

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Факультет економіки та управління**

**БІЛАН Євген Анатолійович**

**УДОСКОНАЛЕННЯ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ  
ПІДПРИЄМСТВА / THE IMPROVEMENT OF COMMERCIAL  
ACTIVITY OF THE ENTERPRISE**

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

**Кваліфікаційна робота**

**Виконав студент групи ПТБДм-21**

**Є. А. Білан \_\_\_\_\_**

**Науковий керівник:**

**к.е.н., доцент І. М. Бойчик \_\_\_\_\_**

**ТЕРНОПІЛЬ-2021**

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Суть і зміст комерційної діяльності виробничого підприємства....	7
1.2. Управління комерційною діяльністю підприємства на засадах маркетингу.....	17
Висновки до розділу 1 .....	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....	26
2.1. Аналіз середовища функціонування підприємства .....	26
2.2. Загальна характеристика діяльності підприємства та показників ефективності його функціонування .....	37
2.3. Організація та управління комерційною діяльністю підприємства	48
Висновки до розділу 2 .....	57
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ТІСО» .....	60
3.1. Використання механізмів стимулювання збуту як елемента у підвищенні ефективності управління комерційною діяльністю .....	60
3.2. Формування рекламної стратегії підприємства .....	69
Висновки до розділу 3 .....	77
ВИСНОВКИ .....	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	84
ДОДАТКИ .....	94

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Швидкий та мінливий розвиток економічних відносин, зміни в інституціональному середовищі та структурі вітчизняної економіки сформували нові умови реалізації комерційних зусиль підприємств, компаній та фірм, які діють у виробничій та у невиробничій сферах. Зростання потреб підприємців та менеджерів щодо адекватної адаптації до швидкозмінних умов господарювання викликають необхідність набуття та практичного застосування всебічних знань про ринок та комерцію. Ринкові умови господарювання породжують нові виклики стосовно формування ефективної товарної політики підприємств, динамічної та гнучкої їх виробничої системи, механізмів просування товарів на ринку, зорієнтованих на задоволення потреб покупців.

Налагодження ефективної комерційної діяльності є сьогодні запорукою рентабельного функціонування підприємства. Вивчення цих питань, та пов'язаних з ними проблем, необхідне для розуміння основних аспектів комерційної діяльності підприємства, її адаптацією до споживчих умов.

Мінливість зовнішнього середовища обумовлює необхідність використання стратегічного підходу в управлінні комерційною діяльністю підприємства. Проте, сьогодні в управлінні комерційною діяльністю недостатньо використовувати лише інструменти стратегічного менеджменту. Ринок вимагає маркетингового підходу до управління всіма сферами діяльності підприємства, у тому числі питаннями комерції, що й обумовлює назрілість та своєчасність теми дослідження.

Актуальні питання комерційної діяльності підприємства є предметом дослідження багатьох вчених, результати яких відображені у сучасній економічній літературі. Зокрема, йдеться про праці таких науковців, як В. Апопій, Т. І. Бабух, Л. Балабанова, П. Балабан, Г. Башнянин, А. Виноградська, Т. Воронько-Невіднича, А. Германчук, М. Єрмошенко,

Н. Криковцева, Ж. Крисько, Л. Ліпич, О. Саблук, І. Сінгаєвський, Ф. Панкратов, С. Розумей, Г. Тарасюк. Л. Филевич, А. Череп, З. Юринець та ін.

Управління комерційною діяльністю підприємства на засадах маркетингу у своїх працях розглядають: М. Багорка, Л. Балабанова, З. Бандура, М. Белявцев, О. Біловодська, І. Бойко, О. Борисенко, Т. Гірченко, М. Гонський, С. Ілляшенко, В. Кардаш, В. Карпенко, Ф. Котлер, Г. Амстронг, Т. Лук'янець, І. Нижник та багато інших.

Окремий напрямок комерційної діяльності, а саме збут продукції, дистрибуція, формування каналів розподілу продукції та проблемні питання, що виникають у цій сфері діяльності комерційного підрозділу підприємства піднімаються у працях В. Апопія, Г. Башнянина, І. Бойчик, О. Бутової, А. Виноградської, Ф. Гамалія, К. Глазкова, С. Жукова, А. Ключник, Г. Купалової, Н. Лагоцької, І. Спільник. С. Шпилик, О. Ямкової.

Проте, управління комерційною діяльністю виробничо-торговельних підприємств з метою покращення позиції підприємства на ринку, розширення кола споживачів, посилення конкурентних переваг у комерційно-збутовій сфері комплексно не розглядалось.

Тому необхідність обґрунтування основ сучасного управління комерційною діяльністю виробничо-торговельного підприємства з урахуванням специфіки його функціонування на ринку обумовлюють актуальність теми магістерської роботи, її мету і завдання дослідження.

**Мета роботи** полягає в дослідженні теоретико-методичних підходів щодо управління комерційною діяльністю виробничо-торгового підприємства та обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо удосконалення комерційної діяльності підприємства.

Для вирішення поставленої мети в магістерській роботі були сформульовані та вирішені такі **завдання**:

– дослідження сутності та сучасних підходів у трактуванні змісту комерційної діяльності виробничо-торгового підприємства;

- узагальнення підходів в управлінні комерційною діяльністю підприємства на засадах маркетингу;
- аналіз середовища функціонування підприємства;
- аналіз та оцінка показників ефективності функціонування підприємства та його комерційної діяльності;
- розроблення пропозицій щодо використання форм і методів стимулювання збуту як елемента у підвищенні ефективності управління комерційною діяльністю;
- обґрунтування рекламної стратегії підприємства.

**Об'єктом дослідження** є процес управління комерційною діяльністю виробничо-торговельного підприємства – ТОВ «ТІСО».

**Предметом дослідження** є механізм посилення ринкової позиції виробничо-торговельного підприємства на основі удосконалення його комерційної діяльності.

Теоретико-методичну основу дослідження складають фундаментальні положення сучасної економічної теорії, наукові розробки вітчизняних і зарубіжних вчених з проблем підприємництва, комерційної діяльності, маркетингу, менеджменту, стратегічного менеджменту, економіки; навчально-методичні матеріали за темою дослідження; офіційні статистичні дані; матеріали періодичних видань; матеріали звітності досліджуваного підприємства та Інтернет-ресурси.

При проведенні дослідження використовувались такі **методи**: загальнонаукові методи – аналогії, структурно-логічного аналізу, методу групувань і статистичних порівнянь (при вивченні ринку будівельних матеріалів і його тенденцій, організаційної структури підприємства, клієнтської бази та ін.); методу ситуаційного аналізу; методи економіко-статистичного аналізу (оцінка ефективності функціонування підприємства та його фінансовий стан), графічний (для побудови схем) та ін.

**Наукова новизна** роботи полягає в узагальненні теоретичних положень управління комерційною діяльністю підприємства та її особливостей в умовах

функціонування виробничо-торговельних підприємств; проведенні комплексного аналізу регіонального ринку пінополістирольних плит, показників ефективності діяльності ТОВ «ТІСО»; виявленні можливостей і напрямів удосконалення комерційної діяльності досліджуваного підприємства.

**Практичне значення** магістерської роботи полягає у можливості використання в умовах функціонування ТОВ «ТІСО» пропозицій автора щодо удосконалення управління комерційною діяльністю на основі сучасних технологій з метою підвищення ефективності функціонування підприємства та використання можливостей його подальшого розвитку.

**Апробація результатів наукового дослідження.** Теоретичні положення випускної кваліфікаційної роботи стосовно комерційної діяльності підприємства оприлюднені на:

– V-ій Ювілейній науково-практичній конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (м. Тернопіль, 12 листопада 2020 р.) з темою: «Удосконалення комерційної діяльності підприємства»;

– XIX-ій Всеукраїнській науково-практичній конференції студентів і молодих вчених «Фіскальна політика України в умовах євроінтеграційних процесів» (м. Тернопіль, ЗУНУ, 26 листопада 2021 р.) з доповіддю «Вплив брендингу на комерційну діяльність виробничих підприємств».

**Структура роботи.** Дипломна робота складається зі вступу, основної частини з трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст дослідження викладений на 93 сторінках, містить 18 таблиць, 7 рисунків, 6 додатків. Бібліографія налічує 104 найменування.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА.

#### 1.1. Суть і зміст комерційної діяльності виробничого підприємства

Будь-яка комерційна діяльність, метою якої завжди є отримання прибутку, має певну господарську спрямованість та здійснюється для досягнення цілей, які ставить перед собою керівництво підприємства. Ці цілі називаються цілями функціонування, визначають дії всього підприємства. Ефективна комерційна діяльність є основою стабільного існування підприємства на ринку, а сама комерційна діяльність базується на принципах ринку і всіляко змінюється та розвивається. Продавець і покупець взаємодіють на ринку, здійснюючи угоди купівлі-продажу товарів, реалізуючи таким чином комерційну діяльність. Проте комерційна діяльність у сфері виробничого підприємництва має ширші можливості і охоплює не лише операції з купівлі-продажу продукції.

У сучасному діловому світі поняття комерційної діяльності пов'язують з декількома значеннями, основним з яких є спрямована діяльність на отримання прибутку. Таке трактування поняття комерції наближає його до поняття підприємництва, бізнесу. У вузькому значенні комерційну діяльність пов'язують лише з діяльністю з організації продажу продукції. «Комерція як різновид людської діяльності здебільшого асоціюється з торгівлею, однак це тлумачення вузьке. Комерційна діяльність характерна не лише для торгівлі. Останніми роками вона пришвидшеними темпами інтегрується з виробничою діяльністю, поширюється сфері послуг, на ринку інтелектуальної власності, технологій, цінних паперів» [63, с. 76].

Насиченість національного та регіонального ринків широкою різноманітністю товарів і послуг посилює для українських підприємств гостроту питань, пов'язаних з ефективним управлінням комерційною

діяльністю. Адже ефективність господарської діяльності виробничих, торговельних та інших підприємств, їх фінансовий стан перебувають у прямій залежності від ефективності їх збутової діяльності.

Існують різні підходи у трактуванні поняття комерційної діяльності. Вони представлені в сучасній економічній літературі і попри окремі відмінності між собою неодмінно пов'язані із процесом купівлі-продажу. Відтак, задля з'ясування суті комерційної діяльності підприємства розглянемо спільне і відмінне у трактуванні зазначеного поняття (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Порівняння трактувань сутності комерційної діяльності підприємства\*

Визначення	Автор
<b><i>Комерційна діяльність як підприємництво</i></b>	
Комерційна діяльність (підприємництво) – «самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку» [33, ст. 42].	Господарський кодекс України
«Комерційне підприємництво є господарсько-торговельною діяльністю, що здійснюється суб'єктами господарювання у сфері виробництва і товарного обігу, спрямованою на реалізацію продукції виробничо-технічного призначення і виробів народного споживання, а також допоміжною діяльністю, яка забезпечує їх реалізацію шляхом надання відповідних послуг» [5]	Балабанова Л.В., Германчук А.М.
«Комерційне підприємництво є господарсько-торговельною діяльністю, що здійснюється суб'єктами господарювання у сфері виробництва і товарного обігу, спрямованою на реалізацію продукції виробничо-технічного призначення і виробів народного споживання, а також допоміжною діяльністю, яка забезпечує їх реалізацію шляхом надання відповідних послуг» [88, с. 75]	Саблук О.
<b><i>Комерційна діяльність як окремий вид діяльності підприємства</i></b>	
«Комерційна діяльність – це спосіб реалізації комерційних відносин, які в умовах ринково зорієнтованої економіки стають домінуючими» [56, с. 14].	Апопій В.В.



## Продовження табл. 1.1

«Комерційна діяльність як поняття ширше маркетингової діяльності, однак її залежність простежується у діяльності щодо закупівлі продукції, в організації складського господарства, у процесі продажу партій товару, в діяльності зі стимулювання продажів і в післяпродажній роботі комерційної служби» [28, с. 131].	Воронько-Невіднича Т.В., Кошулько А.В., Карасенко В.М.
«Комерційна діяльність – процес організації й управління комерційними процесами та операціями, пов’язаними з товарно-грошовим обміном» [63, с. 80].	Крисько Ж.
«Комерційна діяльність – це комплекс операцій по забезпеченню процесу закупівлі і збуту на основі взаємодії господарюючих суб’єктів з метою отримання ними прибутку, а також кінцевим споживачам максимальної вигоди» [62, с. 7].	Криковцева Н.О., Казакова О.Б., Саркісян Л.Г. та ін.
«Комерційна діяльність – це величезна оперативно-організаційна робота посередницьких та виробничих підприємств, направлена на здійснення процесів купівлі-продажу товарів для задоволення попиту населення і отримання прибутку» [90, с. 9].	Сінгаєвський І.О., Розумей С.Б., Гаврилова Т.В., Скригун Н.П.
«Комерційна діяльність представляє собою сукупність послідовно виконуваних торгово-організаційних операцій, які здійснюються в процесі купівлі-продажу товарів та надання торгових послуг з метою одержання прибутку» [95, с. 8].	Филевич Л.Г., Попова Л.О., Прядко О.М. та ін.
«Комерційна діяльність – ініціативна самостійна діяльність громадян та їхніх об’єднань, спрямована на отримання прибутку» [96, с. 199].	Череп А.В., Ортинська О.Л.

Перше, що відстежується, зіставляючи поняття комерційної діяльності, – це два підходи у їх трактуванні. Перший з них розглядає комерційну діяльність як підприємство. Прибічниками цього підходу є Л. Балабанова, А. Германчук [5], О. Саблук [88]. Потрактування комерційної діяльності у цьому ж контексті відстежується і в ст.42 Господарського кодексу України [33]. Такий підхід, на нашу думку, є цілком слушним, а особливо, коли йдеться про такі підприємницькі структури, для яких комерція є основним видом діяльності, який й визначає профіль підприємства.

Другий підхід у трактуванні комерційної діяльності є більш представницьким у наукових колах. Згідно з баченням В. Апопія, Т. Воронько-Невідничої, А. Кошулько, І. Сінгаєвського, С. Розумей, Л. Филевич, А. Черепа комерційна діяльність є специфічним видом діяльності підприємств не залежно від їх галузевої належності. При цьому, як бачимо, одні науковці трактують комерційну діяльність як спосіб реалізації комерційних відносин [2; 56], інші, як оперативно-організаційну діяльність підприємства [28; 90], як організація і управління процесом купівлі-продажу [63; 95].

У своєму дослідженні Ж. Крисько, зокрема, різні підходи у трактуванні комерційної діяльності представляє у вигляді схеми (рис. 1.1).



Рис.1.1. Варіанти трактування комерційної діяльності [63, с.76]

Підсумовуючи проаналізовані підходи, можна сказати, що комерційна діяльність – це підприємницька діяльність на ринку товарів та послуг, на ринку нерухомості та інтелектуальних й інформаційних продуктів, яка спрямована на здійснення актів купівлі та продажу із метою задоволення потреб споживачів та задля отримання прибутку.

Зважаючи, що досліджуване нами підприємство «ТШСО» є за своїм характером виробничо-торговельним, то важливими є обидва аспекти процесу

його життєдіяльності: з одного боку воно повинно виробити якісний конкурентоспроможний продукт, а з іншого – забезпечити ефективну реалізацію не лише виробленого, а й інших груп товарів, які підприємство закупає як посередник на ринку.

Основною функцією виробничого підприємства є безпосереднє виробництво. Пропоновані на ринку товари є результатом цілого ланцюга виробничо-господарської діяльності компанії – низки послідовних функцій щодо створення готового продукту.

Ланцюжок створення продукту – це система взаємопов'язаних та взаємозалежних функціональних видів діяльності виробничого підприємства, що також є частиною ще більшої системи. Крім самого підприємства в цю систему входять також постачальники, збутові організації, споживачі (покупці). Відтак, комерційна діяльність виробничої компанії не обмежується лише її функціями безпосередньої купівлі-продажу, а включає в себе ширший спектр функцій різного характеру, ролі та змісту: від вивчення та формування попиту на продукцію (послуги), пошуку, вибору та укладання прямих угоди з партнерами щодо постачання продукції до місця споживання, включаючи функції управління як усією комерційною діяльністю в цілому так і її окремими операціями.

Досліджуючи теоретичні питання комерційної діяльності неможливо не зауважити, що види комерційної діяльності і її функції тісно між собою переплетені.

За місцем у структурі відтворювального циклу підприємства комерційна діяльність виконує такі основні функції:

- матеріально-технічне забезпечення (купівля або оренда, доставка-постачання);
- збут продукції (розподіл, продаж, оренда), включаючи післяпродажне обслуговування.

Усі функції комерційної діяльності виробничого підприємства поділяються на:

1) за характером здійснюваних процесів:

- комерційні;
- технологічні;

2) за виконуваною роллю:

- базові (основні);
- допоміжні;
- забезпечувальні.

Функції комерційного характеру обумовлюються процесами руху економічної сутності предмету комерційної діяльності – продукту (цінності), його створення та оцінки. З них базові (основні) комерційні функції виробничого підприємства визначаються процесами зміни форми вартості товарів з товарної на готівкову при продажу і з грошової на товарну у процесі матеріально-технічного забезпечення (закупівлі), а також зміною та переходом права власності на предмет комерційної діяльності – готовий продукт.

Допоміжні комерційні функції покликані формувати споживчий попит та реакції споживача на продукт у процесі маркетингової діяльності, особливо в процесі комунікативного просування, орієнтованого на збут, а також у створенні зворотньої відповіді з боку пропозиції в процесі матеріально-технічного забезпечення виробничого підприємства.

Технологічні функції визначаються процесами руху речової форми продукту, її формуванням та змінами. У свою чергу вони поділяються на основні та допоміжні.

Основні технологічні функції у комерційній діяльності виробничого підприємства пов'язані із змінами фізичного стану продукту у просторі та в часі. Йдеться про здійснення процесів зберігання, складування, розподілу та доставки продукції підприємства.

Допоміжні технологічні функції у комерційній діяльності пов'язані із передпродажним та післяпродажним обслуговуванням при здійсненні збутової діяльності, а також підготовча та закупівельна діяльність при здійсненні

процесів з матеріально-технічного постачання та логістичних процесів на виробничому підприємстві.

Наступною групою функцій, без яких неможливе виконання всіх попередніх видів діяльності, є функції забезпечення (логістичних, матеріально-технічних, інформаційних, фінансових, правових) усіх процесів функціональної комерційної діяльності виробничого підприємства.

Управління комерційною діяльністю виробничого підприємства передбачає низку цілеспрямованих дій пов'язаних з плануванням, організацією, обліком, контролем, мотивацією, координацією комерційних бізнес-процесів на підприємстві. Ця функція формує інтегровану функцію управління підприємством (рис. 1.2).

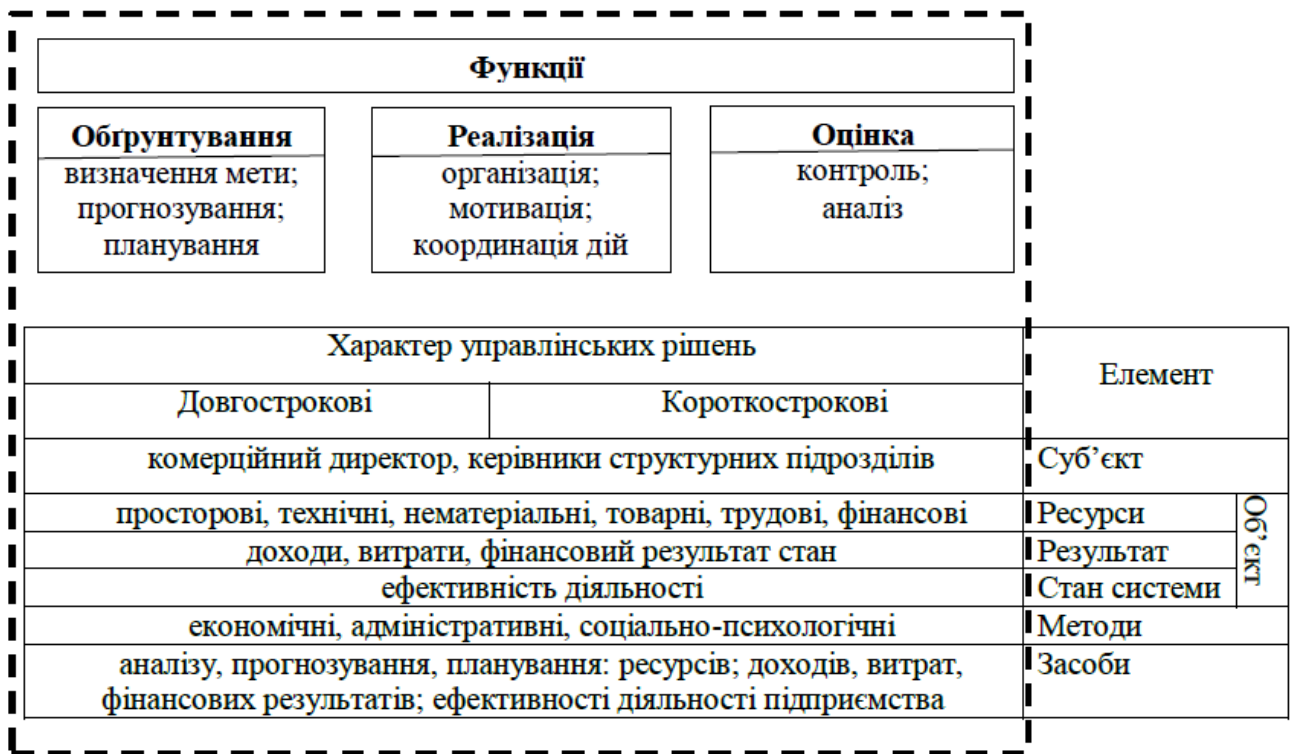


Рис. 1.2. Структурно-функціональна модель управління комерційною діяльністю виробничого підприємства [28, с. 132]

Отже, «управління комерційною діяльністю ставить своїми безпосередніми завданнями внесення певної впорядкованості у комерційні та

технологічні процеси, організацію спільних дій працівників, які беруть участь у цих процесах, досягнення узгодженості й координації дій» [28, с. 132].

Процес організації комерційної діяльності виробничого підприємства базується на дотриманні низки принципів. Комерційні відносини можуть повноцінно розвиватися лише в умовах економічної свободи суб'єктів ділових відносин. Вони включають в себе навички володіння капіталом і фінансовим менеджментом, зосередженість на досягненні максимально можливого прибутку і найбільш вигідних способів його використання, вміння управляти економічним ризиком, створення організаційних структур, здатних адаптуватися до мінливих умов, сприйнятливість до постійних змін, повну рівність партнерів.

Водночас економічну незалежність у бізнесі не можна розглядати як повну незалежність від інтересів та дій учасників ринку, оскільки в деяких випадках для досягнення певних стратегічних цілей необхідний компроміс з бізнес-партнерами. Окрім того, свобода комерційних відносин може обмежуватись умовами зовнішнього середовища: екологічними умовами, комерційною таємницею та іншими об'єктивними чинниками.

Для досягнення завдань, що ставляться перед комерційною діяльністю, необхідним є дотримання таких основних принципів:

- тісний зв'язок комерційної діяльності із принципами маркетингу;
- гнучкість комерційної діяльності – уміння адаптуватись відповідно до вимог ринку;
- уміння передбачати комерційні ризики тобто можливі втрати в комерції. Цей ризик визначається як сума збитків через неправильні рішення та витрати з їх реалізацією. Адже комерційний ризик може виникнути у зв'язку з інфляцією; погіршення фінансового стану підприємства; у результаті укладання угоди з високим рівнем ризику, порушенням умов контракту; знищенням або пошкодженням вантажу під час транспортування; стихійні лиха та ін.;
- виділення пріоритетів (цей принцип не менш важливий у комерційній діяльності, аніж в процесі виробництва; його реалізація вимагає постійного

вивчення та знання всіх деталей бізнесу й комерційної діяльності, їх напрямків);

– особиста ініціативність (безпосередньо залежить від кожного працівника і визначається не тільки особистими якостями, а й культурою праці; особисті якості лежать в основі ділових якостей трейдера);

– високий рівень відповідальності щодо дотримання прийнятих умов та виконання взятих зобов'язань за укладеними угодами (цей принцип працює на репутацію підприємця; реалізація зазначеного принципу – запорука високоефективної комерційної діяльності);

– націленість на досягнення прибутку (ефективність комерційної діяльності оцінюється низкою показників: від обсягів продажу продукції, надання послуг чи товарообігу до прибутку й рентабельності).

Часто в економічній літературі ототожнюються поняття «комерції» і «комерційної діяльності». На думку Л.В. Балабанової, комерційна діяльність передбачає здійснення аналізу та оцінки можливих альтернативних варіантів здійснення купівлі-продажу та вибір найоптимальнішого з них. Причому, мають бути максимально враховані інтереси покупця щодо задоволення його споживчих запитів, і продавця щодо отримання максимальної вигоди від такої діяльності [5, с. 28].

Отже, суть комерційної діяльності слід трактувати як сукупність взаємозв'язаних між собою елементів щодо збуту продукції, які спрямовані на задоволення споживчих потреб через оптимальне використання комерційного потенціалу підприємства-продавця та забезпечення завдяки цьому ефективності продажів.

Фізичне переміщення (транспортування) товарів з метою їх реалізації споживачеві є основою комерційної діяльності і стосується отримання коштів від такого переміщення, а комерційна діяльність при цьому повинна здійснюватись за оптимальним варіантом переміщення, що забезпечує максимальну вигоду для обох сторін процесу купівлі-продажу.

Комерційна діяльність підприємства повинна цілком узгоджуватись із його маркетинговою політикою. Оскільки друга з них є значно ширшою і масштабнішою. Узгодження стосується вибору ринків збуту, методів реалізації продукції та стимулювання. Розробка заходів з комерційної діяльності на підприємстві передбачає визначення пріоритетних напрямів, засобів та методів, необхідних для активізації продажу. Ці заходи є невід'ємним складовим елементом програми маркетингу підприємства. Саме вона забезпечує зворотний зв'язок підприємства із ринком, надає йому інформацію про зміни та структуру ринкового попиту, про динаміку потреб та переваг покупців.

Комерційна діяльність підприємства не може базуватись на певних теоретичних припущеннях чи аналогах. Вона «повинна ґрунтуватись на результатах ретельного аналізу наявної комерційної системи підприємства, причому цей аналіз доцільно здійснювати не лише за кількісними показниками, але й за якісними: рівень обслуговування, задоволеність і прихильність покупців, результативність комунікаційної політики, правильність вибору сегментів ринку, результативність роботи збутового персоналу тощо» [6, с. 30].

Особливе значення для успішної комерційної діяльності суб'єкта господарювання відіграє правильність вибору серед методів взаємодії із споживачами і їх постійне вдосконалення. Але при цьому слід визначати величину і структуру витрат на обслуговування споживачів, на придбання необхідних технічних засобів, на навчання і підвищення кваліфікації персоналу і т.п.

Отже, підсумовуючи, варто зазначити, що комерційна діяльність – це підприємницька діяльність на ринку товарів та послуг, на ринку нерухомості та інтелектуальних й інформаційних продуктів, з метою реалізації актів купівлі-продажу та задоволення потреб ринку та задля отримання прибутку. У трактуванні комерційної діяльності простежуються два напрями. Перший з них трактує комерційну діяльність як окремий вид підприємництва, другий – як один з видів у діяльності підприємства. В основі кожного з цих підходів – процеси купівлі-продажу товару. Відповідно, серед функцій комерційної



діяльності можна виділити дві найголовніші – матеріально-технічне забезпечення та збут продукції.

## 1.2. Управління комерційною діяльністю підприємства на засадах маркетингу

Відносно високий ступінь невизначеності ринкової кон'юнктури, а також політична та економічна нестабільність, в якій змушені працювати вітчизняні підприємства, значно ускладнює управління ними. У таких умовах особливого значення набуває застосування концепції маркетингового управління і особливо методів і підходів стратегічного маркетингового менеджменту сучасних компаній.

Концепція сучасного маркетингу – це, в основному, нова бізнес-філософія, орієнтована на споживача. В її основі лежить теза: підприємство виробляє те, що потрібно споживачам, і отримує прибуток, максимально задовольняючи їхні потреби [102, с. 24].

Стан рівноваги в бізнесі в умовах реалізації концепції маркетингу досягається шляхом підтримки узгодженості інтересів покупців і продавців шляхом конкурентного обміну. Зміни бізнес-середовища призводять до порушення його рівноваги, що потім досягається на якісно іншому рівні розвитку підприємства. Саме цей рівень передбачає взаємовплив і взаємопереплетення між маркетингом і комерційною діяльністю підприємства.

Збалансування інтересів покупців і продавців можливе завдяки маркетинговому підходу до управління бізнес-процесами у т.ч. й комерційними. У цьому контексті слід говорити про об'єктивну необхідність впровадження у підприємницьку практику маркетингу як концепцію управління підприємством. При цьому важливо з'ясувати, яке місце займає маркетинг в системі загального управління підприємством. Спершу маркетинг визначався як одна з найважливіших управлінських функцій. Це пов'язано з

тим, що практичний менеджмент підприємств усвідомлював зростання ролі маркетингу в процесі функціонуванні компанії і його комерційної діяльності зокрема. Як можна побачити з рис. 1.3, процес управління маркетингом включає низку системно і всебічно взаємопов'язаних функцій, які безпосередньо реалізуються в комерційній діяльності підприємства.



Рис. 1.3. Функціональний підхід до маркетингового управління комерційною діяльністю підприємства

\*Примітка: розроблено автором за [102]

Виконання функцій, представлених у схемі, повинно відповідати принципам системності та комплексності. Для з'ясування сутності управління комерційною діяльністю на принципах маркетингу, доцільно розглядати його як систему функцій через здійснення управлінських дій. Тут необхідно чітко розмежувати функції управління (планування, організація, мотивація, контроль) і функції маркетингу (аналіз, виробництво, збут, комунікація).

На процеси управління маркетингом впливає багато факторів, у тому числі рівень конкуренції у галузі. Використання принципів маркетингу стає все більш важливим у тих галузях економіки, де спостерігається висока конкуренція.

З іншого боку, необхідно враховувати фактори, що обмежують ці можливості, зокрема високий рівень монополізму (машинобудування, ринок сировини), нерозвиненість інфраструктури товарного ринку, використання методів недобросовісної конкуренції, недосконалість законодавства, зниження купівельної спроможності і т. ін.

Основні покрокові дії, що дозволяють реалізувати систему функцій управління маркетингом з проекцією на комерційну діяльність, включають:

1) визначення цілей комерційної діяльності. Серед них можуть виокремлюватись збільшення продажу, отримання певної суми прибутку, збереження робочих місць, ліквідація екологічної шкоди тощо;

2) аналіз рівня досягнення цілей та завдань комерційної діяльності. Він повинен відповідати таким характеристикам, як конкретність, реальність, доступність для аналізу, логічність, ефективність тощо;

3) формування організаційної структури системи управління комерційною діяльністю підприємства. На цьому етапі обирається один із відомих типів організаційних структур системи управління, розподіляються права, обов'язки і відповідальність працівників;

4) розроблення технології управління комерційною діяльністю, яке передбачає вирішення таких завдань, як визначення технології всього процесу управління, вироблення рішень та їх прийняття, організація виконання рішень, координація та контроль за виконанням рішень, виявлення об'єктивних загроз з боку конкурентів, встановлення методики оцінки ефективності комерційної діяльності;

5) визначення зв'язків, об'єктів і шляхів отримання інформації стосовно комерційної діяльності підприємства, кількості, складу документів, порядку їх формування;

б) підготовка та використання технічних засобів, що застосовуються в процесі управління комерційною діяльністю;

7) підбір, відбір та навчання керівників різного рівня та технічного персоналу.

Усі ці дії, що відображають послідовність етапів управління маркетингом, є синтезом теорії та практики управління та маркетингу на підприємстві.

На думку Ф. Котлера, «маркетинговий менеджмент – це процес планування і реалізації концепцій ціноутворення, просування і розподілу ідей, товарів і послуг, спрямований на здійснення обмінів, які задовольняють як індивідуальні, так і організаційні цілі. Маркетингове управління ґрунтується на функціях управління, включаючи ідеї, товари, послуги як основні категорії, головне завдання якого полягає в досягненні відчуття задоволеності всіма сторонами обміну. Концепція стратегічного маркетингу заснована на ефективному розподілі обмежених ресурсів у процесі трансформації маркетингової інформації в маркетингові дії» [60, с. 311].

Очевидно, що маркетингове управління в комерційній діяльності має місце тоді і тільки тоді, коли управління організацією ґрунтується на принципах маркетингу. Якщо розглядати будь-який бізнес чи організацію як «кола на воді», то споживач буде центральним, усі інші функції та процеси будуть другорядними стосовно нього. Система маркетингу і менеджменту повинна об'єднати всі зусилля, щоб якнайкраще задовольнити свої потреби та попит. При цьому необхідно враховувати й інший бік обмінних процесів – виробника (продавця), а також враховувати його інтереси у цих процесах (досягнення певного рівня рентабельності, економія ресурсів тощо).

Слід зазначити, що зосередження уваги на концепції маркетингового управління і безпосередньо практика комерційної діяльності не виключають реалізації управлінських функцій стосовно самого маркетингу, оскільки сучасний маркетинг та менеджмент є нерозривними, взаємопроникними та взаємодоповнюваними. Маркетинг є невід'ємною субстанцією, яка увібрала в себе канали та методи просування продукції, дослідження споживчого попиту,

збуту тощо. Розвиток маркетингу дозволив йому створити системне розуміння різних аспектів бізнесу на ринку. Виходячи з основних ринкових функцій компанії, таких як вивчення споживчих переваг, географічних меж ринку, його місткості, демографічного складу ринку тощо, маркетинг став новою філософією бізнесу. Це пов'язано з тим, що маркетинг не може бути вузькоспеціалізованим і, окрім комерційної діяльності, пронизує й усі інші види діяльності підприємства, починаючи з проектування продукції і закінчуючи її утилізацією.

Визначення стратегічних аспектів управління підприємством зачіпає й питання стратегії його комерційної діяльності. Проте, спершу необхідно спочатку розглянути сутність окремих конкретних понять. Перше – це «організація», сутність якої трактується по-різному. Проте нас цікавить «організація» як суб'єкт управління. «Окрім певних приватних аспектів, ми можемо сказати, що основними компонентами будь-якої організації є люди, які є частиною організації; завдання для вирішення яких організація існує, а також керівництво, яке формує, мобілізує та розкриває потенціал організації у вирішенні завдань, що стоять перед нею. Виходячи з такого розуміння основних компонентів організації, її можна визначити як свідоме об'єднання дій людей, що прагнуть досягти певних цілей» [35, с. 471].

Отже, ми говоримо про організацію як соціальний інститут, тобто про об'єкт економічної діяльності чи структурний підрозділ, на відміну від «організації» як процес чи функцію управління.

Другий термін – «управління». Його суть важлива з погляду того, що кожна організація може бути представлена як відкрита система, вбудована у зовнішнє середовище. На вході організація отримує ресурси із зовнішнього середовища, на виході віддає їй створений в організації продукт (рис. 1.4).

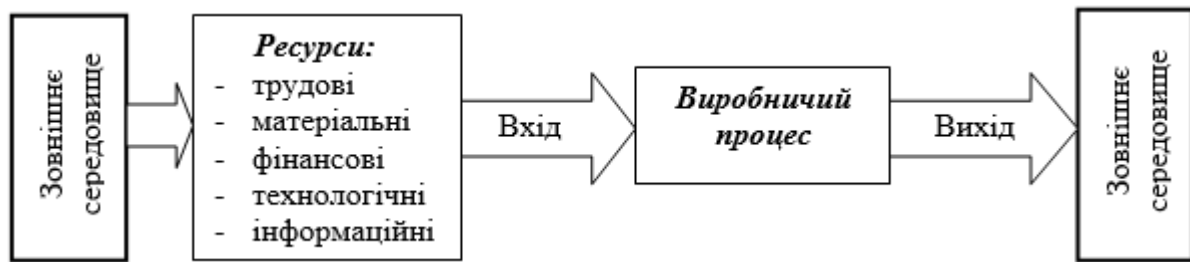


Рис. 1.4. Ресурсний підхід до управління комерційною діяльністю підприємства\*

\*Примітка: розроблено автором на основі [20; 24; 52].

У контексті комерційної діяльності підприємства життєдіяльність організації складається із трьох основних процесів: отримання виробничих ресурсів з зовнішнього середовища (тобто, матеріально-технічне забезпечення), процесу виробництва продукції (із врахуванням вимог ринку щодо якісних характеристик готового продукту) та передачі продукції у зовнішнє середовище (збутова діяльність). Зазначені процеси не відбуваються хаотично, необхідно підтримувати баланс між усіма процесами, що здійснюється завдяки управлінню.

Третій термін – «стратегічний розвиток». Оскільки будь-яка організація – це відкрита система, то на неї впливає ряд зовнішніх та внутрішніх факторів: зовнішні – це ті фактори розвитку, які «проростають» з зовнішнього середовища суб'єкта господарювання, а внутрішні – ті, що виникають і формуються в організації.

У цьому контексті стратегічний розвиток підприємства характеризується таким чином: по-перше, стратегічний аспект пов'язаний переважно із зовнішніми факторами розвитку організації; по-друге, стратегія, на відміну від тактичних чи оперативних аспектів організації, стосується довгострокових перспектив її розвитку.

Отже, стратегічний розвиток відображає здатність організації ефективно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі в довгостроковій перспективі.

Пов'язування адаптивності з ефективністю є основою стратегічного управління організацією, оскільки зрозуміло, що стратегічний аспект – це

спеціальний аналіз зовнішнього середовища організації, за яким слід спершу розробити стратегічні рішення, а потім їх прийняття до виконання та реалізація стратегічних рішень. Крім того, для ефективного управління необхідний контроль процесів та їх результатів.

До інших аспектів стратегічного аспекту в управлінні розвитком організації можна віднести об'єктивну необхідність стратегічного аналізу як спеціального аналізу змін у зовнішньому середовищі організації. Результатом цього аналізу є особливий механізм прийняття та реалізації адекватних управлінських рішень, які у кінцевому підсумку найбільше стосуються комерційної діяльності.

Відтак, суть сучасного стратегічного менеджменту в сегменті комерційної діяльності виробничого підприємства полягає в чіткій орієнтації розробленої стратегії на потреби ринку та врахуванні ринку як головного фактора зовнішнього середовища, від якого залежить не лише ефективність його функціонування, а й можливості розвитку.

Стратегічне управління комерційною діяльністю виробничого підприємства можна визначити як управління організацією, яке спирається на людські ресурси як основу, зосереджує виробництво на попиті споживачів, здійснює гнучке регулювання та своєчасні зміни в організації, які реагують на виклики зовнішнього середовища і дозволяють організаціям функціонувати у довгостроковій перспективі.

Стратегічне управління у комерційній діяльності – це не лише набір концептуальних підходів і методів управління. Це комплексна система, що представляє собою динамічний процес аналізу ринку, вибору ринкової стратегії, планування, ресурсного забезпечення та реалізації ухвалених підприємством планів. Ця система складається з повторюваного циклу з п'яти основних етапів:

1. Визначення майбутнього бізнесу підприємства, формування стратегічного бачення його розвитку, що реалізується шляхом встановлення його місії, яка була б зацікавлювала споживачів та бізнес-структури.

2. Трансформація стратегічного бачення (сценарію) та місії підприємства у вимірювані цілі та завдання.

3. Розроблення стратегії досягнення бажаних цілей.

4. Ефективні реалізація та виконання обраної стратегії.

5. Оцінка рівня досягнення цілей, розгляд нових напрямків розвитку з коригуванням довгострокових цілей, стратегій або їх реалізації з урахуванням накопиченого досвіду, змін умов, нових ідей та нових можливостей.

Таким чином, стратегічне управління комерційною діяльністю можна визначити як процес розроблення відповідних стратегій та управління підприємством для їх успішної реалізації. Застосування стратегічного підходу у маркетинговій діяльності підприємства не є лише даниною модним тенденціям у науці та практиці менеджменту, але є нагальною життєвою потребою кожного суб'єкта господарювання.

Підсумовуючи, слід зазначити, що стратегічний маркетинговий менеджмент це сукупність логічних послідовностей у діяльності підприємства (планування, організація, аналіз, мотивація, контроль, регулювання), спрямованих на обмін ідеями, товарами та послугами, які б у довготривалій перспективі збалансували інтереси споживачів і виробників.

Важливість стратегічного маркетингового управління комерційною діяльністю виробничого підприємства зумовлена необхідністю відшукати чи створити ті товари та послуги, які б найбільше задовольнили потреби споживачів, користувалися попитом на ринку. При цьому слід враховувати економічні інтереси виробників і зміну екологічних умов. Орієнтація на споживача, ефективні управлінські функції та бачення майбутнього – ось основні принципи, які лежать в основі стратегічного маркетингового менеджменту комерційної діяльності.

Висновки до розділу 1.

Сутність комерційної діяльності виробничого підприємства слід трактувати як сукупність взаємозв'язаних елементів зі збуту продукції, які спрямовані на задоволення споживчих потреб через оптимальне використання



комерційного потенціалу підприємства-продавця та забезпечення завдяки цьому ефективності продажів.

Комерційна діяльність підприємства повинна цілком узгоджуватись із його маркетинговою політикою. Узгодження стосується не лише вибору ринків збуту, але й методів реалізації продукції і стимулювання.

Особливе значення для успішної комерційної діяльності компанії має вибір найефективніших методів взаємодії із покупцями і їх постійне удосконалення.

Комерційна діяльність – це підприємницька діяльність на ринку товарів та послуг, на ринку нерухомості та інтелектуальних й інформаційних продуктів, яка спрямована на взаємовигідну реалізацію актів купівлі-продажу з метою задоволення ринкових потреб та задля отримання прибутку. У трактуванні комерційної діяльності можна виділити два напрями. Перший з них трактує комерційну діяльність як окремий вид підприємництва, другий – як один з видів діяльності підприємства. В основі кожного з цих підходів – процеси купівлі-продажу товару. Відповідно, серед функцій комерційної діяльності можна виділити дві найголовніші – матеріально-технічне забезпечення і збут продукції.

Збалансування інтересів покупців і продавців можливе завдяки маркетинговому підходу до управління комерційною діяльністю виробничого підприємства. У цьому контексті варто говорити про об'єктивну необхідність впровадження у підприємницьку практику маркетингу як концепцію управління підприємством. Маркетинг є невід'ємною субстанцією, яка увібрала в себе канали та методи просування продукції, дослідження споживчого попиту, збуту тощо.

Важливість стратегічного маркетингового управління комерційною діяльністю виробничого підприємства зумовлена необхідністю відшукати чи створити ті товари та послуги, котрі б найбільше задовольнили потреби споживачів, користувалися попитом на ринку. Орієнтація на споживача, ефективні управлінські функції та бачення майбутнього є головними засадами, які лежать в основі стратегічного маркетингового управління комерційною діяльністю підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Аналіз середовища функціонування підприємства

Досліджуване у роботі ТОВ «ТІСО» функціонує на ринку будівельних матеріалів. Передувати аналізу ринку пінополістирольних плит, на нашу думку, має оцінка середовища функціонування досліджуваного підприємства. Його успішна робота залежить від низки чинників зовнішнього і внутрішнього середовища. Зовнішнє середовище підприємства як сукупність його макро- та мікросередовища містить такі елементи, які опосередковано або безпосередньо впливають на його функціонування та місце на ринку.

«Макросередовище підприємства є середовищем непрямого впливу, яке складається з елементів, не пов'язаних з підприємством безпосередньо, але які мають вплив на формування загальної атмосфери бізнесу» [20, с. 70].

Макросередовище виявляє постійний вплив на підприємства, створюючи цим нові можливості й нові загрози. Головними елементами макросередовища підприємства є:

1. Економічна складова, яка дозволяє зрозуміти, як створюються та розподіляються ресурси. Ці питання є життєво важливими для підприємств, оскільки доступ до ресурсів впливає на їх стан. Для ТОВ «ТІСО» важливими є такі макроекономічні показники, як рівень інфляції, банківські процентні ставки, ставки податків, загальний рівень конкуренції, рівень кваліфікації працівників і рівень заробітної плати. А отже, аналіз економічної складової має орієнтуватися не на окремі складові, а на їх комплексну оцінку.

2. Політико-правова складова. Політичне середовище включає всі заходи уряду, які впливають на бізнес і можуть бути реалізовані через офіційне законодавство, конкурентну політику та регулювання. Ця складова, як частина макросередовища компанії, включає вивчення законів та інших нормативно-

правових актів, що дозволяє підприємству визначити правову базу та методи захисту своїх інтересів.

Прийняття законів та нормативних актів може вплинути не тільки на одну, а й на декілька складових макросередовища, наприклад, законодавча зміна мінімальної заробітної плати збільшує витрати бізнесу і є частиною економічної складової макросередовища.

3. Соціальну складову макросередовища часто називають соціокультурними факторами, що впливають на підприємництво. Вивчення цієї складової має на меті зрозуміти вплив на бізнес таких соціальних процесів та явищ як: якість життя, ставлення людей до праці, звичаї, традиції та переконання, які існують у суспільстві, соціальні цінності, демографічна структура суспільства, рівень освіти та мобільність населення [20, с. 71].

Соціальний компонент на досліджуване нами підприємство «ТІСО» впливає в частині ментального відношення українців до власного житла, його якісного облаштування, мобільності населення у сприйнятті нових технологій у будівництві та ін.

4. Технологічна складова макросередовища дає змогу виявити можливості, котрі існують у виробництві нової, удосконалення існуючої продукції, а також модернізації технології виробництва та збуту, розвитку науки і техніки. ТОВ «ТІСО» є доволі активним у сприйнятті нових технологічних рішень у виробництві пінопласту, що дає змогу конкурувати за якісними і ціновими параметрами продукції на ринку.

5. Природно-географічна складова макросередовища підприємства включає природні характеристики регіону, енергетичні, мінеральні та інші природні ресурси, якість ґрунтів, повітря, якість води тощо. Особливим компонентом цієї складової є фактори навколишнього середовища, основними з яких є обсяги викидів шкідливих і токсичних речовин, рівень радіаційного, електромагнітного та теплового впливу на навколишнє середовище, надійність та соціально-екологічна безпека використовуваних виробничих систем та інші. Щодо цього компонента, то ТОВ «ТІСО» не зазнає його суттєвого впливу,

оскільки виготовляє пінопласт з гранульованого полістиролу, який купує в інших регіонах країни і виробництво не залежить від природних ресурсів, а інші перелічені складові компонента взагалі не впливають на виробництво і збут продукції. Екологічні показники виробництва в нормі.

Наступним етапом характеристики елементів зовнішнього середовища підприємства, які безпосередньо з ним взаємодіють є фактори мікросередовища. Останнє є «середовищем прямого впливу на підприємство, тобто сукупністю учасників ринку, які безпосередньо контактують з підприємством» [20, с. 73]. До них належать споживачі, постачальники, конкуренти, посередники, а також ринок робочої сили. Охарактеризуємо кожен із згаданих чинників.

1. Споживачі. «Підприємство може визначити перелік споживачів, які є покупцями його продукції, а також виявити, яка саме продукція найкраще сприймається споживачами, на який обсяг продажу можна розраховувати, на скільки можна розширити коло споживачів, які перспективи має продукція підприємства та ін.» [20, с. 73]. Більш детальна характеристика кола споживачів (покупців) пінопласту ТОВ «ТІСО» буде наведена в наступних питаннях магістерської роботи.

2. Постачальники. До них належать ті суб'єкти, які постачають підприємству сировинно-матеріальні, фінансові, енергетичні та інформаційні ресурси. «Від цих ресурсів залежить ефективність роботи підприємства, собівартість та якість продукції. При вивченні постачальників слід звернути увагу на такі характеристики їх діяльності: вартість товарів, які постачаються, гарантія його якості, часовий графік постачання товарів, пунктуальність та обов'язковість виконання умов поставки товарів» [20, с. 73].

Найважливішими постачальниками для ТОВ «ТІСО» є постачальники гранульованого полістиролу, який є основною сировиною для виробництва пінопласту. Перелік і частка основних (найбільших за обсягами поставок) постачальників цієї сировини на підприємство наведена на рис.2.1.

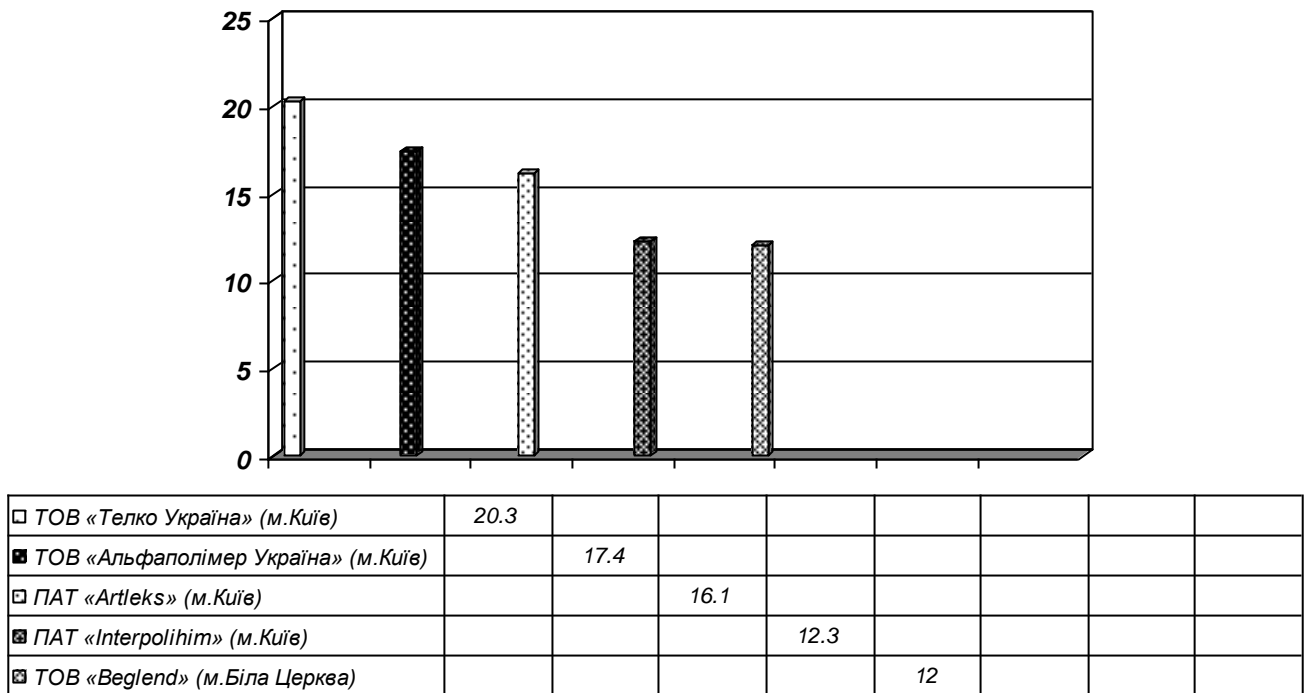


Рис. 2.1. Частка найбільших постачальників сировини ТОВ «ТІСО»\*

\*Примітка: розроблено автором за даними підприємства ТОВ «ТІСО»

Як бачимо, найбільшим постачальником є товариство із обмеженою відповідальністю «Телко Україна», яке забезпечує «ТІСО» 20,3% гранульованого полістиролу. Також слід зазначити, що більше половини усієї потреби у сировині покривають три постачальники: ТОВ «Альфаполімер Україна», ТОВ «Телко Україна» і ПАТ «Artleks». В сукупності вони забезпечують виробника сировиною на 53,7%.

У табл.2.1 відображена уся сукупність постачальників сировини для виробництва пінопласту.

Зрозумілим є те, що перелічені в табл.2.1 постачальники одночасно є посередниками на ринку гранульованого полістиролу. Вони не є його виробниками. ТОВ «ТІСО» немає прямих угод з безпосередніми виробниками сировини. Надійність і доступність поставок полістирольних гранул забезпечують й посередники.

Інші види сировини (електроенергію, воду, газ) товариство купує у місцевих постачальників ресурсів води і енергоресурсів.

Таблиця 2.1

Постачальники гранульованого полістиролу на ТОВ «ТІСО» у 2020 році\*

№ пп	Постачальники	Частка в загальному обсязі поставок, %
1.	ТОВ «Альфаполімер Україна» (м. Київ)	17,4
2.	ТОВ «Телко Україна» (м. Київ)	20,3
3.	ПАТ «Alfa-Plast» (м. Київ)	5,4
4.	ПАТ «Interpolihim» (м. Київ)	12,3
5.	ТОВ «ІнтерпластГруп» (м. Київ)	9,2
6.	ПАТ «Artleks» (м. Київ)	16,1
7.	ТОВ «Beglend» (м. Біла Церква)	12,0
8.	ТОВ «Полімер-Галичина» (м. Тернопіль)	6,8
9.	Інші	0,5
	Разом	100,0

\*Примітка: складено автором за матеріалами підприємства

3. Конкуренти – це підприємства-суперники, з якими відбувається економічне змагання за споживача та необхідні ресурси. Дослідження конкурентів та передбачення їх ринкової поведінки націлене на те, аби встановити слабкі та сильні сторони у конкурентній боротьбі.

«Конкурентне середовище кожного ринку є унікальним за своєю структурою та характером, однак має багато спільних ознак, що обумовлює застосування єдиного аналітичного апарату для виявлення природи конкуренції та її інтенсивності» [24, с. 73]. «Конкурентне середовища формується не лише внутрішньогалузевими конкурентами, а й тими, які можуть ввійти на ринок або виготовляти товари-замінники» [20, с. 73].

Деякі підприємства не приділяють належної уваги конкурентам і тому часто програють їм. Для запобігання входженню на ринок конкурентів, повинні створюватись відповідні входні бар'єри, наприклад, спеціалізація, нижчі витрати, ефект від масштабу, контроль каналів розподілу тощо.

Найбільші конкуренти ТОВ «ТІСО» наведені в табл.2.2. Вони, в основному, зосереджуються у сфері збуту пінопласту, вони не є його

виробниками, тому серйозної загрози виробництву не складають. Однак, цінова політика окремих з них спонукає «ТІСО» ретельно стежити за рівнем своїх витрат і дотримуватись продуманої цінової політики.

Можемо відзначити, що ТОВ «ТІСО» зі своєю часткою збуту продукції на місцевому ринку в 11,0% поступається лише ТОВ «Есо-Вуд» з часткою 11,5%. Загалом, місцевий ринок продавців пінопласту можемо характеризувати як достатньо конкурентний, на ньому сьогодні налічується близько 30 гравців.

Таблиця 2.2

Основні конкуренти ТОВ «ТІСО» на місцевому ринку пінопласту  
станом на кінець 2020 року\*

№ пп	Продавець	Місце знаходження	Частка в загальному обсязі збуту, %
1.	«Есо-Вуд»	м. Тернопіль, вул. Об'їзна, 12	11,5
2.	«ТІСО»	м. Тернопіль, вул. Текстильна, 30	11,0
3.	«Епіцентр-Тернопіль»	м. Тернопіль, вул. Поліська, 7	10,8
4.	«БУМ»	м. Тернопіль, вул. Об'їзна, 12	10,2
5.	«BOLIX -Тернопіль»	м. Тернопіль, вул. Підлісна, 27	9,1
6.	«Фасад-Груп»	м. Тернопіль, вул. Бродівська, 59а	8,6
7.	«Альфа-Профіль»	м. Тернопіль, вул. Поліська, 14	7,7
8.	«Green-Plast»	м. Тернопіль, вул. Будного, 11	6,5
9.	«Нове місто»	м. Тернопіль, просп. С.Бандери, 25	6,3
10.	«Центр утеплення»	м. Тернопіль, вул. Микулинецька, 112	6,0
11.	«Буд-Life»	м. Тернопіль, вул. Лозовецька, 34а	5,4
12.	«Будпрогрес»	м. Тернопіль, вул. Об'їзна, 12/85	3,5
13.	«Арсен ТПК»	м. Тернопіль, вул. Лук'яновича, 8/1	2,6
14.	Інші	м. Тернопіль	0,8
	Разом		100,0

\*Примітка: складено автором за матеріалами підприємства та Інтернет-ресурсів

Проте частка майже половини з них є незначною, вони не створюють серйозного конкурентного поля для досліджуваного нами підприємства. на ринок впливають не більше п'яти продавців: «Есо-Вуд», «ТІСО», «Епіцентр-Тернопіль», «БУМ» і «BOLIX-Тернопіль». Вони покривають 52,6% ринкової потреби у продукції. На місцевому ринку виробників пінопласту немає.

Якщо говорити про загальнодержавний ринок виробників пінопласту, то він є олігополістичним, орієнтовна ємність ринку 100 тис. м<sup>3</sup>/міс. Основними конкурентами ТОВ «ТІСО» є:

- «Євробуд» (Львівська обл., м. Червоноград, вул. Промислова, 29);
- «Століт» (м. Львів, вул. Липинського, 54а);
- «Ферозіт» (м. Львів, вул. Шевченка, 317в);
- «Вік-буд» (м. Київ, вул. Радищева, 3/201).

4. «Посередники – це підприємства і фірми, які «допомагають» підприємству-виробнику просувати свою продукцію на ринку. Вони можуть займатись дослідженням ринку (маркетингові фірми), фізичним переміщенням товарів від виробника до покупців (логістичні фірми), збутом продукції гуртовим або роздрібним покупцям (торгівельні посередники), організують маркетингові комунікації підприємства (рекламні агентства)» [20, с. 74].

Основними конкурентами – посередниками ТОВ «ТІСО» на місцевому ринку пінопласту є «Есо-Вуд», «Епіцентр-Тернопіль», «Green-Plast», «Альфа-Профіль» та ін. Частка ТОВ «ТІСО» в загальному обсязі збуту на місцевому ринку становить 11%.

Детальніше про основних посередників, які створюють конкурентне поле для ТОВ «ТІСО» в частині збуту продукції йтиметься далі.

Роль кожного з названих елементів в процесі функціонування підприємства залежить від специфіки його продукції, масштабів та географії виробництва, фінансових можливостей виробника, ємності ринку тощо.

ТОВ «ТІСО» користується послугами ринкових посередників лише в частині забезпечення виробництва сировинно-матеріальними ресурсами, про що згадано вище.

5. Ринок робочої сили. Дослідження цього ринку здійснюється задля того, аби «виявити потенційні можливості для забезпечення підприємства кадрами. Слід вивчити ринок на предмет наявності на ньому робочої сили необхідної спеціалізації та кваліфікації, рівня освіти, віку, статі; вартості робочої сили; політики профспілок, що мають вплив на даний ринок» [20, с. 74].

Для ТОВ «ТІСО» цей чинник мікросередовища функціонування підприємства має такий самий вплив, як на більшість виробничо-торговельних



та інших підприємств регіону: відчувається нестача кваліфікованої робочої сили. Це пов'язано, насамперед, зі значним відсотком міграції працездатного населення регіону (та й України) в інші держави у пошуках більш високооплачуваної роботи. Виникає кадрова прогалина, яку важко заповнити працівниками належної професійно-кваліфікаційної підготовки. Йдеться про механіків, операторів, електриків та ін. Тому товариство «ТІСО» обрало для себе тактику підготовки працівників необхідної кваліфікації на самому підприємстві через механізм наставництва і стажування. Такий підхід дозволяє «закрити» усі ділянки на виробництві та інших підрозділах підприємства в частині забезпечення працівниками.

«Крім зазначених суб'єктів безпосереднього оточення підприємства, до його мікросередовища також належать фінансово-кредитні установи (забезпечують підприємству покриття тимчасової потреби у грошових коштах шляхом кредитування), державні органи (здійснюють контроль за дотриманням законодавства, забезпечують контроль та координування діяльності державних підприємств, взаємовідносини з місцевою адміністрацією), громадськість (організації, люди, які впливають на досягнення підприємством поставлених цілей: ЗМІ, фонди та громадські організації, широка громадськість)» [20, с. 74].

Пінопласт як кінцевий продукт споживання належить до групи будівельних матеріалів. Тому доцільно більш детально зупинитись на його характеристиці і тенденціях розвитку.

Ринок будівельних матеріалів, у тому числі пінопласту, перебуває у прямій залежності від активності на первинному і вторинному ринках житлової і нежитлової нерухомості. Дані про обсяг будівельних робіт в Україні наведений в табл.2.3.

Як бачимо, впродовж останніх чотирьох-п'яти років будівельний ринок України зростає. Однак, варто зазначити, що наведені в табл.2.3 дані «приховують» у собі вплив цінового чинника на обсяги будівельних робіт. А цей чинник протягом останніх років досить сильно впливав на вартісні

показники оцінки результатів діяльності усіх без винятку галузей виробничої сфери.

Таблиця 2.3

## Динаміка обсягу виробленої будівельної продукції в Україні\*

Роки	Обсяг будівельних робіт, млн. грн.	% до минулого року
2016	73726,9	–
2017	105682,8	143,3
2018	141213,1	133,7
2019	181697,9	128,7
2020	202080,8	111,2

\*Примітка: складено автором за даними Держстату України

Якщо відкинути вплив цього чинника, то динамічний ряд буде виглядати дещо «скромнішим», однак, безперечно, потреба у будівельних матеріалах на фоні очевидної активності на будівельному ринку є стабільною і має тенденцію до зростання.

Для характеристик ринку пінопласту скористаємось даними аналітичної компанії Pro-Consulting [103]. За даними компанії у 2016 -2020 роках показники місткості ринку і його складників мали тенденцію до зростання. Проте у першому півріччі 2016 р. спостерігалось тимчасове суттєве погіршення ситуації на вітчизняному будівельному ринку, спричинивши зниження величини низки важливих показників. Обсяги зовнішньоекономічної діяльності невеликі. Експорт становить 1,3-2,4% виробленої пінопласт-продукції, а обсяги імпортованої сировини є значнішими.

Понад половину всього імпорту продукції надходить із Туреччини, Польщі, Чехії. На ринку пінопласту функціонує понад три десятки українських операторів, включаючи й кустарні виробництва. Більша частина виробничих потужностей з виробництва будівельного пінопласту – понад 95 % зосереджено у Херсонській, Київській, Полтавській, Рівненській і Тернопільській областях [103].

Бізнес-аналітики відзначають нестачу на ринку вітчизняного продукту і суттєвий ціновий вплив вартості енергоносіїв на собівартість виробництва та

ціну пінопласту будівельного. Галузь потребує впровадження європейських стандартів якості щодо цього виду продукції, адже кустарні виробники виготовляють її з низькими якісними показниками.

За даними компанії Pro-Consulting основні напрямки застосування пінопласту зорієнтовані на будівельну та пакувальну галузі, сферу реклами, на виробництво дитячих іграшок (пінопласт використовується як сировина для виготовлення сувенірної продукції, рекламних вивісок та ін.) [103].

Проаналізувати ситуацію щодо виробництва пінопласту (КВЕД 22.21) та його реалізацію можна за даними табл.2.4.

Таблиця 2.4

**Виробництво плит, листів, плівки, фольги і стрічки із поруватих полімерів стиролу в Україні (КВЕД 22.21)\***

Роки	Обсяг виробництва		Реалізація промислової продукції за видами за переліком продукції ЄС для статистики виробництва (PRODCOM)	
	тис. т	% до минулого року	млн. грн.	% до минулого року
2016	21,0	92,5	452,9	97,3
2017	18,6	88,6	840,6	185,6
2018	22,5	121,0	897,8	106,7
2019	21,9	97,3	790,9	88,1
2020	23,2	130,7	787,0	99,5

\*Примітка: складено автором за даними Держкомстату України

Як бачимо, починаючи з 2016 року зростання виробництва продукції за цією групою товарів має хвилеподібний характер: 21 тис. т. в 2016 році і 23,2 тис. т. у 2020 році. Найнижчого рівня виробництво досягло у 2017 році, в якому падіння виробництва становило 11,6%. Це пояснюється значним скороченням виробництва полімерів стиролу на ПАТ «Стирол», на підприємствах міст Костянтинівки і Горлівки. На ринку активізувались імпортери будівельних матеріалів цієї групи і збільшились обсяги поставок матеріалів з Польщі, Білорусі, Чехії.

Однак, у цьому ж 2017 році різко збільшились обсяги збуту продукції цієї групи за рахунок зменшення складських запасів готової продукції в усіх

виробників, Обсяги збуту досягли 840,6 млн. грн., а приріст відзначається на рівні 85,6% в порівнянні з 2016 роком.

Далі, впродовж наступних років, тенденція до збільшення обсягів збуту змінилась на поступове їх сповільнення і навіть зниження на 11,9 % у 2019 році у порівнянні із 2018 роком.

Суттєвий вплив на ринок пінопласту мають товари-замінники. Взаємозамінні товари (субститути) – це товари, які здатні задовольнити одні й ті ж потреби покупців і для яких характерні такі закономірності: зростання обсягів продажу одного товару зумовлює зниження обсягів продажу іншого (наприклад, скутер і мотоцикл); зниження ціни на один товар зумовлює зниження попиту на інший товар, що є замінником (наприклад, мандарини і апельсини).

Вплив товарів-замінників на підприємство буде відчутним, якщо ціна товару-субститута є більш привабливою, то і витрати в споживачів при «переключенні» на новий продукт будуть нижчими. Відповідно, споживачі очікують, що замінники за якістю є кращими за вихідний товар.

Щодо пінопласту, то найбільш використовуваним товаром-замінником є мінеральна вата, яка використовується для утеплення фасадів будівель, дахів, інженерних споруд (водонапірних та інших башт, теплотрас та ін.). За якісними параметрами вона дещо краща у задоволенні споживчих потреб покупців, наприклад, стійкість до гризунів, однак ціни на мінеральну вату значно вищі, це дорожчий аналог пінопласту в частині його використання як утеплювача. Тому на ринку «уживаються» обидва товари та кожен із них має свою ринкову нішу. Тим більше, сучасні технології дозволяють переходити до виробництва пінопласту, обробленого спеціальними сумішами, які перешкоджають пошкодженню матеріалу гризунами, а це посилює його можливості задовольнити споживчі потреби.

Підсумовуючи аналіз ринку пінопласту, можемо зробити висновок, що ємність вітчизняного ринку пінопласту складає близько 100 тис. куб. метрів на місяць, загальнодержавний ринок виробництва пінопласту є олігополістичним,

на якому функціонує не більше десятка виробників, у тому числі «ТІСО», а на регіональному ринку продавців цього матеріалу ТОВ «ТІСО» входить у трійку лідерів з ринковою часткою 11%.

2.2. Загальна характеристика діяльності підприємства та показників ефективності його функціонування

Досліджуване у роботі товариство з обмеженою відповідальністю «ТІСО» функціонує на ринку півтора десятки років. Юридична адреса товариства: Тернопільська область, Тернопільський район, с. Гаї Шевченківські, вул. Зелена. Виробничі потужності підприємства знаходяться у м. Тернополі, вул. Текстильна, 30.

ТОВ «ТІСО» є юридичною особою, має самостійний баланс, здійснює виробничу, торговельну та інші види діяльності від свого імені на принципах повного господарського розрахунку, має круглу печатку, штампи зі своєю назвою, розрахунковий та інші рахунки у банківських установах України.

Джерелом формування майна товариства є:

- грошові внески засновників;
- доходи, отримані від реалізації готової продукції;
- банківські кредити та позики інших кредиторів;
- інші джерела, які не заборонені законодавством України.

Статутний фонд підприємства складає 160,0 тис.грн. Згідно з положеннями установчих документів товариства, статутний фонд має поповнюватись за рахунок прибутку від діяльності підприємства, і за рахунок додаткових внесків засновників. Однак, впродовж останніх років за рахунок прибутку статутний фонд не поповнювався через відсутність першого.

Поточне управління підприємством здійснює директор, котрого призначають засновники. Директор здійснює загальне керівництво і несе відповідальність за результати діяльності товариства.

Товариство згідно чинного вітчизняного законодавства здійснює облік результатів діяльності, веде бухгалтерську і статистичну звітність, несе повну відповідальність за її достовірність.

Загальну характеристику підприємства варто розпочати із опису самої продукції. Пінопласт (спінений полістирол) сьогодні є часто використовуваним матеріалом, який здобув популярність як в промисловому споживанні, так і побутовому. Ним утеплюють переважну більшість житлових і нежитлових приміщень, використовують як пакувальний матеріал. Пінопласт також слугує ідеальним шумоізоляційним матеріалом, тому здобув визнання як ефективний утеплювач, завжди затребуваний на ринку будівельних матеріалів.

В основі підприємницької ідеї створення і функціонування ТОВ «ТІСО» лежить відносно невисока ціна обладнання та високий попит на готову продукцію. Для оцінки інвестиційного інтересу до бізнесу із виробництва пінопласту, варто здійснити аналіз двох показників:

- різниця між собівартістю продукції і її ринковою ціною;
- зацікавленість споживачів у пінопласті на ринку будівельних матеріалів.

Зрозуміло, що в собівартості готової продукції повинна бути включена вартість придбання необхідного обладнання та сировини. Сьогодні на ринку мінімальний комплект обладнання для виробництва пінопласту можна придбати від \$ 4700 і до \$ 26 000 (лінія з виробництва з продуктивністю 100 м<sup>3</sup> за зміну). Такі ціни є достатньо привабливими для малого і середнього бізнесу, який спроможний започаткувати власне виробництво і збут спіненого полістиролу, орієнтуючись на прийнятні обсяги початкових інвестицій у нього.

ТОВ «ТІСО» для започаткування такого виробництва вклало у придбання обладнання, його монтаж та запуск серійного виробництва \$ 20 000. Ці кошти співзасновники товариства інвестували у статутний фонд. Згодом пайові внески співзасновників збільшувались.

Важливо також враховувати витрати на сировину. Як сировина для виробництва використовується гранульований полістирол, різні види якого різняться між собою не лише за ціною, але й за хімічними показниками і параметрами. Вітчизняний полістирол є дешевшим, але імпортований є якіснішим,

саме через це він забезпечує більш високий рівень продуктивності у виробництві пінопласту (приблизно на 10%). В середньому вартість таких гранул коливається від \$ 2,3 за 1кг. Вартість вітчизняного гранульованого полістиролу складає в середньому \$ 1,8 за 1кг.

Дати загальну характеристику діяльності ТОВ «ТІСО» можемо за основними показниками функціонування підприємства (табл.2.5).

Таблиця 2.5

## Основні техніко-економічні показники ТОВ «ТІСО» за 2018-2020 роки\*

Показники	Значення показників			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Кількість виробленої продукції, т.	372,0	425,0	361,0	+53	-64	+14,2	-15,1
Виручка від реалізації, тис. грн.	20563,3	16789,5	15517,4	-3773,8	-1272,1	-18,4	-7,6
Середньооблікова чисельність, чол.	17	16	18	-1	+2	-5,8	+12,5
Фонд робочого часу, людино-годин	34568	36054	43692	+1486	+7638	+4,3	+21,2
Продуктивність праці, тис. грн. / люд.-год.	1209,6	1049,3	862,1	-160,3	-187,2	-13,3	-17,8
Фонд заробітної плати, тис. грн.	888,7	864,2	1031,5	-24,5	+167,3	-2,8	+19,4
Середньорічна заробітна плата, тис. грн./чол.	52,3	54,0	57,3	+1,7	+3,3	+3,3	+6,1
Загальні витрати, тис. грн.	20543,7	16778,3	15445,5	-3765,4	-1332,8	-18,3	-7,9
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, грн.	0,999	0,999	0,995	0,0	0,004	0,0	-4,0
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	2419,9	2046,2	2154,7	-373,7	+108,5	-15,4	+5,3
Фондовіддача, грн.	8,50	8,21	7,20	-0,29	-1,01	-3,4	-12,3
Прибуток до оподаткування, тис. грн.	19,6	11,2	71,9	-8,4	+60,7	-42,9	+542,0

\*Примітка: складено автором за даними ТОВ «ТІСО»

За даними таблиці можемо зробити висновок, що впродовж останніх трьох календарних років діяльність товариства характеризується нестабільністю.

Якщо звернути увагу на обсяг виробництва ТОВ «ТІСО» у фізичних одиницях виміру, то зауважуємо стрибкоподібні коливання з їх зростанням у 2019 р. на 14,2% і зниженням на 15,1% за підсумками 2020 р. Але при цьому спостерігається зниження обсягів виручки від реалізації продукції як у 2019 р., так і в 2020 р. відповідно на 18,4 % та 7,6% порівняно з попередніми роками.

Рівень витрат при загальному скороченні їх абсолютної величини з 20543,7 тис. грн. у 2018 р. до 15445,5 тис. грн. у 2020 р. демонструють стійку тенденцію у рівні витрат на 1 грн. реалізованої продукції. Йдеться про те, що величина останнього показника залишалася майже незмінною протягом аналізованого трирічного періоду – 0,99 грн.

При цьому можна говорити про те, що підприємство, хоч і мінімально, але працювало з прибутками. За величиною чистого прибутку рівень рентабельності продукції ТОВ «ТІСО» становив: у 2018 р. – 0,08%, у 2019 р. – 0,05%; у 2020 р. – 0,47%.

Таке поступове зростання рівня рентабельності є свідченням того, що підприємство, активізуючи свою комерційну діяльність, вживає заходів для збільшення клієнтської бази, укладаючи нові угоди на постачання пінопласту із покупцями з різних регіонів України. Це відкриває для товариства нові перспективи щодо розширення виробництва в подальшому та збільшенні обсягів реалізації продукції, забезпечення рентабельнішої діяльності підприємства.

Впродовж 2019-2020 років на ТОВ «ТІСО» збільшилась чисельність працівників до 18 чол., однак знизилась продуктивність праці з 1209,6 тис. грн./чол. до 862,1 тис. грн./чол. у 2020 р. (на -28,7%). При цьому фонд заробітної плати за цей же період зріс лише на 16,8%.

Разом із зниженням продуктивності праці спостерігається й зниження фондівіддачі, яка впродовж 2018-2020 рр. скоротилася з 8,5 до 7,2 (на -15,3%)



Ресурси ТОВ «ТІСО» формуються із основних засобів, оборотних коштів, персоналу та фінансових ресурсів, які перебувають у різних стадії обороту. Насамперед варто охарактеризувати персонал товариства. Дані про штатний розпис підприємства та розміри оплати праці працівників наведені в табл.2.6.

Таблиця 2.6

## Штатний розпис ТОВ «ТІСО» за 2018-2020 рр.\*

№ пп	Посада	Кількість штатних ставок			Посадова ставка, грн./міс.			Місячний фонд оплати праці, грн.		
		2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
1.	Директор	1	1	1	9000	10000	12000	9000	10000	12000
2.	Комерційний директор	1	1	1	8000	9000	10000	8000	9000	10000
3.	Головний бухгалтер	1	1	1	8000	8500	9000	8000	8500	9000
4.	Бухгалтер	2	2	1	4000	4500	5000	8000	9000	5000
5.	Менеджер зі збуту	-	-	1	-	-	8500	-	-	8500
6.	Електрик	1	1	1	4000	4500	5900	4000	4500	5900
7.	Майстер цеху	1	1	1	7000	8000	8500	7000	8000	8500
8.	Апаратник спінювання пінопласту	3	2	2	4000	4500	5900	12000	9000	11800
9.	Укладальник-пакувальник	1	1	1	4000	4500	5900	4000	4500	5900
10.	Комірник	1	1	1	4000	4500	5900	4000	4500	5900
11.	Різальник піноблоків	1	1	2	4000	4500	5900	4000	4500	11800
12.	Машиніст (кочегар) котельні	1	1	1	4000	4500	5900	4000	4500	5900
13.	Двірник	0,75	0,75	0,75	3500	4200	4600	2625	3150	3450
14.	Водій	1	1	1	4000	5000	5500	4000	5000	5500
15.	Юрисконсульт	1	-	-	6000	-	-	6000	-	-
16.	Будівельник-ремонтник	-	-	1	-	-	4700	-	-	4700
17.	Слюсар-ремонтник	-	1	1	-	4200	4700	-	4200	4700
18.	Лікар-терапевт	0,25	0,25	0,25	4000	4400	5200	1000	1100	2080
	Разом	17	16	18	-	-	-	85625	89450	108830

\*Примітка: складено автором за матеріалами ТОВ «ТІСО»

Дані таблиці відображають кількість штатних ставок і демонструють зміни у структурі персоналу підприємства впродовж останніх трьох років. Так, для нашого дослідження важливим є факт введення у 2020 році до штатного розпису менеджера зі збуту, що свідчить про виникнення потреби підприємства в професійному підході до організації комерційно-збутової діяльності.

У табл. 2.7 наведені показники використання робочого часу персоналом товариства та їх оплати праці. Аналіз даних таблиці підтверджує майже однаковий відсоток фонду оплати праці працівників та фонду відпрацьованого ними робочого часу в людино-годинах (+19,4% та +21,2%). Це свідчить про стабільність зайнятості працівників ТОВ «ТІСО» впродовж останніх трьох років і відсутність виробничих та інших простоїв.

Таблиця 2.7

Показники використання робочого часу працівниками  
та їх оплата праці у ТОВ «ТІСО» за 2018-2020 роки\*

№ пп	Показники	2018		2019		2020	
		Абсолютне значення	Темп при- росту, %	Абсолютне значення	Темп при- росту, %	Абсолютне значення	Темп при- росту, %
1.	Облікова кількість штатних працівників на кінець року, осіб, - з них жінки	17 3	- -	16 3	-5,8 -	18 3	+12,5 -
2.	Фонд робочого часу, людино-годин, - з них жінки	34568 6012	- -	36054 8012	+4,3 +33,3	43692 7944	+21,2 -0,8
3.	Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн., - з них жінки	888,7 156,0	- -	864,2 198,0	-2,8 +26,9	1031,5 198,0	+19,4 -

\*Примітка: складено автором за формою №1-ПВ «Звіт по праці» ТОВ «ТІСО»

Фонд оплати праці зріс у 2020 р. порівняно з 2019 р. на 19,4% у зв'язку, з одного боку – збільшенням чисельності працівників на 2 особи та перегляду розмірів оплати праці у зв'язку із законодавчою зміною розміру мінімальної заробітної плати.

У структурі персоналу окремим рядком виділяють чисельність жінок, особливо це стосується таких виробництв, які пов'язані з переробкою хімічних

сумішей і продуктів. Впродовж останніх років питома вага жінок у складі персоналу товариства коливалась таким чином: у 2018 році – 17,6%, у 2019 році – 18,8% і в 2020 році – 16,7%.

Таблиця 2.8 відображає показники використання основних засобів підприємства. Дані таблиці чітко дають зрозуміти, що обладнання на підприємстві потребує оновлення, на що вказує динаміка достатньо високого відсотку зношення основних засобів, частка якого на кінець 2020 року становила 79,4% (5594,5/7044,5).

Таблиця 2.8

## Використання основних засобів ТОВ «ТІСО» у 2018-2020 роках\*

№ пп	Показники	2018		2019		2020	
		абс., тис. грн.	темпи приросту, %	абс., тис. грн.	темпи приросту, %	абс., тис. грн.	темпи приросту, %
1.	Первісна вартість основних засобів:						
	на початок року	2614,8	-	2225,0	-14,9	1867,3	-16,1
	на кінець року	2225,0	-	1867,3	-16,1	2442,0	+30,8
2.	Знос основних засобів:						
	на початок року	4429,5	-	4819,5	+8,8	5177,2	+7,4
	на кінець року	4819,5	-	5177,2	+7,4	5594,5	+8,1
3.	Середньорічна вартість основних засобів	2419,9	-	2046,2	-15,4	2154,7	+5,3
4.	Обсяг реалізованої продукції	20563,3	-	16789,5	-18,4	15517,4	-7,6
5.	Фондовіддача	8,50	-	8,21	-3,4	7,20	-12,3

\*Примітка: складено автором за формою №1-М «Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва» та формою №1П-НПП «Звіт про виробництво та реалізацію промислової продукції» ТОВ «ТІСО»

Коливання середньорічної вартості основних фондів за останні роки і помітне скорочення обсягу реалізації продукції (-26,0% за 2019-2020 рр.) негативно вплинули на показник фондовіддачі: 8,50 грн. у 2018 р. проти 7,2 грн. у 2020 р., тобто скорочення в 1,18 рази.

Функціонування виробничо-торговельного підприємства, яким є ТОВ «ТІСО» є складною системою, що охоплює низку різних видів діяльності, серед

яких важливе місце відводиться комерційній діяльності. Будь-який суб'єкт господарювання, незалежно від його галузевої належності та форми власності, орієнтований на отримання прибутку. Прибуток є найважливішим чинником ринкової економіки, що стимулює виробничо-господарську діяльність підприємницької структури та створює фінансову базу для її розширення, задоволення матеріальних і соціально-культурних потреб трудового колективу.

Прибуток. Таким чином, є одним із найважливіших узагальнюючих показників у системі оцінки ефективності виробничої, фінансової і комерційної діяльності підприємства.

Основними завданнями аналізу фінансових результатів компанії є:

- оцінка та аналіз динаміки абсолютних показників фінансових результатів (суми прибутку та рівня рентабельності);
- визначення напрямку та ступеня впливу окремих чинників на величину прибутку і рівень рентабельності;
- виявлення й оцінка резервів у зростанні прибутковості підприємства;
- аналітична оцінка порогу прибутку.

«Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства включає такі основні елементи дослідження:

- зміна кожного показника за аналізований поточний період («горизонтальний аналіз показників фінансових результатів за звітний період);
- дослідження структури відповідних показників та їх зміни («вертикальний аналіз» показників);
- зміна показників фінансових результатів за відповідний період («трендовий аналіз» показників)» [77, п. 17].

Насамперед, розглянемо показники загальних фінансових результатів діяльності товариства (табл. 2.9). Чистий прибуток від реалізації продукції за останні три роки коливався від 16,1 тис. грн. у 2018 році до 71,9 тис. грн. у 2020 році. Проте у 2019 році відмічався його спад на 42,9%, і зростання на 681,5% у 2020 році порівняно з попереднім роком.

Таблиця 2.9

## Фінансові результати діяльності ТОВ «ТІСО» у 2018-2020 роках\*

№ пп	Показники	2018		2019		2020	
		абс., тис. грн.	темпи при- росту,%	абс., тис. грн.	темпи при- росту,%	абс., тис. грн.	темпи при- росту,%
1.	Чистий дохід від реалізації продукції	20563,3	-	16789,5	-18,4	15517,4	-7,6
	<b>Усього доходів</b>	<b>20563,3</b>	<b>-</b>	<b>16789,5</b>	<b>-18,4</b>	<b>15517,4</b>	<b>-7,6</b>
2.	Собівартість реалізованої продукції	20543,3	-	16778,3	-18,3	15445,5	-7,9
	<b>Усього витрат</b>	<b>20543,3</b>	<b>-</b>	<b>16778,3</b>	<b>-18,3</b>	<b>15445,5</b>	<b>-7,9</b>
3.	Фінансовий результат до оподаткування	19,6	-	11,2	-42,9	71,9	+542,0
4.	Податок на прибуток	3,5	-	2,0	-42,9	-	-
5.	<b>Чистий прибуток</b>	<b>16,1</b>	<b>-</b>	<b>9,2</b>	<b>-42,9</b>	<b>71,9</b>	<b>+681,5</b>

\*Примітка: складено автором за формою №1-М «Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва»

Зрозуміло, що сума прибутку залежить від рівня собівартість реалізованої продукції. Характерно, що темпи зниження обсягів реалізації продукції і темпів зниження собівартості протягом 2018-2020 рр. був майже ідентичним. Це цілком пояснюється тим, що рівень витрат на 1 грн. реалізованої продукції підприємства протягом цього ж періоду практично не зазнав змін (див.: табл. 2.5). Говорячи про собівартість реалізованої продукції підприємства, слід зазначити, що на формування її величини суттєвий вплив мало відчутне подорожчання енергоресурсів. А, як відомо, технологія виробництва пінопласту є енергомісткою.

Підсумовуючи аналіз фінансових показників підприємства, слід сказати, що вони є задовільними, проте з тенденцією на покращення, що засвідчує зростання ефективності комерційної діяльності ТОВ «ТІСО».

Характеристика і аналіз динаміки показників виробничо-комерційної діяльності ТОВ «ТІСО» була б неповною без оцінки можливих ризиків, котрі можуть виникнути в процесі функціонування підприємства.

Кожне підприємство на різних етапах своєї діяльності, у т. ч. й комерційної, стикається з різними ризиковими ситуаціями. Природно, що причинами виникнення конкретного ризику може бути досить багато. Говорячи про причини виникнення ризику, зазвичай, мають на увазі певну умову, яка викликає невизначеність очікуваного результату та перебігу, пов'язаної з цим ситуації.

Джерелами виникнення ризику можуть виступати: безпосередня господарська та комерційна діяльність підприємства, відсутність інформації про зовнішнє середовище, яке впливає на результативність підприємницької діяльності.

Виходячи з цього, необхідно розрізнити:

- ризик, пов'язаний з відсутністю чи неповною інформацією щодо стану зовнішнього середовища;
- ризик, який пов'язаний з господарсько-комерційною діяльністю суб'єкта господарювання;

– ризик, в основі якого – особа підприємця (керівника, власника підприємства).

Враховуючи, що ймовірність виникнення першого, виділеного вище нами ризику, є обернено пропорційною тому, наскільки точно підприємство проінформоване щодо стану зовнішнього середовища. Адже, він є найбільш важливим у сучасному бізнес-середовищі. Відсутність інформації про партнерів (постачальників чи покупців), особливо діловий їх імідж та фінансове становище, загрожує підприємству виникненням ризикової ситуації.

Так, скажімо, відсутність або неточність інформації про оподаткування в Україні або у країні закордонного партнера може бути джерелом втрат через стягнення з компанії штрафів державними фіскальними органами. А, для прикладу, нестача інформації щодо підприємства-конкуренти теж може стати джерелом втрат для підприємства.

«Ризик, пов'язаний з особистістю самого власника або керівника підприємства визначається тим, що всі підприємці мають різні знання в галузі підприємництва, різні навички і досвід ведення підприємницької діяльності, керуються різними вимогами до рівня ризикованості окремих угод: те, що для одного керівника є реальною загрозою, для іншого – тимчасові незручності» [79, с. 64].

За сферою виникнення підприємницькі ризики поділяються на внутрішні та зовнішні. Джерелом останніх виступає зовнішнє середовище підприємства. Керівництво підприємства позбавлене можливості впливати на них. Воно може лише передбачити їх та враховувати у своїй діяльності.

Відтак, зовнішні ризики не пов'язані безпосередньо з діяльністю підприємства. До них можна віднести неочікувані зміни в законодавстві країни, яке регулює сферу підприємництва; нестабільність політичної ситуації та інші ситуації, серед яких втрати бізнесу внаслідок бойових дій, націоналізації, страйків, ембарго тощо.

«Джерелом внутрішніх ризиків є саме підприємство. Ці ризики виникають у випадку неефективного менеджменту, помилкової маркетингової політики, а також у результаті внутріфірмових зловживань» [79, с. 65].

З усіх охарактеризованих видів ризиків для ТОВ «ТІСО» найбільш реальними є зовнішні ризики стосовно зміни постачальників гранульованого полістиролу. Як зазначалось вище, через усім відомі причини різко скоротили свої потужності ПАТ «Стирол», підприємства міст Костянтинівки і Горлівки, тому товариство переорієнтувалось на інших постачальників.

У частині зовнішніх чинників для товариства ризики можуть виникнути внаслідок перегляду постачальниками полістиролу своєї цінової політики, зміни цін на ринку енергоресурсів. Значний ризик становить фіскальна політика держави та зміна законодавства стосовно регулювання рівня оплати праці.

Внутрішні ризик досліджуваного підприємства не є суттєвими, якщо не брати до уваги ймовірність виникнення форс-мажорних ситуацій, пов'язаних із виходом з ладу якогось компонента обладнання та ін. Ризики, пов'язані із комерційною діяльністю, для товариства є малоімовірними.

### 2.3. Організація та управління комерційною діяльністю підприємства

Здійснюючи аналіз зовнішніх і внутрішніх умови на ринку, особливості товару, вимоги споживачів, можливу поведінку конкурентів та ін., підприємство може покращити своє становище й сприйняття товару ринком, укріпитися на ринку, налагодити взаємовигідні зв'язки із споживачами та досягнути поставлених цілей: збільшення прибутку, ріст обсягів виробництва і, відповідно, збуту. У кінцевому підсумку це дозволяє підприємству ефективно функціонувати на ринку, не полишаючи поза увагою як поточні комерційні аспекти діяльності, так і комерційну політику підприємства в цілому.



Аналіз нинішньої комерційної політики ТОВ «ТІСО» засвідчує, що основними каналами просування продукції є співпраця з постійними клієнтами, які були напрацьовані ще в період перших років його діяльності. І якщо така система була дієвою на початкових етапах розвитку бізнесу, то із розвитком бізнес-середовища та появою нових конкурентів підприємство втратило пальму першості.

В зв'язку з тим, що продукція ТОВ «ТІСО» є диференційованою як за призначенням, так і за якісно-ціновими параметрами, основними її споживачами є і постійні покупці, і разові покупці.

Перелік споживачів продукції ТОВ «ТІСО» наведений в табл. 2.10. Як видно з таблиці, нині клієнтська база товариства складає більше двадцяти постійних покупців, яким підприємство збуває майже три чверті обсягу виробництва своєї продукції (73,8%).

Крім зазначених постійних покупців, товариство налагодило комерційні зв'язки з доставкою і на умовах самовивозу, так званим, «разовим» роздрібним покупцям, причому обсяг збуту саме цій категорії покупців з кожним роком зростає. Так, якщо у 2015 році роздрібні покупці придбали в ТОВ «ТІСО» 20,1% усього обсягу виробленого пінопласту, у 2018 році - 24,7% усього, то у 2020 році цей показник зріс до 26,2%. Така ситуація пояснюється тим, що товариство орієнтується на купівельну спроможність більшої частини потенційних покупців і утримує достатньо прийнятний рівень цін.

Останній факт дозволяє збільшити обсяги роздрібного продажу пінопласту в межах місцевого ринку (м. Тернопіль та область). Гуртові продажі пінопласту є характерними для покупців з інших областей (Львівська, Чернівецька, Івано-Франківська, Хмельницька, Волинська, Вінницька).

Таблиця 2.10

## Клієнтська база ТОВ «ТІСО»\*

№ пп	Клієнти (покупці)	Місце знаходження
1.	Будівельні технології ХХІ БК	Львівська область, м. Трускавець, пл. В. Чорновола, 16/1
2.	ТОВ «Біола»	м. Хмельницький, Вінницьке шосе, 12/1А
3.	ПАТ «Агропродсервіс»	Тернопільська область, Тернопільський район, с. Настасів
4.	ТОВ «АГРОСТРОЙ»	м. Київ, вул. Звіринецька, 63
5.	ФОП Борис В.С.	м. Володимир-Волинський
6.	ТОВ «Будівельно-монтажне управління №86»	Львівська область, м. Трускавець, пл. В. Чорновола, 16/1
7.	ТОВ «Торговий дім «ВІНТРАНСІНВЕСТ»	м. Вінниця, вул. Хмельницьке шосе, 82, офіс 555
8.	ФОП Гаєвик С.Ф.	Волинська область, м. Ковель, вул. В. Кияна, 72/61
9.	ФОП Говзан В.І.	м. Івано-Франківськ
10.	ФОП Дековець В.В.	Волинська область, м. Нововолинськ, вул. Інтернаціональна, 14/43
11.	ТОВ «Дімекс»	м. Івано-Франківськ, вул. Довженка, 1
12.	ТОВ «Едем-Ф»	Тернопільська область, Заліщицький район, с. Синьків, вул. Центральна, 1
13.	ПП «Енергоремкомплект»	Тернопільська область, Тернопільський район, с. Гаї Шевченківські, вул. Мазепи, 20
14.	ТОВ «ЖАК»	м. Тернопіль, вул. Чернівецька, 58/50
15.	ПП Логвиненко Ю.Б.	м. Луцьк, вул. Чорновола, 6/156
16.	ТОВ «ПІКБУД.ЛТД»	Чернівецька область, Сторожинецький район, с. Кучурів, вул. Головна, 76В
17.	ТОВ «Рембудстандарт»	м. Луцьк, вул. Карбишева, 2
18.	ТОВ «Термобуд плюс»	м. Тернопіль, вул. Текстильна, 28
19.	ТОВ «ФАСАД-ПЛЮС»	м. Івано-Франківськ, вул. Островського, 29
20.	ТОВ «Франківський будівельний центр»	м. Івано-Франківськ, вул. В. Чорновола, 157
21.	ФОП Шкраба Р.М.	м. Чернівці

\*Примітка: складено автором за матеріалами підприємства

Для аналізу комерційної діяльності товариства «варто застосовувати системний маркетинговий аналіз, який є процесом збору інформації про діяльність підприємства, вивчення його по декількох основних напрямках (товар, ціна, покупці, просування) і використання отриманих результатів для вибору напрямів розвитку бізнесу в цілому і його окремих складових» [77].

У ході проведення аналізу комерційної діяльності підприємства важливою є оцінка його конкурентного поля. Насамперед, варто зупинитись на характеристиці та галузі використання самої продукції підприємства.

Основною продукцією ТОВ «ТІСО», як зазначено вище, є пінопласт (пінополістирольні плити) різної густини і призначення (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

## Типи полістирольних плит та їх застосування\*

№ пп	Типи плит	Густина	Застосування	Ціна, грн./м <sup>3</sup>
1.	ПСБ-С-15	до 15 кг/м <sup>3</sup>	- кладка стін - монтаж підвісних стель - монтаж теплових екранів - піддахове утеплення	750
2.	ПСБ-С-25	15,1-25 кг/м <sup>3</sup>	- зовнішнє утеплення - виробництво сендвіч-панелей - утеплення підземних частин будинків - монтаж підлоги при незначному навантаженні	850
3.	ПСБ-С-35	25,1-35 кг/м <sup>3</sup>	- зовнішнє утеплення - виробництво сендвіч-панелей - утеплення підземних частин будинків - монтаж підлоги при невеликому навантаженні	110,0

\*Примітка: складено автором за матеріалами ТОВ «ТІСО»

На сьогодні підприємство виготовляє та реалізує три види пінопласту з антипіреном (на що вказує буква «С» у їх маркуванні). Уся продукція виготовляється відповідно до ДСТУ БВ.2.7-8-94. Цей Стандарт регламентує вимоги до хімічного складу, умов виготовлення, номінальні розміри плит і допустимі відхилення від них, форму плит, їх вигляд, умовне позначення та ін.

Символьне позначення плит повинне складатись із літерних позначень щодо типу плити та цифрових позначень марки плити за розміром щодо її довжини, ширини й товщини у міліметрах і позначення самого стандарту. Наприклад, плита із спіненого полістиролу із добавкою антипірену марки 25, завдовжки 1000 мм, завширшки 700 мм і завтовшки 100 мм позначається: ПСБ-С-25-1000x700x100 ДСТУ БВ.2.7-8-94.

Інформація про загальний асортимент продукції підприємства наведена в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Асортимент продукції ТОВ «ТІСО» у 2020 році (крім полістирольних плит)\*

№ пп	Назва продукції	Ціна
1.	Клей для приклейки пінополістирольних плит (Мастер, Момент, Грант)	90-100 грн./мішок
2.	Клей армувальний (Мастер, Момент, Грант)	120-130 грн./мішок
3.	Дюбель для кріплення	1,0-1,8 грн./шт.
4.	Кутник (пластиковий, металевий) - 3м	18-20 грн./шт.
5.	Сітка фасадна (50 м)	600-1300 грн./рулон
6.	Мінеральна вата	3300 грн./м <sup>3</sup>
7.	Ґрунтовка протигрибкова (10л)	160 грн./відро
8.	Кварцева ґрунтовка (10л)	360 грн./відро
9.	«Баранек» (25л)	650-1000 грн./відро

\*Примітка: складено автором за матеріалами ТОВ «ТІСО»

Асортимент продукції товариства нараховує 10 товарних груп, кожна з яких включає по кілька асортиментних позицій, наприклад, пінополістирольні плити – 3 назви, клеї – 12 назв залежно від виробника, розфасовки, призначення та ін.

ТОВ «ТІСО» останнім часом працює над запуском виробництва пінопласту товщиною 50 і 100 мм, оскільки на нього зріс попит за останні роки. Це є одним з напрямків розширення товарного асортименту, а його поглиблення йтиме по шляху наповнення кожної асортиментної групи товарами інших брендів, цінової категорії, призначення, розфасовки. Нові види продукції доповнюють товарний асортимент товариства і збільшують його можливості у конкуренції із продукцією інших підприємств-виробників, пропонуючи споживачам більше, аніж конкуренти, з погляду як різноманітності продукції, так і способів та умов її реалізації, і, що важливо – передпродажного та післяпродажного сервісного обслуговування.

Питома вага основних конкурентів-продавців пінопласту на місцевому ринку, наведена в табл. 2.2. На рис. 2.2 представлені частки на ринку найбільших продавців пінопласту в Західному регіоні.

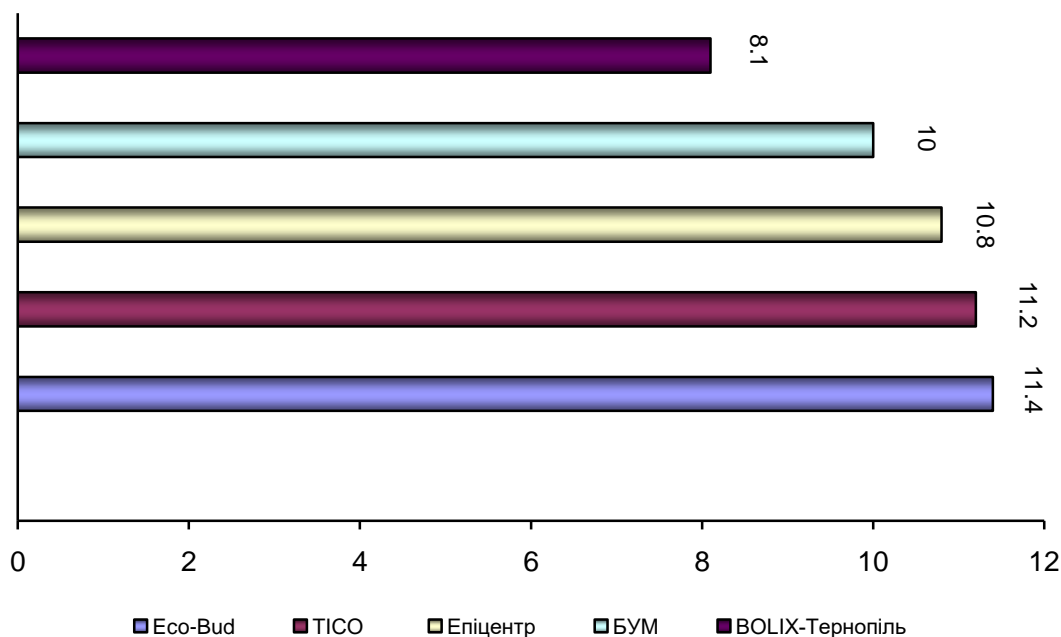


Рис. 2.2. Ринкова частка найбільших продавців пінопласту в регіоні\*  
\*Примітка: розроблено автором

Дані рисунка свідчать, що ТОВ «ТІСО» входить до першої трійки збутовиків пінопласту в Західному регіоні з часткою 11,2%. Причому варто зазначити, що ще у 2010-2012 роках підприємство серед продавців пінополістирольних плит у рейтингу перебувало в кінці першої десятки. Це свідчить про те, що ТОВ «ТІСО» повільно «нарощує м'язи» на місцевому ринку аналогічної продукції.

Основним каналом просування пінопласту є робота менеджера з комерційної діяльності, з донесення до потенційних покупців достовірної інформації про продукцію товариства, її характеристики, сфери використання, відповідність стандартам, цінові параметри, можливість врахування потреб замовника, наприклад, порізка пінопластових плит товщиною на замовлення покупця та ін.

Основними комерційними процесами є формування партій пінопласту для відправки покупцям, їх складування, навантаження на транспортні засоби і доставка.

Підприємство практикує власну доставку пінопласту покупцям, причому

рентабельність зберігається в радіусі 300 км від Тернополя. Товариство має у своєму автопарку спеціальний автотранспорт – кубатурні і малотоннажні автомобілі. Також ТОВ «ТІСО» надає транспортні послуги гуртовням будівельних матеріалів, магазинам та ін., доставляє пінопласт на будівельні майданчики міста та за його межі. Це додає «плюсів» до формування конкурентних переваг підприємства, його іміджу на ринку не лише як виробника високоякісного і доступного пінопласту, але й як надійного його постачальника.

Товарний знак ТОВ «ТІСО» поданий на рис. 2.3.



Рис .2.3. Товарний знак ТОВ «ТІСО» [94]

Він додає підприємству впізнаваності та використовується при маркуванні палет з пінопластом, на транспортних засобах (автомобілях) товариства, які розвозять продукцію у різні регіони країни.

Систематизуючи форми, методи і канали збуту пінополістирольних плит ТОВ «ТІСО» можна узагальнити їх у табл.2.13.

Таблиця 2.13

Порівняльна характеристика каналів збуту продукції ТОВ «ТІСО»\*

Канал збуту	Відповідальні	Методи продажу і покупки	Характер використання
Прямий	Продавець магазину	Разові покупки у магазині підприємства	Помірний
	Менеджер зі збуту	Постійні роздрібні покупки зі складу підприємства	Інтенсивний
	Менеджер зі збуту	Постійні роздрібні покупки через Internet	Інтенсивний
	Менеджер зі збуту	Ситуативні клієнти через Internet	Незначний
Непрямий	Комерційний директор Менеджер зі збуту	Постійні оптові покупки через Internet	Інтенсивний
	Комерційний директор Менеджер зі збуту	Постійні оптові покупки зі складу підприємства	Помірний

\*Примітка: складено автором за матеріалами підприємства

Аналізуючи табл. 2.13 можна зазначити, що канали просування продукції ТОВ «ТІСО» не відзначаються широтою застосування та кваліфікованим маркетинговим підходом. Основними каналами просування є постійні клієнти, співпраця з якими налагодилась у процесі комерційної діяльності підприємства за рахунок персональних продажів ще в перші роки функціонування підприємства. Цікавим є той факт, що при введенні до штатного розпису підприємства посади менеджера зі збуту збільшилися обсяги продажу оптових партій через Інтернет. Можна говорити, що виникає необхідність удосконалення управління каналами збуту продукції підприємства, підвищуючи у такий спосіб ефективність комерційної діяльності.

У цілому комерційну діяльність ТОВ «ТІСО» можна охарактеризувати, вказавши на її сильні та слабкі сторони.

Сильними сторонами комерційної діяльності ТОВ «ТІСО» є:

- сама продукція (товар) та її споживчі характеристики. Можна стверджувати, що якість продукції відповідає стандартам, виробництво сертифіковане і це полегшує налагоджувати систему збуту;
- значний досвід функціонування на ринку, що дозволяє маневрувати в обсягах випуску певних типів пінопласту залежно від коливань попиту (сезонність, сировинне забезпечення тощо);
- виважена цінова політика, яка дозволяє утримувати і, навіть, розширювати свою присутність на ринку України.

Проте, зважаючи на високий рівень витрат підприємства і низьких показників прибутковості, можна стверджувати, що комерційна діяльність підприємства ще остаточно не налагоджена, а, відтак, характеризується низкою недоліків, серед котрих можна виділити такі:

1. Мінімізація, а в недалекому минулому й повна відсутність, кваліфікованого персоналу, зайнятого комерційною діяльністю і збутом продукції, а також управління комерційною діяльністю. В організаційній структурі управління підприємством комерційному апарату відведена скромна

роль. Цей недолік спричиняє велике завантаження працівників, зокрема менеджера зі збуту, та унеможлиблює розвиток нових перспективних напрямів комерційної діяльності.

2. Другий недолік пов'язаний з першим і полягає у відсутності спланованої системи навчань, котрі б сприяли підвищенню кваліфікації працівників. Як уже зазначалось, конкуренція на ринку пінополістирольної продукції досить жорстка. Це, в свою чергу, накладає на менеджера зі збуту, комерційного директора додаткове навантаження стосовно дослідження ринку, можливості використання нових методів збуту, вимагає від них мобільності та інноваційності.

Фактично, зазначені недоліки у системі комерційної діяльності ТОВ «ТІСО» стосуються людського чинника, зокрема, чисельності «збутовиків», їх кваліфікаційного рівня, можливостей підвищити свій професійний рівень та ін.

3. Ще одна суттєва, на наш погляд, прогалина у комерційній діяльності підприємства полягає у відсутності системної та зваженої комерційної політики щодо реалізації заходів стимулювання збуту продукції. Це стимулювання, якщо в певних формах існує щодо покупців продукції (акції, знижки, дисконти), то практично відсутнє стосовно її продавців.

4. На наш погляд негативним є той факт, що ТОВ «ТІСО» з хорошими потенційними можливостями і ринковою репутацією не має власної налагодженої комерційно-збутової мережі, тобто не має власних магазинів поза територією підприємства або торговельних точок на ринках будматеріалів, господарських товарів, у торговельних центрах та ін. Відсутня роздрібна торгівля *off-line* поза самим підприємством.

Цей недолік, певною мірою, спричиняє відсутність прямого контакту у форматі «виробник – покупець», що унеможлиблює живе спілкування зі споживачами, оцінку їх споживчих настроїв, уподобань та ін.

5. ТОВ «ТІСО» не має дилерської мережі на території України, хоча обсяги виробництва і збуту продукції цілком до цього «готові».



## Висновки до розділу 2

У другому розділі магістерської роботи нами охарактеризоване середовище функціонування товариства «ТІСО», зокрема елементи його макро- і мікросередовища. Виявлено, що найбільше на підприємство впливають елементи мікросередовища, зокрема постачальники гранульованого полістиролу, які покривають загальну потребу підприємства в сировині: ТОВ «Альфаполімер Україна», ТОВ «Телко Україна» і ПАТ «Artleks». В сукупності вони забезпечують виробника сировиною на 53,7%.

Якщо говорити про загальнодержавний ринок виробників пінопласту, то він є олігополістичним, орієнтовна місткість ринку 100 тис. м<sup>3</sup>/міс., на ньому функціонує не більше десятка виробників пінопласту.

Місцевий ринок продавців пінопласту нами охарактеризований як достатньо конкурентний, на ньому сьогодні налічується близько 30 «гравців». На ринок впливають не більше п'яти продавців: «Есо-Вуд», «ТІСО», «Епіцентр-Тернопіль», «БУМ» і «BOLIX-Тернопіль». Вони покривають 52,6% ринкової потреби у продукції. Частка ТОВ «ТІСО» в загальному обсязі збуту на місцевому ринку становить 11%.

Аналіз показників ефективності функціонування підприємства дозволив зробити низку висновків та узагальнень. Сьогодні на підприємстві зайнято 18 працівники. У штатному розписі – комерційний директор та менеджер зі збуту. Причому посада менеджера зі збуту введена рік тому, що підтверджує потребу і готовність підприємства професійно здійснювати управління комерційною діяльністю підприємства.

Якщо звернути увагу на обсяг виробництва ТОВ «ТІСО» у фізичних одиницях виміру, то зауважуємо стрибкоподібні коливання з їх зростанням у 2019 р. на 14,2% і зниженням на 15,1% за підсумками 2020 р. Але при цьому спостерігається зниження обсягів виручки від реалізації продукції як у 2019 р., так і в 2020 р. відповідно на 18,4 % та 7,6% порівняно з попередніми роками.

Чистий прибуток від реалізації продукції за останні три роки коливався від 16,1 тис.грн. у 2018 році до 71,9 тис.грн. у 2020 році. Проте у 2019 році відмічався його спад на 42,9%, і зростання на 681,5% у 2020 році у порівнянні з попереднім аналогічним періодом.

При цьому можна говорити про те, що підприємство, хоч і мінімально, але працювало з прибутками. За величиною чистого прибутку рівень рентабельності продукції ТОВ «ТІСО» становив: у 2018 р. – 0,08%, у 2019 р. – 0,05%; у 2020 р. – 0,47%.

Таке поступове зростання рівня рентабельності є свідченням того, що підприємство, активізуючи свою комерційну діяльність, вживає заходів для збільшення клієнтської бази, укладаючи нові угоди на постачання пінопласту із покупцями з різних регіонів України. Це відкриває для товариства нові перспективи щодо розширення виробництва в подальшому та збільшенні обсягів реалізації продукції, забезпечення рентабельнішої діяльності підприємства.

Підсумовуючи аналіз фінансових показників підприємства, слід сказати, що вони є задовільними, проте з тенденцією на покращення, що засвідчує зростання ефективності комерційної діяльності ТОВ «ТІСО».

Аналіз комерційної діяльності товариства свідчить, що основними каналами просування продукції є співпраця з постійними клієнтами. Клієнтська база товариства складає більше двадцяти постійних покупців, яким підприємство збуває майже три чверті обсягу виробництва своєї продукції (73,8%).

ТОВ «ТІСО» входить до першої трійки збутовиків пінопласту в нашому регіоні, причому слід зазначити, що «ТІСО» повільно збільшує свою присутність на місцевому ринку пінополістирольних плит.

Основним каналом просування пінопласту є робота менеджера зі збуту продукції з донесення до потенційних покупців достовірної інформації про продукцію і підприємство.

Доставку продукції підприємство проводить власним транспортом, а також на умовах самовивозу покупцями. В радіусі 300 км доставка пінопласту транспортом виробника безкоштовна.

ТОВ «ТІСО» має власний товарний знак. Він використовується для маркування палет з пінопластом, на транспортних засобах товариства, які розвозять продукцію регіонами країни.

Систематизувавши форми, методи і канали збуту пінополістирольних плит та інших видів супутніх товарів ТОВ «ТІСО», ми виявили, які канали збуту є найбільш інтенсивними, а які потребують розвитку.

Виділили сильні (висока якість продукції, виважена цінова політика, великий досвід у виробництві та освоєнні ринку) та слабкі (недостатність кваліфікованого персоналу, зайнятого збутом, невикористання засобів стимулювання збуту, відсутність власної роздрібно-торговельної мережі та дилерської мережі) сторони його збутової діяльності.

### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ТІСО»

3.1. Використання механізмів стимулювання збуту як елемента у підвищенні ефективності управління комерційною діяльністю

Викладений у попередньому розділі роботи аналіз ключових показників, що характеризують ефективність функціонування підприємства і управління його комерційною діяльністю, дозволив виявити низку резервів у підвищенні ефективності комерційної діяльності ТОВ «ТІСО». Зокрема, такими резервами є збільшення чисельності персоналу, зайнятого комерційною діяльністю та збутом продукції підприємства, підвищення його кваліфікаційного рівня, створення власної роздрібно-торговельної мережі в регіоні та дилерської мережі в Україні, розроблення і запровадження заходів зі стимулювання збуту.

Зупинимось детальніше на одному із зазначених резервів – стимулюванні збуту.

Під стимулюванням збуту розуміють одноразові спонукальні заходи щодо привернення уваги покупців до товару та переконання їх у тому, аби вони здійснили покупку в межах окресленого часового терміну.

Діяльність із стимулювання збуту продукції є особливо важливою за умови, що:

1) на ринку представлено конкуруючі між собою товари, які є доволі подібними щодо своїх споживчих властивостей.

Так, для пінопласту «конкуруючим товаром» є мінеральна вата як утеплювач, а стосовно інших товарів, то їх аналогів і замінників є дуже велика кількість на ринку (клеї, будівельні суміші, армувальні сітки, будівельний інструмент та ін.);

2) реалізація товару здійснюється розгалуженою роздрібною мережею. ТОВ «ТІСО» розгалуженої роздрібної мережі не має, але має досить розгалужену мережу збуту оптових партій товарів як через Internet, так і шляхом фізичного продажу через магазин підприємства.

Плануючи діяльність з моделювання продажів та їх стимулювання керівництву підприємства необхідно «визначити кінцеві цілі і завдання, обрати необхідні інструменти, скласти програму стимулювання, контролювати її виконання та визначити її ефективність» [102, с. 393].

#### **Основні цілі симулювання продажу:**

- завоювати увагу нових клієнтів;
- зберегти наявних споживачів;
- мотивувати наявних споживачів купувати більше товарів;
- сприяти нарощуванню споживання продукції;
- заохочувати клієнтів використовувати продукт кращої якості або більш вигідний для споживача;
- надати допомогу у представленні та презентації нової продукції;
- заохочувати подальші покупки цього товару тощо.

Цілі можуть бути диференційованими залежно від спрямованості розроблених заходів із стимулювання збуту. Такі заходи, зазвичай, орієнтовані на кінцевих споживачів, на посередників чи продавців (персонал).

Так, наприклад при стимулюванні посередників такими цілями може бути:

- розширення мережі дистрибуції;
- зміна кількості торговельного обладнання;
- надання підтримки в роздрібній мережі при проведенні споживчої промоакції;
- покращення торговельних відносини тощо [102, с. 394-395].

Форми стимулювання продажу (збуту), їх переваги та недоліки представлені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

## Форми стимулювання збуту у комерційній діяльності підприємства

Засоби	Переваги	Недоліки
Знижки	Високий рівень стимулювання у сфері торгівлі й споживачів. Ефективний засіб у збільшенні обсягів продажу	Потребують точних розрахунків. Можуть зашкодити іміджу продукції.
Зразки товарів	Надають змогу споживачеві безпосередньо ознайомитись з продукцією, випробувати її. Зацікавлюють нових споживачів, знижують ризики купівлі.	Значні витрати (продукція надається безкоштовно). Ефективні стосовно нових видів продукції, які суттєво відрізняються від традиційних. Труднощі у встановленні перспектив продажу.
Купони: - розсилання поштою; - розміщення у журналах або газетах; безпосереднє надання споживачам; - розміщення на упаковці	Цілеспрямовані дії щодо зацікавлення споживачів товаром. Швидкість та зручність. Діапазон охоплення споживачів. Невеликі витрати на ці заходи. Селективність, особистий контакт, високий рівень сприйняття споживачами. Стимулювання початкових та повторних покупок. Рівень привертання уваги – високий.	Тривалий період з часу розсилки до реакції у відповідь. Залежність від чіткості та якості текстового повідомлення/звернення. Потребує чіткого і точного планування. Низький рівень споживацького сприйняття. Висока вартість. Трудомісткість.
Премії	Стимулюють вищу активність споживачів. Формують коло постійних покупців. Підвищує престиж торгової марки.	Потребують чіткого і точного планування.
Картки лояльності	Закріплення споживачів за торговим закладом, накопичення інформації та баз даних про покупців.	Потреба в організації спеціальних інформаційних комерційно-маркетингових систем.
Конкурси, ігри, лотереї	Привертання уваги нових покупців. Підвищення впізнаваності, іміджу та популярності підприємства	Порівняно висока вартість. Потребують творчо-аналітичних рішень. Вузьке коло споживачів, котрі задіяні в заходах
Гарантії	Підвищують рівень престижу підприємства. Сприяють у формуванні нових ринків.	Тривалий час на отримання очікування результату.
Упаковки / пакування	Сприяють нарощуванню обсягів реалізації. Наочність та зручність у використанні	Низький рівень цілеспрямованості. Знижує престиж товарної марки.
Заліки	Збільшення обсягів збуту. Підвищення популярності товару.	Порівняно висока вартість
Зниження цін	Безпосередня вигода для споживачів. Ефективний засіб для стимулювання купівлі та короткострокового нарощування обсягів продажу.	Легко копіюється та переймається конкурентами. Може зашкодити іміджу продукції.
Демонстрації	Високий рівень привертання уваги. Наочність.	Потреба у підготовці і використанні спеціального персоналу. Порівняно висока вартість.
Конференції продавців	Підвищення кваліфікації торгових працівників.	Порівняно висока вартість.

\*Примітка: розроблено автором на основі [82]

Серед найпоширеніших засобів стимулювання споживачів виступають:

1) Цінові стимули. Зниження цін може ініціюватись або виробником, якщо він хоче збільшити продажі товарів або залучити нових покупців (споживачів), або торговою компанією, яка намагається завоювати репутацію недорогої торгової організації. Зниження рівня цін також може бути результатом взаємної домовленості двох сторін – виробника, який надає знижки торговій мережі, а мережа, відповідно, частково, повністю чи навіть в більших розмірах надає знижки споживачам.

Тимчасове зниження цін на продукцію має як свої переваги, так і низку недоліків. Недоліком є те, що такі дії не формують кола надійних, постійних клієнтів і змушує покупця переходити від однієї марки продукції на іншу, слідуючи за запропонованими зниженнями цін аналогічних товарів.

2) Зниження ціни шляхом прямої знижки:

– відсоткова знижка; на упаковці зазначається, що ціна знижена на 10% або 20%. Це не спричиняє змін в організації торгової зали чи маркування продукції. На товар наклеюється дві етикетки – зі старою ціною (закресленою) та новою;

– знижки із зазначенням їх розміру в грошовому вираженні. Так, наприклад, на побутову техніку досить часто можна зустріти знижки з написом: «мінус 1800 грн.»;

– зазначення нової ціни, але без розміру знижки. У цьому випадку повідомляється про причини встановлення нової ціни, наприклад, закінчення товару на складі, випуск нового товару, до конкретного свята, річниця відкриття торгового закладу.

3) Комбінована продаж. Це стосується товарів, що доповнюють одне одного, і жоден з них не є обов'язковим компонентом іншого. Для наприкладу, бляшанку розчинної кави можна продавати у комплекті з вершками. Проте, кожен з цих продуктів є самостійною товарною одиницею і можуть реалізовуватись поокремо. Зазвичай, ціна такого набору встановлюється нижчою за суму цін обидвох з товарів.

4) Безкоштовна додаткова кількість товару. Психологічний вплив на споживача набагато відчутніший, якщо продавець пропонує на 25% більше продукту, аніж якби він пропонував 25% знижку. Хоча останній варіант є більш вигідним. Проте, у цьому випадку виробник-продавець зазнає додаткових витрат на безоплатне надання означеної кількості продукту та на перепакування.

5) Повернення готівкою (cash-refund). Ця форма є найпоширенішою у зниженні ціни з відстроченим акцептом знижки. При цьому компенсація виплачується у вигляді певної грошової суми після подання кількох купонів про купівлю товару. Цей спосіб найчастіше використовується для формування кола постійних споживачів продукції певної товарної марки. Купони, зазвичай, розміщуються на упаковці.

6) Зразки. Це безкоштовна передача продукції в таких обсягах, які не становлять комерційної цінності і служать тільки для її контролю та оцінки. На зразку вказується, що він є безкоштовним і не підлягає продажу. Вартість зразка не повинна перевищувати 7,0 % від реалізаційної ціни товару.

7) Активна пропозиція. Це усі види стимулювання споживачів, які потребують їх активної і вибіркової участі. На цьому підході базуються два узагальнених способи стимулювання споживачів: лотереї, конкурси та ігри [99, с. 91].

Стимулювання збуту для бізнес-партнерів і посередників:

– надання посередникам безкоштовно чи на пільгових умовах спеціального устаткування та обладнання для передпродажного чи післяпродажного обслуговування;

– різке зниження оплати товару при забезпеченні продажу до обумовленого рівня.

Засоби, що найчастіше використовуються для стимулювання ділових партнерів, торгових представників, посередників наведені в таблиці 3.2.



Таблиця 3.2

## Головні засоби стимулювання бізнес-партнерів і посередників [7]

Засоби	Опис
Комерційні виставки та з'їзди	Щорічна організація промисловими асоціаціями комерційних виставок і з'їздів. На комерційних показах компанії, які продають товари та надають послуги окремим галузям промисловості, бронюють та купують місця, відкривають кіоски та демонструють свою продукцію.
Комерційні конкурси	Комерційні конкурси проводяться для власного персоналу чи для дилерів з метою стимулювання їхніх зусиль.
Спеціальна реклама	Спеціальна реклама формується з недорогих, але переважно корисних речей, на які наноситься назва, логотип підприємства, його адреса, а подекуди – рекламне звернення. Продавці роздають ці речі клієнтам. Зазвичай – це ручки, блокноти, запальнички, календарі.

## Стимулювання продавців (персоналу).

Це стимулювання спрямоване мотивувати працю спеціалістів комерційних служб підприємства задля активізації їхньої діяльності. Класичні інструменти для стимулювання продавців включають:

## 1) Грошові винагороди, які можуть виступати у формі:

– надбавки до заробітної плати за умови виконання річних (піврічних кварталних) показників. Це винагорода за досягнуті результати, яка може становити від однієї до трьох місячних посадових окладів;

– премії за особливі досягнення. Наприклад. каталогізації продукції. Перевищення показників в період зниження ділової активності та ін. може бути підставою для нарахування премії, пропорційної перевиконанню;

– нараховані бали, за певну кількість можна отримати коштовні подарунки, запропоновані в спеціальному каталозі;

– туристичні тури призначені для продавців, які досягли значних успіхів у своїй роботі.

2) Моральне стимулювання продавців. Персонал комерційних підрозділів, як і будь-який інший персонал підприємства, поєднують роботу в певній компанії для задоволення власних потреб і досягнення особистих цілей. Формування доброзичливого психологічного клімату в компанії допоможе задовольнити особисті потреби продавців. До таких заходів належать: регулярні зустрічі працівників торгово-збутової мережі; формування

товариської та сприятливої атмосфери в трудовому колективі; надання можливостей у кар'єрному зростанні, гарантій роботи; оснащення працівників сучасними інформаційно-технічними засобами.

Значні витрати на стимулювання персоналу комерційних підрозділів характерні для тих підприємств, які виробляють споживчі товари, такі як меблі, побутову техніку, будівельні матеріали, так і компаніям, які виробляють промислові товари, такі як фарби, друкарське обладнання, папір та інші [53, с. 415].

Залежно від того, на кого спрямоване стимулювання збуту, компанії можуть використовувати три основні стратегії маркетингової підтримки: стратегію залучення уваги споживачів, стратегію прощтовхування та комбіновану стратегію [89].

Стратегії привертання уваги спрямовуються на кінцевого споживача і, зазвичай, характеризуються високими витратами на рекламу. В ході реалізації стратегій привертання уваги активно використовуються лотереї, купони та різноманітні спеціальні заходи.

Стратегії прощтовхування спрямовані на осіб, які беруть участь в процесі товароруку і переміщенні товарів (продавців і посередників). Ці стратегії є особливо ефективними при високому попиті на продукт і можливістю встановити фактичні чи очікувані вигоди від їх використання, а також, коли на ринок виводиться новий продукт, у якого велика кількість конкурентів.

Комбінована стратегія поєднує ознаки першої та другої стратегій.

Залежно від обраних стратегій розробляються заходи щодо стимулювання збуту, наведені в табл. 3.1.

Для ТОВ «ТІСО», на нашу думку, варто використати комбіновану стратегію, яка б поєднувала широке використання реклами з метою зацікавлення потенційних оптових і роздрібних покупців продукцією підприємства, особливо новою, а також засобів прощтовхування на ринок продукції, які доцільно використовувати для комерційних оптових посередників.

Про рекламу як елемент стратегії стимулювання збуту ТОВ «ТІСО» йтиметься в наступному питанні магістерської роботи. Зупинимось на засобах прощтовхування продукції підприємства на ринку.

Засоби просування пінополістирольних плит досліджуваного підприємства повинні бути зорієнтовані на ринкових посередників, тобто тих оптових клієнтів, які купують у великі партії пінопласту та інших товарів для їх подальшої реалізації дрібногуртовим торговцям або в роздріб.

Проведемо розрахунок доцільності їх стимулювання з метою зацікавлення у придбання таких партій саме в «ТІСО».

За даними підприємства середня ціна  $1\text{ м}^3$  пінопласту складає 500 грн., а місячна реалізація плит коливається в межах  $4,0\text{ тис. м}^3$ . Тоді виручка від реалізації пінопласту за місяць в середньому становитиме:

$$V_{\text{реал міс}} = C_{\text{м}}^3 \times N = 500 \times 4000 = 2000 \text{ тис. грн./міс.}$$

Розрахунки можливого ефекту підприємства від впровадження прогресивної шкали стимулювання закупівлі на ТОВ «ТІСО» оптових партій пінопласту проведемо за даними табл. 3.3.

Практика функціонування аналогічних підприємств показує, що запровадження відсоткових знижок від ціни реалізації викликають приріст обсягу закупівлі продукції в межах 5-15%. Тому до розрахунку ми прийняли середній процент зростання обсягу закупівлі 9% і обчислили обсяг виручки від реалізації продукції з урахуванням цінних знижок та індексу обсягу закупівель.

У кінцевому підсумку, така шкала демонструє зростання виручки від реалізації продукції за рік до 24912,0 тис. грн., тобто майже до 25 млн. грн.

Можемо обчислити абсолютний економічний ефект від запровадження такого засобу стимулювання збуту для комерційних посередників, який становитиме:

$$E_p = 25 - 22,8 = 2,2 \text{ млн. грн.}$$

Таблиця 3.3

Розрахунок показників місячної виручки від реалізації продукції при запровадженні прогресивної шкали стимулювання оптових покупців\*

№ пп	Величина партії, м <sup>3</sup>	Питома вага закупівлі в загальному обсязі збуту, %	Обсяг оптової закупівлі, м <sup>3</sup>	Розмір знижки, %	Ціна за 1м <sup>3</sup> з урахуванням знижки, грн.	Виручка від реалізації зі знижкою, тис. грн.	Обсяг оптової закупівлі з урахуванням її приросту, м <sup>3</sup>	Виручка від реалізації з урахуванням приросту, тис. грн.
1.	до 100	25	4000x0,25 =1000	-	500	1000x500=500	1000	500
2.	100-500	19	4000x0,19=760	-	500	760x500=380	760	380
3.	500 -1000	34	4000x0,34=1360	3	500x0,97=485	1360x485=659,6	1360x1,09=1482	1482x485=718,8
4.	1000-2000	10	4000x0,1=400	5	500x0,95=475	400x475=190,0	400x1,09=436	436x475=237,5
5.	2000-3000	7	4000x0,07=280	7	500x0,93=465	280x465=130,2	280x1,09=305,2	305,2x465=142,0
6.	3000-4000	4	4000x0,04=160	10	500x0,9=450	160x450=72,0	160x1,09=174,4	174,4x450=78,5
7.	4000-5000	1	4000x0,04=40	12	500x0,88=440	40x440=17,6	40x1,09=43,6	43,6x440=19,2
	<b>Разом</b>					<b>1949,4</b>	-	<b>2076,0</b>

\*Примітка: розраховано автором за матеріалами ТОВ «ТІСО»

Отже, ефект від надання цінових знижок як засобу стимулювання комерційних посередників на ринку і просування продукції підприємства буде позитивним за умови використання прогресивної шкали їх стимулювання, яка пропонується нами до використання.

### 3.2. Формування рекламної стратегії підприємства

Реклама на сьогоднішній день є одним з найпотужніших засобів маркетингових комунікацій, які безпосередньо впливають на інтенсивність та ефективність збутової діяльності будь-якого підприємства.

Сьогодні підприємство використовує засоби реклами дуже слабо. Зовнішня реклама використовується на біл-бордах в районі вулиць Поліська, Текстильна, Подільська, Будного у м. Тернополі, а також реклама на власних транспортних засобах товариства і радіореклама.

Рекламна кампанія будь-якого підприємства – це комплекс заходів зі створення і розміщення рекламних звернень та ін.

Рекламна політика виробничо-торговельних підприємств тісно пов'язана з їхньою і виробничою, і торговельною політикою.

Стратегія підприємства є визначальною у рекламній стратегії: імідж підприємства у рекламній кампанії, необхідність та можливість у використанні тих чи тих засобів і носіїв реклами. Рекламна стратегія передбачає й створення належного іміджу підприємства.

Щоб привести рекламну стратегію підприємства у відповідність до ринкової кон'юнктури, потрібна організація виготовлення рекламної продукції, що є наслідком формування самостійної економічної галузі, появу рекламних посередників, тобто ринку реклами.

Термін рекламний ринок включає «попит на рекламні послуги з боку рекламодавців і пропозицію рекламних послуг різними рекламними конторами та агентствами, рекламними відділами видавців, радіо- та телевізійних компаній, а також пропозиції різноманітних посередників

(рекламних агентів, медіапокупців тощо), рекламних брокерів та фахівців-виконавців: зі складання текстів, художників, фотографів, дизайнерів, артистів, моделей, режисерів та ін.» [68].

Сучасні організаційні форми ділової реклами поділяються на два види:

- компанії, які займаються усіма можливими питаннями підготовки й проведення рекламних кампаній;
- компанії, які вдаються до послуг рекламних посередників для проведення рекламних заходів.

До послуг рекламних посередників вдаються промислові, банківські, комерційні, страхові, транспортні компанії, а також некомерційні організації та фізичні особи.

З появою рекламних посередників підприємства промислового та комерційного спрямування не припиняли самостійної роботи з просування власних товарів та послуг. Переважна більшість великих промислових і комерційних компаній мають власні рекламні відділи, але деякі функції рекламних відділів компанії були покладені на рекламні агентства.

На даний час більшість підприємств, особливо малих і середніх, до яких відноситься й досліджуване нами, користуються послугами спеціалізованих рекламних агентств, тому що це більш економічно та результативно. Тому вважаємо, що для ТОВ «ТІСО» також актуальним є питання залучення до реалізації рекламної стратегії спеціалізованих рекламних посередників.

Основним завданням рекламних посередників є створення ефективних рекламних засобів на основі плану рекламної кампанії. Однак, щоби реклама була ефективною, потрібна попередня інформація про вивчення ринків збуту та реклами. Відтак, рекламний посередник має бути добре обізнаним з проблемами ринку, сучасними методами ведення бізнесу, способами просування товарів та отримання інформації, а також вміти надати рекламодавцю детальні рекомендації щодо найбільш доцільних рекламних засобів та методів, які слід використовувати для ефективного продажу конкретного товару.

Відповідальність за визначення рекламної політики компанії покладається на рекламодавця, але рекламне агентство повинно бути в змозі запропонувати свої рекомендації щодо політики, скласти повний план рекламної кампанії, визначити час і частоту заходів, а також спланувати рекламний бюджет.

На даний момент асортимент рекламних посередників на ринку дуже широкий, їх можна класифікувати за кількома ознаками в залежності від:

1. Спектру надаваних послуг: рекламні агенції, агентства з директ-маркетингу, BTL-агентства, PR-агенції, виробники рекламних носіїв, ЗМІ.

2. Сфери та масштабів діяльності. Такими є холдингові компанії, котрі володіють кількома мережами рекламних агентств; національні і міжнародні мережі, регіональні та місцеві рекламні мережі.

3. Повноти надаваних послуг: посередники, які надають увесь перелік рекламних послуг; посередники, котрі спеціалізуються на наданні певних рекламних послуг.

4. Зорієнтованості на клієнтах-рекламодавцях. Посередники, орієнтовані на конкретні галузі промисловості, посередники, орієнтовані на сферу торгівлі.

Для досліджуваного нами ТОВ «ТІСО» доцільно було б скористатись послугами рекламних агенцій та *BTL*-агентств.

Рекламна агенція є незалежною фірмою, спеціалізація якої – виконання рекламних функцій: здійснення рекламних досліджень, розроблення планів рекламної діяльності, розроблення та проведення рекламних кампаній, у т. ч. підготовка рекламних звернень, виробництво рекламоносіїв, розміщення рекламних звернень та ін.

На ринку сьогодні функціонує кількох видів рекламних агенцій (агентств), які вирізняються за такими ознаками:

1) обсягом послуг, які надаються: агентства із повним профілем робіт і агентства із обмеженою кількістю надаваних послуг;

2) видами послуг, які надаються: універсальні агентства, які займаються усіма видами рекламної діяльності безпосередньо чи за допомогою закордонних дочірніх підприємств, спеціалізовані агентства, котрі працюють за якимись або одним з видів реклами (реклама на радіо- і телебаченні, оголошення у пресі, пряма поштова реклама, оформлення вітрин).

Крім вказаних функцій, агенції з реклами пропонують ряд додаткових послуг, серед яких – виробництво друкованої продукції, просування розробок, послуги у сфері прямого маркетингу.

Назву *BTL*-агентства (дослівно «попід рискою») – ввела в обіг компанія «Проктел енд Гембл». «Передісторія виникнення цього напрямку прямої реклами така. Коли компанії знадобилося проаналізувати свій рекламний бюджет, менеджер провів ризик, яка розбила список витрат на дві частини. У верхній опинилися ті витрати, які пов'язані з пресою, радіо, телебаченням і зовнішньою рекламою, у нижній – всі інші заходи. Таким чином, верхня частина одержала назву *ATL* («над рискою»), а нижня – *BTL*» [67].

*BTL*-агентства спеціалізуються на наданні низки послуг:

- масові заходи: презентації, прес-конференції, семінари, вечірки тощо;
- демонстрація та дегустація продукції;
- стимулювання продажу;
- лотереї, конкурси;
- спонсорство;
- реклама в інтерактивних засобах комунікації;
- заходи паблісіті;
- розробка та виготовлення сувенірної продукції;
- мерчандайзинг – оформлення місця продажу продукції;
- розроблення, виготовлення та використання нетрадиційних рекламних носіїв;
- розроблення і використання практично будь-яких заходів та методів, що сприяють просуванню продукції на ринок.



*BTL*-агентства не є альтернативою рекламним агентствам, а їх додатковим елементом, правильне поєднання яких з іншими дозволяє підвищити ефективність рекламного впливу. Найчастіше *BTL*-агентства використовують такі засоби впливу на споживачів, як семплінги – дегустації, демонстрації, безкоштовне поширення зразків; презентації, конкурси та лотереї.

Агентства з директ-маркетингу. З усіх методів директ-маркетингу найчастіше застосовую пряму поштову розсилку за конкретними адресними списками, а також безадресне поширення шляхом закладання листівок у поштові скриньки багатооверхівок, роздачі рекламних листівок на вулицях міст, розповсюдження рекламного матеріалу на акціях та виставках.

*PR*-агентства. Для розуміння процесів, які відбуваються у сфері зв'язків з громадськістю, слід розглядати комплекс з декількох складових:

- маркетингові та корпоративні середовища, які частково перетинаються, проте послуговуються для аналізу самостійним визначенням;
- ситуація в ЗМІ;
- розвиток технологій у галузі *PR* та професійна самосвідомість фахівців;
- соціально-економічна ситуація, на тлі якої відбувається становлення *PR*-агентств.

Визначальним мотивом українських підприємств, які зверталися до *PR*-послуг, виявилось скорочення затрат на пряму рекламу. Це було зумовлене тим, що *PR* є порівняно дешевшою та ефективнішою формою масової комунікації з потенційними споживачами. В Україні даний процес не має настільки широкомасштабного характеру, проте, саме у цей час позначилися деякі зрушення до застосування значно цілеспрямованіших маркетингових впливів, котрі мають своїм інструментарієм *PR*-діяльність.

На остаточне рішення підприємства-рекламодавця про використання *PR*-компаній впливають такі фактори:

- складність та винятковість проекту, характер діяльності (постійний або періодичний);
- необхідність в оперативному вирішенні завдання;

– наявність підрядчиків, котрі в змозі реалізувати проекти за нижчими розцінками [67].

*ЗМІ.* Обираючи засоби масової інформації для розміщення реклами, необхідно визначити категорію споживачів реклами (читачів, глядачів, слухачів). В окремих регіонах споживачі частіше довіряють інформації з телебачення, в інших – отриманій з преси. Відчутному чи невідчутному впливові тих чи інших засобів масової інформації підпадають різні суспільні групи населення. Прикметно, що забезпеченіші громадяни в основному орієнтуються на пресу, менш забезпечені – на інформацію з телебачення.

Телебачення є найбільш агресивним носієм рекламного звернення. Як свідчать дані закордонних досліджень, споживачами телеінформації є, переважно, домогосподарки, пенсіонери та діти (молодь, зазвичай, віддає перевагу Інтернету; серйозні бізнесмени здобувають основну інформацію з Інтернету та газет).

Вартість телетрансляції реклами усередині програми є вищою, аніж її вартість у міжпрограмному просторі. Однак існують особливо популярні програми, вартість телетрансляції реклами усередині яких особливо висока. Щодо останнього, то керівництво телевізійних каналів встановлює спеціальні ціни й на міжпрограмний простір довкола таких програм. У них вказуються міжпрограмний інтервал з використанням слів «перед (до)» або «після» і назвою відповідної програми. Найбільше «переглядуваний» час на телеканалах, зазвичай, припадає на час поміж 19.00 – 22.00 годинами. Цей час зветься «прайм-тайм» і є особливо дорогим.

Вартість рекламного часу на телевізійному каналі визначається, про що уже говорилося, перш за все, популярністю телепередачі, усередині або поряд з котрою розміщується рекламний ролик.

Радіо також є унікальним носієм рекламних звернень. Останніми роками розвиток радіомовлення отримав особливого імпульсу в зв'язку з використанням сучасних мобільних засобів комунікації, розвитком *FM*-стереомовлення. У той же час слід розуміти, що радіореклама має свою специфіку, котра полягає у

тому, що рекламувати на радіо можна окремі магазини, спеціальні торгові акції на зразок розпродажу, виставки, концерти тощо. Успішно ж рекламувати через радіо можна лише ті товари й послуги, які візуально добре знайомі чи з ними обізнані споживачі.

Реклама в пресі чітко підрозділяється на три складові:

- загальна реклама економічного характеру у щоденних та щотижневих газетах, тижневиках;
- реклама в спеціалізованих та рекламних виданнях;
- «іміджева» реклама в журналах.

Нині на перші позиції виходить Інтернет-реклама, що розміщується в Інтернеті, здебільшого на веб-сайтах, що добре себе зарекомендували (наприклад Google); представлення товарів, послуг або підприємства у мережі, адресоване на масового клієнта і відзначається характером переконання. Серед Інтернет-реклами виділяють медійну, банерну, контекстну, вірусну, а також інші комбіновані види реклами. Розміщенням Інтернет-реклами також займаються спеціалізовані рекламні посередники.

Перелічені суб'єкти рекламної діяльності є найбільш поширеними на вітчизняному ринку, хоча фірми та підприємства можуть використовувати будь які із названих вище залежно від специфіки виробничо-господарської діяльності, рекламного бюджету, періодичності подання реклами, об'єктів реклами та інших факторів.

Переоцінити важливість реклами для підприємств сьогодні дуже важко, оскільки від її потужності, цілеспрямованості, продуманості в кінцевому підсумку залежать фінансові результати діяльності самого підприємства. Тому на сьогоднішній день доречно поєднувати різноманітні прийоми та засоби реклами, використовуючи відомих рекламних посередників, без яких уже неможливо уявити інфраструктуру ринку.

Що саме рекламувати, як та скільки подавати рекламних оголошень, у якому форматі та якого обсягу, з якою частотою оновлювати рекламний

інтер'єр торгового закладу, скільки коштів затратити на рекламу – усе це й становить рекламну тактику підприємства.

Обирання конкретних засобів і носіїв рекламної інформації залежить від фінансової спроможності виробничо-торговельного підприємства, його мети та конкретних цілей, та від номенклатури продукції, яку воно реалізує, організаційних форм торгівлі, регіону реалізації та ін.

Після аналізу показників діяльності ТОВ «ТІСО», ми вважаємо, що залучення спеціалізованих рекламних посередників є для підприємства виправданим, оскільки фахівців з реклами, маркетологів на підприємстві немає. Однак, досвід функціонування аналогічних підприємств показує, що реклама - це рушій прогресу, а в нашому випадку, рушій підприємства до збільшення масштабів діяльності, обсягів продажів різних груп товарів.

Однак, не варто забувати, що підприємство може собі дозволити лише конкретно лімітований обсяг витрат на рекламу. Тому, врахувавши бажання та можливості товариства щодо формування рекламного бюджету, можемо запропонувати таку програму рекламних заходів на місяць (табл.3.4).

Таблиця 3.4

## Види реклами ТОВ «ТІСО» (в розрахунку на місяць)

Рекламні заходи	Кількість	Вартість, грн./міс.
1. Білборд	2 шт.	4 000
2. Соціальні мережі	постійно	безкоштовно
3. Телебачення	постійно з певною періодичністю	8 000
4. Радіо	постійно з певною періодичністю	4 000
5. Google реклама	постійно	2 000
6. Інші види реклами**	постійно	6 000
<b>Разом</b>		<b>24 000</b>

\* Примітка: складено автором за результатами аналізу місцевого ринку реклами та матеріалів звітності підприємства;

\*\* Інші види реклами передбачають використання друкованої продукції та ін.

Зрозуміло, що наведені дані є орієнтованими і можливі коливання витрат на певні види реклами залежно від сезону, політико-економічної ситуації

(виборча кампанія), надання знижок та інших стимулюючих заходів з боку рекламних агенцій та ін.

За наведеними даними річний рекламний бюджет товариства становитиме 288 тис. грн. Практика показує, що активна рекламна кампанія, яка може бути проведена, наприклад, у вересні-жовтні місяцях (коли наближається сезон холодів і активізуються фірми, які займаються утепленням будівель) дає збільшення обсягу збуту на 5-7%.

При 5-процентному зростанні обсягу збуту підприємство додатково може отримати за три осінні місяці:  $22,8 \text{ млн. грн.} / 12 \text{ міс.} \times 0,05 \times 3 \text{ міс.} = 285 \text{ тис. грн.}$  Витрати на рекламу за три місяці становитимуть:  $24 \text{ тис. грн.} \times 3 \text{ міс.} = 72 \text{ тис. грн.}$

Економічний ефект від «осінньої» рекламної кампанії підприємства складе:

$$E_{\text{рекл}} = 285 - 72 = 213 \text{ тис. грн.}$$

Аналогічні рекламні акції варто проводити й в інші сезони, наприклад, активність будівельних компаній на ринку житла зростає у весняно-літні місяці, тоді обсяги реалізації й так зростають, але для привернення їх уваги саме до «ТІСО» реклама є цілком виправданою.

### Висновки до розділу 3

У третьому розділі магістерської роботи розглянуто сутність, основні цілі, засоби і методи стимулювання збуту продукції як елемента управління комерційною діяльністю підприємства. Стимулювання у комерційній діяльності підприємства може використовуватись стосовно споживачів, ділових партнерів і посередників, стосовно персоналу підприємства (продавців). У кожному конкретному випадку використовуються свої засоби стимулювання, які у роботі детально охарактеризовані.

Залежно від того, на кого саме спрямовані заходи стимулювання комерційної діяльності, підприємствами можуть використовуватись три основних маркетингові стратегії для стимулювання збуту: стратегію

привертання уваги споживачів, стратегію прощтовхування (просування) і комбіновану стратегію.

У роботі обґрунтовано, що для ТОВ «ТІСО» варто використати комбіновану стратегію, яка б поєднувала широке використання реклами, а також засобів прощтовхування на ринок продукції.

Проведений розрахунок доцільності стимулювання комерційних посередників, розрахований економічний ефект від такого стимулювання, який може бути отриманий підприємством від розробленої нами і запропонованої до використання в умовах підприємства шкали стимулювання закупівель оптових партій пінопласту.

Обґрунтовано важливість для ТОВ «ТІСО» реалізації рекламної стратегії шляхом залучення спеціалізованих рекламних посередників, проведено розрахунок однієї із можливих рекламних кампаній товариства, розрахований ефект від її проведення (213 тис. грн. за три осінні місяці).

## ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи поставлені нами мета, цілі та завдання повністю досягнуті та виконані.

У дослідженні розкрито сутність комерційної діяльності підприємства, яку можна, на нашу думку, трактувати як підприємницьку діяльність на ринку товарів та послуг, на ринку нерухомості та інтелектуальних й інформаційних продуктів, яка спрямована на реалізацію актів купівлі-продажу з метою задоволення потреб ринку та задля отримання прибутку. У трактуванні комерційної діяльності можна виділити два напрями. Перший з них трактує комерційну діяльність як окремий вид підприємництва, другий – як один з видів діяльності підприємства. В основі кожного з цих підходів – процеси купівлі-продажу продукції. Відповідно, серед функцій комерційної діяльності слід виділити дві найголовніші – матеріально-технічне забезпечення і збут продукції.

Вважаємо, що комерційна діяльність підприємства повинна цілком узгоджуватись із його маркетинговою політикою. Узгодження стосується вибору ринків збуту, методів реалізації продукції та стимулювання. Особливе значення для успішної комерційної діяльності підприємства має вибір методів взаємодії з покупцями і їх постійне удосконалення. Збалансування інтересів покупців і продавців можливе завдяки маркетинговому підходу до управління комерційною діяльністю виробничого підприємства. У цьому контексті можна говорити про об'єктивну необхідність впровадження у підприємницьку практику маркетингу як концепцію управління підприємством. Маркетинг є невід'ємною субстанцією, яка увібрала в себе канали та методи просування продукції, дослідження споживчого попиту, збуту тощо.

Важливість стратегічного маркетингового управління комерційною діяльністю виробничого підприємства зумовлена необхідністю відшукати чи створити ті товари та послуги, які б найбільше задовольнили потреби споживачів, користувалися попитом на ринку. Орієнтація на споживача,

ефективні управлінські функції та бачення майбутнього є головними засадами, які лежать в основі стратегічного маркетингового управління комерційною діяльністю підприємства.

Практична частина магістерської роботи містить характеристику середовища функціонування товариства, на яке в найбільшій мірі впливають елементи мікросередовища, зокрема постачальники гранульованого полістиролу (ТОВ «Альфаполімер Україна», ТОВ «Телко Україна» і ПАТ «Artleks»). У сукупності вони забезпечують виробника сировиною на 53,7%.

Загальнодержавний ринок виробників пінопласту є олігополістичним, орієнтовна ємність ринку 100 тис. м<sup>3</sup>/міс., на ньому функціонує не більше десятка виробників пінопласту. Місцевий ринок продавців пінопласту нами охарактеризований як достатньо конкурентний, на ньому сьогодні налічується близько 30 «гравців». Однак, на ринок впливають не більше п'яти продавців: «Есо-Вуд», «ТІСО», «Епіцентр-Тернопіль», «БУМ» і «BOLIX-Тернопіль». Вони покривають 52,6% ринкової потреби у продукції. Частка ТОВ «ТІСО» в загальному обсязі збуту на місцевому ринку становить 11%.

Сьогодні на підприємстві зайнято 18 працівники. У штатному розписі – комерційний директор та менеджер зі збуту. Причому посада менеджера зі збуту введена рік тому, що підтверджує потребу і готовність підприємства професійно здійснювати управління комерційною діяльністю підприємства.

Аналіз показників ефективності функціонування підприємства дозволив зробити низку висновків та узагальнень. Якщо звернути увагу на обсяг виробництва ТОВ «ТІСО» у фізичних одиницях виміру, то зауважуємо його стрибкоподібні коливання впродовж останніх трьох років з їх зростанням у 2019 р. на 14,2% і зниженням на 15,1% за підсумками 2020 р. Але при цьому спостерігається зниження обсягів виручки від реалізації продукції як у 2019 р., так і в 2020 р. відповідно на 18,4 % та 7,6% порівняно з попередніми роками.

Чистий прибуток від реалізації продукції за останні три роки коливався від 16,1 тис.грн. в 2018 році до 71,9 тис.грн. в 2020 році. Проте у 2019 році



відмічався його спад на 42,9%, і зростання на 681,5% у 2020 році порівняно з попереднім роком.

При цьому можна говорити про те, що підприємство, хоч і мінімально, але працювало з прибутками. За величиною чистого прибутку рівень рентабельності продукції ТОВ «ТІСО» становив: у 2018 р. – 0,08%, у 2020 р. – 0,47%. Зростання рівня рентабельності є свідченням того, що підприємство, активізуючи свою комерційну діяльність, вживає заходів для збільшення клієнтської бази, укладаючи нові угоди на постачання пінопласту із покупцями з різних регіонів України. Це відкриває для товариства нові перспективи щодо розширення виробництва в подальшому та збільшенні обсягів реалізації продукції, забезпечення рентабельнішої діяльності підприємства.

Підсумовуючи аналіз фінансових показників підприємства, слід сказати, що вони є задовільними, проте з тенденцією на покращення, що засвідчує зростання ефективності комерційної діяльності ТОВ «ТІСО».

Аналіз комерційної діяльності товариства свідчить, що основними каналами просування продукції є співпраця з постійними клієнтами. Клієнтська база товариства складає більше двадцяти постійних покупців, яким підприємство збуває майже три чверті обсягу виробництва своєї продукції (73,8%).

ТОВ «ТІСО» входить до першої трійки збутовиків пінопласту в нашому регіоні, причому варто відзначити, що «ТІСО» повільно збільшує свою присутність на місцевому ринку пінополістирольних плит.

Основним каналом просування пінопласту є робота менеджера зі збуту продукції з донесення до потенційних покупців достовірної інформації про продукцію і підприємство.

Доставку продукції підприємство проводить власним транспортом, а також на умовах самовивозу покупцями. В радіусі 300 км доставка пінопласту транспортом виробника безкоштовна.

ТОВ «ТІСО» має власний товарний знак. Він використовується для маркування палет з пінопластом, на транспортних засобах товариства, які розвозять продукцію регіонами країни.

Систематизувавши форми, методи і канали збуту пінополістирольних плит та інших видів супутніх товарів ТОВ «ТІСО», нами з'ясовано, які канали збуту є найбільш інтенсивними, а які потребують розвитку. Виділено сильні (висока якість продукції, виважена цінова політика, великий досвід у виробництві та освоєнні ринку) та слабкі (недостатність кваліфікованого персоналу, зайнятого збутом, невикористання засобів стимулювання збуту, відсутність власної роздрібно-торговельної мережі та дилерської мережі) сторони його збутової діяльності.

Розглянуто сутність, основні цілі, засоби і методи стимулювання збуту продукції як елемента управління комерційною діяльністю підприємства та її удосконалення. Стимулювання у комерційній діяльності підприємства можуть використовуватись стосовно споживачів, ділових партнерів і посередників, стосовно персоналу підприємства (продавців). У кожному конкретному випадку використовуються свої засоби стимулювання, які у роботі детально охарактеризовані.

Залежно від того, на кого саме спрямовані заходи стимулювання комерційної діяльності, підприємствами можуть використовуватись три основних маркетингові стратегії стимулювання збуту: стратегія привертання уваги споживачів, стратегія прощтовхування (просування) та комбінована стратегія. Обґрунтовано, що для ТОВ «ТІСО» варто використати комбіновану стратегію, яка б поєднувала широке використання реклами, а також засобів прощтовхування на ринок продукції.

Проведений розрахунок доцільності стимулювання комерційних посередників, розрахований економічний ефект від такого стимулювання, який може бути отриманий підприємством від розробленої нами і запропонованої до використання в умовах підприємства шкали стимулювання закупівель оптових партій пінопласту.

Обґрунтовано важливість для ТОВ «ТІСО» реалізації рекламної стратегії шляхом залучення спеціалізованих рекламних посередників, проведено розрахунок однієї із можливих рекламних кампаній товариства, розрахований ефект від її проведення (213 тис. грн. за три осінні місяці).

Зроблені у дослідженні висновки і сформульовані пропозиції можуть мати позитивний вплив у процесі удосконалення комерційної діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «ТІСО» – одного з найбільших виробників пінополістирольних плит в Україні і забезпечити йому значний економічний зиск.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк Я.М., Шиндировський І.М. Комерційна діяльність : навч. посібник. Львів : Магнолія, 2011. 332 с.
2. Апопій В.В., Міщук І.П., Ребіцький В.М. та ін. Організація торгівлі : підручник; 2-ге вид. Київ : Центр навчальної літератури, 2018. 632 с.
3. Бабух І.Б. Теоретичні підходи до аналізу комерційної діяльності та управління нею. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 10. Ч. 1. С. 23-26.
4. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Юрченко Н. І. Маркетингові підходи в управлінні збутовою діяльністю оптових торговельних підприємств. *Підприємництво і торгівля*. 2021. № 8. С. 7-14.
5. Балабанова Л.В., Германчук А.М. Комерційна діяльність: маркетинг і логістика : навч. посібник. Київ : ВД «Професіонал», 2004. 288 с.
6. Балабанова Л.В., Митроїна Ю.П. Управління збутовою політикою : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 240 с.
7. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Маркетинг підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 612 с.
8. Баланс ТОВ «ТІСО» на 31 грудня 2018 року.
9. Баланс ТОВ «ТІСО» на 31 грудня 2019 року.
10. Баланс ТОВ «ТІСО» на 31 грудня 2020 року.
11. Балабан П.Ю. Комерційна діяльність : підручник. Харків. Світ Книг. 2018. 452 с
12. Балджи М.Д., Допіра І.А., Однолько В.О. Економіка та організація торгівлі : навчальний посібник. Київ : Кондор-видавництво, 2017. 368 с.
13. Бандура З.Л., Вейкрута Л.С. Маркетинговий аналіз збутової діяльності підприємства в умовах ринку. *Вісник Львівської комерційної академії*. 2011. Вип. 36. С. 22-26.

14. Башнянин Г.І., Лазур П.Ю., Носов О.Ю. Комерційна діяльність підприємств на товарному ринку: проблеми ефективності торгових операцій. Львів : Видавництво Львівської комерційної академії, 2003. 157 с.
15. Белінський П.І. Менеджмент виробництва та операцій : підручник Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 624 с.
16. Белявцев М.І., Беспята М.М. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємств. Маркетинг в Україні. 2010. № 1. С. 24-26.
17. Білан Є. Удосконалення комерційної діяльності підприємства. *Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі* : мат. доп. V Ювіл. наук.-практ. конф. студ. та молодих вчен. з міжн. участю (м. Тернопіль, 12 лист. 2020 р.) / редкол. : О. Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ю. А. Богач, О. І. Заклекта та ін. Тернопіль : ЗУНУ, 2020. Ч. 2. С. 347-349. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/40249> (дата звертання: 15.10.2021 р.).
18. Біловодська О.А., Гвоздецька М.Ю. Дослідження сутності каналів при управлінні дистрибуцією у сфері маркетингу та логістики. *Ефективна економіка*. 2018. № 2. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2018/43.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/43.pdf). (дата звертання: 11.10.2021 р.).
19. Бойко І.І. Мааркетингові дослідження (мінімальний маркетинговий експеримент) : навч. посібник. Київ : Кондор-Видавництво, 2015. 280 с.
20. Бойчик І.М. Економіка підприємства : підручник. Київ : Кондор-Видавництво, 2016. 378 с.
21. Бойчик І.М. Функціональні елементи ринкової інфраструктури та їх вплив на діяльність виробничих підприємств. *Інноваційна економіка*. 2013. № 8. С. 25-32.
22. Борисенко О.С., Фісун Ю.В., Чорна Д.О. Теоретико-методологічні аспекти організації та впровадження маркетингового менеджменту на підприємствах. *Приазовський економічний вісник*. 2021. № 2. С. 60-65.
23. Бутова О.В. Сучасні підходи до організації ефективної збутової діяльності підприємства. *Управління розвитком*. 2013. № 22(162). С. 23-25.

24. Вашків О.П., Собко О.М., Смерека С.Б. Управління конкурентоспроможністю продукції : навч. посіб. для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 272 с.

25. Виноградська А.М. Комерційне підприємництво: сучасний стан, стратегії розвитку : монографія. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 807 с.

26. Виноградська А.М. Технології комерційного посередництва : навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 780 с.

27. Висоцький А.Л. Види, чинники та об'єкти управління збутовим потенціалом машинобудівного підприємства. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України*. 2014. Вип. 24.7. С. 315-323.

28. Воронько-Невіднича Т.В., Кошулько А.В., Карасенко В.М. Особливості управління комерційною діяльністю аграрних підприємств. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 6. С. 130-134.

29. Гамалій В.Ф., Романчук С.А., Фабрика І.В. Сучасні проблеми збутової політики українських підприємств. URL: <http://www.kntu.kr.ua/>. (дата звертання: 19.09.2021 р.).

30. Гірченко Т.Д., Дубовик О.В. Маркетинг : навч. посіб. Київ : Інкос, Центр навчальної літератури, 2010. 255 с.

31. Гой І.В., Смелянська Т.Т. Підприємництво : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 368 с.

32. Гонський М.Д. Інтеграція маркетингу в комерційні процеси організації. Торгівля, комерція, підприємництво : зб. наук. праць. Львів : ЛКА, 2011. Вип. 12. С.83-86.

33. Господарський кодекс України № 436-IV від 16.01. 2003. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text/> (дата звертання: 15.09.2021 р.).

34. Глазкова К.О. Проблеми збутової політики сучасних українських підприємств. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2014. № 3. С. 102–107.

35. Економіка підприємництва : підручник / за ред. Л.В. Фролової. Одеса : Бондаренко М.О., 2020. 708 с.

36. Єрмошенко М.М. Комерційна діяльність посередницьких організацій : навч. посібник. Київ : НАУ, 2003. 345 с.

37. Єрмошенко М.М., Стороженко О.А. Комерційна діяльність малих підприємств. Київ : Національна академія управління, 2003. 146 с.

38. Жуков С.А. Дистрибуція та координація каналів розподілу з елементами маркетинг-міксу. *Наукові праці ДонНТУ*. Серія: економічна. 2019. № 2 (21). С. 48-56.

39. Загородна О.М., Спільник І.В. Діагностування проблемних зон виробничо-збутової діяльності за ключовими індикаторами її оцінки. *Проблеми та перспективи розвитку теорії і практики обліку, контролю, економічного аналізу і статистики*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Тернопіль, 5 грудня 2014 року. Тернопіль : ТНЕУ, 2014 С. 48-50.

40. Заяць Т.А., Тарлопов І.О., Пилипенко О.О. Управління маркетингом на підприємстві : монографія. Донецьк : ТОВ «Юго-Восток, Лтд», 2006. 253 с.

41. Звіт про виробництво і реалізацію промислової продукції ТОВ «ТІСО» за 2018 рік.

42. Звіт про виробництво і реалізацію промислової продукції ТОВ «ТІСО» за 2018 рік.

43. Звіт про виробництво і реалізацію промислової продукції ТОВ «ТІСО» за 2020 рік.

44. Звіт про фінансові результати ТОВ «ТІСО» за 2018 рік.

45. Звіт про фінансові результати ТОВ «ТІСО» за 2019 рік.

46. Звіт про фінансові результати ТОВ «ТІСО» за 2020 рік.

47. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент: підручник. Суми : Університетська книга, 2010. 334 с.

48. Ілляшенко С.М., Біловодська О.А. Управління інноваційним розвитком промислових підприємств : монографія. Суми : ВТД «Університетська книга», 2010. 435 с.

49. Ілляшенко С.М., Рудь М.П. Маркетингові інновації в інноваційній діяльності підприємств України. *Ефективна економіка*. 2018. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5626> (дата звертання: 18.10.2021 р.).

50. Кардаш В.Я. Маркетингова товарна політика : підручник. 2-ге вид. Київ, 2002. 240 с.

51. Карпенко В.Л. Використання маркетингових досліджень у формуванні механізму активізації інноваційної діяльності на підприємстві. *Зб. наук. праць Львівського державного інституту новітніх технологій та управління ім. В.Чорновола*. 2009. № 5. С. 94-102.

52. Карпенко В.Л. Напрями стимулювання топ-менеджменту в підвищенні конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2011. №1. Т.1. С. 47-50.

53. Ключник А.В. Збутова політика та її значення у розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 4. С. 414-418.

54. Ключник А.В., Білозерцева І.О. Теоретичний аналіз поняття «збут» та його функцій. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: Економічні науки 2014. Випуск 6. С. 188-191.

55. Комерційна дипломатія: торговельна політика і право : навч. посібник. Львів : Астролябія, 2005. 520 с.

56. Комерційна діяльність : підруч. / за ред. проф. В.В. Апопія. Київ : Знання, 2008. 558 с.

57. Комерційна діяльність : навч. посіб. / Л. Г. Филевич, Л. О. Попова, О. М. Прядко та ін. Харків : ХДУХТ, 2014. 225 с.

58. Комерційна діяльність підприємств : навч. посіб. / Т. І. Притиченко, В. М. Щетинін. Харків : ХНЕУ, 2010. 318 с.



59. Кондратенко Н.О. Впровадження концепції маркетингової логістики в процеси управління закупівельно-збутовою діяльністю промислових підприємств. URL: <http://eprints.kname.edu.ua/29598/1/46.pdf>. (дата звертання: 05.10.2021 р.).
60. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. Київ : Діалектика, 2020. 880 с.
61. Котлер Ф. 10 смертних гріхів маркетингу: ознаки і методи вирішення. Київ : ВД «Києво-Могилянська академія», 2006. 143 с.
62. Криковцева Н.О. Комерційна діяльність : навч. посібник / Криковцева Н.О., Казакова О.Б., Саркісян Л.Г., Авдеєнко Л.Л., Дяченко Г.А., Курська Л.С., Сахарова О.Н. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 296 с.
63. Крисько Ж. Сутність та види комерційної діяльності підприємства. *Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє*. 2013. Вип. 18. С. 75-83.
64. Купалова Г.І., Артюх Т.М., Бодяковська А.В. Стратегія розвитку електронної комерції в період пандемії COVID-19. *Підприємництво і торгівля*. 2021. № 8. С. 40-48.
65. Лагоцька Н.З. Уточнення змісту та актуальні принципи збутової політики підприємства. *Бізнес-інформ*. 2014. №5. С. 302-305.
66. Ліпич Л.Г., Кощій О.В. Комерційна діяльність : навч. посібник. Луцьк : Ред.-видавничий відділ ЛДТУ, 2005. 288 с.
67. Лук'янець Т.І. Маркетингова політика комунікацій : навч.-метод. посібн. Київ : Вид-во КНЕУ, 2002. 272 с.
68. Лук'янець Т.І. Рекламний менеджмент : навч. посіб. (2-ге вид.). Київ : КНЕУ, 2003. 440 с.
69. Малиновський Ю.В., Малиновський І.П., Цьвок Д.Р. Стратегічне планування маркетингової діяльності на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. Вип. 22.11. С. 271-277.
70. Малкуш Д., Білан Є. Вплив брендингу на комерційну діяльність виробничих підприємств. *Фіскальна політика України в умовах*

*євроінтеграційних процесів* : матеріали XIX Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів і молодих вчених, м. Тернопіль, 26 листопада 2021 р. Тернопіль : ЗУНУ, 2021.

71. Мальчик М.В., Адасюк І.П. Реклама в інтернеті: теоретичний аналіз та особливості. *Journal of Lviv Polytechnic National University. Series of Economics and Management Issues*. 2021. Vol. 5. № 1. С. 75-85.

72. Маркетинг : навчальний посібник / Старостіна А.О., Кравченко В.А., Пригара О.Ю., Ярош-Дмитренко Л.О. / за заг. ред. проф. Старостіної А.О. Київ : «НВП «Інтерсервіс», 2018. 216 с.

73. Маркетинговий менеджмент : підручник / Ф. Котлер, К.Л. Келлер, А.Ф. Павленко та ін. Київ : Видавництво «Хімджест», 2008. 720 с.

74. Мілаш В.С. Підприємницький (комерційний) договір: поняття та правові особливості. Полтава : АСМІ, 2004. 148 с.

75. Мілаш В.С. Підприємницькі комерційні договори в господарській діяльності. Полтава : АСМІ, 2005. 450 с.

76. Міщирікова А.К. Стратегічне планування на підприємстві. *Управління розвитком*. 2014. № 13. С. 60-62. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz\\_2014\\_13\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2014_13_27) (дата звертання: 15.10.2021 р.).

77. Мошенський С.З., Олійник О.В. Економічний аналіз : підруч. для студ. екон. спеціальн. ВНЗ / за ред. Бутинця Ф.Ф. Житомир : ПП «Рута», 2007. 704 с.

78. Нижник І.В. Маркетингове стратегічне управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2015, № 4. Т.2. С.112-115.

79. Олег М.І. Комерційні ризики: постановний аспект. *Формування механізмів управління якістю та підвищення конкурентоспроможності підприємств*: матеріали XI Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції молодих вчених та студентів: тези доповідей (Дніпро, 26 березня 2020 р.). Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2020. С. 64-65.

80. Організація торгівлі: підручник / В.В. Апопій, І.П. Міщук, В.М. Ребицький та ін. / за ред. В. В. Апопія. 3-тє вид., [перероб. та доп.]. Київ : Вид-во ЦУЛ, 2009. 632 с.
81. Осовська Г. В. Основи менеджменту: навч. посібн. / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. Київ : Вид-во «Кондор», 2011. 664 с.
82. Павленко А.Ф., Войчак А.В. Маркетинг : підручник. Київ : КНЕУ, 2003. 246 с.
83. Панкратов Ф.Г., Серьогіна Т.К. Комерційна справа : навч. посібник. 2-е вид. Рівне : Вертекс, 2002. 352 с.
84. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність : підручник / за заг. ред. І.М. Сотник, Л.М. Таранюка. Суми : ВТД «Університетська книга», 2018. 572 с.
85. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. Н. Кошманенко. Київ : Наш Формат, 2020. 424 с.
86. Про рекламу : Закон України від 03.07.1996 р. № 271/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звертання: 05.08.2021 р.).
87. Рижко О.В. Фактори розвитку малого бізнесу. *Мукачівський державний університет*. 2016. Вип.2. Економіка та управління підприємствами. С. 346-350.
88. Саблук О. Суть і принципи комерційного підприємництва і комерційної діяльності. *Науковий вісник МНУ ім. В.О. Сухомлинського*. Економічні науки. 2018. № 1. С. 74-79.
89. Сетьяван І., Котлер Ф., Кетарджая Г. Маркетинг 4.0: від традиційного до цифрового Київ : КМ-Букс, 2020. 208 с.
90. Сінгаєвський І.О., Розумей С.Б., Гаврилова Т.В., Скригун Н.П. Комерційна діяльність : конспект лекцій. Київ : НУХТ, 2009. 101 с.
91. Спільник І.В., Загородна О.М. Аналіз ефективності збутової діяльності. *Економічний аналіз* : зб. наук. праць / ред. кол.: В.А.Дерій (голов.

ред.) та ін. Тернопіль: ВПЦ ТНЕУ «Економічна думка» 2016. Вип. 24. № 2. С. 130-140.

92. Тарасюк Г. М. Планування комерційної діяльності : навч. посібник. Київ : Каравела, 2005. 400 с.

93. Тищенко Д. Передові технології інтелектуального аналізу даних у маркетингу. *Маркетинг в Україні*. 2016. № 4. С.52-54.

94. Товариство з обмеженою відповідальністю «ТІСО». URL: <https://clarity-project.info/edr/32272525>

95. Филевич Л.Г., Попова Л.О., Прядко О.М., Мітяєва Т.Л., Прибилович Л.А. Комерційна діяльність : навч. посібник. Харків : ХДУХТ, 2014. 225 с.

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

97. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 1999. 384 с.

98. Шило В.П. Аналіз фінансового стану виробничої та комерційної діяльності підприємства / Шило В.П., Верхоглядова Н.І., Ільїна С.Б., Темченко А.Г., Брадул О.М. Київ : Кондор, 2005. 240 с.

99. Шпилик С. Управління збутовою діяльністю підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2012. № 4(37). С. 88-95.

100. Юринець З.В. Комерційна діяльність підприємств роздрібною торгівлі. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2015. Вип. 25.7. С. 130-135. DOI: <https://doi.org/10.15421/40250721>

101. Ямкова О.М. Зміст формування збутової політики виробничих підприємств. *Економіка і управління*. 2012. № 2. С. 52-59.

102. Harris L., Kotler P., Armstrong G., He H. Principles of marketing. Pearson, 2020. 719 p.

103. Pro-Consulting. Офіційна сторінка. URL: <https://pro-consulting.ua> (дата звертання: 29.10.2021 р.).

104. Vashkiv O., Sobko O., Smereka S. Comprehensive assessment of the company's competitiveness. *Економіка та суспільство*. 2021. № 29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-33>.