допомогою попередніх даних зі збуту допоможуть визначити, до яких груп відносяться конкретні товари. Це стане в нагоді при плануванні знижок та інших маркетингових заходів, пов'язаних із ціноутворенням.

Аналіз кореляції при визначенні ефективності комерційної стратегії доцільно доповнювати дослідженням регресії – проводити кореляційно-регресійний аналіз.

Регресія дозволяє передбачити значення однієї змінної (залежної) під впливом зміни іншої (незалежної) чи кількох інших змінних. У цьому дослідник сам визначає, яку змінну вважати залежною, а яку ні.

Наприклад, якщо маркетолог виявив сильну позитивну кореляцію між витратами на комерційну стратегію (незалежна змінна) та продажами (залежна

змінна), то він може побудувати рівняння регресії для прогнозування того, наскільки зросте збут, якщо витрати на рекламу збільшаться на одиницю.

Таким чином, існуючі публікації розвивають проблему оцінки результативності комерційної стратегії, але єдиної точки зору щодо складу та структури показників немає. З цією метою для даного дослідження доцільно виділити наступні методологічні положення з оцінки результативності комерційної стратегії, засновані на системі збалансованих показників.

Для оцінки ефективності розробленої комерційної стратегії пропонується виділяти наступні ключові перспективи: економічні результати, клієнти, партнери, маркетингові заходи. Зазначені перспективи є факторами досягнення синергетичних ефектів, що виникають у процесі здійснення комерційної стратегії:

- економічного синергетичного ефекту, одержуваного за рахунок досягнення більш високих економічних результатів внаслідок реалізації комерційної стратегії (зростання обсягів продажів, підвищення рентабельності, скорочення витрат тощо);
- ринкового синергетичного ефекту, що виникає в процесі підвищення споживчої цінності продукції досліджуваного підприємства, що, у свою чергу, впливає на зростання задоволеності та лояльності споживачів та клієнтів, залучення нових споживачів та клієнтів, розширення кола постійних покупців;
- синергетичного ефекту взаємодії, що виникає в результаті підвищення задоволеності бізнес-партнерів, ефективної співпраці та швидкого відгуку на запити партнерів, що дозволяє оптимізувати бізнес-процеси в каналах розподілу та підвищити цінність взаємодії між учасниками;
- синергетичного ефекту від маркетингових заходів учасників каналів розподілу, що виникає в процесі формування оптимальної комерційної стратегії.

Також до маркетингових показників, що дозволяють оцінити результативність комерційної стратегії, можна віднести індекс споживчої лояльності (NPS) та індекс задоволеності споживачів (CSI).

Підсумкова оцінка комерційної стратегії на підставі розрахунку та визначення відповідних показників буде отримана із використанням методу

експертних оцінок за 10-ти бальною шкалою – що дозволить у підсумку отримати зважений інтегральний показник, що визначатиме ефективність розробленої комерційної стратегії.

Слід також зазначити, що отримані результати вивчення результативності комерційної стратегії повинні регулярно надаватися вищому керівництву у форматі, інтегрованими з фінансовими показниками діяльності підприємства. Крім того, для вироблення дієвих рекомендацій щодо вдосконалення комерційної стратегії необхідне порівняння досягнутих показників з показниками попередніх періодів та прогнозованими результатами, порівняння основних показників з результатами діяльності конкурентів для проведення аналізу конкурентоспроможності комерційної стратегії, а також коригування майбутніх метрик у залежності від зміни чинників зовнішнього середовища за результатами проведення стратегічного аналізу.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОМЕРЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ПП «ХІМДЕКОР»

2.1. Характеристика організаційно-економічної діяльності ПП «ХІМДЕКОР»

Дослідження комерційної діяльності та діючої стратегії проводитиметься на прикладі приватного підприємства «ХІМДЕКОР» (далі ПП «ХІМДЕКОР»), яке працює на ринку з 2007 року й знаходиться за адресою: Україна, 21034, Вінницька область, місто Вінниця, вулиця Максима Шимка, будинок 42.

З початку господарської діяльності, підприємство здійснює основну діяльність за КВЕД 20.30 Виробництво фарб, лаків і подібної продукції, друкарської фарби та мастик.

Також предметом діяльності підприємства є широкий спектр діяльності, зокрема:

- виробництво клеїв;
- виробництво іншої хімічної продукції;
- пакування;
- оптова торгівля хімічними продуктами, іншими проміжними продуктами. [за даними досліджуваного підприємства]

ПП «ХІМДЕКОР» – українська компанія, яка створила успішний популярний бренд HIMDECOR.

В асортименті – декоративні штукатурки, інтер'єрні фарби, фасадні фарби, ґрунтівки, декоративні та по дереву, лаки та лазури, акрилова шпаклівка, клей (загалом – понад 100 позицій) для будь-якого споживача, у тому числі, сегменту B2B.

«ХІМДЕКОР» визнає якість продукції своєю основною пріоритетною метою. На всіх етапах виробництва – від закупівлі сировини до готового продукту – проводиться комплексний контроль, включаючи взяття проб та проведення досліджень і тестувань. Весь випуск продукції відповідає вимогам стандартів і законодавства, як України, так і Євросоюзу.

Організаційна структура ПП «ХІМДЕКОР» представлена на рис. 2.1.

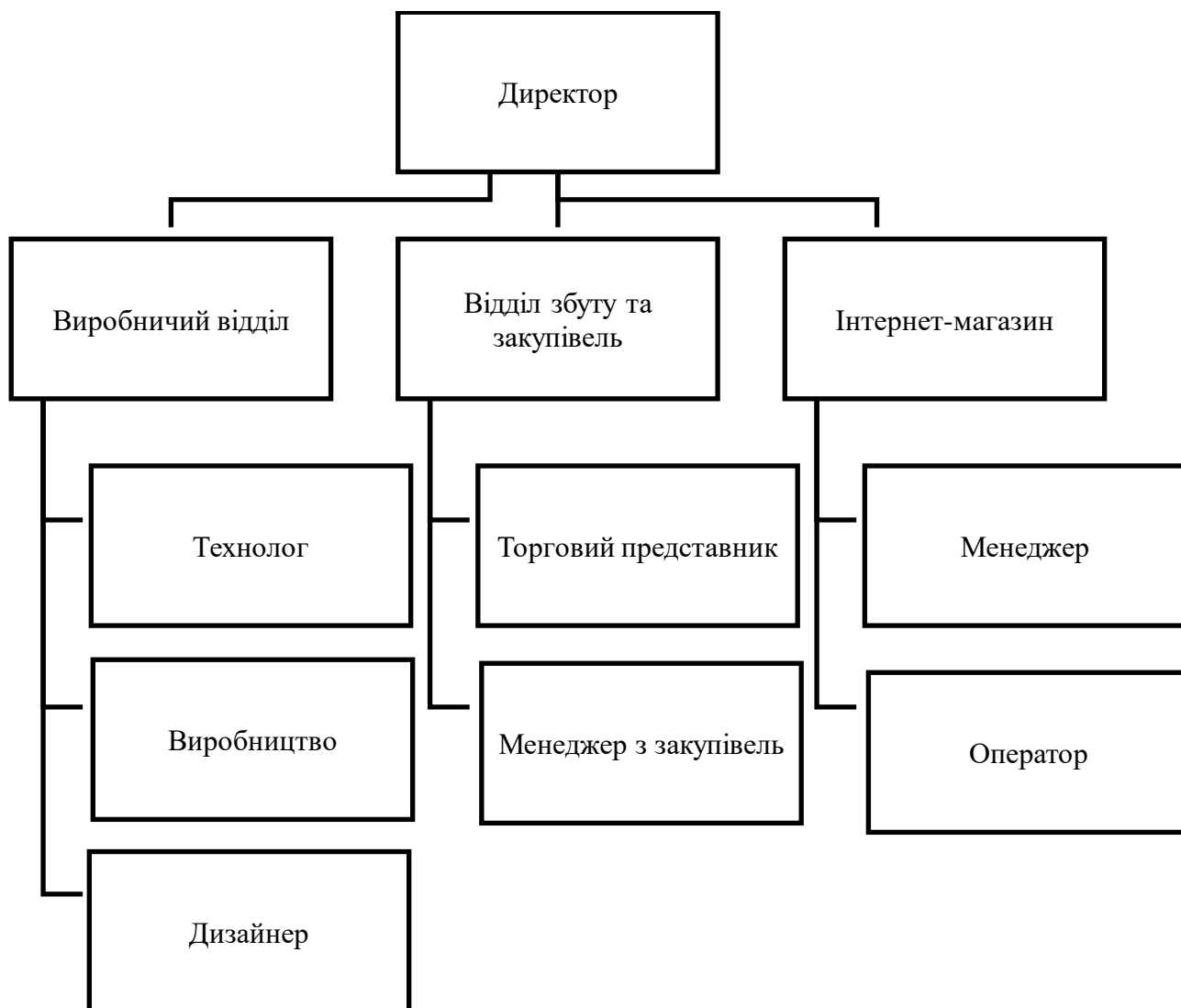


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ПП «ХІМДЕКОР» [побудовано автором за даними досліджуваного підприємства]

ПП «ХІМДЕКОР» в своїй діяльності використовує якісну сировину і товари від офіційних виробників і партнерів, які працюють і реалізують сертифіковану

сировину і товари згідно міжнародним стандартам ISO. Це ті принципи, на яких компанія робить акцент у своїй роботі. Це досягається з допомогою власного обладнання і партнерства з офіційними і сертифікованими партнерами в галузі хімічного виробництва.

ПП «ХІМДЕКОР» має власні промислові потужності, такі як:

- лінія з виробництва декоративної фарби;
- лінія з виробництва клею;
- лінія з виробництва штукатурки;
- лінія з виготовлення іншої хімічної продукції;
- лінія для рідкого, промислового, порошкового фарбування тощо;
- складські приміщення;
- обладнання для інтернет-магазину.

В ПП «ХІМДЕКОР» робота організована за допомогою алгоритмів, які використовують співробітники. Робота налаштована за принципом замкненого циклу і безвідходного виробництва. На підприємстві реалізована система автоматизованого обліку з вбудованою CRM системою.

Таким чином, основний напрямок діяльності досліджуваного підприємства – це виробництво воднодисперсійної фарби, клею ПВА, акрилових лаків та шпаклівки, ґрунтівки та іншої хімічної продукції у м. Вінниці.

Досліджуване підприємство займається виробництвом якісної та затребуваної продукції – воднодисперсійних фарб, ґрунтівок для стін, в тому числі водовідштовхувальних на силіконовій основі, ґрунтівок для дерева, акрилових лаків, гідроізоляції, клею ПВА різної модифікації.

Протягом років діяльності на ринку ПП «ХІМДЕКОР» відповідає вибагливим потребам клієнта. Дотримання високої якості продукції та термінів поставок, це ті принципи, на яких компанія робить акцент у своїй роботі.

Ринок, на якому працює НІМDECOR охоплює B2B і B2C сегменти [за даними досліджуваного підприємства]:

- підприємства різноманітних напрямлень і розмірів, які потребують воднодисперсійної продукції, будівельної галузі або такі, що надають послуги з дизайну, ремонту, оздоблення;
- державні установи;
- фізичні особи.

Конкуренція у ринковій ніші, у якій працює НІМДЕКОР є потужною, оскільки окрім конкурентів, серед яких є великі вітчизняні підприємства-виробники відповідної продукції, а також імпортні марки.

2.2. Оцінка ділової активності та фінансових результатів підприємства

Проаналізуємо економічні показники діяльності ПП «ХІМДЕКОР» за даними фінансової звітності, що наведена у додатку А. Основні економічні показники ПП «ХІМДЕКОР» за 2020-2022 роки зведені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні фінансово-економічні показники діяльності ПП «ХІМДЕКОР» за 2020-2022 рр [складено автором за даними фінансової звітності 46]

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+, -) показника 2021 року порівняно з 2020 роком		Відхилення (+, -) показника 2022 року порівняно з 2021 роком	
				абсолютне	відносне	абсолютне	відносне
1. Економічні показники:							
1.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	5 954,10	4 930,10	6 536,70	-1024	-17,20	1606,6	32,59
1.2. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	4 886,40	4 324,70	5 756,10	-561,7	-11,50	1431,4	33,10

Продовження таблиці 2.1

1.3. Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	355,8	287,7	402,7	-68,1	-19,14	115	39,97
1.4. Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	291,8	235,9	330,2	-55,9	-19,16	94,3	39,97
1.5. Рентабельність (збитковість) обороту, %	4,90	4,78	5,05	-0,12	-2,37	0,27	5,57
2. Трудові ресурси:							
2.1. Середньоспискова чисельність працюючих, осіб	13	15	14	2	15,38	-1	-6,67
2.2. Річний фонд оплати праці, тис. грн.	1890,0	2674,0	2998,8	783,99	41,48	324,826	12,15
2.3. Середньомісячна заробітна плата, грн.	12 115,50	14 855,60	17 850,20	2740,1	22,62	2994,6	20,16
2.4. Продуктивність праці, тис. грн./ особу	458,01	328,67	466,91	-129,33	-28,24	138,234	42,06

Отже, що стосується доходів підприємства, то з наведених даних можна зробити висновок, що протягом 2022 року виручка від реалізації зросла на 1606,6 тис. грн. (+32,59 %) порівняно із 2021 роком; для порівняння, протягом 2020-2021 рр. відбувалося скорочення чистого доходу, яке становило 1024 тис. грн. (-17,2%). На рисунку 2.2 наочно представимо динаміку чистого доходу від реалізації продукції ПП «ХІМДЕКОР» [за даними фінансової звітності 46].

Можна припустити, що збільшення обсягів продажів продукції ТМ ХІМДЕКОР у 2022 році є фактором, який призводить до такої динаміки, по-перше, через скорочення пропозиції інших виробників, які змушені були обмежити виробництво та продаж внаслідок повномасштабного вторгнення РФ – а також імпортованих товарів, ввезення яких було обмежено урядом за вимогами НБУ. Крім того, збільшенню доходів сприяло не скільки зростання реалізації у фізичному вимірі, скільки зростання цін на товари виробництва ПП «ХІМДЕКОР». Також

суттєве зростання обсягів реалізації спричинене необхідністю матеріалів, які виробляє підприємство – для відновлювальних та оздоблювальних робіт, які необхідні через постійний ракетний терор країни-агресора.

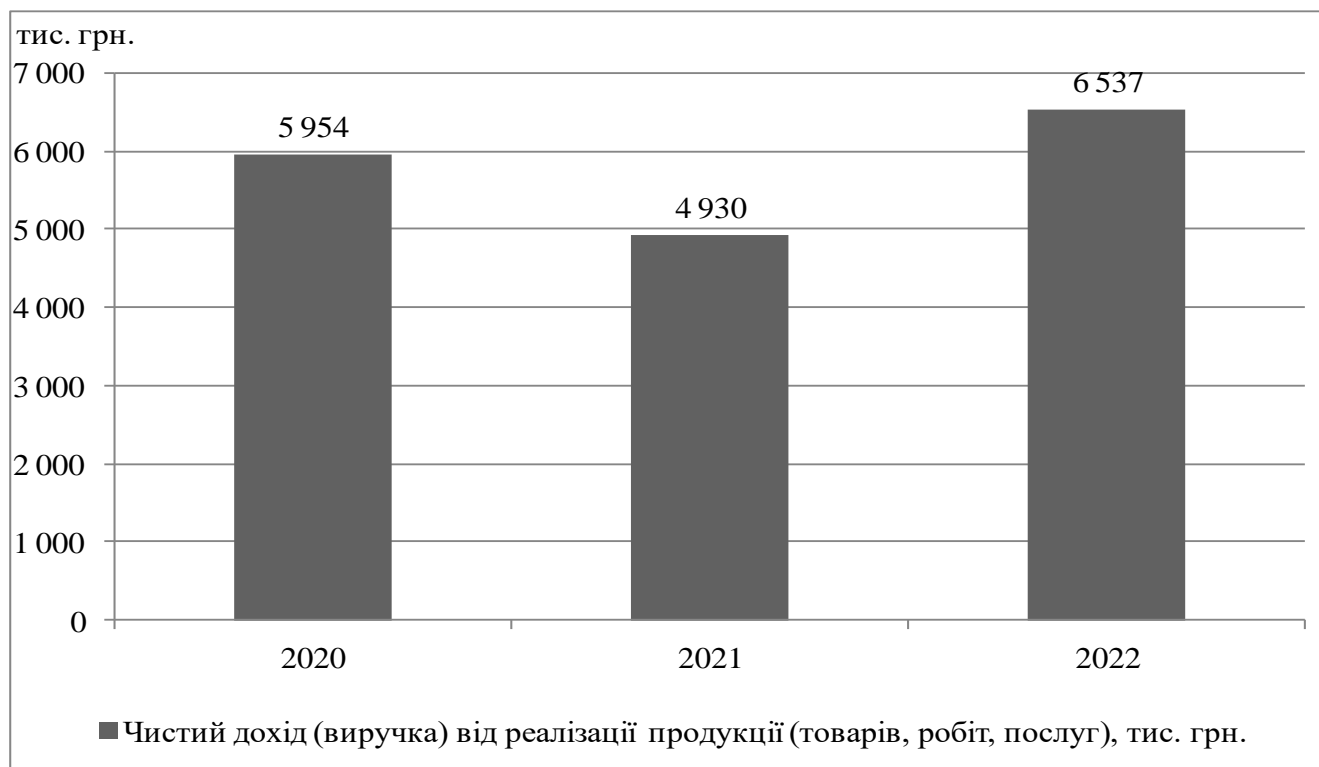


Рис. 2.2. Динаміка чистого доходу від реалізації продукції ПП «ХІМДЕКОР» у 2020-2022 роках [побудовано автором за даними фінансової звітності 46]

У свою чергу, скорочення чистого доходу у 2020-2021 рр. є наслідком впливу пандемії коронавірусу, що розпочався у 2020 році, і хоча у 2021 році відбувалося деяке пожвавлення ділової активності, наслідки економічного спаду та локдаунів відчувалися також роком пізніше, оскільки для сфери, в якій працює «ХІМДЕКОР» характерна певна інерція.

Що стосується управління трудовими ресурсами підприємства, то середньооблікова чисельність персоналу змінювалась протягом досліджуваного досить значно: так, у 2022 році порівняно із 2021 роком чисельність персоналу скоротилася на 1 особу, що спричинено впливом повномасштабної війни, через що ПП «ХІМДЕКОР» змушене було вдатися до заходів економії та скоротити частину працюючих. У 2021 році порівняно із 2020 роком чисельність працюючих зростає.

на 2 особи, що відбулося через очікування керівництва підприємства стосовно поживлення ринкової активності та відновлення купівельної спроможності покупців через вихід з пандемії коронавірусу, який передбачався у 2021 році – та надалі, у 2022 році.

Продуктивність праці персоналу зросла протягом 2021-2022 рр. на 138,2 тис. грн./чол. (+42,06 %) – попри скорочення чисельності працівників. У свою чергу, зміна продуктивності праці протягом 2020-2021 рр. показала зменшення на 129,33 тис. грн./чол. (-28,24 %) внаслідок збільшення чисельності працівників, загальне зростання продуктивності протягом періоду відбулося на 1,94%.

Показники рентабельності обороту протягом 2021-2022 рр. були додатними – внаслідок отримання чистого прибутку підприємством загалом протягом всього досліджуваного періоду попри спочатку пандемію коронавірусу а далі повномасштабне вторгнення.

Собівартість реалізованої продукції у 2022 році збільшилась на 1431,4 тис. грн. (+33,1 %) порівняно із 2021 р., а також скоротилася на 561,7 тис. грн. (-11,5 %) у 2021 р. порівняно із 2020 р. Що пояснюється відповідно зростанням витрат на виробничу діяльність у 2022 році через вплив інфляції, а протягом 2020-2021 рр. скорочення собівартості відбулося за рахунок «заморожування» ділової активності внаслідок локдаунів. Загальне зростання собівартості реалізованої продукції протягом 2020-2022 рр. становило 869,7 тис. грн. (+17,8 %), що є вищим за темп зміни чистого доходу (+9,8 %) за період [за даними фінансової звітності 46].

Фінансовий результат до оподаткування у 2022 р. був позитивний, як і протягом періоду та склав – 402,7 тис. грн., що на 115 тис. грн. більше, ніж у попередньому році. Обсяг чистого прибутку у 2022 році становив 330,2 тис. грн., для порівняння, 2020 рік підприємство закінчило із прибутком 291,8 тис. грн. Динаміку чистого прибутку та прибутку до оподаткування наведемо на рис. 2.3. Зазначена динаміка дає підстави вказувати, що підприємство за таких умов змогло утримати ефективність своєї господарської діяльності, як у 2020-2021 рр., через вплив пандемії коронавірусу, так і у 2022 р., під час повномасштабного вторгнення.

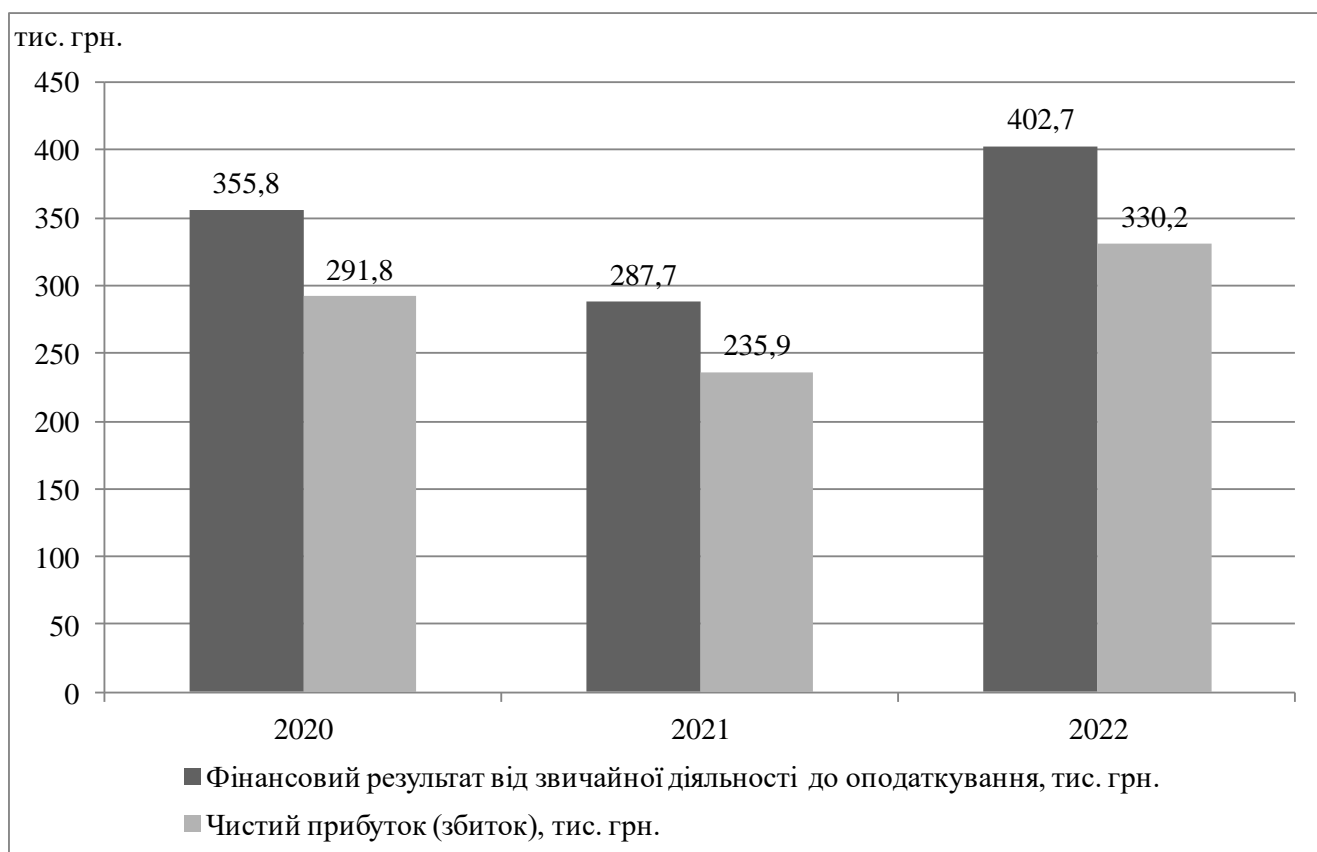


Рисунок 2.3 – Динаміка чистого прибутку та прибутку до оподаткування ПП «ХІМДЕКОР» у 2020-2022 рр [побудовано автором за даними фінансової звітності 46]

Коефіцієнти рентабельності свідчать про достатній рівень прибутковості продажів для ПП «ХІМДЕКОР», що позитивно характеризує стан його комерційної діяльності.

Таким чином, в цілому фінансове становище ПП «ХІМДЕКОР», враховуючи несприятливу економічну кон'юнктуру, є задовільним.

Оцінюючи загальну тенденцію змін, слід зазначити, що за рядом показників спостерігається покращення діяльності ПП «ХІМДЕКОР» протягом періоду 2021-2022 рр., зокрема, за показником чистого доходу, продуктивності праці, – що вказує на існуючі позитивні тенденції для ПП «ХІМДЕКОР», незважаючи на складні обставини функціонування під час війни, але вивільнення персоналу, наявність переважаючого темпу зростання витрат над доходами, є негативними ознаками для

підприємства та потребують удосконалення – у тому числі, під час розробки фінансової стратегії.

Проведемо аналіз показників ділової активності: ефективності руху та використання оборотних коштів, зокрема показників оборотності дебіторської заборгованості, запасів й їх впливу на фінансову стійкість ПП «ХІМДЕКОР».

Розпочнемо з аналізу оборотності дебіторської заборгованості як однієї з основних складових оборотних активів на підприємстві ПП «ХІМДЕКОР» (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Аналіз ефективності використання оборотних коштів ПП «ХІМДЕКОР» у 2020-2022 рр. [складено автором за даними фінансової звітності 46]

Показники	2020	2021	2022	відхилення 2022 р. від 2020р.	
				(+,-)	%
1. Чиста виручка від реалізації, тис. грн.	5954,10	4930,10	6536,70	582,60	9,78
2. Чистий прибуток, тис. грн.	291,80	235,90	330,20	38,40	13,16
3. Одноденна виручка, тис. грн. (ряд.1/360)	16,54	13,69	18,16	1,62	9,78
4. Середня вартість оборотних коштів, тис. грн.	2300,30	2370,85	2423,80	123,50	5,37
5. Тривалість обороту оборотних коштів, дні (ряд.4*360/ряд.1)	139,08	173,12	133,49	-5,59	-4,02
6. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів (ряд.1/ряд.4)	2,59	2,08	2,70	0,11	4,19
7. Коефіцієнт закріплення оборотних коштів (ряд.4/ряд.1)	0,386	0,481	0,371	-0,016	-4,02
8. Рентабельність оборотних коштів, % (ряд.2/ряд.4)*100	12,69	9,95	13,62	0,94	-

За даними таблиці 2.2, за період 2020-2022 роки, тривалість обороту оборотних активів ПП «ХІМДЕКОР» скоротилася приблизно на 6 днів (-4,02 %) та спричинила зміни коефіцієнту оборотності та коефіцієнту закріплення оборотних

засобів. За аналізований період, коефіцієнт оборотності оборотних коштів зріс на 0,11 п.

Цьому сприяло зростання за період чистої виручки від реалізації продукції ПП «ХІМДЕКОР» при наявному у 2022 році зростанні середньої вартості оборотних коштів порівняно із 2020 роком на 5,37 %.

За період 2020-2022 років спостерігається тенденція до зменшення коефіцієнту закріплення, який є другим важливим показником після коефіцієнту оборотності оборотних коштів. Значення цього показника зменшилося з 38,6% у 2020 році до 37,1% наприкінці 2022 року. Це свідчить про тенденцію до меншої потреби в оборотних засобах для процесу відтворення ПП «ХІМДЕКОР» з роками. [за даними фінансової звітності 46].

Щоб отримати більш детальне уявлення про стан та тенденції зміни ефективності використання оборотних коштів у ПП «ХІМДЕКОР» за останній рік, розглянемо всі складові в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз ефективності використання оборотних коштів ПП «ХІМДЕКОР» у 2020-2022 році, середньорічні показники [за даними фінансової звітності 46]

Показник	2020	2021	2022	Відхилення 2022 від 2021 (+,-)
1. Чиста виручка від реалізації, тис. грн.	5 954,1	4 930,1	6 536,7	582,6
2. Вартість оборотних коштів, тис. грн.	2 300,3	2 370,9	2 423,8	123,5
3. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	4 886,4	4 324,7	5 756,1	869,7
4. Вартість запасів, тис. грн.	4 089,6	1 933,8	1 767,0	-2 322,7
5. Дебіторська заборгованість, тис. грн.	241,0	384,1	516,7	275,7
6. Залишок сукупних грошових активів, тис. грн.	0,0	5,5	72,6	72,6
7. Кредиторська заборгованість, тис. грн.	384,4	324,9	218,0	-166,4
8. Одноденна реалізація, тис. грн. (ряд.1/360)	16,54	13,69	18,16	1,618
9. Тривалість обороту оборотних коштів, днів (ряд.2*360/ряд.1)	139,08	173,12	133,49	-5,594
10. Коефіцієнти оборотності:				

Продовження таблиці 2.3

10.1. Оборотних активів	2,59	2,08	2,70	0,108
10.2. Запасів	1,19	2,24	3,26	2,063
10.3. Дебіторської заборгованості	24,71	12,84	12,65	-12,059
10.4. Грошових активів	-	896,38	90,04	-
10.5. Кредиторської заборгованості	5,98	7,30	11,12	5,136
11. Коефіцієнт закріплення оборотних коштів (ряд.2/ряд.1)	0,39	0,48	0,37	-0,016
12. Вивільнення оборотних коштів внаслідок зміни їх оборотності у звітному році, тис. грн.	X	466,16	-719,65	X

Проаналізувавши ефективність використання оборотних коштів на ПП «ХІМДЕКОР» за 2020-2022 роки, можна відзначити, що вона є такою, що покращилася протягом звітного періоду, оскільки хоча окремі коефіцієнти оборотності скоротилися, однак загальний коефіцієнт оборотності показав зростання. Також відбулося скорочення тривалості оборотності оборотних коштів, що спричинило їхнє вивільнення з обороту. Тобто спостерігається певне покращення ділової активності підприємства протягом періоду. Водночас скорочення оборотності грошових коштів та дебіторської заборгованості є негативним сигналом з точки зору ефективності управління оборотними активами. Крім того, суттєвим недоліком з точки зору ділової активності є те, що підприємство має значну тривалість обороту оборотних активів. Наприклад, у 2022 році для повного обороту оборотних активів необхідно було 133,5 днів – це дуже багато, оскільки підприємство є малим за масштабом та потребує швидкого повернення вкладених коштів.

Порівняння оборотності різних складових оборотних активів між собою, а також оборотності дебіторської та кредиторської заборгованостей за останній звітний період 2021-2022 років, надає важливу інформацію. [за даними фінансової звітності 46].

З таблиці 2.3 видно, що в звітному періоді спостерігаються скорочення оборотності дебіторської заборгованості, чий коефіцієнт оборотності наприкінці періоду становив 12,65 п., що на 12,06 п. менше за показник 2020 року; що

стосується коефіцієнту оборотності кредиторської заборгованості, то він зріс на 5,136 п.

Динаміку коефіцієнту оборотності кредиторської та дебіторської заборгованостей, представимо на рисунку 2.4.

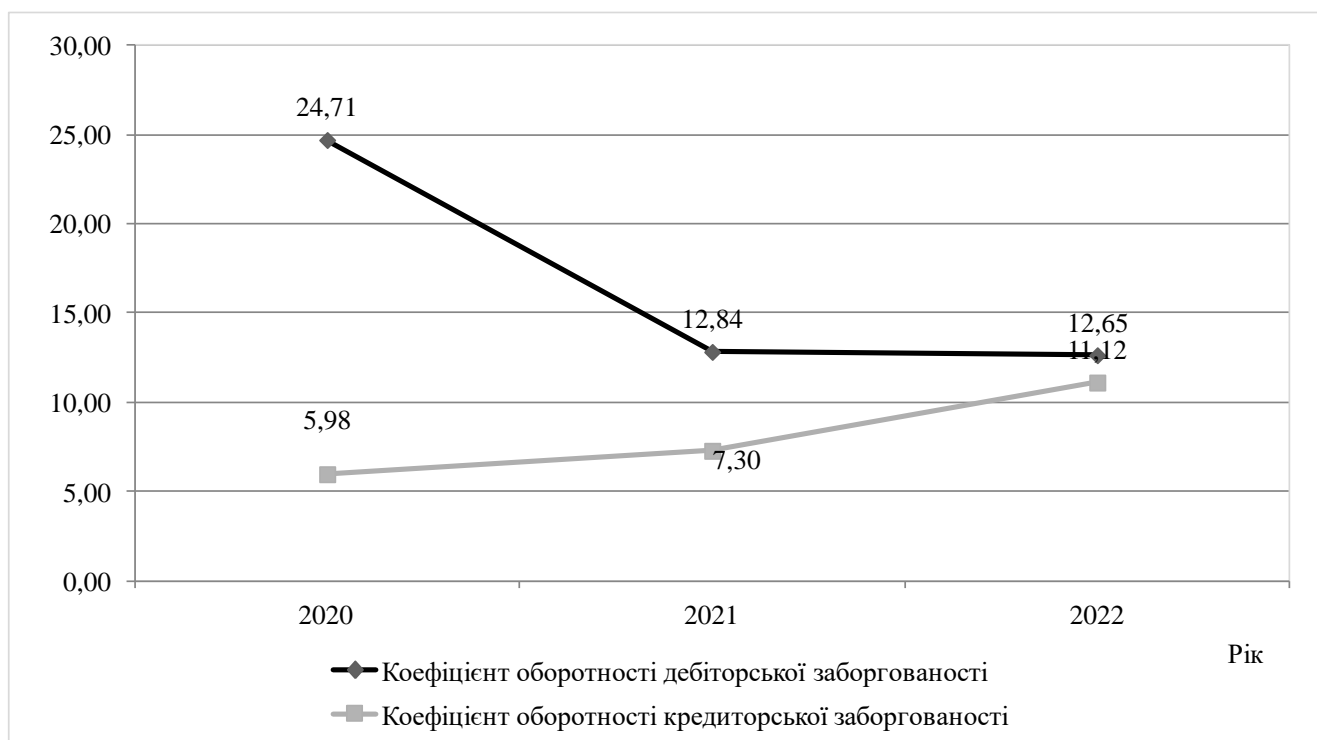


Рисунок 2.4 – Динаміка коефіцієнтів оборотності кредиторської та дебіторської заборгованостей ПП «ХІМДЕКОР» у 2020-2022 рр. [побудовано автором за даними фінансової звітності 46]

Порівнюючи оборотність дебіторської та кредиторської заборгованостей, можна припустити, що кредиторська заборгованість обертається повільніше, незважаючи на меншу її вартість, що може створювати дефіцит коштів для вчасного погашення боргів перед кредиторами в ПП «ХІМДЕКОР».

Таким чином, з наведених даних можна зробити висновок про наявність певних проблем в управлінні заборгованостями підприємства.

Як видно з рис. 2.4, показник оборотності дебіторської заборгованості має стійку тенденцію до скорочення – від 24,71 у 2020 році до 12,65 у 2022 р. Що стосується показника кредиторської заборгованості, то тут маємо зворотню ситуацію – зростання оборотності – з 5,98 у 2020 р. до 7,3 у 2021 році, а потім до

11,12 у 2022 р. Також важливо відзначити, що якщо дебіторська заборгованість ПП "ХІМДЕКОР" у 2022 році становила 12,65 оборотів, то кредиторська заборгованість склала 11,12 оборотів. Це підтверджує необхідність поліпшення управління кредиторською заборгованістю в ПП "ХІМДЕКОР", так само, як і управління дебіторською заборгованістю.

Наведемо висновки за підсумками критичної оцінки ділової активності підприємства ПП «ХІМДЕКОР».

Дослідження виявили, що протягом всього досліджуваного періоду відбувалося збільшення чистого доходу, навіть попри погіршення ринкової кон'юнктури та ділової активності, що відбулося внаслідок повномасштабної та неспровокованої агресії РФ, а також внаслідок зростання цін на товари ПП «ХІМДЕКОР» при скороченні купівельної спроможності споживачів. В свою чергу у 2022 році спостерігалось зростання чистого прибутку, важливо зазначити, що попри існуючі складнощі – жодного року з аналізованого періоду підприємство не закінчило із збитком.

Водночас розрахунки свідчать про необхідність дотримання достатнього рівня фінансової автономії та запобіганню утворення дефіциту власних оборотних коштів для ПП «ХІМДЕКОР». Зокрема, швидкість оборотності оборотних активів підприємства потребує уваги, оскільки вказує про можливість виникнення загроз фінансовій безпеці підприємства.

Аналіз розрахунків показав, що протягом періоду відбулося збільшення загальної вартості оборотних коштів у підприємства ПП «ХІМДЕКОР», що відповідає особливостям його діяльності. Порівнюючи середньорічні значення, виявлено, що у 2022 році воно перевищує рівень 2021 року на 2,23%.

При цьому у структурі майна частка оборотних коштів змінювалася від 94,3 % наприкінці 2020 р. до 98 % наприкінці 2022 р. При цьому у складі оборотних коштів наприкінці 2022 р. найбільший їхній обсяг припадає на запаси, а найменший – на грошові кошти, що слід оцінити як негативну ознаку, оскільки зростання запасів може свідчити про скорочення обсягів виробництва, що негативно

відіб'ється на показниках комерційної діяльності у наступному, 2023 році [за даними фінансової звітності 46].

Водночас значне місце у складі оборотних коштів ПП «ХІМДЕКОР» має дебіторська заборгованість, яка протягом аналізованого періоду збільшилася як у вартісному вимірі, так і зросла за часткою. Так, наприкінці у 2022 р. її середньорічний обсяг становив 516,7 тис. грн., що складало 20,2 % частки оборотних коштів, що це є значним показником для аналізованого підприємства, що свідчить про великі обсяги продажу продукції та послуг з відстроченням платежу для покупців і клієнтів.

Також, проаналізувавши ефективність використання оборотних коштів на ПП «ХІМДЕКОР» за 2020-2022 роки, можна відзначити, що вона є такою, що підлягає оптимізації, зокрема, через повільну оборотність оборотних активів.

Як також свідчать результати аналізу, у 2020-2022 роках, хоча спостерігалось скорочення оборотності дебіторської заборгованості, вона обертається швидше за кредиторську заборгованість, що, враховуючи специфіку діяльності, потребує подальшої оптимізації у бік пришвидшення оборотності дебіторської заборгованості та скорочення оборотності кредиторської, оскільки ПП «ХІМДЕКОР» має високу потребу у оборотних коштах, що швидко обертаються – для потреб своєї господарської діяльності в умовах війни – і в даний момент йому вигідніше мати додаткові залучені кошти за рахунок коштів кредиторів. Водночас таке співвідношення не має загрожувати фінансовій безпеці.

2.3. Аналіз показників ефективності діючої комерційної стратегії

Проведені розрахунки у попередньому підрозділі показали, що ПП «ХІМДЕКОР» має достатньо позитивні показники комерційної діяльності, особливо враховуючи складну економічну кон'юнктуру. Разом із тим, мале підприємство не має на сьогодні формалізованої комерційної стратегії, яку б

можна було оцінити, користуючись збалансованою системою показників та КПІ, які були згадані у теоретичному підрозділі.

Разом із тим, досліджуване підприємство у своїй комерційній діяльності спирається на наступні основні показники (які були розраховані та оцінені у попередньому параграфі), які є ключовими для вимірювання ефективності комерційної стратегії:

- обсяг реалізації;
- обсяг дебіторської заборгованості;
- чистий прибуток.

Розглянемо діючу стратегію ПП «ХІМДЕКОР». До початку повномасштабного вторгнення були поставлені наступні цілі комерційної стратегії:

- збільшити частку на роздрібному ринку київської області за рахунок витіснення імпоротної продукції через цінові переваги;
- вдосконалити дистриб'юторську систему;
- зробити перший крок на шляху масштабування виробництва декорованих покриттів.

Існуюча стратегія ПП «ХІМДЕКОР» складається з чотирьох основних блоків:

1. Розподіл;
2. Асортимент продукції;
3. Логістика;
4. Маркетинг.

Розглянемо ці блоки дещо детальніше.

1. Розподіл. ПП «ХІМДЕКОР» робить ставку на визначення, оцінку та вибір надійних та активних дистриб'юторів. На сьогодні ПП «ХІМДЕКОР» співпрацює із двома великими дистриб'юторами, а також п'ятьма середніми та дрібними – це для того, щоб диверсифікувати дистрибуцію, бо один великий дистриб'ютор може диктувати надто жорсткі умови.

Дистриб'ютори, із якими працює «ХІМДЕКОР» зацікавлені у співпраці, оскільки зацікавлені у роботі із компаніями, які можуть постачати широкий асортимент продукції та не вимагають передоплати. ПП «ХІМДЕКОР» укладає контракти з дистриб'юторами та контролює умови контрактів; ці умови включають:

- постійну наявність визначеного асортименту продукції;
- жорсткий контроль за цінами (встановлення рекомендованої ціни);
- презентацію продукції;
- розподіл маркетингових витрат.

2. Асортимент продукції. Основним чинником загального успіху ПП «ХІМДЕКОР» та виконання комерційної стратегії є здатність бути надійним постачальником, то підприємство використовує такі принципи виробництва, як виробництво на основі замовлень та виробництво для підтримки наявності запасів.

Важливо зазначити, що сьогодні асортимент продукції ПП «ХІМДЕКОР» є привабливим навіть у порівнянні з відомими іноземними марками. ПП «ХІМДЕКОР» постійно працює над розширенням колірної гами, розробкою нових варіантів існуючої продукції, а також над оновленням існуючої продукції і розробкою та впровадженням абсолютно нової продукції (через повномасштабне вторгнення даних напрям тимчасово призупинений).

Також виробничий відділ працює над пакуванням продукції «ХІМДЕКОР», прагнучи запропонувати якомога зручні для різних категорій споживачі об'єми продукції (ємність банок становить 1, 2,5, 5 та 10 літрів).

3. Логістика. ПП «ХІМДЕКОР» прагне бути абсолютно надійним постачальником, тому регулярно переглядає оренду складів та за потреби розширює логістичні потужності для покращення поставок дистриб'юторам та контролю за наявністю товару.

4. Маркетинг. ПП «ХІМДЕКОР» у перспективі розглядає відкриття фірмових магазинів за кордоном (зокрема, у країнах Балтії) – самостійно або як спільне підприємство з одним зі своїх дистриб'юторів. Це має суттєво покращити конкурентні позиції підприємства, дозволить збільшити продажі.

Як сучасна компанія, ПП «ХІМДЕКОР» підтримує імідж свого бренду за допомогою різноманітних презентаційних матеріалів, а також демонстраційних зразків продукції. В тому числі, ці матеріали передаються для використання дистриб'юторами та роздрібним підприємствам разом із детальними інструкціями та порадами щодо використання цієї продукції, які ілюструються колірними таблицями.

Що стосується реклами, то до повномасштабного вторгнення ПП «ХІМДЕКОР» активно використовувало послуги професійного рекламного агентства, яке розробляло і проводило рекламні кампанії. Сьогодні підприємство змушене вдатися до заходів економії, тому робить ставку на покращення якості обслуговування споживачів, пропонуючи супутні послуги та сервісне післяпродажне обслуговування.

Слід зазначити, що в складних економічних умовах ПП «ХІМДЕКОР» відчуває потребу у оцінці впливу комерційної успішності своєї діяльності – зокрема, впливу дебіторської заборгованості на прибуток з метою покращення її планування, що, у свою чергу, покращує господарську діяльність організації. У попередньому параграфі для ПП «ХІМДЕКОР» було з'ясовано існування ризиків, що пов'язані із тобто про значний ризик недоотримання підприємством грошових надходжень за реалізовану продукцію та послуги та можливий брак грошових коштів, що викликає зростання ризиків ліквідності, платоспроможності, зниження кредитоспроможності тощо. Все це у перспективі може негативно вплинути на чистий фінансовий результат підприємства, тому важливо з'ясувати вплив обсягу дебіторської заборгованості на фінансову результативність.

У цьому зв'язку пропонується побудувати для підприємства економетричну модель у середовищі Excel, за допомогою якої підприємство зможе прогнозувати вплив розміру дебіторської заборгованості на обсяги чистого прибутку підприємства – і, відповідно, по-перше, отримати оцінку своєї комерційної діяльності, тобто, наскільки ефективним є клієнтська складова комерційної діяльності, а по-друге – отримати інструмент, який дозволить спрогнозувати

результативність майбутніх пропозицій, спрямованих на оптимізацію комерційної діяльності, у тому числі, розробку стратегії.

Наведену модель побудуємо на даних квартальних фактичних показників дебіторської заборгованості підприємства ПП «ХІМДЕКОР» у 2020-2022 рр. Вихідні дані для побудови моделі наведемо у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Дебіторська заборгованість та чистий прибуток ПП «ХІМДЕКОР» у 2020-2022 рр., тис. грн. [складено автором за даними фінансової звітності 46]

Період	Середня за період дебіторська заборгованість	Чистий прибуток
I кв. 2020 р.	269,0	68,6
II кв. 2020 р.	255,2	75,0
III кв. 2020 р.	291,4	86,0
IV кв. 2020 р.	241,0	62,2
I кв. 2021 р.	299,3	49,8
II кв. 2021 р.	311,4	51,7
III кв. 2021 р.	369,5	65,5
IV кв. 2021 р.	384,1	68,9
I кв. 2022 р.	491,9	85,1
II кв. 2022 р.	591,1	94,1
III кв. 2022 р.	528,2	82,2
IV кв. 2022 р.	516,7	68,8

Всі необхідні для побудови прогнозової моделі у середовищі Excel обчислення, виконані і представлені в розрахункових таблицях 2.5 та 2.6, а також на рисунку 2.5.

У підсумку, на рисунках 2.6 представлені зведені результати рішення задачі побудови і аналізу парної лінійної регресійної моделі для отримання залежності чистого прибутку від обсягів середньої за період дебіторської заборгованості.

Перевірка на значущість вказала на достовірність отриманої залежності.

Отже, прогнозна модель для залежності чистого прибутку ПП «ХІМДЕКОР» від середніх за період обсягів дебіторської заборгованості має вигляд:

$$\hat{y} = 0,0644 \cdot X + 47,1$$

Проведемо аналіз результатів розрахунків, представлений у таблиці 2.7.

Таблиця 2.5 – Розрахункові дані для побудови та аналізу парної лінійної регресійної моделі [складено автором за даними досліджуваного підприємства]

Період	X _i	Y _i	X _i ²	Y _i ²	X _i Y _i	^Y _i
I кв. 2020 р.	269	69	72361	4706	18453	64,4079
II кв. 2020 р.	255	75	65127	5625	19140	63,5197
III кв. 2020 р.	291	86	58081	7396	25060	65,8495
IV кв. 2020 р.	241	62	89580	3869	14990	62,6059
I кв. 2021 р.	299	50	96970	2480	14905	66,3580
II кв. 2021 р.	311	52	136530	2673	16099	67,1367
III кв. 2021 р.	370	66	147533	4290	24202	70,8760
IV кв. 2021р.	384	69	241966	4747	26464	71,8156
I кв. 2022 р.	492	85	349399	7245	41871	78,7535
II кв. 2022 р.	591	94	278995	8855	55623	85,1379
III кв. 2022 р.	528	82	266979	6757	43418	81,0897
IV кв. 2022 р.	517	69	241966	4731	35539	80,3496
Суми	4549	858	1888435	63374	335765	
	$\sum_{i=1}^n X_i$ (2.1)	$\sum_{i=1}^n Y_i$ (2.2)	$\sum_{i=1}^n X_i^2$ (2.3)	$\sum_{i=1}^n Y_i^2$ (2.4)	$\sum_{i=1}^n X_i Y_i$ (2.5)	

Де n – обсяг виборки;

i – граничний коефіцієнт;

$\bar{X}, \bar{Y}, \bar{X}^2, \bar{Y}^2, \bar{XY}$ – змінні.

	379,0667	71,4917	157369,62	5281,1619	27980,4137
	\bar{X}	\bar{Y}	\bar{X}^2	\bar{Y}^2	\bar{XY}
Середні значення	$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n}$ (2.6)	$\bar{Y} = \frac{\sum_{i=1}^n Y_i}{n}$ (2.7)	$\bar{X}^2 = \frac{\sum_{i=1}^n X_i^2}{n}$ (2.8)	$\bar{Y}^2 = \frac{\sum_{i=1}^n Y_i^2}{n}$ (2.9)	$\bar{XY} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i Y_i}{n}$ (2.10)

Рисунок 2.5 – Середні значення [побудовано автором за даними досліджуваного підприємства]

Де $\bar{X}, \bar{Y}, \bar{X}^2, \bar{Y}^2, \bar{XY}$ – середні значення.

Таблиця 2.6 – Розрахункові дані для побудови та аналізу парної лінійної регресійної моделі [складено автором за даними досліджуваного підприємства]

Дисперсії	13678,0839 σ_X^2	170,1035 σ_Y^2
	$\sigma_X^2 = \overline{X^2} - (\overline{X})^2$ (2.11)	$\sigma_Y^2 = \overline{Y^2} - (\overline{Y})^2$ (2.12)
Середні квадратичні відхилення	116,9533 σ_X	13,0424 σ_Y
	$\sigma_X = \sqrt{\overline{X^2} - (\overline{X})^2}$ (2.13)	$\sigma_Y = \sqrt{\overline{Y^2} - (\overline{Y})^2}$ (2.14)

Де σ_X^2, σ_Y^2 – дисперсії;

σ_X, σ_Y – середні квадратичні відхилення.

Обсяг виборки	12 $[n]$	Кількість параметрів в рівнянні регресії	2 $[m + 1]$	Рівень значущості	0,05 $[\alpha]$	
Число ступенів свободи	10 $[k]$	1 $[k_1]$	10 $[k_2]$			
	$k = n - 2$ (2.15)	$k_1 = m$ (2.16)	$k_2 = n - (m + 1)$ (2.17)			
Коефіцієнт кореляції	0,5771 $[r_B]$	Параметри регресії Y на X	0,0644 $[a_1]$	47,0954 $[a_0]$		
	$r_B = \frac{\overline{XY} - \bar{X} \times \bar{Y}}{\sigma_X \sigma_Y}$ (2.18)		$a_1 = \frac{\overline{XY} - \bar{X} \times \bar{Y}}{\sigma_X^2}$ (2.19)	$a_0 = \frac{\bar{Y} \times \bar{X}^2 - \bar{X} \times \overline{XY}}{\sigma_X^2}$ (2.20)		
Залишкова дисперсія	136,1376 $[S_{ост}^2]$	11,6678 $[S_{ост}]$	Дисперсії коефіцієнтів регресії	0,0008 $[S_{a_1}^2]$	130,5246 $[S_{a_0}^2]$	
	$S_{ост}^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (Y_i - \hat{Y}_i)^2}{n - (m + 1)}$ (2.21)	$S_{ост} = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (Y_i - \hat{Y}_i)^2}{n - (m + 1)}}$ (2.22)		$S_{a_1}^2 = \frac{S_{ост}^2}{n \sigma_X^2}$ (2.23)	$S_{a_0}^2 = \frac{S_{ост}^2}{n} \left(1 + \frac{(\bar{X})^2}{\sigma_X^2} \right)$ (2.24)	
Спостережуване значення статистики Стьюдента	2,2347 $[t_{набл}]$	Критичне значення статистики Стьюдента	2,2281 $[t_{кр}]$	Статистики Стьюдента коефіцієнтів регресії	2,2347 $[t_{a_i}]$	4,1222 $[t_{a_0}]$
	$t_{набл} = \frac{r_B \times \sqrt{k}}{\sqrt{1 - r_B^2}}$ (2.25)		СТЬЮДРАСПОБР ($\alpha; k$)		$t_{a_j} = \frac{ a_j }{S_{a_j}}$ (2.26)	
Спостережуване значення статистики Фішера	4,994 $[F_{набл}]$	Критичне значення статистики Фішера	Критичне значення статистики Фішера	4,9646 $[F_{кр}]$		
	$F_{набл} = \frac{\sum_{i=1}^n (Y_i - \bar{Y})^2 - \sum_{i=1}^n (Y_i - \hat{Y}_i)^2}{\sum_{i=1}^n (Y_i - \hat{Y}_i)^2} \cdot \frac{k_2}{k_1}$ (2.27)			ФРАСПОБР ($\alpha; k_1; k_2$)		

Рисунок 2.6 – Підсумкові результати побудови та аналізу парної лінійної регресійної моделі [побудовано автором за даними досліджуваного підприємства]

$m + 1$ – кількість параметрів в рівнянні регресії;

α – рівень значущості;

k, k_1, k_2 – число ступенів свободи;

r_B – коефіцієнт кореляції;

a_1, a_0 – параметри регресії Y на X;

$S_{ост}^2, S_{ост}$ – залишкова дисперсія;

$S_{a_1}^2, S_{a_0}^2$ – дисперсії коефіцієнтів регресії;

$t_{набл}$ – спостережуване значення статистики Стьюдента;

$t_{кр}$ – критичне значення статистики Стьюдента;

t_{a_i}, t_{a_0} – статистика Стьюдента коефіцієнтів регресії;

$F_{набл}$ – спостережуване значення статистики Фішера;

$F_{кр}$ – критичне значення статистики Фішера.

Таблиця 2.7 – Аналіз результатів розрахунків щодо побудованої моделі впливу обсягу дебіторської заборгованості на чистий прибуток для ПП «ХІМДЕКОР» [складено автором за даними досліджуваного підприємства]

1. Побудувати лінійне рівняння парної регресії Y від X	
Лінійне рівняння парної регресії Y на X :	$\hat{y} = 0,0644 \cdot X + 47,1$
2. Розрахувати лінійний коефіцієнт парної кореляції і середню помилку апроксимації	
Вибірковий коефіцієнт кореляції:	$r_B = 0,5771$
Величина вибіркового коефіцієнта кореляції за шкалою Чеддока визначає зв'язок між результативною ознакою Y і чинником-аргументом X як середній.	
3. Оцінити статистичну значущість параметрів регресії і кореляції з допомогою F -критерію Фішера і t -критерію Стьюдента	
Спостережуване значення t -критерію Стьюдента:	$t_{\text{спост}} = 2,2347$
Критичне значення статистики Стьюдента $t_{\text{кр}}(\alpha; k)$ обчислене за допомогою вбудованої статистичної функції MS Excel «СТЬЮДРАСПОБР ($\alpha; k$)»:	$t_{\text{кр}}(\alpha; k)$ (2.28) $t_{\text{кр}}(0,05; 10) = 2,2281$
Т. до. $t_{\text{набл}} > t_{\text{кр}}$ то, отже, коефіцієнт кореляції значущий.	
Статистики Стьюдента параметрів регресії:	$t_{a_1} = 2,2347; t_{a_0} = 4,1222$
Т. до. $t_{a_1} > t_{\text{кр}}$ то на прийнятому рівні значущості $\alpha = 0,05$ оцінка параметру регресії a_1 є значущими.	
Спостережуване значення статистики Фішера:	$F_{\text{спост}} = 4,9940$
Критичне значення статистики Фішера при заданому рівні значущості α і числах мір свободи k_1, k_2 обчислено з використанням вбудованої статистичної функції Microsoft Excel «ФРАСПОБР ($\alpha; k_1; k_2$)»:	$F_{\text{кр}}(\alpha; k_1; k_2)$ (2.29) $F_{\text{кр}}(0,05; 1; 10) = 4,9646$
Т. що. $F_{\text{набл}} > F_{\text{кр}}(0,05; 1; 10)$ то на рівні значущості $\alpha = 0,05$ (іншими словами, з вірогідністю $P = 0,95$) дана модель адекватна статистичним даним.	

Де $t_{\text{спост}}$ – спостережуване значення t -критерію Стьюдента;

t_{a_1}, t_{a_0} – статистики Стьюдента параметрів регресії;

$F_{\text{спост}}$ – спостережуване значення статистики Фішера.

Зв'язок між фактором показнику дебіторської заборгованості та його впливом на чистий прибуток визначається як такий, що зміна факторної ознаки визначає 57,71 % зміни результуючої ознаки.

Кореляційне поле, пряма лінія регресії Y на X зображені на рисунку 2.7.

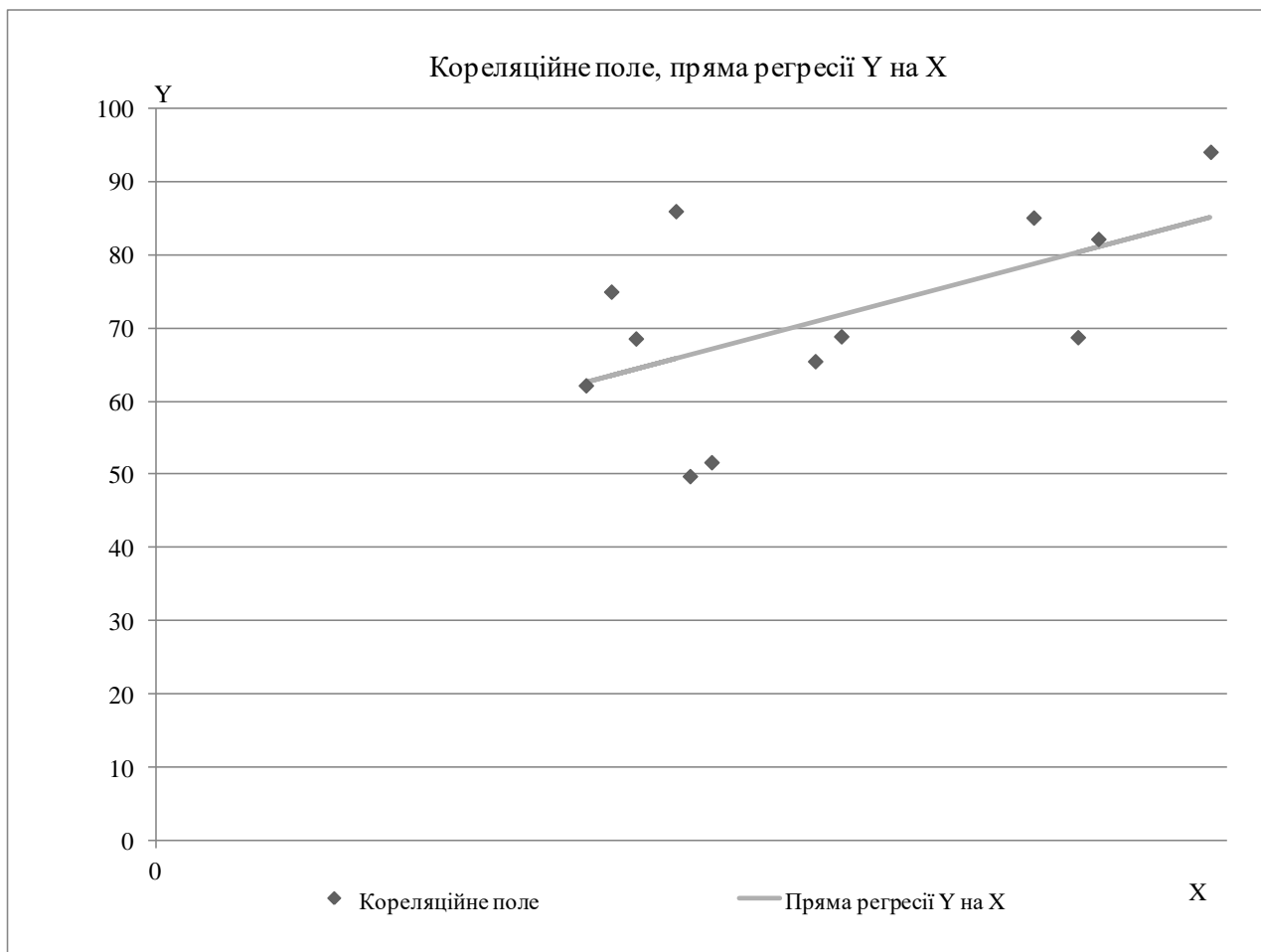


Рисунок 2.7 – Кореляційне поле емпіричних даних та рівняння регресії [побудовано автором за даними досліджуваного підприємства]

Таким чином, критерії Стьюдента та Фішера підтвердили адекватність побудованої моделі. Слід зазначити, що зв'язок між фактором середнього обсягу дебіторської заборгованості та чистим прибутком підприємства можна охарактеризувати як такий, що зумовлює більше половини зміни показникової ознаки. При цьому отримана модель свідчить, що підприємство має результативну комерційну стратегію, оскільки фінансовий результат ПП «ХІМДЕКОР» буде зростати при подальшому збільшенні середнього обсягу дебіторської заборгованості.

Таким чином, побудова наведеної моделі є дієвим інструментом щодо оцінки управління комерційною стратегією підприємства ПП «ХІМДЕКОР» та свідчить про прийнятність наявної ситуації для досліджуваного підприємства.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ ВИБОРУ ТА РОЗРОБКИ КОМЕРЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПП «ХІМДЕКОР»

3.1 Обґрунтування комерційної стратегії підприємства

Особливість діяльності ПП «ХІМДЕКОР» полягає в тому, що воно є одночасно і виробничим, і торговим підприємством, причому, здійснює реалізацію як в оптовому форматі, так і в роздрібному – через мережу інтернет та через власний інтернет-магазин.

У попередньому розділі визначено, що підприємство не має формалізованої комерційної стратегії попри те, що функціонує у турбулентному середовищі під час воєнного стану. І хоча проведені оцінки показників прибутковості, ділової активності та комерційної діяльності, у тому числі, моделювання впливу наявного стану дебіторської заборгованості на стан прибутковості показали задовільне становище ПП «ХІМДЕКОР» – існує нагальна необхідність розробити та реалізувати комерційну стратегію.

Враховуючи результати проведених досліджень ПП «ХІМДЕКОР» доцільно сконцентруватися на стратегічних аспектах діяльності, що передбачає формування та надання споживачеві унікальної ціннісної пропозиції для купівлі необхідного товару в потрібний час, в потрібному місці, у необхідній кількості. Комерційна стратегія створення унікальної цінності має бути орієнтована на споживача, оскільки саме він оцінює споживчу цінність і приймає рішення про купівлю.

Комерційна стратегія ПП «ХІМДЕКОР» повинна бути спрямована на задоволення потреб кінцевого покупця, розвиток діяльності в цифровому середовищі.

Механізм реалізації комерційної стратегії, спрямованої на формування споживчої цінності є сукупністю маркетингових та логістичних інструментів, що спрямовані на кінцевого споживача (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Механізм комерційної стратегії, що пропонується для ПП «ХІМДЕКОР» [побудовано автором за даними досліджуваного підприємства]

Детальніше заходи з реалізації зазначеної стратегії для ПП «ХІМДЕКОР» визначимо у наступному підрозділі.

Важливо зазначити, що розробляючи комерційну стратегію ПП «ХІМДЕКОР» необхідно також розробити та впровадити в її рамках систему метрик її результативності, зокрема, КРІ, які також можна використовувати для оперативного аналізу її реалізації. Відмінність зазначеної системи КРІ від системи збалансованих показників, яку буде досліджено у наступному параграфі – те, що показники в системі КРІ матимуть конкретний числовий (фінансовий вимір).

Доцільно обрати наступні характеристики в рамках фінансових цілей пропонованої комерційної стратегії:

- 1) Фінансова незалежність;
- 2) Кредитоспроможність;
- 3) Платоспроможність;

- 4) Доходність;
- 5) Оборотність;
- 6) Взаєморозрахунки.

Для кожної з наведених характеристик буде обрані фінансові коефіцієнти, які зможуть найбільш повно відобразити діяльність ПП «ХІМДЕКОР» по кожному з обраних напрямків діагностики та всебічно охарактеризувати його. З метою полегшення сприйняття моделі діагностики пропонується виділити в кожному з позначених вище характеристик по три коефіцієнта.

Таблиця 3.1 – Фінансові коефіцієнти в пропонованій системі КРІ

Напрямок	Коефіцієнт	Загальноприйнятий нормативний діапазон значень	Нормативний діапазон для ПП «ХІМДЕКОР»
Фінансова мета №1. Підвищення фінансової стійкості («ризиковість» бізнесу)			
Фінансова незалежність	- автономії	0,5-1	0,5-1
	- фінансового важелю	1-0,1	0,1-0,01
	- довгострокової фінансової незалежності	0,7-0,9	0,7-1
Кредитоспроможність	- абсолютної ліквідності	0,2-0,5	0,1-0,3
	- поточної ліквідності	1-2	3-4
	- проміжної ліквідності	0,8-1	2-3
Платоспроможність	- фінансової залежності	0,7-1,2	2-3
	- маневреності	0,2-0,5	0,2-0,5
	- забезпеченості оборотними засобами	0-0,2	0-0,2
Фінансова мета № 2. Покращення фінансових результатів («ефективність» бізнесу)			
Доходність	- рентабельності обороту	0,1-0,2	0,1-0,2
	- рентабельності оборотних засобів	0,15-0,3	0,02-0,08
	- рентабельності власного капіталу	0,2-0,4	0,03-0,1

Продовження таблиці 3.1

Оборотність	- оборотних активів	1,1-1,5	1,1-1,5
	- оборотність запасів	2-2,5	2-2,5
	- оборотність дебіторської заборгованості	2-5	10-25
Взаєморозрахунки	- середнього терміну обороту дебіторської заборгованості	30-90	45-15
	- середнього терміну обороту кредиторської заборгованості	30-90	45-15

Розроблена система КРІ дозволить провести цілеспрямований оперативний фінансовий аналіз стану реалізації комерційної стратегії і ПП «ХІМДЕКОР», зокрема, поквартально у разі потреби. Зазначена система показників дозволить організувати аналіз впровадження стратегії та визначити області, які потребують уваги для кращого зрозуміння причин відхилень між фактичними та очікуваними значеннями показників.

Наведені показники можливо об'єднати в так звані віртуальні (ми називаємо їх віртуальними, бо вони розроблені за допомогою комп'ютерного моделювання й поки не впроваджені) моделі фінансового стану, на основі яких буде вестися спостереження за показниками в динаміці – і на основі отриманої інформації контролювати стан реалізації комерційної стратегії та розробляти управлінські рішення, спрямовані на її зміни та вдосконалення.

3.2 Розробка програми заходів з впровадження оновленої комерційної стратегії

У попередньому підрозділі представлений загальний механізм запропонованої ПП «ХІМДЕКОР» комерційної стратегії створення унікальної

споживчої цінності (див. рис. 3.1). Розглянемо детальніше програму заходів, які необхідно впровадити задля її реалізації.

Пропонується зосередити формування створення унікальної споживчої цінності на подальшій цифровізації та автоматизації взаємодії ПП «ХІМДЕКОР» із споживачем.

Першим запропонованим заходом є розширення взаємодії інтернет-магазину ПП «ХІМДЕКОР» (<https://zakraska.com.ua/ua/>) із маркетплейсами та інтеграція його із сайтом (<https://himdecor.ua/>).

Доцільність такої пропозиції пояснюється тим, що цінність товарів ПП «ХІМДЕКОР» створюється у співпраці з партнерами.

Створення цінності, що досягається у взаємодії із маркетплейсами включає три елементи:

1) ціннісна пропозиція – цінність, що отримується клієнтом з інформаційного супроводження продукту або послуги, отриманих від маркетплейсу;

2) процес створення (додавання) цінності – трансформація маркетплейсом менш цінних ресурсів у більш цінні пропозиції клієнтам (наприклад, це стосується крос-сейлінгу);

3) присвоєння цінності – способи повернення виручки підприємству.

На сьогоднішня ПП «ХІМДЕКОР» представлений на маркетплейсів ROZETKA, та існує необхідність розширювати представленість й надалі.

У таблиці 3.2 наведемо основні бізнес-моделі маркетплейсів, із якими доцільно співпрацювати ПП «ХІМДЕКОР».

Таблиця 3.2 – Основні бізнес-моделі маркетплейсів, із якими доцільно співпрацювати ПП «ХІМДЕКОР» [складено автором за даними досліджуваного підприємства]

Назва маркетплейсу	Ціннісна пропозиція	Додавання (створення цінності)
HOTLINE.UA (модель комунікатора).	Стимулювання комунікації в результаті швидкої передачі інформації про виробника або товар та доступу до більшого її обсягу при менших витратах.	Надання контенту про продукти HIMDECOR: ціни, наявність, доступність, каталог, інформація про постачальника та продукт, реклама та інші інформаційні послуги.
Епіцентр, olx.ua, prom.ua (модель координатора ланцюжку доставки цінності).	Координація у ролі посередника у ланцюжку доставки цінності.	Відбір продавців та покупців та динамічне ціноутворення: акції, вигідні цінові пропозиції; онлайн-порівняння товарів, персональні пропозиції та рекомендації клієнтам, логістика та фулфілмент, підтримка якості, страхування угод, аналітика продажів (закупівель) та прогнозування попиту.

Маркетплейси надають гарні пропозиції, щодо оптимізації торгівлі між продавцем (ПП «ХІМДЕКОР») і покупцями (споживачі). Підприємство може обирати вигідні й оптимальні варіанти реалізації власної продукції. Використання маркетплейсів, дозволяє компанії економити на витратах, що пов'язані з процесами дистрибуції товарів. А споживачі, в свою чергу, отримують більш зручний сервіс.

Таким чином, розвиваючи співпрацю із маркетплейсами, ПП «ХІМДЕКОР» слід організувати співпрацю із HOTLINE.UA, Епіцентр, olx.ua та prom.ua – у жодному з них наразі товар бренду HIMDECOR не представлений, виключенням є лише маркетплейс ROZETKA.

Другим заходом запропонованої програми заходів, також важливим для комерційної стратегії ПП «ХІМДЕКОР» є впровадження крос-сейлінгу – інструменту «перехресного продажу». Це поняття передбачає продаж клієнту додаткових товарів, крім власне вибраних. Наприклад (рисунок 3.2), для клієнтів, які прагнуть придбати інтер'єрну фарбу – слід запропонувати додатково ґрунтовку для стін – у тому числі, у преміум-форматах та додатково шпаклівку. Для покупця

фасадних фарб – також можна запропонувати акрилові декоративні фарби, що використовуються для оздоблення помешкання, у тому числі, ззовні.

Технологія крос-сейлінгу дуже поширена на закордонних класифайдах і маркетплейсах та може бути легко використана у діяльності ПП «ХІМДЕКОР». Для цього, окрім опису основного товару, буде достатньо навести список додаткових товарів, які також можна придбати – також доцільно розробити спеціальні цінові пропозиції – тобто, надати можливість придбати зазначені товари одночасно із знижкою тощо.



Рисунок 3.2 – Приклад крос-сейлінгу для ПП «ХІМДЕКОР» [побудовано автором за даними досліджуваного підприємства]

Комплексне використання зазначеного інструментарію для реалізації комерційної стратегії ПП «ХІМДЕКОР» матиме для підприємства синергетичний ефект.

Враховуючи вищезазначене, визначимо ключові інструменти, які сприяють створенню унікальної споживчої цінності для досліджуваного підприємства в його комерційній стратегії, що ґрунтується на стратегії взаємодії з клієнтом:

1) Створення бази даних продукції ПП «ХІМДЕКОР» у провідних маркетплейсах, де буде зібрана інформація про активність відвідувачів цих платформ;

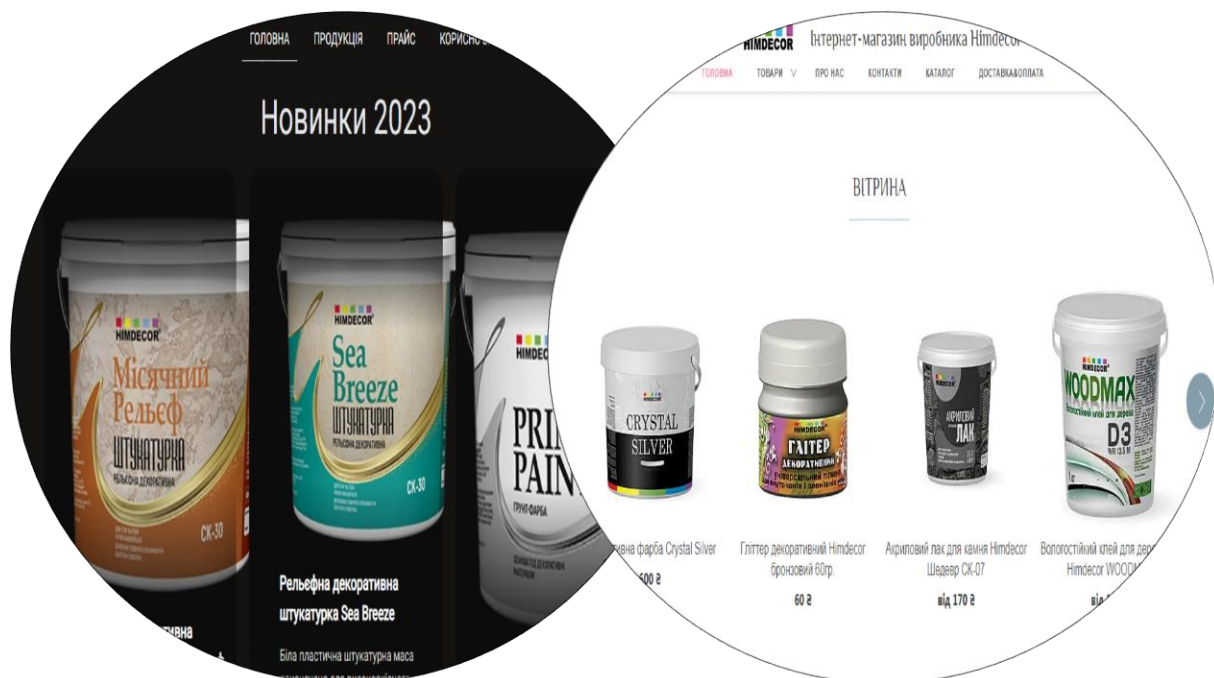
2) Програми лояльності та акції, для клієнтів, які підтримує маркетплейс;

3) Точкове розсилання промоматеріалів;

4) Логістичне та сервісне обслуговування.

Варто відзначити, що головним завданням є забезпечення споживачів професіональним обслуговуванням, як від персоналу маркетплейсу, так і від Хімдекору. Формат магазину може бути складним для непідготовленого клієнта, тому правильна консультація спеціаліста зі служби підтримки може бути вирішальним фактором при виборі товарів у ПП «ХІМДЕКОР».

Наступним заходом є необхідність інтеграції сайту ПП «ХІМДЕКОР» та сайту інтернет-магазину ПП «ХІМДЕКОР», оскільки існуючий формат, коли функціонує окремий сайт інтернет-магазину та окремо сайт підприємства (рисунки 3.3) – є не дуже зручним.



Рисунки 3.3 – Інтернет-сторінки сайту ПП «ХІМДЕКОР» та сайту інтернет-магазину ПП «ХІМДЕКОР» [побудовано автором за даними досліджуваного підприємства]

Рекомендується їхня інтеграція з метою забезпечення більш ефективної взаємодії із споживачами.

Таким чином, комерційна стратегія ПП «ХІМДЕКОР» орієнтована на унікальну ціннісну пропозицію для споживачів та прагнення створити взаємну лояльність. Внаслідок чого споживач отримує від ПП «ХІМДЕКОР»:

- 1) задоволення – оскільки компанія відповідає на його потреби та запити як клієнта;
- 2) стабільність – завдяки довірі клієнта до бренду HIMDECOR;
- 3) персоналізацію – Через акцент на те, що підприємство ПП «ХІМДЕКОР» добре розуміє і враховує бажання свого клієнта;
- 4) партнерство – оскільки відносини із ПП «ХІМДЕКОР» будуються під контролем клієнта та на його умовах.

Розглянута комерційна стратегія для ПП «ХІМДЕКОР» на ринку, що має бути реалізована за допомогою розширення співпраці із маркетплейсами, засобів крос-сейлінгу та інструментів вдосконалення стимулювання продажів онлайн завдяки інтеграції сайту підприємства та його інтернет-магазину – забезпечить успішну реалізацію комерційної стратегії, прибутковість діяльності підприємства та високу якість обслуговування клієнтів.

3.3 Економічний ефект від реалізації комерційної стратегії

Розглянемо очікуваний економічний ефект від реалізації комерційної стратегії ПП «ХІМДЕКОР» використовуючи запропоновані у першому підрозділі дослідження відповідні метрики, які включають систему КРІ, систему збалансованих показників та використання прогнозної моделі.

Отже, у попередньому підрозділі обрано та запропоновано основні характеристики для ПП «ХІМДЕКОР», кожна з яких включає три коефіцієнти, що служать основою синтезованого показника. Кожен синтезований нами показник

має однаковий ваговий внесок у загальний показник - $1/3$. Ми також встановили критичні та оптимальні значення для кожного показника, що вказує на напрямки розвитку для підприємства.

У табл. 3.3 наведемо розрахунки для побудови віртуальної моделі для оперативного аналізу комерційної стратегії ПП «ХІМДЕКОР» за виділеними КРІ.

Таблиця 3.3 – Побудова віртуальної моделі ПП «ХІМДЕКОР» до реалізації комерційної стратегії (кінець 2022 року) [складено автором за даними досліджуваного підприємства]

Напрямок-характеристика	Коефіцієнт	Критичне значення коефіцієнту	Оптимальне значення коефіцієнту	Реальне значення коефіцієнту	Дельта критичне	Дельта реальне	Частка значущості коефіцієнта у синтезованому показнику	Значення критичного синтезованого показнику	Значення реального синтезованого показнику
Фінансова незалежність	автономії	0,5	1	1,00	50	2,85	1/3	43,3	73,5
	фінансового важелю	0,1	0,01	0,04	10	24,54	1/3		
	довгострокової фінансової незалежності	0,7	1	0,96	70	96,08	1/3		
Кредитоспроможність	абсолютної ліквідності	0,1	0,4	0,72	25	181,14	1/3	55,6	344,0
	поточної ліквідності	3	4	25,03	75	625,75	1/3		
	швидкої ліквідності	2	3	6,75	66,67	225,08	1/3		
Платоспроможність	фінансової залежності	2	3	1,04	66,67	34,69	1/3	35,6	81,9
	маневрування	0,2	0,5	0,98	40	195,86	1/3		
	Забезпеченості запасів оборотними засобами	0	0,2	1,31	0	15,21	1/3		
Доходність	рентабельності обороту	0,1	0,2	0,05	50	25,25	1/3	33,3	103,0
	рентабельності оборотних засобів	0,02	0,1	0,14	20	136,20	1/3		
	рентабельності власного капіталу	0,03	0,1	0,15	30	147,50	1/3		

Продовження таблиці 3.3

Оборотність	оборотних активів	1,5	3	2,70	50,00	89,90	1/3	56,7	136,0
	оборотність запасів	4	5	3,26	80	65,15	1/3		
	оборотність дебіторської заборгованості	2	5	12,65	40	253,04	1/3		
Взаєморозрахунки	термін обороту дебіторської заборгованості	45	15	28,45	33,3	52,72	1/3	30,6	110,5
	термін обороту кредиторської заборгованості	45	15	13,63	33,3	110,04	1/3		
	співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	1	4	2,37	25	168,74	1/3		

Отже, після того, як всі необхідні дані було внесено до розрахункової таблиці, ми готові розпочати побудову віртуальної моделі. Це означає нанесення значень синтезованих показників для кожної з характеристик і створення на їх основі віртуальних контурів.

Спочатку окреслюємо коло оптимальних значень, Воно дорівнює 100% (або 1) та коло стратегічних значень, що дорівнюють 80% (або 0,8). Далі позначаємо по кожній характеристиці ПП «ХІМДЕКОР» критичні та реальні значення дельта, які об'єднуються у контури критичних значень і реальних значень на початку періоду аналізу – рисунок 3.4.

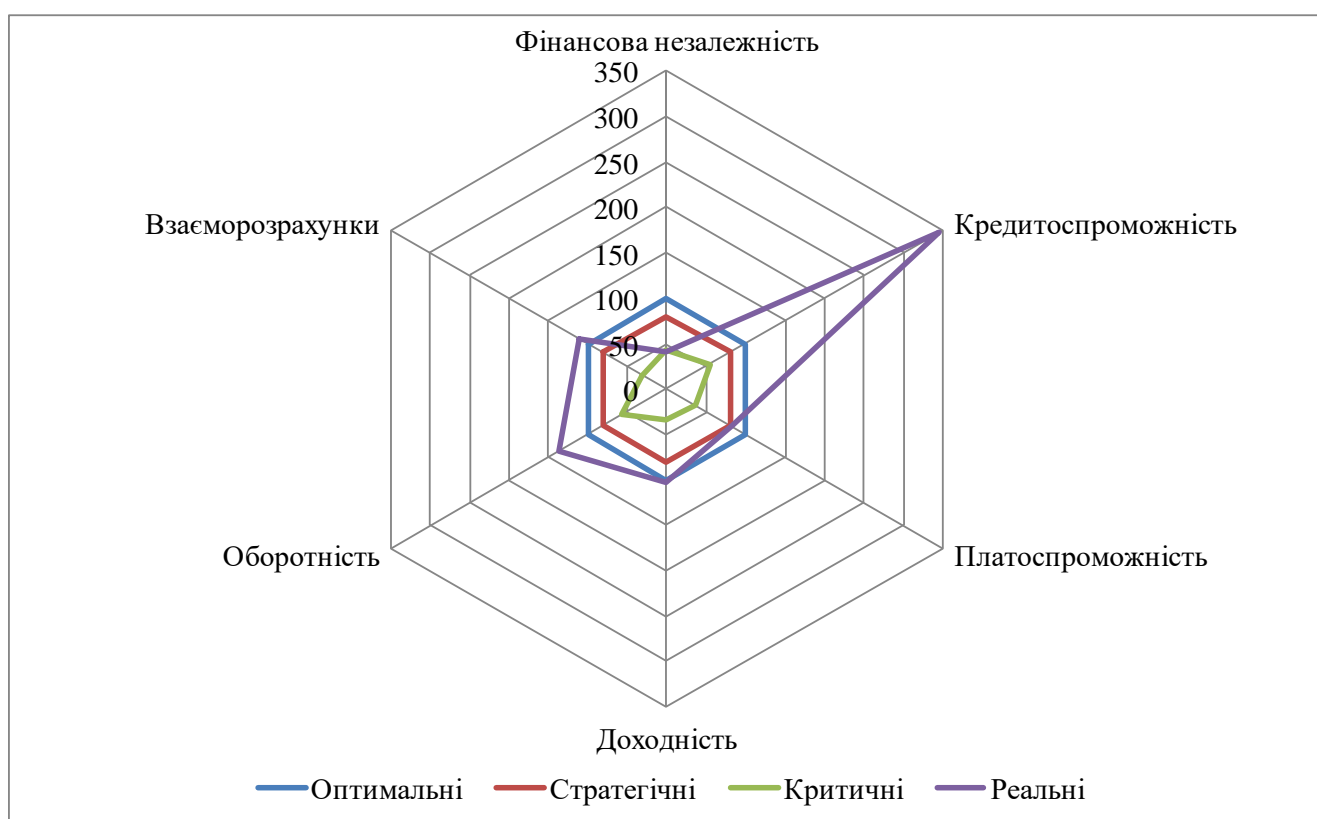


Рисунок 3.4 – Напрями-характеристики віртуальної моделі фінансового стану ПП «ХІМДЕКОР» до впровадження комерційної стратегії (наприкінці 2022 року). [побудовано автором за даними досліджуваного підприємства]

Ця модель характеризує діяльність підприємства на рівні проєкції "Фінанси" за визначеними показниками КРІ.

Як показано в таблиці 3.3 та на рисунку 3.4 (через побудову віртуальної моделі), в яких відображений поточний фінансовий стан ПП "ХІМДЕКОР" до впровадження комерційної стратегії.

Розглянемо віртуальну модель фінансового стану ПП «ХІМДЕКОР» на наприкінці 2022 року в розрізі характеристик:

1. «Фінансова незалежність» – значення реального синтезованого показника 73,5 це є вище за критичну норму в 43,3. (Синтезований показник - це комплексний показник, який утворюється на основі аналізу і агрегації даних з метою отримання загального результату);

2. «Кредитоспроможність» – реальне значення 344,0, це є вище критичного показника 55,6 та вище навіть оптимального, що відбувається за рахунок високого значення власного капіталу при мінімальних – позикового;

3. «Платоспроможність» – реальне значення 81,9 також перевищує критичне 35,6;

4. «Доходність» – значення реального синтезованого показника 103,0 набагато вище за критичну норму 33,3;

5. «Оборотність» – реальний синтезований показник ПП «ХІМДЕКОР» дорівнює 136,0, проти критичного значення 56,7;

6. «Взаєморозрахунки» – реальне значення 110,5, тоді як критичне 30,6.

Як видно з віртуальної моделі фінансового стану по переважній більшості напрямів значення знаходиться у рамках нормальних обмежень.

Навіть по найменш оціненому напрямку-характеристиці № 1 «Фінансова незалежність» підприємство знаходиться в межах нормальних значень. Це говорить про те, що підприємство здатне забезпечувати ефективну платіжну дисципліну, виходячи із існуючих параметрів. Для укріплення стану в цьому напрямі необхідно сконцентрувати увагу під час реалізації комерційної стратегії на досягнення позитивних результатів.

В цілому можна сказати, що на початок реалізації комерційної стратегії фінансовий стан ПП «ХІМДЕКОР» є здебільшого позитивним. Причому центр успіху зміщений у бік блоку напрямів пов'язаних з кредитоспроможністю та

доходністю платоспроможністю, а блок напрямів, пов'язаних з фінансовою незалежністю дещо ослаблений. В якості основної із стратегічних цілей на майбутній період необхідно виділити вирівнювання діяльності в розрізі напрямів-характеристики «Фінансова незалежність», також переважним є утримання високих показників оборотності.

Далі розглянемо прогнозний стан ПП «ХІМДЕКОР» після впровадження комерційної стратегії, на підставі планових даних побудуємо відповідну віртуальну модель фінансового стану – рисунок 3.5.

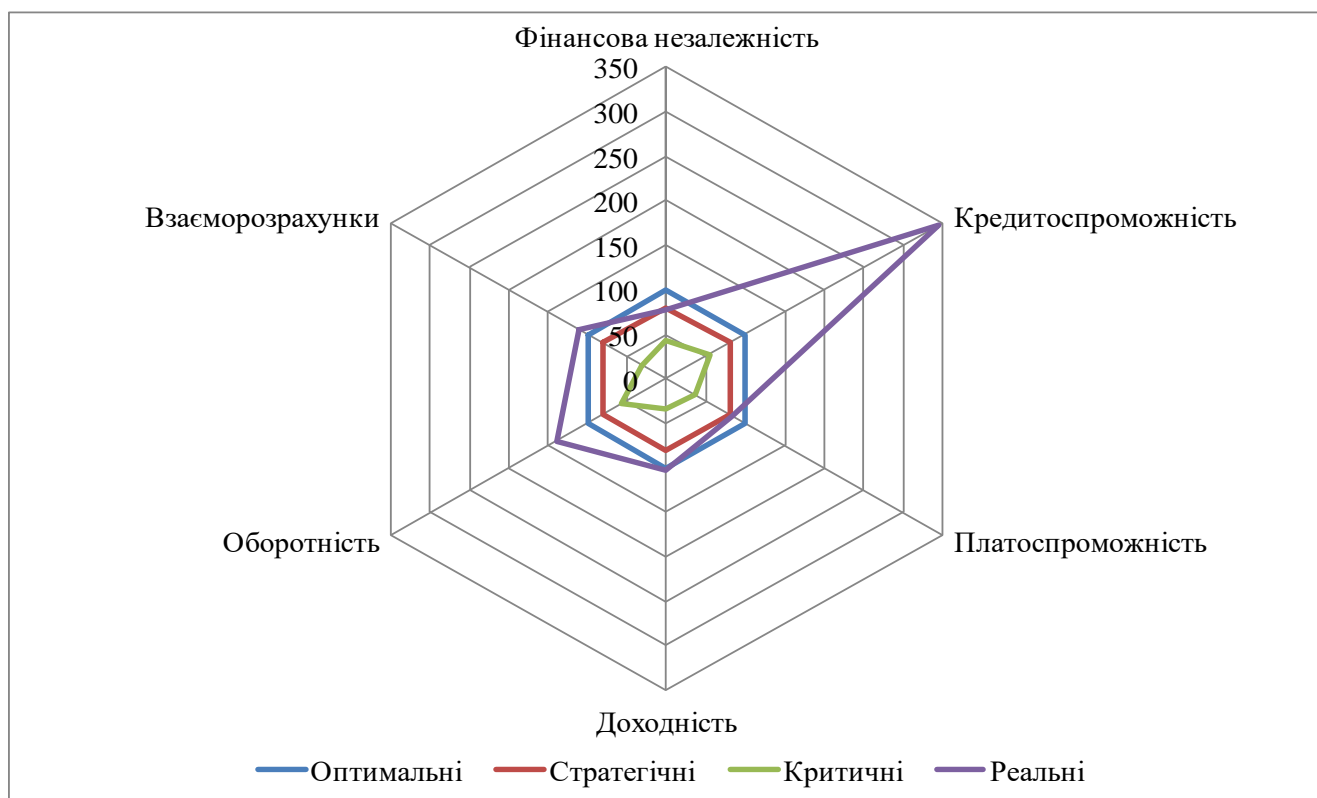


Рисунок 3.5 – Напрями-характеристики віртуальної моделі фінансового стану ПП «ХІМДЕКОР» після впровадження комерційної стратегії (план) [побудовано автором за даними досліджуваного підприємства]

На основі віртуальної моделі внаслідок впровадження комерційної стратегії очікується покращення характеристик «Фінансова незалежність» (на 5%), «Платоспроможність» (на 2 %) та «Оборотність» (на 2,1 %). Отже, очікується, що внаслідок реалізації комерційної стратегії положення підприємства за кількісними показникам трохи покращиться. Після побудови віртуальної моделі фінансового

стану ПП «ХІМДЕКОР» і отримання необхідної фінансової інформації про проблемні і успішні характеристики діяльності можна зробити висновок, що запропонована система є доцільною з точки зору моніторингу реалізації комерційної стратегії на підприємстві.

Наступною методикою, за якою оцінимо очікуваний ефект впровадження комерційної стратегії ПП «ХІМДЕКОР» – це оцінка за системою збалансованих показників, яка розглядалася раніше, у тому числі, у теоретичному розділі дослідження. Наведемо порівняльну оцінку зазначених показників до та після реалізації комерційної стратегії – таблиця 3.4.

Таблиця 3.4 – Оцінка ефективності ПП «ХІМДЕКОР» за системою збалансованих показників (якісні оцінки) – до та після впровадження комерційної стратегії [побудовано автором за даними досліджуваного підприємства]

Елементи	Якісні метрики	Вага	До	Після
Категорійний менеджмент	Рівень впровадження категорійного менеджменту	0,075	4	3
	Розробленість асортиментної стратегії		6	7
	Швидкість реагування на зміни потреб споживачів		5	7
	Рівень оновлення товарного асортименту		7	8
	Управління життєвим циклом товарів		4	4
	Дизайн пакування		9	9
	Якість прогнозів збуту окремих категорій (товарів)		6	5
	Відстеження тенденцій продажів		5	6
	Якість інформаційної взаємодії у каналах розподілу		5	6
	Середній бал			5,67
Зважена оцінка			0,43	0,46
Маркетингова цінова політика	Розробленість цінової стратегії	0,185	5	6
	Правильність вибору цілей ціноутворення		7	8
	Рівень сприйняття споживачем ціни, що відображає цінність товару		7	7
	Ступінь диференціації цін у рамках товарного асортименту		7	5
	Цінове стимулювання споживачів/клієнтів		6	8
	Моніторинг цін конкурентів		5	6
	Середній бал			6,17
Зважена оцінка			1,14	1,23
Маркетингова політика розподілу	Розробленість маркетингової стратегії розподілу продукції	0,226	6	5
	Територіальне охоплення ринку		8	7
	Темпи зростання обсягу збуту		6	5
	Ефективність збуту		8	8
	Архітектура каналів розподілу		7	6
	Політика управління торговими (регіональними) представниками		2	7

Продовження таблиці 3.4

	Логістичні можливості виробника		7	8
	Рівень інтеграції поточкових процесів у каналі розподілу		5	5
		Середній бал	6,13	6,38
		Зважена оцінка	1,38	1,44
	Підтримка програм лояльності	0,128	7	8
Мерчендайзинг	Узгодженість маркетингової стратегії заходів мерчендайзингу зі стратегією учасників маркетингового каналу розподілу		6	7
	Формування команд мерчендайзерів		6	4
	Розробка планogram розміщення товару к торговому залі		4	5
	Забезпеченість POS-матеріалами		6	8
	Система контролю запасів у дистриб'юторів та ритейлерів		4	5
		Середній бал	5,5	6,17
		Зважена оцінка	0,7	0,79
Сервіс	Асортимент послуг, що надаються	0,094	7	8
	Вигідність для клієнта умов та форм поставок клієнтам		3	6
	Гарантії виробника		6	6
	Наявність стандартів обслуговування клієнтів		7	7
	Надійність поставок		6	7
	Гнучкість поставок		3	8
	Частота та ритмічність поставок		5	6
	Фінансові умови сервісного обслуговування		6	4
	Рівень надання консультаційних, маркетингових та логістичних послуг		4	5
	Рівень претензійної роботи		7	8
	Система моніторингу рівня обслуговування клієнтів		5	7
			Середній бал	5,36
	Зважена оцінка	0,50	0,62	
Ко-маркетинг	Рівень впізнаваності бренду	0,191	10	10
	Рекламна активність		6	8
	Стимулювання збуту дистриб'юторів, торгових (регіональних) представників та торгового персоналу		5	6
	Стимулювання збуту споживачів		6	8
	Використання інноваційних видів маркетингу (івент, партизанський, вірусний, нейромаркетинг, мобільний)		3	4
	Зв'язки з громадськістю		7	6
	Ко-брендингова активність		7	8
	Коаліційні програми лояльності для кінцевих споживачів		3	4
	PR-активність		6	6
	Інформативність сайту		0	5
	Он-лайн продаж товару		0	0
	Контент-реклама		2	3
	Активність у соціальних мережах		6	8
			Середній бал	4,69
	Зважена оцінка	0,90	1,12	

Продовження таблиці 3.4

Маркетинговий персонал	Ціннісна орієнтація персоналу	0,101	6	5
	Кваліфікація та досвід роботи персоналу		5	5
	Компетентність персоналу		6	7
	Інноваційна активність персоналу		8	7
	Рівень консультаційної та рекламно-інформаційної роботи персоналу		4	6
		Середній бал	5,80	6,00
		Зважена оцінка	0,59	0,61
		Підсумкова зважена оцінка	5,64	6,27
		Ефективність комерційної стратегії, %	56,4	62,7

Проведене дослідження показало, що внаслідок впровадження комерційної стратегії очікується покращення за всіма проблемними ділянками функціонування підприємства: зокрема щодо недостатньої уваги на практиці впровадження категорійного менеджменту, слабка розробка прогнозів збуту як загалом по підприємству, так і за окремими категоріями товарів, недостатнє використання інноваційних видів маркетингу, низька ко-маркетингова активність. Запропонована у попередньому підрозділі програма заходів в рамках розробленої стратегії дозволить ПП «ХІМДЕКОР» дозволить ефективно реалізувати потенціал комерційної діяльності, що особливо важливо сьогодні, в умовах кризового економічного середовища.

ВИСНОВКИ

Наведемо підсумкові висновки за результатами вибору та розробки комерційної стратегії підприємства ПП «ХІМДЕКОР».

1. Запропоноване власне узагальнене визначення комерційної стратегії організації – це стратегічне управління комерційною діяльністю, що базується на застосуванні сучасних методів стратегічного управління та має на меті підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку та зростання обсягів виробництва й реалізації продукції, яка відповідає потребам покупців та споживачів, а також спрямована на підвищення результативності комерційної діяльності організації та збільшення її прибутковості.

2. Вивчення наукової літератури дозволило сформулювати етапи побудови комерційної стратегії: аналіз середовища; розробка місії та цілей довгострокового характеру; розробка стратегії; контроль реалізації стратегії.

3. Встановлено, що комерційна стратегія має свій життєвий цикл, тобто її необхідно постійно актуалізувати, використовуючи як кількісні, так і якісні метрики. Використання кількісних показників передбачає, насамперед, ті, що характеризують фінансовий стан досліджуваного підприємства. Враховуючи, що комерційна стратегія є багатоскладною та охоплює декілька важливих напрямів діяльності організації – встановлено, що найбільш ефективним засобом оцінки її ефективності є збалансована система показників (Balanced Scorecard – BSC) Нортон-Каплана, яка у підсумку дозволить отримати підсумкову оцінку комерційної стратегії на підставі розрахунку та визначення відповідних показників і у підсумку отримання зваженого інтегрального показнику, що визначатиме ефективність розробленої комерційної стратегії.

4. Досліджуване підприємство ПП «ХІМДЕКОР» – українська компанія, яка створила успішний популярний бренд HIMDECOR. Досліджуване підприємство займається виробництвом якісної та затребуваної продукції – воднодисперсійних фарб, ґрунтівок для стін, в тому числі водовідштовхувальних

на силіконовій основі ґрунтівок для дерева, акрилових лаків, гідроізоляції, клею ПВА різної модифікації.

5. Дослідження прибутковості та ділової активності підприємства виявили, що протягом всього досліджуваного періоду відбувалося збільшення чистого доходу, навіть попри погіршення ринкової кон'юнктури та ділової активності. Водночас встановлено, що ефективність використання оборотних коштів на ПП «ХІМДЕКОР» за 2020-2022 роки, можна відзначити, що вона є такою, що підлягає оптимізації, зокрема, через повільну оборотність оборотних активів.

Також результати проведеного аналізу виявили необхідність прискорення оборотності дебіторської заборгованості, оскільки ПП «ХІМДЕКОР» має високу потребу у оборотних коштах, що швидко обертаються – для потреб своєї господарської діяльності в умовах війни. Крім того, підприємство повинно слідкувати за станом зобов'язань, який не має загрожувати його фінансовій безпеці.

6. Встановлено, що ПП «ХІМДЕКОР» має достатньо позитивні показники комерційної діяльності, особливо враховуючи складну економічну кон'юнктуру. Разом із тим, мале підприємство не має на сьогодні формалізованої комерційної стратегії, яку б можна було оцінити, користуючись збалансованою системою показників та КПІ. Тому у дослідженні обрано показники які є ключовими для вимірювання ефективності комерційної стратегії: обсяг реалізації, обсяг дебіторської заборгованості, чистий прибуток – та побудовано для підприємства економетричну модель у середовищі Excel, за допомогою якої підприємство зможе прогнозувати вплив розміру дебіторської заборгованості на обсяги чистого прибутку підприємства – і, відповідно, по-перше, отримати оцінку своєї комерційної діяльності, тобто, наскільки ефективним є клієнтська складова комерційної діяльності, а по-друге – отримати інструмент, який дозволить спрогнозувати результативність майбутніх пропозицій, спрямованих на оптимізацію комерційної діяльності, у тому числі, розробку стратегії.

При цьому отримана модель свідчить, що підприємство має результативну комерційну стратегію.

7. Особливість діяльності ПП «ХІМДЕКОР» полягає в тому, що підприємство є одночасно і виробничим, і торговим підприємством, причому, здійснює реалізацію як в оптовому форматі, так і в роздрібному – через мережу інтернет через власний інтернет-магазин – тому існує нагальна необхідність розробити та реалізувати комерційну стратегію.

Обрана стратегія передбачає формування та надання споживачеві унікальної ціннісної пропозиції для купівлі необхідного товару в потрібний час, в потрібному місці, у необхідній кількості. Комерційна стратегія створення унікальної цінності має бути орієнтована на споживача, оскільки саме він оцінює споживчу цінність і приймає рішення про купівлю. У дослідженні представлений механізм комерційної стратегії, спрямованої на формування споживчої цінності.

8. Запропонована програма заходів, які необхідно впровадити задля реалізації комерційної стратегії передбачає наступне:

1) Пропонується зосередити формування створення унікальної споживчої цінності на подальшій цифровізації та автоматизації взаємодії ПП «ХІМДЕКОР» із споживачем, тому пріоритетним є розширення взаємодії інтернет-магазину ПП «ХІМДЕКОР» із маркетплейсами. Розвиваючи співпрацю із маркетплейсами, ПП «ХІМДЕКОР» слід організувати співпрацю із HOTLINE.UA, Епіцентр, olx.ua та rom.ua – у жодному з них наразі товар бренду HIMDECOR не представлений, виключенням є лише маркетплейс ROZETKA;

2) Другим важливим для реалізації комерційної стратегії ПП «ХІМДЕКОР» є впровадження крос-сейлінгу – інструменту «перехресного продажу» – що передбачає продаж клієнту додаткових, «супутніх» товарів, крім обраних;

3) Існує необхідність інтеграції сайту ПП «ХІМДЕКОР» та сайту інтернет-магазину ПП «ХІМДЕКОР», оскільки існуючий формат, коли функціонує окремий сайт інтернет-магазину та окремо сайт підприємства не є зручним.

9. Встановлено, що розглянута комерційна стратегія для ПП «ХІМДЕКОР» на ринку, що має бути реалізована за допомогою розширення співпраці із маркетплейсами, засобів крос-сейлінгу та інструментів вдосконалення

стимулювання продажів онлайн завдяки інтеграції сайту підприємства та його інтернет-магазину – забезпечить успішну реалізацію комерційної стратегії, прибутковість діяльності підприємства та високу якість обслуговування клієнтів.

Зазначене доведено за допомогою впровадження методики побудови віртуальної моделі для оперативного аналізу комерційної стратегії ПП «ХІМДЕКОР» за виділеними КРІ, які дають можливість оцінити показники комерційної діяльності підприємства на рівні проекції «Фінанси». Так, на основі побудованої віртуальної моделі внаслідок впровадження комерційної стратегії очікується покращення характеристик «Фінансова незалежність», «Платоспроможність» та «Оборотність».

Якісну оцінку очікуваного ефекту впровадження комерційної стратегії ПП «ХІМДЕКОР» отримано за системою збалансованих показників. Зокрема, була експертним способом складена оцінка ефективності комерційної стратегії ПП «ХІМДЕКОР» за системи збалансованих показників (якісні оцінки) – до та після впровадження та отриманий інтегральний показник, який, відповідно, визначив прогрес підприємства, який очікується досягти за результатами впровадження комерційної стратегії. Так, проведені розрахунки показали, що внаслідок впровадження комерційної стратегії очікується покращення за всіма проблемними ділянками комерційної діяльності підприємства.

Таким чином, запропонована програма заходів в рамках розробленої комерційної стратегії дозволить ПП «ХІМДЕКОР» ефективно реалізувати потенціал комерційної діяльності, що особливо важливо сьогодні, в умовах кризового економічного середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабух І. Теоретичні підходи до аналізу комерційної діяльності та управління нею. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 10 (1). С. 23-26.
2. Богацька Н. М., Дуржинська А. Ю. Критерії ефективності діяльності підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2020. Вип. 25.1. С. 13-18.
3. Зарічна О. В., Голубка Я.В., Молнар М. С. Теоретичні аспекти діяльності комерційних підприємств. *Науковий вісник Мукачівського державного університету Економічні науки*. 2015. № 19 (14). С. 250-255. URL: <http://surl.li/tikrt> (дата звернення: 30.04.2024).
4. Братута А. Г. Колективні стратегії розвитку компанії. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2016. № 2 (89). С. 53-60.
5. Виноградська А. М. Комерційне підприємництво: сучасний стан, стратегії розвитку: монографія. Київ: ЦУЛ, 2004. 807 с
6. Русева О. Н., Балан А. С. Стратегічне управління комерційною діяльністю підприємства. *Праці Одеського політехнічного університету*. 2003. Вип. 2 (20). С. 1–4.
7. Гонський М. Д. Сутність і зміст комерційної діяльності торговельного підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2019. Вип. 21.1. С. 177-182.
8. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 року 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 30.04.2024)
9. Гудзь О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск 18. С. 346-352.
10. Давидов Д. С., Варвашенко В. А. Концепція стратегічного менеджменту в сучасних умовах. *Наукові записки міжнародного гуманітарного університету*. Вип. 34. С. 32-35. URL: <http://www.sci-notes.mgu.od.ua/archive/v34/9.pdf> (дата звернення: 30.04.2024).

11. Дахно І. І. Міжнародна торгівля: навч. посіб. Київ: МАУП. 2003. 296 с.
12. Крисько Ж. Л. Сутність та види комерційної діяльності підприємства. *Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє*. 2013. Вип. 18. С. 75-83. URL: <http://surl.li/thdzq> (дата звернення: 30.04.2024)
13. Дяченко Т. О. Необхідність використання стратегічного управління в комерційній діяльності підприємств. *Економічні студії*. 2017. № 3 (16). С. 41-45.
14. Єрмакова О. М. Стратегічне управління підприємством: сутність та особливості. *Науковий вісник Полісся*. 2016. № 4(4). С. 92-96.
15. Іванець Д. В. Ефективність управління комерційною діяльністю транспортних підприємств: монографія. Київ: МАУП. 2020. 131 с
16. Кирчата І. М., Деділова Т. В., Шершенюк О. М. Стратегічні орієнтири розвитку торговельного підприємництва. *Харківський національний автомобільно-дорожній університет*. 2021. №2 (27). URL: <http://surl.li/tibqw> (дата звернення 30.04.2024).
17. Бойко Р. В. Формування стратегії розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 5. С. 19-24.
18. Киш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38 (1). С. 107-113.
19. Коваль Л. І., Герасименко О. О. Розробка та реалізація стратегії торговельного підприємства: організаційний аспект. *Львівська комерційна академія*. Львів. 2015. Вип. 18. С. 57-61. URL: http://journals-lute.lviv.ua/journal/18_2015/13.pdf (дата звернення: 30.04.2024).
20. Саблук О. О. Суть і принципи комерційного підприємництва і комерційної діяльності. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки*. 2018. № 1. С. 74-79. URL: <http://surl.li/thdub> (дата звернення: 30.04.2024).
21. Комерційна діяльність: підручник / за ред. проф. В. В. Апопія. Київ: Вид-во «Знання». 2008. 558 с.

22. Кононенко Л. В. Юрченко О. В. Інформаційне забезпечення формування стратегії підприємства. *Сучасна інженерія та інноваційні технології*. 2022. № 23 (2). С. 23-26.
23. Костюк В., Янчук Т. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах ринку. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 3 (58). С. 115-120.
24. Кривокульська Н. М., Богач Ю. А., Крисько Ж. Л. Стратегічне і екологічне управління як сучасні тренди управління комерційною діяльністю. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 41. С. 35-41.
25. Маслова В. О., Ралько Я. О. Особливості розробки стратегії комерційної діяльності підприємств оптової торгівлі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 67. С. 39-45.
26. Причепя І. В., Горенко Р. В., Причепя В. О. Сутність та зміст поняття комерційної діяльності. *Вінницький національний технічний університет* URL: <http://surl.li/tfkvz> (дата звернення: 30.04.2024).
27. Муштай В. А. Застосування інструментарію стратегічного маркетингу в обґрунтуванні вибору напряму діяльності підприємства.
28. Організація торгівлі: підручник / [В. В. Апопій, І. П. Міщук, В. М. Ребицький та ін.] / за ред. В. В. Апопія. 3-тє вид., [перероб. та доп.]. Київ : Вид-во ЦУЛ, 2009. 632 с.
29. Череп А. В., Ортинська О. Л. Основні аспекти комерційної діяльності підприємств. *Продуктивні сили і регіональна економіка*. 2018. Ч. 1. С. 198-203.
30. Отенко В. І., Стратегічний вибір підприємства та його реалізація: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2018. 336 с.
31. Управління бізнесом: Економіка підприємства: підручник / В. Л. Дикань, С. В. Панченко, І. В. Воловельська, В. О. Маслова. Харків: УкрДАЗТ, 2017. 315 с.
32. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 11.01.2024).
33. Офіційний сайт приватного підприємства «ХІМДЕКОР» URL: <http://www.himdecor.ua> (дата звернення: 30.04.2024).

34. Перерва І. О., Єдинак В. Ю. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С. 159-164.
35. Побігун С. Аналіз підходів до здійснення процесу стратегічного управління. *Галицький економічний вісник*. 2015. Том 48. №1. С. 101-108.
36. Ансофф І. Стратегічне управління: Пров. з англ. [Текст]/І. Ансофф Економіка, 2010. 519 с.
37. Віссема Х. Стратегічний менеджмент та підприємництво. Можливості для майбутнього процвітання [Текст] / Х. Віссема; Пер. з англ. [Н.А. Нурєєва]. Фінпрес, 2000. 271 с.
38. Quinn J. B. *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Dow Jones–Irwin: Homewood, IL. 1980
39. Andrews K. R. *The Concept of Corporate Strategy*. Dow Jones–Irwin: Homewood, IL. 1971.
40. Chandler A. D., Jr. *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. Belknap, Harvard University press: Cambridge, MA. 1990.
41. Mintzberg H. *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners*. Free press: N. Y. 1994
42. Quinn J. B. *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Dow Jones–Irwin: Homewood, IL. 79. 1980
43. Steiner G. A. *Strategic Factors in Business Success*. Financial executives research foundation: N. Y. 1969
44. Трофименко К. В. Інструменти диверсифікаційної діяльності при формуванні корпоративної інтегрованої системи в торгівлі. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2023. Том 2 Вип 19. С. 223-234.
45. Пан Л. В., Збалансована система показників (Balanced Scorecard-BS(c)) як інструмент ефективного управління стратегією організації. *Наукові записки. Економічні науки*. 2003. Том 21. С. 56-63.

46. Фінансова звітність приватного підприємства «ХІМДЕКОР» за 2020, 2021, 2022, роки URL: https://clarity-project.info/edr/34939524/finances?current_year=2022 (дата звернення: 30.04.2024).

47. Харченко В.А. Концептуальні засади формування системи стратегічного управління розвитком підприємства. *Схід*. 2014. № 5. С. 52-56.

48. Шевченко Т. М., Шевченко О. А. Маркетингова стратегія підприємства: формування та розвиток в умовах ринкових відносин національної економіки. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8414> (дата звернення: 30.04.2024).

49. Олійник Л. В., Кузнецова А. П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2019. № 3 (31). С. 118-126.

50. Юринець З. В. Комерційна діяльність підприємств роздрібної торгівлі. *Науковий вісник НЛТУ України. Серія економічна*. 2015. Вип. 25.7. С. 130-135

51. Янчева Л. М., Лисак Г. Г., Круглова О. А. Теоретико-практичні аспекти управління комерційною діяльністю: монографія. Харків: Вид-во Іванченка І.С., 2016. 210 с.

52. Посилкіна О. В., Логістичний менеджмент фармацевтичного підприємства. Монографія [Посилкіна О.В., Сагайдак-Нікітюк Р.В., Загорій Г.В., й ін.]. Харків. НФаУ. 2011. 772 с.

53. Деніелс Р. Стратегічний менеджмент. Переваги стратегічного управління. 2021. URL: <http://surl.li/tibpz> (дата звернення: 30.04.2024).

54. Причепя І. В., Лесько О. Й., Горенко Р. В. До питання комерційної діяльності: поняття, фактори впливу, особливості управління за сучасних умов. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35.

55. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року: розпорядження Кабінету Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/en/526-2021-%D1%80> (дата звернення: 30.04.2024).

56. Скрипник В. В. Інноваційний розвиток аграрних підприємств України: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 20. С. 19-24.

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

58. Сукрушева Г. О., Сіра А. Ю. Теоретичні аспекти стратегії розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 15. С. 764-770.

59. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.

60. Таран-Лала О. М., Сухорук К. В. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 25. С. 25-30.

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність за 2022 рік

2022

2021

2020

Ј0901107 Фінансова звітність малого підприємства

АКТИВ

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби:	1010	81.90	50.90
первісна вартість	1011	398.50	407.50
знос	1012	316.60	356.60
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	81.90	50.90
II. Оборотні активи Запаси:	1100	1 702.50	1 831.40
у тому числі готова продукція	1103	546.70	358.90
Поточні біологічні активи	1110	0.00	

Рисунок А.1 [46]

Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	516.70	399.60
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	38.00	79.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0.00	
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	0.00	72.60
Витрати майбутніх періодів	1170	82.40	84.50
Інші оборотні активи	1190	0.00	40.90
Усього за розділом II	1195	2 339.60	2 508.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	2 421.50	2 558.90

Рисунок А.2 [46]

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	70.00	70.00
Додатковий капітал	1410	0.00	110.00
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 948.50	2 278.70
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	2 018.50	2 458.70
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	
Короткострокові кредити банків	1600	67.30	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	260.10	5.30
розрахунками з бюджетом	1620	51.80	72.50
у тому числі з податку на прибуток	1621	51.80	72.50
розрахунками зі страхування	1625	6.00	5.30
розрахунками з оплати праці	1630	17.80	17.10
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	0.00	
Усього за розділом III	1695	403.00	100.20

Рисунок А.3 [46]

IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	2 421.50	2 558.90

Рисунок А.4 [46]

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6 536.70	4 930.10
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	5 756.10	4 324.70
Інші операційні доходи	2120	0.00	
Інші операційні витрати	2180	377.90	490.10
Інші доходи	2240	2.10	188.20
Інші витрати	2270	2.10	15.80
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	6 538.80	5 118.30
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	6 136.10	4 830.60
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	402.70	287.70
Податок на прибуток	2300	72.50	51.80
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	330.20	235.90

Рисунок А.5 [46]

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

ID перевірки:
1016222436

Дата перевірки:
01.05.2024 19:40:10 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
01.05.2024 19:52:56 EEST

ID користувача:
100005732

Назва документа: Круторогов А.С. Вибір та розробка комерційної стратегії

Кількість сторінок: 81 Кількість слів: 13031 Кількість символів: 103219 Розмір файлу: 1.27 MB ID файлу: 1015999170

9.48% Схожість

Найбільша схожість: 1.83% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1014217844)

6.11% Джерела з Інтернету 366 Сторінка 83

6.87% Джерела з Бібліотеки 529 Сторінка 86

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

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

Замінені символи 54

Короткий звіт подібності.