

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ
Кафедра менеджменту та адміністрування

ДИПЛОМНА РОБОТА

Управління виробничо-комерційною діяльністю підприємства (на прикладі ТОВ
«Супер Трейд», м. Хмельницький)

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня програма «Менеджмент»
Шифр ДРМН.20196.ПЗ

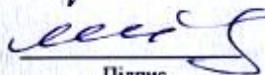
Виконала: студентка 4 курсу група МН-20-1


Підпис

Ірина ЧЕРНЯВСЬКА

Ім'я, Прізвище

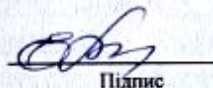
Керівник д.е.н., проф. кафедри МА


Підпис

Микола ЙОХНА

Ім'я, Прізвище

Нормоконтролер _____


Підпис

Олена КОСТНЕР

Ім'я, Прізвище

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри менеджменту


Підпис

Ніла ТЮРИНА

Ім'я, Прізвище

та адміністрування

14 06 2024р.

Хмельницький 2024

Хмельницький національний університет

Факультет управління, адміністрування та туризму

Кафедра менеджменту та адміністрування

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Шифр, назва

Спеціальність 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент»

Шифр, назва спеціальності та освітньої програми

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

“ 15 ” 02 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ**

Чернявської Ірини Анатоліївни

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема Управління виробничо-комерційною діяльністю підприємства (на прикладі ТОВ «СУПЕР ТРЕЙД», м. Хмельницький)

керівник роботи Йохна Микола Антонович, д.е.н., проф. кафедри менеджменту та адміністрування

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

Затверджено наказом ректора університету від 15 лютого 2024р. № 8 дод. 6

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 15 червня 2024 р.

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

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретичні основи управління виробничо-комерційною діяльністю підприємства. 2. Аналіз ефективності управління виробничо-комерційною діяльністю ТОВ «СУПЕР ТРЕЙД». 3. Напрямки удосконалення виробничо-комерційної діяльності ТОВ «СУПЕР ТРЕЙД»

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Тракткування категорії «комерційна діяльність». 2. Основні елементи виробничо-комерційної діяльності 3. Процедура організації процесу управління виробничо-комерційною діяльністю підприємства. 4. Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «СУПЕР ТРЕЙД». 5. Оцінка факторів внутрішнього середовища підприємства. 6. Матриця SWOT-аналізу діяльності підприємства. 7. Окремі показники оцінки ефективності виробничо-комерційної діяльності ТОВ «СУПЕР ТРЕЙД». 8. Динаміка показників ефективності виробничо-комерційної діяльності. 9. Рекомендована схема планування діяльності на основі оптимізації процесів виробництва і ціноутворення.

6. Консультанти розділів дипломної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Йохна М.А., д.е.н., проф. кафедри МА		
2. Дослідницько-аналітичний	Йохна М.А., д.е.н., проф. кафедри МА		
3. Проектно-рекомендаційний	Йохна М.А., д.е.н., проф. кафедри МА		
4. Нормоконтроль	<u>Кочер О.М.</u>		

7. Дата видачі завдання 15.02 2024р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Студентка


Підпис

Чернявська І.
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи


Підпис

Гіорхіян М. А.
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

Чернявська І.А. Управління виробничо-комерційною діяльністю підприємства (на прикладі ТОВ «Супер Трейд», м. Хмельницький).

Керівник роботи – д.е.н., професор кафедри МА Йохна М.А. Дипломна робота бакалавра: 70 с., 16 рисунків, 12 таблиць, 30 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ВИРОБНИЦТВО, КОМЕРЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ, УПРАВЛІННЯ, МАРКЕТИНГ, ПІДПРИЄМСТВО, ЕФЕКТИВНІСТЬ.

Досліджено теоретичні основи управління виробничо-комерційною діяльністю підприємства. Розглянуто сутнісну характеристику та функції комерційної діяльності виробничого підприємства. Визначено принципи організації та управління виробничо-комерційної діяльності. Розкрито сучасні підходи до забезпечення ефективності управління виробничо-комерційною діяльністю.

Представлено організаційно-економічну характеристику та результати аналізу основних показників виробничо-комерційної діяльності. Проведено аналіз ефективності менеджменту підприємства за фінансовими результатами діяльності та фінансового стану, динаміки витрат на управління. Виконано оцінку впливу макро- та мікросередовища на виробничо-комерційну діяльність ТОВ «Супер Трейд», наведено результати SWOT-аналізу.

На основі аналізу системи відносних показників ефективності виробничо-комерційної діяльності складено відповідні висновки для розробки відповідних заходів щодо її удосконалення. Розроблено пропозиції щодо удосконалення планування виробничо-комерційної діяльності підприємства.

Обґрунтовано рекомендації для формування оптимальних рішень щодо визначення ймовірності зниження ціни реалізації в умовах обмеження вартості маркетингових досліджень.



Підпис та П.І.Б.

« 5 » 06 202 4 р.

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	5
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Сутнісна характеристика та функції комерційної діяльності виробничого підприємства	8
1.2 Принципи організації та управління виробничо-комерційною діяльністю підприємств	12
1.3 Сучасні підходи до забезпечення ефективності управління виробничо-комерційною діяльністю	16
2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «СУПЕР ТРЕЙД»	22
2.1 Організаційно-економічна характеристика та аналіз основних показників виробничо-комерційної діяльності ТОВ «Супер Трейд»	22
2.2 Аналіз ефективності системи менеджменту підприємства	28
2.3 Оцінка впливу внутрішнього та зовнішнього середовища на виробничо-комерційну діяльність ТОВ «Супер Трейд»	34
3 НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СУПЕР ТРЕЙД»	39
3.1 Дослідження виробничо-комерційної діяльності підприємства	39
3.2 Рекомендації з підвищення ефективності виробничо-комерційної діяльності ТОВ «Супер Трейд»	40
3.2.1 Пропозиції щодо удосконалення планування виробничо-комерційної діяльності підприємства	41
3.2.2 Формування оптимальних рішень щодо визначення ймовірності зниження ціни реалізації в умовах обмеження вартості маркетингових досліджень	46
ВИСНОВКИ	51
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	54
ДОДАТКИ	57

ВСТУП

Актуальність теми. Оцінка сучасних видів виробничої підприємницької діяльності в Україні вказує на той факт, що практично всі промислові підприємства, незалежно від форми власності, займаються комерційною діяльністю на внутрішньому або зовнішньому ринках. Концепція ринкових відносин передбачає розвиток комерційної діяльності всіх економічних суб'єктів ринку. Ускладнення інтеграційних процесів трансформує їх у технологічно та економічно замкнене ціле, що є відкритим для реалізації факторів, які підвищують ефективність виробничо-комерційної діяльності підприємств. В їх якості виступають умови, що забезпечують стійкий зв'язок між виробництвом сировини в необхідних кількостях, своєчасною та якісною її переробкою та економічним доведенням готової продукції до місць споживання.

Здійснювати комерційну діяльність у повному обсязі підприємства можуть тільки при вільній торгівлі, в умовах конкуренції, коли виробничі підприємства несуть повну відповідальність за продукцію, що випускається, та її реалізацію.

Аналіз робіт українських учених: В. В. Апопія, І. Б. Бабуха, Л. В. Балабанової, З. С. Варналія, А. М. Виноградської, А. П. Кисельова, І. С. Марченка, присвячених вирішенню теоретичних і прикладних завдань з управління діяльністю промислових підприємств, показав, що під час еволюції теорії маркетингу, менеджменту та логістики, цілі виробничо-комерційної діяльності вітчизняних промислових підприємств зазнали істотних змін. Нині вони орієнтовані на вимоги ринку, що, насамперед, передбачає необхідність організації ефективного управління процесами комерційної діяльності промислового підприємства. Однак, в основному, керівництво підприємств застосовує західні методики без оцінки їхньої прийнятності до навколишніх умов функціонування та без урахування особливостей власних підприємств.

При цьому найбільшого застосування отримали результати досліджень комерційних структур та висновки, зроблені такими зарубіжними авторами: Г. Болтом, Ч. Гарфієлдом, Д. Доблером, Ф. Котлером, Т. Левітом, А. Маслоу, Ф. Уайтлі, у яких інтерес до вивчення керованості комерційних підрозділів

промислових підприємств був викликаний не з метою збереження поточних позицій, а з метою експансії на світові ринки. Інші вчені, серед яких Б.Андерсон, Д.Беккер, М.Джордж, Д.Харрінгтон, А.Шеєр, які досліджували процесний підхід до управління, у своїх роботах розглядали лише виробничу діяльність або обмежувалися загальними визначеннями та висновками без застосування до конкретного виду діяльності.

Раціональне формування товарних ресурсів, організація оптової та роздрібної торгівлі, розвиток виробничої заготівельної діяльності тощо виступають як основні резерви підвищення конкурентоспроможності фірми. Це зумовлює необхідність удосконалення управління виробничо-комерційної діяльності підприємства целюлозно-паперової галузі з урахуванням особливостей функціонування системи та ефективного використання ресурсів, що зумовило актуальність та вибір теми даного дослідження.

Мета дипломної роботи – дослідження основних теоретичних положень, розробка та обґрунтування практичних рекомендацій, спрямованих на удосконалення управління виробничо-комерційною діяльністю підприємства.

Для реалізації поставленої мети вирішуються такі завдання:

- дослідити сутнісну характеристику та зміст комерційної діяльності виробничого підприємства;
- розглянути принципи організації та управління виробничо-комерційною діяльністю підприємств целюлозно-паперової галузі;
- розглянути основні напрями підвищення ефективності управління виробничо-комерційною діяльністю промислових підприємств;
- виконати аналіз ефективності виробничо-комерційної діяльності фірми;
- виявити фактори внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства, оцінити їх вплив на діяльність організації;
- дослідити ефективність системи менеджменту ТОВ «Супер Трейд», виявити збутові та маркетингові аспекти виробничо-комерційної діяльності;
- обґрунтувати запропоновані заходи з підвищення ефективності системи управління виробничо-комерційною діяльністю фірми.

Об'єктом дослідження є система управління виробничо-комерційною діяльністю підприємства целюлозно-паперової галузі. Предметом дослідження є відносини, що виникають у процесі управління виробничо-комерційною діяльністю підприємства.

При здійсненні поставлених завдань були використані такі методи наукових досліджень: абстрактно-логічний та системний підходи, методи аналізу та емпіричного узагальнення, метод графічної інтерпретації, метод дослідження причинно-наслідкових зв'язків, економіко-статистичні методи обробки та аналізу даних, метод статистичних ігор та дерев рішень.

Теоретичною базою дослідження послужили публікації, монографії та збірники наукових праць вітчизняних та зарубіжних авторів, а також матеріали наукових конференцій та семінарів у галузі стратегічного та операційного менеджменту, маркетингу, планування.

Інформаційна база дослідження: дані річних звітів та первинних документів, показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Супер Трейд», нормативні документи та внутрішні положення підприємства, тематичні публікації у періодичній пресі, електронні ресурси.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутнісна характеристика та функції комерційної діяльності виробничого підприємства

З розвитком інформаційних технологій, технологій маркетингу та ведення комерційної діяльності перед організаціями різних форм власності відкриваються нові перспективи. Комерційні організації є основним інструментом досягнення цілей, сформованих власниками, керівництвом та персоналом організації.

Вивчення матеріалів проведених досліджень привели до висновку, що в сучасних умовах у системі управління виробничою організацією необхідно виділяти підсистему комерційної діяльності як характерну ознаку та обов'язкову умову успішної виробничо-господарської діяльності. Вважається, що «комерційним можна назвати підприємство, діяльність якого полягає як у видобутку (вилученні), виробництві, так і просто купівлі та подальшому продажу (в обмін на гроші або інші товари) з метою отримання в кінцевому підсумку доходу (вигоди, прибутку)» [10, с. 107].

Комерційну діяльність можна вважати також і «частиною підприємницької діяльності, яка відрізняється від підприємництва тільки тим, що не охоплює сам процес виготовлення товару, а стимулює його подальшу комерціалізацію (продаж, обслуговування, сервіс)» [12, с. 149].

Комерційна діяльність розглядається у вузькому та широкому значенні слова. У вузькому значенні слова комерційна діяльність – це частина будь-якого бізнесу, пов'язана із укладанням торгових угод. В економічній літературі до комерційних операцій товаровиробника відносять операції обміну, зміст управління обміном зводиться до управління процесом обміну матеріальними цінностями [3, с. 78].

У широкому значенні слова комерційна діяльність охоплює збут продукції підприємствами-виробниками, оптову та роздрібну торгівлю, закупівлю сировини, матеріалів та обладнання підприємствами та організаціями. Тому основними видами (функціями) комерційної діяльності виробничої організації вважаються матеріально-технічне забезпечення (закупівля-оренда, постачання) та збут (розподіл, продаж-оренда), включаючи післяпродажне обслуговування.

В умовах ринку функція збуту є головною функцією підприємства. Головним завданням в області збуту є постійна готовність до розширення пропозиції товарів, висока конкурентоспроможність продукції, пошук нових ринків та закріплення становища на традиційних. Постачальники перебувають у конкурентному середовищі, що унеможливорює їх диктат. Найважливішими напрямками діяльності є розробка і реалізація стратегії збуту, що передбачає постійне вивчення ринку, вдосконалення методів поширення товарів та їх просування. Отже, збут – один із основних видів комерційної діяльності.

У сучасній економічній літературі основні види комерційної діяльності переважно розглядаються як категорії маркетингу та логістики, цим вуалюється зміст комерційної діяльності. За результатами дослідження визначено уособлене самостійне значення комерційної діяльності. По-перше, комерційна діяльність має тривалішу історію. По-друге, концепції внутрішньфірмового управління «маркетинг» і «логістика», що з'явилися пізніше, не поглинули функції комерційної діяльності, а доповнили і розвинули їх. Тим більше, що не всі підприємства у своїй діяльності застосовують ці концепції. По-третє, комерційна діяльність, маркетинг і логістика мають особливу змістовну частину, тобто їм властиві серії операцій. У цьому реалізація маркетингових і логістичних концепцій здійснюється під час комерційних операцій. Однак, незважаючи на самостійне значення комерційної діяльності, різні рішення в галузі маркетингу та логістики мають наслідки щодо змістовної частини комерційної діяльності та її економічних результатів [6, с. 37].

Аналіз функцій маркетингу та елементів комерційної діяльності виявив принципову можливість використання методологічного апарату маркетингу в

управлінні комерційною діяльністю. На рисунку А.1 показано взаємозв'язок функцій маркетингу та елементів комерційної діяльності.

Домінуючі в даний час класичні концепції, методи та інструменти управління не достатньо дозволяють на практиці організувати ефективне управління процесами комерційної діяльності, тому промислові підприємства відчують потребу в удосконаленні існуючих і розробки нових методів управління структурними комерційними підрозділами, діяльність яких формує доходи та прибуток. У зв'язку з цим операційний менеджмент є обов'язковим імперативом для застосування в управлінні процесами виробництва та комерційної діяльності, оскільки він націлений на організацію процесів рентабельним способом, дозволяє управляючому впливу глибоко проникати у всі аспекти діяльності, а також завдяки інформаційним технологіям надає можливість для оперативного аналізу результатів діяльності та виникнення ефекту синергії від інтеграції процесів різних видів діяльності – виробничої та комерційної.

Відмітимо, що «комерційну діяльність варто окреслювати як діяльність на ринку факторів виробництва, де підприємство спочатку є покупцем, і на ринку вироблених підприємством товарів, де воно є продавцем» [12, с. 150].

Дослідження показало, що існуючі в науковій та спеціалізованій літературі різні тлумачення «комерційна діяльність» визначається багатогранністю цього поняття, про свідчать визначення різних авторів, що представлені в таблиці А.2.

Узагальнюючи результати сутнісної характеристики досліджуваного поняття, можна зазначити, що «комерційна діяльність — це комплекс операцій по забезпеченню процесу закупівлі і збуту на основі взаємодії господарюючих суб'єктів з метою отримання ними прибутку, а також кінцевим споживачам максимальної вигоди» [20, с. 51]. Дане трактування комерційної діяльності на відміну від інших, по-перше, вказує на основну мету комерційної діяльності – отримання прибутку; по-друге, ставить отримання прибутку за допомогою організації господарських зв'язків між окремими особами, організаціями та підприємствами; по-третє, наявність результатів господарської діяльності означає

як задоволення учасників комерційної діяльності у обміні, так і отримання прибутку від неї.

У ході теоретичного аналізу сформовано визначення комерційної діяльності виробничої організації як сукупності певних процесів господарської діяльності, які логічно тісно взаємопов'язані між собою і повинні бути організовані в системі управління виробничою організацією відповідно до цього логічного зв'язку. Специфіка комерційних процесів у їхньому змісті. Вони є упорядкованими послідовностями дій (комунікативних, юридичних, фізичних) щодо взаємодії із зовнішніми контрагентами на ринку матеріалів, сировини та обладнання, а також на ринку готової продукції.

Характеризуючи роль та місце управління комерційною діяльністю у структурі менеджменту, необхідно більш змістовно розглянути функції управління виробничо-комерційною діяльністю на рівні організації, які можна згрупувати у три блоки: функції управління матеріальним забезпеченням; функції управління структурою товарообігу підприємства; функції управління збутовою комерційною діяльністю [22; 24].

Блок 1. Управління матеріальним забезпеченням виробництва базується на вивченні ринку матеріальних ресурсів і включає формування прямих господарських зв'язків з постачальниками сировини, з постачальниками обладнання, а також управління запасами у відповідність з планом виробництва та оперативну роботу з матеріального забезпечення.

Блок 2. Управління структурою товарообігу підприємства здійснюється через якість товару з урахуванням ринкової кон'юнктури. Комплекс споживчих та комерційних властивостей продукції розробляється з урахуванням результатів проведених маркетингових досліджень. На товарообіг впливають також структура збуту, реклама, конкурентоспроможність продавців. Управління товарообігом відбувається через управління ціною та розширення у товарообігу частки продукції, що має найменший рівень витрат. Такий процес управління товарообігом підвищує ефективність роботи з усіх товарів.

Блок 3. Управління збутовою комерційною діяльністю спрямоване на формування каналів розподілу товарів, вибір виду збуту. Активізація збутової

комерційної діяльності підприємства розглядається у поданому дослідженні як єдиний спосіб повернути вкладені у виробництво кошти та отримати прибуток, тому мета комерційної політики полягає в тому, щоб, по-перше, виявити потреби в товарах, по-друге, вибрати найбільш ефективний канал товаропостачання для того, щоб скоріше довести свою продукцію до кінцевого споживача; по-третє, створити максимум зручностей та умов для швидкої реалізації товару.

В організації матеріально-технічне постачання та збут розглядаються як системно пов'язані між собою та вбудовані у загальну систему як щось єдине (специфічне). Критерієм логічності такого розгляду є те, що постачання, збут та внутрішній товарорух мають загальну специфіку та видаються єдиною функціональною компонентою організації, поряд з такою як технологічна, а також компонентами фінансового та кадрового забезпечення діяльності.

1.2 Принципи організації та управління виробничо-комерційною діяльністю підприємств

Розглядаючи організаційні процеси з виробництва та збуту продукції, товарів та послуг, можна дійти висновку, що вони повинні бути взаємопов'язані, тобто, є елементами системи щодо здійснення закупівлі необхідних ресурсів (матеріалів, сировини, інформації) та подальшого продажу виробленої продукції.

Ефективність управління комерційною діяльністю багато в чому залежить від формування та практичної реалізації взаємозв'язків у організації. Системний аналіз дозволяє розкрити ці відносини, досліджувати взаємозв'язки між структурними одиницями та виробити практичні пропозиції щодо вдосконалення управління комерційною діяльністю. Тому значне підвищення цілеспрямованості та ефективності виробничо-комерційної діяльності може бути забезпечене використанням системного підходу, який знайшов широке застосування в організації та управлінні системами.

Система організації комерційної діяльності – це сукупність організаційних форм, методів та правил, здійснення яких забезпечує раціональне функціонування елементів системи та їх взаємодію у процесі виробництва та збуту продукції, товарів, послуг. Комерційна діяльність як система складається з керованої та керуючої підсистем, з'єднаних між собою каналами передачі [3; 9].

В якості керованої підсистеми виступає сукупність комерційних процесів, реалізація яких забезпечує збут продукції, товарів, виконання послуг. Ця обставина вимагає поділу керованої системи відповідно до характеру комерційних операцій, що протікають на підприємстві.

Керуюча підсистема є сукупність взаємопов'язаних методів управління комерційною діяльністю, що реалізуються людьми за допомогою технічних засобів для забезпечення ефективності та результативності. До управлінської діяльності належать: планування, регулювання, контроль, облік, стимулювання (мотивація). Функції управління здійснює спеціальний орган – комерційний відділ підприємства.

Сучасна модель управління має забезпечувати процедуру розробки, прийняття та реалізації комерційних рішень. Процес управління виробничо-комерційною діяльністю можна представити у вигляді двох взаємозалежних блоків відповідно до рисунку А.3. Подана процедура відображає лише загальні положення побудови та ведення комерційної діяльності, детальний зміст має розроблятися та впроваджуватися стосовно кожного конкретного підприємства. Адаптація та вдосконалення системи управління комерційними операціями визначається організацією та послідовно розвивається в процесі управління.

Організація управління комерційною діяльністю здійснюється шляхом організаційного проектування, реорганізації чи ліквідації діючих систем, раціоналізації управління.

На основі проведених теоретичних пошуків та узагальнення досвіду функціонування найбільш успішних промислових підприємств розроблено такі принципи управління комерційними процесами у виробничій організації [3, с. 47].

Принцип орієнтації на ринок передбачає, що у структурі комерційної підсистеми пріоритетне місце має займати робота з моніторингу та дослідження

зовнішнього середовища. Орієнтація комерційної діяльності на ринок, крім того, означає, що критерієм прийняття тих чи інших рішень щодо просування та продажу має бути чітке уявлення про потенційних покупців та моделі їхньої купівельної поведінки. Орієнтація на ринок має стосуватися як ринку покупця, вона має стосуватися і ринку постачальника. Робота з вивчення та впливу на покупців та постачальників має бути ув'язана в єдину маркетингову систему.

Відповідно до принципу міжфункціональної інтеграції носії одних функцій у певних випадках можуть і повинні бути включені в реалізацію інших функцій, які знаходяться в особливій залежності з тими, першими. Інтеграція багато в чому відбувається через виконавців, включених до різних функціональних зон. Саме таким чином у багатьох випадках долається міжфункціональна роз'єднаність та неприйняття, а також спрощується передача інформації з однієї функціональної зони в іншу. Крім того, реалізація цього принципу – це також створення тимчасових або діючих на періодичній основі міжфункціональних груп, порад тощо. Дотримання принципу міжфункціональної інтеграції починається з визнання умовності поділу будь-якої діяльності на функції, внаслідок чого відбувається розподіл посадових обов'язків та встановлення зв'язків між посадами на основі аналізу бізнес-процесів, визначення послідовності конкретних бізнес-операцій та взаємозалежності між ними.

Актуальність принципу організаційної гнучкості викликана динамізмом умов функціонування бізнес-організації. Гнучка організація комерційних процесів полягає у здобутті підприємством можливості швидко і з мінімальними витратами перебудуватися з продажу одних товарів на інші, із закупівель одних матеріалів на інші, з роботи на одних ринках працювати на інших. Така гнучкість досягається за допомогою створення системи прогнозування різних варіантів розвитку подій на ринку, складання альтернативних програм дії. При цьому важливо досягнення домовленості про потенційні зв'язки з постачальниками, покупцями, іншими сторонніми організаціями на випадок необхідності реалізації тієї чи іншої іншої альтернативної програми.

Комерційна діяльність має свої специфічні засоби та методи і потребує спеціальної професійної підготовки. Тут необхідна підготовка у сфері маркетингу,

продажу, психології, фінансів, господарського права, логістики. Відповідно до принципу професіоналізації комерційної діяльності, щоб працювати на ринку з контрагентами, мало бути чудовим виробником, досконально знати продукт та особливості його виробництва. Комерційна активність має усвідомлюватись як базова, що породжує сенс будь-якої виробничої діяльності. Саме в цих умовах починається спеціалізація, а отже, і підвищення ефективності комерційної діяльності і, як наслідок, підвищується конкурентоспроможність фірми.

Принцип ефективного організаційного стискування. Організаційне стискування, скорочення організації, обмеження числа рівнів управління або розділ структури – все це суть одного і того ж самого. Ці заходи мають на меті стиснення (скорочення) організаційної структури підприємства, обмеження чисельності персоналу, зниження витрат, зменшення кількості рівнів управління. Завдяки цим процедурам «схуднення», організаційна структура стає здатною до швидкої реакції на зміни, що відбуваються в середовищі.

Найбільш дієві інструменти реалізації принципу ефективного організаційного стиснення – аутсорсинг та франчайзинг. Принцип скорочення логістичного циклу – це орієнтир на мінімізації часу з початку закупівлі матеріальних ресурсів до надходження у виробництво, і навіть від виходу готової продукції з виробництва до надходження її до споживача. Причому мінімізація часу має відбуватися не рахунок збільшення витрат, а рахунок більш ефективного планування та організації матеріальних, інформаційних та фінансових потоків, що супроводжують виконання купівельного замовлення. Крім того, необхідними умовами є встановлення надійних зв'язків із постачальниками, фінансовими установами, а також грамотне сітьове планування закупівельних, транспортних, вантажно-розвантажувальних, складських заходів.

Одним із ключових моментів ефективного управління є забезпечення акумуляції досвіду та знання комерційної роботи на підприємстві. Реалізація принципу забезпечення акумуляції комерційного досвіду та потенціалу означає ведення цілеспрямованої роботи з пошуку співробітників, здатних збагатити комерційну службу підприємства досвідом. Акумуляція знань та опитування

повинна проходити через систематичне навчання досвідченими співробітниками менш досвідчених співробітників.

Реалізація принципу зміцнення стратегічних партнерських зв'язків передбачає наявність робіт з виявлення стратегічних партнерів (постачальників та покупців), розроблення системи їх заохочення та стимулювання довгострокових відносин з ними. Стратегічні партнери – це фірми, подальша співпраця з якими у майбутньому обіцяє дивіденди, які значно більші, ніж можливі збитки від співпраці з ними сьогодні. До стратегічних партнерів можуть бути віднесені компанії зі швидкими темпами розвитку, фірми, які в майбутньому можуть зайняти позицію близьку до монопольної на тому чи іншому ринку, компанії, які традиційно лояльні до нашої організації і мають певну політичну вагу.

Принцип забезпечення інформаційної прозорості зовнішнього та внутрішнього середовища передбачає створення єдиної інформаційної системи. Ця система кожному працівникові, який планує або організовує будь-які комерційні процеси, повинна давати вичерпну інформацію про хід попередніх та планування подальших бізнес-процесів, а також інформацію про наявність зовнішніх та внутрішніх ресурсів для реалізації запланованих процесів. Забезпечення такої інформаційної прозорості внутрішнього та зовнішнього середовища для осіб, які розробляють комерційні заходи, дозволяє набагато підвищити узгодженість бізнес-процесів, а також оперативність реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

1.3 Сучасні підходи до забезпечення ефективності управління виробничо-комерційною діяльністю

Управління виробничо-комерційною діяльністю має будуватися відповідно до обраної стратегії та тактики розвитку підприємства і носити по відношенню до них підлеглий характер. Виходячи з цього формується банк даних, необхідних для реалізації мети управління виробничо-комерційною діяльністю. У цей банк

входить інформація про вплив на виробничо-комерційну діяльність факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Сюди слід віднести соціально-економічну ситуацію в регіоні та в країні, податкову політику, законодавство, особистість керівника, ризики, кон'юнктуру ринку продукції, становище конкурентів, можливості підприємства тощо.

Комерційна діяльність виходить з застосуванні практичного маркетингу. Під практичним маркетингом виробничого підприємства розглядається «комплексна система дій з оцінки можливостей підприємства, з аналізу стану та прогнозування ринку, конкурентоспроможності його продукції, формування асортименту продукції, регулювання комунікативних зв'язків фірм» [4, с. 81].

Особливістю практичного маркетингу є його галузева спрямованість, що у розробці програм маркетингових досліджень із урахуванням розвитку підприємницької діяльності конкретного підприємства.

Підхід до організації виробничо-комерційної діяльності як до комплексної системи «виробник–споживач» дозволяє визначити один з ефективних напрямів забезпечення її стабільного збуту – розвиток концепції комерційного успіху на основі задоволення конкретного споживача. Сутність концепції комерційного успіху у тому, щоб товаровиробник своєчасно пропонував такі продукти, які відповідаючи загалом профілю його виробничої діяльності, найповніше задовольняли вимогам конкретного «адресата». Задоволення потреб населення якісної промислової продукції забезпечує на ранніх етапах технологічних процесів і включає такі основні моменти, представлені на рисунку А.4 [18, с. 46].

1. Дослідження процесів споживання передбачає виділення з множини споживачів за безліччю ознак їхньої поведінки типових груп, котрим характерні одні й самі ознаки.

2. Дослідження процесів виробництва передбачає виявлення можливостей та перспектив розвитку виробництва за такими ознаками: досконалість управлінських рішень; ефективність технологічних процесів; матеріальне забезпечення; технічне оснащення; кадрове забезпечення; форми та методи

організації процесів виробництва; досконалість комерційної діяльності; соціальне середовище; рівень інновацій; фінансове становище підприємства.

3. Аналіз конкурентоспроможності підприємства та його конкурентів передбачає ретельне вивчення та аналіз конкурентного середовища, пошук та залучення нових клієнтів, встановлення основних конкурентів підприємства, їх стратегії та методів боротьби за ринок, їх фінансовий стан, а також визначення життєвого циклу виробленої продукції та продукції конкурента за такими ознаками: обсяг ринків; структура ринку; кількість конкурентів; фінансовий стан; стратегії та методи боротьби за ринок; життєвий цикл продукції; динаміка конкурентоспроможності конкурентних ринках.

4. Дослідження асортименту виробленої продукції та видів додаткових послуг, що передбачає визначення повноти, широти та новизни асортименту продукції, формування структури асортименту продукції та додаткових послуг населенню за такими ознаками: структура асортименту продукції; моральний знос продукції; динаміка попиту та пропозиції; функціональність; естетичність; безпека; склад сервісу та послуг.

5. Аналіз привабливості товарів, що передбачає встановлення ефективних форм реалізації товарів за такими ознаками: тенденція ринку; життєвий цикл товару; швидкість розповсюдження; потенціал ринку (фізичний та грошовий); адаптивність товару до вимог ринку; перевага над конкурентами за якістю, діючою ціною; технологічність товару; потреба покупців; ставлення торговців; унікальність товару; доступність ринку; вмілий маркетинг; ступінь досконалості упаковки та маркування; потреба у рекламній підтримці.

6. Аналіз товарообігу підприємства. Товарообіг відображає пропорції між виробництвом та споживанням, попитом та пропозицією, реалізацією та грошовим обігом, обсягом та структурою торгової мережі, матеріальними та трудовими ресурсами.

7. Формування політики ціноутворення, що передбачає розробку методики встановлення ціни та вибір цінової тактики. При реалізації цінової стратегії необхідно враховувати такі компоненти: структура виробництва; рух матеріальних потоків; розподіл товарної маси; рівень добробуту населення.

8. Визначення конкурентної переваги, що передбачає встановлення факторів, які надають конкурентну перевагу. Для цього доцільно використовувати такі компоненти зовнішнього та внутрішнього середовища фірми: суперництво між наявними конкурентами; загроза появи нових конкурентів; здатність покупців (постачальників) торгуватися; загроза появи товарів-замінників.

9. Визначення тенденцій розвитку передбачає виявлення типових новацій, які сприяють забезпеченню конкурентоспроможності продукції; до них належать нові технології; нове обладнання; нові матеріали, нові або змінювані запити покупців; зміна вартості чи наявності компонентів виробництва; зміна урядового регулювання тощо.

10. Розробка стратегії підприємства передбачає оцінку сильних і слабких сторін підприємства для перетворення слабкостей в силу і загроз у можливості, а також розвитку сильних сторін відповідно до її обмежених можливостей.

Стратегічне становище підприємства рекомендується оцінювати за такими показниками відносний та абсолютний розмір: зростання обсягу продажу; чистий дохід; частка ринку; позиція на ринку; порівняльна рентабельність; технологічний стан; образ, імідж; керівництво та люди; ціноутворення; структура конкуренції; соціальна роль; вплив на навколишнє середовище; юридичні обмеження; задовільність споживачів тощо [2; 10].

Не менш важливим в практичному застосуванні є процесний підхід в управлінні окремими сферами підприємства, в тому числі, і виробничо-комерційною діяльністю для забезпечення результативності всієї системи та її функціональної реалізації. Система управління недостатньо ефективна у разі, якщо відсутня зв'язок між елементами, використовується ситуаційне управління, запровадження нових елементів супроводжується організаційним опором управлінських працівників.

При побудові моделей систем управління процесами вчені використовують такі компоненти: функціональні елементи процесу, функціональні елементи діяльності, етапи розвитку процесу, елементи організаційної структури тощо. У зв'язку з тим, модель системи управління повинна відображати суттєві властивості модельованої системи з точки зору мети дослідження, розкривати

елементи операційного рівня, що дозволяють досягати результатів діяльності. До таких елементів слід віднести операції, що посилюють мотиваційний аспект системи управління виробничо-комерційною діяльністю [10; 11].

У зв'язку з цим, у модель системи управління, що відображає взаємозв'язок основних функцій управління виробничо-комерційною діяльністю, необхідно включити такі операції: визначення значимості елементів процесів і значимості управління елементами процесів, встановлення частки від цільових результатів господарської діяльності, автоматичний розрахунок відрядних розцінок виконання операцій та управління елементами процесів.

Сформована модель системи операційного управління процесами комерційної діяльності розкриває прикладні аспекти реалізації функції мотивації у вигляді структурованих елементів процесів комерційної діяльності.

При цьому спонукання працівників комерційних підрозділів до цілеспрямованої діяльності досягатиметься шляхом забезпечення прямої залежності заробітної плати працівників від цільових результатів господарської діяльності, частка від суми яких розподіляється за фактичне виконання елементів процесів виробничо-комерційної діяльності. Зокрема, для працівників збутових підрозділів цільовим результатом діяльності є збільшення чистої виручки, а для працівників матеріально-технічного забезпечення – зменшення собівартості продукції. Отже, розширена модель системи операційного менеджменту процесів виробничо-комерційної діяльності відображає одну з суттєвих властивостей змодельованої системи. Вона полягає в тому, що прагнучи до підвищення власної заробітної плати, працівники збутових підрозділів прагнутимуть збільшити виручку виробничого підприємства, найбільш ефективно виконуючи процеси збутової діяльності, а працівники підрозділів постачання прагнутимуть скоротити собівартість продукції, найефективніше виконуючи процеси матеріально-технічного забезпечення.

Таким чином, формування оптимальних умов забезпечення комерційного успіху виробничо-комерційних підприємств є сукупністю взаємопов'язаних і взаємодіючих технічних, організаційних та економічних засобів та методів, що

використовуються в процесі промислового виробництва продукції в рамках технологічного ланцюжка «виробництво-споживання».

Висновки до розділу 1

У сучасних умовах виробничо-комерційна діяльність слугує інтересам розвитку суспільства, створює додаткові можливості для соціально-економічного розвитку оптової та роздрібною торгівлі. За загальним визначенням, «комерційна діяльність передбачає отримання максимальної прибутку за рахунок розширення обсягів продажу в результаті проведення цілеспрямованого обміну результатами виробничо-господарської діяльності».

У роботі виділено та розкрито основні функції комерційної діяльності виробничого підприємства: вивчення купівельного попиту населення та ринку збуту товарів; виявлення та вивчення джерел надходження товарів; організація раціональних господарських зв'язків з постачальниками товарів; укладання договорів на постачання товарів; організація обліку та контролю за виконанням постачальниками договірних зобов'язань; встановлення договірних відносин із покупцями товарів; формування оптимального асортименту товарів; управління товарними запасами; рекламно-інформаційна діяльність; продаж товарів підприємствам роздрібною торгівлі.

Організація управління комерційною діяльністю на засадах системного підходу дозволить взаємно ув'язувати та узгоджувати всі комерційні операції, обґрунтовувати та виділяти необхідні ресурси, реалізовувати нову якість управління, засновану на прозорості механізму функціонування та управління комерційними операціями.

2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «СУПЕР ТРЕЙД»

2.1 Організаційно-економічна характеристика та аналіз основних показників виробничо-комерційної діяльності ТОВ «Супер Трейд»

За організаційно-правовою формою ТОВ «Супер Трейд» представляє собою товариство з обмеженою відповідальністю та веде свою діяльність з вересня 2015 року.

Метою діяльності ТОВ «Супер Трейд» є здійснення ринкових взаємовідносин та отримання прибутку на основі задоволення потреб громадян, колективних, державних та інших.

Для досягнення своєї мети Товариство здійснює такі види діяльності:

- виробництво паперових виробів господарсько-побутового та санітарно-гігієнічного призначення;
- виробництво інших виробів з паперу та картону;
- оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами;
- оптова торгівля фруктами й овочами;
- діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту;
- інші види діяльності, які не заборонені чинним законодавством.

Серед видів діяльності ТОВ «Супер Трейд» також слід відмітити неспеціалізовану оптову торгівлю. Пропоновані товари для продажу представлені широким асортиментом імпортних засобів побутової хімії та товарів господарсько-побутового призначення. Поряд з тим, протягом усього періоду діяльності ТОВ «Супер Трейд» вважається виробничо-комерційною фірмою, що спеціалізується на виробництві туалетного паперу, серветок, рушників та іншої санітарно-гігієнічної продукції. Продукція ТОВ «Супер Трейд» задовольняє високим вимогам ринку якості продукції.

З кожним роком модернізуючи виробничі процеси та вивчаючи попит на внутрішньому та світовому ринку, фірма створює широкий асортимент, який задовольнить різну купівельну спроможність споживачів різних соціальних груп.

В асортименті представлені:

1) багат шаровий туалетний папір з первинної та вторинної сировини в багатій палітрі кольорів та ароматів з рельєфним візерунком у традиційній та економічній упаковці;

2) двошарові паперові рушники для домашнього використання, що мають не тільки необхідну гігроскопічність, але й викликають приємні тактильні відчуття;

3) паперові серветки у широкій палітрі кольорів в упаковці від 50 до 200 аркушів;

4) багат шарові хустки з ароматом свіжості.

У каталозі продукції споживачі можуть знайти товари середнього та преміального цінового сегмента та товари для споживачів із невеликими доходами. Товари лінійок «Premium», «Deco», «Standart» характеризуються ніжністю та м'якістю, оскільки виконані зі 100% первинної целюлози. Туалетний папір, виготовлений із целюлози (первинної сировини), позитивно позначається на споживчих властивостях готових виробів, робить їх м'якими, еластичними, екологічно чистими та безпечними для здоров'я. Продукція лінійки «Economy» виготовляється із вторинної сировини (макулатурна сировина). Екологічно чистий туалетний папір з макулатурної сировини, виготовляється з облагородженої, білої макулатури. Туалетний папір з вторинної сировини, дозволяє зберегти навколишню природу, кількість побутових відходів, зменшити вирубку лісів, а також заощадити воду та електроенергію.

Підприємство пропонує покупцям декілька видів паперу:

- папір туалетний з втулкою,
- папір туалетний без втулки,
- папір туалетний в рулонах для диспенсера.

В фірмі працюють кваліфіковані фахівці, які допомагають із індивідуальним вибором паперу, виходячи з потреб різних споживачів. Підприємство здійснює

виробництво паперу під маркою «Супер Трейд», проте може виробляти його під будь-якою іншою маркою, яку можуть запропонувати партнери. Підприємство має достатньо виробничих потужностей, в тому числі два цехи з дільницями для виготовлення паперових виробів та товарів санітарно-гігієнічного і господарсько-побутового призначення.

Для того, щоб оцінити результативність використання наявних ресурсів та виявити фактори, що безпосередньо впливають на фінансові результати діяльності ТОВ «Супер Трейд» в роботі проведено техніко-економічний аналіз за 2021-2023 роки.

Основні техніко-економічні та фінансові показники є узагальнюючими параметрами підприємства. У своїй сукупності ці показники відбивають загальний стан справ на підприємстві у виробничо-технічній, господарсько-фінансовій, комерційній, інноваційній, соціальній сферах. Кожен показник окремо узагальнено характеризує один із напрямів (сторін) його внутрішньої чи зовнішньої діяльності. Шляхом зіставлення різних техніко-економічних показників визначаються ступінь використання готівкового виробничо-технічного апарату (базису) підприємства, співвідношення між випуском продукції та її реалізацією (обсягом продажів продукції), продуктивністю праці та її оплатою, витратами та результатами, інші співвідношення між окремими сторонами та напрямами діяльності підприємства

Інформаційною базою аналізу є матеріали планових документів, дані бухгалтерського та статистичного обліку та звітності підприємства. Аналіз динаміки техніко-економічних та фінансових показників ТОВ «Супер Трейд» представлений у таблиці Б.1.

Дані таблиці Б.1 вказують на динамічне зниження виручки від реалізації продовж усього періоду – з 5 752,6 тис. грн у 2021 році до 1 400,9 тис. грн у 2023 році при темпах зниження 24,3 %. Як видно з проведених розрахунків, чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Супер Трейд» у звітному періоді знизилася на 4 351,7 тис. грн, а собівартість – на 4 163,8 тис. грн, або на 74,8 %.

Графік, на якому проілюстровано зниження виручки від реалізації та показника собівартості реалізованої продукції, представлено на рисунку 2.1.

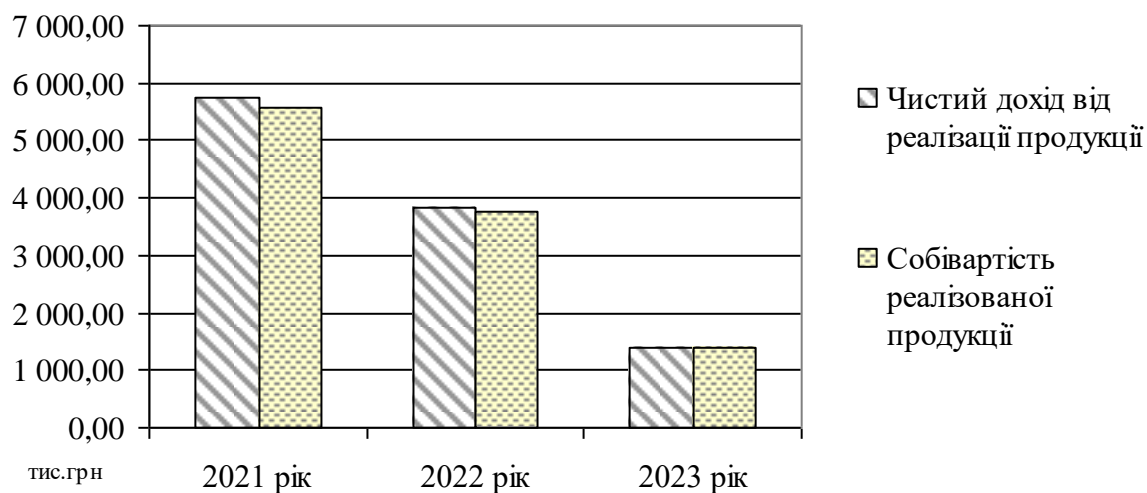


Рисунок 2.1 – Динаміка виручки від реалізації та собівартості реалізованої продукції ТОВ «Супер Трейд» за 2021-2023 роки

При зниженні показника чистого доходу від реалізації більшими темпами ніж собівартість реалізованої продукції показник витрат на одну гривню реалізованої продукції зросли з 0,99 грн/грн до 1,02 грн/грн, що вказує на неефективність виробництва продукції. Необхідно нарощувати випуск продукції і зменшувати собівартість, в іншому разі така тенденція може привести до збиткової діяльності і поглиблення виробничо-технологічної кризи.

До таких негативних наслідків може призвести також зменшення середньорічної вартості основних виробничих фондів підприємства – з 111,0 тис.грн до 38,6 тис. грн, яке відслідковується впродовж останніх років. Зниження виробничого потенціалу фірми означилося на фондівдачі та фондомісткості. Фондовіддача зменшилася на 30,0 %, у 1,5 рази зросла фондомісткість. Підприємство намагається скоротити витрати на амортизацію і енергомісткість продукції. Однак скорочення обсягів виробництва веде до ще більшого зростання собівартості і зниження прибутковості фірми. Діаграма зміни вартості виробничих фондів ТОВ «Супер Трейд» зображено на рисунку 2.2.

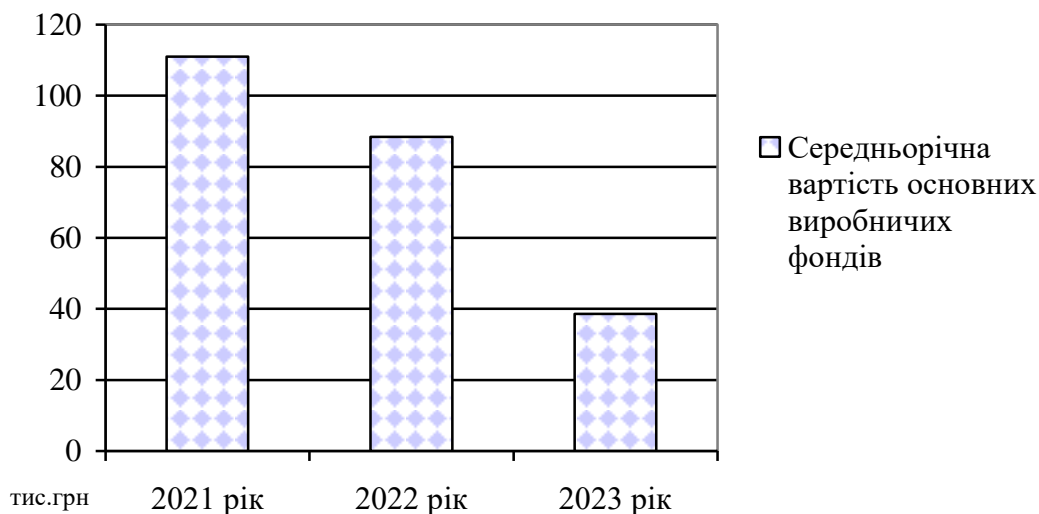


Рисунок 2.2 – Динаміка зміни середньорічної вартості основних виробничих фондів ТОВ «Супер Трейд»

Рентабельність виробництва за період 2021-2023 років зменшилася на 90 %, що також вказує на погіршення виробничо-комерційної діяльності підприємства.

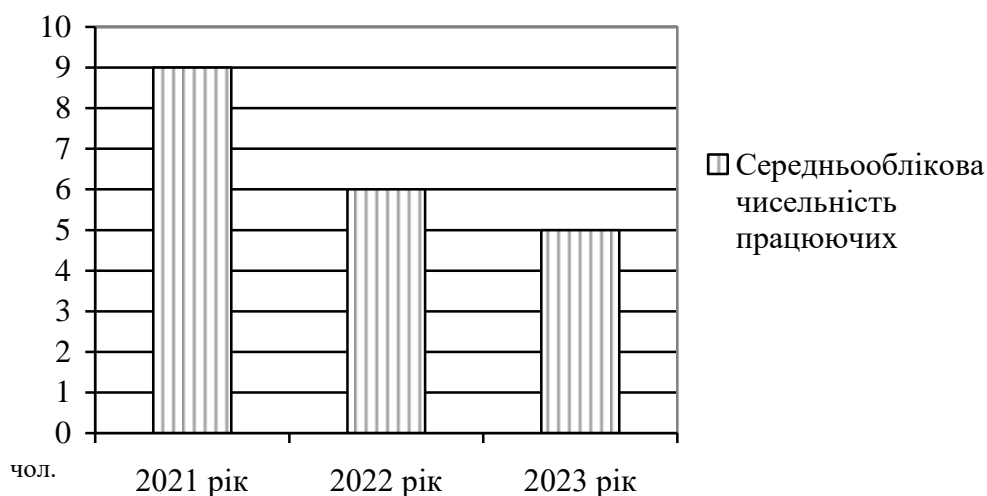


Рисунок 2.3 – Динаміка середньооблікової кількості працюючих

Поряд зі скороченням обсягів випуску продукції та її реалізації відбувалося зменшення кількості працюючих на фірмі. Темпи зниження показника середньооблікової чисельності працюючих за останні три роки дорівнювали 44,4 %, що відображено на рисунку 2.3. При зменшенні персоналу скоротилися виплати на оплату праці. Річний фонд оплати зменшився на 38,5 %.

Для збереження колективу підприємства керівництво ТОВ «Супер Трейд», не зважаючи на складне становище фірми у 2023 році, змогло незначно підняти рівень середньомісячної заробітної плати до 9 267 грн, що на 10,7 % вище рівня 2021 року. Зауважимо, що продуктивність праці на підприємстві знизилася на 56,2 %. Найбільше падіння за весь період відмічено у 2023 році – на 358,9 тис. грн. Це пов'язано із погіршенням загального становища підприємства, скороченням випуску продукції та чисельності працюючих. Динаміка показника відображено на рисунку 2.4.

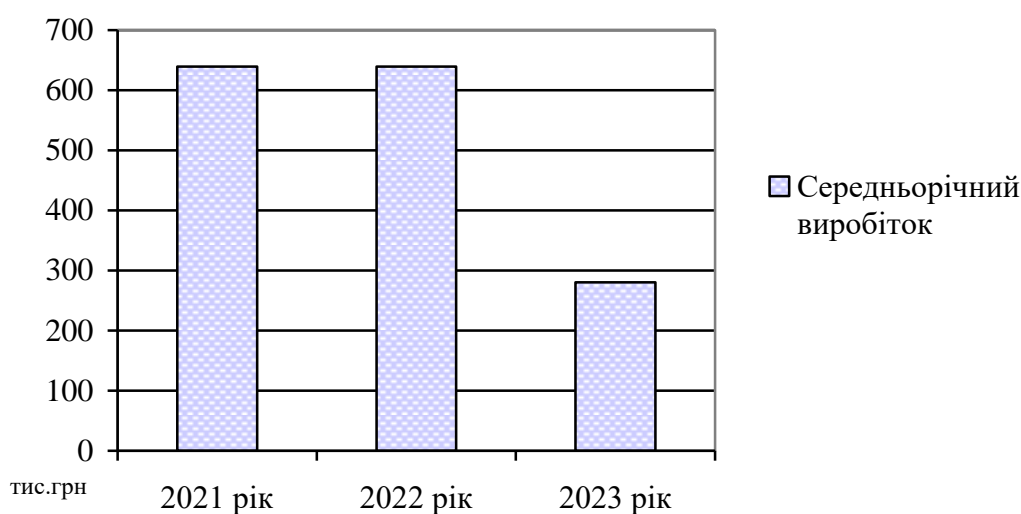


Рисунок 2.4 – Динаміка середньооблікової кількості працюючих

При зменшенні вартості основних виробничих фондів та чисельності виробничого персоналу показник фондоозброєності показав динаміку до зниження. Найменше значення припадає на 2023 рік – 7,72 тис. грн/чол., що на 37,2 % нижче за показник 2021 року.

З проведеного аналізу можна дійти висновку про значне погіршення виробничо-комерційної діяльності ТОВ «Супер Трейд» у 2021-203 роках. По динаміці зниження за такими показниками, як обсяги випуску та реалізації продукції, чисельність працівників, продуктивність праці, фондоддача, фондоозброєність, середньорічна вартість виробничих фондів при зростанні собівартості продукції та товарів, можна впевнено говорити про зниження ефективності управління виробничою та збутовою сферами підприємства.

2.2 Аналіз ефективності системи менеджменту підприємства

Невід’ємним елементом оцінки ефективності менеджменту є вибір її критерію. Велике значення для оцінки ефективності всієї системи має оцінка її фінансово-економічних показників у динаміці з метою відстеження позитивних і негативних зрушень у результатах діяльності. Тому зазвичай керівництво фірми оцінюють за основними показниками функціонування самого підприємства. Йдеться тут у першу чергу про фінансові показники, у тому числі прибутки від продажу, валовий, чистий прибуток. Особливе значення при цьому можуть відігравати показники рентабельності як підприємства в цілому, так і за видами діяльності, структурними підрозділами тощо.

Найбільше значення, з погляду управлінського аудиту, має валовий прибуток організації. Це пов’язано з тим, що цей показник формується за рахунок основної діяльності організації: виробництва та реалізації продукції; надання різноманітних послуг; продажу товарів. Як правило, саме основна діяльність фірми забезпечує їй основну частку доходу, отже, і стійке економічне зростання. Тому від того, наскільки ефективний процес виробництва, збалансована структура реалізованої продукції, грамотно продумана маркетингова політика, залежить процвітання підприємства.

Показник валового прибутку найточніше відображає ефективність ведення справ керівництвом підприємства. Шляхом віднімання з нього комерційних та управлінських витрат формується прибуток від продажів, який характеризує вплив на фінансовий результат організації витрат періоду.

Отже, вивчення фінансових результатів виробничо-комерційної діяльності ТОВ «Супер Трейд» передбачає розрахунок показників прибутку та аналіз їх динаміки з врахуванням зведених в таблиці Б.2 даних. На рисунку 2.5 для підприємства, що досліджується показано динаміку зміни показника валового прибутку у 2021-2023 роках.

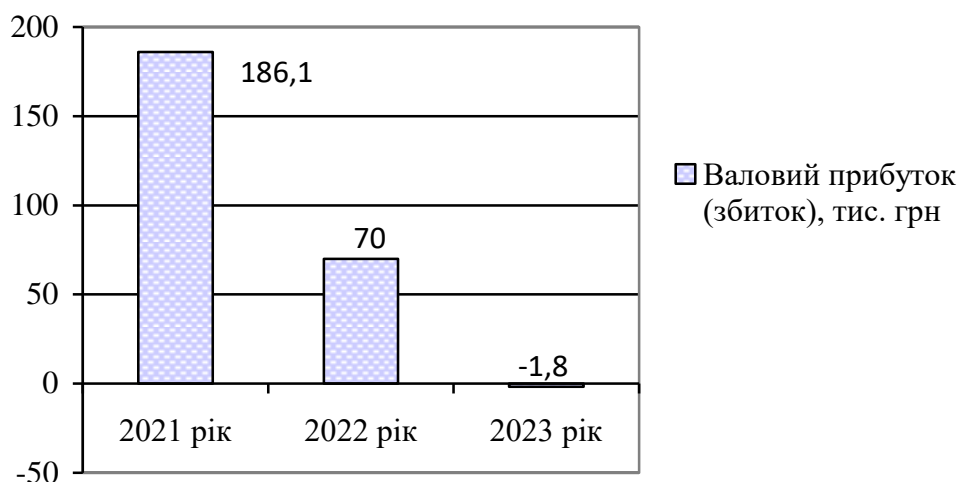


Рисунок 2.5 – Динаміка показника валового прибутку (збитку)
ТОВ «Супер Трейд» у 2021-2023 роках

Для показника валового прибутку простежується негативна тенденція, його значення зменшилося з 186,1 тис. грн у 2021 році до від’ємного значення у -1,8 тис. грн в 2023 році. Показник валового прибутку найточніше відображає ефективність ведення справ керівництвом підприємства.

Тому з погляду на збитковість основного виду діяльності ТОВ «Супер Трейд» можна з впевненістю можна говорити про значні труднощі в управлінні, з якими не справляється менеджмент підприємства.

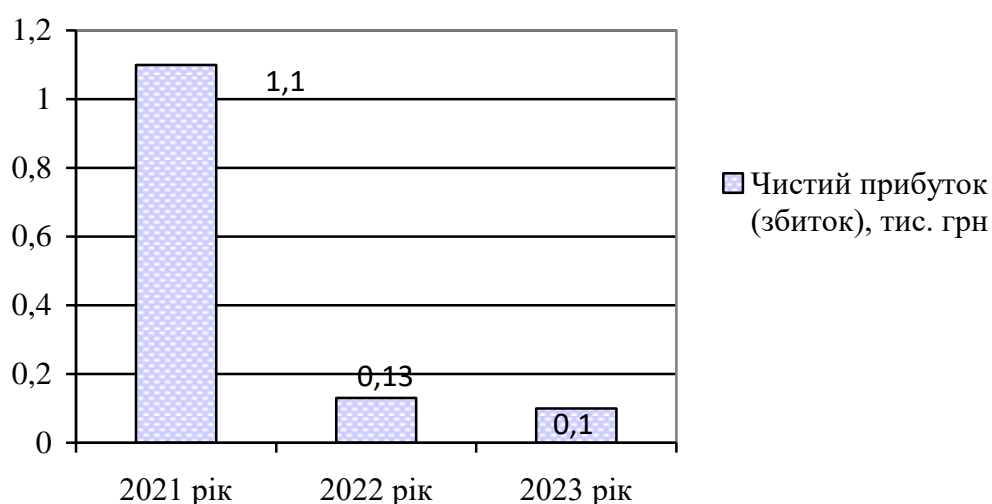


Рисунок 2.6 – Динаміка показника чистого прибутку (збитку)
ТОВ «СУПЕР ТРЕЙД» у 2021-2023 роках

На рисунку 2.6 відображено динаміку чистого прибутку, який визначає результативність організації за звітний період діяльності та може бути загальним критерієм оцінки діяльності керівництва підприємства за фінансовий рік. Для нього теж відмічається динаміка до зниження, особливо в останні роки – відповідно 11,8 % та 76,9 %. Загалом чистий прибуток за відповідний період зменшився більше ніж у десять разів, що вказує на незадовільне управління сферою виробництва і реалізації продукції, нездатність адаптуватися до складних умов господарювання, які опинилися під негативним впливом внутрішніх і зовнішніх чинників.

Прибуток заодно характеризує міру відносності отриманого ефекту, тобто, яка його частка або у загальних витратах організації, або стосовно конкретного виду ресурсів. Тому більшою інформативністю (корисністю) має інша група показників – показники рентабельності діяльності компанії. Вони дозволяють оцінити ефективність менеджменту організації практично в усіх напрямках: виробництво, реалізація, інвестиційна діяльність та навіть процес постачання.

На рисунку 2.7 – динаміка основних показників рентабельності, розрахованих за 2021-2023 роки для ТОВ «Супер Трейд».

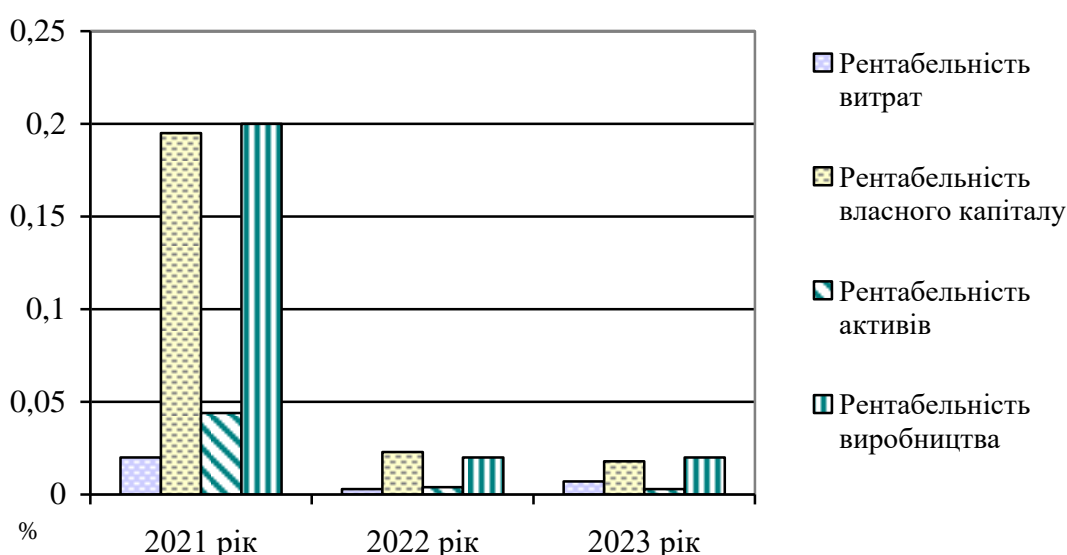


Рисунок 2.7 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «Супер Трейд»

Зміна в показниках рентабельності вказують на зменшення прибутковості діяльності та її результативності.

Збитковість реалізації наприкінці періоду досягла значення -0,13 %.

Рентабельність витрат знизилася на 65 %, що означає зростання витратомісткості продукції та зниження ефективності основної діяльності ТОВ «Супер Трейд». За відповідний період рентабельність власного капіталу зменшилася на 90,7 %. Аналогічне зниження можна побачити також і по рентабельності активів (на 93,2 %). Негативним моментом є зниження частки чистого прибутку у виручці – це свідчить, що загалом ефективність всієї фінансово-господарської діяльності підприємства зменшилася.

Як основний недолік показників прибутковості та рентабельності організації можна виділити відсутність тісного зв'язку між ними та реальними надходженнями коштів за реалізовану продукцію. У результаті навіть за високих показників прибутковості в організації можуть бути відсутні вільні кошти. Тому одним із основних показників ефективності ведення справ менеджментом організації є оцінка руху грошових потоків організації, серед яких слід виділити кредиторську та дебіторську заборгованість з вивченням їх динаміки протягом аналізованого періоду (див. рисунок 2.8).

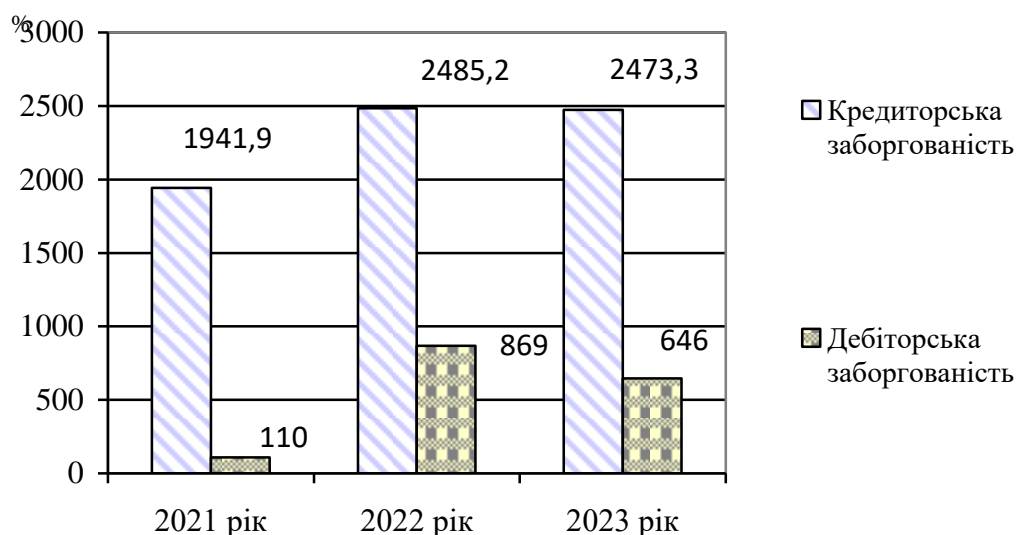


Рисунок 2.8 – Динаміка кредиторської та дебіторської заборгованості фірми

По діаграмі можна відстежити зміну кредиторської заборгованості – від 1 941,90 тис. грн у 2021 році до 2 473,3 тис. грн у 2023 році; дебіторської заборгованості – відповідно від 109,5 тис. грн до 645,5 тис. грн.

Фінансовий результат організації, дебіторська та кредиторська заборгованість є важливими складовими власного та позикового капіталу. Тому їхній аналіз має велике значення при управлінському аудиті ведення справ керівництвом фірми. Очевидно, що кредиторська заборгованість ТОВ «Супер Трейд» у декілька разів перевищує дебіторську заборгованість. Можна зробити припущення, що підприємство не має достатньо коштів, щоб розраховуватися вчасно за сировину для виробництва продукції з паперу та картону, а також отримані в кредит товари під реалізацію. Наявні проблеми в розрахунках з кредиторами в подальшому можуть призвести до втрати фінансової стійкості, платоспроможності підприємства та виникнення реальної загрози банкрутства.

При оцінці системи менеджменту пропонується також визначити показники ефективності витрат на управління. Для підприємства ТОВ «Супер Трейд» ці показники розраховані і зведені в таблиці Б.3.

Дані таблиці свідчать про те, що незважаючи на зниження показників фінансових результатів фірми, витрати на управління впродовж усього періоду зростали значними темпами 111,7 % (див. рисунок 2.9).

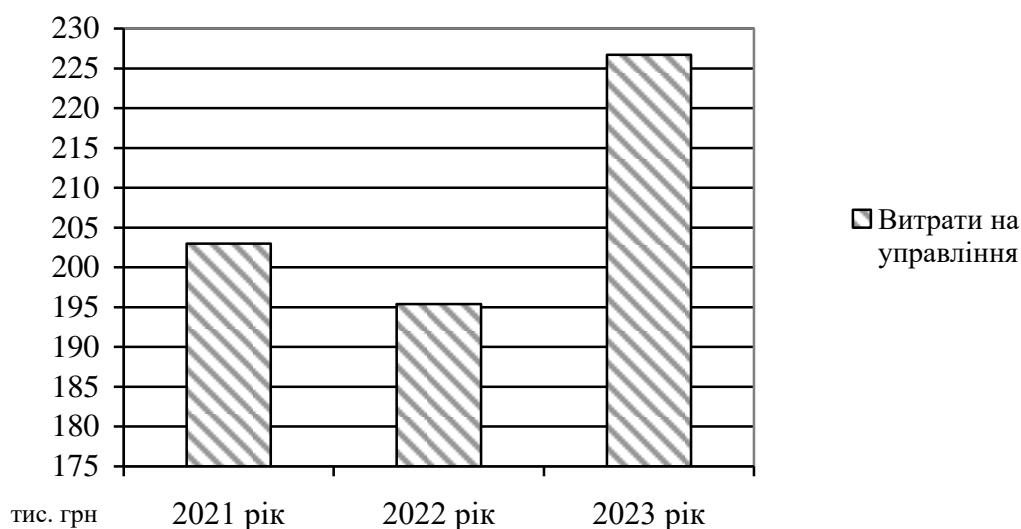


Рисунок 2.9 – Динаміка зміни витрат на управління у 2021-2023 роках

Як відносна величина, їх частка в загальних операційних витратах впродовж періоду, що аналізується, збільшилася з 3,52 % до 15,8 %.

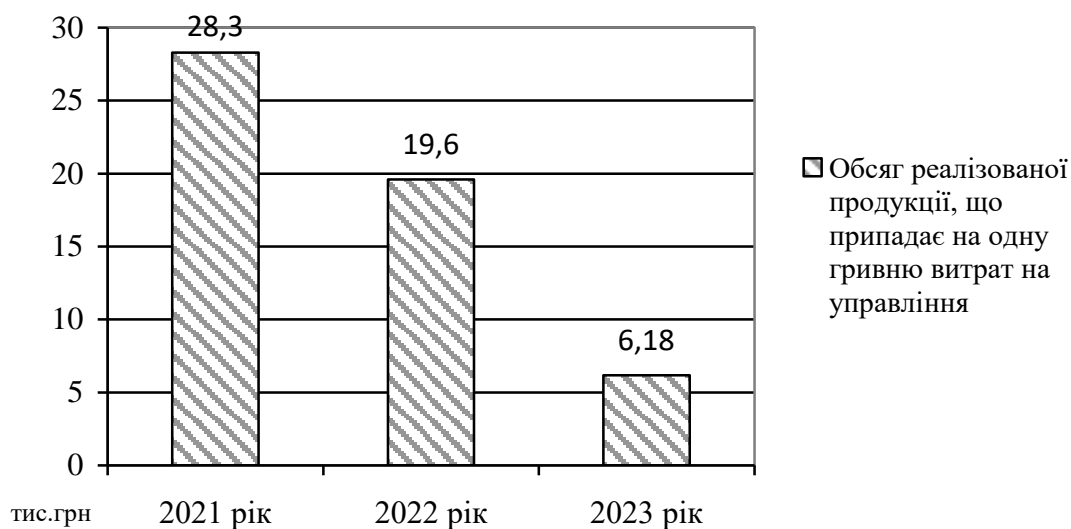


Рисунок 2.10 – Обсяг реалізованої продукції, що розрахований на одну гривню витрат на управління

На значне зниження ефективності управління ТОВ «Супер Трейд» також вказує падіння величини показника обсягу реалізованої продукції у розрахунку на одну гривню витрат на управління на 79,1 %, що продемонстровано діаграмою на рисунку 2.10.

Як узагальнюючий підсумок для проведеного аналізу слід зазначити, що підприємство ТОВ «Супер Трейд» знаходиться в досить складному становищі, що проявляється в критично низьких значеннях показників виручки від реалізації продукції, фінансових результатів та показників прибутковості.

Значна сума кредиторської заборгованості вказує на нестачу обігових коштів для розрахунку з постачальниками сировини і товарів. Збільшення дебіторської заборгованості уповільнює оборотність власних обігових коштів та зменшує робочий оборотний капітал для фінансування операційної діяльності.

Зростаюча величина витрат на управління та їх питомої ваги в загальній сумі операційних витрат, зниження відносних показників операційного прибутку і обсягу реалізованої продукції на одну грн витрат на управління вказують на зниження ефективності управління підприємством в 2021-2023 роках.

2.3 Оцінка впливу внутрішнього та зовнішнього середовища на виробничо-комерційну діяльність ТОВ «Супер Трейд»

Сучасне підприємство представляє собою цілий комплекс взаємозалежних елементів, під впливом яких формується діяльність самої компанії та її кінцевих результатів. Вивчення таких елементів є важливим етапом при організації та управлінні діяльності, оскільки їх врахування дозволить подати повну картину майбутньої стратегії розвитку. Однією з таких значимих елементів вплив факторів чи умов як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

Поряд з виробництвом паперу-основи та готової санітарно-гігієнічної продукції, підприємство ТОВ «Супер Трейд» спеціалізується на роздрібній торгівлі та пропонує широкий асортимент товарів, пропонує вигідні умови співпраці з постачальниками. В основі успіху лежать такі переваги: висока якість; широкий асортимент продукції; багаторічний практичний досвід роботи; висока кваліфікація та професіоналізм співробітників; індивідуальний підхід до клієнтів; новітні технологічні рішення; доступні ціни. ТОВ «Супер Трейд» модернізує виробничий процес, покращує якість та розширює асортимент своєї продукції.

Аналіз середовища організації – це процес визначення критично важливих елементів зовнішнього та внутрішнього середовищ, які можуть вплинути на здатність фірми в досягненні своїх цілей.

Аналіз середовища виконує ряд важливих функцій у діяльності фірми:

- з точки зору стратегічного планування, покращує врахування найважливіших факторів, що впливають на економічну організацію та її майбутнє;
- з погляду політики фірми, допомагає їй створити себе найбільш сприятливе враження;
- з погляду поточної діяльності, забезпечує інформацією, яка потрібна на кращого виконання робочих функцій.

ТОВ «Супер Трейд» відноситься до малих підприємств і займає незначну позицію на ринку, де диктують збутову політику інші великі виробники санітарно-гігієнічної продукції та представники неспеціалізованої торгівлі

засобами побутової хімії та товарів господарсько-побутового призначення. З іншого боку, продукція ТОВ «Супер Трейд» задовольняє високим вимогам ринку до якості продукції, яку воно продає. На рисунку 2.11 наведено структуру основних видів продукції ТОВ «Супер Трейд».

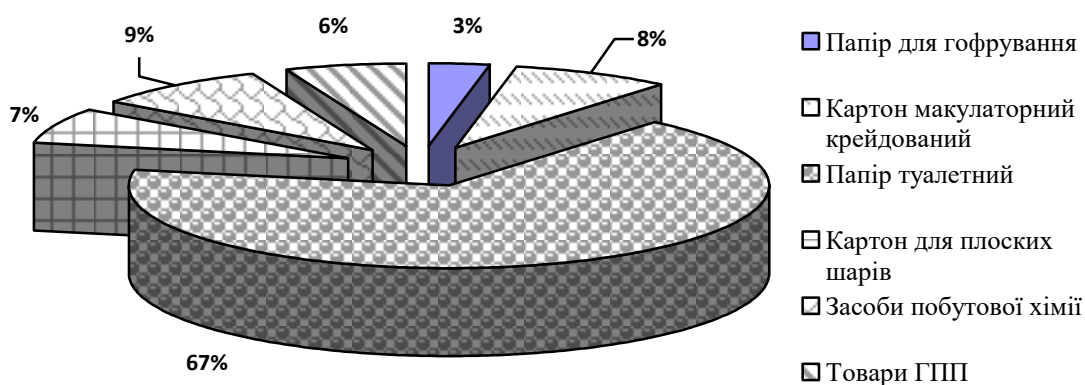


Рисунок 2.11 – Структура основних видів продукції ТОВ «Супер Трейд»

Для уточнення зазначимо, що продукція, яка виготовляється і реалізується на підприємстві, представлена наступними позиціями:

- 1) папір туалетний в широкому асортименті (67 %);
- 2) картон макулатурний крейдований (8 %);
- 3) картон для плоских шарів (7 %);
- 4) папір для гофрування (3 %);
- 5) реалізуємі засоби побутової хімії (9 %);
- 6) товари господарсько-побутового призначення (6 %).

Згідно з даними опублікованого маркетингового дослідження, проведеного маркетинговою агенцією Pro-Consulting у 2023 році, ключовий тренд українського ринку також знаходить своє відображення, обсяг ринку санітарно-гігієнічних виробів у грошовому еквіваленті демонструє впевнене та стабільне зростання, що говорить про суттєву привабливість даного сегменту з погляду інвестування.

Структурність українського ринку санітарно-гігієнічних виробів в оцінці асортиментної представленості характеризується достатньою стабільністю, як і раніше, так і в даний час ключовою категорією, що виробляється і ввозиться,

залишаються туалетний папір, паперові носовички і косметичні серветки, але відзначається різниця вагомості даної групи при розгляді структури ринку в різних періоди.

Санітарно-гігієнічні вироби поділяються на сегменти:

- рушники санітарно-гігієнічні та тампони з паперової маси, паперу, целюлозної вати та полотна з целюлозних волокон;
- папір туалетний з паперової маси, паперу, целюлозної вати та целюлозних волокон та полотна з целюлозних волокон.

З урахуванням поточної ситуації економіки країни, і навіть поведінки низки іноземних компаній, для ринку санітарно-гігієнічних виробів характерна висока динаміка і максимально можливий обсяг ринку. Зазначимо також, що ціни виробників та роздрібні ціни на продукцію показували збільшення.

Проведення дослідження впливу внутрішнього і зовнішнього середовища на виробничо-комерційну діяльність ТОВ «Супер Трейд» дозволило за його результатами побудувати таблиці В.1-В.4.

Завершальним етапом стратегічного аналізу зовнішнього середовища виробничо-комерційного підприємства є вироблення можливих напрямів розвитку на перспективу. До найбільш поширених та визнаних методів вибору стратегічних пріоритетів відносять SWOT-аналіз, який враховує внутрішні сильні та слабкі сторони організації та зовнішнього середовища, яке представляється у вигляді можливостей та погроз. Мета фінансових аналітиків і менеджерів ТОВ «Супер Трейд» якраз полягає у виявленні даних факторів, їх аналізі, оцінці впливу та проведення заходів щодо усунення даних факторів, якщо вони несуть негативний вплив або, навпаки, застосувати дані фактори для підвищення ефективності діяльності фірми, збільшення прибутку та рентабельності. Результати проведеного SWOT-аналізу компанії ТОВ «Супер Трейд» відображено в таблиці В.5.

Серед основних напрямків підвищення ефективності виробничо-комерційної діяльності підприємства з метою ослаблення впливу негативних внутрішніх та зовнішніх факторів пропонується:

- при зниженні курсу вітчизняної валюти розробити програму формування попиту та стимулювання збуту на товар, що закуповується споживачами, виходячи з його обсягу; надання товарного кредиту; підвищення цін на імпортні товари;

- при поглибленні інфляційних процесів, уповільненні темпів росту реальних доходів – зниження темпів зростання обсягів реалізації виробленої продукції та товарообороту від реалізації товарів господарсько-побутового призначення, засобів побутової хімії тощо, управління закупівлями та запасами на підприємстві, управління витратами підприємства; формування цільових груп і відповідного асортименту продукції підприємства;

- при поглибленні демографічної ситуації – корегування обсягів реалізації продукції виходячи з цільових груп, збереження працівників підприємства за рахунок введення не повного робочого дня або неповного робочого тижня тощо.

Висновки до розділу 2

ТОВ «Супер Трейд» представляє собою товариство з обмеженою відповідальністю та веде свою діяльність з вересня 2015 року. Протягом усього періоду ТОВ «Супер Трейд» вважається виробничо-комерційною фірмою, що спеціалізується на виробництві туалетного паперу, серветок, рушників та іншої санітарно-гігієнічної продукції. Пропоновані товари для продажу представлені широким асортиментом імпортних засобів побутової хімії та товарів господарсько-побутового призначення.

Для того, щоб оцінити результативність використання наявних ресурсів та виявити фактори, що безпосередньо впливають на фінансові результати діяльності ТОВ «Супер Трейд» в роботі проведено техніко-економічний аналіз показників за 2021-2023 роки. З проведеного аналізу можна дійти висновку про значне погіршення виробничо-комерційної діяльності ТОВ «Супер Трейд» у 2021-2023 роках, в тому числі:

- по динаміці зниження за такими показниками, як обсяги випуску та реалізації продукції, чисельність працівників, продуктивність праці, фондівіддача, фондоозброєність, середньорічна вартість виробничих фондів при зростанні собівартості продукції та товарів, можна стверджувати про зниження ефективності управління виробничою та збутовою сферами підприємства;

- слід відмітити критично низькі значення показників чистого доходу від реалізації продукції (товарів), фінансових результатів та показників прибутковості;

- значна сума кредиторської заборгованості вказує на нестачу обігових коштів для розрахунку з постачальниками сировини і товарів;

- відмічено збільшення дебіторської заборгованості, що уповільнює оборотність власних обігових коштів та зменшує робочий оборотний капітал для фінансування операційної діяльності;

- зростаюча величина витрат на управління та їх питомої ваги в загальній сумі операційних витрат, зниження відносних показників операційного прибутку і обсягу реалізованої продукції на одну грн витрат на управління вказують на зниження ефективності менеджменту підприємства;

- досліджено структуру основних видів продукції ТОВ «Супер Трейд»;

- структурність українського ринку санітарно-гігієнічних виробів в оцінці асортиментної представленості характеризується достатньою стабільністю; ключовою категорією, що виробляється і ввозиться, залишаються туалетний папір, паперові носовички і косметичні серветки, але відзначається різниця вагомості даної групи при розгляді структури ринку в різних періоди;

- згідно з узагальненими даними маркетингових досліджень, обсяг ринку санітарно-гігієнічних виробів демонструє впевнене та стабільне зростання, що говорить про суттєву привабливість даного сегменту з погляду інвестування;

- на основі проведеного дослідження впливу внутрішнього і зовнішнього середовища на виробничо-комерційну діяльність ТОВ «Супер Трейд» з використанням SWOT-аналіз зроблені відповідні висновки.

3 НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СУПЕР ТРЕЙД»

3.1 Дослідження виробничо-комерційної діяльності підприємства

При дослідженні виявлено необхідність аналізу результатів виробничо-комерційної діяльності ТОВ «Супер Трейд» для пошуку напрямів підвищення її ефективності. Оцінку комерційної діяльності доцільно проводити у двох ракурсах: оцінка як фактор формування доходів та витрат підприємства – оцінка абсолютних показників, та з позиції формування потреби в ресурсах, або оцінка відносних показників. Результати оцінки економічного потенціалу на основі абсолютних показників представлено в розділі 2 пояснювальної записки.

Система оцінки з використанням відносних показників ефективності виробничо-комерційної діяльності сформована задля використання їх як для постачальників, так і для роздрібною торговою мережі, і навіть відображають комерційну, фінансову та економічну привабливість фірми (таблиця Г.1). Аналіз організації та оцінка окремих показників виробничо-комерційної діяльності свідчать, що ТОВ «Супер Трейд» має критично низькі значення показників ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості та ділової активності. У 2023 році відмічено значне зниження показників прибутковості та ефективності виробничо-комерційної діяльності (див. рисунок Г.2).

Проведене дослідження показало, що виробничо-комерційна діяльність з пошуку джерел закупівлі та виробництва товарів в ТОВ «Супер Трейд» організована недостатньо ефективно: не укладаються довгострокові договори на постачання товарів та сировини, не повною мірою здійснюється контроль за виконанням договірних зобов'язань постачальників, не використовуються методи цінової та нецінової конкуренції для формування асортименту.

3.2 Рекомендації з підвищення ефективності виробничо-комерційної діяльності ТОВ «Супер Трейд»

Аналіз та оцінка окремих показників виробничо-комерційної діяльності ТОВ «Супер Трейд» свідчать, що підприємство має значні проблеми в сфері виробництва та реалізації продукції, отже, назріла необхідність підвищення ефективності та вдосконалення виробничо-комерційної діяльності.

Вдосконалення виробничо-комерційної діяльності підприємства-виробника санітарно-гігієнічних товарів, на нашу думку, може здійснюватися за такими напрямками: всебічне планування виробничо-комерційної діяльності, оптимізація цінової політики, в тому числі, обґрунтування та впровадження гнучкої системи знижок при встановленні цін на товари для оптових покупців, удосконалення господарських взаємовідносин.

Дієвим способом підвищення ефективності комерційної діяльності ТОВ та стабілізації на ринку товарів є проведення маркетингових досліджень ринку та визначення конкурентоспроможності кожного виду власної продукції; розробка асортименту профільної продукції, що користується попитом на ринку; модернізація виробництва для підвищення якості продукції та її товарного вигляду. Нами розглядається конкурентний підхід до просування продукції на ринку, який передбачає здійснення збутової стратегії, в основу якої покладено чотири напрями: виробництво конкурентоспроможної продукції; робота з потенційними споживачами продукції; дослідження ринкової кон'юнктури; аналіз цінової політики конкурентів. Вважаємо, що при здійсненні комерційної діяльності ТОВ доцільно використовувати стратегію збільшення ємності ринку при збільшенні обсягів реалізації товарів, що закуповуються. З використанням цієї стратегії позитивний ефект досягається з допомогою поліпшення якості товару чи послуги, зниження цін, збільшення кількості роздрібних торгових каналів збуту, проведення заходів щодо стимулювання збуту. Такий підхід дозволяє менеджерам фірми цілеспрямовано працювати на конкретному ринку, враховувати конкретні потреби та запити потенційних споживачів (клієнтів), своєю активною діяльністю формувати у споживачів їх потреби.

3.2.1 Пропозиції щодо удосконалення планування виробничо-комерційної діяльності підприємства

Ринкові форми функціонування економіки посилюють вимоги до внутрішнього механізму управління підприємством, передбачають створення умов для економічної зацікавленості, можливості пристосування та адаптації до зовнішнього середовища, що забезпечує належну конкурентоспроможність та ефективність діяльності підприємства.

Одним з основних елементів виробничо-комерційного менеджменту, є збутова діяльність підприємства. Центральне місце серед економічних методів управління збутом продукції належить ціноутворенню, оскільки саме через ціни забезпечується реалізація основних результатів діяльності підприємства, а отже, ефективність виробництва. Рівень цін на виготовлену продукцію стає одним з основних параметрів ринкової поведінки підприємства, а активна цінова політика – одним з основних напрямів його виробничо-комерційної діяльності. За цих умов ціни задають пріоритети технічній політиці підприємства, визначають ефективність її альтернативних стратегій. Ціни на продукцію в сукупності з обсягами продаж є тим універсальним показником, який формує кінцеві результати виробничо-комерційної діяльності підприємства.

Проведене дослідження системи планування на ТОВ «Супер Трейд» дозволило визначити напрямки удосконалення планування виробничо-комерційної діяльності на рівні окремо взятого підприємства, а саме:

- 1) вироблення нових цілей і принципів формування обсягів виробництва і реалізації продукції;
- 2) внесення кардинальних змін у методологію планування, характерною рисою якої є орієнтація на задоволення потреб споживача;
- 3) перехід до цільових принципів формування системи цін та обсягів виробництва на основі врахування попиту та пропозиції.

В сучасних умовах задача здійснення ефективної виробничо-комерційної діяльності підприємства полягає у визначенні оптимальних цін та обсягів виробництва у межах відповідного простору, обмеженого мінімальним рівнем, заснованим на беззбитковості, і максимальним рівнем, який визначається економічною кон'юнктурою. Обмеження, які формують рівень оптимальних цін, повинні враховувати у взаємозв'язку дві групи факторів – внутрішні обмежувальні фактори виробництва і обмежувальні фактори зовнішнього ринкового оточення.

До обмежувальних факторів виробництва, крім традиційних (розміри витрат, рівень прибутку), необхідно включити фактори, обумовлені особливостями перехідного періоду, а саме: обмеженість оборотних коштів (обсягів виробництва), циклічність виробництва всієї або окремих видів продукції та ряд інших.

Обмежувальні фактори, які характеризують вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємства, включають в першу чергу обмеження попиту. Їх вивчення і визначення цінової функції попиту дозволяє підприємству здійснювати цінову політику, яка враховує вимоги споживачів.

Необхідність спільного врахування відзначених груп факторів у поєднанні із критеріями оптимальності цільовою настановою на максимізацію прибутку або забезпечення процесу виживання, обумовлює потребу у створенні оптимізаційної моделі цінової поведінки підприємства, що є передумовою підвищення ефективності функціонування підприємств, що здійснюють виробничо-комерційну діяльність. Вирішення задачі визначення оптимального рівня цін та обсягів виробництва, а отже, встановленим меж ефективного простору виробництва і реалізації даного виду продукції здійснюється шляхом реалізації комплексного підходу до процесу планування на основі використання цінової оптимізаційної моделі. Запропонований методичний підхід до планування вихідного рівня ціни та масштабів виробництва продукції включає чотири основні етапи, які подано на рисунку Г.3:

- 1) вибір мети виробничо-комерційної діяльності підприємства;
- 2) встановлення обмежувальних факторів виробництва;

- 3) встановлення обмежувальних факторів зовнішнього середовища;
- 4) визначення оптимального поєднання цін та обсягів виробництва.

Як пріоритетні цілі діяльності підприємства відповідно до запропонованої методики, розглядаються такі: забезпечення процесу виживання та досягнення максимально можливого прибутку.

Як обмежувальні фактори, які впливають на кінцеві результати господарської діяльності підприємства, розглядаються витрати виробництва; обсяг випуску продукції; сума оборотних коштів, які вкладаються у виробництво; платоспроможний попит, що пред'являється на даний вид продукції.

Визначення меж ефективного простору для даного виду продукції пропонується здійснювати за такими напрямками:

- визначення мінімального рівня ціни і відповідного до нього обсягу виробництва на основі раціоналізації витрат виробництва та виділення сфери найбільш пріоритетних параметрів господарської діяльності підприємства в умовах платіжної кризи;

- визначення оптимальної ціни та обсягу виробництва в залежності від вибору обмежувальних факторів і різних варіантів максимізації прибутку: за абсолютною величиною; по відношенню до використаних для даного виду продукції оборотних коштів; при обмеженому обсязі виробництва.

Розглянемо більш детально основні напрямки, які визначають основний зміст запропонованого підходу до планування виробничої діяльності фірми.

В основі обмежувальних факторів виробництва лежать витрати виробництва і закономірності їх зміни в залежності від обсягів виробництва і рівня заданого прибутку, а також наявність необхідного обсягу оборотних коштів.

Використання квадратичної залежності величини валових змінних витрат від обсягу випущеної продукції та рівня цільового прибутку дозволяє обґрунтувати і виділити сферу мінімальних цін і обсягів виробництва продукції. Одержана залежність може розглядатися як пріоритетна для підприємств, виробничо-комерційна діяльність яких враховує кризу платоспроможного попиту і спрямована на забезпечення процесу виживання. При розгляданні як обмежувального фактора виробництва обмеженого обсягу оборотних коштів,

необхідних для покриття валових змінних витрат, пропонується розглядати залежність, яка визначає співвідношення цін і обсягів виробництва продукції, котра задовольняє умові максимізації рентабельності оборотних коштів.

Визначена таким чином сфера цін і обсягів виробництва продукції, яка максимізує рентабельність оборотних коштів, дозволяє підприємством з обмеженим їх обсягом досягти граничного збільшення прибутку при заданому рівні цін на продукцію. Результатом комплексного розгляду цінових обмежувальних факторів виробництва є, таким чином, обґрунтування сфери цін та обсягів виробленої продукції, в якій підприємства можуть досягти мінімізації цін і максимізації рентабельності оборотних коштів.

В основі обмежувальних факторів зовнішнього середовища знаходяться попитові обмеження, котрі описуються функцією попиту. Ця функція має спадний характер і може бути отримана на основі використання статистичних методів дослідження попиту на продукцію підприємства. Комплексний розгляд обмежувальних факторів зовнішнього середовища та внутрішніх виробничих ціноутворюючих факторів на основі запропонованого підходу, дозволяє визначити характерні точки цінового простору на продукцію підприємства:

- мінімальну ціну та обсяг виробництва, які визначаються попитом і знаходяться у сфері мінімальних цін, котрі змінюються в залежності від рівня заданого прибутку;
- оптимальну ціну, яка задовольняє умові отримання максимального за абсолютною величиною прибутку з урахуванням попиту, який пред'являється на даний вид продукції;
- ціну, яка максимізує рентабельність оборотних коштів при певному попиті на вироблену продукцію.

Для вирішення задачі оптимізації обсягів випуску продукції та цін на неї з урахуванням обмежувальних факторів виробництва доцільним є розрахунок оптимального значення ціни та обсягу виробництва при досягненні максимальної сукупної рентабельності оборотних коштів, розподілених між декількома видами продукції. Сутність даного підходу полягає у початковій настанові на обмеження вихідної суми оборотних коштів, необхідних для покриття валових змінних витрат

по виробництву декількох видів продукції. При цьому ставиться задача оптимального перерозподілу цієї суми між окремими видами продукції з метою досягнення максимальної сукупної рентабельності оборотних коштів при неможливості її максимізації по окремому виду продукції.

Високі вимоги до ефективності планування, що випливають з жорстких умов конкуренції і динамічності зовнішнього середовища, припускають прогнозування в двох напрямках: у відношенні відповідності плану наявним тенденціям ринкової кон'юнктури, і у відношенні внутрішніх ресурсів підприємства. Економічна інтерпретація прогнозних даних і їхній взаємозв'язок із критеріями оптимальності, що вимагають обліку великої кількості зв'язаних один з одним і розбіжно діючих факторів, лягають в основу комплексного плану діяльності підприємства.

Заключний етап планування практичної діяльності ТОВ «Супер Трейд»:

- конкретизація комерційної стратегії підприємства;
- оцінка потреби підприємства у внутрішніх ресурсах;
- аналіз їхнього поточного стану;
- планування і проведення, у разі потреби, заходів щодо збільшення ефективності використання, скороченню, або залученню додаткових ресурсів;
- визначення форм і способів ціноутворення з врахуванням оптимальної економічної ефективності, і встановлення конкретних цін з урахуванням розробленої політики ціноутворення;
- оцінка рівня витрат на виробництво і реалізацію продукції;
- розробка заходів щодо зниження собівартості;
- визначення економічного ефекту варіанта плану.

Таким чином, на основі викладеного можна зробити висновок, що за сучасних умов планування виробничо-комерційної діяльності ТОВ «Супер Трейд» повинно здійснюватися на основі врахування багатофакторності економічних обмежень, орієнтованих як на внутрішні виробничі можливості підприємства, так і на умови зовнішнього економічного оточення, що дозволить здійснювати свою діяльність більш ефективно, з найменшими втратами фінансових та матеріальних ресурсів.

3.2.2 Формування оптимальних рішень щодо визначення ймовірності зниження ціни реалізації в умовах обмеження вартості маркетингових досліджень

Зміна структури продажу продукції (товарів, робіт/послуг) впливає на прибуток від реалізації. Він може бути як позитивним, так і негативним. Зростання частки продукції з високим рівнем націнки і, відповідно, із високим рівнем рентабельності у загальному обсязі продажів – збільшує абсолютну суму прибутку від продажів. Зростання частки продукції з низьким рівнем націнки і, з низьким рівнем рентабельності у загальному обсязі продажів – знижує абсолютну суму прибутку від реалізації. Тому керівництву ТОВ «Супер Трейд» слід звернути особливу увагу на ціноутворення і регулювання цін при визначенні знижок на продукцію для оптових покупців.

Нами пропонується методика встановлення ціни для оптових покупців на основі методу статистичних ігор та дерев рішень, що складається з етапів:

1. Визначення можливостей можливої зміни обсягів реалізації або на основі статистичної обробки попередніх спостережень, або на основі думок експертів у предметній галузі (в роботі застосовано саме цей метод).

2. Визначення значень можливого зміни обсягів реалізації з урахуванням еластичності попиту.

3. Розрахунок значень доходу за різних варіантів зниження ціни та реакції оптових покупців на це зниження.

4. Розрахунок очікуваного значення доходу як математичного очікування доходу.

5. Побудова профілів ризиків для кожного конкретного рішення щодо зниження ціни.

6. Правило вибору – менеджер повинен вибирати таке рішення, у якому досягається максимальний результат (у даному разі – дохід).

7. Розрахунок очікуваного значення повної інформації про стан ринку як максимально припустиму вартість витрат на маркетингові дослідження ринку.

8. Графічне представлення результатів.

Розрахунок значень доходу за різних варіантів зниження ціни та реакції оптових покупців проводиться з урахуванням прийнятих позначень:

C_{ij} – нова ціна реалізації, %;

ΔC_{ij} – зниження вартості продажу, %;

i – варіант прийнятого рішення про зниження ціни реалізації, $i = 1, \dots, n$;

j – реакції ринку оптових покупців – майбутній попит, $j = 1, \dots, m$;

Q_{ij} – новий обсяг реалізації відносно базового, %;

ΔQ_{ij} – зміна відносного обсягу реалізації для i -го варіанту прийнятого рішення про зниження ціни реалізації, %;

Z_{ij} – коефіцієнт еластичності для i -го варіанта прийнятого рішення про зниження ціни реалізації;

r_{ij} – відносний дохід від зниження ціни, отриманої при прийнятті i -го рішення і попиті, що відбувся;

p_j - ймовірність попиту;

R_i – очікуваний дохід після ухвалення i -го рішення.

Розрахункові залежності:

$$C_{ij} = 1 - \Delta C_{ij}, \quad (3.1)$$

$$\Delta Q_{ij} = \Delta C_{ij} \cdot Z_{ij}, \quad (3.2)$$

$$r_{ij} = 1 - \Delta C_{ij} (1 + \Delta Q_{ij}) \quad (3.3)$$

Очікуваний дохід при прийнятті i -го рішення:

$$R_i = r_{ij} \cdot p_j, \quad (3.4)$$

Правило вибору: вибір такого варіанту i^* , при якому:

$$R_{i^*} = \max_i R_i. \quad (3.5)$$

У роботі розглянемо три варіанти поведінки ринку оптових покупців: байдужість (ринок слабо реагує на зниження ціни), зростання збуту при мінімальному попиті (зниження нереалізованих залишків з простроченим терміном придатності), зростання збуту при найбільшому попиті (відсутність залишків з простроченим терміном придатності).

Доходи та середні очікувані доходи у формі відносних змін при апріорних можливостях поведінки ринку представлені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Результати вибору знижки з ціни

Зниження ціни	Байдужість	Зростання збуту при мінімальному попиті	Зростання збуту при максимальному попиті	Відносний середній очікуваний дохід
	0,2	0,4	0,4	
0%	0,00%	-18,00%	0,00%	-7,20%
5%	-5,00%	-19,25%	2,12%	-7,85%
10%	-10,00%	-19,00%	6,20%	-7,12%
15%	-15,00%	-19,25%	9,22%	-7,01%

З результатів обчислень видно, що при заданих значеннях вихідних даних слід прийняти рішення про зниження цін до 15%, так як при цьому отримаємо максимальний очікуваний дохід (у даному випадку – мінімальний збитки 7,01%).

Нова інформація за результатами маркетингових досліджень може вплинути на вибір рішення про величину зниження ціни. Для оцінки використано концепцію умовної ймовірності. Якщо дослідження оцінюють стан ринку як «байдужий», то правильне рішення – знижка 0%, якщо «зростання збуту при мінімальному попиті» – знижка 0%, якщо зростання збуту при максимальному попиті – знижка 15%.

Таблиця 3.2 – Визначення оптимальних знижок з урахуванням результатів маркетингових досліджень

Результат маркетингових досліджень	Вибір оптимальної знижки	Середній очікуваний дохід, %	Оцінка якості маркетингових досліджень
Байдужість	0%	-19,25%	0,28
Зростання збуту за мінімального попиту	0%	-19,00%	0,3
Зростання збуту за максимального попиту	15,00%	-3,27%	0,42

Оцінкою якості маркетингових досліджень виступає ймовірність поведінки ринку, визначена з урахуванням результатів цих досліджень (таблиця 3.2).

Очікуваний результат від оптимального зниження ціни визначається:

$$R = \sum_{j=1}^m r_j \cdot p_j , \quad (3.6)$$

$$R = -7,71 \cdot 0,28 + (-8,40) \cdot 0,3 + (-3,27) \cdot 0,42 = -6,25\% .$$

Вартість точної інформації про стан ринку як максимально допустиму вартість витрат на маркетингові дослідження визначаємо за формулою:

$$E = \sum_{j=1}^m \max r_{ij} \cdot p_j - R_i^* , \quad (3.7)$$

де величина $\sum_{j=1}^m r_{ij} \cdot p_j$ – очікуваний дохід при виборі найкращого рішення

для конкретного стану ринку.

Для прикладу, що розглядається, за результатами таблиці 3.1 з розрахунками за формулою 3.7 отримаємо

$$E = 0,00 \% \cdot 0,2 + (-18,00) \% \cdot 0,4 + 9,22 \% \cdot 0,4 - (-7,01 \%) = 3,498 \% .$$

Таким чином, якби була повна впевненість про байдужий стан ринку, то знижка – 0% і дохід 0%, якщо «зростання збуту при мінімальному попиті» – знижка 0% і дохід -18% (мінімальний збиток), якщо «зростання збуту при максимальному попиті» – знижка 15% та дохід 9,22%. Отримане очікуване значення повної інформації свідчить, що знання повної інформації про стан ринку може забезпечити додатково 3,498% доходу від реалізації, ніж без цього знання.

Запропонована методика дозволить менеджерам вибрати найбільш оптимальні рішення щодо визначення ймовірності зниження ціни для оптових покупців.

Висновки до розділу 3

В процесі дослідження виявлено необхідність аналізу результатів виробничо-комерційної діяльності ТОВ «Супер Трейд» для визначення напрямів підвищення її ефективності.

1. Аналіз організації та оцінка окремих показників виробничо-комерційної діяльності вказують на те, що ТОВ «Супер Трейд» має критично низькі значення показників ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості та ділової активності. У 2023 році відмічено значне зниження показників прибутковості та ефективності виробничо-комерційної діяльності

2. Вдосконалення виробничо-комерційної діяльності підприємства-виробника санітарно-гігієнічної продукції може здійснюватися за такими напрямками: всебічне планування виробничо-комерційної діяльності, оптимізація цінової політики, в тому числі, обґрунтування та впровадження гнучкої системи знижок при встановленні цін на товари для оптових покупців, удосконалення господарських взаємовідносин.

В роботі розглядається конкурентний підхід до просування продукції на ринку, який передбачає здійснення стратегії збільшення ємності ринку при збільшенні обсягів реалізації товарів, що закуповуються. З використанням цієї стратегії позитивний ефект досягається завдяки поліпшенню якості товару чи послуги, зниження цін, збільшення кількості роздрібних торгових каналів збуту, проведення заходів щодо стимулювання збуту. Такий підхід дозволяє менеджерам фірми цілеспрямовано працювати на конкретному ринку, враховувати конкретні потреби та запити потенційних споживачів.

3. Представлено рекомендації щодо планування виробничо-комерційної діяльності фірми на основі оптимізації процесу виробництва та ціноутворення:

- визначено обмеження, які формують рівень оптимальних цін – внутрішні обмежувальні фактори виробництва і обмежувальні фактори зовнішнього ринкового оточення;

- розглянуто основні етапи планування вихідного рівня ціни та масштабів виробництва продукції для реалізації обраної мети виробничо-комерційної діяльності підприємства.

4. У роботі запропоновано економіко-математичну модель визначення оптимальної знижки з базової ціни реалізації в умовах обмеження вартості маркетингових досліджень ринку оптової торгівлі (з використанням методу статистичних ігор).

ВИСНОВКИ

В сучасних умовах у системі управління виробничою організацією необхідно виділяти підсистему комерційної діяльності як характерну ознаку та обов'язкову умову успішної виробничо-господарської діяльності. Предметом дослідження в представленій роботі є відносини, що виникають у процесі управління виробничо-комерційною діяльністю підприємства. Об'єктом дослідження є система управління виробничо-комерційною діяльністю підприємства целюлозно-паперової галузі.

ТОВ «Супер Трейд» представляє собою товариство з обмеженою відповідальністю, що веде свою діяльність з вересня 2015 року. Протягом усього періоду ТОВ «Супер Трейд» вважається виробничо-комерційною фірмою, що спеціалізується на виробництві туалетного паперу, серветок, рушників та іншої санітарно-гігієнічної продукції. Пропоновані товари для продажу представлені широким асортиментом імпортних засобів побутової хімії та товарів господарсько-побутового призначення.

Для оцінювання результативності використання наявних ресурсів та виявлення фактори, що безпосередньо впливають на фінансові результати діяльності ТОВ «Супер Трейд» в роботі проведено техніко-економічний аналіз показників за 2021-2023 роки. З проведеного аналізу можна дійти висновку про значне погіршення виробничо-комерційної діяльності підприємства у 2021-2023 роках, в тому числі:

- по динаміці зниження таких показників, як обсяги випуску та реалізації продукції, чисельність працюючих, продуктивність праці, фондівіддача, фондоозброєність, середньорічна вартість виробничих фондів поряд зі зростанням собівартості продукції та товарів, можна стверджувати про зниження ефективності управління виробничою та збутовою сферами підприємства;

- простежують критично низькі значення показників чистого доходу від реалізації продукції, фінансових результатів та показників прибутковості;

- значна сума кредиторської заборгованості вказує на нестачу обігових коштів для розрахунку з постачальниками сировини і товарів;
- відмічено збільшення дебіторської заборгованості, що уповільнює оборотність власних обігових коштів та зменшує робочий оборотний капітал для фінансування операційної діяльності;
- зростаюча величина витрат на управління та їх частки в загальній сумі операційних витрат, зниження відносних показників операційного прибутку і обсягу реалізованої продукції на одну гривню витрат на управління вказують на зниження ефективності системи менеджменту підприємства;
- досліджено структуру основних видів продукції ТОВ «Супер Трейд»;
- структурність українського ринку санітарно-гігієнічних виробів в оцінці асортиментної представленості характеризується достатньою стабільністю; ключовою категорією, що виробляється і ввозиться, залишаються туалетний папір, паперові носовички і косметичні серветки, але відзначається різниця вагомості даної групи при розгляді структури ринку в різних періоди;
- згідно з узагальненими даними маркетингових досліджень, обсяг ринку санітарно-гігієнічних виробів демонструє впевнене та стабільне зростання, що говорить про суттєву привабливість даного сегменту з погляду інвестування;
- на основі проведеного дослідження впливу внутрішнього і зовнішнього середовища на виробничо-комерційну діяльність ТОВ «Супер Трейд» з використанням SWOT-аналіз зроблені відповідні висновки.

В процесі дослідження виявлено необхідність аналізу результатів виробничо-комерційної діяльності ТОВ «Супер Трейд» для визначення напрямів підвищення її ефективності.

Аналіз організації та оцінка окремих показників виробничо-комерційної діяльності вказують на те, що ТОВ «Супер Трейд» має критично низькі значення показників ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості та ділової активності. У 2023 році відмічено значне зниження показників прибутковості та ефективності виробничо-комерційної діяльності

В проектно-рекомендаційному розділі представлено наступні положення щодо формування комплексу заходів для вирішення завдань дипломної роботи.

1. Вдосконалення виробничо-комерційної діяльності підприємства-виробника санітарно-гігієнічної продукції може здійснюватися за такими напрямками: всебічне планування виробничо-комерційної діяльності, оптимізація цінової політики, в тому числі, обґрунтування та впровадження гнучкої системи знижок при встановленні цін на товари для оптових покупців, удосконалення господарських взаємовідносин.

В роботі розглядається конкурентний підхід до просування продукції на ринку, який передбачає здійснення стратегії збільшення ємності ринку при збільшенні обсягів реалізації товарів, що закупаються. З використанням цієї стратегії позитивний ефект досягається завдяки поліпшення якості товару чи послуги, зниження цін, збільшення кількості роздрібних торгових каналів збуту, проведення заходів щодо стимулювання збуту. Такий підхід дозволяє менеджерам фірми цілеспрямовано працювати на конкретному ринку, враховувати конкретні потреби та запити потенційних споживачів.

2. Представлено рекомендації щодо планування виробничо-комерційної діяльності фірми на основі оптимізації процесу виробництва та ціноутворення:

- визначено обмеження, які формують рівень оптимальних цін – внутрішні обмежувальні фактори виробництва і обмежувальні фактори зовнішнього ринкового оточення;

- розглянуто основні етапи планування вихідного рівня ціни та масштабів виробництва продукції для реалізації обраної мети виробничо-комерційної діяльності підприємства.

3. У роботі запропоновано економіко-математичну модель визначення оптимальної знижки з базової ціни реалізації в умовах обмеження вартості маркетингових досліджень ринку оптової торгівлі (з використанням методу статистичних ігор).

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Апопій В.В. Комерційна діяльність: Підруч. / За ред. проф. В.В. Апопія. – Вид. 2-ге, перероб. і доп. – К.: Знання, 2011. – 558 с.
2. Бабух І. Б. Теоретичні підходи до аналізу комерційної діяльності та управління нею / І. Б. Бабух // Науковий вісник УНУ. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2016. – Вип. 10 (1). – С. 23–26.
3. Балабан П.Ю., Балабан М.П., Мітяєва Т.Л., Михайленко О.М., Попова Л.О., Хурса М.М. Комерційна діяльність: підручник / За ред. проф. П.Ю. Балабана. – Х.: Світ Книг, 2019. – 452 с.
4. Балабанова Л.В. Маркетинг підприємства: посібник / Л.В. Балабанова, В.В. Холод, І.В. Балабанова. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 612 с.
5. Болтянська Л.О., Андреева Л.О., Лисак О.І. Економіка підприємства: навч. підручник. – Херсон : ОЛДПЛЮС, 2015. – 668 с.
6. Виноградська А.М. Технологія комерційного підприємництва: Навчальний посібник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2006 – 780 с.
7. Галюк Я.Д. Оцінювання ефективності показників комерційної діяльності виробничого підприємства / Я. Д. Галюк, Л. А. Бичікова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2019. – №5. – С. 65-69.
8. Гой І. В., Смелянська Т. П. Підприємництво: навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2013. – 368 с.
9. Гонський М.Д. Сутність і зміст комерційної діяльності торговельного підприємства / М. Д. Гонський // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.1. – С. 177–182.
10. Гусаковська Т. О. Аналіз комерційної діяльності торговельного підприємства / Т. О. Гусаковська, Ю. О. Клочко, Н. Г. Сікетіна // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. – 2015. – № 1(2). – С. 106-111.

11. Зарічна О. Теоретичні аспекти діяльності комерційних підприємств / О. Зарічна, Я. Голубка, М. Молнар // Науковий вісник Мукачівського державного університету. – Мукачево : Карпатська вежа, 2015. – №19 (14). – С.250-255.

12. Калінін Н. Сутність, функції та основні різновиди комерційної діяльності підприємства / Калінін Назар // Матеріали VII МНПК «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах», 05 листопада 2021 року. – Т. : ФОП Паляниця В.А., 2021. – С. 148–150.

13. Кальченко А.Г., Кривещенко В.В. Логістика збірник ситуаційних та практичних завдань: навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2011. – 221 с.

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

15. Комерційна діяльність підприємств : навч. посіб. / Т. І. Притиченко, В. М. Щетинін. – Харків : ХНЕУ, 2010. – 318 с.

16. Крикавський Є.В. Стратегічний маркетинг: навчальний посібник / Є.В. Крикавський, Л.І. Третьякова, Н.С. Косар. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. – 256 с.

17. Липчук В.В. Маркетинг: навчальний посібник / В.В. Липчук, Р.П. Дудяк, С.Я. Бугіль, Я.С. Янишин. – Львів: «Магнолія 2006», 2012. – 456 с.

18. Ломовських Л.О. Маркетингова концепція стратегічного управління конкурентоспроможністю виробничо-комерційної діяльності суб'єктів аграрного підприємництва / Л.О. Ломовських, Н.О. Єфремова, О.В. Ковальова // Науковий вісник Мукачівського державного ун-ту. Серія «Економіка». – № 1 (11). – С 43-47.

19. Маркетинг: навч. посібник / Старостіна А. О., Кравченко В. А., Пригара О.Ю., Ярош-Дмитренко Л.О. / за заг. ред. проф. Старостіної А. О. – Київ : НВП «Інтерсервіс», 2018. – 216 с.

20. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність : підручник / за заг. ред. І.М. Сотник, Л.М. Таранюка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2018. – 572 с.

21. Полтораки В.А. Маркетингові дослідження: навчальний посібник / В.А. Полтораки, І.В. Тараненко, О.Ю. Красовська. – К.: Центр навчальної літератури. – 2013. – 417 с.
22. Причепи І. В., Горенко Р. В., Причепи В. О. Сутність та зміст поняття комерційної діяльності / І. В. Причепи, Р. В. Горенко, В. О. Причепи // Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні. Матеріали V МНПК 25 лютого 2022 року : зб. наук. праць. – Вінниця: ВНТУ, 2022. – С. 552-554.
23. Рогач С.М., Суліма Н.М., Гуцул Т.А. Економіка підприємства (в схемах і таблицях): Навч. посібник. – К.: «ЦП «КОМПРИНТ», 2017. – 508 с.
24. Розумей С. Б. Сутність та етапи комерційної діяльності підприємства / С. Б. Розумей, А. О. Голь // Економіка та управління підприємствами. – 2018. – Випуск 14. – С.498-504.
25. Сотник А.А., Бірюченко С. Ю. Бізнес-діагностика комерційної діяльності промислового підприємства / А. А. Сотник, С. Ю. Бірюченко // Економіка та суспільство. – 2023. – №48.
26. Тимчина А.І. Сутність і роль комерційної функції підприємств у ринковому середовищі / А.І. Тимчина // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20 (15). – С. 297–303.
27. Тімонін О.М. Маркетинг: навчальний посібник / О.М. Тімонін, О.А. Небилиця. – Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. – 152 с.
28. Товарознавство та комерційна діяльність: підручник / В. Л. Дикань, А. О. Каграманян, Н. Є. Каличева та ін.; за ред. В. Л. Диканя. – Харків: УкрДУЗТ, 2018. – 362 с.
29. Филевич Л.Г., Попова Л.О., Прядко О.М., Міт'яєва Т.Л., Прибилович Л.А. Комерційна діяльність: навчальний посібник з дисципліни «Комерційна діяльність». – Харків: ХДУХТ, 2014. – 225 с.
30. Янчева Л. М. Теоретико-практичні аспекти управління комерційною діяльністю : монографія / Л. М. Янчева, Г. Г. Лисак, О. А. Круглова. – Х. : Вид-во І. С. Іванченка, 2016. – 210 с.

ДОДАТОК А



Рисунок А.1 – Взаємозв'язок функцій маркетингу та елементів виробничо-комерційної діяльності

Продовження додатку А

Таблиця А.2 – Трактування категорії «комерційна діяльність»

Визначення комерційної діяльності	Автори
Спосіб реалізації комерційних процесів як послідовного виконання операцій, що забезпечують організаційні, економічні, соціальні, правові аспекти товарно-грошового обміну.	В. Апопій [1]
Оперативно-організаційна діяльність по здійсненню операцій обміну товарно-матеріальних цінностей в цілях задоволення потреб населення і отримання прибутку	І. Дахно [3]
Багатогранне поняття, яке не обмежується лише купівлею-продажем товару, також включає в себе виконання послідовних і чітко визначених етапів, необхідних для забезпечення максимальної ефективності процесу задоволення потреб споживачів	С. Розумей [24]
Сукупність процесів організації та управління комерційними відносинами, що забезпечують різні етапи товарно-грошового обміну з метою задоволення суспільного попиту, а також забезпечення показників ефективності відповідних процесів та господарювання в цілому	І. Причепя [22]
Система оперативно-організаційних заходів, спрямованих на організацію та управління процесами купівлі-продажу товарів з метою задоволення споживчого попиту та отримання прибутку.	Т. Притиченко [15]
Система, цілісне явище, яке передбачає реалізацію функцій 1) фінансового забезпечення; 2) матеріально-технічного забезпечення; 3) інформаційного забезпечення; 4) закупки товарів; 5) найму робочої сили; 6) продажу (збуту) товарів і послуг як власне комерційної функції	І. Бабух [2]
Процес організації й управління комерційними процесами та операціями, пов'язаними з товарно-грошовим обміном	М Гонський [9]

Джерело: узагальнено автором за відповідними джерелами.



Рисунок А.3 – Процедура організації функціонування процесу управління виробничо-комерційною діяльністю



Рисунок А.4 – Схема етапів реалізації концепції комерційного успіху виробничого підприємства

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1 – Аналіз техніко-економічних показників виробничо-господарської діяльності ТОВ «Супер Трейд»

Показники	Од. вим.	Роки			Темпи росту (зниження), %		
		2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг)	тис. грн	5 752,6	3 835,0	1 400,9	66,7	36,5	24,4
2. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	5 566,5	3 765,0	1 402,7	67,6	37,3	25,2
3. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн	186,1	70,0	-1,8	37,6	-102,6	-100,9
4. Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	1,100	0,13	0,100	11,8	76,9	9,1
5. Витрати на 1 грн реалізованої продукції	грн	0,99	0,99	1,02	100,0	103,0	103,0
6. Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн	111,0	88,4	38,6	79,6	43,7	43,7
7. Середньооблікова кількість працюючих	чол.	9	6	5	66,7	83,3	55,6
8. Середньорічна вартість оборотних засобів	тис. грн	452,5	473,6	475,0	104,7	100,3	105,0
9. Середньорічний виробіток	тис. грн	639,2	639,1	280,2	100,0	43,8	43,8
10. Річний фонд оплати праці	тис. грн	904,4	692,4	556,0	76,6	80,3	61,5
11. Середньомісячна заробітна плата	грн	8 374	9 617	9 267	114,8	96,4	110,7
12. Рентабельність виробництва	%	0,20	0,02	0,02	10,0	10,0	10,0
13. Фондомісткість, грн	грн	0,02	0,02	0,03	100,0	150,0	150,0
14. Фондовіддача, грн	грн	51,8	43,4	36,3	83,8	83,6	70,1
15. Фондоозброєність, тис.грн/чол.	грн	12,3	14,7	7,72	119,5	52,5	62,8

Продовження додатку Б

Таблиця Б.2 – Аналіз фінансових результатів та показників рентабельності діяльності підприємства ТОВ «СУПЕР ТРЕЙД» за 2021-2023 роки

Найменування показників	Од. виміру	Роки			Темпи зміни, % до попереднього року	
		2021	2022	2023	6	7
1	2	3	4	5	6	7
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції та послуг	тис.грн	5 752,6	3 835,0	1 400,9	66,7	36,5
2. Повна собівартість реалізованої продукції	тис.грн	5 751,3	3 819,0	1 430,1	66,4	37,5
3. Валовий прибуток (збиток)	тис.грн	186,1	70,0	-1,8	37,6	-102,6
4. Чистий прибуток (збиток)	тис.грн	1,100	0,13	0,100	11,8	76,9
5. Загальна сума активів	тис.грн	2 505,3	3 048,7	3 026,1	121,7	99,3
6. Власний капітал	тис.грн	563,4	563,5	552,8	100,0	97,7
7. Рентабельність:	%					
- реалізації		3,230	1,820	-0,130	-1,41	-1,95
- витрат		0,020	0,003	0,007	-0,017	0,004
- власного капіталу		0,195	0,023	0,018	-0,172	-0,005
- активів		0,044	0,004	0,003	-0,040	-0,001
8. Рентабельність виробництва	%	0,20	0,02	0,02	10,0	100,0

Продовження додатку Б

Таблиця Б.3 – Основні показники ефективності управління на ТОВ «Супер Трейд» за 2021-2023 роки

Найменування показників	Од. виміру	Роки			Темпи зміни, % до попереднього року	
		2021	2022	2023	6	7
1	2	3	4	5	6	7
1. Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг)	тис. грн	5 752,6	3 835,0	1 400,9	66,7	36,5
2. Витрати на управління	тис. грн	203,0	195,4	226,7	96,3	116,1
3. Загальні операційні витрати	тис. грн	5 751,3	3 819,0	1 430,1	66,4	37,5
4. Питома вага витрат на управління в загальних витратах	%	3,52	5,11	15,8	159,7	309,2
5. Фінансовий результат від операційної діяльності: - прибуток	тис. грн	1,30	0,13	0,10	11,8	76,9
6. Обсяг реалізованої продукції, що припадає на одну гривню витрат на управління	грн	28,3	19,6	6,18	69,3	31,5
7. Операційний прибуток на одну гривню витрат на управління	грн	0,009	0,001	0,0004	11,1	40,0
8. Коефіцієнт співвідношення темпів зміни операційного прибутку і темпів зміни витрат на управління		-	0,123 (12,3%)	0,662 (66,2%)		

Додаток В

Таблиця В.1 – Оцінка факторів внутрішнього середовища ТОВ «Супер Трейд» (профіль підприємства)¹

№	Показники	Бали		
		1	2	3
1.	Ступінь досягнення цілей	✓		
2.	Ступінь доцільності організаційної структури	✓		
3.	Рівень комунікаційних зв'язків у підприємства	✓		
4.	Стиль правління	✓		
5.	Рівень прибутку	✓		
6.	Доля ринку	✓		
7.	Система контролю якості продукції		✓	
8.	Широта асортименту			✓
9.	Гнучкість цінової політики		✓	
10.	Доцільність договірної політики		✓	
11.	Система організації збуту		✓	
12.	Рівень сервісу		✓	
13.	Система стимулювання покупців		✓	
14.	Ступінь маркетингової активності	✓		
15.	Дослідження і розробки	✓		
16.	Стан матеріально-технічної бази	✓		
17.	Кваліфікаційний склад кадрів		✓	
18.	Оцінка руху кадрів	✓		
19.	Ступінь вмотивованості кадрів	✓		
20.	Фінансові можливості підприємства	✓		
21.	Організаційна культура		✓	
Загальна оцінка		12	16	3

¹ Оцінка здійснюється експертним шляхом від 1 до 3 балів.

Продовження додатку В

Таблиця В.2 – Перелік сильних і слабких сторін внутрішнього середовища підприємства

№	Аспект внутрішнього середовища	Сильні сторони	Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство, у балах ¹	Слабкі сторони	Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство, у балах ²
1.	Організація управління	Визначені цілі на коротко строківий період	2	Недостатня комунікація, відсутність чіткої стратегії розвитку	3
2.	Маркетинг	Наявність довготривалих та тісних зв'язків з постачальниками	2	Недосконале спілкування зі споживачами; відсутність комплексного і регулярного аналізу ринку та конкуренції	2
3.	Дослідження і розробки	Вивчення досвіду провідних виробників целюлозо-паперової продукції	3	Ризик неуспіху	2
4.	Технологія	Гнучкість для технологічної перебудови виробництва	2	Високі витрати, відсутність можливостей для інноваційних розробок та розширення виробництва	2
5.	Персонал	Мотивація та працездатність	3	Дефіцит кваліфікованих кадрів	3
6.	Фінанси	Можливість отримання кредитних ресурсів для розвитку фірми	3	Великі зовнішні та внутрішні ризики, низька ліквідність та платоспроможність	3
7.	Організаційна культура і імідж	Створення позитивної репутації	2	Недостатня комунікація	3

¹ Оцінка здійснюється експертним шляхом від 1 до 3 балів.² Оцінка ступеня впливу фактора на підприємство здійснюється експертним шляхом за такою оцінною шкалою: 3 бали – сильний вплив; 2 бали – помірний вплив; 1 бал – слабкий вплив; 0 – відсутність впливу.

Продовження додатку В

Таблиця В.3 – Оцінка факторів зовнішнього мікросередовища підприємства

Група факторів	Фактори	Характер впливу фактора на підприємство(+,-) ¹	Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство убалах ²
1	2	3	4
Споживачі	1. Стан і тенденції розвитку цільового ринку	-	2
	2. Стан і тенденції попиту на товари підприємства	+	3
	3. Ступінь мінливості потреб, вимог, смаків споживачів	+	1
	4. Купівельна спроможність споживачів	-	2
	5. Ступінь прихильності споживачів до підприємства	+	1
Постачальники	1. Конкурентна сила постачальника	-	3
	2. Ступінь привабливості постачальника	+	1
	3. Доцільність договірної політики	+	1
Конкуренти	1. Стан конкурентної боротьби в сфері діяльності підприємства	-	3
	2. Сила конкурентного тиску	-	3
	3. Число активних конкурентів	-	3

¹ Оцінка характеру впливу на підприємство здійснюється за такою оцінною шкалою:

+1 бал – позитивний вплив; -1 бал – негативний вплив.

² Оцінка ступеня впливу фактора на підприємство здійснюється експертним шляхом за такою оцінною шкалою:

3 бали – сильний вплив; 2 бали – помірний вплив; 1 бал – слабкий вплив; 0 – відсутність впливу.

Продовження додатку В

Таблиця В.4 – Оцінка факторів макросередовища діяльності підприємства

Група факторів	Фактор	Характер впливу фактору на підприємство (+,-) ¹	Оцінка ступеня впливу факторів на підприємство у балах ²
Економічні	1. Розвиток економіки України (регіону)	-	3
	2. Розвиток виробництва товарів номенклатури підприємства	+	2
	3. Темп інфляції	-	3
	4. Рівень податкових ставок	-	3
	5. Рівень доходів населення України	-	2
Політичні	1. Рівень політичної стабільності в Україні	+	1
	2. Ступінь суспільної підтримки урядової програми розвитку	+	1
Правові	1. Законодавчі акти, що регулюють діяльність підприємства	+	0
Демографічні	1. Чисельність населення України	-	2
	2. Статевовіковий склад населення	+	0
Науково-технічні	1. Нововведення в області товарів	+	1
	2. Нововведення в області технологій	+	1
	3. Нововведення в області менеджменту	+	1
Природні	1. Природні умови	+	0
	2. Стан природних ресурсів України	+	0
	3. Екологічний фактор	-	1
Соціально-культурні	1. Рівень освіти в Україні	+	1
	2. Соціальні умови життя	+	3

¹ Оцінка характеру впливу на підприємство здійснюється за такою оцінною шкалою:

+1 бал – позитивний вплив;

-1 бал – негативний вплив.

² Оцінка ступеня впливу фактора на підприємство здійснюється експертним шляхом за такою оцінною шкалою:

3 бали – сильний вплив; 2 бали – помірний вплив; 1 бал – слабкий вплив; 0 – відсутність впливу

Продовження додатку В

Таблиця В.5 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Супер Трейд»

СИЛЬНІ СТОРОНИ (S)	СЛАБКІ СТОРОНИ (W)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Якісний товар, який відповідає вимогам ДСТУ та міжнародних стандартів, має певні переваги перед продукцією конкурентів. 2. Широта асортименту та наявність топового асортименту. 3. Різний вид фасування та упаковки санітарно-гігієнічної продукції для зручності покупця. 4. Використання різних каналів продажу. 5. Маркетингова та рекламна підтримка продаж. Доступ до спеціальних пропозицій та акцій. 6. Наявність довготривалих та тісних зв'язків з постачальниками. 7. Сучасна технологічна база для виробництва целюлозно-паперової продукції. 8. Гнучкість для технологічної перебудови виробництва. 9. Вивчення досвіду провідних виробників целюлозно-паперової продукції. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Хронічна нестача оборотних коштів на закупівлю сировини, зростання дебіторської та кредиторської заборгованості. 2. Немоżliвість вести цінову війну із великими конкурентами. 3. Уповільнений перехід на виробництво нових видів продукції. 4. Плинність кадрів та відсутність кваліфікованого персоналу. 5. Залежність від ринкової кон'юнктури та цін на продукцію. 6. Періодично виникаючі проблеми з закупівлею та постачанням сировини для забезпечення ритмічності виробництва. 7. Відсутність стратегії управління комерційною діяльністю підприємства в регіональному масштабі, недостатні фінансові кошти, необхідні для зміни стратегії. 8. Енерговитратна технологія (частка енергоносіїв в собівартості продукції до 25 %). 9. Гострі проблеми з логістикою (всі перевезення сировини – виключно автомобільним транспортом, який є найдорожчим після авіаперевезень).
МОЖЛИВОСТІ (O)	ЗАГРОЗИ (T)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність стабільного попиту та достатні можливості зростання ринку засобів побутової хімії та товарів господарсько-побутового призначення, санітарно-гігієнічної продукції. 2. Розширення ринків збуту в області та регіонах України за рахунок розширення асортименту та підвищення якості продукції, впровадження нових технологій виробництва та продажу. 3. В перспективі стабілізація економічної ситуації, поява нових постачальників та покупців. 4. Можливість отримання кредитних ресурсів для розвитку фірми. 5. Витиснення з ринку слабких фірм-конкурентів, вихід на нові ринки збуту. 6. Можливість зайняти порожні продуктові ніші. 7. Оптимізація бізнес-портфеля шляхом виробництва нових видів продукції. 8. Зниження собівартості продукції за рахунок впровадження енергозберігаючих заходів. 9. Встановлення довгострокових взаємовигідних зв'язків з постачальниками імпортованих товарів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Подорожчання енергоносіїв, зростання собівартості продукції. 2. Загроза посилення інфляційних процесів, що негативно впливає на фінансове становище фірми. 3. Ризик погіршення фінансового стану та банкрутства внаслідок появи нових конкурентів. 4. Введення нових законодавчих ініціатив, що призводять до підвищення цін на продукцію або проблем із її реалізацією. 5. Скорочення кількості покупців та зниження доходів цільової аудиторії в результаті економічного спаду чи нестабільності. 6. Зростання дефіциту сировини для виробництва целюлозно-паперової продукції. 7. Значне зростання цін на імпортовані товари.

ДОДАТОК Г

Таблиця Г.1 – Окремі показники оцінки ефективності виробничо-комерційної діяльності ТОВ «Супер Трейд» за 2021-2023 роки

Найменування показників	Роки			Відхилення, (+,-) до попереднього року	
	2021	2022	2023	5	6
1	2	3	4	5	6
Показники платоспроможності					
коефіцієнт поточної платоспроможності	1,27	1,22	1,22	-0,05	0,00
коефіцієнт швидкої ліквідності	0,06	0,26	0,26	0,20	0,00
коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,00	0,00	0,00	-	-
коефіцієнт забезпеченості власними засобами	0,27	0,23	0,22	-0,04	-0,01
коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості	17,7	2,85	3,83	-14,85	0,98
Фінансова (ринкова) стійкість					
коефіцієнт фінансової незалежності	0,22	0,18	0,18	-0,04	0,00
коефіцієнт фінансової залежності	0,78	0,82	0,82	0,04	0,00
коефіцієнт маневреності	-0,07	0,00	0,00	0,07	0,00
коефіцієнт фінансування	3,45	4,41	4,47	0,96	0,06
Ділова активність					
коефіцієнт оборотності активів	2,29	1,26	0,46	-1,03	-0,79
коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,32	1,26	0,46	-1,07	-0,79
коефіцієнт оборотності мобільних коштів	12,7	8,09	2,94	-4,61	-5,15
коефіцієнт оборотності основних засобів	51,8	43,4	36,3	-8,4	-7,1
коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	52,5	4,4	2,2	-48,1	-2,2
Загальна рентабельність (прибутковість, ефективність), %					
загальна рентабельність продажу товарів	3,23	1,82	-0,13	-1,41	-1,95
рентабельність власного капіталу	0,195	0,023	0,018	-0,172	-0,005
рентабельність виробничо-комерційної діяльності	0,20	0,02	0,02	-0,18	0,0
рентабельність персоналу	0,120	0,019	0,018	-0,101	-0,001
рентабельність основних засобів	0,99	0,15	0,26	-0,84	0,11
рентабельність оборотних коштів	0,044	0,004	0,003	-0,040	-0,001

Продовження додатку Г

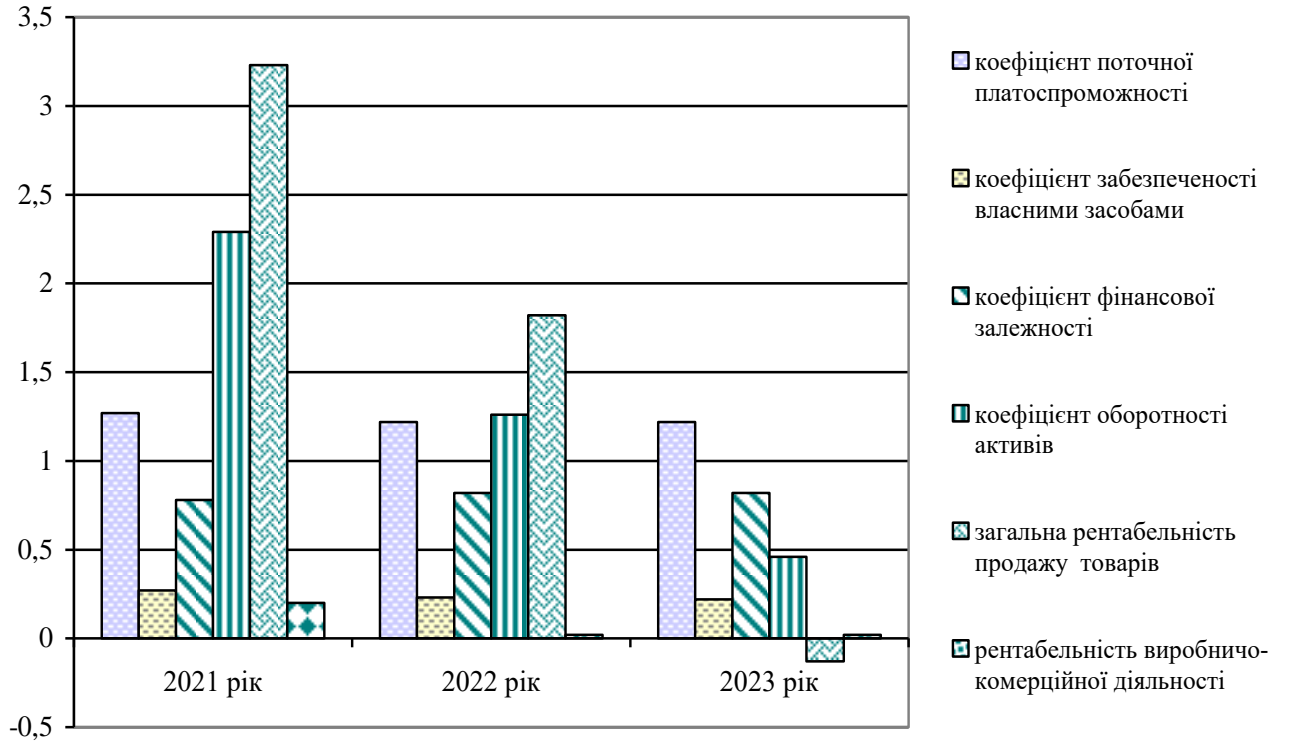


Рисунок Г.2 – Динаміка окремих показників оцінки ефективності виробничо-комерційної діяльності ТОВ «Супер Трейд» за 2021-2023 роки

Продовження додатку Г

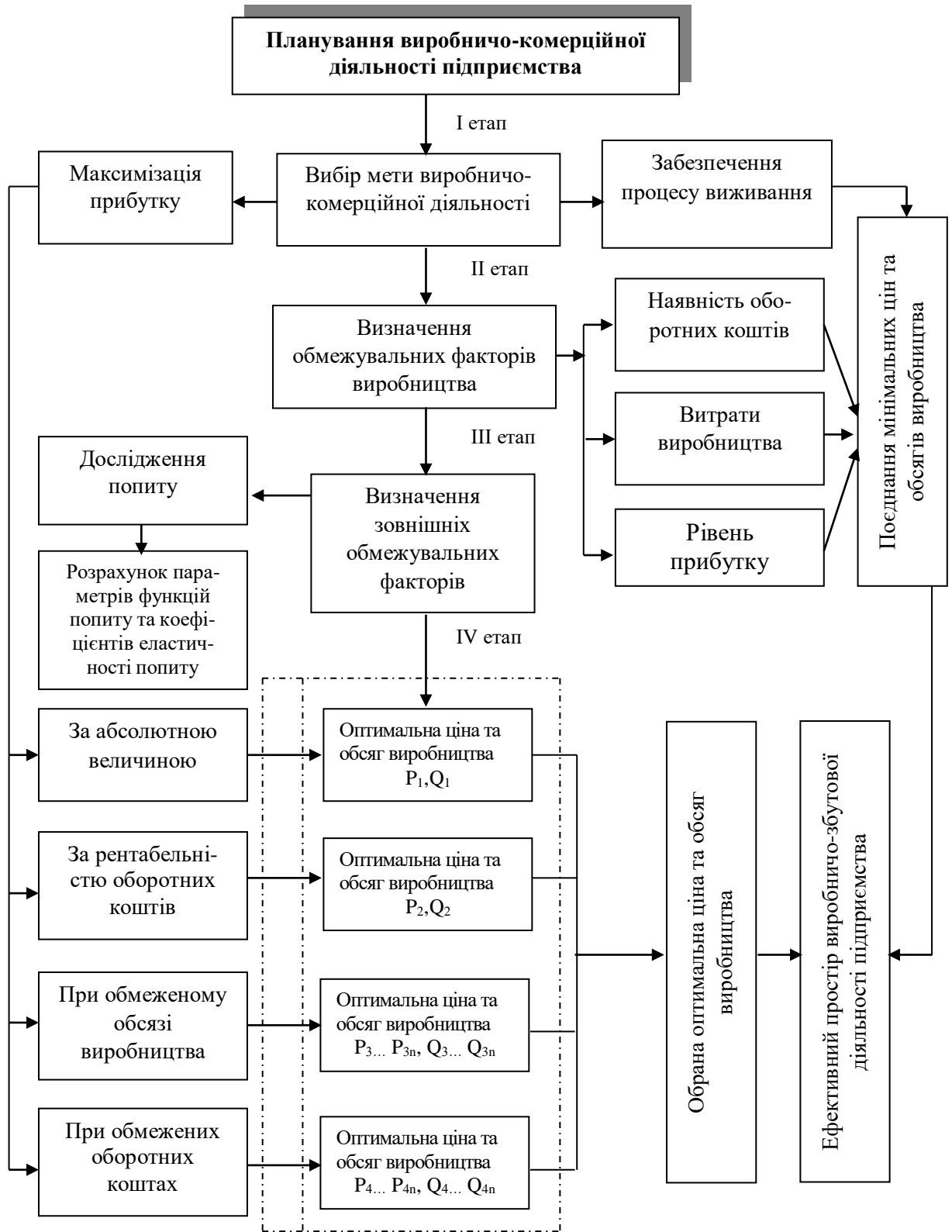


Рисунок Г.3 – Основні етапи планування виробничо-комерційної діяльності підприємства на основі оптимізації процесу виробництва та ціноутворення