

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра економіки, підприємництва та туризму

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

ВАСИЛЬЧУК Богдан Святославович

УДК 338.23:334.7

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Управління комерційною діяльністю підприємства

076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Б. С. Васильчук

Керівник роботи
ВАЛІНКЕВИЧ Наталія Василівна
д. е. н., професор

Житомир – 2023

АНОТАЦІЯ

Васильчук Б. С. Управління комерційною діяльністю підприємства. Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 076 – підприємництво, торгівля та біржова діяльність. – Поліський національний університет, 2023.

В кваліфікаційній роботі розкрито теорії управління господарською діяльністю підприємства, досліджено теоретичні, методичні та практичні аспекти управління комерційної діяльності, висвітлено принципи здійснення комерційної діяльності. Проаналізовано асортиментну політику ТОВ «Українські Хімічні Технології», географію збуту продукції. Досліджено стан виконання договірних відносин основних партнерів компанії. Обґрунтовано доцільність зосередження уваги на розвитку ринку професійних мийних та дезинфікуючих засобів.

Ключові слова: комерція, комерційна діяльність, торгівля, підприємництво, управління.

SUMMARY

Vasylchuk B. S. Management of commercial activity of the enterprise. Qualifying work manuscript.

Qualification work for the master's degree in specialty 076 – Entrepreneurship, trade and stock exchange activity. Polissia National University, 2023.

In the qualification work, the theories of managers of the economic activity of the enterprise were revealed, the theoretical, methodical and practical aspects of the management of commercial activity were investigated, and the principles of commercial activity were highlighted. The assortment policy of LLC «Ukrainian Chemical Technologies» and the geography of product sales were analyzed. The state of performance of the contractual relations of the main partners of the company was studied. The expediency of focusing attention on the development of the market of professional detergents and disinfectants is substantiated.

Keywords: commerce, commercial activity, trade, entrepreneurship, management.

Зміст

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ	7
Висновки до розділу 1	17
РОЗДІЛ 2 ХАРАКТЕРИСТИКА КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «УКРАЇНСЬКІ ХІМІЧНІ ТЕХНОЛОГІЇ»	19
Висновки до розділу 2	32
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	34
Висновки до розділу 3	45
ВИСНОВКИ	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	50
ДОДАТКИ	54

ВСТУП

Важливою складовою економічної діяльності суб'єктів підприємництва є комерція. В сучасних умовах комерційна діяльність здійснює значний вплив на економічний стан підприємницьких компаній трансформуючи сигнали ринку в інформацію про те, що потрібно виробляти, в якій кількості виробляти, де виробляти, для кого виробляти та за якою ціною постачати споживачу. При цьому зміни в продуктивних силах і виробничих відносинах під впливом науково-технічного прогресу формують нові вимоги до здійснення ефективної комерційної діяльності.

Комерційна діяльність формує цивілізовані відносини між усіма учасниками ринкового середовища, активізує товарно-грошовий обмін, веде до збалансування ринку, сприяє розвитку фінансово-кредитної системи країни, забезпечує надходження податків та платежів до бюджетів усіх рівнів, що в підсумку відображається на соціально-економічному розвитку суспільства. Метою комерційної діяльності є забезпечення потреб споживачів у продукції відповідної якості та необхідних об'ємах з метою отримання прибутку. Для ефективної комерційної діяльності, підприємствам необхідні вміння з виявлення недоліків в організаційному і торгово-технологічному процесах, та своєчасного їх усунення. Враховуючи вищевикладене актуальним завдання залишається удосконалення управління комерційними операціями в системах синхронізованих із запитами ринку.

Загально-теоретичні засади здійснення комерційної діяльності привертали увагу багатьох дослідників, серед яких Апопій В. В., Балабанова Л. В., Кравченко Ю. І., Балджи М. Д., Допіра І. А., Однолько В. О., Виноградська А. М., Мочерний С. В., Хоменко М. М., Устенко О. А., Филевич Л. Г., Попова Л. О., Прядко О. М. та ін. Особливості управління комерційною діяльністю знайшли відображення у працях Меженської В. В., Шпірної Н. С., Кривещенка В. В., Бабух І. Б. Разом з тим створення конкурентних комерційних бізнес-моделей не втрачає своєї актуальності в швидкозмінних умовах на глобалізованому ринку.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є розробка шляхів удосконалення управління комерційною діяльністю підприємства. Досягнення мети потребує вирішення наступних завдань:

- дослідити теоретико-методичні засади управління комерційною діяльністю підприємства;
- проаналізувати стан комерційної діяльності ТОВ «Українські Хімічні Технології»;
- розробити пропозиції щодо удосконалення управління комерційною діяльністю ТОВ «Українські Хімічні Технології».

Предмет та об’єкт дослідження. *Об’єктом дослідження* є процес управління комерційною діяльністю підприємства. *Предметом дослідження* є теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення управління комерційною діяльністю ТОВ «Українські Хімічні Технології».

Методичною основою дослідження були наступні методи: абстрактно-логічного аналізу та узагальнення для дослідження наукових праць та формування висновків наукової роботи. Методи аналізу, синтезу, порівняльний, дозволи виявити фактори негативного впливу на результати господарської діяльності та визначити напрями удосконаленні управління комерційною діяльністю ТОВ «Українські Хімічні Технології». Методи графічного аналізу використовувалися для візуалізації тенденцій та результатів діяльності досліджуваного підприємства

Перелік публікацій автора за темою дослідження. Результати дослідження доповідались на міжнародній науково-практичній конференції «Механізми управління розвитком територій» в Поліському національному університеті на тему – «Стратегія розвитку комерційної діяльності підприємства», на конференції присвяченій 100-річчю Поліського національного університету «Без коріння саду не цвісти» в Поліському національному університеті на тему – «Удосконалення процесу комерційної діяльності підприємства», на «Студентських наукових читаннях – 2022» в

Поліському національному університеті на тему – «Теоретичні засади управління комерційною діяльністю».

Практичне значення отриманих результатів. Обґрунтовано перебудову бізнес-моделі підприємства за рахунок зосередження уваги на товарних позиціях, які забезпечують здійснення прибуткової комерційної діяльності, а також удосконалення взаємодії з бізнес-партнерами та споживача з метою поліпшення якісних та кількісних показників дистрибуції продукції на ринку.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, теоретичного, аналітичного та проєктного розділів, висновків до кожного розділу та загальних висновків. Робота містить посилання на 36 джерел. Основний зміст роботи викладено на 49 сторінках комп'ютерного тексту. Перелік ілюстративного матеріалу містить 4 таблиці, 14 рисунків, 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

У сучасних умовах ринкові економічні процеси зазнають перетворень. Ринок, на якому здійснюють свою діяльність підприємства набуває раніше не притаманних для нього ознак: раз-по-раз спостерігаються коливання попиту на товари і послуги, нестійкість ринкового середовища, мінливість кон'юнктури, виникають нові потреби та міняються пріоритети в їх визначенні. Всі ці процеси впливають на можливість прийняття правильного рішення стосовно якісного розвитку підприємства, та утруднюють хід планування та прогнозування. В складних умовах діяльності ринку, стрімкими темпами росте конкуренція за споживача та утруднюється процес нормалізації системи збуту продукції, через це наслідок конкурентної боротьби все частіше залежить від результативної організації комерційної діяльності на підприємстві. В не простих умовах ринку однією із основних складових управління торговельним підприємством є організація комерційної діяльності. В наші дні, для підприємства все більше набирає ваги формулювання оптимальних періодів комерційної діяльності, що в свій час допомагає збільшити його ефективність в досягненні найголовнішої мети – всесторонньому забезпеченні потреб споживачів, що постійно змінюються, та отриманню найбільшого доходу. Доцільне формування етапів комерційної діяльності та визначення методів оцінки на кожному з них створюють перспективу покращити фінансово-економічні показники підприємства. Тому, саме ефективна організація комерційної діяльності є вагомим інструментом для економічного процвітання суб'єктів ринку.

Термін комерція має латинське походження і означає «торгівля». Метою комерційної діяльності є збільшенні прибутків від продажу при умові задоволення попиту споживачів, а ринок слугує як система економічних взаємовідносин між продавцями і покупцями [9]. Отже, комерційну

діяльність регулює ринкове середовище та кон'юнктура ринку, яка дозволяє підприємствам регулювати лімітовані матеріальні ресурси і грошові засоби [16].

Мету комерційної діяльності визначає її зміст: встановлення партнерських і господарських стосунків із суб'єктами ринку; вивчення та розгляд джерел закупівлі товарів; координація зв'язку вироблення товарів з їх з використанням, налаштованих на потреби покупців; купівлі та продажу товарів з врахуванням конкурентного середовища; збільшення діючих і довгостроковий розвиток ринків товарів вузької спрямованості; зменшення повсякденних витрат, спричинених купівлею, продажем товарів.

Управління комерційною діяльністю будується як ефективний елемент суб'єкта господарювання, його загальної системи менеджменту. Даний механізм містить об'єкти, суб'єкти, способи та засоби управління, завдання (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Механізм управління комерційною діяльністю

Компоненти механізму	Характерні особливості
Завдання управління	– за значущістю; – за ступенем формування; – за часовими показниками; – за принципом оцінювання; – за галуззю застосування
Об'єкти управління	– підрозділи та функціональні служби організації; – технологічні операції та бізнес-процеси; – взаємовідносини між співробітниками підприємства
Суб'єкти управління	– керівник організації, заступники керівника, керівники функціональних служб, керівники підрозділів та структурних одиниць
Методи управління	– адміністративні (накази, розпорядження, інструкції, вказівки); – економічні (планування, ціноутворення, комерційний розрахунок, маркетинг); – соціально-психологічні методи (умови праці, трудові відносини, регламентування, нематеріальна мотивація)
Інструменти та засоби управління	– системний аналіз, прогнозування, планування, маркетингові дослідження, ціноутворення, економіко-математичне моделювання, статистичні методи дослідження, емпіричні моделі, інформаційне забезпечення

Джерело: за даними [27].

Дослідниками виділяються наступні найважливіші засади управління комерційною діяльністю організації:

- маркетинговий та логістичний підхід, як основа управління комерційними операціями;
- врахування зовнішніх та внутрішніх факторів у створення технології реалізації окремих комерційних операцій;
- послідовний розгляд комерційної діяльності як сумарної кількості взаємозалежних заходів;
- управління комерційною діяльністю ґрунтоване на моделі [30].

Беззаперечним є факт подібності комерції з підприємництвом, оскільки це господарська діяльність, що здійснюється на власний ризик та ґрунтується на самостійній ініціативі. Науковий підхід, що базується на положеннях діалектичної теорії пізнання, економічних законах та концепціях розвитку, використання досягнень науково-технічного прогресу та сучасних методів економічних досліджень дослідники вважають основними принципами управління комерційною діяльністю. Але, існують деякі відмінності у основоположних принципах управління комерційною діяльністю об'єктів в залежності від їх форми власності (рис. 1.1).

Ознакою системного та комплексного управління являється охоплення всіх ланок організації, всебічне опрацювання причинно-наслідкових зв'язків у сфері її фінансів.

Управління комерційною діяльністю побудоване на принципах точності, конкретності та об'єктивності неможливе без застосування, накопичення та опрацювання правдивої інформації [32]. Важливу роль у досягненні комерційних цілей відіграють організація обліку, проведення зовнішнього та внутрішнього аудиту та отримання коректних розрахунків. Як стверджує Г. В. Савицька, саме вказані принципи дають можливість використовувати на практиці аналітичні надбання комерційної служби з метою підготовки та розроблення важливих керівних рішень, планування покращення комерційної діяльності. Разом з цим, в процесі практичного

застосування варто мати на увазі відповідність їх законодавству у сфері державної, соціальної, економічної та міжнародної політики.

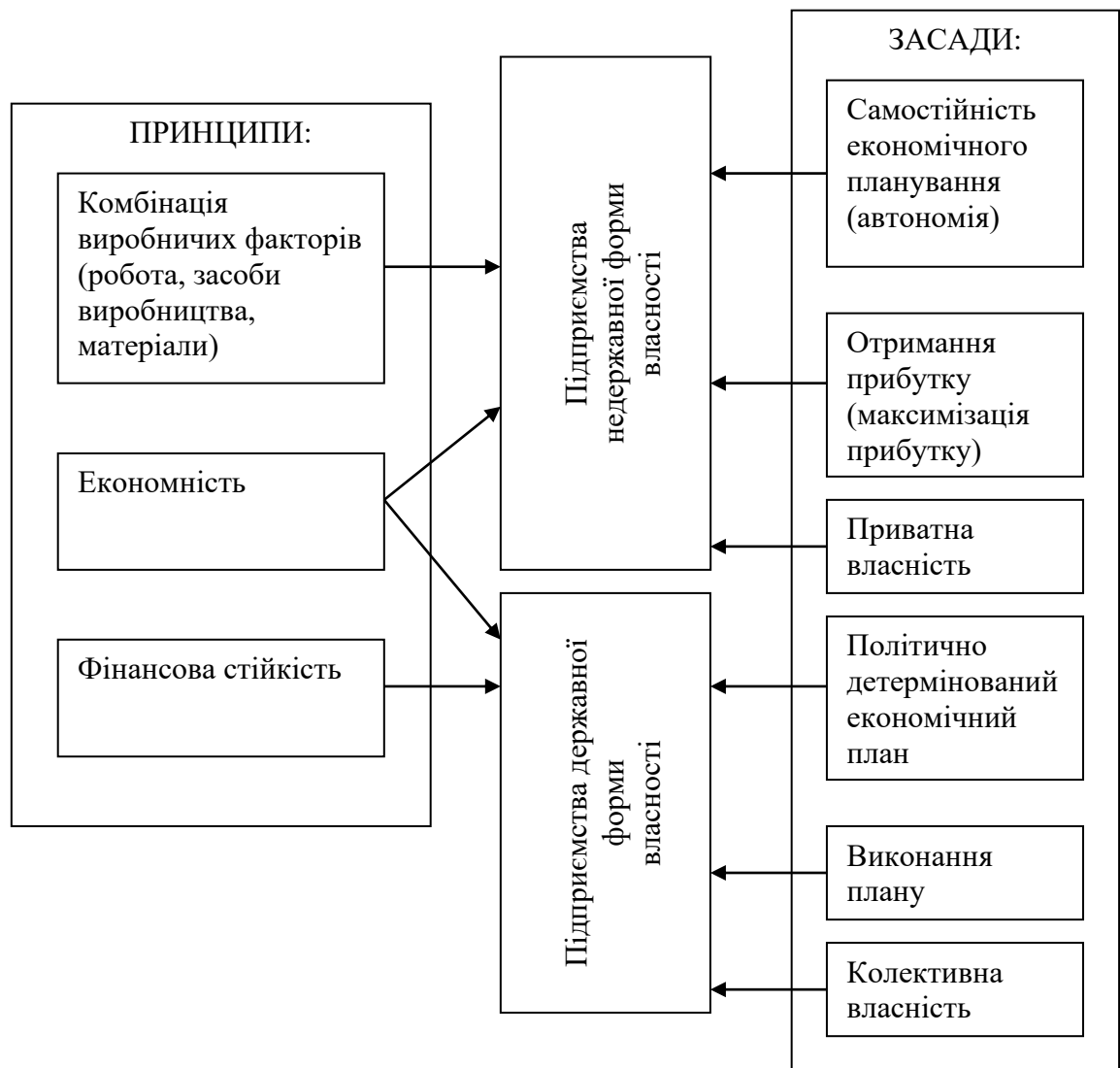


Рис. 1.1. Принципи та засади управління комерційною діяльністю

Джерело: складено за даними [30].

Дослідники розглядають комерційну діяльність як вагому складову сукупної системи організації. Прикладний характер такої діяльності зумовлює наявність особливих характерних ознак та принципів роботи, таких як системність, ефективність, об'єктивність та комплексність зумовлює прикладний характер і діяльності. До принципів управління комерційною діяльністю належать: формування, накопичення та опрацювання правдивої

інформації, про всі сторони і складові досягнень результативного товарно-грошового обміну.

Варто зазначити, що сучасна економічна література і досі не має єдиного визначення поняття «комерційна діяльність». Одні дослідники порівнюють її з підприємницькою діяльністю, інші зазначають, що комерційна діяльність більш об'ємна, ніж підприємницька. У табл. 1.2 представлено трактування поняття «комерційна діяльність» різними науковцями.

Таблиця 1.2

Трактування поняття «комерційна діяльність»

Науковці	Науковий погляд
Саблук О. О. [32]	Діяльність, яка в умовах конкурентного середовища спрямована на організацію та управління процесами купівлі-продажу для задоволення попиту споживачів та збільшення капіталізації її суб'єкта.
Дахно І. І. [13]	Комплекс операцій, які забезпечують купівлю-продаж товарів, і разом з торговельними процесами формують торгівлю як вид діяльності/
Апопій В. В. [21]	Спосіб реалізації комерційних процесів як послідовного виконання операцій, що забезпечують організаційні, економічні, соціальні, правові аспекти товарно-грошового обміну.
Крисько Ж. Л. [24]	Діяльність із купівлі-продажу та зберігання товарів з метою задоволення споживчого попиту й отримання прибутку/
Череп А. В., Ортинська О. Л. [36]	Господарська діяльності метою якої є отримання прибутку.
Гонський М. Д. [11]	Комерція – це діяльність суб'єктів господарювання, що має бути заснована на принципах взаємодовіри, орієнтованості на задоволення запитів клієнтів.
Русева О. Н, Балан А. С. [31]	Особливий вид діяльності, що охоплює обмін матеріальними цінностями і послугами, а також торговельні операції з придбання матеріально-технічних ресурсів й реалізації продукції та передбачає 1) переміщення та накопичення продукції у просторі та за часом в складських приміщеннях, 2) просування товарів від виробника до споживача, 3) задоволення споживчого попиту за рахунок пропозиції товарів та послуг, 4) стимулювання виробництва та вплив на формування його обсягів, 5) забезпечення учасників ланцюжка формування вартості ринковою інформацією (властивості товарів, потреби покупців, конкурентів, обсяги продажу) 7) формування зайнятості, 8) сплата податків та платежів до бюджетів усіх рівнів.

Варто зазначити, що жодне з наведених у таблиці тлумачень не слід вважати повними, позаяк не відображаючи цілісного бачення комерційної

діяльності, висвітлюють лише окремі її сторони. Адже комерційна діяльність має глибше розуміння і з метою отримання доходу охоплює процеси від закупівлі до збуту. На мій погляд комерційну діяльність слід розглядати як вагому економічну категорію адже вона є частиною товарно-грошових відносин.

Одним із найважливіших аспектів управління комерційною діяльністю підприємства, на мою думку, є ефективне керування людськими ресурсами покликане задіяти працівників комерційної структури на всіх її рівнях з метою досягнення максимальної результативності та віддачі. Слід зауважити, що людство пройшло тривалий час на шляху створення та вдосконалення «формули» успішного та продуктивного управління працівниками. Нині дослідники виділяють два великі етапи розвитку теорії та практики управління: донаукових і науковий. Перший етап (донауковий) розпочався з 9–7-го тисячоліття до н.е. і тривав приблизно до XVIII ст. та характеризувався примітивними підходами до організації праці [26].

Найбільш тривалим був стародавній період розвитку управління. Найпростіші, форми впорядкування та організації спільної праці існували в добу первісно-общинного ладу, коли члени громади, роду чи племені спільно здійснювали управління. Старійшини, вожді родів і племен здійснювали «керівництво» всією діяльністю общини в той час.

Орієнтовно 9–7 тис. р. до н.е. на Близькому Сході стався перехід від привласнюючого господарства до нової форми отримання продуктів – їх виробництву (виробнича економіка). Він ознаменував зародження менеджменту, відправною точкою в накопиченні людьми знань в галузі управління.

В 3000–2800 рр. до н. е. в Стародавньому Єгипті сформувалися досить розвинений на той час державний управлінський апарат.

Перший, хто визначив управління, як особливу сферу діяльності та проголосив принцип універсальності управління був Сократ (470–399 до н.е.)

Платон (428–348 до н.е.) відомий класифікацією форм державного управління.

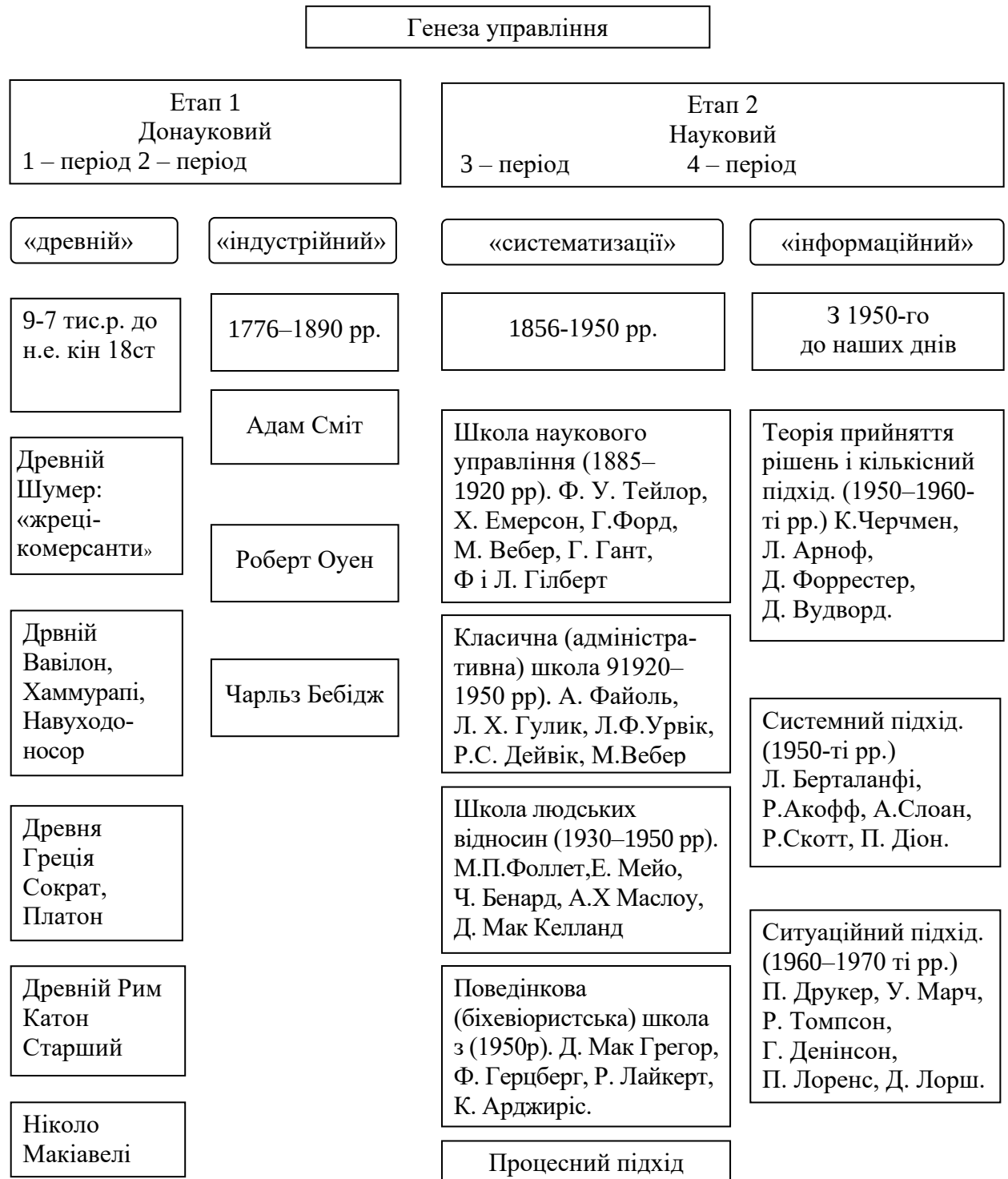


Рис. 1.2. Періодизація розвитку управлінської думки: донауковий і науковий етапи

Джерело: складено за даними [15].

Другий етап – науковий (1776–1960 рр.). Залежно від застосовуваних технологій він поділяється на індустріальний період, період систематизації та інформаційний [26].

Індустріальний період (1776–1856 рр.). В цей період найбільша заслуга у вивченні держу правління належить Адаму Сміту (1723–1790). Його по праву вважають не лише представником класичної політекономії, але і фахівцем в галузі управління. Проаналізувавши різні форми поділу праці, охарактеризував обов’язки государя і держави.

Вчення Роберта Оуена (1771–1858) мало великий вплив на формування багатьох наукових напрямів і шкіл управлінської науки. Він відстоював ідеї гуманізації управління виробництвом та покращення побуту та умов праці працівників, необхідності навчання, поліпшення умов праці і побуту робітників.

У 1833 р англійський математик Чарльз Беббідж (1791–1871) створив проєкт «аналітичної машини» – прототип цифрової обчислювальної техніки, що стало переворотом в практиці та теорії управління. Це посприяло пришвидшенню прийняття управлінських рішень.

В період систематизації (1856–1960 рр.). формуються нові напрями, школи, течії, змінюються погляди дослідників. Найперші дослідження в площині менеджменту належать класичній школі [15].

Більшість дослідників тієї пори вважали менеджмент мистецтвом, оскільки не всі працівники, на їх думку, підходили для керівної ролі. На їх думку успіх менеджера визначали його риси характеру і навички і можна знайти людей, які володіють такими якостями.

Проте дослідження показали, що розкрити параметри за рисами характеру неможливо, і навіть розум, в деяких випадках може не мати в менеджменті визначального значення. Концепція рис характерів не спрацювала. Постало питання: чи є наука менеджмент?

Першим в розгляді менеджменту як науки був американський інженер Фредерік Тейлор (1856–1915). Він досліджував не ефективність людини, а

ефективність організації, так виникла школа наукового управління завдяки якій менеджмент був визнаний самостійною галуззю наукових досліджень. Науковець розробив методи наукової організації праці, ґрунтовані на вивченні рухів робітника з допомогою хронометражу.

Велика заслуга Ф. Тейлора полягає у розробці методологічних основ нормування праці, та стандартизації робочих операцій, запровадив наукові підходи добору, розстановки і заохочення роботи працівників. За словами його послідовників, Тейлор здійснив «інтелектуальну революцію» трактуючи промисловий менеджмент як спільної діяльності керівників та робітників, що ґрунтується на спільності їх інтересів.

Найвагоміший внесок Ф. Тейлора полягає у започаткуванні революції в галузі менеджменту.

Подружжя Френк Гілбрет (1868–1924) та Ліліан Гілбрет (1878–1972), зробили вагомий внесок в становлення науки. Вони займалися вивченням фізичної роботи у процесах виробництва і досліджували збільшення виробництва продукції через зменшення зусиль, витрачених на її виробництво. Послідовниками Ф. Тейлора були також Г. Гантт, Г. Емерсон та ін. Завдяки концепції наукового управління воно почало широко визнаватися самостійною галуззю наукових досліджень. Керівники-практики та вчені побачили вперше, що методи і підходи, які використовувалися в науці і техніці, можуть результативно використовуватися для досягнення цілей компанії.

Таким чином, до 1916 сформувався цілий напрям у дослідженнях: перша наукова школа, яку називали школою наукового менеджменту, класичною, традиційною.

«Адміністративна школа» є різновидом класичної школи. Вона вивчала питання ролі та функцій менеджера. Одним з перших розробників цієї ідеї був А. Файоль (1841–1925). Весь процес управління він розділив на п'ять головних функцій, які ми використовуємо і досі в управлінні організацією: планування, підбір і розстановка кадрів, організація, керівництво та

контроль. Основуючись на вчення А. Файоля у 20-ті рр.. сформульовано поняття організаційної структури організації, частини якої представляють систему взаємозв'язків. Розроблені А. Файолем Принципи управління розроблені науковцем варто визнати результатом науки управління. Тому американці вважають французького науковця А. Файоля батьком менеджменту [25].

Основною рисою «класичної школи» є існування лише одного способу досягнення ефективності виробництва, а метою класичних менеджерів було його виявлення, як досконалого і єдино прийнятного методу управління.

Початок ХХ ст. позначився вивченням поведінки людини в трудовому процесі. Засновником «школи людських відносин» вважають Е. Мейо, який стверджував, що група робітників є соціальною системою, що має власні методи контролю. В 40-60-і рр.. був зроблений великий внесок у розвиток школи «людських відносин»: вчений-біхевіористи (від англ, behaviour – поведінка) розробили ряд теорій мотивації. Однією з найвідоміших є теорія потреб А. Маслоу. Вчений запропонував наступну класифікацію потреб особистості: фізіологічні, безпеки, соціальні, престижні, потреба у самовираженні.

Інформаційний – IV період (1960 р. до теперішнього часу). Цей час характерний розробкою теорій управління переважно представниками кількісної школи, яку ще часто називали управлінською. Вона розглядає управління як логічний процес, що має математичне вираження. В наш час математичні методи використовуються майже в усіх напрямках науки управління. Його дослідження як процесу викликало широке поширення системних методів аналізу.

Головна ідея системної теорії: жодна дія не робиться окремо від інших, а всі рішення мають наслідки для цілої системи.

Семидесяті роки минулого століття характерні появою теорії відкритої системи згідно якої організація, як відкрита система має здатність пристосовуватись у внутрішньому середовищі. Дана система не

самодостатня, а залежить від зовнішніх чинників: енергії, інформації, матеріалів.

В межах ситуаційного підходу були отримані суттєві, у науково-методичному плані результати, що розглядались з точки зору економіки організації. Суттю ситуаційного підходу є зайняття визначного місця ситуацією, що змінюється залежно від форми, методу, системи, стилю управління.

Іншою мовою, першочергово необхідно вирішувати існуючу проблему організаційно-управлінського характеру залежно від мети організації і конкретних умов, в яких ця ціль має бути досягнута.

Ситуаційний підхід зробив великий внесок в розвиток управлінської теорії. Він надає точні рекомендації щодо застосування наукових положень в практиці управління відповідно до ситуації що склалася, та оточуючих умов організації. Застосовуючи ситуаційний підхід практично, менеджери отримують розуміння, які методи і засоби будуть найкращими в досягненні мети організації в конкретній ситуації.

Висновки до розділу 1

Управління людьми, це важливий і складний процес, що хвилює людство з часів існування Вавилону і Шумеру до наших днів. Він має свою тяглість та поділяється на донауковий і науковий періоди. Варто зауважити, що саме останній період вніс якісні зміни у висвітленні суті управління комерційною діяльністю. Головною причиною цих змін стала науково-технічна революція XVIII–XIX ст. У Великій Британії зокрема та країн Європи і Америки в цілому. Бурхливий розвиток науки та промисловості генерував розвиток виробництва, що в свою чергу сприяло появі товарів і послуг на ринку, що виробляли власники численних фабрик, заводів, мануфактур та ін. Це спричинило до появи заможного прошарку виробників,

які воліли примножити свої статки. Крокуючи до своєї мети вони зіштовхнулись з проблемою управління трудовими ресурсами та виробничими процесами. В свою чергу це стимулювало розвиток наукової думки, появі численних праць, наукових шкіл та підходів, що мали на меті розробки стратегій, покликаних створити формулу ефективного і результативного управління з чим, слід відмітити, вони блискуче справились. Завдячуючи їх вченню управління економічними процесами трансформувалось в окрему науку – менеджмент, конструктивними, практичними і ефективними порадами якої користуються без винятку всі успішні підприємці та компанії світу по сьогодні. Створили підґрунтя великій плеяді сучасних науковців, які продовжили і поглибили їх справу.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «УКРАЇНСЬКІ ХІМІЧНІ ТЕХНОЛОГІЇ»

ТОВ «Українські Хімічні Технології» є приватним підприємством. Підприємство зареєстроване 07.07.2006 р. за адресою м. Київ, вул.Довбуша 2.

Підприємство є юридичною особою, має власне майно, рахунки в банківських установах, печатку, бланки організаційно-розпорядчої документації, необхідні для організації своєї роботи.

Предметом діяльності Підприємства є :

1. Виробництво (виробництво пестицидів та іншої агрохімічної продукції, виробництво іншої хімічної продукції, н.в.і.у., виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів, виробництво тари з пластмас, виробництво парфумних і косметичних засобів).
2. Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту
3. Торгівля (оптова торгівля хімічними продуктами, неспеціалізована оптова торгівля, роздрібна торгівля, що здійснюється шляхом поштового замовлення або через мережу інтернет, інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах).
4. Пакування.
5. Вантажний автомобільний транспорт.
6. Дослідження й експериментальні розробки у сфері біотехнологій.
7. Складське господарство.

Інші види діяльності, що не заборонені діючим законодавством України. Види діяльності, які згідно із законодавством України потребують одержання ліцензії, здійснюється підприємством лише після її отримання. В компанії введена міжнародна система управління якістю ISO 9001:2015, ISO 22000:2005 а також ISO 14001:2015. Контроль якості на підприємстві проводиться від вибору сировини до готової продукції і відіграє важливу роль в його діяльності.

Структурою підприємства є його внутрішній уклад, що регламентує склад підрозділів, комунікацію, їх взаємодію та підпорядкованість. Існують виробничі, загальні та організаційні структури управління. Виробничі процеси, що здійснюються у окремих підрозділах, становлять основу діяльності підприємства. Виробничу структуру підприємства відображає склад цих підрозділів. Виробничі структури класифікують як: комбінатську, корпусну, цехову та безцехову. Комбінатська структура характеризується послідовністю процесів переробки сировини, шляхом багаторівневих процесів виробництва. Характерною рисою корпусної виробничої структури є об'єднання кількох подібних за типом цехів. Основним виробничим підрозділом цехової виробничої структури є цех – адміністративно відокремлена частина підприємства, що у відповідності із внутрішньою направленістю виконує певний спектр робіт. За специфікою своєї діяльності розрізняють основні, допоміжні, та обслуговуючі цехи. Без цехова виробнича структура є сукупністю територіально відокремлених робочих місць де виробляється типова продукція або виконується однотипна за технологією робота. До загальної структури підприємства належать виробничі та обслуговуючі підрозділи, і апарат управління підприємством (рис. 2.1).

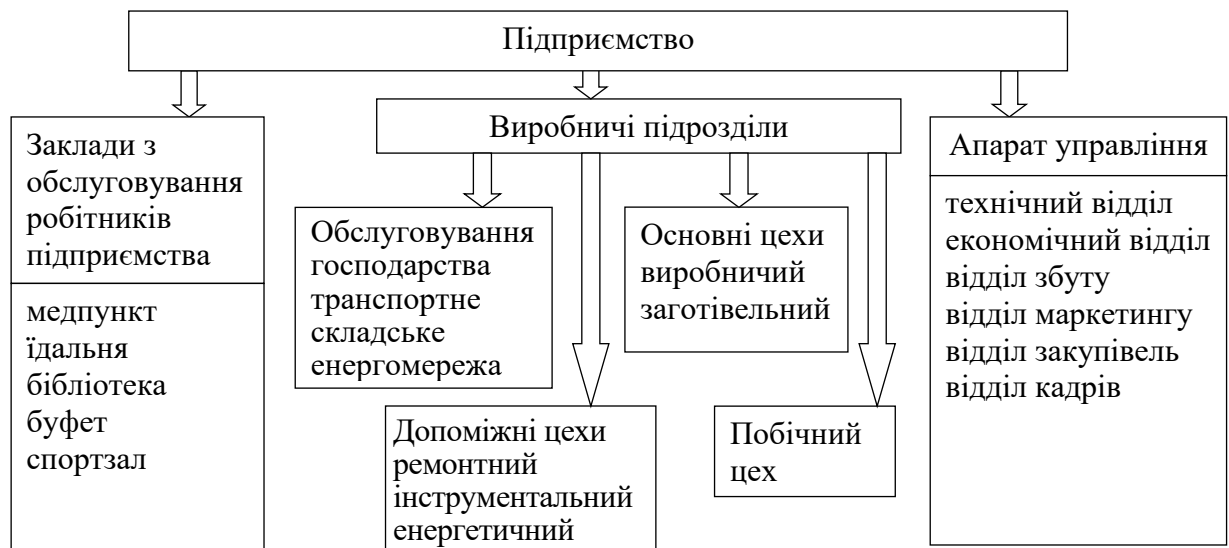


Рис. 2.1. Загальна структура виробничого підприємства ТОВ

«Українські хімічні технології»

Джерело: складено за даними підприємства ТОВ «Українські хімічні технології»

До основних характеристик загальної структури підприємства відносять взаємозв'язки і співвідношення між цими підрозділами за розміром зайнятих площ, кількістю працівників та їх потужністю.

Ознаками ефективної структури є раціональність та економічність, успішна логістика сировини, матеріалів і готової продукції.

Розглянемо детальніше існуючі відділи на підприємстві «Українські хімічні технології»:

Відділ контролю якості:

- здійснює контроль і технічний нагляд за якістю виготовленої продукції;
- здійснює контроль за якістю поставленої сировини.

Завдання технічного відділу полягають у впровадженні готових програм і програмних комплексів в інформаційне середовище підприємства, забезпеченні працездатності технічних пристроїв та програмного забезпечення.

Бухгалтерія:

- ведення обліку господарсько-фінансової діяльності підприємства;
- контроль процесу раціонального використання фінансово-матеріальних ресурсів.

Економічний:

- формування єдиної економічної та інвестиційної політики підприємства на основі аналізу стану й тенденцій розвитку галузі;
- економічне планування, спрямоване на ефективне використання всіх видів ресурсів у процесі виробництва й реалізації продукції (робіт, послуг);
- аналіз господарської діяльності підприємства;
- формування цінової та збутової політики підприємства.

Відділ праці й заробітної плати займається розподілом оплати праці по рахунках бухгалтерського обліку, групує документи по нарахуванню заробітної плати й становить відомість її розподілу. Облік оплати відпусток і резерву на їхню оплату.

Відділ кадрів займається організацією роботи із забезпечення підприємства кадрами робітників, фахівців, що й служать необхідних спеціальностей і кваліфікацій відповідно до планів по праці й заробітній платі, їх вивчення, розміщення, підготовка й виховання.

Адміністративно-господарський:

- організація й ведення діловодства на підприємстві;
- утримання адміністративних, виробничих та побутових приміщень в належному санітарному стані;
- господарське забезпечення виробничого процесу, здійснення матеріально-технічного забезпечення підприємства;
- матеріально-технічне обслуговування.

Організаційна структура ТОВ «Українські хімічні технології» представлена на рис. 2.2.

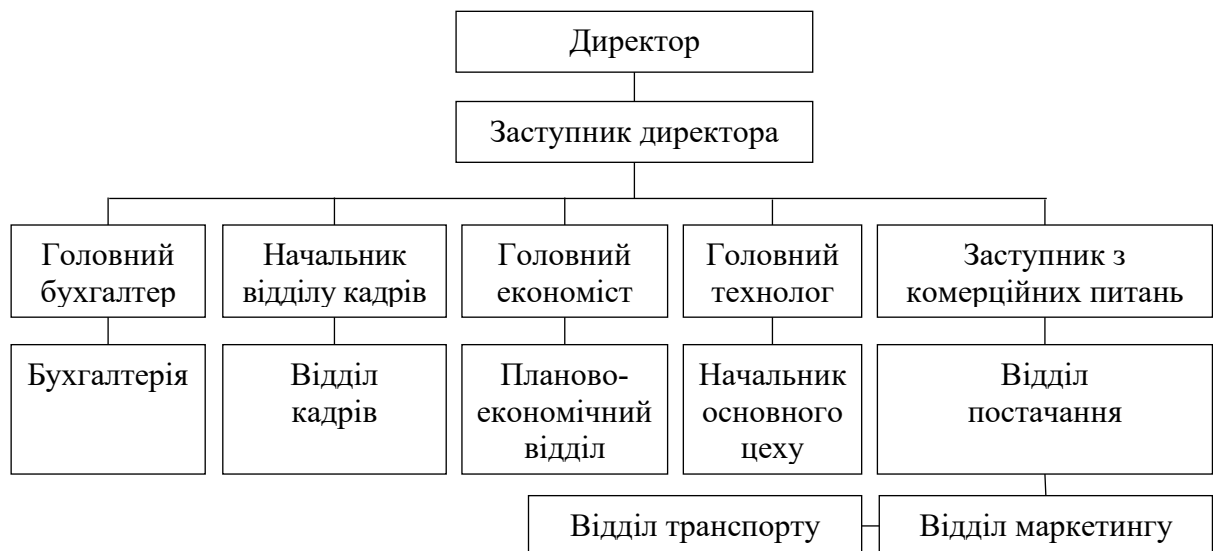
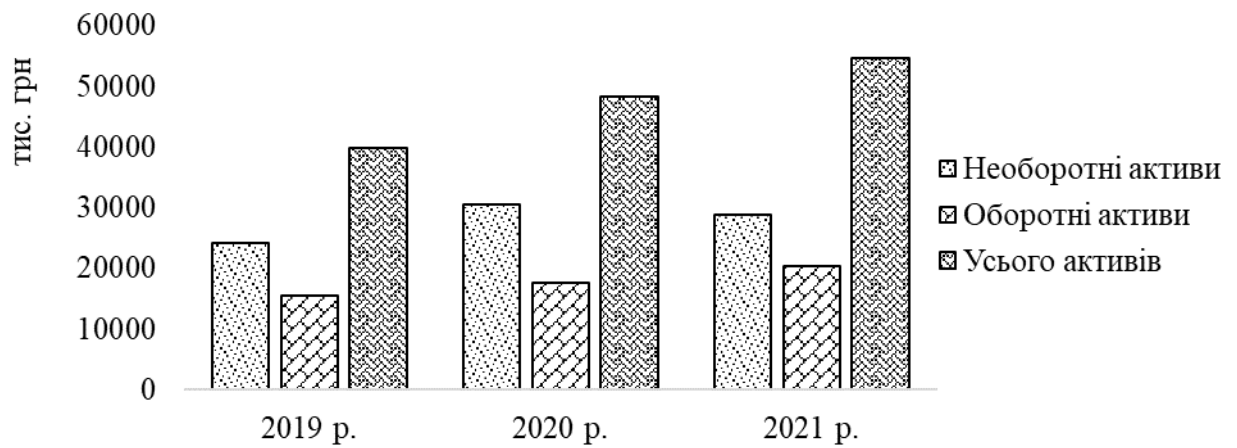


Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «Українські хімічні технології»

Джерело: побудовано за даними ТОВ «Українські хімічні технології»

Наступним етапом дослідження буде фінансово-економічний аналіз, що здійснений на основі даних бухгалтерського обліку (додатки А, Б, В). Динаміка активів ТОВ «Українські хімічні технології» наведена на рис. 2.3.



**Рис. 2.3. Динаміка активів «Українські Хімічні Технології»
у 2019–2020 рр., тис. грн**

Джерело: побудовано за даними ТОВ «Українські хімічні технології»

Дані діаграми вказують на те, що економічний потенціал ТОВ «Українські хімічні технології» зростає. У порівнянні з 2018 р. вартість активів збільшилась на 21,48%. Тобто у підприємства збільшується обсяг наявного у розпорядженні майна (табл. 2.1). Ріст активів за умов зниження доходу з реалізації товарів та послуг, свідчить про потребу віднайдення резервів скорочення існуючої структури активів.

Таблиця 2.1

**Горизонтальний аналіз активів
«ТОВ Українські хімічні технології», тис. грн**

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2019 р.	
				+, -	%
Основні засоби	22784	29158	35378	12594	55,27
Необоротні активи	24208	30601	38859	14651	60,52
Запаси	3465	3536	5390	1925	55,5
Гроші та їх еквіваленти	10239	11922	14162	3923	38,31
Оборотні активи	15573	17724	20458	4885	31,37
Активи	39781	48325	54712	14931	37,53

Джерело: розраховано за даними «ТОВ Українські хімічні технології»

Збільшення суми балансу зумовлене зростанням як оборотних (+55,27%), так і необоротних активів (+60,52%). Зростання власного капіталу свідчить про збільшення рівня заможності власників.

Сукупне збільшення зобов'язань в повній мірі розкриває існуючий потенціал підприємства, проте підвищує залежність від зовнішніх матеріальних ресурсів, що характеризують показники стійкості та платоспроможності (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Показники стійкості та платоспроможності «ТОВ «Українські хімічні технології» у 2019–2021 рр., частка одиниці

Показник	2019 р.	2021 р.	Абс. приріст, +,-	Відн. приріст, %
Фінансова автономія	0,9	0,88	-0,02	-2,51
Поточна ліквідність	5,96	5,08	-0,88	-14,74

Джерело: розраховано за даними «ТОВ Українські хімічні технології»

Динаміка коефіцієнта фінансової незалежності вказує на її зниження. На завершенні 2021 р. підприємство спроможне самостійно профінансувати 87,53% власних активів. Показник діючої ліквідності є вищим допустимої межі (1,5), це вказує на низьку імовірність втрати платоспроможності у найближчій перспективі.

На показники фінансової стійкості та ліквідності в першу чергу впливають результати господарювання підприємства. Чистий дохід від реалізації, чистий фінансовий результат, EDIT представлено на рис. 2.4.

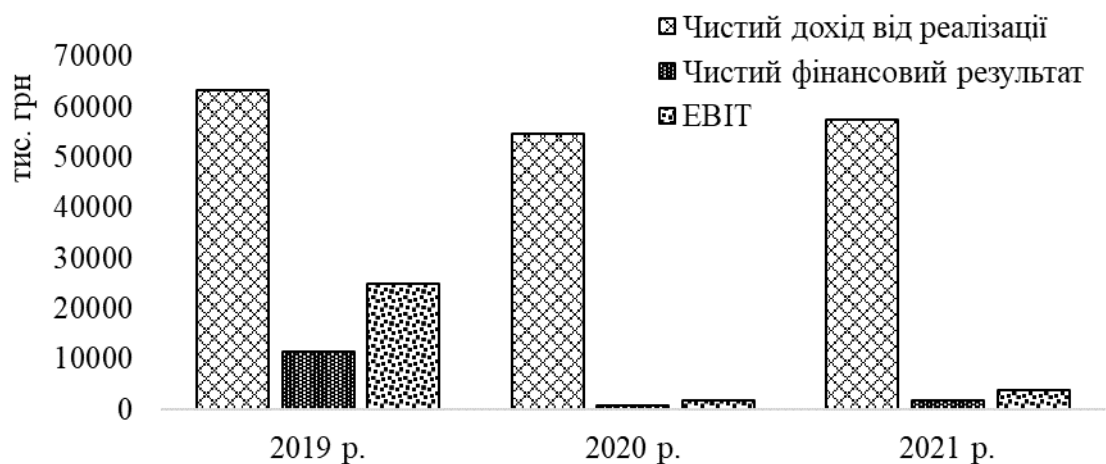


Рис. 2.4. Динаміка фінансових результатів ТОВ «Українські хімічні технології», тис. грн

Джерело: побудовано за даними «ТОВ Українські хімічні технології»

Спостерігається скорочення чистого прибутку від продажу товарів та послуг на 4,72%, що свідчить про зниження конкурентоспроможності. Сума чистого доходу підприємства є додатною (942 тис. грн у 2021р.), це вказує на ефективну бізнес-модель. Розгляд показників рентабельності допоможе виявити здатність управління в досягненні поставлених цілей (рис. 2.5).



**Рис. 2.5. Співставлення рентабельності власного капіталу
«ТОВ Українські хімічні технології» з дохідністю альтернативних
інструментів у 2021р., %**

Джерело: побудовано за даними «ТОВ Українські хімічні технології»

Порівняння рентабельності особистого капіталу з рентабельністю еквівалентних напрямків фінансових вкладень власників дозволить визначити інвестиційну привабливість підприємства. Дані НБУ щодо середньої прибутковості депозитів за 2021 рік дозволяють спростити розрахунок. Отже, відзначається суттєвий недоотриманий дохід, що міг бути отриманий при продажу частини підприємства та направлення отриманих коштів на фінансовий ринок. На це вказує перевищення прибутковості за альтернативним інструментом рентабельності особистого капіталу. Показники рентабельності підприємства наведені на рис. 2.6.

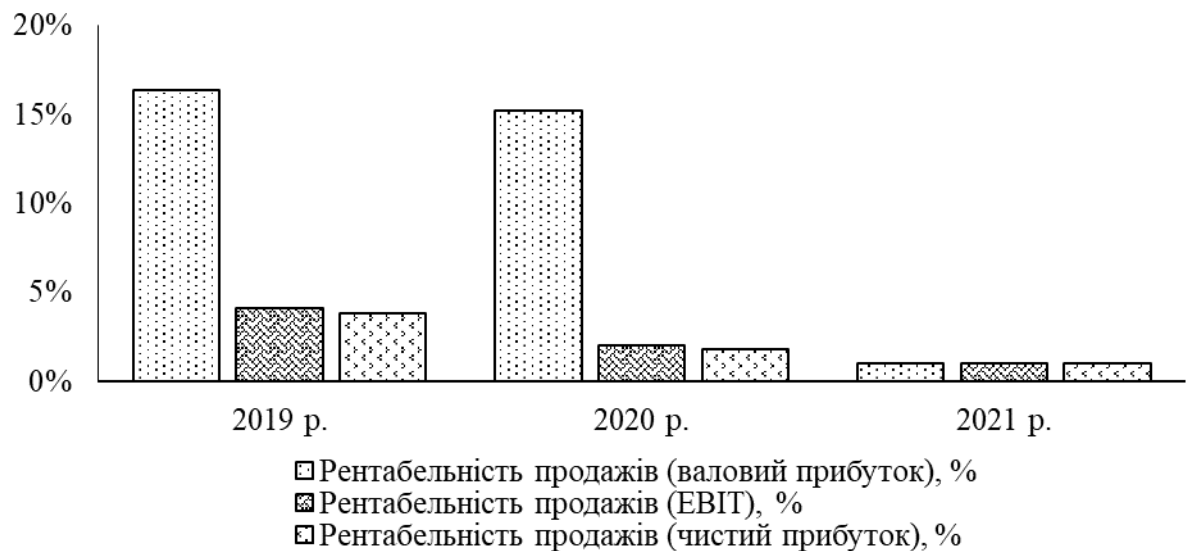


Рис. 2.6. Динаміка показників рентабельності продажів «ТОВ Українські Хімічні Технології» у 2019–2021 рр., %

Джерело: побудовано за даними «ТОВ Українські хімічні технології»

Показник валової рентабельності демонструє додатне значення у 2021р. Це свідчить про потребу й надалі знаходити спроможність збільшення ефективності кінцевого результату.

На мою думку українські підприємства ще не здійснили кінцевий перехід до діяльності на основах менеджменту. До більшості керівників компаній ще не прийшло усвідомлення, що менеджмент не виконує функції екстреного вирішення існуючих проблем, а система, що слугує довгостроковій стратегічній стабільності підприємства на ринку, отримання ним постійних прибутків, сприяє процесу прийняття управлінських рішень.

Виробничим підприємством в середовищі науковців прийнято вважати суб'єкт, що здійснює самостійне господарювання з правами юридичної особи, та здійснює виробництво продукції, комерційну діяльність в межах чинного законодавства, з метою отримання доходу.

Комерційна діяльність компанії охоплює велику сферу діяльності торговельних організацій та установ оперативно-організаційного характеру, спрямована на здійснення продажу та виробництва продукції для отримання доходу та задоволення попиту населення.

Слід зазначити, що товарно-грошові відносини успішно розвиваються лише при активній участі в них широких верств суспільства, врахування його думки, а також покращення зв'язків з громадськістю.

Боротьба за споживача спонукає прискоренню науково-технічного розвитку, поживає ринок. В значній мірі успішний результат бізнес-спільноти залежить від налагодження тісних зв'язків з громадськістю. На допомогу приходять засоби масової інформації. Освіченість та компетентність управлінців комерційних підприємств є запорукою в налагодженні тісних зв'язків з партнерами, органів державної влади та суспільством, споживацькою аудиторією.

Діяльність ТОВ «Українські Хімічні Технології» організована виключно на комерційній основі. Надання передбачених статутом підприємства послуг здійснюється відповідно до укладених договорів купівлі продукції а також за результатами проведених публічних тендерних процедур господарських договорів з бізнес партнерами підприємства. Вони в свою чергу поділяються на добросовісних та недобросовісних, активних та неактивних, постійних та тимчасових. На прикладі рис. 2.7 розглянемо їх.

№	Назва клієнта	Актив-ний	Не активний	Добросо-вісний	Не добросо-вісний	Постій-ний	Тимчасо-вий
1	Антипов О.Л.	✓		✓		✓	
2	Бережук С.М.		✓		✓		✓
3	Гонтаржевич С.І.	✓		✓		✓	
4	Дмитрук К.Л.		✓	✓			✓
5	Кравчук А.А.	✓		✓		✓	
6	Левченко О.А.	✓		✓		✓	
7	Олексієнко О.П.	✓		✓		✓	
8	«Євротех»	✓			✓		✓
9	«Украгропродукт»	✓		✓			✓
10	«Фактор»		✓	✓			✓

Рис. 2.7. Контрагенти ТОВ «Українські хімічні технології»

Джерело: власні дослідження за даними «ТОВ Українські хімічні технології»

З цього випливає, що ТОВ «Українські Хімічні Технології» укладає договори як виробник на конкурентному ринку. Заслужують на увагу

основні споживачі продукції підприємства, тож розглянемо їх на прикладі рис. 2.8.

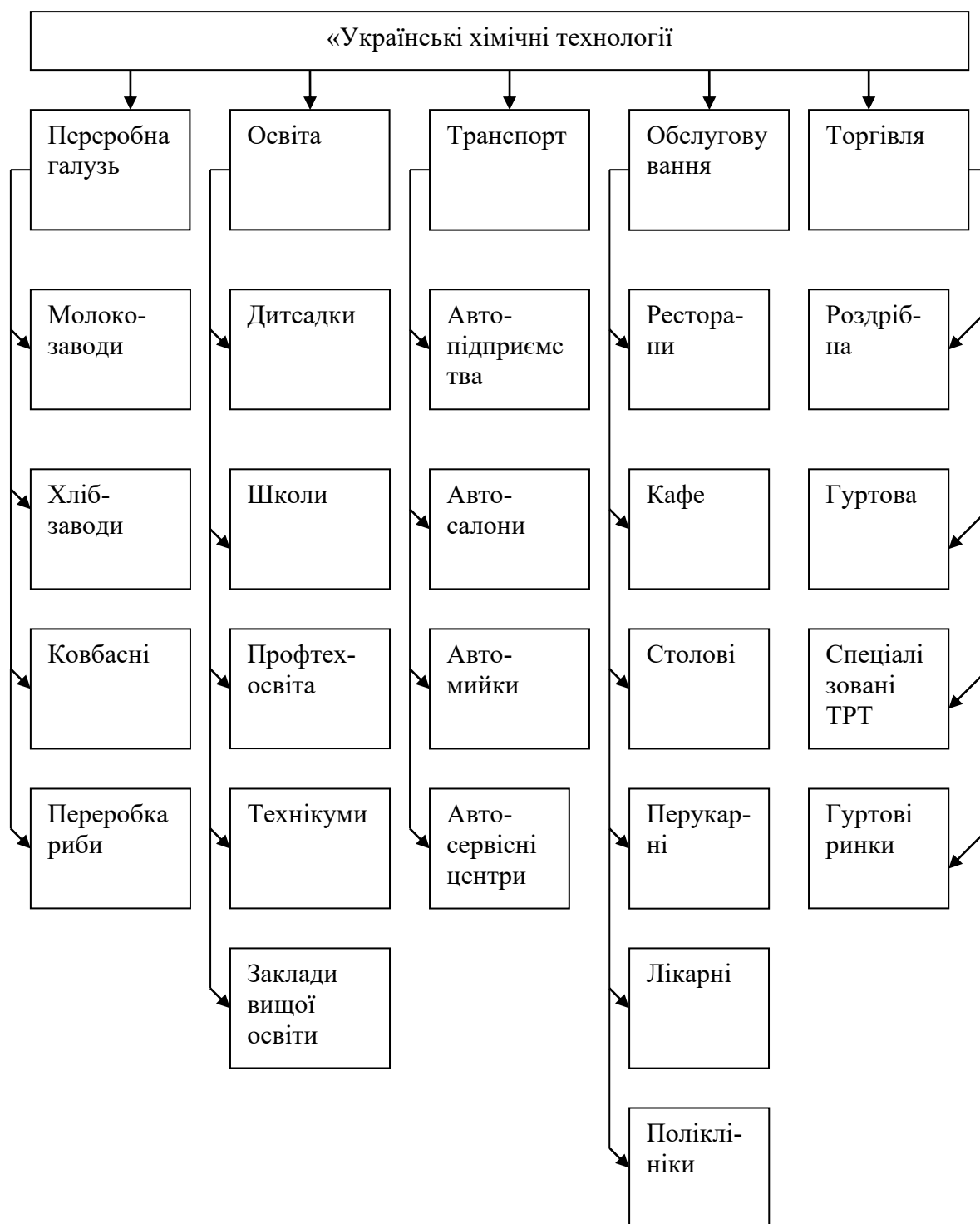


Рис. 2.8. Основні споживачі продукції ТОВ «Українські хімічні технології»

Джерело: власні дослідження за даними «ТОВ Українські хімічні технології»

Україна переходить на інноваційний розвиток економіки, за цих умов пошук нових форм і методів управління є необхідним, вони допомагають компаніям у пристосуванні до динамічного розвитку середовища, ефективно використовувати виробничий потенціал, створювати конкурентні переваги та стійкість. Виникає потреба поглибленого вивчення методів сучасного менеджменту, покликаних вирішувати організаційно-економічний розвиток установ, виробляти навички для рішення управлінських завдань, підвищувати конкурентоздатність шляхом розробки ефективних механізмів.

Розвиток управління сучасна наукова думка поєднує зі зростанням його інноваційного потенціалу, розвитком ІТ технологій, втіленням нових проектів, інтеграцією національної економіки в світову, розгляд людських ресурсів, як визначний фактор конкурентоздатності та ефективності організацій, переходом від бюрократичного до підприємницького управління, збільшенням соціальної ролі бізнесу.

Керівництво підприємства уважно відстежує діяльність конкурентів. Проводить їх всебічний аналіз: виявляє сильні та слабкі сторони, застосування нових моделей бізнесу, тощо. Завданням підприємства є виробництво товарів бездоганної споживчої якості, що завоюють свого споживача та внесуть позитивні зміни в його життя.

Реалізація стратегії зростання об'єднує працівників у спільній справі поряд з ідеєю постійно змінювати на краще життя споживачів. Саме подібна установка дозволяє досягати зростання. Іншим джерелом зростання підприємства є створення нових брендів і вдосконалення продукції. Варто зазначити, що колектив компанії є важливим чинником її успіху. Так принцип співпраці дозволяє підприємству зацікавлювати своїх працівників в розвитку спільної справи. Компанія ставить відповідально до процесу підбору кадрів надаючи перевагу кращим, внаслідок чого, на підприємстві спостерігається зростання продуктивності праці. Підприємство має в своєму розпорядженні високоякісне обладнання, що відповідає європейським стандартам, що в кінцевому рахунку дає можливість

виробництва високоякісної продукції, адже погану якість не компенсувати хорошим маркетингом. На прикладі рис. 2.9 розглянемо його продукцію.

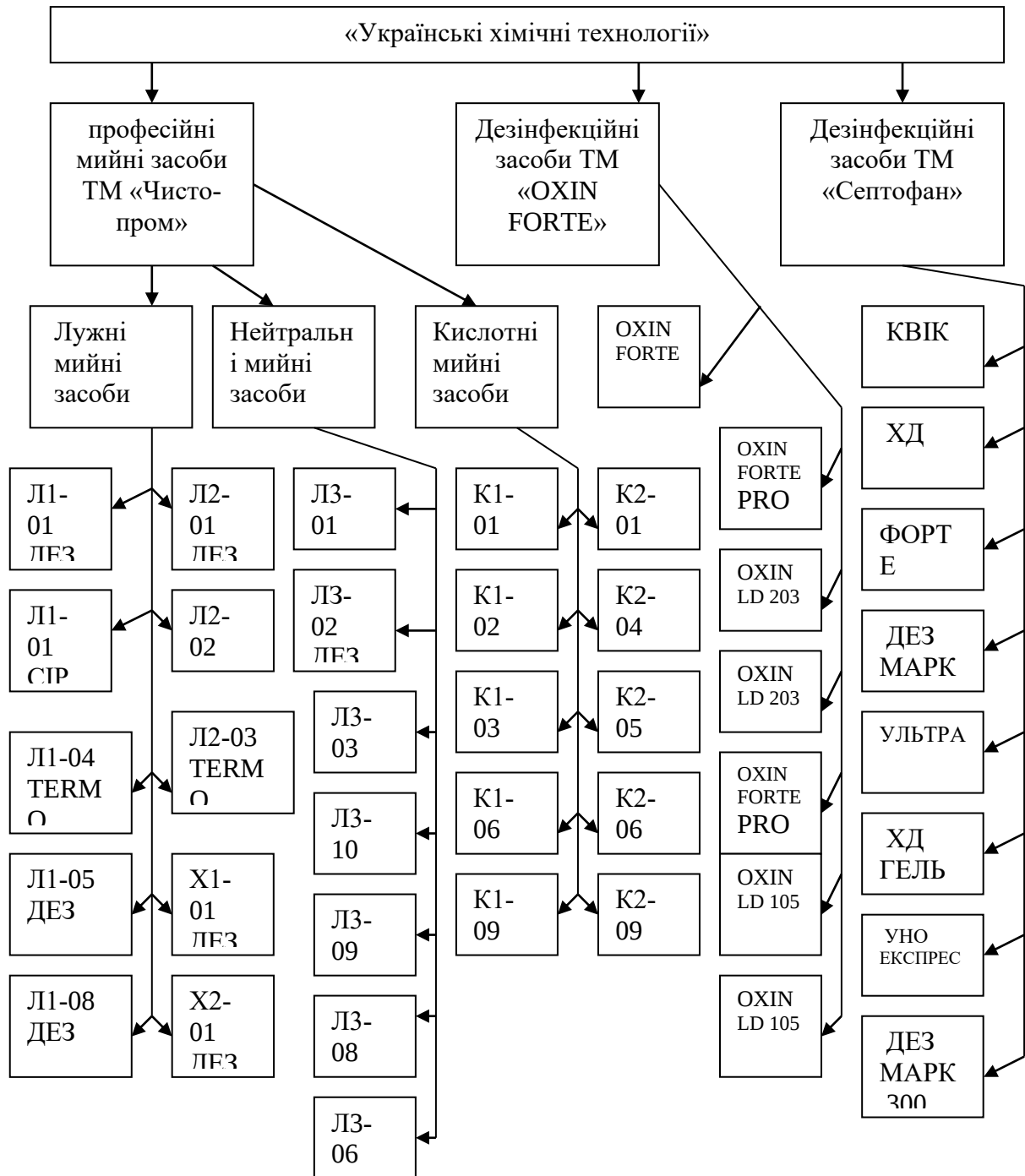


Рис. 2.9. Основний асортимент продукції

ТОВ «Українські хімічні технології»

Джерело: власні дослідження за даними «ТОВ Українські хімічні технології»

Підприємство прагне використати на виробництві екологічно чисті матеріали. При виробництві продукції і упаковки використовується також

придатні для повторного використання або повторної переробки матеріал. Необхідно також зазначити ареал присутності продукції підприємства за допомогою рис. 2.10.

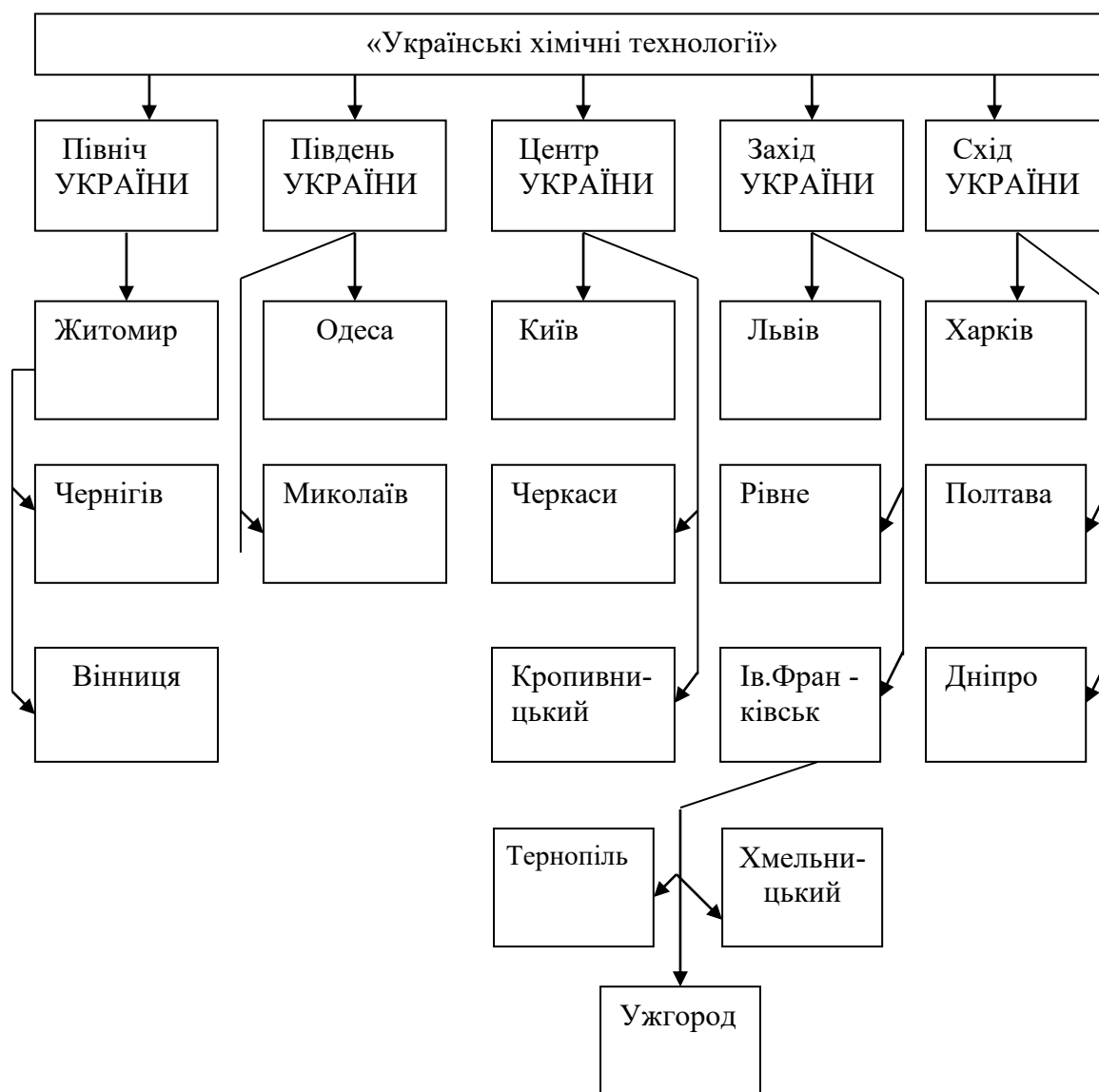


Рис. 2.10. Географія поширення продукції ТОВ «Українські хімічні технології»

Джерело: власні дослідження за даними «ТОВ Українські хімічні технології»

Виважена стратегія, професійна команда та високий рівень управління дають змогу підприємству досягати поставлених цілей. Одною з найважливіших, було створення високих стандартів якості продукції, що призвело до розробки та застосування сертифікації менеджменту екології. Сучасні методи управління, що взяті за основу міжнародних стандартів та

успішно застосовані спеціалістами підприємства, дають змогу ефективно працювати над покращенням роботи підприємства, що в свою чергу суттєво підвищує в кінцевому результаті його конкурентоспроможність. Характерною ознакою виробничих підприємств є викид в атмосферу шкідливих речовин. Підприємство прикладає значних зусиль щодо їх зменшення шляхом модернізації системи очистки, що в свою чергу зводить до мінімуму екологічне забруднення довкілля. Враховуючи все це компанія повністю відповідає за вироблену продукцію, її якість та безпеку. І це не лише слова. Всі сфери діяльності підприємства строго регулюються її внутрішніми правилами в сфері якості, безпеки продукції та екологічного менеджменту.

Висновки до розділу 2

ТОВ «Українські Хімічні Технології» виробляє та реалізує засоби очищення та дезинфекції виробничих приміщень, обладнання, технологічних ліній. Підприємство здійснює комерційну діяльність на усій території країни окрім тимчасово окупованих. ТОВ «Українські Хімічні Технології» на перше місце ставить якість продукції та контролює її на кожному етапі виробничого циклу. З цією метою на підприємстві введена система управління якістю відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2015, ISO 22000:2005 а також ISO 14001:2015.

На підприємстві спостерігається зростання економічного потенціалу. Сума активів за 2019–2021 рр. збільшилась на 37,5 % тобто у підприємства збільшується обсяг наявного у розпорядженні майна. Спостерігається зростання вартості усіх основних груп активів: основних засобів +55%, необоротні активів 61%, запасів матеріально-технічних ресурсів +56%, коштів на рахунках +38%, інших оборотних активів 31%. Зростання активів в

умовах зменшення прибутку від реалізації сигналізує про необхідність віднайдення резервів покращення існуючої форми активів.

Показники ліквідності, платоспроможності свідчать, що підприємство є фінансово стійким. Коефіцієнт поточної ліквідності становить 5,1, що свідчить, що підприємство спроможне в найкоротші терміни розрахуватися за найбільш терміновими зобов'язаннями. Коефіцієнт автономії на рівні 0,88 показує, що за рахунок власних коштів фінансується 88 % активів підприємства.

Підприємство є прибутковим. У 2021 р. чистий фінансовий результат від реалізації продукції становив 1 млн 955 тис. грн. Разом з тим, у порівнянні з 2019 р. спостерігається зменшення прибутку на 83 % (з 11394 тис. грн до 1955 тис. грн). Рентабельність власного капіталу у звітному році становила всього 2,4 %, що значно менше середньої норми доходності в економіці та свідчить про нераціональне використання ресурсів компанії. Значне зниження ефективності комерційної діяльності спостерігалось у останні два роки.

Підприємство співпрацює з компаніями з різних галузей та постачає професійні мийні та дезинфікуючі засоби підприємствам переробної галузі, закладам освіти, підприємствам транспортної інфраструктури, підприємствам торгівлі, підприємствам громадського харчування, сфері послуг, лікувальним закладам. Надання передбачених статутом підприємства послуг здійснюється відповідно до укладених договорів продажу продукції а також за результатами проведених публічних тендерних процедур господарських договорів з бізнес партнерами підприємства. Усіх партнерів ТОВ «Українські хімічні технології» можна поділити на активних та неактивних, постійних та тимчасових, добросовісних та недобросовісних. З останніми часто виникають непорозуміння щодо виконання договірних умов та термінів оплати.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

В даний час наша держава переживає важкі часи: по-суті вона перебуває на межі існування, тому робити стратегічні прогнози щодо діяльності окремо визначеного комерційного підприємства зокрема, коли на карті стоїть питання буття України в цілому, справа не проста. Та абстрагувавшись від ракетних обстрілів, повітряних тривог та не визначеності в більшості сфер нашого життя, все ж спробую.

Основоположним питанням діяльності підприємства є вміло розроблена і застосована на практиці концепція стратегії його діяльності, його бізнес-модель. Підприємства зорієнтовані на стратегічний розвиток значну увагу приділяють розробці своєї бізнес-моделі. Сьогодні значному успіху досягають не тільки підприємства, які працюють з інноваційною продукцією, але й підприємства, які вибудовують ефективну бізнес-модель. Модель враховує корпоративні цінності, ключові ресурси, ціннісну пропозицію, основні активності та ін. та визначає як підприємство взаємодіє зі своїм клієнтом, як вирішує його проблеми, як допомагає йому розвиватися. Справедливо, що підприємства в процесі функціонування весь час трансформуються. Зазначає змін місія підприємства, цільовий сегмент, господарські цілі, особливість діяльності та унікальність підприємства, зіставлення можливостей із рівнем досягнень. Кожен аспект діяльності підприємства знаходить відображення в його бізнес-моделі. Іншими словами виконання всіх процесів на підприємстві має допомагати у виробництві товарів та послуг, що задовольнятимуть споживачів. Результатом знаходження найефективніших методів її виконання є висока результативність процесів. Слід зауважити, що проблема розробки бізнес-моделей знаходиться у вимірі наукових розвідок сучасних напрямків

управління компанією, велика увага якій приділяється як вітчизняними так і іноземними науковцями. Значний внесок у вивчення даної теми зробили Фролова Л. В, Кравченко Е. С., Челгатонев В. І., Ревуцька Н. В., Мокрицька З. В., Соолятте А. С., Котельников В. О., Проте, деякі питання теорії і практики ще й на даний час не мають належного обґрунтування та висвітлення. Створюють бізнес-моделі: для специфічної послуги чи продажу, вцілому для підприємства, холдингу або групи підприємств. Беручи до уваги розмаїття бізнес-моделей і складність їх будови, є доречним застосування основного набору головних елементів, що допомагають уніфікувати опис бізнес-моделей, спростити їх управління. Окремо взята бізнес-модель мусить характеризувати наступні фундаментальні аспекти бізнесу підприємства вцілому: споживча ціна, що запропонована підприємством, процес її створення, реалізація підприємством споживчої цінності, керування діяльністю підприємства, процес генерації прибутку на підприємстві.

Пропоную розглянути головні функції моделі підприємств [1–3]. Виробнича модель націлена на максимальну кількість виробленої продукції. Дана модель використовує інформацію виробничих відділів, показники фінансового стану, маркетингової діяльності, персоналу підприємства. Ця модель застосовується, зазвичай підприємствами, що виконують держзамовлення, компаніями-монополістами головним критерієм успіху яких являється продуктивність виробництва. Метою ринкової моделі є адаптація підприємства до специфічного ринку. Зазначена модель використовує інформаційні джерела подібні виробничій моделі. Модель цього типу використовує велика кількість сучасних вітчизняних великих підприємств переважно в середньому та малому бізнесі. Напрямок основних зусиль маркетингової моделі є базування діяльності підприємства згідно потреб ринку та споживача. Вона використовує інформаційні джерела попередніх моделей з наданням пріоритету маркетинговій діяльності підприємства, як ефективного інструменту ринкової боротьби. Своєю метою інноваційна модель має виявлення і забезпечення вимог споживачів згідно з

можливостями підприємства завдяки застосування засобів швидкого розвитку ринку. Основується на залученні працівників інтелектуального напрямку, як активної одиниці системи виробництва, які генерують бізнес-ідеї. В якості інформаційних джерел використовує як вищезгадані, так і інформацію про споживацьку поведінку та потреби. Головною метою компромісної моделі є забезпечення вимог споживачів із врахуванням можливостей підприємства.

Споживацька модель спрямована на забезпечення всіх вимог споживачів у повній мірі. Така модель спричинена одностороннім розвитком компромісної та інноваційної моделей з модуляцією суто на бажання споживачів. Споживач і його ринкова активність в цій моделі відіграють основну роль. Внаслідок чого ресурси, виробництво, маркетингова діяльність, фінансова сторона підприємства підпорядковуються йому. Розрахунки витрат, потреб, фінансування, кредитування містить фінансова модель підприємства. Вона моделює сценарії розвитку подій. Оцінює взаємозалежність платоспроможності споживацької аудиторії та фінансові потоки підприємства, визначає, за необхідності, об'єми додаткових фінансових вливань власних, а при залученні фінансових запозичень дає оцінку їх вартості. Основним її недоліком є відірваність від технології виробництва. Економічні аспекти ведення бізнесу містить економічна модель. В ній поєднуються основні показники діяльності підприємства з фінансовим підсумком, бере до уваги обмеження виробництва та технологічні особливості. Зазначена вище модель оперує розрахунками собівартості продукції, встановлює залежність собівартості від основних показників, дає можливість прогнозувати випуск продукції, управляти ефективністю виробництва а також ціною та прибутком. Визначає граничні значення величин, що потребують прийняття невідкладних керівних рішень. Основним її недоліком є неврахування фінансових ризиків в сенсі несумісності переривання грошових потоків та фінансування.

Фінансово-економічна модель поєднує дві моделі і дає можливість, опираючись на економічній моделі прогнозувати фінансовий потік, визначити об'єм і час отримання коштів та врахувати дані ефективності головної діяльності підприємства. Цю модель застосовують при бюджетуванні підприємства, перевірці бізнес-проектів. Вона дає можливість аналітики різних варіантів для вибору кращого з них і сприяє оцінці впливу виконання окремого проекту на результативність діяльності цілого підприємства, передбачити кінцеві економічні показники проектів.

На мою думку підприємство «Українські хімічні технології» має яскраво виражену споживацьку бізнес-модель. На перший погляд вона є дієвою у важкій, конкурентній боротьбі за споживача: у власному «портфелі» є велика лінійка професійних засобів дезінфекції та очистки для переробної галузі харчової промисловості: «Чисто-Пром», «Охін», автолюбителям пропонується лінійка косметичних засобів внутрішньої та зовнішньої очистки, рідкі мийні засоби для професійних авто мийок торгової марки «Венор», в рамках боротьби з пандемією корона вірусу було розроблено та запропоновано споживачу низку спиртових та не спиртових препаратів гігієни: «Дезмарк», «Септофан», розроблено асортимент побутової хімії торгової марки «Балу». Проте, якщо поглянути на проблему під іншим кутом можна виявити деякі недоліки.

Локомотивом продаж є засоби очистки та дезінфекції для переробної галузі а також продукція для професійних авто мийок. Засоби боротьби з пандемією SARS та автокосметика користуються набагато меншим попитом. Натомість випуск лінійки побутової хімії, на мою суб'єктивну думку, був передчасний, адже це розпорошує виробничі ресурси. На мій погляд краще приділити увагу вказаним вище позиціям в сенсі розробки нових препаратів, покращення формули засобів, зниження ціни, одним словом створення нових конкурентних переваг, що збільшить конкурентоспроможність та забезпечить стабільні продажі і прибуток підприємства. Перейти до

фінансово-економічної моделі, як важливої ланки стратегічного розвитку підприємства.

Процес розроблення стратегії розвитку має здійснюватись у поєднанні формування пріоритетних завдань і дій підприємства з метою оптимального використання існуючого потенціалу. При цьому процес повинен відповідати ряду вимог:

1. Послідовність розроблення. Стратегія розвитку не повинна бути непередбачуваним набором ізольованих рішень.

2. Відповідність генеральній стратегії. Стратегія розвитку повинна вписуватися в загальну стратегію підприємства.

3. Зовнішнє і внутрішнє середовище, як критерії відповідності. Основа прийняття стратегічних рішень – відповідність наявних ресурсів підприємства та його потенціалу зростання його реальним можливостям. Процес розроблення стратегії розвитку повинен мати модель послідовних процесів, таких як, постановка цілей, аналіз середовища, розроблення і реалізація стратегії. Для створення сприятливих умов для здійснення безпосереднього розроблення стратегії розвитку потрібно оптимізувати на підприємстві процеси інформаційного, кадрового, матеріально-технічного та фінансового забезпечення [2].

Процес розроблення стратегії розвитку має відбуватися за певними послідовними етапами (рис. 3.1). До підготовчого етапу розроблення стратегії розвитку відносять аналіз загальної стратегії, що діє на підприємстві [5]. Результати проведення цього етапу є основоположними для процесу розроблення стратегії розвитку, оскільки неприпустима суперечність між стратегією розвитку і загальною стратегією підприємства. Тільки у випадку повної відповідності та сумісності стратегії розвитку із загальною стратегією підприємства та з іншими функціональними стратегіями, всі стратегічні рішення підприємства будуть максимально ефективними. Для забезпечення ефективності стратегії розвитку підприємства повинні бути обрані пріоритетні напрями оптимізації діяльності, такі, як формування і

розподіл фінансових ресурсів, управління фінансовою діяльністю, фінансова безпека, формування прибутку та ін.

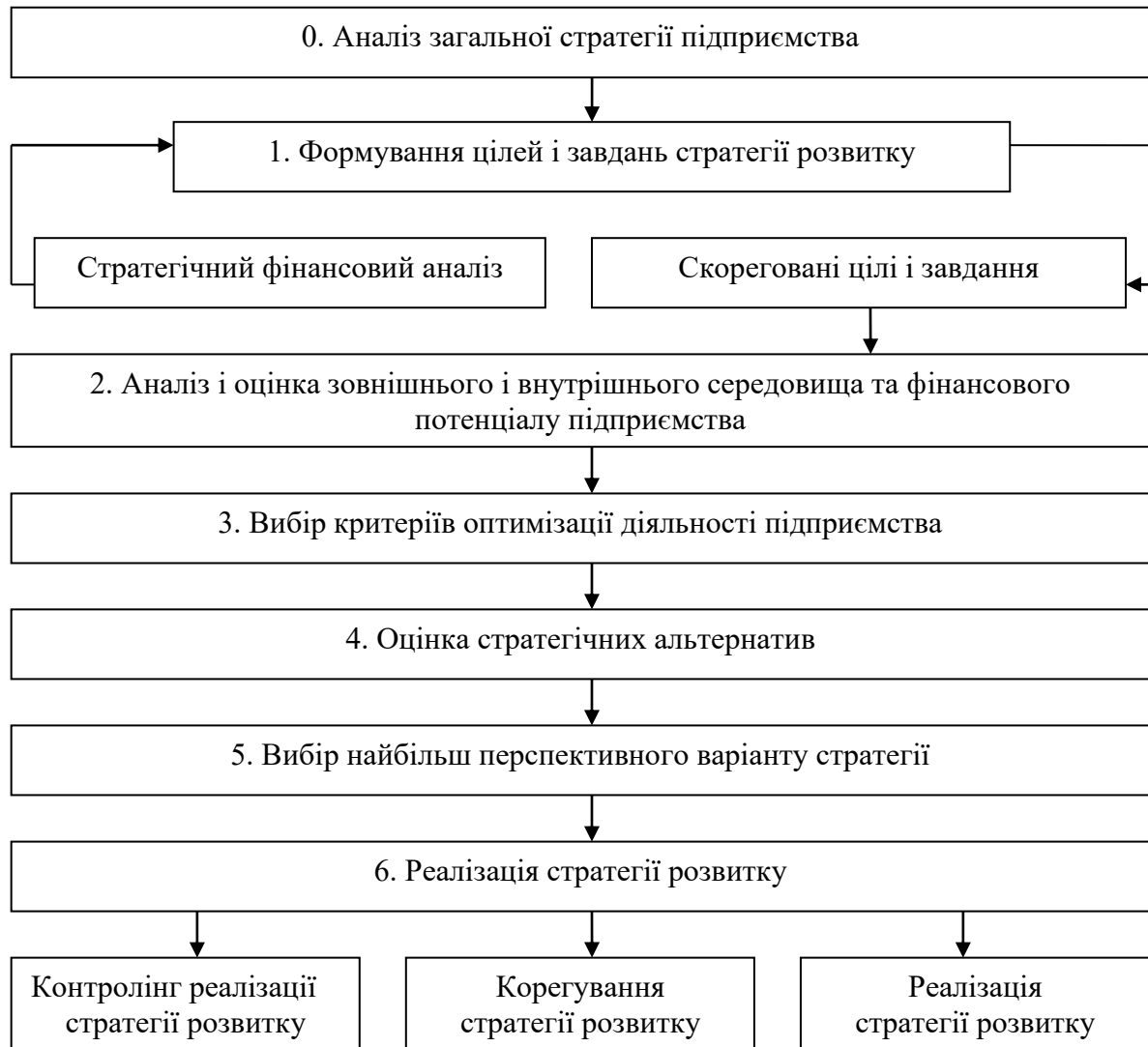


Рис. 3.1. Основні етапи процесу розроблення та реалізації стратегії

Джерело: власні дослідження

В процесі аналізу інших функціональних стратегій відбувається визначення їх точок перетину з стратегією розвитку і визначення сумісних стратегічних напрямів роботи. Перший етап розроблення стратегії розвитку має полягати у формуванні цілей і завдань, на досягнення яких спрямована діяльність підприємства на протязі всього періоду реалізації стратегії розвитку. Основною вимогою на даному етапі є реальність цілей, які повинні бути забезпечені достатньою кількістю фінансових ресурсів.

Другий етап розроблення стратегії розвитку підприємства полягає у проведенні аналізу і оцінки зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства з проведенням аналізу фінансового потенціалу підприємства. Без проведення стратегічного аналізу зовнішнього середовища неможливо правильно оцінити зовнішні загрози і потенційні можливості підприємства. Без проведення стратегічного аналізу внутрішнього середовища неможливо визначити сильні і слабкі сторони підприємства, перші з яких підприємство зможе цілеспрямовано і ефективно використовувати в ході проведення фінансово-господарської діяльності, а для других розробити захисні механізми і заходи по уникненню небезпек. Головне завдання стратегічного аналізу полягає у виборі об'єкту дослідження, встановленні особливостей, тенденцій і закономірностей його розвитку, та у визначенні оптимальних методів і інструментів управління даним об'єктом.

Третій етап розроблення стратегії розвитку полягає у виборі критеріїв оптимізації діяльності підприємства, має реалізуватися в межах розроблення альтернативних варіантів стратегій, залежить від обсягів та видів діяльності підприємства, та особливостей його організаційної побудови.

Четвертий етап розроблення стратегії розвитку полягає в оцінці стратегічних альтернатив, оскільки для досягнення поставлених цілей процес створення альтернативних стратегічних рішень має полягати в розробленні певної їх кількості та виборі напрямку стратегічних дій, спрямованого на максимальне досягнення бажаного результату. При цьому підприємству немає необхідності створювати велику кількість альтернативних варіантів стратегій, даремно витрачаючи ресурси, оскільки поставлені цілі можуть бути досягнуті і в результаті розроблення декількох всебічно продуманих стратегій розвитку. Процес формування портфелю стратегічних альтернатив може складатися з наступних етапів:

- розроблення різних варіантів застосування фінансових ресурсів;
- розроблення різних варіантів зняття загроз зовнішнього характеру;
- формування альтернатив збереження і застосування сильних сторін;

- розробка різних варіантів подолання слабких сторін підприємства;
- аналіз ефективності портфелю стратегічних альтернатив.

При цьому всі альтернативні варіанти стратегій мають створюватися для відбору найбільш перспективної з них [3]. П'ятий етап розроблення стратегії розвитку має полягати в остаточному обранні одного варіанту, який застосовуватиметься весь подальший стратегічний період. Шостим етапом є реалізація розробленої стратегії. Реалізація стратегії розвитку підприємства є логічним результатом її попереднього розроблення. Реалізація стратегії – це організація процесу виконання стратегії, його регулювання і координація [2].

В межах даного етапу потрібно виділити його складові частини:

1. Реалізація запроектованих заходів, яка відбувається протягом всього стратегічного періоду.
2. Корегування стратегії розвитку в процесі її реалізації за необхідності.
3. Контролінг реалізації стратегії розвитку, основним завданням якого є попередження можливих помилок в процесі реалізації стратегії розвитку і забезпеченні її ефективності. Реалізацію стратегії розвитку можна вважати успішно завершеною, якщо досягнуті всі поставлені стратегічні цілі розвитку підприємства.

Варто зауважити, що процес розроблення стратегії розвитку підприємства є послідовним і трудомістким, в ході якого суб'єкту стратегії доводиться вирішувати різноманітні завдання, спрямованні на досягнення покращення діяльності підприємства та забезпечення його інвестиційної привабливості.

При цьому не існує єдиного оптимального підходу до прийняття стратегічних рішень на підприємстві. Процес розроблення та реалізації стратегії розвитку обґрунтовує необхідність створення альтернативних варіантів досягнення стратегічних фінансових цілей і вирішення завдань з подальшим аналізом і оцінкою цих версій з метою обрання оптимального варіанту стратегії розвитку для покращення результатів діяльності та

підвищення ефективності функціонування на ринку в конкурентному середовищі.

Під час створення стратегії розвитку підприємство повинно визначити напрямки діяльності, розробити дієві бізнес-проекти, згідно цьому обрати контрагентів та партнерів, створити правила економічної діяльності, фінансову базу та інші критерії. Потрібно вирахувати кінцеві показники застосування стратегії і визначити якісні та кількісні показники. При цьому повинно бути декілька різних варіантів досягнення результату, які розглядаються в межах кожної з альтернативних стратегій, утворюючи портфель альтернативних стратегічних рішень, спрямованих на досягнення однієї мети - підвищення ефективності діяльності.

Продукція компанії «Українські хімічні технології» – це професійні мийні засоби, що завдяки своїй високій якості, мають широкий спектр застосування особливо в харчовій та переробній галузях промисловості а також клінінгу. Однак, більшість людей не бачать суттєвої відмінності між побутовою хімією та професійними мийними засобами, тому уточнимо їх. Бездоганний санітарний стан залу, кухні та підсобних приміщень підприємств індустрії громадського харчування – це непорушна аксіома успішного бізнесу. Недолік уваги до цього питання і ненавченість персоналу призводять до харчових отруєнь відвідувачів і псування продуктів.

Згідно зі світовою статистикою, 25% харчових продуктів у світі щорічно псується в результаті попадання на них мікроорганізмів з рук персоналу. Професійні мийні засоби (на відміну від побутової хімії) використовують поверхнево-активні речовини, здатні до біологічного (розкладання продукту під дією мікроорганізмів), а не до біохімічного розкладання і очищення з їх допомогою стає найбільш ефективним і безпечним. Завдяки використанню спеціальних сировинних добавок професійні є більш ефективними в порівнянні з побутовими засобами.

Побутова хімія випускається в готових робочих розчинах і складається з стандартних поверхнево-активних речовин (ПАР) та інгредієнтів,

розрахованих на побутові забруднення. Важко недооцінити важливість дезінфекції, а саме цю важливу проблему покликані вирішувати дані засоби, на підприємствах переробки м'ясо-молочної продукції, ягід та фруктів, пекарень та хлібо заводів, виробників пива та соків. Адже все це впливає не лише на смакові властивості кінцевої продукції але носить більш важливий характер – їх безпечність, і можуть мати серйозні наслідки для виробників харчової продукції.

Війна росії проти України призвела до катастрофічних наслідків: за даними голови євро комісії економічні збитки сягнули \$600млрд. Дефіцит держбюджету в поточному році збільшиться майже на 400 млрд. грн. до 1,3трлн.грн. (\$37 млрд.), за прогнозами НБУ економіка держави може зменшитись на тридцять-сорок відсотків, інфляція становитиме тридцять три відсотки. За інформацією Управління Верховного комісара ООН у справах біженців, їх кількість з України, зареєстрованих для тимчасового захисту в Європі станом на 31 січня 2023 року становить 4 мільйони 823,33 тисячі чоловік [35]. За поточної динаміки до кінця 2023 року кількість українців, які живуть за межею бідності, може зрости до 55 відсотків, – констатував регіональний директор Світового банку у Східній Європі Аруп Банерджи. За таких умов вихід на міжнародний рівень підприємства «Українські хімічні технології» та пошук зарубіжних партнерів зміцнить його економічну стабільність, а наявність міжнародних сертифікатів якості продукції компанії дає таку можливість в майбутньому. Детальніше з перспективами розвитку підприємства можна ознайомитись на рис. 3.2.

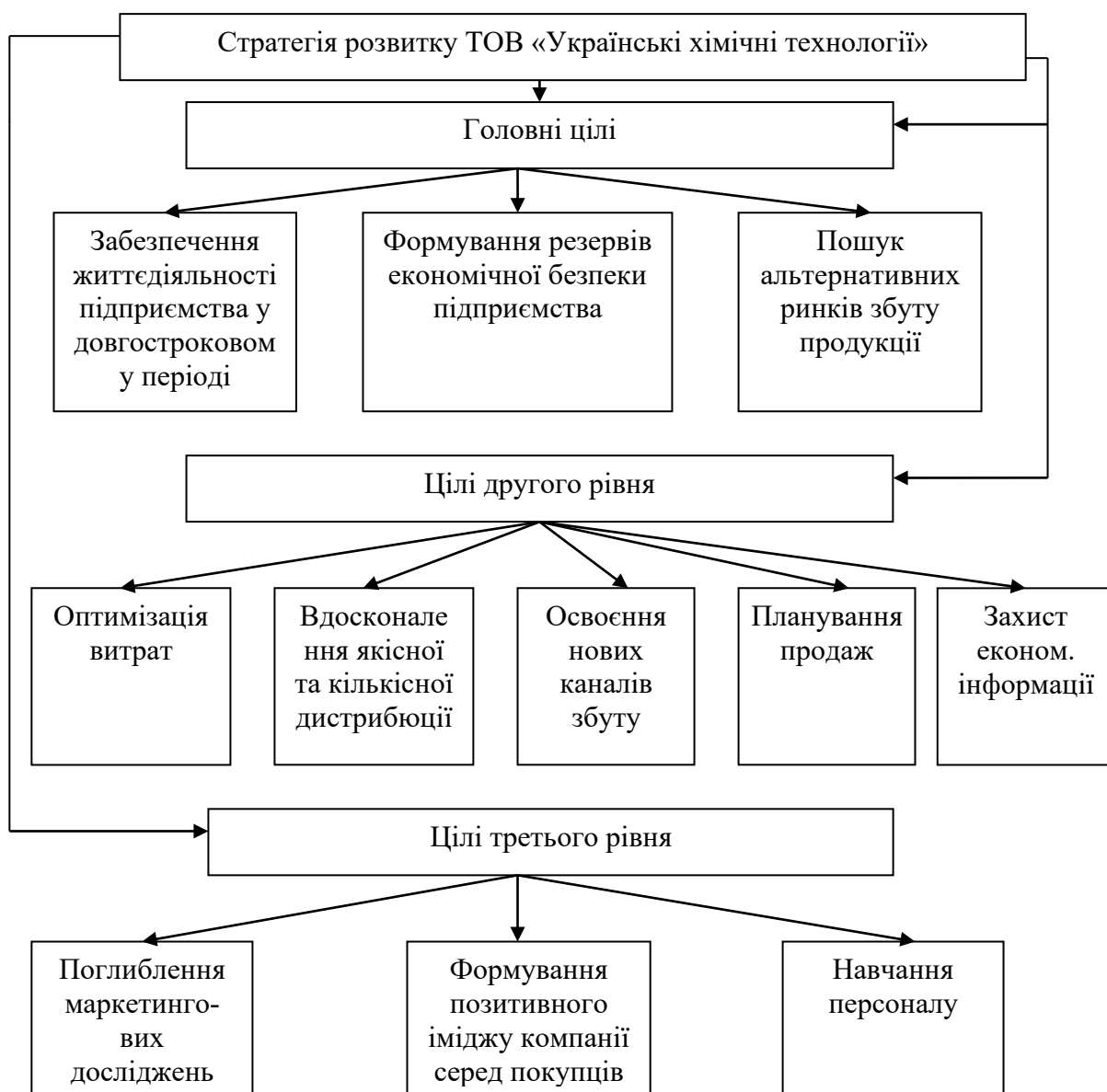


Рис. 3.2. Стратегія розвитку ТОВ «Українські хімічні технології»

Джерело: власні дослідження.

Стратегічні напрями розвитку компанії планується реалізовувати у двох напрямках за рахунок реалізації внутрішніх та зовнішніх елементів. Так, перший напрям охоплює оптимізацію витрат компанії на здійснення господарської діяльності, продовження роботи щодо просування продукції, вдосконалення якості та кількісної дистрибуції, застосування нових каналів збуту продукції, розширення ринку, підбір, навчання, розстановка та підвищення кваліфікації фахівців. Другий напрям розвитку підприємства пов'язаний з формуванням зовнішнього сприйняття компанії.

Позиціонування підприємства на ринку здійснюється шляхом маркетингових досліджень, формування позитивного іміджу компанії, консультування та інформаційний супровід партнерів, навчання на поширення технологій роботи з інноваційною продукцією.

Висновки до розділу 3

Клієнтами ТОВ «Українські Хімічні Технології» є переробні підприємства, заклади громадського харчування, автомийні станції та ін. Основним видом продукції для підприємства є професійні засоби очистки та дезінфекції для переробної галузі а також продукція для професійних автомийок. Відносно новим напрямом діяльності є виробництво засобів дезінфекції поверхонь та рук, що стало актуальним у період пандемії SARS. Також компанії пробує розвивати ринок побутової хімії.

Виробництво побутової хімії на сьогоднішній день не варто розглядати як основний напрям діяльності, оскільки це розпорошує виробничі ресурси компанії на відвоювання частини ринку, що є досить конкурентним. Обґрунтовуючи стратегію розвитку ТОВ «Українські Хімічні Технології» пропонує зосередитись на виробництві та реалізації професійної хімії в напрямку розробки нових препаратів, покращення формули засобів, зниження ціни. Дослідження доводять, що діяльність компанії на даному етапі доцільно будувати на конкурентній стратегії.

ВИСНОВКИ

Під комерцією розуміють окремий вид підприємницької діяльності спрямований на організацію та управління відносинами на різних етапах товарно-грошового обміну з метою отримання прибутку та забезпечення раціонального використання виробничих ресурсів. Зміст комерційної діяльності становлять господарські та партнерські зв'язки із суб'єктами ринку, дослідження джерел закупівлі товарів, дослідження попиту та узгодження виробництва продукції згідно з замовленнями клієнтів, укладання угод з приводу постачання товарів замовникам, просування продукції компанії та розширення ринку, забезпечення оптимізації та скорочення операційних витрат пов'язаних з купівлею-продажем товарів.

Розглядаючи комерційну діяльність у вузькому розумінні її зводять до діяльності щодо закупівлі товарно-матеріальних ресурсів необхідних для досягнення поставлених завдань. У широкому розумінні під комерційною діяльністю розуміють весь комплект активностей щодо вивчення ринку, просування продукції, здійснення розрахунків за замовлений товар, ціноутворення, рекламування, збутова політика підприємства, логістичні операції та власне угоди щодо купівлі-продажу товарів та послуг тобто діяльність, яка не є власне виробничою.

Управління комерційною діяльністю передбачає упорядкування комерційних та технологічних операцій, координацію діяльності працівників, що не задіяні у виробничому процесі, досягнення визначених цільових показників та забезпечення позитивного економічного результату. Управління комерційною діяльністю має здійснюватися з використанням повної, об'єктивної, достовірної, точної, оперативної інформації про усі складові товаро-обмінних операцій.

ТОВ «Українські Хімічні Технології» одне з динамічно-зростаючих багатопрофільних українських компаній з розробки та виробництва мийних

та дезінфекційних засобів. Працюючи на ринку України з 2000 року, компанія зарекомендувала себе з професійного боку в багатьох галузях промисловості, а постійний розвиток і модернізація виробничих потужностей з кожним роком залучає все більше коло бізнес-партнерів.

Підприємство спеціалізується на виробництві мийних засобів широкого застосування і стежить за повним циклом виробництва, яке забезпечене необхідним устаткуванням для проведення контролю сировини, здійснення процесу виробництва, фасування, пакування готової продукції і кінцевого контролю якості.

Відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO 14001:2015, ISO 9001:2015, та ISO 22000:2005, на підприємстві впроваджено систему управління якістю. Варто зазначити, що на кожному етапі виробничого циклу, від вибору сировини до тестування готової продукції, підприємство приділяє значної уваги контролю якості. На підприємстві постійно вдосконалюються виробничі процеси залежно від розробки нових засобів.

Професійні мийні засоби представлено у висококонцентрованому вигляді, тому для застосування цих засобів потрібно приготувати, у відповідності інструкції з використання, робочу суміш. З моменту створення компанія «Українські хімічні технології» приділяє особливу увагу розробці продукції придатної для різного устаткування, кожного споживача і будь-яких кліматичних умов. Запорукою цьому копітка та самовіддана праця висококваліфікованих спеціалістів-дослідників, які є надійною опорою підприємства. Головною метою підприємства є досягнення максимальної відповідальності вимогам клієнта і формування умов для довгострокового співробітництва.

Завдяки багаторічним дослідженням розроблено серію продуктів, які відповідають будь-яким потребам клієнта і містять як стандартні засоби, так і ексклюзивні розробки. Компанія співпрацює безпосередньо зі споживачем, що дозволяє отримувати інформацію про роботу засобів з місця їх застосування. Взявши за основу ці дані дослідницька лабораторія пропонує

нові рішення, що відповідають найсучаснішим вимогам ринку. Крім того, враховує побажання професіоналів ще на стадії розробки продукції.

Фахівці компанії «Українські Хімічні Технології» допомагають підбирати необхідні засоби відповідно до потреб покупця, технічних характеристик його обладнання, якісних показників води та погодних умов регіону. Це сприяє знаходженню найбільш оптимальних варіантів використання засобів і отриманню максимального ефекту від їхнього застосування. Виготовлені засоби безпечні у застосуванні та є нешкідливими для навколишнього середовища. Вся вироблена продукція відповідає європейським стандартам якості.

На підприємстві спостерігається зміцнення економічного потенціалу за досліджуваній період. Сума активів за 2019–2021 рр. збільшилась на 37,5 % тобто на підприємстві зростає економічний ресурс для реалізації статутних завдань. Аналіз балансу підприємств, що відбувається свідчить, що відбувається пропорційне зміна вартості абсолютно основних складових.

В складних ринкових умовах підприємству вдається забезпечувати ефективне господарювання та отримувати прибуток, проте ефективність діяльності суттєво знизилась. Рентабельність продажів, власного капіталу, продукції знизилась до 2 %. Такі низькі значення рентабельності знижують економічні стимули власників вкладати кошти в розвиток підприємства. У 2021 р. чистий прибуток становив майже 2 млн грн, що більше ніж 5 разів менше у порівнянні з 2019 р. Зменшення прибутку відбулося на фоні скорочення обсягів реалізації продукції

Процес розроблення стратегії діяльності ґрунтується на поетапному здійсненні необхідних кроків в площині формування цілей підприємства з метою оптимального використання існуючого потенціалу. Обґрунтовано перебудову бізнес-моделі підприємства за рахунок зосередження уваги на товарних позиціях, які забезпечують здійснення прибуткової комерційної діяльності, а також удосконалення взаємодії з бізнес-партнерами та

споживача з метою поліпшення якісних та кількісних показників дистрибуції продукції на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Апопій В. В. Сучасні проблеми та стратегічні пріоритети розвитку внутрішньої торгівлі України. *Вісник Дон НУЕТУ. Сер.: Економічні науки*. 2018. № 4. С 153–163.
2. Апопій В. В. Внутрішня торгівля та АПК України: ефективність взаємодії : монографія. Львів: Вид-во ЛКА, 2007. 368 с.
3. Бабух І. Б. Теоретичні підходи до аналізу комерційної діяльності та управління нею. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 10(1). С. 23–26. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/10_1_2016ua/6.pdf.
4. Балабанова Л. В., Германчук А. М. Комерційна діяльність: маркетинг і логістика : навч. посіб. К. : Професіонал, 2004. 288 с.
5. Балджи М. Д., Допіра І. А., Однолько В. О. Економіка та організація торгівлі : навч. посіб. К. : Кондор, 2017. 368 с.
6. Богацька Н. М., Дуржинська А. Ю. Критерії ефективності діяльності підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2020. Вип. 25.1. С. 13–18.
7. Бойченко М. Г. Моделювання процесів управління комерційною діяльністю металоторговельної компанії: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.03.02. Донецьк: Донецький національний університет ім. М. Туган-Барановського, 2006. 20 с.
8. Бурак І. О. Галузеві особливості торговельних підприємств. *Економіка. Управління. Інновації*. 2019. № 1(11). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_1_16 (дата звернення 18.02.2023).
9. Виноградська А. М. Комерційне підприємництво : сучасний стан, стратегії розвитку : монографія. К. : ЦУЛ, 2004. 807 с.

10. Гаврилюк С. П. Конкурентні переваги як основа розробки стратегії торговельних підприємств. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України*. 2021. № 4. С. 74–80.
11. Гонський М. Д. Сутність і зміст комерційної діяльності торговельного підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21, № 1. С. 75–83.
12. Господарський кодекс України. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 18. Ст. 144.
13. Дахно І. І. Міжнародна торгівля : навч. посіб. К. : МАУП, 2003. 296 с.
14. Дикань О. В. Історія менеджменту : конспект лекцій. Харків : УкрДАЗТ, 2010. 54 с.
15. Дідковська Л. Г., Гордієнко П. Л. Історія вчень менеджменту: навч. посіб. К.: Алерта, 2008. 477 с.
16. Економіка і організація діяльності торговельного підприємства / Під ред. А. Н. Соломатіна. К.: Знання, 2001. 295 с.
17. Козловський В. О. Основи підприємництва : навчальний посібник. У 2-х частинах. [Вид. 2-ге, переробл. та доповн.]. Вінниця: ВНТУ, 2017. Ч. II. 116 с.
18. Козловський В. О. Основи підприємництва: навчальний посібник. У 2-х частинах. Вінниця: ВНТУ, 2017. Ч. I. 119 с.
19. Козловський В. О., Лесько О. Й. Виробниче та комерційне підприємництво: навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ, 2018. 154 с.
20. Комерційна діяльність : навч. посіб. / Л. Г. Филевич, Л. О. Попова, О. М. Прядко та ін. Харків : ХДУХТ, 2014. 225 с.
21. Комерційна діяльність : підручник / за ред. проф. В. В. Апопія. К. : Вид-во «Знання», 2008. 558 с.
22. Котлер Ф. Маркетинг 4.0. Київ: КМ-Букс, 2018. 208 с.

23. Кривещенко В. В. Управління комерційною діяльністю підприємств по збуту продукції: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.06.01. К. : Київський національний економічний університет, 2003. 17 с.

24. Крисько Ж. Л. Сутність та види комерційної діяльності підприємництва. *Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє*. 2013. Вип. 18. С. 75–78.

25. Куклін О. В. Комерційна діяльність організацій : курс лекцій : навч. посіб. Черкаси : Кур'єр, 2005. 324 с.

26. Кутузов Р. В. Розвиток управлінської думки в Україні (XIX ст. – 20-і роки XX ст.) : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук. : 08.00.01. Луцьк, 2016. 259 с.

27. Організація торгівлі: підручник / Апопій В. В., Міщук І. П., Вербицький В. М. та ін. К. : Вид-во ЦУЛ, 2019. 632 с.

28. Половцева Ф. П. Комерційна діяльність : підручник. К.:АБС, 2000. 360 с.

29. Причепа І. В., Лесько О. Й., Горенко Р. В. До питання комерційної діяльності: поняття, фактори впливу, особливості управління за сучасних умов. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-39> (дата звернення 20.02.2023).

30. Романчик Т. В., Бровкова М. О. Управління комерційною діяльністю підприємства в умовах ринкової економіки : зб. наук. праць магістрів. Харків : НАНГУ, 2015. Вип. 1. С. 55–62.

31. Русева О. Н., Балан А. С. Стратегічне управління комерційною діяльністю підприємства. *Праці Одеського політехнічного університету*. 2003. Вип. 2 (20). С. 1–4.

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

33. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. *Высшее образование*. 2009. С. 64–72.

34. Тарасова В. В., Малиновський А. С., Рибак М. Ф. Метрологія, стандартизація і сертифікація : підручник / За заг. ред. В. В. Тарасової. К. : Центр навчальної літератури, 2006. 264 с.

35. У Європі зареєстрували вже майже п'ять мільйонів біженців з України – ООН. Укрінформ : вебсайт. URL : <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3665195-u-evropi-zareestruvali-vze-majze-pat-miljoniv-bizenciv-z-ukraini-onn.html> (дата звернення 20.02.2023).

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

ДОДАТКИ