

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту

«До захисту допущено»

Завідувачка кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

«08» червня 2021 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра

**за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»**

на тему **«Удосконалення комерційної діяльності промислового підприємства»**

Виконала студентка 4 курсу, групи УВ-72

Вікторія СОСНОВСЬКА

(підпис)

Керівник професорка кафедри менеджменту:

д.е.н., доц. Катерина БОЯРИНОВА

(підпис)

Рецензент професорка кафедри економіки і підприємництва:

д.е.н., проф. Світлана ТУЛЬЧИНСЬКА

(підпис)

Засвідчую, що у цій дипломній роботі
немає цитат та вилучень з праць інших
авторів без відповідних посилань
студент(ка) _____

(підпис)

Київ – 2021 року

**Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма **«Менеджмент і бізнес-адміністрування»**

Сертифікатна програма **«Менеджмент підприємств»**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

«08» жовтня 2020 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ
Вікторії СОСНОВСЬКІЙ**

1. Тема роботи: «Удосконалення комерційної діяльності промислового підприємства»

керівник роботи д.е.н., доц. Катерина БОЯРИНОВА

затверджені наказом по університету від 21.05.2021р. № 1248-с

2. Термін подання студенткою роботи: 07.06.2021 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, які регламентують особливості діяльності підприємства у тій чи іншій сфері, інформація про історію створення та розвиток підприємства ДП «Кондитерська корпорація «Рошен», статут.

4. Зміст пояснювальної записки

а) теоретична частина:

- розглянути сутність, принципи та концепцію комерційної діяльності;
- розкрити особливості управління комерційною діяльністю підприємства;

б) аналітична частина:

- оцінити господарсько-економічну діяльність ДП «Кондитерська корпорація «Рошен»;
- проаналізувати результати комерційної діяльності підприємства;
- продіагностувати проблеми організації комерційної діяльності підприємства;

в) рекомендаційна частина:

- розробити проект з удосконалення комерційної діяльності підприємства;
- оцінити економічну доцільність запропонованих заходів.

5. Перелік ілюстративного матеріалу

1. Сутність комерційної діяльності
2. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства.
3. Аналіз сукупного доходу та операційної діяльності підприємства ДП «Кондитерська корпорація «Рошен».
4. Аналіз основних показників комерційної діяльності підприємства.
5. Аналіз видів кондитерської продукції на підприємстві.
6. Діагностика проблем на підприємстві організації комерційної діяльності підприємства ДП «Кондитерська корпорація «Рошен»
7. Проект з комерційної діяльності ДП «Кондитерська корпорація «Рошен».
8. Витрати на впровадження запропонованих заходів.
9. Економічний ефект реалізації проекту.

6. Дата видачі завдання:

«08» жовтня 2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір необхідної інформації щодо сутності, принципів та концепції комерційної діяльності підприємства	08.10.2020 – 31.10.2020	
2.	Розгляд особливостей управління комерційною діяльністю підприємства	01.11.2020 – 30.11.2020	
3.	Вибір підприємства – бази дослідження, дослідження досвіду та ринкового середовища функціонування підприємства	01.12.2020 – 31.12.2020	
4.	Господарсько-економічний аналіз діяльності підприємства ДП «Кондитерська корпорація «Рошен»	01.01.2021 – 31.01.2021	
5.	Аналіз результатів комерційної діяльності ДП «Кондитерська корпорація «Рошен»	01.02.2021 – 28.02.2021	
6.	Діагностика проблем організації комерційної діяльності підприємства	01.03.2021 – 31.03.2021	
7.	Розроблення проекту з удосконалення комерційної діяльності ДП «Кондитерська корпорація «Рошен»	01.04.2021 – 30.04.2021	
8.	Економічне оцінювання діяльності запропонованих заходів	01.05.2021 – 25.05.2021	
9.	Оформлення дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти	26.05.2021 – 30.05.2021	

Студентка

_____ Вікторія СОСНОВСЬКА
(підпис)

Керівник дипломної роботи

_____ Катерина БОЯРИНОВА
(підпис)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота першого (бакалаврського) рівня вищої освіти на тему: «Удосконалення комерційної діяльності промислового підприємства» містить 81 сторінок, 33 таблиць, 5 рисунків, 6 формул, 1 додаток. Перелік посилань нараховує 35 найменувань.

Мета роботи полягає в розгляді теоретичних аспектів, розробленні та обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо удосконалення комерційної діяльності промислового підприємства.

Для аналітичного дослідження та розробки пропозицій для ДП «Кондитерська корпорація «Рошен» в роботі використані такі методи: методи аналізу, синтезу і логічний; систематизації і групування.

Об'єкт дослідження – комерційна діяльність підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні підходи щодо вдосконалення комерційної діяльності підприємства.

Результати роботи. За результатами проведеного дослідження розроблено проект, який передбачає впровадження нового товару для підвищення прибутку. Економічний ефект від провадження запропонованих заходів полягає у підвищенні прибутку.

Результати щодо використання результатів роботи. Ці результати проведеного дослідження надають змогу промисловим підприємствам використовувати на практиці запропоновані інструменти удосконалення комерційною діяльністю підприємства.

Результати впровадження досліджень. Пропозиції з використання проекту з впровадженням нового товару для підвищення прибутку в процесі реорганізації підприємства було прийнято до уваги та визнано доцільність їх використання в майбутньому.

Ключові слова: комерційна діяльність, виробництво, підприємство, дохід, прибуток, ефективність.

ABSTRACT

Graduate work of the first (bachelor's) level of higher education on the topic: "Improvement of commercial activity in an industrial enterprise" contains 84 pages, 33 tables, 5 figures, 6 formulas, 1 appendices. The list of 35 links includes names.

The aim of work consists in consideration of theoretical aspects, and development ground of practical recommendations in relation to the improvement of commercial activity of industrial enterprise.

For analytical research-and-development suggestions for the "Pastry corporation of "Рошен" such methods are in-process used: methods of analysis, synthesis and logical; systematizations and grouping.

A research object is commercial діяльність enterprises. The article of research is theoretical, methodical and practical approaches in relation to perfection of commercial activity on an enterprise. Job performances.

On results undertaken a study a project that envisages introduction of new commodity for the increase of profit is worked out.

An economic effect from realization of offer events consists in the increase of profit. Results undertaken a study will give possibility to the domestic industrial enterprises to use in practice offer instruments of improvement of enterprise commercial activity.

Results of introduction of researches. Suggestions from the use of project with introduction of new commodity for the increase of profit in the process of reorganization of enterprise it was taken into account and expediency of their use is confessed in the future.

Keywords: commercial activity, production, enterprise, acuests, profit, efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНОЇ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1 Сутність, принципи та концепція комерційної діяльності підприємства	10
1.2 Особливості управління комерційною діяльністю підприємства	21
Висновки до розділу 1.....	31
2. ДІАГНОСТИКА КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДП «КОНДИТЕРСЬКА КОРПОРАЦІЯ «РОШЕН»	33
2.1 Оцінювання господарсько-економічної діяльності ДП «Кондитерська корпорація «Рошен».....	33
2.2 Аналіз результатів комерційної діяльності підприємства	45
2.3 Діагностика проблем організації комерційної діяльності підприємства ...	51
Висновки до розділу 2.....	57
3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДП «КОНДИТЕРСЬКА КОРПОРАЦІЯ «РОШЕН».....	59
3.1 Розроблення рекомендацій з удосконалення комерційної діяльності.....	59
3.2 Економічне оцінювання доцільності запропонованих заходів.....	72
Висновка до розділу 3	77
ВИСНОВКИ	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	82

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Функціонування суб'єктів господарювання в ринкових відносинах завжди вимагає від підприємства здійснення певних заходів щодо вдосконалення комерційної діяльності і, як наслідок, збільшення прибутку від основної діяльності.

Більшою мірою засноване на суб'єктивному підході управління комерційною діяльністю є неефективним, т.к. на даний момент не було досягнуто основної мети комерційної діяльності підприємств в умовах маркетингової орієнтації — задоволення усіх потреб населення в послугах та товарах та отримання на цій основі прибутку.

В даних умовах актуальним питанням є розширення та асортименту продукції підприємства, а за можливості і вихід за межі основного виду діяльності компанії. Це буде призводити до створення та підтримки вже існуючого позитивного іміджу підприємства та завоювання нових сегментів споживачів.

Тому в наш час вдосконалення комерційної діяльності є дуже важливим і актуальним питанням підприємницької діяльності. Цю тему досліджували такі видатні вчені, як А.В. Череп, О.Л. Ортинська, І.В. Багрова та інші.

Метою дипломної роботи є розгляд теоретичних аспектів, розроблення та обґрунтування практичних рекомендацій щодо удосконалення комерційної діяльності промислового підприємства.

Основні завдання дипломної роботи:

- розглянути сутність, принципи та концепція комерційної діяльності підприємства;
- охарактеризувати особливості управління комерційної діяльності управління;
- проаналізувати господарсько-економічну діяльність ДП «Кондитерська корпорація «Рошен»;
- зробити діагностику проблем організації комерційної діяльності підприємства «Рошен»;

- розробити рекомендації з удосконалення комерційної діяльності ДП «Рошен»;
- оцінити економічну доцільність діяльності запропонованих заходів.

Об’єкт дослідження дипломної роботи є комерційна діяльність підприємства

Предмет дослідження – методичні, теоретичні і практичні підходи щодо вдосконалення комерційної діяльності підприємства.

База дослідження – ДП «Кондитерська корпорація «Рошен».

Методи дослідження. У процесі виконання дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти були застосовувані сукупність специфічних та загальних наукових методів. У процесі дослідження сучасних поглядів на управління комерційною діяльністю промислових підприємств застосовувалися: методи аналізу, синтезу і логічний; систематизації і групування.

Практична значущість для підприємства. Розробка та обґрунтування заходів щодо удосконалення комерційної діяльності ДП «Кондитерська корпорація «Рошен». Результати проведеного дослідження дають змогу вітчизняним промисловим підприємствам підвищувати ефективність комерційної діяльності завдяки уведенню комерційної політики і розширенню товарного асортименту.

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНОЇ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, принципи та концепція комерційної діяльності підприємства

Розвиток підприємств промислової діяльності залежить від ефективної праці комерційної діяльності. Вітчизняні та зарубіжні дослідники по-різному визначають поняття комерційної діяльності та надають особливості її реалізації. Зокрема комерційну діяльність завжди ототожнюють з торговельною галуззю [1].

Цілю комерційної діяльності зазвичай вважають лише прибуток [2]. Дотепер відсутня повна визначеність щодо змістового наповнення комерційної діяльності.

Щодо сутності цієї діяльності слід відзначити, що термін «комерція» походить від латинського «comercium», що в перекладі має значення «торгівля». З огляду на це повністю логічними є твердження, подані в роботах, в яких комерційна діяльність є ознакою діяльності суб'єктів торговельної галузі [3].

З.С. Варналій розглядав комерційну діяльність як один із головних видів підприємницької діяльності, ототожнюючи комерційну діяльність з діяльністю у сфері обігу. Під час розгляду особливостей комерції у цій праці відзначено, що комерційна діяльність здійснюється на визначених фазах просування товару підприємства від виробництва до споживання, сутність яких представляє процес обміну або торгівлю. З.С. Варналій і В.П. Сидоров писали, що змістовим наповненням комерційної діяльності є насамперед торговельні операції, що здійснюються у вигляді перепродажу товарів і послуг або купівлі-продажу [1].

А Ф.П. Половцева, визначаючи «комерційна діяльність» говорить про те, що це є комплексом операцій, що є торгівлею в широкому значенні цього слова. Визначає як особливий вид діяльності, від якої завжди залежать кінцеві результати промислового підприємства [5].

Згідно з традиційним підходом комерційна діяльність - це діяльність, метою якої є отримання прибутку [5]. Так, за Господарського кодексу України господарська діяльність можна поділити на 2 вида – комерційну та некомерційну діяльність.

Згідно з визначеннями, які надані у статтях 42 та 52 Господарського кодексу України, метою комерційної діяльності вважається досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку, а некомерційної – досягнення соціальних, економічних та інших результатів без основної мети одержання прибутку. Як бачимо в цьому випадку комерційна діяльність ототожнюється з підприємництвом в загальному значенні [2].

Також існують інші трактування, згідно з якими комерційна діяльність не пов'язана з торговельною галуззю або підприємництвом загалом, а з окремими особливими процесами, які відбуваються на підприємствах всередині. У такому випадку комерційна діяльність визначається як функція господарюючого суб'єкта, яка разом з іншими є підґрунтям для визначення основних напрямів розвитку господарюючого суб'єкта [2]. Згідно з цим підходом комерційна діяльність та комерція є характерною не лише для суб'єктів торговельної галузі, а й для інших видів економічної діяльності, зокрема для підприємств промисловості, будівництва, агропромислового комплексу та ін.

За результатами критичної оцінки та порівняльного аналізу були визначені визначень комерційної діяльності підприємства, можна умовно поділити на три напрями трактування цього поняття. Перший напрямок ототожнює комерційну діяльність із підприємництвом загалом, другий – виключно з торговельним підприємництвом, а третій – сприймають як одну з основних частин підприємницької діяльності суб'єктів господарювання будь-якого виду економічної діяльності [7].

Для розуміння елементного складу комерційної діяльності підприємства та сутності значущим є визначити співвідношення між такими поняттями як

«комерційна діяльність», «комерційна функція», «комерційні операції» та «комерційні процеси».

Комерційна функція є однією із загальних функцій управління на підприємстві, до складу яких належать комерційна, технічна, фінансова, облікова, страхова та адміністративна функції. Стосовно функцій для підприємства, то вони всі по-різному подані в літературі, та, на думку дослідників, уключають: технологічну, інформаційну, фінансову, організаційну, комерційну, адміністративну, виробничу, економічну; дослідницьку, прийняття ризиків, фінансування, обслуговування партнерів, логістичну, комунікаційну, виробничу; стимулюючу, інформаційну, контактну, виробничу, комерційну, організаційну, фінансову та ін [3].

Серед всіх функцій торговельного підприємства основну роль грає комерційна, яка пов'язана з купівлею і обміном. Для торговельного підприємства комерційна функція є однією з основних та визначає особливості реалізації інших функцій. Комерційна функція пов'язана насамперед з оформленням угод із купівлі-продажу, передачі прав власності на реалізовані товари та являє собою загальний комплекс прийомів і методів забезпечення максимальної вигідності торговельних операцій з урахуванням кінцевого споживача [4].

Реалізація комерційної функції є основою усієї комерційної діяльності. Порівнюючи з комерційною функцією комерційна діяльність є більш ширше поняття. Як говорив В.В. Апопій: «Комерційна діяльність – це спосіб реалізації комерційних відносин...Суть комерційної діяльності полягає в організації комерційних процесів, операцій...» [5].

До складу комерційних належать процеси з купівлі та продажу товарів або послуг, які подаються як сукупність процесів із вивчення та пошуку покупців, вибору постачальників, формування асортименту товарів, організації продажу товарів або послуг і реалізації[8].

Отже, комерційна функція як особлива складова управління, реалізується насамперед через комерційну діяльність. Комерційна діяльність являється

сукупністю усіх процесів купівлі-продажу та включає в себе операції із купівлі та реалізації товарів господарюючого суб'єкта, і також операції ринково-організаційного характеру.

Слід відзначити, що отримання прибутку не завжди є головною ціллю у комерційних операціях [9]. Залежно від ситуації головним завданням комерційної діяльності може бути зниження ризику або уникнення банкрутства, утвердження на ринку.

Далеко не всі позитивні фінансові показники, що отримало підприємство, свідчать про успішність комерційної діяльності. Збільшення прибутку внаслідок оптимізації поточних витрат, приріст доходів у результаті курсових різниць, доходи від реалізації майна не пов'язані із задоволенням потреб споживача та реалізацією комерційних операцій і не входять до сфери управління комерційною діяльністю. В той же час позиціонування комерційної діяльності як основної для промислового підприємства зумовлює собою необхідність виділення головних ознак, що можуть бути використані під час управління нею на промисловому підприємстві загалом та оптовому в тому числі [6].

За результатами узагальнення вже існуючих підходів до класифікації комерційних процесів та операцій можна виділити основні прояви комерційної діяльності торговельного підприємства (табл. 1.1.).

Таблиця 1.1 - Види комерційної діяльності

Ознака	Опис комерційної діяльності
За видом комерційної діяльності:	
а) основні	Включає в себе основні комерційні процеси
б) супровідні	Включає супровідні комерційні процеси
За характером комерційної угоди:	
а) одноразова угода	Передбачає реалізацію одного циклу
б) довгострокова угода	Носить циклічний характер

Продовження табл. 1.1

За складом суб'єктів ринка:	
а) внутрішні	Реалізується на внутрішньому ринку
б) зовнішні	Реалізується на зовнішніх ринках
За правами учасників ринку:	
а) вільні економічні зони	Реалізується на вільній економічній зоні
б) зони вільної торгівлі	Реалізується у зоні вільної торгівлі
в) офшорні зони	Реалізується в офшорній зоні
За об'єктом комерційної діяльності:	
а) споживчі товари	Пов'язана зі споживчими товарами
в) товари виробничого призначення	Пов'язана із товарами виробничого призначення
г) інтелектуальна власність	Купівля і продаж об'єктів інтелектуальної власності
д) послуги	Купівля і продаж послуг

Джерело: складено автором на основі [7].

Щодо розгляду принципів комерційної діяльності, то тут можна виділити такі: економічна свобода, адаптивність, конкурентоспроможність, ефективність та ризикованість.

Принципи - це вихідні положення, основні правила, які відображають сутність комерційної діяльності і визначають головні особливості її організації на ринку послуг або товарів.

Принципи виражаються через вимоги законів ринку збуту, вони є визначальними в побудови взаємовідносин суб'єктів ринку і організації взаємодії.

Першим принципом є принцип економічної свободи. Він означає, що суб'єкти комерційної діяльності є вільними у виборі об'єктів, форм і методів взаємодії, вони мають право самостійно визначати масштаби та умови здійснення комерційних операцій, міру відповідальності і характер взаємовідносин [8].

Реалізація такого принципу можлива лише у ринкових відносин, коли відсутні фонди, ліміти, квоти, плани розподілу продукції і фіксовані ціни.

Суть другого принципу полягає в конкурентоспроможності, в тому, що комерційна діяльність може здійснюється в умовах монопольної конкуренції, тобто коли на всьому ринку є багато продавців з ідентичним асортиментом товарів або послуг. Зрозуміло, що на такому ринку посилюється конкурентна боротьба [10]. Продавці досягають конкурентних переваг методами як цінової конкуренції (сукупних витрат, зниження цін), так і нецінової, тобто оптимізацією асортименту, впровадженням активних методів продажу, продовженням робочого часу, підвищенням рівня культури торгівлі [8].

Треба зазначити, що комерційна діяльність розвивається не тільки в конкурентних умовах, а і формує конкурентне середовище, зміцнює конкурентні основи ринку товарів і послуг[3].

Адаптивність як принцип комерційної діяльності визначає спроможність її механізму пристосовуватися до ринкових умов, які зазвичай мають тенденцію змінюватися. Це означає впровадження гнучких форм, оперативних методів комерційної діяльності, адекватних до ринкового середовища.

Обов'язковою умовою цього принципу можна виділити децентралізацію регулювання комерційної діяльності, управління, передача функцій планування, формування зв'язків і регулювання відносин безпосередньо суб'єктами ринку[7].

Принцип адаптивності надає комерційній діяльності постійності, що надзвичайно важливо для функціонування товарного обігу і забезпечення відтворювального процесу. Порушення принципу адаптивності зможе призвести до суттєвих змін на ринку до "паралічу" фази обміну на перехідних етапах або в складних кон'юнктурних ситуаціях [7].

Наступним принципом комерційної діяльності є ризикованість, тому що комерційної діяльності без ризику не може бути. Для ризикової ситуації, в якій здійснюється комерційна діяльність на підприємстві, характерні:

- Зміна кон'юнктури ринку;

- Випадковий характер подій;
- Не цивілізованість відносин;
- Недосконалість системи економічного і правового регулювання.

Комерційні суб'єкти постійно перебувають під загрозою зустрітися зі збитками або, навпаки, отримання неочікуваного прибутку.

Зусилля комерційного апарату повинні бути спрямовані завжди на його мінімізацію[8]. Це досягається через прийняття оптимальних, обґрунтованих комерційних рішень, страхування, передавання ризику та ін.

Варто ще зазначити те, що усі намагання уникнути ризику в комерційній діяльності зазвичай є невиправданими. По-перше, через запобігання одного ризику може виникнути поява іншого, ще небезпечнішого попереднього. Наприклад, повна відмова від закупівлі ризикованого товару сезонного виробництва може в свою чергу призвести до ризику дефіциту в міжсезонний період. По-друге, через потенційно високі прибуткові операції, як правило, вони перебувають у зоні підвищеного комерційного ризику. По-третє, через відмову від ризику поглиблюється консерватизм, пасивність, застій у комерційній діяльності [9].

До змісту цього принципу необхідно підходити комплексно. Але зазвичай тинкові суб'єкти направлені на отримання прибутку[6].

Реалізація принципу ефективності залежить від таких факторів: від кваліфікації комерційного апарату, методів і форм господарювання, системи податків, величини цін і тарифів, доступності кредитів.

Тісний зв'язок між комерцією і маркетингом визначається насамперед сутністю сучасної концепції маркетингу, що переважає на більшості ринків і втіленої в гаслі «Продавати потрібно тільки те, що можна продати». До середини поточного сторіччя діяла така концепція маркетингу, що робила основний упор на активізацію комерційних зусиль [4]. Значення цієї концепції до сьогоднішніх днів ще не втрачене в Україні. За допомогою маркетингу комерційні працівники та керівники підприємств одержують необхідну інформацію про те, які вироби й

чому хочуть купувати покупці, про ціни, які споживачі готові заплатити, і про те, у яких регіонах попит на вироби підприємства найбільш високий, де збут продукції підприємства може принести більше прибутку. За допомогою маркетингу можна визначити у які види виробництва, яку область найбільше вигідно вкласти гроші, де заснувати нове підприємство.

Маркетинг дозволяє підприємствам зрозуміти, яким образом виробник повинен організувати процес збуту, упор на активізацію комерційних а своєї продукції, як треба проводити заходи по просуванню на ринку нових виробів, будувати рекламну стратегію й т.д. Маркетинг дозволяє розраховувати різні варіанти ефективності витрат на виробництві й реалізацію послуг і виробів, визначити, які види продукції, продані конкретному споживачеві в якому регіоні, принесуть найбільший дохід на кожную гривню, вкладену у виробництво, рекламу, транспортування, зберігання і збут [14]. На сьогоднішній день багато промислових підприємств виходять на зовнішній ринок, починаючи діяти в незвичному господарському середовищі, де всі ринкові відносини досягли високого рівня розвитку. Однак, не опанувавши передовими методами маркетингу, такі підприємства приречені на невдачі в конкурентній боротьбі.

Знання маркетингу і менеджменту дозволять необхідним образом організувати роботу зі споживачами, об'єктивно оцінюючи своїх конкурентів, їхню слабкість і чинність, правильно вибрати сегмент або «нішу» ринку, визначити порівняльні переваги в конкурентній боротьбі, вибрати сферу господарської діяльності. Гнучкість комерційної діяльності повинна проявлятися насамперед у своєчасному реагуванні на вимоги ринку, для чого необхідно вивчати й прогнозувати товарні ринки, розвивати й вдосконалювати збутову рекламу, а також ще впроваджувати в комерційну діяльність інновації, при необхідності – змінити профіль діяльності або внести зміни в організаційні структури комерційної діяльності [11].

Уміння передбачати комерційні ризики є досить важливим принципом для підприємця в сфері виробництва. Ризик являє собою ступінь невизначеності

результату. Комерційний ризик – це можливі збитки в комерційній роботі. Він визначається як сума збитку, понесеного внаслідок невірної рішення й видатків до його реалізації. Комерційний ризик може виникати внаслідок інфляції, з погіршенням фінансового становища фірми, а ще також в результаті висновку ризикованої угоди, через знищення або псування вантажу при транспортуванні, невиконання договірних зобов'язань контрагентами, пов'язаних з діями конкурентів, від стихійних лих, від можливої нечесності працівників фірми. Крім цього, комерційний ризик може виникати через нестабільність соціально-політичної ситуації в країні. Виявляються ймовірні, малоймовірні й випадкові групи факторів ризику. До ймовірного відносяться добре відомі й очікувані підприємцем обставини; до малоймовірних відносяться відомі фактори, ступінь прояву яких зовсім мала. У групу випадкових включаються всі фактори, які не були враховані експертами. У ході аналізу експерти можуть надавати оцінки про ймовірності виникнення різних величин втрат, про ймовірності припустимого й критичного ризику [13]. По ступені ризику можна виділяти припустимий ризик – імовірність втрати прибутку; а критичний – імовірність втрати прибутку й недоодержання частини доходу; катастрофічний – можливість повного банкрутства. Для того щоб зменшити ступінь імовірного ризику й в той же час забезпечити досягнення заданих рівнів рентабельності необхідно:

- звернутися до послуг зовнішніх консультантів-експертів, наприклад, для проведення науково обґрунтованих прогнозів зміни цін, попиту, дії конкурентів;
- провести пошук партнерів з достатніми фінансовими коштами й привабливою інформацією про ринок.
- утворити спеціальний резервний фонд для самострахування за рахунок частини прибутку;
- передати частина ризику іншим особам і організаціям шляхом страхування промислового бізнесу.

Як і будь-яка інша галузь права, інформаційне право має свої методи. Методи інформаційного права визначають те, яким образом або способом буде регулюватися правове і суспільно-політичне життя в інформаційній сфері і як пізнається інформаційне право в контексті науки. При формуванні нової галузі зазвичай виникають різні думки: деякі виступають «за», а деякі - «проти». Інформаційне право також не стало в цьому змісті виключенням. Суперечки, що народжуються із приводу виділення інформаційного права із системи права, не позбавлені підстави й вимагають ще обговорення [10].

Комерційна діяльність без ризиків не може існувати, однак, при її плануванні важливо також передбачити вплив комерційного ризику. Для того щоб ризику були «зважений», необхідно буде використовувати максимально можливий обсяг інформації.

Інформація - відомості про осіб, факти, предмети, події, явища і процеси незалежно від форми їхнього подання. Інформація має змогу зменшувати ступінь невизначеності, неповноту знань про осіб, предмети, події і т.д [4].

Термін походить від латинського *information*, що має значення роз'яснення, виклад, освідомлення. У широкому змісті інформація - це загальнонаукове поняття, яке включає обмін відомостями між людьми, обмін сигналами між неживою і живою природою, людьми й пристроями [6].

Економіка розглядає інформацію як взаємовідносини між відомостями і їх одержувачем, як міру корисності, цінності даних для конкретного одержувача, а самі дані, як відомості, представлені у формалізованому вигляді й призначені для наступної обробки технічними засобами, наприклад на комп'ютері або інших пристроях. Таким чином, дані - це всі відомості, а інформація - відомості потрібні одержувачеві, що мають змогу усунути невизначеність і прийняти рішення [16]. Під економічною інформацією зазвичай розуміється сукупність всіх відомостей, що відображають стан або визначають зміну й розвиток економіки й всіх елементів.

Економічна інформація є дуже важливою частиною управлінської інформації, основним ресурсом економічно-організаційного керування. Складність розгляду інформації з погляду економічної науки пов'язана з тим, що інформація є трохи стороннім поняттям для неї. Пильний інтерес до інформації зараз багато в чому пов'язаний з формуванням інформаційного суспільства, коли інформація виразно стала проступати у всіх сферах економічного життя й ігнорувати її стало просто неможливо. Це можна пояснити тим, що поки інформація сама не стала вступати в товарообіг, нею в багатьох випадках обґрунтовано зневажали, що видно на прикладі різних економічних навчань [20]. П. Хейне казав, що "інформація є рідким благом», придбання якого пов'язане насамперед з витратами. Дослідження процесів інформатизації суспільства актуально для української економіки, для успішного розвитку якої необхідний є облік інформаційних аспектів сьогоденного суспільного виробництва, розробка інформаційного підходу до аналізу економічних явищ.

Все зроблене людством несе інформаційну складову. Розходження в результатах виробництв складається тільки в тому, що людина зазвичай споживає або інформацію, як таку, або те, що її матеріалізує. Відповідно й всі товари, які реалізовані на ринку, містять у собі інформацію, що має меншу або більшу матеріальну складову [5].

Також, для досягнення поставлених завдань комерційних підприємств, необхідно керуватися наступними головними принципами:

- Нерозривний зв'язок комерції з принципами маркетингу.
- Уміння передбачати комерційні ризики.
- Висока відповідальність за виконання прийнятих зобов'язань по торговельних операціях.
- Гнучкість комерції, її спрямованість на облік постійно мінливих вимог ринку.
- Виділення пріоритетів.
- Прояв особистої ініціативи.

– Націленість на досягнення кінцевого результату – прибутку [10].

Комерційна діяльність є основною для будь-якого господарюючого суб'єкта – учасника ринкових відносин. Це все зумовлює необхідність управління комерційною діяльністю [11]. Ці дослідження свідчать про те, що є значний інтерес до управління комерційною діяльністю та значний обсяг доробок, що представлені у працях як вітчизняних, так і зарубіжних науковців та практиків із цього питання.

Стосовно суті управління комерційною діяльністю, то за результатами дослідження, що під час надання визначення цього поняття науковці завжди дотримуються базових положень теорії управління підприємством та роблять акцент на тому, що управління комерційною діяльністю – це є цілеспрямованою діяльністю; об'єктом управління є комерційні процеси та операції; метою управління є отримання певних результатів, зазвичай це прибутку.

1.2 Особливості управління комерційною діяльністю підприємства

Ефективне функціонування промислових підприємств немає сенсу без реалізації виробленої продукції. Зараз успішній діяльності промислових підприємств на ринку заважає низка важливих проблем. Комерція це систематична, самостійна ініціативна, здійснювана на власний ризик господарська діяльність. Саме через це у наш час комерційна діяльність набуває все більшого впливу ефективного функціонування підприємств на промисловому ринку[15]. Особливе значення при цьому має необхідність удосконалення окремих елементів усієї системи комерційної діяльності.

Всім відомо, що комерційна діяльність має забезпечувати реалізацію функції товарно-грошового обміну, відіграє дуже важливу роль у реалізації соціальної політики і є рушійною силою розвитку економіки загалом. Розвиток сучасних форм підприємства та стабільна динаміка зазвичай вимагає удосконалення комерційної діяльності у практичному плані [1].

Як один з атрибутів ринку, комерційна діяльність формується та розвивається за загальними принципами. Мета комерційної діяльності полягає у збільшенні прибутку від продажу за умови задоволення попиту всіх споживачів, а ринок виступає як загальна система економічних відносин між продавцями і покупцями. Регулюючими обставинами комерційної діяльності є кон'юнктура ринку і ринкове середовище, натомість вона дає змогу господарюючим суб'єктам регулювати грошові засоби і обмежені матеріальні ресурси.

Багато зарубіжних і вітчизняних фахівців говорять, що збут – це звісно ж найважливіша, але все одно одна з функцій маркетингу, тому потрібно чітко розмежовувати два напрямки підприємницької діяльності: збут продукції і комерційну діяльність. Г.М. Давидов зазначив, що поняття «збут» схоже з маркетинговою категорією «товарорух» або «розподіл», що трактується як діяльність підприємства з практичної реалізації, плануванні і контролю за фізичним переміщенням готової продукції від місця її виготовлення до місця експлуатації з метою задовольнити потреби та попиту споживачів і забезпечити прибуток для виробників. Отже, за економічною сутністю поняття «комерція» і «збут» – принципово відмінні категорії: якщо збут охоплює процеси фізичного переміщення готової продукції, то комерція спрямована на задоволення потреб споживачів для досягнення цілей підприємства в умовах ринку [10].

Звісно, комерційна праця суб'єкта господарської діяльності в наших ринкових умовах має опиратися на принципи сучасного маркетингу[13]. Комерційна діяльність звісно ж ширше маркетингової діяльності, однак її залежність простежується у діяльності щодо закупівлі продукції, у процесі продажу партій товару, в організації складського господарства, в діяльності зі збільшення продажів і в після продажній роботі комерційної служби.

Довгострокові завдання комерційної діяльності полягають у досягненні узгодженості й координації дій, внесенні певної впорядкованості в технологічні і комерційні процеси, організацію спільної дії працівників, які беруть участь у цих процесах[16].

Є очевидним, що цілі комерційної діяльності визначають її зміст, а саме:

- встановлення партнерських і господарських зв'язків із суб'єктами ринку;
- аналіз і вивчення джерел закупівлі продукції (робіт, послуг);
- узгодження зв'язку виробництва зі споживанням продукції (робіт, послуг), орієнтованих на попит покупців (асортимент, обсяг і оновлення продукції);
- здійснення купівлі і продажу продукції (робіт, послуг) з урахуванням конкурентного середовища;
- розширення і перспективний розвиток цільових ринків;
- скорочення операційних витрат, пов'язаних із купівлею-продажем продукції тощо, доповнено авторами на основі [11].

Основними принципами управління комерційною діяльністю зазвичай вважають науковий підхід, який ґрунтується на положеннях діалектичної теорії пізнання, використання досягнень науково-технічного прогресу, економічних законах розвитку та нових методів економічних досліджень.

На сьогоднішній день усі працівники комерційного відділу повинні знати ключові підходи до організації логістики. Комерційний директор має забезпечити розмежування функцій між розподільною логістикою, за допомогою якої забезпечується збут, і маркетингом. Маркетинг в свою передбачає гнучкість організаційних форм управління. Гнучкість маркетингу проявляється у своєчасному реагуванні на вимоги ринку [10]. Для цього необхідно розвивати й удосконалювати збутову рекламу, вивчати і прогнозувати товарні ринки і упроваджувати інновації, за необхідності – робити ребрединг або змінювати організаційні структури комерційних служб.

Управління комерційною діяльністю не має бути відокремлений від загальної системи управління підприємством, яке в свою чергу виконує функції, пов'язані з економічною, технологічною, фінансовою діяльністю. Тобто, під час побудови зальної структури управління комерційною діяльністю завжди треба

враховувати взаємодію всіх елементів, які утворюють велику систему управління господарством. Організаційна структура управління комерційною діяльністю є ефективною тоді, коли враховують взаємозв'язок усіх елементів цілісної системи управління підприємством, в основі якої знаходиться організаційно-економічний механізм з методами, засобами, технологіями та інструментами управління комерційною діяльністю [14]. Головну роль у задоволенні потреб споживача та отриманні прибутку виконує комерційна діяльність, яка й визначає необхідність проведення бізнес-процесів та управління ними за допомогою технологій, методик та сучасних мотиваційних підходів.

Отже, управління комерційною діяльністю ставить своїм безпосереднім завданнями внесення певної впорядкованості у технологічні і комерційні процеси, організації спільних дій працівників, які беруть участь у цих всіх процесах, досягнення координації дій і узгодженості. Механізм управління комерційною діяльністю виробничих підприємств будується в послідовності виконання комерційних процесів, операцій та управління ними з врахуванням організаційного та економічного забезпечення на основі системного і процесного підхода, мотиваційних і стратегічних підходів [12].

Гнучкість комерції повинна проявлятися завжди у своєчасному обліку вимог ринку, для чого необхідно буде вивчати і прогнозувати товарні ринки, розвивати й вдосконалювати збутову рекламу, а також ще впроваджувати в комерційну діяльність інновації, а при необхідності - змінювати профіль діяльності і вносити зміни в організаційні структури комерції.

Уміння передбачати комерційні ризики є досить важливим принципом для підприємця в сфері виробництва. Ризик являє собою ступінь невизначеності результату. Комерційний ризик – це можливі збитки в комерційній роботі. Він визначається як сума збитку, понесеного внаслідок невірної рішення й видатків до його реалізації. Комерційний ризик може виникати внаслідок інфляції, з погіршенням фінансового становища фірми, а ще також в результаті висновку ризикованої угоди, через знищення або псування вантажу при транспортуванні,

невиконання договірних зобов'язань контрагентами, пов'язаних з діями конкурентів, від стихійних лих, від можливої нечесності працівників фірми. Крім цього, комерційний ризик може виникати через нестабільність соціально-політичної ситуації в країні. Виявляються ймовірні, малоймовірні й випадкові групи факторів ризику. До ймовірного відносяться добре відомі й очікувані підприємцем обставини; до малоймовірних відносяться відомі фактори, ступінь прояву яких зовсім мала. У групу випадкових включаються всі фактори, які не були враховані експертами. У ході аналізу експерти можуть надавати оцінки про ймовірності виникнення різних величин втрат, про ймовірності припустимого й критичного ризику [13]. По ступені ризику можна виділяти припустимий ризик – ймовірність втрати прибутку; а критичний – ймовірність втрати прибутку й недоодержання частини доходу; катастрофічний – можливість повного банкрутства. Для того щоб зменшити ступінь ймовірного ризику й в той же час забезпечити досягнення заданих рівнів рентабельності необхідно:

- звернутися до послуг зовнішніх консультантів-експертів, наприклад, для проведення науково обґрунтованих прогнозів зміни цін, попиту, дії конкурентів;
- провести пошук партнерів з достатніми фінансовими коштами й привабливою інформацією про ринок.
- утворити спеціальний резервний фонд для самострахування за рахунок частини прибутку;
- передати частина ризику іншим особам і організаціям шляхом страхування промислового бізнесу.

Як і будь-яка інша галузь права, інформаційне право має свої методи. Методи інформаційного права визначають те, яким образом або способом буде регулюватися правове і суспільно-політичне життя в інформаційній сфері і як пізнається інформаційне право в контексті науки. При формуванні нової галузі зазвичай виникають різні думки: деякі виступають «за», а деякі - «проти». Інформаційне право також не стало в цьому змісті виключенням. Суперечки, що

народжуються із приводу виділення інформаційного права із системи права, не позбавлені підстави й вимагають ще обговорення [10].

Комерційна діяльність без ризиків не може існувати, однак, при її плануванні важливо також передбачити вплив комерційного ризику. Для того щоб ризики були «зважений», необхідно буде використовувати максимально можливий обсяг інформації.

Виділення пріоритетів у комерційній діяльності не менш важливо, ніж у виробництві[17]. Реалізація цього принципу передбачає постійне вивчення і знання всіх деталей комерційної діяльності.

Особиста ініціатива залежить безпосередньо від кожної людини, що працює в сфері комерції, і визначається не тільки особистими характеристиками, а й культурою праці особистості. Характеристики формують основу ділових якостей комерсанта. Під культурою праці на увазі певний рівень загальної організації праці, відмова від застарілих і сприйнятливість до нових, більш ефективних методів і прийомів спілкування з колегами і підлеглими, пошук і залучення в сферу праці нових науково-технічних досягнень, дбайливе ставлення до власності, а також готовність швидко сприймати все нове, що може вплинути на підвищення ефективності діяльності.

Висока відповідальність за виконання прийнятих зобов'язань по торговельних операціях - це принцип, який створює репутацію комерсанту в діловому світі[15]. Реалізація цього принципу - запорука ефективності комерційної діяльності.

Однак, найбільш точно відображають показники прибутку. Тому націленість комерційного підприємства на досягнення в кінцевому результаті прибутку є одним з основних принципів комерційної діяльності[3].

Отже, можна підсумувати, що принципів комерційної діяльності є безліч. Для підприємства головне виділити для себе найактуальніші та правильно використовувати їх для ефективного функціонування їхньої діяльності[5].

Комерційна діяльність підприємства можна уособити як: діяльність із закупівлі товарно-матеріальних ресурсів для забезпечення торгового процесу і збуту товарної продукції з метою отримання максимально можливого прибутку (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Структурно-функціональна модель управління комерційною діяльністю промислового підприємства

Функції			Елемент
Обґрунтування визначення мети; прогнозування; планування	Реалізація організація; мотивація; координація дій	Оцінка контроль; аналіз	
Характер управлінських рішень			
Довгострокові	Короткострокові		
комерційний директор, керівники структурних підрозділів			Суб'єкт
просторові, технічні, нематеріальні, товарні, трудові, фінансові			Ресурси
доходи, витрати, фінансовий результат стан			Результат
ефективність діяльності			Стан системи
економічні, адміністративні, соціально-психологічні			Методи

Джерело: складено автором на основі [14].

Базу вдосконалення управління комерційною діяльністю повинні становити такі положення:

- системний розгляд комерційної діяльності як сукупності комплексу взаємопов'язаних процесів;
- концентрація уваги на кожному процесі, що становить загальне поняття, – комерційна діяльність з погляду його організації, а також організації управління ним;
- формування технологій реалізації кожного складника процесу залежно від зовнішніх і внутрішніх умов функціонування комерційної діяльності;

– розроблення імітаційних моделей управління комерційною діяльністю, що відбивають вплив на останню найбільш повного складу чинників [13].

Як зазначено раніше, цільовою настановою усієї комерційної діяльності є отримання доходу та забезпечення його позитивної динаміки. Якщо доход відображає ефект від комерційної діяльності, то ефективність характеризується показником рентабельності, що визначається як співвідношення показників фінансових результатів та ресурсів, що залучені для отримання фінансового результату[3].

Ураховуючи порядок розрахунку фінансових результатів, вважаємо, що показники рентабельності доцільно використовувати для оцінки комерційної діяльності у короткостроковому періоді. Ураховуючи інформаційне забезпечення, показники рентабельності прийнятні як для оцінки ефективності окремого комерційного рішення, так і для визначення ефективності комерційної діяльності на визначеному сегменті ринку, за визначеною товарною групою, регіональним підрозділом підприємства тощо. Якщо ефективність відображає співвідношення між результатом та витратами (ресурсами), то результативність – ступінь досягнення цільових настанов. У такому випадку всі характеристики, що ґрунтуються на засадах порівняльної оцінки, а саме порівняння фактичної величини з базовою (цільовою, нормативною, плановою) відобразатимуть результативність дій щодо об'єкта оцінки (заходу, процесу тощо). Результативність не суперечить, а доповнює ресурсний підхід до визначення ефективності. Н.М. Яркіна відзначає, що «...згідно цільового підходу, ефективність управління підприємством характеризується здатністю досягати якісно визначені та кількісно виміряні тактичні та стратегічні цілі його функціонування та розвитку» [15].

Ефективність завжди відображає співвідношення результатів та витрат, результативність відображає ступінь досягнення цільових настанов, а узгодженість – гармонійність між всіма характеристиками[4]. За визначенням

О.С. Шаріпової «гармонізація при ситуаційному підході розглядається як критерій, по якому оцінюють, наскільки успішно здійснюються управлінські дії в конкретній ситуації» [16].

Критерії ефективності доцільно використовувати в рамках оперативного управління. Також на етапі обговорення управлінських рішень щодо розвитку комерційної діяльності надалі доцільним є дотриматися ціннісного підходу і використовувати узагальнюючої характеристики - цінність підприємства. Згадуючи моделі менеджменту маємо відзначити значну їх еволюцію та перехід від управління за завданнями до управління за цінностями[5]. Визначення елементного складу цінності оптового торговельного підприємства разом із показниками рентабельності може бути використане під час пошуку резервів покращення результатів комерційної діяльності підприємства.

Як і будь-яка діяльність, управління комерційними операціями реалізується через функції. За результатами дослідження визначено різні позиції щодо складу функцій управління. Визначаючи управління як найбільш загальний процес, який реалізується в усіх організаціях без виключення, А. Файоль виділяв такі функції менеджменту, як планування, організація, керування, координація, контроль. М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедурі виділили лише функції планування, організацію, мотивації і контролю. Л. Гьюлік, намагаючись поєднати теорію з практикою управління, як основні функції менеджменту сформулював наступні: планування, організація, підбір персоналу, керування, координація, звітність, бюджетування. У праці наведено десять функцій менеджменту, а саме аналіз, прогнозування, планування, організація, мотивація, управління, облік, контроль, регулювання, координація; у праці надано еволюцію основних функцій менеджменту [17].

Науковці зазвичай дотримуються спільного підходу щодо виділення загальних та специфічних функцій управління. Специфічні функції завжди пов'язані з управлінням функціональними сферами на підприємстві та реалізуються у межах інноваційного менеджменту, інвестиційного, операційного,

виробничого, фінансового. Загальні функції демонструють зміст процесу управління загалом та не залежать від об'єкта управління[5].

Під час розробки моделі управління комерційною діяльністю використано саме загальні функції, які, хоча й мають особливий характер на різних рівнях управління, проте є єдиними для підприємства загалом та його функціональних сфер зокрема, що відповідає розумінню комерційної діяльності як комплексної функціональної сфери господарювання торговельного підприємства, у якій поєднуються окремі функції маркетингового, фінансового, логістичного, інвестиційного, інноваційного, операційного менеджменту [18].

Під час визначення функцій управління комерційною діяльністю як базовий використано їх перелік, наведений М.Х. Месконом, а саме планування, організація, мотивація і контроль. Водночас ураховано не лише цикл управління, що відображає послідовний зв'язок між окремими функціями, але й внутрішній зв'язок між ними. Цей зв'язок виявляється у тому, що елементи функцій є складовою частиною кожної з окремих загальних функцій. Зокрема функція планування містить у собі елементи функцій організації, мотивації, контролю; функція організації – елементи функцій аналізу, планування, контролю; функція контролю – елементи функцій планування, мотивації, організації[19]. Ураховуючи цю особливість загальних функцій у моделі вони наведені з урахуванням послідовності прийняття управлінського рішення, а саме у моделі управління комерційною діяльністю наведено функції планування, організації реалізації та контролю.

Управління комерційною діяльністю працює за умови використання відповідних засобів. Вони в загальному вигляді являють собою сукупність методів прогнозування та планування комерційної діяльності (нечітких множин, експертних оцінок), аналізу (кореляційного, факторного, функціонально-вартісного) мотивації діяльності та оцінки (поглибленої та експрес) результатів комерції. Застосування відповідних інструментів управління і засобів залежить від характеру всіх функцій, управлінських рішень, об'єкта (результати, ресурси,

ефективність діяльності, ціннісні характеристики підприємства) і інформаційного забезпечення управління[4].

Загальний аналіз та узагальнення всіх наукових підходів до управління комерційною діяльністю дають змогу визначити та обґрунтувати доцільність дотримання в управлінні комерційною діяльністю підприємства системно-функціонального підходу. Дотримання цього підходу а також урахування ключових характеристик комерційної діяльності оптового підприємства дозволили визначити суть управління комерційною діяльністю торговельного підприємства, яке трактується наступним чином[6]. Управління комерційною діяльністю на оптовому торговельному підприємстві – це цілеспрямована діяльність, яка ґрунтується на засадах стратегічного та оперативного управління, здійснюється з використанням відповідних методів та способів планування, організації й контролю комерційних процесів та операцій із закупівлі та реалізації партій товарів, з дотриманням ціннісних орієнтирів та забезпечення прибутку як у поточному періоді так і довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 1

Розглянувши теоретичні реалізації ефективної комерційної діяльності підприємства, можемо надати визначення комерційної діяльності підприємства. При цьому врахуємо усі основні тези, подані вище, та зробимо акцент на об'єктах, процесах, операціях та цільових настановах комерційної діяльності, тобто на тих елементах, які розкривають повною мірою змістове наповнення та дозволяють відзначити основні характеристики комерційної діяльності підприємства.

З урахуванням думки усіх науковців поняття комерційної діяльності підприємства сформульовано у наступному вигляді. Комерційна діяльність підприємства – це сукупність процесів купівлі- продажу товарів згідно з угодами для подальшого їх використання в діяльності суб'єктів господарювання, що

здійснюються з метою отримання прибутку та підтримання його позитивної динаміки.

Підсумовуючи основні підходи до комерційної діяльності підприємства з боку управління, можна сказати, що вона є насамперед бізнес-моделлю підприємства та послідовністю логічно пов'язаних господарських процесів, спрямованих на отримання кінцевого результату, заданого стратегією розвитку підприємства, що зазвичай є прибутком.

Можна дійти висновка, що механізм управління комерційною діяльністю промислового підприємства повинен завжди відображати взаємозв'язок між комерційними та управлінськими компонентами; підсистемами, які забезпечують; зовнішнім середовищем, що має давати змогу проектувати ефективну та діючу систему управління комерційною діяльністю підприємства з економічним та організаційним забезпеченням.

2. ДІАГНОСТИКА КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДП «КОНДИТЕРСЬКА КОРПОРАЦІЯ «РОШЕН»

2.1 Оцінювання господарсько-економічної діяльності ДП «Кондитерська корпорація «Рошен»

Кондитерська корпорація ROSHEN являється однією з найпопулярніших виробників кондитерських продуктів у світі. Зараз ця кондитерська знаходиться на 27 місці у світовому рейтингу Candy Industry Top 100.

Назва підприємства походить з прізвища засновника корпорації - Петра Порошенка шляхом вилучення останніх та перших складів. У 21015 році на однієї з прес-конференції в Києві засновник Петро Порошенко сказав, що збирається передати весь свій пакет акцій корпорації до управління банківській компанії Rothschild, що належить до родини Ротшильдів. Починаючи з 2016 року Порошенко передав свою частку акцій «Рошен» у вільний «сліпий» траст до управління трастовим фондом Rothschild Trust [1].

ROSHEN під своїм «солодким знаком якості» виготовляє приблизно 200 видів кондитерських виробів високої якості.

Види діяльності:

Основний:

– Виробництво сухарів і печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів, тістечок, пирогів і бісквітів, призначених для тривалого зберігання [22].

– Інші:

– Виробництво хліба; виробництво свіжих борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок

– Виробництво какао, шоколаду та цукристих кондитерських виробів

– Діяльність агентів, що спеціалізуються на торгівлі окремими видами товарів

- Оптова торгівля цукром, шоколадом і цукристими кондитерськими виробами
- Роздрібна торгівля хлібобулочними, борошняними і цукристими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах [25].

Весь обсяг виробництва становить близько 450 тис. тонн кожного року, виторг — 800 млн. доларів. У 2015 році видання Candy Industry випустило щорічний світовий рейтинг виробників кондитерських виробів, де корпорація «Рошен» зайняла 22-е місце, значно випередивши усіх інших українських виробників кондитерських виробів - «Конті» та «АВК». У січні 2018 це видання перемістило корпорацію на 24 місце, на 2020 рік корпорація займає 27 місце.

Продукцію можна купити у 35 країнах світу: в Афганістані, Білорусі, Вірменії, Грузії, Європі, Ізраїлі, Іраку, Йорданії, Казахстані, Канаді, Киргизстані, Китаї, Кувейті, Молдові, Монголії, Новій Зеландії, США, Таджикистані, Туркменістані та, звичайно, в Україні[26].

Головний офіс компанії розташований у м. Київ в Україні. До складу «Рошен» входять чотири українські фабрики (Київська, Маріупольська дві виробничі площадки у Вінниці, і Кременчуцька); також входять: дві виробничі Липецької кондитерської фабрики (Росія), Клайпедська кондитерська фабрика (Литва), Vonbonetti Choco Kft (Будапешт, Угорщина), і масломолочний комбінат «Бершадьмолоко», який має намір забезпечувати фабрики корпорації натуральною молочною продукцією високої якості.

Виробничі об'єкти Кондитерської Корпорації ROSHEN сертифіковані відповідно до вимог міжнародних стандартів якості та безпеки продуктів харчування. На підприємствах працює система управління якістю, яка відповідає вимогам ISO 9001:2008, та система управління безпечністю харчових продуктів, яка відповідає вимогам стандарту ISO 22000:2005, що підтверджується наявністю у кожної із фабрик Корпорації сертифікатів відповідності. Всі кондитерські фабрики корпорації ROSHEN забезпечені обладнанням для моніторингу контролю якості продукції та відповідних досліджень. Розробкою технологій та

запуском високоякісних кондитерських виробів займаються спеціалісти, які пройшли атестацію та навчання у спеціалізованих іноземних центрах. Продукція представлена в Україні, Росії, Казахстані, Білорусі, країнах Кавказу, Середньої Азії, Німеччині, США, Молдові, Ізраїлі, Литві та інших країнах [19].

ROSHEN зараз входить до головного концерну Укрпромінвест, який був побудований за кластерним принципом організації виробництва і об'єднує в собі більше ніж 50 підприємств[14]. Міжнародна корпорація ROSHEN для виходу на зовнішній ринок використовує такі методи: методи непрямого експорту товару та за рахунок представництва кондитерських фабрик на території інших держав.

Експорт виконує посередницька структура – це Торговий дім, який являється учасником групи Укрпромінвест. Представництва корпорації розташовані у Литві – це Клайпедська кондитерська фабрика. При цьому фабрика має відокремлений баланс, здійснює діяльність згідно загального статуту[16].

«Рошен» зараз входить до рейтингу 43 українських компаній за даними «ТОП-500 найбільших компаній Центральної та Східної Європи».

Таблиця 2.1. - Позиція корпорації ROSHEN у рейтингу «ТОП-500 найбільших компаній Центральної та Східної Європи»

Роки	2016	2017	2018	2019	Відхилення
Місце в рейтингу	397	386	372	318	-79
Дохід, Млн. євро	430,8	587,7	592,4	609,3	178,5

Джерело: розроблено автором на основі статистичних даних підприємства [12]

Як ми можемо побачити, за 4 роки загальний дохід корпорації зріс на 178,5 млн.євро, що підняло її позиції на 79 сходинок вгору у рейтингу.

Основними конкурентами на ринку кондитерських виробів в Україні є: Концерн “АВК”, АТ “Львівська кондитерська фабрика ”Світоч”, Компанія “Конті”, корпорація “Бісквіт-Шоколад”, ЗАТ “Житомирські ласощі”,

Полтавакондитер, Кондитерська фабрика “Лагода”, ЗАТ “Крафт Фудз Україна”, АТЗТ “Одеська кондитерська фабрика” [28].

Основним капіталом кондитерської корпорації «Рошен» є її персонал, тобто хороші керівники та спеціалісти. Без згуртованої колективної роботи будь-яке підприємство може занепасти. Аби цього уникнути основне завдання керівництва успішного товариства «Рошен» полягає в тому, щоб мотиваційні цілі кожного з працівників у значній мірі співпадали з інтересами корпорації та вели в кінцевому результаті до її успіху. Для забезпечення кадрової стабільності в організації керівництво Кондитерська Корпорація «Рошен» розробило систему мотивації діяльності персоналу, яка складається з матеріальної та нематеріальної мотивацій [19].

Як відомо, матеріальна мотивація в організації реалізовується через систему оплати праці персоналу. Окрім матеріального стимулювання ця форма мотивації передбачає і застосування матеріальних санкцій (при зниженні якості продукції, допущенні браку). Під матеріальною мотивацією варто розуміти прагнення достатку, матеріального стандарту життя [13].

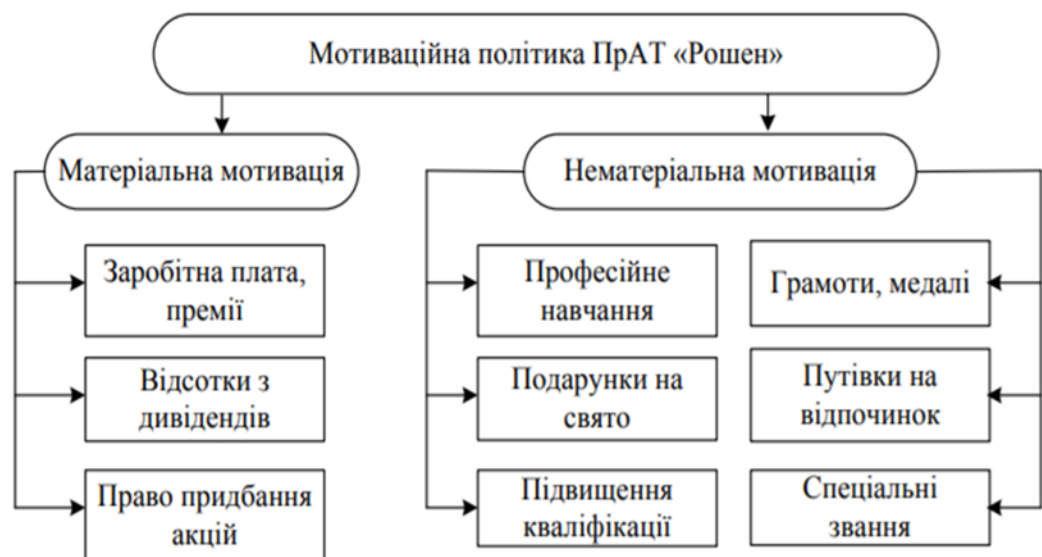


Рисунок 2.1 - Характеристика мотиваційно ї політики підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [15]

Сьогодні, в умовах обмеженості фінансових ресурсів, коли відносно важко встановити високу заробітну плату, особливу увагу варто приділяти саме

нестандартним методам стимулювання праці, використовуючи при цьому гнучку систему мотивування для персоналу, ефективно поєднуючи нестандартні та стандартні мотиваційні заходи[33]. Одним нестандартних методів до побудови усієї системи матеріального стимулювання в корпорації «Рошен» є застосування моделі компенсаційної системи оплати праці, розрахованої на довготривалу кар'єру робітника. Це пов'язане з спробами роботодавця урухомити економічні важелі: посилення контролю за діяльністю працівників; знизити витрати на здійснення контрольних функцій; сприяти формуванню стабільного трудового колективу[4].

Основними споживачами «Roshen» є мешканці України і прилягаючих областях[6].

Асортимент підприємства нараховує вже більше 340 видів цукерок, карамелі, шоколаду, печива, мармеладу, вафель, тортів при загальному обсязі виробництва 450 тисяч тонн на рік. Корпорація працює з 40 дистриб'юторами в Україну і 100 - у країнах СНД. Продукція експортується в Росію, Казахстан, Узбекистан, Молдову, Естонію, Латвію, Литву, США, Канаду, Німеччину й Ізраїль [6].

«Рошен» зараз випускає різноманітні види кондитерської продукції: цукерки, карамель, вафлі, драже та борошняні вироби. Відсоток кожного з них становить:

- карамель 68,4%;
- драже 2,5 %;
- цукерки неглазуровані 2,8%;
- цукерки глазуровані 13,8%;
- борошняні вироби 12,4% та інші [22].

Карамель займає найбільшу частку у виробництві, тому що має низьку ціну і відносно довгий термін зберігання.

Підсумовуючи все вищесказане, можна стверджувати, що підприємство має позитивний імідж, а також займає досить сильну позицію на вітчизняному ринку[17].

Для того, щоб виробниче підприємство успішно функціонувало, необхідно провести глибокий аналіз його комерційної діяльності. Це дозволить зробити підприємство стійко прибутковим і конкурентоспроможним, забезпечити його розвиток, передбачувати майбутнє[13].

Проводячи систематичний і глибокий аналіз комерційної діяльності, можна:

- швидко, якісно і професійно оцінювати результативність комерційної роботи як підприємства загалом, так і його структурних підрозділів;
- точно і своєчасно знаходити і враховувати чинники, що впливають на прибуток, який отримується по конкретних видах товарів і послугах, що надаються;
- визначати витрати на торгову діяльність (витрати обігу) і тенденції їх зміни, що необхідно для визначення ціни продажу і розрахунку рентабельності;
- знаходити оптимальні шляхи вирішення комерційних проблем торгового підприємства і отримання достатнього прибутку в найближчій і віддаленій перспективі[8].

Як було відмічено вище, найважливішим показником ефективності роботи торгового (комерційного) підприємства є прибуток, в якому відбиваються результати всієї торгової діяльності підприємства - обсяг реалізованої продукції, її склад і асортиментна структура, продуктивність праці, рівень витрат, наявність непродуктивних витрат і втрат і т.д.

По звіту сукупного доходу підприємства за останні три роки ми зможемо оцінити динаміку розвитку комерційної діяльності підприємства (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2. - Звіт про сукупний дохід підприємства за 2017 - 2019 рр.

Показники	2017	2018	2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	12 400 000	14 700 000	16 600 000
Чистий фінансовий результат: прибуток	2 300 000	2 400 000	2 500 000

Джерело: розроблено автором на основі даних [10]

Отже, відповідно до звітів Кондитерської фабрики "Рошен", її дохід з 2017 року до 2019 року збільшилась на 4 200 000 тис. - до 16 600 000 тис. грн, а чистий прибуток – на 200 тис. - до 2 500 000 тис. грн.

Від розміру отриманого прибутку залежать поповнення фондів, матеріальне заохочення працівників, сплата податків та ін. Наявність прибутку на підприємстві «Рошен» свідчить про те, що витрати торгових підприємств повністю покриваються прибутками від реалізації товарів і надання послуг. Прибуток торгового підприємства вираховується як різниця між всіма її прибутками і витратами [3].

Таблиця 2.3 – Особливості продукції ДП «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Назва товару	Переваги	Фактори, які її забезпечують	Недоліки товару	Заходи по їх подоланню
Шоколад	1. Висока якість 2. Доступна ціна 3. Високоякісна сировина 4. Вигідне конкурентне становище підприємства	1.Ріст обсягів виробництва 2.Можливе зниження цін 3. Новітня технологія виготовлення 4.Удосконалена система якості 5. Кваліфікований персонал	1. Недостатня асортиментна гнучкість 2. Робота з вузьким сегментом ринку	1.Проведення рекламних кампаній і акцій 2. Боротьба з конкурентами

Джерело: документація Кондитерська корпорація «Рошен».

Компанія відслідковує структуру своїх клієнтів та структуру за її змінами. Всі дані підприємство черпає з різних джерел, опис яких наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Джерела інформації ДП «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Основні споживачі	Назва джерела інформації	Відомості, які можна отримати
Всі вкові групи населення міське населення	Професійні журнали Виробничі асоціації Торгові палати Internet Офіційний сайт корпорації	Асортимент продукції Адреси дистриб'юторів Адреса і інформація про конкурентів Маркетинговий аналіз ринку Новинки продукції, та її ціна

Джерело: документація Кондитерська корпорація «Рошен».

Для оцінки ефективності діяльності підприємства виконаємо SWOT-аналіз. Це допоможе охарактеризувати ступінь впливу сильних і слабких сторін діяльності підприємства на перспективи використання існуючих можливостей і протидії загрози (табл. 2.5, 2.6).

Таблиця 2.5 – SWOT аналіз

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Значна частка капіталу, вільного для інвестування, просування бренду. 2. Широка відомість марки. 3. Наявність розвинутої дистриб'юторської мережі. 4. Наявність постійного постачальника сировини. 5. Висока якість продукції. 6. Значні виробничі потужності. 7. Потужний власний логістичний центр. 	<ol style="list-style-type: none"> 8. Залежність від постачальників. 9. Високі оперативні витрати. 10. Слабка диверсифікація продукції. 11. Не вся продукція підприємства, що вперше запускається у виробництво знаходить широкий попит у населення.

Продовження табл. 2.5.

<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Вихід на новий ринок 2. Попит на нову продукцію 3. Попит в інших регіонах 4. Збільшення експорту 5. Розвиток економіки країни у довготерміновій перспективі 6. Зростання доходів населення; 7. Розширення виробництва для задоволення потреб споживачів у довготерміновій перспективі 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Втрата частки ринку за рахунок появи конкурентів 2. Втрата товарів при транспортуванні 3. Наявність підробок 4. Зниження купівельної спроможності населення 5. Інфляція 6. Зміни в потребах і смаках споживачів 7. Уповільнений темп зростання ринку

Джерело: складено автором

Таким чином, проаналізувавши системи менеджменту, маркетингу та логістики, що діють на підприємстві, можна зробити однозначний висновок про те, що вони високоефективні, організовані, досягають позитивних фінансових показників на базі кластеризації всіх виробничих процесів[24].

Таблиця 2.6 - SWOT аналіз

	<i>Сильні сторони, S</i>	<i>Слабкі сторони, W</i>
<i>Можливості, O</i>	<p>Можливість розширення виробництва. Обслуговування додаткових груп споживачів. Проникнення на нові сегменти як закордонного так і вітчизняного ринку.</p>	<p>Можливість розробки ресурсозберігаючої стратегії. Розширення ринку збуту своєї продукції за умов належного фінансування виробництва.</p>
<i>Загрози, T</i>	<p>«ROSHEN» виробляє продукцію, яка відповідає стандартам якості.</p>	<p>Компанія має спрогнозувати зміну смаків споживачів.</p>

Джерело: складено автором

Після аналізу ситуації на ринку, яка склалася на сьогодні, а також аналізу сильних та слабких сторін, можливостей та загроз можна сформулювати основні цілі діяльності компанії на найближчий рік.

Основною метою компанії «ROSHEN» є перетворення продукції підприємства в продукцію масового споживання для максимізації прибутку та збільшення обсягів реалізації. Для досягнення поставленої цілі необхідно вирішити ряд задач [12].

Результати оцінювання ефективності використання основних та оборотних засобів підприємства наведені в табл. 2.7

Таблиця 2.7 – Показники використання основних та оборотних фондів ДП «Кондитерська корпорація «Рошен» за 2015-2019 роки

Показники	2015	2016	2017	2018	2019	Відхилення 2019 р. до 2016 р.	
						Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
Коефіцієнт оновлення (прибуття) основних засобів	0,06	0,02	0,01	0,03	0,02	-0,01	-33,33
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,003	0,008	0,062	0,032	0,030	0,00	-6,25
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,27	0,32	0,34	0,36	0,33	-0,03	-8,33
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,73	0,68	0,66	0,64	0,67	0,03	4,69
Фондовіддача	0,52	0,39	0,38	0,39	0,37	-0,02	-5,13
Фондомісткість	1,91	2,56	2,62	2,54	2,67	0,13	5,12
Фондоозброєність	423,8 9	528,7 4	721,8 7	774,8 9	815,8 7	40,98	5,29
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	5,38	4,21	2,76	2,52	2,96	0,44	17,46
Період оборотності оборотних активів, днів	67	86	130	143	122	-21,00	-14,69
Коефіцієнт завантаження оборотних коштів	0,19	0,24	0,36	0,40	0,34	-0,06	-15,00

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Щодо ефективності використання оборотних фондів, можна виділити наступне: на протязі 2016-2018 показник оборотності оборотних активів мав досить негативну динаміку, що може свідчити про уповільнення обороту оборотних засобів. На сьогоднішній день за звітний період (2019 рік) оборотні активи здійснили 2,96 обороти, отже, можна зробити висновок, що оборотність порівняно з попередніми роком зросла. Підтвердженням цьому служить

зменшення періоду оборотності активів. На підприємстві все ще має місце низька мобільність коштів та нестабільність його фінансового стану.

В 2019 році величина оборотних коштів на 1 грн. реалізованої продукції досягла величини 0,34 к., що на 15% менше, ніж в 2016. Таким чином, робимо висновок, що динаміка коефіцієнту завантаженості свідчить про покращення ефективності використання оборотних коштів[15].

Щодо основних фондів, результати табл. 2.7 говорять про те, що підприємство не приділяє належної уваги питанням оновлення своїх основних фондів, про це свідчить критично низькі значення коефіцієнтів прибуття. Це пояснюється достатнім рівнем придатності основних засобів при невисокому зносі та вибутті.

Про задовільний стан використання основних засобів говорять величини фондівіддачі та фондомісткості. Після 2016 року, з незначним покращенням у 2018 р., прослідковується спадна тенденція фондівіддачі виробництва, фондомісткість зростає кожен рік. Позитивним фактором також є те, що наразі на підприємстві високий рівень фондоозброєності робітників.

Для оцінки економічного стану ДП «Кондитерська корпорація «Рошен» здійснено оцінку ефективності використання оборотних та основних фондів підприємства; охарактеризовано всі показники використання витрат на оплату праці, трудових ресурсів; проаналізовано виробництво, структура реалізованої продукції; собівартість; здійснено аналіз загального фінансового стану підприємства[23].

Розрахуємо показники ліквідності, ділової активності і платоспроможності. Отримані дані подано в табл. 2.8

Цей показник дасть нам характеристику тієї частини короткотермінових фінансових зобов'язань підприємства, яка може бути сплачена за рахунок першокласних ліквідних активів. Теоретичне оптимальне значення цього показника повинно становити приблизно 0,2-0,25. Згідно з цим, можна сказати що показники на підприємстві ДП «Кондитерська корпорація «Рошен» зараз в нормі.

Таблиця 2.8 – Показники ліквідності ДП «Кондитерська корпорація «Рошен»

Показники	2015	2016	2017	2018	2019	Відносне відхилення 2019 р. до 2016 р., %	Нормативне значення
Коефіцієнт покриття	0,22	0,37	0,78	0,95	1,78	87,46	1,5-2,5, але не менше 1
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,00008	0,0002	0,002	0,002	0,129	12829,08	Більше 0,2-0,3
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,19	0,33	0,71	0,85	1,64	91,35	Більше 0,6

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Склад, структура та баланс основних засобів (за залишковою вартістю) підприємства представлено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Інформація про основні засоби ДП «Кондитерська корпорація «Рошен» на 2019 р.

Найменування основних засобів	Власні основні засоби (тис. грн.)		Орендовані основні засоби (тис. грн.)		Основні засоби, всього (тис. грн.)	
	на початок періоду	на кінець періоду	на початок періоду	на кінець періоду	на початок періоду	на кінець періоду
1. Виробничого призначення:	575549	700513	0	24232	575549	724745
будівлі та споруди	218295	338438	0	988	218295	339426
машини та обладнання	211578	212707	0	1251	211578	213958
транспортні засоби	759	3417	0	0	759	3417
земельні ділянки	136560	136560	0	0	136560	136560
інші	8357	9391	0	21993	8357	31384
2. Невиробничого призначення:	817	781	0	0	817	781
будівлі та споруди	694	668	0	0	694	668
машини та обладнання	3	3	0	0	3	3
транспортні засоби	0	0	0	0	0	0
земельні ділянки	0	0	0	0	0	0
інвестиційна нерухомість	0	0	0	0	0	0
інші	120	110	0	0	120	110
Усього	576366	701294	0	24237	576366	725526

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Відповідно засоби непродуктивного врегулювання подарували близько 1 %.

Підсумовуючи таблицю 2.8, можна сказати що в загальній структурі основних засобів підприємства «Рошен» переважають фонди виробничого призначення, вони складають майже 99 % з усіх основних фондів. А засоби невиробничого призначення складають приблизно 1 %. Основна частка – власні основні засоби. Знос основних засобів складає 32.86%.

Зробивши аналіз річної фінансової звітності за 2019 рік можна зробити висновок, що структура оборотних засобів підприємства виглядає таким чином: найвагомішу частку складає дебіторська заборгованість за всю продукцію, роботи, товари і послуги – 56%, а інша поточна дебіторська заборгованість – 25%. Запаси складають 9% всіх оборотних фондів. Гроші та безпосередньо їх еквіваленти складають 7%.

2.2 Аналіз результатів комерційної діяльності підприємства

Основа успішного аналізу показників комерційної діяльності підприємства спрямована на досягнення більшого прибутку від реалізації продукції у майбутньому. Комерційна діяльність як категорія ринкової економіки охоплює процеси, що забезпечують систему товарно-грошового обміну на різних його етапах [8].

ДП «Кондитерська корпорація «Рошен» є комерційним підприємством, діяльність якого полягає як у видобутку (вилученні), виробництві та подальшому продажу з метою отримання в кінцевому підсумку доходу (прибутку).

Комерційна діяльність на підприємстві «Рошен» є однією з найважливіших галузей діяльності. Вона полягає у виконанні ряду торгово-організаційних операцій, спрямованих на процес купівлі-продажу товарів із метою отримання прибутку[3].

Для формування і розвитку комерційної діяльності на виробничому підприємстві необхідні відповідні умови та конкретизація чинників, що впливають на неї. Від глибини вивчення висхідних факторів і об'єктивності

отриманих аналітичних матеріалів залежать результати комерційної діяльності, визначення стратегії й тактики виконання комерційних завдань[6].

Для ефективної реалізації всіх завдань комерційної діяльності на підприємстві «Рошен» в умовах ринкової економіки необхідно передбачити постійний розвиток підприємництва на базі ринкових відносин, інтегрований підхід, що охоплює різні рівні комерційної діяльності, максимальне використання комерційних підходів у взаєминах між суб'єктами ринку, використання сучасних технічних засобів для інформаційного забезпечення комерційних рішень[12].

Проаналізуємо структуру витрат в собівартості та подамо результати в табл. 2.10

Таблиця 2.10 – Динаміка структури собівартості продукції ДП «Кондитерська корпорація «Рошен» за 2015-2019 рр.

Склад витрат, % від загальної собівартості	2015	2016	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6
Матеріальні витрати	28	29	29	33	34
Витрати на оплату праці	38	35	44	44	44
Відрахування на соціальні заходи	14	18	10	9	9
Амортизація	20	18	17	14	13

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Отже, в структурі собівартості основну частину видатків складають оплата праці та матеріальні витрати.

У торгівлі розрізняють прибуток від реалізації товарів (операційний прибуток) і чистий, або балансовий, прибуток.

Операційний прибуток - це різниця між торговими надбавками (націнками) і витратами обігу. Роздивимося його більш детально у табл 2.11

Цей показник показує наскільки успішно підприємство ДП «Кондитерська корпорація «Рошен» працює як бізнес, коли робить свою звичайну діяльність. Наприклад, наскільки успішно кондитерська корпорація виробляє, а потім продає свої кондитерські вироби.

До операційних витрат належать адміністративні витрати, витрати на збут продукції та інші операційні витрати.

Таблиця 2.11 - Показники операційної діяльності на підприємстві ДП «Кондитерська корпорація «Рошен»

Показники	2015	2016	2017	2018	2019
Інші операційні доходи	1 300 000	530 000	360 000	360 000	530 000
Інші операційні витрати	1 300 000	510 000	270 000	270 000	620 000
Фінансовий результат від операційної діяльності	2 500 000	2 200 000	2 800 000	2 800 000	3 100 000

Джерело: складено автором на основі розрахунків

На протязі 5 років операційний прибуток підприємства збільшувався та виріс з 2 500 000 тис. грн до 3 100 000 тис. грн, що гарним показником динаміки розвитку операційної діяльності. Також за даними таблиці ми можемо побачити, що інші операційні доходи в 2015 р були вище ніж у 2019 р.

Балансовий прибуток розраховується з урахуванням так званих інших планованих і непланованих прибутків і витрат. До планованих витрат відносять податки, що сплачуються до бюджету; до непланованих витрат - штрафи, пені і неустойки, сплачені за порушення договірних зобов'язань, збитки від списання безнадійних боргів та інші втрати, які зменшують операційний прибуток. До непланованих прибутків відносять штрафи, пені і неустойки, отримані від різних організацій, надлишки товарно-матеріальних цінностей, виявлені при інвентаризації, списання кредиторської заборгованості по закінченні термінів позовної давності та ін [8].

Для характеристики економічної ефективності торгового підприємства, а також з метою проведення порівняльного аналізу необхідно знати не тільки абсолютну величину прибутку, але й його рівень. Рівень прибутку характеризує рентабельність торгових організацій - один з показників ефективності їх діяльності. Найбільш поширений показник рентабельності торгівлі - відношення суми прибутку до товарообороту. Однак, він не є єдиним показником рентабельності торгової або комерційної діяльності, бо показує лише частку чистого прибутку торгівлі за сумою товарообороту[21]. У даному показнику не

знаходить відображення міра ефективності всіх авансованих витрат (одноразових і поточних), пов'язаних з комерційною діяльністю. Так, при одній і тій же сумі прибутку і товарообороту у різних комерційних організацій можуть бути різні вкладення в основні і оборотні кошти. У зв'язку з цим особливе значення для оцінки ефективності комерційної роботи має зіставлення прибутку з проведеними витратами (витратами обігу).

$$\text{П/Р} * 100\% ,$$

де П - прибуток торгового підприємства за певний період (в сумі);

Р - витрати торгового підприємства (в сумі) [25].

Цей показник дозволяє судити про ефективність комерційної діяльності, оскільки показує частку прибутку на кожну гривню витрат по веденню комерції.

Проаналізуємо динаміку базових показників рентабельності в табл. 2.12

Таблиця 2.12 – Показники рентабельності ДП «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Величина, %	2015	2016	2017	2018	2019	Відхилення 2015 р. до 2019 р.
Рентабельність діяльності	0,77	11,83	4,40	1,69	1,07	0,3
Рентабельність активів	21,5	16,3	18,5	16,9	15,1	-6,4
Рентабельність продукції	0,83	13,59	5,11	1,92	1,21	0,38

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Рентабельність діяльності підприємства має дуже низьке значення, тобто суб'єкт господарювання має низьку доходність на одиницю продажу продукції. Це свідчить про неефективність його діяльності, що може надалі призвести до серйозних проблем на підприємстві

Аналіз рентабельності активів показує, що ДП «Київська кондитерська фабрика «Рошен» ефективно використовує свої активи. З огляду на результати розрахунків, найменше прибутку від вкладеного капіталу підприємство отримувало в 2019 році. Фактором зменшення показника на 6,4 було скорочення отриманого фінансового результату.

Загальний висновок: рівень ризику низький, прибуток високий, запас міцності достатній, але є над чим працювати.

Зростання продажів і прибутків можна зобразити на графіку, щоб наглядно подивитися динаміку роста продаж і прибутків на підприємстві ДП «Кондитерська корпорація «Рошен»



Рисунок 2.2 – Графік зростання продажів та прибутків на підприємстві ДП «Кондитерська корпорація «Рошен»

Джерело: складено автором

За даними графіка ми можемо побачити, що у 2016 і 2017 році зростання продажів було занадто помірним, що є характерним для неефективної комерційної діяльності. У 2018 році ситуація стабілізувалась, але в 2019 році цей показник знову знизився, що не є гарною тенденцією.

Щодо зростання прибутків ми бачимо, що у 2016 і 2019 році був від'ємний показник, що свідчить про неефективну комерційну діяльність на підприємстві. Зростання прибутку є занадто помірне.

Підприємство незалежно від своїх масштабів і профілю діяльності повинно займатися внутрішнім плануванням. Планування має на увазі визначення цілей підприємства на певну перспективу, знаходження і аналіз способів їх реалізації і ресурсного забезпечення.

У сфері товарного обігу важливу роль відведено оптовій торгівлі, яка, унаслідок особливого положення у системі товароруку, сприяє розвитку як підприємств сфери виробництва, так і роздрібною торгівлі. Виконуючи функції

організатора руху товарів каналами розподілу та маючи можливості накопичення і переміщення значного обсягу товарів й сировини, оптова торгівля забезпечує збалансованість і розвиток внутрішнього ринку, набуває здатності активно впливати на регіональні та галузеві ринки, а також виступає чинником структурних змін у економіці країни[35]. Значущість оптової торгівлі як каталізатора товароруху в розподільчій системі, ланки, що зв'язує виробництво та споживання, зумовлює актуальність досліджень особливостей функціонування підприємств оптової торгівлі як в економіці загалом, так і за окремими регіонами[34].

У попередньому розділі було досліджено показники динаміки продажів і доходу. Проведений аналіз свідчить про значні коливання оптового товарообороту за періодами часу. За підсумками 2019 р. рівень зростання прибутків становив -1,9%, що набагато гірше ніж у 2015– 2019 рр. Порівняно з 2015 р. зростання продажів збільшилось до 12,3%, порівняно з 2016 – на 4,5%.

За даними протягом аналізованого періоду найбільша частка товарообороту підприємства припадала на Київську кондитерську фабрику. Для об'єктивної оцінки щодо змін оптового товарообороту враховано показники його динаміки у порівняних цінах[36]. Аналіз свідчить про різні тенденції у динаміці товарообороту, розрахованого у фактичних та порівняних цінах, а саме його зростання у фактичних і зменшення у порівняних цінах. Аналіз динаміки товарообороту за сегментами внутрішньої торгівлі показав, що економічна політика підприємств торгівлі носила здебільшого інерційний характер[34].

Як показали дослідження, провідне місце у структурі товарообороту займає карамель, тому що має низьку ціну і відносно довгий термін зберігання[35].

За результатами розрахунків визначено, що середній розмір запасів товарів на підприємстві за 2015–2019 рр. збільшився у 1,8 рази.

Цільовою настановою функціонування виробничого підприємства та метою комерційної діяльності господарюючого суб'єкта є отримання прибутку. Тому в подальшому увагу акцентовано на цьому показнику.

Окрім прибутку, для формалізації результату діяльності підприємства використовують також термін фінансових результатів. Оскільки у роботі застосовані обидва терміни, визначимося з їх сутнісним наповненням. Прибуток і фінансові результати є різні за змістом. Щодо фінансових результатів, то вони мають формалізований характер та залежать від правил щодо їх визначення, адже «являють собою комплекс (систему) взаємозалежних стандартизованих показників, що формуються поетапно як різниця між доходами та відповідними їм витратами за видами діяльності» [30].

2.3 Діагностика проблем організації комерційної діяльності підприємства

У сфері товарного обігу важливу роль відведено оптовій торгівлі, яка, унаслідок особливого положення у системі товароруху, сприяє розвитку як підприємств сфери виробництва, так і роздрібною торгівлі. Виконуючи функції організатора руху товарів каналами розподілу та маючи можливості накопичення і переміщення значного обсягу товарів й сировини, оптова торгівля забезпечує збалансованість і розвиток внутрішнього ринку, набуває здатності активно впливати на регіональні та галузеві ринки, а також виступає чинником структурних змін у економіці країни[35]. Значущість оптової торгівлі як каталізатора товароруху в розподільчій системі, ланки, що зв'язує виробництво та споживання, зумовлює актуальність досліджень особливостей функціонування підприємств оптової торгівлі як в економіці загалом, так і за окремими регіонами[34].

У попередньому розділі було досліджено показники динаміки продажів і доходу. Проведений аналіз свідчить про значні коливання оптового

товарообороту за періодами часу. За підсумками 2019 р. рівень зростання прибутків становив -1,9%, що набагато гірше ніж у 2015– 2019 рр. Порівняно з 2015 р. зростання продажів збільшилось до 12,3%, порівняно з 2016 – на 4,5%.

За даними протягом аналізованого періоду найбільша частка товарообороту підприємства припадала на Київську кондитерську фабрику. Для об'єктивної оцінки щодо змін оптового товарообороту враховано показники його динаміки у порівняних цінах[36]. Аналіз свідчить про різні тенденції у динаміці товарообороту, розрахованого у фактичних та порівняних цінах, а саме його зростання у фактичних і зменшення у порівняних цінах. Аналіз динаміки товарообороту за сегментами внутрішньої торгівлі показав, що економічна політика підприємств торгівлі носила здебільшого інерційний характер[34].

«Рошен» зараз випускає різноманітні види кондитерської продукції: цукерки, карамель, вафлі, драже та борошняні вироби. Відсоток кожного з них становить:

1. Карамель 68,4%;
2. Драже 2,5 %;
3. Цукерки неглазуровані 2,8%;
4. Цукерки глазуровані 13,8%;
5. Борошняні вироби 12,4% та інші.

Як показали дослідження, провідне місце у структурі товарообороту займає карамель, тому що має низьку ціну і відносно довгий термін зберігання[35].

За результатами розрахунків визначено, що середній розмір запасів товарів на підприємстві за 2015–2019 рр. збільшився у 1,8 рази.

Цільовою настановою функціонування виробничого підприємства та метою комерційної діяльності господарюючого суб'єкта є отримання прибутку. Тому в подальшому увагу акцентовано на цьому показнику.

Окрім прибутку, для формалізації результату діяльності підприємства використовують також термін фінансових результатів. Оскільки у роботі

застосовані обидва терміни, визначимося з їх сутнісним наповненням. Прибуток і фінансові результати є різні за змістом. Щодо фінансових результатів, то вони мають формалізований характер та залежать від правил щодо їх визначення, адже «являють собою комплекс (систему) взаємозалежних стандартизованих показників, що формуються поетапно як різниця між доходами та відповідними їм витратами за видами діяльності» [30].

Під час дослідження результатів діяльності підприємства ROSHEN ми враховували діючий порядок формування фінансових результатів та відображенн. Відобразимо динаміку обсягів виробництва, чистого доходу, собівартості та валового прибутку за 2016-2019 рр. на рис. 2.2.

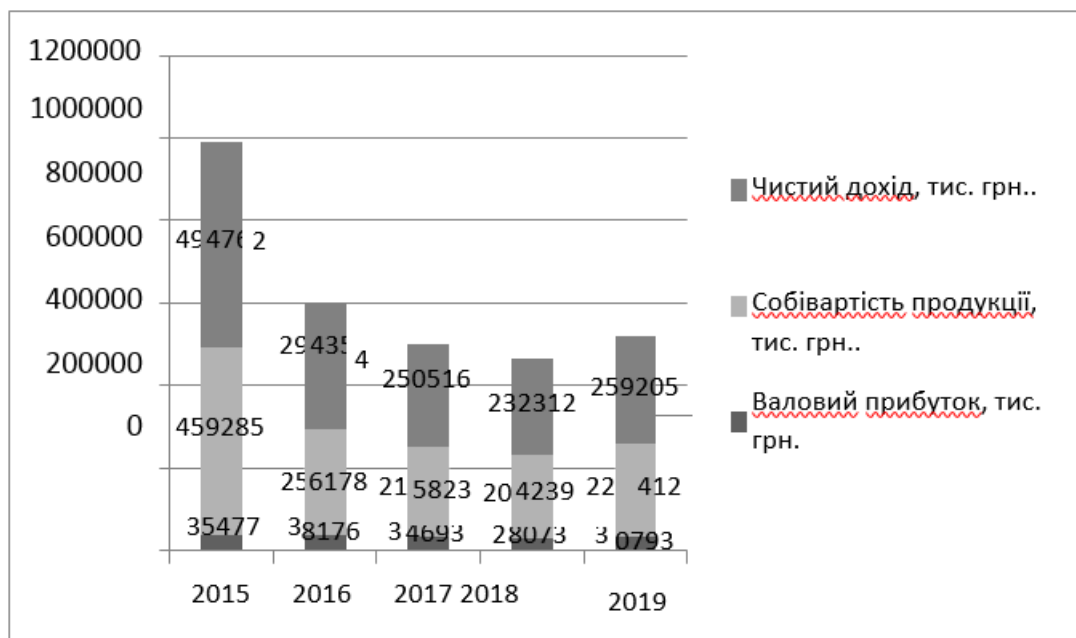


Рисунок 2.2 – Динаміка обсягів виробництва, чистого доходу, собівартості та валового прибутку ДП «Кондитерська корпорація «Рошен» за 2015-2019 рр.

Джерело: побудовано автором на основі розрахунків їх у фінансовій звітності.

Динаміка показників виробництва та реалізації продукції ДП «Кондитерська корпорація «Рошен» за 2015-2019 роки представлені в табл. 2.5.

Завдяки цим показникам можна оцінити обсяг виробництва продукції з 2015 по 2019 рік та зробити певні висновки.

Таблиця 2.5 – Динаміка показників виробництва та реалізації продукції ДП «Кондитерська корпорація «Рошен» за 2015-2019 роки

Показник	2015	2016	2017	2018	2019	Відхилення 2017 р. до 2016р.	
						Абсолютне тис. грн.	Відносно, %
Обсяги виробництва продукції, тис. грн.	385681,4	286023,3	249851,9	231941,0	238899,2	6958,23	3
Чистий дохід, тис. грн.	494762	294354	250516	232312	259205	26893	12
Собівартість продукції, тис.	459285	256178	215823	204239	228412	24173	12
Валовий прибуток, тис. грн.	35477	38176	34693	28073	30793	2720	10
Чистий прибуток	3796	34816	11021	3919	2768	-1151	-29
Витрати на 1 грн. обсягу виробленої продукції, грн.	1,19	0,90	0,86	0,88	0,96	2720	10

Джерело: складено автором.

Дивлячись на табл. 2.5, можна сказати, що обсяг виробництва продукції протягом 2015-2019 років щорічно скорочувався. Однак у 2019 р. обсяг виробництва збільшився на 3%. Така сама тенденція характерна також для величини чистого доходу підприємства «Roshen». Станом на 31 грудня 2019 року чистий дохід від реалізації продукції склав 259205 тис. грн., що є на 12% більше, ніж у попереднього року. А валовий прибуток підприємства в 2015 році склав 35477 тис. грн., в 2016 величина вже збільшилась на 8%, та починаючи з

2017 року показник почав зменшуватися на 9%, в 2018 – 19%). Однак в 2019 році він зріс на 10%. За підсумками 2016 року чистий прибуток зріс в 9 разів по відношенню до 2015 р. Починаючи з 2017 р. відбувається кожен рік спад (в 2017 р. – на 68%, в 2018 р. - 64%, в 2019 р. - на 29%). Такий стан може бути пов'язаний зі зміною в реалізації продукції та обсягах виробництва, витрат та адміністрування, величині собівартості, збут та інших операційних.

Загалом можна сказати, що для підприємства таких масштабів дана величина абсолютного показника прибутковості свідчить про недостатню результативність та ефективність його діяльності.

Аналізуючи дані табл. 2.3.1. зробимо висновки щодо собівартості продукції. Даний показник на протязі 2015-2017 років зменшувався, що було чинником на шляху до оптимізації виробничого процесу. Однак, починаючи з 2018 року, має місце підвищення витрат на 1 грн. обсягу виробленої продукції, що свідчить про необхідність перегляду підприємством витратної політики.

Відзначимо, що хоча позитивний фінансовий результат (прибуток) визнається метою короткострокового періоду, саме він є підґрунтям розвитку підприємства в довгостроковій перспективі, передумовою зростання ринкової вартості та підвищення цінності господарюючого суб'єкта для власника та зовнішнього інвестора. З огляду на зазначене в роботі досліджено стан і динаміку фінансових результатів на підприємстві [3].

Підсумовуючи можна сказати, що у 2016 і 2017 році зростання продажів було занадто помірним, що є характерним для неефективної комерційної діяльності. У 2018 році ситуація стабілізувалась, але в 2019 році це показник знову знизився, що не є гарною тенденцією.

Щодо зростання прибутків ми побачили що у 2016 і 2019 році був відємний показник, що свідчить про неефективну комерційну діяльність на підприємстві. Зростання прибутку є занадто помірне.

Підприємство незалежно від своїх масштабів і профілю діяльності повинно займатися внутрішнім плануванням. Планування має на увазі визначення цілей

підприємства на певну перспективу, знаходження і аналіз способів їх реалізації і ресурсного забезпечення.

Щодо рентабельності, то згідно з показниками попереднього розділу, вона має дуже низьке значення, тобто суб'єкт господарювання має низьку доходність на одиницю продажу продукції. Це свідчить про неефективність його діяльності. Аналіз рентабельності активів показує, що ДП «Київська кондитерська фабрика «Рошен» ефективно використовує свої активи. З огляду на результати розрахунків, найменше прибутку від вкладеного капіталу підприємство отримувало в 2019 році. Фактором зменшення показника було скорочення отриманого фінансового результату. Загальний висновок: рівень ризику низький, прибуток високий, запас міцності достатній, але є над чим працювати.

Зростання продажів і прибутків можна зобразити на графіку, щоб наглядно подивитися динаміку роста продаж і прибутків на підприємстві ДП «Кондитерська корпорація «Рошен»

За результатами проведеного дослідження зроблено висновок, що за період 2015–2019 рр. фінансові результати підприємства погіршилися, хоча протягом 2015–2017 рр. підприємство отримало позитивний фінансовий результат. Водночас за роками відзначено зменшення його величини, тому на підприємстві потребуються певні зміни для покращання фінансових результатів і підвищення прибутку. Негативні показники можуть бути обумовлені зміною смаків у споживачів.

В наш час все більше людей переходить на здорову їжу без цукру. Люди відмовляються від солодоців, які погіршують їх фігуру і здоров'я. Підприємству треба ввести нові заходи, які збільшать їх круг споживачів і прибуток.

Висновки до розділу 2

Проаналізувавши кондитерську корпорацію «Рошен» можна зробити висновок, що станом на сьогоднішній день підприємство є доволі неоднозначним.

Проаналізувавши структуру товарообороту ми дізнались, що провідне місце у структурі товарообороту займає карамель, тому що має низьку ціну і відносно довгий термін зберігання. Також підприємство скорегувало політику ефективності розпорядження фінансовими ресурсами впродовж 2019 року. Коефіцієнти ліквідності зростають з кожним роком, що свідчить про наявність вільних коштів, а отже, підприємство має високу мобільність управління і зможе швидко зреагувати в кризових ситуаціях.

Аналіз джерел та напрямків фінансування підприємства показав, що ефективність використання фінансових ресурсів зростає. Щодо аналізу показників ділової активності, то за 2017 рік підприємство збільшило ефективність управління запасами та скорегувало політику управління дебіторською заборгованістю, а також з кожним роком компанія більш відповідальна до погашень своїх зобов'язань перед постачальниками.

Проте, провівши аналіз обсягу виробництва і чистого прибутку, можна стверджувати, що у 2019 році порівняно з попереднім показник значно гірший. За підсумками 2016 року чистий прибуток зріс в 9 разів по відношенню до 2015 р. Починаючи з 2017 р. відбувається кожен рік спад (в 2017 р. – на 68%, в 2018 р. - 64%, в 2019 р. - на 29%). Такий стан може бути пов'язаний зі зміною в реалізації продукції та обсягах виробництва, витрат та адміністрування, величині собівартості, збут та інших операційних.

Загалом можна сказати, що для підприємства таких масштабів дана величина абсолютного показника прибутковості свідчить про недостатню результативність та ефективність його діяльності.

Також підприємство не може сформувати власний оборотний капітал, бо не має достатньої кількості ресурсів для довгострокового фінансування, тому

залежність від зовнішніх інвесторів посилюється. Разом з тим, посилюється ризик вкладення капіталу в компанію зі сторони зовнішніх кредиторів.

Також проведене дослідження показало, що організація комерційної діяльності підприємства не на високому, а на належному рівні, тому доцільно розробити проект по її вдосконаленню. З огляду на вищесказане, можемо стверджувати, що компанія володіє достатньою кількістю власних коштів, щоб запровадити необхідні заходи.

3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДП «КОНДИТЕРСЬКА КОРПОРАЦІЯ «РОШЕН»

3.1 Розроблення рекомендацій з удосконалення комерційної діяльності

В умовах ринкової економіки для забезпечення ефективної організації комерційної діяльності однією з основних умов успішного функціонування і розвитку є створення та виведення нових товарів, орієнтованих на задоволення актуальних потреб споживачів.

Виведення нового товару допомагає підприємстві стабілізувати збут та витрати протягом року, дозволяють мати більший прибуток і підвищують ефективність маркетингових програм, зменшують залежність від ринку однієї країни. За рахунок виведення нових товарів, які потребують споживачі досягається максимальна ефективність системи реалізації, з'являється можливість раціонального використання відходів діючого виробництва. Розробка, виробництво й виведення на ринок нових товарів – процес тривалий, дорогий, але є необхідним в сучасних ринкових умовах. Це все здатне покращити ефективну комерційну діяльність підприємства.

ДП «Кондитерська Корпорація «Рошен» повинне здійснювати виробництво нового виду продукції – солодощів для споживачів, які піклуються про своє здоров'я, займаються спортом. Трендом останніх років є відмова споживачів від шкідливих продуктів харчування та напоїв, зниження споживання цукру. Тому особливим попитом користуються солодощі з мінімальним вмістом цукру та високою поживністю.

Далі треба розглянути рекомендації щодо комерційної політики підприємства ДП «Кондитерська корпорація «Рошен»:

1.Цілі і застосування Політики

1.1.Розуміючи соціальну значимість продукції без використання цукру для забезпечення благополуччя населення України, Компанія затверджує цю Комерційну політику (далі - «Політика»), що застосовується до її діяльності в

Україні. Політика має на меті забезпечити дотримання принципів Рошен при дистрибуції кондитерської продукції на території України.

1.2. Політика є обов'язковою для застосування Компанією у відносинах з Покупцями.

1.3. Політика є єдиною для всіх потенційних Покупців, які бажають придбати продукцію, а також для існуючих Покупців, з якими Компанія бажає продовжити ведення бізнесу.

1.4. Всі Покупці мають рівний доступ до Політики, зі змінами та доповненнями до неї.

2. Загальні умови відбору покупців

2.1.3 метою дотримання стандартів ведення бізнесу в Україні Компанія вибирає покупців, проводячи ретельний відбір. Вона співпрацює тільки з тими покупцями, які здатні забезпечити своєчасну, якісну та безперебійну поставку або іншим чином відповідають іншим принципам Рошен, в тому числі щодо добросовісної торгівлі.

2.2. Процедура відбору Покупців застосовується як щодо потенційних, так і щодо існуючих покупців компанії, і повинна здійснюватися згідно з правилами, встановленими цією Політикою

2.3. За результатами процедури відбору компанія приймає рішення про укладення / продовження дії стандартного договору поставки чи ні.

3. Критерії відбору покупців

3.1. Компанія використовує такі критерії відбору Покупців: юридична, комерційна, фінансова, репутаційна і антикорупційна прийнятність.

Ще одним обов'язковим критерієм є наявність належної системи якості.

4. Комерційна прийнятність

4.1. Наявність у Покупця необхідних складських приміщень, обладнання та транспортних засобів, оснащених відповідно до вимог законодавства, яке регулює торгівлю (дистрибуцію), зберігання та перевезення кондитерської продукції;

4.2. Відсутність критичних порушень Покупцем ліцензійних умов, встановлених уповноваженими органами;

4.3. Покупець згоден укласти Договір поставки на умовах, спільних для всіх Покупців, і його зауваження до певних умов стандартного договору, якщо вони будуть прийняті, не призведуть до порушення Компанією своїх політик і/або відповідного законодавства.

5. Фінансова прийнятність

5.1. Покупець своєчасно та в повному обсязі подає податкові декларації та іншу звітність відповідно до вимог фінансового та податкового законодавства України;

5.2. Відсутність заборгованості за нарахованими податками і зборами, іншими обов'язковими платежами до бюджетів будь-якого рівня або державних позабюджетних фондів;

5.3. Покупець (юридична особа) не перебуває у процесі ліквідації, його не оголошено банкрутом судом, та щодо нього не призначено арбітражного керуючого.

6. Репутаційна прийнятність

6.1. Рошен має репутацію соціально відповідального і законотворчого виробника кондитерської продукції. Завдяки цій репутації, як спеціалісти охорони здоров'я, так і пацієнти ставляться до Рошен з довірою. Ці відносини сприяють зростанню продажів кондитерської продукції в усьому світі і зростанню фінансових результатів Рошен.

6.2. Репутаційна прийнятність Покупця визначається тим, чи матиме репутація Покупця та його пов'язаних осіб, залучених до дистрибуції комерційної продукції, несприятливий вплив на репутацію Рошен.

7. Антикорупційна прийнятність Покупця

7.1. Відповідність Покупця оцінюється відповідно до антикорупційного законодавства України (включаючи відповідні рекомендації державних органів, судову практику та норми загального характеру) і іншого застосовного законодавства. Компанія також очікує, що Покупці вживатимуть певних заходів відповідно до міжнародної практики та загальноприйнятих стандартів ведення

бізнесу, а також інших актів, що мають обов'язкову силу або рекомендаційний характер.

7.2. Таким чином, дотримання Покупцем вимог антикорупційного законодавства визначається відповідно до зазначених критеріїв. Якщо жоден з них не виконується з причини їх необов'язковості згідно з чинним законодавством України, Компанія буде оцінювати антикорупційні заходи, що фактично вживаються Покупцем в рамках своєї господарської діяльності.

8. Підстави для відмови Покупцям

Компанія може відмовити в залученні Покупця в таких випадках:

8.1. Якщо Покупець не відповідає критеріям цієї Політики;

8.2. Якщо Покупець відмовляється надати інформацію, включаючи додаткову інформацію та документи;

Компанія відмовляє в залученні Покупця в таких випадках:

8.3. Якщо Покупець надає недостовірну інформацію (або неправильну, або оманливу, або неповну), яка добровільно не виправляється Покупцем за власною ініціативою або за запитом Компанії;

8.4. Якщо Покупець не відповідає критеріям антикорупційної прийнятності, визначеним в пункті цієї Політики, та/або в зв'язку з тим, що існуючі антикорупційні заходи Покупця можуть мати негативний вплив на цілісність бізнесу Рошен.

Далі наведемо характеристики нового товару – високопоживного батончику без цукру:

1. специфіка наповнення:

- у складі батончику немає цукру (замість нього стевія – рослинний підсолоджувач);
- високий вміст сухофруктів;
- основна маса – горіхова паста;
- без ароматичних добавок;

2. набір властивостей:

- для споживачів, які турбуються про здоров'я;
- можуть вживати діабетики;
- рекомендовано спортсменам – для швидкого відновлення сил;
- відсутність барвників та ароматизаторів;

3. специфічне оформлення:

- невелика упаковка, розрахована на 1 вживання;
- яскраві кольори;

У табл. 3.4 наведено фактори конкурентоспроможності нової продукції ДП «Кондитерська корпорація «Рошен».

Таблиця 3.4 - Фактори конкурентоспроможності нової продукції ДП «Кондитерська корпорація «Рошен»

Параметри порівняння	Рошен	Конкуренти		
		Світоч	АВК	Конті
Смак	1,0	0,9	0,7	0,6
Ціна	0,7	0,8	0,9	0,9
Склад	0,9	0,7	0,8	0,6
Упаковка	0,9	0,8	0,6	0,7
Корисність	0,9	0,7	0,5	0,4

Джерело: складено автором

Багатокутник конкурентоспроможності наведено на рис. 3.1.



Рисунок 3.1 - Багатокутник конкурентоспроможності нової продукції ДП «Кондитерська корпорація «Рошен»

Джерело: складено автором

У табл. 3.5 розрахуємо конкурентоспроможність наведених вище компаній, які виготовляють горизонтальні холодильні вітрини та є конкурентами на німецькому ринку для ДП «Кондитерська корпорація «Рошен».

Таблиця 3.5 – Розрахунок конкурентоспроможності нової продукції ДП «Кондитерська корпорація «Рошен»

Фактори конкурентоспроможності	Вагомість параметра	Рошен		Конкуренти					
				Світоч		АВК		Конті	
		A_i	P_i	$A_i P_i$	P_i	$A_i P_i$	P_i	$A_i P_i$	P_i
Смак	0,25	1	0,25	0,9	0,225	0,7	0,175	0,6	0,15
Ціна	0,15	0,7	0,105	0,8	0,12	0,9	0,135	0,9	0,135
Склад	0,20	0,9	0,18	0,7	0,14	0,8	0,16	0,6	0,12
Упаковка	0,05	0,9	0,045	0,8	0,04	0,6	0,03	0,7	0,035
Корисність	0,35	0,9	0,315	0,7	0,245	0,5	0,175	0,4	0,14
$\sum A_i P_i$	1	x	0,895	x	0,77	x	0,675	x	0,58

Джерело: складено автором

ДП «Кондитерська корпорація «Рошен» має найбільші конкурентні переваги в смаку продукції, її складі, упаковці та корисності. Розрив між конкурентами – 70%, отже, компанія має стійке положення на ринку.

Опис проекту:

Основні характеристики сегментів ринку ДП «Кондитерська корпорація «Рошен», на яких буде здійснено просування нового товару, розглянемо в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Характеристики сегментів ринку для ДП «Кондитерська корпорація «Рошен»

Географічні одиниці	Демографічні ознаки	Психографічні ознаки	Поведінкові ознаки
Ринок збуту – Україна	Чоловіки та жінки. Вік – 25-45 р. Рівень доходів – середній. Сімейний стан – різне.	Прихильники здорового способу життя. Спортсмени. Діабетики.	Купують продукцію без добавок. Дбають про якість продукції. Купують у великих супермаркетах.

Джерело: складено автором

Отже, основний акцент при просуванні продукції буде зроблено на покупців, що займаються спортом та ведуть ЗСЖ. Матриця типів поведінки споживачів наведена нижче (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Матриця типів поведінки споживачів

Відмінність між аналогічними марками батончиків	Ступінь залучення	
	Високий	Низький
Значні відмінності (наприклад, перший виробник приділяє увагу начинкам та збільшенню їх видів, а другий – якості сировини для виготовлення батончиків.	Купівельна поведінка є складною. В цьому випадку споживач намагається визначити для себе пріоритети, які впливають на його рішення про покупку: або смак, або поживність, або екологічність і т.д..	Купівельна поведінка є пошуковою. В цьому випадку споживач свідомо здійснює пошук необхідної йому продукції, і при її відсутності в магазині покупку не здійснює.
Незначні відмінності	Невпевнена купівельна поведінка споживачів, обумовлена незначними відмінностями даної продукції. Це пояснюється складнощами вибору – які батончики кращі, якщо на смак вони майже однакові у всіх виробників? Або які батончики смачніші, якщо майже всі виробники додають однакові домішки та добавки до них?	Звичайна купівельна поведінка. В цьому випадку споживач купує ту продукцію, яку раніше купував, або ту, яка швидше трапиться на його шляху до здійснення покупки. Багато споживачів не хочуть втрачати свій час на прийняття рішення, які батончики смачніші, якщо, наприклад, у багатьох виробників вони мають сухофрукти та горіхи в складі.

Джерело: складено автором

Сегмент ринку кондитерських виробів – батончики. У таблиці 3.3 обґрунтовано вибір сегменту ринку для ДП «Кондитерська корпорація «Рошен».

Таблиця 3.3 – Вибір сегменту ринку для ДП «Кондитерська корпорація «Рошен»

Стратегія маркетингу	Зміст стратегії	Обґрунтування обраної стратегії
Стратегія недиференційованого маркетингу	Пропозиція – поживні батончики без цукру на кондитерському ринку України	Однорідна продукція, відрізняється наповненням та добавками

Джерело: складено автором

Потенційна ємність ринку = 11 млн. осіб x 120 шт./рік = 1320 млн. шт.

Потенційний обсяг продажів = 1320 млн. x 19 грн./од. = 25080 млн. грн.

Реальний обсяг продажів нової продукції заплановано на рівні 365000 тис. од.

Також зазначимо, що розповсюдження інформації про підприємство та його продукцію у фахових спеціалізованих виданнях принесе свої результати: найбільші дистриб'ютори приймуть рішення про реалізацію продукції, споживачі матимуть бажання ознайомитись з продукцією. Таким видом реклами повинні займатись не лише працівники відділу маркетингу та реклами ДП «Кондитерська корпорація «Рошен»: підприємство повинне залучити до написання необхідних матеріалів спеціалістів, які не лише опишуть всі переваги продукції, але й врахують національні аспекти щодо вибору кондитерської продукції (ціна, якість, екологічність і т.д.). Отже, використання вищеперерахованих рекламних методів дозволить досліджуваному підприємству зайняти свою нішу на ринку.

Комерційна діяльність на підприємстві може значно підвищити свої показники якщо підприємство візьме до уваги такі аспекти, як ринкова стратегія, маркетингова стратегія, етапи розробки товару та введення комерційної політики. Ці всі аспекти ми розглянемо у цьому розділі.

За допомогою можливостей матриці БКГ обґрунтуємо ринкову стратегію ДП «Кондитерська корпорація «Рошен» (рис. 3.3).

<i>Темп росту об'єму попиту</i>	<i>Високий</i>	<i>Відносна доля на ринку</i>	
		<i>«ЗІРКИ»</i>	<i>«ДИКІ КІШКИ»</i>
	<i>Низький</i>	<i>«ДІЙНІ КОРОВИ»</i>	<i>«СОБАКИ»</i>
		<i>Велика</i>	<i>Маленька</i>

Рисунок 3.3 – Матриця БКГ для продукції ДП «Кондитерська корпорація «Рошен»

Джерело: складено автором

ДП «Кондитерська корпорація «Рошен» краще обрати стратегію «збір врожаю», оскільки їх продукція демонструє щорічне зростання попиту. Частка

ринку цього сегменту зростає щороку під впливом прагнення усе більшої кількості споживачів до ЗСЖ.

Продукція компанії давно присутня на ринку та звісно ж користується високим попитом, тому пропонуємо використовувати стратегію підтримуючого маркетингу. Канали розподілу товару зображені на рис. 3.4.



Рисунок 3.4 – Канали розподілу нового товару ДП «Кондитерська корпорація «Рошен»

Джерело: складено автором

Цінова політика компанії – прибутковий метод (націнка буде складати 25%). Така цінова політика застосовуватиметься на етапі зародження та розвитку нового товару, а далі вона вже буде коригуватись залежно від попиту на продукцію та конкуренцію на ринку.

В таблиці 3.4 наведемо план рекламної кампанії ДП «Кондитерська корпорація «Рошен» на 2022 рік.

Таблиця 3.4 - План рекламної кампанії ДП «Кондитерська корпорація «Рошен» на 2022 рік

Види рекламних заходів	2022 рік												УСЬОГО
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	
1. Візуальна реклама:													
<i>біл-борди</i>	170			150					170			250	740
<i>реклама у торговельних мережах</i>	220		100		100		100			100		200	820

Продовження табл. 3.4

Види рекламних заходів	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	УСОГО
2. Реклама у ЗМІ	90			30		20		40			70		250
3. Реклама в мережі Інтернет	40	20	10	10	10	5	5	5	5	5	10	15	140
4. Дегустаційні виставки	40			15				20		25		35	135
5. Проведення акцій	50		20			25				35			130
6. Розповсюдження інформації у фахових виданнях	20					20					20	20	80
РАЗОМ	630	20	130	205	110	70	105	65	175	165	100	520	2295

Джерело: складено автором на основі розрахунків

План запуску проекту наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5 - Планування проекту

Етапи	Завдання етапу	Тривалість, роб. днів	Дата проведення
Аналіз ринку	Визначення необхідного обладнання, працівників з урахуванням ринкової ситуації та наявного попиту й замовлень	15	04.01.2022 - 26.01.2022
Складання бізнес-плану	Визначення бюджету проекту, його узгодження з керівником	5	27.01.2022 - 02.02.2022
Пошук працівників	Аналіз пропозицій, вибір обладнання відповідно до їх характеристик, вартості, умов доставки	14	03.02.2022 – 22.02.2022
Тест-виробництво	Пошук працівників необхідної кваліфікації	1	23.02.2022
Усунення недоліків	Встановлення нового обладнання, його налагодження	5	24.02.2022 – 02.03.2022
Запуск масового виробництва	Запуск нового обладнання	x	03.03.2022

Джерело: складено автором

Після закінчення усіх етапів підготовки перша партія продукції буде виготовлена 3 березня 2022 р.

Для виробництва нової продукції підприємство потребує збільшення кількості працівників в складі виробничого цеху № 2, який займається виготовленням батончиків. Після значного скорочення виробництва шоколадних

батончиків працівники, зайняті на їх виробництві, були скорочені, тому виникла потреба у додаткових 60 працівниках. Штатний розпис наведено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6 - Штатний розпис проекту

Посада	Кількість працівників, осіб	Оклад, тис. грн./міс.
Маркетолог	1	35
Майстер	2	25
Менеджер по логістиці	2	20
Менеджер збуту	10	17
МТМ	10	15
Менеджер оптовик	20	13

Джерело: складено автором

Вимоги до працівників наведені у табл. 3.7

Таблиця 3.7 - Вимоги до працівників

Посада	Кваліфікаційні вимоги	Обов'язки
1	2	3
Маркетолог	Вища фахова освіта, досвід роботи – від 7 років	Розробка маркетингового плану, праця з соц. сетями
Майстер	Вища фахова освіта, досвід роботи – від 3 років	Контроль роботи бригади, виконання планових показників, контроль за якістю продукції, відсутності браку, відвантаження продукції на склад
Менеджер по логістиці	Вища фахова освіта, досвід роботи – від 2 років	Контроль виробничого процесу, логістика
Менеджер збуту	Вища фахова освіта, досвід роботи – від 3 років	Замішування маси виробів, контроль наявності сировини
МТМ	Вища фахова освіта, досвід роботи – від 3 років	Робота із ПЗ виробничого процесу
Менеджер оптовиків	Досвід роботи від 3 років	Співпраця з оптовиками та рішення проблематичних питань

Джерело: складено автором

Отже, при розрахунку ефективності бізнес-проекту необхідно врахувати зростання витрат на оплату праці.

Як можна побачити з таблиці, реклама в мережі Інтернет повинна крутитися постійно, оскільки саме вона не вимагає особливих фінансових витрат, проте має позитивний ефект впливу на свідомість потенційних споживачів. Дегустаційні виставки та Біл-борди, на нашу думку, варто реалізувати у період різних свят (новорічні, різдвяні та християнські), коли споживачі найбільше

відвідують супермаркети та інші торгові мережі. Проведення акцій підприємству варто здійснювати, оскільки аудиторія охоплення буде значно більшою.

На стадії розроблення товару слід врахувати екологічний аспект. Для цієї стадії при формуванні концепції можна використовувати різні види пошуку: розробка концентрованих продуктів; скорочення витрати сировини та упаковки або заміна її легшою; застосування більшої розфасовки; використання вторинних матеріалів; розробка багатофункціональних товарів; зменшення витрат дефіцитних природних ресурсів; підвищення безпечності товару для оточуючого середовища; розробка енергозберігаючих технологій; подовження життєвого циклу товару.

Далі повинна проводитися перевірка концепції нового товару, яка в свою чергу передбачає оцінювання її сприйняття групою різних споживачів, яким надається опис концепції нового товару. Для оцінювання сприйняття концепції необхідно запросити близько 20—40 осіб із цільової групи покупців, далі необхідно ознайомити їх з ідеєю товару і просити повідомити про свою реакцію на властивості товару і загальну концепцію, використовуючи різні види запитань.

- Чи зрозуміла вам концепція, чи легко вона сприймається?
- Чи бачите Ви значні переваги цього товару порівняно з товарами-аналогами?
- Чи віддаєте Ви перевагу цьому товару перед товарами конкурентів?
- Чи хотіли б Ви купити цей товар?
- Чи відповідає він реальній потребі?
- Хто буде споживати або використовувати цей новий товар?

Мета цього етапу — з'ясувати та зрозуміти думки різних споживачів щодо характеристики, призначення і ціни нового товару.

Для проведення перевірки концепції нового товару можна використовувати сумісний аналіз з метою визначення найкращого варіанту комбінації різних характеристик товару, доцільність кожного елемента концепції, відносну важливість будь-якої з них.

Далі вже можна розробляється стратегію маркетингу, яка включає: позиціювання товару; визначення цільового ринку; планування показників об'єму продажу, частки ринку, прибутку на перші 1—3 роки; ціна, бюджет маркетингу на перший рік, канали розподілу, а також опис маркетингових стратегій по кожному з елементів комплексу маркетингу.

Далі проводиться імітація виходу фірми на ринок із цим новим товаром, метою якої є визначення в реальних умовах шанси товару на успіх на ринку.

Суть етапу тестування товару в ринкових умовах закладається в тому, що перед виходом на ринок товар заздалегідь продається на обмеженій кількості ринків.

Тестування товару в умовах сучасного ринку може здійснюватися двома методами.

При тестовому маркетингу товар постачається в декілька регіонів, які є показовими для ринку, на якому фірма збирається і надалі продавати свій новий товар. Проміжок часу, протягом якого проводиться пробний продаж, повинен зазвичай бути достатнім для того, щоб визначити коефіцієнт повторних покупок і спрогнозувати об'єм продажу на найближчий час.

Альтернативою пробному маркетингу є контрольне тестування ринку, яке собою передбачає тестування товару на моделі ринку. При цьому методі є можливість не тільки визначити частоту повторних покупок, а ще і з'ясувати, чому споживачі обмежилися лише однією покупкою і не зробили повторної.

Результатами ринкових випробувань можуть стати зміна ціни, назви товару або розфасовки.

Виробництво і реалізація продукції це заключний етап створення нового товару, який вимагає визначитися в декількох питаннях.

Для координації робіт і впорядкування щодо виведення товару на ринок повинно провести планування цієї діяльності. Для цього доцільно буде використати метод сіткового планування. Сутність цього метода полягає у складанні сітки все можливих робіт з виведення товару на ринок із зазначеними витратами часу й інших ресурсів у пошуках критичного шляху, який буде

показувати необхідні дії до виходу на ринок і тривалість виконання всіх видів робіт. Оцінювання критичного шляху, його тривалості і реальності є основою для прогнозу часу й вживання заходів по усуненню причин, що затримують виведення нового товару на ринок.

3.2 Економічне оцінювання доцільності запропонованих заходів

Для ефективного економічного оцінювання доцільності запропонованих заходів необхідно зробити підрахунки плану продажів, розрахувати собівартість проекту, розробити фінансовий план доходів і витрат та порахувати показники ефективності та окупності проекту.

Почнемо із плану продажів продукції у вартісному та натуральному показниках наведемо в табл. 3.8., завдяки якому можна визначити далі обсяг прибутку підприємства.

Таблиця 3.8 - План продажів

Назва продукції	2022 рік												Разом	2023	2024
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
Очікуваний об'єм продажів, тис. шт.	30000	30000	30000	30000	30100	30100	30200	30200	30500	30900	31000	32000	365000	420000	495000
Ціна продажів, тис. грн.	0,019	0,019	0,019	0,019	0,02	0,02	0,02	0,021	0,021	0,022	0,022	0,023		0,025	0,028
Виручка від продажів, тис. грн.	570	570	570	570	602	602	604	634,2	640,5	679,8	682	736	7460,5	10500	13860

Джерело: складено автором

ДП «Кондитерська корпорація «Рошен» має необхідне приміщення для виробництва нової продукції та відповідне обладнання, адже останні 3 роки скоротилось виробництво шоколадних батончиків, адже попит споживачів на них зменшився. Тому витрати на придбання нового обладнання компанія не нестиме у процесі впровадження бізнес-проекту.

Розрахунок собівартості проекту наведено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9 - Розрахунок собівартості проекту ДП «Кондитерська корпорація «Рошен»

Найменування статей витрати і елементів ціни	1 рік	2 рік	3 рік
1	2	3	4
1. Матеріальні витрати, всього:	1381	1648	1809
1.1. Техніка, обладнання, меблі			
1.2. Допоміжні матеріали	102	130	155
1.3. Покупні та комплектуючі вироби	210	250	289
1.4. Енергія	650	720	765
1.5. Транспортні витрати	419	548	600
2. Заробітна плата основних виробничих робітників, всього:	1084	1138	1194
2.1. Основна зарплата основних виробничих робітників.	820	861	904
2.2. Додаткова зарплата основних виробничих робітників	68	72	75
3. Нарахування на зарплату	195	205	215
4. Інші змінні витрати.	109	126	139
5. Разом змінні витрати	2769	3118	3358
6. Загальновиробничі витрати	106	111	117
7. Загальногосподарські витрати	47	55	62
8. Інші виробничі витрати.	94	106	112
9. Разом виробнича собівартість.	247	272	291
10. Комерційні витрати	2590	490	560
11. Разом постійні витрати	2837	762	851
12. Разом повна собівартість	5606	3880	4209

Джерело: складено автором

План руху грошових коштів наведено в табл. 3.10.

Таблиця 3.10 - Фінансовий план доходів та витрат бізнес-проекту ДП «Кондитерська корпорація «Рошен», тис. грн.

Показники	Місяці 1 року												1 рік	2 рік
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Виручка	156	348	384	442	468	507	588	690	735	825	900	975	7018	10800
Загальні витрати	682	532	532	401	401	406	427	429	439	443	454	460	5606	3880
Прибуток від опер. діяльності	-526	-184	-148	41	67	101	161	261	296	382	446	515	1412	6920
Податок на прибуток	-95	-33	-27	7	12	18	29	47	53	69	80	93	254	1246
Чистий прибуток	-431	-151	-121	34	55	83	132	214	243	313	366	422	1158	5674
Залишок коштів на початок періоду	0	0	0	34	55	83	132	214	243	313	366	422	5674	10079

Продовження табл. 3.10

Показники	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1 рік	2 рік
Виручка від продажів	156	348	384	442	468	507	588	690	735	825	900	975	10800	16500
Закупівля матеріалів	109	109	109	112	112	114	114	117	118	118	120	129	1648	1809
Витрати на оплату праці	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	933	979
Відрахування в держ. позабюджетні фонди	-78	-17	-10	24	28	34	45	63	70	85	97	109	459	1461
Комерційні витрати	630	20	130	205	110	70	105	65	175	165	100	520	490	560
Прогнозований залишок	-431	-151	-121	34	55	83	132	214	243	313	366	422	5674	10079

Джерело: складено автором

Критичний обсяг виробництва:

$$Q_{кр} = \frac{2837}{(0,023 - 0,01)} = 128954 \text{ од.}$$

Критичний обсяг виробництва у вартісному виразі:

$$Q'_{кр} = \frac{2837}{(1 - 0,1)} = 2866 \text{ тис. грн.}$$

Коефіцієнт покриття:

$$K = \frac{365000 - 2769}{365000} = 0,99$$

Порогова виручка:

$$T_{p'} = \frac{2837}{0,99} = 2866 \text{ тис. грн.}$$

Запас фінансової міцності:

$$S_t = \frac{365000 - 2866}{365000} \times 100\% = 99,2\%$$

Чистий дохід проекту – накопичена сума грошового потоку за проектом:

1 рік – 9447 тис. грн.

2 рік – 17855 тис. грн.

3 рік – 27125 тис. грн.

Ставка дисконтування (E):

$E = \text{обсяг ризиків (11,7\%)} + \text{індекс інфляції (7\%)} = 18,7\%$.

Норма дисконту:

$$K = \frac{1}{(1-E)^t}$$

де t – розрахунковий період.

Показники ефективності та окупності проекту наведено у табл. 3.11.

Таблиця 3.11 - Показники ефективності та окупності проекту

NV	K (18,7%)	ЧДД (NV x K)	ЧДН (кумулятивне)	NPV	PI	DPP, міс.
-5606	1	-5606	-5606			
9447	1,23	11620	6014			
17855	1,51	26961	17514			
27125	1,86	50453	32598	32598	5,81	18

Джерело: складено автором

Термін окупності проекту складає 18 місяців.

1. Сутність товару – розробка нового продукту для споживачів, які турбуються про своє здоров'я.

2. Основні риси товару:

відсутність цукру;

висока поживність;

відсутність фарбників та ароматизаторів.

3. Аналіз бізнес-пропозиції наведено у табл. 3.12.

Таблиця 3.12 - Аналіз бізнес-пропозиції

ПЕРЕВАГИ ПРОДУКТУ		СЛАБКІ СТОРОНИ ПРОДУКТУ	
Унікальна перевага під час продажу	Що її забезпечує	Недоліки	Методи їх подолання
Відсутність цукру	Рослинний замінник цукру – стевія, яку можуть вживати як діабетики, так і споживачі, що відмовились від споживання цукру	Зростання собівартості та реалізаційної ціни	Реклама, акцент на корисності
Висока поживність	Наявність великої кількості горіхів та сухофруктів	Висока калорійність	Просування серед покупців, які займаються спортом та яким потрібна енергія
Натуральний склад	Використання лише натуральної сировини.	Короткий термін зберігання	Маленькі упаковок

Джерело: складено автором

Отже, нова продукція має як переваги, так і недоліки, проте їх можна нівелювати різними способами.

- Кожний проект має певні ризики, а у випадку проекту випуску нової продукції ДП «Кондитерська корпорація «Рошен» цими ризиками можуть бути:
- економічні (зростання вартості сировини, зниження рівня доходів населення, зростання управлінських витрат);
- політичні (скорочення обсягів експорту);
- соціальні (скорочення населення країни та кількості споживачів).

Їх вплив проаналізуємо у табл. 3.13.

Таблиця 3.13 - Важливість ризиків бізнес-проекту ДП «Кондитерська корпорація «Рошен»

Пріоритет	Ризики	Загрози	Ймовірність	Важливість
1	Зростання вартості сировини	2	80	1,8
2	Зниження рівня доходів населення	3	60	1,8
3	Скорочення обсягів експорту	1	40	0,4
4	Зростання управлінських витрат	4	70	3,2
5	Скорочення населення країни та кількості споживачів	5	90	4,5
ВСЬОГО				11,7

Джерело: складено автором

Матриця оцінки ризиків наведена на рис. 3.5.

Матриця оцінки ризику дає змогу підприємствам індивідуально оцінювати ризики, вона використовується для узагальненої оцінки ризику небезпек, але не дає зазвичай змоги ідентифікувати їх. Усі ці загрози, щ необхідно враховувати при оцінці ефективності та окупності інвестиційного проекту, бо цей метод є критерієм для оцінки ідентифікованих небезпек.

		Загроза				
		1	2	3	4	5
Ймовірність	40	Скорочення обсягів експорту				
	60			Зниження рівня доходів населення		
	70				Зростання управлінських витрат	
	80		Зростання вартості сировини			
	90					Скорочення населення країни та кількості споживачів

Рисунок 3.5. - Матриця оцінки ризиків бізнес-проекту ДП «Кондитерська корпорація «Рошен»

Джерело: складено автором.

Матриця оцінки ризику дає змогу підприємствам індивідуально оцінювати ризики, вона використовується для узагальненої оцінки ризику небезпек, але не дає зазвичай змоги ідентифікувати їх. Усі ці загрози, щ необхідно враховувати при оцінці ефективності та окупності інвестиційного проекту, бо цей метод є критерієм для оцінки ідентифікованих небезпек.

Висновка до розділу 3

Отже, було відзначено головні проблеми організації комерційної діяльності Кондитерська Корпорація «Рошен». Стратегічне управління комерцією має спрямовувати комерційні дії та операції на доведення товарів до споживачів, а тактичне — на зниження поточних витрат.

При плануванні закупівлі і продажів необхідно ретельно вивчати структуру попиту. Відповідно до цього коригувати величину замовлень залежно від виду товарів, сезону, можливостей та строків його реалізації.

Для стимулювання попиту доцільно ввести новий продукт – батончики без цукру для споживачів, які піклуються про своє здоров'я, займаються спортом або діабетики.

Крім цього, управління процесом доведення товарів до споживача пов'язано з управлінням важливими економічними показниками діяльності підприємства, які мають значний вплив на його фінансовий стан. Ефективність цього управління безпосередньо впливає на об'єм товарообороту, витрати і прибутки підприємства, суму доходів, а також і на можливості фінансового забезпечення майбутнього розвитку підприємства.

На сьогоднішній день будь-яке підприємство, що продає товари кінцевому споживачу, зазвичай стикається з достатньо жорсткою ринковою конкуренцією. За такими умовами діяльності пошук конкурентних переваг підприємства потрібен не тільки на етапі входу компанії на ринок, але й протягом всього "ринкового життя". Це допоможе в утриманні ринкових позицій та для розширення частки ринку.

Вказані шляхи удосконалення управління комерційною діяльністю на Кондитерській Корпорації «Рошен» сприятимуть більш повному задоволенню попиту населення, адаптації підприємства до складних умов маркетингового оточення та отримання конкурентних переваг.

ВИСНОВКИ

1. Виробництво виконує одну з найважливіших ролей в загальній економічній системі. При цьому необхідною умовою ефективного функціонування підприємства в сучасних умовах являється використання ефективного управління комерційною діяльністю.

2. В наш час головною особливістю управління комерційною діяльністю є переорієнтація її цілей, функцій і завдань від потреб підприємства до потреб і вимог ринку або окремого споживача. При цьому повинен використовуватись принципово новий комплексний, системний підхід до вирішення ринкових питань, який повністю націлений на активізацію управління комерційною діяльністю та використання більш досконалих методів комерційної роботи на основі принципів та елементів маркетингу і менеджменту.

3. Слід відзначити проблему часткової орієнтації діяльності ДП «Кондитерська корпорація «Рошен» на короткострокові результати, відсутність стратегічного підходу до діяльності підприємства; відсутність комплексних середньо- та довгострокових планів, як наслідок — зниження показників комерційної діяльності — динаміки росту прибутку і рентабельності. Впровадження нових дій в управління комерцією має спрямовувати на зниження поточних витрат і збільшення прибутку.

4. Розробка дійсно ефективного проекту, який збільшить прибуток і вдосконалив організацію комерційної діяльності можлива лише за умови застосування маркетингових досліджень, розширення асортименту згідно з вимогами споживачів, введення комерційної політики. Маркетинг дозволить отримати інформацію про те, які види продукції та в якому обсязі прагнуть купувати споживачі, удосконалити планування асортиментної політики; одержати значно більше інформацію про стан ринку, нових виробників та постачальників.

5. Внаслідок фактичної відсутності комерційної політики на ДП «Кондитерська корпорація «Рошен» виникає необхідність високих витрат зусиль

та ресурсів для орієнтації на ринку, пошуку платоспроможних покупців і постачальників товарів; неготовність підприємства до зміни попиту.

6. При плануванні продажів і закупівлі необхідно ретельно вивчати структуру попиту. Відповідно до цього коригувати величину замовлень залежно від виду товарів, сезону, можливостей та строків його реалізації.

7. З метою повнішого задоволення побажань та потреб покупців можна розширити та поглибити торговий асортимент. Слід організувати продаж нових батончиків без цукру для людей, які піклуються про своє здоров'я, діабетиків та спортсменів. Це дозволить значно збільшити товарообіг та прибуток підприємства.

8. Забезпеченню конкурентоспроможності підприємства на ринку сприятиме наявність висококваліфікованого персоналу, який допоможе впровадити новий товар на підприємстві. Проте, у зв'язку з тим, що постійно відбувається скорочення штатів і працівники не задоволені умовами праці, на яких покладено всю комерційну роботу. Вони не завжди справляються з покладеним на них обсягом роботи з реалізації основних функцій комерційної діяльності, тому треба збільшувати штат робітників і покращувати умови праці.

9. Значного покращення потребує і сам процес планування систематичного проведення маркетингових досліджень та розробки маркетингової стратегії. З цією метою необхідно налагодити роботу по зовнішньому рекламуванню діяльності підприємства, оновити фірмовий стиль підприємства, встановити зв'язки із засобами масової інформації.

10. Для стимулювання попиту в кондитерській компанії доцільно регулярно застосовувати знижки, конкурси, лотереї; ширше інформувати покупців про акції, які мають відбутися або проходять в даний момент.

11. Будь-яке підприємство, що продає товари кінцевому споживачу, стикається з достатньо жорсткою ринковою конкуренцією. За таких умов діяльності пошук конкурентних переваг потрібен не тільки на етапі входу компанії на ринок, але й протягом всього "ринкового життя" — для утримання ринкових позицій, для розширення частки ринку.

12. Всі ці шляхи удосконалення комерційної діяльності на ДП «Кондитерська корпорація «Рошен» сприятимуть задоволенню попиту населення, адаптації підприємства до складних умов маркетингового оточення та отримання конкурентних переваг і як наслідок збільшенню прибутку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Варналій З. С. Основи підприємництва : навч. посібник : Знання-Прес, 2002. 239 с.
2. Коротких И. Ю. Основы коммерческой деятельности: учеб. пособие: Издательский центр «Академия», 2013. 208 с.
3. Криковцева Н. О. Комерційна діяльність : навч. посібник : Центр учбової літератури, 2007. 296 с.
4. Виноградська А. М. Комерційне підприємництво: сучасний стан, стратегії розвитку : монографія К.: Центр навчальної літератури, 2004. 807 с.
5. Андросова Т. В. Торгівля в ринковій : ХДАТОХ, 2001. 120 с.
6. Абрютин М. С. Экономический анализ торговой деятельности: Дело и сервис, 2000. 512 с.
7. Сидоров В. П. Коммерческая деятельность : уч. пособие : 2014. 248 с.
8. Принципи комерційної діяльності. URL: https://knowledge.allbest.ru/marketing/3c0b65625b2ad69b5d53b88521206d37_0.html
9. Розробка концепції комерційної діяльності. URL: https://studme.com.ua/15030913/finansy/razrabotka_kontseptsii_kommercheskoy_deyatelnosti.htm
10. Господарський кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
11. Ансофф И. Стратегичный менеджмент. Классическое издание: 2009. 344 с.
12. Бусыгин А.В. Важнейший источник экономического анализа: Деловой вестник «Российской кооперации»: 2001.
13. Апопян В.В. Комерційна діяльність 2008. 558 с.
14. Давидов Г.М. Облікова політика : навч. посібник: 2010. 479 с.

15. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Управління комерційною діяльністю». URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/26614/1/lek.PDF>

16. Особливості управління комерційною діяльністю підприємств. URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/6_11_uk/26.pdf

17. Організаційно-економічне забезпечення ефективного управління комерційною діяльністю промислового підприємства. URL: http://www.impeer.od.ua/images/Dissertations/Andrienko_dis.pdf

18. Управління комерційною та торговою діяльністю підприємств. URL: https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/40491/1/03_%D0%A0%BD.pdf

19. Управління комерційною діяльністю підприємств. URL: http://document.kdu.edu.ua/metod/2018_784.pdf

20. Рошен. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%BE%D1%88%D0%B5%D0%BD>. (дата звернення 05.05.2020)

21. Офіційний сайт ROSHEN. URL: <https://www.roshen.com/ua/ua/pro-roshen>. (дата звернення 08.05.2020)

22. КИИВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА РОШЕН. URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/00382125/. (дата звернення 01.05.2020)

23. Річна фінансова звітність корпорації «Рошен»: за даними Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України. URL : <https://smida.gov.ua/> (дата звернення 05.05.2020)

24. Статут ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». URL: http://kcf.roshen.com/uploads/1_10.pdf (дата звернення 06.05.200)

25. Сайт «Кондитер України». URL: <http://www.ukrkonditer.kiev.ua/> (дата звернення 06.05.2020)

26. Єрмак С. О. Інноваційні аспекти розвитку ринку кондитерських виробів України. URL: http://www.businessinform.net/export_pdf/business-inform-2016-11_0-pages-398_403.pdf (дата звернення: 09.05.2020)

27. РОШЕН. URL: <https://smida.gov.ua/> (дата звернення:05/05/2020) (дата звернення: 02.05.2020)

28. Рошен. URL: https://stockmarket.gov.ua/cabinet/xml/show/bus_text/9571. (дата звернення 05.05.2020)

29. Методичні рекомендації з аналізу і оцінки фінансового стану підприємств : Закон України 28.07.2006 р. № n0005626-06 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/n0005626-06> (дата звернення: 09.01.2019).

30. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України. Інформація про досліджуване підприємство. URL: <https://smida.gov.ua/db/participant/00382125>

31. Ансофф І.В. Новая корпоративная стратегия : Питер Ком, 1998 р. 416 с.

32. Бардась А.В. Менеджмент : навчальний посібник: НГУ, 2012. 381 с.

33. Бердар М.М. Фінанси підприємств: Центр учбової літератури, 2010. 352 с.

34. Бланк І.О. Управление использованием капитала: 2000 р. 651 с.

35. Богуславський Є.І. Вибір оптимального методу диверсифікації підприємств: ХНЕУ. Ефективна економіка. 2013. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2424>