

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Факультет економіки та управління**  
**Кафедра підприємництва і торгівлі**

**ХОЛОДИЛО Марія Петрівна**

**Удосконалення комерційної діяльності  
підприємства / Improving the commercial activity  
of the enterprise**

спеціальність: 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»  
освітньо-професійна програма - «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи  
ПТБДм-21  
М. П. Холодило

---

Науковий керівник  
к.е.н., доцент Г. І. Спяк

---

Кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ **О. М. Собко**

**Тернопіль – 2022**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА</b>	
1.1. Сутність, зміст і види комерційної діяльності підприємств в умовах ринку.....	6
1.2. Система управління комерційною діяльністю виробничого підприємства.....	14
Висновки до розділу 1.....	24
<b>РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПИВОВАРНЯ «ОПІЛЛЯ»</b>	
2.1. Аналіз зовнішнього середовища функціонування товариства.....	26
2.2. Оцінка ефективності функціонування товариства.....	33
2.3. Діагностика системи управління комерційною діяльністю товариства.....	41
Висновки до розділу 2.....	47
<b>РОЗДІЛ 3. ПОКРАЩЕННЯ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПИВОВАРНЯ «ОПІЛЛЯ» В УМОВАХ ВІЙНИ</b>	
3.1. Удосконалення організаційної структури комерційних служб товариства.....	49
3.2. Напрями підвищення ефективності управління комерційною діяльністю товариства.....	58
Висновки до розділу 3.....	63
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>65</b>
<b>ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>70</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Війна в Україні спричинила руйнування інфраструктури, економічну рецесію та скорочення або втрату виробничих потужностей багатьма ринковими суб'єктами. В умовах війни, ризиків та невизначеності факторів зовнішнього середовища функціонування суб'єктів підприємництва можливе тільки за умови забезпечення прибуткової діяльності в кожному поточному періоді. У цьому зв'язку особливої актуальності набуває проблематика удосконалення комерційної діяльності підприємств, яка має за мету задоволення споживчого попиту суб'єктів ринку з ціллю отримання прибутку.

В сучасних умовах життя країни, яка воює, комерційна діяльність вітчизняних фірм є тим самим механізмом, що дозволяє економічним суб'єктам працювати, створювати валовий внутрішній продукт, наповнювати бюджет та наближати таким чином Перемогу. Особливого значення при цьому набуває необхідність розробки напрямів удосконалення окремих складових елементів системи комерційної діяльності.

**Огляд літератури з теми дослідження.** Значний внесок у розробку зазначеної проблематики, зокрема щодо дослідження теоретико-методичних аспектів організації комерційної діяльності виробничих підприємств та побудови ефективних систем управління такою діяльністю, зробили ряд вітчизняних та зарубіжних вчених. До них, зокрема, належать В. В. Апопій, І. Б. Бабух, С. Бір, А. М. Виноградська, Н. О. Криковцева, С. Б. Розумей, А. Сотник, А. В. Череп та інші. Разом з тим не до кінця дослідженими залишаються методичні аспекти оцінки ефективності управління комерційною діяльністю виробничих структур, перспективні напрями та механізмів покращення такої діяльності.

**Метою роботи** є обґрунтування напрямів удосконалення комерційної діяльності виробничих підприємств в Україні в умовах війни.

Завдання дослідження в рамках визначеної мети розкривають логіку роботи та відображають її основні складові. **Завданнями дослідження є:**

- охарактеризувати теоретичні засади організації комерційної діяльності виробничого підприємства;
- дослідити систему управління комерційною діяльністю виробничого підприємства;
- здійснити аналіз зовнішнього середовища функціонування ТОВ «Пивоварня «Опілля»;
- дати оцінку ефективності функціонування товариства;
- провести діагностику системи управління комерційною діяльністю пивоварні;
- сформулювати рекомендації щодо удосконалення організаційної структури комерційних служб товариства;
- визначити напрями підвищення ефективності управління комерційною діяльністю ТОВ «Пивоварня «Опілля».

**Об'єктом дослідження** є комерційна діяльність ТОВ «Пивоварня «Опілля».

**Предмет дослідження** є теоретико-методичні та практичні засади удосконалення комерційної діяльності товариства.

**Методи дослідження.** Досягнення поставленої в роботі мети забезпечується використанням ряду методів наукового дослідження. До них слід віднести, в першу чергу, емпіричні методи, метод аналізу та синтезу (при вивченні теоретичних аспектів комерційної діяльності виробничого підприємства), метод порівняльного аналізу (в процесі оцінки діяльності підприємств пивоварної галузі України), метод абстрагування тощо. Основним методом, що застосовується в роботі, є метод економічного аналізу, який використовується в процесі оцінки ефективності комерційної діяльності досліджуваного підприємства.

**Наукова новизна** отриманих результатів полягає в теоретичному обґрунтуванні та вирішенні комплексу питань, що стосуються удосконалення комерційної діяльності виробничих підприємств, зокрема:

- на підставі аналізу різних підходи до визначення категорії «комерційна діяльність» дана їх критична характеристика та наведено авторське визначення дефініції «комерційна діяльність»;
- охарактеризовано основні процеси комерційної діяльності підприємства з позицій системного підходу;
- визначено та обґрунтовано перелік ключових елементів маркетингової стратегії як однієї з основних комерційних стратегій підприємства;
- виокремлено напрямки підвищення ефективності управління комерційною діяльністю виробничого підприємства в умовах війни, до яких, зокрема, належать - впровадження в організаційну структуру управління комерційною діяльністю підприємства відділу маркетингу, розвиток поряд з розгалуженою мережею дистрибуції напрямку електронної комерції, налагодження і оптимізація логістичних потоків підприємства.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в можливості використання в практичній діяльності пивоварні «Опілля» рекомендацій автора щодо удосконалення організаційної структури комерційних служб товариства.

**Структура кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки та перелік використаних джерел. Загальний обсяг роботи складає 75 сторінок, робота містить 10 таблиць, 9 рисунків, перелік використаних джерел включає 68 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Сутність, зміст і види комерційної діяльності підприємств в умовах ринку

В умовах стрімкого розвитку ринкової економіки суттєвих змін зазнають усі напрямки діяльності виробничого підприємства, проте найбільшим трансформаціям піддається його комерційна діяльність. Така тенденція зумовлена впровадженням інновацій в сферах технологій виробництва продукції, прогресивних інструментів маркетингу, логістики, комерційних ІТ технологій тощо.

Ефективно організована власна збутова діяльність підприємства створює підґрунтя до підвищення результативності його роботи, ступеня конкурентоспроможності, піднесення іміджу на ринку, що в свою чергу, впливає на рівень зайнятості населення, доходів та якість життя.

Комерція – (з лат. *commercium*) означає «торгівля». Поняття «комерційна діяльність» з'явилося в Україні одночасно з такими поняттями як «ринок», адже ринкова економіка – це економіка вільного бізнесу, коли можливості розвитку отримують усі комерційні процеси та відносини обміну.

Дослідження представлених точок зору науковців у сучасній економічній літературі щодо поняття «комерційна діяльність» взаємодоповнюють одна одну, а в певних аспектах протирічать, проте розглядається значною мірою не враховуючи принципу системності. Ряд авторів ототожнюють комерційну діяльність з підприємницькою, інші ж визнають, що комерційна діяльність ширша, ніж підприємницька чи навпаки. У таблиці 1.1 представлено трактування поняття «комерційна діяльність» різними вченими.

Таблиця 1.1

## Підходи до визначення категорії «комерційна діяльність»\*

№	Автор	Визначення комерційної діяльності
1.	А. Мазаракі	«посередницька діяльність, спрямована на задоволення споживчого попиту шляхом купівлі-продажу товарів і послуг з метою отримання прибутку» [34, с. 27].
2.	В. Апопій	«спосіб реалізації комерційних процесів як послідовного виконання операцій, що забезпечують організаційні, економічні, соціальні, правові аспекти товарно-грошового обміну» [1, с. 121].
3.	Багрова І.В., Редіна Н.І., Власюк В.Є., Гетьман О.О.	«Товарно-грошовий обмін, в процесі якого товари від постачальника переходять у власність торгового підприємства з орієнтацією на потреби ринкового попиту» [3, с. 7].
4.	Гарвардська школа управління комерційною діяльністю	Гармонійне поєднання отримання прибутку підприємством та задоволення вимог споживачів (1958 р.).
5.	О. Русева, А. Балан	«особливий вид діяльності, що охоплює обмін матеріальними цінностями і послугами, торговельні операції з придбання матеріально-технічних ресурсів і реалізації продукції» [55, с. 3].
6.	А. Виноградська	«господарсько-торговельна діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання у сфері виробництва і товарного обігу, спрямована на реалізацію продукції виробничо-технічного призначення і продуктів масового споживання, а також допоміжна діяльність, яка забезпечує їх реалізацію шляхом надання відповідних послуг» [11, с. 36].
7.	А. Череп	«ініціативна самостійна діяльність громадян та їхніх об'єднань, спрямована на отримання прибутку» [66, с. 200].
8.	З. Варналій	«діяльність безпосередньо реалізується організаціями, підприємствами, юридичними, а також фізичними особами, які здійснюють підприємницьку діяльність без створення юридичної особи, забезпечує операції обміну між господарюючими суб'єктами на ринку товарів і послуг. Вона здійснюється у відповідності до законодавства, правовими та нормативними актами» [9, с. 78].
9.	Господарський кодекс п. 1 ст. 42 глави 4	«систематична, самостійна та ініціативна господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарської діяльності (підприємцями) з метою отримання економічних та соціальних результатів та одержання прибутку» [17].
10.	С. Філіпова	«Процес трансформації інноваційної розробки в інноваційний продукт, що характеризується певними перевагами та корисністю для споживачів, здатний забезпечити постійний рівень попиту з метою одержання довготривалого економічного ефекту» [63, с. 49].
11.	Дахно І. І.	«Оперативно-організаційна діяльність по здійсненню операцій обміну товарно-матеріальних цінностей в цілях задоволення потреб населення і отримання прибутку» [20, с. 40].

\*Примітки: сформовано автором на основі аналізу літературних джерел

Крім того, комерційну діяльність інтерпретують в різних аспектах. Частково вона розглядається як функція торгівлі, першорядною метою якої є отримання швидкого і максимального прибутку, а з іншого боку, як філософія чи окрема концепція економічної науки.

В таблиці подано основні та найбільш вживані позиції, пов'язані з трактуванням поняття «комерційна діяльність». Загалом слід зауважити, що думки науковців в цьому плані різняться між собою і це пов'язано з обранням для означень різних базових ознак. До прикладу, якщо головною характеристикою комерційної діяльності обрати її законодавче підґрунтя, то вона розглядається як самостійна діяльність. Якщо враховувати сутнісний зміст з позиції здійснення, то комерційна діяльність являє собою процес з певними ознаками. А коли формувати означення з урахуванням мети, то слід розмежувати його зміст з урахуванням виконавців і споживачів її результатів. У першому випадку в основу покладається процес, а у другому – його результат (рис. 1.1).

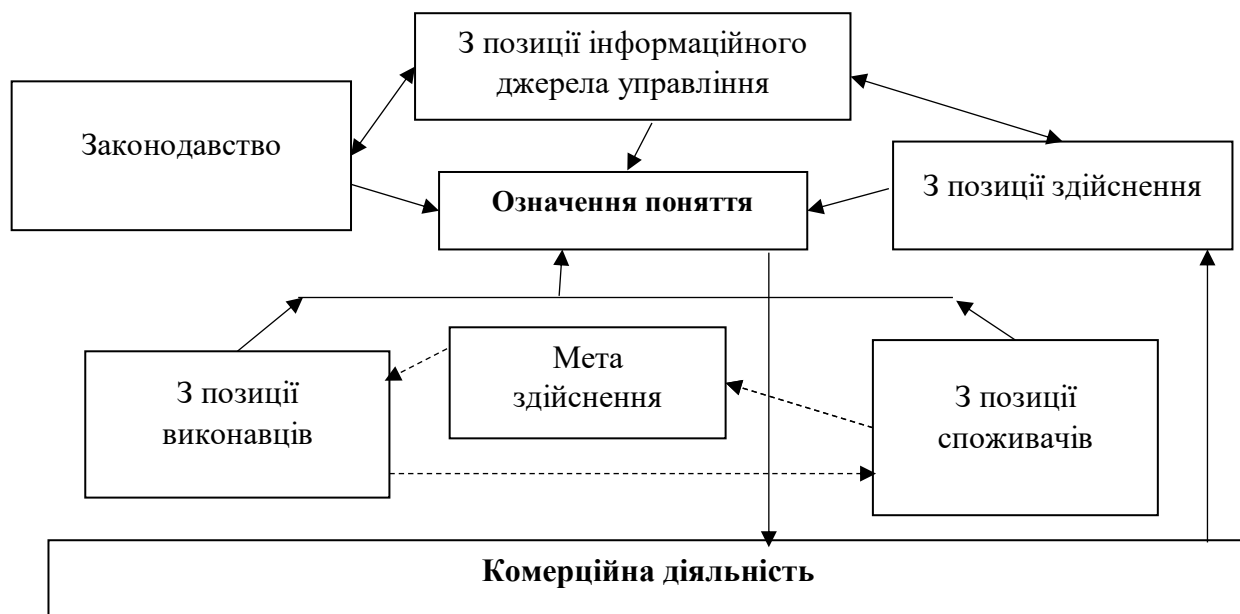


Рис. 1.1. Основні чинники впливу на означення поняття «комерційна діяльність»

Примітка. Узагальнено автором



Специфіка такого різноманіття означень вказує на різносторонність комерційної діяльності, включення у неї багатьох елементів, наявність багатьох складових і учасників (рис. 1.2). Окрім цього, вагомим чинником формулювання означення є врахування мети здійснення комерційної діяльності.

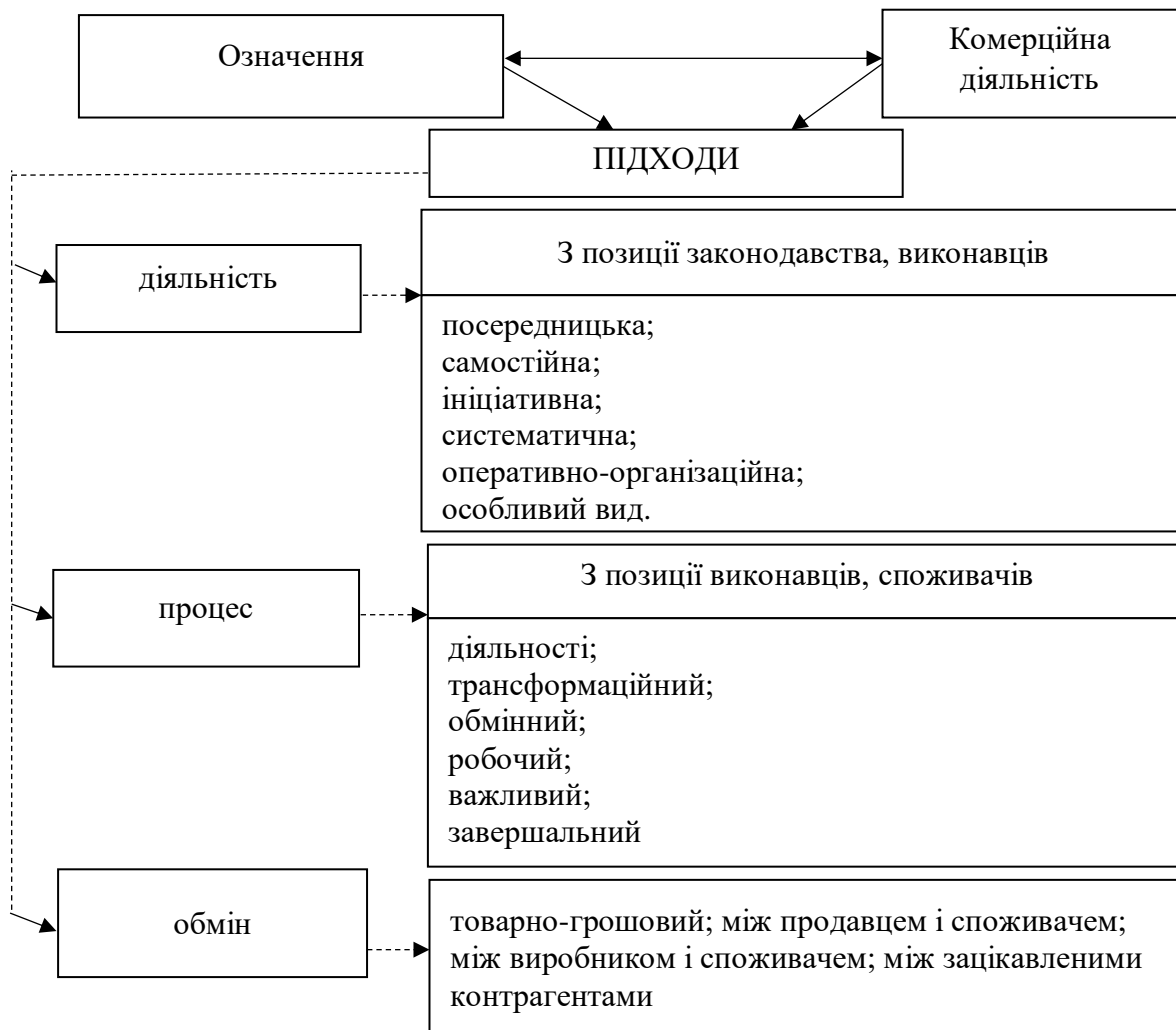


Рис. 1.2. Основні позиції щодо означення поняття «комерційна діяльність»

Примітка. Узагальнено автором

З позиції власного бачення, на основі узагальнення різноманітних підходів авторів до визначення поняття «комерційна діяльність» пропонуємо розглядати її як діяльність, яка в умовах конкурентного середовища включає в себе сукупність організаційних і управлінських процесів, спрямованих на здійснення товарно-грошових обмінів для задоволення попиту споживачів та забезпечення

досягнення підприємством ефективного функціонування на ринку. Відповідно, основна мета комерційної діяльності формує її завдання, до яких належать:

- встановлення господарських і партнерських відносин із суб'єктами ринку;
- досліджування джерел закупівлі продукції (робіт, послуг);
- узгодження зв'язків виробництва зі споживанням продукції, орієнтованих на потреби покупців (асортимент, обсяг продукції);
- купівля та продаж продукції (робіт, послуг) з урахуванням конкурентного оточення;
- розширення і перспективний розвиток цільових ринків;
- скорочення операційних витрат, пов'язаних із купівлею-продажем продукції тощо.

Таке формулювання не звужує сутності поняття тільки стосовно сфери торгівлі, а вирізняє комерційну функцію з-поміж інших у товарно-грошовому обігу, крім того, передбачає розгляд комерційної діяльності як цілісного системного явища у тісному взаємозв'язку всіх її елементів та функцій.

Під функціями комерційної діяльності розуміють перелік певних необхідних дій в процесі обміну, які повинні здійснюватися з метою досягнення визначених комерційних цілей. На думку проф. В. В. Апопія система комерційної діяльності виконує шість основних функцій:

- 1) фінансового забезпечення;
- 2) матеріально-технічного забезпечення;
- 3) інформаційного забезпечення;
- 4) закупки товарів;
- 5) найму робочої сили;
- 6) продажу (збуту) товарів і послуг як власне комерційної функції [1, с. 241].

Кожна з них є об'єктивною, оскільки обумовлена різноманітними обставинами життєдіяльності підприємств і в основі кожної функції є обмінні зв'язки. Так, «фінансова – пов'язана із взаємовідносинами даного підприємства

з представниками ринку капіталів, матеріально-технічна – ринку засобів виробництва, закупка товарів – ринку продавців, найм робочої сили – ринку праці, продаж продукції, послуг – з покупцями. Економічний зміст функцій не є однаковим: частина з них спрямована на створення необхідних умов для досягнення головної мети комерційних підприємств – отримання прибутку. Вони пов'язані з купівлею капіталу, матеріально-технічних засобів, праці, інформації, товарів. Інші є обов'язковими діями в процесі обміну – продаж (збут) продукції і послуг забезпечує відшкодування витрат, які супроводжують виконання кожної функції, й отримання необхідного прибутку» [1, с. 149].

Системний підхід до комерційної діяльності передбачає її розгляд як більш ширшого поняття, ніж комерційна функція, тобто діяльності, що включає процеси, які пов'язані зі зміною форм вартості, інакше кажучи з купівлею і продажем товарів. Основні процеси комерційної діяльності подано на рисунку 1.3.

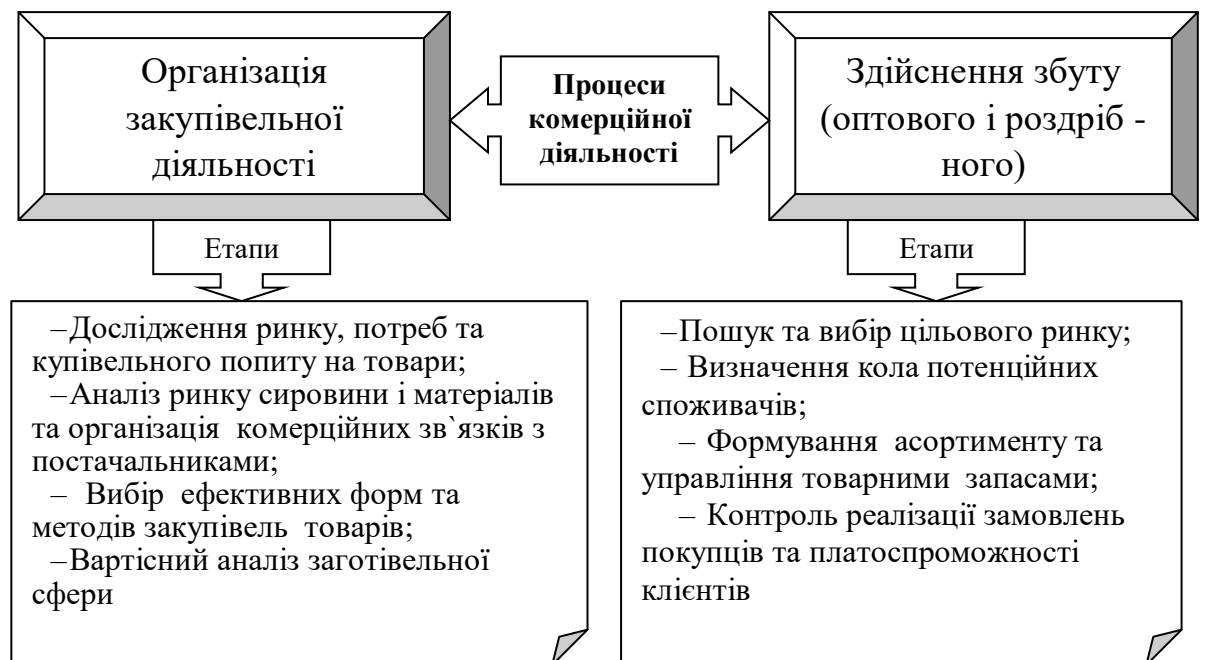


Рис. 1.3. Процеси комерційної діяльності

Примітка. Узагальнено автором на основі чинної практики

Як видно з рисунку, комерційна діяльність підприємства об'єднує два послідовних процеси, яким відповідають конкретні дії. При здійсненні першого,

підприємства повинні керуватись свободою ціноутворення, ініціативою та підприємництвом, рівноправністю партнерів в торговельних взаємовідносинах, зважати на економічну відповідальність при закупівлі матеріалів та сировини, вміти відібрати економічно вигідного постачальника, враховуючи високу конкуренцію. На думку німецького вченого П. Вінкельмана, «важливим елементом на етапі закупівельної діяльності є виявлення взаємозв'язку підприємства і його постачальників. Для цього використовують метод визначення відносної сили підприємства та постачальників, який показує співвідношення частки постачальника в обороті підприємства і частки підприємства в обороті клієнта. Між підприємством і його постачальниками, залежно від ступеня їх взаємозв'язку, може спостерігатися як інтеграція, так і конкуренція. У разі монополізму постачальника на певному ринку підприємство може потрапити у часткову або повну залежність від них. Внутрішня та взаємна конкуренція спостерігається між рівноцінними за масштабами й обсягами діяльності підприємствами» [68]. Таким чином, у даних стосунках найкращою ситуацією є інтеграція, тобто великий взаємозв'язок між постачальником і підприємством.

Закупівлі матеріально-технічних ресурсів передують ґрунтовне дослідження ринку сировини та матеріалів, динаміки цін, витрат на доставку, можливості заміни одних матеріалів, тощо. В результаті, складається план закупівель матеріально – технічних ресурсів, проводиться закупівля та розрахунки з постачальниками. Заключним етапом цього процесу є здійснення вартісного аналізу заготівельної сфери методом системного дослідження функцій кожного виду сировини з метою мінімізації витрат на всіх етапах виробництва при досягненні високої якості.

Завершальною стадією комерційної діяльності є процес продажу продукції. Варто відмітити, що в країнах з розвинутою ринковою економікою частка збутових операцій, які беруть на себе виробничі підприємства, постійно збільшується. Чимало підприємств створюють особисті канали збуту, приміром,

фірмові магазини, інтернет-продажі із залученням різних соціальних мереж, розподільчі осередки тощо.

В науковій літературі та практиці торгівельної діяльності щодо цього з'явилося нове поняття електронна комерція. В останні роки це явище, особливо в умовах пандемії, набуло особливого поширення та активно досліджується науковцями з позиції обліку, оподаткування, розвитку систем електронних платежів тощо.

За чинним законодавством України «електронна комерція – це відносини, спрямовані на отримання прибутку, що виникають ... при здійсненні обміну дистанційно з використанням інформаційно-телекомунікаційних систем...» [47].

З огляду на таке означення – це комерційна діяльність (адже йдеться про отримання прибутку), яка включає надання практично усього, що необхідне для забезпечення потреб людини і суб'єктів господарювання. Варто визнати, що зважаючи на сучасний рівень комп'ютеризації, Інтернет і інші умови, у такого виду комерційної діяльності є майбутнє і швидкий розвиток.

Окрім цього, оскільки користувачами такого роду послуг зазвичай є особи працездатного віку та молодь, то попит на них достатньо великий. Треба вказати ще на такий основний позитивний момент, як висока прибутковість при незначних вкладеннях, а також порівняно нижчі ціни для споживачів. Також великим плюсом є можливість вести таку діяльність завдяки інтернету на значних територіях, включаючи світові масштаби.

Як бачимо, комерційна діяльність – це широке та ємне поняття, для якого характерна наявність багатьох елементів і складових. З огляду на це, в сучасних умовах розрізняють багато видів такої діяльності.

З огляду на це, узагальнюючи проведений моніторинг літературних джерел, а також практику функціонування досліджуваного підприємства, можемо виокремити два основні види комерційної діяльності: постачання (стосується сировини і матеріалів для виробничих цілей) і збут (стосується готової продукції). Від ефективності, оперативності та рівня організації цих

видів комерційної діяльності повною мірою залежить його загальна результативність.

Тому важливо належним чином організувати управління комерційною діяльністю, якісно її спланувати та організувати, щоб підприємство отримувало прибуток і було конкурентоздатним учасником на ринку.

## **1.2. Система управління комерційною діяльністю виробничого підприємства**

Комерційна діяльність виробничих підприємств на сучасному етапі, що характеризується високою конкуренцією, глобалізацією ринку, інтеграційними процесами торгівлі та появою нових її форматів, зазнає постійних трансформацій відповідно до динамічних змін потреб і вимог ринку. Щоб зайняти свою нішу в економіці і частку на ринку, а тим більше утримувати і зміцнювати її, підприємствам доводиться прикладати максимум зусиль. Без створення системи ефективного управління комерційною діяльністю досягти цього практично неможливо.

Використання теоретичних засад управління комерційною діяльністю, які ґрунтуються на законах ринкової економіки, та їх прикладне застосування створюють можливість працівникам, відповідальним за комерцію, регулювати господарські взаємозв'язки між постачальниками і споживачами товарів, націлюючи виробників на виготовлення товарів з урахуванням купівельних потреб, а також передбачати і мінімізувати комерційні ризики. Необхідним аспектом управління є використання системного підходу до вирішення ринкових проблем, який спрямований на активізацію комерційної діяльності з використанням більш досконалих методів торговельної діяльності на засадах принципів і елементів маркетингу.

Особливістю переорієнтації комерційної діяльності виробничих підприємств на маркетинг є посилення ролі ринкових важелів, націленість як виробничої, в т.ч. постачання, так і торговельної діяльності (збуту) на ґрунтовне дослідження й найбільш ефективно задоволення потреб і запитів конкретних покупців. Тому важливим є комплексне дослідження ринку сировини і товарів, аналіз комерційної інформації, доцільності міжгосподарських взаємозв'язків, оцінка ефективності кожної торгової угоди підприємства і його комерційної діяльності загалом. Таке дослідження дає змогу приймати правильні управлінські рішення, формувати реальні стратегічні плани розвитку, отримувати хороші фінансові результати.

Наступною особливістю комерційної діяльності в сучасних умовах є обрання тої чи іншої базової концепції. До прикладу, зараз надзвичайно популярною є маркетингова концепція. Концепція маркетингу, вибрана підприємством, впливає на методи, за сприянням яких, досягають мети виробництва і збуту продукції. Інтегруючи функції маркетингу в систему управління підприємством створюються сприятливі умови для більш ефективної збутової діяльності з врахуванням ринкової ситуації [32]. В таких умовах першочерговим завданням є задоволення потреб і вимог споживачів, а не продуцента товару, тому виробник стає активним учасником збуту завдяки тісній взаємодії з торговельними організаціями, приділяючи велику увагу підвищенню кваліфікації своїх працівників-маркетологів, сміливіше впроваджуючи маркетингові інновації, поєднані з впровадженням нових або вдосконалених рішень щодо продукту, ціни, політики просування, або навіть моделі управління бізнесом, що є результатом змін у маркетинговій стратегії.

Управління комерційною діяльністю не можна відособити від системи управління усім підприємством, яке повинно виконувати ще й функції, пов'язані з технологічною, економічною, фінансовою і торговельною діяльністю. Це також специфічна особливість організації управління комерційною діяльністю. Отже, в побудові структури управління комерційною діяльністю слід

враховувати взаємодію і підпорядкованість усіх складових елементів, структурних підрозділів, що утворюють цілісну систему, створення, а потім удосконалення умов, які вони формують, збільшення ефекту співпраці, розробку практичних пропозицій з вдосконалення управління комерційною діяльністю.

При формуванні організаційної структури комерційних служб, підприємство повинне враховувати такі аспекти як визначення місця в структурі управління, тобто встановлення співпідпорядкованості функцій, а також розподілення функцій між окремими підрозділами і працівниками.

Варто зауважити, що модель комерційних служб, яку підприємство буде застосовувати залежить, в першу чергу, від основного виду діяльності, від того, чи реалізує воно оптову чи роздрібну торгівлю товарами, чи є продуцентом, чи надає послуги, чи виконує роботи тощо. Втім, такі особливості не мають впливу на означення елементів організації управління комерційною діяльністю, які, можна сказати, є стандартними для більшості підприємств (рис.1.4.).

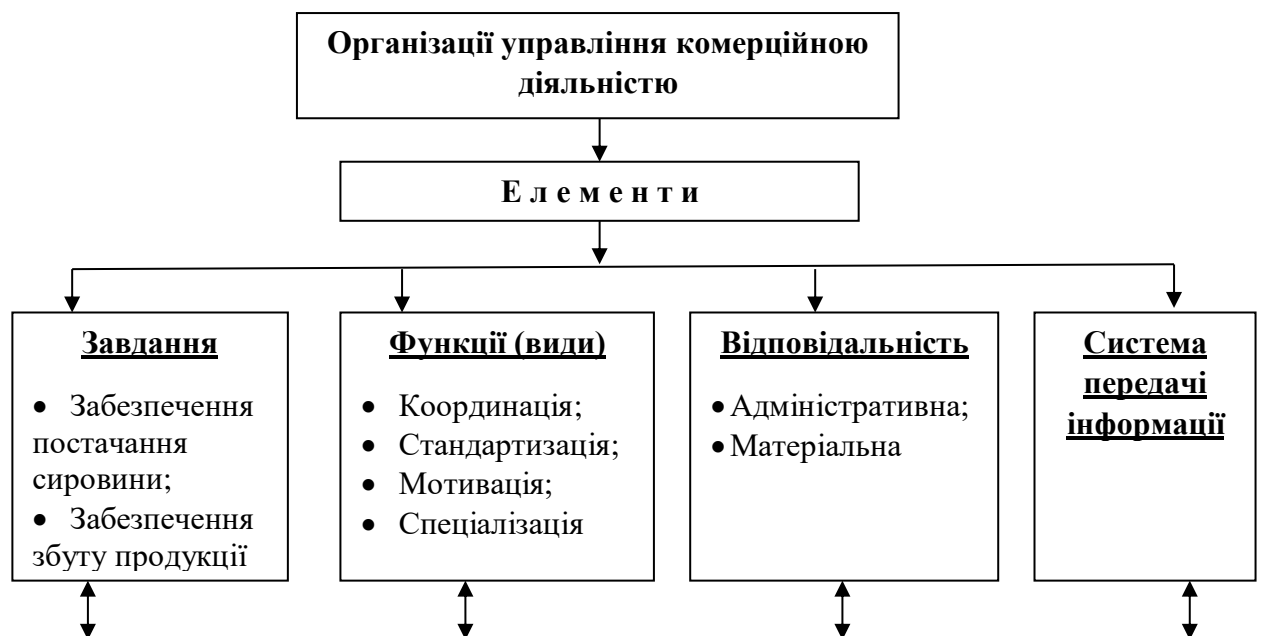


Рис. 1.4. Організація управління комерційною діяльністю

Примітка. Узагальнено автором на основі чинної практики

Як видно з рисунку, центральне місце в організації управління комерційною діяльністю займають функції. З огляду на це, їх варто розглянути більш детально. Функція координації в системі управління комерційною



діяльністю реалізується в сучасних умовах з дотриманням певних вимог. В першу чергу, вона базується на взаємному узгодженні і контролі процесів та суб'єктів управління. В переважній більшості при цьому дотримуються управлінської ієрархії. Вона передбачає доведення завдань з верхніх рівнів та виконання і звітування з нижніх.

Наступною важливою вимогою є стандартизація. У випадку управління комерційною діяльністю - це стандартизація праці та її результатів. Стандартизація уможливорює зменшення точок дотику і контролю при управлінні, що має суттєвий вплив на оперативність виконання поставлених завдань [37].

Мотивація спрямована на стимулювання якісного та оперативного виконання поставлених завдань і включає різних мотиваторів (преміювання, соціальні пакети, системи знижок на продукцію тощо). В сучасному динамічному суспільстві окрім матеріального позитивне значення має моральне стимулювання, яке реалізується у формі різного роду відзнак за професійні успіхи. До прикладу досліджуване нами підприємство бере участь в регіональних та всеукраїнських конкурсних заходах, за результатами яких, воно було відзначено в номінації «Бренд року». Такі відзнаки позитивно позначаються на результатах діяльності та настроях працівників. В кінцевому підсумку це створює позитивний імідж і статус підприємства та сприяє зміцненню його позицій на ринку.

Притаманною для виробничих підприємств функцією управління комерційною діяльністю є спеціалізація комерційних процесів, при якій за допомогою відповідних критеріїв відбувається поділ праці [66]. На першому рівні спеціалізація проводиться у відповідності до основних завдань (напрямків) комерційної діяльності: спеціалізація процесів постачання сировини; спеціалізація процесів збуту. Це, так звана спеціалізація по вертикалі. Другий її рівень полягає у формалізації дій та поведження працівників комерційного підрозділу безпосередньо на робочому місці, що регулюються посадовими

інструкціями, тобто обмеження свободи функціонування працівника шляхом суворої регламентації дій у всіх можливих ситуаціях.

Поряд зі спеціалізацією комерційних підрозділів підприємства за виконуваними функціями, при широкому асортименті продукції можлива так звана товарна спеціалізація, за якої комерційні підрозділи, чи робочі місця згруповані за видами продуктів чи товарів, та за умови великої кількості покупців – спеціалізація за групами покупців. Такий підхід до спеціалізації має свої переваги і недоліки. Перевага виражається у звільненні працівників від вирішення низки спеціальних питань, а надто у зниженні потреби у фахівцях широкого профілю, а недоліком є зосередження працівників суто на своїх функціях, що блокує можливість більш широкого і масштабного бачення перспектив діяльності підприємства як системи.

Удосконалення виробничих процесів давно не є новою темою, однак оптимізація управлінських функцій збуту продукції та формування єдиного механізму управління збутовою діяльністю вимагають наукового дослідження та всебічного обґрунтування. Нерідко підприємства більш зосереджуються на виробництві продукції, недооцінюючи значення збуту продукції. Однак, варто зазначити, що прибуток підприємства залежить не від кількості виробленої, а від кількості реалізованої продукції. Без сумніву, серйозним залишається питання якості продукції, а втім ринок з його високою конкуренцією змінює пріоритетність на користь впорядкованої та ефективно налагодженої збутової діяльності підприємства. На думку К. Глазкової «серед причин, що обумовлюють зростання значущості збутової діяльності, слід назвати такі: переміщення ключових управлінських рішень у збутові ланки, підвищення значення маркетингових методів конкуренції в боротьбі за покупця, раціоналізація збутових процесів, проблеми ефективного функціонування підприємств у довгостроковій перспективі» [16, с. 102].

Ефективність управління комерційною діяльністю в значній мірі залежить від правильно вибраної стратегії підприємства. Багато досліджень показують,

що компанії, які формують і реалізують стратегію в довгостроковій перспективі, працюють набагато краще. Стратегічний план базується на прогнозах і тенденціях, які мають відбуватися в навколишньому середовищі. Підприємства, які його впроваджують, мають змогу більш ефективно підготуватися до умов, що змінюються. Великі корпорації мають окремі організаційні підрозділи, які займаються стратегічним управлінням. Керівництво створює довгострокові плани розвитку, виживання та модернізації всього підприємства. Окремі функціональні зони (маркетинговий, виробничий або фінансовий відділи) беруться за формулювання власних стратегічних планів і встановлюють цілі, які мають бути досягнуті в межах чітко визначеного часового горизонту. Весь процес формування стратегії у великій організації досить формальний. З цієї причини дрібні підприємці часто відмовляються від планів на майбутнє. Вони працюють тут і зараз, не турбуючись про завтра. Однак слід враховувати, що планування є важливим, особливо коли підприємство прагне досягти успіху спочатку на місцевому рівні, потім на національному, а потім на міжнародному.

В економічній літературі це поняття визначається різними способами. Найпростіше стратегію можна визначити як довгостроковий план, що містить основні цілі та завдання організації, напрямки дій, розподіл коштів, необхідних для досягнення визначених цілей [60]. Таким чином, стратегія компанії – це документ, який вказує на те, чого компанія має досягти в майбутньому, як це буде реалізовано та які ресурси будуть необхідні для успіху всього починання. В результаті дослідження цього питання нами було визначено і охарактеризовано ключові елементи у розробці маркетингової стратегії компанії (табл. 1.2.).

Система збуту, визначена маркетинговою стратегією компанії безпосередньо впливає на фінансову стійкість підприємства. Її функціонування визначає розмір і рентабельність продажів, а в кінцевому підсумку і величину прибутку. Ефективна комерційна діяльність залежить від раціональної

побудови комерційних служб підприємства (відділів збуту, маркетингу і матеріально-технічного забезпечення) і їх взаємодії.

Таблиця 1.2

## Ключові елементи розробки маркетингової стратегії\*

	<b>Зміст</b>	<b>Завдання</b>
Ринок і товарна стратегія	Визначення ринку та товарної стратегії, яке має відповідати на питання: на яких ринках (і в якому обсязі), з якими продуктами (портфель продукції), на кого (сегментація клієнтів і пропозиція цінності) і як (модель розподілу) повинні зосередити зусилля	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Аналіз конкурентного середовища та внутрішньої діяльності організації,</li> <li>• Оцінка конкурентної позиції компанії,</li> <li>• Оцінка цінності, яку компанія пропонує клієнтам (модель доданої вартості клієнта),</li> <li>• Ринкові цілі, сегментація ринку, вибір цільових груп клієнтів і ранжування сегментів,</li> <li>• Ціннісна пропозиція для цільових груп на основі стратегічних відмінностей,</li> <li>• План продажів з розбивкою за товарними групами та клієнтами,</li> <li>• Підтримка та контроль за реалізацією маркетингової стратегії</li> </ul>
Управління ринком і дистрибуцією	Детальний план дій щодо вибору місця (ринків / регіонів) збуту, партнерів - дистриб'юторів і всіх інших заходів і рішень, пов'язаних з розповсюдженням продукції	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Карти розподілу, центри попиту та оцінка їх привабливості</li> <li>• Схема системи розподілу,</li> <li>• Вибір дистриб'юторів / партнерів для реалізації стратегії продажів,</li> <li>• Вибір каналів розподілу на основі критеріїв попиту та маржі, політика розподілу,</li> <li>• Торгова політика та пов'язана з нею цінова політика (в залежності від каналу збуту)</li> </ul>
Управління продажами	Постановка оперативних і тактичних цілей продажів, моніторинг виконання поточного плану, планування та управління ресурсами, необхідними для постійної підтримки продажів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оцінка ефективності відділу продажів (бенчмаркінг),</li> <li>• Вибір цільових сегментів споживачів та їх ранжування,</li> <li>• Карти продаж та оцінка купівельного потенціалу,</li> <li>• Розробка «списку мрій» клієнтів,</li> <li>• "Воронка" продажів, а також картки клієнтів,</li> <li>• План продажів, плани активації клієнтів,</li> <li>• Управління портфелем клієнтів,</li> <li>• Торгова політика,</li> <li>• Довідник торговця,</li> <li>• Системи мотивації у відділах продажів</li> </ul>

Активізація та управління командами продажів	Заохочення клієнтів компанії до купівлі або інших заходів, що збільшують продажі шляхом підвищення сприйнятої цінності продукту, що просувається	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Аналіз поточної ефективності продажів,</li> <li>• Визначення напрямків підвищення ефективності роботи відділу продажів,</li> <li>• Модель продажу та організаційна структура,</li> <li>• Плани активізації комерційних команд, оцінка ефективності їх роботи, звітність про продажі</li> <li>• Навчальна та мотиваційна підтримка команди продажів,</li> <li>• Організація роботи торговців, контроль за виконанням</li> </ul>
Торгова політика	Підтримка комерційної діяльності, визначення тактики поведінки на ринку	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Аналіз поточної торгової політики, нагляд за її реалізацією</li> <li>• Сегментація ринку,</li> <li>• Вибір цільових груп клієнтів, каналів збуту,</li> <li>• Вибір структури та організації торгівлі,</li> <li>• Правила подання пропозицій,</li> <li>• Цінова політика, знижки та комерційні умови,</li> </ul>

\*Узагальнено автором

Можливість координації взаємодії відділу збуту зі структурними підрозділами організації заздалегідь визначається як самою організаційною структурою, так і сукупністю окремих її частин і наявними стійкими зв'язками і відносинами. Порушення взаємозв'язку між відділом продажів і структурними відділами може призвести до перерв або повного припинення взаємодії, що знижує ефективність управління продажами. Тому розробка організаційної структури, закріплення меж сфер відповідальності та повноважень, створення правил взаємодії відділів має супроводжуватися аналізом вертикальних і горизонтальних, лінійних і функціональних зв'язків організації.

Створюючи організаційну структуру збуту, враховують те, що розподіл праці та спеціалізація працівників мають бути вигідними для компанії; організація збуту повинна забезпечувати стабільність і безперервність збуту підприємства, а також забезпечувати координацію різних видів маркетингової діяльності, що здійснюється окремими працівниками або підрозділами фірми [16].

Планування діяльності відділу збуту вимагає врахування багатьох факторів, перш за все, характеристик ринку збуту, кількості та географічного

розташування потенційних споживачів, частки ринку конкурентів, маркетингової стратегії просування товару та багатьох інших. Прийнято виділяти дві основні схеми організації продажів: горизонтальна структура і вертикальна. Горизонтальна структура відображає поділ цільової діяльності компанії на окремі завдання та функції та їх інтеграцію в окремі відділи. Вертикальна структура відображає ієрархію організації. Чим більше рівнів управління між топ-менеджментом і рядовими співробітниками, тим складніша структура організації. У міру зростання компанії в ній зростає кількість ієрархічних рівнів, а отже, координація їх діяльності вимагає більших зусиль.

Після того, як розроблена оптимальна для даної компанії організаційна структура, її впроваджують на практиці, тобто підбирають персонал з числа власних навчених співробітників або запрошують сторонніх спеціалістів. З часом співробітники нижчої ланки, отримавши досвід і кваліфікацію, зможуть піднятися по кар'єрних сходах, забезпечуючи стабільність і безперервність функціонування структури.

Поділ і спеціалізація праці співробітників змушує координувати та інтегрувати їхні зусилля для досягнення цілей організації. Чим більше організаційних завдань доводиться вирішувати різним фахівцям, тим складніше координувати їх роботу. Якщо продаж здійснюється сторонніми агентами або посередниками, то труднощі виникають через те, що менеджер не може безпосередньо контролювати їх роботу і не завжди може контролювати їх дії.

Компанії не завжди вигідно створювати власну структуру продажів, іноді варто скористатися послугами незалежних компаній, що спеціалізуються на продажу відповідних товарів. Передача деяких бізнес-процесів або функцій організацією іншій компанії, що спеціалізується в даній галузі, називається аутсорсингом. Рішення про створення власної команди продажів чи аутсорсингу залежить від багатьох факторів, найважливіші з яких є:

- економічна доцільність;

- необхідність контролю та координації;
- трансакційні витрати;
- стратегічна гнучкість [54].

Вибираючи між створенням власної системи розподілу або переданням цієї функції аутсорсингу, варто проаналізувати та порівняти витрати, пов'язані з обома варіантами. Аутсорсинг зазвичай використовують або великі компанії на невеликих територіях, або невеликі компанії, обсяг продажів яких настільки малий, що економічно не вигідно створювати власний відділ продажів. Відносно низька вартість послуг незалежних торгових агентів підвищує привабливість аутсорсингу в разі освоєння нових регіонів або виведення на ринок нових продуктів. Проте, часто керівництво вважає більш ефективним створити власний відділ продажів, оскільки торговий персонал тільки продає продукцію компанії; співробітники можуть пройти спеціальне навчання для роботи з окремими групами споживачів або категоріями товарів; простіше стимулювати власних співробітників; клієнти вважають за краще мати справу з виробником продукції, а не з посередником.

Можливість контролювати та координувати продажі відповідно до поточних цілей та завдань компанії є ще одним аргументом на користь створення власного відділу продажів. Справа в тому, що зовнішні агенти, переслідуючи власні короткострокові цілі, можуть відмовитися від участі в стратегічній діяльності компанії клієнта, віддача від якої можлива лише в довгостроковій перспективі.

Відповідно до теорії трансакційних витрат, витрати на співпрацю з аутсорсинговими компаніями перевищують витрати на утримання власного відділу продажів, коли продажі потребують значних інвестицій. Причина проста: часто агенти переслідують власні інтереси за рахунок інтересів виробника, наприклад, формально підходять до питання післяпродажного обслуговування клієнтів і ігнорують потреби дрібних клієнтів, оскільки такі операції не приносять відчутного прибутку. Компанія-клієнт не може

контролювати таких агентів і впливати на їх дії, особливо якщо вибір таких послуг на ринку обмежений. За таких обставин трансакційні витрати є високими.

Стратегічна гнучкість є важливим критерієм, який слід враховувати при виборі між розробкою власної системи дистрибуції або зверненням до аутсорсера. Реорганізувати власну вертикально інтегровану систему дистрибуції часом складніше, ніж знайти кваліфікованого торгового агента, особливо якщо не потрібно вкладати додаткові ресурси або підписувати довгострокові контракти на продаж продукції.

Проведені нами дослідження підтверджують не лише вагомість комерційної діяльності підприємства, а й її специфічність, яка залежить від багатьох різних факторів, але головно від галузі, типу виробництва і продукції. Тому сам по собі суб'єкт господарювання визначає підхід до організації комерційної діяльності, вирішує чи це має бути власний відділ чи може більш вигідно обрати інший підхід, формує своє стратегічне бачення комерційної діяльності та її учасників. Врахування таких особливостей забезпечує ефективну та результативну комерційну діяльність.

## **Висновки до розділу 1**

Системний підхід до визначення комерційної діяльності передбачає її розгляд як діяльності, що включає процеси пов'язані зі зміною форм вартості, інакше кажучи з купівлею і продажем товарів. Різноманіття визначень даної категорії вказує на різносторонність комерційної діяльності, включення у неї багатьох елементів, наявність багатьох складових і учасників.

Управління комерційною діяльністю не можна відособити від системи управління усім підприємством, яке повинно виконувати ще й функції, пов'язані з технологічною, економічною, фінансовою і торговельною діяльністю. Це



також специфічна особливість організації управління комерційною діяльністю. В побудові структури управління комерційною діяльністю слід враховувати взаємодію і підпорядкованість усіх складових елементів, структурних підрозділів, що утворюють цілісну систему.

На практиці прийнято виділяти дві основні схеми організації продажів: горизонтальна структура і вертикальна. Горизонтальна структура відображає поділ цільової діяльності компанії на окремі завдання та функції та їх інтеграцію в окремі відділи. Вертикальна структура відображає ієрархію організації.

Рішення підприємства про створення власної підсистеми управління комерційною діяльністю чи передачу її на аутсорсинг залежить від таких чинників як економічна доцільність, необхідність контролю та координації, величина трансакційних витрат та стратегічна гнучкість діяльності.

Вибираючи між створенням власної системи розподілу або переданням цієї функції аутсорсингу, доцільно проаналізувати та порівняти витрати, пов'язані з обома варіантами.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПИВОВАРНЯ «ОПІЛЛЯ»

#### 2.1. Аналіз зовнішнього середовища функціонування товариства

Діяльність ТОВ «Пивоварня «Опілля» здійснюється на національному ринку пивоваріння, який представлений рядом підприємств та корпорацій з різними обсягами виробництва та збуту пива і пивоварної продукції, що обслуговують певні сегменти ринку. Вагомим напрямком дослідження українського ринку пивоваріння є аналіз організаційної структури ринку.

Згідно з Класифікатором видів економічної діяльності (КВЕД-2010) [25] пивоварна галузь України належить до секції С «Переробна промисловість» (розділ 11 «Виробництво напоїв», клас 11.05 «Виробництво пива»). Клас 11.05, окрім власне виробництва пива, включає виробництво інших солодових напоїв, таких як портер, ель і стаут, а також виробництво слабоалкогольного та безалкогольного пива.

Розділ 11 КВЕДу містить також інші групи видів діяльності, яку здійснюють пивоварні підприємства, зокрема, виробництво солоду (клас 11.06 «Виробництво солоду») та виробництво інших видів безалкогольних напоїв, окрім пива – клас 11.07 «Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки». Виробництво екстракту солоду, яким також займаються пивоварні підприємства, згідно Класифікатора відповідає класу 10.89 «Виробництво інших харчових продуктів, н. в. і. у.» (група 10.8 «Виробництво інших харчових продуктів» розділ 10 «Виробництво харчових продуктів»).

За станом на 01.06.2020 року на вітчизняному ринку пива 241 юридична особа отримала ліцензію на виробництво алкогольних напоїв, зокрема пива, що

склало 56% від загальної чисельності суб'єктів господарювання, які здійснюють господарську діяльність з виготовлення алкогольних напоїв [23, с. 36]. Таким чином галузь пивоваріння стає однією з ключових галузей української економіки, яка до війни виробляла більше 400 видів продукції і експортувала її до 42-х країн світу [45, с. 62].

Пивоварне виробництво є традиційним для України. Вітчизняний ринок пива протягом останніх років і до початку військових дій в Україні був висококонсолідованим. За даними аналітичного дослідження українського ринку ферментованих алкогольних напоїв, що проводилося експертами Офісу ефективного регулювання BRDO, результати якого були опубліковані в 2021 році, найбільшими представниками цього ринку були ПАТ «САН ІнБев Україна», ПАТ «Карлсберг Україна», ПрАТ «Оболонь» та ТзОВ «Перша приватна броварня» [23]. Так, «..до ТОП-100 найбільших платників податків за 2018 рік увійшли 3 пивні компанії: ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» - 2 928,6 млн грн; ПАТ «САН ІНБЕВ УКРАЇНА» - 1 595,7 млн грн; ПрАТ «ОБОЛОНЬ» - 1 245,8 млн грн» [23, с. 39].

Разом з тим, починаючи з 2017 року на вітчизняному ринку пива почали достатньо швидко виникати і розвиватися мініпивоварні з обсягом виробництва до 300 000 літрів на рік. Уже в 2019 році їх кількість склала 204 (проти загальної кількості на ринку – 241 підприємство), проте частка виробництва таких малих пивоварень становила тільки 3% ринку.

За даними Державної податкової служби України за станом на 2020 рік частка 9 найбільших підприємств склала 87% вітчизняного ринку виробництва пива. Загалом, на вітчизняному ринку пивоваріння у 2020 році працювало 241 підприємство. Структура ринку щодо кількості підприємств згрупованих за обсягами виробництва пива розподілилася наступним чином: підприємства з річним обсягом виробництва - 300 000 л. пива в рік - 204; 1 млн. л. в рік - 10; 2 млн. л. в рік - 10; до 5 млн. л. в рік - 1; 20 млн. л. в рік - 7; більше 20 млн. л. в рік - 9 (рис. 2.1) [38].

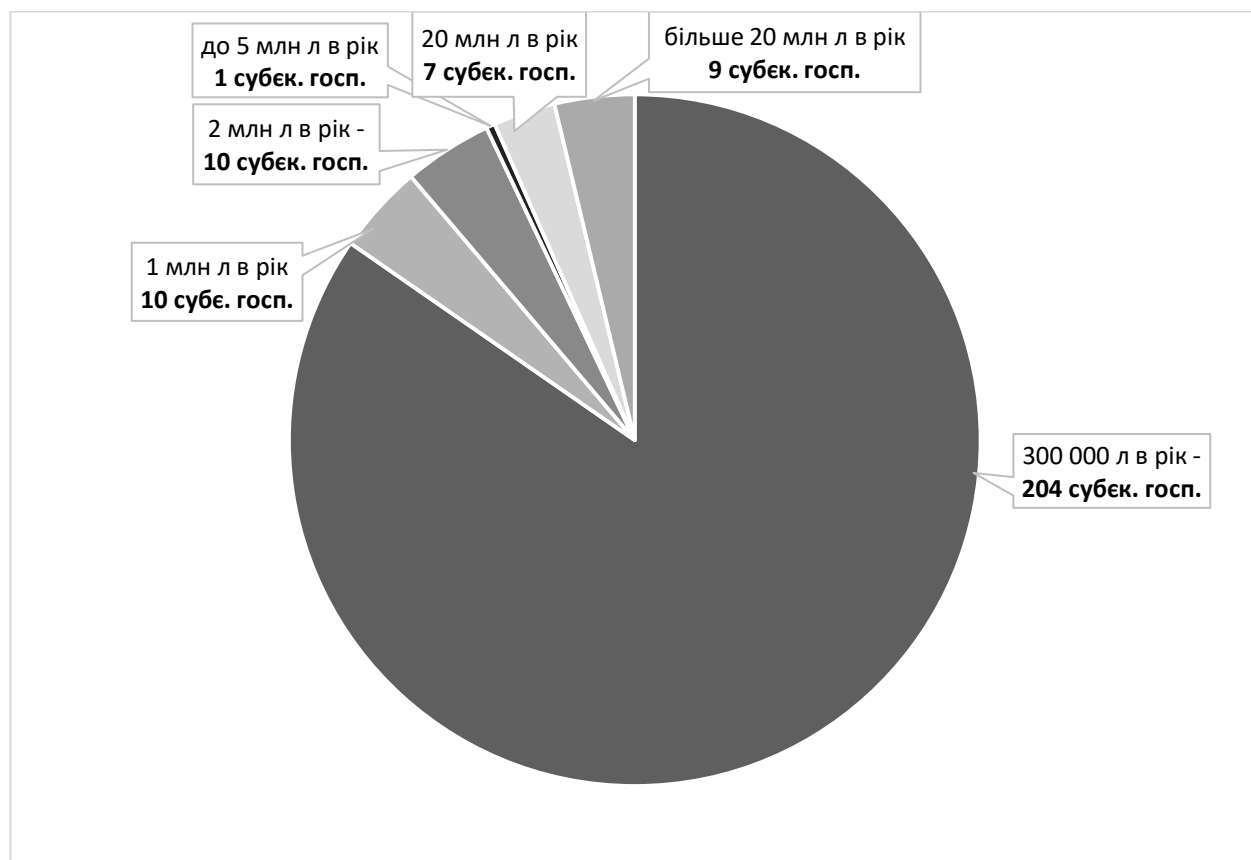


Рис. 2.1. Кількість суб'єктів господарювання (СГ) - виробників пива за обсягами виробництва у 2020 році

Вітчизняний ринок пива об'єднує Українська галузева компанія по виробництву пива, безалкогольних напоїв та мінеральних вод ПрАТ «Укрпиво», яка працює на даному ринку з 1993 року. Відповідно Закону України «Про акціонерні товариства» у 2010 році назву товариства було змінено на приватне акціонерне товариство [48].

Виробники пивобезалкогольної продукції та солоду об'єдналися під егідою компанії «Укрпиво» для відстоювання і лобіювання спільних інтересів перед законодавчими та виконавчими органами влади. Компанія також займається координацією діяльності підприємств галузі щодо процедур забезпечення якості та сертифікації продукції, удосконалення технологій її виробництва, формування та оприлюднення наукової та аналітичної інформації, реалізації проєктів розвитку та популяризації галузі. «Географія розміщення підприємств, якими опікується «Укрпиво», охоплює всі регіони України.

Підприємства Компанії забезпечують 99,8% ринку пива, 22% - мінеральних вод і 21% - безалкогольних напоїв, майже 100% - солоду» [41].

Як засвідчують статистичні дані і результати проведеного аналізу обсяги виробництва пива в Україні ніколи не були стабільними. На нашу думку, сьогодні є доцільним проаналізувати динаміку галузі починаючи з 2008 року, оскільки саме цього року її зростання досягло свого піку. Починаючи з 2008 року динаміка виробництва пива засвідчила низхідну тенденцію (рис. 2.2).

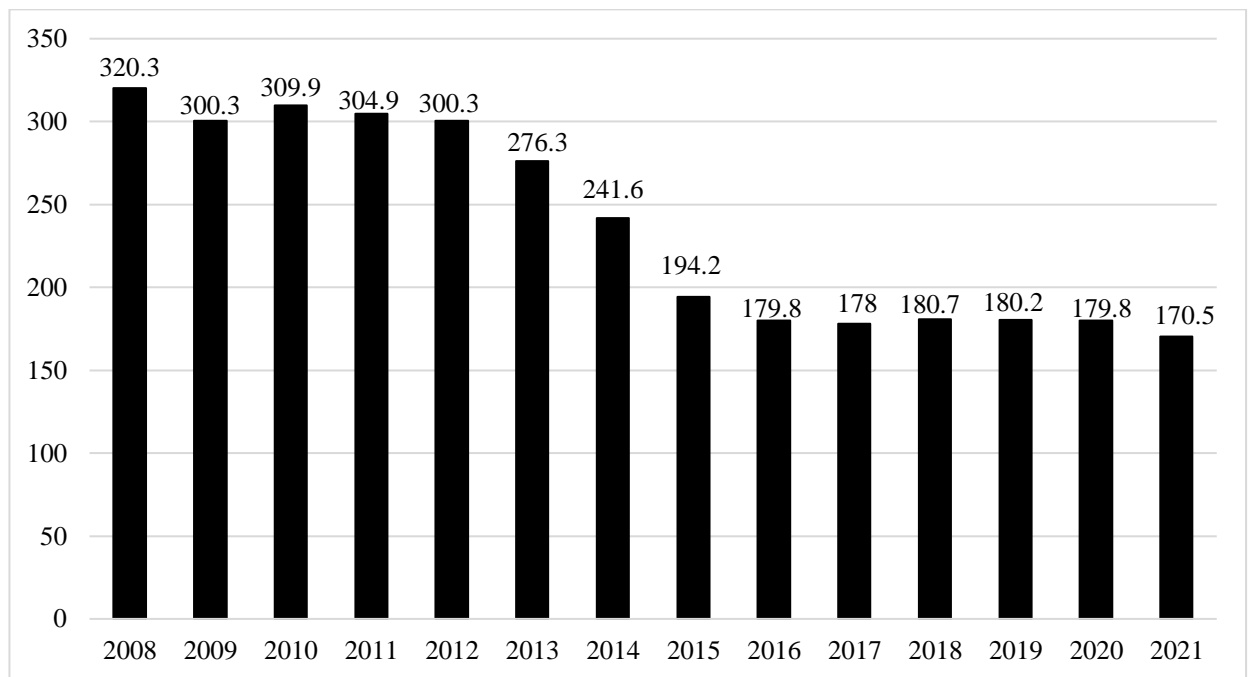


Рис. 2.2. Обсяги виробництва пива 2008-2021 рр., млн. дал

*Примітка:* побудовано автором за даними [22, 41]

За даними рис. 2.2 прослідковується тенденція стійкого спаду виробництва пива протягом 2008-2016 рр. та його стабілізації в період 2017-2020 рр. (обсяги виробництва знаходилися в достатньо вузькому діапазоні 178-180 млн. дал. пива за рік). Кінець 2021 року знову засвідчив падіння виробництва (до 170,5 млн. дал) після досить тривалої стабілізації протягом 5 останніх років.

Разом з тим у сегменті алкогольних напоїв пиво посідає перше місце і його питома вага становить 35%. Так, «..загальний роздрібний товарообіг алкогольних напоїв у 2019 році склав 53,4 млрд грн., у тому числі пива - 18,4 млрд грн.» [23, с. 42].

Необхідно зауважити, що потенційно український ринок здатний на багато більше. Виробничі потужності пивоварень завантажені практично лише наполовину. Така ситуація пояснювалася недостатньою ємкістю внутрішнього ринку (споживання пива в Україні за роки незалежності скоротилося) та все ж незначними обсягами експорту.

У цьому контексті заслуговує на увагу дослідження споживчого сегменту вітчизняного ринку пива. Аналіз структури ринку свідчить про те, що споживачами пива є біля 61% населення України. «З них на чоловічу частину населення припадає 76% та, відповідно, 24 % - на жіночу. Необхідно зазначити, що ця тенденція зберігається також відповідно до віку, хоча загалом цільова аудиторія споживачів напою молода. Приблизно 71% пива споживають люди у віці від 21 до 29 років. Водночас до найбільш стриманішого сегмента споживачів можна віднести населення у віці 51-59 років - таких усього 3%» [6, с. 123].

Що стосується експортно-імпортних операцій підприємств пивоварної галузі, то за даними Державної служби статистики України вітчизняна галузь пивоваріння у 2021 в порівнянні з аналогічним періодом 2020 року збільшила величину експорту продукції власного виробництва за такими статтями: безалкогольні напої - на 135,1%, пиво - на 26,1%, перрі і сидр – на 72,3%. Сальдо торговельного балансу пивоварної галузі України у 2021 році було позитивним (експорт країни перевищував обсяги імпорту за даною продукцією). Проте тенденції 2021 року щодо обсягів експорту та імпорту були досить мінливими. Так, структура торговельного балансу та його основні показники у 2021 році погіршилися у порівнянні з аналогічним періодом 2020 року, проте позитивне сальдо балансу було збережене [22].

З початку повномасштабного вторгнення росії з 24 лютого 2022 року Україна працює в особливому режимі. Не стали виключенням і підприємства пивоварної галузі. Відмічається різке падіння обсягів виробництва пива в Україні

загалом, особливо за окремими підприємствами галузі, які працюють в регіонах, що знаходяться в безпосередній близькості від території бойових дій.

За даними ПрАТ «Укрпиво» «експертна оцінка обсягу виробництва пива по Україні (крім пива безалкогольного з умістом спирту до 0,5 об. %) за 8 місяців 2022 року – 83,9 млн. дал, або становить 68,4 % до аналогічного періоду 2021 року та виробництво солоду – 108 383 тонн, що становить 77,5 % до аналогічного періоду 2021 року» [41].

Ми також відмічаємо різке скорочення виробництва пива за окремими компаніями пивного ринку України (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Обсяги та динаміка виробництва пива в Україні  
за 8 місяців 2022 року (тис. дал)\*

№ п/п	Назва компанії	2022 рік	2020 рік	Темпи росту, %	Доля вир-ва 2022	Доля вир-ва 2021
1.	<b>ПрАТ «Карлсберг Україна»</b>	<b>31235,9</b>	<b>40133,5</b>	<b>77,8</b>	<b>37,2</b>	<b>32,7</b>
	ПрАТ «Карлсберг Україна» м. Запоріжжя	23048,5	34050,8			
	Філія ПрАТ «Карлсберг Україна» м. Львів	8187,4	6082,7			
2.	<b>ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА»</b>	<b>3771,2</b>	<b>31196,9</b>	<b>12,1</b>	<b>4,5</b>	<b>25,4</b>
	Харківське відділення ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА»	1724,4	13050,0			
	Чернігівське відділення ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА»	13050,0	11190,7			
	Миколаївське відділення ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА»	678,2	6956,2			
3.	<b>ПрАТ «Оболонь»- (корпорація)</b>	<b>27615,7</b>	<b>30479,5</b>	<b>90,6</b>	<b>32,9</b>	<b>24,8</b>
4.	<b>Перша Прив.броварня, ПрАТ ПБК Радомишль</b>	<b>10275,0</b>	<b>12265,6</b>	<b>83,8</b>	<b>12,2</b>	<b>10,0</b>
5.	<b>Інші</b>	<b>11051,2</b>	<b>8606,9</b>	<b>128,4</b>	<b>13,2</b>	<b>7,1</b>
	<b>Україна всього</b>	<b>83949,0</b>	<b>122682,4</b>	<b>68,4</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

\*складено автором за даними [41]

Таким чином, за підсумками 8 місяців 2022 року, з яких більше 6 місяців на території України тривають воєнні дії, виробництво пива скоротилося на 31,6%. Оцінити рівень цього показника можна тільки у порівнянні з першими місяцями війни. «За підсумками першого кварталу виробництво пива скоротилося на 50% - з 34,1 млн дал до 17,1 млн дал проти січня-березня минулого року» [15].

Компанія «Укрпиво» повідомляє, що скорочення виробництва прослідковується протягом усього 2022 року. Не стали винятком і довоєнні місяці. Так в січні 2022 року було випущено 96,3% пива у порівнянні з аналогічним періодом 2021 року. За даними ПрАТ «Укрпиво» за період січень-квітень 2022 року виробництва пива скоротилося до 57,2%, за 5 місяців – до 63,6%, за 6 місяців – до 68%, за 7 місяців до 68,4% до аналогічного періоду 2021 року [41].

Вагомим фактором такого падіння стало те, що бельгійська пивоварна компанія AB InBev в травні повідомила про здійснену унаслідок російської агресії в Україні релокацію виробничих потужностей. Виробництво пива «Чернігівське» було переміщене в місто Лювен, Фландрія.

При цьому українське пиво подорожчало. За даними Державної служби статистики України за перші 6 місяців 2022 року ціни на вітчизняне пиво зросли з 19,64 до 26,3 грн. - на 6,66 грн. за 0,5 літра напиту [22].

Необхідно також відмітити, що військові дії привели до критичного скорочення експорту продукції пивоваріння та неможливості його здійснення через порушення логістичних товаропотоків.

Загалом, зовнішнє середовище функціонування ТОВ «Пивоварня «Опілля» зазнало суттєвих змін в результаті повномасштабного вторгнення росії та досить тривалої, як на сьогодні, російсько-української війни, що відповідним чином вплинуло на комерційну діяльність підприємства.



## 2.2. Оцінка ефективності функціонування товариства

Фахівці вітчизняного ринку пива в процесі дослідження його структури та динаміки виділяють пивоварні підприємства, які є найбільшими в Україні в регіональному контексті. «Найбільшими регіональними пивоварнями, за даними журналу «Пивное дело» є:

- «Полтавпиво» (Полтава);
- «Опілля» (Тернопіль);
- «Бердичівське» (Бердичів);
- «Уманьпиво» (Умань);
- New Brew (Жашків);
- «Рівень Пиво» (Рівне);
- «Хмельпиво» (Хмельницький);
- «Микулинецький бровар» (Микулинці) тощо» [52].

Важливим завданням нашого дослідження є визначення місця та ролі ТОВ «Пивоварня «Опілля» на українському ринку пивоваріння. У цьому контексті доцільно розглянути історію виникнення та становлення підприємства.

Перша велика пивоварня Тернополя, що мала доволі значні на той час обсяги виробництва пива, виникла у 1851 році. З неї, по суті, і почалася історія «Опілля».

За час свого існування пивоварня неодноразово змінювали власників, форму діяльності, назву підприємства тощо. Короткий екскурс в історію дає підстави виділити такі етапи розвитку пивоварні:

- броварня «Провалиха», перша половини ХХ ст., приватна власність родина Гольдбергів;
- Тернопільський пивзавод №1 в складі Тернопільського пивоб'єднання Мінхарчопрому, друга половини ХХ ст., державна власність;
- орендне підприємство, початок 1990-х, здійснює підприємницьку діяльність на основі договору оренди, який передбачає строкове платне

володіння і користування майном державного підприємства, переданим в оренду;

- відкрите акціонерне товариство, середина 1990-х, приватна власність акціонерів товариства;
- товариство з обмеженою відповідальністю, кінець 2011 року, приватна власність учасників товариства.

Такі трансформації виправдали себе. «З 2012 року виробництво корпорації «Опілля» щороку зростає на 50%. Продукція компанії з'являється на ринках Одеської, Дніпропетровської, Херсонської областей. Суттєво розширено збут у Львівській, Вінницькій, Житомирській та Волинській областях. «Опілля» стає найбільшим платником податків Тернопільщини» [40].

З 2017 році ТОВ «Пивоварня «Опілля» стає одним з найбільш перспективних підприємств пивоварної галузі України. Зокрема, «Опілля» займає 88 позицію у рейтингу найдорожчих брендів України. Вартість бренду за оцінками журналу «Новое время» та експертів MPP Consulting у тому ж 2017 році складала 6,2 млн. доларів США [40].

З того часу і до сьогодні розвиток підприємства зорієнтований на споживачів, їх потреби та можливості, що ще раз акцентує увагу на важливості саме комерційної діяльності пивоварні.

Місія підприємства полягає в тому, щоб бути ближчими до тих хто любить пиво, зварене на Опіллі.

Підприємство постійно розширює виробничу базу, нарощує виробничі потужності та впроваджує нові більш прогресивні технології пивоваріння. На сьогодні на «Опіллі» працює 10 конвеєрних ліній випуску продукції та відкрито більше 1500 точок продажу.

ТОВ «Пивоварня «Опілля» варить 10 сортів пива, живий квас, 7 сортів пива на експорт, 2 сорти мінеральної води та натуральний сидр. Основний асортимент продукції пивоварні подано в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

## Асортимент продукції ТОВ «Пивоварня «Опілля»\*

№ п/п	Асортиментні групи	Види продукції та її основні характеристики
1.	<b>Пиво «Опілля»</b> (для внутрішнього ринку)	«Опілля «Корифей» - світле пиво з густиною 11%, вміст алкоголю 3,7%
		«Опілля «Фірмове» - пиво світле преміальне, густина 16%, вміст алкоголю 5,7 %
		«Опілля «Пшеничне» - пиво світле з густиною 11% міцністю 4,1 %
		«Опілля «Біле» - нефільтроване світле пиво з густиною 11% піддається фільтрації, тож має дріжджовий осад, вмістом алкоголю 4,0 %
		«Опілля «Різдвяне» - темне спеціальне пиво з екстрактом кориці, густиною 12 % та вмістом алкоголю 4,8%. Вариться тільки в період різдвяних свят
		«Опілля «Жигулівське» - світле пиво з густиною 11 % та вмістом алкоголю 4,0 %
		«Опілля «Класичне» - світле пиво з густиною 12 % та вмістом алкоголю 3,7 %
		«Опілля «Княже» - темне пиво, зварене із застосуванням карамельного солоду, з густиною 12 % та вмістом алкоголю 4,2 %
		«Опілля «Преміум» - світле односолодове пиво з густиною 11 % та вмістом алкоголю 5%
		«Опілля «Безалкогольне» - світле безалкогольне пиво
2.	<b>Квас</b>	"Опілля Домашній"
3.	<b>Пиво «Opillia Export»</b> (на експорт)	«1851» - пиво світле, густина 11,5%, міцність 4,7%
		«Opillia Export Wheat» - світле пшеничне пиво, густина 11%, міцність 4,1%
		«OPILLIA KORYFEI» – світле пиво лагерного типу, густина 11%, міцність 4,2%
		«Export Pils» - легке світле пиво, густина 10,7%, міцність 4,7%
		«Opillia Export Zero» - Сорт світлий лагер, міцність не більше 0,5%
		«Opillia Export Dunkel» - темне класичне пиво, 12% густина, міцність 4,8%
		«Opillia Export Lager» - класичне світле пиво, густина 11%, міцність 4,4%
4.	<b>Вода Опілля</b>	Вода слабогазована
		Вода сильногазована
5.	<b>Сидр</b>	«The summer cider» - сидр, міцність не більше 5%

\*Побудовано автором за даними [40]

ТОВ «Пивоварня «Опілля» позиціонує себе як підприємство, яке варить живе пиво, і таким чином посідає особливе місце на вітчизняному ринку

пивоваріння та має своїх споживачів. Згідно з інформацією самого підприємства, його імідж як компанії, яка варить особливе пиво, формують такі основні чинники: натуральні інгредієнти (якісні натуральні складники є головним фактором якісного пива, тому підприємство вибирає натуральну, відбірну, якісну сировину); справжній смак живого пива (досягається завдяки чіткому дотриманню новітніх екологічних технологій); високий рівень професіоналізму персоналу (запорука лідерства на ринку – злагоджена командна робота та високий професіоналізм); вітчизняні традиції пивоваріння (підприємство має не тільки свою історію розвитку, але й історію, яка зберегла кращі українські традиції варіння «живого пива») [40].

Для оцінки ефективності діяльності ТОВ «Пивоварня «Опілля» важливо проаналізувати динаміку його основних показників, зокрема, обсягів продажу продукції в кількісному і вартісному вираженні (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Обсяги продаж в кількісному і вартісному виразі ТОВ «Пивоварня «Опілля»  
(без акцизу і ПДВ)\*

Роки Продукція	2018		2019		2020		2021	
	тис.дал	тис. грн.	тис.дал	тис. грн.	тис.дал	тис. грн.	тис.дал	тис.грн.
пиво	2258,5	329079,4	2211,5	375864,1	2273,8	375337,5	2379,6	386583,0
в т.ч. скло	1514,3	236510,9	1327,3	250044,5	1051,7	206656,7	948,4	188971,8
ПЕТ 1л	482,3	62777,7	495,4	75385,4	485,3	78511,1	484,1	77719,1
ПЕТ 1,1л	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	36,2	5699,5
ПЕТ 1,5л	0,0	0,0	50,1	5758,9	226,1	26157,3	253,8	31212,0
ПЕТ 2л	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	67,7	7266,4
КЕГ	261,9	29790,8	338,7	44675,3	510,7	64012,2	589,2	75713,1
безалкогольне пиво	0,0	0,0	0,0	0,0	0,6	109,2	25,5	4754,2
квас	52,8	4584,5	78,7	7101,5	42,4	3313,8	55,6	4416,7
вода	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	16,0	632,6
сидр	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	5,5	1196,6

\*Побудовано автором за даними [62, 64]

Як засвідчують дані таблиці 2.3 ТОВ «Пивоварня «Опілля» належить до суб'єктів господарювання вітчизняного ринку пивоваріння з обсягами виробництва пива більше 20 млн. літрів в рік (2 млн. дал (декалітрів)). Таких

суб'єктів господарювання на вітчизняному ринку 9 і вони, як зазначалося вище, становлять 87% ринку за обсягами виробництва.

Особливої уваги заслуговує дослідження діяльності підприємства у поточному році. За даними першого півріччя 2022 року констатуємо збільшення обсягів продаж пивоварні практично за всім асортиментним рядом продукції (табл. 2.4)

Таблиця 2.4

Обсяги продаж ТОВ «Пивоварня «Опілля» 2020-2022 рр. (без акцизу і ПДВ)\*

Роки Продукція	2020		2021		2022			
	тис.дал	тис. грн.	тис.дал	тис. грн.	тис.дал	% до 2021	тис. грн.	% до 2021
<b>I квартал</b>								
пиво	393,5	65912,6	435,6	72926,6	341,7	78,4	61972,3	85
в т.ч. скло	197,7	38478,1	191,9	38501,3	127,2	66,3	28369,4	73,7
ПЕТ 1л	89,3	14246,2	102,7	17045,2	75,8	73,8	12938,5	75,9
ПЕТ 1,1л	0,0	0,0	0,0	0,0	11,4	-	2094,5	-
ПЕТ 1,5л	29,7	3434,2	49,7	5840,3	45,6	91,8	7047,4	120,6
ПЕТ 2л	0,0	0,0	0,1	7,2	21,9	219	2918,2	40530,6
КЕГ	76,8	9754,1	91,2	11531,6	59,8	65,6	8604,3	74,6
безалкогольне пиво	0,0	0,0	1,5	278,2	2,5	166,7	505,1	181,6
квас	1,7	142,4	2,0	163,6	1,9	95	184,6	112,8
вода	0,0	0,0	1,2	55,3	1,8	150	76,8	138,9
сидр	0,0	0,0	0,0	0,0	0,3	-	50,8	-
<b>II квартал</b>								
пиво	690,1	114096,1	696,3	111671,1	1244,8	178,8	258319,8	231,3
в т.ч. скло	332,2	64944,6	282,1	55342,5	497,7	176,4	123870,9	223,8
ПЕТ 1л	140,5	22614,2	140,4	22633,8	303,6	216,2	57254,8	252,9
ПЕТ 1,1л	0,0	0,0	0,0	0,0	36,8	-	7810,1	-
ПЕТ 1,5л	74,8	8622,7	72,7	8627,7	148,8	204,7	26238,4	304,1
ПЕТ 2л	0,0	0,0	15,8	1641,3	35,8	226,6	6113,5	372,5
КЕГ	142,6	17914,6	185,3	23425,7	222,1	119,9	37032,1	158,1
безалкогольне пиво	0,0	0,0	8,4	1558,9	30,9	367,9	7399,1	474,6
квас	17,3	1365,7	21,6	1665,6	58,5	270,8	6371,2	382,5
вода	0,0	0,0	7,1	274,7	8,0	112,7	424,3	154,4
сидр	0,0	0,0	3,5	784,5	1,7	48,6	583,3	74,4
<b>I півріччя</b>								
пиво	1083,6	180008,7	1131,9	184597,7	1586,5	140,2	320292,1	173,5

в т.ч. скло	529,9	103422,7	474	93843,8	624,9	131,8	152240,3	162,2
ПЕТ 1л	229,8	36860,4	243,1	39679	379,4	156,1	70193,3	176,9
ПЕТ 1,1л	0,0	0,0	0,0	0,0	48,2	-	9904,6	-
ПЕТ 1,5л	104,5	12056,9	122,4	14468	194,4	158,8	33285,8	230,1
ПЕТ 2л	0,0	0,0	15,9	1648,5	57,7	362,9	9031,7	547,9
КЕГ	219,4	27668,7	276,5	34957,3	281,9	102	45636,4	130,5
безалкогольне пиво	0,0	0,0	9,9	1837,1	33,4	337,4	7904,2	430,3
квас	19	1508,1	23,6	1829,2	60,4	255,9	6555,8	358,4
вода	0,0	0,0	8,3	330	9,8	118,1	501,1	151,8
сидр	0,0	0,0	3,5	784,5	2,0	57,1	634,1	80,8

\*Побудовано автором за даними [62, 64]

Дані таблиці показують позитивну динаміку обсягу продаж ТОВ «Пивоварня «Опілля» в зазначеному періоді. У цьому аспекті особливої уваги заслуговує діяльність підприємства у 2022 році. Наведені вище результати аналізу діяльності пивоварної галузі України засвідчують значне падіння обсягів виробництва і продажу продукції протягом останнього року, в першу чергу, у зв'язку з російсько-українською війною.

На цьому фоні особливо слід відмітити ріст виробництва і продажу продукції Опілля практично за усіма найменуваннями. Зрозуміло, що тернопільська пивоварня має вигрешне місцерозташування та регіон збуту продукції. Проте підприємство доклало усіх зусиль, щоб не тільки втримати рівень виробництва, а й розвинути та наростити його в складних умовах війни.

Динаміка обсягів продаж за усім продуктовим рядом ТОВ «Пивоварня «Опілля» відображена на рисунку 2.3.

Нарощення обсягів продажу продукції підприємства в абсолютних величинах, безумовно, позитивно характеризує діяльність ТОВ «Пивоварня «Опілля» та динаміку розвитку підприємства. Разом з тим в умовах війни і граничного рівня невизначеності ризиків зовнішнього середовища функціонування суб'єктів господарювання першочерговим вектором вирішення зазначених проблем є підвищення ефективності функціонування підприємства.

Як відому, основна мета діяльності будь-якого господарюючого суб'єкта - отримання прибутку шляхом здійснення виробничої та іншої господарської

діяльності. Це так би мовити «видима» вершина айсбергу. Прибуток, в свою чергу, є інструментом нарощення капіталу власників, яке відбувається на підприємстві через механізм його рекапіталізації. Нарощення капіталу є кінцевою метою діяльності суб'єкта господарювання або метою вищого, щодо ієрархії цілей, рівня.

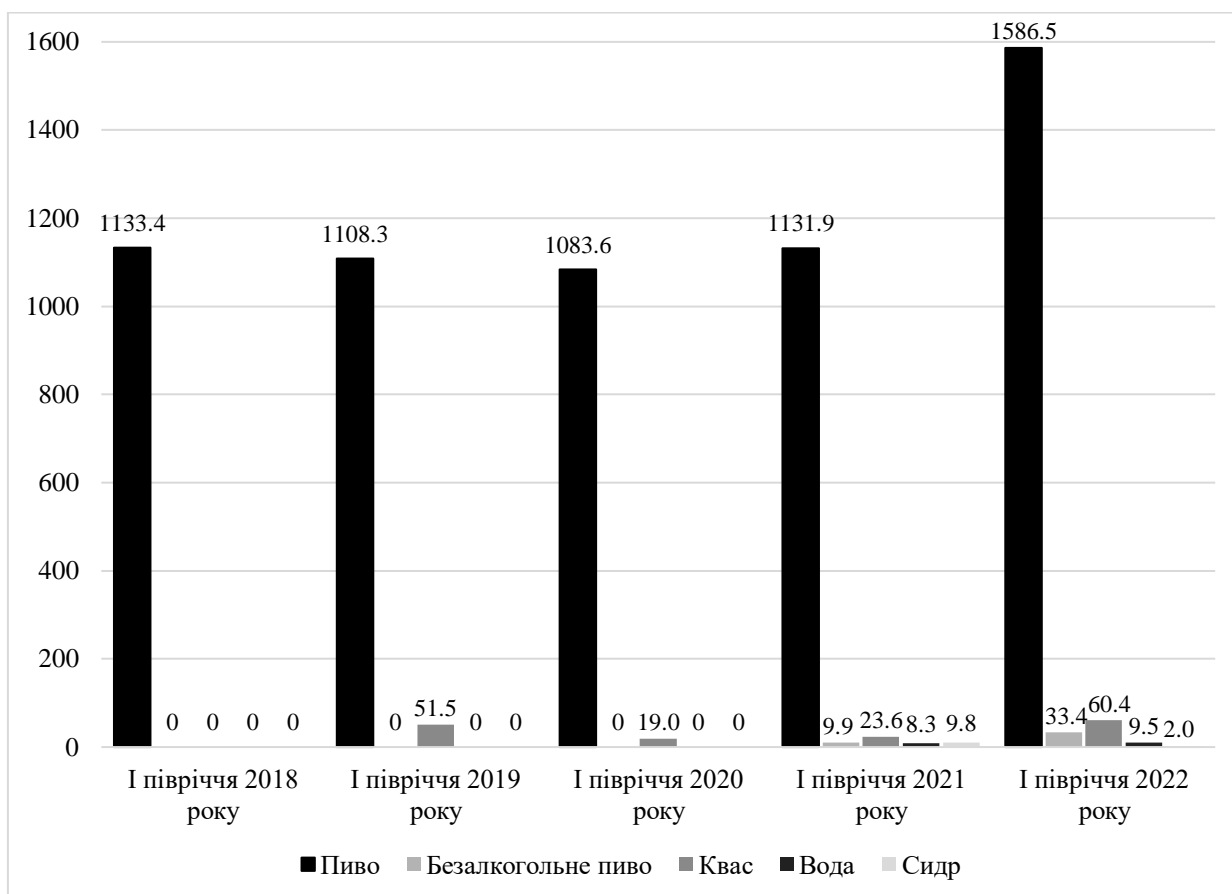


Рис. 2.3. Динаміка обсягів продажу продукції ТОВ «Пивоварня «Опілля» за перше півріччя 2018-2022 рр., тис. дал

Усі інструменти пов'язані з виходом на нові ринки, оптимізацією виробничо-комерційної діяльності підприємства, підвищенням ефективності та результативності його діяльності направлені на підвищення доходів від реалізації продукції, робіт чи послуг. При цьому, необхідно зауважити, що ефективність діяльності підприємства на пряму залежить від рівня організації його комерційної діяльності.

У спеціальній літературі відсутнє єдине тлумачення поняття ефективності комерційної діяльності підприємства. Проте діюча практика підтверджує, що

оцінка такої ефективності здійснюється через відносні показники, які обчислюються як відношення отриманого прибутку до ресурсів підприємства. Загальним показником економічної ефективності є рентабельність.

Ми поділяємо думку О. М. Савицької щодо доцільності виділення двох груп показників, що слугують для оцінки ефективності діяльності підприємства – показники першого та другого рівня. «Показниками першого рівня для оцінки ефективності діяльності підприємства є: рентабельність активів; рентабельність власного капіталу; рентабельність продукції; рентабельність операційної діяльності; рентабельність продажів; рентабельність інвестицій.

Показники другого рівня надають змогу більш детально провести аналіз ефективності діяльності підприємства, оскільки використовують окремі види ресурсів і концентруються на них» [56]. До таких показників, зокрема, належать показники фондівіддачі, фондомісткість, продуктивність праці тощо.

На кожному окремому виробничому підприємстві застосовують ті показники рентабельності, які визначають ефективність певних сегментів його діяльності. Особливе значення в процесі оцінки ефективності діяльності підприємства має визначення показників рентабельності першого рівня.

До узагальнюючих показників оцінки ефективності діяльності ТОВ «Пивоварня «Опілля», на нашу думку, доцільно віднести загальний рівень рентабельності підприємства, рентабельність операційної та інших видів діяльності, рентабельність активів, рентабельність статутного капіталу. Показники рівня рентабельності розраховуються як в цілому по підприємству, так і за певними видами продукції. Базою розрахунку таких показників є дані фінансової звітності «Опілля».

Загальний рівень рентабельності виробничого підприємства визначається відношенням прибутку до повної собівартості реалізованої продукції. За станом на 01.01.2021 року рентабельність ТОВ «Пивоварня «Опілля» складала 69,5%.

Основою для визначення рівня рентабельності операційної діяльності пивоварні є дані Звіту про фінансові результати діяльності товариства [64].



Рентабельність операційної діяльності характеризує рівень дохідності основної діяльності підприємства, оскільки, як показують дані Звіту про фінансові результати діяльності ТОВ «Пивоварня «Опілля» за 2020 рік, обсяги його інвестиційної та фінансової діяльності є незначними. Рентабельність операційної діяльності обчислюється як відношення операційного прибутку до операційних витрат компанії, до яких, зокрема, належать адміністративні витрати, витрати на збут та інші операційні витрати. Рентабельність операційної діяльності «Опілля» на 01.01.2021 року дорівнювала 65,7%.

Важливим показником рентабельності пивоварні є також показник рентабельності капіталу, який розраховується як відношення чистого прибутку до капіталу вкладеного власниками. Величина цього показника у 2021 році засвідчує високу дохідність акцій підприємства.

Сучасні реалії організації та ведення бізнесу висувають нові вимоги до оцінки комерційної діяльності виробничого підприємства. Ці вимоги мають за мету отримання даних щодо оцінки рівня ефективності основних бізнес-процесів підприємства. «Реалізація дослідження результативності виробництва продукції і процесу її реалізації дає можливість визначити слабкі місця цих ланок діяльності підприємства та розробити відповідні заходи щодо подолання виявлених недоліків» [58, с.72].

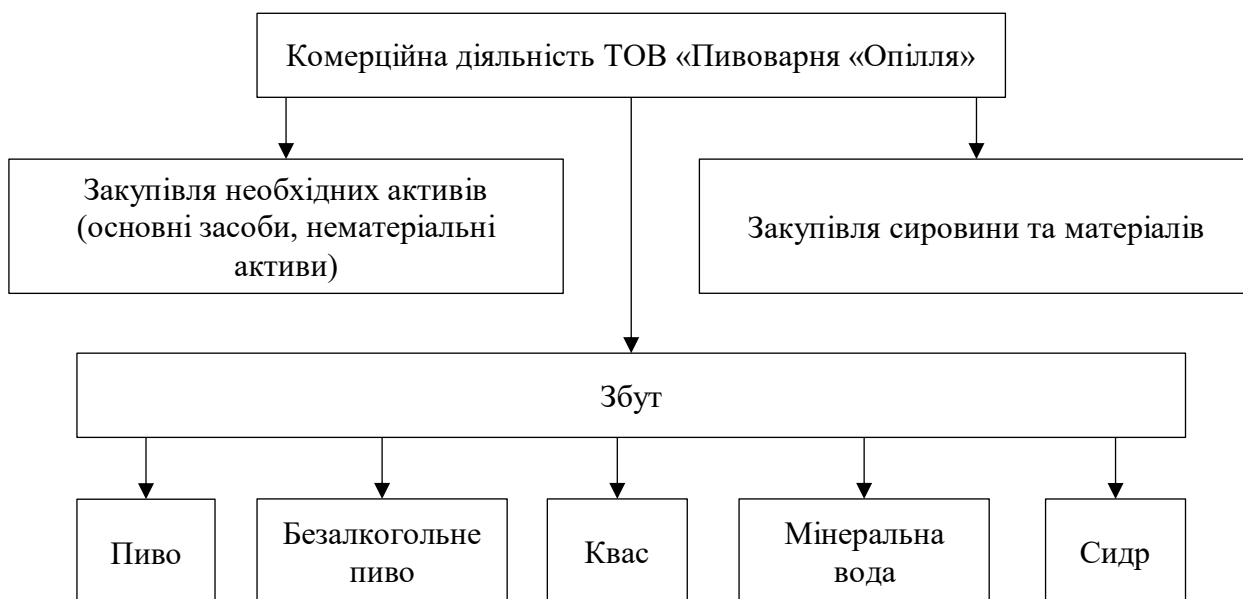
### **2.3. Діагностика системи управління комерційною діяльністю товариства**

Здійснений аналіз засвідчив, що ТОВ «Пивоварня «Опілля» належить до числа 9 найбільших українських пивоварень і разом з такими гігантами індустрії як ПрАТ «САН ІнБев Україна», ПрАТ «Карлсберг Україна», ПрАТ «Оболонь» та ТзОВ «Перша приватна броварня» формують цей ринок. Такого результату

досягнуто, зокрема, завдяки ефективній організації системи управління комерційною діяльністю підприємства.

Ми погоджуємося з думкою ряду дослідників, котрі вважають, що «Управління комерційною діяльністю не можна відокремити від системи управління підприємством, яке виконує ще й функції, пов’язані з технологічною, економічною та фінансовою діяльністю. Отже, під час побудови структури управління комерційною діяльністю необхідно враховувати взаємодію складових елементів, які утворюють цілісну систему управління господарством» [13, с. 132]. З огляду на це, організація управління комерційною діяльністю товариства має бути побудована таким чином, щоб забезпечити взаємозв’язки окремих складових усієї управлінської системи ТОВ «Пивоварня «Опілля».

Комерційна діяльність пивоварні «Опілля» охоплює ряд елементів, які в сукупності складають об’єкт управління комерційною діяльністю підприємства (рис. 2.4).



**Рис. 2.4. Об’єкти управління комерційною діяльністю  
ТОВ «Пивоварня «Опілля»**

Організаційна структура управління комерційною діяльністю товариства формувалася протягом усього періоду його становлення та розвитку. Вона часто трансформувалася у відповідності із зміною запитів і потреб товариства, а також

ситуації на вітчизняному та європейському ринках пива. Дослідження організаційної структури комерційної діяльності пивоварні «Опілля» засвідчує, що структура підсистеми управління комерційною діяльністю пивоварні налічує такі відділи:

- відділ постачання;
- відділ збуту;
- відділ логістики.

Загалом, постачання є процесом забезпечення діяльності підприємства факторами виробництва. Для означення даного процесу можуть використовуватися різні терміни. Так, в діяльності виробничого підприємства процес постачання необхідних сировини і матеріалів ще називають «закупівлями». З позицій логістичного підходу, який на сьогодні є домінуючим, даний процес ідентифікують як логістика «на вході» або «внутрішня логістика».

До функцій відділу постачання пивоварні «Опілля» належить:

- ✓ пошук сировини, матеріалів та певних видів необоротних активів;
- ✓ налагодження контактів з постачальниками;
- ✓ формування необхідних партій сировинних товарів;
- ✓ налагодження логістичних ланцюгів і каналів;
- ✓ документальне оформлення здійснених операцій;
- ✓ поставка, сортування та складування товарів;
- ✓ збір та аналітичне опрацювання інформації щодо здійснених операцій.

«Організаційна структура управління збутом на підприємстві - це сукупність управлінських і виробничих підрозділів, що організують і здійснюють комплекс збутових операцій з доведення готової продукції споживачам відповідно до їх вимог» [24, с. 15].

До компетенцій відділів збуту та логістики ТОВ «Пивоварня «Опілля» належить організація процесів збуту продукції підприємства за усім його товарним рядом, договірна діяльність, логістика збутової діяльності, зокрема щодо експорту продукції. Логістичний відділ також займається логістикою

постачання, що дає можливість загалом оптимізувати логістичні потоки підприємства.

Важливо відмітити особливості діючої системи управління збутовою діяльністю пивоварні «Опілля».

На підприємстві використовуються одночасно два канали розподілу: однорівневий - через дистриб'юторську мережу та канал прямих оптових продажів шляхом укладання договорів на оптову поставку або самовивіз продукції зі складу підприємства. Дистриб'юторська мережа характерна для продажів як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Дистриб'ютори від імені пивоварні укладають договори з окремими торговими підприємствами. Функціями дистриб'юторів, окрім укладання договорів, є:

- вивчення цільового ринку;
- маркетингові дослідження ринкової кон'юнктури;
- узгодження асортименту, обсягів та періодичності поставок;
- організація та контроль роздрібних продаж;
- моніторинг рівня цін, своєчасності здійснення оплати та перерахування коштів.

Існуюча система управління збутовою діяльністю пивоварні зазнала суттєвих змін в аспектах організації та структури бізнес-процесів, які пов'язані в першу чергу з розширенням збутової мережі через діючу на підприємстві системи дистрибуції товарів. Діюча структура дистриб'юторської мережі «Опілля» представлена в таблиці 2.5.

Як засвідчують наведені дані дистриб'юторська мережа ТОВ «Пивоварня «Опілля» охоплює усі регіони України, окрім окупованого Криму. Таким чином підприємство розширило свою мережу дистрибуції до максимально можливих за даних умов масштабів. Покриття вітчизняного ринку на сьогоднішній день є повним.

Таблиця 2.5

## Структура дистрибуторської мережі ТОВ «Пивоварня «Опілля»\*

№ п/п	Регіон	Сфера охоплення
1.	Вінницька область	вся область
2.	Волинська область	вся область
3.	Дніпропетровська область	вся область
4.	Дніпропетровська область,	Кривий Ріг
5.	Донецька область	Краматорськ
6.	Донецька область	Маріуполь, Мелітополь, Бердянськ
7.	Житомирська область	вся область
8.	Закарпатська область	вся область
9.	Запорізька область	вся область
10.	Івано-Франківська область	вся область
11.	Київська область	вся область
12.	Кропивницька область	вся область
13.	Луганська область	Северодонецьк, Лисичанськ
14.	Львівська область	вся область
15.	Миколаївська область	вся область
16.	Одеська область	вся область
17.	Полтавська область	вся область
18.	Полтавська область	Кременчук
19.	Рівненська область	вся область
20.	Сумська область	вся область
21.	Тернопільська область	вся область
22.	Харківська область	вся область
23.	Херсонська область	вся область
24.	Хмельницька область	вся область
25.	Черкаська область	вся область
26.	Чернівецька область	вся область
27.	Чернігівська область	вся область

\*побудовано автором за даними [40]

Також виникає питання, що стосуються організації збуту продукції пивоварнею «Опілля» поза дистрибуторською мережею. Як організований збут продукції через точки продажу в Україні та за її межами? Аналіз даних підприємства засвідчує, що продукція пивоварні продається у фірмових магазинах та в роздрібній мережі двох країн – України та Польщі (табл. 2.6).

Умови співпраці дистрибуторів та компанії оговорені в договорі. За результатами звітного періоду дистрибутори отримують відповідну винагороду за працю пропорційну основним показникам їх роботи, до яких належать - обсяги

продажів, охоплення торгової мережі, виручка від реалізації продукції, тенденції та динаміка змін основних показників діяльності компанії тощо.

Таблиця 2.6

## Роздрібна мережа реалізації продукції ТОВ «Пивоварня «Опілля»\*

Україна		Польща	
Київ	Магазини «Опілля» - 6	Варшава	Магазини роздрібною мережі 3
	БІЛЛА-Україна		
Вінниця	Магазини роздрібною мережі 5	Бидгощ	Магазини роздрібною мережі 2
Дніпро	«Наше пиво» - 14	Вроцлав	Магазин роздрібною мережі
	Магазини роздрібною мережі 5		
Житомир	«Хмелярик»	Гданськ	Магазин роздрібною мережі
Запоріжжя	Магазини роздрібною мережі 4		
	Івано-Франківська та область	Алкомир; АЛКОмаркет	Гожув
Магазини роздрібною мережі 5			
Луцьк та область	Магазини роздрібною мережі 6	Зелена Гура	Магазин роздрібною мережі
	Магазини роздрібною мережі 12		
Львів та область	Первак Табак – 4; Алкоголь Тютюн	Каліш	Магазин роздрібною мережі
	Магазини роздрібною мережі 8	Катовіце	Магазини роздрібною мережі 2
Маріуполь	Магазини роздрібною мережі 7		
Одеса	Магазини роздрібною мережі 5	Кепно	Магазин роздрібною мережі
Полтава	Магазини роздрібною мережі 6	Краків	Магазин роздрібною мережі
Рівне та область	Магазини роздрібною мережі 8		
Суми	Магазини роздрібною мережі 5	Легніца	Магазини роздрібною мережі 2
Тернопіль	Магазини «Опілля Beer Point» - 2	Лодзь	Магазин роздрібною мережі
	Фірмовий магазини «Опілля»	Познань	Магазини роздрібною мережі 4
	Магазини роздрібною мережі 5		
Ужгород та область	Магазини роздрібною мережі - 11	Ряшів	Магазин роздрібною мережі
Харків	Магазини роздрібною мережі - 19	Ченстохова	Магазин роздрібною мережі
Хмельницький та область	Пивко - 2	Щецин	Магазин роздрібною мережі
	Магазини роздрібною мережі 7		
Черкаси	Магазини роздрібною мережі 5		
Чернігів	Магазини роздрібною мережі 5		
Чернівці	Магазини роздрібною мережі 5		

\*побудовано автором за даними [40]

Система преміювання дистриб'юторів має за мету підвищення результативності роботи їх мережі.

Роздрібна мережа продажу продукції ТОВ «Пивоварня «Опілля» в Україні охоплює 20 міст, в тому числі 5 обласних центрів. У зазначених областях пиво бренду «Опілля» продається також в інших містах обласного підпорядкування. Загалом в Україні працює 2 магазини «Опілля Beer Point», фірмовий магазин «Опілля» та 7 магазинів «Опілля». Брендіві торгові заклади пивоварні розташовані в двох українських містах – Києві та Тернополі.

Пиво «Опілля» продається також в інших спеціалізованих українських магазинах, таких як «Наше пиво», «Хмелярик», Алкомир, АЛКОмаркет, Первак Табак, Алкоголь Тютюн, Пивко, а також в магазинах роздрібної торгової мережі та супермаркетах. Загальна торгова мережа, в якій продається продукція ТОВ «Пивоварня «Опілля» в Україні охоплює 157 торгових закладів, що характеризує обсяги споживчого ринку та популярність продукції бренду.

Бренд «Опілля» також широко представлений в торговій мережі Республіки Польща. Географія бренду охоплює 16 польських міст, зокрема таких як Варшава, Краків, Вроцлав, Гданськ, Познань, Щецин та ряд інших. Загалом реалізації продукції ТОВ «Пивоварня «Опілля» здійснюється в 24 торгових закладах Польщі [40].

Можна констатувати, що ТОВ «Пивоварня «Опілля» на сьогоднішній день створило систему збуту продукції, яка доводить свою ефективність за цілим рядом критеріїв. Той факт, що підприємство протягом воєнного 2022 року досягло приросту реалізації продукції доводить життєздатність цієї мережі.

## **Висновки до розділу 2**

Зміни, що відбулися на вітчизняному ринку пивоваріння в результаті війни України з росією спричинили вкрай негативний вплив на діяльність пивоварних

підприємств. Негативні зміни стосуються підприємств всієї галузі, умов їх функціонування, стану активів, комунікацій та логістики, можливості забезпечувати відповідні обсяги виробництва і, що особливо важливо, реалізації продукції.

ТОВ «Пивоварня «Опілля» належить до суб'єктів господарювання вітчизняного ринку пивоваріння з обсягами виробництва пива більше 20 млн. літрів в рік. Таких суб'єктів господарювання на вітчизняному ринку 9 і вони становлять 87% ринку за обсягами виробництва. З 2017 році ТОВ «Пивоварня «Опілля» стає одним з найбільш перспективних підприємств пивоварної галузі і займає 88 позицію у рейтингу найдорожчих брендів України.

У спеціальній літературі відсутнє єдине тлумачення поняття ефективності комерційної діяльності підприємства. Проте діюча практика підтверджує, що оцінка такої ефективності здійснюється через відносні показники, які обчислюються як відношення отриманого прибутку до ресурсів підприємства. Загальним показником економічної ефективності є рентабельність.

Показники рівня рентабельності розраховуються як в цілому по підприємству, так і за певними видами продукції. Базою розрахунку таких показників є дані фінансової звітності «Опілля».

Дослідження організаційної структури комерційної діяльності «Опілля» засвідчує, що структура підсистеми управління комерційною діяльністю пивоварні включає відділ постачання, відділ збуту та відділ логістики.

Існуюча система управління збутовою діяльністю ТОВ «Пивоварня «Опілля» зазнала суттєвих змін в аспектах організації та структури бізнес-процесів, які пов'язані в першу чергу з розширенням збутової мережі через діючу на підприємстві систему дистрибуції товарів.



## РОЗДІЛ 3

### ПОКРАЩЕННЯ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПИВОВАРНЯ «ОПІЛЛЯ» В УМОВАХ ВІЙНИ

#### **3.1. Удосконалення організаційної структури комерційних служб товариства**

Організаційна структура комерційних служб повинна відповідати загальній стратегії підприємства і відображати його маркетингову спрямованість. Продажі є лише частиною такої системи і останнім елементом роботи всіх структурних підрозділів і всього колективу підприємства. Закон С. Біра говорить: «підвищення продуктивності одного компонента системи не покращує продуктивність системи в цілому. Тому, як би ефективно не працював відділ продажів, без злагодженої роботи всіх відділів неможливо досягти намічених результатів» [4, с. 47].

Поліпшення роботи одного зі структурних осередків організації не може призвести до її поліпшення в цілому. Тому в управлінні підприємством необхідна ефективна координація не тільки між відділом продажів та іншими відділами маркетингу компанії, а й з немаркетинговими відділами.

Ефект від роботи відділу продажів пов'язаний з роботою практично всіх підрозділів підприємства. В одних компаніях відділ продажів є окремим підрозділом, в інших входить до складу відділу маркетингу. У нашому випадку маємо організаційну структуру з незалежним підрозділом, де відділ збуту функціонує як самостійний підрозділ. У разі окремої роботи відділу збуту він буде взаємодіяти з усіма відділами, які так чи інакше пов'язані з процесом організації продажів, в тому числі з відділом маркетингу, який ми пропонуємо виокремити в структурі управління ТОВ «Пивоварня «Опілля». Приклади такої взаємодії відображені на рис. 3.1.

Для успішного функціонування підприємства крім взаємодії основних підрозділів організації, перелічених вище, важлива також злагоджена співпраця з іншими структурними підрозділами. Для виконання завдань і функцій відділ збуту співпрацює зі структурними підрозділами пивоварні з наступних питань:

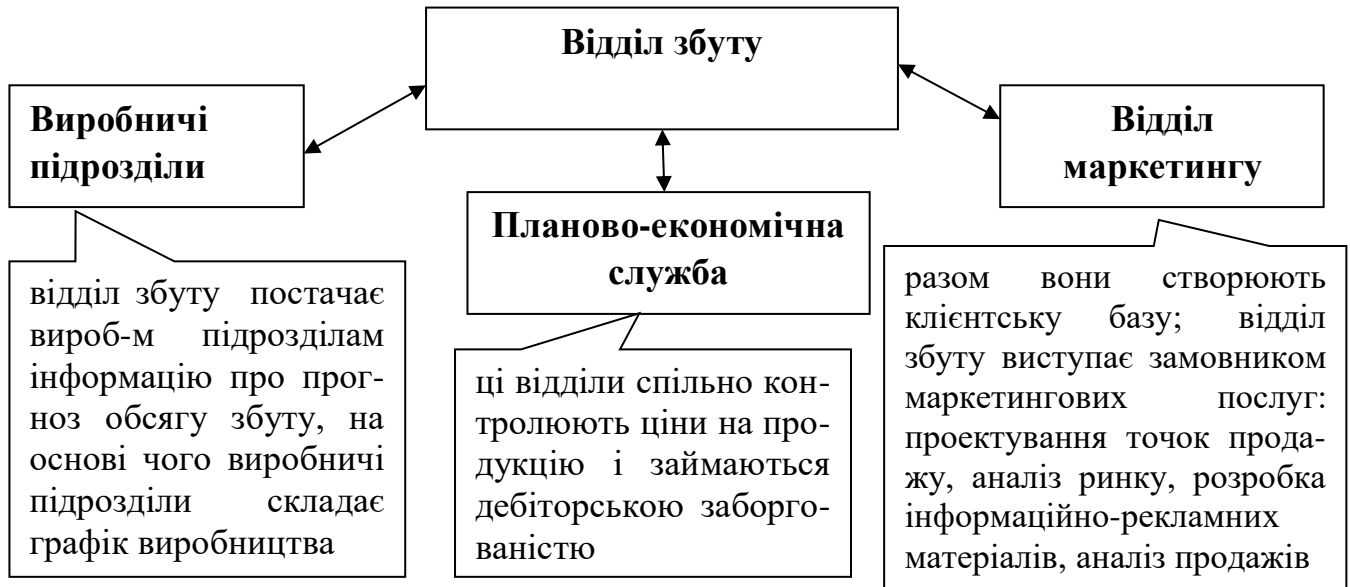


Рис. 3.1. Взаємодія основних підрозділів організації

Примітка. Узагальнено автором

- з директором підприємства - щодо питань формування стратегії продажів на наступний період, розробки планів продажів; звітності про продажі;
- з юридичним відділом - щодо питань підготовки та укладення договорів та інших документів, що стосуються операцій купівлі-продажу; стягнення заборгованості; проведення досліджень продукції, неякісних товарів;
- з відділом обслуговування - щодо питань узгодження термінів і черговості доставки товару; організації післяпродажного обслуговування; дослідження попиту та пропозиції; дослідження інформації про конкурентоспроможність продукції підприємства;
- з бухгалтерською службою - щодо питань обліку реалізованих товарів; надання звітів про витрати та прибутки;

– з відділом кадрів - щодо питань підбору і навчання персоналу; трудової дисципліни, застосування до працівників заохочень і стягнень, притягнення їх до відповідальності; мотивації та атестації персоналу.

На практиці найважче побудувати взаємодію між відділом збуту і відділом маркетингу. Основна причина полягає в тому, що співробітники цих відділів не завжди розуміють, що у них спільні цілі, але способи їх досягнення відрізняються. Відділ маркетингу може і повинен нав'язати клієнту необхідність придбання товару; відділ збуту може і повинен допомогти покупцеві усвідомити необхідність придбання товару. І мета їх діяльності спільна: збільшення продажів і прибутків пивоварні. Для того, щоб усі відділи і служби діяли як один механізм необхідно належним чином врегулювати питання вироблення ув'язки їх цілей та виведення з них єдиної. Відповідним чином має бути проведена роз'яснювально-узгоджувальна робота та налагодження ефективної комунікації та відносин між відділом маркетингу та відділом збуту.

У найбільш узагальненому вигляді такі удосконалення комерційної діяльності ТОВ «Пивоварня «Опілля» загалом мають здійснюватися через:

- ✓ формування ефективної комунікації між відділами (своєчасне реагування на надіслані запити, чітка регламентація комунікації, спільні зустрічі, спільне планування акцій та маркетингових заходів);

- ✓ прописування у положеннях про відділ маркетингу та відділ збуту, де зазначені (необхідні) повноваження та відповідальність, напрямів і можливостей взаємодії з іншими відділами;

- ✓ встановлення та застосування критеріїв оцінки діяльності кожного відділу з питань реалізації завдань збуту та постачання;

- ✓ розробку підходів мотивування персоналу за кінцевим результатом, а не за процес;

- ✓ не посилення контролю керівництвом підприємства роботи обох відділів та їх внеску у кінцевий ефект, а усвідомлена співпраця та активний пошук нових напрямів взаємодії відділів, що мають стосунок до комерційної діяльності.

Такі удосконалення сприятимуть підвищенню ефективності комерційної діяльності, її розвитку та поліпшенню організації.

Нами ідентифіковано на основі критичної оцінки доступних літературних джерел і досвіду передової практики основні напрями взаємодії відділу маркетингу та відділу збуту, на які слід звернути увагу в процесі удосконалення комерційної діяльності пивоварні (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Напрями взаємодії відділу збуту і відділу маркетингу

Інформаційні потоки «відділ маркетингу-відділ збуту»	Інформаційні потоки «відділ збуту - відділ маркетингу»
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Інформація про стан і прогнози розвитку попиту на продукцію на внутрішньому і зовнішньому ринках;</li> <li>- Рекомендації щодо створення власних каналів продажів;</li> <li>- Рекомендації щодо розвитку альтернативних збутових мереж;</li> <li>- Аналіз посередників за різними критеріями та розробка рекомендацій щодо залучення посередників з метою покращення процесу продажу;</li> <li>- Розвиток маркетингових інструментів підтримки дистрибуторської мережі;</li> <li>- Створення асортименту і збереження необхідної кількості товарів на складах;</li> <li>- Створення мерчандайзингової діяльності (упаковка, дизайн точок продажу, викладка товарів);</li> <li>- Організація рекламної діяльності;</li> <li>- Просування - підтримка збуту;</li> <li>- Розробка інструкцій щодо здійснення комунікацій між торговцями і клієнтами;</li> <li>- Інформування про майбутні виставки, тендери, ярмарки, конкурси;</li> <li>- Коригування цін і зміни форм оплати товарів, узгоджених з фінансовими структурами;</li> <li>- Розробка програм лояльності</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Планування продажів і звітність про продажі;</li> <li>- Організація збору маркетингової інформації щодо вдосконалення товарів і послуг в торгових мережах;</li> <li>- Розробка пропозицій щодо збільшення обсягів продажу, зниження збутових витрат, зміни умов роботи з клієнтами;</li> <li>- Створення графіка надходження коштів для оплати товарів та послуг із зазначенням нормативу дебіторської заборгованості;</li> <li>- Аналіз збутової мережі та вдосконалення системи збуту;</li> <li>- Розробка пропозицій щодо покращення асортименту;</li> <li>- Збір і розповсюдження інформації про скарги клієнтів, відмову від товарів;</li> <li>- Рекомендації про зміст рекламних повідомлень;</li> <li>- Участь в розробці цінової політики, створенні системи знижок;</li> <li>- Визначення форм розрахунків за товари в залежності від типу клієнтів та умов угоди;</li> <li>- Виявлення потенційних покупців та налагодження відносин з ними</li> </ul>

Примітка. Узагальнено автором

Для уможливлення вищезазначених напрямів взаємодії можуть бути реалізовані такі моделі як:

- внутрішньо циклова співпраця;
- взаємне інформування;
- спільний розвиток;
- повна інтеграція бізнес-процесів [33].

Внутрішньо циклова співпраця (внутрішній цикл) означає, що відділи збуту і маркетингу зосереджені на своїй зоні відповідальності, їхні цілі не збігаються, проектна та інша діяльність відділів здійснюється самостійно. Для досягнення загальної позитивної цілі вищому керівництву потрібно шукати шляхи узгодження процесів обох відділів, щоб вони продовжували та доповнювали одні одних.

Інформування. При такій моделі взаємодії проводяться спільні наради, виробляються неписані правила попередження конфліктних ситуацій, узгоджуються позиції зі спільних питань.

Спільний розвиток передбачає чіткі, але гнучкі межі сфер відповідальності та повноважень, спільне планування та координацію поточної діяльності.

Повна інтеграція бізнес-процесів - це коли існує загальна система мотивацій і стимулів, підрозділи працюють на спільну мету, досягаючи ефекту синергії, існує співвідповідальність за результат, а також активно використовуються інформаційно-аналітичні системи.

Завдяки відповідній організації відділу збуту, який є ключовим елементом кожного підприємства, можна досягти запланованих показників ефективності в найкоротші терміни. У той же час його організаційна структура базується на одному або кількох основних принципах: географічний; за товарною категорією; за типами клієнтів; за функцією збуту.

ТОВ «Пивоварня «Опілля» максимально застосовує на практиці підходи до організаційної структури відділу збуту, що базуються на першому принципі, оскільки має в своєму розпорядженні 27 регіональних менеджерів (практично по 1 в кожній області України) [40]. Організація відділу збуту в територіальному розрізі відображає розподіл повноважень і відповідальності між

співробітниками відділу (менеджерами з продажу, торговими представниками) виходячи з географічних і адміністративних кордонів ринку.

Територіальне правило діє, коли продається однотипний товар і ринок розподіляється між менеджерами відповідно до географічної карти. Якщо в ринкових межах підприємства вимоги до продукту або самого комерційного процесу принципово відрізняються, то у відділі збуту вводяться посади регіональних менеджерів, які відповідають за реалізацію продукту в конкретному регіоні. При цьому за кожним співробітником відділу збуту виділяється окрема територія, в межах якої він відповідає за побудову збутової мережі, забезпечення зростання продажів, впровадження нових товарів тощо. Перевагою такого підходу є мінімізація витрат, скорочення рівнів в ієрархії рішень, пряма взаємодія з клієнтами.

Однак недоліком його є те, що торговий представник повинен продавати всю лінійку продукції своєї компанії всім категоріям потенційних клієнтів, тобто бути посередником усіх угод. Співробітники, отримуючи більше свободи у виконанні своїх обов'язків, іноді йдуть шляхом найменшого опору і зосереджуються на найпростіших або найбільш прибуткових сферах - наприклад, працюють тільки з певною групою товарів або тільки з великими клієнтами, що зазвичай суперечить стратегічним цілям компанії та політиці щодо клієнтів. З огляду на це, варто врахувати переваги та недоліки інших організаційних форм збуту і обрати з них найбільш актуальну для досліджуваного підприємства.

Організація відділу збуту відповідно до товарного портфеля передбачає розподіл компетенцій і відповідальності співробітників відділу продажів за товарною спеціалізацією. Цей тип організації збуту використовується для великих організацій, що реалізують велику кількість різноманітної продукції або для продажу складних технічних виробів. Специфіка даної структури полягає в тому, що кожен спеціаліст відділу збуту відповідає за продаж окремої товарної

групи, яку він просуває по всій торговій зоні компанії, планування, дослідження ринку за продуктом і прогнозування продажів.

Особливостями цього підходу є: спеціалізація відділу збуту; тісна взаємодія між збутом і виробництвом; ефективне управління продажами.

Однією з головних переваг такого підходу є те, що кожен продавець стає фахівцем у продукції компанії, досконало розбирається в технічних характеристиках даної групи товарів, способах їх використання та найбільш ефективних методах продажу.

Організація виробництва за товарними категоріями (коли кожен вид продукції виробляє окреме підприємство) сприяє тіснішій взаємодії виробничого і маркетингового відділів [19]. Нарешті, такий підхід дозволяє швидко реагувати на зміну стратегії та спрощує координацію відділу продажів. Основним недоліком такого правила організації є ризик дублювання: торгові представники різних товарних категорій працюють на одній території і контактують з одними і тими ж клієнтами, що викликає невдоволення останніх.

Окрім того на досліджуваному підприємстві виготовляють лише чотири види продукції: пиво (Пиво «Опілля»: Корифей, Жигулівське, Фірмове, Класичне, Пшеничне, Княже, Біле, Преміум, Різдвяне, Безалкогольне; Пиво „Opillia Export”: Opillia Lager, Opillia Koryfei, Opillia Pils, Opillia 1851 та безалкогольне Opillia Zero); квас (Домашній квас); вода (Вода слабогазована); сидр [40]. З огляду на таку специфіку застосування організації відділу збуту відповідно до товарного портфеля було б не надто доречним і вдалим. Але посилення взаємозв'язку між виробництвом і збутом, тобто посилення зв'язку між відповідними структурними підрозділами підприємства, є надзвичайно бажаним для ТОВ «Опілля». Це можливо зробити на засадах використання відповідного програмного продукту.

Організація продажів за типами клієнтів є поширеною у різних підприємств. Суть полягає в тому, що компанія створює кілька відділів продажів для обслуговування різних груп клієнтів - великих і малих, корпоративних і

індивідуальних тощо [33, с. 11]. Перевагами цього методу є: тісні стосунки з клієнтами; нестандартні методи просування; гнучка політика щодо торгового персоналу.

Такий спосіб організації продажів є природним продовженням сучасного маркетингу та сегментації ринку. Навчаючи продавців різним технікам продажів, компанія може більш ефективно реалізувати свої маркетингові та рекламні програми. Крім того, знання потреб своїх клієнтів може дати продавцям цікаві та несподівані ідеї щодо створення принципово нових товарів чи послуг, маркетингових підходів, які дозволять підприємству виділитися серед конкурентів і забезпечать незаперечну перевагу на ринку. Недоліки такої організації збуту такі ж, як і побудованої за товарними категоріями. Постачальники компанії працюють з різними клієнтами на одній території, що призводить до збільшення продажів та адміністративних витрат. Крім того, великі компанії, що працюють на різних ринках, незадоволені, коли їм доводиться звертатися до різних представників однієї компанії з різних питань.

Таким чином в чистому вигляді таку організацію також не варто застосовувати для досліджуваного підприємства. Але взяття за основу маркетингового підходу, на наш погляд, мало б сенс і в цьому плані є вже реалізовано низку кроків.

Наразі пивоварня «Опілля» реалізує товарну маркетингову політику, спрямовану на визначення оптимальної номенклатури виробництва продукції (товарів), орієнтованої на потреби ринку. Тобто метою маркетингової політики є задоволення потреб якісною продукцією, зміцнення збуту.

Організація збуту за функцією збуту передбачає спеціалізацію торгового персоналу. Якщо продавцю доводиться виконувати різні завдання, що вимагають особливого досвіду, знань і кваліфікації, доцільно будувати структуру збуту, виходячи з функціональних обов'язків співробітників. Прикладом такої спеціалізації може бути виділення однієї групи торгових



представників, які спеціалізуються на залученні та розвитку нових клієнтів, іншої - на їх подальшому обслуговуванні [10].

Недоліком цієї моделі є те, що вона часто викликає незадоволення клієнтів. Як правило, компанії залучають до пошуку і розвитку покупців найбільш компетентних, досвідчених і енергійних співробітників, після чого нових клієнтів передають іншим співробітникам, ставлення і рівень обслуговування яких може не влаштовувати клієнтів. Трапляється, що між двома функціональними групами починається конкуренція, що ускладнює контроль і координацію роботи в цілому.

З огляду на це, вважаємо, що така організація також малоприсає до впровадження на досліджуваному підприємстві. Проте досвід підготовки фахівців в сфері продажу, підвищення їх кваліфікації надзвичайно позитивний і його слід розвивати у пивоварні «Опілля».

Загалом важливою складовою процесу визначення організаційної структури відділу продажів є врахування критеріїв вибору, до яких належать:

- ✓ особливості самого продукту - кількість товару, рівень його натуральності;
- ✓ особливості програми просування товару на ринку. Необхідно враховувати канал збуту (переговори, зустрічі, сайт тощо). Чим більше спеціалізовані канали збуту окремих товарів, тим диверсифікованішою має бути структура;
- ✓ час циклу транзакції. Також необхідно враховувати тривалість циклу продажів – час дозрівання клієнта і час продажу (доставки товарів). Чим більше часу приділяється одній транзакції, тим більш доцільною є проста структура, коли клієнт відводиться одному менеджеру на повний цикл.
- ✓ плани збільшення продажів. Якщо компанія орієнтована на збільшення обороту за рахунок наявних клієнтів, створюється структура для підтримки клієнтської бази.
- ✓ маркування продукції. Коли бренд продукту вищий за бренд компанії, потрібні команди для підтримки цього бренду.
- ✓ широта і різноманітність продуктового портфеля компанії.

Оскільки кожна структура має свої вимоги до організації роботи, необхідно враховувати організаційну культуру та наявні ресурси компанії. На наш погляд, змішана форма організації, яка вбирає в себе всі найкращі практики і позитивний досвід, є найперспективнішою для ТОВ «Пивоварня «Опілля».

В результаті проведеного дослідження можна стверджувати, що побудова організаційної структури комерційних підрозділів не є статичним елементом у розвитку організації. Організаційна структура повинна постійно змінюватися і завжди відповідати стратегії та середовищу підприємства за відсутності протиріч між елементами структури.

Організаційна структура відділу збуту повинна будуватися, виходячи з розуміння організації процесу продажів, а не організовувати людей. Це правило не завжди дотримується на практиці. Найбільш ефективна структура відділу продажів компанії дозволяє ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, раціонально розподіляти компетенції та відповідальність між співробітниками та концентрувати їх зусилля на досягненні цілей організації.

### **3.2. Напрями підвищення ефективності управління комерційною діяльністю товариства**

Проблематика вдосконалення управління комерційною діяльністю виробничого підприємства є об'єктом ряду досліджень. Аналіз таких досліджень дає підстави сформулювати практичні пропозиції щодо напрямів вдосконалення комерційної діяльності ТОВ «Опілля».

Ми поділяємо думку авторів, котрі виділяють наступні складові вдосконалення управління комерційною діяльністю суб'єкта господарювання: «1) системний розгляд комерційної діяльності як сукупності комплексу взаємопов'язаних процесів; 2) концентрація уваги на кожному процесі, що становить загальне поняття, – комерційна діяльність з погляду його організації,

а також організації управління ним; 3) формування технологій реалізації кожного складника процесу залежно від зовнішніх і внутрішніх умов функціонування комерційної діяльності; 4) розроблення імітаційних моделей управління комерційною діяльністю, що відбивають вплив на останню найбільш повного складу чинників» [13, с. 132-133].

Загалом, збутова діяльність на промисловому підприємстві починається з планування асортименту та збуту продукції, встановлення комерційних зв'язків з покупцями, і завершується укладанням договорів купівлі-продажу. Подальша робота комерційних підрозділів полягає в розробці планів-графіків відвантаження готової продукції та оформлення необхідних документів. Завершується даний процес здійсненням контролю за виконанням замовлень покупців та аналізом їх платоспроможності.

При цьому варто акцентувати увагу на двох основних моментах при дослідженні комерційної діяльності з точки зору способів її здійснення. Перший – це врахування виду самого підприємства. Загальновідомо, що серед всіх суб'єктів господарювання, лише торгові підприємства в чистому вигляді реалізують комерційну діяльність. Всі інші – здійснюють її з огляду на власні потреби і запити, а також виходячи з позиції свого керівництва. Оскільки суб'єктом нашого дослідження є виробниче підприємство, то можемо констатувати, що де-юре, за оцінкою даних що подаються ним у звітності, воно розкриває інформацію в розрізі таких видів діяльності, як операційна, інвестиційна і фінансова.

Але фактично максимальні зусилля ТОВ «Пивоварня «Опілля» докладася для того щоб: 1) знайти якісну й дешеву сировину для виробництва; 2) виробити продукцію; 3) реалізувати вироблену продукцію. Дві з перерахованих складових мають прямий стосунок до комерційної діяльності і мають відповідні характеристики, які їй притаманні.

Війна в Україні спричинила колосальний вплив на усі сфери діяльності та сегменти ринку. Досліджуване нами підприємство, зрозуміло, не залишилося

осторонь цих змін. Проте територіальне місцезнаходження підприємства стало його суттєвою перевагою в сучасний критичний для українського бізнесу період.

Вартує зауважити, що суттєві зміни в управлінні комерційною діяльністю ТОВ «Пивоварня «Опілля» та інших підприємств галузі відбулися ще до початку військових дій та були пов'язані з впливом на бізнес пандемії коронавірусу.

У цьому зв'язку слід відмітити, що великі пивоварні компанії до яких належить ТОВ «Пивоварня «Опілля» мають суттєві відмінності в каналах дистрибуції, логістиці та способах просування і збуту продукції. Вони реалізують своє пиво зазвичай через мережі супермаркетів у пляшках PET, що підтверджують дані пивоварні «Опілля» (таблиця 2.4). Цей фактор став виграшним для підприємства в умовах пандемії, оскільки малі пивоварні, що функціонують в регіонах збуту продукції досліджуваного підприємства, здебільшого продають своє пиво закладам готельно-ресторанного бізнесу – кафе, пабам та ресторанам в кегах. Очевидно, що такі заклади працюють нестабільно в умовах карантинних обмежень, і структура продаж змінюється - люди п'ють менше поза домом. Зростають обсяги продажу пива, яке споживається поза закладами готельно-ресторанного бізнесу [43].

З часу повномасштабного вторгнення росії ситуація щодо продажу пива змінювалася де-кілька разів. З початку війни були введені обмеження на продаж алкогольних напоїв, в тому числі і пива. Після зняття цих обмежень, реалізація пива здійснювалася в певний період доби. Частково такі заходи збереглися, але загалом більшість обмежень щодо реалізації пива на сьогодні зняті.

Таким чином, на діяльність ТОВ «Пивоварня «Опілля» в умовах війни має вплив ряд чинників, які формують для підприємства явні переваги на вітчизняному ринку пивоваріння.

До таких чинників належить:

- місцезнаходження підприємства (для України це регіон максимально віддалений від зони бойових дій);
- відносно збережені інфраструктура та комунікації підприємства;

- вітчизняний ринок збуту, який складають переважно торгові заклади Західної та Центральної України;
- налагоджений експорт продукції (16 міст та регіонів Польщі);
- пов'язана з пандемією та війною зміна структури споживчого ринку;
- підприємство зорієнтоване на споживача, який купляє пиво в торговельних закладах.

На нашу думку зусилля «Пивоварні «Опілля» щодо підвищення ефективності управління комерційною діяльністю в умовах війни доцільно сконцентрувати на трьох основних напрямках:

- впровадження в організаційну структуру управління комерційною діяльністю підприємства відділу маркетингу, що вже обґрунтовувалося в п. 3.1;
- розвиток напрямку електронної комерції поряд з розгалуженою і добре організованою мережею дистрибуції;
- налагодження і оптимізація логістичних потоків підприємства.

Здійснений аналіз показав, що до відділу маркетингу підприємства доцільно передати функції дослідження ринків збуту (їх структури, динаміки та взаємозв'язків); обґрунтування та вибору оптимальних методів і форм реалізації продукції; управління взаємодією із посередниками; організації каналів збуту; просування продукції та вибору засобів реклами на зовнішньому і внутрішньому ринках.

Маркетинг володіє своїми унікальними інструментами та технологіями. Особливою його характеристикою є мобільність [32].

Мобільність маркетингу реалізується у швидкій реакції на запити ринку та формуванні дій і пропозицій компанії у відповідь на такі запити, а також у впровадженні інновацій у комерційну діяльність пивоварні.

Електронна комерція може здійснюватися як самими виробниками, так і торговельними підприємствами [28]. Однак перешкодою розвитку, до прикладу для ТОВ «Пивоварня «Опілля» і інших подібних підприємств, є те, що в них виробляється продукція з вмістом алкоголю, а щодо неї є законодавчі вимоги до

віку споживачів. Ця перешкода долається наразі завдяки тому, що в кожній області підприємство має своїх регіональних менеджерів, які займаються поставками продукції у торгові точки.

Проте на сьогодні світовий ринок, і європейський ринок зокрема, використовують новітні інноваційні інструменти електронної комерції, які можуть бути адаптовані до специфіки та особливостей продукції підприємства.

Можливо в рамках комерційної діяльності пивоварні вартує поєднати інструменти і механізми електронної комерції з діяльністю регіональних менеджерів підприємства. Ще кращим варіантом, на наш погляд, бути інтеграція елементів електронної комерції в бізнес-процеси діяльності регіональних менеджерів. Їх визначальна участь у цих бізнес-процесах дасть змогу дотриматися всіх законодавчих вимог в процесі реалізації пива як продукції, що містить алкоголь.

Особливої уваги в даному контексті заслуговує вдосконалення логістики постачання та продажу підприємства. Працівники комерційних служб підприємства сьогодні повинні не тільки розуміти концепцію маркетингу, але й формувати та застосовувати базові підходи до організації логістики, здійснювати розмежування функцій розподільчої логістики, яка реалізує фізичний розподіл продукції (збут), та маркетингу.

Наявність логістичного відділу в організаційній структурі ТОВ «Пивоварня «Опілля» забезпечує для підприємства формування логістичних ланцюгів та неперервний логістичний цикл (постачання – виробництво (внутрішня логістика) – збут) в рамках компанії. Загалом, пивоварня «Опілля» використовує однорівневі та дворівневі логістичні канали розподілу і, відповідно, транзитну та складську форми товароруку.

В таблиці 3.2 наведено параметри, що визначають доцільність застосування тої чи іншої форми товароруку.

Таблиця 3.2

Параметри оптимізації використання форм товароруху продукції ТОВ  
«Пивоварня «Опілля»\*

Параметри	Транзитна форма товароруху	Складська форма товароруху
Товари	простий асортимент товарів, що не потребує додаткового сортування, але можуть потребувати кваліфікованого сервісу	складний асортимент товарів, є потреба в додатковому сортуванні, розширенні та поглибленні асортименту
Обсяги поставок	такі, що покривають витрати на збут і дають можливість заповнити одиницю тари	рначні партії товарів за обсягом
Терміни реалізації	обмежені в часі (короткі)	більш тривалі в часі (довгі)
Ціни на товари	не постійні, швидко змінюються, потребують постійного узгодження з кінцевими продавцями	відносно постійні
Джерела постачання	місцеві	інший регіон (країна)
Виробництво і споживання товарів	сезонне	несезонне
Оптові торговці	оптові продавці, які мають діючу, розгалужену мережу власних складів з відповідним сервісом	Не володіють власними приміщеннями чи складами для зберігання товару
Роздрібні торговці	не масові, не мережеві, зосереджені в певному регіоні	розгалужена мережа роздрібних магазинів

\*Примітка. Узагальнено автором за даними [40, 62]

Врахування впливу названих параметрів дасть можливість системі управління комерційною діяльністю підприємства оптимізувати процедури вибору форм товароруху і, відповідно, мінімізації витрат компанії.

### Висновки до розділу 3

На основі проведеного дослідження визначено напрями взаємодії відділу збуту і відділу маркетингу виробничого підприємства. Для реалізації такої взаємодії можуть бути застосовані наступні моделі: внутрішньо циклова співпраця, взаємне інформування, спільний розвиток, повна інтеграція бізнес-процесів. Обґрунтовано доцільність введення до організаційної структури

управління комерційною діяльністю ТОВ «Пивоварня «Опілля» відділу маркетингу.

Організація діяльності комерційних служб пивоварні базується на територіальному підході і відображає розподіл повноважень і відповідальності між співробітниками відділу (менеджерами з продажу, торговими представниками) виходячи з географічних і адміністративних кордонів ринку. Оцінено переваги і недоліки інших підходів до організації роботи комерційних служб підприємства.

В процесі управління комерційною діяльністю ТОВ «Пивоварня «Опілля» максимальні зусилля докладає для того щоб знайти якісну й дешеву сировину для виробництва, виробити продукцію та реалізувати її. Пропоновано в рамках комерційної діяльності поєднати інструменти і механізми електронної комерції з діяльністю регіональних менеджерів підприємства.

Заслуговує на увагу вдосконалення логістики постачання та продажу підприємства. Працівники комерційних служб пивоварні сьогодні повинні не тільки розуміти концепцію маркетингу, але й формувати та застосовувати базові підходи до організації логістики, здійснювати розмежування функцій розподільчої логістики, яка реалізує фізичний розподіл продукції (збут), та маркетингу.



## ВИСНОВКИ

Здійснене дослідження точок зору науковців щодо поняття «комерційна діяльність» засвідчує, що вони взаємодоповнюють одна одну, в певних аспектах протирічать, проте значною мірою не враховують принцип системності. Нами наведено основні найбільш вживані позиції, пов'язані з трактуванням даного поняття. Різні точки зору вказують на різносторонність комерційної діяльності, включення у неї багатьох елементів, наявність багатьох складових і учасників.

На основі узагальнення різноманітних підходів авторів до визначення поняття «комерційна діяльність» пропонуємо розглядати її як діяльність, яка в умовах конкурентного середовища включає в себе сукупність організаційних і управлінських процесів, спрямованих на здійснення товарно-грошових обмінів для задоволення попиту споживачів та забезпечення досягнення підприємством ефективного функціонування на ринку.

Узагальнюючи теоретичні підходи, а також практику функціонування досліджуваного підприємства, в роботі виокремлено два основних складових елементи комерційної діяльності - постачання та збут.

На нашу думку необхідним аспектом управління комерційною діяльністю є застосування системного підходу, який спрямований на її активізацію з використанням більш досконалих методів та інструментів управління. Важливою особливістю комерційної діяльності в сучасних умовах є обрання її базової концепції. Концепція маркетингу, вибрана підприємством, впливає на методи, за сприяння яких досягають мети виробництва і збуту продукції, створюються сприятливі умови для більш ефективної збутової діяльності з врахуванням ринкової ситуації.

Ефективність управління комерційною діяльністю в значній мірі залежить від правильно вибраної стратегії підприємства. В роботі представлені ключові елементи розробки маркетингової стратегії за такими складовими: ринок і

товарна стратегія; управління дистрибуцією; управління продажами; управління каналами продажів; торгова політика.

Проведене нами дослідження підтверджує не лише значущість комерційної діяльності підприємства, але й її специфічність, яка залежить від галузі, типу виробництва, виду продукції тощо. Підхід до організації комерційної діяльності визначає сам суб'єкт господарювання. Врахування названих особливостей забезпечує ефективність та результативність комерційної діяльності.

Діяльність ТОВ «Пивоварня «Опілля» здійснюється на національному ринку пивоваріння. Пивоварна галузь є однією з ключових галузей української економіки, яка до війни виробляла більше 400 видів продукції і експортувала її до 42-х країн світу. Вітчизняний ринок пива є висококонсолідованим. За станом на 2020 рік частка 9 найбільших підприємств складала 87% ринку, а загалом на ринку працювало 241 підприємство. Організаційно вітчизняний ринок пива об'єднує Українська галузева компанія ПрАТ «Укрпиво» - 99,8% ринку складають підприємства компанії.

Проведений нами аналіз показав, що у 2008 році виробництво пива в Україні досягло свого максимуму. Дальше прослідковувалися тенденції спаду виробництва - 2008-2016 рр. та його стабілізації - 2017-2020 рр. Кінець 2021 року знову засвідчив падіння виробництва. При цьому пиво посідає перше місце у сегменті алкогольних напоїв України і його питома вага складає 35%.

З початку повномасштабного вторгнення росії з 24 лютого 2022 року відмічається різке падіння обсягів виробництва пива в Україні. Це відбулося також через те, що компанія ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» в травні повідомила про здійснену релокацію своїх виробничих потужностей. Виробництво пива «Чернігівське» було переміщене в місто Лювен, Фландрія.

За підсумками 8 місяців 2022 року виробництво пива скоротилося на 31,6%. Війна також привела до критичного скорочення експорту продукції

пивоваріння та неможливості його здійснення через порушення логістичних товаропотоків.

Досліджуване нами підприємство - ТОВ «Пивоварня «Опілля» - працює на вітчизняному ринку пива з 2011 року. Проведений аналіз показав позитивну динаміку розвитку та становлення підприємства. «Опілля» варить 10 сортів пива, живий квас, 7 сортів пива на експорт, 2 сорти мінеральної води та натуральний сидр. На сьогодні на «Опіллі» працює 10 конвеєрних ліній випуску продукції та відкрито більше 1500 точок її продажу. Пивоварня позиціонує себе як підприємство, яке варить живе пиво.

Дані про обсяги продаж пивоварні за період 2018-2021 рр. та за перше півріччя 2022 року показують їх позитивну динаміку в зазначеному періоді. Особливо слід відмітити ріст виробництва і продажу продукції у 2022 році. Зрозуміло, що тернопільська пивоварня має вигірне місцерозташування та регіон збуту продукції. Разом з тим підприємство доклало усіх зусиль, щоб не тільки втримати рівень виробництва, а й розвинути та наростити його в складних умовах війни.

За станом на 01.01.2021 року рентабельність ТОВ «Пивоварня «Опілля» складала 69,5%. Рентабельність операційної діяльності пивоварні на дану дату - 65,7%. Проведений аналіз засвідчив, що ТОВ «Пивоварня «Опілля» належить до числа 9 найбільших українських пивоварень і разом з такими гігантами індустрії як ПрАТ «САН ІнБев Україна», ПрАТ «Карлсберг Україна», ПрАТ «Оболонь» та ТзОВ «Перша приватна броварня» формує цей ринок. Такого результату досягнуто, зокрема, завдяки ефективній організації системи управління комерційною діяльністю товариства.

Організаційна структура системи управління комерційною діяльністю пивоварні налічує 3 відділи - постачання, збуту та логістики. Ми дослідили функції та основні аспекти діяльності кожного із зазначених відділів, а також завдання, структуру та напрями діяльності дистриб'юторської мережі товариства. Дистриб'юторська мережа ТОВ «Пивоварня «Опілля» охоплює усі

регіони України, продукція пивоварні продається у фірмових магазинах та в роздрібній мережі двох країн – України та Польщі.

Роздрібна мережа продажу продукції пивоварні в Україні охоплює 20 міст, в тому числі 5 обласних центрів. У зазначених областях пиво бренду «Опілля» продається також в інших містах обласного підпорядкування. Загалом в Україні працює 2 магазини «Опілля Beer Point», фірмовий магазин «Опілля» та 7 магазинів «Опілля». Брендіві торгові заклади пивоварні розташовані в двох українських містах – Києві та Тернополі.

Бренд «Опілля» також широко представлений в торговій мережі Республіки Польща. Географія бренду охоплює 16 польських міст, зокрема таких як Варшава, Краків, Вроцлав, Гданськ, Познань, Щецин та ряд інших. Загалом реалізації продукції ТОВ «Пивоварня «Опілля» здійснюється в 24 торгових закладах Польщі.

Можна констатувати, що «Опілля» на сьогоднішній день створило систему збуту продукції, яка доводить свою ефективність за цілим рядом критеріїв. Той факт, що підприємство протягом воєнного 2022 року досягло приросту реалізації продукції доводить життєздатність цієї мережі.

На підставі здійсненого аналізу нами розроблено напрямки удосконалення організаційної структури комерційних служб товариства. Для того, щоб усі служби діяли ефективно необхідно належним чином врегулювати питання ув'язки їх цілей та виведення з них єдиної. Має бути проведена роз'яснювально-узгоджувальна робота та налагоджена ефективна комунікація між усіма відділами. Важливо також вичленити маркетингові завдання комерційної діяльності товариства і створити для їх реалізації окремий відділ маркетингу.

Нами ідентифіковано на основі критичної оцінки доступних літературних джерел і досвіду передової практики, основні напрями взаємодії відділу маркетингу та відділу збуту, на які слід звернути увагу в процесі удосконалення комерційної діяльності пивоварні. Для уможливлення вищезазначених напрямів взаємодії мають бути реалізовані такі моделі комунікації як внутрішньо циклова

співпраця; взаємне інформування; спільний розвиток та повна інтеграція бізнес-процесів.

ТОВ «Пивоварня «Опілля» максимально застосовує на практиці підходи до організаційної структури відділу збуту, що базуються на внутрішньо цикловій співпраці, оскільки підприємство має в своєму розпорядженні 27 регіональних менеджерів. Організація відділу збуту в територіальному розрізі відображає розподіл повноважень і відповідальності між співробітниками відділу виходячи з географічних і адміністративних кордонів ринку.

В результаті проведеного дослідження можна стверджувати, що побудова організаційної структури комерційних підрозділів не є статичним елементом у розвитку організації. Організаційна структура повинна постійно змінюватися і завжди відповідати стратегії та середовищу підприємства за відсутності протиріч між елементами структури.

На сьогоднішній день на діяльність ТОВ «Пивоварня «Опілля» в умовах війни має вплив ряд чинників, які формують для підприємства явні переваги на вітчизняному ринку пивоваріння. До таких чинників належать: місцезнаходження підприємства (регіон суттєво віддалений від зони бойових дій); відносно збережені інфраструктура та комунікації; вітчизняний ринок збуту, який на сьогодні об'єднує переважно торгові заклади Західної та Центральної України; налагоджений експорт продукції; пов'язана з пандемією та війною зміна структури споживчого ринку - підприємство зорієнтоване на споживача, який купляє пиво в торговельних закладах.

Загалом, зусилля ТОВ «Пивоварні «Опілля» щодо підвищення ефективності управління комерційною діяльністю в умовах війни доцільно сконцентрувати на трьох основних напрямках: впровадження в організаційну структуру управління комерційною діяльністю відділу маркетингу; розвиток напрямку електронної комерції поряд з розгалуженою і добре організованою мережею дистрибуції; налагодження і оптимізація логістичних потоків підприємства.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Апопій В. В. Комерційна діяльність: підруч. / за ред. проф. В. В. Апопія. К. : Знання, 2008. 558 с.
2. 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.
3. Багрова І. В., Редіна Н. І., Власюк В. Є., Гетьман О. О. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств : підручник для вузів / за ред. проф. І. В. Багрової. Київ : Центр навч. літ-ри, 2004. 580 с.
4. Бир С. Кибернетика и менеджмент = Cybernetics and Management / пер. англ. В.Алтаев. М. : КомКнига, 2011. 280 с.
5. Бичікова Л. А. Стан та особливості розвитку ринку пивоварної промисловості. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 5 (1). С. 20-23.
6. Білінчук В., Соболева-Терещенко О. Сучасний стан та перспективи розвитку пивного ринку в Україні 2019. URL: [https://www.researchgate.net/publication/339248351\\_SUCASNIJ\\_STAN\\_TA\\_PERSPEKTIVI\\_ROZVITKU\\_PIVNOGO\\_RINKU\\_V\\_UKRAINI](https://www.researchgate.net/publication/339248351_SUCASNIJ_STAN_TA_PERSPEKTIVI_ROZVITKU_PIVNOGO_RINKU_V_UKRAINI).
7. Бреус С. В., Семченко Є. О. Методи та моделі прийняття управлінських рішень. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 24. С.117-122.
8. Варналій З. С., Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Білик Р. Р. Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. посіб. Чернівці : Технодрук, 2019. 264 с.
9. Варналій З. С. Основи підприємництва : навч. посібник. К.: Знання-Прес, 2002. 239 с.
10. Васи́лига С. М. Особливості формування стратегій розвитку для малих підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7611>.

11. Виноградська А. М. Комерційна діяльність торговельних підприємств : навч. посіб. К. : Київський національний торгово-економічний університет, 2005. 278 с.
12. Виробництво пива. URL: <https://www.ua-region.com.ua/kved/11.05>.
13. Воронько-Невіднича Т. В., Кошулько А. В., Карасенко В. М. Особливості управління комерційною діяльністю аграрних підприємств. *Приазовський економічний вісник*. 2018. № 6 (11). С. 130-133.
14. Все про компанію. URL: <https://vkursi.pro/card/tov-pyvovarnia-opillia-37977562>.
15. В Україні майже на третину впало виробництво пива. URL: <https://forbes.ua/news/v-ukraini-mayzhe-na-tretinu-vpalo-virobnitstvo-piva-11082022-7645>
16. Глазкова К. О. Проблеми збутової політики сучасних українських підприємств. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2014. № 3 (77). С. 102-107.
17. Господарський кодекс України. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/436>.
18. Гречко А. В., Гречухін А. С. Оцінка ефективності виробничої діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. №1. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2016/44.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2016/44.pdf).
19. Гризовська Л. О., Романова А. В. Маркетинг інновацій як інструмент успішного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2018. Випуск 16. С. 301-307.
20. Дахно І. І. Міжнародна торгівля : навч. посіб. Київ: МАУП, 2003. 296с.
21. Дейна Д. Чому українці не п'ють пива з українського хмелю? URL: <http://agravery.com/uk/posts/show/comu-ukrainci-ne-put-piva-zukrainskogo-hmelu>.
22. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
23. Зелена книга «Аналіз ринку ферментованих алкогольних напоїв». 2021. URL: <https://regulation.gov.ua/book/170-zelena-kniga-analiz-rinku-fermentovanih-alkogol-nih-napoiv>.

24. Камілова С. Р., Яцун Ю. Ю. Управління збутовою діяльністю. *Зб.наук. праць: Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2011. № 31. С. 15-23.
25. Класифікатор видів економічної діяльності. КВЕД-2010. URL: [https://oblik.press/kved\\_hierarchy/kved-2010/](https://oblik.press/kved_hierarchy/kved-2010/).
26. Кобилецький В. Р., Рентабельність. Сутність та показники. *Онлайн-журнал «Financial Analysis online»*. URL: <https://www.finalon.com/metodyka-rozrakhunku/229-rentabelnist>.
27. Коваленко Ю. М. Фінансовий ринок і ринок фінансових послуг: сутність, сегменти, суб'єкти. *Фінанси України*. 2013. № 1. С. 101-112.
28. Колешня Я. О., Дергачова Г. М. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2020. № 17. С. 280-290.
29. Коли продукт важливіший за бізнес: що таке крафтове пиво та як воно завойовує Україну. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2021/04/16/673064/>.
30. Копішинська О. П., Уткін Ю. В., Карташова О. Г. Застосування методу Монте-Карло для підтримки прийняття рішень щодо розподілу інвестицій. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 5. С. 199-207.
31. Краєвська А. С. Розвиток підприємництва в умовах інституційної невизначеності. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. 2016. № 3. С. 33-40.
32. Курбацька Л. М., Кадирус І. Г. Впровадження маркетингових інновацій в діяльність промислових підприємств. *Економіка та держава*. 2020. № 4. С. 187-190.
33. Легкий О. А. Цифрові комунікаційні інструменти маркетингу пивоварних підприємств : автореферат дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Тернопіль, 2017. 20с.
34. Мазаракі А. А. Торговельне підприємництво: стратегія, політика, конкурентоспроможність. К. : КНТЕУ, 2002. 126 с.



35. Мальська М., Білоус С. Менеджмент організацій: теорія та практика : навч. посіб. К. : SPA-print, 2019. 190 с.
36. Мацук З. А., Шийко В. І. Біржова інфраструктура ринку цінних паперів: прагматика та проблематика. *Гроші, фінанси і кредит*. 2018. Випуск 25. С.715-722.
37. Орлова К. Є. Управління бізнесом : підручник. Житомир : Державний університет «Житомирська політехніка», 2019. 319 с.
38. Офіційний портал Державної податкової служби України. URL: <http://sfs.gov.ua/>.
39. Офіційний сайт ТОВ «Микулинецький Бровар» URL: <https://brovar.org/>.
40. Офіційний сайт ТОВ «Пивоварня «Опілля». URL: <https://opillia.com/>.
41. Офіційний сайт Української галузевої компанії по виробництву пива, безалкогольних напоїв та мінеральних вод «Укрпиво» URL: <http://ukrpivo.com/pro-kompaniyu/>.
42. Петухова О. М., Римаренко М. К. Аналіз та перспективи розвитку пивоварної галузі України. *Ефективна економіка*. 2015. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4373>.
43. Пивоварна промисловість: традиції та інновації. Вітчизняний та світовий досвід : наук.-допом. бібліогр. покажч. Нац. ун-т харч. технол., Наук.-техн. б-ка. Київ, 2019. 136 с.
44. Пиво в цифрах. Пищевые технологии и оборудование. 2018. № 3 (87). С. 22-25.
45. Приймачук Т. Ю., Проценко А. В., Рудик Р. І., Штанько Т. А. Пивна та хмелева галузі України: кон'юнктура та інтеграція. *Вісник аграрної науки*. 2018. № 4. С. 61-67.
46. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник / за ред. Ю. Є. Петруні. [4-те вид., переробл. і доп.]. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.

47. Про електронну комерцію : Закон України від 03.09.2015 р. № 675-VIII.  
URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/675-19>.
48. Про акціонерні товариства : Закон України від 17.09.2008 р. № 514-VI.  
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17#Text>.
49. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні : Закон України від 22.03.2012 р. № 4618-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text>.
50. Прохорова В. В., Давидова О. Ю. Організація виробництва : навч. посібник. Х. : Вид-во Іванченка, 2018. 275 с.
51. Римар О. Г., Мазуркевич І. О. Проблеми та перспективи розвитку харчової промисловості України. *Економіка та держава*. 2021. № 3. С. 66-70.
52. Ринок пива в Україні. Чи справді прийшла крафтова революція? URL: <https://ain.business/2021/12/13/beer-in-ukraine/>.
53. Річна інформація емітента цінних паперів за 2021 рік ПрАТ «Укрпиво». URL: [https://drive.google.com/file/d/1j7AkkfjZ3sD78WkYPzj\\_LduG8TtJwQZi/view](https://drive.google.com/file/d/1j7AkkfjZ3sD78WkYPzj_LduG8TtJwQZi/view).
54. Розумей С. Б., Голь А. О. Сутність та етапи комерційної діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск 14. С. 498-504.
55. Русева О. Н., Балан А. С. Стратегическое управление коммерческой деятельностью предприятия. Труды Одесского политехнического университета. 2003. Вып. 2 (20). С. 1-4.
56. Савицька О. М., Салабай В. О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. Електронне наукове фахове видання. Ефективна економіка. 2019. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
57. Сокурєнко І. А. Класифікація методів прийняття управлінських рішень. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2019. №6. С. 161-177.

58. Сотник А. Організаційно-методичне забезпечення бізнес-діагностики виробничо-комерційної діяльності промислового підприємства. *Економічний аналіз*. 2021. Том 31. № 4. С. 65-74.

59. Спяк Г. І., Фастовець М. М. Фінансове забезпечення розвитку підприємництва в Україні: інституційна складова. *Економічний аналіз*. 2019. Том 29. № 4. С. 67-79.

60. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208с.

61. Ткачик Ф., Гуцул І., Зінкевич А. Особливості адміністрування і аудиту акцизного податку з пива солодового. *Світ фінансів*. 2018. № 3 (56). С. 69-79.

62. ТОВ «Пивоварня «Опілля»: дані оперативної та управлінської звітності.

63. Філіпова С. В., Ковтуненко Ю. В. Особливості процесу комерціалізації інноваційних розробок промислового підприємства : монографія. Луганськ : Ноулідж, 2013. 213 с.

64. Фінансова звітність ТОВ «Пивоварня «Опілля».

65. Холодило М. Теоретичні аспекти організації комерційної діяльності підприємства. *Підприємництво та логістика в умовах сучасних викликів* : Матеріали наук.-практ. конференції. Тези доповідей (26-28 травня 2022 р.) / Відп. ред. А.І. Крисоватий. Тернопіль, 2022. С. 207-209.

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

67. Чміль Г. Л. Комплексна оцінка ефективності комерційної діяльності підприємств роздрібної торгівлі. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2018. Т. 29 (68). № 4. С.117-122.

68. Winkelmann P. Marketing und Vertrieb: Fundamente für die Marktorientierte Unternehmensführung. Oldenbourg Verlag München Wien, 2010. 604 p.