

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Підвищення ефективності комерційної діяльності торговельного підприємства
(на прикладі ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ» (м. Хмельницький))

Назва теми

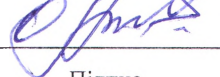
Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Шифр і назва галузі знань


Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля
Шифр і назва спеціальності

Освітньо-професійна програма Підприємництво, торгівля та комерційна логістика

Шифр: КвР.ПТ.024205.07.01.00

Виконав: здобувач 2 курсу, група ПТКЛМ-24-1  Іван КОРЧИНСЬКИЙ
Шифр Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник: доктор. екон. наук, проф.  Ольга ГОНЧАР
Науковий ступінь, наукове звання Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер: доцент  Людмила САЧИНСЬКА
Посада Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри економічної теорії,
підприємництва та торгівлі

 Лариса ЛЮБОХИНЕЦЬ
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет Управління, адміністрування та туризму

Кафедра Економічної теорії, підприємництва та торгівлі

Рівень вищої освіти Другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля

Освітньо-професійна програма Підприємництво, торгівля та комерційна логістика

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економічної теорії,
підприємництва та торгівлі

 Лариса ЛЮБОХИНЕЦЬ

“ 15 ” вересня 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Корчинського Івана Миколайовича

(Прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема роботи: Підвищення ефективності комерційної діяльності торговельного підприємства (на прикладі ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ» (м. Хмельницький))

Керівник роботи Гончар О.І., доктор економічних наук, професор

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

Затверджено наказом ректора університету від «25» серпня 2025 р. № 65

2. Термін подання здобувачем роботи на кафедру 15.12.2025р.

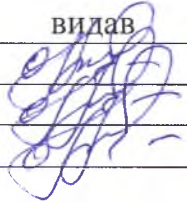
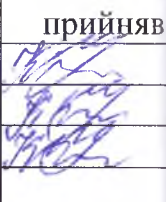
3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативні акти Уряду та Верховної Ради України, літературні джерела за темою роботи, періодичні видання щодо господарської діяльності підприємств, звіти підприємств, результати соціологічних досліджень та власних спостережень, матеріали переддипломної практики.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1. Теоретичні засади ефективності комерційної діяльності торговельного підприємства. 2. Аналітичне дослідження комерційної діяльності ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ». 3. Напрями підвищення ефективності комерційної діяльності ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ».

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень):
Складові ефективності комерційної діяльності торговельного підприємства. Структура маркетингової служби збуту. Модель маркетингу відносин із споживачами. Циркулярна модель економіки.

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

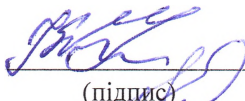
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
I	Гончар О.І., професор		
II	Гончар О.І., професор		
III	Гончар О.І., професор		

7. Дата видачі завдання 15.09.2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

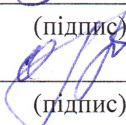
Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1 Складання плану кваліфікаційної роботи	до 15.09.25 р.	Виконано
2 Одержання індивідуального завдання	до 15.09.25 р.	Виконано
3 Підбір і опрацювання відповідних літературних джерел	до 20.10.25 р.	Виконано
4 Підготовка та написання теоретичної частини роботи (розділ 1)	до 01.11.25 р.	Виконано
5 Збір, систематизація та аналіз даних виробничо-господарської діяльності підприємства	до 05.11.25 р.	Виконано
6 Підготовка та написання аналітичної частини роботи (розділ 2)	до 25.11.25 р.	Виконано
7 Підготовка та написання рекомендаційної частини роботи (розділ 3)	до 05.12.25 р.	Виконано
8 Доопрацювання та написання фінальної версії роботи	до 10.12.25 р.	Виконано
9 Проведення попереднього захисту кваліфікаційної роботи	до 15.12.25 р.	Виконано
10 Одержання відгуку керівника роботи	до 15.12.25 р.	Виконано
11 Одержання рецензії зовнішнього рецензента	до 18.12.25 р.	Виконано
12 Захист кваліфікаційної роботи	з 22.12.25 р.	Виконано

Здобувач


(підпис)

Іван КОРЧИНСЬКИЙ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи


(підпис)

Ольга ГОНЧАР
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної роботи магістра

Підвищення ефективності комерційної діяльності торговельного підприємства

(на прикладі ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ» (м. Хмельницький))

здобувача гр. ПТКЛм-24-1 Корчинського І.М.

Науковий керівник: доктор економічних наук, професор Гончар О.І.

Загальний обсяг роботи 78 сторінок, з них 70 сторінок основного тексту, 12 таблиць, 4 рисунки, 2 додатки, 31 джерело посилання.

Перелік ключових слів: комерційна діяльність, ефективність, показники ефективності, підвищення ефективності, маркетингові інструменти.

У першому розділі узагальнено теоретичні засади ефективності комерційної діяльності торговельних підприємств.

У другому розділі проаналізовано комерційну діяльність ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ».

У третьому розділі запропоновано альтернативні шляхи підвищення ефективності комерційної діяльності досліджуваного підприємства.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в узагальненні і конкретизації теоретичних положень та запропонованих шляхах підвищення ефективності комерційної діяльності досліджуваного підприємства.

Отримані результати у вигляді пропозицій впроваджені в діяльність торговельного підприємства ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ».

Підпис



Дата

12.12.2020.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1 Ефективність в системі комерційної діяльності торговельного підприємства	9
1.2 Методичні підходи до оцінки ефективності комерційної діяльності підприємства	15
Висновки до розділу 1	21
2 АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ»	23
2.1 Загальна характеристика ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ» та ринку його функціонування	23
2.2 Оцінка ефективності управління комерційною діяльністю ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ»	35
2.3 Аналіз ефективності комерційних операцій підприємства з позицій комплексу маркетингу	40
Висновки до розділу 2	46
3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ»	48
3.1 Обґрунтування комерційної стратегії ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ»	48
3.2 Удосконалення функціонального забезпечення маркетингової діяльності ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ»	52
3.3 Підвищення ефективності комерційної діяльності принципами циркулярної економіки	59
Висновки до розділу 3	65
ВИСНОВКИ	67
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	70
ДОДАТКИ	74

ВСТУП

В умовах ринкової економіки та жорсткої конкуренції, питання ефективності стає критично важливим для виживання та розвитку будь-якого торговельного підприємства. Сучасний ринок характеризується високим рівнем конкуренції, що вимагає від підприємств постійного пошуку шляхів оптимізації процесів, зниження витрат та збільшення прибутковості. Підвищення ефективності комерційної діяльності є прямим інструментом для здобуття та утримання конкурентних переваг.

Швидкі зміни у споживчих вподобаннях, технологічний прогрес та економічна нестабільність вимагають гнучкості та адаптивності. Дослідження дозволить виявити та обґрунтувати механізми, які забезпечують стійкість підприємства до зовнішніх викликів.

Торгівля є одним із ключових секторів економіки, що генерує значний обсяг ВВП та забезпечує робочі місця. Підвищення ефективності окремих торговельних підприємств позитивно впливає на макроекономічні показники держави. Результати дослідження матимуть також і безпосередню практичну цінність для торговельних підприємств. Дослідження спрямоване на розробку конкретних, науково обґрунтованих методів, моделей та практичних рекомендацій щодо вдосконалення управлінських рішень у сфері комерційної діяльності (закупівлі, збут, ціноутворення, логістика).

Впровадження запропонованих заходів має призвести до зростання обсягів продажів, оптимізації товарних запасів, зниження операційних витрат і, як наслідок, до зростання чистого прибутку підприємства. Дослідження дозволить ідентифікувати «вузькі місця» у комерційних процесах та запропонувати шляхи їх раціоналізації, наприклад, через впровадження сучасних ІТ-технологій, методів lean management, маркетингових інструментів чи принципів циркулярної економіки.

Тема передбачає глибоке теоретичне опрацювання та емпіричний аналіз. Дослідження вимагає інтеграції знань з економіки підприємства, менеджменту, маркетингу, фінансів та логістики, що забезпечує комплексний погляд на проблему ефективності. Існує потреба в удосконаленні існуючих методик оцінки ефективності комерційної діяльності з урахуванням сучасних реалій (наприклад, оцінка ефективності електронної комерції, використання Big Data).

Дослідження дозволить систематизувати внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на комерційну ефективність, та визначити їхню ступінь впливу. Таким чином, вибір теми дослідження «Підвищення ефективності комерційної діяльності торговельного підприємства» обумовлений її високою актуальністю для сучасного бізнесу, очевидною практичною значущістю для підвищення конкурентоспроможності підприємств та необхідністю наукового обґрунтування нових підходів і методів управління комерційними процесами.

Питання розвитку і підвищення ефективності комерційної діяльності досліджували такі вчені, як В. Апопій, І. Міщук, І. Маркіна, Б. Мізюк, О. Гончар, С. Дразниця, Я. Антонюк, трактуючи з різних позицій сутність комерційної діяльності.

Однак аналіз напрацювань вітчизняних авторів свідчить про недостатню диференціацію комерційної і маркетингової діяльності. Неузгодженість думок щодо принципів ефективної організації торговельних процесів призводить до розбіжностей при оцінюванні організаційної та економічної ефективності управління комерційною діяльністю.

Тому обґрунтування сучасних концепцій підвищення ефективності комерційної діяльності є актуальною проблемою розвитку торгівлі і економіки держави в цілому. Необхідність вирішення даної проблеми за сучасних соціально-економічних умов зумовила вибір теми даного дослідження.

Метою роботи є формування теоретичних положень та обґрунтування методико-прикладних рекомендацій щодо підвищення ефективності комерційної діяльності торговельного підприємства.

Відповідно до поставленої мети, виокремлено такі завдання:

- дослідити теоретичні засади змісту ефективності комерційної діяльності торговельного підприємства;
- здійснити критичний аналіз підходів до оцінки ефективності комерційної діяльності;
- запропонувати шляхи підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є комерційна діяльність ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ». Предметом дослідження є теоретичні та методико-прикладні засади ефективності комерційної діяльності торговельного підприємства.

Для розв'язання поставлених завдань у процесі дослідження застосовувалися як загальнонаукові, так і спеціальні методи: логічного аналізу – для узагальнення теоретичних засад ефективності комерційної діяльності торговельного підприємства; порівняння та групування – для опрацювання статистичних даних; графічний метод – для представлення результатів емпіричних досліджень у наочній формі; опитування та анкетування для визначення ефективності комерційної діяльності; експертних оцінок – при оцінці конкурентоспроможності та ефективності реалізації комерційних операцій; аналізу.

Емпіричною та фактологічною базою дослідження виступали наукові результати вітчизняних та зарубіжних авторів з проблем економіки та управління підприємством, зокрема, комерційного і логістичного управління у сфері оцінки ефективності комерційної діяльності торговельного підприємства, матеріали Міністерства економічного розвитку та торгівлі України; статистична, бухгалтерська звітність ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ», авторські спостереження та експертні дослідження.

Елементи наукової новизни результатів дослідження автора полягають в узагальненні та поглибленні теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності комерційної діяльності досліджуваного підприємства.

Практична цінність результатів дослідження полягає у доведенні

теоретичних та методичних положень до рівня конкретних рекомендацій, що дозволяє приймати обґрунтовані стратегічні рішення у сфері підвищення ефективності комерційної діяльності торговельного підприємства. До таких рішень віднесено рекомендації щодо проведення оцінювання ефективності реалізації функцій маркетингу на основі розробленої анкети, формування стратегії співпраці ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ» із дистриб'юторами, а також пропозиції з удосконалення організаційної структури відділу маркетингу та збуту, використання принципів циркулярної економіки.

Апробація результатів дослідження відбулась в процесі їх обговорення на науково-практичній конференції «Інструменти регулювання національної економіки та стратегічні пріоритети розвитку підприємницької та торговельної діяльності в умовах глобальних викликів», яка проходила в межах V економічного форуму (04–05.12.2025р. м. Хмельницький, Хмельницький національний університет), та були опубліковані у збірнику матеріалів даної конференції.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку джерел посилання, що налічує 31 позицію та додатків. Загальний обсяг роботи – 78 сторінок, з яких 70 сторінок основного тексту. Робота містить 12 таблиць, 4 рисунки та 2 додатки.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Ефективність в системі комерційної діяльності торговельного підприємства

Комерційна діяльність є ключовим елементом функціонування будь-якого торговельного підприємства, оскільки безпосередньо пов'язана із процесами купівлі-продажу товарів і є джерелом формування доходу та прибутку. Комерційна діяльність охоплює комплекс заходів, спрямованих на пошук товарів та постачальників, закупівлю, організацію збуту, формування асортименту, встановлення цін, а також здійснення відповідного документального оформлення та розрахункових операцій.

Основна мета комерційної діяльності полягає в задоволенні потреб споживачів у товарах та послугах, що, у свою чергу, забезпечує досягнення головної економічної мети підприємства – отримання максимального прибутку.

До основних функцій комерційної діяльності відносять:

- закупівельну – вибір постачальників, визначення обсягів та умов закупівлі;
- асортиментну – формування оптимального товарного асортименту з урахуванням попиту;
- збутову (реалізаційну) – продаж товарів кінцевим споживачам;
- управлінську – організація, планування, контроль та аналіз комерційних процесів.

Поняття ефективності є фундаментальним в економічній теорії та менеджменті. У найширшому сенсі, ефективність (від лат. effectus – виконання, дія) – це відношення між отриманим результатом і понесеними для його досягнення витратами (ресурсами). Формально це виражається формулою:

$$E = \frac{R}{Z}, \quad (1.1)$$

де E – ефективність,

R – результат,

Z – затрати (ресурси).

У контексті торговельного підприємства, ефективність оцінюється через ступінь досягнення встановлених цілей (прибуток, обсяг продажів, частка ринку) при мінімальному використанні ресурсів (трудових, матеріальних, фінансових).

Ефективність комерційної діяльності відображає якість управління та організації процесів обігу товарів. Ефективність комерційної діяльності – це комплексний показник, що характеризує результативність використання всіх ресурсів, задіяних у процесі купівлі, доведення товарів до споживача та їх продажу.

Ефективність комерційної діяльності, як комплексний показник, визначається через фінансову, ресурсну та ринкову ефективності. Фінансова ефективність відображається через показники прибутковості (рентабельність продажів, рентабельність активів, чистий прибуток). Ресурсна ефективність характеризується швидкістю обороту товарів та оптимізацією комерційних витрат. Ринкова ефективність вимірюється через задоволеність клієнтів, обсяги продажів та ринкову частку.

Для комплексної оцінки ефективності комерційної діяльності використовується система взаємопов'язаних показників, які поділяються на узагальнюючі, часткові та якісні показники. До узагальнюючих (результативних) показників відносять прибуток від реалізації товарів, рентабельність комерційної діяльності та рентабельність продажів.

Прибуток від реалізації товарів – це абсолютний фінансовий результат.

Рентабельність комерційної діяльності (R_k) розраховують за формулою:

$$R_k = \frac{\Pi_p}{B_k} \times 100\%, \quad (1.2)$$

де Π_p – прибуток від комерційної діяльності,

B_k – комерційні витрати.

Рентабельність продажів (ROS) розраховують за формулою:

$$\frac{\text{Прибуток}}{\text{Виручка}} \times 100\%, \quad (1.3)$$

До часткових показників (показників ефективності використання ресурсів) відносять ефективність товарних запасів, ефективність праці та ефективність комерційних витрат. Ефективність товарних запасів відображає такий показник як коефіцієнт оборотності товарів (кількість обертів за період або тривалість одного оборту). Продуктивність праці комерційного персоналу – це виручка на одного працівника. Ефективність комерційних витрат відображає коефіцієнт покриття комерційних витрат прибутком.

До якісних показників ефективності комерційної діяльності відносять частку ринку підприємства, рівень задоволеності клієнтів роботою підприємства та швидкість виконання замовлень.

Висока ефективність комерційної діяльності є фундаментом конкурентоспроможності торговельного підприємства. Оптимізація комерційних витрат дозволяє підприємству пропонувати більш привабливі ціни для споживачів (цінова конкуренція). Висока оборотність товарів забезпечує краще управління асортиментом та мінімізацію ризиків морального старіння товару. Ефективна організація закупівель гарантує якість товару та стабільність постачання.

Таким чином, ефективність в системі комерційної діяльності є не лише індикатором поточного стану підприємства, але й стратегічною передумовою його стійкого розвитку та успіху на ринку.

В умовах динамічного ринкового середовища та посилення конкуренції, стратегічний фокус господарської діяльності дедалі більше зміщується у бік споживача та ринку. Ця клієнтоорієнтована парадигма суттєво підвищує значущість маркетингової складової ефективності комерційної діяльності, як чинника, що забезпечує не лише стабільне функціонування, але й поступальний розвиток торговельного підприємства. Маркетинг виступає інтеграційним механізмом, здатним реалізувати цілі всіх ключових стейкхолдерів (власників, акціонерів, управлінського персоналу).

Відповідно, у середовищі науковців та практиків особливого значення набуває проблема визначення, вимірювання та оцінки ефективності комерційних і, зокрема, маркетингових процесів. Сучасне підприємство функціонує з орієнтацією на зовнішній запит, що робить його успіх прямо залежним від результативності маркетингового інструментарію.

У науковому дискурсі існує кілька концептуальних підходів до визначення ефективності. Частина дослідників [1-3] трактує її як ступінь досягнення стратегічних цілей та максимального задоволення соціально значущих потреб. Проте найбільш поширеним і фундаментальним є результативний (витратний) підхід, який розглядає ефективність як якісну характеристику, що відображає співвідношення між отриманими результатами та понесеними для їх досягнення витратами [4, с. 3].

Хоча термін «ефективність» у комерційній сфері застосовується широко, особливої уваги вимагає ефективність управління. Спочатку дослідження управлінських процесів акцентувалося на виробничому аспекті, проте на сучасному етапі домінуючим є фокус на ефективності управління підприємством в контексті реалізації товарно-збутової політики [5, с. 110]. Ефективність нерозривно пов'язана із процесом створення та споживання благ, де ключовим є те, яку цінність і користь продукт приносить споживачеві.

Поняття «ефективність управління» слугує провідним критерієм для оцінки якості управлінської діяльності та обґрунтування управлінських рішень. Воно є предметом постійної уваги економічної науки та практики. Враховуючи

багатогранність поняття, його інтерпретація ускладнюється, оскільки необхідно розрізняти ефективність управління підприємством в цілому, ефективність окремих систем управління та ефективність виробничого процесу.

Наприклад, О.І. Іщенко та О.І. Маслак [4, с. 4] стверджують, що ефективність управління визначається, перш за все, мірою сприяння системи управління задоволенню потреб суспільства, характеризуючи її через зіставлення отриманого результату (обсягу реалізованої продукції) з витратами на виробництво та збут. Це визначення підкреслює орієнтацію виробництва на кінцевий результат. Водночас, ми вважаємо за доцільне розглядати ефективність управління не лише як кінцевий результат, а і як цілеспрямований процес, направлений на досягнення запланованих показників.

Інші автори зосереджуються на економічних показниках, визначаючи ефективність управління через скорочення витрат на одиницю продукції та підвищення рентабельності. Б. Хендерсон [6, с. 7-8] розглядає її як продуктивну та дієву функцію системи управління, що забезпечує досягнення цілей керованої системи за прийнятних витрат.

Хоча наголос на цілях, рентабельності та витратах є виправданим, ці підходи часто недооцінюють соціальну складову. Прибуток, хоч і є головною економічною метою, залежить від таких складно вимірюваних чинників, як задоволеність споживачів та ефективність використання людських ресурсів, які важко повністю охопити виключно системою «витрати-результати».

Виходячи з філософії маркетингу, як системи управління, центрованої на задоволенні потреб споживачів [15, с. 5], успіх підприємства визначається його здатністю адаптуватися до мінливого зовнішнього середовища. Маркетинг є інструментом, що активно впливає на прибутковість, і тому є ключовим важелем підвищення загальної ефективності діяльності.

Для формування авторської позиції щодо критеріїв ефективності, ми пропонуємо, що будь-який процес або кінцевий комерційний результат може вважатися ефективним, якщо він відповідає трьом взаємопов'язаним критеріям:

- соціальна орієнтація. Досягнення максимальної соціальної задоволеності (задоволеність споживачів та персоналу);
- економічна раціональність. Досягнення максимальних фінансових результатів при мінімальних ресурсних витратах;
- стратегічна відповідність. Досягнення стратегічно визначених цілей підприємства.

На підставі проведеного дослідження ефективності комерційної діяльності, ми пропонуємо визначати ефективність комерційної діяльності як комплексну, інтегруючу систему, що включає взаємоузгодження трьох ключових підсистем – функціональну, комплексну та економічну (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 – Складові ефективності комерційної діяльності торговельного підприємства

Джерело: сформовано автором

Таким чином, ефективність комерційної діяльності виступає критично важливим індикатором функціонування торговельного підприємства, який відображає ступінь досягнення поставлених цілей. Об'єктивна оцінка вимагає застосування системного підходу, що охоплює всі аспекти – від реалізації управлінських функцій до раціонального використання маркетингових ресурсів. Це дасть змогу виявити наявні недоліки та прихований потенціал для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

1.2 Методичні підходи до оцінки ефективності комерційної діяльності підприємства

Оцінка ефективності комерційної діяльності підприємства є комплексним процесом, що вимагає використання різноманітних методичних підходів для забезпечення її повноти, достовірності та об'єктивності. Вибір конкретного підходу залежить від мети оцінки, доступної інформаційної бази, галузевої специфіки підприємства та етапу його життєвого циклу.

Системний підхід розглядає комерційну діяльність як складну, цілісну систему взаємопов'язаних елементів (маркетинг, логістика, продажі, ціноутворення, управління запасами тощо), які функціонують для досягнення загальних комерційних цілей. Перевагою системного підходу є те, що він дозволяє виявити взаємозв'язки та вплив окремих елементів на загальний результат, а також ідентифікувати «вузькі місця» в системі. Оцінка ефективності відбувається на рівні всієї системи, а не лише її окремих функцій.

Ресурсний підхід фокусується на оцінці того, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси (фінансові, матеріальні, трудові, інформаційні) для забезпечення комерційних результатів. Ресурсний підхід включає показники рентабельності ресурсів (наприклад, рентабельність активів, рентабельність персоналу), оборотність ресурсів (наприклад, оборотність запасів, оборотність дебіторської заборгованості). Метою ресурсного підходу є визначення оптимальної структури та інтенсивності використання комерційних ресурсів.

Функціональний підхід оцінки ефективності комерційної діяльності передбачає оцінку ефективності за окремими комерційними функціями або напрямками діяльності. При цьому оцінюються такі окремі комерційні функції:

- ефективність збутової діяльності – аналіз обсягів продажів, темпів їх зростання, частки ринку;

- ефективність маркетингової діяльності – оцінка ROI (Return on Investment) маркетингових кампаній, ефективність ціноутворення;
- ефективність логістики та управління запасами – оцінка витрат на зберігання, транспортування, рівень обслуговування клієнтів;
- інструменти – використання специфічних функціональних KPI (Key Performance Indicators).

Комплексний підхід до оцінки ефективності комерційної діяльності поєднує елементи попередніх підходів для отримання інтегральної оцінки ефективності. Цей підхід є найбільш об'єктивним, оскільки враховує як фінансові, так і нефінансові аспекти діяльності.

Розрахунок інтегрального показника передбачає формування системи часткових показників ефективності, їх нормалізацію та згортання в єдиний інтегральний показник з використанням вагових коефіцієнтів. Інтегральний показник розраховується за формулою:

$$I = \sum_{i=1}^n w_i \cdot P_i, \quad (1.4)$$

- де: I – інтегральний показник ефективності;
- P_i – i -й нормалізований частковий показник;
- w_i – ваговий коефіцієнт i -го показника.

Для оцінки рівня ефективності комерційної діяльності використовують збалансовану систему показників (Balanced Scorecard, BSC). BSC є стратегічним інструментом, що оцінює ефективність з чотирьох ключових перспектив:

- фінансова перспектива. Традиційні фінансові показники (прибуток, рентабельність);
- клієнтська перспектива. Задоволеність клієнтів, частка ринку, утримання клієнтів;
- перспектива внутрішніх бізнес-процесів. Ефективність процесів (час виконання замовлення, якість);

– перспектива навчання та розвитку. Здібності персоналу, інновації, інформаційні системи.

Для всебічної та якісної оцінки ефективності комерційної діяльності підприємства рекомендується застосовувати комплексний підхід, який базується на інтеграції системного, ресурсного та функціонального аналізу, зокрема за допомогою інструментів, таких як, до прикладу, збалансованої системи показників (BSC).

Найбільш дискусійним питанням у теорії та практиці оцінювання ефективності комерційної діяльності залишається визначення системи показників ефективності такої діяльності.

Оскільки ефективність комерційної діяльності сильно залежить від маркетингових зусиль підприємства, то доцільно також розглянути і методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємств. Оцінка ефективності маркетингової діяльності (ЕМД) є багатоаспектною проблемою, що потребує інтеграції різних методичних підходів. У науковій літературі простежується еволюція поглядів від суто витратного виміру до комплексної оцінки, яка враховує як короткострокові фінансові результати, так і довгострокові нефінансові ефекти.

Традиційний витратний підхід фокусується на кількісному співвідношенні отриманого додаткового доходу (або іншого позитивного результату) до понесених витрат на маркетингові заходи. Згідно з інтерпретацією С. Корягіної, ефективність маркетингової діяльності (marketing effectiveness) розглядається як показник оптимальності маркетингових заходів з погляду мінімізації витрат для досягнення цілей у короткостроковій та довгостроковій перспективах.

Класичний показник економічної ефективності маркетингу (E_R) визначається за формулою:

$$E_R = \frac{\Delta P}{R}, \quad (1.5)$$

де: ΔP – приріст доходу або додатковий позитивний результат від маркетингу;

R – сукупні витрати на маркетинг.

Ключовий недолік цього підходу полягає у складності достовірного відокремлення приросту доходу, спричиненого виключно маркетинговими зусиллями, від впливу інших зовнішніх (кон'юнктура ринку, дії конкурентів) та внутрішніх (якість продукції, логістика) чинників.

Окупність маркетингових інвестицій (ROMI – Return on Marketing Investment), як похідний від показника ROI (окупність інвестицій), набув значної популярності. Він визначає рівень дохідності або збитковості маркетингових інвестицій, часто базуючись на розрахунку чистої поточної вартості (NPV):

$$ROMI = \frac{NPV}{\text{Маркетингові інвестиції}} \quad (1.6)$$

де NPV – дисконтована різниця між доходами, отриманими внаслідок маркетингового заходу, і витратами на його реалізацію.

Сучасні підходи пропонують більш широке охоплення оцінюваних параметрів, поділяючи їх за часовим горизонтом та типом показників. Оцінка ефективності маркетингової діяльності має здійснюватися в довго- та короткостроковому вимірах. Короткострокові (тактичний/оперативний рівень) – фокусуються на дохідності та результативності конкретних заходів (приріст обсягу продажів, кількість нових клієнтів).

Довгострокові (стратегічний рівень) – вимірюються індикаторами, пов'язаними з брендом та споживачами (лояльність, знання, асоціації, сприйняття бренду). Стратегічна ефективність розглядається як співвідношення ефекту від впровадження заходів до витрат і досягнення результатів саме у довготерміновій перспективі.

Західні дослідники виділяють шість ключових груп показників, що забезпечують комплексну оцінку, поєднуючи фінансові та нефінансові критерії:

- фінансові – оборот, прибуток, рентабельність;
- ринкові – частка ринку, частка реклами/промоцій;

- купівельна поведінка – лояльність клієнтів, проникнення, кількість нових клієнтів;
- зміни споживчої поведінки – задоволення клієнтів, упізнаваність бренду, наміри покупки;
- прямі клієнти/канали збуту – рівень дистрибуції, рентабельність постачальника, якість обслуговування;
- оцінка інновацій – кількість нових продуктів, частка продажу нових продуктів.

Окремі методики, як-от запропоновані групою авторів [30], акцентують на використанні якісних та кількісних показників у розрізі елементів комплексу маркетингу (реклама, стимулювання збуту) та аналізі ставлення покупців, хоча можуть недостатньо повно охоплювати показники економічної ефективності.

Незважаючи на різноманіття методик, досі відсутній єдиний загальноприйнятий підхід. Це зумовлено рядом методичних проблем, серед яких: лаговий ефект (часовий інтервал між проведенням маркетингового заходу та проявом його ефекту); складність сепарації результатів (труднощі з ізоляцією результатів, які є наслідком саме маркетингової діяльності, від інших факторів; нефінансовий вимір (значна частина маркетингових показників має якісний або нефінансовий характер (наприклад, оцінка лояльності)); довгострокові ефекти (складність оцінки всіх стратегічних та довгострокових наслідків).

З урахуванням цих складнощів, критерії ефективності маркетингової діяльності доцільно систематизувати за трьома основними складовими:

- ефективність реалізації функцій управління маркетингом. Організація роботи служби маркетингу, якість інформаційного забезпечення (МІС – маркетингова інформаційна система), рівень планування та контролю;
- ефективність комплексу маркетингу (4P/7P). Оцінка результативності товарної, цінової, розподільчої та комунікаційної політик;
- економічна ефективність. Дохідність та витратність маркетингової діяльності.

Більш повну оцінку ефективності можна здійснити за допомогою визначення та аналізу специфічних показників ефективності управлінських заходів (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Кількісні показники ефективності

Показник	Метод розрахунку
Ефективність витрат на програми	$E_{md} = \frac{\Delta Pr}{V_m}$ де $\Delta Pr = V_e - V_b$ $V_m = I_c + I_v$
Ефективність процесів (упровадження та адаптація)	$E_{md} = \frac{\Delta Pr_i}{Vmr_i}$ $E_{md} = \frac{\Delta Pr_i}{Vsp_i}$ $E_{md} = \frac{\Delta Pr_i}{Vmix_i}$
Загальна ефективність	$E_m = \frac{\sum \Delta Pr_i}{\sum (Vmr_i + Vsp_i + Vmix_i)}$

Джерело: [26]

Примітки:

- ΔPr – приріст обсягу реалізації товарів та послуг;
- V_m – сукупні витрати на маркетинг;
- V_e – обсяг реалізованих товарів і послуг на кінець періоду;
- V_b – обсяг реалізованих товарів та послуг на початок періоду;
- I_c – матеріальні витрати на маркетинг;
- I_v – фонд оплати праці менеджерів;
- ΔPr_i – приріст обсягу реалізації товарів і послуг на певному ринку;
- Vmr – витрати на дослідження на певному ринку;
- Vsp_i – витрати на реалізацію стратегічних планів на певному ринку;
- $Vmix_i$ – витрати на реалізацію комплексу маркетингу на певному ринку.

Оцінка ефективності має бути індивідуалізованою (залежно від виду бізнесу, стадії життєвого циклу) та комплексною, поєднуючи кількісні (фінансові) та якісні (споживчі/брендові) показники. Результати оцінки, які є кількісно визначеними, слугують основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Висновки до розділу 1

Проаналізувавши теоретичні засади ефективності комерційної діяльності торговельного підприємства було отримано наступні висновки.

Комерційна діяльність охоплює комплекс заходів, спрямованих на пошук товарів та постачальників, закупівлю, організацію збуту, формування асортименту, встановлення цін, а також здійснення відповідного документального оформлення та розрахункових операцій.

Ефективність комерційної діяльності – це комплексний показник, що характеризує результативність використання всіх ресурсів, задіяних у процесі купівлі, доведення товарів до споживача та їх продажу.

Для комплексної оцінки ефективності комерційної діяльності використовується система взаємопов'язаних показників, які поділяються на узагальнюючі, часткові та якісні показники. До узагальнюючих (результативних) показників відносять прибуток від реалізації товарів, рентабельність комерційної діяльності та рентабельність продажів. До часткових показників (показників ефективності використання ресурсів) відносять ефективність товарних запасів, ефективність праці та ефективність комерційних витрат. До якісних показників ефективності комерційної діяльності відносять частку ринку підприємства, рівень задоволеності клієнтів роботою підприємства та швидкість виконання замовлень.

Висока ефективність комерційної діяльності є фундаментом конкурентоспроможності торговельного підприємства. Оптимізація комерційних витрат дозволяє підприємству пропонувати більш привабливі ціни для споживачів (цінова конкуренція).

Оцінка ефективності комерційної діяльності підприємства є комплексним процесом, що вимагає використання різноманітних методичних підходів для забезпечення її повноти, достовірності та об'єктивності. Вибір конкретного

підходу залежить від мети оцінки, доступної інформаційної бази, галузевої специфіки підприємства та етапу його життєвого циклу.

Системний підхід розглядає комерційну діяльність як складну, цілісну систему взаємопов'язаних елементів (маркетинг, логістика, продажі, ціноутворення, управління запасами тощо), які функціонують для досягнення загальних комерційних цілей.

Ресурсний підхід фокусується на оцінці того, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси (фінансові, матеріальні, трудові, інформаційні) для забезпечення комерційних результатів.

Функціональний підхід оцінки ефективності комерційної діяльності передбачає оцінку ефективності за окремими комерційними функціями або напрямками діяльності.

Комплексний підхід до оцінки ефективності комерційної діяльності поєднує елементи попередніх підходів для отримання інтегральної оцінки ефективності. Цей підхід є найбільш об'єктивним, оскільки враховує як фінансові, так і нефінансові аспекти діяльності.

Розрахунок інтегрального показника передбачає формування системи часткових показників ефективності, їх нормалізацію та згортання в єдиний інтегральний показник з використанням вагових коефіцієнтів.

Для всебічної та якісної оцінки ефективності комерційної діяльності підприємства рекомендується застосовувати комплексний підхід, який базується на інтеграції системного, ресурсного та функціонального аналізу, зокрема за допомогою інструментів, таких як, до прикладу, збалансованої системи показників (BSC).

2 АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ»

2.1 Загальна характеристика ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ» та ринку його функціонування

Товариство з обмеженою відповідальністю «МК-ПОДІЛЛЯ» (далі – ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ») є суб'єктом господарювання, створеним відповідно до законодавства України та діє на підставі Статуту. Його повна юридична назва «Товариство з обмеженою відповідальністю «МК-ПОДІЛЛЯ»». Ідентифікаційний код юридичної особи (ЄДРПОУ) – 43678851. Дата заснування 24 червня 2020 року. Юридична адреса (місцезнаходження) підприємства: 31312, Україна, Хмельницька обл., Хмельницький р-н, територіальна громада Хмельницька, комплекс будівель та споруд №2. Розмір статутного капіталу – 6 млн грн. Керівником (директором) підприємства є Мороз Валентин Вікторович (додаток А).

ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ» спеціалізується на діяльності у сфері переробної промисловості, а саме – у м'ясній галузі. Основний вид діяльності за КВЕД 10.11) – виробництво м'яса. Цей вид діяльності включає забій худоби та переробку м'яса. До інших (додаткових) видів діяльності підприємства належать:

- роздрібна торгівля з лотків і на ринках харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами;
- неспеціалізована оптова торгівля;
- надання інших допоміжних комерційних послуг.

Це свідчить про вертикальну інтеграцію діяльності підприємства, що охоплює як безпосереднє виробництво (переробку), так і збут продукції через власні канали (роздрібна торгівля).

Незважаючи на відносно невеликий термін існування, підприємство демонструє активну економічну діяльність. За даними 2022 року виторг

підприємства склав майже 240 млн грн. Наявність значного статутного капіталу (6 млн грн) та високого рівня річного виторгу свідчить про потужний виробничий потенціал та значну частку на регіональному ринку м'ясної продукції.

Місією ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ» є забезпечення споживачів якісною та безпечною м'ясною продукцією, виробленою з дотриманням усіх технологічних та санітарних норм. Підприємство орієнтоване на роботу в Хмельницькому регіоні та має налагоджені зв'язки з постачальниками сировини (сільськогосподарськими підприємствами) у Хмельницькій області, що дозволяє оптимізувати логістику та контролювати якість сировини. Розташування у Хмельницькому районі забезпечує зручний доступ до транспортних магістралей для подальшого збуту продукції.

Оскільки ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ» є підприємством середнього розміру у сфері м'ясопереробної промисловості, його організаційна структура є лінійно-функціональною. Цей тип структури є найбільш поширеним для виробничих підприємств, оскільки він забезпечує чітку вертикаль влади та спеціалізацію управлінських ланок. Лінійно-функціональна структура поєднує переваги лінійної та функціональної систем. Лінійна влада забезпечує пряму підпорядкованість від вищого керівництва до нижчих ланок, відповідальних за виробництво, тоді як функціональні підрозділи (штаби) надають спеціалізовану допомогу лінійним керівникам (наприклад, бухгалтерія, відділ якості, відділ постачання).

Організаційну структуру ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ» можна представити трьома рівнями управління. Перший рівень – вище керівництво (лінійне керівництво). Цей рівень несе повну відповідальність за стратегічне управління, фінансові результати та загальну діяльність підприємства. Директор (керівник) здійснює загальне керівництво, затверджує стратегічні плани, представляє інтереси ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ» у зовнішніх відносинах.

Другий рівень управління формують функціональні підрозділи та заступники керівника (штаб). Ці підрозділи забезпечують спеціалізовану

підтримку для ефективного функціонування виробництва та збуту. Структуру функціональних підрозділів ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ» подано у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Структура функціональних підрозділів ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ»

Функціональний підрозділ	Основні функції
Головний інженер (технічний директор)	Керує виробничими процесами, обслуговуванням обладнання, контролем за технікою безпеки.
Комерційний директор	Відповідає за збут готової продукції, маркетинг, ціноутворення та логістику.
Головний бухгалтер	Веде фінансовий та податковий облік, керує фінансовими потоками, складає звітність.
Начальник відділу кадрів	Забезпечує управління персоналом, пошук та навчання співробітників.
Начальник відділу постачання	Закупівля сировини (худоби), допоміжних матеріалів та обладнання.

Джерело: сформовано автором

На третьому управлінському рівні підприємства знаходяться лінійні керівники виробничих підрозділів (цеховий рівень). Це керівники, які безпосередньо керують виробничим процесом (начальник цеху забою та первинної переробки м'яса, начальник цеху м'ясопереробки (виробництво напівфабрикатів), начальник складу та відділу зберігання готової продукції, майстри дільниць (безпосередні керівники робітників).

Між підрозділами підприємства функціонують тісні лінійні та функціональні зв'язки. Лінійні зв'язки відображають пряме підпорядкування (наприклад, директор – начальник цеху – майстер – робітник). Ці зв'язки стосуються прийняття рішень щодо виробництва. Функціональні зв'язки реалізуються у формі методичної та консультаційної допомоги (наприклад, головний бухгалтер надає вказівки начальнику цеху щодо обліку сировини).

Перевагами структури управління ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ» є чітка спеціалізація (кожен відділ (технічний, фінансовий, комерційний) виконує виключно свої функції, що підвищує професіоналізм, оперативність рішень (лінійна вертикаль забезпечує швидке доведення виробничих наказів до виконавців) та висока дисципліна (єдиноначальність дозволяє легко контролювати виконання завдань).

Таким чином, організаційна структура ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ» забезпечує необхідну стабільність та ефективність для масового виробництва, що є критично важливим для м'ясопереробної галузі.

Виробнича база ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ» являє собою сукупність виробничих фондів, необхідних для здійснення основного виду діяльності – виробництва м'яса (КВЕД 10.11). Стан бази можна охарактеризувати як функціональний та відповідний галузевим вимогам, що підтверджується значними обсягами виторгу (понад 239 млн грн на рік) та необхідністю отримувати екологічні дозволи на експлуатацію.

Виробничий комплекс ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ» формує промисловий майданчик, який включає:

1. Виробничі цехи:

- цех забою худоби. Вимагає спеціалізованого обладнання (боксы оглушення, конвеєрні лінії, пристрої для знімання шкур). Це є ключовим елементом виробничого циклу;

- цех первинної переробки та обвалювання. Приміщення для розробки туш на відруби та підготовки м'яса;

- цех виробництва напівфабрикатів. Враховуючи потужності, підприємство має лінію для виготовлення м'ясних напівфабрикатів.

2. Складське господарство:

- холодильні та морозильні камери. Вони необхідні для зберігання сировини та готової продукції при різних температурних режимах;

- склади для допоміжних матеріалів (зберігання тари, пакувальних матеріалів, спецій тощо).

3. Допоміжні об'єкти:

- адміністративно-побутові приміщення – офіси, лабораторія (для контролю якості), роздягальні, санітарні вузли;
- об'єкти інженерного забезпечення – котельня (для гарячої води та пари), очисні споруди (важливий аспект для м'ясопереробки), трансформаторна підстанція.

Виробничий цикл у м'ясопереробці є складним та вимагає дотримання жорстких санітарних та ветеринарних норм. Підприємство використовує спеціалізоване, модернізоване обладнання (лінії забою, стрічкові конвеєри, автоматичні пили для розрубів туш, вакуумні пакувальні машини). Високий виторг передбачає значну продуктивність, що досягається лише автоматизацією ключових процесів.

Виробництво м'яса, особливо процес охолодження та заморожування, є достатньо енергоємним. Це вимагає наявності потужного та надійного холодильного обладнання.

Факт подання підприємством документів для отримання «Дозволу на викиди забруднюючих речовин» свідчить про дотримання законодавства (підприємство функціонує в правовому полі), наявності джерел викидів (це типово для виробництв (котельня, вентиляція цехів, очисні споруди)), віднесення підприємства до 3-ї групи небезпечних об'єктів (класифікація підтверджує, що виробництво має певний ступінь впливу на навколишнє середовище, але є контрольованим і вимагає відповідних очисних систем).

Санітарно-гігієнічні вимоги є найжорсткішими у цій галузі. Стан виробничої бази має забезпечувати потоковість процесу (виключення перетину «чистих» та «брудних» потоків), легкість санітарної обробки приміщень та обладнання.

Загальний стан виробничої бази ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ» подано у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Характеристика стану виробничої бази ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ»

Критерій	Оцінка	Обґрунтування
Технологічний рівень	Високий/Середній	Необхідний для забезпечення високого виторгу та конкурентоспроможності.
Фізичний стан фондів	Задовільний/Новий	Заснування компанії у 2020 році передбачає, що обладнання та будівлі є відносно новими або модернізованими.
Відповідність нормам	Висока	Обов'язкова умова для роботи в харчовій галузі (НАССР, ветеринарний контроль).

Джерело: сформовано автором

Таким чином, виробнича база ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ» є потужним і сучасним комплексом, здатним забезпечувати повний цикл виробництва м'ясної продукції у великих обсягах.

Підприємство спеціалізується на первинній та вторинній переробці м'ясної сировини, пропонуючи на ринок широкий спектр м'ясної продукції. Асортимент продукції ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ» можна розділити на три ключові групи:

1. М'ясо та субпродукти (сировина для подальшої переробки). Ця категорія є безпосереднім результатом діяльності бійні та первинної переробки м'яса:

- м'ясо у тушах та напівтушах (свинина та яловичина);
- м'ясо у відрубках (обвалювання) – частини туш, підготовлені для оптової та роздрібною реалізації (лопатка, окіст, грудинка тощо);
- субпродукти (печінка, нирки, серце, язик та інше, призначені для харчових цілей або нехарчової переробки);
- нехарчові продукти (шкури, кістки та інша сировина, що є побічним продуктом забою.

2. М'ясні консерви (готова продукція тривалого зберігання). Підприємство виробляє продукцію тривалого зберігання, що свідчить про

наявність лінії консервування. Основним видом м'ясних консервів, які виготовляє та реалізує дане підприємство є тушковане м'ясо (тушонка). Це вищий сорт готової продукції, що вимагає відповідності державним стандартам якості (ДСТУ). Основними видами тушованого м'яса є свинина та яловичина (оскільки ці види м'яса є основними для консервування. Тушковане м'ясо, що реалізується підприємством являє собою герметично упаковану, стерилізовану продукцію, що забезпечує тривалий термін зберігання без холодильника.

3. Напівфабрикати та Оптова торгівля. оскільки підприємство займається роздрібною торгівлею, воно також виготовляє і м'ясні напівфабрикати (фарш, гуляш, супові набори) та здійснює реалізацію продукції великими (гуртовими) партіями (забезпечує постачання м'яса та субпродуктів для інших переробних підприємств, магазинів та HoReCa (підприємств громадського харчування)).

Ключовим фактором конкурентоспроможності продукції ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ» є дотримання високих стандартів якості. Продукція підприємства (зокрема, тушонка) маркується відповідно до ДСТУ, що підтверджує її відповідність державним вимогам щодо сировини, технології та вмісту. Також уся сировина та готова продукція підлягає обов'язковому ветеринарно-санітарному контролю, що є критичним для підприємств, які мають власну бійню.

Для роботи в харчовій галузі підприємство має мати впроваджену систему управління безпечністю харчових продуктів (НАССР – Hazard Analysis and Critical Control Points – система аналізу та контролю небезпечних чинників і критичних точок), що гарантує контроль якості на всіх етапах виробництва.

Що стосується каналів збуту, то варто відмітити, що продукція підприємства реалізується через комбіновані канали, що забезпечують широкий доступ до споживача. Готова продукція реалізується як оптом (реалізація м'яса у великих обсягах для інших компаній), так і в роздріб (реалізація кінцевому споживачеві через власні точки продажу або на ринках (КВЕД «Роздрібна торгівля з лотків і на ринках») та через дистриб'юторів (співпраця з гуртовими базами та торговельними мережами).

Таким чином, продукція ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ» характеризується широким асортиментом (від сировини до консервів), орієнтацією на державні стандарти якості та збалансованою системою збуту.

Аналіз фінансових результатів ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ» демонструє динамічне зростання підприємства з моменту його заснування у 2020 році та його значну стійкість у складних економічних умовах (додаток Б).

Для проведення аналізу скористаємося ключовими показниками фінансової звітності за 2021-2024 роки (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Основні фінансові показники діяльності ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ» протягом 2021 – 2024 років

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Динаміка 2021–2023
Дохід (виторг), тис грн	61 534	280 394	415 452	239 345	↑ 576%
Чистий прибуток, тис грн	1 400	8 365	13 299	8 724	↑ 950%
Активи, тис грн	33 088	59 288	96 783	105 659	↑ 193%
Зобов'язання, тис грн	25 608	41 444	62 444	62 596	↑ 144%
Кількість працівників	40	42	47	55	↑ 37.5%

Джерело: сформовано автором

Динаміка виторгу підприємства свідчить про агресивне нарощування обсягів виробництва та збуту. Значне зростання (2021-2023) – виторг зріс з 61,5 млн грн у 2021 році до 415,5 млн грн у 2023 році, що є феноменальним зростанням майже на 576%. Це підтверджує, що ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ» швидко

зайняло значну нішу на ринку м'ясної продукції, розширило виробничі потужності та освоїло нові канали збуту.

Зниження доходу до 239,3 млн грн у 2024 році може бути викликане зміною кон'юнктури ринку на фоні бойових дій та воєнного стану (зростання цін на сировину, зниження купівельної спроможності), операційними труднощами або ж переорієнтацією на більш маржинальні (прибуткові) види продукції замість об'ємних продажів.

Показник чистого прибутку є найбільш важливим, оскільки відображає кінцевий фінансовий результат господарської діяльності підприємства. Чистий прибуток зріс з 1,4 млн грн у 2021 році до 13,3 млн грн у 2023 році, показавши зростання у 9,5 разів. Це вказує на ефективне управління витратами та високу рентабельність реалізованої продукції. Зростання прибутку випереджає зростання доходу, що є позитивною тенденцією і свідчить про ефект масштабу (зниження частки постійних витрат на одиницю продукції).

Зростання активів та зобов'язань свідчить про розширення бізнесу та інвестиції. Загальна вартість активів зростає з 33,1 млн грн до 105,7 млн грн (на 193%), що вказує на значні інвестиції у виробничу базу (обладнання, будівлі) та поповнення оборотного капіталу (запаси, дебіторська заборгованість). Зобов'язання також зросли, що є типовим для компаній, які інвестують у розвиток за рахунок позикових коштів або комерційних кредитів.

Для оцінки фінансової стійкості розраховуємо коефіцієнт автономії підприємства (K_a) за формулою:

$$K_a = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Загальні активи}}, \quad (2.1)$$

де Власний капітал = Активи - Зобов'язання.

Результат розрахунків подано у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Характеристика фінансової стійкості ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ» у 2021 та 2024 роках

Рік	Власний капітал (тис грн)	Загальні активи (тис грн)	Коефіцієнт автономії (Ка)
2021	33 088 - 25 608 = 7 480	33 088	0.23
2024	105 659 - 62 596 = 43 063	105 659	0.41

Джерело: сформовано автором

Значне зростання коефіцієнта автономії з 0.23 до 0.41 є дуже позитивним. Це свідчить про зміцнення фінансової стійкості підприємства. Частка власних коштів у фінансуванні активів зростає, зменшуючи залежність від зовнішніх джерел фінансування.

Таким чином, ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ» демонструє відмінні фінансові результати за період 2021-2024 років, що відображає успішне становлення та експансію на ринку м'ясопереробки. У діяльності даного підприємства відмічається надзвичайно висока динаміка росту доходу та прибутку, що підтверджує ефективність виробничої та комерційної діяльності. Зростання фінансової автономії свідчить про обґрунтованість інвестицій.

Проте, зниження доходу у 2024 році вимагає уважного аналізу причин (ринкові чи внутрішні), але збереження високого рівня прибутку свідчить про здатність компанії до оптимізації бізнес-процесів. У цілому, фінансовий стан підприємства характеризується як стійкий та перспективний.

Персонал ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ» є ключовим ресурсом, який забезпечує ефективне функціонування виробничого циклу м'ясопереробного підприємства. Характеристика персоналу базується на галузевій специфіці та відомих фінансових показниках компанії.

Чисельність персоналу є відносно невеликою, що типово для автоматизованих середніх виробництв, але має стабільну позитивну динаміку (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – Характеристика персоналу ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ» протягом 2021–2024 років

Рік	Кількість працівників	Динаміка
2021	40 осіб	-
2023	47 осіб	Зростання на 17.5%
2024	55 осіб	Продовження зростання

Джерело: сформовано автором

Постійне зростання штату (з 40 до 55 осіб) свідчить про розширення виробництва та нарощування обсягів діяльності, що корелює зі значним збільшенням виторгу компанії.

Персонал підприємства, відповідно до лінійно-функціональної організаційної структури, поділяється на такі основні групи:

- керівний склад (директор, комерційний директор, головний інженер, головний бухгалтер). Ця група відповідає за стратегічне планування та загальне управління;

- спеціалісти (інженерно-технічний персонал, технологи, ветеринарні лікарі, фахівці відділу якості, бухгалтери, менеджери із закупівель та збуту). Їхня роль є критичною для дотримання технологічних процесів та санітарних норм;

- робітники – найбільша категорія. Включає робітників цеху забою та розбирання туш (обвалювальники, жилувальники), операторів обладнання (автоматичні лінії, холодильні установки), вантажники та складський персонал, підсобні робітники.

Специфіка м'ясопереробки висуває високі вимоги до професійної підготовки персоналу. Робітники, які виконують обвалювання та жилування, мають мати високу кваліфікацію, оскільки якість їхньої роботи безпосередньо впливає на вихід кінцевого продукту та відсутність втрат сировини. Технологи та інженери мають мати глибокі знання в галузі харчових технологій, холодильного обладнання та стандартів безпеки харчових продуктів (НАССР). Весь виробничий персонал зобов'язаний суворо дотримуватися санітарно-

гігієнічних вимог, проходити регулярні медичні огляди та навчання з питань безпеки харчових продуктів.

Варто відмітити, що високі фінансові показники діяльності ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ» (виторг понад 400 млн грн на 47–55 співробітників) свідчать про високу продуктивність праці на підприємстві. Відносно невелика кількість персоналу генерує значний обсяг виторгу. Це досягається завдяки автоматизації виробництва та високій інтенсивності праці.

Також варто відмітити що і керівний склад здатний ефективно організувати виробничий процес та канали збуту.

У цілому, персонал ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ» є кваліфікованим, спеціалізованим і забезпечує високу продуктивність та конкурентоспроможність підприємства на ринку м'ясопродуктів.

Таким чином, ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ» є динамічним підприємством м'ясної промисловості, яке відіграє важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки регіону та формуванні місцевого ринку м'яса та м'ясопродуктів.

2.2 Оцінка ефективності управління комерційною діяльністю ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ»

Оцінка ефективності управління комерційною діяльністю ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ» передбачає комплексний аналіз результативності збутової та маркетингової функцій підприємства, а також їхній внесок у досягнення фінансових цілей. Комерційна діяльність розглядається як сукупність процесів, спрямованих на організацію реалізації продукції, управління каналами збуту та формування попиту.

Ефективність управління комерційною діяльністю оцінюється за допомогою системи кількісних та якісних показників, що відображають використання комерційних ресурсів (персоналу, фінансів, часу) для досягнення цілей (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – Система ключових показників ефективності (КПЕ)

Група показників	Показники	Формула розрахунку
Ефективність збуту	Коефіцієнт реалізації (К _р)	$K_p = \frac{\text{Обсяг реалізованої продукції}}{\text{Обсяг виробленої продукції}} \times 100\%$
Фінансова ефективність	Рентабельність продажів (ROS)	$ROS = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чистий дохід}} \times 100\%$
Ефективність ресурсів	Коефіцієнт оборотності запасів	$K_{об.з} = \frac{\text{Собівартість реалізованої продукції}}{\text{Середньорічна вартість запасів}}$
Ефективність праці	Продуктивність праці комерційного персоналу	$ПТ = \frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Середньообл. чисел. ком. персоналу}}$

Джерело: узагальнено автором

Використовуючи дані з аналізу фінансових результатів, проведемо оцінку ключових показників комерційної діяльності (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – Оцінка фінансової ефективності (ROS) ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ» у 2021 та 2023 роках

Показник	2021 р.	2023 р.	Динаміка
Чистий дохід (тис грн)	61 534	415 452	↑ 576%
Чистий прибуток (тис грн)	1 400	13 299	↑ 950%
Рентабельність продажів (ROS)	$\frac{1400}{61534} \times 100 \approx 2,27\%$	$\frac{13299}{415452} \times 100 \approx 3,2\%$	↑ 0.93 п.п.

Джерело: узагальнено автором

Зростання рентабельності продажів з 2.27% до 3.20% свідчить про підвищення ефективності управління комерційною діяльністю. Це може бути результатом оптимізації ціноутворення (перехід до більш маржинальних груп продукції (наприклад, консерви замість необробленого м'яса), контролю комерційних витрат (успішне управління витратами на збут, маркетинг та логістику) та ефекту масштабу (збільшення обсягів продажів дозволяє зменшити частку постійних комерційних витрат на одиницю продукції).

Висока оборотність запасів (сировини та готової продукції) є критичною для м'ясопереробної галузі через обмежені терміни зберігання. З огляду на зростання виторгу, можна зробити висновок про високий коефіцієнт оборотності запасів. Це означає, що комерційна служба ефективно планує та реалізує продукцію, мінімізуючи ризики псування та фінансових втрат.

Ефективна робота комерційного відділу забезпечує швидке перетворення запасів готової продукції на грошові кошти, що позитивно впливає на ліквідність підприємства.

Комерційний успіх ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ» базується на управлінні диверсифікованими каналами збуту:

– прямий збут (роздрібна торгівля). Наявність власних точок продажу або збуту на ринках (згідно з КВЕД) дозволяє контролювати ціну та отримувати максимальну маржу, підвищуючи ROS;

– непрямий збут (оптові продажі). Співпраця з великими оптовими покупцями та мережами забезпечує великі обсяги продажів (що пояснює зростання виторгу), хоча й із меншою націнкою.

Комерційний відділ демонструє ефективність у балансуванні цих каналів, забезпечуючи як обсяги, так і високу прибутковість.

Продуктивність праці комерційного персоналу (хоча і нерозділеного у звітності) можна оцінити через загальну продуктивність праці. У 2023 році вона склала:

$$\text{Продуктивність} = \frac{415452}{47} \approx 8839 \text{ (тис грн на 1 працівника)} \quad (2.2)$$

Надзвичайно високий показник продуктивності свідчить про високий рівень автоматизації виробництва, оптимальну чисельність комерційного персоналу, що не є роздутим і ефективно справляється з обробкою замовлень та логістикою та успішне використання інформаційних технологій для управління продажами.

Управління комерційною діяльністю ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ» оцінюється як високоефективне та результативне. Результативність підтверджується агресивним зростанням виторгу на 576% та прибутку на 950% за два роки. Високий темп зростання рентабельності продажів (ROS) вказує на те, що зростання продажів досягнуто не за рахунок необґрунтованого зростання комерційних витрат. Успішне управління запасами та диверсифікація каналів збуту (опт і роздріб) демонструють здатність комерційної служби адаптуватися до ринкових умов.

З метою отримання більш детальних результатів проведемо порівняльний аналіз (бенчмаркінг) ключових показників ефективності (КПЕ) ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ» з усередненими показниками для м'ясопереробної промисловості України.

Для порівняння використаємо показник Рентабельність продажів (ROS) та Коефіцієнт оборотності запасів, що є критичними для оцінки ефективності комерційної діяльності у цій галузі (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 – Бенчмаркінг рентабельності продажів (ROS) ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ» у 2023 році

Показник	ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ» (2023 р.)	Середньогалузевий показник (М'ясні продукти, 2018 р.)	Середньогалузевий показник (М'ясо птиці, 2018 р.)
Рентабельність продажів (ROS)	3,20%	2,6%	11,3%

Джерело: узагальнено автором

Показник ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ» у 2023 році (3,20%) перевищує середньогалузевий показник для м'ясних продуктів (2,6%) у 2018 році. Управління комерційною діяльністю є ефективнішим за середній рівень по галузі. Це свідчить про успішну цінову політику, оптимізацію комерційних витрат та/або виробництво продукції з вищою доданою вартістю (маржею).

По м'ясу птиці показник ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ» (3.20%) значно нижчий за рентабельність виробництва м'яса птиці (11.3%) по галузі. Це нормальна ситуація. Виробництво м'яса птиці в Україні є високоінтегрованим, має нижчу собівартість та вищу рентабельність порівняно з переробкою свинини та яловичини, яка є основною для ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ». Непряме порівняння підтверджує, що для сегмента червоного м'яса показник 3.20% є досить високим.

Чіткі, актуальні середньогалузеві показники оборотності запасів (у днях або кількості оборотів) для м'ясопереробної галузі України у відкритих джерелах знайти досить складно. Проте, з огляду на специфіку галузі, можна застосувати якісний бенчмаркінг (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 – Бенчмаркінг оборотності запасів ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ»

Показник	ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ»	Середньогалузевий показник (якісна оцінка)
Оборотність запасів	Висока (зумовлена швидким зростанням виторгу та обмеженими термінами зберігання)	Дуже висока (критична необхідність швидкої реалізації через обмежений термін придатності)
Час обігу запасів	Коротка	Надзвичайно коротка (кілька днів)

Джерело: узагальнено автором

В м'ясопереробній галузі низька оборотність є ознакою неефективного управління збутом та несе високі ризики псування продукції. З огляду на значне зростання виторгу та зміцнення фінансової стійкості (зростання власного капіталу), можна зробити висновок, що комерційна діяльність ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ» забезпечує високу швидкість реалізації продукції. Це означає, що час обігу запасів є коротким і відповідає галузевим стандартам для запобігання втратам.

Проведений бенчмаркінг підтверджує високу ефективність управління комерційною діяльністю ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ». Підприємство демонструє рентабельність продажів (ROS 3.20%), яка перевищує середній показник для традиційної м'ясопереробки в Україні (2.6%). Комерційний підхід до збуту забезпечує високу оборотність запасів, що є обов'язковою умовою для успішної роботи в харчовій промисловості. Це свідчить про те, що ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ» є не лише фінансово стабільним, але й конкурентоспроможним підприємством, що ефективно використовує свої ресурси для отримання прибутку на ринку м'ясопродуктів.

2.3 Аналіз ефективності комерційних операцій підприємства з позицій комплексу маркетингу

Ефективність комерційних операцій будь-якого підприємства, що працює на конкурентному ринку, найкраще оцінюється через призму комплексу маркетингу (Marketing Mix), відомого як концепція 4P (Продукт, Ціна, Місце, Просування). Застосування цього підходу дозволяє провести системний та багатоаспектний аналіз діяльності ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ» на ринку м'ясної продукції.

Аналіз ефективності комерційних операцій починається з оцінки продукту, як ключового елемента, що формує виторг. Проаналізувавши асортиментну політику підприємства ми отримали наступні результати. ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ» спеціалізується на виробництві широкого асортименту м'яса та м'ясної продукції. Ефективність цієї політики оцінюється через показники прибутковості окремих товарних груп (SKU – Stock Keeping Unit – унікальний внутрішній код товару, що використовується для обліку, відстеження та управління запасами на складі або в магазині). Слід встановити, які категорії (свіже м'ясо, ковбасні вироби, напівфабрикати) генерують найбільший обсяг продажів і найвищу маржу. Неефективним вважається утримання в асортименті позицій, які мають низьку оборотність і високі витрати на зберігання.

У висококонкурентному сегменті м'ясної промисловості якість є критичним фактором. Ефективність тут визначається мінімальним рівнем браку, відсутністю скарг споживачів та позитивною репутацією бренду. Диференціація продукту (наприклад, акцент на натуральності, «фермерській якості» або спеціальних рецептурах) дозволяє виправдати вищу ціну та уникнути цінової конкуренції.

Значний вплив на конкурентоспроможність товару має і його упаковка. Для м'ясної продукції ефективна упаковка – це не лише інструмент брендингу, але й гарантія збереження якості. Ефективність сервісу (наприклад, гарантії

свіжості, умов повернення для B2B клієнтів) впливає на рівень лояльності та повторні покупки.

Тому, основними показниками ефективності комерційної діяльності з позиції маркетингового інструменту «продукт» є рівень продажів за категоріями, коефіцієнт оборотності запасів, частка нових продуктів у загальному виторгу, індекс лояльності клієнтів (NPS – Net Promoter Score – індекс лояльності клієнтів, який вимірює їхню готовність рекомендувати ваш продукт чи компанію іншим).

Цінова політика безпосередньо впливає на обсяги продажів і кінцеву прибутковість комерційних операцій. Аналізуючи цінову стратегію підприємства ми з'ясували, що ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ» має використовувати цінову стратегію, яка враховує не лише собівартість продукції (Cost-based pricing), але й ціни конкурентів (Competition-based pricing) та сприйняту цінність продукту споживачем (Value-based pricing).

Ефективність ціни оцінюється через аналіз еластичності попиту. Якщо попит на продукцію нееластичний (зміна ціни слабо впливає на обсяг продажів), це свідчить про силу бренду або унікальність продукту. Якщо ж попит високо еластичний, компанія вимушена використовувати ціну як основний інструмент конкурентної боротьби, що знижує маржу.

Ефективність комерційних операцій з оптовими та дистриб'юторськими компаніями часто залежить від ефективності системи знижок, ретро-бонусів та умов відстрочки платежу. Надмірна лібералізація цих умов може призвести до зниження чистого прибутку та зростання дебіторської заборгованості.

Показниками ефективності комерційної діяльності з позиції маркетингового інструменту «ціна» є валова маржа, чистий прибуток, рентабельність продажів, розмір дебіторської заборгованості.

Політика розподілу (дистрибуції) визначає, наскільки ефективно продукт досягає кінцевого споживача. ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ» має оцінити ефективність своїх каналів збуту. Власна роздрібна мережа забезпечує високу маржинальність, але й передбачає високі операційні витрати. Оптові

посередники (дистриб'ютори) забезпечують широке покриття ринку, але дають нижчу маржинальність. Мережевий ритейл (супермаркети) гарантують великі обсяги збуту продукції, але передбачають суворі умови та високі вимоги до логістики. HoReCa (громадське харчування – готелі, ресторани, кафе) – це стабільний B2B сегмент зі специфічними вимогами.

Ефективність комерційної діяльності тут полягає в оптимальному поєднанні цих каналів, яке забезпечує максимальне покриття ринку при мінімальних витратах.

Аналізуючи логістику та управління ланцюгами поставок варто відмітити, що для м'ясної продукції критично важливими є швидкість доставки, дотримання температурного режиму (+4 °C для охолодженої продукції) та мінімізація втрат. Ефективна логістика зменшує частку зіпсованого товару та підвищує рівень сервісу.

Показниками ефективності комерційної діяльності з позиції маркетингового інструменту «місце» є витрати на логістику у відсотках до виторгу, частка продажів за каналами, коефіцієнт виконання замовлень вчасно, оборотність запасів.

Ефективність комунікаційної політики вимірюється здатністю компанії інформувати споживачів, стимулювати продажі та будувати довгострокову лояльність до бренду. Аналіз ефективності реклами проводиться через оцінку ROI (Return on Investment – рентабельність інвестицій). Витрати на просування мають корелювати зі зростанням продажів. Важливим є також створення позитивного іміджу в ЗМІ (PR), що особливо цінно для харчової галузі.

Стимулювання збуту також суттєво впливає на ефективність комерційної діяльності будь-якого підприємства. Акції, дегустації, спеціальні пропозиції для мереж. Їх ефективність оцінюється за показником зростання продажів під час акції та відсутністю різкого спаду після її завершення (що свідчить про формування лояльності, а не лише про одноразову вигоду).

Важливим аспектом ефективності комерційної діяльності є Digital Marketing та SMM (Social Media Marketing – комплекс маркетингових заходів

для просування бренду, продукту чи послуги у соціальних мережах). У сучасних умовах ефективність комерційних операцій значно залежить від присутності в інтернеті, здатності взаємодіяти зі споживачами через соціальні мережі та використовувати таргетовану рекламу.

Показниками ефективності комерційної діяльності з позиції маркетингового інструмента «просування» є витрати на маркетинг у відсотках до виторгу, рівень впізнаваності бренду, зростання охоплення в соціальних мережах, показник конверсії рекламних кампаній.

Таким чином, ефективність комерційних операцій ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ» є оптимальною, якщо спостерігається збалансоване поєднання наступних факторів:

- висока маржа при конкурентній ціні (результат диференціації продукту);
- широке покриття ринку при мінімальних логістичних витратах;
- позитивний ROI (рентабельність інвестицій) від маркетингових інвестицій (витрати на рекламу приносять більший приріст прибутку);
- стабільне зростання частки ринку при високому рівні лояльності споживачів.

Проведення детального аналізу цих чотирьох блоків факторів дозволяє ідентифікувати «вузькі місця» у комерційній діяльності ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ» та сформулювати обґрунтовані рекомендації для підвищення загальної ефективності. Висвітленню рекомендацій щодо підвищення ефективності комерційної діяльності досліджуваного підприємства присвячено третій розділ роботи. Слабкі місця комерційної діяльності ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ» подано в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Слабкі місця комерційної діяльності ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ»

Інструмент	Слабке місце	Опис проблеми
1	2	3
Продукт (Product)	Слабка диференціація	Основна частина асортименту може мати низьку унікальність і сприйматися споживачами як товар-комодіті, що змушує компанію конкурувати переважно за ціною, а не за цінністю.
	Застаріла/незручна упаковка	Упаковка не відповідає сучасним трендам (екологічність, зручність для порційних покупок) або не виділяє продукт на полиці серед конкурентів.
	Залежність від сировини	Висока волатильність цін на м'ясну сировину може призводити до непередбачуваності собівартості та, відповідно, зниження маржі.
Ціна (Price)	Надмірна залежність від акцій мереж	Значна частина продажів відбувається лише під час акційних пропозицій великих ритейлерів, що знижує середню маржу та руйнує сприйняття «стабільної» ціни бренду.
	Неефективні умови для B2B	Надто ліберальні умови відстрочки платежу (великий термін) або високі ретро-бонуси для дистриб'юторів, що призводить до зростання дебіторської заборгованості та втрати оборотних коштів.
Місце/Розподіл (Place)	Високі логістичні витрати	Неоптимальна маршрутизація або використання застарілого транспорту, що призводить до надмірних витрат на паливо, персонал та, що критично, до збільшення відсотка псування товару під час транспортування.
	Недостатнє регіональне покриття	Концентрація продажів в одному-двох регіонах і відсутність ефективної системи дистрибуції для виходу на нові, менш конкурентні ринки.
	Конфлікт каналів	Прямі продажі (власні магазини) можуть конкурувати з оптовими каналами (дистриб'юторами) на одній і тій же території, що створює незадоволення партнерів.

Продовження таблиці 2.10

1	2	3
Просування (Promotion)	Низька впізнаваність бренду серед кінцевого споживача	Витрати на рекламу зосереджені на торговому маркетингу (робота з ритейлом), а не на бренд-маркетингу, тому споживач вибирає товар за ціною, а не за назвою «МК-ПОДІЛЛЯ».
	Відсутність цифрової комунікації	Слабке використання або повна відсутність якісного SMM, таргетованої реклами та прямого зв'язку зі споживачем через інтернет.
	Невимірюваний ROI	Відсутність чіткої системи оцінки ефективності витрат на маркетинг та рекламу. Гроші витрачаються без розуміння реального приросту прибутку.

Джерело: узагальнено автором

Як зазначено у таблиці 2.10, основними слабкими сторонами у комерційній діяльності ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ» є слабка диференціація товару, неякісна упаковка, висока залежність від сировини та акцій торговельних мереж, мало ефективні умови для співпраці у сегменті B2B, високі логістичні витрати та недостатнє регіональне покриття, наявність конфлікту каналів розподілу, низька впізнаваність бренду та практична відсутність цифрової комунікації, невимірюваний ROI. Основною причиною усіх цих недоліків у комерційній діяльності даного підприємства є воєнний стан та бойові дії на території нашої держави.

Висновки до розділу 2

Товариство з обмеженою відповідальністю «МК-ПОДІЛЛЯ» є суб'єктом господарювання, створеним відповідно до законодавства України та діє на підставі Статуту. Дата заснування 24 червня 2020 року.

ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ» спеціалізується на діяльності у сфері переробної промисловості, а саме – у м'ясній галузі. Основний вид діяльності за КВЕД 10.11 – виробництво м'яса. До інших (додаткових) видів діяльності підприємства належать роздрібна торгівля з лотків і на ринках харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами; неспеціалізована оптова торгівля; надання інших допоміжних комерційних послуг.

Оскільки ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ» є підприємством середнього розміру у сфері м'ясопереробної промисловості, його організаційна структура є лінійно-функціональною.

Виробничий комплекс ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ» формує промисловий майданчик, який включає виробничі цехи, складське господарство та допоміжні об'єкти. Підприємство спеціалізується на первинній та вторинній переробці м'ясної сировини, пропонуючи на ринок широкий спектр м'ясної продукції (м'ясо свіже, м'ясні напівфабрикати, субпродукти, нехарчові продукти та м'ясні консерви).

Ключовим фактором конкурентоспроможності продукції ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ» є дотримання високих стандартів якості.

Що стосується каналів збуту, то варто відмітити, що продукція підприємства реалізується через комбіновані канали, що забезпечують широкий доступ до споживача.

Аналіз фінансових результатів ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ» демонструє динамічне зростання підприємства з моменту його заснування у 2020 році та його значну стійкість у складних економічних умовах.

Високі фінансові показники діяльності ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ» (виторг понад 400 млн грн на 47–55 співробітників) свідчать про високу продуктивність праці на підприємстві. Відносно невелика кількість персоналу генерує значний обсяг виторгу. Це досягається завдяки автоматизації виробництва та високій інтенсивності праці.

Зростання рентабельності продажів з 2.27% до 3.20% свідчить про підвищення ефективності управління комерційною діяльністю. Це може бути результатом оптимізації ціноутворення (перехід до більш маржинальних груп продукції (наприклад, консерви замість необробленого м'яса), контролю комерційних витрат (успішне управління витратами на збут, маркетинг та логістику) та ефекту масштабу (збільшення обсягів продажів дозволяє зменшити частку постійних комерційних витрат на одиницю продукції).

Проведений бенчмаркінг підтверджує високу ефективність управління комерційною діяльністю ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ». Підприємство демонструє рентабельність продажів (ROS 3.20%), яка перевищує середній показник для традиційної м'ясопереробки в Україні (2.6%). Комерційний підхід до збуту забезпечує високу оборотність запасів, що є обов'язковою умовою для успішної роботи в харчовій промисловості. Це свідчить про те, що ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ» є не лише фінансово стабільним, але й конкурентоспроможним підприємством, що ефективно використовує свої ресурси для отримання прибутку на ринку м'ясопродуктів.

Ефективність комерційних операцій ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ» є оптимальною, оскільки спостерігається збалансоване поєднання таких факторів, як висока маржа при конкурентній ціні (результат диференціації продукту), широке покриття ринку при мінімальних логістичних витратах, позитивний ROI (рентабельність інвестицій) від маркетингових інвестицій (витрати на рекламу приносять більший приріст прибутку) та стабільне зростання частки ринку при високому рівні лояльності споживачів.

3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ»

3.1 Обґрунтування комерційної стратегії ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ»

Цей розділ роботи присвячений детальному обґрунтуванню комерційної стратегії, рекомендованої для впровадження на ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ», з метою забезпечення його стійкого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та максимізації прибутковості.

На основі проведеного раніше аналізу діяльності ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ» (включаючи фінансовий, ринковий та SWOT-аналіз) було виявлено низку ключових проблем та невикористаних можливостей, які вимагають стратегічного реагування. Першою проблемою підприємства є його надмірна залежність від обмеженого асортименту продукції. Хоча компанія має сильні позиції на певних сегментах, розширення пропозиції є необхідним для мінімізації ризиків.

Також було відмічено недостатню присутність підприємства у цифрових каналах збуту. Потенціал онлайн-продажів та просування використовується не повною мірою.

Підприємство характеризується високою чутливістю до цінових коливань на ринку через відсутність яскраво виражених конкурентних переваг, окрім ціни. Також існує потреба в оптимізації внутрішніх бізнес-процесів для зниження собівартості та підвищення комерційної ефективності.

З огляду на результати аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, для ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ» обґрунтовується вибір комбінованої комерційної стратегії, що базується на моделі Портера, з акцентом на диференціації та фокусуванні на певних сегментах при збереженні контролю над витратами. Стратегічними цілями при цьому є:

- збільшення частки ринку на 10% протягом наступних 3-х років;

- підвищення рентабельності продажів на 5% за рахунок оптимізації витрат та підвищення маржинальності диференційованої продукції;
- формування стійкого конкурентного іміджу як надійного та інноваційного постачальника і виробника.

Для більшої диференціації компанія має відійти від чистої цінової конкуренції, пропонуючи продукцію або послуги, які сприймаються споживачами як унікальні або кращі за якістю. Першим напрямом такої диференціації є удосконалення якості обслуговування клієнтів (персональний підхід, швидкість реакції, післяпродажний супровід). Другий напрямок – це впровадження інноваційних або спеціалізованих продуктів та послуг, які задовольняють специфічні потреби вузьких сегментів ринку (наприклад, екологічна продукція, індивідуальні рішення).

Важливим стратегічним рішенням для підприємства є його фокусування (концентрація) на певних сегментах. Фокусування дозволить ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ» сконцентрувати ресурси на найбільш прибуткових або перспективних клієнтських сегментах (наприклад, великі корпоративні клієнти, певні регіони, високомаржинальні ніші) і максимізувати ефект від диференціації.

Обрана комерційна стратегія вимагає впровадження конкретних тактичних заходів за основними функціональними напрямками (товар, збут, ціна та комунікації).

Основними положеннями товарної стратегії (стратегії продукту) є:

- розширення асортименту – додавання преміальних або спеціалізованих позицій, що мають вищу маржинальність;
- брендування та пакування – посилення ідентифікації бренду, що підкреслює якість та унікальність;
- додаткова підтримка товару (додаткові послуги) – надання консультацій, монтажу, навчання чи сервісного обслуговування як елементів диференціації.

Збутова та дистрибуційна стратегія (стратегія місця збуту) передбачає:

- омніканальність збуту – інтеграція традиційних (фізичні точки, дилери) та цифрових каналів збуту (власний інтернет-магазин, маркетплейси);

- географічна експансія – поступовий вихід на нові регіональні ринки, де виявлено високий попит на диференційовану продукцію;

- прямі продажі ключовим клієнтам (персоналізація збуту) – створення відділу по роботі з ключовими клієнтами (КАМ) для стратегічних сегментів.

Ключовими елементами цінової стратегії мають стати:

- ціноутворення на основі цінності (Value-Based Pricing). Для диференційованих товарів та послуг ціна встановлюється відповідно до їхньої сприйнятої клієнтом цінності, а не лише собівартості;

- конкурентне ціноутворення – збереження конкурентних цін на стандартизований асортимент з метою утримання частки ринку;

- система знижок та лояльності – розробка гнучкої системи для стимулювання об'ємних та повторних продажів.

Структура комунікаційної стратегії (стратегії просування) передбачає:

- цифровий маркетинг – активне використання SEO (Search Engine Optimization – пошукова оптимізація сайтів), контекстної реклами, соціальних мереж для просування унікальних переваг та роботи з цільовими сегментами;

- PR та репутаційний менеджмент – участь у галузевих виставках, публікації кейсів успіху, формування іміджу експерта у своїй ніші;

- персоналізовані комунікації – побудова довгострокових відносин з клієнтами через CRM-систему.

Впровадження обґрунтованої комерційної стратегії дозволить ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ» збільшити чистий прибуток, підвищити ROA та ROE, зміцнити позиції на ринку, підвищити впізнаваність бренду, зменшити операційні витрати та підвищити швидкість обслуговування замовлень.

Проте, впровадження запропонованої комерційної стратегії супроводжується певним набором ризиків. Основні ризики, пов'язані з реалізацією стратегії, наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Основні ризики ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ», пов'язані з реалізацією комерційної стратегії

Ризик	Ймовірність	Вплив	Заходи мінімізації
Реакція конкурентів на диференціацію	Середня	Високий	Швидкість інновацій, юридичний захист унікальних рішень.
Недостатній попит на нові продукти	Середня	Середній	Ретельне тестування ринку перед повномасштабним запуском.
Витрати на впровадження інновацій	Висока	Середній	Поетапне фінансування, залучення грантів/кредитів під розвиток.

Джерело: узагальнено автором

Таким чином, обґрунтована комбінована комерційна стратегія, що поєднує диференціацію та фокусування, є найбільш доцільною для ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ», оскільки вона дозволяє використовувати внутрішні сильні сторони для максимізації переваг у привабливих сегментах ринку та мінімізації впливу цінової конкуренції.

3.2 Удосконалення функціонального забезпечення маркетингової діяльності ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ»

Для оптимізації організаційної структури управління комерційною діяльністю на ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ», перш за все, необхідно створити групу з дослідження ринку. Дана група у складі двох осіб має здійснювати вивчення перспектив розвитку галузі, вивчення перспектив розвитку наявних ринків збуту, а також виявлення потенційних ринків, вивчення постачальників як наявних, так і потенційних, вивчення і систематизація відомостей про конкурентів, вивчення можливостей власного підприємства (у зіставленні з даними про основних конкурентів), розробка і представлення керівництву прогнозів по кон'юнктурі і місткості ринків збуту, прогнозування зміни різних складових витрат виробництва та реалізації, співвідношення між попитом і пропозицією і на цій основі прогнозування цін на дані товари та послуги, систематичне спостереження за ринками збуту і коректування прогнозів.

Також, для вдосконалення управління комерційною діяльністю на ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ» визначено ряд завдань, які необхідно вирішити підприємству. Серед таких завдань є наступні:

- контроль закупок;
- контроль за підтримкою асортименту;
- робота з незадоволеним попитом;
- впровадження нової системи поставки товару;
- оптимізація системи ціноутворення;
- впровадження системи розрахунку та навчання допоміжного персоналу;
- контроль за товарооборотом і складських запасів;
- контроль знижок та націнок;
- розвиток персоналу.

Для досягнення цілей збутової діяльності та ефективного реалізації стратегії збутової діяльності запропоновано інтегровану організаційну структуру відділу

маркетингу та збуту, орієнтовану на налагодження партнерських взаємовідносин з усіма учасниками розподілу продукції. Удосконалена організаційна структура відділу збуту для ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ» (рисунок 3.1), новизна якої полягає в поєднанні і узгодженні загальної цінності з покупцями та іншими зацікавленими сторонами.



Рисунок 3.1 – Структура маркетингової служби збуту

Джерело: сформовано автором

У подальшому викладенні роботи особлива увага буде приділена взаємовідносинам із споживачами. Перш ніж почати впроваджувати нову програму або поліпшувати маркетинг відносин зі споживачами, для ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ» важливо усвідомити, в якому становищі воно перебуває в даний час. Це дозволить краще визначити пріоритетні напрямки діяльності. На основі дослідження розроблених різними вченими моделей відносини зі споживачами уточнено і доповнено етапи взаємодії з ними, в результаті чого пропонується модель в іншому вигляді (рисунок 3.2), реалізація якої сприяє досягненню мети задоволення потреб обох сторін.

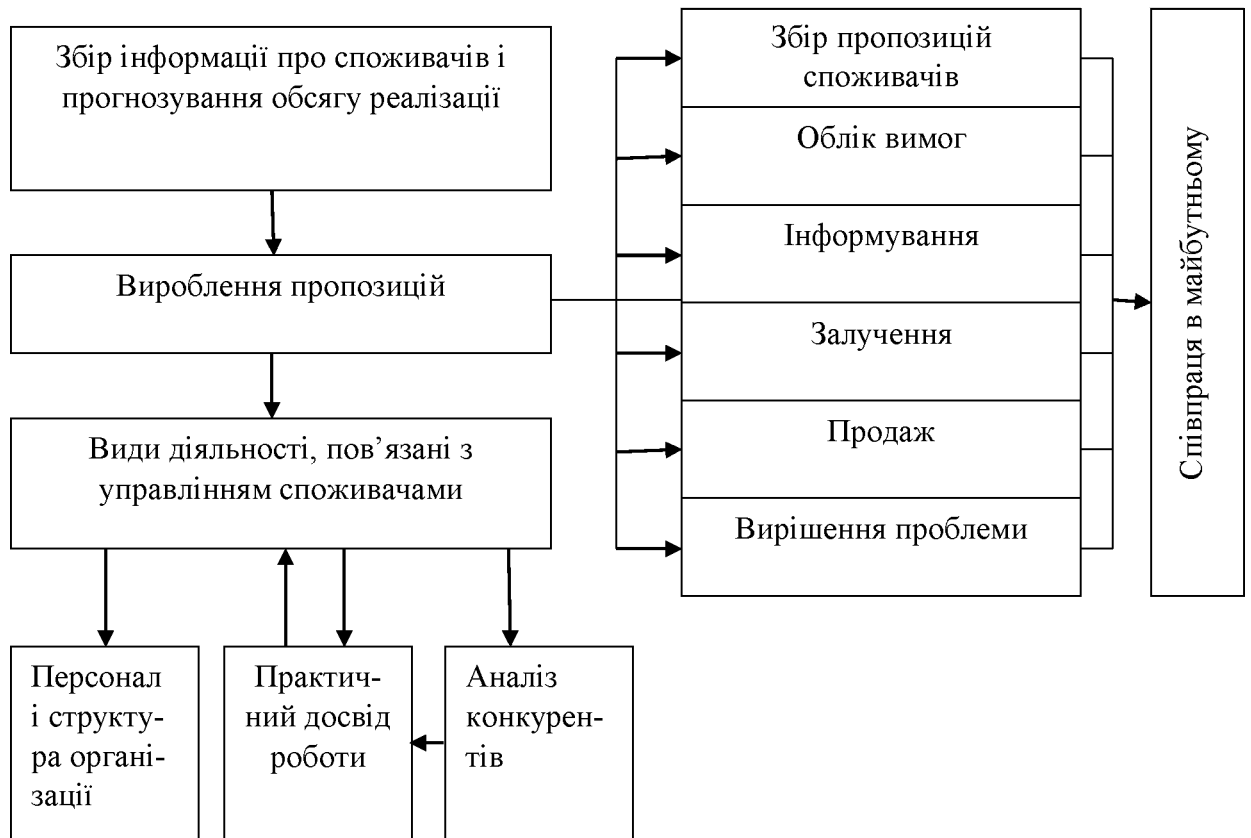


Рисунок 3.2 – Модель маркетингу відносин із споживачами

Джерело: сформовано автором

Процес починається із з'ясування різних поведінкових аспектів споживачів. Вихідні матеріали для цього можна частково отримати з внутрішніх інформаційних джерел, якими є розроблені в майбутньому підприємством бази даних. Після того як процес вивчення почнеться, можна планувати залучення споживачів, їх утримання і підвищення ефективності роботи на ринку.

Поглиблене розуміння питання допомагає сформулювати відповідну пропозицію для кожного споживача і розробити види діяльності на основі необхідної їм цінності, після чого воно має бути повідомлено як споживачеві, так і тим співробітникам, які будуть займатися його реалізацією. Крім того, воно має бути доведене до всіх постачальників і посередників. Всіма цими видами діяльності займаються співробітники, яким допомагають це робити керівники і вся структура організації. Для підприємства, в першу чергу,

необхідно, щоб всі її члени розуміли і поділяли спільні цінності, що забезпечують ефективний маркетинг взаємин із споживачами. Вони також мають володіти всіма якостями, необхідними для виконання своєї роботи, і постійно розвивати їх.

Розроблені плани і цілі визначають види діяльності протягом усього циклу взаємодії підприємства із споживачами. Оскільки підприємство в першу чергу цікавить маркетинг взаємин із споживачами, слід пам'ятати, що ці взаємини у міру їх розвитку змінюються. У різних взаємин різні терміни тривалості. Втім, не всі споживачі проходять через кожен з цих етапів, і з однаковою швидкістю, тому і маркетинговий підхід може бути різним:

- для потенційних споживачів – у міру того як вони отримують мотивацію до взаємодії і потім переходять у категорію фактичних споживачів – за допомогою управління запитами;

- для первинних споживачів – коли виробник дає їм зрозуміти, що вони для нього бажані, вивчає їх потреби і переваги;

- для вже наявних споживачів – дізнаючись їх можливості з придбання інших товарів і послуг. Практичний досвід роботи з споживачами складається з взаємодії з іншими підприємствами-виробниками. Нам необхідно зрозуміти, чи позитивний цей досвід і як він впливає на відносини покупців до нашої продукції і на поведінкові мотиви.

З метою підвищення ефективності комерційної діяльності доцільно збутову політику ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ» розробляти і узгоджувати у вигляді «Положення про маркетингову і збутову політику». Документальне закріплення маркетингової політики доцільно з таких причин:

- доцільність формального встановлення показників збутової діяльності для контролю;

- необхідність обґрунтування типових рішень у випадку настання змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі;

- документально закріплені положення регламентації фахівців

підприємства щодо розроблення планів досліджень різних аспектів ринку, кошторису витрат на маркетингову діяльність, планів залучення споживачів і формування портфеля замовлень;

– потреба візуалізації взаємозв'язку різних аспектів збутової діяльності і формування єдиного бачення збутової роботи та виникаючих проблем, що змусить працівників розуміти проблеми не тільки свого відділу, але і інших підрозділів підприємства;

– відповідальність керівників за перспективи розвитку підприємства, а також зростання ефективності маркетингової діяльності;

– формально визначити та документально закріпити стандарти маркетингової діяльності, що сприятиме уникненню зловживань і помилок.

Персонал, що має відношення до реалізації продукції, має бути ознайомлений з інформацією в «Положенні про маркетингову і збутову політику», зобов'язаний чітко дотримуватися прийнятих рішень у своїй поточній діяльності і не розголошувати наявну інформацію за межами підприємства.

Обов'язки щодо здійснення контролю за дотриманням даного Положення доцільно покласти на начальника маркетингової служби підприємства.

Внаслідок динамічних (мінливих) зовнішніх і внутрішніх умов та адекватного реагування підприємства на зміни ринкової кон'юнктури, необхідно щомісяця проводити робочі наради, що дозволяють контролювати ефективність окремих елементів збутової політики маркетингу, вносити оперативні поправки в діяльність підприємства (маркетингової служби) та своєчасно змінювати маркетингові стратегії підприємства.

Запропоновані рекомендації з організації збутової політики дадуть змогу забезпечити ефективність збутової діяльності, цілеспрямований вплив на споживачів і довгострокове співробітництво відділів підприємства. Розроблені напрямки, що сприяють налагодженню міжфірмових партнерських відносин і збільшення обсягів продажів, дозволять оперативно реагувати на кризові ситуації, які виникають на підприємстві, зорієнтуватися в умовах зміни форм і

методів організації його діяльності, збільшити ефективність підприємства в цілому.

В результаті проведеного аналізу було виявлено ряд недоліків у комерційній діяльності досліджуваного підприємства. Для перетворення «вузьких місць» на конкурентні переваги рекомендується впровадити наступні стратегічні та тактичні кроки, розподілені за блоками комплексу маркетингу «4Р».

Удосконалення продуктової політики рекомендовано здійснити завдяки реалізації стратегії диференціації через якість:

- створення преміальної лінійки товару (наприклад, «чистий продукт», «без ГМО» «без антибіотиків») з відповідною ціною та упаковкою;
- впровадження унікальних технологій (наприклад, шокове заморожування, спеціальне дозрівання), які можуть бути чітко комуніковані споживачу;
- оновлення упаковки – розробка дизайну, який підкреслює свіжість, екологічність та зручність (наприклад, вакуумна упаковка з легким відкриванням, сімейні формати);
- оптимізація асортименту – регулярний аналіз прибутковості за SKU та виведення з асортименту 10-15% найбільш збиткових та низькооцінюваних позицій.

Оптимізація цінової політики підприємства передбачає:

- перехід до Value-based Pricing – встановлення ціни на диференційовану продукцію на основі сприйнятої споживачем цінності, а не лише на собівартості;
- контроль акційного навантаження – обмеження частоти та глибини знижок у мережах. Перенесення фокусу стимулювання збуту з прямого зниження ціни на бонусні програми або пропозиції типу «2+1»;
- жорсткіший контроль дебіторської заборгованості – перегляд та скорочення термінів відстрочки платежу для дистриб'юторів, які систематично порушують терміни оплати.

Покращення політики розподілу (логістики) пропонується здійснювати через:

- впровадження системи оптимізації маршрутів. Використання програмного забезпечення (наприклад, GPS-трекінг, системи планування логістики) для зниження витрат на паливо та скорочення часу доставки;
- розширення власної роздрібною мережі. Відкриття фірмових точок у місцях з високим трафіком для забезпечення прямої комунікації зі споживачем та отримання вищої маржі;
- диверсифікація каналів збуту. Активний розвиток каналу e-commerce (власна онлайн-доставка м'яса) як додаткового, високомаржинального каналу збуту.

Посилити комунікаційну політику досліджуваного підприємства пропонуємо такими шляхами:

- проведення стратегічного Brand-Building – перенесення фокусу маркетингових витрат із чистого trade-marketing на brand-marketing. Просування історії бренду, його цінностей (наприклад, локальність, свіжість, традиції) через медіа-канали;
- забезпечення цифрової присутності підприємства на ринку (створення активних, професійних сторінок у соціальних мережах (Facebook, Instagram) для прямого спілкування зі споживачами);
- використання таргетованої реклами для просування преміальних лінійок товару;
- вимірювання ефективності (ROI) – впровадження обов'язкової оцінки повернення інвестицій (ROI) для кожної значної маркетингової кампанії, що дозволить відсіяти неефективні витрати.

Ключовим показником підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства є зростання його чистого прибутку (а не лише виторгу) при одночасному зниженні операційних витрат та зростанні частки брендovих продажів (не акційних).

3.3 Підвищення ефективності комерційної діяльності принципами циркулярної економіки

У сучасному світі, що стикається з викликами обмеженості ресурсів та забруднення навколишнього середовища, концепції циркулярної економіки стають ключовим фактором стійкого розвитку. Одним із центральних елементів цієї економіки є концепція 3R (Reduce, Reuse, Recycle) – зменшення споживання, повторне використання та переробка. Цей розділ присвячений аналізу моделей торгівлі, які інтегрують принципи 3R, створюючи нові ланцюжки вартості та сприяючи переходу від лінійної до циркулярної моделі (рисунок 3.3).

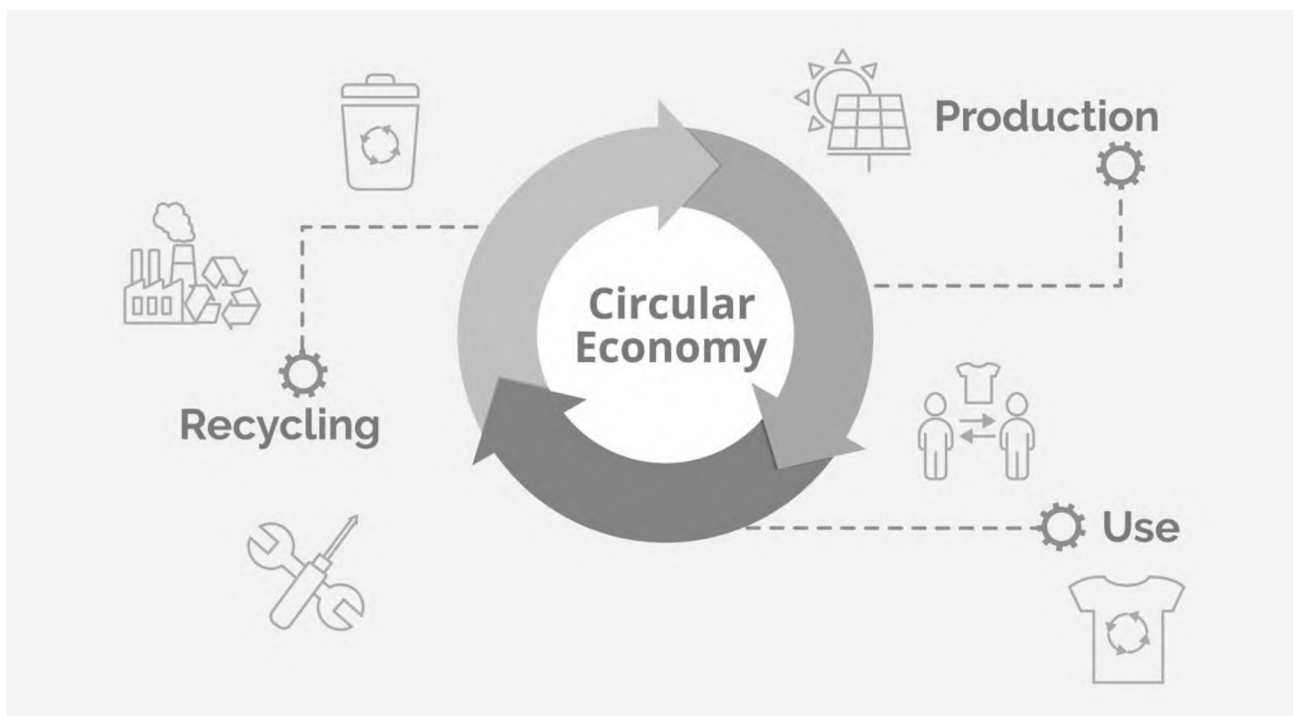


Рисунок 3.3 – Циркулярна модель економіки

Джерело: Ліцензовано компанією Google

Традиційна лінійна модель торгівлі, заснована на принципі «видобуток-виробництво-використання-утилізація», призводить до значних втрат ресурсів та накопичення відходів. На противагу цьому, моделі 3R пропонують ефективніші шляхи використання матеріалів:

– Reduce (зменшення) – цей принцип передбачає мінімізацію споживання ресурсів та виробництва відходів на всіх етапах життєвого циклу продукту. В торгівлі це проявляється у продажу товарів з мінімальною упаковкою, у впровадженні послуг оренди замість купівлі (наприклад, оренда одягу або інструментів) та у продажу товарів з підвищеним терміном служби.

– Reuse (повторне використання) – цей принцип сфокусований на продовженні терміну служби продукту або його упаковки без значної переробки. Типовими прикладами є системи обігу тари (скляні пляшки для напоїв), вторинний ринок (комісійні магазини, платформи для продажу вживаних товарів) та обмінні пункти.

– Recycle (ресайклінг) – цей етап передбачає переробку відходів у нові матеріали для виробництва нової продукції. В торгівлі це може включати створення пунктів прийому вторсировини (пластику, паперу, металу) безпосередньо в магазинах, а також співпрацю з підприємствами, що спеціалізуються на переробці.

Існують моделі торгівлі, які орієнтовані на повторне використання (Reuse-centric) ресурсів. Ці моделі базуються на ідеї, що цінність продукту не вичерпується після його першого використання. Вони створюють економічні механізми для повернення та обігу товарів, що значно знижує потребу у виробництві нової продукції. До таких моделей належать:

– моделі оренди та лізингу. Замість продажу товару компанії пропонують його в тимчасове користування. Це особливо популярно в сферах, де продукти мають високу вартість (наприклад, оренда будівельного обладнання, автомобілів) або використовуються нечасто (одяг для урочистих подій). Сучасні платформи, такі як Rent the Runway, популяризують цю модель у сфері моди. Це дозволяє максимізувати використання продукту, забезпечуючи виробнику стабільний дохід, а споживачу — доступ до продукту без необхідності його купівлі;

– вторинний ринок та платформи обміну. Розвиток технологій сприяв переходу вторинного ринку від локальних комісійних магазинів до глобальних

онлайн-платформ, таких як Vinted, Depop або eBay. Ці маркетплейси створюють зручні умови для продажу, купівлі та обміну вживаними товарами між приватними особами. Це не тільки продовжує життєвий цикл продукції, а й сприяє розвитку так званої «комерції з покоління в покоління», де цінність товару переходить від одного власника до іншого;

– системи повернення тари. Ці моделі передбачають створення механізмів для повернення використаної упаковки назад до продавця або у спеціальні пункти. Наприклад, в Німеччині діє система Pfand, де споживач сплачує невеликий депозит за тару (пластикові пляшки, скляні пляшки), який повертається після її здачі. В Україні також впроваджуються подібні ініціативи. Це ефективний спосіб стимулювати повторне використання упаковки.

Моделі торгівлі, орієнтовані на ресайклінг (Recycle-centric) фокусуються на інтеграції процесів переробки у комерційну діяльність, перетворюючи відходи на новий ресурс та замикаючи виробничий цикл. Представниками таких моделей є:

– моделі «відхід як ресурс». Компанії, що раніше утилізували відходи, починають розглядати їх як цінну сировину для нового виробництва. Наприклад, бренд Patagonia виробляє флісовий одяг з перероблених пластикових пляшок, а компанія Interface створює килимову плитку з перероблених рибальських сіток. Ця модель часто вимагає тісної співпраці з партнерами з переробки та інвестицій у нові технології;

– програми зворотного викупу (Take-back programs). Компанії беруть на себе відповідальність за збір своєї продукції після її використання. Наприклад, виробники електроніки, як-от Apple, пропонують програми трейд-ін, де споживачі можуть обміняти старий пристрій на знижку при купівлі нового. Це дозволяє компаніям контролювати потік матеріалів, що повертаються, забезпечуючи їх належну утилізацію або ресайклінг;

– інтеграція пунктів прийому вторсировини у роздрібну торгівлю. Супермаркети та інші торговельні точки створюють спеціальні зони для прийому пластику, скла та іншої вторсировини. Це робить процес сортування

та переробки зручнішим для споживачів, підвищує їхню екологічну свідомість та створює додатковий трафік для магазинів.

Варто відзначити перспективність інтегрованих моделей та майбутніх перспектив. Майбутнє циркулярної торгівлі полягає у створенні гібридних моделей, які об'єднують усі принципи 3R, а також у використанні сучасних технологій. Все більше компаній комбінують принципи торгівлі (застосовують гібридні моделі), наприклад, продаючи нові товари, але також пропонуючи послуги з ремонту, повернення та ресайклінгу. Це створює єдину екосистему, де споживач може обрати найбільш зручний для себе варіант, а компанія – максимізувати цінність продукту.

Інтернет речей (IoT) дозволяє відстежувати використання товару та його стан, що є важливим для моделей оренди. Блокчейн забезпечує прозорість ланцюжків постачання, підтверджуючи походження перероблених матеріалів. Штучний інтелект (AI) оптимізує процеси сортування та переробки відходів, підвищуючи їх ефективність.

Уряди багатьох країн впроваджують програми розширеної відповідальності виробника (EPR), змушуючи компанії фінансувати збір та переробку своєї продукції. Ці ініціативи сприяють подальшому впровадженню моделей циркулярної торгівлі.

У рамках функціонування економічних суб'єктів за принципами циркулярної економіки реалізуються програми повернення товарів і тари. Ці програми є невід'ємною частиною сучасної роздрібною та оптовою торгівлі. Вони регулюються законодавством про захист прав споживачів і спрямовані на забезпечення довіри клієнтів, покращення логістики та сприяння екологічній стійкості.

Процес повернення товарів є важливою складовою взаємовідносин між продавцем і покупцем. Він регулюється законодавством, зокрема, Законом України «Про захист прав споживачів». Основними причинами повернення товару є товар неналежної якості (бракований товар) – якщо товар має дефекти, які неможливо усунути, або не відповідає заявленим характеристикам,

покупець має право на повернення або заміну; товар належної якості – споживач має право повернути товар протягом 14 днів з моменту покупки, якщо він не підійшов за формою, габаритами, фасоном, кольором, розміром або з інших причин. Ця можливість надається за умови, що товар не був у використанні, збережений його товарний вигляд, споживчі властивості, пломби, ярлики, а також розрахунковий документ (чек).

Процедура повернення є досить простою і зрозумілою:

- звернення покупця. Споживач звертається до продавця з письмовою заявою або усною вимогою;
- перевірка товару. Продавець перевіряє стан товару та наявність необхідних документів (чек, гарантійний талон);
- вирішення питання. Якщо вимоги покупця обґрунтовані, продавець зобов'язаний повернути кошти, замінити товар або запропонувати інший варіант вирішення.

Існує декілька видів програм повернення товарів: стандартні програми – засновані на законодавчих вимогах (14-денний термін); розширені програми – деякі компанії пропонують більш гнучкі умови, наприклад, подовжений термін повернення (30, 60 або 90 днів) або спрощену процедуру повернення без чека (для лояльних клієнтів). Це служить інструментом підвищення лояльності.

Варто відмітити, що серед товарів, які реалізує підприємство, поверненню, згідно чинного законодавства, можуть підлягати лише м'ясні консерви. Свіже м'ясо та напівфабрикати, відповідно до чинних санітарних норм та правил торгівлі, поверненню не підлягають.

При дотриманні підприємством принципів циркулярної економіки значна увага приділяється і поверненню тари (упаковки). Повернення тари є ключовим елементом упровадження принципів циркулярної економіки та скорочення відходів. Цей процес особливо поширений для скляної, пластикової та металевої тари.

Поширеною програмою повернення тари є заставні системи (Deposit-Return Schemes, DRS) – це найбільш поширений механізм. При покупці

продукту, упакованого в тару (наприклад, пиво у скляній пляшці), споживач сплачує додаткову суму – заставу. Ця застава повертається, коли споживач здає порожню тару в пункт приймання.

Варто зазначити, що поверненню підлягають різні види тари: багаторазова (поворотна) тара – призначена для повторного використання після санітарної обробки (наприклад, скляні пляшки для напоїв). Цей підхід є найбільш екологічним, оскільки мінімізує виробництво нової тари; одноразова (неповоротна) тара – приймається для подальшої переробки (наприклад, пластикові пляшки, алюмінієві банки). Застава стимулює споживачів не викидати тару, а здавати її на переробку.

Приймання тари можна організувати як через ручні пункти (невеликі точки приймання в магазинах, де тару приймає продавець, або ж через автоматичні пункти (фандомати) – спеціальні машини, які сканують штрих-код тари, перевіряють її цілісність та видають чек на суму застави, який можна використати для оплати покупок.

Основними перевагами програм повернення тари є екологічні переваги (зменшення обсягів відходів, економія природних ресурсів, зменшення енергоспоживання (особливо при повторному використанні тари), економічні переваги (створення нових робочих місць у сфері збору та переробки, зниження витрат для виробників на первинну сировину) та соціальні переваги (підвищення рівня екологічної свідомості населення, залучення до сортування сміття).

Варто зазначити, що обидві програми – повернення товарів і тари – вимагають налагодженої системи «зворотної логістики». Це включає збір повернених товарів і тари, транспортування до складів чи центрів сортування, інспекція та сортування (наприклад, браковані товари на утилізацію, придатні на перепродаж, тара на миття чи переробку).

Успіх цих програм значною мірою залежить від технологічних рішень, які спрощують і автоматизують процеси, забезпечуючи зручність для споживача і ефективність для бізнесу.

Висновки до розділу 3

На основі проведеного аналізу діяльності ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ» було виявлено низку ключових проблем та невикористаних можливостей, які вимагають стратегічного реагування.

З огляду на результати аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, для ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ» обґрунтовується вибір комбінованої комерційної стратегії, що базується на моделі Портера, з акцентом на диференціації та фокусуванні на певних сегментах при збереженні контролю над витратами. Стратегічними цілями при цьому є збільшення частки ринку на 10% протягом наступних 3-х років, підвищення рентабельності продажів на 5% за рахунок оптимізації витрат та підвищення маржинальності диференційованої продукції, формування стійкого конкурентного іміджу як надійного та інноваційного постачальника і виробника.

Для більшої диференціації компанія має відійти від чистої цінової конкуренції, пропонуючи продукцію або послуги, які сприймаються споживачами як унікальні або кращі за якість.

Важливим стратегічним рішенням для підприємства є його фокусування (концентрація) на певних сегментах.

Обрана комерційна стратегія вимагає впровадження конкретних тактичних заходів за основними функціональними напрямками (товар, збут, ціна та комунікації).

Впровадження обґрунтованої комерційної стратегії дозволить ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ» збільшити чистий прибуток, підвищити ROA та ROE, зміцнити позиції на ринку, підвищити впізнаваність бренду, зменшити операційні витрати та підвищити швидкість обслуговування замовлень.

Проте, впровадження запропонованої комерційної стратегії супроводжується певним набором ризиків (реакція конкурентів на

диференціацію, недостатній попит на нові продукти, витрати на впровадження інновацій).

Для досягнення цілей збутової діяльності та ефективної реалізації стратегії збутової діяльності запропоновано інтегровану організаційну структуру відділу маркетингу та збуту, орієнтовану на налагодження партнерських взаємовідносин з усіма учасниками розподілу продукції.

З метою підвищення ефективності комерційної діяльності доцільно збутову політику ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ» розробляти і узгоджувати у вигляді «Положення про маркетингову і збутову політику».

Для перетворення «вузьких місць» на конкурентні переваги рекомендується впровадити наступні стратегічні та тактичні кроки, розподілені за блоками комплексу маркетингу «4P».

Ключовим показником підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства є зростання його чистого прибутку (а не лише виторгу) при одночасному зниженні операційних витрат та зростанні частки брендovих продажів (не акційних).

У сучасному світі, що стикається з викликами обмеженості ресурсів та забруднення навколишнього середовища, концепції циркулярної економіки стають ключовим фактором стійкого розвитку. Одним із центральних елементів цієї економіки є концепція 3R (Reduce, Reuse, Recycle) – зменшення споживання, повторне використання та переробка. Існують моделі торгівлі, які орієнтовані на повторне використання (Reuse-centric) ресурсів, ресайклінг (Recycle-centric).

Варто відзначити перспективність інтегрованих моделей та майбутніх перспектив. Майбутнє циркулярної торгівлі полягає у створенні гібридних моделей, які об'єднують усі принципи 3R, а також у використанні сучасних технологій.

Успіх цих програм значною мірою залежить від технологічних рішень, які спрощують і автоматизують процеси, забезпечуючи зручність для споживача і ефективність для бізнесу.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження у процесі виконання кваліфікаційної роботи на тему «Підвищення ефективності комерційної діяльності торговельного підприємства (на прикладі ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ» (м. Хмельницький))» обумовило отримання наступних висновків.

Комерційна діяльність охоплює комплекс заходів, спрямованих на пошук товарів та постачальників, закупівлю, організацію збуту, формування асортименту, встановлення цін, а також здійснення відповідного документального оформлення та розрахункових операцій.

Ефективність комерційної діяльності – це комплексний показник, що характеризує результативність використання всіх ресурсів, задіяних у процесі купівлі, доведення товарів до споживача та їх продажу.

Для комплексної оцінки ефективності комерційної діяльності використовується система взаємопов'язаних показників, які поділяються на узагальнюючі, часткові та якісні показники.

Оцінка ефективності комерційної діяльності підприємства є комплексним процесом, що вимагає використання різноманітних методичних підходів для забезпечення її повноти, достовірності та об'єктивності.

Розрахунок інтегрального показника передбачає формування системи часткових показників ефективності, їх нормалізацію та згортання в єдиний інтегральний показник з використанням вагових коефіцієнтів.

Для всебічної та якісної оцінки ефективності комерційної діяльності підприємства рекомендується застосовувати комплексний підхід, який базується на інтеграції системного, ресурсного та функціонального аналізу, зокрема за допомогою інструментів, таких як, до прикладу, збалансованої системи показників (BSC).

ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ» спеціалізується на діяльності у сфері переробної промисловості, а саме – у м'ясній галузі. Основний вид діяльності за КВЕД

10.11 – виробництво м'яса. До інших (додаткових) видів діяльності підприємства належать роздрібна торгівля з лотків і на ринках харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами; неспеціалізована оптова торгівля; надання інших допоміжних комерційних послуг.

Аналіз фінансових результатів ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ» демонструє динамічне зростання підприємства з моменту його заснування у 2020 році та його значну стійкість у складних економічних умовах.

Високі фінансові показники діяльності ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ» (виторг понад 400 млн грн на 47–55 співробітників) свідчать про високу продуктивність праці на підприємстві. Відносно невелика кількість персоналу генерує значний обсяг виторгу. Це досягається завдяки автоматизації виробництва та високій інтенсивності праці.

Проведений бенчмаркінг підтверджує високу ефективність управління комерційною діяльністю ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ». Підприємство демонструє рентабельність продажів (ROS 3.20%), яка перевищує середній показник для традиційної м'ясопереробки в Україні (2.6%). Комерційний підхід до збуту забезпечує високу оборотність запасів, що є обов'язковою умовою для успішної роботи в харчовій промисловості. Це свідчить про те, що ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ» є не лише фінансово стабільним, але й конкурентоспроможним підприємством, що ефективно використовує свої ресурси для отримання прибутку на ринку м'ясопродуктів.

Ефективність комерційних операцій ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ» є оптимальною, оскільки спостерігається збалансоване поєднання таких факторів, як висока маржа при конкурентній ціні (результат диференціації продукту), широке покриття ринку при мінімальних логістичних витратах, позитивний ROI (рентабельність інвестицій) від маркетингових інвестицій (витрати на рекламу приносять більший приріст прибутку) та стабільне зростання частки ринку при високому рівні лояльності споживачів.

З огляду на результати аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, для ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ» обґрунтовується вибір комбінованої комерційної

стратегії, що базується на моделі Портера, з акцентом на диференціації та фокусуванні на певних сегментах при збереженні контролю над витратами. Стратегічними цілями при цьому є збільшення частки ринку на 10% протягом наступних 3-х років, підвищення рентабельності продажів на 5% за рахунок оптимізації витрат та підвищення маржинальності диференційованої продукції, формування стійкого конкурентного іміджу як надійного та інноваційного постачальника і виробника.

Впровадження обґрунтованої комерційної стратегії дозволить ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ» збільшити чистий прибуток, підвищити ROA та ROE, зміцнити позиції на ринку, підвищити впізнаваність бренду, зменшити операційні витрати та підвищити швидкість обслуговування замовлень.

Проте, впровадження запропонованої комерційної стратегії супроводжується певним набором ризиків (реакція конкурентів на диференціацію, недостатній попит на нові продукти, витрати на впровадження інновацій).

Для досягнення цілей збутової діяльності та ефективної реалізації стратегії збутової діяльності запропоновано інтегровану організаційну структуру відділу маркетингу та збуту, орієнтовану на налагодження партнерських взаємовідносин з усіма учасниками розподілу продукції.

У сучасному світі, що стикається з викликами обмеженості ресурсів та забруднення навколишнього середовища, концепції циркулярної економіки стають ключовим фактором стійкого розвитку. Одним із центральних елементів цієї економіки є концепція 3R (Reduce, Reuse, Recycle) – зменшення споживання, повторне використання та переробка. Існують моделі торгівлі, які орієнтовані на повторне використання (Reuse-centric) ресурсів, ресайклінг (Recycle-centric).

Успіх цих програм значною мірою залежить від технологічних рішень, які спрощують і автоматизують процеси, забезпечуючи зручність для споживача і ефективність для бізнесу.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Апопій В.В. Комерційна діяльність / В.В.Апопій. – К.: Знання, 2008. – 558 с.
2. Верба В. А. Оптимізація товарного портфеля як чинник підвищення економічної ефективності виробничого підприємства / В. А. Верба, В. В. Ліщинська // Проблеми економіки. – 2014. – № 4. – С. 262–268.
3. Ломовських Л. О. Управління маркетингом та економічна ефективність виробництва продукції / Л. О. Ломовських, Я. О. Фатуллаєва // Вісник ХНАУ ім. В. В. Докучаєва. Серія : Економічні науки. – 2014. – № 5. – С. 214–219.
4. Фролова Л. Концептуальні положення щодо вибору маркетингової товарної стратегії підприємства / Л. Фролова, А. Наторіна // Науковий вісник. – 2015. – № 10. – С. 188–197.
5. Іщенко О. І. Методичні аспекти визначення рівня ефективності товарної політики промислового підприємства / О. І. Іщенко, О. І. Маслак // Ефективна економіка. – 2014. – № 9. – С. 3–4.
6. Герасимяк Н. В. Теоретико-методичні підходи до оцінки ефективності маркетингових заходів промислового підприємства / Н. В. Герасимяк // Економічний часопис-XXI. – 2012. – №5-6. – С. 40–43.
7. Гавриленко А. В., Маркетингова діяльність компанії : чинники впливу і оцінка рівня ефективності [Електронний ресурс] / А. В. Гавриленко, Т.О. Гаврилко. URL: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/download/246/235>.
8. Трішкіна Н. І. Методологічні основи оцінки ефективності маркетингової діяльності на підприємствах оптової торгівлі/ Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»: Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. – Випуск 9 (34). Частина 2. – Луцьк, 2012. – С.192-202.

9. Гончар О.І. Моделювання бізнес-процесів для удосконалення системи управління підприємством / Л.О. Чорна, О.І. Гончар // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2022. – № 2 (304). – Т. 1 – С. 13–18.

10. Тимчина А.І. Сутність і роль комерційної діяльності підприємств у ринковому середовищі / А. І. Тимчина // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.15. – С. 297-303.

11. Морохова В. О. Системний підхід до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства/ В. О. Морохова, О. М. Соловей // Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент» : збірник наукових праць / Луцький національний технічний університет. – Випуск 10 (38). – Луцьк, 2013. – С. 169-177

12. Дrajниця С.А. Ціна ефективності комерційної діяльності торговельного підприємства. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2018/2018_3_2/jm/pdf/45.pdf

13. Струпинська Н. В. Забезпечення ефективності маркетингової діяльності промислового підприємства [Електронний ресурс]: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Н. В. Струпинська ; Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця. - Х., 2014. - 23 с.

14. Економічна стратегія підприємства: підручник / за ред. В.Д. Прокопчика Київ: Знання-Прес, 2019.– 581 с.

15. Соболев В. Л. Моделювання ефективності маркетингової діяльності для підприємств роздрібної торгівлі / В. Л. Соболев // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. пр. – Харків : ХДУХТ, 2015. – Вип. 2(22). – С. 238-251.

16. Окландер М. А. Система ситуаційних чинників посилення конкурентоспроможності підприємств роздрібної торгівлі / М. А. Окландер // Економічні інновації. – 2013. – Вип. 54. – С. 223-230.

17. Струпинська Н. В. Ефективність маркетингової діяльності / Н. В. Струпинська // Торгівля і ринок України : темат. зб. наук. пр. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2011. – Вип. 31., Т. 2. – С. 153–159.
18. Бутенко Н. В. Основи маркетингу : підручник [Електронний ресурс] / Н. В. Бутенко. URL: <http://books.efaculty.kiev.ua>
19. Opendatabot. Витяг з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань. URL: <https://opendatabot.ua/pdf/company/7511/43678851-7511364-314981-aa7e1cc5a26dff7bfe3a941a76ec512f.pdf>
20. YouControl – сервіс перевірки контрагентів. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/43678851/
21. Корягіна С. В. Маркетинговий аудит : навч. посібник / С. В. Корягіна, М.В. Корягін; Львів. комерц. акад. – К.: Центр учбової літератури, 2014. – 320 с.
22. Мороз С.В. Особливості оцінки ефективності комерціної діяльності підприємства в умовах сталого розвитку / С.В. Мороз, С.А. Дращниця, І.С. Тримбовецький // Збірник матеріалів науково-практичної конференції. Львів. ЛТЕУ. 04.02.25р.
23. Попов О. Є. Методика оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства за умови впровадження франчайзингової системи/ О. Є. Попов, В.П. Яхкінд / [Електронний ресурс]. URL: http://khntusg.com.ua/files/sbornik/vestnik_127/07.pdf.
24. Llonch J., Eusebio R., and Ambler T., «Measures of Marketing Success : A Comparison Between Spain and the UK» / European Management Journal, Vol.20, No.4, 2002, pp. 412-422.
25. Каніщенко О. Л. Міжнародний маркетинг в діяльності українських підприємств : монографія / О. Л. Каніщенко. – К. : Знання-Прес, 2007. – 448 с.
26. Коваль З. О. Поняття і сутність ефективності маркетингових стратегій вартісно-орієнтованих підприємств/ З. О. Коваль/ Вісн. Нац. ун-ту

«Львів. політехніка». Менедж. та підприємництво в Україні: етапи становлення і пробл. – 2012. – № 722. – С.99-103.

27. Гончар О.І. Методи оцінки ефективності маркетингових інструментів комерційної діяльності підприємства / О.І. Гончар, С.А. Дrajниця, І. Корчинський. // Збірник матеріалів конференції. 04.12.2025р. ХНУ.

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

29. Спільник І. В. Аналіз ефективності збутової діяльності підприємства [Текст] / І. В. Спільник, О. М. Загородна // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. Ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничополіграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2016. – Том 24. – № 2. – С. 130-140.

30. Лорві І.Ф., Методика оцінки ефективності товарної політики підприємства / І.Ф. Лорві, О.В. Драченко, М. Велічко // Стратегічний розвиток організації, міст та регіонів: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції (м. Ужгород, 26-27 жовтня 2017р.) – Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2017. – С. 86-89.

31. Лорві І. Ф. Управління збутовими ризиками підприємства / І. Ф. Лорві // Вісник Хмельницького національного університету : науковий журнал. Серія «Економічні науки». – Хмельницький, 2011. – С. 81–84.

ДОДАТКИ

Додаток А

Загальна інформація про підприємство

ТОВ "МК-ПОДІЛЛЯ"

Витяг з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та

громадських формувань на 16.12.2025 15:06:01

Повна назва: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "МК-ПОДІЛЛЯ"

Повна назва англійською: "МК-PODILLYA" LIMITED LIABILITY COMPANY

Організаційно-правова форма: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

Код: 43678851

Реєстраційний номер: 16731020000018488

Місцезнаходження реєстраційної справи: Хмельницька районна державна адміністрація

Хмельницької області

Дата реєстрації: 24.06.2020

Дата запису: 24.06.2020

Адреса: Україна, 31312, Хмельницька обл., Хмельницький р-н, територіальна громада Хмельницька,

Комплекс будівель та споруд №2 (колишня Олешинська с/р)

Статус: зареєстровано

Керівник: Мороз Валентин Вікторович

Відомості про органи управління: ЗАГАЛЬНІ ЗБОРИ УЧАСНИКІВ;
ДИРЕКТОР

Засновник: Ішук Володимир Миколайович

Адреса: Україна, 29000, Хмельницька обл., місто Хмельницький, ВУЛИЦЯ
ЧКАЛОВА, будинок 17-Б,

квартира 63

Статутний внесок: 6 000 000 (100%)

Кінцевий бенефіціарний власник: Іщук Володимир Миколайович

Адреса: Україна, 29000, Хмельницька обл., місто Хмельницький(з),
вул.Чкалова, будинок 17-Б,

квартира 63

Статутний капітал: 6 000 000 грн

Види діяльності

Основний:

10.11 Виробництво м'яса

Додаткові:

47.81 Роздрібна торгівля з лотків і на ринках харчовими продуктами, напоями
та тютюновими

виробами

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля

82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у.

46.32 Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами

10.13 Виробництво м'ясних продуктів

01.62 Допоміжна діяльність у тваринництві

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого
майна

77.11 Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів

77.12 Надання в оренду вантажних автомобілів

77.32 Надання в оренду будівельних машин і устаткування

77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.

Контактна інформація

Телефон: 380382638466

Дані про взяття на облік

Органи статистики:

Назва: ДЕРЖАВНА СЛУЖБА СТАТИСТИКИ УКРАЇНИ

Дата: 25.06.2020

Ідентифікаційний код: 37507880

Реєстр платників податків:

Назва: ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У ХМЕЛЬНИЦЬКІЙ ОБЛАСТІ,
ХМЕЛЬНИЦЬКА ДПІ

(М.ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ)

Дата: 25.06.2020

Ідентифікаційний код: 44070171

Реєстр платників єдиного внеску:

Назва: ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У ХМЕЛЬНИЦЬКІЙ ОБЛАСТІ,
ХМЕЛЬНИЦЬКА ДПІ

(М.ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ)

Дата: 25.06.2020

Ідентифікаційний код: 44070171

Зведена фінансова звітність підприємства

Таблиця Б1 – Основні фінансові показники діяльності ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ» протягом 2021 – 2024 років

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Динаміка 2021–2023
Дохід (виторг), тис грн	61 534	280 394	415 452	239 345	↑ 576%
Чистий прибуток, тис грн	1 400	8 365	13 299	8 724	↑ 950%
Активи, тис грн	33 088	59 288	96 783	105 659	↑ 193%
Зобов'язання, тис грн	25 608	41 444	62 444	62 596	↑ 144%
Кількість працівників	40	42	47	55	↑ 37.5%

Таблиця Б2 – Характеристика фінансової стійкості ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ» у 2021 та 2024 роках

Рік	Власний капітал (тис грн)	Загальні активи (тис грн)	Коефіцієнт автономії (Ка)
2021	$33\ 088 - 25\ 608 = 7\ 480$	33 088	0.23
2024	$105\ 659 - 62\ 596 = 43\ 063$	105 659	0.41

Таблиця Б3 – Характеристика персоналу ТОВ «МК-ПОДІЛЛЯ» протягом 2021–2024 років

Рік	Кількість працівників	Динаміка
2021	40 осіб	-
2023	47 осіб	Зростання на 17.5%
2024	55 осіб	Продовження зростання