

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Управління комерційною діяльністю підприємства (на прикладі ТОВ «Карат», м. Хмельницький)

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 073 Менеджмент
Шифр і назва спеціальності

Освітня програма Менеджмент
Назва

Шифр КвРМН 21044.01.07ПЗ

Виконав студент 4 курсу, група МН-21-1
Шифр Підпис

Керівник д.е.н., професор
Науковий ступінь, звання Підпис

Нормоконтролер _____
Підпис

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри _____
Підпис

менеджменту _____

та адміністрування _____

16 06 2025р.

Дмитро КОВАЛЬЧУК

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Микола ЙОХНА

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Олена КОСЮК

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Ніла ТЮРІНА

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму
 Кафедра менеджменту та адміністрування
 Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
 Галузь знань 07 Управління та адміністрування
шифр і назва
 Спеціальність 073 Менеджмент
шифр і назва
 Освітня програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри _____

“ 03 ” 02 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Ковальчук Дмитро Володимирович
Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема роботи «Управління комерційною діяльністю підприємства (на прикладі ТОВ «Карат», м. Хмельницький)»
 керівник роботи Йохна Микола Антонович д.е.н., проф.

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

Затверджено наказом ректора університету від 202 р. №

2. Строк подання студентом роботи на кафедру _____
3. Вихідні дані до роботи науково методична література, законодавчі акти України, інформація про створення та розвиток ТОВ «Карат», фінансова звітність (форма №1 «Баланс», форма №2 «Звіт про фінансові результати», за 2022-2024рр., форма №5 «Примітки до річної фінансової звітності»), інформація мережі інтернет тощо.
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретичні основи управління комерційною діяльністю підприємства. 2. Аналіз управління комерційною діяльністю ТОВ «Карат», 3. Заходи з удосконалення управління комерційною діяльністю ТОВ «Карат».
5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень)
1. Актуальність комплексного підходу; 2. Сутність комерційної діяльності; 3. Цілі комерційної діяльності та теоретичні підходи до управління; 4. Загальна характеристика ТОВ «Карат»; 5. Динаміка фінансових показників, кадрові зміни та фонду оплати праці; 6. Ефективність управління витратами та рентабельність діяльності підприємства; 7. SWOT-аналіз; 8. Проблеми та слабкі сторони підприємства ТОВ «Карат»; 9. Оцінка факторів мікро-макросередовища; 10. Оптимізація структури управління комерційною діяльністю; 11. Впровадження сучасних методів стратегічного планування продажів; 12. Використання цифрових інструментів для підвищення ефективності комерційної діяльності.

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Йохна М.А., проф. каф. МА		
2. Дослідницько-аналітичний	Йохна М.А., проф. каф. МА		
3. Проектно-рекомендаційний	Йохна М.А., проф. каф. МА		
4. Нормоконтроль	Косіюк О.М., ст. викл. каф. МА		

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	Квітень 2025	
2.	Одержання індивідуального завдання	Квітень 2025	
3.	Складання календарного плану-графіку написання кваліфікаційної роботи	Квітень 2025	
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	Квітень 2025	
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	Квітень 2025	
6.	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи	Травень 2025	
7.	Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи	Травень 2025	
8.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	Травень 2025	
9.	Підготовка висновків	Травень 2025	
10.	Подання кваліфікаційної роботи науковому керівнику на перевірку	Травень 2025	
11.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	Червень 2025	
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	Червень 2025	
13.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	Червень 2025	
14.	Одержання відгуку наукового керівника	Червень 2025	
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	Червень 2025	
16.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2025	

Студент

Підпис
Дмитро КОВАЛЬЧУК
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи

Підпис
Микола ЙОХНА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

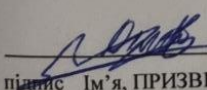
Ковальчук Д.В. Управління комерційною діяльністю підприємства (на прикладі ТОВ «Карат», м. Хмельницький). Керівник роботи – д.е.н., проф. Микола Йохна. Кваліфікаційна робота бакалавра: 52 с., 12 рисунків, 10 таблиць, 13 джерела посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: УПРАВЛІННЯ, КОМЕРЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ЕФЕКТИВНІСТЬ.

Розглянуто теоретико-методичні засади управління комерційною діяльністю підприємства. Було досліджено сутність сучасних систем управління комерційною діяльністю і також було проаналізовано існуючі на даний момент систем на прикладі українського виробника килимових виробів. Також була сформована комплексна характеристика комерційної діяльності для дослідження теми.

З метою проведення діагностики стану досліджуваного підприємства ТОВ «Карат» виконано аналіз основних техніко-економічних показників діяльності та фінансового стану підприємства. На основ дослідження факторів внутрішнього та зовнішнього середовища було проведено SWOT - аналіз підприємства, що дозволило виявити стратегічні можливості та потенційні ризики для майбутнього розвитку комерційної діяльності фірми. В результаті проведеного аналізу були відвинуті та розроблені пропозиції що до вдосконалення комерційної діяльності ТОВ «Карат».

Визначено та обґрунтовано методи управління комерційною діяльністю підприємства ТОВ «Карат».


підпис Ім'я, ПРИЗВИЩЕ

02 06 2025 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
1.ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність, цілі та функції комерційної діяльності підприємства..	8
1.2. Теоретичні підходи до управління комерційною діяльністю	10
1.3. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення комерційної діяльності.....	15
2.АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО І ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «Карат».....	20
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «Карат».....	20
2.2. Оцінка показників ефективності комерційної діяльності підприємства ТОВ «Карат».....	30
2.3. Виявлення проблем і резервів підвищення ефективності управління комерційною діяльністю підприємства ТОВ «Карат».....	33
3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «КАРАТ».....	42
3.1. Оптимізація структури управління комерційною діяльністю ТОВ «Карат».....	42
3.2. Впровадження сучасних методів стратегічного планування продажів ТОВ «Карат».....	44
3.3. Використання цифрових інструментів для підвищення ефективності комерційної діяльності ТОВ «Карат».....	47
ВИСНОВОК.....	49
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	51

ВСТУП

Проблема ефективного управління комерційною діяльністю набуває особливої актуальності в сучасних умовах посилення конкуренції та динамічної трансформації ринкового середовища. Успішне функціонування підприємства на ринку безпосередньо залежить від його здатності вибудовувати оптимальні відносини з постачальниками та споживачами, формувати ефективну асортиментну і цінову політику, а також організувати процеси просування та збуту продукції.

Ефективна комерційна діяльність є ключовим фактором для завоювання та утримання ринкових позицій, забезпечення сталого розвитку та гнучкої адаптації до змін у споживчих уподобаннях. Водночас традиційні підходи часто розглядають комерційні функції маркетинг, збут, закупівлі, логістику як окремі, ізольовані напрямки. Це призводить до втрати синергії, зниження операційної ефективності та нездатності швидко реагувати на ринкові виклики, що зумовлює необхідність розробки комплексного підходу, який об'єднує всі аспекти комерційної діяльності в єдину злагоджену систему. [7]

Управління комерційною діяльністю підприємства базується на сучасних теоріях менеджменту, маркетингу, логістики та працях провідних учених, як українських, так і зарубіжних. В процесі дослідження було проаналізовано роботи провідних науковців, які зробили вагомий внесок у розвиток цієї тематики, таких як С.Р. Покропивний [6], Портер М. Е. [7], Плотнік І. Ю. [8], А.Ф. Павленко [9], Ю. Федоренко [10], та інших. У їх працях досліджені фундаментальні аспекти маркетингової стратегії, управління збутом та логістикою, ціноутворення, стимулювання продажів та організація комерційних процесів. Ці наукові джерела пропонують широкий спектр рішень для аналізу ринкової кон'юнктури, оптимізації товарних потоків та підвищення ефективності взаємодії зі споживачами. Викладені в них теоретичні і методичні положення дозволили глибше зрозуміти сутність

комерційних процесів і розробити дієві рекомендації для вдосконалення управлінської діяльності в контексті специфіки ТОВ «Карат».

Метою даного дослідження є аналіз теоретико методологічних підходів до управління комерційною діяльністю, оцінка її поточного стану на підприємстві та формування практичних рекомендацій для її вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети визначено наступні завдання:

- дослідити теоретико-методологічні засади управління комерційною діяльністю;
- розкрити сутність функції та складові комерційної діяльності підприємства;
- систематизувати методи та інструменти управління комерційною діяльністю;
- провести комплексний аналіз комерційної діяльності підприємства ТОВ «Карат»;
- оцінити ефективність існуючої системи управління комерційною діяльністю;
- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення комерційної діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси управління комерційною діяльністю на підприємстві ТОВ «Карат».

Предметом дослідження є теоретичні, науково-методичні та практичні аспекти управління комерційною діяльністю підприємства.

Результати дослідження є підґрунтям для посилення ринкових позицій підприємства, підвищення обсягів продажів, забезпечення його конкурентоспроможності та довгострокового сталого розвитку в умовах динамічного ринкового середовища.

У ході дослідження використовувалися різноманітні методи: теоретичне узагальнення, порівняння, системний аналіз, синтез, індукція, дедукція, а також економіко-статистичні методи для аналізу ринкових показників та оцінки ефективності комерційних процесів тощо.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, цілі та функції комерційної діяльності підприємства

Невід'ємним елементом господарської моделі є комерційна діяльність в будь-якому підприємстві, що функціонує в межах ринкових умов. Вона є системою взаємопов'язаних процесів, зав'язаних на організації ефективного товарообігу, що включає придбання матеріалів та ресурсів, реалізацію готової продукції, створення та розповсюдження партнерських мереж та досягнення фінансових цілей. У загальному сенсі, комерційна діяльність – це комплекс угод і операцій, що примушує рух продукції від виробника до кінцевого споживача для створення більшого прибутку.

Природа цієї діяльності полягає в задоволенні ринкового попиту через пропозицію відповідних товарів та послуг. Ключовим завданням є отримання прибутку шляхом максимального задоволення запитів цільової аудиторії. У такому контексті комерційна діяльність виходить за межі простого збуту, охоплюючи весь спектр маркетингових, логістичних, фінансових та юридичних операцій, які формують успішну взаємодію компанії з ринком.

Ця діяльність регламентується чинним законодавством і залежить від макроекономічних чинників, ринкової кон'юнктури, рівня конкуренції та наявних у підприємства ресурсів. Її ядром є налагодження та підтримка ділових зв'язків з усіма учасниками ринку: клієнтами, постачальниками, посередницькими організаціями та державними інституціями.

Згідно з усталеною економічною теорією, комерційна діяльність виконує низку ключових функцій:

Аналітико-маркетингова функція: полягає у глибокому вивченні ринкового середовища, аналізі споживчих вподобань, прогнозуванні

динаміки попиту та моніторингу дій конкурентів. Це дозволяє підприємству гнучко адаптувати свою стратегію.

Організаційно-збутова функція: відповідає за розробку політики продажів, вибір оптимальних каналів дистрибуції, формування договірних відносин та безпосередню організацію процесу реалізації товарів і послуг.

Функція матеріально-технічного забезпечення: охоплює весь цикл закупівель: від пошуку надійних постачальників та укладання угод до організації доставки й зберігання необхідних ресурсів.

Контрактно-правова функція: включає підготовку, проведення переговорів та юридично коректне оформлення угод з партнерами. Якість виконання цієї функції визначає правову захищеність та економічні вигоди підприємства.

Фінансово-облікова функція: забезпечує управління фінансовими потоками, пов'язаними з розрахунками з контрагентами (покупцями, постачальниками, фінансовими установами), гарантуючи стабільність грошового обігу.

Інноваційно-технологічна функція: спрямована на інтеграцію прогресивних методів торгівлі, застосування сучасного обладнання та автоматизацію бізнес-процесів для підвищення загальної продуктивності.

Функція управління комерційними ризиками: ідентифікація, аналіз та розробка заходів для мінімізації потенційних ризиків (ринкових, фінансових, юридичних), неминучих у процесі господарювання.

Варто розрізняти стратегічний та тактичний рівні комерційної діяльності. Стратегія зосереджена на довгострокових цілях: формуванні унікальних конкурентних переваг, освоєнні нових ринків та диверсифікації продуктового портфеля. Тактика ж реалізує поточні завдання: запуск рекламних акцій, укладання конкретних угод, управління логістикою та вирішення щоденних операційних питань.

Цілі комерційної діяльності є похідними від загальної економічної стратегії компанії. До основних цілей належать:

- Досягнення максимальної прибутковості через ефективну збутову політику, оптимізацію витрат та розширення клієнтської бази.
- Завоювання та утримання більшого сегмента ринку шляхом підвищення конкурентних якостей продукту та географічної експансії.
- Зміцнення лояльності клієнтів через високі стандарти обслуговування, гарантію якості та створення позитивного бренду.
- Підвищення ефективності ресурсокористування за рахунок раціоналізації логістики, закупівель та збуту.
- Побудова довготривалих партнерських відносин на основі довіри та взаємної вигоди з усіма стейкхолдерами.

Центральне місце у досягненні цих цілей посідає маркетингова стратегія, яка визначає позиціонування, цільові сегменти, ціноутворення та методи просування. Успіх на сучасному ринку неможливий без глибокого занурення у потреби клієнта та впровадження інновацій.

Важливо підкреслити, що результативність комерційної діяльності значною мірою визначається кваліфікацією персоналу, якістю інформаційного забезпечення та рівнем інтеграції цифрових інструментів (CRM, ERP-систем, платформ для e-commerce). Здатність оперативно адаптуватися до змін є критично важливою.

В епоху цифрової трансформації та загострення конкуренції компанії змушені безперервно оптимізувати свої комерційні підходи. Ігнорування цієї сфери неминуче призводить до втрати ринкових позицій та фінансової нестабільності.

Отже, комерційна діяльність є комплексною та багатогранною системою, націленою на забезпечення економічної стійкості та сталого розвитку. Її грамотна організація є фундаментом успіху підприємства в динамічному ринковому середовищі.

1.2 Теоретичні підходи до управління комерційною діяльністю

У сучасних умовах функціонування підприємств управління комерційною діяльністю потребує наукового обґрунтування, системного аналізу та використання сучасних підходів до організації управлінських процесів. Правильний вибір теоретичної моделі управління дозволяє підприємству досягати високої ефективності, адаптуватися до змін ринку та забезпечувати стабільне зростання.

Сучасна економічна наука пропонує низку підходів до управління комерційною діяльністю, які відрізняються за методологією, інструментами, завданнями та очікуваними результатами. Найбільш поширеними серед них є системний, процесний, ситуаційний, функціональний, інноваційний та стратегічний підходи. Усі вони можуть застосовуватися окремо або в комплексі, залежно від умов діяльності підприємства. [1]

Системний підхід розглядає комерційну діяльність як цілісну систему, яка складається з взаємозалежних елементів: закупівель, логістики, маркетингу, продажів, післяпродажного обслуговування тощо. Цей підхід дозволяє побачити взаємозв'язки між окремими функціями підприємства та забезпечити їх узгоджене функціонування.

Основні характеристики системного підходу:

- орієнтація на досягнення загальної мети підприємства;
- взаємозалежність структурних елементів системи;
- чітке розмежування функцій та повноважень;
- гнучкість та адаптивність системи до зовнішнього середовища.

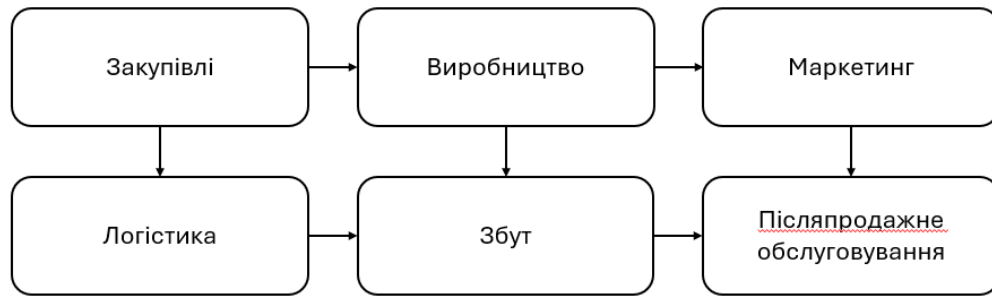


Рисунок 1.1-Модель комерційної діяльності підприємства як системи

Управління комерційною діяльністю в межах системного підходу передбачає узгоджене функціонування всіх блоків, що дозволяє підприємству ефективно адаптуватися до змін у ринковому середовищі.

Процесний підхід акцентує увагу на управлінні не окремими підрозділами, а бізнес-процесами, які проходять через різні структурні одиниці підприємства. Комерційна діяльність у цьому випадку розглядається як послідовність взаємопов'язаних процесів (наприклад: аналіз попиту → планування закупівель → продаж продукції → обслуговування клієнтів).

Цей підхід забезпечує:

- узгодження дій між підрозділами;
- мінімізацію дублювання функцій;
- підвищення якості управлінських рішень;
- контроль результатів на всіх етапах.

Ситуаційний підхід базується на припущенні, що ефективність управління комерційною діяльністю залежить від конкретної ситуації, у якій перебуває підприємство. Це означає, що універсальних методів не існує — кожна управлінська дія має враховувати умови зовнішнього та внутрішнього середовища: стан ринку, конкуренцію, фінансові можливості, кадровий потенціал тощо.

Особливості ситуаційного підходу:

- високий рівень адаптивності;

- акцент на діагностиці проблем та виборі найбільш релевантного рішення;

- гнучкість в управлінні залежно від змін кон'юнктури ринку.

Функціональний підхід передбачає управління комерційною діяльністю через реалізацію окремих функцій управління: планування, організацію, мотивацію, контроль. Цей підхід дає змогу чітко структурувати комерційну роботу та забезпечити логічну послідовність дій.

Таблиця 1.1- Реалізація функцій управління в комерційній діяльності

Функція управління	Приклад реалізації у комерційній сфері
Планування	Розробка річного плану продажів, бюджетування закупівель
Організація	Формування комерційного відділу, визначення повноважень
Мотивація	Запровадження бонусної системи для торгових представників
Контроль	Аналіз виконання планів, аудит договірної діяльності

Функціональний підхід забезпечує управлінську дисципліну та чіткість у реалізації стратегічних завдань підприємства.

Інноваційний підхід ґрунтується на впровадженні нових рішень у сфері комерційної діяльності: застосування цифрових технологій, CRM-систем, електронної комерції, автоматизованих логістичних систем, нових моделей взаємодії з клієнтами (наприклад, омніканальний маркетинг).

Його основні ознаки:

- використання сучасних ІТ-рішень;
- автоматизація рутинних процесів;

- впровадження клієнтоорієнтованих стратегій;
- постійне оновлення підходів до організації збуту та сервісу.

Інноваційний підхід особливо актуальний у конкурентному середовищі, де швидкість адаптації підприємства до змін є вирішальним фактором успіху.



Рисунок 1.2-Інноваційна модель управління комерційною діяльністю

Застосування такого підходу сприяє підвищенню ефективності, зниженню витрат, покращенню клієнтського досвіду та зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Стратегічний підхід орієнтується на довгострокове планування та досягнення глобальних цілей комерційної діяльності. Основна увага приділяється формуванню стратегії збуту, розвитку нових ринків, створенню бренду та встановленню стійких конкурентних переваг.

Цей підхід вимагає:

- проведення SWOT-аналізу;

- визначення стратегічних цілей;
- розробки сценаріїв розвитку;
- постійного моніторингу зовнішнього середовища.

Ефективність стратегічного підходу залежить від здатності керівництва підприємства мислити перспективно, бачити ринкові тенденції та швидко реагувати на виклики.

1.3 Нормативно-правове та інформаційне забезпечення комерційної діяльності

Ефективна комерційна діяльність у сучасних ринкових умовах неможлива без належного нормативно-правового та інформаційного забезпечення. Ці два компоненти є основоположними для стабільного функціонування, розвитку та захисту суб'єктів господарювання, а також для забезпечення прозорості та довіри у ділових відносинах. Нормативно-правове регулювання створює правове поле, в якому здійснюється комерційна діяльність, визначає права та обов'язки її учасників, встановлює порядок взаємодії та відповідальність за порушення. Інформаційне забезпечення, у свою чергу, надає необхідні дані для прийняття обґрунтованих рішень, моніторингу ринку, аналізу конкурентного середовища та своєчасного реагування на зміни.

Нормативно-правова база, що регулює комерційну діяльність в Україні, є комплексною і включає в себе широкий спектр законодавчих актів. Основними з них є:

- Конституція України: Вона є головним Законом, що закріплює основи економічної системи, право на підприємницьку діяльність, захист права власності, а також гарантії свободи господарської діяльності.

- Господарський кодекс України (ГКУ): Цей кодекс є основним актом, що регулює господарські відносини. Він визначає поняття господарської діяльності, її суб'єкти, правові засади створення, функціонування та

припинення діяльності суб'єктів господарювання, а також загальні принципи договірних відносин у сфері господарювання. ГКУ встановлює такі форми господарської діяльності, як підприємництво та некомерційна господарська діяльність, і деталізує їх правовий статус.

- Цивільний кодекс України (ЦКУ): Хоча ЦКУ регулює цивільні відносини в цілому, багато його положень мають пряме застосування до комерційної діяльності, особливо ті, що стосуються договорів (купівлі-продажу, поставки, надання послуг тощо), права власності, зобов'язань та відповідальності. Він є джерелом загальних засад договірного права, які конкретизуються у ГКУ.

- Закони України: Існує велика кількість спеціальних законів, що регулюють окремі аспекти комерційної діяльності, галузі економіки або види правовідносин. Серед них:

- Закон України "Про захист прав споживачів": Регулює відносини між продавцями (виконавцями, виробниками) та споживачами, встановлює права споживачів на якість продукції, безпеку, інформацію, а також механізми їх захисту.

- Закон України "Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю": Визначає правовий статус, порядок створення, діяльності та припинення найбільш поширених організаційно-правових форм юридичних осіб.

- Закон України "Про акціонерні товариства": Регулює створення, функціонування та припинення діяльності акціонерних товариств, випуск та обіг цінних паперів.

- Закон України "Про зовнішньоекономічну діяльність": Встановлює принципи та порядок здійснення зовнішньоекономічних операцій.

- Закони України "Про ліцензування видів господарської діяльності": Визначає перелік видів діяльності, що підлягають ліцензуванню, та порядок отримання ліцензій.

- Податковий кодекс України: Регулює систему оподаткування, встановлює види податків та зборів, порядок їх нарахування та сплати, а також права та обов'язки платників податків. Він є ключовим для розуміння фінансових зобов'язань комерційних підприємств.

- Митний кодекс України: Визначає порядок переміщення товарів та транспортних засобів через митний кордон України, митне оформлення та митний контроль.

- Закон України "Про захист економічної конкуренції": Спрямований на запобігання монополізації ринку, обмеження конкуренції та недобросовісної конкуренції.

- Підзаконні нормативно-правові акти: До них належать постанови Кабінету Міністрів України, накази міністерств та відомств, які деталізують та конкретизують положення законів. Наприклад, постанови, що регулюють порядок ведення певних видів діяльності, ліцензійні умови, стандарти якості продукції тощо.

- Міжнародні договори: У випадках, коли міжнародні договори, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, встановлюють інші правила, ніж ті, що передбачені законодавством України, застосовуються правила міжнародного договору. Це особливо важливо для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності.

Нормативно-правове забезпечення комерційної діяльності не обмежується лише встановленням правил гри. Воно також передбачає механізми контролю за їх дотриманням та відповідальність за порушення. Це включає адміністративну, цивільно-правову та кримінальну відповідальність. Ефективність правового регулювання залежить від його стабільності, передбачуваності та доступності для суб'єктів господарювання.

Інформаційне забезпечення є не менш важливим елементом успішної комерційної діяльності, ніж нормативно-правове регулювання. Воно надає можливість суб'єктам господарювання оперативно отримувати, обробляти

та використовувати дані для прийняття стратегічних та тактичних рішень. Інформація може бути внутрішньою та зовнішньою.

Внутрішня інформація стосується безпосередньо діяльності підприємства і включає:

- Бухгалтерську та фінансову інформацію: Дані про доходи, витрати, прибуток, фінансові потоки, стан активів та пасивів. Ця інформація є основою для аналізу фінансового стану підприємства, планування та контролю.
- Інформацію про виробничу діяльність: Дані про обсяги виробництва, запаси сировини та готової продукції, ефективність використання ресурсів, якість продукції.
- Маркетингову інформацію: Дані про обсяги продажів, ефективність рекламних кампаній, динаміку попиту, характеристики цільової аудиторії.
- Інформацію про персонал: Дані про чисельність працівників, їх кваліфікацію, систему оплати праці, ефективність праці.
- Інформацію про договори та угоди: Дані про укладені та діючі договори, їх умови, терміни виконання, контрагентів.

Зовнішня інформація стосується ринкового середовища та включає:

- Законодавчу та нормативно-правову інформацію: Постійний моніторинг змін у законодавстві, що стосується комерційної діяльності, оподаткування, ліцензування, митного регулювання тощо. Це дозволяє підприємству своєчасно адаптуватися до нових вимог і уникнути правових ризиків.
- Ринкову інформацію: Дані про поточні ціни на товари та послуги, динаміку попиту та пропозиції, ємність ринку, тенденції його розвитку.
- Інформацію про конкурентів: Дані про їхні стратегії, цінову політику, асортимент продукції, технології, частку ринку. Це дозволяє формувати ефективну конкурентну стратегію.

- Інформацію про постачальників та споживачів: Дані про надійність постачальників, умови поставок, якість продукції, а також відгуки та уподобання споживачів.
- Макроекономічну інформацію: Дані про інфляцію, рівень безробіття, ВВП, курси валют, ставки рефінансування, що впливають на загальний економічний клімат.
- Офіційні джерела: Веб-сайти державних органів (Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, Міністерство фінансів, Державна податкова служба, Міністерство економіки), офіційні публікації нормативно-правових актів.
- Аналітичні та статистичні видання: Публікації Державної служби статистики України, Національного банку України, галузевих асоціацій, консалтингових компаній.
- Бізнес-медіа: Газети, журнали, онлайн-ресурси, що спеціалізуються на економічній та діловій тематиці.
- Маркетингові дослідження: Проведення власних або замовлення сторонніх досліджень ринку, опитувань споживачів, фокус-груп.
- Бази даних: Доступ до комерційних баз даних про підприємства, їх фінансовий стан, судові справи, дозвільні документи.
- Конференції, семінари, виставки: Участь у таких заходах дозволяє отримувати актуальну інформацію, обмінюватися досвідом та встановлювати ділові контакти.
- Корпоративні інформаційні системи: ERP-системи (Enterprise Resource Planning), CRM-системи (Customer Relationship Management), системи бізнес-аналітики (Business Intelligence) дозволяють автоматизувати збір, обробку та аналіз внутрішньої та зовнішньої інформації.

Ефективне інформаційне забезпечення передбачає не лише доступ до інформації, але й її систематизацію, аналіз, оцінку достовірності та своєчасне використання. В умовах цифровізації та швидких змін на ринку,

роль інформаційного забезпечення зростає, стаючи ключовим фактором конкурентоспроможності та успіху комерційної діяльності. Надійний інформаційний потік дозволяє підприємствам швидко реагувати на виклики, виявляти нові можливості та мінімізувати ризики.

2 АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО І ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «КАРАТ»

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «Карат»

Компанія «Карат», заснована у 1996 році, успішно працює на українському ринку, спеціалізуючись на оптовій та роздрібній торгівлі килимами. У 2002 році «Карат» розпочала будівництво власної фабрики, яку ввела в експлуатацію вже у 2006 році. За короткий термін підприємство досягло значних виробничих обсягів – понад 5 мільйонів квадратних метрів килимових виробів щорічно.

У 2011 році було відкрито другий виробничий цех, що дало змогу збільшити випуск продукції до 8 мільйонів квадратних метрів. У наступні роки компанія активно інвестувала у розвиток, зокрема у створення лінії з виробництва поліпропіленової пряжі та розширення складських приміщень. Завдяки встановленню сучасного обладнання, «Карат» почала виготовляти килими високої щільності (до 1 мільйона ворсових пучків на квадратний метр) та кольорові нитки з різними технічними характеристиками.

У період з 2015 по 2017 роки компанія провела масштабне оновлення виробничої бази, закупивши нове ткацьке та прядильне обладнання від провідних світових виробників, таких як Schönherr, Van De Wiele, SML та Saurer Volkmann. Станом на 2019 рік, «Карат» має 21 ткацький верстат,

включаючи унікальний восьмикольоровий верстат для виробів шириною 5 метрів.

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні показники діяльності виробничого підприємства за 2022- 2024 роки

Показник	Од. вим.	2022	2023	2024	Темпи зміни, % до попередньо го року (2023)	Темпи зміни, % до попередньо го року (2024)
1. Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг	тис. грн	793 008	925 940	876 444	116,76	94,65
2. Собівартість реалізованої продукції, робіт та послуг	тис. грн	743 635	770 672	601 390	103,64	79,03
3. Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн	718 782	535 198	42148 4	74,46	78,75
4. Середньооблікова чисельність працівників, всього	осіб	779	595	506	76,38	85,04
5. Загальний фонд оплати праці	тис. грн	54 391	68 894	83 126	26,66	20,66
6. Середньорічна продуктивність праці працівників	тис. грн/осо бу	954,6 0	1295, 25	1188, 52	35,68	-8,24
7. Середньомісячна заробітна плата працівників	грн/осо бу	5,82	9,65	13,69	65,83	41,88
8. Фондовіддача	грн/грн	1,10	1,73	2,08	56,82	20,19
9. Фондомісткість	грн	0,72	0,45	0,31	62,5	68,89
10. Витрати на 1 грн реалізованої продукції, робіт та послуг	грн	0,94	0,83	0,69	88,76	82,44
11. Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	- 213 8 65	6 667	0	203,12	-100,00
12. Рентабельність діяльності	%	6,64	20,15	45,74	203,45	127,01

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – (це сума коштів, яку отримало підприємство за продаж своєї продукції або послуг за певний період часу (наприклад, місяць, квартал, рік)). Ми можемо побачити динаміку за три звітних року з 2020-2022 на рисунку 2.1 [1].



Рисунок 2.1- Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)

На рисунку 2.1 ми можемо побачити що чистий дохід порівняно зріз з 793 008 тис.грн в 2022 році до 925 940 тис.грн в 2023 році але, вже в 2024 році чистий дохід підприємства впав до 876 444 тис.грн через високу інфляцію національної валюти і зменшення виробництва що можна побачити у таблиці 2.1.

Чистий прибуток (збиток) – (це сума коштів, яка залишається у підприємства після сплати всіх податків, зборів, відрахувань та інших обов'язкових платежів). Якщо проаналізувати цей пункт компаній ТОВ «Карат» на рисунку 2.2. видно що цей показник дуже нестабільний.

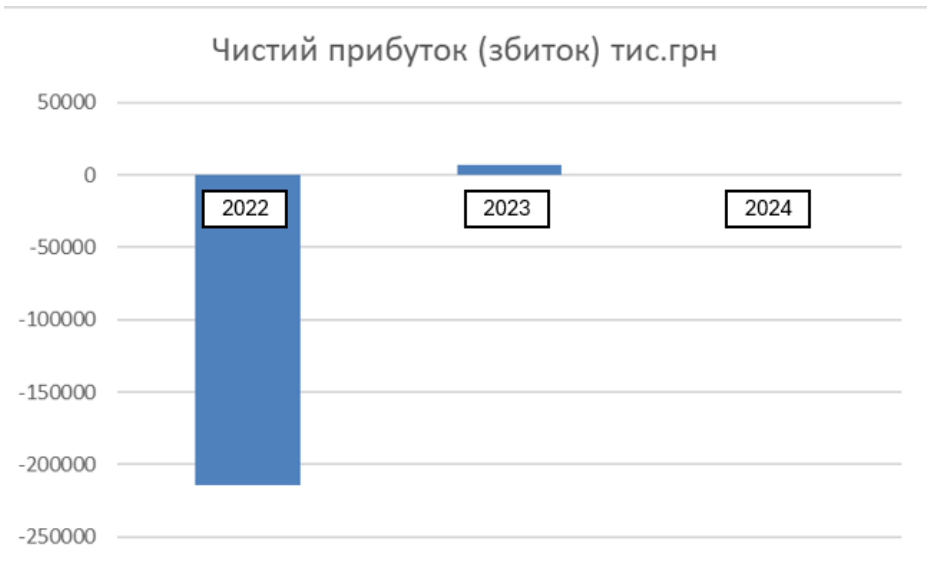


Рисунок 2.2 - Чистий прибуток (збиток)

В 2022 році через проблеми з лініями постачання (збуту) і високої інфляції чистий збиток зіставив (213865) тис.грн. У 2023 році компанія ТОВ «Карат» після прийняття мір по перенаправленню свого постачання сталися покращена цих показників до 6 667 тис.грн. Но вже в 2024 році показник показав позитивну падіння до нульового значення [1].

Середньооблікова чисельність працівників – (це показник, який характеризує кількість працівників, які працювали на підприємстві протягом певного періоду часу (наприклад, року) рисунок 2.3

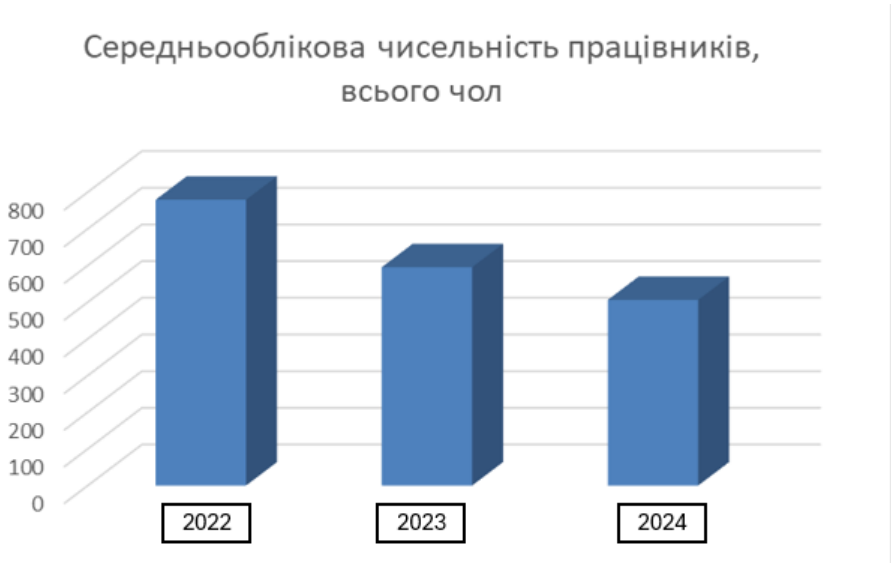


Рисунок 2.3 - Середньооблікова чисельність працівників

Тут можна побачити що в 2023 році було зменшення числа працівників до (595 ос.) порівняно з минулим 2022 роком (797 ос.), і тенденція зберіглась в 2024 році через модернізацію виробництва і подальшу мобілізацію кількість працівників впала до 506 ос., що призвело до невеликого кадрового голоду [1].

Ну і не будемо забувати про фонд оплати праці що відповідає за сукупність коштів, які затрачає підприємство на оплату праці своїх працівників за певний період часу (місяць, квартал, рік).

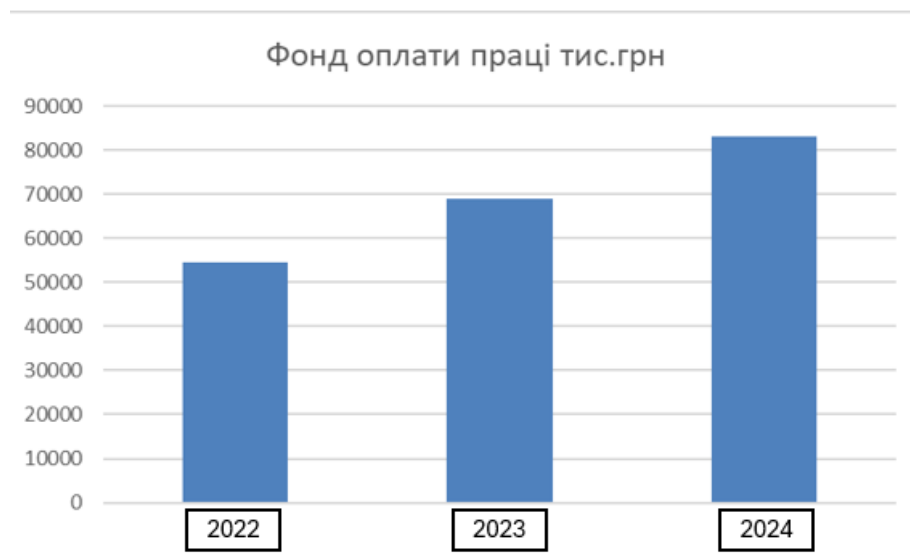


Рисунок 2.4 - Фонд оплати праці

Можна зазначити зріст з 54391 тис.грн в 2022 році до 68894 тис.грн вже в 2023 році, і подальше зростання до суми 83126 тис.грн в 2024. Це показує те, що після 2022 року підприємство почало пристосовуватись після початку війни і продовжило зростання в 2023 році після заспокоєння ринку.

Комерційна діяльність ТОВ «Карат» спрямована на досягнення прибутку шляхом реалізації товарів і послуг, які відповідають потребам ринку. Ефективність управління цією діяльністю безпосередньо впливає на фінансові результати підприємства, його конкурентоспроможність та стійкість у динамічному бізнес-середовищі.

Управління комерційною діяльністю на ТОВ «Карат» здійснюється через систему стратегічного і оперативного планування, маркетингових досліджень, організації збуту та контролю виконання планів продажу.

Аналіз витрат на збут та адміністративних витрат [1].

Витрати на збут зросли з 58 903 тис. грн. у 2022 році до 73 304 тис. грн. у 2023 році, а потім знизилась до 65 914 тис. грн. у 2024 році. Адміністративні витрати зросли з 26 646 тис. грн. у 2022 році до 27 780 тис. грн. у 2023 році та 41 684 тис. грн. у 2024 році. Зростання адміністративних витрат у 2024 році на тлі зменшення доходу показує зменшення ефективності їх використання що зображено на рисунку 2.5 представлена динаміка витрат на збут та адміністративних витрат [1].

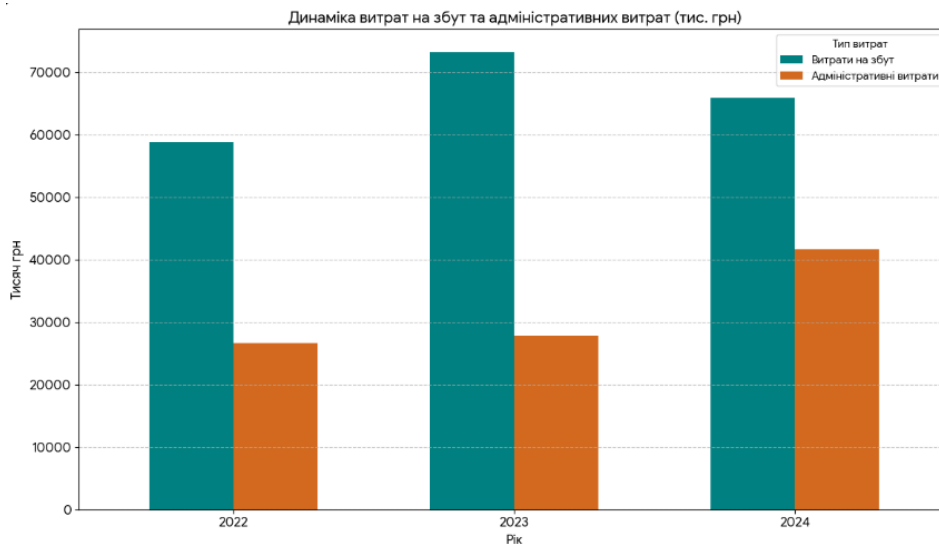


Рисунок 2.5 - Динаміка витрат на збут та адміністративних витрат

Витрати на 1 грн реалізованої продукції.

Цей показник відображає ефективність управління витратами. У 2022 році витрати на 1 грн реалізованої продукції становили 0.94 грн., знизилась до 0.83 грн. у 2023 році та до 0.69 грн. у 2024 році. Постійне зниження цього показника є позитивною тенденцією, що свідчить про оптимізацію витрат та зростання ефективності використання ресурсів. Це можна побачити на рисунку 2.6 представлена динаміка витрат на 1 грн реалізованої продукції.

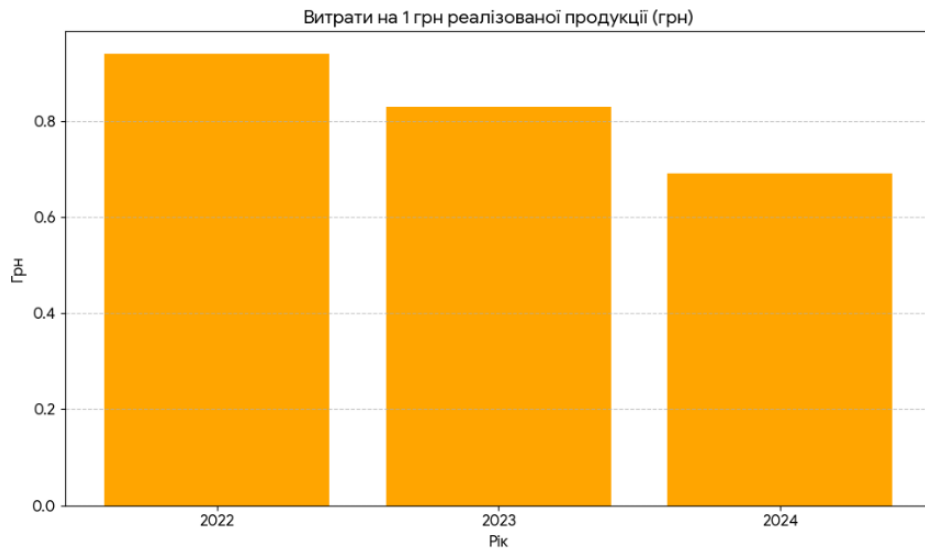


Рисунок 2.6 - Динаміка витрат на 1 грн реалізованої продукції.

Рентабельність діяльності.

Рентабельність діяльності підприємства є одним із найважливіших показників ефективності управління, що відображає здатність підприємства генерувати прибуток від своєї основної діяльності. Для ТОВ «Карат» цей показник демонструє надзвичайно позитивну та динамічну тенденцію за аналізований період. На (Рисунку 2.7) демонструється що у 2022 році рентабельність становила 6.64%, що свідчило про наявність прибутку, але також про простір для покращення. Проте вже у 2023 році цей показник різко зріс до 20.15%, що є свідченням ефективних управлінських рішень та, ймовірно, успішної адаптації до ринкових умов після кризового 2022 року, коли спостерігався значний збиток [1].

Найбільш вражаюче зростання рентабельності відбулося у 2024 році, коли вона досягла видатної позначки у 45.74%. Таке значне підвищення свідчить про глибоку та успішну оптимізацію всієї комерційної діяльності:

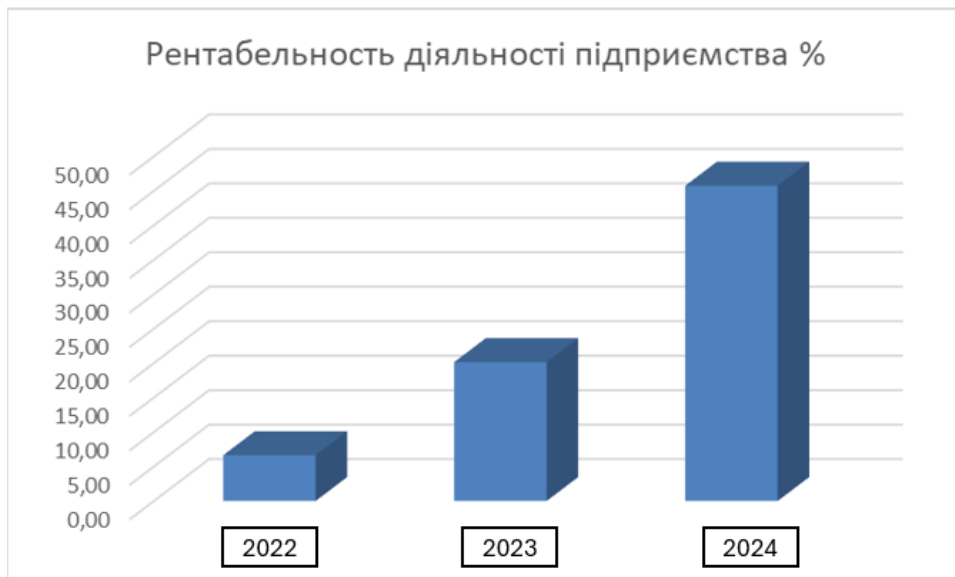


Рисунок 2.7 - Рентабельність діяльності підприємства.

Підвищення ефективності управління витратами що показано на (Рисунку 2.8): Істотне зниження собівартості реалізованої продукції у 2024 році (з 770 672 тис. грн у 2023 до 601 390 тис. грн), незважаючи на зменшення чистого доходу, прямо вказує на успішні заходи з контролю над виробничими та операційними витратами. Це могло бути досягнуто за рахунок покращення логістики, диверсифікації постачальників, впровадження більш ощадних технологій або перегляду виробничих процесів.



Рисунок 2.8 - Собівартість реалізованої продукції, робіт та послуг.

Оптимізація цінової та збутової політики: Зростання рентабельності може бути наслідком не лише зниження витрат, а й вдалого формування цін, яке дозволяє отримати більший прибуток з кожної проданої одиниці товару, навіть за умов коливання загального обсягу доходу. Також, ефективні збутові стратегії могли забезпечити продаж продукції з вищою маржинальністю.

Зростання валового прибутку: Значне збільшення валового прибутку з 155 268 тис. грн у 2023 році до 275 054 тис. грн у 2024 році, незважаючи на падіння чистого доходу, безпосередньо вплинуло на підвищення рентабельності. Це підкреслює, що підприємство стало значно ефективнішим у перетворенні доходу на прибуток до вирахування операційних та фінансових витрат.

Таким чином, стрімке зростання рентабельності у 2023-2024 роках свідчить про значне підвищення ефективності управління витратами та продажами на ТОВ «Карат». Це відображає здатність підприємства адаптуватися до складних економічних умов та знаходити внутрішні резерви для підвищення фінансових показників. На рисунку 4.3 представлена динаміка рентабельності діяльності.

Також не треба забувати про аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Карат» є ключовим для виявлення сильних та слабких сторін, що формують його конкурентоспроможність та потенціал розвитку. Виходячи з наданих показників та SWOT-матриці, можна констатувати наступне.

Таблиця 2.2– Оцінка факторів внутрішнього середовища підприємства

№	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 мотивованості кадрів			+
20.	Фінансові можливості підприємства		+	
21.	Організаційна культура		+	

Сильні сторони внутрішнього середовища ТОВ «Карат» базуються на його ринковому досвіді та сформованій базі постійних клієнтів (показник "Досвід роботи на ринку", ймовірно, оцінюється високо, хоча прямого балу в таблиці немає, але є в SWOT).

Це свідчить про довіру споживачів та стійке становище на ринку. Висока якість продукції та відповідність стандартам є невід'ємною перевагою, що підтверджується позитивною оцінкою ("Рівень прибутку" та "Система контролю якості продукції" в таблиці). Гнучкість в управлінських рішеннях та швидка адаптація до змін (показник "Гнучкість цінової політики" та "Гнучкість договірної політики" з позитивними балами)

дозволяють підприємству оперативно реагувати на виклики. Залучення місцевих ресурсів та персоналу, а також наявність партнерських зв'язків з перевіреними постачальниками (показники, що впливають на "Доля ринку" та "Рівень комунікаційних зв'язків", які мають високі бали), забезпечують оптимізацію витрат та стабільність постачань.

Таким чином, внутрішнє середовище ТОВ «Карат» характеризується міцною основою у вигляді якості продукції, клієнтської бази та управлінської гнучкості.

2.2 Оцінка показників ефективності комерційної діяльності підприємства ТОВ «Карат»

Система менеджменту ТОВ «Карат» включає управлінські механізми, що охоплюють стратегічне, оперативне та фінансове планування, управління персоналом, контролінг, маркетинг, логістику та взаємодію з партнерами. На підприємстві застосовується функціональний тип організаційної структури, який передбачає чітке розмежування повноважень та відповідальності між підрозділами. Це дозволяє ефективно реалізовувати повсякденні управлінські завдання та координувати роботу колективу в умовах динамічного ринку[5].

Основу аналізу ефективності менеджменту становить дослідження фінансових результатів підприємства за 2022–2024 роки, а також внутрішньоорганізаційних управлінських процесів. Для об'єктивної оцінки використовувалися ключові показники ефективності: обсяг реалізації, чистий прибуток, рентабельність, продуктивність праці, фінансова стабільність та організаційні характеристики що представлені в (таблиці 2.3; таблиці 2.4)

Таблиця 2.3 – Аналіз формування фінансових результатів діяльності підприємства

№	Стаття	Од. вим.	Дані за роками, тис.грн.			Темпи зміни, % до попереднього року	
			2022	2023	2024	Темп 23/22	Темп 24/23
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	793 008	925 940	876 444	117	95
2	Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг)	тис. грн	743 635	770 672	601 390	104	78
3	Валовий прибуток (збиток)	тис. грн	49 373	155 268	275 054	314	177
4	Інші операційні доходи	тис. грн	78 642	31 731	77 424	40	244
5	Адміністративні витрати	тис. грн	26 646	27 780	41 684	104	150
6	Витрати на збут	тис. грн	58 903	73 304	65 914	124	90
7	Інші операційні витрати	тис. грн	341 687	44 670	128 689	13	288
8	Фінансові результати від операційної діяльності	тис. грн	505 878	177 485	313 711	35	177
9	Інші фінансові доходи	тис. грн	1 458	0 9	0 6	0,00	-
10	Інші доходи	тис. грн	34 695	496	585	027	,69
11	Фінансові витрати	тис. грн	43 283	50 377	61 413	1,16	122
12	Інші витрати	тис. грн	74 564	14 253	23 340	19	1,64
13	Фінансові результати до оподаткування	тис. грн	154 000	74 126	91 338	48	123
14	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	(213865)	6667	0	203	0

Таблиця 2.4 – Аналіз показники рентабельності діяльності підприємства

Показник	Од. вим.	Дані за роками, тис.грн.			Темпи зміни, % до попереднього року	
		2022	2023	2024	Темп 23/22	Темп 24/23
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції та послуг, тис. грн	тис. грн	793 008	925 940	876 444	116,763	94,65451
Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн	тис. грн	601 390	770 672	743 635	128,1485	96,49176
Вартість (баланс) капіталу, тис. грн	тис. грн	1 534 713	1 748 798	1 587 967	113,9495	90,80334
Фінансові результати до оподаткування	тис. грн	1000	1200	1400	120	116,6667
Рентабельність доходу	%	- 26,9688	0,720025	0	-2,66984	0



Рисунку 2.9 - Фінансові результати від операційної діяльності

У 2022 році ТОВ "Карат" продемонструвало значний фінансовий результат від операційної діяльності, досягнувши показника у 505878 тис.грн .Однак, у 2023 році відбулося суттєве падіння цього показника до 177485 тис.грн .

Згодом, у 2024 році, компанія змогла відновити свої позиції, зафіксувавши зростання фінансового результату до 313711 тис.грн . Таким чином, протягом розглянутого періоду спостерігалася волатильність: значне зниження між 2022 та 2023 роками, за яким послідувало часткове відновлення у 2024 році.



Рисунку 2.10- Фінансові результати до оподаткування

2.3 Виявлення проблем і резервів підвищення ефективності управління комерційною діяльністю підприємства ТОВ «Карат»

Також на ТОВ «Карат» як і на будь якому підприємстві є виробничі управлінські проблеми, що можуть призвести до великих складнощів. Відсутність чіткої стратегії розвитку компанії, що дає деякі складності в справах по розширенню виробництва і збуту продукції [7].

Для цього ми робимо SWOT-аналіз діяльності підприємства

Таблиця 2.5 – Матриця SWOT-аналізу діяльності підприємства

	СИЛЬНІ СТОРОНИ (S)	СЛАБКІ СТОРОНИ (W)
SWOT МАТРИЦЯ	<p>Досвід роботи на ринку та сформована база постійних клієнтів</p> <p>Висока якість продукції та відповідність стандартам.</p> <p>Гнучкість в управлінських рішеннях та швидка адаптація до змін.</p> <p>Залучення місцевих ресурсів та персоналу, що знижує витрати</p>	<p>Обмежені фінансові ресурси для масштабування та модернізації</p> <p>Недостатньо автоматизовані виробничі процеси.</p> <p>Недостатній рівень цифровізації та онлайн-продажів.</p> <p>Залежність від окремих постачальників.</p>
МОЖЛИВОСТІ (O)	Поле "SiO"	Поле "WiO"
<p>Зростання попиту на продукцію українського виробника.</p> <p>Державні програми підтримки малого та середнього бізнесу.</p> <p>Посилення іміджу соціально відповідального бізнесу в регіоні.</p> <p>Розширення онлайн-каналів збуту та нових ринків (в т. ч. міжнародних).</p>	<p>Збутова мережа і маркетингові стратегії можуть бути використані для просування продукції, яка використовує грамотні технології, та реагування на зростання попиту</p>	<p>Використання державних програм підтримки та грантового фінансування для модернізації виробництва, автоматизації процесів та підвищення рівня цифровізації, що дозволить розширити онлайн-продажі та зменшити залежність від окремих постачальників.</p>
ЗАГРОЗИ (T)	Поле "SiT"	Поле "WiT"
<p>Військові дії та ризики руйнування інфраструктури.</p> <p>Нестабільність податкового та правового середовища.</p> <p>Зростання цін на сировину, енергоносії та логістику.</p> <p>Зниження купівельної спроможності населення.</p>	<p>Використання досвіду роботи на ринку, гнучкості в управлінських рішеннях та наявності постійних клієнтів для збереження стабільності та конкурентоспроможності в умовах зростання цін, зниження купівельної спроможності та нестабільного податкового середовища, а також для швидкої адаптації до непередбачуваних зовнішніх ризиків.</p>	<p>Посилення внутрішньої фінансової стійкості через диверсифікацію джерел постачання та інвестиції в енергоефективні технології для мінімізації впливу зростання цін та залежності від окремих постачальників, а також розробка антикризових планів для реагування на ризики, пов'язані з військовими діями та змінами в законодавстві.</p>

Аналізуючи SWOT-матрицю ТОВ «Карат», можна виділити ряд проблемних зон, які потребують першочергової уваги з боку керівництва для забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Проблеми, пов'язані зі слабкими сторонами (внутрішні проблеми):

- Обмежені фінансові ресурси для масштабування та модернізації: Це є фундаментальною проблемою, що обмежує можливості підприємства до розширення, впровадження нових технологій та оптимізації виробничих процесів. Недостатній рівень інвестицій у розвиток може призвести до технологічного відставання.

- Недостатньо автоматизовані виробничі процеси: Ручна праця або застаріле обладнання знижують ефективність, підвищують собівартість продукції та можуть впливати на стабільність якості. Це також робить підприємство менш конкурентоспроможним порівняно з більш автоматизованими виробництвами.

- Недостатній рівень цифровізації та онлайн-продажів: В умовах стрімкого розвитку цифрових технологій та електронної комерції, відсутність належної присутності в онлайні та інтегрованих цифрових рішень обмежує доступ до нових клієнтських сегментів, ускладнює маркетинг та продажі, а також знижує операційну ефективність.

- Залежність від окремих постачальників: Така залежність створює значні ризики для безперебійності виробництва. Будь-які проблеми у постачальника (зростання цін, затримки, припинення діяльності) можуть негативно вплинути на діяльність ТОВ «Карат», збільшуючи ризики ланцюга поставок.

- Обмежені маркетингові інструменти для просування бренду: Без ефективної маркетингової стратегії та використання сучасних інструментів просування, підприємство не може повною мірою реалізувати свій потенціал на ринку, залучати нових клієнтів та формувати міцний бренд.

Проблеми, пов'язані із загрозами (зовнішні виклики):

- Військові дії та ризики руйнування інфраструктури: Цей фактор є найбільш критичним та неконтрольованим, створюючи ризики для фізичної безпеки активів, персоналу та логістичних ланцюгів. Необхідність розробки планів безперервності бізнесу є актуальною.

- Нестабільність податкового та правового середовища: Часті зміни у законодавстві та податковій політиці створюють невизначеність, ускладнюють довгострокове планування та можуть збільшувати операційні витрати через необхідність постійної адаптації.

- Зростання цін на сировину, енергоносії та логістику: Ці фактори прямо впливають на собівартість продукції, знижуючи рентабельність та вимагаючи перегляду цінової політики, що може негативно позначитися на конкурентоспроможності.

- Зниження купівельної спроможності населення: Економічні труднощі в країні призводять до зменшення попиту на продукцію, що може спричинити зниження обсягів продажів та доходів підприємства.

- Підвищена конкуренція з боку великих гравців або імпорту: Великі компанії часто мають більше ресурсів для маркетингу, інновацій та цінової конкуренції, що створює тиск на місцевих виробників, таких як ТОВ «Карат».

Взаємозв'язок слабких сторін та загроз (W-T стратегія як відображення проблем):

Проблеми ТОВ «Карат» особливо загострюються на перетині слабких сторін і загроз. Наприклад, обмежені фінансові ресурси (W) роблять підприємство більш вразливим до зростання цін на сировину (T). Недостатній рівень цифровізації (W) ускладнює ефективну конкуренцію з боку великих гравців, які активно використовують онлайн-канали (T). Залежність від окремих постачальників (W) стає критичною в умовах військових дій та руйнування інфраструктури (T). Отже, безпосередніми викликами для управління є:

Підтримання фінансової стійкості та зменшення витрат в умовах економічної нестабільності.

Забезпечення безперебійності поставок та диверсифікація ризиків.

Адаптація до змін ринкових умов та споживчих настроїв.

Формування стійкості до зовнішніх шоків, включаючи безпекові аспекти.

Також для ефективного функціонування підприємства та прийняття обґрунтованих управлінських рішень необхідно враховувати фактори зовнішнього середовища, які безпосередньо або опосередковано впливають на його діяльність. Зовнішнє середовище поділяється на макросередовище, яке охоплює загальні умови функціонування бізнесу, та мікросередовище, яке включає безпосереднє оточення підприємства [11].

Аналіз макросередовища

Макросередовище складається з факторів, що формуються поза межами підприємства та мають непрямий вплив. Для ТОВ «Карат» доцільно використовувати PEST-аналіз, який оцінює політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники.

Політичні фактори. Діяльність ТОВ «Карат» відбувається в умовах нестабільної політичної ситуації в Україні. Збройна агресія РФ, воєнний стан, зміни в законодавстві та посилення державного регулювання створюють ризики для стабільного ведення бізнесу. Хоча держава підтримує малий та середній бізнес пільгами та грантами, існує ризик підвищення податкового навантаження. Часті зміни в нормативно-правовій базі ускладнюють стратегічне планування. [6]

Економічні фактори. Економічна ситуація в Україні значною мірою визначається впливом воєнних дій, що призводить до зниження ВВП, інфляції, нестабільності валютного курсу та коливань платоспроможності населення. У 2022–2024 роках спостерігалось значне зростання цін на енергоносії, логістичні послуги та сировину, що негативно позначилося на собівартості продукції ТОВ «Карат». Проте економіка поступово адаптується, з'являються нові ринки збуту та можливості для імпорту/експорту. Підприємство має бути готовим до економічних коливань та постійно моніторити фінансово-економічні показники.

Соціальні фактори. Демографічна ситуація, міграція, рівень безробіття, освітній рівень населення та зміни в споживчих уподобаннях суттєво впливають на ринок збуту ТОВ «Карат». Війна призвела до переміщення значної частини населення, що змінило попит у деяких регіонах. Водночас зростає роль патріотичних настроїв та підтримки вітчизняного виробника, що створює позитивний імідж для національного бізнесу. Також збільшується попит на екологічну та якісну продукцію, що може стати конкурентною перевагою [3].

Технологічні фактори. Сучасні тенденції в цифровізації, автоматизації виробництва та розвитку інформаційних технологій відкривають нові можливості для підвищення ефективності. Впровадження CRM-систем, ERP-платформ, електронної комерції та автоматизованих ліній виробництва дозволяє оптимізувати витрати, покращити якість обслуговування клієнтів та оперативність управлінських рішень. Однак для ТОВ «Карат» актуальним є питання інвестицій у технічне переоснащення, адаптації персоналу та кібербезпеки в умовах зростання цифрових ризиків.

Таблиця 2.6 – 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)	+	1
	2. Розвиток виробництва товарів номенклатури підприємства	+	
	3. Темп інфляції	+	2
	4. Рівень податкових ставок	+	0
	5. Рівень доходів населення України	-	1
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. Статеві-віковий склад населення	-	2
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	-	1
	3. Екологічний фактор	-	1
Соціально-культурні	1. Рівень освіти в Україні	+	0
	2. Соціальні умови життя	-	1

Аналіз мікросередовища

Мікросередовище – це сукупність чинників, що безпосередньо впливають на діяльність ТОВ «Карат» в межах галузі та ринку. До них належать споживачі, постачальники, конкуренти, посередники та інші зацікавлені сторони.

Споживачі. Клієнти є основним джерелом доходу, тому вивчення їхніх потреб, уподобань та рівня задоволеності є критично важливим. У воєнний час спостерігається зміна поведінки споживачів: вони стали більш ощадливими, орієнтованими на ціну, але водночас уважнішими до якості та обслуговування. Важливою тенденцією є зростання онлайн-продажів та попиту на швидку доставку, що вимагає цифровізації комунікацій з клієнтами.

Постачальники. Безперебійне постачання сировини та матеріалів є ключовим для стабільного виробництва. У 2022–2024 роках логістичні труднощі, руйнування інфраструктури та коливання цін зробили постачання менш передбачуваним. ТОВ «Карат» необхідно диверсифікувати постачальницькі ланцюги, співпрацювати з декількома контрагентами та вести переговори щодо довгострокових контрактів, щоб уникнути дефіциту або різкого зростання витрат.

Конкуренти. Рівень конкуренції на українському ринку залишається високим. Незважаючи на воєнний стан, багато компаній продовжують працювати або переносять виробничі потужності. Конкуренція відбувається не лише за ціною, а й за якістю, асортиментом, сервісом. ТОВ «Карат» повинно постійно аналізувати конкурентів, вивчати їхні ринкові позиції, використовувати стратегії диференціації та нішування, а також удосконалювати маркетингову політику.

Посередники. Посередницькі організації, такі як дистриб'ютори, логістичні та маркетингові агенції, відіграють важливу роль у забезпеченні ефективного збуту. Співпраця з надійними партнерами дозволяє ТОВ «Карат» розширити ринки збуту, знизити витрати на просування та оптимізувати

логістику. Проте варто враховувати ризики залежності від окремих посередників та контролювати їхню ефективність.

Інші зацікавлені сторони. До мікросередовища також належать фінансові установи, органи місцевого самоврядування, ЗМІ, громадські організації. Їхній вплив може бути як прямим (кредитування, ліцензування), так і непрямим (формування громадської думки, іміджу). Налагодження партнерських відносин із цими суб'єктами сприяє зміцненню ринкових позицій та покращенню репутації компанії.

Таблиця 2.7 – Оцінка факторів мікросередовища діяльності підприємства

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

3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «КАРАТ»

3.1 Оптимізація структури управління комерційною діяльністю ТОВ «Карат»

Комерційна діяльність будь-якого підприємства передбачає чітке планування, координацію та контроль з боку управлінських структур. У випадку з ТОВ «Карат», яке здійснює діяльність у сфері гуртово-роздрібної торгівлі продовольчими товарами, ефективна система управління комерційною діяльністю є критичною умовою для досягнення стабільного прибутку та конкурентоспроможності.

На сьогоднішній день структура управління комерційною діяльністю підприємства має традиційний лінійно-функціональний характер. Вона включає в себе керівника підприємства (директора), комерційного директора, начальників відділів закупівель, продажу, маркетингу та логістики. Кожен відділ виконує свої специфічні функції, однак існує низка проблем, які знижують ефективність функціонування всієї системи управління. Зокрема, відзначається дублювання функцій між відділами, відсутність єдиного центру аналітичного обліку результатів діяльності, недостатня автоматизація обліку та планування, а також слабка комунікація між комерційними підрозділами [2].

З метою оптимізації управлінської структури пропонується здійснити низку організаційних змін. Перш за все, доцільно створити окремий відділ аналітики комерційної діяльності. Цей підрозділ повинен займатися збором, обробкою та аналізом інформації про закупівлі, продажі, цінову політику конкурентів, попит на товари, поведінку споживачів тощо. Результати аналітики повинні служити основою для ухвалення стратегічних і тактичних рішень керівництвом компанії [9].

Наступним кроком є впровадження сучасних інформаційних технологій для автоматизації процесів управління. Варто інтегрувати

програмні рішення типу CRM (Customer Relationship Management) та ERP (Enterprise Resource Planning), які дозволять об'єднати дані з різних відділів в єдину систему. Це сприятиме більш прозорому плануванню, прогнозуванню продажів та контролю виконання поставлених цілей.

Окрему увагу слід приділити оптимізації кадрової структури. Доцільно переглянути функціональні обов'язки працівників комерційних підрозділів з метою уникнення дублювання функцій та надмірної бюрократизації. Наприклад, функції із закупівель можна частково передати в підрозділ логістики, а частину обов'язків відділу продажу – делегувати менеджерам з ключових клієнтів.

Крім того, ефективним кроком є впровадження KPI (Key Performance Indicators) для всіх комерційних підрозділів та індивідуальних працівників. Це дозволить оцінювати ефективність не лише відділів, а й кожного співробітника окремо, формувати систему матеріального стимулювання на основі досягнутих результатів.

У межах оптимізації також варто розглянути можливість децентралізації деяких функцій управління, зокрема в регіональних підрозділах компанії, якщо такі є. Це дасть змогу оперативно реагувати на зміни ринку в конкретному регіоні, скоротити час ухвалення рішень і підвищити загальну гнучкість компанії.

Окремим елементом структури управління повинна стати служба контролю якості товарів та обслуговування клієнтів. Її функції мають включати моніторинг задоволеності споживачів, обробку рекламаций, а також розробку заходів щодо підвищення якості сервісу.

Загалом, оптимізація структури управління комерційною діяльністю ТОВ «Карат» повинна будуватися на принципах прозорості, ефективної комунікації, автоматизації та орієнтації на результат. Лише за таких умов можна досягти високої адаптивності до ринкових змін, покращити фінансові результати та зміцнити позиції компанії на конкурентному ринку.

3.2 Впровадження сучасних методів стратегічного планування продажів ТОВ «Карат»

У сучасних умовах конкуренції та динамічного розвитку ринку стратегічне планування продажів є ключовим фактором стабільного розвитку комерційного підприємства. Для ТОВ «Карат», яке здійснює діяльність у сфері торгівлі килимовими виробами, впровадження сучасних методів стратегічного планування дозволить не лише прогнозувати прибутки, а й ефективно керувати асортиментом, розширювати ринки збуту та формувати конкурентні переваги.

Один із головних елементів стратегічного планування — це маркетинговий аналіз. Рекомендується впровадити системний підхід до вивчення ринкових тенденцій, поведінки споживачів, діяльності конкурентів та макроекономічних факторів. З цією метою можна використовувати модель PEST-аналізу, SWOT-аналіз, а також аналітичні матриці BCG та GE/McKinsey. Наприклад, SWOT-аналіз вже використовується і можна побачити що він дозволяє чітко визначити сильні та слабкі сторони компанії, а також зовнішні можливості та загрози, що можуть вплинути на обсяг продажів [10].

Наступним етапом є сегментація ринку. За результатами аналізу необхідно визначити найбільш перспективні цільові групи споживачів, адаптувати до них продуктову пропозицію, цінову політику та канали просування. Такий підхід дозволяє точніше формулювати комерційні цілі та уникати неефективних витрат ресурсів.

Особливу увагу слід приділити плануванню товарного асортименту. ТОВ «Карат» повинно впровадити моделі управління асортиментом, зокрема ABC-аналізи. Вони дозволяють оцінити рівень значущості кожної товарної позиції для загального обороту та стабільності продажів, що забезпечує основу для обґрунтованих рішень про закупівлі та просування.

Таблиця 3.1 – Елементи ABC аналізу

Елементи	Опис
1. Ідентифікація та класифікація витрат	Визначення фіксованих і змінних витрат дозволяє чіткіше розуміти їхній вплив на виробничі процеси та краще управляти ними.
2. Визначення ключових бізнес-активностей	Аналіз бізнес-процесів дозволяє ідентифікувати найбільш затратні активності й виявляти області для покращення.
3. Розробка бюджету та планування витрат	Формування бюджету та встановлення витратних лімітів сприяє ефективному фінансовому контролю.
4. Контроль витрат за допомогою ERP-системи	Інтеграція з ERP-системами забезпечує точне відстеження витрат у реальному часі та підтримує оперативний аналіз даних.
5. Оптимізація процесів	Використання підходів Lean і Six Sigma дозволяє усунути неефективності, зменшити втрати та оптимізувати процеси
6. Вибір постачальників та ведення переговорів	Аналіз витрат допомагає вибрати оптимальних постачальників і отримати вигідніші умови співпраці.
7. Оцінка ефективності витрат	Постійна оцінка на основі фінансових і виробничих показників забезпечує зворотний зв'язок для покращення управлінських рішень
8. Мотивація персоналу та зниження енергоспоживання	КРІ допомагають стимулювати співробітників до зниження витрат і підвищення продуктивності.

Таблиця 3.2 – Матриця GE/McKinsey

		Відносна перевага на ринку		
Привабливість ринку		Висока	Середня	Низька
	Висока	«Переможець 1» Стратегія націлена на посилення або захист позицій з допомогою додаткових інвестицій	«Переможець 2» Інвестування з метою отримання вигоди зі сильних якостей та поліпшення слабких	Сумнівний бізнес Посилення переваг підприємства, інвестування у привабливу ринкову нішу або ліквідація бізнесу
	Середня	«Переможець 3» Контрольоване інвестування у найпривабливіші ринки, протидія конкурентам, збільшення прибутковості	Середній бізнес Обережна стратегічна лінія поведінки, вибіркоче інвестування у проекти з найбільшим прибутком і найменшим ризиком	«Переможений 1» Пошук шляхів підвищення прибутковості за рахунок сильних сторін, мінімізація ризику, ліквідація бізнесу
	Низька	Генератор прибутку Короткострокові інвестиції у найпривабливіші сектори бізнесу	«Переможений 2» Мінімізація ризику, захист найприбутковіших ніш, продаж бізнесу	«Переможений 3» "Збирання врожаю", відмова від інвестицій, ліквідація, швидкий вихід

Окремо варто відзначити важливість цільових показників (KPI) (Key Performance Indicators) - це ключові показники ефективності, що використовуються для вимірювання, моніторингу та оцінки ефективності діяльності компанії, підрозділів або окремих співробітників у стратегічному плануванні. До таких показників можуть належати обсяг продажів по регіонах, середній чек, коефіцієнт повторних покупок, доля ринку тощо. На основі динаміки цих даних необхідно коригувати план продажів щокварталу чи щомісяця.

3.3 Використання цифрових інструментів для підвищення ефективності комерційної діяльності ТОВ «Карат»

Цифрова трансформація комерційної діяльності — це не просто модний тренд, а необхідність для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Для ТОВ «Карат» використання цифрових інструментів відкриває широкі можливості щодо автоматизації, аналітики, персоналізації обслуговування клієнтів та оптимізації логістичних процесів.

Насамперед доцільно впровадити CRM-систему (Customer Relationship Management), яка дозволяє зберігати й аналізувати дані про клієнтів, історію покупок, уподобання, скарги тощо. Завдяки цьому компанія може здійснювати індивідуальний підхід до кожного покупця, запускати персоналізовані акції та підвищувати рівень задоволеності клієнтів.

Також необхідно використовувати ERP-системи (Enterprise Resource Planning) для інтеграції всіх бізнес-процесів — закупівель, складу, фінансів, збуту — в єдину інформаційну систему. Це забезпечить прозорість та ефективність управління ресурсами підприємства, зменшить витрати часу на рутинні операції та підвищить точність прийняття рішень.

Велике значення мають інструменти Business Intelligence (BI), які дозволяють створювати інтерактивні аналітичні панелі (дашборди), що відображають ключові показники у режимі реального часу. Наприклад, керівництво ТОВ «Карат» може оперативно відслідковувати динаміку продажів, виявляти відхилення від плану та реагувати на критичні ситуації.

Додатково варто інтегрувати цифрові маркетингові інструменти, такі як Google Analytics, сервіси e-mail-розсилок, таргетована реклама в соціальних мережах. Це дозволить ефективно просувати продукцію, залучати нових клієнтів та формувати позитивний імідж компанії в онлайн-просторі.

Особливу увагу слід звернути на електронну комерцію. Створення функціонального інтернет-магазину з інтеграцією CRM, оплатою онлайн, системою бонусів та швидкою доставкою значно розширить ринкове

покриття підприємства. У поєднанні з мобільним додатком це дозволить підвищити лояльність клієнтів і забезпечити додатковий канал продажів. [4]

Для реалізації вищезазначених цифрових рішень важливо проводити регулярне навчання персоналу. Високий рівень цифрової грамотності працівників — необхідна умова успішного впровадження інновацій. Пропонується впровадити внутрішню систему підвищення кваліфікації або співпрацювати з професійними тренінговими компаніями.

Загалом, застосування цифрових технологій та сучасних стратегічних підходів у плануванні продажів дозволить ТОВ «Карат» значно підвищити ефективність комерційної діяльності, зменшити операційні витрати, покращити обслуговування клієнтів та адаптуватися до викликів сучасного ринку.

ВИСНОВКИ

Управління комерційною діяльністю підприємства є аспектом його стабільного функціонування та довгострокового розвитку. Воно охоплює широкий спектр заходів, спрямованих на підтримку ефективного та стабільного, забезпечення захисту від зовнішніх і внутрішніх загроз, мінімізацію ризиків і створення передумов для сталого розвитку.

Для ТОВ «Карат» управління комерційною діяльністю підприємства є критично важливою, оскільки підприємство діє в умовах високої конкуренції, зростаючої невизначеності ринку та економічних викликів.

Комплексний аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування ТОВ «Карат» показала що компанія має сильні позиції як один із найбільших виробників килимових виробів в Україні. Її конкурентні переваги були сформовані завдяки сучасному обладнанню, високої якості продукції, в чіткій структурі прийняття управлінських рішень і сталих партнерських зв'язках.

Але в той час виявляється низка, які стримують розвиток: обмеженість фінансових ресурсів, недостатня автоматизація виробництва, слабка цифровізація комерційних процесів, а також залежність від обмеженого кола постачальників.

Фінансово-економічний аналіз за 2022-2024 роки показав, що підприємство змогло вийти з кризового стану 2022 року, коли було зафіксовано значний збиток (-213,865 тис. грн), і вже у 2023 році отримало прибуток у розмірі 6 667 тис. грн. У 2024 році, хоча чистий прибуток дорівнював нулю, рентабельність діяльності продемонструвала вражаюче зростання з 6,64% у 2022 році до 45,74% у 2024 році. Це свідчить про ефективну роботу у напрямку зниження витрат, оптимізації цінової політики, підвищення валового прибутку та загальної продуктивності.

Разом з тим було встановлено, що рівень витрат на збут та адміністративні витрати не завжди відповідав динаміці доходу, а чисельність працівників скорочувалась, що створювало ризики кадрового дефіциту. Фондовіддача зросла до 2,08 грн/грн, що вказує на ефективніше використання основних засобів. Проведений SWOT-аналіз дозволив окреслити як ключові переваги, так і ризики, пов'язані з нестабільністю ринку, зростанням цін на ресурси та правовими змінами.

Подалі в роботі запропоновано низку заходів Для удосконалення системи управління комерційною діяльністю ТОВ «Карат». Зокрема, передбачено оптимізацію структури управління, впровадження стратегічного планування продажів і розширення цифрових інструментів CRM-систем, електронної комерції, автоматизованих платформ аналізу даних. Такі дії дадуть можливість не лише підвищити рівень координації підрозділів, а й покращити ефективність маркетингових заходів і якість обслуговування клієнтів та.

Важливим напрямом є подальша автоматизація виробництва, що сприятиме зниженню собівартості, підвищенню продуктивності праці та стійкості до зовнішніх загроз. Також доцільним є активніше залучення державних і грантових програм для модернізації обладнання та розширення онлайн-продажів, що дозволить компенсувати залежність від зовнішніх ринків і посилити внутрішню стійкість компанії.

Отже, результати дослідження підтверджують, що для ТОВ «Карат» ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності є вдосконалення системи управління комерційною діяльністю шляхом впровадження стратегічного, інноваційного та цифрового підходів. Розроблені в роботі рекомендації є основою для сталого розвитку, зміцнення позицій на внутрішньому ринку та зовнішньоекономічну діяльність.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Clarity Project: Аналітична онлайн-система для перевірки фінансової звітності компаній. Використовувалася для аналізу річних фінансів ТОВ «Карат». <https://clarity-project.info/tenderer/21328928>
2. Мінєнкова О. В. Аналіз сучасних аналітичних методів управління діяльністю підприємства / О. В. Мінєнкова // Бізнес Інформ. – 2015 - №9. – С. 415-420.
3. ТОВ «Карат» (Статут ТОВ «Карат». — Внутрішня документація підприємства).
4. Дьяків, Г.І. Організація торговельної діяльності. – Київ: КНЕУ, 2022
5. Електронний науковий журнал «Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку». Запоріжжя: Запорізький національний університет. URL: <https://management-journal.org.ua/index.php/journal>.
6. Покропивний, С.Ф. (ред.). Економіка підприємства: підручник. – Київ: КНЕУ, 2001. – 328 с.
7. Портер М. Е. Конкурентна перевага: як досягти високого результату і забезпечити його стійкість / М. Е. Портер; пер. з англ. – Київ: Наш Формат, 2021. – 486 с.
8. Плотнік І. Ю. Управління комерційною діяльністю підприємства : кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» : спец. 073 «Менеджмент» / І. Ю. Злотнік ; ЧНУ ім. Петра Могили. – Миколаїв, 2023. – с. 86.
9. Павленко А. Ф., «Маркетингова політика ціноутворення» (монографія спільно з В. Л. Коріневим, 2004): Спеціалізована монографія з маркетингу та ціноутворення. https://fm.kneu.edu.ua/ua/fm_depts/k.
10. Федоренко Ю. Стратегічне управління комерційною діяльністю підприємств [Електронний ресурс] / Юлія Федоренко, Вікторія Кривещенко // Сучасні технології комерційної діяльності і логістики : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 21–22 трав. 2020 р., м. Київ / М-во освіти і науки

України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» ; [редкол.: О. І. Олексюк (відп. за вип.) та ін.]. – Електрон. текст. дані. – Київ : КНЕУ, 2020. – С. 331–332. – Назва з титул. екрану.

11. Шевчук О.Т. Економіка підприємства: підручник. — Львів: Магнолія, 2023. с. 78-92 <https://www.researchgate.net/publication/370059827> .

Завідувачу кафедри

Менеджмент та адміністрування
проф. ч. н. М. Птораківздобувача вищої освіти (студента ПІБ,
факультет, «курс», «група»)Новачук Дмитро Володимирович ФХП

ЗАЯВА

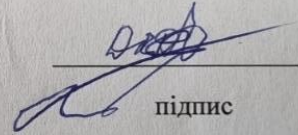
З правилами чинного Положення про систему забезпечення академічної доброчесності у Хмельницькому національному університеті, згідно з яким виявлення академічного плагіату є підставою для відмови в допуску кваліфікаційної роботи до захисту і застосування заходів академічної відповідальності, ознайомлений (а). Про використання спеціалізованих програмних засобів (СПЗ) StrikePlagiarism та Anti-Plagiarism для перевірки кваліфікаційних робіт здобувачів вищої освіти на наявність академічного плагіату оповіщений (а). Надаю університету право на передачу моєї роботи для обробки та збереження в базах даних СПЗ і використання роботи для виявлення академічного плагіату в інших роботах, які перевіряються СПЗ.

Також надаю свою згоду на обробку й збереження університетом моєї роботи в Інституційному репозитарії Хмельницького національного університету.

Робота надається для перевірки в електронному варіанті. Електронна версія моєї роботи збігається (ідентична) з друкованою.

13.06.2025

дата



підпис