

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

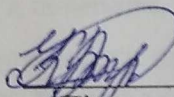
**ДИПЛОМНА РОБОТА**

Управління комерційною діяльністю підприємства  
(на прикладі ТОВ «Данго і Діненталь Україна», м. Київ)

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)  
Освітній рівень  
Галузі знань 07 «Управління та адміністрування»  
Шифр і назва галузі знань  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Шифр і назва галузі спеціальності  
Освітня програма «Менеджмент»  
Шифр і назва освітньої програми

Шифр ДРМН. 117454.02.07.ПЗ

Виконала:  
студентка 4 курсу, група МН(БА)-20-1

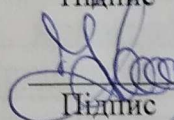


Марина КЛІМЕНЧУК

Підпис

Ім'я, прізвище

Керівник

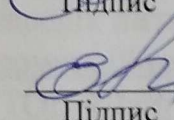


Юрій КРАВЧИК

Підпис

Ім'я, прізвище

Нормоконтролер



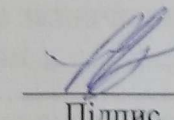
Олена КОСІЮК

Підпис

Ім'я, прізвище

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри менеджменту  
та адміністрування



Ніла ТЮРИНА

Підпис

Ім'я, прізвище

# ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму

Кафедра економіки, менеджменту та адміністрування

Освітній рівень бакалавр

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Шифр, назва

Спеціальність 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент»

Шифр, назва спеціальності та освітньої програми

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

І. Паша

« 15 » 02 2024 р

## ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Кліменчук Марина Василівна

Прізвище, ім'я, по батьковій студента

1. Тема роботи Управління комерційною діяльністю підприємства  
(на прикладі ТОВ «Данго і Діненталь Україна», м. Київ)

керівник роботи Кравчик Ю.В.

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

Затверджено наказом ректора університету від 15.02.2024 р. № 8 додаток № 7

2. Строк подання студентом роботи на кафедру червень 2024 р.

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

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

1 Теоретичні аспекти управління комерційною діяльністю підприємства

2 Аналіз діяльності підприємства ТОВ «Данго і Діненталь Україна»

3 Основні напрямки підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень):

Варіанти трактування комерційної діяльності

Цілі комерційної діяльності

Структура комерційної діяльності підприємства при взаємодії з навколишнім середовищем

Система управління комерційною діяльністю суб'єктами підприємницької діяльності

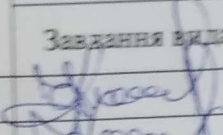
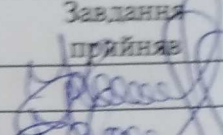
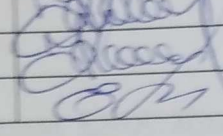
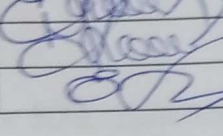
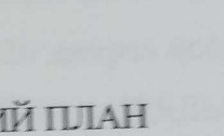

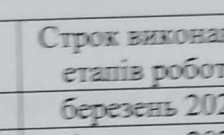
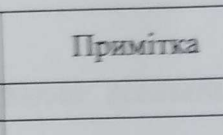
Проблеми управління комерційною діяльністю на підприємствах в умовах ринкової економіки

Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Данго і Діненталь Україна» в 2021-2023 роки  
Динаміка та структура формування прибутку ТОВ «Данго і Діненталь Україна» в 2021-2023 роки  
тис. грн.

SWOT-матриця ТОВ «Данго і Діненталь Україна»

Пропонована організація комерційної діяльності на підприємстві

6. Консультанти розділів дипломної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Теоретичний	Кравчик Ю.В.		
Аналітичний	Кравчик Ю.В.		
Проектний	Кравчик Ю.В.		
Нормоконтроль	Косінок О.М.		

7. Дата видачі завдання лютий 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

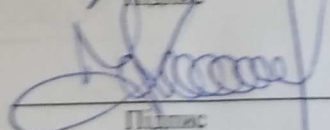
№ з/п	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми дипломної роботи	березень 2024	
2	Одержання індивідуального завдання	березень 2024	
3	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	березень 2024	
4	Підготовка до виконання дипломної роботи: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

Студент

  
Підпис

Квінчук М.В.  
Ім'я, прізвище

Керівник роботи

  
Підпис

Косінок О.М.  
Ім'я, прізвище

## АНОТАЦІЯ

Кліменчук М.В. Управління комерційною діяльністю (на прикладі ТОВ «Данго і Діненталь Україна», м. Київ).

Керівник роботи – к.е.н., доц. кафедри ЕМА Кравчик Ю.І. Дипломна робота бакалавра: 49 с., 9 рис., 7 таблиць, 20 джерел посилання.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** КОМЕРЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ТОРГІВЛЯ, БІЗНЕС,.

Досліджено теоретичні аспекти управління комерційною діяльністю, для чого проаналізована сутність і специфіка комерційної діяльності, фактори, що впливають на неї, структурні елементи.

Проаналізована робота промислового підприємства ТОВ «Данго і Діненталь Україна». Обґрунтована доцільність впровадження нової структури управління комерційною діяльністю, а також висунуто пропозицію відкриття можливості клієнтам фірми проводити погодження проєктів за допомогою електронного кабінету користувача послуг.

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Сутність, значення та особливості організації комерційної діяльності підприємств	8
1.2 Різновиди та функції управління комерційною діяльністю на підприємств	14
1.3 Основні моделі та інструменти управління комерційною діяльністю	18
2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ДАНГО І ДІНЕНТАЛЬ УКРАЇНА»	22
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства	22
2.2 Фінансовий аналіз діяльності підприємства ТОВ «Данго і Діненталь Україна»	26
2.3 SWOT-аналіз діяльності підприємства	33
3 ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	36
3.1 Оновлення структури управління комерційною діяльністю підприємства	36
3.2 Удосконалення механізму взаємодії із замовниками	40
ВИСНОВКИ	45
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	48

## ВСТУП

Сьогоднішній світ дуже динамічний і швидкісний. Щоб утримати у ньому гані позиції підприємствам потрібно грамотно використовувати наявні у них ресурси, шукати нові можливості, щоб вони принесли найбільшу вигоду їх власнику.

Сучасний економічний та політичний клімат вимагає від компаній та організацій постійного розвитку, щоб вони не відставали від прогресу. Насичення абсолютно всіх ринків товарами до такої міри, що підприємству доводиться боротися за споживача, управління винятковою роллю комерційної діяльності в житті підприємства, що продукція (послуги), вироблені компанією, повинні продаватися оптимально: тобто з урахуванням всіх переваг і побажань клієнта і отримання максимальної вигоди. В цьому випадку у нього буде можливість довести покупцеві незаперечні переваги свого товару або послуги.

Актуальність дослідження процесу управління комерційною діяльністю полягає в тому, що розробка дієвого механізму такого управління дозволить виявляти несприятливі тенденції, які виникають в процесі господарської діяльності підприємства і нейтралізувати їх за допомогою відповідного інструментарію. Виокремлення комерційної діяльності зумовлено тим, що регулювання діяльності підприємств вимагає комплексності підходу, який передбачає дослідження їх діяльності на основі взаємозалежності та взаємозв'язку визначальних для підприємства сфер діяльності. Завдання полягає в тому, щоб у процесі регулювання охопити сфери діяльності підприємства, які є найважливішими для нього на сучасному етапі.

Вітчизняні науковці досліджують різні аспекти управління комерційною діяльністю. Дослідженням сутності та змісту поняття комерційної діяльності активно займаються такі науковці, як Апопій В. В.,

Балабанова Л. В., Багрова І. В., Власюк В. Є., Германчук А. М., Гетьман О. О., Гонський М. Д., Дахно І. І., Крисько Ж., Марченко І. С., Ортинська О. Л., Осипова Л. В., Саблук О., Синяєва І. М., Череп А. В. та ін.

Вагомий внесок у теорію та практику регулювання комерційної діяльності внесли зарубіжні економісти Ф. Котлер, Дж. Еванс, П. Портер, Дж. Болт, Л. Якока, Б. Карлоф та інші.

У вітчизняній практиці проблема управління комерційною діяльністю ще недостатньо розкрита. Є потреба у глибшому аналізі впливу сучасних концепцій управління на процес управління комерційною діяльністю.

У цьому зв'язку проблема управління комерційною діяльністю залишається актуальною для підприємств як ніколи, що і зумовило вибір теми дослідження.

Метою дипломної роботи є дослідження особливостей управління комерційною діяльністю на підприємстві та пошук напрямів їх вдосконалення.

Відповідно до мети в роботі визначено такі завдання:

- виявити особливості комерційної діяльності;
- провести аналіз системи управління комерційною діяльністю на прикладі конкретного підприємства – ТОВ «Данго і Діненталь Україна»;
- розробити напрямки удосконалення управління комерційною діяльністю підприємства.

Об'єктом дослідження комерційна діяльність підприємства ТОВ «Данго і Діненталь Україна».

Предметом – економічні відносини, що виникають в процесі реалізації комерційної діяльності.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Сутність, значення та особливості організації комерційної діяльності підприємств

Як домінуючий фактор реалізації комерційних відносин, комерційна діяльність здійснює значимий вплив на стан і тенденції розвитку економічних процесів в країні та світі.

Комерційна діяльність є досить специфічним поняттям, водночас є складним та неоднозначним за своєю сутністю та змістом.

Дослідженням сутності та змісту поняття комерційної діяльності активно займаються такі науковці, як Апопій В. В., Балабанова Л. В., Багрова І. В., Власюк В. Є., Германчук А. М., Гетьман О. О., Гонський М. Д., Дахно І. І., Крисько Ж., Марченко І. С., Ортинська О. Л., Осипова Л. В., Саблук О., Синяєва І. М., Череп А. В. та ін.

Кожен з дослідників трактує зміст і суть комерційної діяльності з різних позицій. Досі досить неоднозначними є підходи до розуміння його сутності та змісту, що посилюється суперечливістю трактування та співвідношення з поняттями бізнесу, підприємництва, маркетингу, збуту, торгівлі. Водночас це обмежує можливість визначення деталей комерційної діяльності та її структури. Це перспективна основа для розгляду при розробці ефективної системи управління. Сучасна економіка характеризується використанням таких понять як «бізнес», «підприємництво», «комерція», «маркетинг», «збут», «торгівля» у їх тісному взаємозв'язку, часто підміняючи ці поняття один одним, що посилює суперечливість розуміння їх сутності та змісту.

До того ж, саме поняття комерції у повсякденному звичному сенсі

збігається із торгівлею. Згідно з нормативними документами, «торгівля – це вид економічної діяльності у сфері товарообігу і просування товарів і послуг від виробника до споживача у формі купівлі-продажу та надання пов'язаних із цим послуг» [1].

Бізнес походить від англ. business, що безпосередньо перекладається як справа, антрепренерство, підприємництво. Водночас бізнес є ширшим поняттям, ніж підприємництво, охоплюючи усі відносини, що виникають між учасниками ринкової економіки, враховуючи дії не тільки підприємців, але й інших учасників ринку: споживачів, найманих працівників, органів державного управління тощо.

Згідно Закону України «Про підприємництво» та відповідно Господарському кодексу України «підприємництво є самостійною, ініціативною, здійснюваною на свій ризик, під свою майнову відповідальність діяльністю фізичних і юридичних осіб, що спрямована на систематичне отримання прибутку від користування майном, продажу товарів, надання послуг, виконання робіт; орієнтованість на підвищення іміджу, статусу підприємця тощо» [16].

Маркетинг та комерційна діяльність тісно взаємопов'язані, оскільки використовують однакові методи та інструменти, а також мають однакові цілі: отримання прибутку засобами задоволення суспільного попиту. Тісний зв'язок комерції та маркетингу є наслідком формування особливостей сучасної концепції маркетингу, яка зорієнтована на споживчі потреби, їх ідентифікацію; об'єктивне оцінювання конкурентних позицій на ринку; виважений вибір ринкової ніші, сегменту ринку, сфери господарської діяльності тощо. Маркетинг та комерційна діяльність взаємодоповнюють один одного, дозволяючи в комплексі досягти мети та визначеного ефекту [2].

Причепа І. у своїй роботі приходить до висновку, з яким ми схильні погодитися, що «...розуміння сутності і змісту поняття комерційної діяльності в сучасній економіці залишається все ще розпливчастим: одні

дослідники ототожнюють поняття комерційної і підприємницької діяльності, а інші підкреслюють важливі відмінності між цими поняттями» [2].

Багато вчених продовжує ототожнювати комерційну та підприємницьку діяльність, у той час як є і ті, хто виокремлює комерційну діяльність, відділяючи її від підприємницької.

Ряд науковців, інші ж зазначають, що комерційна діяльність є більш ширшим поняттям, ніж підприємництво (рис.1.1).

Звичайно, для подальшої роботи із формування напрямків удосконалення комерційної діяльності підприємства є необхідним визначитись із трактуванням поняття комерційної діяльності та особливостями її здійснення за сучасних умов господарювання.



Рисунок 1.1 – Варіанти трактування комерційної діяльності [3]

Опрацювавши низку наукових джерел (табл.1.1), ми дійшли висновку, що жодне з наведених у табл. 1.1 визначень не можна вважати повними, оскільки вони охоплюють лише частково аспекти комерційної діяльності не даючи повного її бачення.

Розглянувши вище наведені трактування поняття «комерційна діяльність» можна зробити висновок, що дослідники даного поняття не висвітлюють в повній мірі дане поняття щодо окремих його частин. На нашу думку, комерційну діяльність необхідно розглядати не тільки з позицій

товарообмінних операцій, а також враховувати можливі маркетингові заходи та стимули, які забезпечують ефективне здійснення процесу купівлі – продажу на ринку. Більшість дослідників сходяться на думці, що предметом комерційної діяльності є процеси у сфері торгового обороту, який враховує обов'язкове задоволення потреб кінцевого користувача. Комерційна діяльність і технології торгових процесів дійсно тісно пов'язані. Оскільки без технології немає комерційної діяльності і, комерційна діяльність без технології не може існувати.

Таблиця 1.1 – Трактуювання сутність поняття комерційної діяльності з погляду окремих дослідників

Автор	Визначення комерційної діяльності
Гарвардська школа управління комерційною діяльністю	Гармонійне поєднання отримання прибутку підприємством та задоволення вимог споживачів
Апопій В.	«Спосіб реалізації комерційних процесів як послідовного виконання операцій, що забезпечують організаційні, економічні, соціальні, правові аспекти товарно-грошового обміну» [4]
Русева О., Балан А.	«Особливий вид діяльності, що охоплює обмін матеріальними цінностями і послугами, торговельні операції з придбання матеріально-технічних ресурсів і реалізації продукції» [5]
Герасимчук З.В., Ковальська Л.Л., Вахович І.М.	«Комплекс операцій, які забезпечують купівлю-продаж товарів, і разом з торговельними процесами формують торгівлю як вид діяльності» [6]
Башнянин Г.І., Лазур П.Ю., Носов О.Ю.	«Діяльність із купівлі-продажу та зберігання товарів з метою задоволення споживчого попиту й отримання прибутку» [6]
Ляшенко С.М.	«Технологія торгівлі як сукупність способів раціональної організації та методів ефективного виконання операцій торгово-технологічного процесу» [7]
Старостіна А. О., Гончарова Н. П., Крикавський Є. В.	«Особливий вид діяльності, пов'язаний з реалізацією товарів, від якого залежить кінцевий результат торговельного підприємства, тобто товарно-грошовий обмін, у процесі якого товари від постачальника переходять у власність торговельного підприємства з орієнтацією на потреби ринку» [6]
Меженська В.В., Спірна Н.С.	«Система оперативно-організаційних заходів, спрямованих на організацію та управління процесами купівлі-продажу товарів з метою задоволення споживчого попиту та отримання прибутку» [8]
Багрова І.В., Редіна Н.І., та ін.	«Товарно-грошовий обмін, в процесі якого товари від постачальника переходять у власність торгового підприємства з орієнтацією на потреби ринкового попиту» [17]
Дахно І.	«Оперативно-організаційна діяльність по здійсненню операцій обміну товарно-матеріальних цінностей в цілях задоволення потреб населення і отримання прибутку» [18]
Череп А. В., Ортинська О. Л.	«Ініціативна самостійна діяльність громадян та їхніх об'єднань, спрямована на отримання прибутку» [19]
Крисько Ж.	«Процес організації й управління комерційними процесами та операціями, пов'язаними з товарно-грошовим обміном» [20]

Різні інтерпретації комерції визначаються різноманітністю.

Комерцію можна розглядати з точки зору підприємців, економістів, фінансистів та інших фахівців. У той же час, не зважаючи на відмінності тлумачень, вони сходяться на думці, що основним предметом комерції є купівля-продаж товарів у сфері розподілу продукції з урахуванням задоволення потреб споживачів, отримання права власності на підприємство для подальшого продажу.

Отже, «...комерційною діяльністю є сукупність фінансово-економічних, правових та організаційних знань, навичок і дій, які направлені на організацію, проведення та удосконалення процесів обігу (купівлі, продажу) товарів та послуг з метою задоволення попиту споживачів і отримання прибутку» [9].

По суті «...зміст комерційної діяльності полягає в організації комерційних процесів, операцій, направлених на забезпечення системи товарно-грошового обміну та управління ними, за винятком процесу виготовлення» [10].

Проведені огляди наукових і науково-практичних джерел та порівняльний аналіз думок різних авторів дозволяють нам сформулювати таке узагальнене бачення. Комерція – це діяльність, побудована на взаємовідносинах і взаємодії, при якій на основі уваги до потреб покупців розробляється товарна пропозиція і відбувається її реалізація.

Здійснення комерційної діяльності повинно ґрунтуватися на особливостях стратегічного розвитку та чітких цілях підприємства, які будуть заздалегідь визначені, як і можливості їх досягнення. Цілі комерційної діяльності представимо на рис. 1.2.

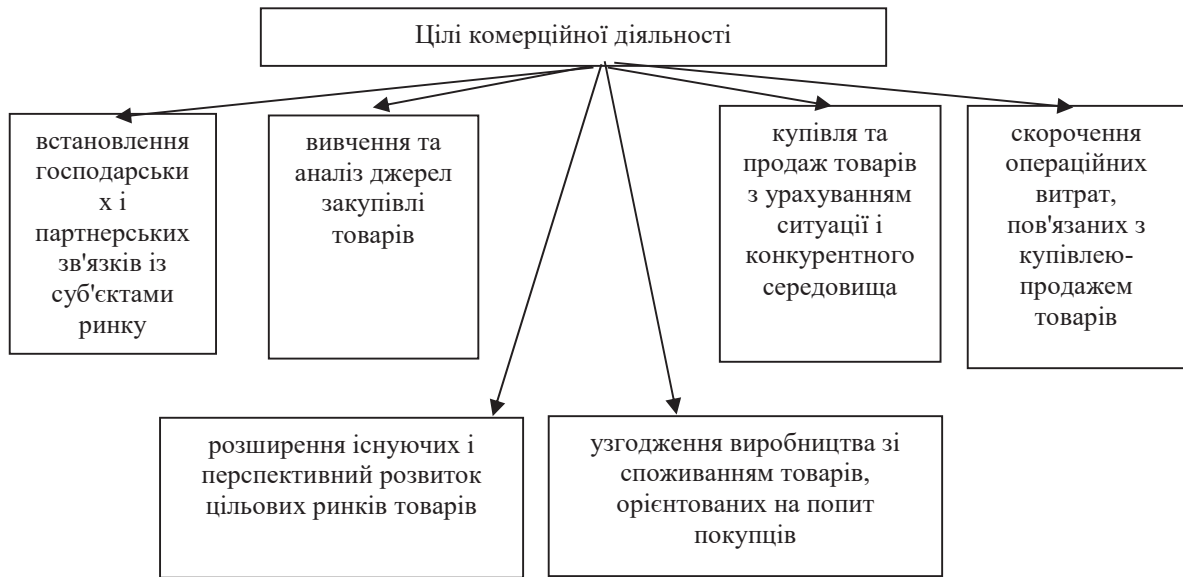


Рисунок 1.2 – Цілі комерційної діяльності

Здійснюючи комерційну діяльність, підприємство взаємовідіє із зовнішнім середовищем (рис. 1.2).

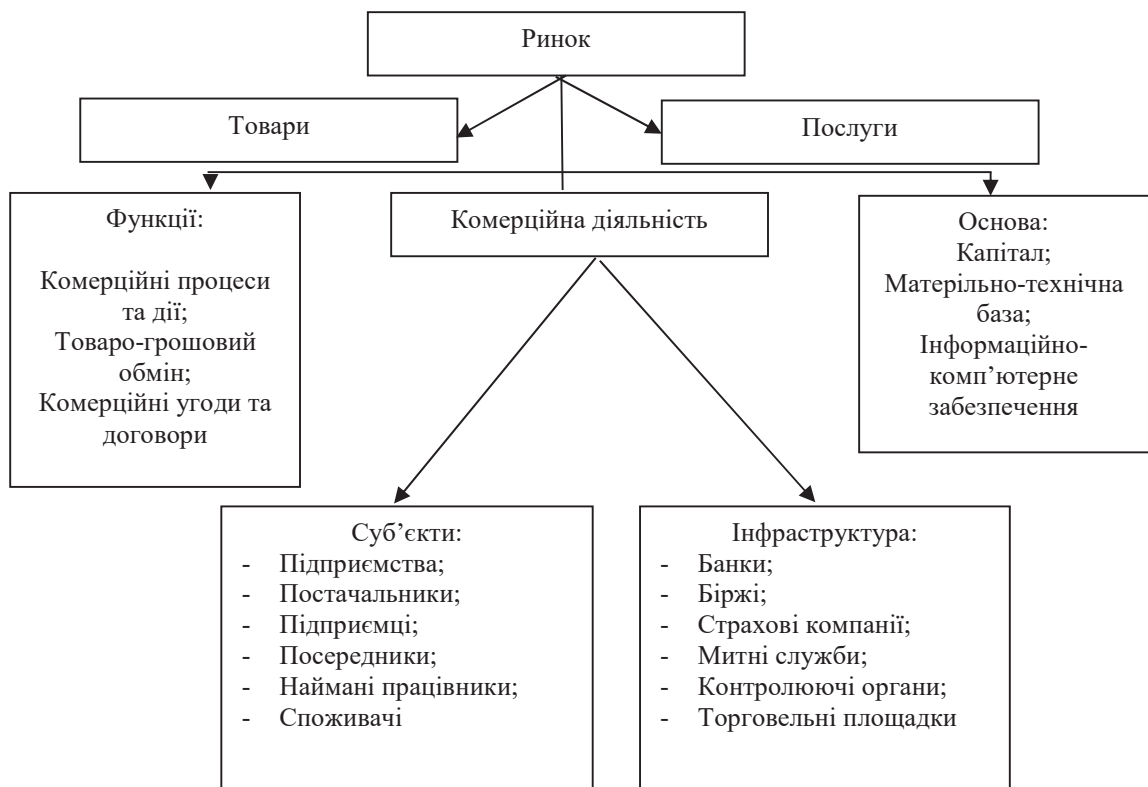


Рисунок 1.3 – Структура комерційної діяльності підприємства при взаємодії із зовнішнім середовищем [10]

Будь-яке підприємство, виходячи зі специфіки своєї діяльності на ринку, розробляє де-кілька показників для перспективних шляхів розвитку,

щоб зберегти або утримати позицію на ринку та отримати прибуток. Для повноцінної реалізації комерційної діяльності мають бути дотримані такі умови [10]:

- наявність двох і більше сторін для реалізації торгової угоди;
- кожна сторона повинна мати якусь цінність для іншої сторони (товар, гроші, послуги);
- кожна сторона повинна мати можливість доставки товару чи передачі інформації;
- кожна сторона має бути повністю незалежною при прийнятті умов іншої сторони;
- кожна сторона має бути впевнена в доцільності проведення торгових операцій і мати бажання їх здійснювати.

Саме тому концепція комерційної діяльності є планом розвитку, у якому з практичної сторони розглядають питання розвитку, кількісні і якісні показники діяльності підприємства.

## **1.2 Різновиди та функції управління комерційною діяльністю на підприємств**

На поточному етапі розвитку економічних процесів в економіці нашої країни значна кількість підприємств і організацій, окремих людей зайняті в комерційній діяльності підприємств, а не у виробничому процесі [11]. Відповідно, важливою є підвищена увага на управління комерційною діяльністю суб'єкта господарювання.

«Управління – є свідома дія людини на об'єкти і процеси з метою додавання діяльності підприємства комерційної спрямованості і отримання певних результатів» [10].

Управління комерційною діяльністю не можна відокремити від система

управління підприємством, що виконує функції, пов'язані з технічною, економічною та фінансовою діяльністю. Тому при побудові структури управління бізнесом необхідно враховувати взаємодію компонентів, що утворюють інтегровану систему управління економікою.

«Ключову роль у формуванні продуктового ланцюга, задоволенні потреб споживачів та отриманні доходу виконує комерційна діяльність, яка визначає необхідність проведення бізнес-процесів та управління ними за допомогою сучасних мотиваційних підходів, технологій та методик» [12].

Отже, завданням управління комерційною діяльністю є отримання певного порядку у комерційних та технологічних процесах, організація спільних дій працівників, які беруть участь у цих процесах, узгодженість і координація дій.

Організаційна структура управління бізнесом обґрунтована тільки в тому випадку, якщо враховується взаємозалежність і взаємозв'язок всіх елементів інтегрованої системи управління підприємством. Вона заснована на організаційно-економічних механізмах з певним набором інструментів, методів, технологій і т. д.

Основними факторами, що впливають на діяльність підприємств певні об'єкти та суб'єкти. Менеджер – це особа, яка реалізує підприємницьку функцію і приймає рішення. Управлінці реалізують цілі підприємства за допомогою засобів виробництва і товарних цінностей (рис. 1.3).

Управління комерційною діяльністю визначає своїм завданням наведення певного порядку в комерційних і торгових процесах, організації спільних дій працівників, залучених в ці процеси, і досягненню послідовності і координації дій. У той же час менеджмент спрямований на оптимізацію роботи працівників для підвищення ефективності комерційних процесів і досягнення кінцевої мети підприємства.



Рисунок 1.4 – Система управління комерційною діяльністю суб'єктами підприємницької діяльності [12]

Управління комерційною діяльністю – це невіддільна частина системи управління підприємствами, які також виконують функції, пов'язані з технічною, економічною та фінансовою діяльністю. Тому при побудові структури управління підприємства необхідно враховувати взаємодію і підпорядкованість всіх елементів, що утворюють інтегровану систему управління.

Методи управління – це способи дії на управління комерційними процесами і діяльністю. Вони поділяються на адміністративні, організаційні, економічні і правові. Усі перераховані методи управління реалізуються у взаємодії. Їх застосування і спільне використання залежить від фактичних умов функціонування підприємства і ринкового середовища.

При управлінні комерційною діяльністю виконуються такі функції процесу управління: планування, організація, облік і контроль.

На великих підприємствах у процесі управління комерційною діяльністю реалізуються такі додаткові функції управління: економічний

аналіз показників комерційної діяльності, а також прогнозування попиту і обсягу продажів.

Функціонування підприємств у нестабільних умовах ринкової економіки вимагає своєчасної адаптації комерційної діяльності до змін зовнішнього середовища. Проте цей процес зіштовхується з низкою проблем (рис. 1.5).

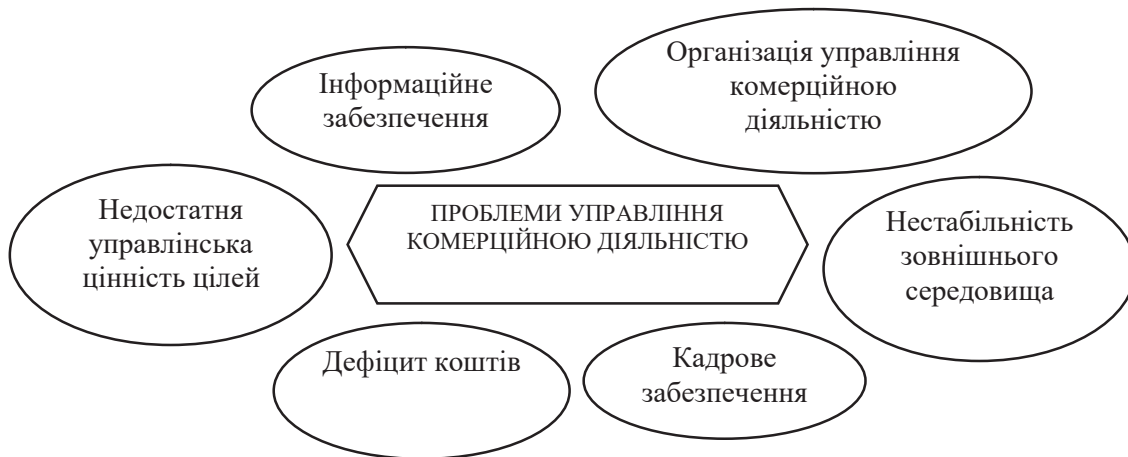


Рисунок 1.5 – Проблеми управління комерційною діяльністю на підприємствах в умовах ринкової економіки

Функції комерційної діяльності пов'язані із необхідністю і специфікою взаємодії з усіма елементами зовнішнього середовища: ринками, споживачами, конкурентами тощо. Отримані попередні дані з внутрішніх і зовнішніх джерел перетворюються в інформацію, на основі якої згодом і виконується комерційна діяльність на підприємстві. «Зі становленням ринку передбачається проведення коригувань у системі управління комерційною діяльністю на основі всебічного аналізу діяльності підприємства і факторів зовнішнього середовища» [10].

Існує декілька напрямків управління комерційною діяльністю на підприємстві:

- Маркетингове управління: включає в себе – дослідження ринку, визначення і оцінку цільової аудиторії, розробку плану маркетингової комунікації та проведення рекламних кампаній.

- Продажі: управління продажами передбачає визначення стратегій для отримання більшого доходу від продажів і максимізацію прибутку: планування продажів, управління продажами і маркетинговою комунікацією, навчання і підтримка груп, що курують продажі тощо [13].

- Управління продуктом: включає в себе дослідження потреб споживачів, розробку нових продуктів і внесення покращуючих змін у параметри існуючих, а також управління життєвим циклом продукту.

- Управління дистрибуцією: включає в себе планування маршрутів доставки, визначення стратегій ціноутворення та управління запасами.

- Управління брендом: включає в себе розробку стратегії брендингу, створення ідентичності бренду, контроль якості продуктів та формування і підтримку відносин зі споживачами.

- Управління цінами: включає в себе аналіз конкурентної ситуації, розробку стратегій ціноутворення, моніторинг цін на ринку та визначення ціно на товари для різних груп споживачів.

- Управління відносинами з клієнтами і споживачами включає програми лояльності, управління задоволеністю клієнтів, підтримку клієнтів та пошук рішень.

- Управління продажами через канали роздрібної торгівлі: включає в себе розвиток партнерських відносин з постачальниками, планування і проведення промоакцій, управління запасами продуктів [14].

### **1.3 Основні моделі та інструменти управління комерційною діяльністю**

Управління комерційною діяльністю базується на застосуванні широкого спектру моделей та підходів, з якими можуть працювати керівники для забезпечення успіхів свого підприємства.

До основних моделей управління комерційною діяльністю відносять такі:

- Модель SWOT-аналізу: ця модель включає аналіз сильних та слабких сторін підприємства, а також можливостей та загроз, що стоять перед ним. Цей аналіз може допомогти визначити потреби у розвитку та/або вдосконаленні бізнесу.

- Модель "чотирьох P": ця модель фокусується на продукті (Product), ціні (Price), промоції (Promotion) та розподілі (Place) товару або послуги. Цей підхід дозволяє компаніям зосередитися на ключових елементах їхньої комерційної діяльності та розробляти ефективну стратегію маркетингу.

- Модель п'яти сил Портера: ця модель включає аналіз конкурентних сил потенційних новачків на ринку, постачальників та покупців, а також можливість заміни продукту. Цей підхід може допомогти підприємству зрозуміти, які чинники впливають на його комерційну діяльність та які можливості та загрози стоять перед ними.

- Модель життєвого циклу продукту. Ця модель фокусується на тому, як продукти проходять різні етапи життєвого циклу, від розробки до виходу на ринок. Цей підхід допомагає компаніям планувати маркетингові стратегії та розробляти нові продукти і послуги.

- Модель Balanced Scorecard – модель, що включає аналіз різних аспектів бізнесу – фінансові показники, внутрішні процеси управління, відносини з клієнтами та розвиток працівників. Цей підхід допомагає підприємствам відстежувати свій прогрес і забезпечувати баланс між окремими аспектами своєї діяльності.

- Модель "ступеня зростання". Ця модель включає рівні зростання компанії, від початкової стадії до стадії зрілості. Кожна стадія має свої особливості і вимоги до бізнес-стратегії. Цей підхід допомагає компаніям планувати свої дії залежно від того, на якій стадії зростання вони перебувають.

- Модель "клієнтської вартості": Модель фокусується на тому, як підприємство створює цінність для своїх клієнтів і забезпечують їх лояльність. Такий підхід дозволяє підприємствам зрозуміти потреби своїх клієнтів і розробити ефективні стратегії маркетингу і продажів.

Перераховані моделі управління бізнесом не є вичерпним переліком, але є дуже поширеними і добре відомими. Кожна з них може бути використана для вирішення різних завдань і проблем, що можуть стояти перед підприємством [15].

Основними інструментами управління комерційною діяльністю є:

- Маркетингові дослідження, що допомагають управлінцям формувати нові більш правильні стратегії маркетингу та продажу товарів і послуг.

- Реклама та просування бренду та товарів за допомогою різноманітних медіа-каналів: телебачення, радіо, інтернет тощо.

- Ціноутворення: визначення оптимальної ціни на товари та послуги.

- Управління продажами.

- Керування товаром: планування, розробка та управління асортиментом товарів та послуг, управління їх життєвим циклом.

- Управління відносинами з клієнтами.

- Управління запасами товарів, забезпечення їх достатнього рівня у місцях зберігання, контроль за їх рухом від постачальників до споживача.

- Управління фінансами компанії: планування бюджету, контроль за витратами, відстеження платежів та виконання фінансових операцій.

- Управління персоналом.

- Управління якістю.

- Управління ризиками: ідентифікація та оцінка ризиків діяльності, розробка планів управління ризиками, контроль за їх реалізацією.

- Аналітика та звітність: збір та аналіз даних про діяльність підприємства, ведення фінансової звітності та інших звітів, що характеризують діяльність підприємства і допомагає управлінцям приймати рішення.

Перераховані вище інструменти є основними для забезпечення ефективного управління комерційною діяльністю і можуть застосовуватися залежності від розміру та специфіки діяльності підприємства[15].

Узагальнюючи викладене, можна сказати, що використання зазначених моделей та інструментів дозволяє підприємствам ефективно управляти своєю комерційною діяльністю, завдяки йому відбувається зростання прибутковості, збільшується ринкову долю. Відповідне застосування цих інструментів дозволяє підприємствам бути більш конкурентоспроможними та успішними в своїй галузі.

#### Висновок до 1 розділу

Комерційна діяльність – складне поняття, що має багато інтерпретацій. Комерційна діяльність тісно пов'язана зі збутовою, маркетинговою, підприємницькою діяльністю. Усі вони мають спільну рису – наявність товарообміну, однак все ж це різні процеси. Комерційна діяльність, які і будь-який інший процес, стикається з необхідність проходження стадій планування, організування, контролю та стимулювання.

## 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ДАНГО І ДІНЕНТАЛЬ УКРАЇНА»

### 2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства

Підприємство ТОВ «Данго і Діненталь Україна», як можна побачити із реєстраційних документів є підприємством із сто відсотковим зарубіжним капіталом. Підприємство було створене шляхом поглинання двох підприємств ТОВ «Данго» та ТОВ «Штенске Індастріс Україна». Підприємство є складовою частиною концерну «Dango», Німеччина.

Підприємство виготовляє котли, що працюють на біомасі та інші види промислових котлів: котли опалювальні газові та рідкопаливні, котли парові газові, а також котли парові на біомасі; котли-утилізатори тепла; автоматичні установки очищення нагару стисненим повітрям; фільтруючі установки; сміттєспалюючі установки тощо.

Ринок збуту – Європейський союз, країни Сходу і Азії, продукція підприємства на внутрішньому ринку України не продається.

Підприємство також здійснює розробку і проектування сталевих конструкцій і складного вантажного устаткування, обслуговує і ремонтує поставлене устаткування.

Охарактеризуємо діяльність підприємства, використовуючи дані у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Данго і Діненталь Україна» в 2021-2023 рр.

№ п/п	Показники	Од. вим	Роки			Темпи росту, %	
			2021	2022	2023	2022 р. до 2021 р	2023 р. до 2022 р.
1	Дохід від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн.	59957	67072	66340	111,867	98,909
2	Середньооблікова чисельність працівників	чол.	76	75	63	98,684	84,000
	- робітників		59	59	50	99,966	86,154
3	Продуктивність праці:	грн./чол.	788,9	894,29	1053,0	113,358	117,748
	- працівників		1024,5	1146,5	1316,2	111,905	114,805
	- робітників						
4	Фонд заробітної плати: працівників	тис. грн.	14467,	14878,	16327	102,840	109,736
5	Середньорічна заробітна плата:	грн./особу	190361,8	198378,7	259158,7	104,211	130,638
	- працівників		128113,5	133508,8	174413,8	104,211	130,638
	- робітників						
6	Повна собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	47668	47299	43128,7	99,226	91,183
7	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн./ грн.	0,80	0,71	0,65	88,700	92,189
8	Прибуток (збиток) до оподаткування	тис. грн.	1160	1126	1724,5	97,069	153,153
9	Рентабельність (збитковість):	%	1,935	1,679	2,599	86,772	154,843
	- доходу		2,433	2,381	3,998	97,826	167,962
	- витрат						
10	Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн.	22393,00	22472,50	19842,00	100,355	88,295
11	Фондовіддача	грн./грн..	2,677	2,985	3,343	111,471	112,021

Представлену в табл. 2.1 інформацію доповнимо рис. 2.1.

У 2022 р. відбулось зростанням обсягу реалізації продукції та послуг на 11,86% у порівнянні з 2021 р. В 2023 р. відмічається спад обсягів діяльності 11,2%% до рівня 2022 р. Причини – криза в економіці України, спричинена військовими діями. У ТОВ «Данго і Діненталь Україна» виникли проблеми із забезпеченням виробництва матеріалами, комплектуючими, були порушені логістичні зв'язки.

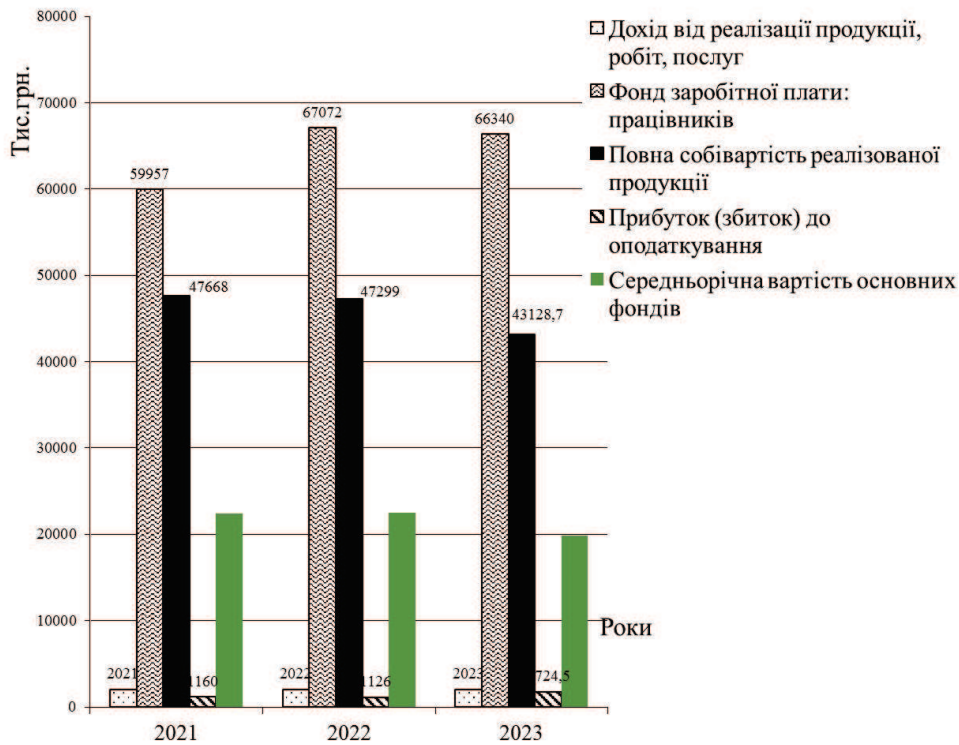


Рисунок 2.1 – Динаміка основних показників діяльності підприємства в 2021 – 2023 рр.

Кількість працівників підприємства в 2022 р. залишилась незмінною до рівня 2021 р. В 2023 р. ситуація змінилась – відбулось скорочення чисельності працівників на 12 чол., і робітників – 9 чол. Скорочення масштабів діяльності призвело до зменшення числа працівників. Працівники, переважно, звільнялися і самі через переїзд у безпечні регіони. Іноземні спеціалісти залишили роботу в Україні.

Зменшення чисельності працівників на 1,4% і зростання обсягу діяльності на 37,87% стало причиною зростання продуктивності праці одного працюючого в 2022 р. на 23,99 тис.грн./чол., т.т. мало місце зростання показника продуктивності праці на 13,35% у працівників і на 11,9% у робітників.

В 2023 р. відбулося зменшення чисельності працівників на 12 чол., при одночасному зменшенні обсягів реалізації на 1239 тис.грн., продуктивність

праці працівників збільшилася на 17,7% у порівнянні з даними 2022 року, у той же час продуктивність праці робітників зросла на 14,8%. Така ситуація пояснюється зростанням обсягів діяльності за умови значного скорочення чисельності працівників.

Фонд заробітної плати у 2022 р. зріс на 2,84% порівняно з рівнем 2021 р., а у 2023 р. зростання фонду заробітної плати склало 9,73%. У результаті таких змін фонду заробітної плати середня заробітна плата середньорічна заробітна плата одного працюючого в 2022 р. збільшилась на 4,2% і склала 198,3 тис.грн. (або 16,52 грн. за місяць). В 2023 р. з зростання фонду оплати праці склало 60,7 тис.грн. одночасно із скороченням чисельності працюючих на 12 чол. Як наслідок, у 2023 р. середньорічна заробітна плата працівників зросла до 21,59 тис. грн. у місяць. Причин цьому багато і у першу чергу – збільшення величини мінімальної заробітної плати для усіх категорій працюючих.

Собівартість реалізованої продукції протягом 3 років скорочувалась і причина цього криється у зменшенні масштабів діяльності. Показник витрат на 1 гривню реалізованої продукції мав спадну тенденцію він зменшився з 0,8 грн. в 2021 р. до 0,65 грн. в 2023 р.

Майже середньорічна вартість основних фондів скорочувалась у продовж 3-х років. З 22393 тис.грн. у 2021 р. до 19842 тис.грн. у 2023 р. Поєднання двох тенденцій – зростання доходу і зменшення вартості основних фондів призвело до збільшення показника фондівіддачі на 11,4% у 2022 р. і збільшенням фондівіддачі у 2023 р. на 12,02%.

Отже, якщо у 2022 р. підприємство за інерцією процесів отримувало позитивну динаміку зміни показників діяльності, то у 2023р. у повній мірі трагічні обставини в Україні відбилися і на економічних показниках діяльності фірми – відімчається скорочення усіх основних показників діяльності підприємства.

## 2.2 Фінансовий аналіз діяльності підприємства ТОВ «Данго і Діненталь Україна»

Фінансовий стан підприємства є результатом його фінансової діяльності. Фінансовий стан підприємства ми можемо оцінити на підставі розмірів коштів, якими володіє підприємство, їх розміщенням та джерелами надходження. Для виконання фінансового аналізу нам потрібно скористатися інформацією, що міститься у двох основних документах: балансі та звіті про фінансові результати.

Аналіз фінансового стану підприємства почнемо з аналізу балансу підприємства і, зокрема, його активної частини за 2023 р. в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Структура активу балансу підприємства в 2023 р.

Актив	Балансова вартість, тис. грн.			Структура, %		
	На початок року	На кінець року	Відхилення, (+;-)	На початок року	На кінець року	Відхилення, (+;-)
1. Необоротні активи	45432	48067	2635	71,462	74,308	2,846144
1.1. Нематеріальні активи	13	11	-2	0,029	0,023	-0,00573
1.2. Основні засоби	19515	20169	654	42,954	41,960	-0,99412
1.3. Незавершене будівництво	20250	23563	3313	44,572	49,021	4,44905
1.4. Довгострокові фінансові інвестиції	5625	4322	-1303	12,381	8,992	-3,38953
1.5. Інші необоротні активи	29	2	-27	0,064	0,004	-0,05967
2. Оборотні активи:	18089	16619	-1470	28,453	25,692	-2,7612
2.1. Запаси	8546	7985	-561	47,244	48,047	0,803234
2.2 Дебіторська заборгованість	8956	7885	-1071	49,511	47,446	-2,06506
2.3. Грошові кошти та їх еквіваленти	250	360	110	1,382	2,166	0,78414
2.4. Інші оборотні активи	337	389	52	1,863	2,341	0,477684
3. Витрати майбутніх періодів	54	0	-54	0,085	0,000	-0,08494
Баланс	63575	64686	1111	100	100	0

Виходячи з даних, представлених в табл. 2.2 бачимо, необоротні активи підприємства зросли на кінець року на 2635 тис.грн., або склали 105,7% до рівня початку року, це ж стосується динаміки структури – так частка необоротних активів в балансі підприємства зросла на 2,84%.

Збільшення вартості необоротних активів відбувалося в основному за рахунок збільшення основних засобів на 654 тис.грн., незавершеного будівництва на 3313 тис.грн. Довгострокові фінансові інвестиції скоротилися на 1303 тис.грн.

Вартість оборотних активів підприємства на кінець 2023 р. зменшилась на 1470 тис.грн. Аналізуючи інші статті активу балансу, слід зазначити, що сума запасів підприємства на кінець року зменшилась на 561 тис.грн., зросла дебіторська заборгованість на кінець року зменшилась на 1071 тис.грн., однак мало місце збільшення суми грошей та інших оборотних активів на 110 тис.грн. Зменшення високоліквідних засобів у підприємства є негативною тенденцією, оскільки запаси відтягують вільні кошти, сповільнюючи діяльність підприємства.

Пасиви підприємства проаналізуємо за допомогою табл. 2.3.

Таблиця 2.3– Структура пасиву балансу підприємства в 2023 р.

Статті пасиву	Балансова вартість, тис. грн.			Структура, %		
	На початок року	На кінець року	Відхилення, (+/-)	На початок року	На кінець року	Відхилення, (+/-)
1. Власний капітал	44368	41701	-2667	69,78	64,46	-5,3
2. Наступні витрати і платежі	0	0	0	0	0	0
3. Довгострокові зобов'язання	8952	8100	-852	14,08	12,52	-1,5
4. Поточні зобов'язання	10255	14885	4630	16,13	23,01	6,88
5. Доходи майбутніх періодів	0	0	0	0	0	0
Баланс	63575	64686	1111	100	100	0

Виходячи із даних табл. 2.3 на кінець року скоротилася сума власного капіталу на 2667 тис.грн., причиною чого є збиткова діяльність підприємства в поточному та попередніх роках. Це є тривожною тенденцією, оскільки в подальшому може викликати банкрутство підприємства та його закриття.

Крім того на кінець року зросли зобов'язання підприємства на 463 тис.грн, Такі негативні тенденції зумовили зменшення суми балансу на 1111 тис.грн.

Аналіз структури вказує на те, що на кінець року частка власного капіталу зменшилась на 5,3%, зменшилась частка довгострокових зобов'язань на 1,5% при зростанні поточних зобов'язань на 6,88%.

В цілому можна говорити про несприятливі тенденції змін майна підприємства, які свідчать про скорочення його діяльності.

Розрахунок показників фінансової стійкості підприємства покаже стабільність його діяльності в світі довгострокової перспективи. Ми зможемо оцінити співвідношення власних і запозичених коштів і на наступному кроці оцінити ступінь захищеності кредиторів і інвесторів, які мають довгострокові вкладення у капіталі фірми. Розрахуємо коефіцієнти фінансової стійкості: ТОВ «Данго і Діненталь Україна»

1. Коефіцієнт незалежності:

$$K_n = \frac{BK}{ГЗ}, \text{ де} \quad (2.1)$$

*BK* – власний капітал;

*ГЗ* – всього господарських засобів.

Тоді

$$K_n^{2021} = \frac{44934 \text{ тис.грн.}}{65084 \text{ тис.грн.}} = 0,6;$$

$$K_n^{2022} = \frac{44386 \text{ тис.грн.}}{63575 \text{ тис.грн.}} = 0,69;$$

$$K_n^{2023} = \frac{41701 \text{ тис.грн.}}{64686 \text{ тис.грн.}} = 0,64$$

Даний показник характеризує частку власних коштів підприємства в загальній сумі засобів, авансованих в його діяльність. Чим вище значення цього коефіцієнта, тим більш фінансово стійке, стабільне і незалежне від зовнішніх кредиторів підприємство.

2. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу:

$$K_{\kappa} = \frac{ЗК}{ГЗ}, \text{ де} \quad (2.2)$$

*ЗК* – залучений капітал.

$$K_{\kappa}^{2021} = \frac{20150 \text{ тис. грн.}}{65084 \text{ тис. грн.}} = 0,3;$$

$$K_{\kappa}^{2022} = \frac{19277 \text{ тис. грн.}}{63575 \text{ тис. грн.}} = 0,3;$$

$$K_{\kappa}^{2023} = \frac{13995 \text{ тис. грн.}}{55696 \text{ тис. грн.}} = 0,35.$$

3. Коефіцієнт маневреності власних засобів:

$$K_{\mu} = \frac{ВОЗ}{ВК}, \text{ де} \quad (2.3)$$

*ВОЗ* – власні оборотні засоби.

$$K_{\mu}^{2021} = \frac{18125 \text{ тис. грн.}}{44934 \text{ тис. грн.}} = 0,4;$$

$$K_{\mu}^{2022} = \frac{18089 \text{ тис. грн.}}{44586 \text{ тис. грн.}} = 0,4;$$

$$K_{\mu}^{2023} = \frac{16619 \text{ тис. грн.}}{41701 \text{ тис. грн.}} = 0,39.$$

Цей коефіцієнт показує, яка частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності, тобто вкладена в оборотні засоби. Значення коефіцієнту достатньо високе.

На наступному етапі нам слід визначити показники ліквідності, що дають змогу нам оцінити перспективну платоспроможність підприємства.

Потреба в аналізі ліквідності зумовлена необхідністю оцінювання кредитоспроможності господарюючого суб'єкта. Коефіцієнти ліквідності дають змогу оцінити перспективну платоспроможність підприємства. Розрахуємо їх за допомогою даних табл. 2.2 та 2.3.

- Коефіцієнт швидкої, або критичної ліквідності, показує яку частину короткострокової заборгованості підприємство зможе погасити у

найближчий час. Платоспроможність вважається нормальною, якщо показник вище 0,7 -1.

$$K_{к.л.} = \frac{\text{Грошові кошти та короткострокові цінні папери}}{\text{Сума короткострокових зобов'язань}} \quad (2.4)$$

Швидка ліквідність на початку року була на рівні 0,898, що в межах норми. В кінці року показник швидкої ліквідності зменшився і склав: 0,55.

- Коефіцієнт загальної ліквідності визначається як відношення всієї суми поточних активів, включаючи запаси та незавершене виробництво, до загальної суми короткострокових зобов'язань. На нашому підприємстві коефіцієнт поточної ліквідності на початку року становив 1,11, в кінці року коефіцієнт зменшився і склав 1,76. Перевищення поточних активів над поточними пасивами забезпечувало б резервний запас для компенсації збитків, які може понести підприємство при розміщенні або ліквідації усіх поточних активів. Задовольняє показник, який більше 2. Підприємство не має достатнього рівня поточної ліквідності.

- Коефіцієнт абсолютної ліквідності. Він визначається суми ліквідних засобів до всієї суми короткострокових боргів підприємства. Чим вище його величина тим більша гарантія погашення боргів. Значення коефіцієнту признається достатнім 0,2-0,25. Таким чином, на початок року коефіцієнт абсолютної ліквідності дорівнював 0,002, що значно менше мінімальної величини. В кінці року показник абсолютної ліквідності зменшився і склав: 0,024 (360 тис.грн. / 14885 тис.грн.).

Отже визначені нами показники ліквідності вказують на те, що підприємство перебуває у задовільному фінансовому стані.

За показниками ліквідності зробити повноцінний висновок щодо фінансового стану підприємства зробити не можливо. Причина цього показники ліквідності – це відносні показники. Тому проведемо розгорнутий

аналіз фінансового стану підприємства на основі аналізу показників прибутковості і рентабельності діяльності підприємства.

Для проведення аналізу складу, структури та динаміки прибутку використаємо дані і розрахунки наведені в табл. 2.1., а також проведемо відповідні розрахунки у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Динаміка та структура формування прибутку ТОВ «Данго і Діненталь Україна» в 2021-2023 рр., в тис.грн.

Показник	Рік			Відхилення, (+, -)			
	2021	2022	2023	Абсолютне		Відносне, %	
				2020 р. до 2019 р.	2021 р. до 2020 р.	2020 р. до 2019 р.	2021 р. до 2020 р.
Чистий дохід від реалізації продукції	59957	67072	66340	7115	-732	111,86	98,91
Собівартість реалізованої продукції	47668	47299	43128,7	-369	-4170,3	99,22	91,183
Валовий прибуток	12289	19773	23211,3	7484	3438,3	160,9	117,389
Інші операційні доходи	11256	13205	14552	1949	1347	117,315	110,201
Фінансовий результат від операційної діяльності	514	398	0,21	-116	-397,79	77,432	0,05276
Фінансовий результат від звичайної діяльності	-160	-126	-724,5	34	-598,5	78,75	575
Чистий прибуток (збиток)	1160	1126	1724,5	-34	598,5	97,06897	153,153

Виходячи з даних, представлених в таблиці 2.4 фірма отримувала чистий дохід від реалізації в 2021 р. в розмірі 59957 тис.грн., в 2022 р. – 67072 тис.грн., що на 11,86% більше ніж у попередньому періоді і 66340 тис.грн. в 2023 р., що на 1115% менше від попереднього 2022 р.

Динаміка собівартості реалізованої продукції має іншу тенденцію – в 2022 р. спостерігалось зменшення собівартості продукції на 0,1%, а у 2023 р. собівартість зменшилась на 8,9%

Така динаміка чистого доходу і собівартості продукції зумовила динаміку валового прибутку: в 2021 р. він зріс на 60,9% та у 2023 р. відбулося зростання на 17,38%.

Інформація структурована в таблиці 2.4 свідчить про прибутковість діяльності підприємства, не зважаючи на значні витрати на ведення господарської діяльності і значну собівартість продукції, що реалізуються даним підприємством, які не компенсуються в достатній мірі.

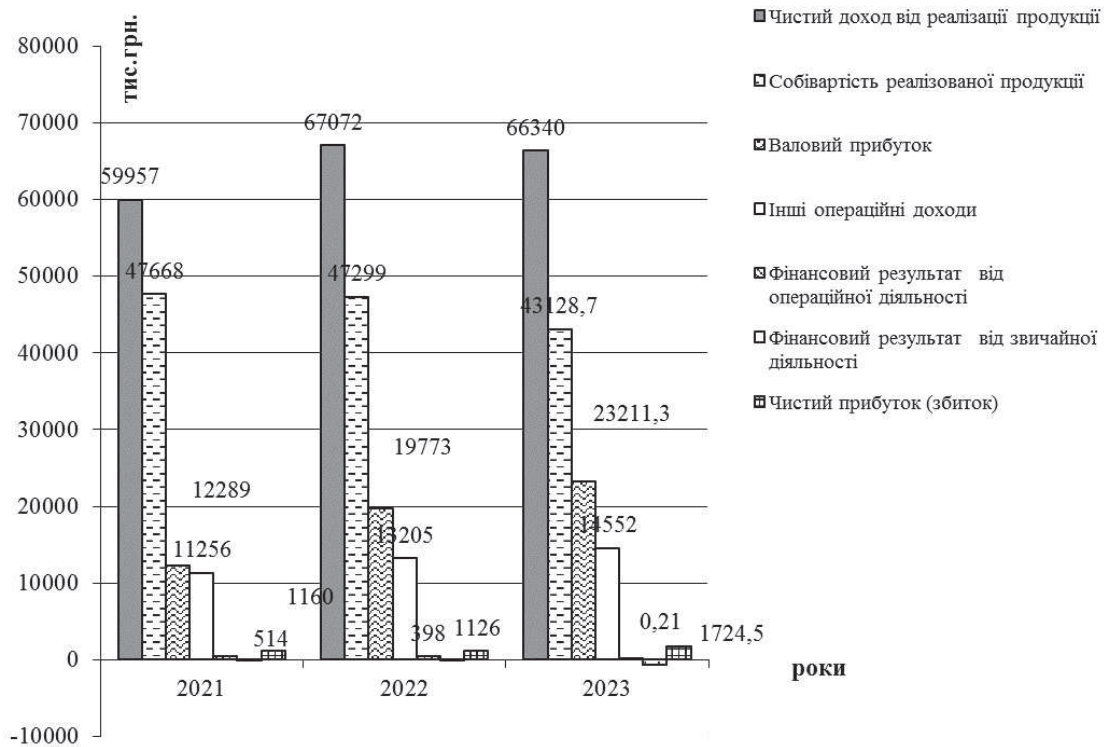


Рисунок 2.2 – Динаміка фінансових результатів діяльності підприємства в 2021-2023 рр.

Протягом 2021-2023 рр. підприємство здійснювало свою діяльність із значними коливаннями показника прибутку, що відбилось і на зміні показника рентабельності, який був незначним за розміром 2,59% в 2023 р., що вище рівня 2022 р., коли показник рентабельності діяльності становив 1,6%.

## 2.3 SWOT-аналіз діяльності підприємства

Відпуск котлів з пунктів реалізації підприємства проводиться тільки при наявності на них копій сертифікатів якості продукції або протоколів аналізу. Слід зазначити, що на підприємстві приділяється значна увага якості продукції та дотриманню вимог реалізації товарів, оскільки фірма завоювала гарний імідж на ринку України і Європи та не хоче його втратити.

Проводячи аналіз підприємства, необхідно оцінити сильні і слабкі сторони в області його внутрішнього середовища.

Таблиця 2.5 – Сильні і слабкі сторони підприємства

Область діяльності	СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
ВИРОБНИЦТВО	1. Наявність резервів підвищення виробничих потужностей підприємства; 2. Високий рівень якості продукції	1. Відносно невисока ємкість складського господарства; 2. Низький рівень завантаженню виробничих потужностей
ТЕХНОЛОГІЯ	1. Наявність високої технології на рівно ноу-хау 2. Досвідчений колектив технологічної служби підприємства; 3. Широке можливості в області розширення номенклатури виробів, що випускаються	1. Нестача вільних грошових коштів на розробку нових видів продукції; 2. Витиснення з асортиментних сегментів.
ПЕРСОНАЛ	1. Сталий висококваліфікований колектив працівників	1. Незначна питома вага молодих фахівців; 2. Припинення програми підвищення кваліфікації працівників
ОРГАНІЗАЦІЯ	1. Роками відпрацьований механізм управління кадрами; 2. Ефективний розподіл посадових обов'язків між керівниками	1. Відсутність ефективної маркетингової служби на підприємства, підприємство фактично працює на замовлення
МАРКЕТИНГ	1. Висока репутація підприємства в області якісної продукції; 2. Низька ціна	1. Відсутність програми маркетингової служби на підприємства; 2. Низький рівень реалізації; 3. Зростання конкуренції
ФІНАНСИ	1. Фінансова незалежність від кредиторів 2. Можливість торгівлю через фермову мережу магазинів	1. Зростання заборгованості дебіторів; 2. Кредиторська заборгованість до бюджету.

На основі проведеного дослідження по виявленню сильних і слабких сторін у внутрішньому середовища підприємства, можна сформувати SWOT матрицю, що відображає можливості і загрози підприємства при комплексному підході до раніше описаним негативам і позитивам.

Таблиця 2.6 – SWOT-матриця ТОВ «Данго і Діненталь Україна»

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Імідж;</li> <li>2. Якість;</li> <li>3. Широкий (специфічний) асортимент;</li> <li>4. Сучасні технології;</li> <li>5. Кваліфікований персонал</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нерозвиненість маркетингу, особливо локалізованого характеру;</li> <li>2. Відсутність ефективної системи управлінського обліку;</li> <li>3. Сповільнена реакція на ринкові вимоги;</li> <li>4. Пошук невеликих часткових покращень ситуації, що ґрунтуються на минулих результатах роботи.</li> </ol>
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ефект масштабу. Підприємство має відношення до компанії, що працює в 11 країнах світу;</li> <li>2. Збільшення ринкової частки за рахунок нового обладнання і послуг;</li> <li>3. Збільшення прибутку. Продукція і послуги користуються попитом;</li> <li>4. Захоплення ринкової ніші на європейському та близькосхідному ринку;</li> <li>5. Можливість відкриття фірмових точок продажів, представництв;</li> <li>6. Випуск нових видів продукції /послуг</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Посилення конкурентів;</li> <li>2. Посилення податкового тиску;</li> <li>3. Витіснення на регіональних ринках;</li> <li>4. Витіснення з асортиментних сегментів;</li> <li>5. Поглинання сильнішою компанією або промисловою групою;</li> <li>6. Погіршенням міждержавних відносин.</li> <li>7. Погіршення платоспроможного попиту.</li> </ol>

Використовуючи зведену матрицю, можна виявити ті цілі, які підприємству необхідно негайно досягати з урахуванням своїх переваг і недоліків для збільшення об'ємів реалізації:

- збільшення об'ємів випуску і збуту продукції, використовуючи високу конкурентоспроможність продукції в області цінового і якісного показників;
- розширення роздробної фермової торгової мережа, як стратегічного каналу збуту продукції, в цілях отримання підвищеного прибутку в результаті роздробної торгової націнки;
- використання вільних потужностей для розширення асортименту виробництва найбільш рентабельної продукції, що має попит, в цілях отримання вільних оборотних коштів.

## Висновки до 2 розділу

Проведена оцінка діяльності підприємства за період 2021 по 2023 р. показала, що у продовж досліджуваного періоду не зважаючи на те, що діяльність підприємства була прибутковою, спостерігаються усі ознаки скорочення масштабів діяльності: зменшення числа працівників (без змін у технологічному процесі), основних фондів, обсягів і кількості комерційних зв'язків. Зважаючи на проведений аналіз стратегічних можливостей і загроз ми визначили пріоритетні напрями удосконалення комерційної діяльності підприємства, що на нашу думку позитивно вплинуть на комерційну діяльність підприємства.

### **3 ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

#### **3.1 Оновлення структури управління комерційною діяльністю підприємства**

З вищевикладеного матеріалу ми вже могли переконатися, що організація комерційної діяльності на ТОВ «Данго і Діненталь Україна» досить успішно функціонує. Однак змінюються умови, у яких воно діє, що приводить до зміни значимості тих або інших служб підприємства. Керівництво підприємства це розуміє, про що свідчить кількаразова реорганізація структури управління комерційною діяльністю на фірмі. Так, на підприємстві був сформований відділ логістики, що зайнявся оптимізацією транспортних перевезень.

Однак, вдосконалюючи структуру, можна занадто ускладнити вже існуючу структуру, що, у принципі, і спостерігається сьогодні на ТОВ «Данго і Діненталь Україна». Основна проблема – це розосередженість складових її елементів. Зараз діюча система забезпечує якість виконання кожного із елементів окремо, що не дозволяє максимально ефективно налагодити взаємозв'язки між ними. Взаємодія, в основному, здійснюється лише на самій «верхівці» роз'єднаних, але функціонально пов'язаних між собою відділів. Дана система має надати такі переваги: можна досягти високого рівня спеціалізації; можна управляти та здійснювати контроль за кожним видом діяльності; легше оптимізувати штат функціональних відділів; просто здійснювати інновації.

Але ця структура має і певні недоліки: складне здійснення координації різних видів діяльності, необхідної для проведення загальної політики. Така координація вимагає багато часу; співвідношення між якістю виконання

функцій і прибутком не може визначатися однозначно; можуть виникнути розходження в думках посадових осіб відносно обов'язків і відносно зовнішньоекономічної політики.

Негативні сторони подібної системи можна було б усунути за допомогою організації системи підрозділів. Вона була б упорядкована не відповідно до логіки внутрішньої спеціалізації підприємства і логіки ринку. Метою такої організації є безпосередній зв'язок з ринками, для того, щоб працівники могли концентруватися тільки на своїх клієнтах (відділ збуту) або партнерах (імпортно-експортний відділ).

Найбільш оптимальним варіантом рішення даного питання є об'єднання підрозділів по управлінню комерційною діяльністю у цілісний функціонуючий механізм під єдиним керівництвом.

З огляду на зазначене, можна змінити систему управління таким чином:

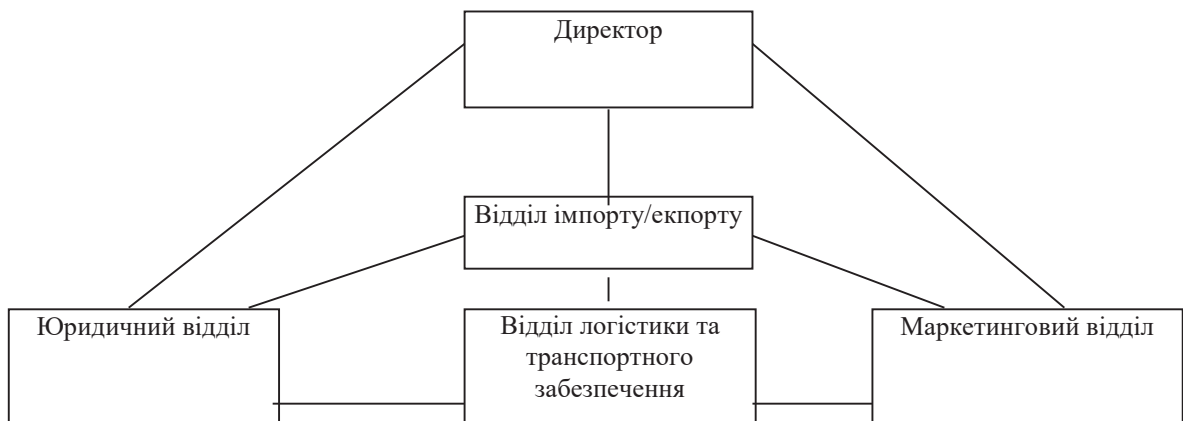


Рисунок 3.1 – Пропонована організація комерційної діяльності на підприємстві

Зі схеми видно, що всі підрозділи взаємозалежні і можуть без перешкод спільно працювати, коли кінцевою метою є оптимізація та удосконалення комерційної діяльності підприємства.

Економічний ефект від реорганізації системи управління комерційною діяльністю на ТОВ «Данго і Діненталь Україна» проявиться в збільшенні швидкості і якості виконання покладених на відділи функцій у зв'язку зі

спрощенням надходження інформації в підрозділи, а також можливістю у подальшому їх більш тісної взаємодії.

Сучасна економіка усе більше повертається у бік системних структурних перетворень, орієнтованих на логістику. Один з напрямків по реформуванню лежить у площини створення механізму: поставка – виробництво – складування – транспортування – збут.

Не варто забувати про постачальників і транспортні компанії, що працюють з ТОВ «Данго і Діненталь Україна». Динаміка ринкових відносин, глобалізація міжнародного бізнесу та ресурсні обмеження приводять до істотного зростання швидкості матеріальних і фінансових потоків, скорочення числа агентів, зменшення стабільності і надійності їхнього функціонування внаслідок кардинального зменшення матеріальних запасів у виробництві її розподільних мереж. Мережний принцип стає одним з ефективних засобів поведінки підприємств у ринковому середовищі. Він визначає ряд переваг, пов'язаних з об'єднанням незалежних ризиків, тобто зменшенням числа «коливань» у системі, а також істотним зниженням витрат і підвищеннями якості функціонування всієї системи. У сучасних умовах успіх фірми залежить не тільки від наявності власних ресурсів, але й уміння залучати ресурси і конкурентні можливості вже існуючих і потенційних партнерів. Інтегрований підхід дозволяє найбільш ефективно реалізувати цілі підприємства і функціонування всіх його структурних елементів, представлених як центри відповідальності.

На максимізацію прибутку в центрах відповідальності будуть впливати такі фактори: конкурентна позиція, конкурентна ціна, частка ринку і низьких витрат, структура галузі, ефективність інвестицій і ефект масштабу. Інтегральна відповідальність за рівень витрат пов'язана не тільки із внутріфірмовими витратами, а також вона містить відповідальність за ефективність, своєчасність поставок.

На сьогодні на ТОВ «Данго і Діненталь Україна» основні витрати, пов'язані з імпортом/експортом товарів, можна класифікувати так:

1. витрати, пов'язані з організацією замовлення і його виконанням, поставкою товарно-матеріальних цінностей;
2. витрати на формування і зберігання запасів;
3. транспортно-експедиційні витрати, враховуючі витрати на перевезення продукції від фірми до споживача.

Основна мета оптимізації зв'язків ТОВ «Данго і Діненталь Україна» з постачальниками, транспортними компаніями і іншими супутніми організаціями – зниження перерахованих вище витрат.

Для практичного застосування представленого вище необхідно виділити тільки ті країни, з якими реалізується найбільша кількість зовнішньоекономічних операцій, а потім, проаналізувавши динаміку розвитку партнерства знаходити можливості оптимізації існуючих і створення нових провідних мереж для транспортування і зберігання сировини, матеріалів і готової продукції.

Як ми вже відзначали вище, з подальшим розвитком і розширенням ЗЕД підприємства, імпортно/експортної діяльності в тому обсязі, у якому вона здійснюється в даний момент, буде недостатньо для того, щоб забезпечувати всі потреби ТОВ «Данго і Діненталь Україна» для ефективного функціонування. Працівники комерційного відділу повинні зайнятися цією проблемою та разом з фахівцями з експорту розробити можливий варіант рішення даного питання з метою вдосконалення комерційної діяльності.

Підводячи підсумки й з огляду на той факт, що придбання і реалізація різних видів товарів за кордоном має економічний сенс. Також слід зазначити, що політика впровадження імпортозаміщуючого виробництва не завжди буде виправдана і економічно доцільна. Однак діяльність ТОВ «Данго і Діненталь Україна» є доказом протилежного – воно успішно функціонує на вітчизняному і зарубіжному ринку.

### 3.2 Удосконалення механізму взаємодії із замовниками

Удосконалення механізму взаємодії із замовниками, на нашу думку, можливе за допомогою розвитку сучасних технологій – шляхом створення особистого кабінету для взаємного узгодження сторонами проектних документів.

Особливістю діяльності ТОВ «Данго і Діненталь Україна» є те, що підприємство входить у концерн DANGO & DIENENTHAL і, окрім виробничої діяльності, виконує проектні роботи, оскільки обладнання, яке виготовляється фірмою носить не серійний характер, а індивідуальний.

У свою чергу, при розробці обладнання під певний унікальний проект підприємство залучає команду фахівців, частина з яких перебувають в іншому місці і навіть в іншій країні. Для поєднання напрацювань, спільної роботи над проектом, ми вважаємо за необхідне запропонувати використовувати засіб особистого кабінету замовника.

Такий варіант роботи над проектом дозволить мати доступ для необхідної документації всій проектній команді та постачальникам послуг (зовнішнім підрядниками), яких залучають також до реалізації проектного завдання.

На власному майданчику можливе створення кабінету для учасників проекту і обговорення усіх питань, що виникають у ході його реалізації, швидкого перегляду усіма учасниками необхідно їм інформації. Цей майданчик зекономить сили всіх учасників у процесі обговорення і узгодження пакету документації для організації та проведення проектних робіт.

На даний момент затвердження документів проводиться або на особистих зустрічах із контрагентами (в т.ч. онлайн), або за допомогою електронної пошти, шляхом пересилання повідомлень для узгодження. Такий підхід спричиняє затягування термінів, оскільки через різницю у часі

(проекти іноді реалізуються для інших країн, що перебувають у іншому часовому поясі), через інші труднощі комунікації і узгодження (порушення черговості, одночасне висування пропозицій різними учасниками і пропозиції ці є різнонаправленими, що не ув'язуються між собою), часто виникає небезпека зсуву проєктів, зриву здачі строків, повернення на певні ланки узгодження по декілька разів. Через те, що строки внутрішньої перевірки могли бути дуже великими і не завжди навіть зрозуміло на кому конкретно зупинився процес узгодження, які правки ще потрібно внести. Отже процес, на нашу думку, є недосконалим. Є потребу розробки системи контролю із зазначенням активного етапу.

У процесі погодження документів проєкту часто виникає необхідність оперативної передачі та виправлення зауважень, як між співробітниками компанії так і між компаніями-контрагентами, що приймають участь у проєкті. Ми вважаємо, що підприємству слід розробити зручну систему для взаємодії онлайн.

На рівні компанії «Данго і Діненталь» відсутній кабінет замовника, але створення такої опції є викликом часу. Варто доповнити роботу з клієнтами задля удосконалення комерційної діяльності створенням кабінету замовника і новим процесом для узгодження проєктів з вільним переходом між стадіями робіт. Подібну задачу можна реалізувати в окремому розділі особистого кабінету.

Отже нашим рішенням є доповнити особистий кабінет системою узгодження проєктної документації та відстеження прогресу проходження проєкту. «Гнучка» система узгодження документів дасть можливість відстеження переговорів та етапів узгодження.

Нам слід надати у рамках кабінету можливості роботи із системою електронного документообігу за рахунок реалізації особистого кабінету контрагента, розташованого на зовнішньому загальнодоступному ресурсі (сайт).

Надання зовнішнім організаціям, які беруть участь у погодженні організації, виконання робіт (наприклад, проектування електрики, гідравлічного устаткування), доступу до системи електронного документообігу з можливістю надання зауважень та погодження документів.

Бізнес-процес узгодження документів по проекту в системі електронного документообороту представимо нижче у вигляді алгоритму на рис. 3.2.



Рисунок 3.2 – Погодження проекту через електронний кабінет замовника

Прискорення зв'язку між контрагентами та співробітниками D&D буде мати місце за рахунок спрощення роботи із зауваженнями до документів, за допомогою повідомлень та автоматизованих повідомлень, за допомогою більш швидкого пошуку документів у системі електронного документообігу за допомогою реєстраційних номерів. Покращення роботи з клієнтами буде

досягнуто також і за рахунок прискорення узгодження документів, за рахунок створення типових маршрутів на основі динамічних ролей та можливості паралельного узгодження.

Як видно зі схеми, враховано можливість коригування та доробок і в самому процесі підготовки.

Цей вид погодження є більш гнучким традиційна каскадна модель для таких більшості проєктів, над якими працює компанія не підходить через затримки отримання кінцевого результату, неможливість зручно розпаралелити завдання, виникнення проблем та недоробок у наступних етапах, які вимагають повернення до попередніх для виправлення.

В атмосфері довіри та за наявності виділеної команди гнучкий підхід працює добре.

Застосування подібної платформи дозволить ліквідувати непотрібні планерки, присутність виконавців і замовника і так буде постійною, вони у зручний час зможуть переглядати дані по проєкту. Заздалегідь однак може бути розроблений графік з таймінгом, щоб учасники бачили обмеження по часові на виконання етапів проєкту

Для кожного проєкту слід затвердити ролі, які вони будуть грати у ході розробки нового бізнес-процесу.

У ході реалізації проєкту за допомогою кабінету замовник може бачити, які є варіанти використання матеріалів, запчастин, щоб уточнити запит, внести потрібні корективи у проєкт, навіть на стадії реалізації.

Ще більш високим рівнем виконання завдання може стати інтегрування особистого кабінету із закритою системою електронного документообігу, у межах якої можна погоджувати вже не тільки технічну частину, але й бухгалтерські, фінансові аспекти.

Звичайно, створення додатку буде пов'язано із такими суттєвими витратами для запуску цього технічного проєкту, але вони будуть виправданими, оскільки години роботи спеціалістам, що працюють у сфері проєктування технічних рішень є значно вище ніж вартість години роботи

проектувальника інтернет платформи. Окрім того, вкладення у розробку системи дозволить її використовувати тривалий період для значної кількості проєктів.

Вважаємо, що подібне рішення буде сприяти кращій комунікації, виконанню замовлень клієнтів і підвищить задоволеність від взаємодії із підприємством.

### Висновки по 3 розділу

Для усунення недоліків в роботі підприємства і покращення його комерційної діяльності нами було запропоновано реалізацію наступних заходів: реорганізація структури управління комерційною діяльністю із чітким розмежуванням по відділах виконуваних ними функцій залежно від цілей і поставлених завдань; створення електронного кабінету узгодження проєктів, що пришвидшить процедуру їх підготовки та узгодження.

## ВИСНОВКИ

Основним завданням виконаної у рамках дипломного проектування роботи було сформулювати напрямки удосконалення комерційною діяльністю підприємства ТОВ «Данго і Діненталь Україна».

Складністю виконання дослідження з даної тематики було те, що такі поняття, як «бізнес», «підприємництво», «комерція», «маркетинг», «збут», «торгівля» часто ототожнюються і підміняються. Немає чіткого визначення, що таке комерційна діяльність. Неоднозначними є підходи до розуміння поняття «комерційна діяльність», який її зміст.

Ми зупинилися на тому, що комерційною діяльністю є сукупність фінансово-економічних, правових та організаційних знань, навичок і дій, які направлені на організацію, проведення та удосконалення процесів обігу (купівлі, продажу) товарів та послуг з метою задоволення попиту споживачів і отримання прибутку.

Функціонування підприємств у нестабільних умовах вимагає своєчасної адаптації комерційної діяльності до змін зовнішнього середовища. Проте цей процес зіштовхується з низкою проблем, які приходиться вирішувати суб'єктам господарювання.

У той же час, управління комерційною діяльністю включає в себе широкий спектр моделей та підходів, з якими можуть працювати підприємства.

Також у рамках виконання дипломної роботи ми аналізували діяльність ТОВ «Данго і Діненталь Україна». Підприємство виготовляє котли, що працюють на біомасі та інші види промислових котлів: котли опалювальні газові та рідкопаливні, котли парові газові, а також котли парові на біомасі; котли-утилізатори тепла; автоматичні установки очищення нагару стисненим повітрям; фільтруючі установки; сміттєспалюючі установки тощо.

Ринок збуту – Європейський союз, країни Сходу і Азії, продукція

підприємства на внутрішньому ринку України не продається.

Підприємство також здійснює розробку і проектування сталевих конструкцій і складного вантажного устаткування, обслуговує і ремонтує поставлене устаткування.

Підприємство працювало прибутково всі роки, за які проводиться дослідження, однак ситуація почала погіршуватися у 2022 р. І якщо у 2022 р. підприємство за інерцією процесів отримувало позитивну динаміку зміни показників діяльності, то у 2023 р. у повній мірі трагічні обставини в Україні відбилися і на економічних показниках діяльності фірми – відімається скорочення основних показників діяльності підприємства.

Удосконалення комерційної діяльності підприємства потребує дослідження його сильних і слабких сторін. На основі проведеного дослідження по виявленню сильних і слабких сторін у внутрішньому середовищі підприємства, можна сформувати SWOT-матрицю, що відображає можливості і загрози для підприємства.

Організація комерційної діяльності на ТОВ «Данго і Діненталь Україна» є досить успішною. Однак у міру розвитку підприємства змінюються умови, у яких воно діє, що приводить до зміни значимості тих або інших служб підприємства. Керівництво підприємства це розуміє, про що свідчить кількарізова реорганізація структури управління комерцією на фірмі.

Однак, вдосконалюючи, можна занадто ускладнити існуючу структуру, що, і сталось на ТОВ «Данго і Діненталь Україна». Основна проблема – це розосередженість складових її елементів. Нині діюча система забезпечує якість виконання кожного із елементів окремо, що не дозволяє максимально ефективно налагодити взаємозв'язки між ними.

Найбільш оптимальним варіантом рішення даного питання є об'єднання підрозділів по управлінню комерційною діяльністю у цілісно функціонуючий механізм під єдиним керівництвом.

Удосконалення механізму взаємодії із замовниками, на нашу думку,

можливе і за допомогою розвитку сучасних технологій – шляхом створення особистого кабінету для взаємного узгодження сторонами проєктних документів.

Особливістю діяльності підприємства є те, що підприємство входить у концерн «Данго» і, окрім виробничої діяльності, виконує проєктні роботи, характер, яких є індивідуальним.

У свою чергу, при розробці обладнання під певний унікальний проєкт підприємство залучає команду фахівців, частина з яких перебувають в іншому місці і навіть в іншій країні. Для поєднання напрацювань, спільної роботи над проєктом, ми вважаємо за необхідне запропонувати використовувати засіб особистого кабінету замовника.

Такий варіант роботи над проєктом дозволить мати доступ для необхідної документації всій проєктній команді та постачальникам послуг (зовнішнім підрядниками), яких залучають також до реалізації проєктного завдання.

На даний момент затвердження документів проводиться або на особистих зустрічах із контрагентами (в т.ч. онлайн), або за допомогою електронної пошти, шляхом пересилання повідомлень для узгодження. Такий підхід спричиняє затягування термінів, часто виникає небезпека зсуву проєктів, зриву здачі строків, повернення на певні ланки узгодження по декілька разів.

Застосування електронної платформи дозволить ліквідувати непотрібні планерки, присутність виконавців і замовника і так буде постійною, вони у зручний час зможуть перегадати дані по проєкту.

Створення додатку буде пов'язано із суттєвими витратами, але вони будуть менше ніж вартість години роботи проєктувальника обладнання.

Вважаємо, що подібне рішення буде сприяти кращій комунікації, виконанню замовлень клієнтів і підвищить задоволеність від взаємодії із підприємством.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. ДСТУ 4303:2004 Роздрібна та оптова торгівля. Терміни та визначення понять. – К. : Держспоживстандарт України, 2005. – 236 с.
2. Причепа І., Лесько, О., Горенко Р. До питання комерційної діяльності: поняття, фактори впливу, особливості управління за сучасних умов. // Економіка та суспільство. - 2022. - № 35. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-39>
3. Савицька Н.Л., Мелушова І.Ю., Красноусов А.В., Олініченко К.С. Торговельне підприємництво : навчально-методичний посібник. Харків : Видавництво Іванченка І.С., 2017. 214 с.
4. Апопій В.В. Сучасні проблеми та стратегічні пріоритети розвитку внутрішньої торгівлі України / В.В. Апопій // Вісник Дон НУЕТУ. – Сер.: Економічні науки. – 2005. – № 4. – С. 153-163.
5. Русева О.Н. Стратегічне управління комерційною діяльністю підприємства / О.Н. Русева, А.С. Балан // Труды Одесского политехнического университета. – 2003. – Вып. 2 (20). – С. 1-4.
6. Гонський М.Д. Сутність і зміст комерційної діяльності торговельного підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. - 2019. - Вип. 21.1. - С. 177 - 182
7. Іляшенко С.М. Маркетингова товарна політика: підручник. Суми: ВТД «Університетська книга», 2016. - 234 с.
8. Меженська В. В., Шпіріна Н. С. Механізми управління комерційною діяльністю торговельного підприємства. Бізнес-Інформ. - 2019. - № 4. - С. 144 – 146.
9. Шутенко Л.М., Стадник Г.В., Степаненко С.А., Торкатюк В.І., Штерн Г.Ю., Прасол В.М Основи комерційної діяльності: Навчальний посібник, - Харків: ХНАМГ, 2007. – 379 с.
10. Товарознавство та комерційна діяльність: Підручник / В. Л. Дикань, А. О. Каграманян, Н. Є. Каличева та ін.; за ред. В. Л. Диканя. – Харків:

УкрДУЗТ, 2018. – 362 с.

11. . Сінгаєвський І.О., Розумей С.Б., Гаврилова Т.В., Скригун Н.П. Комерційна діяльність. Київ: НУХТ, 2019. – 101 с.

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

13. Система управління комерційними процесами торговельного підприємства. // економіка. Фінанси. Право. - 2020. – С. 40.

14. Вісник Запорізького національного університету: Збірник наукових праць. Економічні науки. Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2016. – 170 с.

15. Бойченко М.Г. Моделювання процесів управління комерційною діяльністю металоторговельної компанії: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.03.02 «Економіко-математичне моделювання» / М.Г.Бойченко. – Донецьк: Донецький національний університет ім. М. Туган-Барановського, 2006. – 20 с.

16. Закон України "Про підприємництво" №191 19 від 12.02.2015. URL: <https://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/698>

17. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: Підручник для вузів / [Багрова І.В., Редіна Н.І., Власюк В.Є., Гетьман О.О.] ; за ред. проф. І.В. Багрової. – К.: Центр навч. літ-ри, 2004. – 580 с.

18. Дахно І. І. Міжнародна торгівля: Навч. посіб. / Дахно І.І. – К. : МАУП, 2003. – 296 с.

19. Основні аспекти комерційної діяльності підприємств / А.В. Череп, О.Л. Ортинська // Продуктивні сили і регіональна економіка. – 2008. – Ч. 1. — С. 198-203. . – URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/11572>

20. Сутність та види комерційної діяльності підприємства / Ж. Крисько // Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. – 2013. – Вип. 18. – С. 75-83. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Un\\_msm\\_2013\\_18\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Un_msm_2013_18_12)