

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНИЙ ЦЕНТР ЗАОЧНО-ДИСТАНЦІЙНОЇ ОСВІТИ
Кафедра менеджменту та адміністрування

ДИПЛОМНА РОБОТА

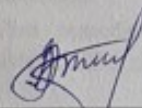
Управління комерційною діяльністю підприємства
(на прикладі ТОВ «Еко-Сфера», м. Калинівка, Вінницька обл.)

Шифр ДРМН. 043553ПЗ

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Шифр і назва галузі знань
Спеціальність 073 Менеджмент
Шифр і назва спеціальності
Освітня програма Менеджмент
Назва

Виконав студент 4 курсу, група МО(н)З

Шифр

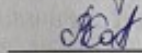


Підпис

Валерія ГУРИНА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник к.е.н., доц.

Науковий ступінь, звання

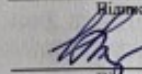


Підпис

Олена САВЧЕНКО
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер ст. викл.

Науковий ступінь, звання

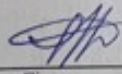


Підпис

Ірина ГРАБОВСЬКА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри менеджменту
та адміністрування



Підпис

Ніла ТЮРИНА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

14 06 2024 р.

Хмельницький 2024

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет навчальний центр заочно-дистанційної освіти

Кафедра менеджменту та адміністрування

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

шифр і назва

Спеціальність 073 Менеджмент

шифр і назва

Освітня програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри _____

« 15 »

02

2024 р.

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Гурини Валерії Ігорівни

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема: Управління комерційною діяльністю підприємства (на прикладі ТОВ «Еко-Сфера», м. Калинівка, Вінницька обл.)

керівник роботи Савченко О.В., к.е.н., доцент кафедри менеджменту та адміністрування

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

Затверджено наказом ректора університету № 8 від 15.02.2024 р. дод. 69

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 20.06.2024

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

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретико-методичні аспекти управління комерційною діяльністю підприємства 2. Аналіз діяльності ТОВ «Еко-Сфера». 3. Шляхи удосконалення управління комерційною діяльністю ТОВ «Еко-Сфера»

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): Механізм комерційної діяльності підприємства. Принципи і засади організації комерційної діяльності. Техніко-економічні показники ТОВ «Еко-Сфера». Способи удосконалення управління комерційною діяльністю ТОВ «Еко-Сфера». Маржинальний прибуток по деяких видах асортименту ТОВ «Еко-Сфера». Маржинальний прибуток по додатковій партії продукції ТОВ «Еко-Сфера» за ціною зі знижкою. Статтево-вікова піраміда населення України на 01.01.2022.

6. Консультанти розділів дипломної роботи:

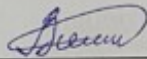
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Савченко О. В., доцент кафедри МА		
2. Дослідницько-аналітичний	Савченко О. В., доцент кафедри МА		
3. Проектно-рекомендаційний	Савченко О. В., доцент кафедри МА		
4. Нормоконтроль	Грабовська І.В., ст. викладач р кафедри МА		

7. Дата видачі завдання 15.02.2024

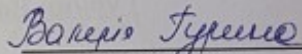
КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примі
1.	Вибір теми дипломної роботи	Лютий 2024	Викона
2.	Одержання індивідуального завдання	Лютий 2024	Викона
3.	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	Лютий 2024	Викона
4.	Аналіз літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	Лютий 2024	Викона
5.	Корегування теми дипломної роботи та календарного плану-графіку	Березень 2024	Викона
6.	Підготовка першого розділу	Березень 2024	Викона
7.	Підготовка другого розділу	Квітень 2024	Викона
8.	Підготовка третього розділу	Травень 2024	Викона
9.	Підготовка висновків	Червень 2024	Викона
10.	Здача науковому керівнику	Червень 2024	Викона

Студент

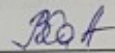


Підпис

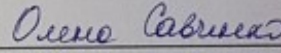


Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи



Підпис



Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

Гурина В. Управління комерційною діяльністю підприємства (на прикладі ТОВ «Еко-Сфера», м. Калинівка, Вінницька обл.)

Керівник роботи – к.е.н., доцент кафедри менеджменту та адміністрування Савченко О.В.

Дипломна робота бакалавра: 43 с., 10 рисунків, 9 таблиць, 23 джерела посилання, 2 додатки.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: КОМЕРЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ, МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ДОДАТКОВІ ЗАМОВЛЕННЯ, МАРЖИНАЛЬНИЙ ПРИБУТОК, УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ

В першому розділі дипломної роботи нами проаналізовано сутність поняття комерційної діяльності підприємства. Під комерційною діяльністю ми розуміємо все те, що забезпечує максимальну вигідність торгової угоди для кожного з партнерів при першочерговому врахуванні інтересів і запитів споживачів. Метою комерційної діяльності є отримання максимального прибутку.

В другому розділі було проаналізовано показники функціонування ТОВ «Еко-Сфера», оцінено її комерційну діяльність.

Нами було здійснено SWOT-аналіз діяльності товариства і було визначено, що серед можливостей є збільшення обсягів реалізації, певна частина попиту є не задоволеною. З огляду на це, нами пропонується:

- здійснювати керування додатковими замовленнями методом маржинального прибутку;

- здійснювати детальне планування товарного асортименту та вибір товарної стратегії.

20.06.2024

ЗМІСТ

ВСТУП	5
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1 Поняття комерційної діяльності підприємства	7
1.2 Механізм управління комерційною діяльністю підприємства	11
1.3 Показники ефективності комерційної діяльності підприємств	16
2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕКО-СФЕРА»	20
2.1 Характеристика ТОВ «Еко-Сфера»	20
2.2 Аналіз функціонування ТОВ «Еко-Сфера»	25
2.3 Аналіз деяких аспектів ефективності комерційної діяльності ТОВ «Еко-Сфера»	28
3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ЕКО-СФЕРА»	31
3.1 Керування додатковими замовленнями методом маржинального прибутку	31
3.2 Планування товарного асортименту та вибір товарної стратегії	35
ВИСНОВКИ	38
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	41
ДОДАТКИ	44

ВСТУП

Сучасні ринкові економічні процеси характеризуються динамічністю та нестабільністю. Це виражається в частих коливаннях попиту, нестійкості ринкового середовища, мінливості кон'юнктури, появі нових потреб та зміні пріоритетів.

Всі ці фактори ускладнюють прийняття правильних управлінських рішень щодо розвитку підприємства, планування та прогнозування його діяльності.

В умовах жорсткої конкуренції за споживача та складнощів з реалізацією продукції, ефективна організація комерційної діяльності стає ключовим фактором успіху.

Під комерційною діяльністю ми розуміємо все те, що забезпечує максимальну вигідність торгової угоди для кожного з партнерів при першочерговому врахуванні інтересів і запитів споживачів. Метою комерційної діяльності є отримання максимального прибутку.

Розробкою проблематики комерційної діяльності займалися провідні вітчизняні та зарубіжні вчені, такі як В.В. Апопій, О.І. Белей, О.Г. Буданова, А.М. Виноградська, М.М. Єрмошенко, Н.О. Криковцева, І. І. Дахно та ін. Їх праці та судження були розглянуті нами в роботі.

В якості об'єкта дослідження, нами було обрано ТОВ «Еко-Сфера», що займається виготовленням соків та нектарів, концентрованих соків та пюре, питної та газованої води.

Метою дипломної роботи є опрацювання теоретичних основ, а також напрацювання практичних рекомендацій в сфері управління конкурентоспроможності ТОВ «Еко-Сфера». Перелік завдань роботи є наступним:

- аналіз поняття комерційної діяльності підприємства, її характерних рис та принципів;

- аналіз теоретичного підґрунтя механізму управління комерційною діяльністю підприємства, показників ефективності комерційної діяльності компанії;

- дослідити особливості функціонування, показники функціонування ТОВ «Еко-Сфера» як об'єкту дослідження;

- оцінити ефективність комерційної діяльності ТОВ «Еко-Сфера»;

- розробити комплекс рекомендацій щодо оптимізації аспектів управління комерційною діяльністю об'єкта дослідження.

Методами, що використовувались в роботу, є аналізу та синтезу, узагальнення, моделювання, історичного аналізу, статистичного аналізу.

В роботі використовувались матеріали навчальних посібників, монографій, статей за напрямком дослідження, інтернет-джерела, звітність підприємства ТОВ «Еко-Сфера».

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття комерційної діяльності підприємства

Комерційна діяльність, будучи складовою частиною економіки, досліджується з різних ракурсів, проте без належного системного підходу. Оскільки управління комерційною діяльністю тісно пов'язане з загальною системою управління торговим підприємством, важливо визначити його специфічні особливості залежно від обраного методу організації, враховуючи при цьому здобутки сучасного маркетингу. Цілісність системи управління комерційною діяльністю на торговому підприємстві досягається за допомогою організаційно-економічних заходів, що дають змогу визначити ключові фактори, які впливають на ефективність її реалізації, шляхом вивчення причинно-наслідкових зв'язків [2, с.23].

Організація комерційного процесу визначає ефективність комерційної діяльності підприємства, яка акумулює його потенціал, діяльність загалом.

Важливий внесок у розробку проблематики комерційної діяльності, особливо її маркетингових характеристик, теоретико-методологічних питань управління такою діяльністю зробили провідні вітчизняні та зарубіжні вчені, такі як В.В. Алопій, О.І. Белей, О.Г. Буданова, А.М. Виноградська, М.М. Єрмошенко, Н.О. Криковцева, І. І. Дахно та ін.

Комерційну діяльність можна інтерпретувати в різних аспектах. В окремому випадку вона може розглядатись як функція торгівлі. Метою є отримання максимально можливого прибутку. У цій ракурсі використовуються «короткі» гроші з обмеженим терміном дії, що характерно для роботи невеликих роздрібних підприємств, таких як магазини, кіоски та павільйони. Для організації процесів купівлі-продажу застосовуються виробничий та збутовий підходи, які є

ефективними, як правило, за умови домінування принципів ринку виробників. Ці фактори зумовлюють використання традиційного, або, як ми його називаємо, товарознавчого, підходу до управління комерційною діяльністю.

Дахно І. І. розглядає поняття «комерційна діяльність» як оперативно-організаційну діяльність щодо здійснення операцій обміну товарно-матеріальних цінностей з метою задоволення потреб населення та прибутковості [9, с. 40].

В працях Багрової І. В. Під комерційною діяльністю розуміють товарно-грошовий обмін, в процесі якого товари від постачальника переходять у власність підприємства з орієнтацією на потреби ринкового попиту [4, с. 27].

З розвитком ринкових відносин, комерційну діяльність стали розглядати як цілісну філософію або окрему концепцію економічної науки. На перший план виходить ринок споживача, де домінують маркетинговий та логістичний підходи до організації комерційної діяльності, спрямовані на максимально повне задоволення потреб покупців. Це зумовлює необхідність у підвищенні якості товарів та індивідуалізації обслуговування клієнтів.

У цих умовах підприємці ставлять довгострокові цілі та вкладають кошти в «довгі» гроші, адже прибуток стає лише засобом їх досягнення. Це характерно переважно чином великим підприємствам і торговельним мережам. Змінилися умови розвитку торгівлі, вони породжують і новий підхід до управління асортиментом товарів та загалом комерційною діяльністю, який називається комерційним.

Господарським кодексом України визначено комерційну діяльність як господарська діяльність, що здійснюється задля досягнення економічних і соціальних результатів, метою якої є одержання прибутку [5, ч. 2 ст. 3].

Комерційна діяльність має за мету збільшення доходів від продажу, задовольняючи при цьому попит споживачів. Ринок, у свою чергу, виступає як система економічних відносин між продавцями та покупцями.

Важливо зазначити, що регуляторами комерційної діяльності виступають не лише дії самих підприємств, але й ринкове середовище та його кон'юнктура. Це

означає, що на успішність комерційної діяльності суттєво впливають зовнішні фактори, такі як рівень конкуренції, ціни на товари та послуги, купівельна спроможність населення тощо.

З іншого боку, комерційна діяльність дає можливість організаціям раціонально використовувати обмежені матеріальні ресурси та грошові кошти, максимізуючи при цьому свою вигоду.

Таким чином, комерційна діяльність є складною системою, яка тісно пов'язана з ринковими відносинами та регулюється як внутрішніми, так і зовнішніми факторами.

Комерційну діяльність теоретики визнають як невід'ємну складову ринку, де відбувається обмін товарів на гроші та навпаки. Отже, будь-яка діяльність, спрямована на отримання доходів від продажу товарів або надання послуг, що перевищують витрати на їх створення, може вважатися комерційною.

Оскільки комерційна діяльність є частиною товарно-грошових відносин, її можна розглядати як важливу економічну категорію, що відіграє суттєву роль у функціонуванні ринкової економіки.

Цілі комерційної діяльності визначають її спрямованість та окреслюють ключові напрямки розвитку. До основних цілей належать:

а) встановлення та підтримка зв'язків з суб'єктами ринку, що передбачає пошук та налагодження партнерських відносин з постачальниками, дистриб'юторами, клієнтами та іншими учасниками ринкових процесів;

б) аналіз та оптимізація закупівель, тобто вивчення та оцінка різних джерел закупівлі товарів з метою вибору найвигідніших пропозицій за співвідношенням ціна-якість;

с) узгодження виробництва та споживання, забезпечення відповідності асортименту, обсягу та оновлення продукції попиту покупців. Це може включати вивчення ринкових трендів, проведення маркетингових досліджень та розробку ефективної стратегії продажів;

d) ефективне управління купівлею-продажем, що означає здійснення комерційних операцій з урахуванням конкурентного середовища, оптимізацію цін, використання маркетингових інструментів та стимулювання збуту;

e) розширення ринків збуту, пошук нових цільових аудиторій та розробка стратегії виходу на нові ринки з урахуванням їх специфіки та потреб;

f) мінімізація витрат - оптимізація логістики, зниження витрат на зберігання та транспортування, автоматизація бізнес-процесів та інші заходи, спрямовані на зменшення операційних витрат.

Досягнення цих цілей сприяє успішному розвитку комерційної діяльності, збільшенню прибутків та підвищенню конкурентоспроможності на ринку.

Теоретичний підхід до аналізу комерційної діяльності розглядає її як систему, де всі елементи взаємопов'язані, а сама вона є цілісним явищем.

Функціональний аспект, у свою чергу, передбачає поділ цієї системи на шість основних функцій:

a) фінансове забезпечення: планування та контроль грошових потоків, інвестування, кредитування;

b) матеріально-технічне забезпечення: закупівля, зберігання та транспортування товарів;

c) кадрове забезпечення: формування та розвиток персоналу, підготовка кадрів;

d) інформаційне забезпечення: збір, обробка та аналіз інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень;

e) закупівля товарів: вибір постачальників, укладання договорів купівлі-продажу, контроль якості товарів;

f) продаж (збут) товарів і послуг: маркетинг, реклама, стимулювання збуту, робота з клієнтами.

Такий системний підхід до аналізу та функціональний поділ комерційної діяльності дозволяють комплексно оцінити її ефективність та визначити напрямки вдосконалення.

1.2 Механізм управління комерційною діяльністю підприємства

На думку дослідників, ефективне управління комерційною діяльністю організації ґрунтується на наступних засадах:

1. Системного підходу. Комерційну діяльність слід розглядати як сукупність взаємопов'язаних операцій, що охоплюють всі аспекти, від закупівлі до збуту. Це дозволяє оцінювати та вдосконалювати процес загалом, а не лише його окремі складові.

2. Логістичного та маркетингового підходів. Управління комерційними операціями має ґрунтуватися на принципах логістики та маркетингу. Це означає оптимізацію товаропотоків, ефективне управління запасами, чітке планування та прогнозування попиту, а також активну маркетингову діяльність, спрямовану на задоволення потреб споживачів.

3. Гнучкості та адаптивності. Технологія реалізації комерційних операцій має бути гнучкою та адаптивною до мінливих зовнішніх та внутрішніх факторів. Це може передбачати коригування стратегії, використання нових інструментів та методів роботи, а також постійне вдосконалення бізнес-процесів.

4. Моделі управління. Важливо розробити чітку та ґрунтовну модель управління комерційною діяльністю, яка буде охоплювати всі її аспекти. Ця модель має чітко окреслювати цілі, завдання, функції, методи та інструменти управління.

Впровадження цих засад дозволить організаціям налагодити ефективну систему управління комерційною діяльністю, що сприятиме досягненню кращих фінансових результатів, підвищенню конкурентоспроможності та стійкому розвитку на ринку.

Механізм управління комерційною діяльністю виступає як функціональна складова загальної системи менеджменту підприємства. Він охоплює цілі, об'єкти, суб'єкти, методи та інструменти управління, що представлені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 — Механізм управління комерційною діяльністю підприємства: елементи та їх характеристика [16]

Складові механізму	Характеристика
Цілі управління	<ul style="list-style-type: none"> - за значимістю; - за рівнем формування; - за часом дії; - за системою оцінки; - за сферою застосування
Об'єкти управління	<ul style="list-style-type: none"> - структурні підрозділи організації; - основні управлінські процеси комерційної діяльності; - міжособистісні відносини, які виникають при виконанні комерційних процесів
Суб'єкти управління	<ul style="list-style-type: none"> - керівник організації, керівник комерційної служби, керівники структурних ланок
Методи управління	<ul style="list-style-type: none"> - стратегічне планування та прогнозування; - комерційний розрахунок; - система заохочень з боку держави; - економічна та соціальна мотивація комерційних працівників
Засоби управління	<ul style="list-style-type: none"> - системний аналіз, інформаційне забезпечення, адміністративно-правове управління; - ціноутворення; - імітаційне моделювання

Системний та комплексний підхід до управління комерційною діяльністю передбачає охоплення всіх ланок організації та всебічний аналіз причинно-наслідкових зв'язків у фінансовій сфері. Для забезпечення об'єктивності, конкретності та точності управління необхідне формування, накопичення та опрацювання достовірної інформації.

Це дозволяє структурувати складові комерційної діяльності у динамічну систему з чіткими внутрішніми та зовнішніми зв'язками, взаємозалежностями та підпорядкованістю її елементів.

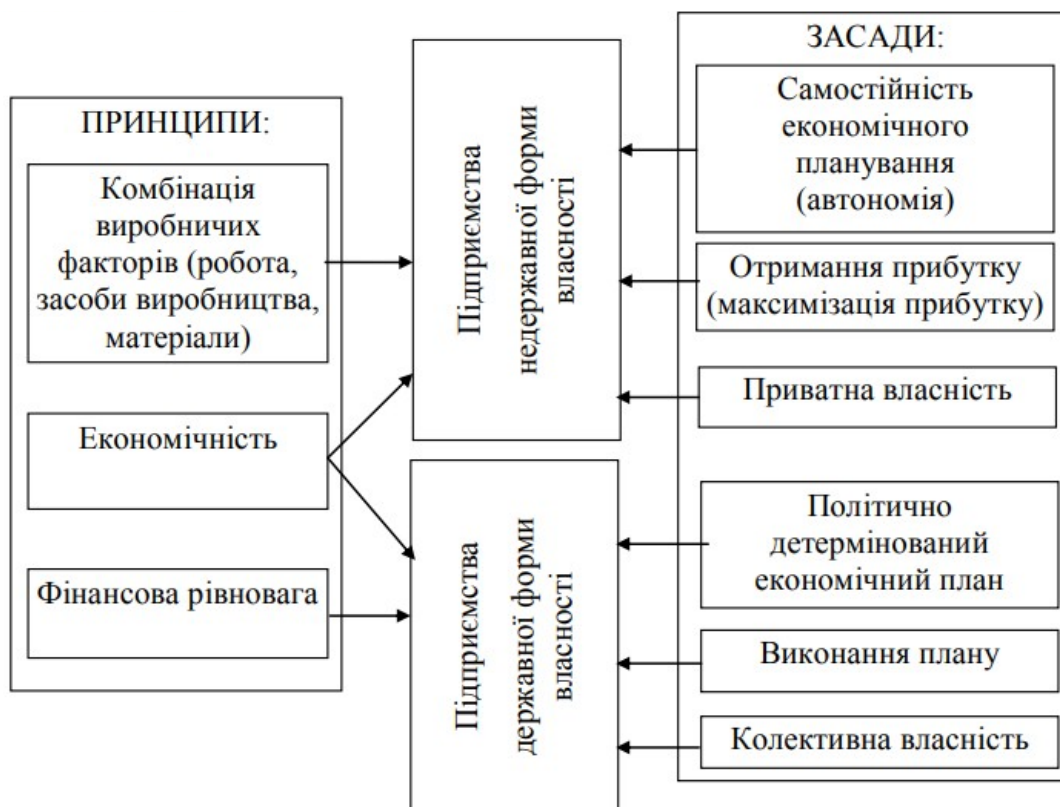


Рисунок 1.1 - Принципи та засади організації комерційної діяльності компанії [16]

Механізм комерційної діяльності тісно зв'язаний із етапами її здійснення (таблиця 1.2).

Організація оптових закупівель – це багатоетапний процес, що ґрунтується на ретельному плануванні та аналітиці. До основних етапів належать:

а). Вивчення та прогнозування купівельного попиту:

1. Аналіз ринку - вивчення попиту на товари, тенденцій ринку, конкурентного середовища та поведінки споживачів.

2. Прогнозування майбутніх потреб у товарах на основі аналітичних даних та експертних оцінок.

3. Обґрунтування рішень щодо обсягу та асортименту оптових закупівель.

б) Вибір постачальників та каналів просування:

1. Пошук джерел закупівлі, виявлення потенційних постачальників товарів, як вітчизняних, так і закордонних.

Таблиця 1.2 — Етапи комерційної діяльності компанії

	I блок Виробництво – оптова торгівля		II блок Оптова торгівля – роздрібна торгівля		III блок Роздрібна торгівля – сфера спо- живання
1.	Визначення потреб у товарах і послугах	7.	Розробка асортиментної політики і формування асортименту на оптових підприємствах	12.	Формування асортименту в роздрібній торгівлі
2.	Пошук і вибір конкурентоспроможних постачальників	8.	Оперативне маневрування запасами і ресурсами	13.	Використання ефективних методів роздрібного продажу товарів
3.	Організація системи зв'язків і формування товарних ресурсів	9.	Вибір каналів і форм оптового продажу товарів	14.	Надання комплексу торговельних послуг покупцям
4.	Вибір ефективних форм і організація оптових закупівель товарів	10.	Організація товаро-постачання роздрібною мережі	15.	Комбінування торговельної і неторговельної діяльності
5.	Оптимізація товаропросування	11.	Організація системи послуг і надання їх оптовим покупцям		
6.	Облік і контроль за надходженням товарів				
16.	Виконання комерційно-посередницьких операцій				
17.	Проведення рекламних заходів				
18.	Здійснення допоміжних операцій				

2. Оцінка постачальників, аналіз надійності, репутації, якості продукції, цінової політики та умов співпраці з різними постачальниками.

3. Вибір постачальників та укладання партнерських відносин з надійними та вигідними компаніями.

4. Вибір каналів просування - визначення оптимальних каналів, таких як дистриб'юторські мережі, онлайн-платформи, участь у виставках тощо;

в) організація господарських зв'язків з постачальниками:

1. Розробка договорів, укладання чітких та юридично грамотних договорів поставки, що регламентують права та обов'язки сторін.

2. Формування замовлень на товари з урахуванням прогнозів попиту, умов договорів та наявних складських запасів.

3. Контроль виконання замовлень, врегулювання претензій, підтримка постійного зв'язку з постачальниками;

г) технологія закупівель:

1. Визначення оптимальних методів закупівель, таких як прямі закупівлі, закупівлі через посередників, участь у тендерах тощо.

2. Забезпечення своєчасної та економної доставки товарів від постачальників до складів підприємства.

3. Вхідний контроль якості товарів, забезпечення відповідності продукції стандартам та вимогам.

4. Ефективна організація оптових закупівель дозволяє підприємствам отримувати якісні товари за вигідними цінами, оптимізувати витрати, збільшувати прибуток та здобувати конкурентні переваги на ринку;

д) організація обліку і контролю за оптовими закупівлями.

Щоб досягти успіху в роздрібному продажі, необхідно ретельно організувати всі його аспекти. Це передбачає:

а) глибоке розуміння потреб та запитів покупців — через дослідження ринку, аналіз попиту, вивчення поведінки споживачів та їх купівельної спроможності;

б) формування асортименту товарів, які відповідають потребам цільової аудиторії, попиту на ринку та можливостям підприємства;

в) налагодження партнерських відносин з надійними постачальниками, забезпечення своєчасної доставки товарів, контроль якості продукції;

г) створення належних умов зберігання, маркування, ціноутворення та розміщення товарів на торговій площі;

д) чіткий облік та контроль, зокрема, фіксація надходження, витрачання та залишків товарів, аналіз динаміки продажів, складання звітів для прийняття управлінських рішень.

Такий комплексний підхід до організації роздрібного продажу дозволяє підприємствам максимізувати прибуток, збільшувати лояльність клієнтів, здобувати конкурентні переваги та забезпечувати стійкий розвиток на ринку.

1.3 Показники ефективності комерційної діяльності підприємств

В умовах переходу до ринкової економіки, зростання конкуренції та ускладнення господарського життя, питання ефективного управління комерційною діяльністю стають для сучасних організацій вкрай актуальними.

Це пов'язано з тим, що саме комерційна діяльність забезпечує досягнення ключових цілей підприємств, таких як отримання прибутку, задоволення потреб споживачів та збереження конкурентних переваг.

Тому, для успішного функціонування в сучасних ринкових умовах, організаціям необхідно постійно вдосконалювати та оптимізувати свою комерційну діяльність, використовуючи сучасні методи та інструменти управління.

При розробці системи показників ефективності діяльності підприємств (організацій) слід керуватися наступними ключовими принципами (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3 — Принципи ефективності діяльності компанії

Принцип	Характеристика
Взаємозв'язок критерію та показників	Система показників має чітко відображати головний критерій ефективності, наприклад, прибуток, рентабельність або задоволення потреб споживачів.
Використання ресурсів	Показники мають давати уявлення про те, наскільки ефективно використовуються різні види ресурсів, такі як матеріали, персонал, фінанси та інші.
Управління ланками виробництва	Система показників має бути гнучкою та адаптивною, щоб її можна було застосовувати для оцінки ефективності різних підрозділів та ланок виробництва.
Стимулювання зростання	Провідні показники мають мотивувати персонал до пошуку та використання резервів для підвищення ефективності виробничої діяльності.

Дотримання цих принципів дозволяє створити збалансовану та інформативну систему показників ефективності, яка буде служити цінним інструментом для прийняття управлінських рішень, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стійкого розвитку підприємства.

В умовах динамічного розвитку ринку та посилення конкуренції, проведення комплексного аналізу ефективності діяльності фірм стає вкрай актуальним.

Для цього пропонується використовувати принципову організаційну модель, представлену на рисунку 1.2, яка охоплює аналіз найважливіших сфер діяльності сучасного підприємства.

Фінансовий стан підприємства відіграє ключову роль у його успішності. Саме тому управління фінансами є невід'ємною частиною системи управління ефективністю будь-якого бізнесу.

Цей процес має суб'єктивний характер, адже за ним стоять люди: менеджери, фінансисти, економісти та юристи. Від їх кваліфікації та дій залежить якість управління фінансами.



Рисунок 1.2 — Модель оцінки ефективності комерційної діяльності підприємства

Отже, управління фінансами можна визначити як систему принципів, методів, способів, прийомів та форм організації грошових відносин, спрямованих на: підвищення ефективності виробництва (через оптимізацію використання ресурсів, зниження витрат та підвищення рентабельності виробництва); збільшення доходів (розробка та реалізація ефективної маркетингової стратегії, розширення ринків збуту та підвищення цінової конкурентоспроможності продукції); отримання прибутку (ефективне використання отриманих доходів для розвитку підприємства, інвестування в нові проекти та виплати дивідендів акціонерам); професійне управління фінансами, що дозволяє підприємствам досягти своїх стратегічних цілей, збільшити прибуток, здобути конкурентні переваги та забезпечити стійкий розвиток на ринку.

Для всебічної оцінки результативності в будь-якій сфері, необхідно правильно сформулювати ключовий критерій ефективності.

Цей критерій має бути універсальним; комплексним; об'єктивним; мотивуючим.

На основі цих принципів розроблена система показників ефективності виробництва, яка представлена на рисунку 1.3.

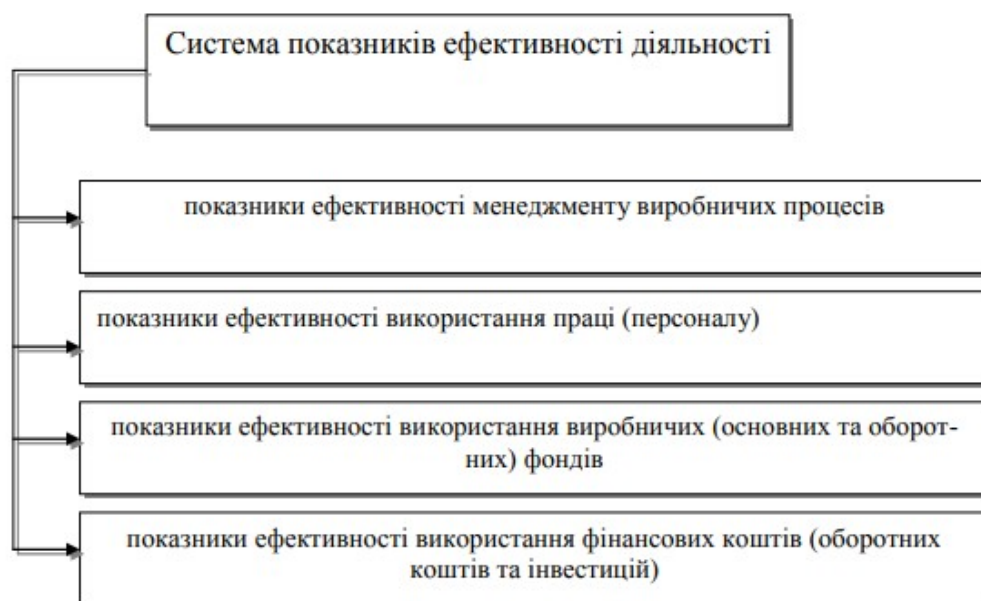


Рисунок 1.3 — Групи показників ефективності комерційної діяльності

Основною метою фінансового менеджменту є досягнення самоокупності підприємства. Це означає, що підприємство має генерувати достатньо коштів з результатів виробництва, щоб покрити всі свої витрати та забезпечити безперебійне функціонування.

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕКО-СФЕРА»

2.1 Характеристика ТОВ «Еко-Сфера»

ТОВ «Еко-Сфера» розпочало свою діяльність 26 лютого 2003 року як ТОВ «Вінні-Пектин». Згодом, у зв'язку зі зміною назви, компанія стала ТОВ «Вінні-Трейд».

22 травня 2006 року, в результаті чергової зміни назви, було зареєстровано ТОВ «Еко-Сфера», яке й досі веде свою діяльність.

Таким чином, ТОВ «Еко-Сфера» має багатий досвід роботи, який сягає 2003 року.

За цей час компанія здобула знання та фахівців, що дозволяє їй виробляти високоякісну продукцію та надавати якісні послуги своїм клієнтам.

Компанія створена на базі заводу по виробництву питної води і безалкогольних напоїв, розташованого в Вінницькій області України в м. Калинівка.

Адреса ТОВ «Еко-Сфера»: Україна, Вінницька область, м. Калинівка вул. Фрунзе, 45.

З метою фінансування діяльності компанії, було створено статутний фонд у розмірі 9 600 000,00 гривень. Цей фонд формується за рахунок вкладів учасників товариства.

З метою фінансування непередбачених витрат та покриття можливих збитків, товариство створює резервний фонд.

Його розмір становить 25% статутного фонду та формується за рахунок щорічних відрахувань у розмірі 5% від чистого прибутку.

Кошти резервного фонду знаходяться у розпорядженні товариства та використовуються виключно за рішенням його органів управління.

Прибуток товариства, після сплати податків та інших обов'язкових платежів, розподіляється наступним чином:

- частина прибутку використовується для поповнення резервного фонду, якщо це необхідно;
- інша частина прибутку розподіляється між учасниками товариства пропорційно їх часткам у його майні.

Розподіл прибутку здійснюється за рішенням Загальних зборів учасників товариства, з дотриманням вимог чинного законодавства.

Важливо зазначити, що наявність резервного фонду та чітка система розподілу прибутку свідчать про фінансову стійкість товариства та його орієнтацію на довгостроковий розвиток.

На чолі товариства стоїть директор, який призначається та звільняється Загальними зборами учасників.

Директор підзвітний Загальним зборам та несе перед ними відповідальність за виконання їх рішень.

Він має повноваження вирішувати всі питання, пов'язані з діяльністю товариства, за винятком тих, які віднесені до компетенції Загальних зборів.

Контроль за діяльністю товариства здійснюється ревізійною комісією.

Вона обирається Загальними зборами учасників з їх числа на термін чотири роки у складі трьох осіб.

Ревізійна комісія має право перевіряти фінансову та господарську діяльність товариства, давати свої висновки та пропозиції Загальним зборам.

Товариство проводить ревізію своєї господарської діяльності не рідше одного разу на рік.

Важливо зазначити, що чітка структура управління та ефективна система контролю забезпечують прозорість діяльності товариства та захищають інтереси його учасників (рисунок А.1 додатку А).

Підприємство має чітку організаційну структуру, яка включає в себе кілька основних відділів.

Планово-економічний відділ відповідає за планування виробничо-господарської діяльності, аналіз економічних показників та розробку заходів щодо покращення ефективності роботи.

Фінансовий відділ веде бухгалтерський облік, здійснює контроль за використанням коштів та формує фінансову звітність.

Відділ маркетингу проводить дослідження ринку, розробляє маркетингову стратегію та здійснює рекламну діяльність.

Відділ зберігання сировини та готової продукції забезпечує прийом, зберігання та відпуск сировини та готової продукції.

Відділ збуту та логістики відповідає за збут продукції та організацію логістичних процесів.

Відділ організації виробництва керує роботою виробничих цехів та забезпечує виконання планів випуску продукції.

Відділ якості та сертифікації контролює якість продукції та дотримується вимог сертифікації.

ТОВ «Еко-Сфера» пропонує широкий спектр продукції, який можна поділити на п'ять основних груп:

а) натуральні соки та нектари - під торговими марками "Вінні", "Соки-України", "Ранок", "Квітень" компанія випускає широкий асортимент натуральних соків та нектарів з різних фруктів та ягід;

б) концентровані соки та пюре для підприємств харчової промисловості компанія пропонує концентровані соки та натуральні фруктові та овочеві пюре високої якості;

в) газовані напої під торговою маркою "Вінні", з різними смаками;

г) газовані напої з соком. Для тих, хто віддає перевагу більш здоровим напоям, компанія пропонує газовані напої "Вінні" з вмістом натурального соку;

д) питна вода високої якості під торговою маркою "ЕКО".

Вагомою перевагою ТОВ «Еко-Сфера» є наявність вертикальної інтеграції.

Це означає, що компанія самостійно здійснює весь цикл виробництва продукції – від закупівлі української сировини (фруктів та ягід) до її переробки в готові соки та нектари.

До складу компанії входить цілий майновий комплекс, який дозволяє виробляти концентрований сік та асептичне пюре.

Це дає можливість компанії не лише використовувати концентровані соки для виготовлення власної продукції, але й реалізовувати їх як товарний продукт іншим виробникам.

Основними видами концентрату є яблучний та вишневий, а також яблучне та моркв'яне пюре.

Завдяки вертикальній інтеграції ТОВ «Еко-Сфера» може контролювати якість продукції на всіх етапах виробництва, що гарантує її високу якість та безпечність.

Завод з виробництва концентрованих соків ТОВ «Еко-Сфера» розташований у м. Калинівка Вінницької області.

Це місце було обране не випадково, адже саме тут створені ідеальні умови для вирощування фруктів та ягід високої якості:

- а) завод оточений багаторічними садами, де вирощують різні сорти яблук, вишень та інших фруктів;
- б) м'який клімат регіону сприятливо впливає на ріст та розвиток фруктових дерев;
- с) сприятлива екологічна ситуація та чисте повітря та вода гарантують екологічну чистоту сировини.

Завдяки цим факторам ТОВ «Еко-Сфера» може виробляти концентровані соки високої якості, які відповідають найсуворішим вимогам світового ринку.

Важливо зазначити, що товариство «Еко-Сфера» є одним з небагатьох в Україні, яке налагодило повний виробничий цикл від переробки сировини до виробництва готової продукції для кінцевого споживача.

На заводах товариства щодня виробляється 100 000 літрів соку, а щорічно переробляється 25 000 тонн яблук.

Основними постачальниками ТОВ «Еко-Сфера» є ТОВ І.П.І «Україна» (пакувальний матеріал); ТОВ «Інтерстарч Укрїна» (глюкоза); ТОВ «Мена Пак», (гофролотки); ТОВ «Сіріус екструджен» (ПЕТ форма); фірма «Natob Limited», «Мальта» (бананове пюре) та ін.

Географія сировини наведена на рисунку 2.1



Рисунок 2.1 — Географія поставок сировини ТОВ «Еко-Сфера»

Якість продукції для ТОВ «Еко-Сфера» є абсолютним пріоритетом.

Це підтверджується наявністю сертифікатів європейської асоціації якості ISO 9001 та ISO 14001, які гарантують відповідність виробництва найсуворішим вимогам до якості та безпеки для навколишнього середовища.

Компанія не збирається зупинитися на досягнутому та постійно прагне до розвитку.

У найближчих планах ТОВ «Еко-Сфера» – розширення асортименту продукції, впровадження інноваційних технологій та виведення на ринок нових продуктів.

Ціль компанії – забезпечити споживачів якісною, натуральною продукцією за доступними цінами.

Завдяки своєму відповідальному підходу до виробництва та прагненню до постійного вдосконалення ТОВ «Еко-Сфера» завоювала довіру споживачів як в Україні, так і за кордоном.

2.2 Аналіз функціонування ТОВ «Еко-Сфера»

В рамках аналізу діяльності ТОВ «Еко-Сфера», нами було проведено SWOT-аналіз, що відображений в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 — SWOT-аналіз ТОВ «Еко-Сфера»

Strengths	Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> - високі стандарти якості продукції; - потужна конкурентна позиція на ринку; - професійний колектив працівників; <li style="padding-left: 20px;">- надійна репутація; - використання якісної сировини власного виробництва; <li style="padding-left: 20px;">- перегляд асортименту з позиції оновлення смаків; - актуальна місія, піклування про здоров'я населення; - розгалужена дистриб'ютерська мережа; 	<ul style="list-style-type: none"> - наявність потужних конкурентів на ринку; - сезонні коливання попиту на частину продукції(соки); - значні витрати на оновлення виробничого апарату;
Opportunities («можливості»)	Threats («загрози»)
<ul style="list-style-type: none"> - збільшення експорту продукції; - розширення асортименту з огляду на потреби ринку; - застосування сучасних технологій виробництва; - збільшення кількості держзамовлень; <li style="padding-left: 20px;">- придбання нових ліній пакування 	<ul style="list-style-type: none"> - посилення економічної кризи; - зростання курсу валют; - здорожчання вартості енергоносіїв; - падіння рівня доходів населення; - перепони виходу на зовнішні ринки; - зростання витрат

СВОТ-аналіз (англ. SWOT analysis) - це метод стратегічного планування, який використовується для оцінки сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз, пов'язаних з певним проектом.

Загрози, як бачимо є достатньо суттєвими, але вплинути на них важко. Можливим є лише створення механізму їх мінімізації

Продемонструємо тенденції функціонування товариства та сформуємо перелік техніко-економічних показників у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 — Техніко-економічні показники ТОВ «Еко-Сфера» у 2021-2023 роках

Показник	Одиниці виміру	Рік			Темпи зміни, %, до попереднього року	
		2021	2022	2023	6	7
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
1. Чистий дохід від реалізації продукції	тис грн	509037	778188	993827	152,87	127,71
2. Собівартість реалізованої продукції	тис грн	402317	600297	719 274	149,21	119,82
3. Середньорічна вартість основних фондів	тис грн	266481	243349	308690	91,32	126,85
4. Середньорічна вартість оборотних фондів	тис грн	253935	290464	369432	114,39	127,19
5. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	501	502	492	100,20	98,01
6. Загальний фонд оплати праці	тис грн	59160,95	63606,9	98267,5	107,52	154,49
7. Середньорічна продуктивність праці працівників	тис грн/особу	1016,04	1550,18	2019,97	152,57	130,31
8. Середньомісячна заробітна плата працівників	грн/особу	9840,48	10558,9	16644	107,3	157,63
9. Фондовіддача	грн /грн	1,91	3,20	3,22	167,41	100,68
10. Фондомісткість	грн	0,52	0,31	0,32	59,73	99,33
11. Витрати на 1 грн реалізованої продукції, робіт та послуг	тис грн	0,79	0,77	0,72	97,65	93,82
12. Чистий прибуток (збиток)	тис грн	5803	24937	55619	429,73	223,04
13. Сума активів	тис грн	571920	553405	837105	96,76	151,26
14. Рентабельність продукції	%	1,44	4,15	7,73	288,00	186,14

За період з 2021 по 2023 рік ТОВ «Еко-Сфера» продемонструвало значне зростання фінансових показників.

Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг за цей період збільшився на 484 790 тис. грн., що свідчить про зростання попиту на продукцію компанії. Темпи зростання становили 52,87% у 2022 році та 27,71% у 2023 році.

Валовий прибуток за ці роки зріс на 167 833 тис. грн., що свідчить про зростання рентабельності виробництва.

Однак у 2022 році спостерігалось зменшення суми власного капіталу (на 18 231 тис. грн.) та необоротних активів підприємства (на 89 518 тис. грн.). Це може бути пов'язано з амортизацією власних засобів, або продажем певних активів товариства.

Водночас, сума оборотних активів компанії зростає кожного року: з 282 450 тис. грн. у 2021 році до 440 385 тис. грн. у 2023 році.

Це свідчить про те, що компанія має достатньо ресурсів для фінансування своєї поточної діяльності.

Загалом, фінансові показники ТОВ «Еко-Сфера» за 2021-2023 роки свідчать про стійке зростання та розвиток компанії.

На риунку 2.2 можна побачити операційні витрати підприємства по роках.

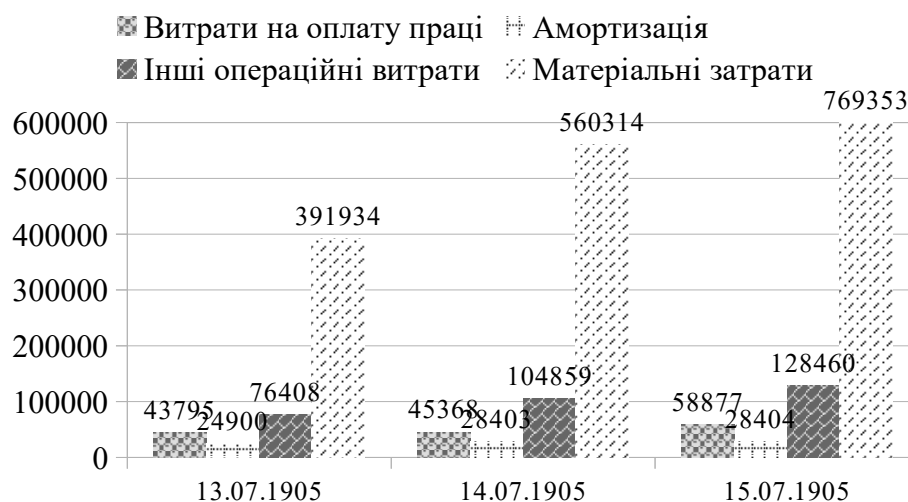


Рисунок 2.2 — Складові операційних витрат ТОВ «Еко-Сфера»

Традиційно, витрати на матеріали є найбільшими. Бачимо також зростання інших операційних витрат. Не значні коливання відбуваються в сумі амортизаційних витрат.

2.3 Аналіз деяких аспектів ефективності комерційної діяльності ТОВ «Еко-Сфера»

Важливими показниками роботи ТОВ «Еко-Сфера» є:

а) виручка від реалізації. Цей показник відображає загальний обсяг продажів продукції за певний період часу;

б) витрати. Сюди входять витрати, пов'язані з виробництвом та реалізацією продукції, такі як витрати на сировину, зарплату, енергоносії тощо;

с) чистий прибуток. Це різниця між виручкою від реалізації та витратами;

д) показники прибутковості. До них належать рентабельність продукції, рентабельність виробництва та рентабельність капіталу. Ці показники дозволяють оцінити ефективність роботи підприємства та його здатність генерувати прибуток.

Аналіз цих показників дає можливість керівництву компанії оцінити її фінансовий стан, прийняти обґрунтовані управлінські рішення щодо розвитку бізнесу та забезпечити його ефективність.

За даними звіту про фінансові результати сформуємо таблицю Б.1 додаткуБ та унаочнимо результати на рисунку 2.3.

Рисунок 2.3 вказує на зростання розміру чистого прибутку, а також спостерігаємо збільшення фінансових результатів до оподаткування.

На основі динаміки розмірів чистої виручки та валового прибутку, можемо спрогнозувати із суми в майбутніх періодах — 2024 та 2025 роках (рисунок 2.4).

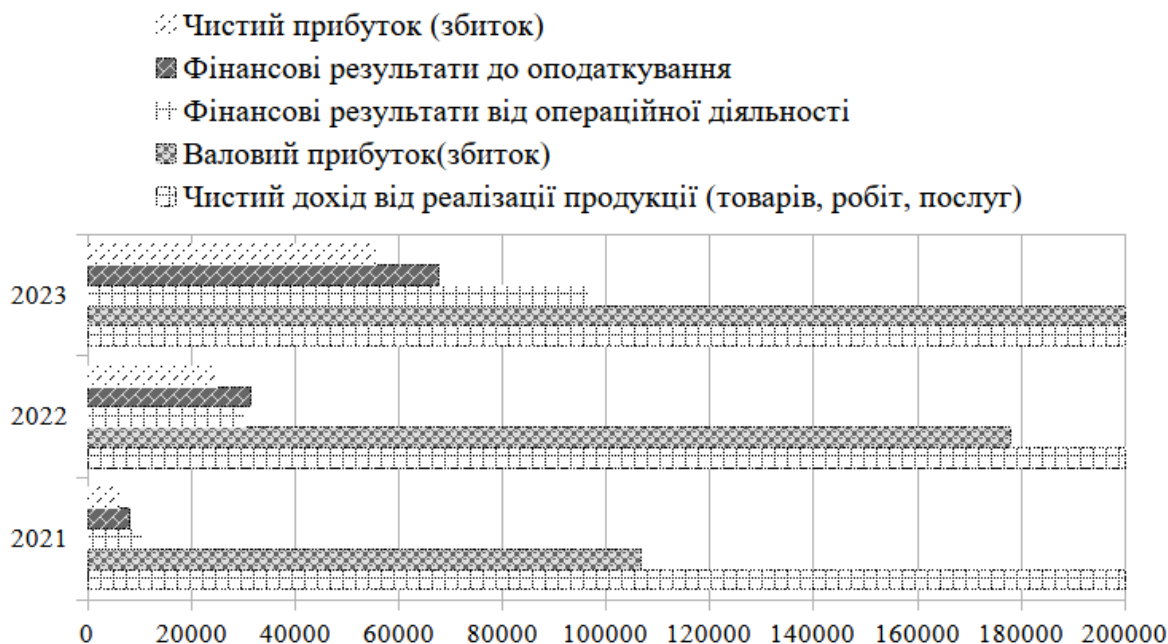


Рисунок 2.3 — Фінансові результати ТОВ «Еко-Сфера» у 2021 — 2023 роках

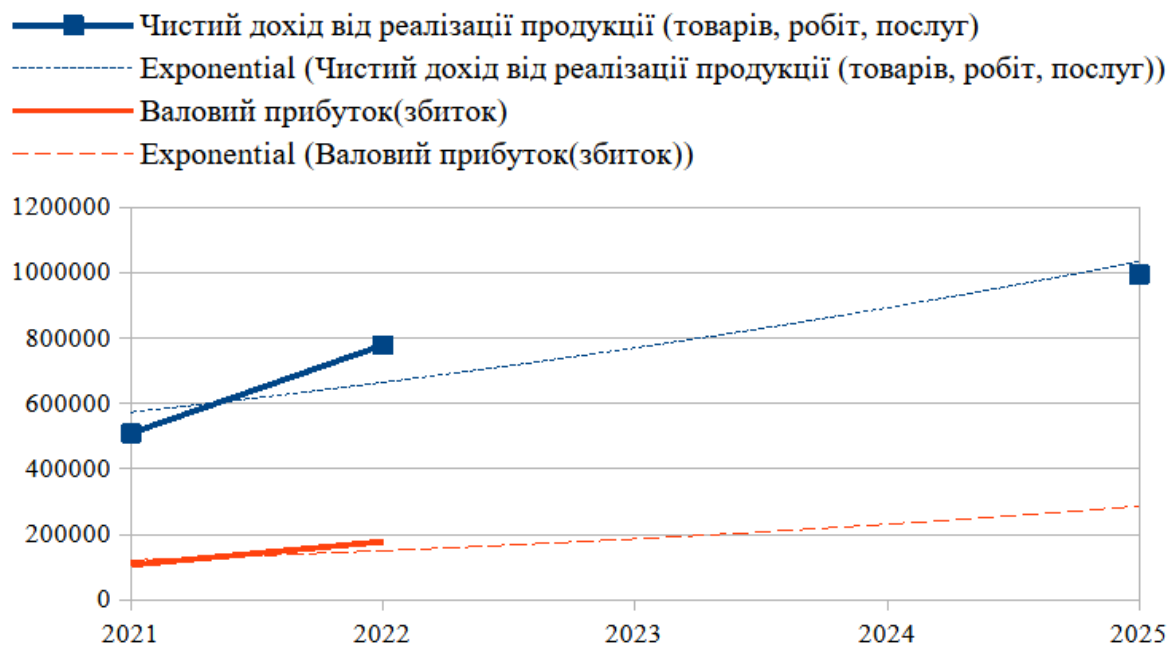


Рисунок 2.4 — Прогнозування майбутніх розмірів чистого доходу та валового прибутку ТОВ «Еко-Сфера» на наступні два роки

Формування прогнозу за допомогою лінії трендів дозволить планувати рівень витрат та оцінити діяльність на перспективу.

Метод екстраполяції тренду ґрунтується на припущенні про стабільність показників макросередовища.

Однак, в сучасних умовах вітчизняного ринку ця умова не завжди виконується.

На рівень та динаміку обсягів реалізації впливає безліч факторів, кількість та ступінь впливу яких можуть змінюватися.

Тому, для більш детального дослідження комерційної діяльності, зокрема, аналізу та прогнозування обсягів реалізації, рекомендується використовувати методику факторного аналізу.

Цей метод дозволяє врахувати вплив різних факторів на досліджуваний показник, що дає більш точну та об'єктивну картину.

3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ЕКО-СФЕРА»

3.1 Керування додатковими замовленнями методом маржинального прибутку

Зростання попиту на продукцію - це чудова новина для будь-якого виробника. Проте, воно може нести з собою й певні виклики. Тому, необхідно здійснити певні кроки, серед яких:

а) оцінка можливостей, аналіз виробничих потужностей. Чи володіє компанія достатньою кількістю ресурсів (устаткування, сировина, персонал) для виконання нових замовлень.

б) Перевірка, чи є достатньо готової продукції та / або сировини, щоб задовольнити попит.

в) Чи зможе компанія знайти кваліфікованих працівників, щоб впоратися з додатковим обсягом роботи?

г) Стосовно спілкування з клієнтами потрібно з'ясувати:

1. Терміни - коли клієнт потребує продукцію?

2. Обсяги замовлення.

3. Яку ціну готові платити клієнти за термінове виконання замовлення певного обсягу?

д) Гнучкість підходу, що полягає в наступному:

1. Слід розглянути можливість субпідряду, якщо компанія не може самостійно виконати замовлення, ви можете залучити субпідрядників.

2. Можливо, доведеться збільшити тривалість робочого дня або найняти додаткові зміни.

3. Може знадобитися переглянути пріоритети замовлень, щоб виконати найважливіші з них першими.

Аналіз прибутковості продукції з додаткового замовлення є важливим інструментом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, оптимізації ціноутворення, управління ризиками, покращення планування та підвищення конкурентоспроможності компанії.

Для оцінки асортименту продукції використовується метод, відомий як "маржинальний аналіз", або аналіз на основі "маржинального прибутку". Цей метод був розроблений економістами і дозволяє оцінити рентабельність кожного продукту, що випускається компанією.

Маржинальний аналіз – це метод, який використовується для оцінки впливу додаткових одиниць продукції або послуги на загальний прибуток. Він ґрунтується на порівнянні додаткових доходів, отриманих від продажу цих додаткових одиниць, з додатковими витратами на виробництвом.

Маржинальний прибуток - це різниця між виручкою від реалізації продукції та змінними витратами.

Він показує, скільки коштів залишається компанії після покриття безпосередніх витрат на виробництво одиниці продукції.

Маржинальний прибуток є важливим показником для оцінки рентабельності бізнесу. Він дозволяє оперативно визначити, як зміни цін, обсягів виробництва, асортименту та витрат вплинуть на прибуток компанії.

Наприклад, якщо кількість вироблених одиниць певного продукту зростає, це призводить до зменшення постійних витрат, які розподіляються на всі інші вироби.

В результаті, рентабельність виробництва інших продуктів також зростає.

Зворотна ситуація спостерігається при зменшенні обсягів виробництва.

В цьому випадку постійні витрати розподіляються на меншу кількість одиниць продукції, що призводить до зростання їх частки у собівартості та, відповідно, до зниження рентабельності.

Таким чином, маржинальний прибуток є цінним інструментом для прийняття управлінських рішень, які спрямовані на максимізацію прибутку компанії.

В таблиці 3.1 проведемо узагальнення отриманих результатів.

Таблиця 3.1 - Маржинальний прибуток по деяких видах асортименту ТОВ «Еко-Сфера»

Вид продукції	Ц, грн	Взм, грн	Мпі, грн	Кмп	N, од	МП, тис грн
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
Соки України (0,2 л)	12	7,2	4,8	0,40	15000	72000
Соки України (1 л)	50	41	9	0,18	76000	684000
Вода дитяча питна «Вінні» (6 л)	62	44	18	0,29	65000	1170000
Вода дитяча питна «Вінні»(18,9)	45	37	8	0,18	65000	520000
Соки «Ранок» (0,2 л)	11,9	8,5	3,4	0,29	18000	61200
Соки «Ранок» (1 л)	53	43	10	0,19	78000	780000
РАЗОМ						3287200

В таблиці ми позначили:

ц — ціна продукції;

Взм — змінні витрати на виготовлення продукції;

Мпі — маржинальний прибуток на одиницю продукції;

Кмп — коефіцієнт маржинального прибутку;

N – кількість продукції;

МП — маржинальний прибуток на обсяг продукції.

Нами було проаналізовано та розраховано маржинальний прибуток по кількох елементів ряду соків, а також води.

Кмп показує, яку частку від кожного гривні виручки компанія отримує у вигляді чистого прибутку. Іншими словами, він показує, скільки коштів

залишається після покриття безпосередніх витрат на виробництво та продаж одиниці продукції. Чим вище Кмп, тим рентабельнішою є компанія. Це означає, що компанія отримує більше чистого прибутку з кожної гривні, витраченої на виробництво та продаж продукції.

Кмп розраховується як відношення маржинального прибутку на ціну продукції.

Нехай, ми отримали додаткові замовлення (ΔN), але за цінами, що дещо нижчі за попередні (C_1). Тоді ми проведемо аналогічні розрахунки, але за іншої ціни враховуючи інші обсяги діяльності.

Таблиця 3.2 - Маржинальний прибуток додаткової партії продукції ТОВ «Еко-Сфера» за ціною зі знижкою

Вид продукції	Ц ₁ , грн	ΔN	Мп ₁₁ , грн	МП ₁ , грн
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Соки України (0,2 л)	10	5000	2,8	14000
Соки України (1 л)	47	1300	6	7800
Вода дитяча питна «Вінні» (6 л)	59	50	15	750
Вода дитяча питна «Вінні»(18,9)	43	50	6	300
Соки «Ранок» (0,2 л)	9	5000	0,5	2500
Соки «Ранок» (1 л)	50	5000	7	35000
РАЗОМ				60350

Розрахунки показали, що підприємство ТОВ «Еко-Сфера» може отримати 60350 грн прибутку.

В данному випадку важливо порівняти, чи покриває ціна зі знижкою змінні витрати на виготовлення одиниці продукції. Якщо так, то це автоматично означає, що підприємство отримає прибуток. На такі замовлення необхідно погоджуватись. Справа в тому, що рівень постійних витрат підприємством вже покритий, тому додаткові витрати включають лише змінні витрати.

3.2 Планування товарного асортименту та вибір товарної стратегії

Важливою складовою розробки товарної стратегії є формування товарного асортименту. Товарний асортимент, як відомо - це група товарів, об'єднаних за спільними характеристиками, такими як принцип роботи, цільова аудиторія, канали збуту або ціновий діапазон. Сформований асортимент має відповідати потребам цільового ринку, бути конкурентоспроможним та приносити прибуток.

Здійснювати гнучке планування асортименту продукції ми пропонуємо на основі даних про вікову структуру населення України (рисунок 3.1), аналіз діяльності конкурентів, потреби українського та зарубіжного ринку. З огляду на вікову структуру (можна планувати пакування, смаки і т.д.).

Як видно з рисунку 3.1, в структурі населення переважають люди віком 35-39 років. Це, скоріше за все, люди, які слідкують за здоров'ям та вмістом цукру в напоях, ділові люди. Можна зробити висновок стосовно пакування та смаку. Звичайно, дана інформація потребує розширеного аналізу, можливо, анкетування з приводу визначення пріоритетів, потреб цієї категорії споживачів.

З огляду на статистику споживання соків по країнах (таблиця 3.3) — обирати країну для експорту. Так, Німеччина, Австрія та Швейцарія очолюють список Європейських країн із найбільшим споживанням соків. Тому, необхідним є аналіз ринку соків в даних країнах. Зокрема, на скільки він зайнятий аналогічними виробниками, на скільки важко на нього проникнути, які риси притаманні потенційним конкурентами ТОВ «Еко-Сфера».

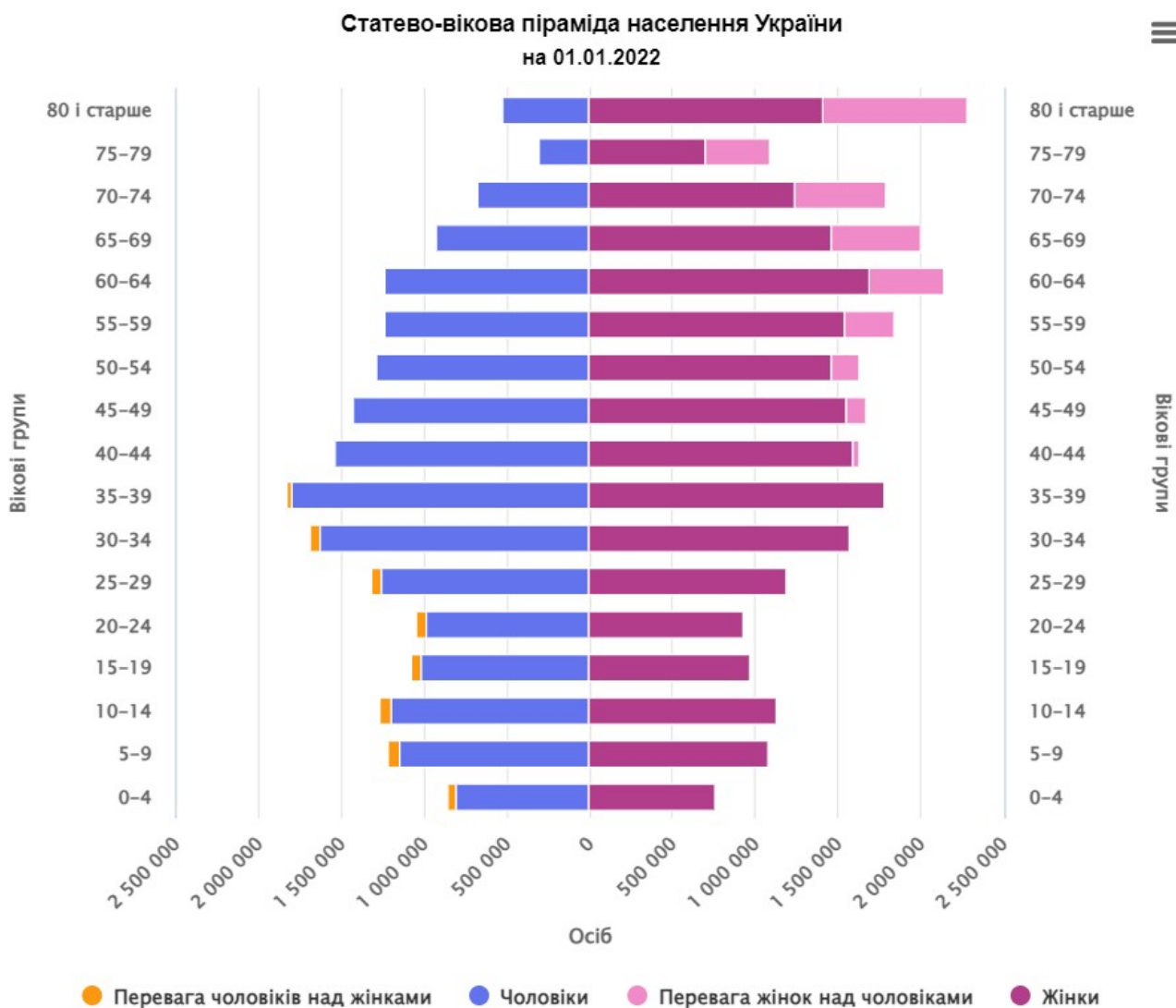


Рисунок 3.1 — Вікова структура населення України станом на 01.01.2022 року

Таблиця 3.3 — Статистика середньорічного споживання соків

Найбільше споживають	Найменше споживають
Німеччина (44,5 л/рік)	Італія (12,8 л/рік)
Австрія (41,7 л/рік)	Франція (13,9 л/рік)
Швейцарія (40,1 л/рік)	Португалія (14,4 л/рік)
Данія (38,8 л/рік)	Іспанія (15,1 л/рік)
Бельгія (38,1 л/рік)	Греція (17,0 л/рік)

Загалом, формування асортименту на основі факторів ринку та рис споживачів, дозволить ТОВ «Еко-Сфера» отримати більші обсяги реалізації та бути порівняно більш клієнтоорієнтованим.

Сформуємо зміст та очікувані результати від запропонованих заходів у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 — Зведена таблиця заходів з оптимізації управління комерційною діяльністю ТОВ «Еко-Сфера»

Захід	Зміст	Очікувані результати
Керування додатковими замовленнями методом маржинального прибутку	Формування гнучкого підходу до ціноутворення, розрахунок маржинального прибутку на базі нової ціни	Збільшення обсягів реалізації продукції, нарощення прибутковості компанії, підвищення ефективності управління комерційною діяльністю. Ефект в розмірі 60350 грн
Планування гнучкого товарного асортименту	Формування планів на основі вікової структури населення, аналізу діяльності конкурентів, попиту на продукцію на внутрішньому та міжнародних ринках	Збільшення прогнозованості результатів реалізації продукції, більша орієнтація на потреби споживачів

Наведені нами заходи, на наш погляд, здатні оптимізувати ефективність управління комерційною діяльністю ТОВ «Еко-Сфера».

ВИСНОВКИ

В складних ринкових умовах виживання та процвітання підприємства залежить від чіткої організації комерційної діяльності.

Сьогодні, як ніколи, важливо визначити оптимальні етапи комерційної діяльності, адже саме вони забезпечують ефективне функціонування підприємства та досягнення його головної мети: всебічне задоволення мінливих потреб споживачів та отримання максимального прибутку.

Раціональне формування етапів комерційної діяльності та визначення методів аналізу на кожному з них дає можливість:

а) Підвищити фінансово-економічні показники. Завдяки кращому розумінню ринку, потреб споживачів та конкурентного середовища, підприємство може приймати більш обґрунтовані рішення щодо ціноутворення, маркетингу, закупівель та інших аспектів комерційної діяльності.

б) Оптимізувати ресурси. Ефективна організація комерційної діяльності дозволяє використовувати ресурси підприємства більш раціонально, мінімізуючи витрати та максимізуючи віддачу від інвестицій.

в) Збільшити прибуток. Всі вищезазначені фактори сприяють збільшенню прибутку підприємства та його стійкому розвитку на ринку.

Таким чином, ефективна організація комерційної діяльності стає вагомим інструментом для економічного процвітання суб'єктів ринку, даючи їм можливість не лише виживати, але й досягати успіху в складних умовах.

В першому розділі дипломної роботи нами проаналізовано сутність поняття комерційної діяльності підприємства. Під комерційною діяльністю ми розуміємо все те, що забезпечує максимальну вигідність торгової угоди для кожного з партнерів при першочерговому врахуванні інтересів і запитів споживачів. Метою комерційної діяльності є отримання максимального прибутку.

В якості об'єкта дослідження нами було обрано ТОВ «Еко-Сфера», що займається виготовленням соків та нектарів, концентрованих соків та пюре, питної та газованої води.

Нами було проаналізовано показники функціонування товариства. Як видно із таблиці, присутня динаміка зростання виручки від реалізації продукції, яка перевищує темпи зростання собівартості. Найбільше значення прибутку протягом трьох років було отримано в 2022 році, коли його значення збільшилось в 4,29 рази.

В цілому можемо сказати, що для успішної комерційної діяльності, керівництво ТОВ «Еко-Сфера» проводить рекламну компанію продукції, виступає в якості спонсору змагань, пригощає продукцією маленьких глядачів нових мультфільмів, тощо.

Нами було здійснено SWOT-аналіз діяльності товариства і було визначено, що серед можливостей є збільшення обсягів реалізації, певна частина попиту є не задоволеною. З огляду на це, нами пропонується :

- здійснювати керування додатковими замовленнями методом маржинального прибутку;
- здійснювати детальне планування товарного асортименту та вибір товарної стратегії.

Маржинальний аналіз – це метод, який використовується для оцінки впливу додаткових одиниць продукції або послуги на загальний прибуток. Він ґрунтується на порівнянні додаткових доходів, отриманих від продажу цих додаткових одиниць, з додатковими витратами на виробництвом.

Мета діяльності компанії — це максимізація маржинального прибутку.

Важливим аспектом є те, що при проходженні точки беззбитковості, у компанії виникають лише змінні витрати, що будуть пов'язані з реалізацією певного замовлення. Знаючи цю інформацію, керівництво зможе гнучко підходити до питання ціноутворення на додаткову партію товару, що призведе до подальшого поліпшення фінансового становища ТОВ «Еко-Сфера».

Нами було проведено розрахунок, де можна побачити, що в результаті реалізації додаткових партій продукції по більш низьких цінах, можна отримати додатково 60 350 грн прибутку. Враховуючи, що асортимент ТОВ «Еко-Сфера» нараховує більше 100 позицій, розмір прибутку може бути достатньо відчутним. Нами було також визначено, що виробничі потужності підприємства дозволяють збільшити обсяги реалізації.

Здійснювати гнучке планування асортименту продукції ми пропонуємо на основі даних про вікову структуру населення України, аналіз діяльності конкурентів, потреби українського та зарубіжного ринку. З огляду на вікову структуру (можна планувати пакування, смаки і т.д.).

З огляду на статистику споживання соків по країнах — обирати країну для експорту.

Наведені нами заходи, на наш погляд, здатні оптимізувати ефективність управління комерційною діяльністю ТОВ «Еко-Сфера».

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Апопій В. В. Комерційна діяльність : підручник / В.В. Апопій. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : Знання, 2008. – 558 с.
2. Бабух І. Б. Теоретичні підходи до аналізу комерційної діяльності та управління нею / І. Б. Бабух // Науковий вісник Ужгородського національного університету. - Випуск 10, частина 1. - 2016. - С. 23-26.
3. Балабан П.Ю. Комерційна діяльність: підручник / П.Ю. Балабан. – Харків : Світ книг, 2015. – 452 с.
4. Багрова І. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: Підручник для вузів / І. В. Багрова, Н. І. Редіна, В. Є. Власюк, О. О. Гетьман О.О. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 580 с.
5. Башнянин Г.І. Комерційно-посередницька діяльність на товарному ринку: навчальний посібник / Г.І. Башнянин та ін. – К. : Кондор, 2014. – 416 с.
6. Виноградська А.М. Комерційна діяльність торговельних підприємств : навчальний посібник / А.М. Виноградська. – К. : Київський національний торговельно-економічний університет, 2005. – 278 с.
7. Господарський кодекс України № 436-IV від 16.01.2003 р. / [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
8. Гусарковська Т. О. Аналіз комерційної діяльності торговельного підприємства / Т. О. Гусаковська // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2015. № 1 (69), ч. 2. - С. 106-111.
9. Дахно І. І. Міжнародна торгівля: навчальний посібник / І. І. Дахно. – К.: МАУП, 2003. – 296 с
10. Ефективне управління торговельним підприємством : монографія / О.М. Ананьєв, О.І. Белей, І.М. Горбан. – Львів : Вид-во Львівського університету внутрішніх справ, 2011. – 260 с.

11. Кисильова Є. Н. Організація комерційної діяльності по галузях та сферах застосування / Є.Н. Кисильова. – К. : Кондор, 2014. – 292 с.
12. Криковцева Н. О. Комерційна діяльність / О. Б. Казакова, Л. Г. Саркісян, Л. Л. Авдєєнко, Г. А. Дяченко, Л. С. Курська, О. Н. Сахарова. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 296 с.
13. Маркетинг для магістрів : навчальний посібник / за ред. С.М. Ілляшенка. – Суми : Університетська книга, 2008. – 236 с.
14. Мошек Г.Є. Менеджмент підприємства : підручник для ВНЗ / Г.Є. Мошек, Л.А. Гомба, Л.П. Піддубна. – К. : Вид-во КНТЕУ, 2002. – 186 с.
15. Розумей С.Б. Сутність та етапи комерційної діяльності підприємства / С.Б. Розумей // Економіка і суспільство. - 2018. - №14. - С.298-504.
16. Романчик Т. В. Управління комерційною діяльністю підприємства в умовах ринкової економіки / Т. В. Романчик, М. О. Бровкова [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/fe1aaabe-4003-4037-b66d-feb23a19bb21/content>
17. Савощенко А.С. Інфраструктура товарного ринку : навчальний посібник / А.С. Савощенко. – К. : Вид-во КНЕУ, 2005. – 235 с.
18. Ушаков Г. Г. Оптимізація потужностей виробництва та зон збуту продукції як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємств / Г. Г. Ушаков // Продуктивні сили і регіональна економіка. – 2008. – Ч. 1. – С. 80-84.
19. Шумкова О. В. Окремі аспекти управління товарним асортиментом підприємства / О. Шумкова, І. Глубока // Вісник СНАУ. – 2010. – № 5/1. – С. 64-69.
20. Шира Т. Б. Функціональний аспект управління асортиментом у комерційній діяльності / Т. Б. Шира // Наукові записки. Серія : Економічні науки. - 2016. - № 1. - С. 63-73.
21. Чеботар С.І. Маркетинг: навчальний посібник / С.І. Чеботар, Я.С. Ларіна, О.П. Луцій, М.Г. Шевчик та ін. – К.: Наш час, 2007. – 504 с.

22. Яковлев А. Засоби забезпечення раціонального асортименту продукції / А. Яковлев, Л. С. Ларка // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2014. - №3. – С. 80-89.

23. ISO 26000 від 2010 р. «Соціальна відповідальність» [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://www.iso.org/ru/iso-26000-social-responsibility.html>

ДОДАТКИ

Додаток А

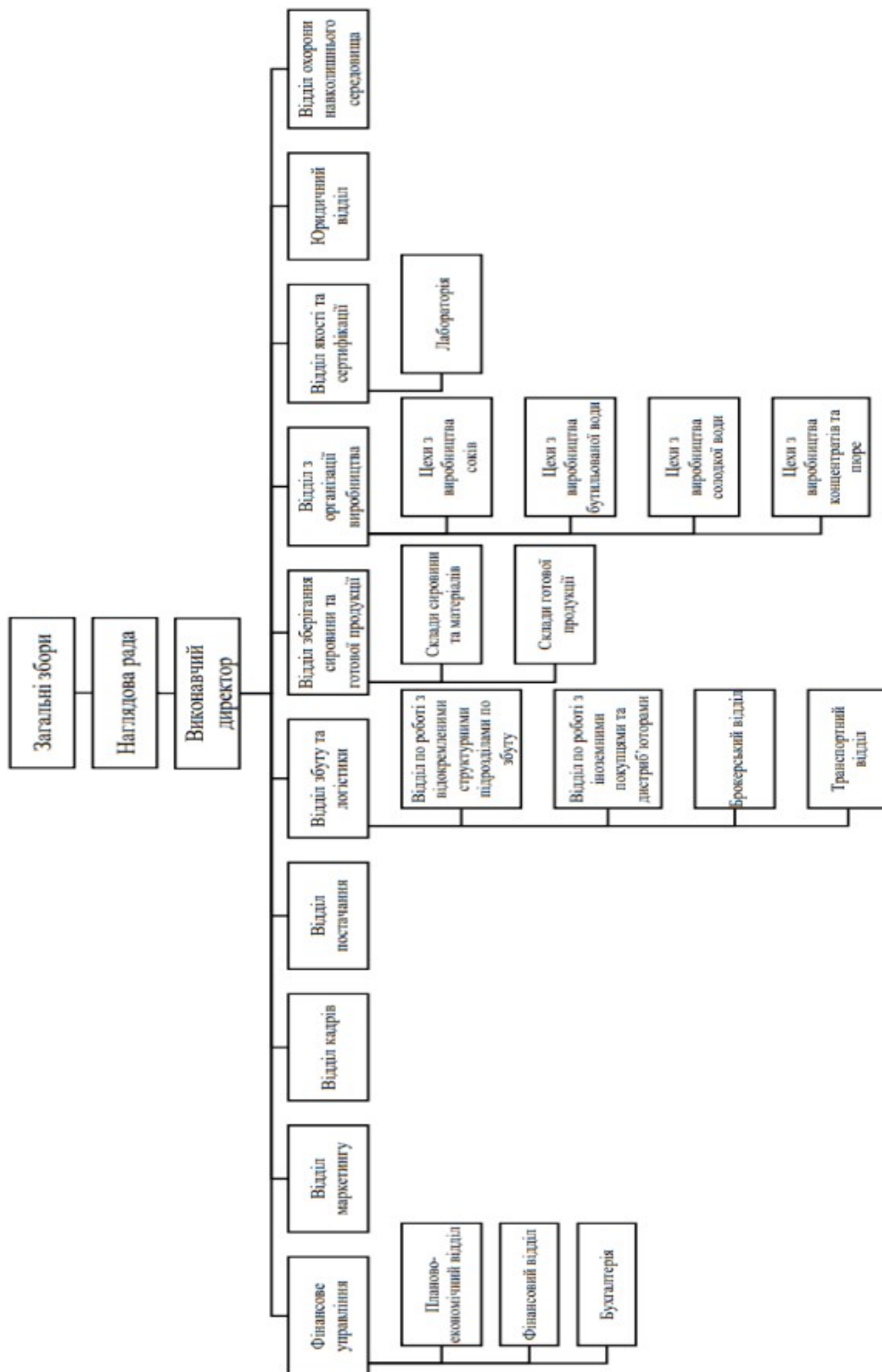


Рисунок А.1 — Оргструктура ТОВ «Еко-Сфера»

Додаток Б

Таблиця Б.1 - Фінансові результати діяльності ТОВ «ЕКО-СФЕРА»

№	Показник	2021	2022	2023
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	509037	778188	993827
2	Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг)	402317	600297	719274
3	Валовий прибуток(збиток)	106720	177891	274553
4	Інші операційні доходи	13502	15364	18265
5	Адміністративні витрати	10981	12539	17463
6	Витрати на збут	93109	129821	155306
7	Інші операційні витрати	5646	20646	21466
8	Фінансові результати від операційної діяльності	10486	30249	96583
9	Інші фінансові доходи	1503	12551	0
10	Інші доходи	1544	983	612
11	Фінансові витрати	5187	9571	23956
12	Інші витрати	478	2852	7482
13	Фінансові результати до оподаткування	7868	31360	67757
14	Чистий прибуток (збиток)	5803	24937	55618