

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

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра економіки, підприємництва та туризму

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

**САМКО Іван Ігорович**

УДК 339.1:334.72

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**УДОСКОНАЛЕННЯ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ 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

\_\_\_\_\_ І. І. Самко

**Керівник роботи**  
**БУЛУЙ Олексій Григорович**  
к. е. н., доцент

**Житомир – 2023**

## АНОТАЦІЯ

### **Самко І. І. Удосконалення комерційної діяльності 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 досліджено сутність комерційної діяльності, наведено сфери діяльності, які пов'язані з комерцією, представлено моделі комерційної діяльності. Проаналізовано стан комерційної діяльності ТОВ «Золотий коровай». Обґрунтовано напрями удосконалення комерційної діяльності за рахунок розвитку сучасних форм торгівлі, виведення на ринок нової продукції, використання маркетингових інструментів.

Ключові слова: комерційна діяльність, торгівля, роздрібна торгівля, прибуток, дохід, ефективність.

## SUMMARY

### **Samko I. I. Improvement 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 essence of commercial activity is investigated, the spheres of activity related to commerce are given, and models of commercial activity are presented. The state of commercial activity of "Golden Bread" LLC was analyzed. The areas of improvement of commercial activity due to the development of modern forms of trade, the introduction of new products to the market, and the use of marketing tools are substantiated.

Keywords: commercial activity, trade, retail, profit, income, efficiency.

## Зміст

ВСТУП .....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....	6
Висновки до розділу 1 .....	12
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЗОЛОТИЙ КОРОВАЙ».....	14
Висновки до розділу 2 .....	25
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЗОЛОТИЙ КОРОВАЙ».....	27
Висновки до розділу 3 .....	34
ВИСНОВКИ.....	35
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	38
ДОДАТКИ.....	42

## ВСТУП

В останні роки комерційна діяльність зазнала суттєвих змін під впливом цифрових технологій, доступності інформації, уподобань споживачів та ціннісних критеріїв. Нині ринки стають динамічними, спостерігають часті коливання попиту, посилюється конкуренція, швидко змінюють запити та вподобання споживачів, трансформується культура споживання, з'являються нові потреби. З однієї сторони це створює додаткові виклики для комерційної діяльності будь-якого підприємства, а з іншого – може бути фактором розвитку підприємства, змін та удосконалення його комерційної діяльності. Врахування запитів та потреб споживачів при здійсненні комерційної діяльності сприятиме більш ефективному функціонуванню підприємства, зростанні його прибутковості та досягненню головної мети – максимально повному задоволенню потреба споживачів. Тому, удосконалення комерційної діяльності є запорукою успішного розвитку підприємства.

Дослідження змістових, управлінських, організаційних аспектів комерційної діяльності знайшли відображення у працях багатьох дослідників, зокрема: Виноградська А. М. [1], Апопій В. В. [2], Козловський В. О. [3; 4; 5], Криковцева Н. О. [6], Губені Ю. Е. [7], Гой І. В. [8], Куклін О. В. [9], Грищенко І. М. [10] та ін. Разом з тим, залишається актуальним завданням удосконалення комерційної діяльності для досягнення статутних завдань та нарощування обсягів реалізації продукції, збільшення кількості споживачів підприємства, підвищення лояльності покупців.

**Мета і завдання дослідження.** Мета дослідження полягає в розробці пропозицій щодо удосконалення комерційної діяльності в умовах зміни уподобань та ціннісних критеріїв споживачів. Досягнення мети потребує вирішення наступних завдань:

- дослідити теоретичні засади удосконалення комерційної діяльності підприємств;
- дати аналіз стану комерційної діяльності ТОВ «Золотий коровай»;

– підготувати пропозиції та напрями удосконалення комерційної діяльності ТОВ «Золотий коровай».

**Предмет та об’єкт дослідження.** *Об’єктом дослідження є комерційна діяльність ТОВ «Золотий коровай». Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення комерційної діяльності ТОВ «Золотий коровай» та посилення його ринкових позицій.*

**Методичною основою дослідження** є система методів щодо теоретичного узагальнення наукових та навчальних видань з різних аспектів комерційної діяльності. Для дослідження кількісних характеристик комерційної діяльності застосовано методи порівняння, обчислення часткових та інтегральних показників ефективності, виявлення відхилень, дослідження впливу факторних ознак. Обґрунтування напрямів удосконалення комерційної діяльності здійснювалось з використання матричних методів та SWOT-аналізу.

**Перелік публікацій автора за темою дослідження.** Результати досліджень опубліковані в збірнику наукових праць науково-практичної конференції «Студентські наукові читання – 2023» на тему – Напрями удосконалення комерційної діяльності хлібопекарських підприємств, у збірнику наукових праць учасників міжнародної науково-практичної конференції «Механізми управління розвитком територій» на тему – Сучасні технології управління персоналом на підприємствах, збірнику праць «Без коріння саду не цвісти» на тему – Моделі інноваційного розвитку зарубіжних країн.

**Практичне значення отриманих результатів.** Обґрунтовано напрями удосконалення комерційної за рахунок розширення торговельної мережі та відкриття затишних кав’ярень, виведення на ринок нових видів продукції, посилення маркетингової діяльності щодо позиціонування підприємства.

**Структура та обсяг роботи.** Дослідження складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Робота містить посилання на 42 джерела. Основний зміст роботи викладено на 39 сторінках комп’ютерного тексту. Перелік ілюстративного матеріалу містить 14 таблиць, 6 рисунків, 1 додаток.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Розвиток ринкових відносин передбачає вільний вибір виду діяльності, форми власності, організаційно-правової форми бізнесу, вільне наймання персоналу, придбання основних засобів та матеріальних ресурсів. Ринок як цілісний механізм через систему принципів, економічних законів, закономірностей, економічної свободи надає підприємцям необхідну інформацію щодо того, що необхідно виробляти, для кого необхідно виробляти, як доставляти до споживача, за якою ціною реалізовувати продукцію. Врешті узгодження інтересів ринкових агентів здійснюється завдяки комерційній діяльності або обміну товарів та послуг.

Товарне виробництво, що є основою ринкової економіки передбачає, що кожен продукт чи послуга продається та купується. Відповідно в ринковій економіці усі процеси здійснюються на комерційній основі і на відносинах обміну. Комерція, як різновид підприємницької діяльності переважно ототожнюється із торгівлею тобто сферою обміну товарів та послуг, де право на товар переходить від підприємця до споживача в обмін на певну суму грошей. Разом з тим сьогодні дослідники переконують, що таке розуміння комерційної діяльності є досить вузьким. На думку Криська Ж. останніми роками прискореними темпами спостерігається інтеграція комерційної діяльності в виробництво, її поширення в сфері послуг, на ринку цінних паперів та фінансових інструментів, ринку інтелектуальної власності, ринку праці [11, с. 76].

Розумей С. Б. вказує, що комерційну діяльність доцільно характеризувати з позиції процесного підходу. Вивчаючи різні трактування комерції він зазначив, що це багатогранне поняття, яке включає різні етапи із якнайкращого задоволення потреб споживачів. Так, дослідник пояснює, що комерційна діяльність розпочинається із визначення попиту і аналізу ринку збуту товарів чи

послуг, вибору постачальників необхідних матеріальних ресурсів, встановлення потенційних споживачів та виявлення їх потреб, далі налагодження довготривалих взаємовигідних господарських відносин, формування каналів постачання товарів, організації системи обслуговування споживачів, здійснення інформаційної діяльності та рекламування товарів або послуг, вільне розпоряджання прибутком, [12, с. 499]. Мабуть варто погодитись із автором, що комерційна діяльність давно вийшла за рамки суто угод щодо купівлі-продажу товарів і включає певну сукупність операцій до здійснення торгової угоди, під час обслуговування клієнта та підтримки клієнта після купівлі товару.

Знавець та дослідник Апопій В. В. під комерційною діяльністю розуміє певну послідовність операцій, які забезпечують організаційні, економічні, соціальні, правові аспекти товарно-грошового обміну [13]. Виноградська А. М. трактує комерцію як господарсько-торговельну діяльність суб'єктів господарювання (виробників та продавців продукції) спрямовану на реалізацію товарів для промислових споживачів чи приватних домогосподарств [14]. Погоджуємося з даними тезами, що комерційну діяльність варто розглядати у взаємозв'язку з іншими підсистемами підприємства та значно ширше ніж просто торгівля.

Цікавим є погляд Воронько-Невіднича Т. В. за зміст комерційної діяльності. Так, дослідник пов'язуючи комерційну діяльність із рухом товарів і послуг наголошує, що необхідно все ж розділяти комерційну діяльність і збут продукції. Підсумовуючи Воронько-Невіднича Т. В. стверджує, що на відміну від збуту, тобто фізичного переміщення готової продукції, комерція спрямована на задоволення потреб споживачів і досягнення цілей підприємства в умовах ринку [15, с. 131].

Дійсно, більшість вітчизняних дослідників вбачають у комерційній діяльності всі аспекти і складники спрямовані на досягнення ефективного товарно-грошового обміну. Разом з тим, отримання максимального не завжди є головною метою діяльності підприємця. Залежно від кон'юнктури ринку, стану внутрішнього середовища підприємства метою комерційної діяльності може

бути вихід на нові ринку, завоювання більшої частки ринку, підвищення лояльності споживачів, антикризові заходи, уникнення надмірного ризику, соціальні цілі тощо [15, с. 131].

Комерція існує з того моменту, коли люди почали обмінюватися товарами та послугами один з одним. В зарубіжній літературі під комерцією розуміють обмін товарами або послугами між двома або більше сторонами. Незважаючи на таке доволі просте визначення комерційної діяльності воно не ототожнюється із торгівлею. Комерція передбачає серію комерційних операцій з метою виробництва та продажу продукції. Останнім етапом комерційного процесу є продаж готової продукції споживачеві. Торгівля передбачає лише кінцеву угоду, в якій продавець надає готовий продукт, а споживач оплачує його. У цьому сенсі торгівля є підмножиною комерції, як комерція є підмножиною бізнесу [16]. Оптова закупівля товарів, багаторазові операції з приводу продажу продукції є комерційною діяльністю. Продаж одного товару споживачу тобто окрема угода з приводу купівлі-продажу товару (транзакція) є торгівлею.

Отже, на основі синтезу наукової думки, точок зору, ідей, варіантів трактування, розуміння сутності комерційної діяльності можна виділити наступні її характеристики (рис. 1.1).

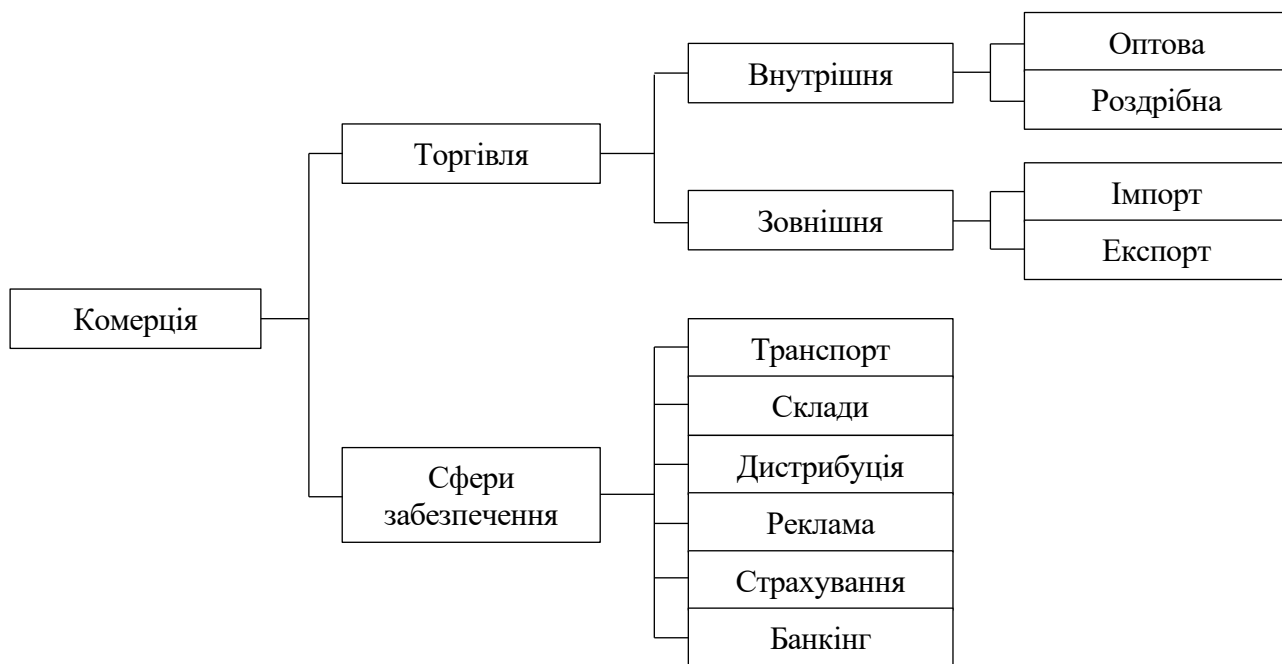


**Рис. 1.1. Сучасні змістові характеристики комерційної діяльності**

Джерело: за даними [17, с. 108].



Як комерційна діяльність є складовою бізнесу, так і в комерційній діяльності виділяють окремі складові. Як відзначає Череп А. В. та Ортинська О. Л. відзначають, що комерційну діяльність формують усі аспекти і складники спрямовані на досягнення ефективного товарно-грошового обміну [18]. На основі узагальнення наукової думки щодо трактування комерційної діяльності в ній можна виділити дві галузі – торгівля і все, що сприяє торгівлі. У свою чергу торгівля підрозділяються на внутрішню (оптова та роздрібна) та зовнішня (імпорт та експорт).



**Рис. 1.2. Сфери комерційної діяльності**

Джерело: складено за даними [19].

Варто розмежовувати також комерційну діяльність в корпоративному секторі та на споживчому ринку. Якщо підприємства купують у інших компаній – це одна форма торгівлі, якщо споживачі купують у компаній – інша форма. Сьогодні ми визначаємо сім основних бізнес-моделей комерційної діяльності (B2B, B2C, B2A, C2A, C2C, C2B, D2C) [20]. Усі ці бізнес-моделі можуть здійснюватися як фізично, так і онлайн через платформу електронної комерції. Крім того, деякі з цих бізнес-моделей можна поєднати, щоб створити торговий ланцюжок від виробництва до кінцевого споживача.

Комерційна діяльність забезпечуючи функцію товаро-обмінних операцій відіграє вирішальну роль в забезпеченні міжгалузевого обсягу, надсилає сигнал суб'єктам підприємницької діяльності щодо потреб ринку, бере участь у реалізації соціальної політики, здійснює розподіл національного багатства. Реалізуючи збут вироблених товарів та послуг комерційна діяльність забезпечує отримання суб'єктами підприємництва прибутку та є рушійною силою розвитку економіки та суспільства [21]. Отже, комерційна діяльність реалізується на ринку та є його важливою підсистемою і націлена на збільшення доходів підприємств. Комерційна діяльність регулюється ринковим середовищем, а з іншої через систему комерційної діяльності здійснюється розподіл та перерозподіл обмежених природних ресурсів, матеріальних засобів та капіталу.

Комерційна діяльність в постіндустріальній економіці переміщується в основу господарського механізму. Нині не виробнича підсистема підприємства визначає, що має продавати підприємство і відповідно стимулювати збут, рекламувати та просувати продукцію на ринок, розподіляти та ін. Першість все більше починає відігравати комерція. Вона визначає, яку продукцію, в якій кількості, де виробляти, як виробляти та за якою ціною поставляти на ринок. Все більша цінність створюється в секторах, які надають послуги безпосередньо споживачу, забезпечуються індивідуалізації запитів, реагують на потреби та запити споживачів, дозволяють миттєво реагувати на запити. Комерція нині є майданчиком для впровадження різноманітних цифрових технологій. Завдяки комп'ютерним мережам та технологіям інформаційної мережі Інтернет з'явився новий напрям в комерційній діяльності – електронна комерція.

Враховуючи те, що комерційна діяльність покликана забезпечувати потребу покупця і може здійснюватися як на ринку факторів виробництва так і на споживчому ринку. Зрозуміло, що виробник здійснюючи комерційну діяльність отримує необхідні фактори виробництва і виступає в ролі покупця. Дещо пізніше він же постає у ролі продавця іншим підприємствам або

кінцевому покупцю на споживчому ринку. Отже, діяльність підприємства на ринках визначає сферу комерційної діяльності, ціллю якої є одержання прибутку [22]. Згідно Господарського кодексу комерційна діяльність розглядається як діяльність самостійна, ініціативна, на власний ризик з метою отримання прибутку [23]. Отже, ініціаторами комерційної діяльності є громадяни і юридичні особи, які самостійно, без будь-якого примусу, на основі власних переконань й за власним інтересом, здійснюють комерційну діяльність.

Враховуючи, що комерція може набувати зв'язків типу B2B2C схему комерційної діяльності доцільно представити у вигляді таблиці 1.1. Найбільш складні процедури комерційної діяльності реалізується на першому етапі, що пов'язано з виробничими потребами підприємства. На другому етапі може здійснюватися оптова торгівля виробленими товарами та послугами. Заключним етапом є роздрібний продаж.

*Таблиця 1.1*

### **Зміст, структура та етапи комерційної діяльності**

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

Джерело: за даними [11, с. 500].

Комерційна діяльність тісно поєднується із іншими видами роботи на підприємстві. Організація комерційної діяльності передбачає операції щодо просування продукції, ціноутворення, рекламування, організацію товароруку в межах підприємницької структури та доставки товарів. Фахівці та керівник комерційного відділу повинен володіти знаннями з багатьох галузей знань, зокрема логістика, маркетингу, фінансів, аналітичної роботи, стратегічного планування і зрозуміло торгівлі. Комерційний відділ першим приймає сигнали покупців, реагує на зміну запитів, вподобань. Гнучкість комерційного відділу полягає в можливості своєчасно враховувати вимоги ринку, що відповідно потребує вивчення та прогнозування товарних ринків. Комерційний відділ ініціює маркетингові активності, виступає замовником рекламних матеріалів, пропонує інновації в збутовій роботі. Врешті саме комерційний відділ на підприємстві є центром формування доходів і залежно від його ефективної роботи багато в чому залежать результати діяльності підприємства.

### **Висновки до розділу 1**

Отже, комерційна діяльність реалізується на ринку, є його важливою підсистемою й націлена на збільшення доходів підприємств. Комерційна діяльність сьогодні охоплює практично усі бізнес-процеси на підприємстві за виключенням процесу виробництва продукції та надання послуг. Звертаючи увагу на зміст комерційної діяльності можна стверджувати, що це діяльність, яка спрямована на організацію та управління процесами купівлі-продажу товарів, задоволення попиту споживачів й забезпечення прибуткового господарювання. Комерційна діяльність з однієї сторони регулюється ринковим середовищем, а з іншої через систему комерційної діяльності забезпечується розподіл та перерозподіл обмежених природних ресурсів, матеріальних засобів та капіталу.

Залежно від учасників, які беруть участь у здійсненні комерційної угоди виділяють комерцію в корпоративному секторі та на споживчому ринку. Якщо підприємства купують у інших компаній – це одна форма торгівлі, якщо споживачі купують у компаній – інша форма. Існує багато відмінностей при організації комерційної діяльності в секторах b2b, b2c, b2g. Багато підприємств фактично поєднують дві перші моделі комерційної діяльності. Модель b2b2c передбачає здійснення комерційної діяльності щодо придбання необхідних факторів виробництва, матеріалів чи товарів та після виробництва продукції організації та управління оптового продажу продукції й постачання на роздрібний ринок.

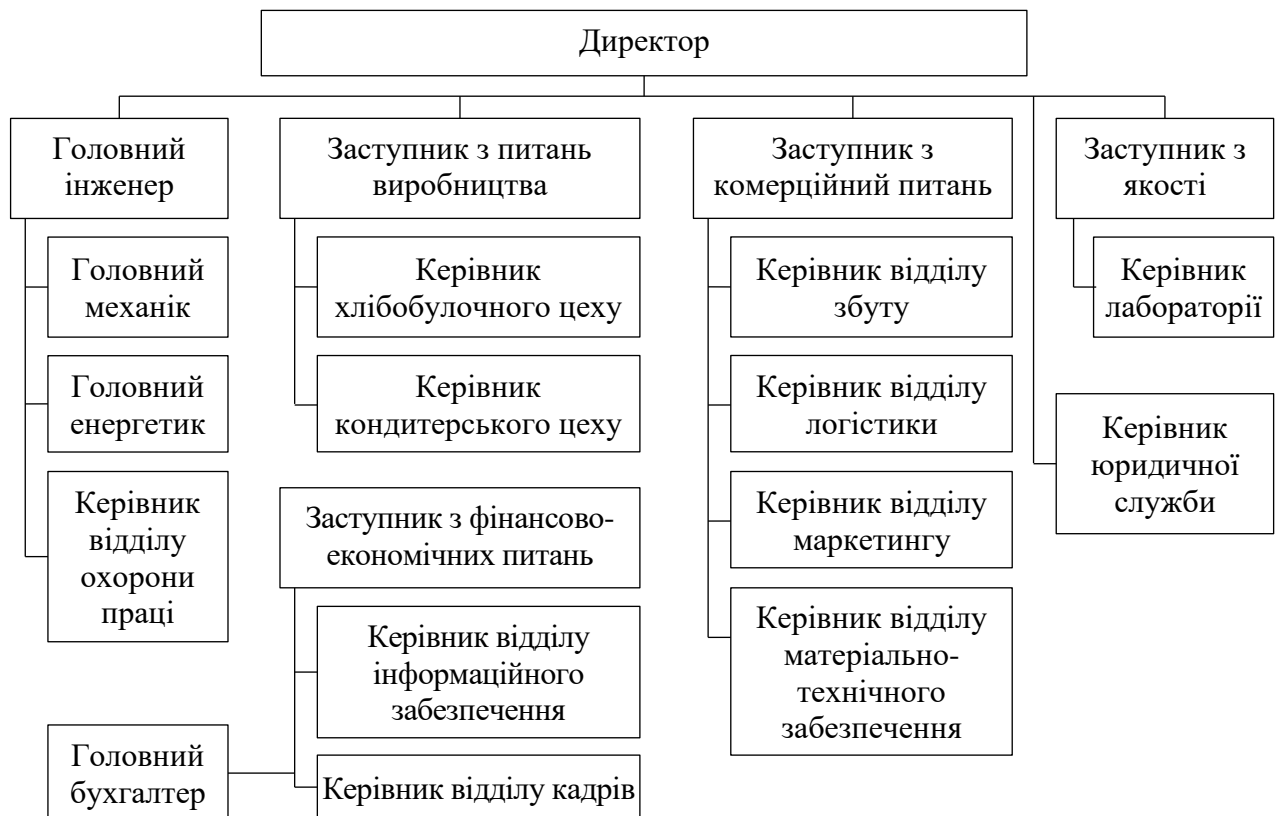
## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЗОЛОТИЙ КОРОВАЙ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Золотий Коровай» було зареєстровано 07.09.2012 р. Юридична адреса ТОВ «Золотий Коровай»: Житомирська область, м. Житомир, вул. Радонова, буд. 11. Підприємство було створено на базі хлібзаводу № 3. Підприємство виробляє хлібобулочні вироби вже більше 100 років.

Видами діяльності ТОВ «Золотий Коровай» є виробництво хліба та хлібобулочних виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання, виробництво макаронних виробів і подібних борошняних виробів, роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах [24].

Ефективне функціонування підприємства визначається раціональністю організаційної структури підприємства (рис. 2.1.)



**Рис. 2.1.** Структура управлінська ТОВ «Золотий коровай»

Джерело: побудовано за даними ТОВ «Золотий коровай».

Дослідження ефективності комерційної діяльності ТОВ «Золотий коровай» розпочнемо з аналізу складу та структури реалізованої продукції (табл. 2.1). Весь обсяг реалізації продукції у звітному 2022 р. становив 223045,1 тис. грн. З 2020 р. до 2022 р. обсяг реалізованої продукції збільшився на 30,9%, що переважно пов'язано зі зростанням відпускних цін. Спостерігалось зростання обсягів реалізації за усіма групами хлібобулочних виробів. Слід відзначити, що якщо класична продукція додала у обсягах реалізації тільки близько третини до 2020 р., то продаж преміального хліба зріс на 60,3%. Найменше змінились обсяги реалізації іншої випічки, а бубликів навіть трохи знизились.

Таблиця 2.1

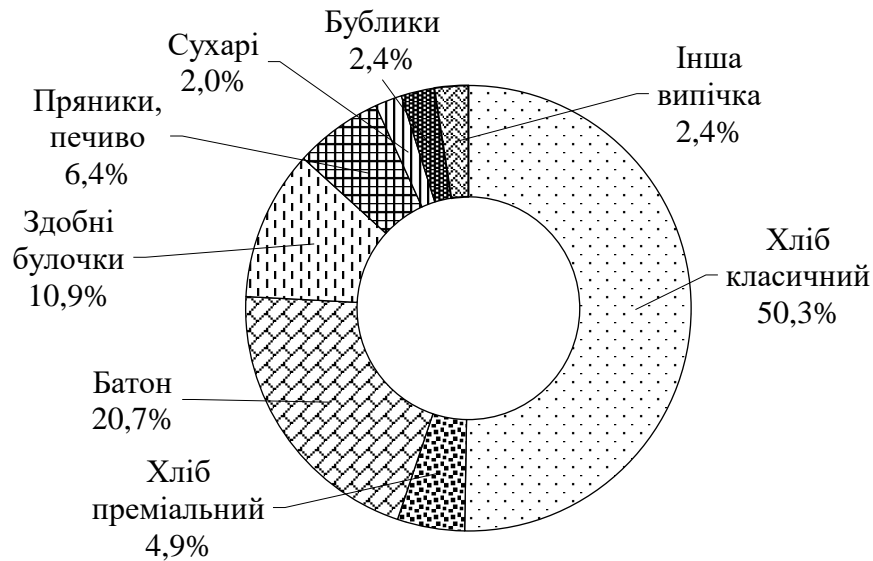
**Обсяги реалізації продукції ТОВ «Золотий коровай», тис. грн**

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р., %
Хліб класичний	87291,13	100876,99	111411,03	127,6
Хліб преміальний	7585,35	10560,91	12159,66	160,3
Батон	34875,54	42446,73	47553,22	136,4
Здобні булочки	17386,63	23315,24	23442,04	134,8
Пряники, печиво	11625,18	12350,92	15278,59	131,4
Сухарі	3494,37	3716,63	4483,21	128,3
Бублики	3630,74	5341,38	3278,76	90,3
Інша випічка	4568,25	4485,6	5438,60	119,1
Разом	170457,20	203094,40	223045,10	130,9

Джерело: розраховано за даними ТОВ «Золотий коровай».

У структурі товарної продукції 50,3% становить хліб класичний. Значну частку у структурі товарної продукції займають батони (20,7% у середньому за три роки), здобні булочки (10,9%), хліб для здоров'я та преміальний хліб (4,9%). Досить значна частка припадає і на пряники та печиво (6,4%). Інші види хлібобулочних виробів та випічки займають близько 6,5%. В цілому хліб та батони у структурі обсягів реалізації займають понад 75%. Разом з тим найбільшу прибутковість для досліджуваного підприємства забезпечують булочки, пряники та печиво, сухарі та інша випічка. Важливо також проаналізувати структури виробництва та реалізації продукції ТОВ «Золотий коровай», що дозволить встановити основні групи виробів, а також оцінити, які

види продукції забезпечують найбільші грошові надходження та яким чином вибудувати комерційну діяльність в майбутньому (рис. 2.2).



**Рис. 2.2. Структура реалізації продукції ТОВ «Золотий коровай»**

Джерело: розраховано та побудовано за даними ТОВ «Золотий коровай».

Успішне здійснення комерційної діяльності потребує відповідного матеріально-технічного забезпечення, основних засобів, значного оборотного капіталу. Для забезпечення виробничої та комерційної діяльності має бути достатньо власного капіталу (табл. 2.2).

*Таблиця 2.2*

### **Рівень забезпеченості ТОВ «Золотий коровай» виробничими ресурсами**

Показник	Од. виміру	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р.	
					+/-	%
Власний капітал	тис. грн.	20339,0	4546,0	3288,0	-17051,0	16,2
Статутний капітал	тис. грн.	20	20	20	0	100
Загальна вартість майна	тис. грн.	134802,0	122536,0	122837,0	-11965,0	91,1
Середня вартість основних засобів	тис. грн.	111723,0	110650,5	104637,0	-7086,0	93,7
Середня вартість оборотних засобів	тис. грн.	21471,0	17085,5	17115,5	-4355,5	79,7
Робочий капітал	тис. грн.	-99681,0	-103627,0	-98591,0	1090,0	98,9
Коефіцієнт зносу основних засобів	-	0,30	0,38	0,42	0,12	-
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	588	549	492	-96	83,7
Фондоозброєність	тис. грн.	200,7	188,1	215,4	14,7	107,3

Джерело: розраховано за даними ТОВ «Золотий коровай».



На підприємстві спостерігається зниження забезпеченості виробничими ресурсами. Так власний капітал зменшився у 2022 р. порівняно з 2020 р. на 17051,0 тис. грн або 83,8%. Статутний капітал за вказаний період не змінився і становив 20 тис. грн. Вартість основних засобів зменшилася на 7086,0 тис. грн або на 8,9% за рахунок вибуття зношених та непрофільних активів. За рахунок оптимізації структури оборотних засобів, пришвидшення їх оборотності, налагодження забезпечення підприємства матеріальними сировиною для виробництва хліба, посилення уваги до логістичного забезпечення вдалося зменшити вартість оборотних засобів на 4355,5 тис. грн або на 20,3%. У ТОВ «Золотий коровай» вартість робочого капіталу від'ємна. Отже, короткострокові зобов'язання не покриваються оборотними засобами, що свідчить про кризові явища на підприємстві.

Знос основних засобів досяг 42% проти 30% у 2020 р. Рівень зносу основних засобів можна охарактеризувати як задовільний. У 2020 р. зменшилася кількість працівників на підприємстві на 96 осіб, або на 16,3%. Проаналізуємо ефективність використання основних засобів за допомогою показників таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

### Ефективність використання виробничих засобів

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р.	
				+/-	%
Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн	111732,0	110651,0	104637,0	7025,0	93,6
Фондоозброєність, тис. грн	200,7	188,1	215,4	14,7	107,3
Фондовіддача, грн	1,06	1,42	1,41	0,35	133,7
Фондоємкість, грн	0,95	0,70	0,71	-0,24	74,8
Матеріаловіддача, грн	0,73	0,72	0,67	-0,06	91,7
Ступінь зносу основних засобів, %	0,30	0,38	0,42	0,12	140,0
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн	21471,0	17085,5	17115,5	-4355,5	79,7
Коефіцієнт обороту оборотних засобів	10,75	11,09	14,01	3,26	-
Тривалість 1 обороту оборотних засобів, днів	34	32	26	-8	76,5
Припадає оборотних засобів на 1 грн основних засобів, грн	0,13	0,18	0,15	0,02	115,4
Норма прибутку, %	-46,16	-46,80	-31,42	14,73	-

Джерело: розраховано за даними ТОВ «Золотий коровай».

Середньорічна вартість основних виробничих засобів у 2022 р. дещо скоротилась. Разом з тим фондоозброєність має тенденцію до зростання, що зумовлено не зростанням вартості виробничих засобів, а скороченням середньорічної кількості працівників. Враховуючи те, що підприємство виробляє соціально значимі види продукції воно має обмежені можливості щодо встановлення цін на свою продукцію. Це певним чином впливає на матеріаломісткість продукції, яка хоч і дещо зменшилась у 2022 р., проте все ж залишається високою. Понад дві третини вартості кінцевої продукції – це вартість спожитих матеріальних ресурсів. На підприємстві спостерігається досить високий коефіцієнт обороту оборотних засобів. У 2022 р. він збільшився на 3,26 у порівнянні з 2020 р. Тривалість одного обороту оборотних засобів скоротилась менше ніж до одного місяця.

Важливим напрямком удосконалення та розвитку комерційної діяльності є персонал підприємства (таблиця 2.4). На підприємстві спостерігається незначне скорочення кількості працівників. У 2022 р. середньорічна кількість працівників була на 96 осіб або на 16,3% меншою ніж у 2020 р.

Таблиця 2.4

#### **Ефективність використання персоналу ТОВ «Золотий коровай»**

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р.	
				+/-	%
Середньорічна чисельність працівників, осіб	588	549	497	-96	83,7
Корисний фонд робочого часу за рік 1 працівником, днів	251	250	257	6	102,4
Фактично відпрацьовано за рік 1 працівником, днів	250	250	257	7	102,8
Коефіцієнт використання персоналу	99,6	100	100	0,4	-
Отримано чистого доходу на 1 середньорічного працівника, тис. грн	225,3	310,5	412,8	187,5	180,0
Середньомісячна оплата праці 1 працівника, грн	5267	7247	9701	4434	184,2
Середньорічна оплата праці працівника, тис. грн	63,2	87,0	116,4	53,2	184,2

Джерело: розраховано за даними ТОВ «Золотий коровай».

Показники представлені в таблиці свідчать, що на підприємстві панує досить висока дисципліна. Коефіцієнт використання персоналу становить 100. Частково це пояснюється нестачею працівників та необхідністю заміни працівників на вакантних місцях.

За досліджуваний період на 80,0% зріс чистий дохід в розрахунку на одного працівника. Такі позитивні зміни спричинені як збільшенням обсягу отриманого чистого доходу, так і зменшенням кількості працівників. Щодо оплати праці, то можна констатувати, що середньомісячна заробітна плата є невисокою. У 2022 р. вона майже досягла 10000 грн, збільшившись за три роки на 4434 грн. Якщо порівняти її з мінімальною заробітною платою 6700 грн, то на підприємстві, в середньому заробітна плата була на 3 тис. грн більша мінімальної.

За нашими дослідженнями більше 18% працівників працюють на підприємстві більше тридцяти років. Майже половина працівників мають пропрацювали не менше п'яти років. Підприємство зацікавлене в працевлаштуванні молодих працівників. З цією метою на підприємстві час від часу організуються екскурсії для школярів, є можливість пройти виробничу практику.

Основні фінансові показники господарської діяльності ТОВ «Золотий коровай» наведені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

### Основні фінансові показники діяльності ТОВ «Золотий коровай»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р.	
				+ / -	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	170457,2	203094,4	223045,1	52587,9	130,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	139188,4	159600,0	162615,0	23426,6	116,5
Валовий прибуток (збиток) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	31268,0	43494,4	60430,1	29161,3	193,3
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	-60564,3	-60895,5	-33411,0	27153,3	55,2
Фінансовий результат від звичайної діяльності, тис. грн	-61344,3	-63089,5	-38506,2	22838,1	62,3
Фінансовий результат від діяльності до оподаткування, тис. грн	-61344,3	-63089,5	-38506,2	22838,1	62,3
Чистий фінансовий результат (прибуток, збиток), тис. грн	-61651,3	-63089,5	-38506,2	23145,1	62,5

Джерело: розраховано за даними ТОВ «Золотий коровай».

Чистий дохід у 2022 р. збільшився відносно 2020 р. на 30,9 % з 170,5 млн грн до 223,0 млн грн. Разом з тим на підприємстві вдалося певним чином стримати зростання собівартості реалізованої продукції, яка у порівнянні з 2020 р. зростає всього на 16,8 % або 23426,6 тис. грн. Це дозволило певним чином зменшити збитковість господарської діяльності. За 2021–2022 р. відзначено зростання валового прибутку на 29161,3 тис. грн або майже у 2 рази.

За досліджуваній період підприємству не вдалося забезпечити позитивний фінансовий результат від господарської діяльності. У 2022 р., незважаючи на те, що збиток був від операційної діяльності знизився на 44,8 % все ж залишився значним – 33411,0 тис. грн. Збиток хоч і зменшився з 61651,3 тис. грн до 38506,2 тис. грн або на 37,5 %, проте все ж залишався значним. Отже, можна зробити висновок, що підприємство є збитковим, хоч і поступово рівень збитковості знижується.

В контексті незадовільних основних фінансових показників комерційної діяльності ТОВ «Золотий коровай» доречно проаналізувати ліквідність, платоспроможність, фінансову стійкість підприємства. Показники ліквідності підприємства наведені в таблиці 2.6

Таблиця 2.6

### Показники ліквідності ТОВ «Золотий коровай»

Показник	Нормативне значення	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р., +,-	2023 р. до нормативного значення
Коефіцієнт покриття	> 1,0	0,14	0,16	0,13	-0,01	-0,87
Коефіцієнт швидкої ліквідності	> 0,5	0,13	0,15	0,13	-	-0,37
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,2	0,00	0,00	0,00	-	-0,2
Частка оборотних засобів в активах	-	11,77	14,94	12,96	1,20	-
Коефіцієнт забезпеченої ліквідності	> 0,5	0,14	0,17	0,15	0,01	-0,35

Джерело: розраховано за даними ТОВ «Золотий коровай».

Ліквідність характеризує спроможність підприємства розраховуватися з постачальниками матеріально-технічних ресурсів та надавачами послуг, та показує як швидко підприємство зможе розраховуватися зі своїми

короткостроковими зобов'язаннями. Коефіцієнт покриття у 2022 р. становив 0,13, що на 0,01 менше 2020 р. та на 0,87 нормативного значення. Можна зробити висновок, що підприємство не має достатньо оборотних засобів для задоволення поточних зобов'язань. Цей показник свідчить, що прогнозовані платіжні можливості ТОВ «Золотий Коровай» за умови погашеної дебіторської заборгованості і реалізації наявних запасів дозволять закрити тільки 13 % поточних зобов'язань. Аналогічно коефіцієнт швидкої ліквідності відображає неспроможність підприємства за рахунок грошових коштів та коштів в розрахунках розраховуватися з поточними зобов'язаннями. Коефіцієнт нижче нормативного значення на 0,37. Коефіцієнт абсолютної ліквідності близький до нуля і говорить, що підприємство не може швидко розраховуватися зі своїми зобов'язаннями. Отже, можна зробити висновок, що підприємство відчуває значні проблеми з ліквідністю. В таблиці 2.7 проаналізуємо фінансову стійкість підприємства.

Таблиця 2.7

### Показники фінансової стійкості ТОВ «Золотий коровай»

Показник	Нормативне значення	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р., +,-	2022 р. до нормативного значення
Коефіцієнт автономії	> 0,5	0,15	0,04	0,03	-0,12	-0,47
Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	за планом	0,00	0,00	0,00	-	-
Коефіцієнт фінансової стабільності	> 1,0	0,18	0,04	0,03	-0,15	-0,97
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	< 0,5	5,63	25,95	36,36	30,73	-35,86
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	> 0,1	-6,22	-5,44	-6,51	-0,29	-6,52
Коефіцієнт фінансової залежності	< 2,0	6,63	26,95	37,36	30,73	-28,73
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	> 0,5	-4,85	-21,93	-31,52	-26,67	-32,02

Джерело: розраховано за даними ТОВ «Золотий коровай».

Коефіцієнт автономії, який характеризує концентрацію власного капіталу свідчить, що його відхилення від нормативного значення становить 0,47. Тобто сума більше 0,5, а фактично у 2022 р. знизився до 0,03. Коефіцієнт фінансової

стабільності, що частка власних коштів у сумі позикових становить всього 3%. Співвідношення залученого та власного капіталу складається на користь першого. Величина позикових коштів у 2020 р. перевищувала власні кошти у 5,63 разів, а у 2022 р. вже 36,36 разів. Коефіцієнт забезпеченості власними коштами набуває взаємного значення. Коефіцієнт фінансової залежності стрімко зростає. Отже, можна зробити висновок, що фінансовий стан підприємства погіршується. Підприємство не володіє достатньою кількістю власного капіталу. Вимивання капіталу на підприємстві є наслідком збиткової роботи.

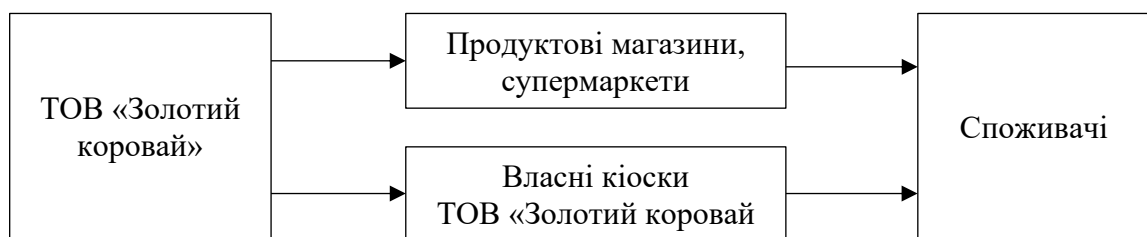
ТОВ «Золоти коровай» є одним із лідерів на місцевому ринку із виробництва та реалізації хлібобулочних виробів. Разом з тим на ринку Житомирської області і міста Житомира підприємство конкурує з іншими виробниками, зокрема Київхліб, ПрАТ «Звягельхліб», ТОВ «Бердичівський хлібзавод», Коростишівським хлібзаводом, виробниками з Рівненської області, а також виробництвом в великих торгових мережах та іншими невеликими виробниками.

Підприємство має ряд переваг, серед яких історія, місія, бренд, фаховий трудовий колектив, дієва організаційна структура, цінова політика. Підприємство дотримується класичних рецептур у виробництві хліба та хлібобулочних виробів незважаючи на те, що це знижує цінову конкурентоспроможність продукції. Разом з тим, керівництво ТОВ «Золоти коровай» вважає, що головний продукт у житомирян не повинен бути неякісним, з хімічними добавками, консервантами. Але підприємство недостатньо здійснює інформує про переваги своєї продукції споживачам, що й приводить до втрати частини ринку.

Значні переваги ТОВ «Золоти коровай» має і відносно швидкості доставки власної продукції споживачу на відміну від немісцевих виробників. Відтак, житомиряни мають змогу споживати завжди свіжий хліб та інші хлібобулочні вироби. Буквально за кілька годин хліб із цехів потрапляє на полиці кіосків та магазинів, що дає житомирянам можливість постійно

отримувати свіжий хліб [25]. Отже, підприємству варто посилювати рівень сервісу, удосконалювати комерційну діяльність та стимулювати збут, щоб досягати вищих результатів.

Сьогодні на підприємстві діє два канали розподілу продукції, через партнерів (магазини, мережу місцевих супермаркетів) та власні кіоски (рис. 2.3). Власну мережу кіосків ТОВ «Золотий коровай» почав активно розвивати тільки в останні роки підприємства, де пропонує досить широкую номенклатуру хлібобулочних виробів, пряників, здобних виробів та іншої випічки. Останній канал збуту продукції дозволяє отримувати вищий дохід, оскільки хлібозавод взаємодіє напряму зі споживачем.



**Рис. 2.3. Канали розподілу продукції ТОВ «Золотий коровай»**

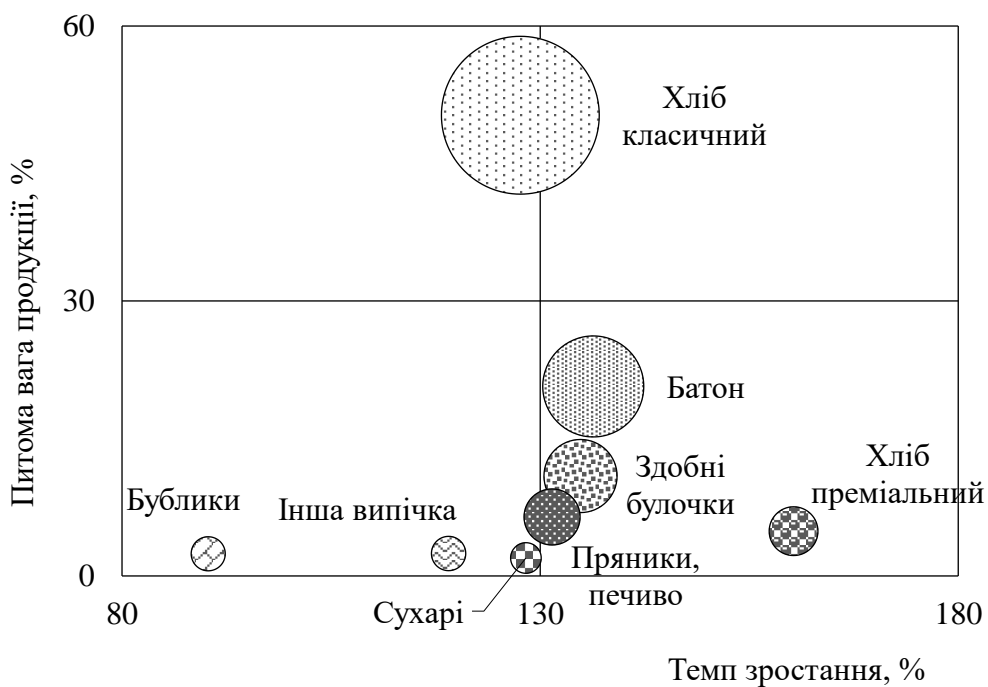
Джерело: власні дослідження.

Значні можливості розвитку комерційної діяльності приховані у здійсненні інноваційних процесів, що охоплюють удосконалення збуту продукції (нові методи просування та реалізації продукції), мотивації та стимулювання персоналу, нове сучасне обладнання та нові види продукції. Новинки в продуктивній номенклатурі спроможні збільшити долю ринку виробника, вийти на нові ринки збуту (інші регіони, країни чи експортувати продукцію за кордон), що дозволить суттєво зміцнити ринкові позиції підприємства та посилити його конкурентоздатність. Значні можливості щодо удосконалення діяльності підприємства є і в розвитку інформаційних технологій. За допомогою інформаційних технологій можна отримувати зворотній зв'язок від споживача, слідкувати за його настроями та змінами уподобань і смаків та просувати сучасні норми комунікацій з партнерами та споживачами. На жаль офіційний сайт підприємства за покликанням

<http://bread.zt.ua/index.htm> застарів і не виконує своєї ролі. Споживачі не мають можливості дізнатися про переваги компанії, її продукцію, технології, що використовуються при виробництві продукції. Сторінка у соціальних мережах за адресою <https://www.facebook.com/hlib.zhytomyra> також наповнюється фрагментарно і не відображає потенціал та можливості підприємства [26].

У 2022 р. підприємство постачало вироблену продукцію до більше ніж 1200 торгових закладів в місті та області. Мережа власних фірмових магазинів та кіосків становить 52. Також хлібзавод постачає продукцію в соціальні заклади, військові частини Житомирської області.

Для дослідження комерційної цінності продукції для досліджуваного підприємства сформуємо матрицю на основі двох параметрів – темпів зростання обсягів реалізації продукції та питомої ваги продукції в структурі (рис. 2.4). Графічна модель свідчить, що основні надходження забезпечує хліб класичний як житній так і пшеничний. Проте даний продукт має незначну динаміку розвитку. Певний потенціал щодо розвитку мають хліб преміальний, здобна випічка, батони. У меншій мірі праники та печиво.



**Рис. 2.4. Матриця – темп зростання обсягів реалізації продукції та питома вага продукції**

Джерело: розраховано за даними ТОВ «Золотий коровай».



Досліджуючи основних конкурентів ТОВ «Золотий коровай» можна вказати, що частина їх продукції є дешевшою за рахунок використання штучний хімічних речовин та консервантів, оскільки доставка та реалізації виробників з інших регіонів пов'язана з логістичними аспектами. Порівняння продукції основних конкурентів, яка представлена на ринку місцевому ринку наведена в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

**Оцінка та сприйняття споживачами продукції основних продавців, що присутня на ринку міста Житомир та Житомирської області**

Підприємство	Показники оцінки				
	Ціна продукції	Смакові якості	Традиційні технології	Номенклатура продукції	Уподобання споживачів
ТОВ «Золотий коровай»	+/-	++	++	+	++
ПАТ «Київхліб»	+/-	+	+	+	+
ТОВ «Бердичівський хлібозавод»	+	+	+	+	+/-
ПрАТ «Звягельхліб»	++	++	+	+	+
ТОВ «Коростишівський хлібозавод»	++	++	+	+	++

Джерело: розраховано за даними ТОВ «Золотий коровай».

За оцінками споживачів продукція ТОВ «Золотий коровай» має ряд переваг серед яких збереження традицій, рецептур та технологій виробництва продукції. Багато видів хлібобулочний виробів за смаковими характеристиками та структурою залишаються неповторними. Інші виробники часто застосовують у продукції штучні розпушувачі, консерванти для забезпечення тривалішого зберігання продукції, що певним чином позначається на якості та смакових характеристиках. Разом з тим, ТОВ «Золотий коровай» поступається конкурентам за ціною та номенклатурою продукції.

## Висновки до розділу 2

Товариство з обмеженою відповідальністю «Золотий Коровай» знаходиться за адресою м. Житомир, вул. Радонова, буд. 11. Підприємство було

створено на базі хлібзаводу № 3. Підприємство виробляє хлібобулочні вироби вже більше 100 років. Підприємство у виробничому процесі поєднує традиційні рецептури та технології, натуральні складними та сучасне обладнання, що дозволяє виробляти якісну та смачну продукцію. Розміщення хлібзаводу дозволяє випікати натуральний хліб із коротким терміном зберігання на відміну від конкурентів, які для забезпечення більш тривалого зберігання продукції додають різні консерванти та розпушувачі, а це може негативно позначатися на здоров'ї людини.

Підприємство утримує ринкові позиції проте все ж частину ринку зайняли конкуренти. Підприємство у звітному 2022 р. реалізувало продукції на суму 223045,1 тис. грн. За період з 2020 р. до 2022 р. обсяг реалізованої продукції збільшився на 30,9%, проте таке зростання переважно пов'язано все ж із зростанням відпускних цін, а не збільшенням обсягів вироблення продукції в натуральним показниках.

Основні фінансові показники господарської діяльності ТОВ «Золотий коровай» свідчать, що чистий дохід у 2022 р. збільшився відносно 2020 р. на 30,9 %. Разом з тим на підприємстві вдалося певним чином стримати зростання собівартості реалізованої продукції, яка у порівнянні з 2020 р. зросла всього на 16,8 %. За досліджуваний період підприємству не вдалося забезпечити позитивний фінансовий результат від господарської та комерційної діяльності. Сума отриманого збитку хоч і зменшилась майже у два рази проте все ж становить 38,5 млн грн.

ТОВ «Золотий коровай» використовує однорівневий канал реалізації продукції та канал нульового рівня. Останній підприємство активно розвиває в останні роки. Нині ТОВ «Золотий коровай» має власну мережу торгових точок кількість, яких становить більше 100. Враховуючи те, що ціни у власних кіосках підприємства на таку ж саму продукцію аналогічні до цін в магазинах та супермаркетах, то підприємство може отримати значно вищий дохід реалізуючи свою продукцію самостійно.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЗОЛОТИЙ КОРОВАЙ»

В умовах постійної конкурентної боротьби забезпечення ефективної організації комерційної діяльності постає однією із важливих умов успішного функціонування та розвитку підприємства. Комерційна діяльність має сприяти розвитку підприємства, забезпечувати досягнення статутних завдань, відповідати запитам споживачів, сприяти розширенню торгових операцій з використанням різноманітних економічних зв'язків і нових форм торговельної діяльності. Для успішного виконання завдань, які постають перед підприємством при здійсненні комерційної діяльності необхідно володіти інформацією про ринок, споживачів, традиції, наявні умови та ресурси, оцінювати стан розвитку економіки та окремих галузей, наявного асортименту продукції, існуючих видів бізнесу.

Усі види допоміжної діяльності можна об'єднати в кілька напрямів проведення комерційної діяльності. Функції та види ефектів, шляхи досягнення ефектів та цілей, що визначені перед комерційною діяльністю, принципи комерційної діяльності порівняно із загальними принципами господарської діяльності необхідно враховувати при плануванні та організації господарської діяльності підприємства. Дослідження економічних і бізнесових аспектів здійснення торгівлі, обчислення показників економічної ефективності функціонування підприємства, раціональне використання ресурсів, оцінка побудованої системи управління бізнес-процесами дозволяє з'ясувати особливості функціонування підприємства в ринковій економіці, виявити можливі вузькі місця та проблемні моменти роботи компанії, орієнтації в ринковому середовищі, вирішення питання раціонального чи найбільш ефективного використання ресурсного потенціалу підприємства. Для дослідження ефективності комерційної діяльності доцільно застосовувати комплексний підхід на основі використання системного аналізу, інтегральних

показників роботи всього підприємства. Критерій ефективності звичайно вибирається система мір відповідно до загальних цілей діяльності підприємства.

Таблиця 3.1

### Структурно-функціональна характеристика комерційної діяльності підприємства

Напрямки проведення комерційної діяльності	Функції комерційної діяльності	Цілі комерційної діяльності	Принципи комерційної діяльності	Види ефектів комерційної діяльності
Закупівля матеріально-технічних ресурсів і товарів торговими підприємствами	Організація господарських і партнерських зв'язків із суб'єктами ринку	Встановлення господарських і партнерських зв'язків з суб'єктами ринку	Економічна свобода	Економічний – відображає різні вартісні показники, які характеризують проміжні і кінцеві результати діяльності
Планування асортименту та збуту продукції на підприємствах	Вивчення й аналіз джерел закупівлі продукції	Вивчення і аналіз джерел закупівлі товарів	Конкурентоспроможність	Соціальний – зводиться до скорочення тривалості робочого тижня, збільшення нових робочих місць, рівня зайнятості, економії витрат часу на здійснення торговельного обслуговування тощо
Організація збуту продукції підприємствами виробниками	Розширення сфери цільових ринків (сегментів)	Розширення існуючих і перспективний розвиток цільових ринків товарів	Адаптованість	
Вибір найкращого партнера в комерційній діяльності	Здійснення купівлі-продажу з урахуванням потреби ринку і купівельної спроможності	Здійснення купівлі і продажу товарів з урахуванням ринкового середовища	Ризикованість	Локальний – конкретний результат торгово-господарської діяльності комерційної фірми
Організація оптового продажу товарів на внутрішньому і зовнішньому ринках та комерційне посередництво	Забезпечення зв'язку виробництва зі споживанням продукції	Узгодження зв'язку виробництва із споживанням товарів, орієнтованих на попит покупців	Ефективність	Народногосподарський – спільний ефект від діяльності у сферах обігу, виробництва і споживання або галузевий ефект, пов'язаний з позитивними наслідками діяльності суб'єктів комерційної діяльності
Роздрібна торгівля як форма комерційно-посередницької діяльності	Скорочення витрат обігу товарів	Скорочення витрат обігу товарів	Стратегічність	

Джерело: за даними [27, с. 132].

Цілеспрямованість комерційної діяльності визначається стратегічним плануванням, а цільові показники – стратегією. Враховуючи те, що комерційна діяльність охоплює більшість сфер підприємства розроблення стратегії розвитку підприємства на ринку є необхідною умовою управління комерційною діяльністю. Стратегія розвитку залежить від зовнішнього та внутрішнього середовища (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

### SWOT-аналіз середовища функціонування ТОВ «Золотий коровай»

<p>Характеристика зовнішнього середовища</p> <p>Характеристика підприємства</p>	<p><b>Можливості (О)</b></p> <p>1. Вихід на нові ринки з існуючою та новою продукцією. 2. Впровадження енергоефективних та нематеріаломістких технологій. 3. Зниження затрат на виробництво продукції за рахунок налагодження нових форм співпраці.</p>	<p><b>Загрози (Т)</b></p> <p>1. Політична нестабільність. 2. Продовження агресії росії. 3. Зміни суспільних настроїв, смаків та уподобань. 4. Поява нових конкурентів. 5. Зростання вартості матеріалів, сировини, електроенергії. 6. Нераціональні витрати на управління та просування продукції.</p>
<p><b>Сильні сторони (S)</b></p> <p>1. Значні виробничі можливості. 2. Досвід та традиції. 3. Традиційні технології виробництва продукції. 4. Наявність товарів, що користуються попитом у споживачів. 5. Спроможність до інноваційних розробок. 6. Якість продукції. 7. Уподобання споживачів.</p>	<p><b>Очікування (О + S)</b></p> <p>1. Збільшення обсягів виробництва продукції. 2. Оновлення асортименту продукції. 3. Виведення на ринок нових видів хліба, булок, випічки. 4. Створення преміального сегменту.</p> <p><b>Стратегія:</b> Лідерства за якістю</p>	<p><b>Очікування (Т + S)</b></p> <p>1. Збереження існуючої частки ринку. 2. Посилення конкуренції за рахунок розвитку дрібних виробників. 3. Зростання витрат та підвищення собівартості продукції.</p> <p><b>Стратегія:</b> Стратегія збереження ринку</p>
<p><b>Слабкі сторони (W)</b></p> <p>1. Низька ефективність виробництва (збиткова). 2. Повільне оновлення продуктової лінійки. 3. Ціна продукції. 4. Застаріле та енергонеєфективне обладнання. 5. Значні виробничі затрати, висока собівартість продукції.</p>	<p><b>Очікування (О + W)</b></p> <p>1. Підвищення ефективності виробництва. 2. Збереження існуючих, утримання існуючих цін на соціальні сорти хліба. 3. Оновлення енерго- та матеріалозатратного обладнання.</p> <p><b>Стратегія:</b> Стратегія диференціації</p>	<p><b>Очікування (Т + W)</b></p> <p>1. Зниження попиту на продукцію підприємства. 2. Зростання собівартості продукції. 3. Зниження виручки та кінцевих результатів діяльності.</p> <p><b>Стратегія:</b> Стратегія концентрації</p>

Джерело: власні дослідження.

До сильних сторін ТОВ «Золотий коровай» можна віднести значні виробничі потужності підприємства щодо виробництва хлібобулочних виробів, наявність компетентного персоналу, значну частину ринку, нових видів продукції, які завоювали довіру споживачів, гарна якість продукції, виробництво продукції за традиційними технологіями, упізнаваний бренд. До слабких позицій слід віднести значні адміністративні та загальногосподарські витрати для цього доцільно модернізувати організаційну систему підприємства, переглянути управлінські бізнес-процеси, впроваджувати енергоефективне обладнання та енергоефективні заходи. Важливим напрямом є мотивація та стимулювання працівників за рахунок нових систем оплати праці. Посилення корпоративної культури та умов праці має забезпечити зменшення показників плинності кадрів та заповнити вакантні місця на підприємстві. Для посилення ринкових позицій, розширення обсягів збуту пропонується розробка нових видів продукції як для внутрішнього, так і для зовнішнього ринку з високою доданою вартістю. Для підвищення платоспроможності та фінансової стійкості доцільно провести фінансову санацію та зменшити залежність від позикових коштів.

Дослідження свідчать, що стратегія збереження ринку має обмежені можливості до зростання підприємства та його розвитку. На наше переконання ТОВ «Золотий коровай» доцільно орієнтуватися на стратегію диференціації та стратегії лідерства за витратами. Ця стратегія дозволяє запропонувати різним сегментам споживачів різну цінність за високої якості продукції та одночасно оптимізації виробничих витрат. Стратегія дозволяє диференційовано підійти до запитів різних споживачів. Це дозволить підвищити дохідність господарювання.

Переваги підприємства полягають у використанні технологій виробництва за класичними рецептами. ТОВ «Золотий коровай» використовує лише натуральну сировину без хімічних добавок. Підприємство інвестує в нове обладнання з метою виробництва якісно продукції з високими споживчими

характеристика. Так, закупувались найсучасніші лінії з виробництва хлібобулочних виробів, випічки, виготовлення печива.

Розташування заводу саме в Житомирі дає змогу виготовляти натуральний хліб із коротким терміном зберігання, а також здобу та випічку високої якості. Найкращий смак вироби з борошна мають відразу після випікання. Продукцію, яку завозять з інших регіонів не завжди може мати необхідну свіжість. Виробники, коли везуть продукцію з інших регіонів, часто додають у неї різні консерванти та розпушувачі для більш тривалого зберігання, що негативно позначається на здоров'ї людини.

Дослідження проведені в аналітичному розділі засвідчили, що підприємство у своїй діяльності дотримується традиційних технологій виробництва, без додавання хімічних розпушувачів та консервантів, що дозволяє виробляти продукцію з улюбленим смаком та високої якості. Разом з тим, недостатньо активно проводиться рекламна та інформаційна робота. Керівництву ТОВ «Золотий коровай» слід більше працювати над своєю рекламою та піаром, аби зробити продукцію впізнаваною серед жителів міста. Традиції і якість є головними конкурентними переваги і це необхідно доносити до споживачів, необхідно інформувати, що вироби «Золотого короваю» можуть бути дорожчими за рахунок саме натуральності, а також більше співпрацювати з маркетами й магазинами та розгалужувати систему власних точок.

Сьогодні популярними є різноманітні кав'ярні. Враховуючи широку номенклатуру продукції, яку виготовляються на ТОВ «Золотий коровай», підприємству доцільно розвивати комерційну діяльність у напрямку створення власної збутової мережі та відкриття кав'ярень. Практично весь спектр виробів, які замовляють відвідувачі в кав'ярні виготовляє саме підприємством. Це дозволить не лише отримати додаткове джерело доходу, збільшити обсяги продажу продукції підприємства, але й посилити інформування та рекламування власних торгових марок.

Відкриття власних кав'ярень це не лише задоволення щоденних потреб найширшого кола споживачів завдяки різноманітному асортименту і високій

якості хлібобулочних та кондитерських виробів, але й просування власної продукції, формування позитивного сприйняття та іміджу продукції підприємства на місцевому ринку. Такі кафе пропонується для усіх відвідувачів, які зможуть як перекусити завдяки широкому вибору смачних та корисних виробів ТОВ «Золотий коровай», так і відпочити за смачною кавою чи чаєм та різною випічкою, печивом, смаколиками. Для відкриття одного кафе обсяг потреба в початкових інвестиціях становить 812,7 тис. грн (таблиця 3.5). Ці кошти необхідні для виконання ремонту в приміщенні, встановлення меблів, оформлення в фірмовий стиль та кольори підприємства залу, а також на рекламування. Придбання приміщень на початковому етапі не планується.

Таблиця 3.3

### Потреба в інвестиціях для відкриття кав'ярні

Показник	значення
Витрати на ремонт, тис. грн	460,0
Обладнання, тис. грн	434,6
Матеріали, тис. грн	73,1
Реклама, тис. грн	15,0
Всього витрат, тис. грн	982,7

Джерело: власні розрахунки.

За даними консалтингової компанії Pro-Consulting в Україні споживання кави стрімко зростає. Основним сегментом зростання є саме спеціалізовані кав'ярні, кафе, точки продажів напоїв на виніс. Швидко розвивається і ринок додаткових послуг кав'ярень. Змінюються смаки та уподобання споживачів. Прослідковується тенденція, коли зі зростанням купівельної спроможності збільшується кількість відвідувачів кафе [28]. Дійсно зростаючий попит на послуги кав'ярень стимулює інвестиційну активність, як наслідок можна спостерігати постійну появу нових закладів.

Забезпечення роботи кафе потребує наймання персоналу, витрат на оренду приміщення, оплату комунальних послуг, придбання витратних матеріалів, прибирання приміщення (таблиця 3.4). За нашими оцінками виходячи із площі приміщення кафе, кількості місць та з врахуванням придбання продукції для споживання в іншому місці середня кількість



відвідувачів на місяць може становити 3500 осіб. Середній чек щонайменше оцінюємо у 85 грн.

Таблиця 3.4

### Витрати на функціонування кав'ярні

Показник	значення
Витрати на оплату праці працівників, тис. грн	74,0
Оренда приміщення, тис. грн	50,0
Оплата комунальних послуг, прибирання приміщення, тис. грн	18,4
Витрати на матеріали, тис. грн	22,2
Всього витрат, тис. грн	164,6

Джерело: власні розрахунки.

Економічні розрахунки ефективності вкладення коштів у відкриття власної мережі кав'ярень свідчить про ефективність таких витрат (таблиця 3.5). На другий рік усі витрати, що були пов'язані з відкриттям кафе будуть повернуті. З третього року функціонування кав'ярні очікується отримання значного прибутку. Термін окупності проєкту з відкриття сучасних кав'ярень та продажу власної продукції переважно випічки, печива та інших здобних виробів становить майже 2 роки. Чиста поточна вартість на п'ятий рік досягне 1028,2 тис. грн.

Таблиця 3.5

### Розрахунок ефективності інвестицій у відкриття кав'ярні

Показник	2024 р.	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.
Обсяг інвестицій, тис. грн	982,7	–	–	–	–
Виручка від реалізації послуг, тис. грн	3570,0	3748,5	3927,0	4105,5	4284,0
Витрати на забезпечення роботи кафе, тис. грн	3025,2	3176,46	3327,72	3478,98	3630,24
Амортизаційні відрахування, тис. грн	82,92	82,92	82,92	82,92	82,92
Ставка дисконту, %	20	20	20	20	20
Грошові потоки, тис. грн	627,7	655,0	682,2	709,4	736,7
Дисконтовані грошові потоки, тис. грн	523,1	454,8	394,8	342,1	296,1
Дисконтований грошовий потік з початку експлуатації проєкту, тис. грн	-459,6	-4,8	390,0	732,2	1028,2
Дисконтовані вигоди, тис. грн	2975,0	2603,1	2272,6	1979,9	1721,6
Дисконтовані витрати, тис. грн	2521,0	2205,9	1925,8	1677,7	1458,9

Джерело: власні розрахунки.

Для фінансування відкриття кав'ярень частково залучатимуться власні кошти, а частково кошти інвесторів або кредитні кошти. Отже, за результатами

проведених розрахунків видно, що реалізація проекту є цілком доцільною, що підтверджується значеннями відповідних показників.

### **Висновки до розділу 3**

Оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності досліджуваного підприємства свідчить, що підприємству доцільно зосередитись на просуванні власної продукції на ринок. ТОВ «Золотий коровай» вбачається доцільною стратегія диференціації. Ця стратегія дозволяє запропонувати різним сегментам споживачів різну цінність за високої якості продукції та одночасно оптимізації виробничих витрат. Стратегія дозволяє диференційовано підійти до запитів різних споживачів. Це дозволить підвищити дохідність комерційної діяльності.

Для удосконалення комерційної діяльності ТОВ «Золотий коровай» пропонується ширше застосовувати канал просування продукції нульового рівня. Це зумовлено специфікою продукції (продукція з коротким терміном зберігання), орієнтацією підприємства на місцевий ринок та смакові традиції, збереження традиційних технологій та рецептур виробництва продукції. Збільшення обсягів продажу та зростання прибутковості діяльності за рахунок безпосереднього контакту зі споживачем пропонується здійснювати за рахунок розширення власної мережі кіосків та нового напрямку кав'ярень з продукцією фірми.

Аналітичні дослідження свідчать, що інвестиційний проект із відкриття кафе є доцільним. З третього року функціонування кав'ярні очікується отримання значного прибутку. Термін окупності проекту з відкриття сучасних кав'ярень та продажу власної продукції становить майже 2 роки. Чиста поточна вартість на п'ятий рік досягне 1028,2 тис. грн. Рентабельність інвестицій в перерахунку на середню дохідність інвестицій становить 20,9%.

## ВИСНОВКИ

Комерційна діяльність реалізується на ринку і є його важливою підсистемою, що націлена на збільшення доходів підприємств. Комерційна діяльність сьогодні охоплює практично усі бізнес-процеси на підприємстві за виключенням процесу виробництва продукції та надання послуг. Незважаючи на те, що комерційна діяльність має багато спільного з торгівлею варто виділяти комерційну функцію серед інших у сфері товарно-грошових відносин.

Звертаючи увагу на зміст комерційної діяльності можна стверджувати, що це діяльність, яка спрямована на організацію та управління процесами купівлі-продажу товарів, задоволення попиту споживачів й забезпечення прибуткового господарювання. Комерційна діяльність з однієї сторони регулюється ринковим середовищем, а з іншої через систему комерційної діяльності забезпечується розподіл та перерозподіл обмежених природних ресурсів, матеріальних засобів та капіталу.

Залежно від учасників, які беруть участь у здійсненні комерційної угоди виділяють комерцію в корпоративному секторі та на споживчому ринку. Якщо підприємства купують у інших компаній – це одна форма торгівлі, якщо споживачі купують у компаній – інша форма. Існує багато відмінностей при організації комерційної діяльності в секторах b2b, b2c, b2g. Багато підприємств фактично поєднують дві перші моделі комерційної діяльності. Модель b2b2c передбачає здійснення комерційної діяльності щодо придбання необхідних факторів виробництва, матеріалів чи товарів та після виробництва продукції організації та управління оптового продажу продукції й постачання на роздрібний ринок.

ТОВ «Золотий коровай» створений у 2012 р. на базі Хлібзаводу № 3. Історія функціонування підприємства налічує вже більше 100 років і за час існування отримало не лише великий досвід роботи на ринку, але і дозволяє простежити історію виготовлення хлібобулочних виробів від самого початку до сьогодні. Підприємство зазнавало кілька етапів модернізації протягом періоду свого існування.

Підприємство займається виробництвом різних видів хліба, булок, здобних виробів, коржів та іншої випічки. Найменувань виробів майже пів сотні. Підприємство у своїй діяльності дотримується традиційних технологій виробництва, без додавання хімічних розпушувачів та консервантів, що дозволяє виробляти продукцію з улюбленим смаком та високої якості.

ТОВ «Золотий коровай» поставляє продукцію на ринок м. Житомира та інші населені пункти області. У 2020–2022 рр. підприємство отримало збиток від господарської діяльності у зв'язку з нераціональними адміністративними витратами, витратами на збут та іншими загальногосподарськими витратами. Рівень збитковості досить значний і у 2022 р. становив -31,42 %. Вбачається доцільним прийняття рішень щодо виходу зі складного фінансово-економічного стану.

Дослідження показників ділової активності, ліквідності платоспроможності свідчить, що підприємство відчуває значні проблеми при розрахунках з постачальниками ресурсів та послуг. Підприємство не спроможне оперативно розраховуватися за короткостроковими зобов'язаннями. Підприємство значно залежне від зовнішнього капіталу. Значна частина оборотних засобів сформована за рахунок позикових коштів. Підприємство фінансово нестійке.

Підприємству доцільно дотримуватися стратегічних оптимальних витрат. Це стратегія, яка дозволяє врахувати принципи господарювання, яких дотримується підприємство, запропонувати певним споживачам продукт, який відповідає його бажанням та системі цінностей і одночасно оптимізувати витрати для підвищення доходності та рентабельності господарювання.

Для удосконалення комерційної діяльності ТОВ «Золотий коровай» пропонується ширше застосовувати канал просування продукції нульового рівня. Це зумовлено специфікою продукції (продукція з коротким терміном зберігання), орієнтацією підприємства на місцевий ринок та смакові традиції, збереження традиційних технологій та рецептур виробництва продукції. Збільшення обсягів продажу та зростання прибутковості діяльності за рахунок

безпосереднього контакту зі споживачем пропонується здійснювати за рахунок розширення власної мережі кіосків та нового напрямку кав'ярень з продукцією фірми.

Обґрунтування доцільності відкриття кафе з власною продукцією обумовлюється зростанням попиту з боку споживачів та послуги різноманітних закладів громадського харчування. Крім того, представлення широкої лінійки власної продукції дозволить посилити комерційну складову функціонування хлібозаводу, дозволить підприємству краще інформувати про власні переваги, рекламувати себе. Економічне обґрунтування проєкту свідчить, що інвестиції у відкриття кав'ярень мають середній термін окупності близько 2 років. Середньорічна норма рентабельності інвестицій досягає 20,9%. Приблизно за 5 років очікується подвоєння суми початкових інвестицій.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Виноградська А. М. Комерційне підприємництво: сучасний стан, стратегії розвитку : моногр. К.: Центр навч. л-ри, 2004. 807 с.
2. Комерційна діяльність : підруч. / за ред. проф. В. В. Апопія. К. : Знання, 2008. 558 с.
3. Козловський В. О., Лесько О. Й. Виробниче та комерційне підприємництво: навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ, 2018. 154 с.
4. Козловський В. О. Основи підприємництва: навчальний посібник. У 2-х частинах. [Вид. 2-ге, переробл. та доповн.]. Вінниця: ВНТУ, 2017, Ч. I 119 с.
5. Козловський В. О. Основи підприємництва: навчальний посібник. У 2-х частинах. [Вид. 2-ге, переробл. та доповн.]. Вінниця: ВНТУ, 2017. Ч. II 116 с.
6. Комерційна діяльність / [Н. О. Криковцева та ін.] К.: Центр учбової літератури, 2007. 296 с.
7. Губені Ю. Е. Підприємництво : навч. посіб. Л. : Українські технології, 2012. 568 с.
8. Гой І. В., Смелянська Т. П. Підприємництво : навч. посіб. К. : «Центр учбової літератури», 2013. 368 с.
9. Куклін О. В. Комерційна діяльність організацій: Курс лекцій: Навчальний посібник. Черкаси : Кур'єр, 2005. 324 с.
10. Грищенко І. М. Комерційна діяльність у роздрібній торгівлі. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. № 3(69). С. 103–109.
11. Крисько Ж. Л. Сутність та види комерційної діяльності підприємства. *Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє*. 2013. Вип. 18. С. 75–83.
12. Розумей С. Б., Голь А. О. Сутність та етапи комерційної діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 14. С. 498–504.
13. Комерційна діяльність : підручник / за ред. проф. В. В. Апопія. К. : Вид-во «Знання», 2008. 558 с.
14. Виноградська А. М. Комерційне підприємництво: сучасний стан, стратегії розвитку : моногр. К. : Центр навч. л-ри, 2004. 807 с.

15. Воронько-Невіднича Т. В., Кошулько А. В., Карасенко В. М. Особливості управління комерційною діяльністю аграрних підприємств. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 6(11). С. 130–134.

16. Commerce: What It Is, How It Differs From Business and Trade. *Investopedia* : website. URL : <https://www.investopedia.com/terms/c/commerce.asp>. (date available 12.10.2023).

17. Балахонова О. В. Узагальнення складових економічного потенціалу підприємства і механізм його розвитку. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2021. Т. 20, № 2(48). С. 98–115. [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2021.2\(48\).243683](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2021.2(48).243683) (дата звернення 10.10.2023).

18. Череп А. В., Ортинська О. Л. Основні аспекти комерційної діяльності підприємств. *Продуктивні сили і регіональна економіка*. 2008. №1. С. 198–203.

19. Commerce. *Optimizely* : website. URL : <https://www.optimizely.com/optimization-glossary/commerce/> (date available 12.10.2023).

20. Understanding the Different Types of Ecommerce Business Models. *Bigcommerce* : website. URL : <https://www.bigcommerce.com/articles/ecommerce/types-of-business-models/> (date available 12.10.2023).

21. 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.

22. Зварищук С. А. Комерційна діяльність підприємства як економічна категорія. *Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи* : регіональна науково-практична Інтернет-конференція студентів, аспірантів та молодих науковців. Вінниця : ВНТУ, 2024. URL : <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2018/paper/viewFile/5488/4676> (дата звернення 13.10.2023).

23. Господарський кодекс України : Кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення 13.10.2023).

24. Статут ТОВ «Золотий Коровай». / ТОВ «Золотий Коровай». Житомир : ТОВ «Золотий Коровай», 2012, 38 с.

25. Алерциані В. Житомирський хлібзавод «Золотий коровай» випускає якісний та натуральний хліб (новини компаній). *20 хвилин* : вебсайт. URL : <https://zt.20minut.ua/novini-kompanij/zhitomirskiy-hlibzavod-zolotiy-korovay-vipuskae-yakisniy-ta-naturalniy-10426795.html> (дата звернення 25.10.2023).

26. Хліб Житомира. *Facebook* : вебсайт. URL : <https://www.facebook.com/hlib.zhytomyra> (дата звернення 25.10.2023).

27. Юринець З. В. Комерційна діяльність підприємств роздрібної торгівлі. *Науковий вісник НЛТУ України. 2015. Вип. 25.7. С. 130–135.*

28. Аналіз ринку кав'ярень в Україні. 2021 рік. Pro Consulting : вебсайт. URL : <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-kofeen-v-ukraine-2021-god> (дата звернення 26.11.2023).

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

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

31. Гонський М. Д. Сутність і зміст комерційної діяльності торговельного підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України. 2011. Вип. 21.1. С. 177–182.*

32. Бабух І. Б. Теоретичні підходи до аналізу комерційної діяльності та управління нею. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 10(1). С. 23–26.*

33. Ерфан В. Й., Шерегій Р. В., Цвірчак Р. Р. Наукові і методичні основи комерційної діяльності. 2023. № 1 (61). DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2022.2\(60\).96-100](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2022.2(60).96-100)



34. Переверзева С. О. Наукові засади комерційної діяльності суб'єктів міжнародного бізнес-середовища. *Economics Bulletin*. 2022. №1. С. 126–133.
35. Бураковський В. П. Теорія міжнародної торгівлі: навч. посіб; вид. 2-е, перероб. та доп. К.: Основи, 2012. 240 с.
36. Зарічна О. В., Голубка Я.В., Молнар М. С. Теоретичні аспекти діяльності комерційних підприємств. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер. Економічні науки*. 2015. №19(14). С. 250–255.
37. Балабанова Л. В., Германчук А. М. Комерційна діяльність: маркетинг і логістика : навч. посіб. К. : ВД «Професіонал», 2004. 288 с.
38. Музичка Є. О. Оцінка ефективності управління збутовою діяльністю туристичних підприємств. *Економічний часопис-XXI*. 2017. № 11–12 (2). С. 64–67.
39. Меженська В. В., Спірна Н. С. Механізм управління комерційною діяльністю підприємства. *Бізнес-інформ*. 2019. №4. С.144–146.
40. Мазаракі А. А. Економіка торговельного підприємства : підруч. Для студентів вузів за спец.: «Економіка підприємства», «Менеджмент організації», «Менеджмент зовнішньоекон. діяльності», «Маркетинг». К.: Хрещатик, 2020. 797 с.
41. Крисько Ж. Сутність та види комерційної діяльності. *Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє*. 2020. Вип.18. С. 75–82.
42. Ігнатюк О. В., Самко І. І., Слюсаренко М. Ю., Фесик Д. С. Моделі інноваційного розвитку зарубіжних країн. *Без коріння саду не цвісти* : зб. наукових праць. Житомир: Поліський національний університет, 2022. С. 169–171.
43. Булуй О. Г., Остапчук Д. С., Шилюк Д. Ю., Русак В. В., Самко І. І. Сучасні технології управління персоналом на підприємствах. *Механізми управління розвитком територій* : зб. наук. праць у 2 ч. Ч. 2. Житомир: Поліський національний університет, 2022. С. 20–23.

## **ДОДАТКИ**