

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
 Факультет управління, адміністрування та туризму
 Кафедра економічної теорії, підприємництва та торгівлі

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Організація комерційної діяльності підприємства в умовах сучасних глобальних викликів (ТОВ «СЕ Борднетце - Україна» (м. Хмельницький))

Назва теми

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

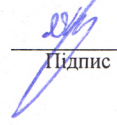
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
 Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля
 Шифр і назва спеціальності

Освітньо-професійна програма Підприємництво, торгівля та комерційна логістика

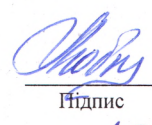
Шифр КвР.ПТ.023201.01.18.00

Виконав студент 2 курсу група ПТКЛм-23
 Шифр


 Підпис

Владислав МАНЧЕВСЬКИЙ
 Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник д-р.екон. наук, професор
 Науковий ступінь, наукове звання


 Підпис

Лариса ЛЮБОХИНЕЦЬ
 Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер доцент
 Посада


 Підпис

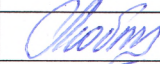
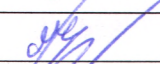


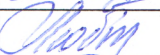
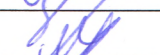
Людмила САЧИНСЬКА
 Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:
 Завідувач кафедри економічної теорії,
 підприємництва та торгівлі


 Підпис

Лариса ЛЮБОХИНЕЦЬ
 Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

6. Консультанти розділів роботи (проекту)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Любохинець Л.С., професор		
2. Дослідницько-аналітичний	Любохинець Л.С., професор		
3. Рекомендаційний	Любохинець Л.С., професор		

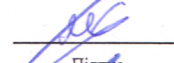
7. Дата видачі завдання 05.09.2024

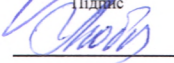
КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.Складання плану кваліфікаційної роботи	до 15.09.2024р	Виконано
2.Одержання індивідуального завдання	до 15.09.2024р	Виконано
3.Підбір і опрацювання відповідних літературних джерел	до 20.10.2024р	Виконано
4.Підготовка та написання теоретичної частини (розділ 1).	до 01.11.2024р	Виконано
5.Збір, систематизація та аналіз даних виробничо-господарської діяльності підприємства	до 05.11.2024р	Виконано
6.Підготовка та написання аналітичної частини роботи (розділ 2)	до 25.11.2024р	Виконано
7.Підготовка та написання рекомендаційної частини (розділ 3).	до 05.12.2024р	Виконано
8.Доопрацювання та написання фінальної версії роботи	до 10.12.2024р	Виконано
9.Проведення попереднього захисту кваліфікаційної роботи	до 15.12.2024р	Виконано
10. Одержання відгуку наукового керівника	до 15.12.2024р	Виконано
11. Одержанні рецензії зовнішнього рецензента	до 20.12.2024р	Виконано
12. Захист кваліфікаційної роботи	до 25.12.2024р	Виконано

Студент

Керівник роботи


Підпис


Підпис

Владислав МАНЧЕВСЬКИЙ

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Лариса ЛЮБОХИНЕЦЬ

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної роботи

Організація комерційної діяльності підприємства в умовах сучасних глобальних викликів (ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» (м. Хмельницький))
студента гр. ПТКЛМ-23-1 Манчевського В.В.

Науковий керівник: д-р. екон. наук, доц. Любохинець Л.С.

Загальний обсяг роботи 86 сторінок, з них 66 сторінок основного тексту, 10 таблиць, 15 рисунків, 7 додатків, 44 джерела посилання.

Перелік ключових слів: комерційна діяльність, управління комерційною діяльністю, концепція комерційної діяльності, стратегії комерційної діяльності

У першому розділі узагальнено теоретичні засади організації комерційної діяльності, визначено основні напрями управління комерційною діяльністю підприємств та визначення економічного механізму організації комерційної діяльності

Другий розділ присвячено аналізу середовища функціонування ТОВ «СЕ Борднетце-Україна», його техніко-економічних показників, особливостей організації та управління комерційною діяльністю підприємства

В третьому розділі на основі аналізу розвитку цифрових технологій в комерційній діяльності визначено заходи, спрямовані на вдосконалення комерційної діяльності ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»

Підпис _____

Дата

13.12.2024

ЗМІСТ

ВСТУП	6
1 ТЕОРЕТИНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1 Сутність комерційної діяльності підприємства та принципи її управління	9
1.2 Механізм організації та управління комерційною діяльністю підприємства	20
Висновки до першого розділу	26
2 АНАЛІЗ ТА ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	28
2.1 Тенденції розвитку ринку кабельної продукції в Україні	28
2.2 Загальна характеристика функціонування ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»	35
Висновки до другого розділу	53
3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	54
3.1 Цифрові технології в комерційній діяльності підприємства та пастки цифровізації	54
3.2 Заходи, спрямовані на удосконалення комерційної діяльності ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»	59
Висновки до третього розділу	63
ВИСНОВКИ	65
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	68
ДОДАТКИ	72

ВСТУП

Динамічний розвиток економічних відносин, трансформації національної економіки створили нові умови для реалізації комерційної діяльності підприємств. Зростаюча конкурентна боротьба, трансформаційні процеси, цифровізація виробничих процесів ставить нові виклики, пов'язані з розробкою ефективної товарної політики та переходом торговельного бізнесу на он-лайн платформи і маркетплейси, створенням динамічних і гнучких виробничих систем, а також з розробкою інструментів просування товарів, орієнтованих на задоволення потреб споживачів. Сьогодні ефективна комерційна діяльність є ключовим чинником забезпечення рентабельності підприємства. Дослідження цих питань і пов'язаних із ними проблем є необхідним для розуміння основних аспектів комерційної діяльності та її адаптації до змін у споживчому середовищі.

Швидкі зміни у зовнішньому середовищі підкреслюють важливість стратегічного підходу до управління комерційною діяльністю підприємства. Однак, сучасні умови ринку вимагають не лише використання стратегічного менеджменту, а й інтеграції маркетингового підходу в управління всіма аспектами діяльності підприємства, включаючи комерційну діяльність. Це підкреслює актуальність і своєчасність теми дослідження. Рациональне планування етапів комерційної діяльності та вибір відповідних методів аналізу на кожному з них сприяють покращенню фінансово-економічних показників підприємства. Таким чином, ефективне управління комерційною діяльністю стає ключовим інструментом забезпечення економічного зростання та успішного функціонування суб'єктів ринку.

Дослідження сутності комерційної діяльності та особливостей її організації і управління розглядаються в працях таких науковців, як: В. Апопій, Л. Балабанова, І. Багорова, В. Власюк, Т. Воронько-Невіднича, А. Германчук,

О. Гетьман, М. Гонський, І. Дахно, Ж. Крисько, Л.Ліпич, І. Марченко, І. Міщук, О. Ортинська, Л. Осипова, С. Розумей, О. Саблук, А. Череп. Ними було охарактеризовано основні концепції комерційної діяльності, запропоновано ряд актуальних підходів, щодо можливої оптимізації та перспектив подальшого розвитку комерційної діяльності підприємств. Проте, враховуючи сучасні цифрові технології, щодо управління комерційною діяльністю, наявні системи інноваційного програмного забезпечення та трансформації діяльності підприємств в сфері комерції потребують подальшого аналізу та дослідження.

Основною метою кваліфікаційної роботи є аналіз організації комерційної діяльності в сучасних умовах трансформаційних змін та викликів на прикладі ТОВ «СЕ Борднетце-Україна».

За для досягнення визначеної мети необхідно вирішити такі завдання:

- визначити сутність поняття комерційної діяльності, проаналізувати та охарактеризувати її структуру та види;
- провести аналіз підходів до управління комерційною діяльністю підприємства;
- визначити механізм управління комерційною діяльністю підприємства;
- надати загальну організаційно-економічну характеристику компанії;
- провести аналіз сучасних цифрових технологій впроваджених в систему комерційної діяльності та ефективності її реалізації
- обґрунтувати пропозиції вдосконалення системи управління комерційною діяльністю ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процеси формування та організації комерційної діяльності ТОВ «СЕ Борднетце-Україна».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти організації комерційної діяльності та шляхи її вдосконалення.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці зарубіжних та вітчизняних вчених, статистичні дані аналітичних агентств та міжнародних

організацій, фінансові звіти підприємства, дані монографічної і періодичної літератури, нормативні документи та законодавчі акти, статистичні дані Державної служби статистики України.

В кваліфікаційній роботі були використані такі методи, як аналіз, синтез та узагальнення (для визначення суті та класифікації «комерційної діяльності», «управління комерційною діяльністю»), порівняльний та системний підхід з метою загальної характеристики сучасних практик управління комерційною діяльністю та аналізу динаміки показників економічної ефективної ; табличний та графічний метод для наочного відображення результатів дослідження; прогнозування для визначення майбутнього ефекту від впроваджених заходів щодо удосконалення системи управління комерційною діяльністю

Практичне значення результатів дослідження можуть бути застосовані ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» для підвищення ефективності його діяльності, а також слугувати теоретико-практичною основою для проведення подальших досліджень.

Результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи були апробовані на IV Міжнародному Економічному форумі «Підприємництво та стратегічні напрями розвитку бізнес-процесів в умовах глобальних викликів», що проходив 05-06.грудня 2024 у м. Хмельницький в доповіді «Тенденції розвитку ринку кабельної продукції в Україні».

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку джерел посилання, який складається з 44 найменування. Основний текст роботи викладено на 67 сторінках. Робота містить 10 таблиць та 15 рисунків.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність комерційної діяльності підприємства та принципи її управління

Комерційна діяльність, як ключовий елемент реалізації комерційних відносин, суттєво впливає на стан і динаміку економічних процесів як на національному, так і на глобальному рівнях. Вона сприяє активізації господарської діяльності суб'єктів, стимулює товарно-грошовий обіг, забезпечує збалансованість між попитом і пропозицією на ринку, а також гармонізує взаємозв'язки виробничої та суміжних сфер.

Крім того, комерційна діяльність сприяє наповненню бюджетів різних рівнів, підтримуючи фінансову стабільність та розвиток національних економік. Її вплив охоплює як стимулювання економічного зростання, так і зміцнення фінансової системи держав, що є важливим чинником соціально-економічного розвитку.

Комерційна діяльність виконує ключову роль у здійсненні товарно-грошового обміну, сприяє реалізації соціальної політики, розширенню міжгалузевої взаємодії та стимулює розвиток не лише торговельної сфери, а й економіки в цілому. Стабільний розвиток і прогрес сучасних форм підприємництва потребують вдосконалення комерційної діяльності як з теоретичного, так і з практичного боку [11].

Зарубіжні та вітчизняні вчені вже багато років досліджують комерційну діяльність в різних сферах її можливого прояву та використання. Думки науковців щодо визначення такої дефініції як «комерційна діяльність» представлено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Визначення дефініції «комерційна діяльність» в науковій літературі*

Автор	Визначення	Сфера застосування
Господарський кодекс [13]	Самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) задля досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку	Господарська діяльність
Апопій В.А. [22]	Спосіб реалізації комерційних процесів як послідовного виконання операцій, що забезпечують організаційні, економічні, соціальні, правові аспекти товарно-грошового обміну	Комерційні процеси
Русева О.М., Балан А.З. [34]	Особливий вид діяльності, що охоплює обмін матеріальними цінностями і послугами, торговельні операції з придбання матеріально-технічних ресурсів і реалізації продукції.	Торговельні операції
Багрова І.В. [5, с.27]	Товарно-грошовий обмін, в процесі якого товари від постачальника переходять у власність торгового підприємства з орієнтацією на потреби ринкового попиту	Товарно-грошовий обмін
Череп А.В., Ортинська О.Л. [40]	Ініціативна самостійна діяльність громадян та їх об'єднань, спрямована на отримання прибутку	Самостійна діяльність суб'єктів
Чміль Г. [41]	Діяльність, що інтегрує процеси та операції, пов'язані зі зміною форм вартості в ході обміну, а також передбачає вирішення комплексу завдань із забезпечення й управління процесами купівлі-продажу, що здійснюються з метою отримання та збільшення прибутку, шляхом надання торгових послуг високої якості та забезпечення на цій основі задоволення потреб кінцевих споживачів	Управління процесами купівлі-продажу
Виноградська А. [10]	Господарсько-торговельна діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання у сфері виробництва і товарного обігу, спрямована на реалізацію продукції виробничо-технічного призначення і продуктів масового споживання, а також допоміжна діяльність, яка забезпечує їх реалізацію шляхом надання відповідних послуг	Господарсько-торговельна діяльність

* Джерело: складено автором на основі теоретичних даних

Зазначимо, що жодне з визначень, наведених у табл. 1.1, не можна вважати вичерпним, оскільки кожне з них акцентує увагу лише на окремих аспектах, не відображаючи повного розуміння сутності комерційної діяльності.

На нашу думку, комерційна діяльність є ширшим поняттям, яке охоплює всі процеси, пов'язані із закупівлею та збутом, спрямовані на отримання прибутку, вона включає етапи, необхідні для забезпечення потреб споживачів продукту. Як складову господарсько-торговельної діяльності та товарно-грошових відносин, комерційну діяльність можна розглядати як важливу економічну категорію, підходи до визначення якої представлено в таблиці 1.1. та на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 – Тракткування комерційної діяльності [25].

Отже, комерційна діяльність підприємства є комплексом заходів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування підприємства на ринку, досягнення його стратегічних цілей та отримання прибутку. Основою цієї діяльності є реалізація товарів, робіт або послуг, що забезпечує задоволення потреб споживачів і сприяє розвитку підприємства.

Комерційна діяльність підприємства є невід'ємною частиною економічного розвитку національної економіки, адже вона сприяє збільшенню

обсягів виробництва, підвищенню якості товарів і послуг, створенню нових робочих місць та покращенню рівня життя населення. Основними завданнями такої діяльності є задоволення попиту на вироблену продукцію, пошук нових ринків збуту, аналіз конкурентного середовища, розробка та впровадження маркетингових стратегій, підвищення ефективності виробництва та забезпечення конкурентоспроможності підприємства(рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Зв'язок комерційної діяльності з іншими видами діяльності підприємства [37].

Як видно з рис.1.2, комерційна діяльність охоплює всі процеси, пов'язані з купівлею та продажем товарів чи послуг з метою отримання прибутку Вона є ключовим джерелом доходу підприємства та основою для інвестицій у розвиток бізнесу. Це комплекс заходів, який включає організацію торгових операцій, посередництво між виробниками і споживачами, розвиток торговельної мережі, впровадження рекламних кампаній та механізації процесів.

Ефективна комерційна діяльність дозволяє збільшувати обсяги продажів, розширювати асортимент продукції та покращувати її якість, що безпосередньо підвищує конкурентоспроможність підприємства. Водночас вона забезпечує

фінансову стабільність підприємства через виплату заробітної плати співробітникам, сплату податків та інших обов'язкових платежів. Успіх такої діяльності позитивно впливає на економіку країни, створюючи робочі місця, сприяючи розвитку інфраструктури та забезпечуючи стабільні надходження до бюджету.

Комерційна діяльність також виконує важливу соціальну функцію, задовольняючи потреби споживачів у різноманітних товарах і послугах, що підвищує рівень життя населення. Ефективність її здійснення залежить від глибокого маркетингового аналізу та здатності адаптуватися до змін ринкового середовища й споживчих вимог. Водночас для досягнення сталого успіху важливо дотримуватися етичних норм та чинного законодавства, оскільки їх порушення може завдати шкоди репутації та фінансовому стану підприємства.

Загалом успішна комерційна діяльність вимагає належного рівня підготовки, професійних знань у сфері бізнесу, стратегічного мислення та ефективного управління. Врахування соціальних, етичних і правових аспектів дозволяє підприємству не лише досягти короткострокових цілей, а й забезпечити довгострокову стабільність та процвітання.

Складові комерційної діяльності включають різноманітні елементи, які забезпечують її ефективне функціонування та досягнення стратегічних цілей підприємства. Одним із ключових компонентів є закупівельна діяльність, яка передбачає планування, організацію, вибір оптимальних умов та управління процесом постачання товарів, сировини чи послуг, управління запасами та мінімізацію витрат. Наступним важливим елементом є збутова діяльність, що охоплює реалізацію товарів, розвиток каналів дистрибуції, формування цінової політики та забезпечення ефективної логістики.

Також до складових комерційної діяльності належать маркетингові заходи, спрямовані на вивчення попиту, аналіз ринку та формування конкурентних переваг, використання рекламних і PR-кампаній для підвищення впізнаваності бренду. Запровадження цифрових інструментів, таких як SMM,

контекстна реклама, email-маркетинг. Важливим елементом є управління фінансовими потоками, яке передбачає контроль за доходами та витратами, а також оптимізацію грошових ресурсів підприємства, інвестиції в розвиток, розширення бізнесу або вдосконалення продукції. Крім того, значну роль відіграє комунікаційна складова, яка забезпечує зв'язок між підприємством і споживачами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами, здійснює оптимізацію процесів постачання для зниження витрат і прискорення обслуговування клієнтів. Раціональне поєднання цих складових дозволяє підприємству досягати високих фінансово-економічних показників і зберігати конкурентоспроможність на ринку. Всі складові комерційної діяльності тісно взаємопов'язані. Наприклад, маркетинг впливає на обсяг продажів, а продажі, в свою чергу, впливають на фінансовий результат. Логістика забезпечує своєчасну доставку товарів, що впливає на задоволеність клієнтів. Ефективність комерційної діяльності залежить від злагодженої роботи всіх її складових.

Комерційна діяльність на ринку не обмежується лише актами купівлі-продажу продукції чи послуг. Підприємства виконують комплекс організаційних і господарських операцій, таких як дослідження ринків збуту, аналіз попиту на товари та послуги, пошук клієнтів і постачальників, а також встановлення ефективних і раціональних відносин із ними. Сюди також входить проведення рекламно-інформаційних заходів для збуту продукції та організація її транспортування до проміжних і кінцевих споживачів.

Напрями комерційної діяльності охоплюють широкий спектр процесів і дій, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування підприємства та досягнення його комерційних цілей. Основними напрямками є закупівельна діяльність, що передбачає пошук постачальників, проведення переговорів, укладання угод і організацію постачання необхідних ресурсів для виробництва або перепродажу. Важливим аспектом є реалізація продукції, яка включає вивчення ринку, визначення цільової аудиторії, формування асортименту товарів і послуг, встановлення цін, організацію продажу та післяпродажного

обслуговування клієнтів. Окремий напрям – маркетингова діяльність, яка охоплює аналіз ринку, дослідження споживацьких вподобань, проведення рекламних кампаній, просування продукції та формування позитивного іміджу підприємства. Іншим ключовим напрямом є управління запасами, яке забезпечує раціональне використання ресурсів, мінімізацію витрат і підтримання оптимального рівня запасів для безперебійної діяльності. До напрямів комерційної діяльності також належать організація логістичних процесів, координація транспортування, складування та розподілу товарів. Крім того, підприємства активно розвивають нові ринки збуту, встановлюють партнерські відносини з іншими учасниками ринку та впроваджують інновації, спрямовані на підвищення ефективності бізнес-процесів.

Вибір напрямку комерційної діяльності для виробничого підприємства – це стратегічне рішення, яке значною мірою впливає на успіх бізнесу. Розглянемо детальніше переваги та недоліки основних напрямів реалізації комерційної діяльності на підприємстві (табл. 1.2)

Таблиця 1.2 – Переваги та недоліки напрямів реалізації комерційної діяльності за сферами діяльності підприємства

Напрямок та сфера діяльності	Переваги	Недоліки
1	2	3
Виробництво товарів	<ul style="list-style-type: none"> - Контроль над усіма етапами виробництва, що дозволяє забезпечити високу якість продукції та гнучко реагувати на зміни ринку. - Вища маржа прибутку так, як власний виробничий цикл дозволяє отримувати більший прибуток порівняно з торгівлею. - Можливість диференціації продукту та створення унікальних продуктів, які відрізняються від пропозицій конкурентів. - Стабільність, так як виробничі 	<ul style="list-style-type: none"> - Високі початкові інвестиції в обладнання, сировину, приміщення, які необхідні для запуску виробництва - Залежність від постачальників сировини, так як збої в постачанні сировини можуть призвести до зупинки виробництва. - Високі витрати на утилізацію відходів. Як показує практика виробництво часто супроводжується утворенням

	підприємства, мають більш стабільний дохід, ніж компанії, що надають послуги.	відходів, утилізація яких вимагає додаткових витрат.
--	---	--

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
Торгівля	<ul style="list-style-type: none"> - Менші початкові інвестиції, так як для відкриття магазину або інтернет-магазину потрібні менші інвестиції, ніж для запуску виробництва. - Швидкий вихід на ринок реалізації товарів - Широкий асортимент товарів різних виробників, який пропонувати клієнтам. 	<ul style="list-style-type: none"> - Вища конкуренція, так як ринок торгівлі є більш конкурентним. - Нижча маржа прибутку ніж при виробництві. - Залежність від постачальників щодо якості і ціни товарів
Надання послуг	<ul style="list-style-type: none"> - Менші початкові інвестиції, так як для надання багатьох послуг не потрібне дороге обладнання. - Можливість швидкого масштабування, у зв'язку з тим, що більшість послуг можна надавати дистанційно. - Висока додана вартість, так як послуги зазвичай мають більш високу додану вартість, ніж товари. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ринок послуг, як і ринок торгівлі, є дуже конкурентним. - Якість послуг залежить від професіоналізму співробітників. - Складність стандартизації, так як багато послуг є індивідуальними і їх важко стандартизувати.

Усі зазначені в таблиці 1.2 напрями є взаємопов'язаними та утворюють комплексну систему, що забезпечує досягнення стратегічних і оперативних завдань підприємства в умовах конкуренції та динамічних змін ринкового середовища. Багато компаній поєднують кілька напрямів діяльності для підвищення ефективності та зниження ризиків. Наприклад, виробниче підприємство може відкрити власний магазин для продажу своєї продукції або надавати додаткові послуги, пов'язані з післяпродажним обслуговування товарів.

В своєму дослідженні Лесько О.Й та Козловський В.О. серед напрямів комерційної діяльності виділяють прогнозування місткості ринку, вивчення потреб споживачів, маркетингова та рекламна діяльність, планування обсягів закупівлі та реалізації товарів, пошук партнерів, організація товарообігу (Рис. 1.3). При цьому напрями здійснення комерційної діяльності реалізуються через цілі.

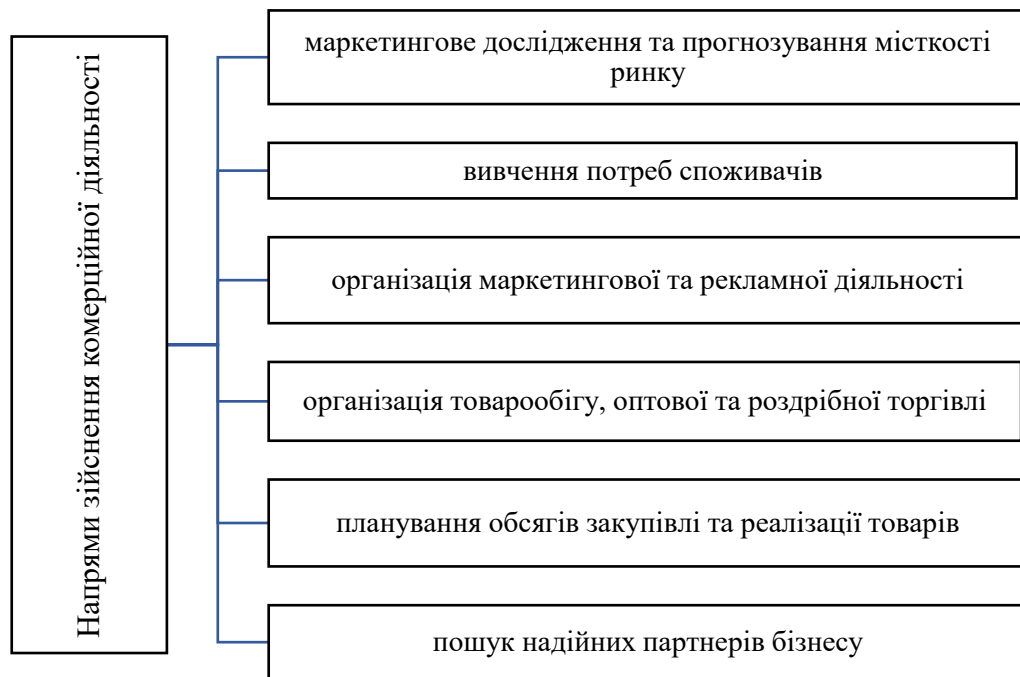


Рисунок 1.3 – Напрями реалізації комерційної діяльності [21].

Управління комерційною діяльністю сприяє підвищенню ефективності всіх торговельних і комерційних процесів, об'єднуючи зусилля співробітників організації для досягнення встановлених цілей. Основна мета комерційного менеджменту полягає у раціональному використанні доступних ресурсів — трудових, матеріально-технічних, фінансових тощо — для забезпечення бажаних результатів діяльності підприємства, таких як зростання обсягу продажів або отримання прибутку.

Серед ключових завдань сучасного управління комерційною діяльністю підприємства виділяють:

- дослідженні кон'юнктури ринку та прогнозуванні його потреб;
- аналізі існуючих і потенційних партнерів, включаючи виробників та посередників;
- оптимізації закупівельної діяльності шляхом вибору постачальників і встановлення з ними партнерських відносин;

- формуванні заходів для підвищення ефективності цінової політики;
- аналізі асортименту продукції з метою його оптимізації відповідно до споживчого попиту;
- вдосконаленні процесу управління запасами;
- розробці заходів для покращення організації процесу продажу;
- підвищенні якості надаваних послуг;
- пошуку ефективних підходів до позиціонування та просування товарів або послуг, зокрема через рекламно-інформаційну діяльність і створення позитивного іміджу організації.

Таким чином, управління комерційною діяльністю відіграє ключову роль у досягненні стратегічних і оперативних цілей підприємства. Основна роль у задоволенні потреб споживачів і максимізації прибутку покладається саме на комерційну діяльність. Вона визначає необхідність проведення бізнес-процесів і забезпечення їх ефективного управління за допомогою сучасних технологій, методів і мотиваційних підходів.

Ефективне управління комерційною діяльністю неможливе без спирання на науково обґрунтовані принципи та методи, які довели свою результативність у сучасній практиці. Останнім часом у сфері комерції набувають популярності такі принципи як достовірності інформації, необхідної для аналізу та прийняття управлінських рішень з комерційних питань; ефективною координації бізнес-процесами на виробництві; орієнтації на ринок та врахування інтересів споживачів і потреб ринку під час формування та реалізації комерційної діяльності; урахування всіх зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на підприємство, для прийняття оптимальних управлінських рішень; цілеспрямованого прагнення в досягненні кінцевих результатів комерційної діяльності; концентрації (фокусування) зусиль на пріоритетних аспектах комерційної діяльності; об'єктивності прогнозів та своєчасного реагування на можливі прояви комерційних ризиків та адаптації системи до динамічно мінливих умов зовнішнього середовища, умов і вимог цільового ринку;

ефективної координації комерційної діяльності за основними видами діяльності підприємства та відповідальності всього персоналу за виконання своїх зобов'язань щодо забезпечення комерційних операцій; комплексності в комерційному управлінні, що враховує всі фактори зовнішнього і внутрішнього середовища даного підприємства, що розглядається, в інтересах вироблення обґрунтованих управлінських рішень спрямованих на оптимізацію комерційної роботи тощо (рис.1.3)

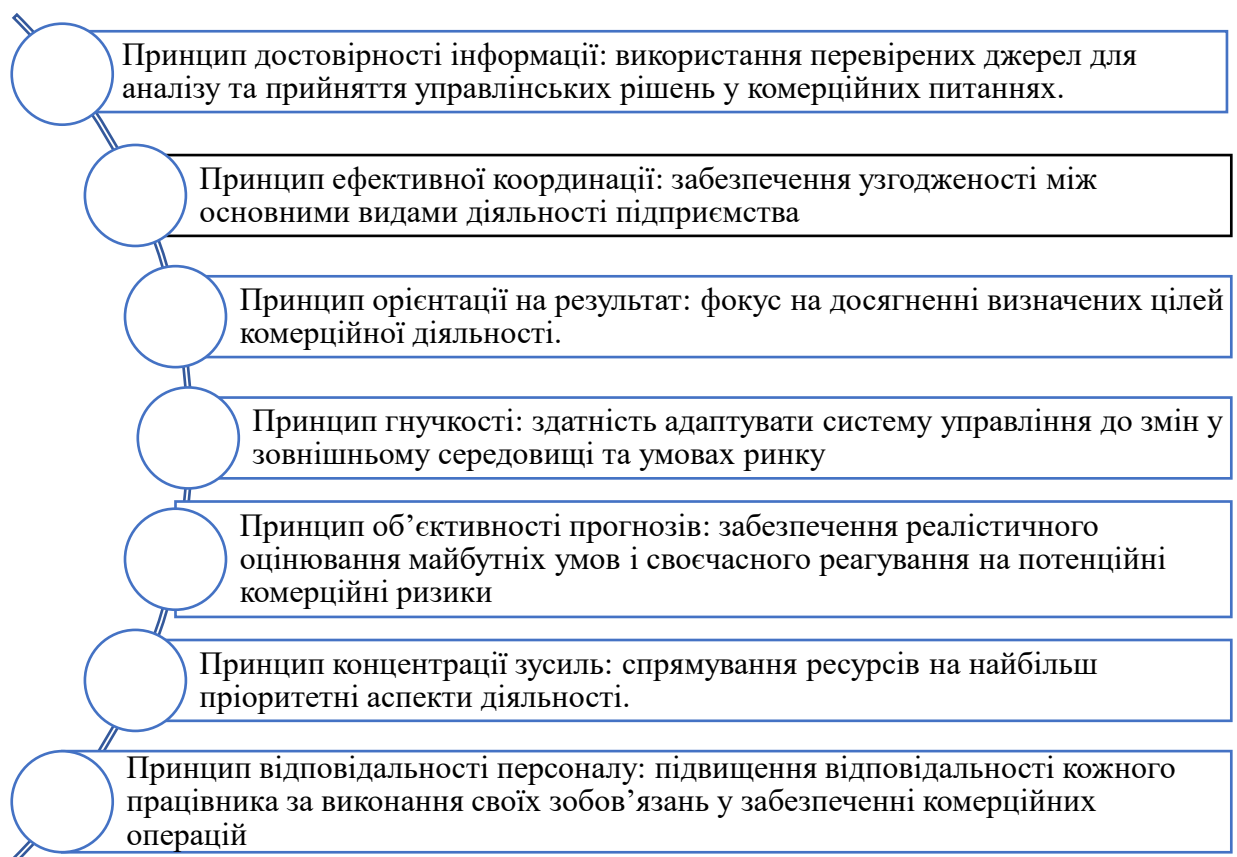


Рисунок 1.3 – Принципи управління комерційною діяльністю

Застосування зазначених на рисунку 1.3 принципів дає змогу адаптувати управління комерційною діяльністю до змінних умов, забезпечити її ефективність та сприяти досягненню стратегічних і оперативних цілей підприємства.

1.2 Механізм організації та управління комерційною діяльністю підприємства

Організаційно-економічний механізм управління комерційною діяльністю підприємства являє собою сукупність методів, інструментів і засобів, які забезпечують ефективне функціонування підприємства та досягнення поставлених цілей у сфері комерції. Цей механізм охоплює організаційні аспекти, що включають структуру управління, розподіл функцій і відповідальності, а також економічні методи впливу, такі як планування, аналіз, бюджетування та прогнозування. Основними елементами механізму є розробка та впровадження стратегій розвитку, оптимізація бізнес-процесів, раціональне використання ресурсів і забезпечення їх узгодженості з потребами ринку. Також до механізму входять інструменти маркетингу, ціноутворення, фінансового планування та управління ланцюгами поставок, які допомагають підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Важливу роль відіграє забезпечення взаємодії між структурними підрозділами, що дозволяє оперативно реагувати на виклики ринку та досягати синергії в діяльності підприємства. Загалом організаційно-економічний механізм є основою для ефективного управління комерційною діяльністю, сприяючи досягненню високої конкурентоспроможності, задоволенню потреб споживачів і забезпеченню стійкого фінансового результату.

Методи управління (адміністративні, економічні та соціально-психологічні), які застосовуються для впливу на комерційні процеси, повинні гармонійно взаємодіяти та враховувати реальні умови функціонування підприємства, уникаючи конфліктів між собою. Основною функцією управління комерційною діяльністю підприємства є безперервний процес впливу керівництва на персонал організації. Усі процедури управління комерційною діяльністю мають бути інтегровані в цей процес. Реалізація кожної з таких

процедур передбачає виконання певної послідовності операцій з боку управлінських органів, спрямованих на забезпечення оптимального використання ресурсів підприємства та формування їх ефективного потенціалу. Методи управління комерційною діяльністю охоплюють комплекс прийомів і способів, які використовуються для досягнення цілей підприємства в сфері закупівлі, збуту, маркетингу та обслуговування клієнтів. Основними групами методів є економічні, адміністративні, соціально-психологічні та технологічні, кожна з яких має свою специфіку, складові та функціональне призначення (табл. 1.3).

Ефективне управління комерційною діяльністю передбачає комплексне використання всіх методів залежно від специфіки підприємства, умов ринку та стратегічних цілей. Поєднання цих методів дозволяє підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підвищувати конкурентоспроможність і досягати стійкого економічного розвитку.

Таблиця 1.3 – Методи управління комерційною діяльністю

Методи	Суть метода	Складові
1	2	3
Економічні методи	Базуються на використанні економічних стимулів та матеріальної мотивації працівників і партнерів підприємства	<ul style="list-style-type: none"> - Планування та прогнозування комерційної діяльності. - Встановлення цінової політики. - Управління витратами та оптимізація ресурсів. - Стимулювання збуту через знижки, бонуси та програми лояльності. - Розробка фінансових інструментів для інвестування в комерційну діяльність.
Адміністративні методи	Пов'язані із застосуванням організаційних та регламентуючих інструментів управління	<ul style="list-style-type: none"> - Регулювання діяльності через нормативно-правові акти та внутрішні документи. - Організацію контролю за виконанням завдань і дотриманням стандартів якості. - Встановлення чіткої системи відповідальності серед працівників. - Розробку посадових інструкцій і регламентів для управління

		комерційними операціями.
--	--	--------------------------

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
Соціально-психологічні методи	Спрямовані на формування позитивного клімату в колективі та підвищення рівня мотивації через психологічний вплив	<ul style="list-style-type: none"> - Застосування методів мотивації та заохочення працівників. - Створення сприятливих умов праці. - Формування корпоративної культури, орієнтованої на клієнта. - Використання комунікацій для підтримання ефективної взаємодії між працівниками. - Підтримка ініціативності та творчого підходу до вирішення комерційних завдань.
Технологічні методи	Пов'язані з впровадженням новітніх технологій	<ul style="list-style-type: none"> - Використання інформаційних систем для обліку, аналізу та планування. - Застосування CRM-систем для управління взаємовідносинами з клієнтами. - Автоматизація процесів закупівлі, збуту та логістики. - Використання онлайн-платформ і маркетингових інструментів для просування продукції.

Методології аналізу в системі комерційної діяльності охоплюють широкий спектр якісних і кількісних методик, що дозволяють забезпечити комплексний підхід до дослідження. Процес аналізу комерційної діяльності поділено на три основні етапи: концептуально-інформаційний, аналітично-розрахунковий та етап аналітичного планування і моделювання (табл. 1.4) [37]

На основі визначення методів управління комерційною діяльністю та поетапного аналізу показників комерційної діяльності підприємства Семененко О.Г. пропонує механізм аналізу комерційної діяльності підприємства (рис. 1.4) [12].

Відповідно до таблиці 1.4 та рисунка 1.4. на першому етапі, концептуально-інформаційному, формується інформаційна база для дослідження. Це включає збір нормативних актів, звітності підприємства,

методик аналізу, показників, отриманих за допомогою опитувань чи експертної оцінки, а також вивчення наукової літератури, аналітичних матеріалів і монографій, які стосуються аналізу комерційної діяльності та фінансів. На цьому етапі також здійснюється збір необхідних даних для розрахунків, визначається горизонт оцінки і прогностні інтервали, а також підготовлюється програмне забезпечення.

Таблиця 1.4 – Етапи аналізу комерційної діяльності підприємства[37].

Етапи аналізу	Характеристика етапів
Концептуально-інформаційний	Збір інформації необхідної для проведення аналізу комерційної діяльності підприємства, перевірка її на достатність, адекватність та точність.
Аналітично-розрахунковий	Аналіз основних показників комерційної діяльності підприємства, за обраними напрямками Здійснення поточного аналізу(аналіз середовища, аналіз результативності та ефективності), додаткового аналізу (вплив витрат на результати комерційної діяльності та підсумкового аналізу (економетричні моделі впливу комерційних витрат на результати господарської діяльності підприємства), обчислити комплексні оцінки середовища, результативності та ефективності комерційної діяльності, Здійснення SWOT аналізу на основі результатів аналізу
Аналітичного планування та моделювання	Оцінка методів альтернатив майбутнього сценарію стану комерційної діяльності, Побудова прогнозу на 3 роки, Розробка плану, що до підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства

Другий етап, аналітично-розрахунковий, зосереджений на моніторингу макро- та мікросередовища об'єкта дослідження. Виконується розрахунок необхідних показників відповідно до блоків аналізу, що дозволяє оцінити ключові аспекти комерційної діяльності підприємства.

На заключному етапі, етапі аналітичного планування і моделювання, за допомогою методів ієрархій та аналітичного прогнозування розглядаються можливі сценарії розвитку комерційної діяльності. Проводиться оцінка їх

ймовірності та розробка стратегій, спрямованих на підвищення ефективності діяльності. Це дозволяє визначити оптимальні шляхи для досягнення комерційних цілей підприємства.

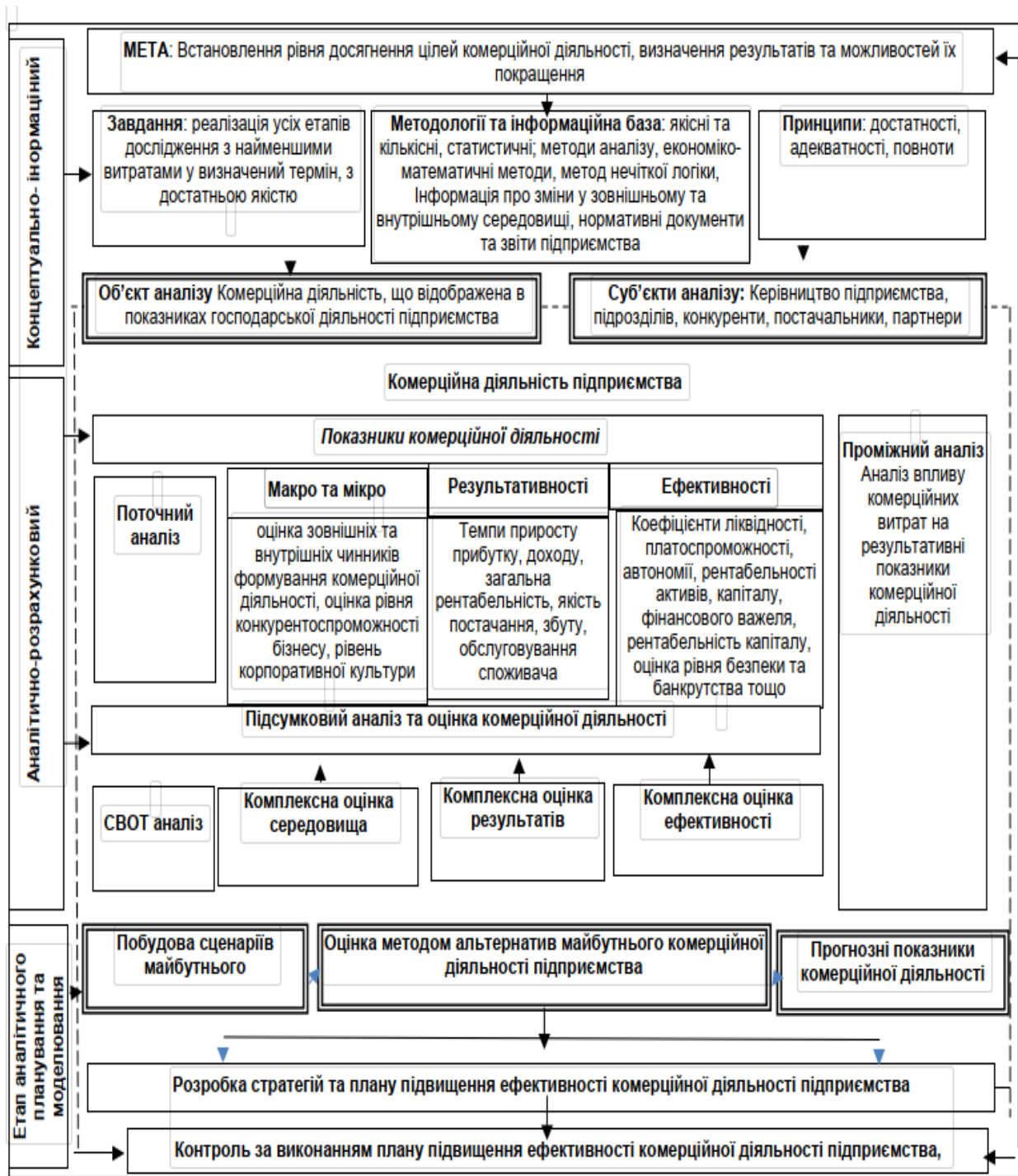


Рисунок 1.4 – Механізм організації комерційної діяльності підприємства

[37].

Визначений на рисунку 1.4 механізм організації та контролю комерційної діяльності підприємства дозволяє здійснювати постійний моніторинг стану комерційних операцій як у поточному, так і в майбутньому періодах, а також обґрунтовувати напрями та перспективи подальшого розвитку бізнесу.

Стратегічне управління комерційною діяльністю виробничого підприємства передбачає управління, що базується на використанні людських ресурсів як ключового активу, орієнтується на задоволення попиту споживачів і передбачає гнучке регулювання та своєчасну адаптацію до змін у зовнішньому середовищі. Це дозволяє підприємству функціонувати ефективно у довгостроковій перспективі.

Таке управління є не лише набором концепцій і методів, а й комплексною системою, яка включає динамічний процес аналізу ринку, вибору ринкової стратегії, планування, забезпечення ресурсами та реалізації розроблених планів. Воно охоплює п'ять основних етапів: визначення стратегічного бачення розвитку підприємства через формування його місії; трансформація цього бачення в конкретні цілі та завдання; розробка стратегії для досягнення цілей; ефективна реалізація стратегії; та оцінка результатів із коригуванням цілей, стратегій або підходів у відповідь на зміни умов і нові можливості. До основних стратегій комерційної діяльності відносять :

- Стратегія диференціація: створення унікального продукту або послуги, що відрізняється від пропозицій конкурентів;
- Стратегія лідерство за витратами: досягнення найнижчих витрат виробництва і реалізації з метою забезпечення конкурентоспроможності;
- Стратегія фокусування: концентрація на вузькій ніші ринку;
- Стратегія зростання : збільшення обсягу продажів за рахунок освоєння нових ринків або виведення нових продуктів

Аналіз стратегій комерційної діяльності – це систематичний процес оцінки та вивчення дій, які підприємство здійснює для досягнення своїх бізнес-

цілей. Він дозволяє виявити сильні та слабкі сторони компанії, оцінити ризики та можливості, а також розробити ефективніші стратегії для майбутнього.

Стратегічне управління комерційною діяльністю є процесом створення та реалізації стратегій, що забезпечують довгострокову ефективність підприємства. Впровадження такого підходу є не просто даниною сучасним тенденціям, а необхідністю для успішного функціонування будь-якого суб'єкта господарювання.

Таким чином, управління комерційною діяльністю спрямоване на структурування технологічних і комерційних процесів, координацію дій працівників, які беруть у них участь, і забезпечення їх узгодженості. Механізм управління включає послідовне виконання кроків у комерційних операціях із урахуванням організаційних та економічних аспектів. Цей механізм базується на системному й процесному підходах, а також використовує мотиваційні та стратегічні інструменти для досягнення ефективності функціонування підприємства.

Висновки до першого розділу

В першому розділі була зосереджена увага на визначенні економічної категорії комерційної діяльності як сукупності процесів, спрямованих на виробництво, обмін та реалізацію товарів і послуг з метою отримання прибутку. Вона є основою функціонування будь-якого підприємства, незалежно від його розміру та сфери діяльності. Були проаналізовані підходи вчених до визначення дефініції «комерційна діяльність», кожне з яких акцентує увагу лише на окремих аспектах, не відображаючи повного розуміння сутності комерційної діяльності. На нашу думку, комерційна діяльність є ширшим поняттям, яке охоплює всі процеси, пов'язані із закупівлею та збутом,

спрямовані на отримання прибутку, вона включає етапи, необхідні для забезпечення потреб споживачів продукту.

Комерційна діяльність підприємства є невід'ємною частиною економічного розвитку національної економіки, адже вона сприяє збільшенню обсягів виробництва, підвищенню якості товарів і послуг, створенню нових робочих місць та покращенню рівня життя населення, тому в роботі були розглянуті напрями реалізації комерційної діяльності за сферами діяльності підприємства.

Ефективне управління комерційною діяльністю потребує визначення принципів та методів реалізації такого управління підприємством, визначення стратегії комерційної діяльності, яка забезпечить конкурентні переваги фірми.

В роботі визначено механізм організації комерційної діяльності та охарактеризовано його складові.

2 АНАЛІЗ ТА ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Тенденції розвитку ринку кабельної продукції в Україні.

Розвиток національної економіки тісно пов'язаний із ефективним функціонуванням наукоємних галузей виробництва, підвищенням конкурентоспроможності їхньої продукції та створенням сприятливих умов для подальшої діяльності цих секторів. Успішне зростання галузей, орієнтованих на постійне впровадження інновацій, передових технологій і сучасних методів організації виробництва, здатне забезпечити вітчизняним підприємствам конкурентні переваги на внутрішньому ринку та інтеграцію в глобальну економіку.

Кабельна або кабельно-провідникова продукція - це сукупність кабельних матеріалів і виробів, що використовуються для передавання та розподілу електричної енергії. Сюди належать силові та контрольні кабелі, дроти, електричні шнури тощо. Кабельну продукцію в Україні масово виробляють близько 25 підприємств, поставки здійснюються як на внутрішній, так і на зовнішній ринки [14].

До початку військових дій в Україні ринок кабельної продукції демонстрував активний розвиток завдяки стабільному високому попиту як на внутрішньому ринку, так і за кордоном. У 2022 році виробництво значно скоротилося через ризики бойових дій у регіонах розташування найбільших виробників та зупинення діяльності споживачів. Попит на кабельну продукцію зріс після масованих обстрілів критичної інфраструктури, які створили необхідність відновлення телекомунікаційних ліній на всій території країни. Головним ризиком для галузі залишаються воєнні дії, які загрожують підприємствам у таких містах, як Харків, Одеса та Запоріжжя. Так, «Завод «Південкабель» постраждав від ракетного удару в липні 2022 року, що

спричинило пожежу на його території. Водночас деякі підприємства, зокрема «Запорізький завод кольорових металів», реалізували програми релокації, перенісши частину виробництва до безпечніших регіонів, як-от Івано-Франківськ.

Основними споживачами продукції даного ринку є галузі:

- енергетична: кабелі для передавання та розподілу електроенергії на електростанціях, підстанціях і в мережах електропостачання;
- будівельна: електропроводка в житлових, комерційних і промислових будівлях;
- телекомунікаційна: кабелі для передачі даних, телефонні та інтернет-мережі;
- промислова: кабелі для під'єднання та роботи машин і обладнання [18]/

Попит на високовольтні кабелі, які на 90% виробляються в Україні, значно зріс через потребу у відновленні енергетичної інфраструктури (рис.2.1). Основними споживачами цієї продукції є комунальні підприємства, обленерго, державні енергетичні компанії та органи місцевого самоврядування.

Сегментація ринку кабельно-провідникової продукції в Україні за походженням 2021- 1 кв. 2024 рр., у натуральному вираженні, %



Джерело: оцінка Pro-Consulting

Рисунок 2.1 – Сегментація ринку кабельно-провідникової продукції в Україні [14].

За даними державних закупівель, протягом 2019–2022 років було реалізовано високовольтних кабелів на суму близько 3 млрд грн. Однак у 2022 році виробництво та експорт цієї продукції суттєво скоротилися через війну, а зростання попиту обумовлене необхідністю відновлення підприємств та інфраструктури [14].

Ринок кабельної продукції залишається висококонкурентним із значною кількістю операторів. Лідером останніх років стало ТОВ «Європан», яке витіснило «Завод «Південкабель». Ціни на продукцію залежать від вартості матеріалів і забезпечення виробництва, а воєнні дії спричинили дефіцит і зростання цін у 2022 році. Змінилася також структура імпорту та експорту: через розірвання економічних зв'язків із Білоруссю, яка раніше забезпечувала 40,8% імпорту, відбулася переорієнтація поставок.

Найбільший попит на кабельну продукцію нині спостерігається у західних і центральних регіонах України через відновлення об'єктів енергетики, релокацію бізнесу та реалізацію будівельних проєктів. У перспективі попит відновиться і в південних та східних регіонах, залежно від успіхів у деокупації та стабілізації ситуації.

Ринок кабельно-провідникової продукції демонструє значний потенціал завдяки масштабному відновленню старих об'єктів, будівництву нових інфраструктурних проєктів, а також реалізації планів з реконструкції енергетичної системи та телекомунікацій у найближчі роки. У 2021–2022 роках внутрішнє виробництво майже повністю забезпечувало потреби українського ринку, а частка імпорту становила лише 7–8%. Проте у 2023 році імпорт зріс до майже 15% через зростання попиту на продукцію для відновлення енергетичних підприємств і критичної інфраструктури [2].

В Україні виготовляють комплектуючі та дрібні деталі для багатьох європейських авто, зокрема для преміальних марок – Maybach, Lamborghini, Porsche. Переважно йдеться про деталі, які потребують великого обсягу ручної роботи. Наприклад, укладання кабельних мереж чи пошив автосидінь.

Більшість іноземних компаній-виробників автокомпонентів сконцентрована на заході України. Такий вибір регіону пояснюється насамперед логістичною близькістю до кінцевих споживачів — країн ЄС. Але умовно-безпечні регіони для деяких компаній не стали причиною залишитися в Україні [29].

За даними дослідження Forbes про 50 провідних експортерів України за 2022 рік, наша держава забезпечує 20% європейського ринку кабельних мереж, а також експортує пластикові перемикачі, електроніку та інші дрібні комплектуючі. Завдяки близькості до західного кордону галузь із річним оборотом понад \$500 млн змогла втриматися навіть у складних умовах. Навесні 2022 року такі автогіганти, як Volkswagen Group, BMW, Mercedes і Porsche, були змушені скорочувати обсяги виробництва через ризик перебоїв у постачанні з українських заводів. Однак виробники автокомпонентів успішно подолали ці виклики та відновили стабільні постачання [29].

Серед 50 компаній-експортерів, які допомогли вистояти українській економіці у 2022 році, є й виробники автокомпонентів. Це Leoni, Kromberg & Schubert, Електроконтакт Україна (концерн Nexans) [29]. В таблиці 2.2 представлені основні іноземні компанії, які здійснюють свою виробничу діяльність на українському ринку кабельної продукції.

Таблиця 2.1 – Іноземні компанії на ринку кабельної продукції України
[створено автором за 29, 31]

Назва компанії	Характеристика
1	2
Kromberg & Schubert	У Житомирі і Луцьку розташовані заводи, власником яких є німецька компанія Kromberg & Schubert. Під їх дахом виготовляють електричні бортові кабельні системи для автомобілів BMW, Audi, Mercedes та Volkswagen. Підприємство створено за участі іноземного інвестора та є частиною світової команди із підприємствами у багатьох країнах світу — Австрії, Німеччині, Польщі, Румунії, Македонії, Китаї. Завод почав відновлювати роботу у травні 2022 року.
ODW-Elektrik	Компанія працює у Новому Роздолі на Львівщині уже понад 20 років. Виробляє кабелі для автомобілів Volkswagen, BMW, Porsche, Volvo, Opel, магнітні котушки, електромеханічні конструкції для автомобілів та мотоінструментів.

Продовження таблиці 2.1

1	2
Kromberg & Schubert	У Житомирі і Луцьку розташовані заводи, власником яких є німецька компанія Kromberg & Schubert. Під їх дахом виготовляють електричні бортові кабельні системи для автомобілів BMW, Audi, Mercedes та Volkswagen. Підприємство створено за участі іноземного інвестора та є частиною світової команди із підприємствами у багатьох країнах світу — Австрії, Німеччині, Польщі, Румунії, Македонії, Китаї. Завод почав відновлювати роботу у травні 2022 року.
Leoni	Німецька компанія працює в Україні з 2003 року. Виробництва компанії-найбільшого постачальника автомобільних кабелів розташовані у Стрию Львівської області та Коломиї на Івано-Франківщині. Вироблене там комплектування постачають на автомобільні заводи Польщі, Словаччини, Угорщини, Чехії, Німеччини, Іспанії, Португалії, Італії, Бельгії, Великої Британії, США, Австрії. Ними комплектується продукція всесвітньо відомих брендів Porsche, Volkswagen, Audi, Lamborghini, Opel. На заводах Leoni працевлаштовані 7000 українців. З початком повномасштабної війни робота заводів припинилася, що призвело до кризи у промисловості. Водночас перезапуск роботи підприємства в Україні відбувався з труднощами. Виник дефіцит продукції та збій постачання, що призвело до помітних збитків для світової автомобільної індустрії. Проте компанія залишається найбільшим постачальником автомобільних кабелів за підсумками 2022 року.
Електроконтакт Україна (концерн Nexans)	З 2017 року в Україні працюють три заводи цього виробника – у Перемишлянах, Золочеві та Бродах на Львівщині. Компанія «Електроконтакт Україна» - підрозділ німецької фірми Elektrokontakt GmbH. Остання належить відомому французькому концерну Nexans. Завод виготовляє кабельні мережі для Opel, BMW, Porsche, Audi, Mercedes. Підприємство в кризовий 2020 рік показало навіть кращі фінансові результати, ніж у 2019 році. Як зазначено у звіті, чистий прибуток заводів становив майже 32 млн грн, тоді як у 2019 році – трохи більше 24 млн грн.
Fujikura	Японська компанія, що спеціалізується на виготовленні кабельної продукції для автомобілів концерну Volkswagen Group (Porsche та MAN), мала виробництво в Україні – у Львові та на Вінниччині. Але військові дії рф проти України порушили глобальні ланцюжки постачань і змусили японців перенести виробництво у Марокко. На думку українських експертів Інституту досліджень авторинку, перенесення виробництва до інших країн може бути поспішним рішенням. Більшість заводів-постачальників для європейської автомобільної промисловості розміщені в областях, де не проходять активні бойові дії
Sebn	В Україні німецько-японська машинобудівна компанія відкрила свій перший завод у 2006 році на Тернопільщині. Виробляє електрокабельну продукцію для автомобілів Volkswagen Group. Компанія має чотири заводи в Україні. Відновили свою роботу у Чернівецькій та Тернопільській областях ще в лютому 2022 року після невеликої перерви, а також відкрили завод у Хмельницькому.
Kostal	У Переяславі-Хмельницькому на Київщині працює завод німецької компанії Kostal. Він займається випуском автомобільної електроніки (кермові колонки, перемикачі, контактні системи). Клієнти виробництва

	— Audi, Ford, DAG, SEAT, Skoda, VW, Renault, Lamborghini, BMW.
--	--

Таким чином, в Україні діють численні виробничі потужності міжнародних компаній, які постачають деталі для світового автопрому. У іномарках відомих автобрендів, якими користуються українці, часто присутні запчастини, виготовлені на українських заводах. Близькість до кордонів ЄС, конкурентоспроможна вартість робочої сили та достатні запаси сировини роблять Україну привабливим партнером для європейських автогігантів. Вітчизняні підприємства виготовляють дрібні компоненти для більшості європейських автомобілів, включаючи преміальні бренди. Це переважно деталі, що вимагають значної частки ручної праці, наприклад, кабельні мережі чи обшивка автосидінь.

За даними Ernst & Young, в Україні працюють 22 глобальних та регіональних виробника автокомпонентів. Ці підприємства забезпечують близько 60 тисяч робочих місць, а загальні інвестиції в цей сектор оцінюються у 400–800 мільйонів євро[31].

Ціновий аналіз ринку кабельно-провідникової продукції в Україні дав змогу визначити структуру собівартості цільових товарів та основні фактори, що впливають на їхню кінцеву ціну. Так, 95% виробничих витрат становлять [30]:

- вартість сировини: міді та алюмінію;
- технологічні витрати: обладнання, електроенергія, робоча сила та інші;
- логістичні витрати: моторне паливо, обслуговування транспорту.

На цінові політики суб'єктів ринку кабельно-провідникової продукції в Україні також впливають:

- стабільність енергопостачання підприємства;
- обсяг продукції, що випускається;
- рівень конкуренції на ринку;
- співвідношення попиту і пропозиції;
- митні збори на імпортовані товари ринку [30].

Сьогодні підприємства кабельної промисловості стикаються з низкою суттєвих ризиків. Серед них варто виділити війна та її вплив на економіку країни, посилення кризових явищ в економіці України, різкі коливання валютних курсів, необхідність перегляду цін на кабельно-провідникову продукцію через зміни вартості сировини та матеріалів. Ситуацію ускладнює відсутність належного інвестиційного забезпечення інноваційної діяльності та невизначеність результатів інноваційних розробок. Галузь також страждає через дефіцит вітчизняних постачальників високотехнологічного обладнання, відсутність державних замовлень на продукцію українських виробників і поширення "сірого" імпорту. Крім того, на ринку присутня продукція, що не відповідає стандартам ДСТУ, а підприємства змушені розширювати асортимент, впроваджуючи високотехнологічні рішення, при цьому зберігаючи традиційні види продукції. На глобальному рівні ситуацію ускладнює зростаюча конкуренція на світовому ринку кабельної продукції [38].

Зниження ризиків у діяльності підприємств кабельної промисловості є одним із ключових завдань, яке потребує негайного вирішення. Це сприятиме розширенню можливостей галузі, залученню інвестицій у інноваційні проекти та забезпечить швидке впровадження нових технологій у необхідних масштабах.

Оновлення моделей інноваційного процесу допоможе створити гнучкість між етапами, підвищити оперативність передачі інформації, прискорити ухвалення управлінських рішень та забезпечити зворотний зв'язок на всіх рівнях. Це дозволить скоротити терміни розробки нової продукції та підвищити ефективність виробництва. Таким чином, активізація інвестицій у кабельну промисловість є перспективним і необхідним напрямом розвитку [38].

2.2 Загальна характеристика функціонування ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»

ТОВ "СЕ Борднетце-Україна" – це відоме українське підприємство з іноземними інвестиціями, що спеціалізується на виробництві високоякісної кабельно-провідникової продукції для автомобільної промисловості. Компанія є частиною міжнародного концерну Sumitomo Electric Bordnetze (SEBN), який є одним з лідерів світового ринку у цій галузі. Концерн SEBN утворився в результаті злиття двох компаній — Sumitomo Electric Industries та Volkswagen Bordnetze GmbH.

Volkswagen Bordnetze GmbH була заснована в 1986 році як об'єднання Volkswagen AG і Siemens AG з штаб-квартирою в Берліні. В тому ж році розпочалось будівництво кабельної продукції для Polo та Golf. На протязі наступного десятиліття компанія поглинула Bergmann Kabelwerke AG у 1990, розвинула бізнес з лише виробництва продукції до розробки і виробництва (першим самостійним проектом став Golf A4), відкрила нові заводи у Туреччині (1990), Польщі (1992), Словаччині(1996) та логістичні центри у Емдені (1995) та Цвікау (1996). На протязі наступного десятиліття концерн продовжив відкривати нові заводи та логістичні центри у Марокко (2001), Іспанії (2001), Китаї (2003-2004), Болгарії (2006), Україні (2006). У 2000 було прийнято рішення перенести штаб-квартиру з Берліну до Вольфсбургу та створити дочірню компанію AutoSysteme GmbH, яка займалась розробкою та продажами аж до повної інтеграції в батьківську компанію у 2007.

У березні 2006 року компанія Sumitomo Wiring Systems (що з серпня 2007 року є дочірньою компанією Sumitomo Electric Industries) взяла на себе управління компанією Volkswagen Bordnetze GmbH, яка з 17 липня 2006 року почала називатись Sumitomo Electric Bordnetze (SEBN). Обидві компанії домовились не розголошувати ціну придбання. Концерн Sumitomo інтегрував

60 відсотків Volkswagen Bordnetze у Sumitomo Electric Industries та 40 відсотків у Sumitomo Wiring Systems. Sumitomo Electric Industries займається розробкою бізнес-стратегії та продажами, а Sumitomo Wiring Systems — розробкою, дизайном та виробництвом кабельної продукції. За 30 років роботи концерн зміцнив свої позиції на світовому ринку і продовжує поступово збільшувати обсяги виробництва, відкриваючи все нові заводи. Сьогодні персонал SEBN налічує понад 33 тисячі працівників у 31 місті в 15 країнах світу:

Концерн Volkswagen, це один з найбільших автомобільних концернів світу, який включає такі бренди, як Volkswagen, Audi, Seat, Skoda, Lamborghini, Bentley та інші. Компанія «СЕ Борднетце-Україна» є важливим постачальником для багатьох моделей цих брендів. Крім концерну Volkswagen, компанія співпрацює з іншими великими автовиробниками, які мають свої виробничі потужності в різних країнах світу.

Продукція компанії призначена для великих автовиробників, як вітчизняних, так і зарубіжних. Компанія є постачальником для таких відомих брендів, як Volkswagen, Audi, Seat, Skoda, Lamborghini, Bentley та інших.

Основні види продукції:

- Кабелі та проводки: компанія виробляє різноманітні кабелі та проводки для різних систем автомобіля: електричні системи (стартер, генератор, освітлення), системи управління двигуном, системи безпеки (подушки безпеки, ABS), інформаційно-розважальні системи (аудіо, відео, навігація)
- Джгути проводів: компанія виробляє готові джгути проводів, які є складовими частинами електропроводки автомобіля.
- Інші компоненти електропроводки: крім кабелів та джгутів, компанія виробляє інші компоненти електропроводки, такі як роз'єми, контакти, датчики тощо.

Таким чином, діяльність компанії ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» - це суцільна кабельна мережа, яка складається з конструкційних модулів та забезпечує електричну функціональність автомобіля, а саме електричне

з'єднання компонентів в автомобілі, як наприклад, приладів управління, фар, показчиків поворотів, реле і т.

Основними ринками збуту продукції є:

- Європейський ринок: Це найбільший і найвимогливіший ринок для автомобільної промисловості. Компанія активно співпрацює з європейськими автовиробниками, постачаючи їм компоненти для моделей, які продаються на всьому континенті.

- Азіатський ринок: Азіатський ринок автомобілів демонструє стрімке зростання. Компанія також має значну присутність на цьому ринку, постачаючи компоненти для автомобілів, які виробляються в Китаї, Японії, Кореї та інших країнах Азії.

- Північноамериканський ринок: Північноамериканський ринок є ще одним важливим ринком для компанії. Компанія постачає компоненти для автомобілів, які продаються в США, Канаді та Мексиці.

В Україні німецько-японська машинобудівна компанія відкрила свій перший завод у 2006 році на Тернопільщині. Виробляє електрокабельну продукцію для автомобілів Volkswagen Group. Компанія має чотири заводи в Україні. Відновили свою роботу у Чернівецькій та Тернопільській областях ще в лютому 2022 року після невеликої перерви, а також відкрили завод у Хмельницькому.

Кожне підприємство в Україні має свою карту виробничих та управлінських процесів (Додаток А), які включають управлінські, основні та підтримуючі процеси.

Управлінські процеси – це послідовність дій, котрі служать для планування, управління, оцінки та покращення функціонування підприємства (націлена на отримання прибутку в довгостроковій перспективі) – 01 Управління підприємством, 02 Управління якістю, 03 Управління проектами

Основні процеси – це послідовність дій, які служать для реалізації поставлених цілей (створюють продукт, що має цінність для зовнішнього

клієнта) – 04 Планування та підготовка виробництва, 05 Логістика, 06 Виробництво.

Підтримуючі процеси – це послідовність дій, які забезпечують функціонування основних процесів (створюють інфраструктуру компанії) – 07 Управління персоналом, 08 Технічне забезпечення, 09 Охорона праці

ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» є частиною великої компанії і налічує понад 4 тисячі працівників, тому має досить складну організаційну структуру (Рис.2.2).

Головним керівником нашого підприємства є генеральний директор. Керівники відділів підпорядковуються директору підприємства та керівникам відповідних відділів у Центральному офісі. В свою чергу, керівники підвідділів у філіях – керівникам відділів та директорам філій. А кожен працівник, відповідно, належить до групи чи підвідділу. У відділі виробництва підвідділи поділяться на зміни на чолі з майстрами та на бригади на чолі з бригадирами, яким підпорядковуються основні працівники

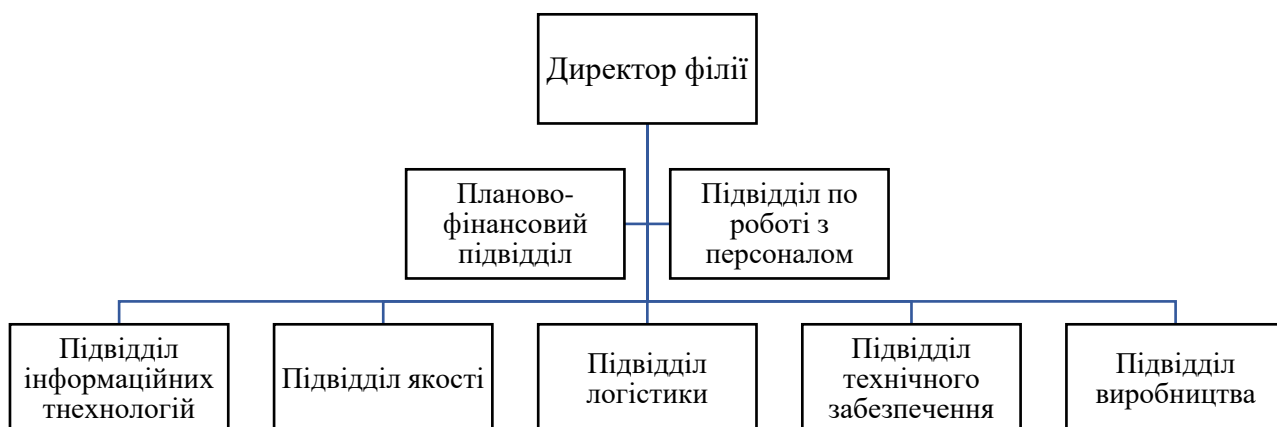


Рисунок 2.2 – Організаційна структура Хмельницької філії ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»

Основним підрозділом компанії є підвідділ виробництва, де відбувається виробництво кабельно-провідникової продукції. Виробництво організовано за потоковим принципом, що дозволяє забезпечити високу продуктивність і якість

продукції. Підрозділ якості відповідає за контроль якості продукції на всіх етапах виробництва. Підвідділ логістики займається організацією постачання сировини та комплектуючих, а також відвантаження готової продукції клієнтам. Підвідділ по роботі з персоналом відповідає за підбір, навчання та розвиток персоналу компанії.

Ключовими принципами організаційної структури ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» є:

- гнучкість – організаційна структура компанії є досить гнучкою і може адаптуватися до змін ринкового середовища;
- орієнтація на клієнта, так як всі процеси в компанії побудовані таким чином, щоб максимально задовольнити потреби клієнтів;
- командна робота – компанія активно розвиває командну роботу, що дозволяє ефективніше вирішувати складні завдання щодо ефективного функціонування ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» в умовах нестабільного конкурентного середовища.

Для більш детальної інформації про внутрішнє середовище функціонування ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» проведемо аналіз його техніко-економічні показників за період 2018-2021 роки (табл.2.2)

Таблиця 2.2 – Основні техніко-економічні показники про фінансові результати діяльності ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» за 2018-2021 роки*

Показники	Од. виміру	2018	2019	2020	2021	Темп зростання, %	
						2020/ 2019	2021/ 2020
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг	тис. грн	1397100	1956498	2264325	1984405	115,7	87,6
Собівартість реалізованої продукції, робіт та послуг	тис. грн	1334726	1751464	1817195	1852901	103,8	101,9

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Валовий прибуток (збиток)	тис. грн	62374	205034	447130	131504	218,1	29,4
Інші операційні доходи	тис. грн	1850	1749	32907	39897	1881	121,2
Інші операційні витрати	тис. грн	31821	41438	13920	75970	33,6	545,8
Інші адміністративні витрати	тис. грн	214522	244066	253056	357275	103,6	141,2
Операційні витрати	тис. грн	1581069	2036968	2072144	2286146	101,7	110,3
Сукупний дохід	тис. грн	148103	340797	714272	66570	209,6	9,3
Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн	1196059	1700927	1731612	1617083	101,8	93,4
Середньорічна вартість оборотних фондів	тис. грн	1156441	86821	98607	106931	113,6	108,5
Фондовіддача	грн	0,33	1,15	1,31	1,23	113,9	93,9
Фондомісткість	грн	0,86	0,87	0,76	0,81	87,4	106,6
Рентабельність (збитковість) діяльності	%	11,1	19,5	39,3	3,59	201,5	9,1

*Складено автором за 7-9, 16-18

Аналізуючи представлені дані, можна відзначити позитивну динаміку деяких ключових показників, хоча спостерігаються і певні коливання у темпах зростання між роками.

Чистий дохід демонстрував зростання до 2020 року. У 2019 році він збільшився на 40,0% у порівнянні з 2018 роком, а в 2020 році зріс ще на 15,7% порівняно з 2019 роком. Однак у 2021 році показник знизився на 12,4%, що свідчить про зменшення доходів після пікового року. (рис.2.3).

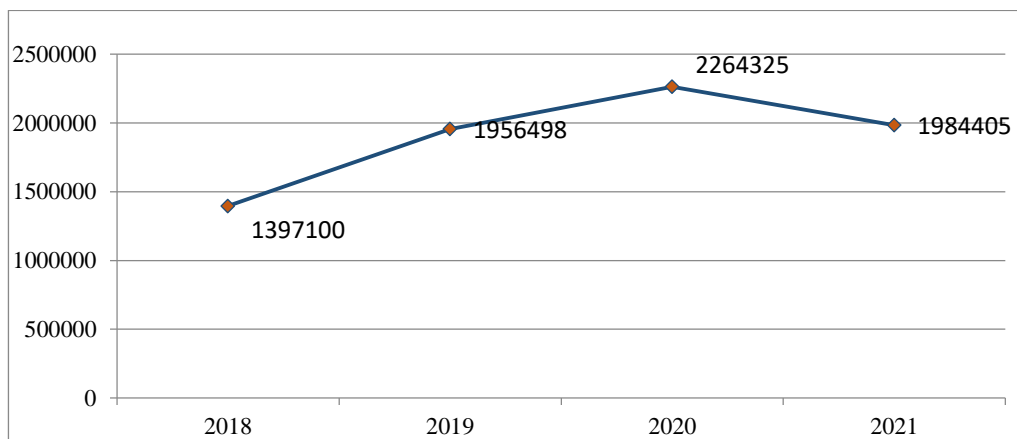


Рисунок 2.3– Динаміка обсягу чистого доходу від реалізації продукції, робіт та послуг ТОВ «СЕ Борднетце-Україна», тис. грн. [сформовано автором на основі таблиці 2.2]

Собівартість продукції зростала протягом 2018-2021 років. У 2020 році приріст становив 3,8%, а в 2021 році — 1,9%. Це свідчить про тенденцію до стабільного зростання витрат на виробництво, навіть попри зменшення доходу у 2021 році.. (Рис. 2.4)

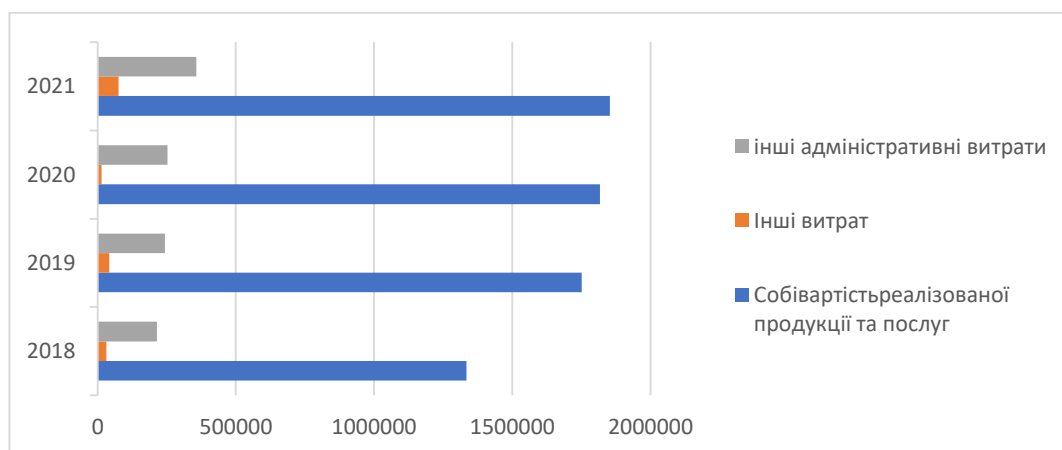


Рисунок 2.4 – Собівартість реалізованої продукції та послуг, інші операційні витрати та інші витрати ТОВ «СЕ Борднетце-Україна», тис. грн. [сформовано автором на основі таблиці 2.2]

Адміністративні витрати стабільно зростали (рис. 2.4). У 2020 році їхній приріст склав 3,6%, а в 2021 році — 41,2%. Це може свідчити про збільшення управлінських витрат або розвиток інфраструктури.

Операційні витрати демонстрували поступове зростання: у 2020 році вони збільшилися на 1,7%, а у 2021 році — на 10,3%. Це узгоджується із загальними тенденціями зростання витрат у компанії.

Валовий прибуток у 2020 році досяг піку, збільшившись у 2,18 рази порівняно з 2019 роком. Однак у 2021 році він суттєво зменшився, упавши на 70,6%, що свідчить про значне зниження прибутковості компанії (рис.2.5).

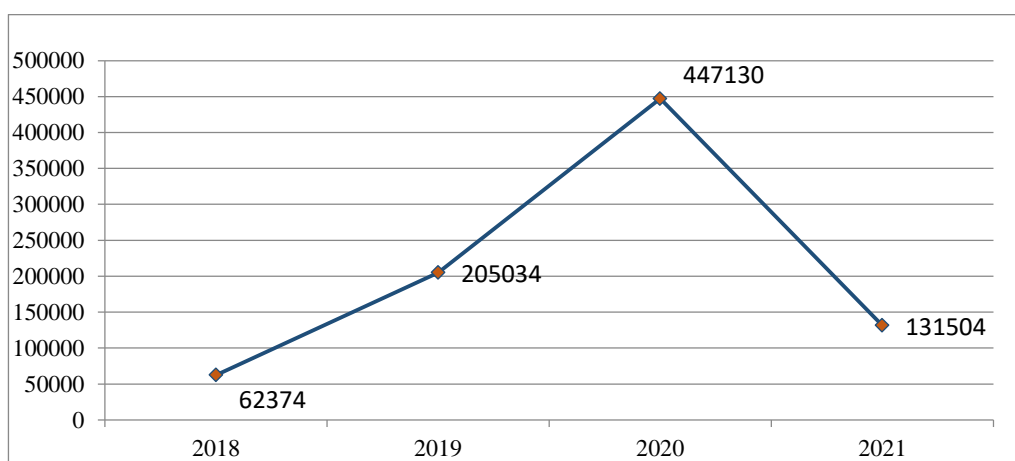


Рисунок 2.5 – Динаміка валового прибутку (збитку) ТОВ «СЕ Борднетце-Україна», тис. грн. [сформовано автором на основі таблиці 2.2]

Інші операційні доходи значно зросли у 2020 році, збільшившись у 18,81 рази порівняно з 2019 роком, що може вказувати на залучення нових джерел доходів. У 2021 році вони зросли ще на 21,2%, що свідчить про подальший розвиток цього напрямку (рис. 2.6).

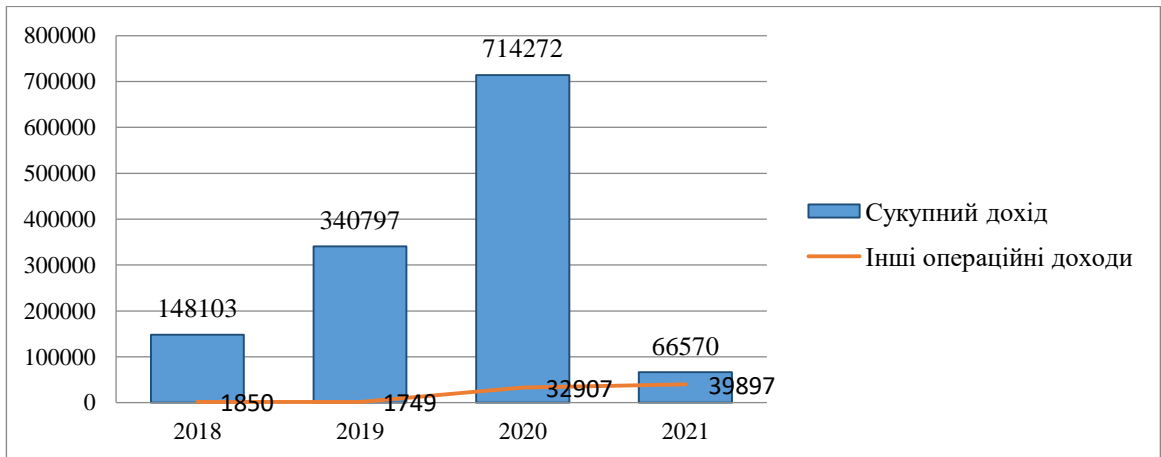


Рисунок 2.6 – Сукупний дохід та інші операційні доходи ТОВ «СЕ Борднетце-Україна», тис. грн. [сформовано автором на основі таблиці 2.2]

Як видно з рисунка 2.6, сукупний дохід досяг піку в 2020 році, збільшившись у 2,09 рази порівняно з 2019 роком. Проте у 2021 році він різко впав на 90,7%, що свідчить про зменшення рентабельності бізнесу.

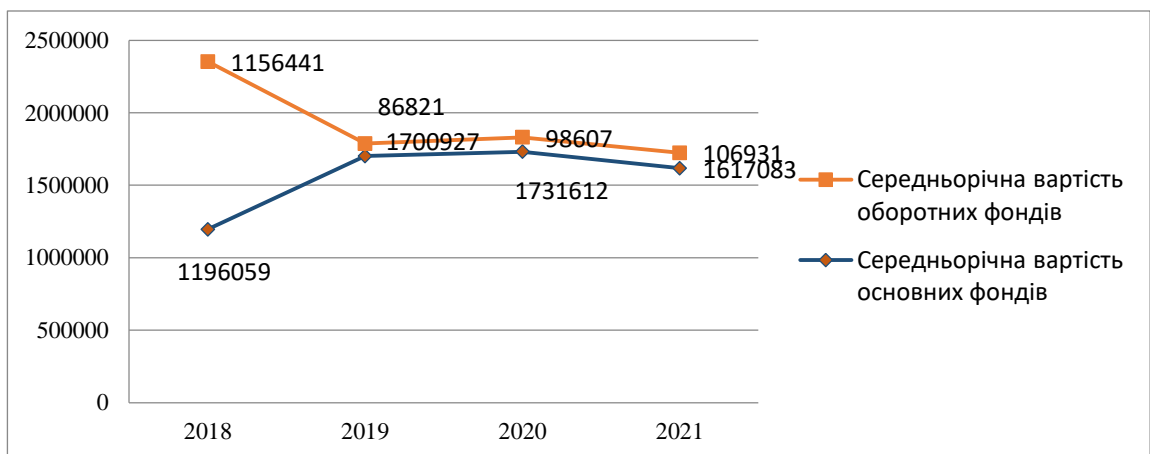


Рисунок 2.7 – Динаміка середньорічної вартості основних та оборотних фондів ТОВ «СЕ Борднетце-Україна», тис. грн. [сформовано автором на основі таблиці 2.2]

Середньорічна вартість основних фондів також показала нестабільну динаміку, тобто досягла свого піку в 2020 році, зрісши на 1,8% порівняно з 2019 роком, але в 2021 році знизилася на 6,6% (рис.2.7).

Оборотні фонди демонстрували стабільне зростання (рис.2.7). У 2020 році їхня вартість збільшилася на 13,6%, а в 2021 році — на 8,5%. Це може вказувати на підвищення ефективності використання обігових коштів.

Фондовіддача, яка відображає ефективність використання основних фондів, суттєво зросла з 0,33 грн у 2018 році до 1,31 грн у 2020 році, що становить приріст на 113,9% у 2020 році порівняно з 2019 роком. Однак у 2021 році показник знизився до 1,23 грн, що вказує на спад ефективності використання фондів на 6,1% (рис.2.8)

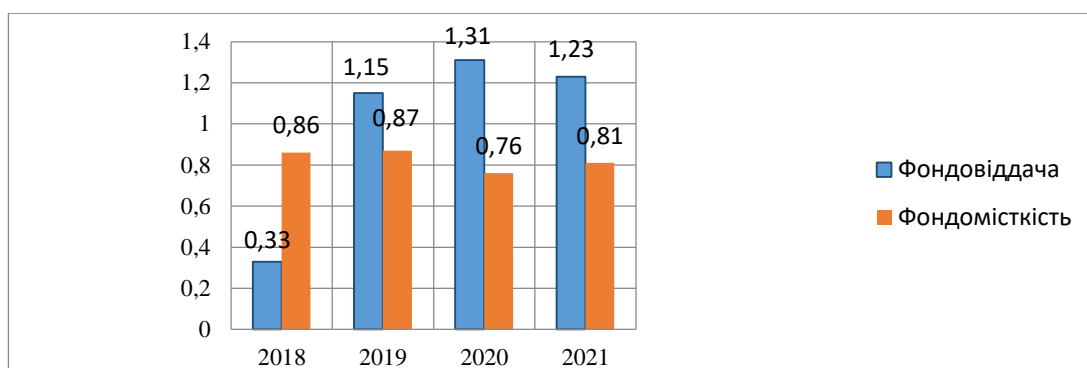


Рисунок 2.8 – Динаміка фондовіддачі та фондомісткості ТОВ «СЕ Борднетце-Україна», грн. [сформовано автором на основі таблиці 2.2]

Рисунок 2.8 показує, що фондомісткість, яка є зворотним показником фондовіддачі, демонструвала зниження до 0,76 грн у 2020 році, що на 12,6% менше, ніж у 2019 році. Це вказує на підвищення ефективності використання основних фондів. Однак у 2021 році фондомісткість зросла до 0,81 грн, збільшившись на 6,6%, що свідчить про деяке зниження продуктивності основних фондів.

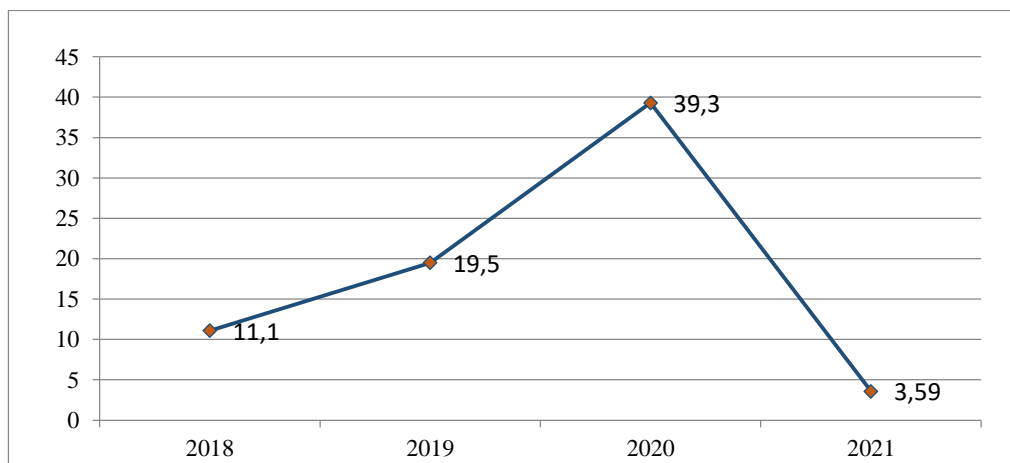


Рисунок 2.9 – Рентабельність ТОВ «СЕ Борднетце-Україна», грн.
[сформовано автором на основі таблиці 2.2]

Рентабельність діяльності (рис. 2.9) значно зросла з 11,1% у 2018 році до 39,3% у 2020 році, що є суттєвим приростом у 2,01 рази порівняно з 2019 роком. Це свідчить про покращення прибутковості діяльності в зазначений період. Проте у 2021 році рентабельність різко впала до 3,59%, знизившись на 90,9%, що вказує на суттєве погіршення фінансової ефективності діяльності компанії.

Операційні витрати підприємства являють собою сукупність витрат, пов'язаних із забезпеченням його основної діяльності, спрямованої на виробництво та реалізацію продукції, виконання робіт чи надання послуг. До їх складу входять витрати на сировину, матеріали, енергоносії, оплату праці персоналу, амортизацію основних засобів, адміністративні витрати, витрати на збут та інші витрати, пов'язані з організацією та підтримкою операційного процесу.

Аналізуючи операційні витрати підприємства за період з 2018 по 2021 роки, можна відзначити їх зростання, що свідчить про збільшення масштабів діяльності (табл.2.3).

Таблиця 2.3 – Структура та динаміка елементів операційних витрат ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»

Показники	Од. виміру	2018	2019	2020	2021	Темп зростання, %	
						2020/ 2019	2021/ 2020
1	2	3	4	5	6	7	8
Матеріальні затрати	тис. грн	154900	151627	151627	113284	100	74,7
Витрати на оплату праці	тис. грн	803469	1116017	1116017	1246535	100	111,69
Відрахування на соціальні заходи	тис. грн	170289	228080	228079	272194	99,9	119,3
Амортизація	тис. грн	154044	222632	291102	278173	130,8	95,6
Інші операційні витрати	тис. грн	298367	318612	285319	375960	89,6	131,8
Разом операційні витрати	тис. грн	1581069	2036968	2072144	2286146	101,7	110,3

Загальні операційні витрати зросли з 1 581 069 тис. грн у 2018 році до 2 286 146 тис. грн у 2021 році, що демонструє стабільне збільшення темпів зростання, зокрема на 10,3% у 2021 році порівняно з 2020 роком (рис. 2.10).

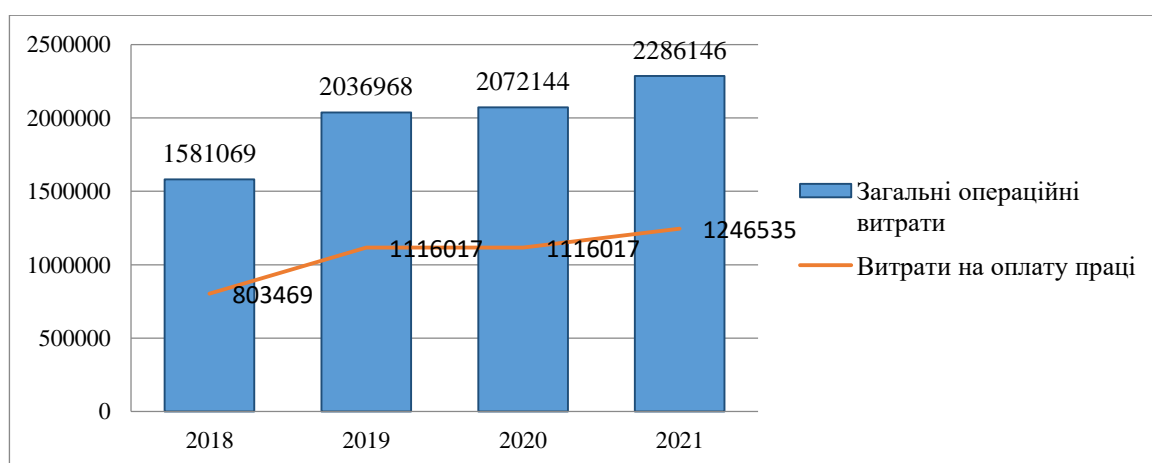


Рисунок 2.10 – Часта витрат на оплату праці в структурі загальних операційних витрат ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» [сформовано автором на основі таблиці 2.3]

Витрати на оплату праці в структурі операційних витрат демонстрували стабільне зростання (рис.2.10), з 803 469 тис. грн у 2018 році до 1 246 535 тис. грн у 2021 році, зокрема на 11,69% у 2021 році, що може бути зумовлено підвищенням заробітної плати або збільшенням чисельності персоналу.

Окремі категорії витрат мають різну динаміку (рис. 2.11).

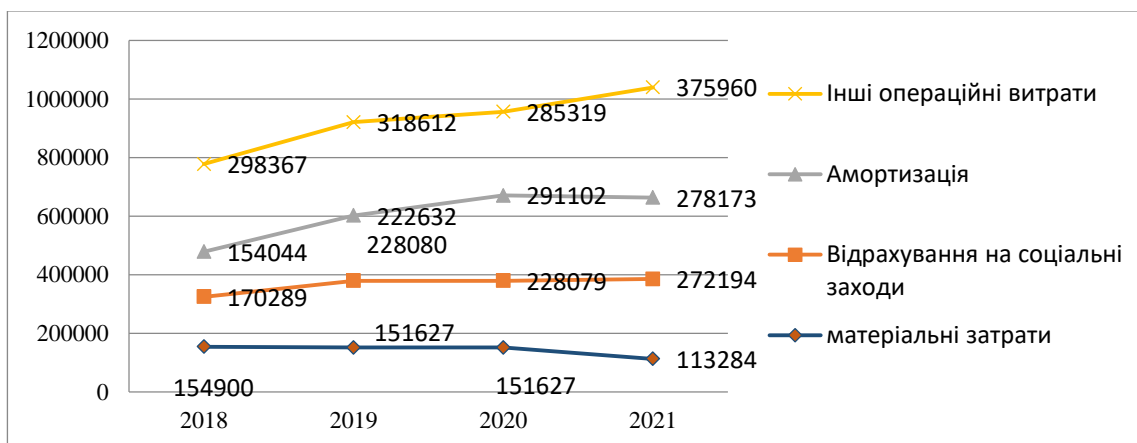


Рисунок 2.11 – Динаміка елементів операційних витрат ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» [сформовано автором на основі таблиці 2.2]

Так, матеріальні затрати (рис.2.11), які у 2020 році залишалися на рівні 151 627 тис. грн порівняно з 2019 роком, у 2021 році скоротилися на 25,3%, досягнувши 113 284 тис. грн, що може свідчити про оптимізацію ресурсів або зміну структури виробничих процесів.

Рисунок 2.11 показує, що відрахування на соціальні заходи також зростали, особливо помітно у 2021 році, де темп зростання склав 19,3% порівняно з 2020 роком.

Амортизаційні витрати, які різко зросли у 2020 році до 291 102 тис. грн (на 30,8% порівняно з 2019 роком), у 2021 році дещо зменшилися до 278 173 тис. грн, що може бути пов'язано зі зменшенням введення в експлуатацію нових основних засобів.

Інші операційні витрати коливалися протягом аналізованого періоду: у 2020 році вони зменшилися до 285 319 тис. грн (на 10,4% порівняно з 2019

роком), але у 2021 році зросли до 375 960 тис. грн, що становить приріст на 31,8%.

Загалом структура операційних витрат свідчить про значний вплив різних факторів, таких як економічна ситуація, стратегія підприємства та зміни у виробничій діяльності.

Динаміка операційних витрат може свідчити про ефективність управління підприємством, рівень контролю за ресурсами та вплив зовнішніх факторів на діяльність компанії. Аналіз цих витрат дозволяє виявити резерви для оптимізації, зниження собівартості продукції та підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Аналіз показників свідчить, що компанія досягла найвищої ефективності використання фондів та рентабельності у 2020 році, що пов'язано із зростанням доходів, валового прибутку та сукупного доходу. Проте в 2021 році спостерігалось зниження багатьох ключових показників, зокрема чистого доходу, валового прибутку та сукупного доходу, що свідчить про зниження ефективності діяльності, що може бути наслідком зниження доходів, підвищення витрат чи зміни ринкових умов. Значне зростання операційних витрат у 2021 році вказує на необхідність оптимізації процесів. Для покращення ситуації компанії необхідно проаналізувати причини зниження рентабельності та переглянути стратегію управління основними фондами.

Підвищення ефективності комерційної діяльності полягає в досягненні максимального збільшення обсягу виробництва та прибутку за кожну одиницю витрачених ресурсів (трудових, матеріальних і фінансових). Для цього важливо визначити критерії, які найбільш точно й повно відображають сутність ефективності як економічної категорії. Ці критерії повинні бути універсальними та придатними для оцінки всіх рівнів суспільного виробництва або господарської діяльності, в тому числі і для ТОВ «СЕ Борднетце-Україна».

В умовах ринкової економіки ефективність комерційної діяльності підприємства визначається належним функціонуванням механізмів повернення

вкладених коштів, ефективного просування та продажу товарів і послуг. Основними завданнями підприємства є прогнозування попиту, аналіз ринку споживачів і конкурентів, організація рекламної діяльності, оптимізація господарської діяльності та розширення спектра наданих послуг. Керівництво повинне своєчасно визначати перспективні ринкові можливості, регулювати асортимент продукції й орієнтуватися на освоєння нових ринків збуту [19].

Важливу роль у підвищенні ефективності виробничої діяльності відіграє устаткування. Зростання продуктивності можливе завдяки ефективній організації ремонтно-технічного обслуговування, оптимізації строків експлуатації, забезпеченню пропорційності у пропускній спроможності взаємопов'язаних технологічних груп, чіткому плануванню завантаженості обладнання, підвищенню змінності роботи та скороченню внутрішньо-змінних втрат часу. За умов обмежених ресурсів та необхідності їх економії ключовими факторами ефективності є трудомісткість, матеріаломісткість і фондомісткість продукції. Це вимагає вдосконалення технологій, спеціалізації виробництва, організації праці, застосування досягнень науково-технічного прогресу та передового досвіду [34].

Для підприємств із матеріаломістким і енергомістким виробництвом особливо актуальними є завдання економії ресурсів. Їх вирішення можливе шляхом впровадження маловідходних і безвідходних технологій, збільшення виходу корисної продукції з одиниці ресурсів, застосування дешевших видів сировини, поліпшення якості матеріалів через попередню обробку, оптимізацію управління запасами та розробку ефективних джерел постачання [31].

Ключовим напрямом підвищення ефективності виробничої діяльності є впровадження сучасних технологій, автоматизації та інформаційних систем. Це сприяє підвищенню технічного рівня устаткування, продуктивності, вдосконаленню методів організації праці та підвищенню кваліфікації персоналу.

Комерційна діяльність підприємства починається із закупівель, що формують основу відносин із постачальниками. Успішна закупівельна діяльність передбачає встановлення зв'язків із надійними партнерами, які забезпечують оптимальне співвідношення винагороди та ризиків. Комерційна служба повинна проводити ретельний аналіз і порівняння постачальників за визначеними критеріями, що відповідають цілям підприємства [19].

Аналіз стратегій комерційної діяльності ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» як систематичного процесу оцінки та вивчення дій, які підприємство здійснює для досягнення своїх бізнес-цілей дозволяє виявити сильні та слабкі сторони компанії, оцінити ризики та можливості, а також розробити ефективніші стратегії для майбутнього. Для цього проведемо SWOT-аналіз підприємства ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» (табл. 2.4), який дозволяє в комплексі оцінити сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози, що впливають на неї.

Таблиця 2.4 – SWOT – аналіз організації ТОВ «СЕ Борднетце-Україна».

Сильні сторони (strengths)	Слабкі сторони (weaknesses)
Продукція компанії відповідає найвищим стандартам якості та безпеки, що є критично важливим для автовиробників	Незадовільна структура капіталу
Впровадження інноваційних технологій в процесі виробництва кабельної продукції. Компанія постійно впроваджує нові технології, що дозволяє їй створювати продукцію, яка відповідає вимогам сучасних автомобілів	Зниження попиту та обсягів продажу продукції
Вдало підібрані місця розташування філій компанії на території України, близькість до кордонів ЄС	Маркетингові дослідження потребують посилення щодо вивчення наявних та нових каналів збуту
Високий рівень кваліфікації співробітників. Конкурентоспроможна вартість робочої сили.	Перебої постачання сировини, матеріалів та комплектуючих засобів
Конкурентоспроможна компанія і лідерські позиції на ринку виробництва кабельної продукції	Висока конкуренція, сильні гравці на ринку.
Імідж та репутація компанії на міжнародному рівні, довіра партнерів та споживачів	Посилення податкового тиску на діяльність підприємств

Продовження таблиці 2.4

Надійність: кабелі та проводки, вироблені компанією, відрізняються високою надійністю, що забезпечує безпеку та довговічність автомобілів	Зміни в митному законодавстві
Гнучкість – компанія готова розробляти індивідуальні рішення для кожного клієнта, що дозволяє їй адаптуватися до специфічних потреб автовиробників.	
Можливості (opportunities)	Загрози (threats)
Проведення маркетингових досліджень ринків збуту продукції. Розширення географії продажів для зниження залежності від одного ринку.	Наявність великих міжнародних компаній, які пропонують широкий асортимент продукції та мають значні ресурси.
Впровадження нестандартних методів просування продукції на різних ринках. Впровадження систем управління якістю та постійне вдосконалення виробничих процесів	Військові дії та економічна нестабільність. Військові дії можуть призвести до перебоїв у постачанні сировини, енергії та робочої сили.
Розвиток нових каналів реклами через мобільні додатки	Зменшення попиту на традиційні кабелі для автомобілів з двигунами внутрішнього згоряння у зв'язку з переходом на електромобілі
Впровадження інноваційних цифрових технологій управління комерційною діяльністю. Розробка нових продуктів та технологій, що відповідають сучасним трендам	Зміни в законодавстві, правових норм діяльності особливо в області торгівлі, транспортуванні та споживчих прав, системі оподаткування, можуть створити додаткові виклики
Розширення географії продажів для зниження залежності від одного ринку.	Посилення вимог до екологічної безпеки виробництва може призвести до зростання витрат
	Складність у пошуку та утриманні висококваліфікованих фахівців.

Аналіз таблиці 2.4 дає можливість зробити висновок, що система управління ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» має як сильні, так і слабкі сторони, визначає можливості розвитку та загрози для функціонування фірми. Оптимізація комерційної може забезпечити зниження витрат та підвищення конкурентоздатності та ефективності функціонування компанії в цілому

До сприятливих можливостей та переваг компанії можна віднести досвід роботи ТОВ «СЕ Борднетце-Україна», яке працює на європейському ринку вже багато років, що дозволило їй накопичити значний досвід та встановити міцні

партнерські відносини з клієнтами. Компанія має висококваліфікований персонал, який забезпечує безперебійний виробничий процес та високу якість продукції. Також «СЕ Борднетце-Україна» активно бере участь у соціальних проектах та підтримує місцеві громади. Компанія постійно інвестує в модернізацію виробництва, впровадження нових технологій та розширення асортименту продукції. Це дозволяє їй відповідати найвищим стандартам якості та задовольняти потреби все більш вимогливих клієнтів.

ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» як провідний виробник кабельної продукції для автомобільної промисловості в Україні стикається з низкою загроз та ризиків, які можуть вплинути на його діяльність. До загроз відносять конкуренцію на ринках кабельної продукції, а саме наявність великих міжнародних компаній, які пропонують широкий асортимент продукції та мають значні ресурси; зростання кількості місцевих виробників, які можуть запропонувати більш низькі ціни або більш гнучкі умови співпраці; зменшення попиту на традиційні кабелі для автомобілів з двигунами внутрішнього згорання у зв'язку з переходом на електромобілі; поява нових матеріалів та технологій, які можуть зробити продукцію компанії менш конкурентоспроможною. Серед геополітичних ризиків виділяють військові дії, які можуть призвести до перебоїв у постачанні сировини, енергії та робочої сили. Не мале значення серед ризиків функціонування ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» займають соціальні-економічні та екологічні ризики пов'язані із зменшенням попиту на кабельну продукцію внаслідок економічної кризи, зростання вартості сировини та енергії, що призводить до збільшення виробничих витрат, посилення вимог до екологічної безпеки виробництва може призвести до зростання витрат, зростаюча увага до екологічних проблем може призвести до бойкоту продукції компаній, які не дотримуються екологічних стандартів.

Висновки до другого розділу

В другому розділі проаналізовано тенденції розвитку ринку кабельної продукції в Україні з урахуванням світового досвіду функціонування компаній .

Організаційна структура ТОВ «СЕ Борднетце-Україна». побудована за принципом централізації основних функцій управління та децентралізації виробничих процесів. Така структура дозволяє забезпечити ефективну координацію діяльності всіх підрозділів компанії та швидке реагування на зміни ринкового середовища.

В другому розділі проаналізовано техніко-економічні показники функціонування ТОВ «СЕ Борднетце-Україна». Проведено аналіз стратегій, які є ключовим фактором успіху будь-якого підприємства. Він дозволяє своєчасно виявляти проблеми, розробляти ефективні рішення та забезпечувати стійкий розвиток бізнесу.

3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Цифрові трансформації в комерційній діяльності підприємства та пастки цифровізації

Цифрова революція призводить до трансформації не лише окремих компаній, але й цілих сфер та секторів як національної, так і світової економіки. Подібно до того, як створення радіотелеграфу, парової машини та транзисторів призвело до структурних змін у світовій промисловості, Інтернет, ВІГ-дані, штучний інтелект (ШІ), робототехніка та штучний інтелект (ШІ), робототехніка та інші інноваційні технології формують 6-й технологічний уклад на наших очах.

В епоху цифровізації компаніям-виробникам важко оцінити, яка цифрова бізнес-модель є «правильною». Щоб уникнути звичайних пасток цифровізації, керівники компаній і менеджери повинні ретельно оцінити кожен можливість бізнес-моделі, перш ніж взятися за їх впровадження та комерціалізацію.

Щоб скористатися можливостями, які надають цифрові технології, такі як Інтернет речей, хмарні обчислення та штучний інтелект (ШІ), промислові компанії часто укладають угоди поспіхом. Вони прагнуть повторити успіх таких глобальних високотехнологічних гігантів, як Facebook, Amazon, Apple, Netflix і Google (FAANG), шляхом запровадження інноваційних цифрових бізнес-моделей. Наприклад, інвестиції у розумні й підключені продукти з інтеграцією ШІ дозволяють компаніям, таким як Volvo та ABB, пропонувати передові цифрові рішення, зокрема управління автопарком і оптимізацію виробничих майданчиків через моніторинг і аналіз ефективності обладнання.

Однак отримувати значний прибуток від цифрових бізнес-моделей виявляється набагато складніше, ніж здається. Промислові компанії часто інвестують у цифрові технології без повного розуміння їх наслідків. Попри

спроби перейти до нових цифрових бізнес-моделей, очікуваного зростання доходу вдається досягти рідко, а іноді результат може бути навіть негативним. Це явище відоме як «парадокс цифровізації», коли значні інвестиції в цифрові пропозиції не приносять очікуваного фінансового результату.

Основним управлінським викликом цьому випадку є уникнення поспішної комерціалізації цифрових моделей бізнесу, викликаній тиском з боку клієнтів і внутрішніми цілями продажів. Замість цього компаніям необхідно зосередитися на ретельній оцінці впливу нових бізнес-моделей на свою діяльність і потенціал прибутку. Сучасні дослідження та практика поки що пропонують недостатньо інструментів і рекомендацій для ефективного вирішення цього завдання, залишаючи значні прогалини у розумінні цієї проблеми.

Науковці та практики поки що мають обмежене розуміння пасток, у які можуть потрапити виробничі компанії, а також того, як ці пастки пояснюють парадокс цифровізації. Дослідники наголошують на складності точного визначення потреб клієнтів [22, 42], а також на викликах розвитку нових партнерств і каналів дистрибуції [41].

Під час запровадження нових цифрових бізнес-моделей у процесі підписання контрактів часто виникають складні взаємозалежності з елементами та процесами, що охоплюють всю організацію. Більшість із них виходять за межі контролю операційних команд продажів. Така складність і взаємопов'язаність створюють додаткові ризики у процесі комерціалізації бізнес-моделей, оскільки незначні помилки можуть перерости в серйозні бізнес-ризики і, зрештою, призвести до невдачі. Для успішної реалізації цифрових стратегій компанії повинні глибоко розуміти причини та пастки, що лежать в основі парадоксу цифровізації.

Дослідження, проведене компанією Deloitte Globa [43], охопило понад 350 керівників підприємств виробничого, енергетичного, нафтогазового та гірничодобувного секторів. Основною метою було з'ясувати, як організації

впроваджують або планують впроваджувати цифрову трансформацію, які виклики вони зустрічають у цьому процесі, а також як формують технологічні та організаційні стратегії для досягнення своїх цілей. Результати показали, що попри оптимістичні очікування щодо впливу цифровізації, існує розрив між планами та реальними діями компаній у таких ключових сферах, як стратегія, трансформація ланцюгів постачання, підготовка персоналу та стимулювання інвестицій [43].

Через посилення конкуренції та побоювання появи нових гравців компанії часто обирають ризиковану стратегію «все або нічого». Цей підхід дозволяє їм отримати ринкову підтримку для своїх ініціатив з цифровізації у вигляді збільшення ресурсів і відкриття нових можливостей для клієнтів. Проте така стратегія може призводити до надмірної цифровізації, коли компанії впроваджують нові можливості без належного попереднього аналізу, що ускладнює реалізацію нових цифрових бізнес-моделей. Це відбувається через три поширені пастки (табл.3.1):

1. Просування цифрової бізнес-моделі без чіткого розуміння цінності для клієнта.
2. Обіцянка додаткових прибутків без розуміння механізмів створення й доставки цінності.
3. Просування цифрових можливостей без урахування економічної моделі прибутку.

Відповідно до Пастки 1: Впровадження цифрової бізнес-моделі без врахування цінності для клієнта, компанії, захоплені можливостями цифрових бізнес-моделей, часто не приділяють належної уваги оцінці реальних потреб клієнтів. Їхні зусилля не завжди спрямовані на виявлення істинної цінності, яку здатні створити цифрові рішення. Особливо це стосується компаній, орієнтованих на технічні інновації, які, будучи впевненими у потенціалі цифрових технологій, нехтують розумінням ключових вимог клієнтів.

Додаткову проблему становить те, що клієнти не завжди можуть чітко сформулювати свої потреби. У таких ситуаціях постачальники, не провівши критичного аналізу, беруться вирішувати запити, які не мають достатнього бізнес-потенціалу.

Таблиця 3.1 – Пастки цифровізації [44]

Пастка	Умови попадання в пастку
Пастка 1: просування цифрової бізнес-моделі без розуміння цінності клієнта	Інженери часто занадто захоплені вирішенням технологічних завдань Завдання для науково-дослідних розробок – зрозуміти конкретні цифрові потреби клієнта чи кінцевого користувача Відсутність здатності критично оцінювати те, що клієнт готовий платити
Пастка 2: обіцянка додаткових прибутків без розуміння процесу доставки цінності	Відсутність відповідних процедур доставки цифрових рішень у відділах продажів і обслуговування Урахування впливу коливань світового ринку на надання цифрових рішень Управління культурним зіткненням між реактивними продажами продуктів і проактивними цифровими послугами
Пастка 3: бути проданим на цифрових можливостях без розуміння формули прибутку	Погане розуміння формули прибутку Відсутність орієнтира для аналізу фінансових параметрів цифрових послуг Неправильний розрахунок прихованих витрат, пов'язаних із переходом організації на цифрові пропозиції

За Пасткою 2 (Обіцянка додаткових прибутків без розуміння процесу доставки цінності) цифрові ініціативи часто супроводжуються амбітними обіцянками створення додаткової цінності, однак не завжди передбачають чітке розуміння інфраструктури, компетенцій та процесів, необхідних для забезпечення цієї цінності. Наприклад, компанія-виробник будівельного обладнання запустила рішення для оптимізації роботи об'єктів, не маючи налагоджених систем продажу та післяпродажного обслуговування, а також відповідних навичок для управління таким масштабним проектом.

Запуск нових цифрових рішень вимагає переосмислення та адаптації процесів доставки. Часто виникають конфлікти через неузгодженість між бек-

офісами (центральноними штаб-квартирами) і фронт-офісами (дистриб'юторами), які мають досягти спільної мети комерціалізації цифрової бізнес-моделі. Серед основних проблем: необхідність одночасної роботи з кількома бізнес-моделями, зміна підходів до мислення персоналу, значні інвестиції в процеси доставки, а також управління ринковою неоднорідністю.

Цінна цифрова пропозиція може зазнати невдачі через відсутність відповідних процесів для її реалізації. Це може призвести до значного зниження цінності, незадоволеності клієнтів, втрати репутації бренду та фінансових збитків. Менеджер із продажу виробника лісового обладнання пояснив: «Наш відділ продажів звик орієнтуватися на технічні характеристики продуктів, а не на показники ефективності чи оптимізації. Ми не маємо достатнього досвіду для продажу рішень, які обіцяють заощадити клієнтам час чи оптимізувати їхній автопарк».

Пастка 3 (Продаж цифрових можливостей без розуміння формули прибутку) пояснює, що багато компаній нехтують аналізом фінансових аспектів цифрової бізнес-моделі, зокрема формулою прибутку, яка охоплює співвідношення доходів і витрат. Відсутність досвіду у фінансовому моделюванні, наприклад, розуміння того, як бізнес-модель реагує на зміни ринкових умов (коливання попиту) чи визначення ключових граничних параметрів, часто призводить до помилок у встановленні ціни та розробці контрактів.

Компанії часто припускають, що значні інвестиції у створення рішень для одного клієнта можна компенсувати масштабуванням пропозиції для інших. Проте цифрові рішення, зазвичай, мають високий рівень індивідуалізації, що обмежує їх масштабованість, якщо це не було враховано на початковому етапі. Для отримання прибутку необхідно оцінювати цінність цифрових рішень не лише для поточних клієнтів, а й для потенційного ринку.

Крім того, компанії часто недооцінюють повний спектр витрат, пов'язаних із новими цифровими можливостями. Деякі витрати можуть бути

приховані в загальній структурі витрат, інші з'являються з часом, наприклад, витрати на залучення нового обслуговуючого персоналу, модернізацію ІТ-систем, а також налаштування та підтримку цифрових платформ.

У своїх зусиллях отримати вигоду від цифровізації компанії можуть поспішити комерціалізувати нові цифрові бізнес-моделі, не ретельно враховуючи наслідки. Таким чином, цифровізація стає не лише інструментом оптимізації процесів, а й стратегічним напрямом розвитку комерційної діяльності, що дозволяє компаніям адаптуватися до швидких змін у бізнес-середовищі та задовольняти зростаючі потреби споживачів.

3.2 Заходи, спрямовані на удосконалення комерційною діяльністю ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»

Цифрові технології відіграють ключову роль у трансформації комерційної діяльності сучасних підприємств. Цифрова трансформація охопила всі сфери життя, і виробництво не стало винятком. Впровадження цифрових технологій у виробничі процеси відкриває перед підприємствами нові можливості для підвищення ефективності, зниження витрат та покращення якості продукції. Впровадження інноваційних рішень, таких як електронна комерція, автоматизовані системи управління, хмарні сервіси, штучний інтелект (AI), великі дані (Big Data) та Інтернет речей (IoT), дозволяє компаніям значно підвищити ефективність, гнучкість і точність виконання бізнес-операцій. В умовах цифровізації особливої ваги набуває автоматизація процесів управління складськими операціями, закупівлями, продажами та логістикою.

Електронні платформи для ведення бізнесу, зокрема маркетплейси, CRM-системи та ERP-рішення, допомагають підприємствам оптимізувати взаємодію з клієнтами, партнерами та постачальниками. Використання онлайн-

інструментів дозволяє швидко аналізувати ринкові тренди, адаптувати пропозиції до потреб споживачів і знаходити нові можливості для розвитку. Водночас автоматизація дозволяє знижувати операційні витрати та мінімізувати ризики людських помилок.

Штучний інтелект і аналітика даних дозволяють прогнозувати поведінку споживачів, визначати оптимальні стратегії ціноутворення, управляти запасами та формувати персоналізовані пропозиції. Завдяки Інтернету речей компанії отримують можливість відстежувати та контролювати стан активів у реальному часі, забезпечуючи прозорість і надійність усіх етапів комерційної діяльності.

Впровадження цифрових технологій також створює нові можливості для розширення ринків збуту. Завдяки глобальній мережі Інтернет підприємства можуть вести бізнес на міжнародному рівні, досягаючи нових аудиторій і підвищуючи конкурентоспроможність.

Сучасні умови діяльності підприємств характеризуються значною невизначеністю та динамічністю зовнішнього середовища, а також зростанням конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Це обумовлює необхідність пошуку нових підходів до створення конкурентних переваг. У непередбачуваному та хаотично змінюваному середовищі ключовим завданням підприємства стає своєчасне реагування на зміни. Однак складно передбачити щоденні трансформації на ринках, у конкурентному середовищі, серед партнерів і контрагентів, а також швидку появу нових продуктів і технологій. Це ускладнює оперативне впровадження стратегічних і тактичних змін. Відтак, підприємства змушені орієнтуватися на внутрішні резерви, ресурси, можливості та компетенції для формування конкурентних переваг.

Для підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства необхідно вживати заходів на двох рівнях: підприємства та держави. На рівні підприємства доцільно створити ефективну систему набору, мотивації та навчання персоналу, вдосконалювати організацію праці, впроваджувати нові методи роботи. На державному рівні важливо забезпечити проведення

ефективної економічної та соціальної політики, розвивати виробничо-господарську інфраструктуру тощо. Лише комплексне використання всіх зазначених чинників дозволить досягти високих темпів зростання ефективності економіки та діяльності підприємств.

Досвід діяльності підприємств, які працюють в умовах воєнного стану, в тому числі і для ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» і дає можливість розробити заходи, спрямовані на вдосконалення комерційної діяльності (табл. 3.2).

Інновації суттєво трансформували усталені уявлення, принципи та суть підприємницької діяльності. Розвиток цифрових технологій змушує як початківців у бізнесі, так і провідні компанії переосмислювати перспективи свого розвитку. Окрім традиційних економічних показників, дедалі важливішими стають цифрові індикатори, які визначають здатність компаній забезпечувати швидке масштабування та зростання.

Таблиця 3.2 – Заходи, спрямовані на вдосконалення комерційної діяльності ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»

Напрямок вдосконалення	Заходи	Конкурентні та потенційні переваги
1	2	3
Стратегія зменшення ризиків	Диверсифікація ринків	Розширення географії продажів для зниження залежності від одного ринку.
	Впровадження інноваційних технологій	Розробка нових продуктів та технологій, що відповідають сучасним трендам
	Підвищення якості продукції	Впровадження систем управління якістю та постійне вдосконалення виробничих процесів.
	Страховання ризиків	Захист від фінансових втрат у разі настання непередбачених обставин.
Технології, що забезпечують високу якість продукції та ефективність виробництва	Автоматизація виробництва з використанням: <ul style="list-style-type: none"> - роботизованих систем - автоматичних ліній 	Виробничі лінії обладнані автоматичними системами подачі матеріалів, контролю якості та упаковки готової продукції. Це дозволяє оптимізувати виробничі процеси та підвищити продуктивність. Для виконання монотонних і трудомістких операцій, таких як зварювання, складання джгутів та пакування, широко використовуються промислові роботи. Це дозволяє підвищити точність виконання

		операцій та знизити ризик людської помилки.
--	--	---

Продовження таблиці 3.2

1	2	3
	Системи контролю якості: - вимірювальні прилади - системи управління якістю	Для контролю геометричних розмірів, цілісності ізоляції та інших параметрів продукції використовуються системи комп'ютерного зору. Це дозволяє виявити дефекти на ранніх стадіях виробництва Ці системи дозволяють відстежувати всі етапи виробництва, аналізувати дані та вносити необхідні корективи для покращення якості
Підвищення надійності продукції	Стандартизація процесів	Автоматизація виробничих процесів дозволяє стандартизувати всі етапи виробництва, що знижує ризик виникнення дефектів.
	Використання якісних матеріалів	Сучасні технології дозволяють ефективніше контролювати якість матеріалів, що використовуються у виробництві
	Розробка нових продуктів	Завдяки використанню таких технологій, як 3D-друк та віртуальна реальність, компанія має можливість швидко розробляти нові продукти та впроваджувати інноваційні рішення.

Цифрові технології радикально змінили спосіб взаємодії між суб'єктами та об'єктами соціально-економічних відносин. Зростаючі очікування споживачів товарів і послуг, а також формування нових бізнес- і операційних моделей стимулюють організації інтегрувати цифрові технології як ключовий елемент своїх стратегій розвитку.

Стратегії комерційної діяльності встановлюють підходи організації до управління ризиками, формує організаційний потенціал і здатність адаптуватися до невизначеності. У межах цієї стратегії може бути окреслено управління ключовими категоріями витрат, взаємодія зі стратегічними постачальниками, а також забезпечення гнучкості у виборі постачальників. Стратегія враховує специфіку функцій державного органу, його операційне середовище, а також ширші економічні аспекти, включаючи підтримку малих і середніх підприємств, стимулювання інновацій, аналіз структури ринку постачальників і потенційне врахування національних інтересів.

Таким чином, використання передових технологій може суттєво підвищити ефективність реалізації комерційної діяльності ТОВ «СЕ

Борднетце-Україна». Використання сучасних технологій на виробництві ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» дозволяє забезпечити високу якість продукції, підвищити ефективність виробництва та зробити компанію більш конкурентоспроможною на світовому ринку

Висновки до третього розділу

Цифрова трансформація охопила всі сфери життя, і виробництво не стало винятком. Впровадження цифрових технологій у виробничі процеси відкриває перед підприємствами нові можливості для підвищення ефективності, зниження витрат та покращення якості продукції. Цифрова революція призводить до трансформації не лише окремих компаній, але й цілих сфер та секторів як національної, так і світової економіки.

Під час запровадження нових цифрових бізнес-моделей у процесі підписання контрактів часто виникають складні взаємозалежності з елементами та процесами, що охоплюють всю організацію. Більшість із них виходять за межі контролю операційних команд продажів. Така складність і взаємопов'язаність створюють додаткові ризики у процесі комерціалізації бізнес-моделей, оскільки незначні помилки можуть перерости в серйозні бізнес-ризики і, зрештою, призвести до невдачі. Для успішної реалізації цифрових стратегій компанії повинні глибоко розуміти причини та пастки, що лежать в основі парадоксу цифровізації.

ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» є глобальною компанією, яка працює на найвимогливіших ринках світу. Це свідчить про високий рівень професіоналізму та конкурентоспроможності українського виробника.

За результатом аналізу техніко-економічних показників функціонування ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» було запропоновано заходи, спрямовані на

вдосконалення комерційної діяльності компанії, серед яких використання стратегій зменшення ризиків функціонування компанії, технології, що впливають на якість та надійність продукції

ВИСНОВКИ

За результатами дослідження проведено аналіз комерційної діяльності, яка виступає є ключовим елементом його розвитку та успішного функціонування. Ефективне управління цією діяльністю забезпечує стабільність, зростання доходів та адаптацію до змін ринкових умов.

Управління комерційною діяльністю спрямоване на організацію технологічних і комерційних процесів, координацію дій працівників, залучених до цих процесів, та забезпечення їх узгодженості. Механізм управління комерційною діяльністю на виробничих підприємствах формується на основі виконання послідовних етапів у комерційних операціях, враховуючи організаційні й економічні аспекти. Він базується на системному та процесному підходах із використанням мотиваційних та стратегічних принципів.

Ефективність управління комерційною діяльністю досягається через застосування відповідних інструментів і методів. До них належать різноманітні способи прогнозування й планування, аналізу, мотивації працівників і оцінки результатів комерційної. Вибір засобів і методів управління залежить від низки факторів, таких як специфіка виконуваних функцій, характер управлінських рішень, об'єкти аналізу (результати, ресурси, ефективність діяльності чи ціннісні показники підприємства), а також рівень інформаційного забезпечення управлінських процесів.

У першому розділі акцентовано увагу на визначенні економічної категорії комерційної діяльності як сукупності процесів, спрямованих на виробництво, обмін і реалізацію товарів та послуг з метою отримання прибутку. Ця діяльність є основою функціонування будь-якого підприємства, незалежно від його розміру чи сфери діяльності. Проаналізовано наукові підходи до визначення поняття «комерційна діяльність», кожен із яких зосереджується лише на окремих аспектах, не розкриваючи повною мірою її сутність. На нашу

думку, комерційна діяльність є ширшим поняттям, що охоплює всі процеси, пов'язані із закупівлею та збутом, і спрямоване на задоволення потреб споживачів продукції з одночасним досягненням прибутковості.

Комерційна діяльність підприємств відіграє важливу роль у розвитку національної економіки, сприяючи зростанню обсягів виробництва, підвищенню якості товарів і послуг, створенню нових робочих місць та покращенню рівня життя населення. У роботі проаналізовано напрями реалізації комерційної діяльності за різними сферами діяльності підприємств.

Ефективне управління комерційною діяльністю вимагає визначення основних принципів і методів її реалізації, а також розробки стратегії, яка забезпечить конкурентні переваги підприємства. У роботі описано механізм організації комерційної діяльності та охарактеризовано його основні складові.

У другому розділі досліджено тенденції розвитку ринку кабельної продукції в Україні з урахуванням світового досвіду роботи компаній у цій сфері.

Організаційна структура ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» побудована на принципах централізації основних управлінських функцій та децентралізації виробничих процесів. Такий підхід забезпечує ефективну координацію діяльності всіх підрозділів компанії та оперативне реагування на зміни в ринковому середовищі.

Також у цьому розділі проведено аналіз техніко-економічних показників роботи ТОВ «СЕ Борднетце-Україна». Окрему увагу приділено аналізу стратегій, які є ключовим чинником успіху для будь-якого підприємства. Завдяки такому аналізу стає можливим своєчасне виявлення проблем, розробка ефективних рішень і забезпечення стабільного розвитку бізнесу.

Цифрова трансформація проникає у всі сфери життя, і виробнича галузь не стала винятком. Інтеграція цифрових технологій у виробничі процеси відкриває підприємствам нові можливості для підвищення продуктивності, зниження витрат і покращення якості продукції. Цифрова революція спричиняє

трансформацію не лише окремих компаній, а й цілих галузей і секторів як національної, так і глобальної економіки.

У процесі впровадження нових цифрових бізнес-моделей під час укладання контрактів часто виникають складні взаємозв'язки з елементами та процесами, які охоплюють усю організацію. Значна частина таких взаємозв'язків виходить за межі контролю операційних команд продажів. Така складність і взаємопов'язаність додають ризиків у процесі комерціалізації цифрових бізнес-моделей, оскільки навіть дрібні помилки можуть призвести до серйозних бізнес-ризиків і, зрештою, до невдач. Для успішного впровадження цифрових стратегій компанії необхідно глибоко розуміти основні причини та потенційні пастки, пов'язані з цифровізацією.

ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» є глобальною компанією, яка працює на найвимогливіших ринках світу, демонструючи високий рівень професіоналізму та конкурентоспроможності українського виробника.

На основі аналізу техніко-економічних показників діяльності ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» запропоновано заходи для вдосконалення комерційної діяльності компанії. Серед таких заходів – впровадження стратегій мінімізації ризиків, покращення технологій для забезпечення високої якості та надійності продукції.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

- 1 Аванесов Ю. А. Основи комерції / Юрій Андрійович Аванесов. – Київ: Люкс-Арт, 2018. – 217
- 2 Аналітична записка ринку високовольтних кабелів в Україні. 2022 рік. <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiticheskaya-zapiska-po-rynku-vysokovoltnyh-kabelej-v-ukraine-2022-god>
- 3 Антонюк Я.М., Шиндировський І.М. Комерційна діяльність : навч. посібник. Львів : Магнолія, 2011. 332 с.
- 4 Бабух І. Теоретичні підходи до аналізу комерційної діяльності та управління нею Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип.10 (1). С.23-26
- 5 Багрова І. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: Підручник для вузів / І. В. Багрова, Н. І. Редіна, В. Є. Власюк, О. О. Гетьман О.О. – К.: Центр навч. літ-ри, 2004. – 580 с.
- 6 Балабанова Л.В., Германчук А.М. Комерційна діяльність: маркетинг і логістика: навч. посібник. Київ : ВД «Професіонал», 2004. 288 с.
- 7 Баланс ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» за 2019 рік
- 8 Баланс ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» за 2020 рік
- 9 Баланс ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» за 2021 рік
- 10 Виноградська А. М. Комерційне підприємництво: сучасний стан, стратегії розвитку : моногр. К. : Центр навч. л-ри, 2004. 807 с.
- 11 Воронько-Невіднича Т.В., Кошулько А.В., Карасенко В.М. Особливості управління комерційною діяльністю аграрних підприємств. Приазовський економічний вісник. 2018. Випуск 6(11). С.130-134
- 12 Гонський М.Д. Сутність і зміст комерційної діяльності торговельного підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2019. Вип. 21.1. С. 177 – 182

13 Господарський кодекс України від 16 січня 2003 року № 436-IV. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15>

14 Дослідження ринку кабельно-провідникової продукції в Україні. 2021 – 1 кв. 2024 р. <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/issledovanie-rynka-kabelno-provodnikovoj-produkcii-v-ukraine-2021-1-kv-2024-gg>

15 Єрмошенко М.М. Комерційна діяльність посередницьких організацій : навч. посібник. Київ : НАУ, 2003. 345 с.

16 Звіт про фінансові результати ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» за 2019 рік

17 Звіт про фінансові результати ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» за 2020 рік

18 Звіт про фінансові результати ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» за 2021 рік

19 Іщейкін Т. Є., Олійник А. С., Козін О. О., Фурман А. С., Гринь А. І. Управління виробничо-комерційною діяльністю підприємства. Економіка та держава. 2022. № 2. С. 141–146. DOI: [10.32702/2306-6806.2022.2.141](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.2.141)

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

21 Комерційна діяльність : підруч. / за ред. проф. В. В. Апопія. – К. : Знання, 2008. – 558 с.

22 Кохтамякі, М., Паріда, В., Пател, ПК, і Гебауер, Х.. Взаємозв'язок між цифровізацією та сервітизацією: роль сервітизації в охопленні фінансового потенціалу цифровізації. Технологічне прогнозування та соціальні зміни 2020. № 151:119804. doi:10.1016/j.techfore.2019.119804

23 Криковцева Н. О. Комерційна діяльність : навч. посібник : Центр учбової літератури, 2007. 296 с

24 Крисько Ж. Сутність та види комерційної діяльності підприємства. Українська наука: минуле, сучасність та майбутнє. 2013. Вип. 18.С. 75-83.

25 Лінде Л., Сьодін Д., Паріда В. та Гебауер Х. Оцінка можливостей цифрової бізнес-моделі: основа для уникнення пасток цифровізації. Науково-

технологічний менеджмент. 2020. №64 (1), С.43–53.
<https://doi.org/10.1080/08956308.2021.1842664>

26 Манчевський В.В., Любохинець Л.С. Тенденції розвитку ринку кабельної продукції в Україні. Підприємництво та стратегічні напрями розвитку бізнес-процесів в умовах глобальних викликів: збірник матеріалів III Міжнародного науково-практичного форуму. 5-6 грудня 2024 / за ред. Любохинець Л.С., Гончар О.І., Гарват О.А. Хмельницький: ХНУ, 2024

27 Меженська В. В., Шпіріна Н. С. Механізми управління комерційною діяльністю торговельного підприємства. Бізнес-Інформ. 2019. №4. С. 144 – 146.

28 Релокувались одиниці. Як працює та що виробляє український автопром в умовах великої війни. <https://www.fin.org.ua/news/1492706>

29 Ринок кабельно-провідникової продукції в Україні: близько 90% попиту задовольняють вітчизняні виробники <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-kabelno-provodnikovoj-produkcii-v-ukraine-okolo-90-sprosa-udovletvoryaetsya-otechestvennyimi-proizvoditelyami>

30 Рихлицький В. Заводи, які працюють на Mercedes, Porsche та Audi. Що Україна виробляє для світового автопрому <https://epravda.com.ua/publications/2021/07/15/675949/>

31 Рожинський А.Л. Сутність і значення конкурентоспроможності підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2014. № 23. С. 56-61.

32 Розумей С.Б., Голь А.О. Сутність та етапи комерційної діяльності підприємства. Економіка і суспільство. 2018. Випуск 14. С. 498-504

33 Русєва О. М. Балан А. З. Стратегічне управління комерційною діяльністю підприємства // Праці Одеського політехнічного університету. 2003. Вип. 2(20). С. 1–4.

34 Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль. Економічна думка. 2016. 390 с.

35 Сатир Л. М., Стаднік Л. І., Шевченко А. О. Комерційна діяльність у системі бізнес аналітичного забезпечення розвитку ринкової інфраструктури на

основі здійснення оптової та роздрібною торгівлі. Агросвіт. № 16, 2020. С. 3-8.
URL: http://www.agrosvit.info/pdf/16_2020/2.pdf

36 Семененко О. Г., Доскоч А. С. Комерційна діяльність підприємства: система аналізу та оцінки. Економічний вісник університету. 2022. – Вип. 55. С. 105–118.

37 Серьогіна Н.В., Вішня Я.С., Сосніцька Н.О. Оцінка стану кабельної продукції та її взаємозв'язок із будівельною галуззю. Приазовський економічний вісник. 2020. Випуск 3(20). С.70-75

38 Филевич Л. Г., Попова Л. О., Прядко О. М., Мітяєва Т. Л., Прибилович Л. А. Комерційна діяльність: навчальний посібник. Харків: ХДУХТ, 2014. 225 с.

39 Череп А.В., Ортинська О.Л. Основні аспекти комерційної діяльності підприємства. Продуктивні сили і регіональна економіка. 2008. Ч.1. С.198-203

40 Чміль Г. Комплексна оцінка ефективності комерційної діяльності підприємств роздрібною торгівлі. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління підприємствами. Том 29 (68). № 4, 2018. С.117-122

41 Kamalaldin, A., Linde, L., Sjödin, D., and Parida, V. Transforming provider-customer relationships in digital servitization: A relational view on digitalization. *Industrial Marketing Management* 2020. Volume 89, August 2020, Pages 306-325 doi:10.1016/j.indmarman.2020.02.004

42 Lerch, C., and Gotsch, M. 2015. Digitalized Product-Service Systems in Manufacturing Firms: A Case Study Analysis. *Research-Technology Management*. 2015. Volume 58 (5). P 45–52. doi:10.5437/08956308X5805357

43 The Industry 4.0 paradox: Overcoming disconnects on the path to digital transformation <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/energy-and-resources/articles/the-industry-4-0-paradox.html>

44 The strategy paradox A defensive position on digital transformation
<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/industry-4-0/challenges-on-path-to-digital-transformation/strategy-paradox.html>

ДОДАТКИ

Додаток А



Рисунок 1 – Карта управлінських процесів ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» в м. Тернопіль

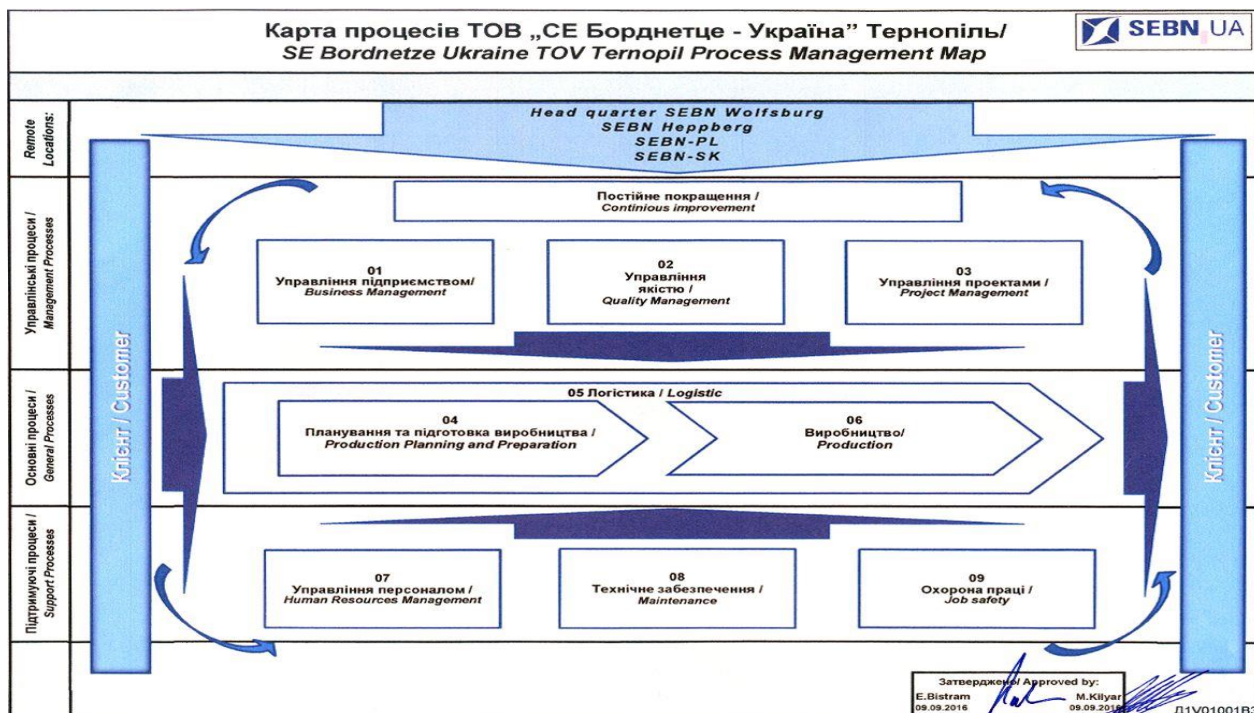


Рисунок 2 – Карта управлінських процесів ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»
в м. Чернівці

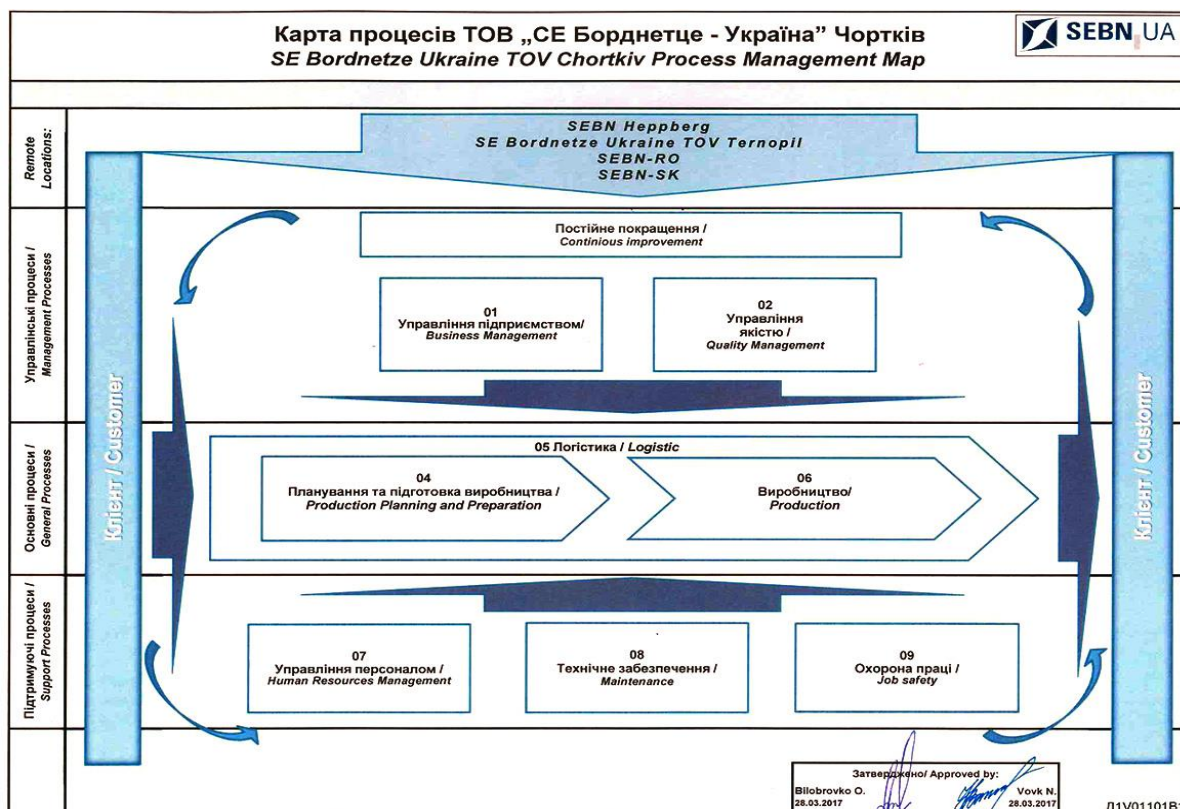


Рисунок 3 – Карта управлінських процесів ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»
в м. Чортків

Додаток Б