

МІЖНАРОДНИЙ КЛАСИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ПИЛИПА ОРЛИКА

Кафедра менеджменту та фінансів

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

ТИМЧЕНКО Владислав Андрійович

УДК 658.8

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА»**

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 073 «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістра

Науковий керівник:

Звягінцева Ольга Борисівна, докт. екон. наук, професор

Завідувач кафедри менеджменту та фінансів:

Верланов Олександр Юрійович, канд. екон. наук, доцент

МИКОЛАЇВ 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ОСНОВНІ ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	7
1.1 Сутність комерційної діяльності на підприємстві та основні риси управління нею.....	7
1.2 Основна термінологія, зміст та цілі комерційної діяльності.....	14
1.3 Маркетингова політика розподілу як прогресивний різновид управління комерційною діяльністю на підприємстві.....	28
Висновки до розділу 1.....	34
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ТРЕЙД ЛАЙТ».....	36
2.1 Економічна характеристика ТОВ «Трейд Лайт» та особливості його функціонування.....	36
2.2 Аналіз стану ринку пива в Україні в ході дослідження впливу зовнішнього середовища на управлінські процеси в комерційній діяльності ТОВ «Трейд Лайт».....	41
2.3 Аналіз управління комерційною діяльністю ТОВ «Трейд Лайт».....	57
Висновки до розділу 2.....	69
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ТРЕЙД ЛАЙТ».....	71
3.1 Застосування в комерційної діяльності ТОВ «Трейд Лайт» прогресивних технологій розподілення та просування продукції	71
3.2 Застосування маркетингових комунікацій в управлінні комерційною діяльністю ТОВ «Трейд Лайт».....	80
3.3 Моделювання схем залучення маркетингової інформації для	83

підвищення ефективності комерційної діяльності ТОВ «Трейд Лайт».....	
Висновки до розділу 3.....	89
ВИСНОВКИ.....	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	95

ВСТУП

Актуальність дослідження. Ринкова трансформація економіки України зумовила зміни в системі управління підприємствами різних галузей. Ці зміни передовсім торкнулися системи постачання сировини і матеріалів, а також збуту продукції. Відсутність централізованого розподілу сировини, обладнання та готової продукції зумовила необхідність вивчення діловими одиницями ринку, його інфраструктури, конкурентів та партнерів задля утримання своїх позицій на ринку та отримання прибутку. Потребує змін і збутова система виробничих і торговельних підприємств. Зокрема, необхідний пошук таких методів управління комерційною діяльністю, які допомагали б підприємствам враховувати потреби ринку і вести конкурентну боротьбу. Це й визначає актуальність теми дослідження кваліфікаційної роботи магістра.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема комерційної діяльності та управлінню цим процесом у своїх працях велику увагу приділяють такі закордонні вчені, як Г. Стюарт [47], Дж. Болт [5], А. Томпсон-мол. [52], А. Стиркланд [31], Штерн Льюїс [23], Ель-Ансарі Адель [12], Е. Кофлан [35], Д. Ланкастер [14], Д. Джоббер [17] та ін. Окремі аспекти досліджують Г. Армстронг [2], П. Дойль [27], Ф. Котлер [37] та ін. Здійснення комерційної діяльності на окремих дистрибуційних рівнях вивчають М. Леві [43], Б. Вейтц [53] та ін. Заслуговують уваги закордонні дослідження сфери маркетингових комунікацій, зокрема праці європейського науковця П.Р. Сміта [13] та інших, які вивчають природу інтегрованих маркетингових комунікацій, визначають засади здійснення комерційної діяльності, принципи управління персоналом відповідних підрозділів підприємств та напрямки вдосконалення діяльності дистрибуційних систем.

Вагомий внесок у дослідження проблем комерційної діяльності зробили вітчизняні вчені: Л. Балабанова [8], А. Балабаниць [8], О. Кузьмін [31], Є. Ромат [52], О. Майборода [50], Н. Тарнавська [56], Р. Ларіна [46] та інших. Сфера комерційної діяльності починає активно розвиватися в трансформаційній економіці. В працях

українських науковців достатньо глибоко досліджено структуру комерційної системи, принципи її функціонування, основні засади використання маркетингових комунікацій.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи полягає в тому, що комерційна діяльність є вирішальною при формуванні сприятливої репутації виробника, інформуванні потенційних покупців про нього та його товари; сприяє отриманню додаткового прибутку від комерційно-збутової діяльності.

Мета дослідження. Метою дослідження, проведеного в кваліфікаційній роботі, є розробка методичних положень і практичних рекомендацій з вдосконалення процесів управління комерційною діяльністю на підприємстві.

Задачі дослідження. Для досягнення наміченої мети поставлені та вирішені такі завдання:

- вивчені теоретичні засади комерційної діяльності і управлінської роботи у сфері комерції;
- проведений аналіз економічної діяльності, ринку пива і стану управління комерційною діяльністю підприємства ТОВ «Трейд Лайт»;
- обґрунтована необхідність вдосконалення управління комерційною діяльністю ТОВ «Трейд Лайт»;
- запропоновані заходи, спрямовані на удосконалення управління комерційною діяльністю ТОВ «Трейд Лайт».

Об'єктом дослідження є процес управління комерційною діяльністю ТОВ «Трейд Лайт».

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є процес формування ефективної управлінської діяльності у комерційній сфері, обґрунтування доцільності комерційних заходів, заходів маркетингових комунікацій та моделювання ефективного комерційного функціонування на базі використання елементів маркетингової діяльності в управлінні комерційною діяльністю.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано метод теоретичного узагальнення, порівняння та синтезу, факторного аналізу, групування та вибірки, зіставлення та формалізації, економіко-статистичні методи, методи структурно-функціонального аналізу і моделювання.

Інформаційна база дослідження. У процесі дослідження використовувались законодавчі та нормативні акти України, Головного управління статистики у Одеській області, фінансова звітність підприємства ТОВ «Трейд Лайт», наукова література за темою дослідження, результати власних досліджень автора.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні висновки і розробки можуть бути використані адміністрацією ТОВ «Трейд Лайт» для вдосконалення управління комерційною діяльністю на підприємстві, а також керівництвом інших підприємств - виробників пива Одеси та України.

Особистий внесок магістра. Кваліфікаційна робота є результатом наукового дослідження комплексу теоретичних та практичних питань, пов'язаних з удосконаленням управління комерційною діяльністю підприємства ТОВ «Трейд Лайт» та подібних підприємств.

Основні положення дослідження апробовано на Міжнародній науково-практичній конференції «Сталі бізнес-моделі як драйвер трансформації інституційного середовища розвитку підприємництва» (27 лютого 2025 р., м. Чернівці, ЧНУ ім. Ю. Федьковича), Науково-практичній конференції «Магістерські читання — 2025» (11 квітня 2025 р., м. Миколаїв, МКУ ім. П. Орлика), Науково-практичній конференції «Орликівські читання — 2025» (30 квітня 2025 р., м. Миколаїв, МКУ ім. П. Орлика).

Обсяг і структура роботи. Кваліфікаційна робота викладена на 94 сторінках друкованого тексту і складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків, містить 8 таблиць, 8 рисунків. При написанні роботи було використано 60 літературних джерел.

РОЗДІЛ 1

ОСНОВНІ ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність комерційної діяльності на підприємстві та основні риси управління нею

Комерція – вид торгового підприємництва чи бізнесу, але бізнесу шляхетного, того бізнесу, що є основою будь-якої по-справжньому цивілізованої ринкової економіки [55, с.156].

Комерція – слово латинського походження (від лат. commercium – торгівля). Однак треба мати на увазі, що термін «торгівля» має двояке значення: в одному випадку він означає самостійну галузь народного господарства (торгівлю), в іншому – торгові процеси, спрямовані на здійснення актів купівлі-продажу товарів. Комерційна діяльність зв'язана з другим поняттям торгівлі – торговими процесами по здійсненню актів купівлі-продажу з метою одержання прибутку [21, с.66].

Тлумачний словник визначає комерцію як «торг, торгівля, торгові обороти, купецькі промисли». Інакше кажучи, ці поняття припускають здійснення актів купівлі-продажу з наміром купити дешевше, а продати дорожче. У широкому значенні під комерцією часто розуміють будь-яку діяльність, спрямовану на одержання прибутку [44, с.50].

Однак таке широке тлумачення комерційної діяльності не погодиться з раніше викладеним підходом до комерції як торговим процесам по здійсненню актів купівлі-продажу товарів.

Комерційна діяльність підприємства – більш вузьке поняття, ніж підприємництво. Підприємництво – це організація економічної, виробничої й іншої діяльності, що приносить підприємцю дохід. Підприємництво може означати організацію промислового підприємства, сільського фермерського

господарства, торгового підприємства, підприємства обслуговування, банку, адвокатської контори, видавництва, дослідницької установи, кооперативу тощо. Із усіх цих видів підприємницької діяльності тільки торгова справа є в чистому виді комерційною діяльністю. Таким чином, комерцію варто розглядати як одну з форм (видів) підприємницької діяльності. У той же час і в деяких видах підприємницької діяльності можуть здійснюватися операції по купівлі-продажу товарів, сировини, заготовленої продукції, напівфабрикатів тощо, тобто елементи комерційної діяльності можуть здійснюватися у всіх видах підприємництва, але не є для них визначальними, головними [46, с.105]. Отже, комерційна робота підприємства являє собою велику сферу оперативно-організаційної діяльності торгових організацій і підприємств, спрямована на здійснення процесів купівлі-продажу товарів для задоволення попиту населення й одержання прибутку.

Акт купівлі-продажу товарів базується на основній формулі товарного обігу – зміні форми вартості. З цього випливає, що комерційна діяльність підприємства – поняття більш широке, ніж проста купівля-продаж товару, тобто щоб акт купівлі-продажу відбувся, торговому підприємцю необхідно зробити деякі оперативно-організаційні і господарські операції, у тому числі вивчення попиту населення і ринку збуту товарів, перебування постачальників і покупців товарів, налагодження з ними раціональних господарських зв'язків, транспортування товарів, рекламно-інформаційну роботу зі збуту товарів, організацію торгового обслуговування.

Простий перепродаж товарів з метою одержання прибутку, чи інакше «вироблення» грошей з чогось, є власне кажучи спекулятивною угодою, що не представляє собою корисної комерційної діяльності (шляхетного бізнесу).

У нових умовах господарювання комерційна діяльність розглядається як визначальна основа торгового підприємства. Одночасно підсилюється увага до функцій і структури управління комерційною діяльністю підприємства. Система управління носить досить динамічний характер, спрямований на

адаптацію структури комерційної діяльності до особливостей і тенденцій розвитку ринку. При управлінні комерційною діяльністю виконуються функції процесу управління: планування, організація, облік і контроль [50, с.298].

Планування – одна з найважливіших функцій управління комерційною діяльністю торгового підприємства. Планування закупівель, товарних запасів і продажів зв'язано з динамікою торгових процесів і сприяє досягненню поставлених цілей торгового підприємства. Плани закупівель і продажів звичайно містять показники, що повинні бути досягнуті в результаті їхнього виконання. У планах відбивається зміст робіт, установлюється персональна відповідальність за їхнє виконання, намічаються терміни і визначаються методи контролю й аналізу ефективності виконання завдань [47, с.108].

Сутність організації як функції управління полягає в упорядкуванні, узгодженні, регламентуванні дій виконавців, що беруть участь у процесах закупівлі, продажі і просування товарів до споживачів. Організація управління включає також оперативне регулювання, під яким маються на увазі поточні управлінські рішення, інструкції, накази, розпорядження, указівки, вироблювані і прийняті суб'єктами управління відповідно до конкретної ринкової ситуації [45, с.5].

Облік як функція управління комерційною діяльністю являє собою документальне оформлення надходжень, приймання, реалізації товарів і їхнього руху в торговому підприємстві. Завдяки обліку забезпечується схоронність матеріальних цінностей і коштів, контроль за торговими процесами і результатами комерційної діяльності [20, с.18].

Під контролем мається на увазі активне спостереження за виконанням управлінських впливів, перевірка дотримання документів, що регламентують комерційно-підприємницьку діяльність торгового підприємства. Контроль разом з обліком інформує підприємця про результативність торгових процесів і служить засобом коригувального впливу з боку органів управління на тих, кому слід виконувати керівні рішення.

У великих торгових підприємствах у процесі управління комерційною діяльністю реалізуються такі функції управління, як економічний аналіз показників комерційної діяльності, прогнозування попиту і продажів. Функції комерції обумовлені взаємодією з ринками, споживачами, конкурентами й іншими елементами зовнішнього середовища. Отримані вихідні дані з внутрішніх і зовнішніх джерел трансформуються в інформацію, на основі якої здійснюється комерційна діяльність у торговому підприємстві (рис. 1.1). В міру становлення ринку передбачається проведення коректувань у системі управління комерційною діяльністю на основі всебічного аналізу діяльності торгового підприємства і факторів зовнішнього середовища.

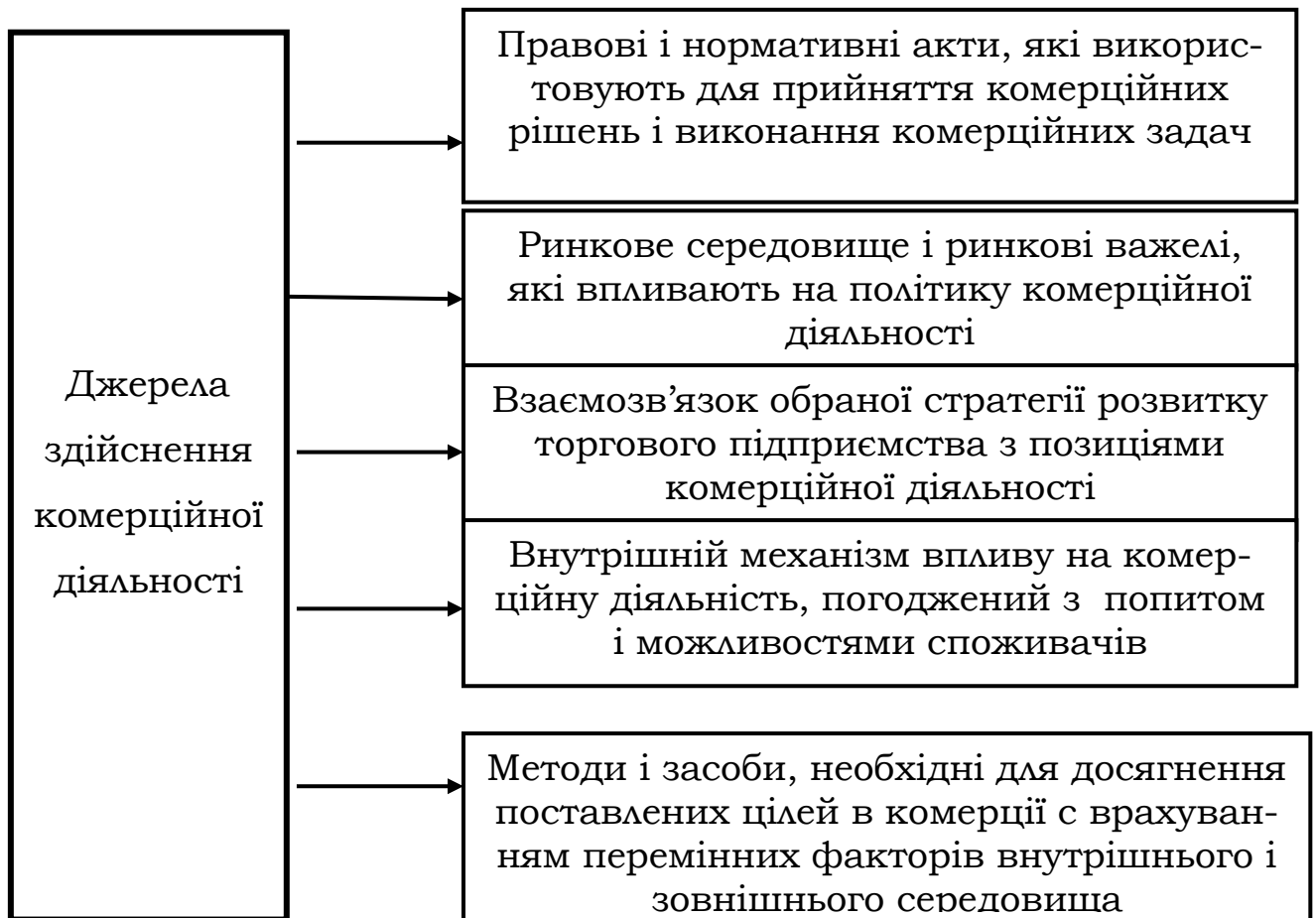


Рисунок 1.1 – Основні джерела здійснення комерційної діяльності підприємства

Джерело: побудовано автором з використанням [12, 14, 26, 45]

У закордонній практиці виділяються два аспекти комерції: один зв'язаний з діяльністю служби комерції, а інший – із забезпеченням взаємних інтересів між структурними підрозділами підприємства і комерційною службою. У рамках першого аспекту діяльність служби комерції орієнтована на один з наступних варіантів: товари; функції; товарні ринки і покупці; товари і функції; функції і товарні ринки. З цього переліку переважають варіанти по товарах і по функціях.

Розглянемо структуру управління комерційним підрозділом у цих двох варіантах. На рис. 1.2 зображена структура управління комерційною службою, до складу якої входять комерційні групи, спеціалізовані по товарній ознаці. У кожній групі зосереджена визначена номенклатура товарів. Ці групи здійснюють закупівлю і продаж товарів з урахуванням потреб покупців і скорочення витрат обігу.



Рисунок 1.2 – Структура управління комерційною службою по товарній ознаці

Джерело: побудовано автором з використанням [1, 25, 39]

На рис. 1.3 представлена структура управління комерційним підрозділом, що діє по функціональній ознаці. Весь ланцюжок обігу продукції представлений чотирма блоками, кожний з яких наділений властивими йому функціями, у тому числі і комерційними. Перший блок забезпечує закупівлю сировини для виготовлення продукції на своїх підприємствах, що потім надхо-

дять у продаж. Другий блок здійснює прями закупівлі товарів у виробників для наступної реалізації. Третій блок зв'язаний із просуванням товарів, супроводжуваним складуванням і збереженням. Четвертий блок виконує операції по підготовці товарів до продажу і подачі до місць продажу. Усі товари, що надходять у продаж, групуються по однорідній ознаці. Комерційна діяльність координується і контролюється комерційним директором, що підпорядковується керівнику торгової фірми (компанії).

Важливою умовою ефективності управління комерційною діяльністю є її місце розташування і взаємозалежних дій в організаційній структурі підприємства. Ці ознаки визначаються сферою діяльності підприємства, його стратегічним курсом і обсягом реалізації продукції. Існує кілька типів організаційної структури торгового підприємства: лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, лінійно-штабна, дивізійна, матрична й ін. Звичайно малі торгові підприємства починають свою діяльність із простої лінійної організації, у якій розподіл повноважень йде зверху вниз [44, с.16].

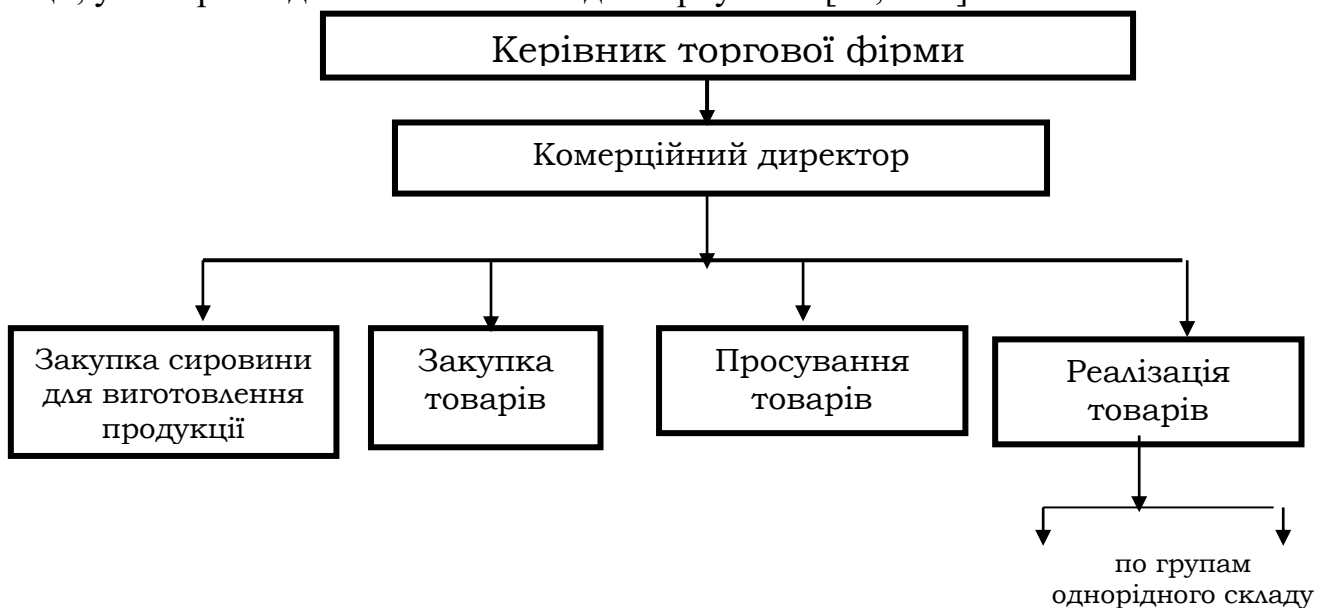


Рисунок 1.3 – Структура управління комерційною службою за функціональною ознакою

Джерело: побудовано автором з використанням [33, 42, 45, 60]

Функціональне управління, широко використовуване в середніх торго-

вих підприємствах, – це управління по окремих функціях (маркетинг, фінанси, збут, кадри), при якому вища ланка керує співробітниками низових рівнів, але тільки в межах однієї функції. Основу лінійно-функціональних структур складає так називаний шахтний принцип побудови і спеціалізації управлінського процесу по основних функціях. По кожній з них формується ієрархія служб по рівнях (шахтам), що пронизує всю організацію від верху до низу [17, с.25].

Лінійно-функціональні структури найбільш ефективні в умовах використання апаратом управління певного заданого алгоритму при вирішенні типових завдань. Однак при лінійно-функціональному управлінні слабо враховуються внутрішні і зовнішні умови діяльності торгового підприємства, які постійно змінюються, допускається нерациональний розподіл інформаційних потоків, перевищуються норми керованості, особливо в керівників вищої ланки [27, с.17].

Суть лінійно-штабної організаційної структури полягає в тому, що при лінійному керівнику створюється в допомогу йому група фахівців, так називаний штаб, чи оперативно-аналітичний відділ. У його задачі входить: одержання й аналіз інформації про зовнішнє і внутрішнє середовище; здійснення контролю; підготовка проєктів рішень; поточне інформування і консультування керівництва. При штабній структурі управління вища ланка керівників значною мірою звільняється від допоміжних, другорядних функцій у процесі управління [54, с.44].

Дивізійна організаційна структура припускає розподіл організації на елементи і блоки по видах товарів чи послуг, групам покупців чи географічним районам. Розробка такої структури викликана розширенням масштабів підприємств, диверсифікованістю виробництва і змінами зовнішнього середовища. При матричній структурі управління сполучаються вертикальні лінійні і функціональні зв'язки з горизонтальними. Персонал функціональних підрозділів, залишаючись у їхньому складі і підпорядкуванні, зобов'язаний

також виконувати вказівки керівників проєктів чи спеціальних штабів, що утворюються для керівництва окремими проєктами і роботами. Керівники проєктів установлюють склад і черговість робіт, а керівники підрозділів несуть відповідальність за їхнє належне і своєчасне виконання.

1.2 Основна термінологія, зміст та цілі комерційної діяльності

В умовах ринкової економіки пануючими є товарно-грошові відносини. Тому практично кожен продукт праці, зроблений на підприємствах, обов'язково продається і купується, тобто проходить стадію обміну. Продавці і покупці товару укладають угоди купівлі-продажу, здійснюють збут і закупівлі товарів, роблять посередницькі й інші послуги.

Комерсант (від франц. *commercant*) – особа, що займається приватною торгівлею, комерцією, що здійснює торгове підприємництво. Комерція (від лат. *commercium*, торгівля) – торгівля і торгово-посередницька діяльність, участь у продажі чи сприяння продажу товарів і послуг. У широкому змісті слова – підприємницька діяльність. Комерційна організація – господарське суспільство, товариство, виробничий кооператив, торгова чи інша організація, підприємство, що займається підприємництвом, бізнесом, що переслідують своєю метою витяг прибули. Є юридичною особою. Підприємництво – ініціативна, самостійна, здійснювана від свого імені, на свій ризик, під свою майнову відповідальність діяльність громадян, фізичних і юридичних осіб, спрямована на систему одержання доходу, прибули від користування майном, продажу товарів, виконаних робіт, надання послуг [29, с.11].

Торговець (англ. *merchant*) - посередник, що вступає тимчасово в права володіння на товар, що купується їм, що він потім перепродує; особа, що торгує товаром, що купує і продає товар. Торгівля - галузь господарства, вид економічної діяльності, об'єктом якого є товарообмін, купівля-продаж об'єктів, а також обслуговування покупців у процесі продажу товарів і їхньої дос-

тавки, збереження товарів і їхня підготовка до продажу; комерція, купівля і продаж товарів [43, с. 75].

Господарство – сукупність природних і зроблених руками людини засобів, використовуваних людьми для створення, підтримки, поліпшення умов і засобів існування, життєзабезпечення. Бізнес (від англ. business – справа, підприємство) – ініціативна економічна діяльність, здійснювана за рахунок власних чи позикових засобів на свій ризик і під свою відповідальність, що ставить головними цілями одержання прибутку і розвиток власної справи. Комерційна діяльність – підприємницька діяльність у сфері торгівлі, посередництва, товарно-грошових і чисто фінансових операціях. Комерційна діяльність ширше поняття торгова діяльність і містить у собі економічний зміст відносин товаровиробництва, товарообміну, регульованого в законодавчому порядку. Підприємство – активна, ініціативна форма діяльності окремих громадян, груп, підприємство з виробництва і реалізації товарів, послуг, у яких випробується найбільш гостра потреба. Підприємство спрямоване в основному на одержання прибутку, але може ставити перед собою й інші мети. Підприємство виявляється в здійсненні окремих угод у плинні нетривалого часу. Торгова угода – всі угоди зв'язані з обміном товарами в матеріально-речовинній формі і надання послуг. Сторони є особливою категорією підприємців, іменованих комерсантами. Комерсант є учасником господарського обороту, у такий спосіб як комерсанта розглядається особа, що здійснює підприємницьку діяльність на професійній основі і тим самим підприємство, що забезпечує, (фірму) комерційним успіхом. Підприємницька діяльність – ініціативна, самостійна діяльність громадян і їхніх об'єднань спрямована на одержання прибутку. На основі вищенаведених визначень з довідкових видань можна чітко визначити грані розходження між взаємозалежними поняттями – комерційною, підприємницькою, господарською і торговою діяльністю (рис. 1.4). З рисунку видно, що комерційна діяльність абсолютно ідентична підприємницької діяльності. Закономірно виникає питання: "Чому ж ви-

никає плутанина при віднесенні якої-небудь господарської діяльності з метою одержання прибутку до підприємницької чи комерційної діяльності?". Відповідь проста – розходження в розумінні цих термінів виникли через те, що в країнах Європи, Північної Америки, особа, що займається одержанням прибутку від господарської діяльності називається комерсантом, звідси і діяльність якої він займається, називається комерційною діяльністю [20, с.17].

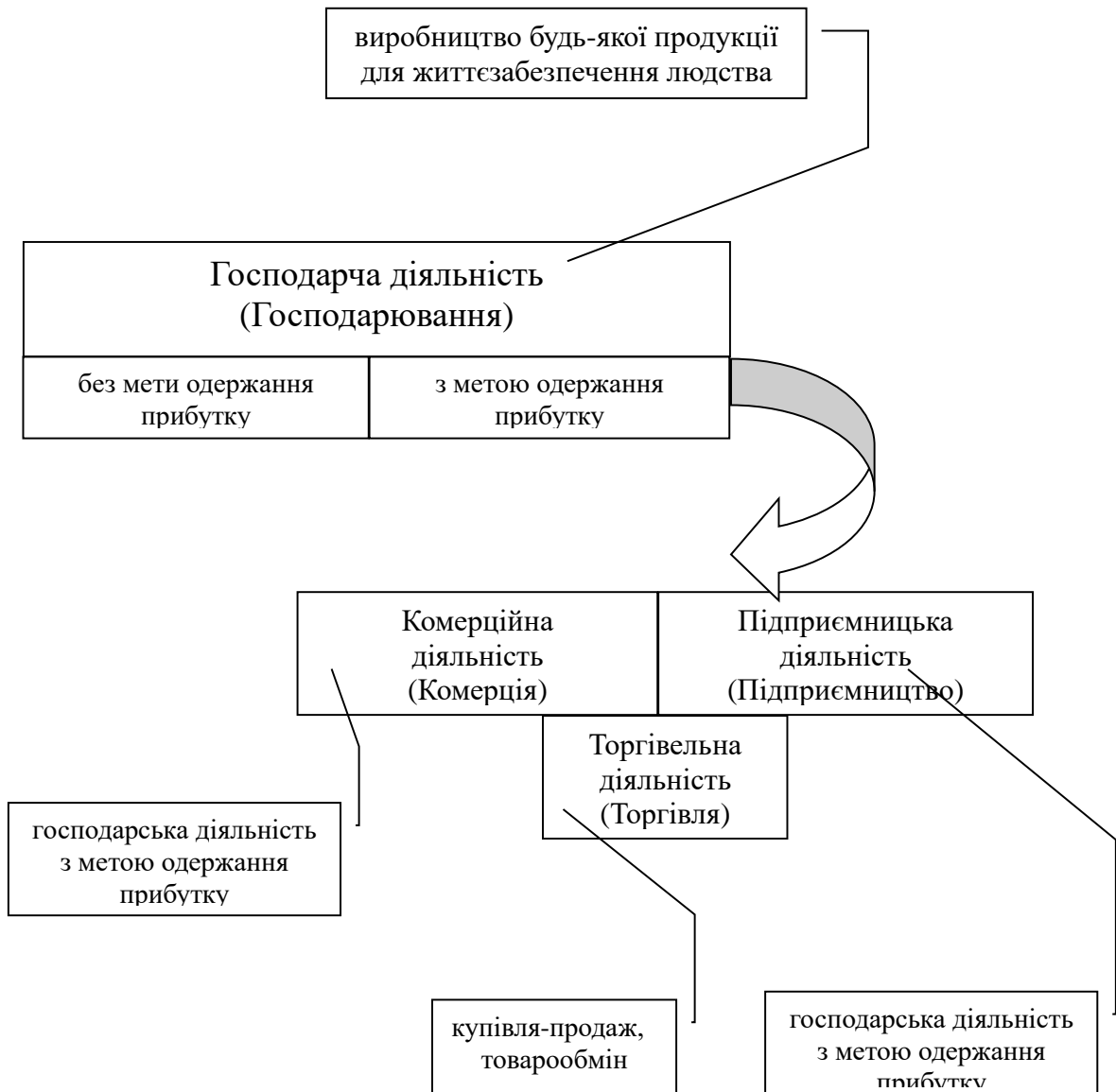


Рисунок 1.4 – Основна термінологія комерційної діяльності

Джерело: побудовано автором з використанням [10, 14, 23]

У країнах пострадянської географії у силу місцевої специфіки, на яку вплинула ідеологія, що панувала в СРСР, виникло інше визначення особи яка займається одержанням прибутку з господарської діяльності. Ця особа називається підприємцем, і діяльність по одержанню прибутку з господарської діяльності стала називатися підприємницької діяльністю. Отже, комерсант і підприємець займаються тим самим видом діяльності, звідси видно, що діяльність, якої вони займаються, хоч і має різне визначення, але абсолютно ідентична.

Комерційна діяльність являє собою частину підприємницької діяльності на товарному ринку і відрізняється від її по великому рахунку лише тим, що не охоплює сам процес виготовлення товару чи надання послуги. У широкому змісті будь-яка організація, що пропонує на ринку продукти праці своїх працівників, а, виходить, що бере участь у процесі обміну, може бути віднесена до категорії суб'єктів продажу. Важливо враховувати, що, якщо даний суб'єкт припускає одержання доходів від продажу (збуту) товарів чи надання послуг, що перевищують по розмірі витрати на їхнє створення, то його діяльність прийнято кваліфікувати як комерційну. Аналогічним образом формується і представлення про діяльність по придбанню сировини, матеріалів і виробів для виробництва товарів і надання послуг [14, с.23].

Підприємець завжди прагне здобувати ресурси і користатися послугами у відповідності зі своїми власними комерційними інтересами. Задача, що ставить перед ним ринок, зводиться до необхідності створити якісний товар і вигідно його реалізувати. Тому матеріально-технічне постачання (закупівлі тощо), як одне з основних умов створення товару, варто цілком віднести до комерційної діяльності і розглядати в якості її найважливішого елемента. Професійна діяльність комерсанта здійснюється в сфері виробництва і товарного обертання і спрямована на забезпечення функціонування підприємств всіх організаційно-правових форм із метою раціональної організації комерційної діяльності з обліком галузевої, регіональної і номенклатурної специ-

фіки підприємства. Комерсант повинний на основі професійних знань забезпечити ефективну комерційну діяльність і тим самим сприяти рішенню важливої соціально-економічної задачі - задоволенню потреб покупців [27, с.20].

Об'єктами професійної діяльності комерсанта є матеріальні товари і нематеріальні блага і послуги, що підлягають купівлі-продажу чи обміну в сфері обертання. Основні види професійної діяльності комерсанта: організаційно-комерційна; товарознавчо-експертна; маркетингова; торгово-економічна; аналітична; торгово-закупівельна. Для науки є дуже важливим правильне визначення сутності комерційної діяльності. Безліч проблем, зв'язаних з вивченням економічних закономірностей у сфері виробництва і товарного обертання, ще тільки очікують свого рішення. Серед них найбільш актуальними є: система критеріїв і методи оцінки результатів роботи комерційної служби підприємства; система оплати й економічного стимулювання праці працівників комерційних служб [46, с.110].

Істотною проблемою є чітке визначення границь комерційної діяльності для цілей оподаткування. Так, відповідно до законодавства України основним критерієм віднесення того чи іншого виду діяльності до визначеної категорії оподаткування є наявність у відповідного підприємства чи організації статутної мети на одержання прибутку. При цьому форма власності й організаційно-правова форма суб'єкта господарювання ролі не грає. З позицій оподаткування важливо лише чітко установити приналежність комерційного підприємства до конкретного виду і сфери діяльності: виробництво і продаж яких-небудь виробів (матеріалів чи сировини), надання виробничих чи невиробничих послуг, торгово-посередницькі операції і т.п. Ставки податків на прибуток у різних випадках відрізняються друг від друга по величині.

Усі підприємства, організації й установи, що діють на товарному ринку, можна умовно підрозділити на дві основні групи: комерційні і некомерційні. До числа комерційних відносяться практично всі підприємства сфери матеріального виробництва (заводи, фабрики), значна частина підприємств

виробничої інфраструктури (транспортні і торгово-посередницькі підприємства, підприємства зв'язку й ін.) і невиробничої сфери (побутові послуги, індустрія розваг і т.п.), майже всі суб'єкти ринку цінних паперів.

Предметом комерційної діяльності є купівля-продаж товарів. Однак у самому широкому змісті слова впливає як товар розглядати не тільки зроблені матеріально-речовинні об'єкти, але і послуги, і навіть об'єкти інтелектуальної власності. Товар як об'єкт комерційних операцій (угод купівлі-продажу) має потенційну і реальну корисність. Потенційна корисність товару (послуги) це здатність якого-небудь продукту праці задовольняти індивідуальні конкретні потреби з урахуванням приступності за ціною і визначається двома його невід'ємними характеристиками: якістю і ціною. Співвідношення між ними, що склалося в тій чи іншій ринковій ситуації, дає можливість потенційному споживачу вирішувати принципове питання - чи потрібне і чи доступний йому даний пропонований товар? Реальна корисність товару з'являється в момент його придбання споживачем (реалізації продавцем), тобто в результаті обміну.

Передумовами того, щоб потенційно корисний товар став реально корисним для покупця служать наявність у даного товару потенційної корисності, відповідність його споживчих властивостей існуючим запитам, тобто наявність внутрішнього фактора, що робить вплив на попередній вибір покупця; наявність у продавця достатньої кількості потенційно корисного товару в потрібному місці й у потрібний час чи зовнішні умови для реалізації вибору. Створення умов для реалізації потенційної корисності товару є найважливішою задачею комерційної діяльності. Саме для цих цілей і формуються відповідні служби збуту, накопичуються матеріальні запаси, створюються торгово-посередницькі фірми [57, с.27].

Основні різновиди комерційної діяльності цілком відбивають її сутність. По-перше, мова йде про постачання підприємства необхідними для нього сировиною, матеріалами і виробами. Робота, зв'язана з їхніми закупів-

лями, включає наступні основні операції: планування матеріальної потреби; організація придбання ресурсів і доставка їх на підприємство; регулювання розмірів матеріальних запасів; організація і контроль споживання ресурсів на підприємстві необхідно виконувати спеціальним підрозділом [10, с.227].

У типових ситуаціях їм (підрозділам) привласнюються такі назви: відділ матеріально-технічного постачання (забезпечення); відділ виробничої (виробничо-технічної і виробничо-технологічної комплектації); служба комплектування устаткуванням споруджуваних об'єктів. У сучасних умовах, коли в професійній лексикон комерсанта входять усе нові терміни і поняття, у даній ролі можуть виступати підрозділу по керуванню матеріальними ресурсами і логістиці. Служба закупівель підприємства звичайно займається і питаннями одержання необхідної комерційної інформації.

Необхідно виділити збут готової продукції (послуг). Функцію збуту виконує спеціальна служба підприємства, що організує формування партій відвантаження, займається просуванням товару на ринок, здійснює пошук і оформлення відносин з покупцями (клієнтами). У сучасних умовах успіх цієї діяльності у великому ступені залежить від професіоналізму збутового персоналу і тому основною технологією роботи служби збуту стає маркетинг.

В окрему категорію варто виділити торгово-посередницькі операції на споживчому і промисловому (бізнес) ринку, маючи на увазі, насамперед, гуртову і роздрібну торгівлю. Участь посередника в процесі товароруку в багатьох випадках є необхідною умовою висновку угоди купівлі-продажу, тому що забезпечує більш широкий доступ споживачів до товару. Більш того, на споживчому ринку покупець, майже завжди, може придбати товар тільки через посередника (роздрібного торговця), тому що фірми-виробники практично ніколи не працюють з фізичними особами [47, с.108].

Комерційна діяльність завжди зв'язана з виконанням операцій по доведенню матеріальних ресурсів від постачальників до споживачів. До таких операцій відносяться:

- у виробників - підготовка продукції до відправлення, відвантаження, відпуску і її документальне оформлення;

- на складах посередницьких і транспортних підприємств у процесі руху продукції - її приймання, збереження, формування комплектних партій, відвантаження;

- на складах підприємств-споживачів - приймання продукції по кількості і якості, збереження, доведення придбаних матеріалів до високого ступеня технологічної готовності до виробничого споживання, відпуску і доставка матеріалів до робочих місць [50, с.300].

У цілому всі ці операції в залежності від конкретної ситуації можна умовно розподілити на дві категорії - збутові і постачальницькі. Збутові операції і процеси зв'язані з виробництвом і постачанням продукції. Процес виробництва продукції закінчується збутом продукції. Постачальницькі операції зв'язані з виробничим споживанням матеріальних ресурсів, держанням матеріальних ресурсів і забезпеченням ними підприємств виробничої і невиробничої сфери.

Принципи управління комерційними процесами у організації: принцип орієнтації на ринок; принцип федералізму; принцип міжфункціональної інтеграції; принцип організаційної гнучкості; принцип професіоналізації комерційної діяльності; принципи ефективного організаційного стиску; принципи скорочення логістичного стиску; принцип забезпечення акумулювання комерційного досвіду й потенціалу; принцип зміцнення стратегічних партнерських зв'язків; принцип забезпечення інформаційної прозорості зовнішнього й внутрішнього середовища [50, с.275].

Розкриємо склад кожного з перерахованих принципів. В умовах сучасної конкуренції організація успішно функціонувати в довгостроковій перспективі може тільки тоді, коли нею точно визначений власний сегмент, тобто коло людей або організацій, яким продукт підприємства потенційно підходить. У цьому випадку в організації є можливість щонайкраще доводити ін-

формацію до потенційних споживачів і замовників і більш ефективно впливати на їхні купівельні мотиви. Таким чином, вихідним або базовим принципом для організації взагалі й для управління комерційними процесами зокрема є орієнтація на ринок. Принцип орієнтації на ринок припускає, що в структурі комерційної підсистеми пріоритетне місце повинна займати робота з моніторингу й дослідження зовнішнього середовища. Орієнтація комерційної діяльності на ринок, крім того, означає, що критерієм прийняття тих або інших рішень по просуванню й продажам повинне бути чітке подання про потенційних покупців і модель їхнього купівельного поведіння. Орієнтація на ринок повинна стосуватися не тільки ринку покупця, вона повинна ставитися й до ринку постачальника. Робота з вивчення й впливу на покупців і постачальників повинна бути вв'язана в єдину маркетингову систему [29, с.15].

Принцип федералізму щодо управління взагалі не новий. Він був запропонований ще в роботах Тома Пітерза й Чарльза Ханді наприкінці 80-х початку 90-х років минулого сторіччя. Федералізм у керуванні комерційною діяльністю виробничого підприємства включає наступні моменти. Відповідно до принципу федералізму верхівка управлінської ієрархії здобуває вид центра або штаб-квартири. Такий центр уже не намагається контролювати геть усе, віддавати незліченні розпорядження. Управлінська значимість центра проявляється в тім, що він є ексклюзивним власником інформаційних, технологічних і інших ресурсів. Колишні виконавські позиції управлінської ієрархії наділяються значною волею в прийнятті рішень; при цьому їхня діяльність багато в чому має підприємницький характер. Інакше кажучи, комерційні працівники починають розбиватися на дрібні підприємницькі бригади, для яких центр стає життєвою необхідністю в якості інформаційної, дослідницької бази, у якості методичного, технологічного й навіть фінансового забезпечення. Тому центр виявляється в стані побічно впливати на периферійні ланки своєї структури, але вже не має можливості прямого втручання.

У структурі комерційної служби кожне периферійне відповідає за який-небудь ринковий регіон, сегмент або напрямок і діяльність організована так, щоб точно можна було обчислити внесок тієї або іншої ланки, визначити прибуток, що воно принесло. Відносини між центром і периферійною ланкою починають здобувати форму господарського розрахунку. Однак такий господарський розрахунок може мати не цивільно-правову основу, а ґрунтуватися на внутріфірмових розрахунках. У федеративній структурі інформація оперативного й тактичного характеру більше не йде наверх, щоб потім спуститися у вигляді тактичного рішення, оперативної інструкції. Інструкції тепер носять консультативний характер і даються в основному по запиті периферійної ланки. Центр зосереджує на моніторингу й дослідженнях ринку й розробці стратегічних рішень в області постачання, продажів, розподілу, ціноутворення, просування. Центр також має право займатися аудитом діяльності периферійних ланок і жадати від них надання будь-якої інформації. Реалізація принципу федералізму в керуванні комерційної діяльності дозволяє значно підвищити оперативність прийняття комерційних рішень, підвищити відповідальність виконавців за результат, дати можливість виконавцям проявляти більшу творчість, необхідне в комерції. Крім того, спрощуються питання ієрархічної координації.

В умовах сучасного ринку, коли часто доводиться вирішувати складні комплексні завдання, що вимагають поліфункціонального підходу, старі структури із чітким і ясним, але одночасно твердим функціональним розділенням стають усе менш ефективні. Відповідно до принципу міжфункціональної інтеграції носії одних функцій у певних випадках можуть і повинні бути включені в реалізацію інших функцій, що складаються в особливій залежності з тими, першими. Інтеграція багато в чому відбувається через виконавців, включених у різні функціональні зони. Саме в такий спосіб багато в чому переборюється міжфункціональна роз'єднаність і неприйняття, а також спрощується передача інформації з однієї функціональної зони в іншу.

Крім того, реалізація даного принципу - це також створення тимчасових або діючих на періодичній основі міжфункціональних груп, комітетів, рад і т.п. Проходження принципу міжфункціональної інтеграції починається з визнання умовності поділу якої-небудь діяльності на функції й внаслідок чого розподілу посадових обов'язків і встановлення зв'язків між посадами на основі аналізу бізнес-процесів, визначення послідовності конкретних бізнес-операцій і взаємозалежності між ними [15, с.12].

Актуальність принципу організаційної гнучкості викликана динамізмом умов функціонування бізнес-організації. Гнучка організація комерційної діяльності складається в знаходженні підприємством здатності швидко й безболісно (з малими витратами) перебудовуватися із продажу одних продуктів діяльності на інші, із закупівель одних матеріалів на інші, з роботи на одних ринках на роботу на інші. Така гнучкість знаходиться за допомогою створення системи прогнозування різних варіантів розвитку подій на ринку, складання альтернативних програм дії. При цьому важливо досягнення домовленості про потенційні зв'язки з постачальниками, покупцями, іншими сторонніми організаціями на випадок необхідності реалізації тієї або іншої альтернативної програми. Крім того, подібна політика необхідна у відношенні й потенційних працівників, чий досвід, знання, навички поки не затребувані, але у випадку організаційної перебудови під нові умови будуть у край корисні [29, с.23].

Комерційна діяльність має свої специфічні засоби й методи й вимагає спеціальної професійної підготовки. Тут необхідна підготовка в області маркетингу, продажів, психології, фінансів, цивільного права, логістики. Відповідно до принципу професіоналізації комерційної діяльності, для того щоб працювати на ринку з контрагентами, мало бути відмінним виробником, досконально знати продукт і особливості його виробництва. На практиці часто зустрічається протиріччя цьому принципу, коли, наприклад, відділи маркетингу й збуту комплектуються колишніми виробничими працівниками, що не

пройшли ніякої додаткової підготовки. Крім того, професіоналізація комерційної діяльності означає зміну відносин до цього виду діяльності з боку інших функціональних підрозділів підприємства. Комерційна діяльність, особливо в області продажів, не повинна розглядатися як обтяжене необхідне доповнення до виробничих функцій. Комерційна активність повинна усвідомлюватися як базова, що породжує зміст будь-якої виробничої діяльності. Саме в цих умовах починається спеціалізація, а виходить, і підвищення ефективності комерційної діяльності й, як слідство, підвищується конкурентоспроможності підприємства [32, с.149].

Організаційний стиск, скорочення організації, обмеження числа рівнів управління або розділ структури – все це та сама суть. Ці заходи мають на меті стиск (скорочення) організаційної структури підприємства, обмеження чисельності персоналу, зниження витрат, зменшення числа рівнів управління. Завдяки цим процедурам «схуднення» організаційна структура стає здатною до швидкої реакції на зміни, що відбуваються в оточенні. Найбільш діючими інструментами реалізації принципу ефективного організаційного стиску є аутсорсинг і франчайзинг. Термін «outsourcing» походить із англійської мови як скорочене вираження «outside resource using», що означає використання зовнішніх джерел. Аутсорсинг можна визначити як захід, заснований на виділенні з організаційної структури материнського підприємства яких-небудь функцій і передача цих функцій для реалізації іншим господарюючим суб'єктам. Ще одним інструментом організаційного стиску в керуванні комерційною діяльністю може успішно виступати франчайзинг. Суть франчайзингу полягає в тім, що велике підприємства (франчайзер), що вже завоювало міцне місце на певному ринку й має відому споживачам торговельну марку, з метою розширення збутової мережі укладає договір із дрібною самостійною фірмою (франчайзі, оператор) на виробництво й реалізацію строго застережених видів товарів, що відповідають стандартам якості великої фірми. Відповідно до договору, франчайзер передає франчайзі право користування торго-

вельною маркою, устаткування, технологію, ноу-хау, а також робить постійну ділову й професійну допомогу, проводить навчання персоналу, забезпечує рекламу й проведення маркетингових досліджень [41, с.127].

Логістичний цикл можна визначити як сукупність послідовних і паралельних процесів руху матеріальних об'єктів і супровідних їхніх фінансів і інформації від закупівлі матеріально-технічних ресурсів до одержання споживачем кінцевої продукції, а також як суму тимчасових витрат на здійснення вищезгаданих процесів. Принцип скорочення логістичного циклу – це орієнтир на мінімізації часу на початок закупівлі матеріальних ресурсів до надходження їх у виробництво, а також від виходу готової продукції з виробництва до надходження її до споживача. Причому мінімізація часу повинна відбуватися не за рахунок збільшення витрат, а за рахунок більше ефективного планування й організації матеріальних, інформаційних і фінансових потоків, що супроводжують виконання купівельного замовлення. Реалізація даного принципу можлива за умови створення системи оперативного поширення інформації як усередині фірми, так і між фірмою і її контрагентами. Крім того, необхідними умовами є встановлення надійних зв'язків з постачальниками, фінансовими установами, а також грамотне сіткове планування закупівельних, транспортних, вантажно-розвантажувальних, складських заходів.

Одним із ключових моментів ефективного управління є забезпечення акумуляції досвіду й знання комерційної роботи на підприємстві. Із приходом в організацію кожного нового працівника відбувається приріст досвіду й знань в організації в тій частині, у якій у працюючих співробітників не було, а в нового є в наявності. Може, щоправда, прийти співробітник, що не має й десятої частини досвіду й знань, якими володіють уже працюючі співробітники, тоді акумуляції не відбувається. З доглядом досвідченого працівника всі його досвід і знання можуть також «піти» [55, с.158].

Реалізація принципу забезпечення акумуляції комерційного досвіду й потенціалу означає ведення цілеспрямованої роботи з пошуку співробітників,

здатних збагатити комерційну службу підприємства досвідом, що затребуваний, але в нинішніх співробітників відсутній. Крім того, варто не допускати, щоб співробітник ішов, не залишивши свої знання й досвід в організації. Акумуляція знань і досвіду повинна проходити через систематичне навчання досвідченими співробітників менш досвідчених. Співробітники, які займаються роботою, унікальної в рамках даного підприємства, і користуються особливими, невідомими іншим методиками, повинні бути зацікавлені залишати свої знання у відчуженій формі у вигляді звітів і методичних допомог, а також навчати інших співробітників. [48, с.25]

Відповідно до даного принципу, кадрова політика повинна опиратися на наступні ключові моменти: необхідно прораховувати прийнятну (безпечну) частку досвідчених вікових працівників. Ця частка повинна бути такою, щоб зміна поколінь проходила плавно; молодих недосвідчених співробітників потрібно наймати з обліком того, що в них повинний бути час вирости до рівня досвідчених співробітників перш, ніж досвідчені співробітники покинуть колектив, або вирости до рівня співробітників із середнім досвідом, якщо ті будуть гідною заміною досвідченим співробітникам, що йдуть; необхідно становити списки співробітників, які, імовірно, незабаром покинуть організацію, і проводити аналіз того, які знання й уміння організація може загубити, виробляти заходи щодо недопущення такої втрати [20, с.25].

Реалізація принципу зміцнення стратегічних партнерських зв'язків припускає наявність робіт з виявлення стратегічних партнерів (постачальників і покупців), розробці системи їхнього заохочення й стимулювання довгострокових відносин з ними. Стратегічні партнери - це фірми, співробітництво з якими в середньостроковій або довгостроковій перспективі обіцяє дивіденди, які значно більше, ніж можливі збитки від співробітництва з ними сьогодні. До стратегічних партнерів можуть бути віднесені компанії зі швидкими темпами розвитку, фірми, які в майбутньому можуть зайняти позицію близь-

ку до монопольної на тій або іншому ринку, компанії, традиційно лояльні до нашої організації й мають певну політичну вагу.

Принцип забезпечення інформаційної прозорості зовнішнього й внутрішнього середовища припускає створення єдиної інформаційної системи. Ця система кожному працівникові, що планує або організовує які-небудь комерційні процеси, повинна подавати вичерпну інформацію про протікання логічно попередніх і планування логічно наступних бізнес-процесів, а також інформацію про наявність зовнішніх і внутрішніх ресурсів для реалізації планованих процесів. Забезпечення такої інформаційної прозорості внутрішнього й зовнішнього середовища для осіб, що розробляють комерційні заходи, життєво необхідно в сучасних умовах. Це дозволяє набагато підвищити погодженість бізнес-процесів, а також оперативність реагування на зміни внутрішнього й зовнішнього середовища.

1.3 Маркетингова політика розподілу як прогресивний різновид управління комерційною діяльністю на підприємстві

Політика розподілу – це діяльність фірми щодо планування, реалізації та контролю руху товарів від виробника до кінцевого споживача з метою задоволення потреб споживачів та отримання фірмою прибутку. Основна мета політики розподілу – організація ефективного збуту виготовленої продукції.

Завдання розподілу продукції можна поділити на дві групи: стратегічні; тактичні. Стратегічні завдання пов'язані з формуванням та організацією каналів збуту: прогнозування перспективних каналів збуту; вибір прямого чи опосередкованого каналу збуту; вибір оптимальних каналів збуту, маршрутів збуту, розміщення складів. Тактичні завдання розподілу включають: роботу з наявними клієнтами та залучення нових; пошук і відбір комерційних пропозицій на постачання товару; організацію виконання замовлень і постачання

товарів (визначення маршрутів збуту, перевірку наявності товарних запасів, заходи стимулювання збуту тощо).

Ефективність політики розподілу багато в чому залежить від вибору ефективного каналу розподілу. Канали розподілу – це сукупність фірм чи окремих осіб, які беруть на себе право власності на товар чи послугу або сприяють передачі цього права іншим фірмам чи особам на шляху руху товарів від виробника до споживача. Канали розподілу мають дві характеристики: рівень каналу та ширину. Рівень каналу розподілу – це будь-який посередник, який виконує ту чи іншу роботу щодо наближення товару й права власності на нього до кінцевого споживача. Кількість рівнів визначає довжину каналу. Якщо фірма використовує пряму систему розподілу «виробник – споживач», це так званий "канал нульового рівня", що отримав свою назву через відсутність посередницької ланки в ланцюгу товароруку [49, с.90].

Однорівневий канал включає одного посередника: «виробник – роздрібна торгівля – споживач», «виробник – торговий агент – споживач». Дворівневий канал представлений двома посередниками: «виробник – гуртовик – роздрібний торговець – споживач» (схема, до якої вдаються виробники споживчих товарів); «виробник – брокер – роздрібний торговець – споживач» тощо. Кількість рівнів каналу розподілу визначається видом товару, галузевою належністю, розмірами ринку тощо [54, с.35].

Ще однією характеристикою каналу розподілу є ширина каналу – кількість посередників на кожному рівні каналу розподілу. Тобто ширина каналу визначається тим, скільки незалежних учасників каналу розподілу є на окремому рівні збутового ланцюга: скільки гуртових покупців буде залучено до збуту, скільки збутових агентів потрібно та ін. Довжина каналів розподілу споживчих і промислових товарів відрізняється: найдовші, як правило, – канали розподілу споживчих товарів. Коротшими за канали розподілу споживчих товарів також є канали розподілу послуг, що пояснюється їхнім немате-

ріальним характером, який вимагає потребу в особистих контактах споживача й постачальника послуг [43, с.77].

Незалежно від того, як саме здійснюється поставка товарів чи послуг споживачеві, безпосередньо від виробника (прямий збут) або через посередників (непрямий збут), збутовий канал виконує певний набір функцій. Усі функції збуту можна поділити на три групи: функції, пов'язані з угодами; логістичні функції; функції обслуговування. Під час виконання цих функцій між учасниками процесу обміну виникають п'ять потоків: фізичні (переміщення товарів від виробника до споживача), фінансові, потоки прав власності, потоки замовлень, інформаційні потоки. Рішення щодо розподілу пов'язані з тим, хто саме з учасників каналу збуту й які саме функції виконуватиме. Функції розподілу, пов'язані зі збутом товару, можуть виконувати фірма виробник прямий збут, або посередники – опосередкований збут. Прямим каналам розподілу варто віддати перевагу за таких обставин: обсяг продажу виправдовує витрати на прямий збут; споживачі, для яких призначається продукція, зосереджені в одному регіоні; товари є вузькоспеціалізованими або виготовляються на замовлення споживача, що потребує прямих контактів зі споживачами (для внесення змін до конструкції, для високоспеціалізованого сервісу тощо); ціна на товар змінюється, і ці зміни потрібно постійно враховувати.

Серед основних форм прямого збуту: власні збутові філії, власна роздрібна мережа, позамагазинна торгівля, гуртові бази при виробниках. Прямий продаж має наступні переваги: зменшення кількості контактів між учасниками обміну, завдяки чому скорочується кількість дій і забезпечується узгодженість попиту й пропозиції; зменшення витрат завдяки економії на масштабі, враховуючи великий обсяг виконання певних функцій; розширення асортименту продукції різних виробників, завдяки чому досягається економія часу й зусиль виробника та споживача; можливість забезпечити оптимальні для споживача масштаби постачання; підвищення рівня обслуговування спо-

живачів на основі досвіду обслуговування, цільового ринку, спеціалізації торгового посередника тощо.

Залежно від того, чи перебирає посередник право власності на товар, а також від чийого імені він діє, можна виділити чотири типи посередників: дилер (від свого імені, за свій рахунок); дистриб'ютор (від чужого імені, за свій рахунок); комісіонер (від свого імені, за чужий рахунок); агент, брокер (від чужого імені, за чужий рахунок) [58, с.30].

Визначимося з термінологією щодо суб'єктів каналу розподілу та виконуваними ними функціями. Зазначимо принагідно, що гуртові торговці можуть виконувати всі або окремі функції гуртової торгівлі. Дилер придбає товар за договором постачання і стає власником продукції після оплати постачання. Після виконання умов договору постачання стосунки між дилером і фірмою-виробником припиняються. Спеціалізується на реалізації переважно товарів тривалого користування, що потребують значних обсягів сервісу, який здійснює сам дилер і його партнери. Дистриб'ютор – посередник, який отримує право збувати товари фірми-виробника на певній території у визначений термін. Дистриб'ютор не є власником товару, а лише отримує право продажу товару, Якщо це передбачено угодою, дистриб'ютор може діяти від свого імені.

До гуртових торговців належать також джобери. Джобери – посередники, які скуповують невеликі гуртові партії товару для швидкого перепродажу (наприклад, книжки). Комісіонер – посередник, який укладає угоду про постачання від свого імені, але не є власником товару й працює за рахунок фірми-виробника. Комісіонер має склади, забезпечує зберігання товару. Форма винагороди комісіонера – відсоток від суми проведеної операції або різниця між ціною, призначеною комітентом, і ціною реалізації. (Комітент – особа, яка видає комісіонеру доручення про укладання угоди від імені комісіонера, але за рахунок комітента.) Агент (простий посередник) – посередник, який є юридичною особою і представляє інтереси певних виробників

при збуті їхніх товарів, укладаючи угоди від імені та за рахунок принципала. Розмір винагороди агента визначає принципал (наприклад, як відсоток від суми укладеної угоди). Агенти можуть мати різний статус: працювати з обмеженнями (приміром, на умовах консигнації), обслуговувати тільки одну фірму або тільки певних споживачів. Збутові агенти звичайно працюють на основі агентських угод. Агентська угода – це угода, що укладається між фірмою та її збутовим (торговим) агентом з невизначеним терміном дії й правом розірвання в обумовлений термін [50, с.12].

Розрізняють угоду з наданням виняткового права – агентська угода, що обумовлює право торгового посередника бути єдиним постачальником указанного товару на території, яку він обслуговує; угоду без надання виняткового права – залишає за постачальником право визначати декількох посередників, які постачають на ринок його товари.

Брокер – це фірма або окремих незалежний торговий посередник, що виконує посередницькі функції при укладанні угод на продаж товару, який не переходить в його власність. Брокер «зводить» продавця та покупця, укладаючи угоду на комісійній основі. Йому надаються спеціальні повноваження для укладення угоди, і він повинен діяти суто в межах цих домовленостей. Договірних відносин немає, брокер не укладає договору купівлі-продажу з жодною із сторін. Брокер лише домовляється про умови угоди, але не закуповує товари від свого імені й не відповідає за них. Здебільшого через його руки не проходять партії товарів, крім зразків, які він бере в тимчасове користування для обслуговування клієнтів. За послуги брокер отримує комісійну винагороду (брокеридж) – відсоток від вартості проданих товарів або обумовлену суму за кожну одиницю проданого товару. Комівояжер – службовець підприємства, який займається пошуком клієнтів, чий обсяг повноважень регулюється керівництвом фірми або регіональним керівництвом, якому підпорядкований комівояжер (у разі, якщо він діє на території, віддаленій від місця

розташування фірми). Збутові філії – організовуються великими підприємствами, основною функцією яких є швидка поставка продукції [41, с.129].

Крім зазначених вище, слід назвати інші типи посередників. Маклер – посередник, який представляє інтереси обох сторін і займається пошуком можливостей для укладання угоди. Торгові представники – посередники, які є юридичними особами, що укладають угоди й ведуть справи кількох фірм. Винагорода торговельних посередників залежить від обсягу збуту продукції. На відміну від комівояжерів торговельний представник діє самостійно. Торгові синдикати організовуються шляхом виведення відділу збуту зі структури фірми. Доцільність залучення гуртової та роздрібною торгівлі до розподілу визначається певними ринковими, конкурентними та іншими умовами, в яких діє фірма, особливостями цільового ринку, товару та можливостями фірми. Торгові дома – це великі гуртово-роздрібні фірми, які займаються не тільки торговельно-посередницькою діяльністю, а й інвестуванням капіталу у виробництво, здійснюючи складування, страхування продукції, організуючи гуртову й роздрібну торгівлю. Членами торгових домів зазвичай є підприємства-виробники [50, с.275].

На завершення розгляду питання щодо опосередкованого збуту окреслимо функції гуртової та роздрібною торгівлі. Гуртова торгівля – діяльність, пов'язана з продажем товарів та його перепродажу чи комерційного використання Це: закупівля і формування товарного асортименту; збирання, опрацювання інформації про ринок; складування, зберігання та транспортування товару; фінансування постачання (передоплата, кредит); продаж товарів; відбір, формування партій постачання; прийняття ризику ушкодження, старіння товару й розкрадання; надання консультативних послуг [12, с.77].

Роздрібна торгівля передбачає реалізацію товарів і послуг кінцевим споживачам, які купують їх для особистого вжитку. Саме це і відрізняє роздрібну торгівлю від гуртової. Підприємства роздрібною торгівлі, які безпосередньо контактують із покупцями, пропонують покупцеві потрібний товар пот-

рібного рівня якості в потрібний час у потрібному місці, виконуючи такі основні функції: визначення потреби в товарах і формування асортименту пропонуванних товарів і набору послуг, які надаються; організація та оплата постачання товарів; зберігання, маркування товару та визначення цін на нього; участь у просуванні товару; безпосередній продаж товарів покупцям і надання додаткових послуг.

Застосування заходів маркетингової діяльності значно підвищує ефективність управління комерційною діяльністю будь-яких підприємств.

Висновки до розділу 1.

1. Огляд науково-методичної літератури дав можливість стверджувати, що в наявності велика різниця між змістом терміну «комерція» як підсистеми господарської діяльності підприємства і визначенням понять складових цієї підсистеми: розподілу і реалізації. Тому не варто комерцію ототожнювати із розподілом, або у вузькому розумінні підходити до цієї економічної категорії як до продажі чи реалізації.

2. В результаті дослідження терміну «комерція», використовуючи системний і міждисциплінарний підходи, в кваліфікаційній роботі запропоновано розглядати комерцію як одну із підсистем господарської діяльності підприємства (підсистеми: постачання-виробництво-збут), у якій готова продукція, що пройшла всі стадії виробничих операцій, підлягає доробці, фасуванню і пакуванню, просуванню по каналах розподілу, що супроводжується виконанням комплексу логістичних операцій: транспортування, складування, обслуговування продажі, а також реалізації її кінцевому споживачу.

3. Узагальнено наявні підходи до побудови системи управління комерційною діяльністю підприємств, яка є сукупністю організаційних форм загального управління комерційною діяльністю на всіх її етапах, а також економічних важелів, що сприяють збільшенню обсягів реалізації товарів та пос-

луг, а також розвитку підприємства. Мета цієї системи полягає в розробці способів впливу та реалізації комплексу заходів, пов'язаних із доведенням готової продукції і послуг до споживача, спрямованих на оптимальне використання всіх ресурсів підприємства з врахуванням кон'юнктури ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ТРЕЙД ЛАЙТ»

2.1 Економічна характеристика ТОВ «Трейд Лайт» та особливості його функціонування

ТОВ «Трейд Лайт» – виробник пива, ринок збуту якого – Одеса та Одеська область. Першочерговим в місії підприємства є прагнення задовольняти потреби населення регіону в якісному вітчизняному пиві, підвищувати культуру його споживання. В умовах жорсткої конкуренції на ринку зосередитися на виробництві продукції високої якості просто необхідно, однак цього вже не досить. Привернути увагу споживача, завоювати його довіру можна тільки за умови, що виробник уважно стежить за товаром до останнього пункту реалізації, допомагає зробити вірний вибір, пояснює стандарти культури споживання. Професіонали ТОВ «Трейд Лайт» пішли назустріч споживачам і запропонували не тільки гідний бурштиновий напій, але й особливу атмосферу. ТОВ «Трейд Лайт» було створено на основі побудованого у 1974 році Одеського пивзаводу № 2. Комплексне чехословацьке устаткування проектною потужністю 72 тис. літрів пива в рік, амбіційні наміри колективу визначили високий на той момент рівень якості, що сприяло швидкому ростові популярності продукції броварників. Через два роки завод стає не останнім підприємством Одеського пивооб'єднання, до якого ввійшли: пивзавод № 1 (Одеса), „Гамбринус” та інші пивзаводи. Основні види діяльності – виробництво пива та вуглекислоти. У 1988 році на пивзаводі був введений в експлуатацію цех з виробництва безалкогольних напоїв потужністю 13 тис. літрів у рік.

У 1992 році почалася приватизація підприємства, у процесі якого відбулася поетапна реорганізація заводу, спочатку – в орендне підприємство, а в серпні 1993 року – у відкрите приватне підприємство. Сьогодні ТОВ «Трейд

Лайт» – підприємство з високим рівнем автоматизації технологічних процесів. Це стало можливим завдяки діловому співробітництву з відомою фірмою Baltic Holding, започаткованої у 1991 році. На комбінаті встановлене нове обладнання виробництва провідних компаній пивоварної промисловості світу. Сильний інвестиційний тиск дозволив збільшити проектну потужність підприємства більше ніж у два рази і найголовніше – вже в травні 1998 року запропонувати поціновувачам бурштинового напою пиво, що за своїми якісними характеристиками, не поступається продукції лідерів світового пивоваріння.

У грудні 2001 року за рішенням ради директорів компанії ТОВ «Трейд Лайт» одержало ліцензію на виробництво однієї з найвідоміших у світі торговельних марок пива – “Tub”. У 2002 році було прийняте рішення з будівництва нового пивоварного заводу в м. Білгород-Дністровський, урочище відкриття якого відбулося в червні 2004 року.

Пивзавод ТОВ «Трейд Лайт» – це зразок досконалості, втілення останніх світових новацій у пивоварінні та будівництві. Це, по-перше, унікально скомпоновані цехи, ділянки і служби, що знаходяться під одним дахом (в одному приміщенні). Уся територія зручно й ефективно розподілена на виробничі та санітарні зони. По-друге, тут встановлене найсучасніше устаткування пивної промисловості Бельгії. По-третє, сам технологічний процес побудований з урахуванням сучасних технологій енергозбереження, охорони здоров'я і навколишнього середовища. Потужність першої черги пивоварного заводу – 120 тисяч літрів у рік. Загальна сума інвестицій, спрямованих на будівництво, складає більше 50 тис. євро. Наприкінці червня 2015 року ТОВ «Трейд Лайт» завершив будівництво другої виробничої черги пивоварного заводу. Поточна модернізація включала монтаж силосів, потужностей варильних, бродильного відділень, пропускну здатності складських приміщень, збільшення потужності енергетичного устаткування (холодильного, водоочищення, повітряних компресорів). Завдяки модернізації, сумарна потужність пи-

воварного заводу за рік після запуску другої черги досягла 200 тис. літрів. На реалізацію цього проєкту було спрямовано більш 11 тис. євро. Але на цьому процес розвитку заводу не зупиняється. У зв'язку з планами компанії на 2026 рік практично на усіх виробничих ділянках ведуться роботи з монтажу додаткового виробничого устаткування. На перспективу компанія розглядає можливість подальшого розширення наявних потужностей.

Підприємство забезпечує роботою 80 працівників. На розвиток інфраструктури міста спрямував близько 25 млн. грн. Якісна продукція завжди підкріплена визнанням споживачів. Пиво торговельної марки ТОВ «Трейд Лайт» гідно представило наших броварників на національному ринку України і смакує великій кількості шанувальників цього напою. ТОВ «Трейд Лайт» розвивається темпами, що випереджують ринок. Це стало можливим завдяки активній інвестиційній діяльності, спрямованій на модернізацію виробництва, удосконалення організаційної структури і розвиток персоналу.

Основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства в 2023-2024 рр. наведено в табл. 2.1.

З таблиці 2.1 видно, що з року в рік випуск продукції ТОВ «Трейд Лайт» зростає, при чому на досить великий відсоток – на 62,5 % в 2024 році порівняно з 2023 роком в натуральному вираженні. У вартісному виразі обсяги випуску продукції зросли ще більше, це пов'язано не тільки з вдалою роботою підприємстві, а і з позитивним впливом маркетингового макросередовища на функціонування пивзаводу. Зміна показників, які характеризують ефективність виробництва, в 2024 році порівняно з 2023 роком була як позитивною, так і негативною. Позитивними змінами слід визнати зростання продуктивності праці та фондівіддачі, зростання прибутку підприємства та рентабельності виробництва. До негативних змін належить низький рівень рентабельності продукції в 2024 році порівняно з 2023 роком.

**Таблиця 2.1 – Основні фінансово-економічні показники діяльності
ТОВ «Трейд Лайт»**

Показники	2023 р.	2024 р.	Відхилення	
			абс.	%
Обсяг продукції в натуральному виразі, тис.дал	120,00	195,00	75,00	62,50
Обсяг товарної продукції, тис.грн.	1704,00	3412,50	1708,50	100,26
Середня гуртова ціна за 1 л продукції, грн.	10,42	10,75	0,33	23,24
Обсяг реалізованої продукції (без ПДВ і акцизного збору), тис.грн.	1950,35	3780,25	1829,90	93,82
Повна собівартість продукції, тис.грн.	1421,39	2987,95	1566,56	110,21
Витрати на 1 гривню продукції, коп.	83,41	87,56	4,15	4,97
Матеріальні витрати, тис.грн.	782,84	1737,19	954,35	121,91
Матеріаловіддача, грн.	2,177	1,964	-0,213	- 9,78
Матеріалоємність продукції, грн.	0,4594	0,5091	0,0497	10,82
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, тис.грн.	305,21	505,38	200,17	65,58
Фінансовий результат від надзвичайної діяльності до оподаткування, тис.грн.	-	-	-	-
Чистий прибуток, тис.грн.	219,75	379,04	159,29	72,49
Середня облікова кількість штатних працівників облікового складу, осіб	73	80	7	9,59
Середня облікова кількість робітників, осіб	65	70	5	7,69
Продуктивність праці 1 штатного працівника облікового складу, тис. грн.	23,34	42,66	19,32	82,78
Фонд оплати праці штатних працівників облікового складу, тис.грн.	475,23	835,20	359,97	75,75
Середня річна заробітна плата 1 штатного працівника облікового складу, тис.грн.	6,51	10,44	3,93	60,37
Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн.	1502,23	1587,25	85,02	5,65
Фондовіддача, грн.	1,134	2,149	1,015	89,51
Фондомісткість, грн.	0,882	0,465	-0,417	-47,28
Середньорічна вартість оборотних коштів, тис.грн.	759,37	850,41	91,04	11,99
Рентабельність продукції, %	21,48	16,91	-4,57 пункту	-
Рентабельність виробництва, %	13,50	20,73	7,23 пункту	-

Джерело: розраховано за даними фінансової та статистичної звітності ТОВ «Трейд Лайт»

Для аналізу факторів, які впливають на обсяг продукції у вартісному виразі укладемо аналітичну таблицю 2.2. З таблиці видно, що в 2024 р. порівняно з 2023 р. обсяг продукції в порівнянних цінах збільшився на 88489,66 тис.грн.

Таблиця 2.2 – Аналіз факторів, які впливають на обсяг продукції ТОВ «Трейд Лайт» у вартісному виразі

Показники	2023 р.	2024 р.	Відхилення		
			Всього	в тому числі за рахунок	
				випуску, тис.грн.	середньої оптової ціни
Обсяг товарної продукції, тис.грн.	1704,00	3412,50	1708,50	106,5	64,35
Обсяг продукції в натуральному виразі, тис.дал	120,00	195,00	75,00	106,5	-
Середня оптова ціна за 1 л, грн.	10,42	10,75	0,33	-	64,35

Джерело: розраховано за даними фінансової та статистичної звітності ТОВ «Трейд Лайт»

Додатковий обсяг продукції в порівнянних гуртових цінах одержаний за рахунок зростання середньої гуртової ціни за 1 л продукції, що є негативом. Для аналізу забезпечення підприємства трудовими ресурсами укладемо аналітичну таблицю 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз забезпечення ТОВ «Трейд Лайт» трудовими ресурсами

Показники	2023 р.	2024 р.	Відхилення	
			абс.	%
Обсяг товарної продукції, тис.грн.	1704,00	3412,50	1708,50	100,26
Середня облікова кількість штатних працівників облікового складу, осіб	73	80	7	9,59
в тому числі:				
- робітників	65	70	5	7,69
- службовців	8	10	2	25,00

Джерело: розраховано за даними фінансової та статистичної звітності ТОВ «Трейд Лайт»

З таблиці видно, що в 2024 році порівняно з 2023 роком середньо облікова кількість працівників основної діяльності збільшилась на 7 осіб або на 9,59 %. Це сталося за рахунок збільшення кількості робітників на 5 осіб або на 7,69 % та службовців на 2 особи або на 25,00 %. Обсяг продукції в 2024 році порівняно з 2023 роком збільшився на 1708,50 тис.грн., або на 100,26 %. Це свідчить про достатнє забезпечення підприємства трудовими ресурсами.

Для аналізу складу працівників основної діяльності укладемо аналітичну таблицю 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналізу складу працівників основної діяльності ТОВ «Трейд Лайт»

Показники	2023 р.		2024 р.	
	осіб	%	осіб	%
Середня облікова кількість штатних працівників облікового складу, осіб	73	100	80	100
в тому числі:				
- робітників	65	89,04	70	87,50
- службовців	8	10,96	10	12,50

Джерело: розраховано за даними фінансової та статистичної звітності ТОВ «Трейд Лайт»

З таблиці видно, що в 2023 році найбільшу питому вагу займали робітники 89,04 %, службовці – 10,96 % в структурі середньої облікової кількості працівників основної діяльності. В 2024 році в структурі середньої облікової кількості працівників основної діяльності відбулися такі структурні зрушення: питома вага кількості робітників зменшилась до 87,50 %, а службовців збільшилась до 12,50 %.

Для аналізу продуктивності праці укладемо аналітичну таблицю 2.5. З таблиці 2.5 видно, що 2024 році порівняно з 2023 роком середньорічна продуктивність праці 1 робітника збільшилась на 19,32 тис. грн. або на 82,78 %.

Підприємству слід не допускати в майбутньому скорочення середньої тривалості робочого дня та середньої тривалості робочого року.

Таблиця 2.5 – Аналіз продуктивності праці робітників ТОВ «Трейд Лайт»

Показники	2023 р.	2024 р.	Відхилення	
			абс.	%
Середньорічна продуктивність праці 1 робітника, тис. грн.	23,34	42,66	19,32	82,78
Середня годинна продуктивність праці 1 робітника, грн.	12,21	22,24	10,33	82,15
Середня тривалість робочого дня, годин	7,9969	7,9519	-0,045	-0,56
Середня кількість днів відпрацьованих 1 робітником, днів	239	238	-1,00	-0,41

Джерело: розраховано за даними фінансової та статистичної звітності ТОВ «Трейд Лайт»

Для аналізу ефективності використання основних засобів укладемо аналітичну таблицю 2.6. З таблиці 2.6 видно, що в 2024 році порівняно з 2023 роком фондівдача основних виробничих засобів основного виду діяльності зросла на 1,015 грн. або на 89,51 %. а фондомісткість зменшилась на 0,417 грн. або 47,28 %. Зростання фондівдачі позитивно характеризує діяльність підприємства.

Таблиця 2.6 – Аналіз ефективності використання основних виробничих засобів

Показники	2023 р.	2024 р.	Відхилення	
			абс.	%
Обсяг товарної продукції, тис.грн.	1704,00	3412,50	1708,50	100,26
Середня вартість основних виробничих засобів, тис.грн.	1502,23	1587,25	85,02	5,65
Фондовіддача, грн.	1,134	2,149	1,015	89,51
Фондомісткість, грн.	0,882	0,465	-0,417	-47,28

Джерело: розраховано за даними фінансової та статистичної звітності ТОВ «Трейд Лайт»

Для аналізу використання матеріальних ресурсів укладемо аналітичну таблицю 2.7. З таблиці 2.7 видно, що в 2024 році порівняно з 2023 роком обсяг продукції збільшився на 1708,50 тис.грн. або на 100,26 %, вартість вико-

ристаної сировини і матеріалів збільшилась на 1571,98 тис.грн. або на 102,84 %, матеріаловіддача зменшилась на 0,014 грн. або на 1,26 %, що в свою чергу збільшило матеріалоємність на 0,012 грн. або на 1,34 %. Зменшення матеріаловіддачі свідчить про погіршення використання матеріальних ресурсів на підприємстві.

Таблиця 2.7 – Аналіз використання матеріальних ресурсів

Показники	2023 р.	2024 р.	Відхилення	
			абс.	%
Обсяг товарної продукції, тис.грн.	1704,00	3412,50	1708,50	100,26
Вартість використаних сировини і матеріалів, тис.грн.	782,84	1737,19	954,35	121,91
Матеріаловіддача, грн.	2,177	1,964	-0,213	- 9,78
Матеріалоємність продукції, грн.	0,4594	0,5091	0,0497	10,82

Джерело: розраховано за даними фінансової та статистичної звітності ТОВ «Трейд Лайт»

В ході проведення аналізу економічної діяльності ТОВ «Трейд Лайт» можна сказати, що це невеличке підприємство наглядно демонструє економічний стан будь-якого підприємства, яке діє на ринку пива України та не має відношення до лідерів цього ринку. Рентабельність продукції не є високою в порівнянні з великими виробниками пива, тому що в наявності невеликий обсяг виробництва, великі матеріальні витрати зіставно з ринковими конкурентними цінами лідерів. Але динаміка приросту виробничих потужностей та обсяги виробництва продукції сприятиме згладженню негативних факторів насиченого конкурентного ринку.

2.2 Аналіз стану ринку пива в Україні в ході дослідження впливу зовнішнього середовища на управлінські процеси в комерційній діяльності ТОВ «Трейд Лайт»

Український ринок пива є одним із найбільш перспективних у Європі. 2023 року середній українець випив 45-50 літрів пива, і, за оцінками експер-

тів, цього все ще недостатньо для задоволення його потреб. Так, на розвинених ринках ЄС ця цифра становить понад 70 літрів. Зростаюча популярність цього виду алкогольного напою серед українців сприятливо впливає на розвиток української пивоварної галузі. Торік національні виробники збільшили випуск пива на 12,4 % — до 267,5 млн. дал. Темпи зростання виявилися значно нижчими, ніж 2023 року, коли виробництво вітчизняного пива збільшилося майже на чверть, однак все ж таки вище, аніж у більшості країн Європи.

Крім кількісного збільшення національного пивного ринку останнім часом спостерігаються й якісні зміни. Українці віддають перевагу пиву дорожчих марок. Торік цей сегмент збільшився на 60 %, зайнявши в підсумку 8 % ринку, тоді як зростання продажів середнього цінового сегмента не перевищило й 5 %. При цьому в загальному обсязі виробництва клас дешевого пива скоротився до 9 %. За прогнозами експертів, продажі дорогого пива будуть зростати й надалі, цьому сприяють як підвищення добробуту українців, так і маркетингові зусилля виробників. Додаткову лепту в цей процес мають внести й пивні бари, які активно плодяться у великих містах країни. Водночас, незважаючи на повільне зростання у 2023 році, за обсягами продажів продовжувало лідирувати пиво середнього цінового сегменту, на виробництво якого орієнтовані більшість пивоварних компаній.

Змінюються й смакові вподобання українців. Так, торік було помічене підвищення популярності сегмента міцного пива, частка якого збільшилася до 15 %, у той час як сегмент нефільтрованого, яке кілька років тому викликало фурор на ринку, зараз займає лише 5 %. Частка темного пива в Україні зменшилася до 2,5 %.

Незважаючи на велику кількість виробників (понад 50 броварень), погоду на вітчизняному пивному ринку роблять чотири компанії: дві транснаціональні і дві вітчизняні — «Оболонь» і «Сармат». У портфелях четвірки понад 30 брендів і сотні найменувань пива. Разом вони контролюють більше 94 % ринку, витісняючи не тільки невеликі місцеві компанії, але й великих

імпортерів. Фаворитом ринку довгий час була компанія з іноземним капіталом «AB InBev Efes Україна», що об'єднує три великі заводи (ВАТ «Пивзавод «Рогань», ЗАТ «Чернігівський пивзавод «Десна», ВАТ «Миколаївський пивзавод «Янтар»). Компанія представлена в Україні брендами Stella Artois, Brahma, Staropramen, «Чернігівське», «Рогань», «Янтар». «AB InBev Efes Україна» за підсумками минулого року контролювала 34,7 % українського ринку.

Впритул наблизився до конкурента, і навіть обігнав його на 0,1 %, «корінний» український виробник ЗАТ «Оболонь», його частка на внутрішньому ринку за підсумками 2024 року становила 34,8 %. При цьому компанія є найбільшим експортером українського пива — 81,7 % національного пивного експорту припадає на її частку. Найбільш популярними брендами компанії на ринку є Nike, Pils, «Колекція Зіберта», «Оболонь», «Десант».

На третьому місці з великим відривом від лідерів розташувалася ще одна іноземна компанія — ВВН, що належить до найбільших гравців на європейському ринку пива. В Україні вона володіє 99,6 % ВАТ «Львівська броварня» й 91,7 % ВАТ «Славутич», куди входить Запорізький пивобезалкогольний комбінат і запущений в 2004 році новий київський пивоварний завод. Частка ВВН на українському ринку в 2024 році становила 15,8 %. Компанія просуває бренди Tuborg Green, «Славутич», «Львівське», «Арсенал».

Четвертий великий гравець — національний виробник ЗАТ «Сармат» із часткою ринку 9,7 %. На сьогодні у пивну групу «Сармат» входять п'ять заводів. Компанія недавно заявила про намір побудувати під Києвом новий солодовий завод, щоб забезпечити власною сировиною всі свої підприємства й свою незалежність від зовнішніх постачальників солоду. На українському ринку найпопулярнішими брендами ЗАТ «Сармат» є «Сармат» і «Дніпро».

Серед інших учасників ринку помітний «Пивобезалкогольний комбінат «Радомишль», «Efes-Україна», Бердичівський пивзавод, Ізюмський пивзавод, Хмельницький пивзавод, «Пивзавод на Подолі» (Київ). Середні обсяги виро-

бництва кожного з цих підприємств становлять приблизно 0,4 млн. декалітрів пива на рік.

При відносно стабільній ситуації конкуренція між лідируючими чотирма компаніями не припиняється ні на день. Вона лише набуває нових форм, що позначаються не тільки на наростанні агресивності маркетингової політики й розширенні асортиментної лінійки, але й в інноваціях, пошуку й освоєнні нових ніш. Робиться це, по-перше, за рахунок виведення на ринок нових оригінальних сортів пива (наприклад, так званого крижаного, нефільтрованого, безалкогольного, фруктового). По-друге, за рахунок розвитку окремих якісних сегментів (приміром, суперпреміального, у який входить ліцензійне пиво відомих міжнародних марок).

Собівартість виробництва пива в Україні стабільно зростає. Проте, як не дивно, ціни зростають значно повільніше: жорстка конкуренція серед серйозних гравців не дозволяє виробникам підвищувати вартість напою. Водночас, така «лояльність» створює чималу проблему на одному з найпривабливіших українських ринків.

Пиво — один із найстаріших напоїв, яким смакували ще у Давньому Єгипті, Вавілоні й Китаї часів Шанської династії (II тис. до н.е.). Про його тодішню популярність свідчить, до прикладу, те, що у Вавілоні було відомо 19 сортів пива, а діяльність пивоварів регулювалася суворими законами. Будь-які серйозні порушення на зразок завищеної вартості хмільного напою каралися негайною смертю (доволі оригінальний, але безсумнівно дієвий спосіб боротьби зі спекуляцією). Нині пиво є, по суті, найпопулярнішим серед слабоалкогольних напоїв. Його споживання перетворилося на особливий ритуал у багатьох країнах світу, й Україна тут не виняток. Пінний напій асоціюють з футболом, з передвихідним вечором робочої п'ятниці, з вихідними на природі. Природно, що гіперпопит на цей напій породив гіперпропозицію. Асортимент хмільного продукту один із найбагатших на алкогольному ринку.

Найвигіднішими для виробників ринками пива сьогодні є Китай, США, Німеччина. Найпотужнішими світовими виробниками — компанії InBev, Anheuser Busch, SABMiller Plc. Сьогодні всі вони присутні й на українському ринку. За різними оцінками, лідери зосредили в своїх руках понад 90 % продажів, відповідно дрібним виробникам на українських просторах фактично не залишилося місця. Чи не єдиною невеличкою компанією, яка доволі впевнено тримається на плаву завдяки, очевидно, брендовій якості свого продукту, залишається ВАТ «Бровар» (Микулинці, Тернопільська область). Інші ж або змінюють стратегію розвитку, або поступово зникають з ринку.

«Перспективи малих підприємств дуже невтішні. Наша компанія відійшла від політики малих пивоварень і зробила акцент на маркетингу та системі продажу, — розповів «Статусу» Максим Васильєв, директор з маркетингу «Першої приватної броварні» (Львів). — Локальні фірми часто не мають доступу до супермаркетів, ми ж налагодили продаж свого продукту по всій країні» [27, с.20].

Сьогодні між великими виробниками відбувається боротьба маркетингових бюджетів. Великі компанії просто змінюють стратегію просування своєї продукції, натомість малим це не по кишені. «Важливим чинником, який може уповільнити темпи зростання ринку, стане підвищення собівартості виробництва пива, — говорить Володимир Косенков, в.о. директора по корпоративних зв'язках компанії «САН Інбев Україна». — Також гальмувати розвиток пивного бізнесу може дефіцит вільних виробничих потужностей і проблеми забезпечення сировиною і матеріалами в необхідних об'ємах, що актуально для всіх виробників пива» [35, с.125].

Про проблему собівартості виробництва, що виникла, перш за все, внаслідок подорожчання сировини, говорять і інші фахівці. Наприклад, Петро Чернишов, генеральний директор групи «ВВН Україна», повідомив, що в порівнянні з минулим роком ціна на солод виросла на 90 %, на хміль, залежно від сорту, — мінімум у три-чотири рази. За словами Тетяни Корж, директора

з економічних питань ЗАТ «Оболонь», попри те, що в Україні протягом багатьох років є цільовий збір на розвиток хмелярства, забезпечення пивоварної галузі хмелем щораз погіршується. Окрім подорожчання сировини і транспортних послуг, за минулий рік на 20–30 % збільшилася вартість скляних пляшок. І деякі компанії відчули гострий дефіцит цієї тари. Можливо, це стало однією з причин популяризації та збільшення сегменту банкового пива.

На тлі цього тотального подорожчання складників собівартості пивної продукції, дивним виглядає порівняно незначне подорожчання пива — у середньому не більше ніж на 15 %. Максим Васильєв пояснює це тим, що чимало з пивоварних компаній почали використовувати заміник солоду — мальтозну патоку, яка є дешевшою. Інша причина — жорстка конкуренція, через яку чимало компаній воліли компенсувати подорожчання сировини за рахунок зменшення власних доходів. Наприклад, за словами Тетяни Корж, рентабельність виробництва пива на підприємствах ЗАТ «Оболонь» торік зменшилася на 7 %.

Щодо найближчих перспектив, то експерти прогнозують у нинішньому році зростання українського пивного ринку на 9–14 %. Поки за перший квартал 2023 року в порівнянні з аналогічним періодом минулого, виробництво пива в Україні зросло на 16 % (до 64,2 млн. дал). Також передбачається, що споживання пива в нашій державі в 2024-му досягне 67 л на душу. А зростання у грошовому виразі, як і в 2024-му, становитиме приблизно 30–40 %. Учасники ринку говорять про те, що вже у 2024 році варто очікувати на подорожчання хмільного напою, проте прогнозувати, на скільки збільшиться ціна пива не беруться. Натомість констатують тенденцію до збільшення споживання дорожчих марок пива.

Українці традиційно надають перевагу світлому пиву. Тому 90 % вітчизняного пивного ринку займають саме світлі сорти. Кожен виробник має у своєму «портфелі» багато сортів та варіацій хмільного напою. Західна практика, коли компанія є вузькоспеціалізованою на одному-двох сортах пива, в

Україні не прижилась. Вітчизняні компанії постійно працюють над оновленням асортиментного ряду новими нетрадиційними сортами пива які варяться з використанням як ячмінного так і пшеничного солоду з додаванням коріандру тощо. Виробництво пива вигідне тоді, коли його собівартість (яка залежить від витрат на електроенергію, обладнання, газ, сировину та ряду інших факторів) вкладається в розумні рамки, що в результаті дозволяє кінцевому продукту займати певну цінову нішу на ринку. Враховуючи, що протягом року постійно зростає ціна на матеріали та сировину, а також зважаючи на суттєву нестачу солоду, зберігається тенденція подорожчання пива на 20 %.

Ринок пива України є одним з найдинамічніших. Проте говорити про золоту діжку пивоваріння не доводиться. Ринок близький до насичення і дається взнаки зростаюча конкуренція. Зміцнення позицій на ринку компаніями відбувається не за рахунок зростання споживання їх продукції, а за рахунок відвойовування частки у конкурентів. Загалом тенденція очевидна. Вже сьогодні багато малих підприємств змушені залишити галузь або просто перепрофілюватися. На разі спостерігаємо битву титанів: "велика четвірка" бореться за місце під сонцем.

Виробництво лідерів постійно зростає, асортимент розширюється, галузь функціонує непогано і приносить прибутки. Проте існують і певні проблеми — все більше і більше регіональних пивзаводів вимушені скорочувати виробництво або закриватися. У 2024 році близько 60 підприємств, що не входять до «великої четвірки», виготовили 14,8 млн. дал пива — на 2 млн. дал менше ніж у 2023 році. Тенденція до скорочення виробництва невеличкими заводами буде помітнішою не лише через тиск лідерів, але і через політику уряду. У разі скорочення надходжень від ввозу сировини (зменшення мита на хміль), очікується збільшення акцизного збору на пиво.

Серед виробників ситуація склалася таким чином, що кожна компанія має у своєму «портфелі» багато сортів та варіацій хмільного напою. Західна практика, коли компанія є вузькоспеціалізованою на одному-двох сортах пи-

ва, на українському ринку не прижилась. Проте це може свідчити про сталий розвиток галузі та про постійний пошук компаніями-виробниками своєї ніші. Виняток є лише один — компанія «Рідна Марка» з пивом «Пшеничне. Еталон».

Логічним є також і постійне оновлення асортиментного ряду новими нетрадиційними сортами пива. Восени 2012 року Sun Interbrew порадувало випуском пива під ТМ "Чернігівське Біле", що вариться з використанням як ячмінного, так і пшеничного солоду з додаванням коріандру. Вслід за ним "Оболонь" випустила на ринок свої варіанти "нефільтрату" — "Пшеничне" та ще одне "Біле". Зараз на ринку присутнє не фільтроване пиво й інших виробників: "Славутич Вайс" (ВВН) і "Пшеничне Еталон" ("Рідна Марка"). Проте Sun Interbrew вирішила не здавати "піонерську" позицію і тепер ми маємо темне не фільтроване пиво — "Біла Ніч". Залишається чекати на відповідь конкурентів. Ринок пива України може похвалитися утворенням ще однієї ніші — червоного пива. На сьогодні маємо "Славутич Червоне" (ТМ "Славутич") та "Багряне" (ТМ "Чернігівське").

ЗАТ "Оболонь" 25 травня 2023 відкрило нову лінію з розливу пива на столичному заводі виробництва німецької компанії KHS. Потужність — 110 тис. пляшок (0,5 л) на годину. У серпні встановлено нову варницю Ziemann. Це дозволить збільшити виробництво до 50 млн. дал пива у 2024 році, а надалі наростити потужності до 70 млн. дал.

7 червня 2015 року відбувся офіційний запуск заводу Baltic Beverages Holding у Києві. Це перший випадок у історії незалежної України, коли пивоварний завод будується на пустому місці, а не реконструюються вже існуючі підприємства. Кошторис склав 50 млн. євро. Збільшуючи пивоварні потужності, ВВН для залучення коштів довелося продати 90 % акцій Славутського солодового заводу французькій компанії Soufflet, одному з найбільших солодових магнатів Європи. Потужність нового заводу — 12 млн. дал на рік.

Продукція — переважно пиво під ТМ "Арсенал", а також "Славутич" і "Львівське".

На "Львівський пивоварні" встановлено лінію з розливу пива у кегах потужністю 600 дал на годину. Компанія намагатиметься довести свою частку на пивному ринку України у цьому році до 24 %.

На заводі "Десна" встановлено нову лінію з випуску пива, виробництва компанії Kronen потужністю 48 тис. пляшок (0,5 л) на годину. Крім того, на двох заводах збільшили потужності з бродіння. На "Янтарі" завершуються роботи з нарощування відділу варіння.

У Харкові у рамках спеціального режиму інвестиційної діяльності відкривалася нова солодовня, що буде знаходитись неподалік від заводу "Рогань". Солодовня буде забезпечувати переважно потреби Sun Interbrew. Інвестором будівництва виступила компанія Malteurop. Кошторис проєкту — 14,8 млн. доларів США. Потужність — 46 тис. т на рік, що дозволить продавати солод й іншим підприємствам. Потреба у ячмені складатиме 130-140 тис. т на рік, що забезпечуватиметься переважно господарствами Харківською областю. У 2024 році компанія має надію збільшити виробничі потужності до 100 тис. т на рік і як наслідок у перспективі розглядається експорт на ринки Азії. Якщо задуми компанії будуть реалізовані, нова солодовня стане найбільшою в Україні, залишивши позаду Славутиський солодовий завод з виробничою потужністю 70 тис. т солоду на рік.

Говорити про експорт пива з України майже рівносильне тому, що говорити про експорт ЗАТ "Оболонь". За підсумками як 2023-го, так і 2024-го року, частка "Оболоні" у загальноукраїнському експорті залишається у межах 80 %. Щорічно обсяги експорту компанією збільшуються на 15-20 %, а за перше півріччя 2023 року приріст склав 32,9 %. На сьогодні частка експорту перевищує чверть виробництва "Оболоні". Друге місце за обсягом експорту впевнено посідає Sun Interbrew з часткою вивозу продукції 13 %.

Обсяг ринку імпортного пива достеменно визначити не можливо. Це обумовлено досить значними обсягами контрабандного ввозу, проте на думку фахівців частка імпорту на ринку України є близько 2-3 %. Ввозиться пиво майже усіх видів переважно у ціновому сегменті вище середнього, а також елітні марки.

Незначна частка імпорту обумовлена не лише споживчими перевагами українських любителів пива, а й вибором іноземних компаній способу присутності на ринку. Ми маємо "свої імпортні" марки пива такі як Beck's, Stella Artois, Tuborg. Це дозволяє іноземним компаніям зменшити ціну на свій продукт, економлячи на вартості імпорту, а також автоматично отримати цінову перевагу перед аналогічною продукцією інших іноземних виробників.

За оцінками фахівців місткість ринку пива в Україні складає близько 175 млн. дал на рік. Донедавна цей показник прийнято було вважати на рівні 160 млн дал. Таке зростання попиту на хмільний напій не може не радувати пивоварів і у 2024 вони мають намір збільшити виробництво на 10-12 %. Загалом нарощування обсягів виробництва пива в середньому відбувається на 20 млн. дал щорічно. При цьому темпи приросту виробництва постійно знижуються у середньому на 3 %. Як результат можна зробити прогноз, що до 2010 року пивзаводи України вийдуть на максимальні виробничі потужності, повністю задовольнивши потреби внутрішнього ринку та закріпившись на існуючих на сьогоднішній день для них зовнішніх ринках. Сукупний обсяг виробництва складатиме близько 250 млн. дал.

За підсумками 2023/25 маркетингового року Україна займає 6-е місце у світі за виробництвом ячменю. І це не зважаючи на те, що минулий період не є показовим з огляду на попередні роки, коли валовий збір досягав 10 млн. т, а частка експорту (мова йде про фуражний ячмінь) — 30 %. Не зважаючи на достатні обсяги урожаю, пивовари все ж таки змушені імпортувати зерно або готовий солод (з Німеччини та Словаччини) чи солодові екстракти (з Фінляндії). Причина як завжди банальна — недотримання агро технологій приз-

водить до того, що замість продовольчого зерна ми отримуємо фуражне. Говорити про пивоварний ячмінь в Україні складно ще й тому, що на сьогодні не один державний орган не веде статистику виробництва ячменю у розрізі фуражного та пивоварного. Проте цьогорічна ситуація обіцяє бути кращою. М. Дубина, генеральний директор Славутського солодового заводу, прогнозує цьогорічний збір саме пивоварного ячменю на рівні 1,1 млн. т (частково завдяки кредитуванню з боку підприємства та попереднім домовленостям з сільськогосподарськими товаровиробниками на поставку зерна). Валовий же збір власне ячменю АПК-Інформ оцінює на рівні 11,4 млн. т.

Щорічна потреба складає не менше ніж 3,6 тис. т хмелю. З огляду на зростаюче виробництво, зростатиме і попит на хміль. Внутрішнє ж виробництво ледь дотягує до 1 тис. т. У минулому році взагалі виробництво хмелю склало 650 т, що дало змогу забезпечити лише 18 % потреб. Для пивоварів дефіцит вітчизняного хмелю є справжньою проблемою. Свого нема, а завозити з-за кордону (переважно Чехії та Німеччині) дорого: імпортне мито складає 50 %. Є надія зниження мита на 30 відсоткових пунктів до 20%, що відповідає б вимогам СОТ і полегшило б життя пивоварам. Можливе також зниження ставки ввізного мита на екстракт хмелю до 5 євро за кілограм (повна ставка) та 2,5 євро за кілограм (пільгова ставка). Вже прийнято відповідний законопроект.

Ринок пива вирізняє великий вибір продукції. У портфелях четвірки більш ніж 30 брендів і сотні найменувань пива. Схожі за якістю продукти від різних виробників є у всіх цінових сегментах. Виокремити своє пиво із загальної маси можна передусім за допомогою дорогої рекламної кампанії, зізнаються всі без винятку виробники. «Тому ми продаємо не пиво, а відчуття, які виникають у людини під час споживання. Що більше позитивних образів у неї виникає, то частіше вона купуватиме бренд, який сподобався. Домогтися цього можна тільки за допомогою реклами», — стверджує директор з маркетингу компанії «Сармат» Валентин Креченко. За його словами, під час слі-

пого тестування споживачі вибирають не те пиво, яке купують, дивлячись на етикетки у вітрині магазину.

Без реклами пиво продається погано. Наприклад, у 2024 році частка Сармату в рекламних витратах усіх пивоварів становила 14 %. Приблизно такою самою була ринкова частка донецької групи. У 2023-му керівництво компанії зменшило обсяги реклами до 10 %, як наслідок — до такого самого рівня знизилася й частка компанії у продажу. Існує безпосередня залежність між маркетинговим бюджетом і часткою ринку. Торік донеччани готувалися до продажу бізнесу і менше грошей вкладали у просування. У результаті втратили майже 4 % ринку.

Витрати на рекламу решти пивоварів постійно зростають. За 2024 рік вони збільшилися на 17-18 %. Сукупні маркетингові бюджети перевищили 110 млн. дол. За даними GFK-USM Media Expense, найбільше на рекламу витратила компанія «AB InBev Efes Україна» — 44 млн. дол. ВВН вклала у рекламу 27 млн. дол, Оболонь — 19 млн. дол., Сармат — близько 12 млн.дол. Цифри приблизні, оскільки не враховують знижок рекламних агенцій. Маркетингові витрати пивної компанії складаються з бюджетів окремих ТМ. «Кожен бренд — мікробізнес. У нього своя собівартість, витрати на маркетинг. Для збільшення продажу ТМ у середньому ціновому сегменті щороку потрібно вкладати 5-7 млн. дол., у преміальному — 2-5 млн. дол. Політика зонтичного бренда вже не працює.

За словами експертів, що менше потенційних покупців знають марку, то більше потрібно витратити на телерекламу: «Щоб споживач дізнався про нове пиво і захотів його скуштувати, обов'язково потрібне телебачення. Якщо споживання марки високе, створюються програми лояльності.

Добре зарекомендували себе акції «купи три пляшки — отримаєш келих». У результаті споживач купує більше пива, ніж потрібно на один раз. Якщо продукт подобається, існує висока ймовірність того, що такий покупець прив'яжеться до нього. 95 % грошей, за даними Cortex, пивовари витра-

чають на TV. Але, хоч як дивно, лояльних до якої-небудь марки українців небагато. Щоб закріпитися на ринку, новому пиву потрібно 2-3 роки. Тобто марки, що з'явилися у 2004-2023 роках — Brahma, Staropramen, Carlsberg, Tuborg Green, Pils, Колекція Зібберта, — все ще потребують активної рекламної підтримки.

Одним із найуспішніших за останні два роки запусків нової ТМ експерти називають Tuborg Green у 2020-му. Сьогодні ці ТМ ділять між собою перше і друге місця у преміальному сегменті. Секрет успіху простий — маркетингові бюджети цих брендів вдвічі більші за середньоринкові.

Утім, успіх нового бренда ще не гарантує зростання ринкової частки компанії. Навпаки, він може негативно позначитися на продажі інших ТМ того самого виробника. Наприклад, активне просування компанією ВВН нового пива «Арсенал» у 2010-2015 роках призвело до зменшення частки ринку скандинавів в Україні. «Нова ТМ конкурувала з ключовим брендом ВВН — «Славутич», при цьому стара ТМ не мала належної маркетингової підтримки», — каже Соколов. Антон Щоткін з ВВН не заперечує, що було допущено помилки: «У момент виведення на ринок пиво «Арсенал» рекламувалося більше, ніж «Славутич». Крім того, «Арсенал» почали розливати у популярні пластикові пляшки. У підсумку темпи зростання продажу «Славутича» скоротилися». Помилки довелося виправляти у 2015-2023 роках, коли для зміцнення позицій основного бренда його рекламний бюджет спочатку довелося подвоїти, а потім і потроїти — до \$11 млн у 2023-му. Інші гравці врахували помилки ВВН при виведенні нових брендів. «У 2023 році невдалих прикладів запуску пивних ТМ не було. Компанії стали ретельніше прораховувати наслідки своїх дій», — коментує Соколов.

Рекламна підтримка — не єдина складова успіху нового пива. Зараз чверть усієї пивної реклами припадає на частку ВВН. Але присутність компанії на ринку за два роки знизилася на 6 %. «Якщо є реклама, але в роздробі немає пива або його не видно на вітрині, продажу не буде», — пояснює Со-

колов. «Реклама без правильного викладення — це гроші на вітер», — погоджується Валентин Креченко.

На роботу з роздробом пивовари витрачають приблизно наполовину менше, ніж на рекламу, — 50-80 млн. дол щороку. У всіх регіонах країни в компанії мають бути дистриб'ютори, яких потрібно підтримувати маркетинговими бюджетами, — робота напряму з роздробом великим компаніям обходиться занадто дорого. З всеукраїнською дистрибуцією сьогодні є труднощі тільки в Сармату. Компанія добре представлена в Запорізькій, Дніпропетровській, Полтавській, Харківській областях. У центральних, західних областях та Києві її продукція трапляється рідше. Історично тут сильними є інші гравці — налагодити постійні контакти з великими дистриб'юторами складно. Керівництво Сармату вважає, що активно виходити в ці регіони сьогодні менш вигідно, ніж нарощувати частку ринку у вже освоєних. Легше працюється з гуртовиками АВ InBev Efes Україна та Оболоні — продавати їхню продукцію вигідно, її частіше купують. Компаніям з меншим оборотом доводиться більше платити посередникам. «Наші дистриб'ютори почали більше заробляти. За виконання деяких умов ми віддали їм частину свого прибутку. Це спосіб підвищити лояльність партнерів», — розповідає Щоткін про просування пива від ВВН.

«Пиво — це продукт імпульсного попиту. Воно має бути помітним», — каже Антон Щоткін. Хороший дистриб'ютор повинен забезпечити наявність товару у всіх роздрібних точках на підвідомчій території. А виробник має постійно контролювати роботу гурту, мотивувати роздріб, ставити товар на «правильні» полиці й продавати пиво охолодженим. За правильним викладенням товару тільки в Києві стежать майже тисяча торговельних агентів і мерчандайзерів. Принципи побудови збутового ланцюжка у пивоварів схожі. Проте якщо робити висновки за розмірами виручки, то краще спілкуються з роздробом АВ InBev Efes Україна та Оболонь.

Результати проведеного дослідження дозволили нам визначити ключові моменти економічної стабільності і розвитку вітчизняної пивоварної промисловості, що потребує: по-перше, корекції структури промислового виробництва пива в сторону домінування вітчизняного капіталу у загальній структурі акціонерного капіталу всіх виробників пива в Україні; по-друге, створення умов для збільшення частки ринку малих і середніх підприємств; по-третє, галузевих змін у структурі розподілу виробників пива по Україні з метою згладження їх нерівномірного розміщення в регіонах .

Отже, подальше функціонування пивоварних підприємств в умовах ринкової економіки обумовлює необхідність підсилення маркетингової орієнтації комерційної діяльності, яка забезпечить активізацію всього комплексу виробничих і комерційних операцій на кожному етапі операцій по забезпеченні збуту. А це, в свою чергу, потребує розробки методичних засад щодо удосконалення функціональної і забезпечуючої складової системи управління збутовою діяльністю.

2.3 Аналіз управління комерційною діяльністю ТОВ «Трейд Лайт»

Організаційна структура ТОВ «Трейд Лайт» представлена на рис. 2.1.

Комерційною діяльністю на підприємстві керує комерційний директор. Директор комерційний призначається на посаду і звільняється з посади наказом директора (керівника підприємства). Директор комерційний безпосередньо підпорядковується директору (керівнику) підприємства. У своїй роботі комерційний директор керується Конституцією України, нормативно-правовими і законодавчими актами України, Кодексом законів про працю і цією посадовою інструкцією.

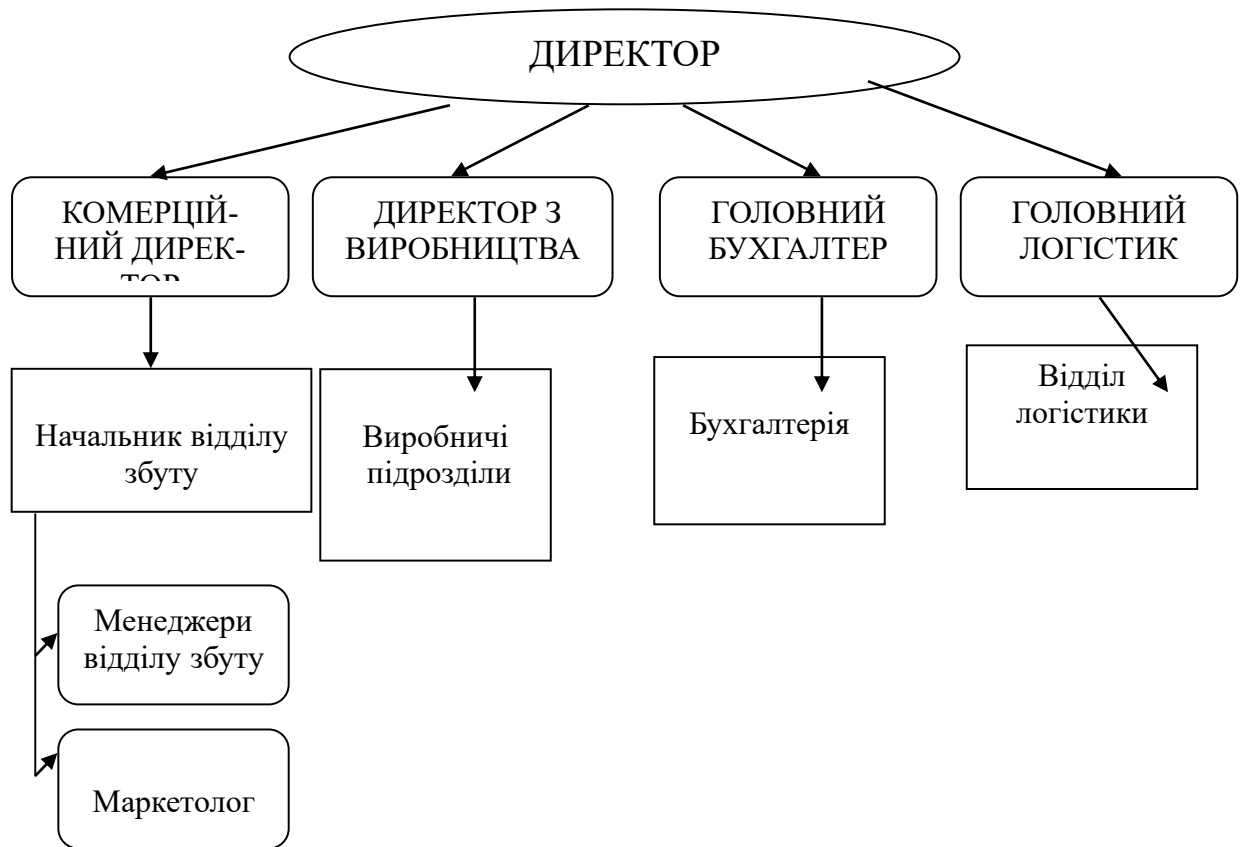


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Трейд Лайт»

Джерело: побудовано автором

Кваліфікаційні вимоги: на посаду комерційного директора може бути призначений працівник з вищою економічною освітою і стажем роботи у відповідній галузі на керівних посадах не менше п'яти років.

Директор комерційний повинен знати:

- постанови, розпорядження, накази вищестоящих органів, методичні, нормативні та інші керівні документи з управління якістю продукції;
- організаційну структуру управління підприємством;
- методи планування і підвищення якості та ефективності надання послуг;
- вимоги і порядок ліцензування окремих видів господарської діяльності підприємства;
- номенклатуру, перелік товарів якими торгує підприємство;

- вимоги щодо організації збуту і порядок оформлення технічної документації на постачання і збуту готової продукції;
- умови постачання, зберігання і відвантаження продукції підприємства;
- основи законодавства про працю України;
- основи менеджменту і маркетингу;
- перелік відомостей що становлять комерційну таємницю підприємства;
- перспективи технічного і соціального розвитку підприємства;
- порядок розробки і затвердження планів господарсько-фінансової діяльності підприємства;
- організацію фінансової роботи на підприємстві, матеріально-технічного забезпечення, транспортного обслуговування;
- організацію вантажно-розвантажувальних робіт;
- вимоги і порядок роботи з ПК, облік поточного товарообігу підприємства;
- правила внутрішнього трудового розпорядку підприємства;
- норми і вимоги з охорони праці, протипожежної безпеки і виробничої санітарії;
- вимоги з охорони навколишнього середовища.

Директор комерційний зобов'язаний:

- здійснювати керівництво господарсько-фінансовою діяльністю підприємства у питаннях матеріально-технічного постачання, збуту продукції, транспортного і адміністративного обслуговування, забезпечуючи ефективне використання матеріальних і фінансових ресурсів, зниження їх витрат, прискорення термінів оборотності оборотних коштів;
- організовувати і контролювати роботу підзвітних структурних підрозділів;

- розробляти проекти господарських договорів і комерційних контрактів, подаючи їх вищому керівнику для узгодження;
- керувати роботою зі створення дилерської мережі збуту продукції;
- проводити маркетингові дослідження на ринку товарів і послуг, формувати базу даних товарів і послуг, що цікавлять підприємство;
- здійснювати контроль за виконанням плану реалізації продукції, матеріально-технічного забезпечення підприємства, плану з прибутку;
- брати участь у розробці планів маркетингових досліджень;
- розробляти поточні і перспективні плани з розширення господарської діяльності підприємства;
- здійснювати контроль за виконанням зобов'язань за поставками продукції (номенклатурою, кількістю, асортиментом, якістю, термінами, та іншими умовами постачання).

Директор комерційний має право: представляти підприємство на переговорах з партнерами, на нарадах, конференціях; отримувати від керівників структурних підрозділів і виконавців необхідну для роботи інформацію; видавати накази і розпорядження в межах своєї компетенції щодо фінансово-господарської діяльності підприємства; вносити вищому керівництву пропозиції щодо удосконалення роботи, пов'язаної з передбаченими цією посадовою інструкцією обов'язками.

Комерційний директор несе відповідальність за:

- якість і своєчасність виконання покладених на нього посадовою інструкцією обов'язків;
- нерозголошення відомостей, що становлять комерційну таємницю підприємства;
- роботу підпорядкованих підрозділів;
- дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку;

- дотримання інструкцій і вимог з охорони праці, протипожежної безпеки і виробничої санітарії.

Начальник від ділу збуту організує комплексне вивчення і аналіз вітчизняних та закордонних ринків, перспектив їх розвитку з метою одержання інформації щодо співвідношення попиту і пропозиції, рівня цінна продукцію, можливих замовлень, розвитку виробництва підприємств-конкурентів, стратегії і тактики їх діяльності, реакції на появу нової продукції. Здійснює розроблення коротко-, середньо- та довготермінової стратегії маркетингової діяльності, орієнтує проєктувальників та виробництво на виконання вимог споживачів щодо продукції, що виробляється підприємством. Організує дослідження споживчої властивості продукції та факторів, що визначають структуру і динаміку споживчого попиту на продукцію підприємства, ринкової кон'юнктури. Розроблює рекомендації щодо удосконалення асортименту і якості продукції, обґрунтованості та доцільності випуску нової продукції, орієнтованої на задоволення потреб споживачів. Визначає стратегію і тактику збуту продукції. Організує роботи з аналізу ефективності використання каналів збуту, найбільш ефективних форм і методів реалізації продукції, послуг посередників. Бере участь в організації виставок, ярмарків, рекламуванні продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках, розповсюдженні інформації про виробника та його можливості. Бере участь у внесенні відповідних коректив до діяльності підприємства в разі зміни зовнішнього середовища чи зіткнення з певними проблемами, в розробленні заходів захисту від конкурентів. Здійснює організацію збуту продукції підприємства згідно з плановими завданнями та укладеними договорами, вчасного її відвантаження споживачам у встановлених обсягах реалізації.

Забезпечує участь відділу в підготовці проєктів перспективних і річних планів виробництва та реалізації продукції, виконання робіт щодо вивчення попиту на продукцію підприємства, одержання замовлень, узгодження умов і укладання договорів на її постачання, розрахункових нормативів запасів го-

тової продукції, планування її постачання споживачам. Вживає заходів щодо виконання плану реалізації продукції, своєчасного одержання нарядів, специфікацій та інших документів на постачання, а також реалізації продукції, яка не розподілена за планом і не знаходить збуту за нарядами.

Забезпечує контроль за виконанням підрозділами підприємства замовлень, договірних зобов'язань у встановлені строки, за обсягом реалізації продукції, номенклатурою, комплектністю та якістю, за станом запасів готової продукції на складах.

Організує приймання готової продукції від виробничих підрозділів на склади, раціональне зберігання і підготовку до відправлення споживачам, визначення потреби в транспортних засобах, механізованих навантажуючих засобах, тарі та робочій силі для відвантаження готової продукції.

Здійснює розробку і упровадження стандартів підприємства щодо організації зберігання, збуту та транспортування готової продукції, а також заходів удосконалення роботи зі збуту, скорочення транспортних витрат, зниження понаднормативних залишків готової продукції та прискорення операцій у збуті.

Вживає заходів щодо забезпечення своєчасного надходження коштів за реалізовану продукцію. Бере участь у розгляданні претензій споживачів, які надходять на підприємство, у підготовці відповідей на заявлені позови, а також претензій споживачам за порушення ними умов договорів.

Забезпечує облік виконання замовлень і договорів, відвантаження та залишків нереалізованої готової продукції, своєчасне оформлення документації зі збуту, складання передбаченої звітності зі збуту (постачання), виконання плану реалізації. Координує діяльність складів готової продукції, керує працівниками відділу.

Начальник відділу збуту несе відповідальність за неналежне виконання або невиконання своїх посадових обов'язків, що передбачені цією посадовою інструкцією, - в межах, визначених чинним законодавством України про

працю. За правопорушення, скоєні в процесі здійснення своєї діяльності, - в межах, визначених чинним адміністративним, кримінальним та цивільним законодавством України. За завдання матеріальної шкоди - в межах, визначених чинним цивільним законодавством та законодавством про працю України.

Начальник відділу збуту повинен знати:

- постанови, розпорядження, накази, методичні, нормативні та інші керівні матеріали з організації збуту і постачання готової продукції;
- теорію і практику маркетингу, методи досліджень та аналіз у галузі маркетингу (виробнича, торгова, збутова, рекламна, цінова та інша діяльність підприємства);
- методи прогнозування і моделювання попиту, формування конкурентоспроможного асортименту продукції, визначення оптимальних обсягів збуту, порядок ціноутворення, розроблення стратегії цін;
- способи і методи рекламування продукції;
- методи і порядок розроблення перспективних і річних планів виробництва і реалізації продукції;
- прейскуранти гуртових цін на продукцію, що випускається підприємством;
- економіку виробництва;
- методи і порядок розробки нормативів запасів готової продукції;
- порядок визначення загального обсягу постачання, потреби у вантажних і транспортних засобах;
- методи вивчення попиту на продукцію підприємства;
- умови постачання, зберігання та транспортування продукції, правила оформлення матеріалів для укладання договорів на постачання, документації зі збуту;
- порядок підготовки претензій до споживачів і відповідей на претензії, що надходять;

- стандарти і технічні умови на продукцію, яка випускається підприємством;
- організацію складського господарства і збуту продукції;
- основи технології, організації виробництва, праці та управління;
- вітчизняне та закордонне митне законодавство;
- етику ділового спілкування та ведення переговорів;
- організацію обліку операцій із збуту і складання звітності про виконання плану реалізації;
- правила експлуатації обчислювальної техніки;
- трудове законодавство;
- основи менеджменту;
- правила та норми охорони праці.

Маркетолог здійснює дослідження кон'юнктури ринку, платоспроможного попиту на продукцію підприємства, прогноз продажів, цін, діяльності конкурентів, розробку пропозицій по удосконалюванню методів конкурентної боротьби. Маркетолог підпорядковується безпосередньо начальнику відділу збуту.

Маркетолог повинний знати:

- законодавчо-нормативні акти України;
- методичні матеріали по дослідженню ринку збуту і попиту на продукцію;
- економічні і технічні показники що випускається продукції;
- перспективи розвитку підприємства;
- основи організації виробництва, праці і керування;
- норми виробничої санітарії, охорони праці, техніки безпеки і протипожежного захисту;
- порядок розробки планів виробництва і реалізації продукції.

Маркетолог керується у своїй роботі чинним законодавством України, наказами і розпорядженнями директора підприємства, Положенням про відділ збуту, розпорядженням його начальника і посадовою інструкцією.

Обов'язки маркетолога:

1) аналіз і прогнозування основних кон'юктуроутворюючих факторів потенційних ринків збуту продукції, що виробляється підприємством: комерційно-економічних, включаючи економічну ситуацію і фінансовий стан потенційних покупців, реальний платоспроможний попит на що випускається продукцію і співвідношення попиту і пропозиції на конкурентні види продукції, обсягів постачання і якості конкуруючої продукції, її переваг і хиб у порівнянні з продукцією даного підприємства; наявності нових ринків збуту і нових споживачів що випускається підприємством продукції;

2) дослідження споживчих властивостей виробленої продукції і збір інформації про задоволеність ними покупців;

3) виявлення передових тенденцій у світовому виробництві продукції по профілі підприємства;

4) вивчення попиту на що випускається продукцію на основі збору заявок про потребу в розроблювальній і виробленій продукції, даних статистичної звітності, використання особистих інтерв'ю, опитування по телефоні, розсилання анкет. аналіз і систематизація отриманих даних і підготування їх для опрацювання на електронно-обчислювальній техніці;

5) виявлення системи взаємозв'язків між різноманітними чинниками, що впливають на стан ринку й обсяг продажів;

6) аналіз конкурентноздатності продукції підприємства, зіставлення споживчих властивостей, ціни, витрат виробництва з аналогічними показниками конкуруючої продукції, що випускається іншими підприємствами й іншими країнами;

7) розробка на основі вивчення кон'юктури і ємності ринку прогнозів по платоспроможному попиту на нову і що випускається продукцію;

8) розробка короткострокової (1-2 року), середньострокової (до 5 років) і довгострокової (до 10-15 років) стратегії маркетингу з урахуванням потреб виробництва, ємності ринку, що змінюється платоспроможного попиту, проникнення на нові ринки збуту, досягнень науково-технічного прогресу, конкуренції;

9) розрахунок ємності ринку для продукції підприємства;

10) координація й узгодження дій усіх відділів підприємства у виробітку єдиного комерційної політики;

11) збір, систематизація й аналіз усієї комерційно-економічної інформації з кон'юнктури потенційних ринків збуту продукції підприємства. створення інформаційно-статистичного банку даних по маркетингу, включаючи дані за заявками на постановку продукції, її виробництву, наявності запасів, використання цих даних для прискорення збуту продукції.

12) визначення географічного розміщення потенційних споживачів;

13) визначення питомої ваги продукції основних конкурентів у загальному обсязі збуту на даному ринку;

14) дослідження структури, складу й організації роботи збутової мережі, що обслуговує даний ринок;

15) вивчення рівня фірмової торгівлі і її впливи на збут продукції підприємства;

16) організація зворотної зв'язок із споживачами. вивчення думки споживачів по поліпшенню що випускається продукції і притягнення для цього позаштатних співробітників, аналіз рекламаций і їхнього впливи на збут продукції, розробка за результатами вивчення думки споживачів і аналізу рекламаций, пропозицій по підвищенню якості;

17) аналіз методів розгляду і задоволення претензій і рекламаций, що надійшли від споживачів, і здійснення контролю за їхнім повним задоволенням у встановлені терміни;

- 18) планування провідин споживачів робітниками відділу маркетингу. здійснення безпосередніх контактів із споживачами продукції;
- 19) аналіз мотивів визначеного відношення споживачів до пропонуємої їм продукції;
- 20) аналіз сильних і слабких сторін конкуруючої продукції;
- 21) аналіз організації гуртової торгівлі, збутової мережі, вибір найбільше оптимальних по тривалості, вартості і технічній оснащеності каналів реалізації продукції підприємства. оцінка ефективності роботи збутової мережі;
- 22) аналіз стана реалізації продукції підприємства, виявлення продукції, що не має достатнього збуту, визначення причин цього;
- 23) проведення порівняльного аналізу, витрат обертання, виявлення і ліквідації економічно необґрунтованих витрат;
- 24) розробка пропозицій по створенню принципово нової продукції;
- 25) розробка пропозицій і рекомендацій по зміні характеристик і технології виробництва що випускається і нової продукції з метою вивчення її споживчих властивостей з урахуванням думки покупців;
- 26) участь разом із бухгалтерією у визначенні собівартості нових виробів і розробці заходів щодо зниження собівартості що випускається продукції, виявлення суми прибутку підприємства від продажів нової продукції;
- 27) підготування пропозицій і рекомендацій до плану виробництва продукції підприємства по номенклатурі і кількості, виходячи з результатів вивчення кон'юнктури ринку і попиту на конкретні види продукції;
- 28) розробка пропозицій по організації маркетингу на 1-2 року з метою забезпечення доставки покупцям продукції в необхідні терміни й у достатній кількості, своєчасна інформація про її споживчі властивості, установленні прямих контактів із споживачами, активної участі у виставках-ярмарках, виходу на нові ринки, розширення номенклатури, адаптація товарів до специфічних вимог покупців;

29) розробка пропозицій по стимулюванню збуту продукції, що не має попиту, шляхом підвищення якості продукції, організації додаткової реклами, зниження цін, у необхідних випадках про зняття продукту з виробництва;

30) підготування пропозицій по притягненню спеціалістів інших підприємств і організацій до рішення проблем маркетингу, вивчення попиту на продукцію, реклами;

31) розробка пропозицій по підвищенню ефективності маркетингу.

Права маркетолога: жадати від підрозділів підприємства уявлення матеріалів, необхідних для здійснення роботи, що входять у компетенцію маркетолога; вносити пропозиції, що враховують вимоги споживачів, по розробці й організації виробництва нових виробів, якості і конкурентноздатності що випускається продукції; давати для підрозділів підприємства вказівки по усуненню недоліків у технології виробництва й організації збуту продукції; за результатами маркетингових досліджень давати пропозиції керівництву підприємства про застосування санкцій і про заохочення стосовно окремих робітників і підрозділів підприємства; бути представником у вищестоящих організаціях із доручення керівництва підприємства з питань, що ставиться до компетенції маркетолога; залучати у встановленому порядку спеціалістів науково-дослідних закладів і навчальних закладів, а також робітників підприємств для проведення досліджень кон'юнктури ринку, потреби і платоспроможного попиту, організації виставок, реклами; з відома керівника підприємства і відділу скликати наради з питань маркетингу.

Процес управління комерційною діяльністю носить типові характеристики менеджменту невеликих підприємств харчової промисловості: мало управлінського персоналу та парадоксальне дублювання функцій основних менеджерів, слідування концепції інтенсифікації комерційних зусиль, що веде до зростання комерційних витрат, та не використання маркетингових заходів, які призначені сприяти підвищенню ефективності комерційної діяльнос-

ті. Підприємство ТОВ «Трейд Лайт» потребує пропозицій щодо підвищення ефективності управлінських процесів щодо комерційної його діяльності.

Висновки до розділу 2.

1. Результати аналізу економічної діяльності ТОВ «Трейд Лайт» продемонстрували позитивні моменти в діяльності фірми, які виступили базою для рекомендацій щодо поліпшення управління комерційною діяльністю підприємства: зростання розміру інвестицій в розвиток ТОВ «Трейд Лайт», нарощення виробничих потужностей, зростання обсягу виробленої продукції. Невелике зниження рентабельності продукції свідчить про маркетингові та збутові проблеми в діяльності підприємства, наявність яких потребує негайних дій, направлених на підвищення ефективності комерційної діяльності.

2. Проведені маркетингові дослідження ринку виявили місце невеликих виробників пива Південного регіону України, як і ТОВ «Трейд Лайт», підтвердили, що в країні сформована культура споживання алкогольних напоїв, зорієнтована на європейські “пивні” традиції. Це потребує вироблення маркетингової стратегії комерційної діяльності, орієнтованої на достатньо великий сегмент споживачів непастеризованого пива в регіоні.

3. В результаті оцінки стану комерційної діяльності виявлені позитивні тенденції збільшення обсягів реалізації продукції всіх пивоварних підприємств. Це обумовлює необхідність подальшого розвитку пивоварної промисловості Південного регіону України.

4. За методом інтегральної оцінки конкурентоспроможності із врахуванням кількісних та якісних характеристик марок пива, виявлено низьку конкурентоспроможність невеликих підприємств, що вимагає удосконалення системи управління комерційною діяльністю регіональних виробників.

5. Аналіз управління комерційної діяльності ТОВ «Трейд Лайт» показав, що на підприємстві існує організаційна структура, основні обов’язки персоналу якої – розробка заходів та здійснення напрямів комерційної діяльно-

сті. Це відділ збуту, який підпорядкований комерційному директору підприємства, в складі якого: керівник відділу, менеджери зі збуту та маркетолог.

6. Організаційна структура відділу носить типові характеристики подібних підрозділів невеликих підприємств: керівництво розуміє важливість застосування науково-прогресивних збутових та маркетингових заходів в комерційній діяльності за для чого наймає менеджерів та маркетологів, але не в змозі контролювати дубльовані та застарілі неринкові функції цих менеджерів.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ТРЕЙД ЛАЙТ»

3.1 Застосування в комерційній діяльності ТОВ «Трейд Лайт» прогресивних технологій розподілення та просування продукції

Ефективне управління комерційною діяльністю вимагає створення оптимальних каналів розподілу. Це означає, що виробник ТОВ «Трейд Лайт» повинен робити вибір між різними типами каналів розподілу. На основі аналізу теоретичних засад комерційною діяльністю визначено критерії вибору шляхів розповсюдження продукції. Перш за все, дистрибуція може відбуватися як за схемами прямого, так і опосередкованого збуту. Огляд літературних джерел дав змогу виокремити такі чинники вибору комерційних посередників, як наявність досвіду роботи на ринку, репутація дистриб'юторів, орієнтація на якість товарів і сервісне обслуговування, бажання довгострокової співпраці, дотримання розповсюджувачами вимог, встановлених виробником, наявність спеціалізованого обладнання, кредитна історія тощо. Згідно з цими критеріями, можливими є варіанти як використання наявних мереж розповсюдження продукції, так і створення власних.

На основі аналізу дистрибуційних мереж та способів їх формування ми пропонуємо виокремлювати етапи створення каналів розподілу. До них належать аналіз і оцінка торговельного середовища; планування каналів розподілу в регіоні, де функціонує ТОВ «Трейд Лайт»; пошук дистриб'юторів і дилерів, початок роботи місцевої збутової мережі; планування розповсюдження продукції на інших територіях; вивчення особливостей діяльності дистриб'юторів і конкурентів у регіонах; створення збутових мереж в інших регіонах (рис. 3.1).

Оптимізація дистрибуційних мереж дає змогу формувати комерційні логістичні системи на підприємствах. Їх використання сприяє підвищенню ефективнос-

ті управління комерційною діяльністю шляхом мінімізації витрат, пов'язаних із зберіганням та доставкою продукції.



Рисунок 3.1 – Етапи формування комерційної мережі ТОВ «Трейд Лайт»

Джерело: побудовано автором

Оптимальним є той варіант, коли витрати на зберігання і транспортування одиниці продукції, а також будівництво складу є мінімальними:

$$C_T + C_C + C_B \rightarrow \min, \quad (3.1)$$

де C_T – витрати на транспортування пива;

C_C – витрати на утримання складів і складських запасів;

C_6 – витрати на будівництво складів.

Важливим моментом ефективного управління комерційною діяльністю є активізація як продажу окремих товарів, так і всього збутового процесу. Ми вважаємо, що цього можна досягти двома способами: змінами в управлінні персоналом або за допомогою застосування маркетингових комунікацій. Оскільки другий метод впливає не лише на комерційну діяльність, а й дає підґрунтя для вдосконалення інших систем підприємства, зосередимо на ньому свою увагу.

Нами досліджено можливості створення ефективної системи управління комерційною діяльністю застосуванням маркетингових комунікацій. На основі вивчення комунікаційного процесу ми розкрили шляхи використання маркетингових комунікацій при збуті пива. Зокрема, проаналізували рекламу, зв'язки з громадськістю, прямий продаж, стимулювання збуту, виставки. Перед маркетинговими комунікаціями з позиції комерційної діяльності ТОВ «Трейд Лайт» повинні бути поставлені такі основні завдання: підвищення ефективності збуту через зростання обсягу продажу, створення бренду і його підтримання, завоювання нових ринків, інформування потенційних покупців і підвищення їх лояльності до торгової марки. Виконання цих завдань у будь-якому разі впливає на зростання обсягу продажу або на даний момент, або в перспективі.

Ефективна комерційна діяльність вимагає максимізації результатів від застосування маркетингових комунікацій. Їх можна отримати при комплексному використанні різних видів комунікацій. У цьому випадку доцільно говорити про інтегровані маркетингові комунікації як цілісний підхід до спілкування із споживачем. Інтегровані маркетингові комунікації – це комплекс різних видів таких комунікацій, які використовують згідно з єдиною концепцією одночасно в межах маркетингової і комерційної стратегії. Необхідність застосування інтегрованих комунікацій зумовлюється їх перевагами перед використанням одиничних.

На основі ретельного вивчення, аналізу та порівняння окремих складових і загального процесу управління комерційною діяльністю ТОВ «Трейд Лайт» зроблено висновок про те, що керівництво організації змушене вирішувати складні

завдання комплексного застосування різних компонентів системи дистрибуції продукції. За цих умов вирішення питання щодо формування відповідної комерційної стратегії потребує детальнішого аналізу теоретичних та практичних аспектів управління комерційною діяльністю підприємства. Розроблення і впровадження комерційної стратегії є важливим механізмом виконання дистрибуційних завдань ТОВ «Трейд Лайт». Формуванню комерційних стратегій притаманні ті самі етапи, що й для загальної стратегії фірми. Основою формування стратегії є аналіз зовнішнього середовища компанії, що окремо проводиться за параметрами мікро- і загального середовища, при цьому здійснюється пошук напрямків впливу на його чинники. На нашу думку, на ТОВ «Трейд Лайт» доцільно використовувати два напрямки комерційних стратегій: стимулювання збуту і розповсюдження товару. Стратегії стимулювання збуту – це комплекс стратегій, спрямованих на застосування маркетингових комунікацій для підвищення ефективності збуту. В межах стратегії стимулювання збуту цікавим є управління відносинами з клієнтами (CRM – Custom Relation Management). Ця стратегія розробляється для зростання обсягів продажу та підвищення прибутковості через підвищення рівня задоволення клієнтів. Стратегія передбачає персональний підхід до кожного клієнта, визначення і задоволення його потреб. Реалізація CRM-стратегії передбачає ідентифікацію клієнтів, їх диференціацію, взаємодію з ними та їх персоналізацію. Інакше кажучи, в результаті застосування такої стратегії відбувається підхід до кожного клієнта як до унікальної особи. Ефективність CRM-стратегій визначається підвищенням результативності управління комерційною діяльністю. Ключовими елементами CRM є маркетинг, продаж і сервіс. Їх поєднання уможливорює застосування цієї технології. Маркетинг створює можливість за допомогою комунікацій звернутися до потенційного споживача. Продаж дає змогу здійснити початковий персональний контакт із споживачем. Обслуговування закріплює позитивне враження споживача і продовжує зв'язки із ним. Результатом застосування цих складових є зворотний зв'язок, управління яким створює передумови для лояльності споживачів (рис. 3.2).

Іншою складовою стратегічного управління комерційною діяльністю ТОВ «Трейд Лайт» повинно стати розроблення стратегії розповсюдження товару – власне комерційної стратегії, спрямованої на формування і підтримання маркетингових каналів і каналів розподілу, політики співпраці із посередниками і партнерами. Різновидами стратегії є „частка в думках”, виїзний маркетинг, багаторівневий маркетинг. Аналіз показав, що крім стратегії каналів розподілу управління комерційною діяльністю повинно передбачати розроблення стратегії маркетингових комунікацій. Дотримуючись загальних принципів розробки стратегії, необхідно враховувати особливості вітчизняного ринку маркетингових комунікацій.

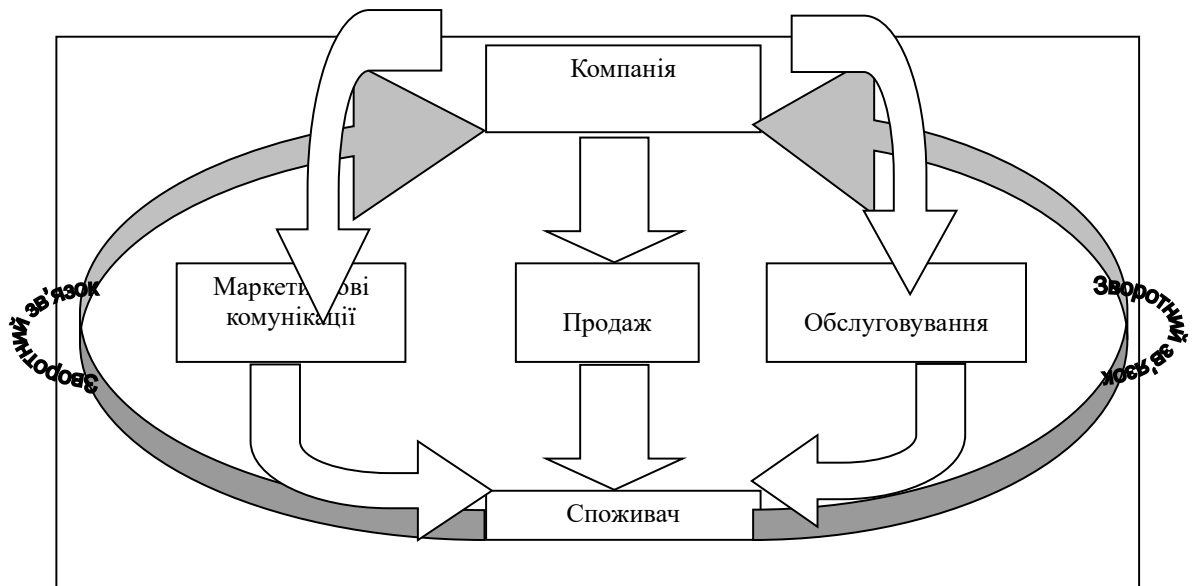


Рисунок 3.2 – Механізм дії CRM-технологій на ТОВ «Трейд Лайт»

Джерело: побудовано автором з використанням [12, 14, 26, 45]

Дослідження показали, що найефективнішими джерелами маркетингових комунікацій є засоби масової комунікації (ЗМІ), друзі, родичі та знайомі. При цьому подача інформації в ЗМІ, на відміну від чуток, регулюється на законодавчому рівні. З іншого боку, розповсюдження чуток має вагомий недолік – неконтрольованість інформації. Вивчення вітчизняного досвіду свідчить, що найпоширенішими видами маркетингових комунікацій, які включені в стратегії стимулювання

збуту підприємств, є телевізійна, зовнішня, радіореклама, розміщення інформації у друкованих ЗМІ. Поступово набувають розвитку інші види комунікацій. Зокрема, виставки використовуються у харчовій промисловості як засіб для створення дистрибуторської мережі, пошуку партнерів та посередників. Інтенсифікуються зусилля зі стимулювання збуту і мерчандайзингу.

Різноманітні торгові марки пива активно рекламуються. У зв'язку з цим характерним є створення відповідних брендів. Пивна галузь характеризується інтенсивним використанням маркетингових комунікацій. Усі виробники національного масштабу використовують рекламу, стимулювання збуту, мерчандайзинг, ПР, спонсорство. Місцеві виробники до 2015 року не відзначалися активними маркетинговими стратегіями та планами. Однак, року на місцевому ринку південного регіону активну політику маркетингових комунікацій розпочала „1-ша приватна броварня”. Ринку мінеральних вод та газованих безалкогольних напоїв властива сезонність попиту. У зв'язку з цим аналогічною сезонністю характеризується використання маркетингових комунікацій в цій сфері. Масові маркетингові комунікації постійно застосовують транснаціональні бренди (Кока-кола, Фанта, Спрайт, Пепсі-кола). Серед національних виробників, які застосовують маркетингові комунікації, потрібно виділити ЗАТ „Оболонь” та великих операторів цього ринку.

Вивчення механізму управління комерційною діяльністю дало змогу визначити основні елементи процесу керування збутом на різних рівнях каналів розподілу ТОВ «Трейд Лайт». Вибір схеми розподілу залежить здебільшого від масштабів розповсюдження й особливостей продукції. Виробники національного масштабу, як правило, створюють філіали або вибирають ексклюзивних дилерів, в той час як місцеві виробники постачають роздрібну торгівлю самостійно.

Пошук шляхів вдосконалення управління комерційною діяльністю потребує регулювання взаємовідносин із кінцевим елементом процесу – роздрібною торгівлею. Основні чинники, які впливають на ефективність функціонування великоформатних магазинів: чисельність населення; територія розміщення торгової точки; наявність продовольчих ринків; питома вага сімей,

які володіють присадибними ділянками; які володіють автомобілями; купівельна спроможність населення. Особливої уваги заслуговує факт появи на вітчизняному ринку мереж великоформатних магазинів. Аналіз роздрібною торгівлі свідчить про необхідність розгляду супермаркетів і дискаунтерів як найважливіших об'єктів у процесі комерційної діяльності підприємств. Виробникам і дистриб'юторам слід приділяти чималу увагу цим форматам ритейлерів. Для них повинна бути розроблена окрема комерційна політика, яка б враховувала такі особливості цих ритейлерів як: можливості складувати товарні запаси; наявності необхідного торгового обладнання; потреб у кваліфікованому навчанні обслуговуючого персоналу магазину щодо своєї продукції; постійне проведення акцій, які привертають увагу споживачів і збільшують обсяги продажу; велика швидкість руху товару.

Статистичні дані свідчать про постійне зростання обсягів виробництва і споживання пива. На ринку присутнє активне застосування маркетингових комунікацій: постійні рекламні кампанії і періодичні заходи із стимулювання збуту. По-друге, інтенсивний розвиток власних збутових мереж, зокрема регіональних. Основними збутовими каналами підприємства є роздрібні торгові точки. До 18 % пива реалізується через заклади громадського харчування. Нині постає питання про співвідношення продажу продукції через власні збутові мережі і дистриб'юторів. Вирішенням цієї проблеми є оптимізація збутових каналів.

Аналіз особливостей комерційної діяльності ТОВ «Трейд Лайт» дав можливість розробити модель оптимізації діяльності каналів розподілу. Для підприємств пивоварної промисловості розподіл продукції здійснюється за допомогою посередників – дилерів та дистриб'юторів, а також власних торговельних підрозділів. Для прискорення здійснення споживачами першої покупки товару використовують маркетингові комунікації. Власне, з їх допомогою магазини знайомлять споживача з продукцією виробника. Критерієм вибору дистрибуційних каналів є мінімальні витрати на зберігання та продаж товарів. ТОВ «Трейд Лайт» повинне вибирати в першу чергу ті канали, які відповідають таким вимогам: забезпечення

реалізації великих обсягів продукції; відсутність тривалою дебіторської заборгованості; висока оборотність продукції та відсутність повернень її у зв'язку із завершенням терміну придатності; налагодження співпраці з виробниками з питань стимулювання збуту.

На основі виявлених тенденцій було побудовано модель оптимізації збутової діяльності (рис. 3.3.).

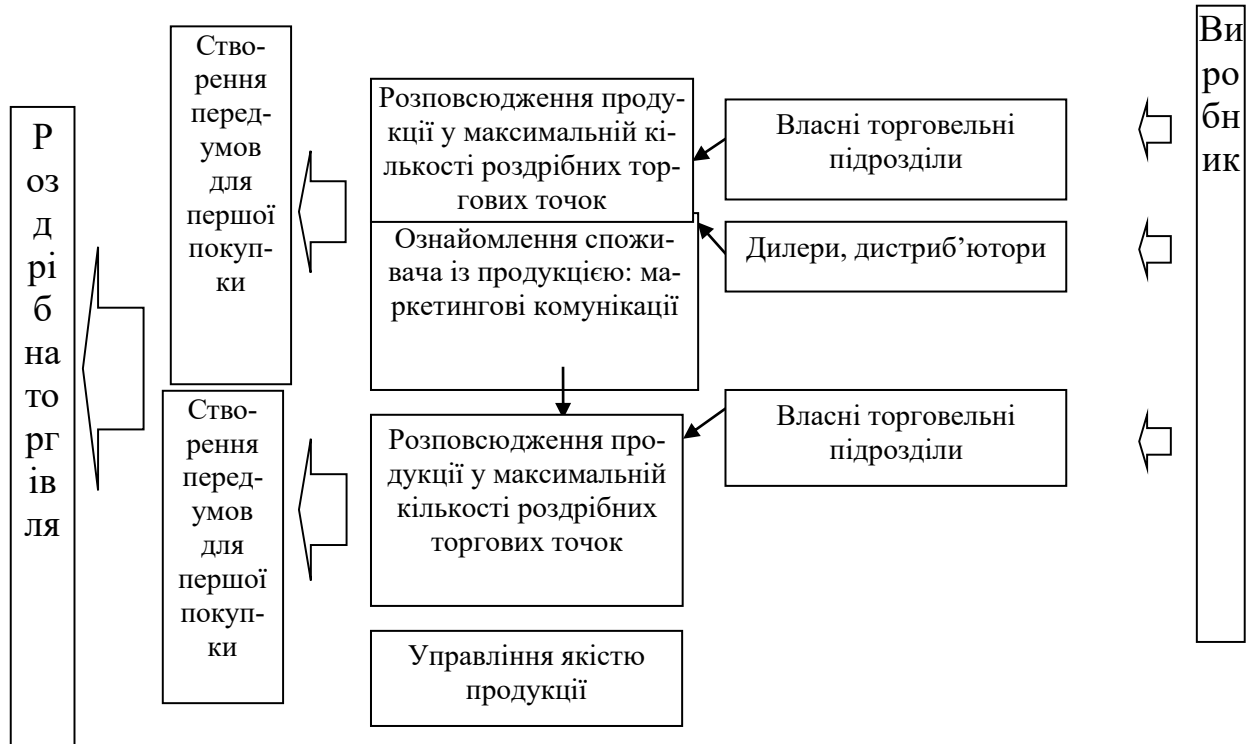


Рисунок 3.3 – Рекомендована модель оптимізації комерційної діяльності ТОВ «Трейд Лайт»

Джерело: побудовано автором з використанням [45, 50, 52]

Розповсюдження продукції і маркетингові комунікації є паралельними етапами. Дослідження показують, що не завжди після першої покупки споживач стає лояльним до торгової марки. Як уже зазначалося, основними чинниками лояльності виступають ціна і якість. Тому модель оптимізації збуту повинна включати управління якістю продукції. Таке комплексне поєднання забезпечить зростання обсягів збуту, що вигідно торгівлі та виробнику. Основними чинниками оптимізації

дистрибуційної системи повинні стати: наявність продукції у максимально можливій кількості торгових точок; обов'язкове впровадження маркетингових комунікацій з метою стимулювання першої і повторних покупок споживача; інтеграція системи управління якістю. Результатом є зацікавленість роздрібних торговців у співпраці із виробником і отримання максимального збутового ефекту.

Дієвим чинником формування ефективної системи управління комерційною діяльністю ТОВ «Трейд Лайт» є інтеграція в неї маркетингових комунікацій. Особливо важлива вона для підприємств, які виготовляють продукцію із сезонним коливанням попиту. Тому при управлінні попитом на продукцію необхідно враховувати ці коливання. Для згладжування сезонних коливань слід стимулювати попит на продукцію в момент його спаду. В результаті доцільно створити продуктивну ланка маркетингових комунікацій, яка забезпечує розповсюдження продукції. Застосування маркетингових комунікацій вимагає оцінки ефективності їх роботи. З цією метою доцільно зіставляти результати продажу продукції до застосування комунікацій, під час і після їх проведення. Комерційний ефект можна розраховувати як в цілому, так і на кожен гривню, витрачену на маркетингові комунікації.

Потужним механізмом ефективного управління комерційною діяльністю є моделювання поведінки споживачів, яке здійснюється на основі проведення маркетингових і соціологічних досліджень. Виявлено, що основними чинниками вибору місць купівлі продукції населенням є цінова стратегія точок роздрібною торгівлі, близькість до місць проживання покупців і асортимент продукції. На поведінку споживача основний вплив мають наявність продукції у найближчих торгових точках, наявність інформації про конкретну торгову марку та якість. Тому при розробленні заходів впливу на поведінку споживача провідне місце займають якість роботи збутових підрозділів і ефективні маркетингові комунікації.

3.2 Застосування маркетингових комунікацій в управлінні комерційною діяльністю ТОВ «Трейд Лайт»

Дослідження збутової діяльності вітчизняних підприємств підтверджує ефективність застосування маркетингових комунікацій в сфері продуктів харчування. Поліпшення управління комерційною діяльністю неможливе без розроблення комплексної стратегії, внаслідок чого постає питання про інтеграцію маркетингових комунікацій у дистрибуційні системи. Ця складова дає змогу згладжувати сезонні коливання попиту на ринку та максимізувати обсяги продажу. Для визначення ефекту застосування маркетингових комунікацій доцільно порівнювати обсяги збуту за певний період до проведення маркетингових комунікацій (базовий обсяг збуту в одиницю часу) із середніми обсягами збуту під час і після проведення маркетингових комунікацій. Ми рекомендуємо на ТОВ «Трейд Лайт» розраховувати це за допомогою формули:

$$Z_{c1} = \frac{Z_M + Z_{PM}}{T}, \quad (3.2)$$

де Z_{c1} – середні обсяги збуту продукції ТОВ «Трейд Лайт» під час і після здійснення маркетингових комунікацій;

ζ^i – обсяги збуту під час проведення маркетингових комунікацій;

ζ^{ii} – обсяги збуту після проведення маркетингових комунікацій;

T – термін (у днях), за який визначаються показники ζ^i і ζ^{ii} .

Додаткові обсяги збуту, одержані внаслідок проведення маркетингових комунікацій (Z_d), доцільно розраховувати за такою формулою:

$$Z_d = Z_t - Z_{c_0} \times T, \quad (3.3)$$

де Z_t – обсяги збуту за термін, протягом якого діяв ефект проведення маркетингових комунікацій на ТОВ «Трейд Лайт»;

Z_{c_0} – середні базові обсяги збуту;

T – період, протягом якого спостерігався позитивний результат проведення маркетингових комунікацій.

Комерційний ефект на кожен гривню витрат, який можна отримати за рахунок проведення маркетингових комунікацій, обчислюється за формулою:

$$E_{mk} = \frac{Pd}{Bk}, \quad (3.4)$$

де E_{mk} – ефект від проведення маркетингових комунікацій процесі управління комерційною діяльністю ТОВ «Трейд Лайт»;

Pd – прибуток, отриманий внаслідок продажу додаткового обсягу товарів;

Bk – витрати на маркетингові комунікації.

Ефективними є ті маркетингові комунікації, при яких E_{mk} більше 1, тобто, що кожна гривня, затрачена на проведення маркетингових комунікацій, приносить прибуток. Чим вищий показник, тим більше прибутку отримано на кожен гривню витрат на маркетингові комунікації.

Для визначення можливостей моделювання споживчої поведінки за допомогою маркетингових комунікацій нами було проведено маркетингові дослідження - здійснено опитування населення міста Одеса щодо їх вибору місць купівлі пива й явного впливу основних маркетингових комунікацій на споживання цього товару. Дослідження показало, що існують певні закономірності в поведінці кінцевого споживача. Зокрема, закупівля пива відбувається в супермаркетах, на ринках, в дисконтних магазинах, а основними критеріями вибору торгових точок виступають ціна, якість обслуговування і близькість до місця розташування. Основними джерелами інформації про нові торгові точки виступають знайомі (54,24 % опитаних), а про нові продукти – реклама (52,24 % опитаних). Для вивчення можливостей моделювання поведінки споживачів вивчався вплив окремих маркетингових комунікацій на здійснення купівлі пива. Було виявлено, що 69,5 % покупців звертають увагу на знижки у продуктових торгових точках, а 11,5 % покупців не могли визначитися, тобто їх можна умовно віднести до цієї ж категорії. На пропозицію отримати подарунок за товар люди реагують неоднозначно. Готові купити будь-які марки пива заради подарунку лише 13,25 %, ще 27,0 % куплять такі пиво при умові, що його торгова марка - найулюбленіша, 18,5 % куплять пиво при наявності

додаткових умов, а решта не звертає увагу на такі пропозиції. Основними критеріями вибору пива є якість продукту, ціна і наявність у найближчій торговій точці. Останній чинник свідчить про те, що товар необхідно розповсюдити в максимальній кількості торгових точок до моменту застосування маркетингових комунікацій.

З метою вивчення ринку споживачів пива Південного регіону України, проведено маркетингове дослідження із застосуванням квотного методу на основі соціально-демографічних характеристик респондентів (стать, вік, освіта, особистий дохід). Результати проведеного дослідження дозволили виявити наступне: 77 % дорослого населення Одеси вживають пиво як напій із різною періодичністю; 21,6 % опитаних надали перевагу в споживанні пиву марки “Славутич”, 21,2 % - пиву “Оболонь”, 16,3 % – найчастіше споживають напій під маркою “Рогань”; частка прихильників пива регіональних виробників складає 6,3 %, а саме: “Микулинецького” - 4,2 %, пива заводу “Ольвія” – 2,1 %; 74,5 % респондентів є прихильниками пастеризованого напою, 25,5 % віддали перевагу споживанню “живого” пива. У межах проведеного дослідження за допомогою параметричного методу із виявленням середньозважених вагових коефіцієнтів визначено вагу кожного з критеріїв, які, на нашу думку, чинять вплив на вибір пива: “якість” – 4,65 бала; “ціна” – 3,64; “престиж марки” – 3,2; “вплив реклами” – 1,4; “можливість отримати приз” – 1,6 бала. Результати опитування підтвердили той факт, що в Україні підвищується культура споживання алкоголю, зорієнтована на європейські пивні традиції, до того ж уподобання споживачів відносно непастеризованого пива створюють можливості для розробки маркетингової стратегії комерційної діяльності, орієнтованої на достатньо великий сегмент споживачів “живого” пива в регіоні.

Для введення нових продуктів найефективнішими засобами є реклама, ПР і семплінги. Реклама і ПР слугує для потенційних покупців джерелом інформації про продукт. Семплінги ж дають можливість попробувати продукт і оцінити його

якість, який є одним із вагомих критеріїв вибору. В подальшому стимулювання збуту може відбуватися за допомогою лотерей, розіграшів, спонсорства, реклами, подарунків тощо. Однак зауважимо, що ефективність лотерей зростає, якщо існує можливість миттєвого виграшу призу або ж подарунків багато, що збільшує шанси виграшу.

Основним завданням торгового підрозділу ТОВ «Трейд Лайт» є максимальна присутність у точках роздрібної торгівлі, а на відділ маркетингу покладено завдання ефективного застосування маркетингових комунікацій. Вплив наявності продукції у торгових точках є опосередкованим і тому зображений пунктирними лініями. Присутність товару у торговій точці не означає, що купують власне цю торгову марку, а не конкуруючу. Якщо ж споживач не знаходить конкретний продукт, він переважно купує у торговій точці його аналог іншого виробника.

3.3 Моделювання схем залучення маркетингової інформації для підвищення ефективності комерційної діяльності ТОВ «Трейд Лайт»

На наш погляд одним із найбільш актуальних і важливих напрямків формування інформаційного забезпечення системи управління комерційною діяльністю ТОВ «Трейд Лайт» є систематизоване проведення маркетингових досліджень. Нами запропоновано проводити позиціонування товару і сегментування ринку ТОВ «Трейд Лайт». Зокрема, для оцінки позицій виробника використано метод упорядкування об'єктів у порівняно однорідні групи, в результаті чого сформовано 4 групи за параметрами “якість – частота споживання”. При виборі цільових ринків доцільно використовувати метод багатofакторного сегментування на основі поєднання декількох ознак. Зокрема, треба сегментувати ринок пива ТОВ «Трейд Лайт» за трьома факторами: вік споживачів, дохід споживачів, категорія пива. Для формування інформаційної бази щодо забезпечення збуту в межах контролювання системи управління комерційною діяльністю нами запропоновано перелік кількісних та якіс-

них показників, які згруповано у послідовність, що складається з чотирьох етапів:

- 1) ефективність організаційної структури управління відділом маркетингу і логістики ТОВ «Трейд Лайт»;
- 2) ефективність комерційних витрат;
- 3) ефективність системи розподілу;
- 4) рівень обслуговування клієнтів.

Зазначені підходи активізують проблему формування інформаційного забезпечення комерційної діяльності за встановленою системою із використанням результатів маркетингових досліджень і показників для контролювання збуту, яка б дала змогу приймати ефективні управлінські рішення щодо дій в рамках управління комерційною діяльністю пивоварних підприємств.

Нами рекомендовано використовувати в процесі управління комерційною діяльністю ТОВ «Трейд Лайт» методичні положення оцінки кон'юнктури ринку та стратегії розвитку комерційної діяльності виробників, ключовими етапами і кінцевими результатами яких є наступні.

Перший етап – „Модель визначення типології ринку”. На основі розрахунків ринкової частки чотирьох підприємств-лідерів за допомогою коефіцієнтів концентрації (96 %) та Харфіндела – Хіршмана (ІХХ перевищує 1800) встановлено, що ринок пива в Україні є монополізованим, тобто неконкурентним. Проте в географічному розрізі сегментів ринку, враховуючи результати маркетингового дослідження, нами встановлено, що ситуація відносно ступеня монополізації у Південному регіоні має тенденцію до збільшення частки невеликих виробників.

Другий етап – „Оцінювання показників пропорційності ринку”. Результати оцінювання на цьому етапі дозволять свідчити про збільшення розриву між обсягами виробництва пива і міцних алкогольних напоїв. У цьому зв'язку нами визначено за допомогою індексу пропорційності, що сегмент

прихильників лікєро-горілчаних виробів на ринку алкогольної продукції скорочується, натомість збільшується частка слабоалкогольних напоїв у загальній структурі споживання.

На етапі „Визначення потенційних характеристик ринку” з’ясовано наступні моменти - на формування виробничого потенціалу ТОВ «Трейд Лайт» впливають наступні об’єктивні чинники:

ВП - виробничі потужності;

С - якість і кількість сировини;

І - інвестиції; О – організаційно-трудоі ресурси, або кадри підприємства, які є факторами функції пропозиції.

Між виробничим потенціалом і пропозицією виробника пива (S) існує функціональна залежність, так як потенціал ТОВ «Трейд Лайт» є детермінантою пропозиції на ринку:

$$S = f(ВП, С, І, О); \quad (3.5)$$

Споживчий потенціал досліджуваної галузі представлено за допомогою наступних факторів попиту: Ц – ціна; Пп - рівень платоспроможного попиту; Ч - чисельність покупців; Р – середньорічний рівень споживання пива на одну людину в країні. Виходячи з цього, вважаємо, що споживчий потенціал як найвища границя ринкового попиту за врахування певних бюджетних обмежень покупців є функцією рівня попиту (D) на ринку досліджуваного товару:

$$D = f(Ц, Пп, Ч, Р) \quad (3.6)$$

Враховуючи те, що в Україні культура споживання пива знаходиться лише на етапі формування, нами запропоновано визначати потенційну місткість ринку, виходячи із середньорічного споживання 50 літрів на одну людину (середній показник споживання пива в Європі – 60 літрів). Запропоновані методичні підходи до визначення споживчого потенціалу ринку, виходячи із аргументованого показника середньорічного споживання на одну лю-

дину – 50 літрів пива, дозволили встановити потенціал вітчизняного ринку на рівні 237 млн. дал. пива в рік; потенціал досліджуваного ринку Південного регіону – 49 млн. дал. пива; міра насиченості за нинішнього розвитку економічної ситуації склала 72 %, тобто, можна констатувати, що ринок пива в Україні ще ненасичено.

Останній етап – „Прогноз розвитку комерційної діяльності пивоварних підприємств”. Прогноз, який здійснювався з використанням екстраполяції за параболою другого порядку, свідчить про те, що ринок буде близький до насичення вже на кінець 2030 року.

Оцінювання та аналізування елементів системи управління комерційною діяльністю невеликих виробників пива, до яких має відношення ТОВ «Трейд Лайт», показали відсутність комплексності в її залученні до процесу економічного розвитку досліджуваних підприємств. З метою удосконалення управління комерційною діяльністю, нами запропоновано моделювання функціональної складової системи управління комерційною діяльністю ТОВ «Трейд Лайт». Це передбачає удосконалення всіх елементів системи, а впровадження системи моделей у господарську діяльність пивоварних підприємств дозволить реалізувати резерви підвищення результативності збутових витрат на кожному етапі їх утворення. У межах створення системи моделей удосконалення функціональної складової комерційної діяльності ТОВ «Трейд Лайт» необхідно розробляти:

- модель організаційної структури управління відділом маркетингу і логістики ТОВ «Трейд Лайт»;
- модель обґрунтування результативності витрат на маркетинг;
- схему оптимізації каналів розподілу через проєктування транспортних маршрутів;
- модель удосконалення рівня обслуговування на засадах мотивування учасників розподілу.

Модель організаційної структури управління (ОСУ) відділом маркетингу доцільно будувати на засадах інтеграції маркетингу і логістики з використанням функціонально-системного підходу до формування ОСУ підприємством. Основою побудови моделі зв'язків відділу є комплекс інформаційних, матеріальних та фінансових потоків, що відображає функціональні зв'язки між всіма структурними підрозділами підприємства та містить інформацію про ситуацію як на підприємстві, так і загалом - ринкової кон'юнктури.

В процесі обґрунтування результативності витрат на маркетинг встановлено лінійну залежність між цими витратами та обсягом реалізації поточного періоду, що вимагає побудови множинної регресії такого виду:

$$Q_t = b_0 + b_1 Q_{t-1} + b_2 R_t + b_3 R_{t-1}, \quad (3.7)$$

де Q_t - обсяг продажу пива в поточному періоді;

Q_{t-1} - обсяг продажу попереднього періоду;

R_t, R_{t-1} - витрати на маркетинг відповідно поточного і попереднього періодів;

b_0, b_1, b_2, b_3 – коефіцієнти моделі.

Розрахунки оцінки щільності зв'язку та перевірки істотності кореляційного зв'язку між запропонованими показниками виконувалися за допомогою пакету прикладних програм "STATISTIKA" в автоматизованому режимі EXCEL. В результаті апробації динамічної авторегресивної моделі, в якій відображені часові зміни залежної змінної Q_t щодо попереднього значення, на досліджуваних підприємствах одержано наступні рівняння регресії: ТОВ «Трейд Лайт» ($Q_t = -17896,3 + 10,9 R_t$, $R = 0,9796$; $R^2 = 0,9461$); ВАТ "Оболонь" ($Q_t = -107,628 + 0,484 Q_{t-1} + 12,433 R_{t-1}$, $R = 0,9935$; $R^2 = 0,9867$).

Важливим напрямком удосконалення управління комерційною діяльністю є оптимізація каналів розподілу через проєктування транспортних маршрутів невеликими пивоварними підприємствами. У цьому контексті нами за-

пропоновано відділу маркетингу розробити схему ефективних транспортних шляхів за каналами розподілу, що ґрунтується на раціональних транспортних технологіях і встановлених графіках постачання продукції споживачам. Розроблені нами рекомендації щодо розробки та втілення в життя управлінських процесів в сфері комерційної діяльності ТОВ «Трейд Лайт» на базі елементів маркетингової політики розподілення та просування, а також варіантів застосування математичного моделювання управлінських функцій сприятимуть підвищенню ефективності комерційної діяльності підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Прогнозні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Трейд Лайт»

Показники	2026 р.	2030 р.	Відхилення	
			абс.	%
Обсяг продукції в натуральному виразі, тис.дал	195,00	253,5	58,5	30
Обсяг реалізованої продукції (без ПДВ і акцизного збору), тис.грн.	3780,25	5027,73	1247,48	33
Середня облікова кількість штатних працівників облікового складу, осіб	80	80	0	0
Середня облікова кількість робітників, осіб	70	70	0	0

Джерело: розраховано за даними фінансової та статистичної звітності ТОВ «Трейд Лайт» та власними розрахунками

При застосуванні вище описаних заходів на інших пивоварних підприємствах України обсяг продукції в натуральному виразі виріс в середньому на 25-35 %, реалізованої продукції з урахуванням темпу інфляції на 3-5 % вище обсягу в натуральному вираженні. Кількість працівників та витрати, пов'язані з їхньою оплатою праці через рекомендовані засоби не зростатимуть.

Висновки до розділу 3.

1. Маркетингові комунікації визначимо як набір засобів маркетингу, що включають комплекс заходів, пов'язаних із доведенням інформації від виробника чи торговельного посередника до кінцевого споживача, а саме: прямий маркетинг, реклама, зв'язки з громадськістю, маркетингові заходи в місцях продажу. В роботі обґрунтовано необхідність застосування в управлінні комерційною діяльністю кожного із названих заходів. Зокрема, важливим є використання інтегрованих маркетингових комунікацій – поєднання різних видів маркетингових комунікацій у межах кампанії для однієї цілі. Інтеграція маркетингових комунікацій може здійснюватись як за допомогою використання різних комунікацій одним підприємством, так і спільного їх використання різними ланками збутового ланцюга. Інтеграція маркетингових комунікацій у збутову систему підприємства є обов'язковою. Це забезпечує взаємодію торгових підрозділів із спеціалізованими організаціями, які здійснюють розробку або передачу інформації.

3. Підприємству необхідна оцінка переваг і недоліків співпраці з спеціалізованими організаціями, на основі яких приймаються рішення про самостійну, часткову розробку кампанії або делегування повноважень зовнішнім організаціям.

4. При розробці комерційних стратегій особливу увагу доцільно приділяти таким чинникам робочого середовища: постачальникам, наявним і потенційним конкурентам, виробникам товарів-замінників, покупцям, посередникам і торговельній інфраструктурі регіону. Запропоновано здійснювати формування стратегій стимулювання збуту із використанням управління відносинами з клієнтами (CRM-менеджмент). Залучення цієї технології дає змогу мінімізувати витрати на маркетингові комунікації та досягти максимального ефекту. У роботі подано модель застосування CRM у комерційній діяльності ТОВ «Трейд Лайт».

5. Доцільні шляхи удосконалення функціональної складової системи управління комерційною діяльністю ТОВ «Трейд Лайт»: модель організаційної структури управління відділом маркетингу і логістики, побудовану на засадах інтеграції функцій маркетингу та логістики в систему менеджменту

підприємства з метою раціонального залучення матеріальних, фінансових та інформаційних потоків; авторегресивну модель, що відображає теоретичну кількісну залежність обсягів реалізації та маркетингових витрат різних часових періодів і яку можна реалізувати за допомогою пакету прикладних програм STATISTIKA; для оптимізації транспортних витрат використовувати маршрутизацію перевезень, що ґрунтується на раціональних транспортних технологіях і встановлених графіках доставки продукції споживачам і уможливорює організацію товароруку з мінімальними витратами.

6. Доцільним механізмом ефективного управління комерційною діяльністю є моделювання поведінки споживачів, яке здійснюється на основі проведення маркетингових і соціологічних досліджень. Виявлено, що основними чинниками вибору місць купівлі продукції населенням є цінова стратегія точок роздрібної торгівлі, близькість до місця проживання споживачів і асортимент продукції. Що ж стосується критеріїв вибору пива, то основними є ціна, якість, конкретна торгова марка. Подальше дослідження показало, що на поведінку споживача основний вплив мають наявність продукції у найближчих торгових точках, наявність інформації про конкретну торгову марку та якість. На основі цих чинників побудовано модель впливу на поведінку споживача, у якій провідне місце займають якість роботи збутових підрозділів і ефективні маркетингові комунікації.

ВИСНОВКИ

Дослідження, проведені в ході виконання даної кваліфікаційної роботи, привели нас до наступних результатів і висновків.

Огляд та аналіз літературних джерел дозволяють узагальнити існуючі підходи до побудови системи управління комерційною діяльністю, яка за своїм змістом є сукупністю організаційних форм, через які здійснюється загальне управління комерційною діяльністю на всіх її етапах, а також економічних важелів, що сприяють збільшенню обсягів реалізації продукції та розвитку підприємства. Мета цієї системи полягає в розробці способів впливу та реалізації комплексу заходів, пов'язаних із доведенням готової продукції і послуг до споживача, спрямованих на оптимальне використання всіх ресурсів підприємства з врахуванням кон'юнктури ринку.

Нами проведений аналіз економічної діяльності об'єкта дослідження дипломної роботи ТОВ «Трейд Лайт» з метою виявлення можливостей покращання ефективності виробничо-комерційної діяльності підприємства. Результати аналізу показали позитивні моменти в діяльності фірми, які можуть виступати базою для рекомендацій щодо поліпшення управління комерційною діяльністю підприємства: з року в рік зростає сума інвестицій в розвиток ТОВ «Трейд Лайт», нарощуються виробничі потужності, зростає обсяг виробленої продукції (на 62,5 % в 2024 році порівняно з 2023 роком в натуральному вираженні); у вартісному виразі об'єми виробництва пива зросли ще більше (на 93,82 % в 2024 році). Але невелике зниження рентабельності продукції свідчить про маркетингові та збутові проблеми в діяльності підприємства, наявність яких потребує негайних дій, направлених на підвищення ефективності комерційної діяльності.

Проведені маркетингові дослідження ринку дозволили виявити місце невеликих виробників пива Південного регіону України, до яких має відношення і ТОВ «Трейд Лайт», підтвердили, що в країні формується культура

споживання алкогольних напоїв, зорієнтована на європейські “пивні” традиції. Це потребує вироблення маркетингової стратегії комерційної діяльності, орієнтованої на достатньо великий сегмент споживачів непастеризованого пива в регіоні. В результаті оцінки стану комерційної діяльності виявлені позитивні тенденції збільшення обсягів реалізації продукції всіх пивоварних підприємств. Це обумовлює необхідність подальшого розвитку пивоварної промисловості Південного регіону України. Проте, за методом інтегральної оцінки конкурентоспроможності із врахуванням кількісних та якісних характеристик марок пива, виявлено низьку конкурентоспроможність невеликих підприємств, що вимагає удосконалення системи управління комерційною діяльністю регіональних виробників.

Аналіз управлінського стану в сфері комерційної діяльності ТОВ «Трейд Лайт» показав, що на підприємстві існує організаційна структура, основні обов’язки персоналу якої – розробка заходів та здійснення напрямів комерційної діяльності. Це відділ збуту, який підпорядкований комерційному директору підприємства, в складі якого: керівник відділу, менеджери зі збуту та маркетолог. Організаційна структура відділу носить типові характеристики подібних підрозділів невеликих підприємств: керівництво розуміє важливість застосування науково-прогресивних збутових та маркетингових заходів в комерційній діяльності за для чого наймає менеджерів та маркетологів, але не в змозі контролювати дубльовані та застарілі неринкові функції цих менеджерів.

Тому ми рекомендуємо застосовувати інтеграцію маркетингових комунікацій у комерційну систему ТОВ «Трейд Лайт». Маркетингові комунікації, на нашу думку, можна визначити як набір засобів маркетингу, що включають комплекс заходів, пов’язаних із доведенням інформації від виробника чи торговельного посередника до кінцевого споживача, а саме: прямий маркетинг, реклама, зв’язки з громадськістю, маркетингові заходи в місцях продажу. В роботі обґрунтовано необхідність застосування в управлінні комерційною діяльністю кожного із

названих заходів. Зокрема, важливим є використання інтегрованих маркетингових комунікацій – поєднання різних видів маркетингових комунікацій у межах кампанії для однієї цілі. Інтеграція маркетингових комунікацій може здійснюватись як за допомогою використання різних комунікацій одним підприємством, так і спільного їх використання різними ланками збутового ланцюга. Інтеграція маркетингових комунікацій у збутову систему підприємства є обов'язковою. Це забезпечує взаємодію торгових підрозділів із спеціалізованими організаціями, які здійснюють розробку або передачу інформації. У зв'язку з цим необхідними є оцінка переваг і недоліків співпраці з спеціалізованими організаціями, на основі яких приймаються рішення про самостійну, часткову розробку кампанії або делегування повноважень зовнішнім організаціям.

Перехід до ринкових умов господарювання вимагає розроблення та вибору стратегії управління комерційною діяльністю. При розробці комерційних стратегій особливу увагу доцільно приділяти таким чинникам робочого середовища: постачальникам, наявним і потенційним конкурентам, виробникам товарів-замінників, покупцям, посередникам і торговельній інфраструктурі регіону. Запропоновано здійснювати формування стратегій стимулювання збуту із використанням управління відносинами з клієнтами (CRM-менеджмент). Залучення цієї технології дає змогу мінімізувати витрати на маркетингові комунікації та досягти максимального ефекту. У роботі подано модель застосування CRM у комерційній діяльності ТОВ «Трейд Лайт».

Нами запропоновано шляхи удосконалення функціональної складової системи управління комерційною діяльністю ТОВ «Трейд Лайт», а саме:

- модель організаційної структури управління відділом маркетингу і логістики, побудовану на засадах інтеграції функцій маркетингу та логістики в систему менеджменту підприємства з метою раціонального залучення матеріальних, фінансових та інформаційних потоків;

- авторегресивну модель, що відображає теоретичну кількісну залежність обсягів реалізації та маркетингових витрат різних часових періодів і яку можна реалізувати за допомогою пакету прикладних програм STATISTIKA;

- для оптимізації транспортних витрат використовувати маршрутизацію перевезень, що ґрунтується на раціональних транспортних технологіях і встановлених графіках постачання продукції споживачам і уможливорює організацію товароруку з мінімальними витратами.

Дієвим механізмом ефективного управління комерційною діяльністю є моделювання поведінки споживачів, яке здійснюється на основі проведення маркетингових і соціологічних досліджень. Виявлено, що основними чинниками вибору місць купівлі продукції населенням є цінова стратегія точок роздрібної торгівлі, близькість до місця проживання споживачів і асортимент продукції. Що ж стосується критеріїв вибору пива, то основними є ціна, якість, конкретна торгова марка. Подальше дослідження показало, що на поведінку споживача основний вплив мають наявність продукції у найближчих торгових точках, наявність інформації про конкретну торгову марку та якість. На основі цих чинників побудовано модель впливу на поведінку споживача, у якій провідне місце займають якість роботи збутових підрозділів і ефективні маркетингові комунікації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеев С.Б. Визначення ринкового потенціалу торговельного підприємства. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. 2018. № 4. С. 36-39.
2. Апопій В.В. Сучасні проблеми та стратегічні пріоритети розвитку внутрішньої торгівлі України. *Вісник Дон НУЕТУ. Сер.: Економічні науки*. 2018. № 4. С 153-163.
3. Апопій В.В., Міщук І.П., Вербицький В.М. та ін. Організація торгівлі : підручник. Київ : Вид-во ЦУЛ, 2019. 632 с.
4. Аполій В.В. Теорія та практика торговельного обслуговування. Навч. посібник. Київ : ЦУЛ, 2020. 456 с.
5. Бабух І.Б. Комерційна діяльність та ризики її реалізації: теоретичний аналіз і практичні підходи. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2025. № 54. С. 12-17.
6. Бабух І. Б. Теоретичні підходи до аналізу комерційної діяльності та управління нею. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. 94 Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2022. Вип. 10(1). С. 23-26.
7. Бабух І. Б., Фень К. С. Виокремлення ризиків у маркетинговому аналізі підприємства. *Економічний простір*. 2023. № 186. С. 93-96.
8. Балабанова Л.В., Балабаниць А.В. Маркетинговий аудит системи збуту торговельних підприємств. Київ : «ВД П», 2008. 200 с.
9. Балановська Т. І. Управління маркетинговою діяльністю на агропродовольчому ринку. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України*. 2020. Вип. 154. С. 368-373.
10. Безгінова Л.І., Олініченко К.С. Концептуальна модель управління товарними запасами на підприємствах роздрібно́ї торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2014. № 9. С. 224-229.

11. Бичікова Т. А., Лук'янова В. В. Комерційний ризик діяльності підприємства роздрібної торгівлі. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. Т. 4. № 6. С. 57-61.
12. Бланк І.О. Управління торговельним підприємством : підручник. Харків : Знання, 2017. 420 с.
13. Богацька Н.М., Дуржинська А.Ю. Критерії ефективності діяльності підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2020. Вип. 25. С. 13-18.
14. Брагіна А.С. Формування комерційної політики підприємства. *Вісник НБУ*. 2019. №5. С.22-29.
15. Бурак І.О. Галузеві особливості торговельних підприємств. *Економіка. Управління. Інновації*. 2019. № 1(11). С. 10-15.
16. Виноградська А. М. Комерційне підприємництво: сучасний стан, стратегії розвитку : моногр. Київ : Центр навч. л-ри, 2018. 807 с.
17. Власова Н. О., Круглова О. А., Шуміло О. С. Формування ефективної системи обслуговування споживачів на підприємствах роздрібної торгівлі : монографія. Харків : АдваАтм, 2017. 132 с.
18. Воробйов Б. Основи комерційної діяльності. Ч.1. Навч. пос. Київ : Кий, 2024. 388 с.
19. Гаврилюк С.П. Конкурентні переваги як основа розробки стратегії торговельних підприємств. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України*. 2021. № 4. С. 74-80.
20. Голошубова Н. О. Структурна перебудова торгівлі споживчими товарами в Україні. *Товари і ринки*. 2019. № 1. С. 16-28.
21. Голубева Т.С., Колос І.В. Методологічні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. №5(59). С. 66-71.
22. Гонський М. Д. Комерційна функція як основа ефективної комерційної діяльності торговельного підприємства. *Економіка розвитку*. 2022. № 2 (70). С. 103-107.

23. Гонський М.Д. Сутність і зміст комерційної діяльності торговельного підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2021. Вип. 21.1. С. 177-182.
24. Гусаковська Т. О., Ключко Ю. А., Сікетіна Н. Г. Аналіз комерційної діяльності торговельного підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2015. № 1 (69). С. 106-111.
25. Зелінська О. В., Євдокимов А. О. Основи управління комерційними ризиками підприємств. *Економіка та держава*. 2019. № 11. С. 96-99.
26. Злупко Л.А., Діда Х.Ю. Формування товарного асортименту – засіб підвищення ефективності товарної політики. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2020. Вип. 22. С. 210-214.
27. Красневич Г.Л. Методичні підходи економічного обґрунтування проєкту розвитку «впровадження електронної форми продажу товарів» (відкриття інтернет-магазину). *Ефективна економіка*. 2020. № 8. С. 15-21.
28. Крикавський Є. В. Ефективність і результативність в управлінні ланцюгами поставок. *Логістика проблеми і рішення. Міжнародний науково-практичний журнал*. Харків, 2017. № 1. С. 16-21.
29. Криковцева Н. О., Казакова О. Б., Саркісян Л. Г., Авдеєнко Л. Л. та ін. Комерційна діяльність. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 296 с
30. Крисько Ж. Сутність та види комерційної діяльності підприємства. *Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє*. 2020. Вип. 18. С. 75-83.
31. Куцик П.О., Медвідь Л.Г., Шевчук В.О., Харинович-Яворська Д.О. Діяльність торговельних підприємств у конкурентному середовищі: контрольно-аналітичне забезпечення системи управління : монографія. Чернівці : Технодрук, 2017. 370 с.
32. Лисак Г. Г. Управління комерційною діяльністю підприємства оптової торгівлі на основі ціннісних пріоритетів. *Бізнес Інформ*. 2018. № 5. С. 146-151.

33. Лучко М., Григорук А., Литвин Л. До питання аналізу комерційних та маркетингових ризиків : теоретичний аспект. *Галицький економічний вісник*. 2021. № 5 (72). С. 53-63.

34. Мазаракі А.А. Економіка торговельного підприємства: Підруч. для студентів вузів за спец.: «Економіка підприємства», «Менеджмент організації», «Менеджмент зовнішньоекон. діяльності», «Маркетинг». Київ : Хрещатик, 2020. 797 с.

35. Макаренко О.І. Критерії економічної ефективності роботи підприємства в умовах антикризового управління. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. №7(61). С. 121-125.

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

37. Мошек Г., Ціпуринда В. Структуризація комерційної діяльності торговельного підприємства. *Вісник КНТЕУ*. 2018. № 5. С. 5-13.

38. Музичка Є. О. Оцінка ефективності управління збутовою діяльністю туристичних підприємств. *Економічний часопис-XXI*. 2017. № 11-12 (2). С. 64-67.

39. Овсак О. П., Воркель М. В. Комерційна діяльність підприємства та управління ризиками її здійснення. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 1. С. 32-35.

40. Останкова Л. А., Шевченко Н. Ю. Аналіз, моделювання та управління економічними ризиками : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 256 с.

41. Переверзева С.О. Наукові засади комерційної діяльності суб'єктів міжнародного бізнес-середовища. *Економічний вісник*. 2022. №1. С. 126-133.

42. Причепя І. В., Лесько О. Й., Горенко Р. В. До питання комерційної діяльності: поняття, фактори впливу, особливості управління за сучасних

умов. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-39>.

43. Саблук О. Суть і принципи комерційного підприємництва і комерційної діяльності. *Науковий вісник МНУ ім. В.О. Сухомлинського. Економічні науки*. 2018. № 1. С. 74-79.

44. 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.

45. Сатир Л. М., Кепко В. М., Стаднік Л. І., Шевченко А. О. Комерційна діяльність у системі бізнес-аналітичного забезпечення розвитку ринкової інфраструктури на основі здійснення оптової та роздрібною торгівлі. *Агросвіт*. 2020. № 16. С. 3-8.

46. Семененко О. Г., Доскоч А. С. Комерційна діяльність підприємства: система аналізу та оцінки. *Економічний вісник університету Григорія Сковороди*. 2022. №55. С. 105-118.

47. Семенчук І. С. Розвиток комерційної діяльності на ринку товарів і послуг. *Наукові праці: наук.-метод. журн. ЧНУ ім. Петра Могили*. 2017. Вип. 284. Т. 296. С. 107-110.

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

49. Соболева-Терещенко О., Жарнікова В. Теоретико-методологічні основи ефективних систем лояльності. *Журнал Менеджер*. 2017. № 2(75). С.82-91.

50. Сумець О. М. Теоретико-методологічні засади логістичної діяльності підприємств агропродовольчого комплексу : монографія. Харків : КП «Міська друкарня», 2015. 565 с.

51. Тимченко В.А., Звягінцева О.Б. Комерційна діяльність підприємства гуртової торгівлі в системі сталого розвитку. *Сталі бізнес-моделі як драйвер трансформації інституційного середовища розвитку підприємництва: мате-*

ріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Чернівці, 27 лютого 2025 р. Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, 2026. С. 10-12.

52. Тимченко В.А., Звягінцева О.Б. Маркетинговий погляд на комерційну діяльність підприємства. *Орликівські читання — 2025: матеріали Науково-практичної конференції*, м. Миколаїв, 30 квітня 2025 р. МКУ імені П. Орлика, 2025. С. 19-21.

53. Тимченко В.А. Управління комерційною діяльністю підприємств. *Магістерські читання — 2025: матеріали Науково-практичної конференції*, м. Миколаїв, 11 квітня 2025 р. МКУ імені П. Орлика, 2025. С. 15-17.

54. Фень К. С., Скляр Є. В., Сквівернічук Н. М. Шляхи зниження економічних ризиків діяльності підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2021. Том 26. Вип. 4 (89). С. 34-38.

55. Філіпішина Л. М. Комплексна система оцінки цінової політики підприємств роздрібною торгівлі. *Вісник економічної науки України*. 2019. № 2 (16). С. 156-160.

56. Чміль Г. Комплексна оцінка ефективності комерційної діяльності підприємств роздрібною торгівлі. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління підприємствами*. 2018. № 4. С.117-122.

57. Чухрай Н. І., Млинко І. Б. Оцінювання результативності та ефективності маркетингу промислового підприємства у ланцюгу поставок. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 3. С. 24-34.

58. Чучук Ю. В. Теоретична сутність понять економічна ефективність та ефективність діяльності. *Ефективна економіка*. 2019. №2. с. 27-32.

59. Янишин Я.С., Кашуба Ю.П. Удосконалення організації управління збутом продукції. *Економіка АПК*. 2018. №9. С.67-70.

60. Янчева Л. М., Лисак Г. Г., Круглова О. А. Теоретико-практичні аспекти управління комерційною діяльністю : монографія. Харків : Вид-во І. С. Іванченка, 2025. 210 с.

В І Д Г У К

на кваліфікаційну роботу магістра
спеціальності 073 «Менеджмент»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

Тимченка Владислава Андрійовича

на тему: «УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА»

Підприємства, які займаються комерційною діяльністю, мають гостру потребу в кваліфікованих і адаптованих до ринкових умов менеджерах. Професійні навички комерсанта повинні базуватися на його індивідуальних здібностях стосовно ведення ділових переговорів, вміння проводити психологічні оцінки. Досвід та знання в цій сфері мають важливе значення в процесі професійної підготовки менеджерів комерційних служб. Вони необхідні також керівнику будь-якого підприємства, оскільки дозволяють комплексно оцінювати стан його підприємницької діяльності в ув'язці з ситуацією на ринку.

Метою дослідження магістранта Тимченко В.А. є розробка методичних положень і практичних рекомендацій з вдосконалення процесів управління комерційною діяльністю на підприємстві.

У кваліфікаційній роботі досліджені теоретичні засади комерційної діяльності і управлінської роботи у сфері комерції; проведений аналіз економічної діяльності, ринку пива і стану управління комерційною діяльністю підприємства ТОВ «Трейд Лайт»; обґрунтована необхідність вдосконалення управління комерційною діяльністю ТОВ «Трейд Лайт»; запропоновані заходи, спрямовані на удосконалення управління комерційною діяльністю ТОВ «Трейд Лайт».

У процесі підготовки кваліфікаційної роботи дипломник Тимченко Владислав Андрійович показав високий рівень аналітичних здібностей, уміння працювати з літературними джерелами та практичними матеріалами підприємства, проявив себе як цілеспрямована та відповідальна особистість. Вважаю, що кваліфікаційна робота відповідає вимогам вищої школи та може бути допущена до захисту в ЕК.

Науковий керівник:
доктор економічних наук,
професор
05.01.2026 р.



О.Б Звягінцева

РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну роботу здобувача вищої освіти
економіко-технологічного факультету **Тимченка Владислава Андрійовича**
на тему: «Управління комерційною діяльністю підприємства»

Управління комерційною діяльністю – це система організації та контролю процесів обміну товарно-матеріальних цінностей, спрямована на отримання максимального прибутку, забезпечення безперервного матеріально-технічного постачання та задоволення потреб споживачів. Воно включає планування збуту, формування асортименту, пошук партнерів, ціноутворення та аналіз ефективності продажів, виступаючи основою для формування стратегії підприємства

Метою дослідження магістранта Тимченка В.А. є розробка методичних положень і практичних рекомендацій з вдосконалення процесів управління комерційною діяльністю на підприємстві.

Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел. У першому розділі розглянуто теоретичні аспекти управління комерційною діяльністю, риси управління комерційною діяльністю, маркетинговий підхід до управління комерційної діяльності.

Другий розділ присвячений аналізу діяльності ТОВ «Трейд Лайт», вивченню стану управління комерційною діяльністю на підприємстві та тенденцій розвитку ринку пива України.

У третьому розділі запропоновано конкретні шляхи удосконалення управління комерційною діяльністю на підприємстві, зокрема рекомендації щодо застосування в комерційної діяльності ТОВ «Трейд Лайт» прогресивних технологій розподілення та просування продукції, маркетингових комунікацій в управлінні комерційною діяльністю та моделювання схем залучення маркетингової інформації для підвищення ефективності комерційної діяльності.

Разом з тим, робота могла б бути доповнена більш докладним описом власних авторських підходів до впровадження новітніх напрямів удосконалення комерційної діяльності підприємств.

Кваліфікаційна робота виконана на належному науковому рівні, заслуговує оцінки «відмінно» і може бути допущена до захисту в ЕК.

Директор Навчально-наукового інституту
інформаційних технологій та
інноваційного підприємства
Одеського національного
морського університету
06.01.2026 р.



А.М. Іванов

