

Міністерство освіти і науки України  
Національний технічний університет  
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**  
**кваліфікаційної роботи ступеня бакалавр**

студентки Стріжак Аліси Сергіївни

академічної групи 073-19-2

спеціальності 073 Менеджмент

на тему **УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ  
ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА (ЗА МАТЕРІАЛАМИ ТОВ  
«ПІРЯТИНСЬКИЙ СІРЗАВОД»)**

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Грошелева О.Г.			
Рецензент				
Нормоконтролер	Грошелева О.Г.			

Дніпро

2023

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**

завідувач кафедри менеджменту

\_\_\_\_\_ Швець В.Я.  
(підпис)

« 01 » травня 2023 року

**ЗАВДАННЯ  
на кваліфікаційну роботу  
ступеня бакалавра**

студентці Стріжак А.С. академічної групи 073 – 19 – 2  
(прізвище та ініціали) (шифр)

**спеціальності 073 Менеджмент**

**на тему Удосконалення управління комерційною діяльністю підприємства (за матеріалами ТОВ «Пирятинський сирзавод»)**

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 02 травня 2023 р. № 314-с

<b>Розділ</b>	<b>Зміст</b>	<b>Термін виконання</b>
Теоретичний	Теоретично-методологічні засади управління комерційною діяльністю підприємства	01.05.2023 р. – 11.05.2023 р.
Аналітичний	Аналіз підприємницької діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «Пирятинський сирзавод» та ефективності управління його комерційною діяльністю	12.05.2023 р. – 26.05.2023 р.
Рекомендаційний	Проект заходів щодо удосконалення управління комерційною діяльністю ТОВ «Пирятинський сирзавод»	27.05.2023 р.– 09.06.2023 р.

**Завдання видано**

\_\_\_\_\_ (підпис керівника)

**Олена ГРОШЕЛЕВА**

**Дата видачі** «01» травня 2023 року

**Дата подання до екзаменаційної комісії** «12» червня 2023 року

**Прийнято до виконання**

\_\_\_\_\_ (підпис студента)

**Аліса СТІЖАК**

## РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра  
студентки групи 073 – 19 – 2  
НТУ «Дніпровська політехніка»  
Стріжак Аліси Сергіївни

на тему: Удосконалення управління комерційною діяльністю підприємства (за матеріалами ТОВ «Пирятинський сирзавод»)

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** комерційна діяльність, збут, ефективність, інтенсифікація, молокопереробна галузь, просування, лояльність, нативна реклама, споживча поведінка, модель

Структура роботи: 80 сторінок комп'ютерного тексту; 23 рисунки; 19 таблиць; 0 додатків; 32 джерела посилання.

Об'єкт розроблення – процес управління комерційною діяльністю підприємства.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління комерційною діяльністю підприємства.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому: узагальнено теоретичні основи управління комерційною діяльністю підприємства; проаналізовано підприємницьку діяльність ТОВ «Пирятинський сирзавод»; оцінено ефективність управління комерційною діяльністю ТОВ «Пирятинський сирзавод»; обґрунтовано управлінські рішення щодо удосконалення управління комерційною діяльністю ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Методи дослідження – теоретичного узагальнення та критичного аналізу (на етапі дослідження теоретичних основ управління комерційною діяльністю підприємства), методи економіко-статистичного, економічного, стратегічного аналізу, матричні, графічні методи, а також методи синтезу (в процесі аналізу стану підприємства, ефективності управління його комерційною діяльністю, а також розробки та обґрунтування економічної ефективності рішень щодо удосконалення управління його комерційною діяльністю).

Результати кваліфікаційної роботи рекомендовано для використання – запропоновані у роботі рішення щодо підвищення ефективності управління комерційною діяльністю підприємства можуть бути використані у практиці діяльності підприємств, що працюють на ринку FMCG.

Сфера застосування – вибір та обґрунтування напрямків удосконалення управління комерційною діяльністю підприємства.

Економічна (соціально-економічна) ефективність запропонованих управлінських рішень проявляється у збільшенні валового прибутку на 8,85%.

Значимість роботи – запропоновані у кваліфікаційній роботі рішення щодо удосконалення управління комерційною діяльністю підприємства можуть бути впроваджені у практику діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод», за матеріалами якого виконано дослідження, а також у практику діяльності інших вітчизняних молокопереробних підприємств.

## ABSTRACT

of qualification paper for Bachelor's degree  
by the student of the academic group 073-19-2  
Dnipro University of Technology  
Strizhak Alisa

Title: Improvement of the management of the commercial activity of the enterprise (based on the materials of the LLC "Piryatin cheese factory")

KEY WORDS: commercial activity, sale, efficiency, intensification, dairy industry, promotion, loyalty, native advertising, consumer behaviour, model

Structure: 80 printed pages; 23 figures; 19 tables; 32 references.

Object of development - the process of managing the commercial activity of the enterprise.

The aim of the paper - theoretical substantiation and development of practical recommendations for improvement of enterprise commercial activity management.

The main findings of the qualification paper for the Bachelor's degree are as follows: the theoretical bases of management of commercial activity of the enterprise are generalized; the entrepreneurial activity of LLC " Piryatin cheese factory " was analyzed; the efficiency of commercial activity management of LLC " Piryatin cheese factory " was assessed; the managerial decisions to improve the efficiency of management of commercial activity of LLC " Piryatin cheese factory " are substantiated.

Research methods – theoretical generalization and critical analysis (at the stage of research of theoretical bases of commercial activity management of the enterprise), methods of economic-statistical, economic, strategic analysis, matrix, graphic methods, and synthesis methods (in the process of analyzing the state of the enterprise, also development and substantiation of economic efficiency of decisions to improve the management of its commercial activity).

The findings of the qualification paper for the Bachelor's degree about the improvement of the enterprise efficiency of commercial activity are recommended for use in enterprises operating in FMCG market.

Application - selection and substantiation of directions of improvement of commercial activity management.

Financial viability of the proposed measures is manifested in an increase in total profits by 8.85%.

The value of the research – the solutions proposed in the qualification work to increase the efficiency of commercial activity management can be implemented in the practice of LLC " Piryatin cheese factory", according to which the study was conducted, as well as in the practice of other domestic dairy enterprises.

## ЗМІСТ

	С.
Вступ	5
1 Теоретично-методологічні засади управління комерційною діяльністю підприємства	8
1.1 Комерційна діяльність підприємства як об'єкт управління	8
1.2 Комерційна робота виробничого підприємства з покупцями	12
1.3 Оцінка ефективності комерційної діяльності підприємства	16
2 Аналіз підприємницької діяльності Товариства з додатковою відповідальністю «Пирятинський сирзавод» та ефективності управління його комерційною діяльністю	21
2.1 Загальна характеристика ТОВ «Пирятинський сирзавод» та продукції підприємства	21
2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників, що характеризують діяльність ТОВ «Пирятинський сирзавод»	27
2.3 Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод»	40
2.4 Аналіз ефективності управління комерційною діяльністю ТОВ «Пирятинський сирзавод»	50
3 Проект заходів щодо удосконалення управління комерційною діяльністю ТОВ «Пирятинський сирзавод»	60
3.1 Вибір та обґрунтування напрямків впливу на поведінку споживачів ТОВ «Пирятинський сирзавод»	60
3.2 Впровадження сучасних механізмів просування для підвищення ефективності комерційної діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод»	66

3.3 Організаційні аспекти управління лояльністю споживачів як інструмент підвищення ефективності комерційної діяльності	68
3.4 Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів	70
Висновки	73
Перелік джерел посилання	77

## ВСТУП

Сучасні умови розвитку ринкових відносин характеризуються нестабільністю та мінливістю, зростанням насиченості ринку та посиленням конкуренції між товаровиробниками. У свою чергу, ринок, як система економічних відносин, має відповідну внутрішню будову, яка характеризується певним взаємозв'язком елементів між собою. Окремим елементом структури сучасного ринку є споживчий ринок. [1]

Цей ринок забезпечує переважну частку кінцевого споживання домашніх господарств: аналіз структури сукупних витрат домогосподарств свідчить, що майже весь дохід сім'ї витрачається на споживання, зокрема на забезпечення продуктами харчування та непродовольчими товарами та послугами. [2] Через нього реалізується близько 87% грошових доходів населення. Його роль у формуванні валового внутрішнього продукту, збільшенні обсягів вітчизняного виробництва, темпів інвестицій поступово зростає.

Важливими факторами розвитку споживчого ринку є зростання реальних доходів населення, збільшення обсягу пропозиції товарів та послуг, поліпшення структури споживання. В цілому варто відмітити, що в Україні поліпшується культура споживання, підвищуються вимоги до якості продукції, зростає кількість цивілізованих місць її придбання та здійснення комплексних закупівель. [3] Попри поступове зростання середньомісячної реальної заробітної платні (у 2016 р. порівняно із 2015 р. констатуємо збільшення середнього рівня реальної заробітної платні на 9%, а у 2020 р. порівняно із 2019 р. – на 7,4%) спостерігається поступове збільшення споживчих цін. Порівняння динаміки зростання реальних доходів населення із накопиченим індексом споживчих цін дозволяє зробити висновок, що купівельна спроможність населення поступово зменшується, що у перспективі загострюватиме конкурентну боротьбу.

За інформацією, що міститься у Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань в Україні зареєстровано 2,6 мільйона підприємств. Лише ця цифра може створити загальне уявлення про рівень конкурентного тиску, в умовах якого працюють вітчизняні товаровиробники. Очевидно, що підприємства нерівномірно розподілені за галузями, тому сила конкурентної боротьби варіює в залежності від співвідношення «попит/пропозиція». Також варто пам'ятати про конкуренцію з боку іноземних товаровиробників, які, через лібералізацію економічних відносин та долучення України до СОТ, отримали доступ до вітчизняного споживчого ринку. В цілому сьогодні очевидним є той факт, що для забезпечення високих показників ефективності підприємству не достатньо виготовляти якісну продукцію. Надзвичайно важливим є вивчення реальних запитів споживачів, забезпечення впровадження таких властивостей у пропонований на ринку продукт, які задовольнятимуть виявлені запити, створення результативної комунікації між підприємством та споживчим ринком.

У такій ситуації підвищується роль та значення комерційної діяльності підприємства, яка в умовах конкурентного середовища спрямована на організацію та управління процесами купівлі-продажу для задоволення попиту споживачів та збільшення капіталізації підприємства. Комерційна діяльність є рушійною силою розвитку економіки в цілому та окремого суб'єкта господарювання зокрема. Ці міркування зумовили вибір теми даної кваліфікаційної роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління комерційною діяльністю підприємства.

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі мають бути вирішені такі завдання:

- узагальнити теоретичні основи управління комерційною діяльністю підприємства;



- проаналізувати підприємницьку діяльність ТОВ «Пирятинський сирзавод»;
- оцінити ефективність управління комерційною діяльністю ТОВ «Пирятинський сирзавод»;
- обґрунтувати управлінські рішення щодо удосконалення управління комерційною діяльністю ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Об'єкт розроблення – процес управління комерційною діяльністю підприємства.

Предмет розроблення – теоретичні, методичні та практичні підходи до управління комерційною діяльністю підприємства.

Для досягнення мети та вирішення поставлених завдань у даній кваліфікаційній роботі використано наступні методи: теоретичного узагальнення та критичного аналізу (на етапі дослідження теоретичних основ управління комерційною діяльністю підприємства), методи економіко-статистичного, економічного, стратегічного аналізу, матричні, графічні методи, а також методи синтезу (в процесі аналізу стану підприємства, ефективності управління його комерційною діяльністю, а також розробки та обґрунтування економічної ефективності рішень щодо удосконалення управління його комерційною діяльністю).

Практична значущість одержаних результатів для підприємства полягає в тому, що запропоновані у роботі рішення щодо удосконалення управління комерційною діяльністю підприємства можуть бути використані у практиці діяльності підприємств, що працюють на ринку харчових продуктів.

# 1 ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Комерційна діяльність підприємства як об'єкт управління

Комерція - слово латинського походження, яке у перекладі означає «торгівля». Термін «комерційна діяльність» у нашій країні з'явився паралельно із терміном «ринок», оскільки ринкова економіка – це економіка вільного підприємництва, в умовах якого розвиток отримують всі комерційні процеси і відносини обміну. При цьому домінуючими є саме товарно-грошові відносини, тож кожен товар продається і купується. Попри той факт, що комерція, в основному, асоціюється з торгівлею, разом з тим, останнім часом вона все більше інтегрується із виробничою діяльністю, поширюється у сфері послуг, на ринку інтелектуальної власності, технологій, цінних паперів. [4]

Вивчення наукових праць вітчизняних та закордонних науковців, присвячених дослідженню сутності комерційної діяльності свідчить, що у сучасній економічній літературі не існує єдиного тлумачення даного поняття. У таблиці 1.1 представлено основні визначення поняття «комерційна діяльність», запропоновані різними науковцями. У п. 1 ст. 42 глави 4 Господарського кодексу України наведено офіційне визначення терміну «комерційна діяльність» (підприємництво): «самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку». [6] Таким чином, узагальнюючи досліджені визначення, можна стверджувати, що комерційна діяльність – це така діяльність, яка дозволяє усім учасникам комерційного процесу успішно взаємодіяти з урахуванням взаємної вигоди на всіх етапах реалізації торговельних угод.

Таблиця 1.1 – Сутність поняття «комерційна діяльність» з погляду окремих авторів [4, 5]

Автор	Трактування терміну
Гарвардська школа	Гармонійне поєднання отримання прибутку підприємством та задоволення вимог споживачів
Ф. Половцева	Особливий вид діяльності, пов'язаний з реалізацією товарів, від якого залежить кінцевий результат торговельного підприємства, тобто товарно-грошовий обмін, в процесі якого товари від постачальника переходять у власність торговельного підприємства з орієнтацією на потреби ринку
А. Бусигін	Комплекс операцій, які забезпечують купівлю-продаж товарів, і разом з торговельними процесами формують торгівлю як вид діяльності
В. Апопій	Спосіб реалізації комерційних процесів як послідовного виконання операцій, що забезпечують організаційні, економічні, соціальні, правові аспекти товарно-грошового обміну
І. Беляєвський	Діяльність із купівлі-продажу та зберігання товарів з метою задоволення споживчого попиту й отримання прибутку
Л. Дашков, В. Памбухчіянц	Технологія торгівлі як сукупність способів раціональної організації та методів ефективного виконання операцій торгово-технологічного процесу
І. Марченко	Система оперативно-організаційних заходів, спрямованих на організацію та управління процесами купівлі-продажу товарів з метою задоволення споживчого попиту та отримання прибутку
О. Русева, А. Балан	Особливий вид діяльності, що охоплює обмін матеріальними цінностями і послугами, торговельні операції з придбання матеріально-технічних ресурсів і реалізації продукції

Дослідження сутності комерційної діяльності дозволяє зробити висновок про наявність спільних ознак із торговельною діяльністю: обидва види діяльності відбуваються у невиробничій сфері; їх об'єктом є товар, який продається з метою отримання прибутку та гроші, сплачені за нього (джерело формування прибутку). З моменту, коли товар із сфери виробництва потрапляє у сферу товарного обігу, і далі – у сферу споживання – починається комерційний процес. Попри виявлені подібні риси, між комерційною та торговельною діяльністю існують і суттєві відмінності: комерційна діяльність за своїм змістом є ширшою за торгівлю, оскільки включає також питання логістичних етапів і ланцюговості процесу реалізації, технологічних особливостей методів продажу. На відміну від торговельної діяльності, яка представляє собою систему людських, матеріальних ресурсів та

засобів для товарно-грошового обміну, комерційна діяльність є системою операційних та організаційних засобів управління підприємством. [5]

Згідно із чинним законодавством суб'єктами комерційної діяльності можуть бути фізичні та юридичні особи (див. рисунок 1.1). Відповідно до теорії комерційного права суб'єктом комерційної діяльності є організації та їх структурні підрозділи, окремі громадяни, якщо вони здійснюють підприємництво без створення підприємства; в цілому – це організації, які на основі юридично відокремленого майна в межах своєї компетенції безпосередньо здійснюють комерційну діяльність з метою отримання прибутку. [7]

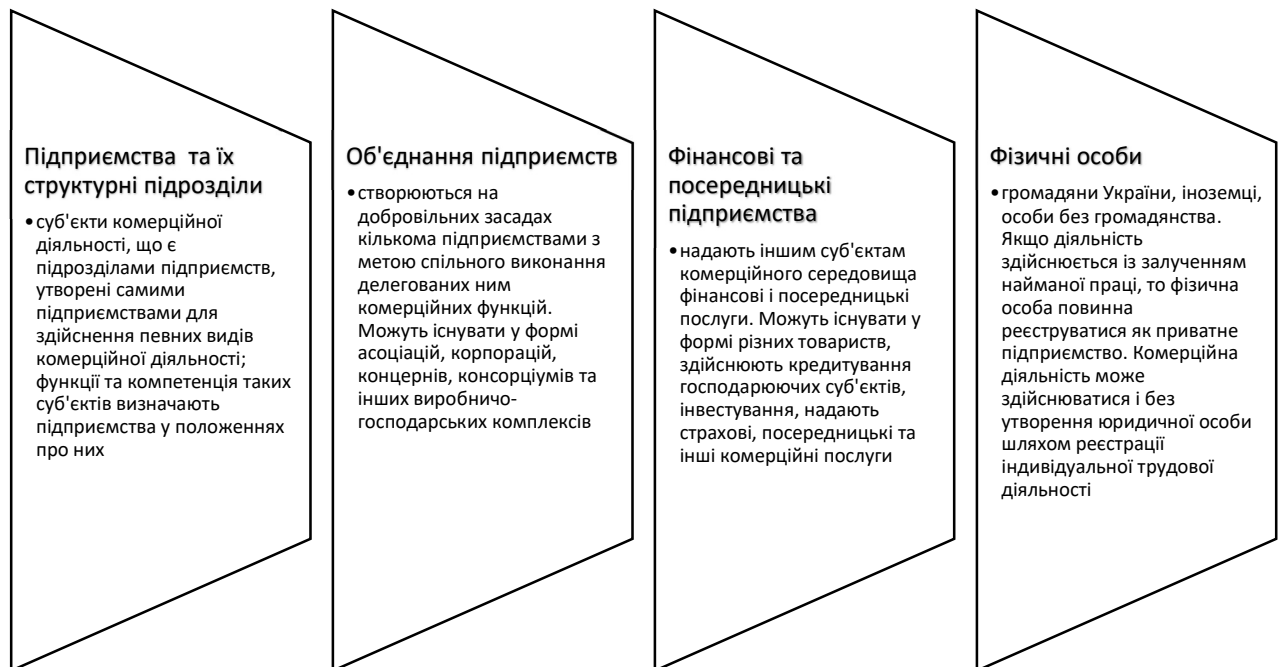


Рисунок 1.1 – Основні групи суб'єктів комерційної діяльності

Виробниче підприємство в процесі своєї життєдіяльності виконує широкий спектр різних видів робіт. Основною є виробнича діяльність. Разом з тим, поряд із виробничою значне місце займають операції, що мають ознаки комерційного характеру: оновлення асортименту та зберігання продукції, збут виробленої

продукції замовнику, забезпечення закупівлі і постачання необхідної сировини, матеріалів, комплектуючих виробів, інструменту, обладнання, енергоресурсів.

Комерційна діяльність виробничого підприємства передбачає виконання комплексу операцій, спрямованих на організацію закупівлі сировини і матеріалів та збуту виробленої продукції, а також ефективне управління ними (основа – ланцюг створення вартості). Через таку роботу виробничі підприємства встановлюють господарські зв'язки зі споживачами продукції та постачальниками сировини та матеріалів, здійснюють обмін товарів на гроші і навпаки. [8]

Зміст комерційної діяльності виробничого підприємства представлено на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 – Зміст комерційної діяльності виробничого підприємства

## 1.2 Комерційна робота виробничого підприємства з покупцями

Комерційна робота виробничого підприємства з покупцями товарів передбачає впровадження комплексу заходів щодо забезпечення ефективної реалізації товарів, управління збутом через формування оптимальних каналів розподілу різних рівнів, гарантійно-сервісний супровід товарів, що реалізуються, а також рекламно-інформаційну роботу. На думку фахівців, враховуючи поточний ринок конкуренції, саме ефективна комунікація із зовнішнім середовищем – запорука посилення власної конкурентної позиції на ринку для суб'єктів господарювання. Початком такої комунікації можна вважати дослідження купівельної поведінки споживачів/клієнтів/покупців в системі ринкових відносин, концепція якого представлена на рисунку 1.3.

Маркетингові комунікації спричиняють безпосередній вплив на поведінку споживача під час просування продукту. Комплекс просування представляє собою специфічне поєднання засобів реклами, стимулювання збуту, персонального продажу, зв'язків з громадськістю, пропаганди, прямого маркетингу тощо. Сучасна концепція інтегрованих маркетингових комунікацій передбачає ретельно зважену та скоординовану роботу всіх каналів комунікації для формування чіткого, послідовного та переконливого уявлення про виробника та його продукт. [10]

Підприємство не спроможне забезпечити високі показники своєї діяльності, якщо воно не враховує потреби споживачів, особливо у сучасній системі ринкових відносин, де споживач – центральний елемент. Тому підприємство в процесі визначення пріоритетів своєї діяльності має ставити за мету максимально якісне, ефективне та повне задоволення потреб свого споживача/групи споживачів. Зміни, що відбуваються в оточуючому середовищі – зміна способу та стилю життя, підвищення розсудливості споживача при ухваленні рішення щодо покупки, його чутлива реакція на асортимент та якість продукції – змушують підприємства підлаштовувати свою діяльність під сьогоднішнього покупця. Що точнішою є

інформація про важливість чинників, що впливають на споживчу поведінку, тим точнішим може бути підприємство як в процесі проектування свого товару, так і в процесі моделювання своєї комунікації зі споживачем. [11] Таким чином, вибір адекватних та дієвих методів дослідження поведінки споживачів, які не лише дозволять виявити приязне/неприязне ставлення покупця до товару/торгової марки, але й дадуть відповідь на питання, чим таке ставлення викликане та як його подолати – важливий елемент ефективної комерційної роботи із покупцями.

1. Вивчення ставлення споживачів до компанії та до певної торгової марки	Підходи до вимірювання	
	1. Запитання респондентам, чи подобається їм товар цієї марки; 2. Ранжування об'єктів (критерій – ставлення респондентів) з використанням методу попарних порівнянь	
2. Визначення ставлення споживачів до товару певної торгової марки	Компоненти	Підходи до оцінки ставлення
	1. <b>пізнавальний</b> (поінформованість щодо товару, марки, їхніх основних характеристик) 2. <b>емоційний</b> (оцінка товару: подобається чи ні) 3. <b>вольовий</b> (купівля товару)	1. <b>композиційний</b> (розрахунок інтегральної кількісної оцінки на основі вивчення ставлення до окремих атрибутів) 2. <b>декомпозиційний</b> (на підставі вивчених властивостей оцінюють переваги торгових марок, на підставі чого визначають переваги респондентів)
3. Визначення рівня задоволеності споживачів	1. оцінюється індивідуальна задоволеність товаром/постачальником (за 10-бальною шкалою); 2. оцінюють задоволеність за кожним атрибутом і його важливість; 3. заміряють наміри споживачів здійснити повторну купівлю	
4. Вивчення прихильності споживачів до ТМ	Дає змогу заміряти ефективність реалізації маркетингової стратегії і спрогнозувати частку ринку, яка базується на визначенні лояльності споживачів до певної ТМ	
5. Вивчення намірів споживачів	Опитування споживачів щодо їх планів здійснити купівлю певного товару (товарну категорію)	
6. Вивчення процесу ухвалення рішення про купівлю	Дослідження структури закупівельного центру (сукупності осіб, які беруть участь в ухваленні рішення). Це дозволяє визначити оптимальні канали збуту, стратегію просування товару, визначення змісту рекламного звернення, вибір респондентів для вивчення потреб	
7. Вивчення поведінки споживачів під час і після купівлі	Передбачає отримання відповідей на 6 питань: що купується, скільки, як, де, коли, хто. Враховується під час розробки плану маркетингу.	
8. Вивчення мотивації споживачів	Визначення елементів комплексу маркетингу: якими характеристиками має бути наділений новий товар, які з них слід удосконалити, яким має бути рівень цін на товар, які рекламні аргументи використані під час рекламної кампанії	

Рисунок 1.3 – Напрямки вивчення споживачів [9]

Сьогодні наука пропонує комплекс моделей купівельної поведінки споживача, які побудовані навколо тези щодо доцільності дослідження знання покупця про споживчі властивості товару та вивчення подальшого впливу цих знань на ухвалення рішення щодо придбання/не придбання відповідного товару. У таблиці 1.2 узагальнено найбільш поширені моделі купівельної поведінки.

Таблиця 1.2 – Характеристика моделей купівельної поведінки [12]

Модель купівельної поведінки	Короткий зміст сутності моделі	Алгоритм механізму дії моделі
Класична модель купівельної поведінки	Споживач під впливом середовища поводить відповідно до вимог такого середовища	Зовнішнє середовище → купівля товару → врівноваження споживача із зовнішнім середовищем
Модель купівельної поведінки, що ґрунтується на процесі екстерналізації ентропії (зовнішньої невизначеності)	Знання покупця про товар є не засобом діяльності індивіда, а способом його адаптації до маркетингового середовища	До ентропійних явищ належать труднощі споживача з освоєння нового товару, хаотичний вплив реклами, складність впливу на покупця асоціацій і механізмів пам'яті
Модель «евристика відповідності індивідуальним характеристикам»	Споживачів приваблюють пропозиції, які надають перевагу саме їм	Покупці досить часто оцінюють маркетингові пропозиції на підставі відповідності своїх унікальних можливостей і переваг цієї пропозиції
Двокомпонентна модель споживчої поведінки	Усі вчинки людини являють собою результат комплексної дії рефлексивних та імпульсивних механізмів	Майже в усіх ситуаціях як рефлексивні, так і імпульсивні компоненти роблять свій внесок в акт купівлі товару
Модель Фішбейна	Модель вимірює три компоненти: явно виражені переконання стосовно об'єкту відносин; об'єктивно є атрибутивні взаємозв'язки; оцінка кожного атрибуту	Споживач проходить через процес ідентифікації набору суттєвих атрибутів, зважає їх, а потім підсумовує
Теорія осмисленої поведінки (розширена модель Фішбейна)	Певні неконтрольовані чинники стають перепорою для прогнозування істинної купівельної поведінки	На поведінку споживача впливають інші люди, а також їхнє ставлення до купівлі

Традиційно дослідники поведінки споживачів шукали причини приязного або неприязного ставлення людей до певних продуктів. З цієї точки зору, ставлення



залежить від думки людини відносно об'єкту ставлення. У багатофакторних моделях думка включає в себе асоціації між об'єктом ставлення та різними його показниками (факторами).

Окрім думок про показники об'єкту, у багатофакторних моделях також розглядається така величина, як значущість показника. Різні властивості продукту мають неоднакову властивість для споживача.

Багато атрибутивна модель Фішбена зв'язує в єдину систему судження споживачів щодо різних атрибутів властивостей продукту та використовується для вимірювання ступеня задоволеності. Суть полягає в тому, що запити споживачів замінені на характеристики досліджуваного об'єкту, що дозволяє зрозуміти, які споживчі властивості продукту є пріоритетними для різних груп споживачів, оскільки саме на цьому розумінні надалі може бути побудована диференціація і позиціонування. Ця модель часто застосовується на практиці. [13]

Відповідно до цієї моделі, ставлення до об'єкта є сума думок про характеристики об'єкта і відносна значимість цих характеристик:

$$A_{ij} = \sum_{k=1}^n W_{jk} \times x_{ijk}, \quad (1.1)$$

де  $A_{ij}$  – ставлення покупця  $j$  до марки  $i$ ;  $W_{jk}$  – відносна важливість для покупця  $j$  атрибуту  $k$ ;  $x_{ijk}$  – сприйняття покупцем  $j$  ступеню наявності атрибуту  $k$  у марки  $i$  (бал);  $n$  – кількість визначених атрибутів.

Модель Фішбейна допускає, що споживач пройде через процес ідентифікації набору суттєвих атрибутів (формально чи неформально), зважуватиме їх, а потім підсумовуватиме.

Продавці хочуть, щоб споживачі вважали, що їх продукція:

- має необхідні властивості (найбільші оцінки властивостей продукту відповідають найбільшим ваговим коефіцієнтам);
- не має властивостей, які споживачі вважають несуттєвими.

За результатами виконаних розрахунків фірма має ухвалити стратегію зміни ставлення до товару.

Відповідність продукту вимогам ринку/споживача/покупця впливає на її конкурентоспроможність, яка, в свою чергу, є важливим засобом боротьби за споживача, фактором фінансового успіху підприємства на ринку. Результати оцінки ставлення споживача до товару мають знайти відображення в процесі формування виробничої програми, алгоритм якого на рисунку 1.4.



Рисунок 1.4 – Алгоритм формування виробничої програми підприємства на основі оцінювання конкурентоспроможності продукції [14]

### 1.3 Оцінка ефективності комерційної діяльності підприємства

Теоретичні, методичні та практичні аспекти управління комерційною діяльністю підприємства та оцінювання її ефективності є предметом пильної уваги

вітчизняних і зарубіжних науковців. Аналіз сучасних підходів до сутності терміну «ефективність» дозволяє виокремити наступні кількісні шляхи для її оцінювання:

- встановлення залежності між отриманим результатом та обсягами задіяних/інвестованих ресурсів;

- встановлення відповідності отриманих в процесі здійснення діяльності результатів цілям діяльності та інтересам внутрішніх/зовнішніх стейкхолдерів;

- визначення приросту результатів у співвідношенні із засобами їх досягнення. [15]

Таким чином, ефективність варто розуміти як характеристику повноти та якості досягнення підприємством поставлених цілей чи економічності та результативності використання ресурсів. Кількісно ефективність комерційної діяльності підприємства представляє собою продуктивність, яка вимірюється системою показників, що характеризують відношення результатів комерційної діяльності до витрат на її здійснення та задіяних ресурсів.

Як зазначалось у пункті 1 даного розділу кваліфікаційної роботи, мета комерційної діяльності – отримання прибутку від реалізації продукції та найкраще задоволення потреб споживача. Наведена загальна мета шляхом декомпозиції може бути перетворена у систему окремих цілей, що визначають сутність комерційної діяльності сучасного підприємства:

- встановити господарські та партнерські зв'язки з ринковими суб'єктами;

- вивчити та проаналізувати джерела закупівлі товарів;

- здійснювати купівлю та продаж товарів, орієнтуючись на ринкове середовище;

- скорочення витрат обігу товарів. [16]

Наведена система цілей визначає результат, який має враховуватися в процесі оцінювання ефективності комерційної діяльності. Комплекс показників, який використовується під час оцінювання, окрім суто ефективності та результативності, мають враховувати стан середовища (внутрішнього та зовнішнього)

функціонування підприємства, що створить можливість визначати потенціал підприємства та використовувати отримані результати в процесі планування.

У таблиці 1.3 наведено систему показників, які рекомендовано використовувати для дослідження комерційної діяльності як системи процесів, що згруповані за трьома напрямками: результативність, ефективність та показники середовища.

Таблиця 1.3 – Показники комерційної діяльності [17]

Групи	Показники	Узагальнені показники
Показники результативності	Фондовіддача; темп приросту: доходу, прибутку, собівартості; загальна рентабельність; доходність; оборотність запасів	Узагальнений показник результативності
Показники ефективності	Фінансові коефіцієнти (автономії, ліквідності, ділової активності), показники рентабельності (капіталу, активів, фондів, маркетингу, збуту тощо); оцінка рівня безпеки; показники динаміки стану активів та пасивів	Узагальнений показник ефективності
Показники оцінки середовища	Вплив соціального, соціо-культурного, економічного, науково-технічного та політико-правового середовища; показники якості обслуговування, надійності поставок, рівня організації комерційної діяльності, рівня бізнес-культури на підприємстві, якості асортиментної політики	SWOT-аналіз середовища

Показники ефективності комерційної діяльності умовно можна поділити на:

- інтегральні – в цілому оцінюють ефективність суб'єкта комерційної діяльності за певний період;

- узагальнюючі – оцінюють результативну функціональну (відношення річного обсягу реалізованої продукції до сумарної вартості основних та оборотних засобів, з урахуванням фонду оплати праці торговельних працівників), господарську (відношення річного прибутку до суми добутку нормативного коефіцієнту ефективності капітальних вкладень на суму капітальних вкладень та витрат обігу за рік) та економічну діяльність (корінь квадратний суми ефективності функціональної та господарської діяльності);

- специфічні – всебічно оцінюють рівень та динаміку результативності ресурсів (ефективність використання трудових, матеріальних та фінансових ресурсів). [16]

Комерційна діяльність безпосередньо впливає на ефективність виробництва та інші важливі показники діяльності виробничого підприємства: обсяг реалізації, показники оборотності, рівень витрат. Від її ефективності залежить кінцевий результат роботи підприємства, оскільки вона реалізує зв'язок підприємства із споживачем, забезпечує облік його запитів та інтересів, граничну корисність торгівельної угоди для всіх учасників. Ефективна виробничо-комерційна діяльність забезпечує стійкий розвиток підприємства, є основним фактором його конкурентоспроможності. Основні напрямки покращення ефективності виробничо-комерційної діяльності представлені на рисунку 1.5.



Рисунок 1.5 – Формування заходів, спрямованих на вдосконалення комерційної діяльності підприємства [18]

Таким чином, удосконалення управління – фактор ефективного функціонування та стійкого розвитку сучасного підприємства. Комерційна

діяльність посідає визначальне місце у забезпеченні прибутковості діяльності суб'єкта господарювання. [19] На сьогодні серед науковців відсутнє єдине бачення її сутності та змісту. Разом з тим велика кількість суб'єктів господарювання у сфері комерційної діяльності здійснює складний комплекс закупівельної, виробничої, інвестиційної та іншої підприємницької діяльності задля її подальшої реалізації через процеси купівлі-продажу, доводячи товари до споживачів через канали розподілу різного рівня з орієнтацією на попит і отримання реального прибутку.

Основа ефективної комерційної діяльності – максимальне задоволення мінливих потреб споживача/покупця, формування його лояльного ставлення до підприємства/товару. Виявлення потреб має здійснюватися з використанням сучасних моделей споживчої поведінки, які дозволяють не лише констатувати позитивне/негативне ставлення до товару/марки, але також і бачити причини сформованої траєкторії, що дозволить удосконалити власну комерційну діяльність.

Комплексна оцінка ефективності комерційної діяльності, що ґрунтується на інформації, що міститься у бухгалтерській звітності, а також доступній статистичній інформації, дозволяє виявляти резерви поліпшення показників діяльності підприємства та враховувати цю інформацію під час планування.

## **2 АНАЛІЗ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ПИРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД» ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЙОГО КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ**

### **2.1 Загальна характеристика ТОВ «Пирятинський сирзавод» та продукції підприємства**

Товариство з обмеженою відповідальністю «Пирятинський сирзавод» - юридична особа (ідентифікаційний код 00446865), зареєстрована за адресою: 37000, Полтавська область, Пирятинський район, м. Пирятин, вул. Сумська, буд. 1. Установчим документом є Статут. Дата державної реєстрації: 26.10.2004 року. Річну інформацію про діяльність підприємства розміщено на власному веб-сайті компанії: <http://milkalliance.com.ua/company/inform/piryatinskij-sirzavod/>.

Сирзавод у м. Пирятин, який став початком сучасної компанії, було засновано у 1920 р. У 1952 – 1954 рр. потужність підприємства було збільшено до 32 т продукції на добу. У 1969 – 1973 рр. підприємство було докорінно перебудовано, що дозволило вже у перші роки після відкриття його в оновленому вигляді посісти провідні позиції у галузі. Потужність підприємства становила 80 т переробки молока на добу. Відмінними рисами продукції підприємства була висока якість, що дозволяло реалізовувати її не лише на внутрішньому ринку (попри зрозумілі обставини, продукцію підприємства постачали навіть на Кубу). Надалі керівництво підприємства дотримувалося політики розширення обсягів та видів діяльності: у 1978 р. було введено в дію цех з виготовлення заміниacza незбираного молока, а в 1980 р. – новий компресорний цех. У 1982 р. відбулася чергова реконструкція технологічних цехів. 02.10.2004 р. за рішенням установчих зборів засновників

шляхом реорганізації і перетворення колективного підприємства було утворено ЗАТ «Пирятинський сирзавод». [20]

У 2005 – 2006 рр. ЗАТ «Пирятинський сирзавод» увійшло до групи компаній «Молочний альянс» - холдингової компанії з централізованої структурою управління фінансами, фінансами, закупівлями, маркетингом, виробництвом, логістикою та продажами. До складу компанії на сьогодні входять підприємства з виробництва сирів, цільномолочної та кисломолочної продукції, підприємства зі збору та обробки молока та молочної продукції, а також компанії, які здійснюють реалізацію продукції в Україні та за кордоном. Структура холдингової компанії «Молочний альянс» представлено на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1 – Структура холдингової компанії АТ «Молочний альянс»

Аби відповідати сучасним вимогам щодо якості харчових продуктів та мати можливість реалізовувати продукцію не лише на внутрішньому ринку, але й постачати її на ринки розвинених країн підприємство активно запроваджує у



практику діяльності сучасні стандарти якості. Так, у 2012 р. проведено ресертифікацію підприємства за міжнародними стандартами ISO 9001:2008 – система менеджменту якості, та ISO 22000:2005 – система менеджменту безпеки харчових технологій. Високий рівень якості продукції підтверджено Міжнародним сертифікатом Халяль – документом, який дає можливість експортувати продукти харчування в країни арабо-мусульманського світу.

Враховуючи, що менеджмент підприємства приділяє багато уваги підвищенню якості продукції, що виробляється, питання технічного оновлення засобів виробництва завжди знаходились у центрі уваги. Так, у 2007 р. на підприємстві було запроваджено повністю автоматизовану лінію формування і пресування сирів іспанської фірми «Фібоса», що дозволило збільшити потужність підприємства з переробки молока на твердий сир: за добу на підприємстві виготовляли 50 т твердого сиру.

З метою оптимізації здійснення фінансово-господарської діяльності, мінімізації витрат У квітні 2017 року на загальних зборах акціонерів було ухвалено рішення про припинення Приватного акціонерного товариства «Пирятинський сирзавод» шляхом перетворення у Товариство з обмеженою відповідальністю «Пирятинський сирзавод». За даними Державної служби статистики у 2020 році, наприклад, з зареєстрованих 1 390 292 юридичних осіб форму ТОВ мали 704 389 підприємств. ТОВ «Пирятинський сирзавод» стало правонаступником всього майна, всіх прав та обов'язків ПрАТ «Пирятинський сирзавод». Викуп акцій у акціонерів у зв'язку із припиненням ПрАТ та перетворенням його на ТОВ не передбачався: у зв'язку із одноголосним ухваленням рішення акціонерами акції ПрАТ «Пирятинський сирзавод» було конвертовано у частки у статутному капіталі ТОВ (загальна сума 13 350 390,63 грн) та розподілено серед його учасників. Розподіл часток серед учасників відбувався із збереженням співвідношення кількості акцій, що були у акціонерів АТ. Таким чином, склад учасників наново утвореного ТОВ відповідав складу учасників припиненого АТ. Найбільша частка

у статутному капіталі станом на кінець 2021 р. належала Приватному акціонерному товариству «Молочний альянс» (99,925097%).

Таким чином, Товариство утворено та діє згідно із Конституцією України, Цивільним Кодексом України, Господарським Кодексом України, Законом України «Про господарські товариства», іншими актами Президента України, Кабінету міністрів України, іншими актами законодавства України, а також положеннями Статуту та внутрішніми правилами, процедурами, регламентами та іншими локальними правовими актами Товариства, прийнятими відповідно Статуту.

Основною метою створення Товариства є здійснення підприємницької діяльності з метою одержання прибутку від виробництва і реалізації товарів (продукції), виконання робіт, надання послуг, досягнення позитивного соціального та економічного ефекту шляхом повного насичення споживчого ринку товарами народного споживання, задоволення потреб суспільства у товарах та послугах, реалізації соціально-економічних інтересів учасників Товариства.

Основними видами діяльності за класифікатором видів економічної діяльності (КВЕД) є:

15.51.0 – Перероблення молока та виробництво сиру;

52.11.0 – Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах з перевагою продовольчого асортименту;

51.90.0 – Інші види оптової торгівлі;

55.51.0 – Діяльність їдальнь;

60.24.0 – Діяльність автомобільного вантаженого транспорту.

Молочні продукти – це продукти, одержані з молока/молочної сировини, які можуть містити харчові добавки, необхідні для виробництва, за умови, що ці добавки ні частково ні повністю не замінюють складові молока. Молочні продукти містять цінні поживні речовини, які забезпечують організм людини мінералами, необхідними для здоров'я, які беруть участь у побудові клітин головного мозку, сприяють нормальній роботі нервової системи. [21] Попит на молоко та молочні

продукти у всьому світі знаходиться на високому рівні. Для України ринок молока та молочних продуктів є ненасиченим та містким: у той час, як науково встановлена раціональна норма споживання для дорослої людини становить 350 – 380 кг, в нашій країні протягом останніх років цей показник складав 197,7 – 201,1 кг. [22]

Можливості молокопереробників окрім споживчого попиту визначаються також доступом до сировини. Основними джерелами надходження сировини є господарства населення та підприємства. За даними статистики сировинна база господарств населення зазнала значного скорочення (до 0,7 млн. тон), водночас обсяги молока, які закуповувалися в підприємств зросли до 2,6 млн. тон. Перевагою вибудовування тривалих взаємин саме із великими підприємствами, що займаються виготовленням молока, є якість сировини, що отримують молокопереробники, від якої, в остаточному рахунку, суттєво залежить якість виготовленої кінцевої продукції та витрати на переробку молока, що надходить у виробництво.

Основними видами продукції та послуг, від реалізації яких ТОВ «Пирятинський сирзавод» отримало в 2021 році значний дохід, є: виробництво сиру, сиру плавленого, сирних продуктів твердих та плавлених, сухих молочних продуктів, а також оптова торгівля. Вартість виробленої продукції та наданих послуг в 2021 році, за рахунок яких отримано більше 10% доходу представлено на рисунку 2.2.

Наведені дані свідчать, що найбільша частка доходу генерується за рахунок реалізації твердого сиру (35,9%), а сирні продукти тверді та плавлені за виручкою посідають друге місце (26,7%). Разом з тим, якщо досліджувати натуральні показники, то обсяг реалізації сирних продуктів становить 5 121,6 т, у той час, як сиру твердого – 3 574,3 т, тобто сиру реалізується на 30% менше. Таким чином, економічно більш доцільним для підприємства є реалізація саме сиру твердого.

Відмінність твердого сиру від сирного продукту полягає у складі: натуральний твердий сир без домішок виготовляється з натурального молока, включає сичужний компонент (аналоги), містить закваску з кислого молока та сіль.

Іноді для покращення процесу ферментації додається хлористий кальцій. Всі компоненти добре засвоюються організмом і швидко перетравлюються. Сирний продукт за зовнішніми характеристиками, кольором, смаком та формою схожий на сир, але має відмінності у складі: частка молока у продукті становить менше 20%, а 80% - білок і жир, отримані не з молока (кокосового масла, пальмової олії). [23]

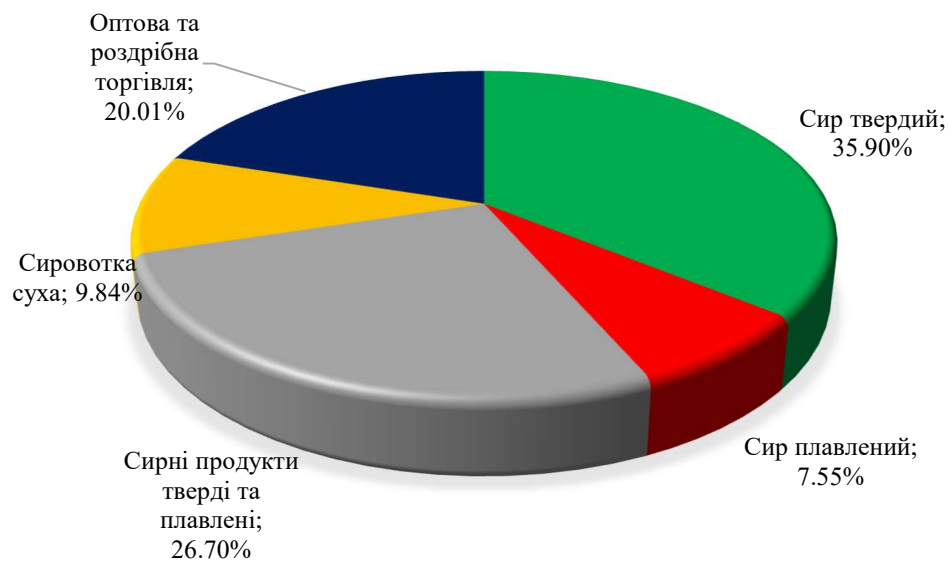


Рисунок 2.2 – Структура вартості виробленої продукції та наданих послуг ТОВ «Пирятинський сирзавод» в 2021 році

Впровадження в асортимент сирних продуктів (твердих та плавлених) пов'язане із зниженням купівельної спроможності населення: за рахунок зниження собівартості продукції виробники отримують можливість утримати ціну. Використання такого замітника молочного жиру, як пальмова олія обумовлено тим, що вона, з одного боку, є значно дешевшою у порівнянні з іншими рослинними оліями, а з іншого боку – в її складі відсутні ліноленові кислоти та наявний високий вміст насичених жирних кислот, що знижує швидкість окисних реакцій та збільшує терміни придатності готової продукції. Під час виготовлення сирного продукту дозволено частково замінювати молочну сировину немолочною. Сирні продукти

виготовляють згідно із нормативним документом СОУ 10.8-37-929:2012 «Продукти молоковісні сирні. Загальні технічні умови». В процесі виготовлення сирного продукту виробник може використовувати технічні умови, які висувають вимоги до якості продукції не нижчі, ніж державний стандарт. Так, для виготовлення сирного продукту можуть використовуватися ТУ У 10.8-37761522-006:2018. [24]

Динаміка частки сирних продуктів у загальній структурі реалізації як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринках свідчить про збільшення попиту на дану продукцію як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

## 2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників, що характеризують діяльність ТОВ «Пирятинський сирзавод»

У таблиці 2.1 представлено динаміку основних техніко-економічних показників (ТЕП), що характеризують діяльність ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Наведені дані свідчать, що протягом дослідженого періоду спостерігається скорочення обсягів підприємницької діяльності підприємства. В плані оцінки використання сформованого виробничого потенціалу максимально красномовною є динаміка обсягів виробництва продукції у натуральному вимірі. За досліджуваний період обсяги виробництва скоротилися на 5 713 т або на 36,4% (якщо порівнювати дані за 2021 р із даними за 2017 р.). Попри виявлену негативну динаміку варто відзначити уповільнення темпів скорочення обсягів виробництва впродовж періоду: так, якщо у 2018 р порівняно із 2017 р. виробництво скоротилося на 23,1% (-3 628 т), то у 2021 р порівняно із 2020 р темп скорочення вже становив лише 6,4% (-679 т).

Для оцінки ефективності збутової діяльності варто порівняти динаміку обсягів виробництва та реалізації у натуральній формі (див. рисунок 2.3). Наведені дані свідчать, що протягом досліджуваного періоду підприємство виробляло трохи більше продукції, ніж реалізовувало. Так у 2017 р. перевага була найменшою та

Таблиця 2.1 – Динаміка ТEP TOB «Пирятинський сирзавод» за період 2017 – 2021 pp.

Найменування показника	Роки					Темп приросту							
	2017	2018	2019	2020	2021	2018 до 2017		2019 до 2018		2020 до 2019		2021 до 2020	
						+/-	%	+/-	%	+/-	%	+/-	%
Обсяг виробництва, т	15713	12086	11070	10679	10000	-3628	-23,1	-1016	-8,4	-391	-3,5	-679	-6,4
Обсяг виробництва, тис. грн	1529506	1266277	1041087	1426091	1354472	-263229	-17,2	-225190	-17,8	385004	37,0	-71618	-5,0
Обсяг реалізації, т	15660	10811	11004	10300	9956	-4849	-31,0	193	1,8	-704	-6,4	-344	-3,3
Обсяг реалізації, тис. грн	1520951	1616516	1409128	1371020	1404740	95565	6,3	-207388	-12,8	-38108	-2,7	33720	2,5
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	1284651	1456698	1286117	1242015	1340406	172047	13,4	-170581	-11,7	-44102	-3,4	98391	7,9
Валовий прибуток, тис. грн	236300	159818	123011	129005	64334	-76482	-32,4	-36807	-23,0	5994	4,9	-64671	-50,1
Середня кількість працівників, осіб	669	650	636	612	610	-19	-2,8	-14	-2,2	-24	-3,8	-2	-0,3
Фонд оплати праці, тис. грн	50520	67949	70319	72072	78129	17429	34,5	2370	3,5	1753	2,5	6057	8,4
Середня заробітна платня, тис.грн/особа	6,293	8,711	9,214	9,814	10,673	2,42	38,4	0,50	5,8	0,60	6,5	0,86	8,8
Продуктивність праці:													
т/особа	23,5	18,6	17,4	17,4	16,4	-4,89	-20,8	-1,19	-6,4	0,04	0,2	-1,06	-6,0
тис.грн/особа	2286,3	1948,1	1636,9	2330,2	2220,4	-338	-14,8	-311	-16,0	693	42,4	-110	-4,7
Фондоозброєність, тис. грн/особа	114,18	119,46	161,22	162,08	161,66	5,28	4,6	42	35,0	0,87	0,5	-0,42	-0,3
Основні засоби, тис. грн:													
Первісна вартість	209840	227390	281591	303872	314951	17550	8,4	54201	23,8	22281	7,9	11079	3,6
Знос	133453	149740	179058	204677	216339	16287	12,2	29318	19,6	25619	14,3	11662	5,7
Залишкова вартість	76387	77650	102533	99195	98612	1263	1,7	24883	32,0	-3338	-3,3	-583	-0,6
Коефіцієнт придатності, %	36,4	34,1	36,4	32,6	31,3	-2,3		2,3		-3,8		-1,3	
Рентабельність виробництва, %	18,39	10,97	9,56	10,39	4,80	-7,4		-1,4		0,8		-5,6	

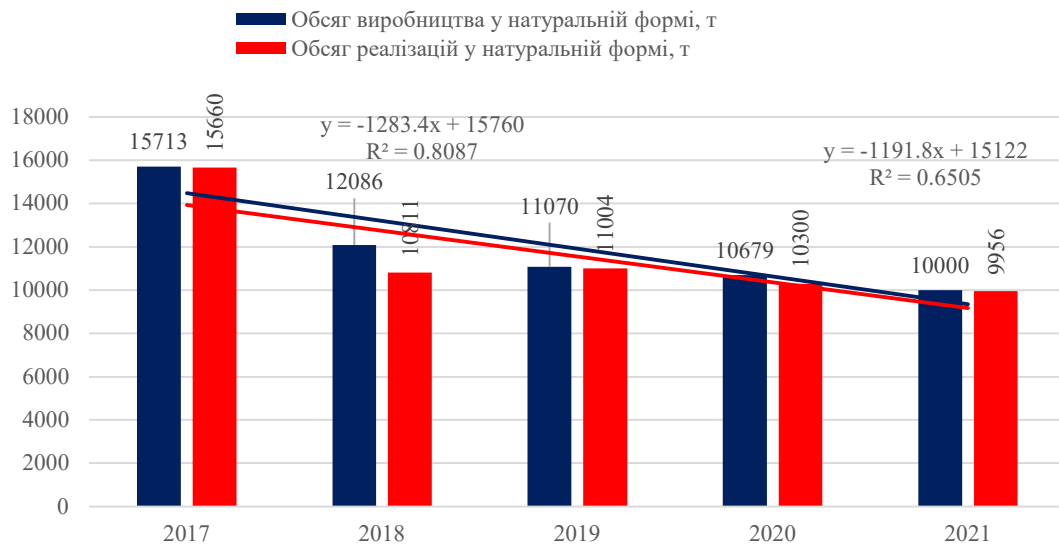


Рисунок 2.3 – Порівняльна характеристика динаміки обсягів виробництва та реалізації продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод» за період 2017 – 2021 рр.

становила лише 0,34%, а у 2018 р. цей показник був найбільшим та становив майже 12%; у 2021 р. перевага складала 0,4%. На рисунку побудовано трендові моделі (тип – лінійний), які демонструють залежність обсягів виробництва та реалізації від фактору часу. Наведені на рисунку коефіцієнти детермінації ( $R^2$ ) для обох двох рівнянь свідчать про наявність сильного зв'язку між обсягами та фактором часу. Використання отриманих рівнянь регресії дозволяє зробити прогноз обсягів виробництва та реалізації на наступний період за умови збереження сформованої тенденції. Так, наступного року підприємство має виробляти:

$$Q_{\text{виробництва}} = -1283,4 \times x + 15760 = -1283,4 \times 6 + 15760 = 8\ 060 \text{ т.}$$

При цьому обсяг реалізації становитиме:

$$Q_{\text{реалізації}} = -1191,8 \times x + 15122 = -1191,8 \times 6 + 15122 = 7\ 971 \text{ т.}$$

Тобто маємо констатувати подальше скорочення обсягів виробництва та реалізації у натуральній формі. Зменшення обсягів виробництва обмежує можливості підприємства щодо використання ефекту масштабу, коли за рахунок збільшення обсягів виробництва та реалізації підприємство може отримати

економію на питомих витратах (тобто тих, що розраховані на одиницю продукції). Разом з тим коливання обсягів можуть бути пов'язані із змінами в асортиментній політиці, що досліджуватиметься окремо.

Констатуємо збільшення обсягів реалізації у вартісному вимірі у 2018 р (+ 95 565 тис. грн, або +6,3%) та у 2021 р. (+33 720 тис. грн, або +2,5%); протягом 2019 – 2020 рр. виручка скорочувалася на 12,8 та 2,7% відповідно. Разом за досліджуваний період виручка від реалізації скоротилася на 116 211 тис. грн, або на 7,6% (враховуючи, що у натуральному вимірі скорочення склало 3,3%, то динамікою натуральних показників можна пояснити лише частину втраченої виручки). Динаміка собівартості реалізованої продукції відповідає динаміці виручки; разом з тим, варто зазначити, що темпи її зміни не відповідають темпам виручки. У 2018 р, наприклад, спостерігається збільшення виручки, собівартість також зростає, але темп її приросту більше, ніж у два рази випереджає темпи зростання виручки (13,4% проти 6,3%); у 2019 р собівартість скорочується разом із виручкою, але повільнішими темпами (11,7% проти 12,8%). В цілому за розглянутий період собівартість реалізованої продукції збільшилася на 55 755 тис. грн (або +4,3%).

Ефективність витрат відбиває динаміка показника витратомісткості (див. рисунок 2.4). Наведені на рисунку дані свідчать про зниження ефективності використання витратної політики підприємства: якщо у 2017 р. кожна гривня отримана внаслідок реалізації продукції містила 0,84 грн витрат, то до 2021 р. цей показник збільшився до 0,95 грн/грн. Таким чином за п'ять досліджених років витратомісткість збільшилася на 0,11 грн/грн або на 13%. Враховуючи, що підприємство позиціонує свою продукцію як таку, що відповідає найвищим стандартам якості, та декларує використання виключно високоякісної сировини, виявлена динаміка частково може пояснюватися здороження молока через зменшення обсягів його виробництва та високий рівень конкуренції на ринку



молоко переробників (частка витрат на сировину у собівартості реалізованої продукції коливається у межах (38 – 58%).

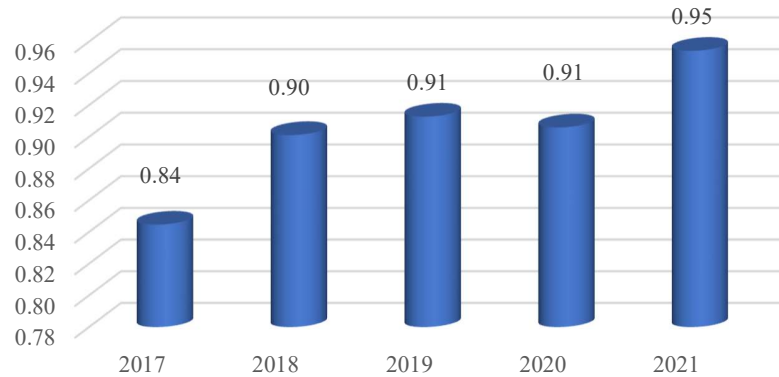


Рисунок 2.4 – Динаміка витратомісткості ТОВ «Пирятинський сирзавод» за період 2017 – 2021 рр.

Ефект від операційної (основної) діяльності підприємства характеризує динаміка валового прибутку. Протягом досліджуваного періоду валовий прибуток стабільно скорочувався (виключення становить 2020 р., коли констатуємо збільшення валового прибутку на 5 994 тис. грн, або на 4,9%): якщо у 2017 р. в результаті реалізації продукції та після відшкодування всіх витрат, пов'язаних із її виробництвом та реалізацією, ТОВ «Пирятинський сирзавод» заробив 236 300 тис. грн, то у 2021 р цей показник скоротився до 64 334 тис. грн., тобто за період з 2017 по 2021 рр. валовий прибуток зменшився на 171 966 тис. грн, або на 72,8%.

Єдиним активним ресурсом, що призводить до дії всі інші ресурси та активи, залучені у діяльність підприємства, є людський ресурс. Динаміка середньооблікової чисельності персоналу, представлена у таблиці 2.1, є негативною: на початок досліджуваного періоду на підприємстві працювало 669 осіб, а на кінець – 610 осіб, тобто за 5 років чисельність працюючих скоротилась на 59 осіб, або на 8,8%. При цьому темпи скорочення поступово уповільнюються: у 2018 р було вивільнено 19 осіб (-2,8%), а у 2021 р. – 2 особи (-0,3%). Частково скорочення персоналу може

пояснюватися підвищенням рівня механізації та автоматизації виробництва, а також скороченням обсягів діяльності.

Специфічною характеристикою людських ресурсів є необхідність враховувати в процесі управління не лише наявний у працівників потенціал (навички та вміння, що дозволяють виконувати свої професійні обов'язки), але й мотивацію (як бажання докладати зусилля для досягнення цілей підприємства). Структура потреб сучасної людини є достатньо складною, а тому й система мотивація не може бути лінійною та статичною: якісна система має враховувати широкий перелік стимулів, які відповідають сформованій структурі мотивів. Заробітна платня посідає важливе місце в системі стимулювання. Хоча на думку Фредеріка Герцберга заробітна платня належить до категорії гігієнічних (не мотивуючих) факторів, але неналежна увага до цього чинника здатна суттєво погіршити задоволеність працею працівника. Представлені в таблиці 2.1 дані свідчать, що протягом періоду фонд оплати праці збільшився (на тлі скорочення чисельності працюючих): у 2017 р. він становив 50 520 тис. грн на рік, а у 2021 р – 78 129 тис. грн (+27 609 тис. грн, або +54,6%); також констатуємо збільшення середньої заробітної платні з 6 293 грн у 2017 р. до 10 673 тис. грн. у 2021 р. (+4 тис. грн, або +69,6%). Заробітна платня має виконувати дві основні функції: відтворювальну (бажано забезпечити можливості для розширеного відтворення) та мотивуючу.

На рисунку 2.5 представлено порівняльну динаміку мінімальної, середньої (у Полтавській області, враховуючи розташування досліджуваного підприємства) заробітної платні та фактичного рівня середньої заробітної платні на підприємстві. Наведені дані дозволяють зробити висновок, що протягом всього періоду заробітною платнею виконувалась відтворювальна функція: її розмір по підприємству стабільно перевищував мінімальний рівень (дотримувалися вимоги чинного законодавства); разом з тим рівень, на який заробітна платня, яку отримували працівники ТОВ «Пирятинський сирзавод», перевищувала

мінімальний поступово скорочувався (у 2021 р. мінімальна заробітна платня становила майже 57%). Порівняння ж середньої заробітної платні у Полтавській області із показниками підприємства дозволяє зробити висновок, що за існуючої політики у сфері оплати праці підприємство не зможе залучати персонал найвищої якості: протягом майже всього періоду (за виключенням 2018 р.) на підприємстві виплачували заробітну платню, яка була на 4 – 21% менша за середні показники по Полтавській області.



Рисунок 2.5 – Компаративний аналіз середнього рівня оплати праці на підприємстві ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Динаміка показників продуктивності праці (у натуральному та вартісному вимірах) свідчить про те, що збільшення розміру оплати праці не призводить до підвищення ефективності використання трудових ресурсів: за період 2017 – 2021 рр. констатуємо скорочення продуктивності у натуральному вимірі на 30,2% (-7 т/особа на рік) та вартісному вимірі на 2,9% (-66 тис. грн/особа на рік).

Як зазначалось на початку даного розділу кваліфікаційної роботи підприємство активно інвестує кошти в основні фонди, збільшуючи у такий спосіб фондоозброєність виробництва. Для формування висновку щодо доцільності політики нарощування потенціалу, яку наразі реалізує підприємство, необхідно порівняти темпи росту продуктивності праці та фондоозброєності (див. рисунок 2.6).

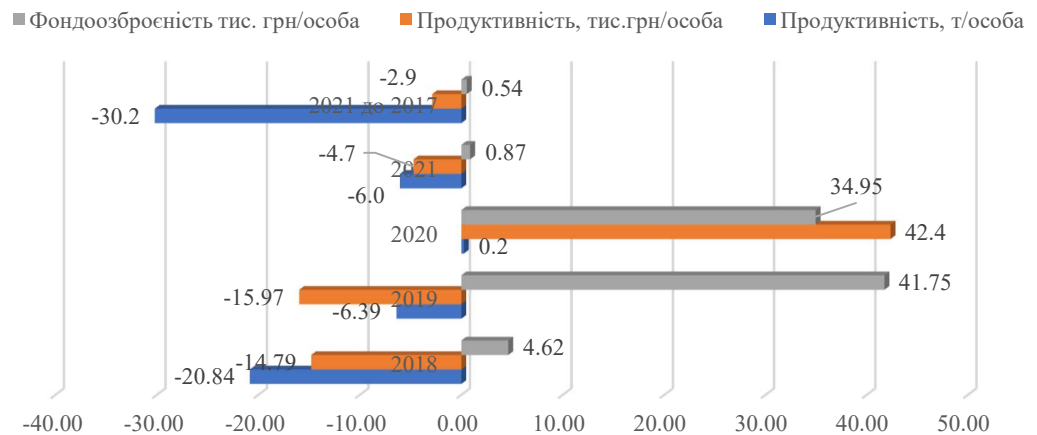


Рисунок 2.6 – Порівняльна характеристика темпів росту продуктивності та фондоозброєності для ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Представлені дані свідчать, що протягом всього періоду фондоозброєність має додатній темп приросту, у той час як продуктивність – навпаки (за виключенням 2020 р.). Це свідчить, що сформований потенціал основних засобів повною мірою не використовується, тобто підприємство у процесі свого розвитку використовує екстенсивний підхід.

Наступним кроком є аналіз стану та особливостей процесу формування основних засобів підприємства. Попри інвестиції в основні засоби знос зростає випереджаючими порівняно із первісну вартість темпами, що призводить до поступового уповільнення зростання залишкової вартості, яка впродовж останніх двох років (2020-2021 рр.) починає скорочуватися. В цілому за досліджений період первісна вартість основних засобів збільшилася на 105 111 тис. грн (+50,1%), при цьому знос збільшився на 82 886 тис. грн (+62,1%), а залишкова вартість – на 22 225 тис. грн (+29,1%). При цьому, коефіцієнт придатності (як частка залишкової вартості у первісній) скоротився на 5%: якщо у 2017 р. він становив 36,4%, то у 2021 р. – лише 31,3%, тобто понад дві третини основних засобів є зношеними.

Для виготовлення якісної конкурентоспроможної продукції підприємство має впроваджувати сучасні ощадливі технології, які дозволять раціонально

використовувати обмежені ресурси. Разом з тим попередні етапи аналізу показали, що наразі спостерігається скорочення обсягів та ефективності діяльності. Таким чином, до нарощування потенціалу (як у якісному, так і кількісному вимірах) менеджери мають підходити обережно. Збільшення частки основних засобів у загальній вартості активів призводить до втрати підприємством гнучкості та посилює його вразливість у разі негативних змін в оточуючому середовищі. Враховуючи висловлені зауваження в процесі формування свого виробничого потенціалу підприємство орієнтується на такий підхід, коли не всі основні засоби, що використовує підприємство, є його власністю. Частина основних засобів залучені у виробництво на умовах орендних договорів. Якщо розглядати динаміку залучення орендованих ОЗ, то вона є негативною: відповідно до оприлюднених даних, у 2019 р. частка орендованих ОЗ становила 7,8%, а у 2021 р – 5,2%.

Станом на 31.12.2021 р. підприємство має договори оренди земельних ділянок, приміщень, транспортних засобів, які використовуються у господарській діяльності: на балансі знаходяться орендовані активи, первісна вартість яких становить 4 460 тис. грн, а залишкова – 2 687 тис. грн. Строки оренди земельних ділянок складають від 3 до 25 років, приміщень – від 3 років, а строк оренди транспортних засобів – від 2 років. Також підприємство має договори оренди з терміном меншим за 12 місяців.

У таблиці 2.2 представлено динаміку складу основних засобів ТОВ «Пирятинський сирзавод».

ТОВ «Пирятинський сирзавод» має у своєму розпорядженні основні засоби виробничого та невиробничого призначення. При цьому частка останніх коливається у межах 0,29-0,67%, тому можна зробити висновок, що в основному кошти інвестовані саме у створення матеріально-технічної бази, що забезпечує виробничий процес. Обидва види основних засобів протягом останніх трьох років демонструють негативну динаміку: разом з тим, вартість основних засобів виробничого призначення за період скоротилась на 3,7%, а невиробничого – на

33,03%. Підприємство постійно працює над поліпшенням обладнання та щороку складає план інвестицій, який виконується. Так, у 2020 р. підприємством було придбано апарат фасовки плавленого сиру (брикети) та ліквідовано передочистку очисних споруд у зв'язку з будівництвом нових споруд (введені в експлуатацію у 2021 р.), у 2021 році - установку дизельну електрогенератор Kohler B9000 .

Таблиця 2.2 – Динаміка складу основних засобів ТОВ «Пирятинський сирзавод» за період 2019 – 2021 рр.

Найменування основних засобів	Роки			Темп приросту					
				2020 до 2019		2021 до 2020		2021 до 2019	
	2019	2020	2021	+/-	%	+/-	%	+/-	%
Виробничого призначення	102100	98851	98322	-3249	-3,18	-529	-0,54	-3778	-3,70
будівлі та споруди	31109	30165	61047	-944	-3,03	30882	102,38	29938	96,24
машини та обладнання	53242	33151	31027	-20091	-37,74	-2124	-6,41	-22215	-41,72
транспортні засоби	3943	3118	2708	-825	-20,92	-410	-13,15	-1235	-31,32
земельні ділянки	120	120	120	0	0	0	0	0	0
інші	13686	32297	3420	18611	135,99	-28877	-89,41	-10266	-75,01
Невиробничого призначення	433	344	290	-89	-20,55	-54	-15,70	-143	-33,03
будівлі та споруди	321	291	262	-30	-9,35	-29	-9,97	-59	-18,38
машини та обладнання	27	18	9	-9	-33,33	-9	-50,00	-18	-66,67
транспортні засоби	40	9	6	-31	-77,50	-3	-33,33	-34	-85,00
інші	45	26	13	-19	-42,22	-13	-50,00	-32	-71,11
Всього	102533	99195	98612	-3338	-3,26	-583	-0,59	-3921	-3,82

На рисунку 2.7 представлено структуру основних засобів виробничого призначення: найбільшу частку вартості (33,54%) становлять машини та обладнання (активна частина основних засобів, безпосередньо залучена у виробничий процес), інші основні засоби виробничого призначення – 32,67%

(відповідно до змісту обраної облікової політики до цієї групи включені об'єкти соціальної інфраструктури, які генерують економічні вигоди) та будівлі та споруди, частка яких становить 30,52% (оскільки досліджуване підприємство належить до харчової промисловості, то до умов виробництва висуваються суворі вимоги, тому стан виробничих приміщень суттєво впливає на показники діяльності).

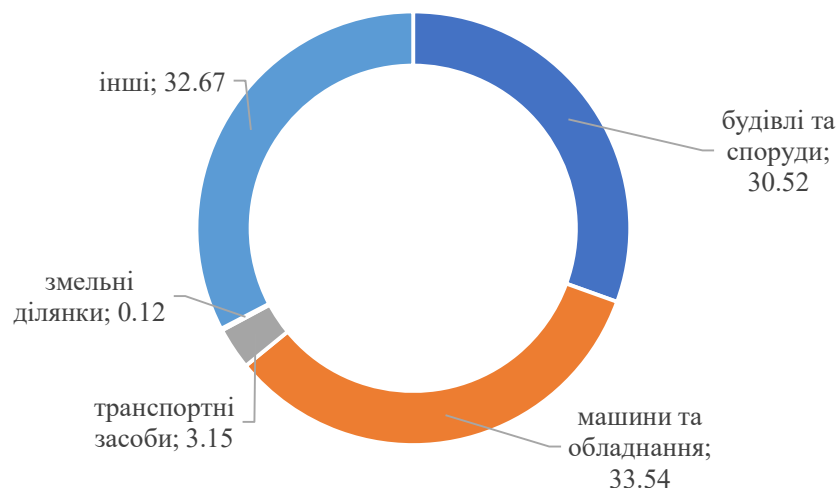


Рисунок 2.7 – Структура основних засобів виробничого призначення ТОВ «Пирятинський сирзавод»

На рисунку 2.8 наведено динаміку показника фондівдачі, що характеризує ефективність використання основних засобів. Тенденція зміни показника фондівдачі є нестійкою: у 2017 р. кожна гривня, інвестована в основні засоби, в результаті здійснення господарської діяльності трансформувалася у 19,91 грн виручки від реалізації, у 2018 р. – у 20,82 грн (+0,91 грн, або + 4,55%), у 2019 р. – у 13,74 грн (-7,07 грн, або – 34%), у 2020 р. – у 13,82 грн (+0,08 грн, або +0,57%) і у 2021 р. – у 14,25 грн (+0,42 грн, або +3,07%). Використання методу ланцюгових підстановок дозволило встановити, що у 2020 та 2021 р. на динаміку фондівдачі позитивно вплинула зміна вартості основних засобів, а виручка – у 2018 р. та 2021 р. Протягом інших років досліджуваного періоду обидва фактори негативно

впливали на динаміку фондівддачі. Таким чином, можна вважати, що надалі менеджменту підприємства доцільно дотримуватися інтенсифікація використання сформованого потенціалу.

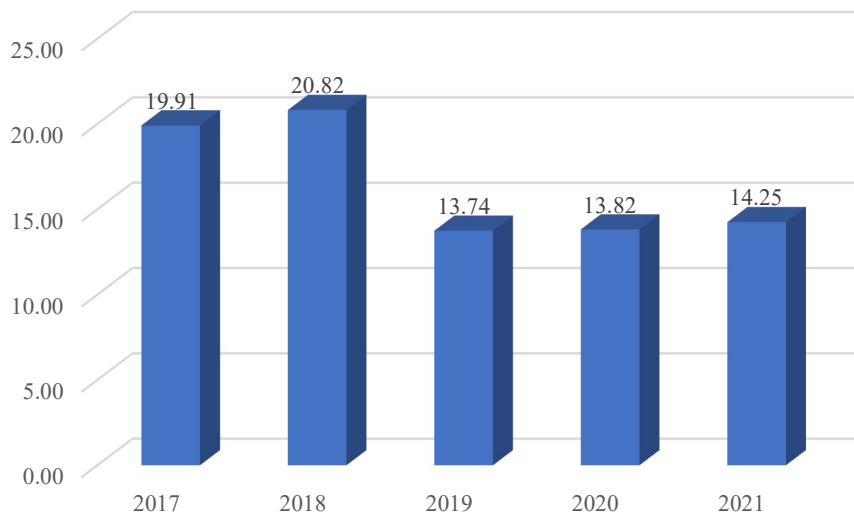


Рисунок 2.8 – Динаміка показника фондівддачі, що характеризує ефективність використання ОЗ ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Ефективність операційної діяльності підприємства характеризує динаміка показника рентабельності виробництва. Результати розрахунків представлені у таблиці 2.1. Встановлено, що у 2017 р. ефективність операційної діяльності становила 18,39% (тобто 1 гривня витрат трансформувалася у 0,18 грн валового прибутку), а у 2021 р. цей показник скоротився до значення 4,8%, тобто протягом досліджуваного періоду рентабельність зменшилася на 14%. У таблиці 2.3 представлено результати обчислення впливу, який на зміну рентабельності мала динаміка валового прибутку та собівартості (з використанням методу ланцюгових підстановок). Розрахунки свідчать, що найсуттєвіше на рентабельність впливала варіація (як позитивна, так і негативна) валового прибутку. Так, найбільший негативний вплив скорочення прибутку спричинило у 2018 р: через зниження прибутку рентабельність впала на 5,95%, а через збільшення собівартості - ще на



2,17%. У 2019 р. прибуток продовжував скорочуватися, але разом із тим також констатуємо зменшення собівартості, що призвело до різноспрямованого впливу зазначених факторів на рентабельність: через динаміку прибутку маємо зниження рентабельності на 2,53%, а зниження собівартості забезпечило позитивну динаміку рентабельності - +1,46%; але сукупний вплив факторів був негативний та, як наслідок, рентабельність продовжувала скорочуватися.

Таблиця 2.3 – Факторний аналіз динаміки рентабельності виробництва ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Найменування показника	Роки				
	2017	2018	2019	2020	2021
Валовий прибуток, тис. грн	236300	159818	123011	129005	64334
Собівартість продукції, тис. грн	1284651	1456698	1286117	1242015	1340406
Рентабельність фактична, %	18,39	10,97	9,56	10,39	4,80
Рентабельність розрахункова (фактичне значення валового прибутку), %	-	12,44	8,44	10,03	5,18
Δ валовий прибуток, %	-	-5,95	-2,53	0,47	-5,21
Δ собівартість, %	-	-2,17	1,46	0,34	-0,76

Лише у 2020 р. констатуємо позитивну динаміку рентабельності: в цілому +0,8% (+0,47% за рахунок зростання прибутку та +0,34% за рахунок скорочення собівартості). У 2021 р. рентабельність впала на 5,6% (на 5,21% за рахунок зменшення прибутку та на 0,76% за рахунок зростання собівартості). За період з 2017 по 2021 р. за рахунок скорочення прибутку рентабельність впала на 13,39%, а через збільшення собівартості – на 0,77%.

Таким чином, результати виконаного аналізу дозволяють зробити висновок, що ефект та ефективність від операційної діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» мають негативну тенденцію, що зумовлює актуальність відшукування шляхів збільшення обсягів реалізації, що має позитивно вплинути на динаміку питомих витрат та на показники рентабельності, за умови орієнтації на активізацію вже сформованого виробничого потенціалу.

### 2.3 Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод»

В умовах жорсткої конкуренції обґрунтованість та дієвість управлінських рішень значною мірою визначається результатами оцінки фінансового стану підприємства, що передбачає вивчення комплексу показників, які відображують різні аспекти діяльності підприємства. За своєчасної розробки та впровадження відповідних заходів, спрямованих на поліпшення фінансового стану у довгостроковій перспективі, підприємство може збільшити свій майновий потенціал, покращити платоспроможність та поліпшити прибутковність. [25]

У таблиці 2.4 представлено динаміку показників, що характеризують ділову активність ТОВ «Пирятинський сирзавод» за період 2019 – 2021 рр.

Таблиця 2.4 – Динаміка показників ділової активності ТОВ «Пирятинський сирзавод» за період 2019 – 2021 рр.

Найменування показника	Роки			Темп приросту, %		
	2019	2020	2021	2020	2021	2021 до 2019
Оборотність активів	2,70	2,79	2,48	3,5	-11,1	-8,0
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	3,28	4,19	3,03	27,5	-27,5	-7,5
Період обороту обігових коштів, днів	110	86	119	-21,6	38,0	8,2
Коефіцієнт оборотності запасів	9,44	9,45	6,61	0,1	-30,1	-30,0
Період одного обороту запасів, днів	38	38	54	-0,1	43,0	42,8
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	10,6	10,9	11,3	2,7	3,8	6,6
Тривалість погашення дебіторської заборгованості, днів	34	33	32	-2,6	-3,7	-6,2
Період погашення кредиторської заборгованості	19	22	73	12,1	234,7	275,3
Період виробничого циклу	38,14	38,11	54	-0,1	43,0	42,8
Період операційного циклу	72	71	86	-1,3	21,3	19,7
Період фінансового циклу	53	50	14	-6,2	-72,1	-73,8
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	12,18	13,25	13,98	8,8	5,5	14,8

Ці показники відображують ефективність використання активів підприємства, послідовність політики управління виробничими запасами, запасами готової продукції тощо.

Аналіз представлених у таблиці показників дозволяє зробити наступні висновки. Динаміка показників у більшості випадків є нестабільною. Так у 2019 р. кожна гривня інвестована в активи трансформувалась у 2,7 грн чистого доходу, у 2020 р. – у 2,79 грн, а у 2021 р. – у 2,48 грн. Таким чином за період коефіцієнт скоротився на 8%. Подібною є ситуація із обіговими коштами: за період констатуємо скорочення значення коефіцієнту їх оборотності на 7,5%. Така сама ситуація спостерігається із оборотністю запасів: за період значення цього показника скоротилося на 30%. Скорочення значення цих показників свідчить про зниження ефективності використання активів в цілому та оборотних активів зокрема. Разом з тим, позитивна динаміка, що мала місце у 2020 р. попри зменшення розміру чистого доходу, дозволяє зробити висновок про доцільність оптимізації обсягу активів та раціоналізацію їх структури.

При цьому варто відзначити позитивну динаміку коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості, та, як наслідок – скорочення тривалості її погашення: у 2019 р. дебіторська заборгованість здійснила 10,6 обертів, а у 2021 р – 11,3; відповідно тривалість одного обороту у 2019 р. становила 34 дні, а у 2021 р. – 32 дні. Така динаміка свідчить про підвищення ефективності політики управління відносинами з покупцями. Для підприємства дебіторська заборгованість представляє собою товарний кредит, який підприємство надає своїм покупцям для розширення можливостей збуту виробленої продукції. Прискорення розрахунків дозволяє обмежувати залучення додаткових ресурсів для фінансування власного оборотного циклу.

Разом з тим суттєво погіршується ситуація із погашенням кредиторської заборгованості: якщо у 2019 р. період погашення кредиторської заборгованості становив 19 днів (при тому, що дебіторська заборгованість погашалась в

середньому за 34 дні), то у 2021 р. він становив вже 73 дні (збільшився майже у 4 рази на тлі скорочення тривалості обороту дебіторської заборгованості). Це загрожує підприємству зниженням його ділової репутації серед постачальників. Враховуючи той факт, що термін погашення кредиторської заборгованості значно переважає термін погашення дебіторської, то можна зробити висновок, що частково підприємство свій операційний цикл фінансує за рахунок кредиторів.

Протягом досліджуваного періоду спостерігається подовження виробничого циклу, що свідчить про збільшення часу, який підприємство витрачає на перетворення запасів у готову продукцію. Для підвищення ефективності виробничого процесу доцільно прагнути до оптимізації обсягу та структури запасів, що дозволить вивільнити додаткові кошти. Період операційного циклу, який характеризує час трансформації запасів підприємства у гроші, також збільшується, але меншими за період виробничого циклу темпами. Це обумовлено тим, що, як було показано раніше, скорочується період обороту дебіторської заборгованості.

Динаміка періоду фінансового циклу є нестабільною. У 2020 р. спостерігається незначне збільшення даного показника, що свідчить про уповільнення швидкості обороту власних оборотних коштів. У 2021 р. значення цього показника є від'ємним, що говорить про проблеми з ліквідністю: підприємство залучає значні суми кредитних ресурсів, що може мати довгострокові негативні наслідки та проявлятися у проблемах із ліквідністю. Враховуючи виявлену позитивну динаміку виробничого циклу та періоду погашення дебіторської заборгованості перспективним напрямком є раціоналізація співвідношення між власними та позичковими коштами та збільшення обсягів реалізації продукції.

Нарешті, динаміка коефіцієнту оборотності власного капіталу свідчить, що протягом досліджуваного періоду підвищується віддача залучених коштів акціонерів: якщо у 2019 р. кожна грошова одиниця залученого власного капіталу в

результаті всіх видів діяльності підприємства трансформувалася у 12,18 грн виручки, то у 2021 р. цей показник збільшився до 13,98 грн.

Загалом встановлено, нестабільність більшості показників, що характеризують ділову активність ТОВ «Пирятинський сирзавод». Ключовими напрямками підвищення ділової активності є раціоналізація структури та обсягів запасів, збільшення обсягів реалізації продукції.

У таблиці 2.5 представлено динаміку показників, що характеризують ліквідність та платоспроможність ТОВ «Пирятинський сирзавод» за період 2019 – 2021 рр.

Таблиця 2.5 – Динаміка відносних показників ліквідності та платоспроможності ТОВ «Пирятинський сирзавод» за період 2019 – 2021 рр.

Найменування показника	Роки			Темп приросту, %		
	2019	2020	2021	2020	2021	2021 до 2019
Показник поточної ліквідності	1,13	1,37	1,17	21,4	-14,5	3,9
Показник швидкої ліквідності	0,53	0,74	0,38	39,1	-48,8	-28,8
Показник абсолютної ліквідності	0,064	0,3075	0,0912	378,0	-70,3	41,8
Показник відношення дебіторської та кредиторської заборгованості	2,19	1,38	0,36	-36,8	-74,0	-83,6

Динаміка розрахованих показників підтверджує попередньо зроблене припущення про можливі проблеми із ліквідністю у ТОВ «Пирятинський сирзавод». Показник поточної ліквідності протягом всього періоду є нижчим за нормативне значення (2-3), що свідчить про проблемний стан платоспроможності, оскільки оборотних активів недостатньо для того, щоб відповідати за поточними зобов'язаннями. Це призводить до погіршення ділової репутації підприємства, у перспективі – до збільшення вартості позикових коштів і, як результат, до фінансових втрат.

Попри той факт, що значення показника швидкої ліквідності у 2019 – 2020 рр. відповідає нормативному (0,5-1), але оскільки у 2021 р. воно є нижчим за нормативне, а також враховуючи той факт, що підприємство надає своїм покупцям

товарний кредит (про що свідчить наявність дебіторської заборгованості), то це може призвести до проблем із платоспроможністю. У такому випадку перспективним є збільшення суми високоліквідних активів і зниження поточних. Аналогічні висновки підтверджує динаміка показника абсолютної ліквідності: враховуючи наявний стан активів ТОВ «Пирятинський сирзавод» не зможе вчасно погасити борги, якщо термін платежів настане незабаром.

Показник співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості характеризує якість політики комерційного кредитування підприємства. Нормативним є значення близьке до 1: у такому випадку підприємство може кредитувати своїх покупців за рахунок постачальників. Динаміка розрахованого показника свідчить, що у перспективні підприємство залучає більше коштів від кредиторів, ніж надає дебіторам, а тому воно здатне фінансувати дебіторську заборгованість та частину інших активів за рахунок кредиторської заборгованості. Це може бути ознакою кризи ліквідності та у майбутньому може призвести до погіршення стосунків із постачальниками, що змусить останніх враховувати ризики несвоєчасного отримання коштів за надані товари та послуги при формуванні ціни, що негативно відобразатиметься на собівартості продукції.

Таким чином, динаміка розрахованих показники ліквідності та платоспроможності свідчить про те, що у перспективі підприємство матиме проблеми із платоспроможністю, тому раціоналізація структури активів за ступенем їх ліквідності – перспективне завдання.

Наступним етапом фінансового аналізу є дослідження фінансової стійкості підприємства. У таблиці 2.6 представлено динаміку показників, що характеризують фінансову стійкість ТОВ «Пирятинський сирзавод» у період 2019 – 2021 рр. Вони показують рівень фінансових ризиків для підприємства та їх залежність від позикового капіталу. Висока фінансова стійкість вказує на здатність оперативно реагувати на зовнішні та внутрішні стреси без зниження фінансового та виробничого потенціалу суб'єкта господарювання.

Таблиця 2.6 – Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Пирятинський сирзавод» за період 2019 – 2021 рр.

Найменування показника	Роки			Темп приросту, %		
	2019	2020	2021	2020	2021	2021 до 2019
Власні обігові кошти	43136	108546	78206	151,6	-28,0	81,3
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	0,12	0,27	0,15	135,0	-45,3	28,4
Маневреність робочого капіталу	2,79	1,31	3,37	-53,0	156,6	20,5
Маневреність власних обігових коштів	0,49	0,82	0,52	67,5	-36,5	6,3
Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів	0,36	0,76	0,30	112,9	-61,0	-17,0
Коефіцієнт покриття запасів	1,24	2,00	0,96	61,6	-52,0	-22,4
Коефіцієнт фінансової автономії	0,18	0,24	0,12	37,9	-48,6	-29,2
Коефіцієнт фінансової залежності	5,67	4,11	8,00	-27,5	94,7	41,2
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,09	0,22	0,12	140,3	-42,5	38,1
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,82	0,76	0,88	-8,1	15,6	6,3
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,11	0,29	0,14	161,5	-50,3	30,0
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,31	0,42	0,29	34,7	-31,5	-7,8

Власні оборотні кошти представляють собою частину оборотних активів, що можуть фінансуватися за рахунок власних фінансових ресурсів. Протягом всього досліджуваного періоду значення власних обігових коштів є додатним. Значення коефіцієнта забезпечення оборотних активів власними коштами також впродовж всього періоду відповідає нормативу, який становить 0,1. Розраховані значення свідчать, що від 12 до 27% оборотних активів ТОВ «Пирятинський сирзавод» може фінансувати за рахунок власних фінансових ресурсів.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу також впродовж досліджуваного періоду відповідає нормативному значенню (0,1 та вище), тобто підприємство має достатньо власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних і частини оборотних активів: на фінансування оборотних активів воно спрямовує від 9 до 22% власного капіталу. За рахунок довгострокових та короткострокових позичкових ресурсів фінансується від 76 до 88% активів підприємства (при нормативі 0,4-0,6).

Високе значення даного коефіцієнту свідчить про те, що сума позикового капіталу є значно вищою за суму власного капіталу, що, в свою чергу, свідчить про високий рівень фінансових ризиків.

Додатне значення коефіцієнта маневреності власних оборотних коштів свідчить про те, значну частину власних активів підприємство здатне профінансувати за рахунок власного капіталу, проте у підприємства є резерви для розвитку.

Високе значення коефіцієнту маневреності власних оборотних коштів свідчить про те, що значна їх частина перебуває у грошовій формі, тобто структура активу є нерациональною та підприємство у повній мірі не використовує потенціал оборотних активів для розвитку.

Значення коефіцієнта фінансової стійкості є нижчим за нормативне (0,7 – 0,9), що підтверджує раніше зроблений висновок про високий рівень ризику втрати платоспроможності.

Таким чином, дослідження фінансової стійкості ТОВ «Пирятинський сирзавод» у період 2019 – 2021 рр. дозволило встановити, що попри той факт, що підприємство має достатньо фінансових ресурсів не лише для фінансування необоротних, але й для фінансування частини оборотних активів, разом з тим має високий рівень концентрації позикового капіталу, а тому його діяльність обтяжена високими фінансовими ризиками і у довгостроковій перспективі воно може втратити фінансову стійкість.

Наступним етапом фінансового аналізу є аналіз майнового стану підприємства, що дає змогу визначити абсолютні і відносні зміни статей балансу за визначений період, відслідкувати тенденції та визначити структуру фінансових ресурсів підприємства. У таблиці 2.7 представлено динаміку показників, що характеризують майновий стан ТОВ «Пирятинський сирзавод» у період 2019 – 2021 рр.



Таблиця 2.7 – Динаміка показників майнового стану ТОВ «Пирятинський сирзавод» за період 2019 – 2021 рр.

Найменування показника	Роки			Темп приросту, %		
	2019	2020	2021	2020	2021	2021 до 2019
Частка оборотних виробничих фондів в обігових коштах	0,095	0,102	0,081	7,4	-20,0	-14,1
Частка основних засобів в активах	0,214	0,197	0,157	-7,6	-20,7	-26,7
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,636	0,674	0,687	5,9	2,0	8,0
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,192	0,073	0,059	-61,9	-19,7	-69,4
Коефіцієнт мобільності активів	3,489	3,875	5,089	11,1	31,3	45,8

Частка оборотних виробничих фондів в обігових коштах вказує на ту частину оборотних активів, що знаходяться у виробничій сфері. Розраховане значення даного показника у динаміці зменшується. Якщо у 2019 р. 9,5% оборотних активів знаходилося у виробничій сфері, зокрема у вигляді виробничих запасів, незавершеного виробництва, то у 2021 р. цей показник скоротився до 8,1%. Підприємство обмежує запаси для того, щоб не відволікати значних ресурсів із операційного циклу.

Частка фінансових ресурсів, інвестованих в основні засоби протягом 2019 – 2021 рр. коливалася від 0,214 до 0,157. Враховуючи скорочення обсягів виробництва та реалізації продукції, можна зробити висновок про втрату виробничого потенціалу.

Коефіцієнт зносу основних засобів вказує на рівень їх фізичного та морального зносу. Розраховані дані свідчать, що від 63,6 до 68,7% основних засобів є зношеними. Питання оновлення основних засобів має актуальне значення для підприємства. Аналогічні висновки можна зробити на підставі дослідження динаміки коефіцієнту оновлення основних засобів.

Коефіцієнт мобільності активів вказує на співвідношення оборотних та необоротних активів підприємства. Висока мобільність означає, що підприємство зможе змінити структуру активів протягом короткого періоду часу. Для ТОВ

«Пирятинський сирзавод» значення показника є доволі високим. Це пов'язане, зокрема, із обмеженою часткою основних засобів в активах. З одного боку, невелика частка основних засобів у структурі активів та, як наслідок, високі показники мобільності – можливість для підприємства у разі настання несприятливих подій в оточуючому середовищі швидко переорієнтувати свою діяльність, проте наразі було визначено, що вартість необоротних активів зменшується внаслідок їх значного зносу, а тому це не можна розглядати як позитивний чинник.

Підсумовуючи, можна зауважити, що дослідження майнового стану підприємства дозволило виявити проблеми, пов'язані із втратою виробничого потенціалу, потребу в оновленні основних засобів, що має позитивно вплинути на рівень конкурентоспроможності підприємства.

Обов'язковою і важливою складовою фінансового аналізу має бути оцінка показників рентабельності, яка представляє собою інтегральний показник, що відображає ефективність роботи підприємства. При цьому конкретний вид рентабельності вимірює ефективність використання відповідного виду ресурсу (активу) підприємства.

У таблиці 2.8 представлено динаміку показників рентабельності ТОВ «Пирятинський сирзавод» у період 2019 – 2021 рр.

Таблиця 2.8 – Динаміка показників рентабельності (збитковості) ТОВ «Пирятинський сирзавод» за період 2019 – 2021 рр.

Найменування показника	Роки			Темп приросту, %		
	2019	2020	2021	2020	2021	2021 до 2019
Рентабельність реалізації	-4,41	2,74	-3,01	7,1	-5,8	1,4
Рівень рентабельності	-4,83	3,03	-3,15	7,9	-6,2	1,7
Рівень загальної рентабельності основних засобів	-68,91	37,28	-43,21	106,2	-80,5	25,7
Рентабельність активів	-11,89	7,66	-7,46	19,5	-15,1	4,4
Рентабельність власного капіталу	-53,66	36,34	-42,05	90,0	-78,4	11,6

Враховуючи той факт, що у 2019 та 2021 рр. підприємство мало чистий збиток, то за ці роки замість показників рентабельності розраховано показники збитковості. У 2021 р. порівняно із 2019 р. констатуємо скорочення рівня збитковості, що обумовлено скороченням чистого збитку. Разом з тим, через негативне значення показників рентабельності підвищення рівня ефективності використання залучених ресурсів насамперед через подолання збитковості та повернення до прибуткової діяльності – актуальне для підприємства завдання.

Важливою складовою дослідження стабільності підприємства є оцінка ймовірності його банкрутства, виконання якої хоча й не визначить конкретну дату втрати підприємством фінансової стійкості, проте дозволить оцінити ступінь вірогідності такої ситуації протягом досліджуваного періоду. Для цих цілей рекомендується використання сучасних комплексних моделей, за результатами обчислення яких можна отримати показник, який відповідно до заданої шкали дає змогу констатувати наявність чи відсутність фінансової стійкості, її порушення, передкризовий стан або ж високу ймовірність банкрутства підприємства. Найбільш поширеною у практиці вітчизняних підприємств є модель О. Терещенко, яка має наступний вигляд:

$$Z = 1,5 \times x_1 + 0,08 \times x_2 + 10 \times x_3 + 5 \times x_4 + 0,3 \times x_5 + 0,1 \times x_6.$$

У таблиці 2.9 представлено результати обчислення факторів, а також інтегрального коефіцієнту, який розрахований для інтерпретації стану фінансового потенціалу ТОВ «Пирятинський сирзавод» у динаміці за 2019 – 2021 рр.

Таблиця 2.9 – Оцінка ймовірності банкрутства ТОВ «Пирятинський сирзавод» за методикою О. Терещенко

Показник	Порядок розрахунку	Значення по роках		
		2019	2020	2021
1	2	3	4	5
$x_1$	$\frac{\Phi \text{ 2 рядок 2000}}{\Phi \text{ 1 рядок 1695}}$	4,27	4,72	3,13

## Закінчення таблиці 2.9

1	2	3	4	5
x <sub>2</sub>	$\frac{\text{Ф 1 рядок 1900}}{\text{Ф 1 рядок 1695}}$	1,45	1,73	1,41
x <sub>3</sub>	$\frac{\text{Ф 2 рядок 2350}}{\text{Ф 1 рядок 1900}}$	-0,13	0,07	-0,07
x <sub>4</sub>	$\frac{\text{Ф 2 рядок 2350}}{\text{Ф 2 рядок 2000}}$	-0,04	0,03	-0,03
x <sub>5</sub>	$\frac{\text{Ф 1 рядок 1100}}{\text{Ф 2 рядок 2000}}$	0,09	0,10	0,19
x <sub>6</sub>	$\frac{\text{Ф 2 рядок 2000}}{\text{Ф 1 рядок 1900}}$	2,94	2,73	2,23
Z		5,33	8,40	4,27

Оскільки протягом всього дослідженого періоду  $Z > 2$ , то банкрутство підприємству ТОВ «Пирятинський сирзавод» не загрожує.

#### 2.4 Аналіз ефективності управління комерційною діяльністю ТОВ «Пирятинський сирзавод»

У розділі 1 даної кваліфікаційної роботи було показано, що ефективність комерційної діяльності виробничого підприємства необхідно оцінювати у двох основних напрямках: діяльність, що характеризує роботу із постачальниками, та комерційну роботу із покупцями.

В процесі аналізу фінансово-господарської діяльності було встановлено уповільнення показників оборотності основних елементів оборотних активів ТОВ «Пирятинський сирзавод». Але також було показано, що суттєвою передумовою для цього є скорочення обсягів діяльності підприємства, зокрема, скорочення обсягів реалізації продукції. Враховуючи той факт, що сучасне підприємство – відкрита система, тому обсяги діяльності залежать від стану ринкового середовища. Таким чином дослідження ефективності комерційної роботи із покупцями вимагає детального вивчення.

На рисунку 2.9, 2.10 наведено порівняльну характеристику темпів зміни обсягів реалізації продукції підприємства із галузевими показниками, а також із темпами зміни обсягів споживання молокопродуктів на душу населення в Україні на рік.

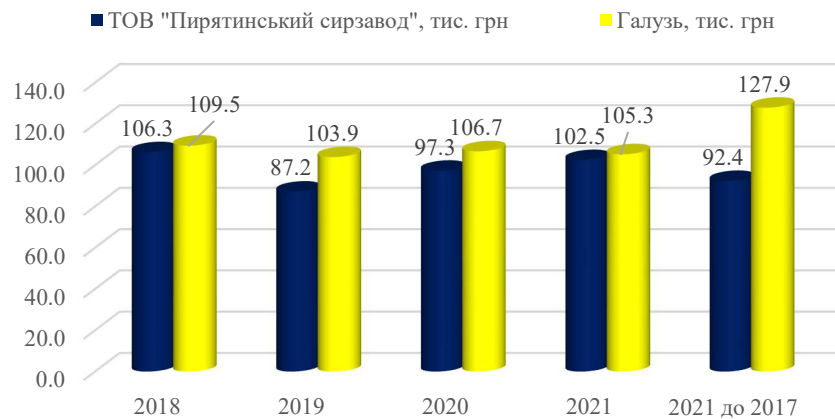


Рисунок 2.9 - Порівняльна характеристика темпів росту обсягів реалізації ТОВ «Пирятинський сирзавод» із галузевими значеннями



Рисунок 2.10 – Порівняльна характеристика темпів росту обсягів реалізації ТОВ «Пирятинський сирзавод» із середньо душним споживанням

Представлені дані демонструють, що показники діяльності підприємства не відповідають галузевим показникам. Попри збільшення обсягів реалізації продукції у вартісному вимірі (що є характерним для галузі, але не відповідає

динаміці ТОВ «Пирятинський сирзавод»), експерти вважають, що світовий та внутрішній вітчизняний ринок наразі характеризується негативною кон'юктурою. Обсяги споживання молокопродуктів суттєво залежать від рівня доходів населення, а їх реальний розмір продовжує скорочуватися. Норма споживання молокопродуктів становить 390 кг в рік на одну особу. При цьому, статистика останніх років свідчить, що реальне споживання молокопродуктів коливається у межах від 225,6 до 231,6 кг із негативною тенденцією. На сьогодні частка витрат на харчування у бюджеті середньостатистичної родини становить понад 40% (на молочні продукти – 14%). У розвинених країнах частка витрат на харчування не перевищує 15%.

Враховуючи негативний вплив оточуючого середовища на динаміку реальних доходів населення важко прогнозувати динамічне зростання ринку у найближчій перспективі. На думку експертів наслідки такої тенденції будуть проявлятися у переході споживачів на споживання більш дешевих молочних продуктів (де попит залишатиметься нееластичним попри скорочення доходів). За даними міжнародного аналітичного агентства CLAL [26] Україна є світовим лідером за споживанням питного молока та інших свіжих молочних продуктів (кисломолочних та м'яких сирів), які належать до низького цінового сегменту. Врахування цих тенденцій в процесі формування асортименту дозволить ТОВ «Пирятинський сирзавод» підвищити ефективність комерційної діяльності.

У таблиці 2.10 наведено характеристику обсягів реалізації продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод» за сегментами. Так, встановлено, що поступово збільшується частка експорту у загальному обсязі реалізації: у 2019 р. за рахунок продажів на зовнішніх ринках підприємство генерувало 23,9% відсотків виручки, а в 2021 р. ця частка збільшилася до 32,8%, тобто протягом трьох років експорт збільшився на 38% або на 123 764 тис. грн. З урахуванням того, що обсяги продажів на внутрішньому ринку за той самий період зменшилися на 0,3%, тож можна зробити висновок, що комерційна діяльність (збутова) на зовнішніх ринках була

ефективнішою та результативнішою за діяльність, що здійснювалася на внутрішньому ринку.

Таблиця 2.10 – Характеристика обсягів реалізації основних видів продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Найменування продукту/послуги	Роки			Темп росту		
	2019	2020	2021	2020 до 2019	2021 до 2020	2021 до 2019
Експорт	336723	416389	460487	123,7	110,6	136,8
Сирний продукт білково-жировий	251864	299291	295105	118,8	98,6	117,2
Сир твердий	12568	6364	29485	50,6	463,3	234,6
Суха молочна сироватка демінералізована	45079	105190	123842	233,3	117,7	274,7
Сирний продукт плавлений		5415	11574	-	213,7	-
Сир плавлений	1268	129	481	10,2	372,9	37,9
Сухе цільне молоко	25944			0,0	0,0	0,0
Сир чедерний	2201			0,0	0,0	0,0
Внутрішній ринок	1070204	954631	944253	89,2	98,9	88,2
Сирний продукт білково-жировий	38296	61434	86820	160,4	141,3	226,7
Сир твердий	558898	406358	422860	72,7	104,1	75,7
Суха молочна сироватка демінералізована	27136	8431	24505	31,1	290,7	90,3
Сирний продукт плавлений		20194	33018	-	163,5	-
Сир плавлений	152051	100358	101521	66,0	101,2	66,8
Сир чедерний	6595	4118	210	62,4	5,1	3,2
Сирно-творожна продукція	2092	1595	1318	76,2	82,6	63,0
Молоко	9678	12813	15179	132,4	118,5	156,8
Молочна сировина (продукція)	237578	309032	229285	130,1	74,2	96,5
Кисло-молочна продукція, сметана	16951	21642	25793	127,7	119,2	152,2
Олійна продукція	877	773	183	88,1	23,7	20,9
Інша продукція	17421	2961	585	17,0	19,8	3,4
Послуги	2631	4922	2976	187,1	60,5	113,1
Всього	1409128	1371020	1404740	97,3	102,5	99,7

Таким чином констатуємо, що підприємство розвиває свою збутову діяльність на зовнішніх ринках. Починаючи з 2015 р. ТОВ «Пирятинський сирзавод» здійснює реалізацію своєї продукції на ринках таких країн, як Грузія,

Молдова, Казахстан, Республіка Узбекистан, Англія, Болгарія, США. Найбільш перспективними позиціями, що користуються попитом на зовнішніх ринках є сир твердий та суха молочна сироватка (протягом періоду обсяги продажів подвоїлися).

На внутрішньому ринку підприємство ТОВ «Пирятинський сирзавод» в основному реалізує свою продукцію через національні мережі. При цьому використовує канали розподілу різних рівнів:

- нульовий (прямий маркетинг), коли промислова продукція підприємства, така як молоко, вершки, сирний продукт тощо, реалізується для подальшої переробки таким компаніям, як Кондитерська фабрика «АВК», Міжнародна кондитерська корпорація ROSHEN;

- однорівневий (виробник – роздрібний торгівець – споживач): ТОВ «Пирятинський сирзавод» співпрацює із такими роздрібними мережами, як «АТБ», «Сільпо», «Ашан», FOZZY, «Метро тощо. Підприємство також активно використовує віртуальні майданчики – Інтернет-магазини для постачання власної продукції кінцевому споживачеві;

- дворівневий (виробник – оптовий торгівець – роздрібний торгівець – споживач): на сьогодні ТОВ «Пирятинський сирзавод» співпрацює із 30 великими гуртовими підприємствами, які купують продукцію підприємства, зберігають її на власних складах та розповсюджують у роздрібні магазини.

Обсяги продукції, що реалізується на внутрішньому ринку, поступово скорочуються: протягом досліджуваного періоду частка цієї продукції скоротилась з 75,9% у 2019 р. до 67,2% у 2021 р. (-12%). Найбільше зменшилися обсяги реалізації сиру чедерного (-97%), а найбільший ріст (226,7%) продемонстрував сирний продукт білково-жировий. Це перспективний продукт, як з позиції експорту, так і з точки зору можливостей для його реалізації на внутрішньому ринку: з моменту його появи у 2010 р. спостерігається чітка тенденція до збільшення обсягів його виробництва та реалізації. Перевагою цього продукту



порівняно із сирним є той факт, що він у своєму складі має не більше 1% тваринного жиру, тому його легше експортувати. [27]

Очевидно, що структура асортименту суттєво впливає на ефективність комерційної діяльності. Враховуючи обмеженість ресурсів та негативну динаміку ринку для підвищення ефективності комерційної діяльності, зокрема – збутової, важливого значення набуває ранжування товарних позицій в контексті їх впливу на формування виручки, а також виявлення стабільності попиту на відповідні види продукції. Перспективним у цьому напрямку є використання методу ABC-XYZ – аналізу. Результати розрахунків наведено у таблиці 2.11 та на рисунку 2.11.

Таблиця 2.11 – Результати ABC-XYZ – аналізу асортименту ТОВ «Пирятинський сирзавод» з точки зору впливу на виручку

Найменування продукту/послуги	Частка у загальнім обсязі	Кумулятивна частка	Категорія ABC	Коефіцієнт варіації	Категорія XYZ
Сир твердий	32,11	32,11	A	8,12	X
Сирний продукт білково-жировий	27,17	59,28	A	6,79	X
Молочна сировина (продукція)	16,32	75,60	B	8,74	X
Суша молочна сироватка демінералізована	10,56	86,15	B	16,10	Y
Сир плавлений	7,24	93,39	C	11,95	X
Сирний продукт плавлений	3,17	96,56	C	45,01	Z
Кисло-молочна продукція, сметана	1,84	98,40	C	9,75	X
Молоко	1,08	99,48	C	10,42	X
Послуги	0,21	99,69	C	17,37	Y
Сирно-творожна продукція	0,09	99,78	C	10,83	X
Інша продукція	0,04	99,82	C	61,09	Z
Сир чедерний	0,01	99,84	C	46,32	Z
Олійна продукція	0,01	99,85	C	28,88	Z

Отримані результати свідчать, що асортимент наразі є ризикованим: 60% виручки утворюється двома продуктами: твердим сиром та сирним продуктом

білково-жировим. Протягом трьох років варіація попиту на даний товар була несуттєвою (приблизно 8% та 7% відповідно), таким чином ці групи товарів доцільно розвивати та активніше стимулювати їх продажі. Також перспективною є товарна група «Молочна сировина».

Очевидно, у найближчій перспективі з урахуванням викликів зовнішнього середовища, що ускладнює ситуацію із логістикою, ТОВ «Пирятинський сирзавод» подібно до інших підприємств, що входять до групи «Молочний альянс» переорієнтовуватимуть свою асортиментну політику на випуск товарів із тривалим терміном зберігання, до яких, зокрема належать сири. При цьому, кисломолочну та цільномолочну продукцію підприємство виготовлятиме під замовлення торговельних мереж. [28]

		ПОПИТ		
		Стабільний (X)	Умовно-стабільний (Y)	Нестабільний (Z)
ВИРУЧКА	Висока (A)	Сир твердий, Сирний продукт білково-жировий		
	Середня (B)	Молочна сировина (продукція)	Суша молочна сироватка демнералізована	
	Низька (C)	Сир плавлений, Кисломолочна продукція, сметана, Молоко, Сирно-творожна продукція	Послуги	Сирний продукт плавлений, Інша продукція, Сир чедерний, Олійна продукція

Рисунок 2.11 – Зведена матриця ABC-XYZ-аналізу асортименту ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Важливим етапом оцінки ефективності комерційної діяльності є аналіз ефективності збутової діяльності. У підрозділі 2.1 даної кваліфікаційної роботи було показано, що підприємство реалізує майже весь обсяг продукції, що виробляє:

коефіцієнт відповідності варіює у межах 0,97 – 0,99. Таким чином можна вважати, що асортимент продукції, що пропонується, в цілому відповідає потребам ринку.

У таблиці 2.12 представлено динаміку збутових витрат ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Таблиця 2.12 – Динаміка структури збутових витрат ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Стаття витрат	Роки						Темп приросту		
	2019		2020		2021		2020	2021	2021 до 2019
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%			
Рекламні та маркетингові витрати	29678	41,9	17768	37,7	27154	47,9	-40,1	52,8	-8,50
Транспортні витрати	6072	8,6	4192	8,9	2388	4,2	-31,0	-43,0	-60,67
Витрати на персонал	7970	11,3	6304	13,4	6559	11,6	-20,9	4,0	-17,70
Витрати на амортизацію	1840	2,6	1977	4,2	1814	3,2	7,4	-8,2	-1,41
Митні збори і доставка продукції для реалізації	7865	11,1	4324	9,2	6227	11,0	-45,0	44,0	-20,83
Інші	17390	24,6	12542	26,6	12542	22,1	-27,9	0,0	-27,88
Всього	70815	100	47107	100	56684	100	-33,5	20,3	-19,95

Наведені у таблиці дані свідчать, що протягом 2019 – 2021 рр. сума витрат на збут скоротилась майже на 20%, що в абсолютному вимірі становить 14 131 тис. грн. При цьому структура витрат також зазнала змін: на 6% збільшилася частка витрат, яку підприємство спрямовує на рекламу та маркетинг, але в абсолютному вимірі обсяг цих витрат також скоротився на 8,5% (або на 2 524 тис. грн). Порівняно із іншими статтями витрат, витрати на маркетинг та рекламу скоротились несуттєво (менше скорочення демонструє тільки така стаття, як амортизація, що є зрозумілим, враховуючи постійну природу цієї статті). Зміни в обсягах та структурі витрат були результативними, оскільки призвели до скорочення показника витратомісткості (за збутовими витратами): якщо у 2019 р кожна гривня виручки містила 0,05 грн збутових витрат, то у 2021 р цей показник скоротився до 0,04 грн. На рисунку 2.12 представлено залежність виручки від

витрат на рекламу та маркетинг, яка свідчить, що перспективним напрямком посилення комунікації із оточуючим середовищем є інтенсифікація використання залучених ресурсів, тобто пошук нових ефективних шляхів впливу на поведінку споживачів.

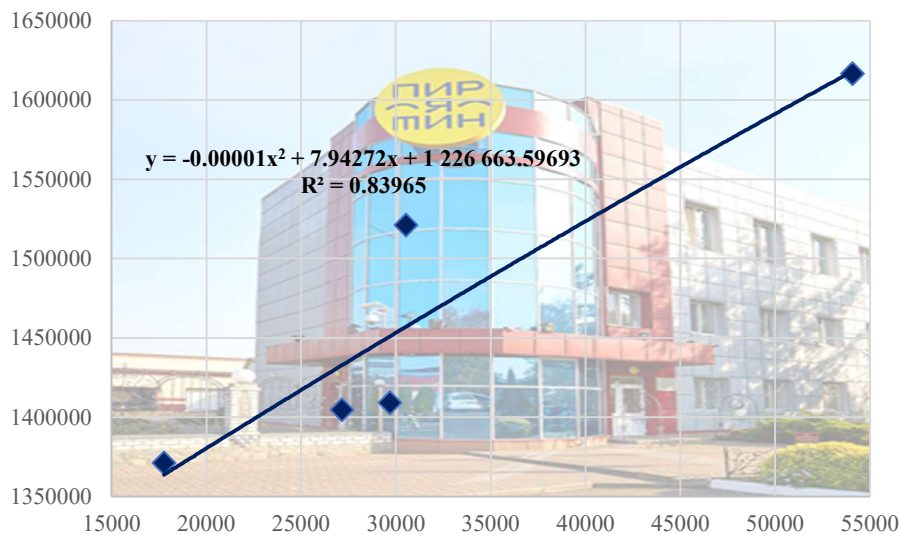


Рисунок 2.12 – Залежність виручки від витрат на маркетинг та рекламу ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Для обґрунтування траєкторії подальшого розвитку для підприємства результати аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища узагальнено у вигляді зведеної SWOT-матриці (див. рисунок 2.13).

Результати виконаного аналізу дозволяють визначити такі напрямки підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства, як посилення взаємодії із зовнішнім середовищем, зокрема, шляхом детального вивчення процесу формування ставлення споживачів до продукції, що дозволить здійснити акцентуацію на реально значущих факторах в процесі диференціації власного продукту від продуктів конкурентів; раціоналізації структури інструментів комунікаційної політики з метою збільшення обсягів збуту на внутрішньому ринку.

<p style="text-align: center;"><b>ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ</b></p> <p><b>ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Strength</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відомість торгової марки</li> <li>2. Відповідність продукції міжнародним стандартам якості і безпеки</li> <li>3. Реалізація продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках</li> <li>4. Налагоджена збутова мережа</li> <li>5. Високий рівень впровадження інновацій</li> <li>6. Репутація надійного партнера</li> <li>7. Наявність вільних виробничих потужностей</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Weakness</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Високий рівень зносу основних засобів</li> <li>2. Висока залежність від постачальників сировини (якісні та цінові характеристики)</li> <li>3. Вузький товарний асортимент</li> <li>4. Низький рівень цінової конкурентоспроможності порівняно з іноземними конкурентами</li> <li>5. Обмеженість фінансових ресурсів через збиткову діяльність</li> <li>6. Недосконала система стимулювання збуту</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Opportunities</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Скорочення кількості внутрішніх конкурентів</li> <li>2. Проблеми у зовнішніх виробників із доступом на внутрішній ринок</li> <li>3. Невідповідність реального споживання молочних продуктів раціональним нормам споживання</li> <li>4. Посилення тренду healthy life</li> <li>5. Використання інноваційних технологій</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>S&amp;O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Збільшення ринкової частки за рахунок диференціації (акцент на інтенсифікацію збуту; КФУ – якість продукції, репутація)</li> <li>2. Розробка нових актуальних товарних позицій, що враховуватимуть ринкові тренди</li> <li>3. Удосконалення комунікації із зовнішнім середовищем шляхом дослідження запитів/ставлення споживачів, використання нотативних засобів взаємодії</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>W&amp;O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Удосконалення системи партнерських зв'язків, оптимізація структури постачальників</li> <li>2. Акцент на посилення лояльності споживачів в процесі розробки стратегії розвитку</li> <li>3. Аудит товарного асортименту, його оптимізація з урахуванням вимог часу (збільшення частки продукції, що має тривали термін придатності)</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Threats</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проблеми із логістикою внаслідок військової агресії</li> <li>2. Висока чутливість споживачів до ціни</li> <li>3. Високі темпи інфляції</li> <li>4. Зниження рівня життя населення</li> <li>5. Збільшення відсоткових ставок по кредитах</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>S&amp;T</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стимулювання збуту, удосконалення системи просування у всіх каналах</li> <li>2. Розширення мережі постачальників з метою пошуку резервів стримування зростання ціни на кінцеву продукцію</li> <li>3. Заохочення розвитку співробітництва у секторі B2B</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>W&amp;T</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ускладнення експортної діяльності має компенсуватися за рахунок збільшення обсягів реалізації на внутрішньому ринку (скорочення імпорту)</li> <li>2. Інтенсифікація використання сформованого потенціалу з метою скорочення залежності від зовнішніх джерел фінансування</li> </ol>

Рисунок 2.13 – Зведена SWOT-матриця для ТОВ «Пирятинський сирзавод»

### 3 ПРОЄКТ ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ПИРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД»

#### 3.1 Вибір та обґрунтування напрямків впливу на поведінку споживачів ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Як зазначалось, науковці та практики сьогодні розглядають комерційну діяльність, як визначальний фактор успішного функціонування підприємства, що залежить від своєчасного забезпечення виробництва необхідними матеріалами, реалізації продукції та швидкості обороту оборотних коштів. Удосконалення управління комерційною діяльністю передбачає встановлення зв'язків між її напрямками та цілями (див. рисунок 3.1).

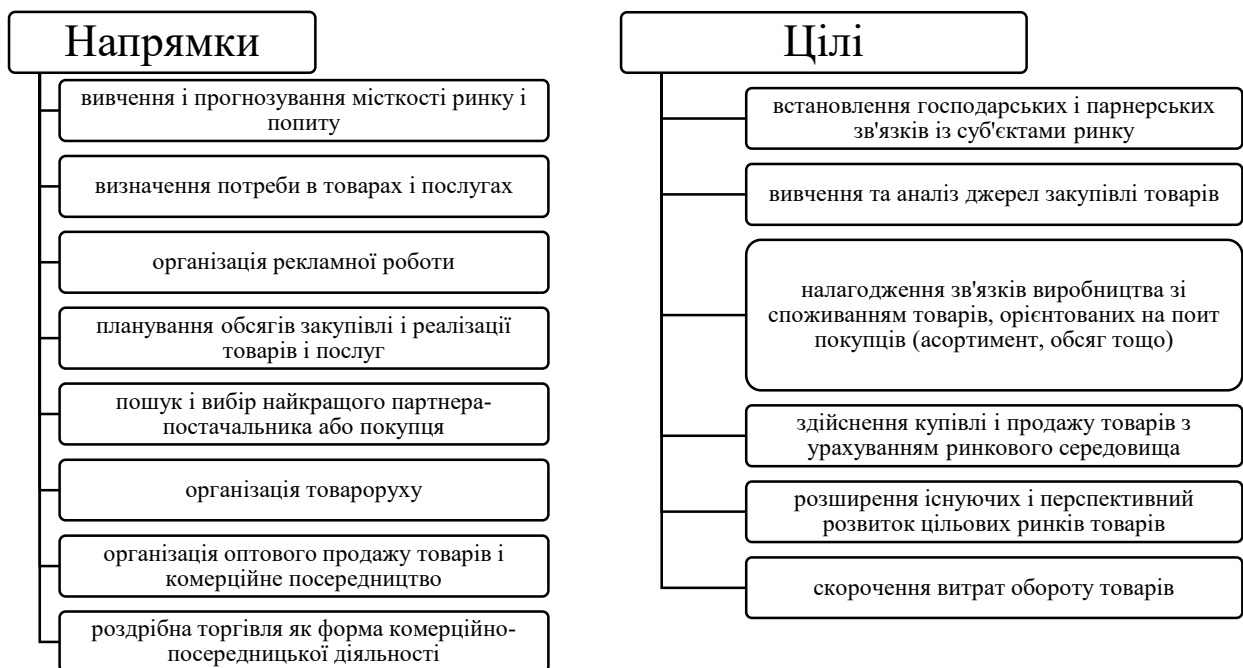


Рисунок 3.1 – Напрямки та цілі здійснення комерційної діяльності підприємства [29]

Основною метою комерційної діяльності в умовах ринкової економіки є отримання максимального прибутку. Умовами зростання прибутку є:

розширення асортименту товарів; впровадження принципово нових технологій комерційного характеру з метою збільшення обсягів продажів товарів, що користуються підвищеним попитом; доцільний розподіл засобів, одержаних від економії витрат. Управління комерційною діяльністю повинно бути безперервним, цілеспрямованим, систематичним для досягнення стабільності та перспективного розвитку підприємства.

У розділі 2 даної кваліфікаційної роботи було показано, що наразі обсяги діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» демонструють негативну динаміку. Аналіз наявного асортименту дозволив встановити, що групи товарів, які стабільно генерують значну частину виручки підприємства це твердий сир, сирний продукт білково-жировий та молочна сировина. При цьому, на внутрішньому ринку 30% виручки генерує саме сир твердий. Виробництво сиру є основним видом діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод». Результати дослідження структури асортименту відповідають в цілому структурі ринку сиру в Україні (див. рисунок 3.2).

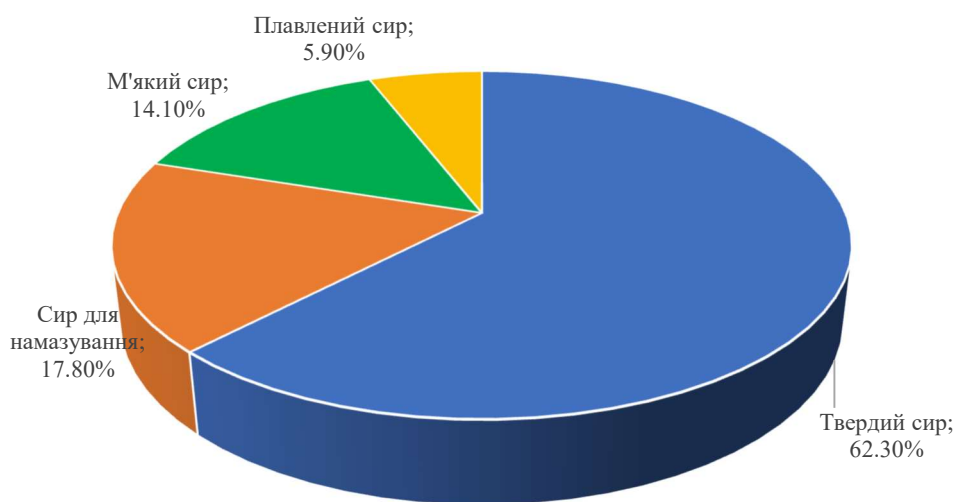


Рисунок 3.2 – Сегментація ринку сиру за видом продукції [30]

Проведене дослідження дозволило встановити, що ринок сиру – висококонкурентний ринок, тому пошук дієвих інструментів впливу на поведінку споживачів - актуальне для підприємства завдання.

До початку повномасштабної військової агресії виробництво молока в Україні стабільно скорочувалося, а споживання – збільшувалося, що знижувало

експортні можливості вітчизняних компаній, що займаються переробкою молока, оскільки сировини вистачало для забезпечення внутрішніх потреб. Разом із тим імпортувалося фактично стільки ж молокопродуктів, скільки експортувалося. За період з 2018 до 2021 рр. обсяг імпорту збільшився в 6 разів (приблизно до 0,6 млн т на рік). Окрім дефіциту молока на збільшення обсягів імпорту також впливала асортиментна політика вітчизняних товаровиробників (основу імпорту становила продукція високого цінового сегменту із значною доданою вартістю). До того ж збільшенню імпорту сприяв ціновий фактор: ціни на імпорту продукцію виявлялись нижчими через краще технічне та технологічне оснащення європейських виробників та нижчими цінами на сировину, що призводило до нижчої собівартості переробки молока.

Початок воєнних дій на території України призвів до того, що майже всі іноземні постачальники полишили територію України через безпекові чинники, логістичні проблеми, здороження молокопродуктів в Європі, що зробило імпорт до України економічно недоцільним. В результаті обсяги імпорту молокопродуктів до нашої країни скоротились (див. рисунок 3.3).

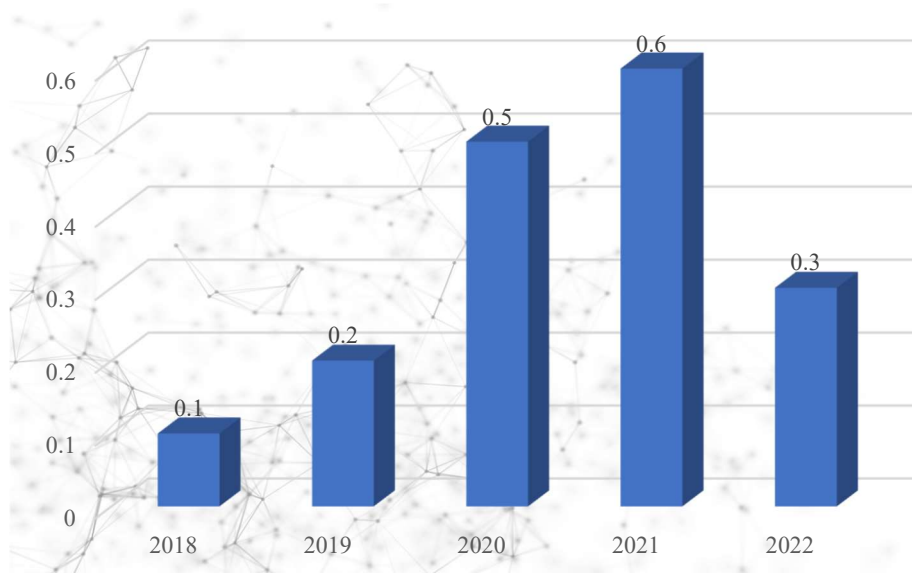


Рисунок 3.3 – Динаміка імпорту молочних продуктів у 2018 – 2022 рр. в еквіваленті молока, млн. т [31]



Вітчизняним виробникам сиру було важко витримувати конкуренцію з боку імпортних субститутів, вони стабільно втрачали частку продажів на внутрішньому ринку. Наприклад, у 2021 р. в структурі продажів твердих/напівтвердих сирів частка імпортної продукції перевищила 30%. У 2022 р. через війну та зміну кон'юнктури обсяг імпорту скоротився на 36% і до України було завезено тільки 31 тис. т сиру. Попри той факт, що від початку в основному імпортували сири елітних сортів, останніми роками структура імпорту змінилась на користь сирів масового виробництва.

Що стосується проблеми нестачі сировини, то за словами голови наглядової ради ГК «Молочний альянс» Сергія Вовченко: «За період війни були дні, коли підприємства групи отримували на 100 т молока більше, ніж у довоєнний період. Деякі переробники зупинились, тому фермери просили нас забрати молоко». [28]

Таким чином, можна вважати, що протягом найближчої перспективи підприємство має можливість збільшити обсяги реалізації твердих сирів, орієнтуючись на нішу, яку раніше забезпечували іноземні виробники сиру.

Більшість підприємств, що працюють у молокопереробній галузі, сьогодні зосереджують свою увагу саме на товарі, у той час як перспективним є вивчення потреб ринку, для того, щоб пропонувати споживачеві те, що він хоче. Реалізація цієї мети вимагає використання сучасних управлінських інструментів. Коли менеджмент підприємства не приділяє цьому питанню достатньо уваги, підприємство втрачає можливість максимізувати свій прибуток.

У Розділі 1 даної кваліфікаційної роботи було показано, що для вивчення факторів, що формують споживчу поведінку покупців доцільно використовувати багатофакторні моделі, зокрема мультиатрибутивна модель Фішбейна. Для виявлення напрямків удосконалення збутової складової комерційної діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» для дослідження товарної лінії «тверді сири» рекомендується використати дану модель. Її запровадження дозволить виявити, які споживчі властивості продукту/товарної лінії/торгової марки є пріоритетними для споживача; ця інформація надалі має бути використана як

основа для диференціації та позиціонування. Рівень задоволеності – важлива складова споживчої поведінки, оскільки саме він впливає на лояльність споживача та змушує його робити повторні покупки та рекомендувати бренд своєму оточенню.

Дослідження маркетингових оглядів ринку сиру дозволило сформувати перелік атрибутів, які споживач розглядає як значущі та такі, що впливають на його рішення здійснити покупку твердого сиру. Серед таких атрибутів було виявлено наступні: смак, ціна, якість (склад продукту), колір, привабливість упаковки, імідж виробника. Шляхом експертного оцінювання з використанням методу попарних порівнянь було визначено важливість зазначених атрибутів у балах ( $w_i$ ).

На наступному етапі респондентам (споживачам, які регулярно купують твердий сир) було запропоновано оцінити наявність виявлених важливих атрибутів у продукції (твердому сиру) ТОВ «Пирятинський сирзавод» та його основних конкурентів: ТМ «Ферма», ТМ «Добряна», ТМ «Комо». Для проведення опитування була розроблена анкета з використанням Google Форми, що дозволило розширити коло опитаних та спростило обробку отриманих результатів. При цьому, для виявлення наявності/відсутності відповідного атрибуту у продукції різних виробників, питання формулювалися у такий спосіб: «Чи вважаєте ви що «атрибут і» твердого сиру виробництва «ТМ j» вплине на ваше рішення про купівлю?». Оцінювання здійснювалося за 7-бальною шкалою (-3 (малоймовірно)...+3 (дуже ймовірно)).

Зведені результати оцінювання представлено у таблиці 3.1.

Ставлення споживачів до продукції відповідної торгової марки визначено за формулою 1.1. Отримані результати відрізняються несуттєво. Серед 4 досліджених торгових марок ТОВ «Пирятинський сирзавод» посів друге місце.

Продавці хочуть, щоб споживачі вважали, що їх продукція:

- має необхідні властивості (найбільші оцінки властивостей продукту відповідають найбільшим ваговим коефіцієнтам);
- не мають властивостей, які споживачі вважають несуттєвими.

Таблиця 3.1 – Результати опитування споживачів щодо атрибутів асортиментної групи «твердий сир»

Найбільш істотні атрибути	Важливість атрибуту	Середнє значення сприйняття споживачами наявності властивостей відповідного атрибуту			
		ТМ «Пирятинський сирзавод»	ТМ «Ферма»	ТМ «Добряна»	ТМ «Комо»
Смак	2,9	2,8	2,4	2,5	2,8
Ціна	2,6	2,5	1,9	2,1	2,6
Якість (склад продукту)	3,0	2,8	2,5	2,7	2,8
Колір	2,1	2,5	2,5	2,2	2,8
Привабливість упаковки	2,8	2,8	2,4	2,5	2,9
Імідж виробника	2,3	2,4	2,2	2,2	2,8
Разом		41,58	36,43	37,49	43,72

У цьому контексті для визначення стратегії змін ставлення до товару необхідно визначити співвідношення між задоволеністю та важливістю кожного атрибуту за допомогою коефіцієнту «задоволеності/важливості». Кількісні значення розрахованих коефіцієнтів представлені на рисунку 3.4.

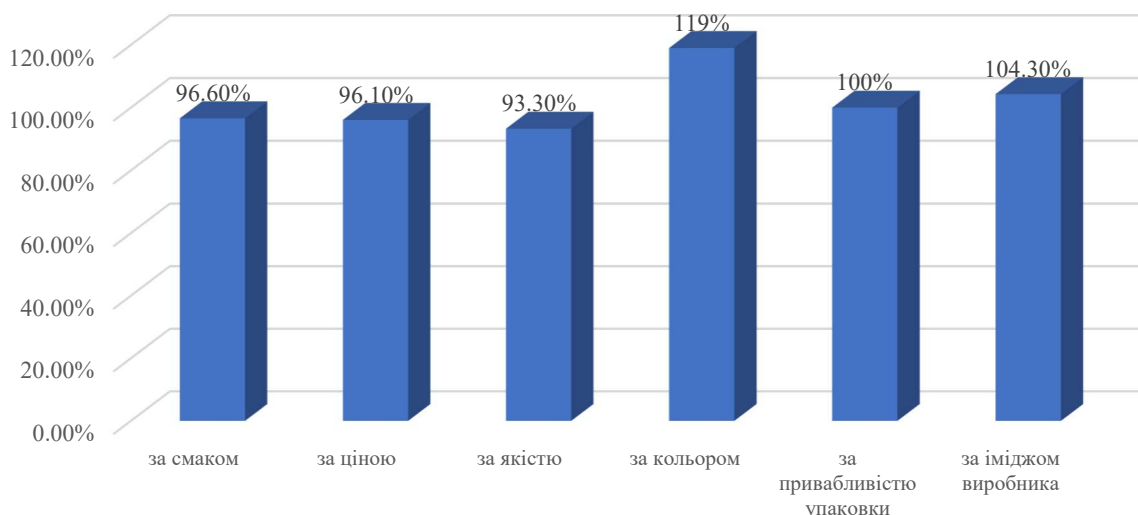


Рисунок 3.4 – Окремі значення коефіцієнта «задоволеності/важливості» атрибутів асортиментної групи «твердий сир» ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Оскільки ТОВ «Пирятинський сирзавод» не має атрибутів асортиментної групи «твердий сир», за якими сприйняття наявних властивостей сильно відрізнялося б від їх значущості, то для збільшення обсягів реалізації продукції

можна рекомендувати стратегію змінити погляди на атрибути через посилення комунікації підприємства із зовнішнім середовищем.

### 3.2 Впровадження сучасних механізмів просування для підвищення ефективності комерційної діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Таким чином, було встановлено, що за основними показниками атрибути продукції підприємства відповідають запитам споживачів. При цьому, атрибути, за якими варто посилити поінформованість споживачів та змінити їх сприйняття є наступні: смак, ціна та якість.

Підприємство ТОВ «Пирятинський сирзавод» використовує для виробництва сиру твердого виключно натуральні інгредієнти, сировину високої якості, що підтверджується відповідними сертифікатами. Для посилення образу натуральної продукції, ціна якої відбиває її якість, пропонуємо використання нативної (природної) реклами, відмінною рисою якої є те, що цільова аудиторія, що переглядає контент, не може одразу ідентифікувати її, як стандартну рекламу, що допомагає уникнути відторгнення у потенційних споживачів. Згідно із опитуваннями багато хто позитивно ставиться до такого роду реклами (порівняно, наприклад, із традиційними банерами), оскільки вона цікава, актуальна та якісна.

Цільовою аудиторією для асортиментної групи «твердий сир» ТМ Пирятин є чоловіки та жінки віком 18 – 54 роки. Тому для посилення обізнаності про бренд в цілому та його продукцію зокрема пропонуємо активно сконцентрувати увагу навколо реклами у соціальних мережах. Враховуючи кількісні показники та рівномірний розподіл користувачів (за даними [www.statista.com](http://www.statista.com) у Facebook кількість користувачів у світі становить 2,910 млрд, You Tube – 2,562 млрд, Instagram – 1,478 млрд), а також детальні параметри таргетингу, які дозволяють орієнтуватися на бажаний сегмент аудиторії, маркетингового інструменту Facebook Ads Manager, потенційну гнучкість бюджету на рекламу, доступність саме платформа Facebook виглядає як найбільш приваблива для обраних цілей.

Як зазначалось пропонується використовувати формат нативної реклами, мета якої має полягати у зміні сприйняття такої важливої характеристики продукції підприємства, як співвідношення «ціна/якість» через підвищення рівня поінформованості споживача про цінність продукту, який пропонується. Також доцільно включити питання, які демонструватимуть потенційну шкоду/втрачену вигоду, яку може отримати споживач, якщо обиратиме продукт, що міститиме заміники корисних інгредієнтів, що входять до складу конкуруючих продуктів, які мають нижчу ціну. Інформацію пропонуємо подавати у вигляді тесту/гри, що сприяє залученню споживача до інтерактивної взаємодії. Рекомендується використовувати нестандартну подачу матеріалу.

Для створення якісної рекламної кампанії рекомендується використовувати всі можливі види інтернет реклами. Тож на додачу до таргетованої реклами доцільно скористатися контекстною рекламою.

Ще одним заходом для стимулювання збуту може бути проведення акцій та розіграшів, зокрема у соціальних мережах. Попередньо на офіційному сайті підприємства, а також на його сторінках у мережах Facebook та Instagram робимо оголошення, де будуть описані умови участі у розіграші: на своїх сторінках часники мають розмістити рецепт страви, основним інгредієнтом якої є твердий сир (необхідно назвати, який саме та зробити активне посилання на цей продукт на офіційному сайті ТОВ «Пирятинський сирзавод»), а також відмітити сторінку Пирятинського сиру. Публікацію необхідно доповнити фотографіями сиру, який використовувався (так, щоб добре було видно назву), а також готової страви. Термін дії акції – 1 місяць. Після закінчення акції серед підписників, публікації яких наберуть найбільшу кількість «вподобайок» рандомно буде проведено розіграш кошків фірмової продукції ТМ «Пирятин» (див. рисунок 3.5). Планується визначити 17 переможців, які отримають подарункові корзини; вартість однієї корзини становитиме 744 грн. Тоді витрати на призи становитимуть:

$$744 \times 17 = 12\,648 \text{ грн.}$$

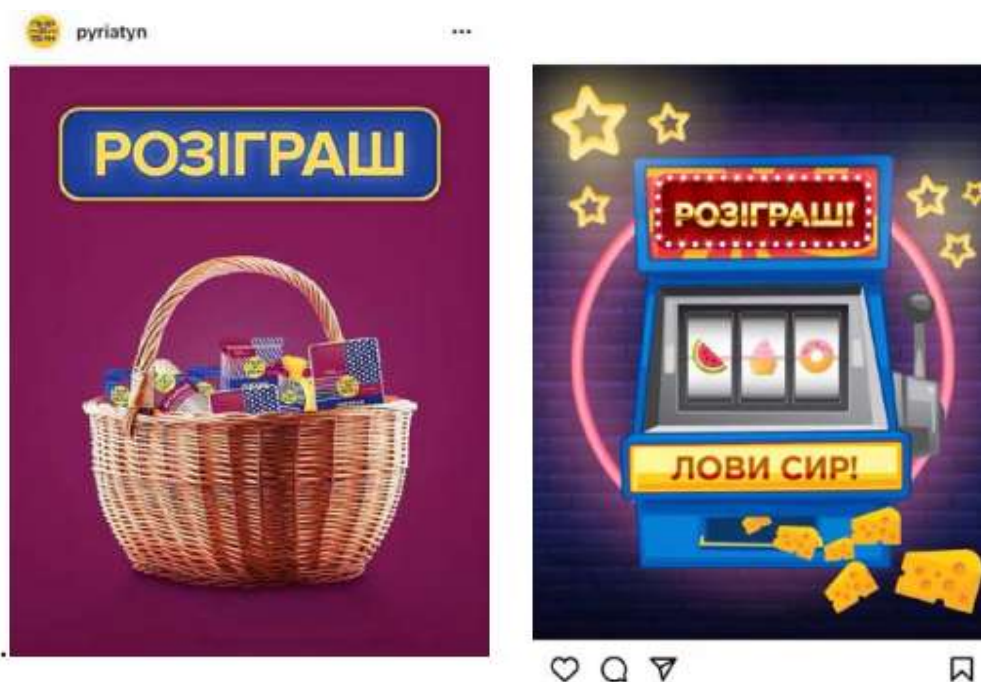


Рисунок 3.5 – Приклад розіграшу у соціальних мережах

У таблиці 3.2 наведено калькуляцію витрат на реалізацію заходів з підвищення ефективності просування продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Таблиця 3.2 – Зведений бюджет реалізації заходів щодо підвищення ефективності просування продукції

№	Стаття витрат	Витрати
1	Таргетована реклама	58 000
2	Контекстна реклама	35 000
3	Витрати на призовий фонд	12 648
	Всього:	105 648

3.3 Організаційні аспекти управління лояльністю споживачів як інструмент підвищення ефективності комерційної діяльності

Як зазначалось вище ринко молокопродуктів – висококонкурентний ринок, який перебуває на стадії зрілості. Тому, для збереження та розширення частки особливого значення набуває не лише завоювання нових споживачів, але й збереження наявних, формування у них стійкого бажання збільшувати обсяги споживання продукції підприємства, стимулювати їх купувати додаткові товари

підприємства, утримання споживачів від переходу до конкурентів. Ці питання вирішуються у площині маркетингу лояльності, тобто в процесі формування у покупців прихильності до підприємства. Перші програми лояльності з'явилися ще на початку ХХ століття, тож на сьогодні накопичено суттєвий досвід щодо їх результативності та ефективності. На сьогодні програми лояльності застосовуються у всіх сферах, починаючи від торгівлі, і до банківської справи. За оцінками фахівців, шляхом впровадження успішної програми лояльності обсяги продажів можуть збільшитися до 20%.

Програми лояльності можуть набувати різних форм. Найчастіше продуктові магазини та компанії, що продають FMCG-товари (товари швидкого споживання) використовують бонусні програми лояльності. Статистика свідчить, що такі програми є більш ефективними, ніж, наприклад, дисконтні картки, оскільки споживачі отримують бонус як реальний подарунок, який викликає у людей позитивні емоції та прив'язує до компанії. Разом з тим, враховуючи високі витрати, що наразі має ТОВ «Пирятинський сирзавод» передувати впровадженню такої програми мають ґрунтовні дослідження, спрямовані на вивчення переваг споживачів, що дозволить виявити в якості бонусу такий подарунок, який буде розглядатися як бажаний, відповідатиме витратам споживача та спонукатиме до пов'язаних покупок з асортименту підприємства.

Для використання можливостей збільшення обсягів реалізації через посилення рівня лояльності споживачів/покупців до торгової марки у відділі збуту ТОВ «Пирятинський сирзавод» пропонується створити посаду менеджера з розвитку програми лояльності. Протягом першого року своєї роботи він займатиметься розробкою програм лояльності для асортиментної групи «сир твердий», яка на попередніх етапах аналізу була оцінена як максимально перспективна для ТОВ «Пирятинський сирзавод».

До кола його основних посадових обов'язків входитиме:

- розробка стратегії управління програмою лояльності;
- розробка стратегії комунікації з базою лояльних клієнтів;

- сегментування бази клієнтів;
- побудова профілів клієнтів;
- розробка та запуск CRM-кампаній, персоналізованих пропозицій;
- аналіз ефективності кампаній, їх оптимізація;
- аналіз зворотного зв'язку з клієнтами;
- складання технічних завдань для розробників аналітики, чат-бота, дизайнерів.

У таблиці 3.3 наведено калькуляцію витрат, пов'язаних із створенням та функціонуванням посади менеджера з розвитку програми лояльності у ТОВ «Пирятинський сирзавод».

В результаті запровадження обох двох заходів приймемо, що обсяг реалізації твердого сиру збільшиться на 3%. Якщо у поточному році обсяг реалізації твердого сиру становив 3 574,3 т, то в результаті запровадження запропонованих заходів очікується збільшення обсягів реалізації на:

$$3\,574,3 \times 0,03 = 107,229 \text{ т.}$$

Таблиця 3.3 – Планові витрати на створення та функціонування посади менеджера з розвитку програми лояльності ТОВ «пирятинський сирзавод»

Стаття витрат	Сума, грн
Витрати, пов'язані із проєкуванням робочого місця (формування профілю, витрати на добір та відбір)	20 000
Витрати на оздоблення робочого місця (hardware, software)	70 000
Капітальні витрати разом	90 000
Поточні експлуатаційні витрати	19400
Витрати на оплату праці (на рік) (35 тис. грн на місяць)	420 000
Нарахування на заробітну платню (ЄСВ) (22%)	92 400
Разом поточних витрат	531 800
Всього	621 800

#### 3.4 Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів

У таблиці 3.4 показано вплив запропонованих заходів на ефективність комерційної діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод».



Таблиця 3.4 – Вплив запропонованих заходів на ефективність комерційної діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод»

№	Найменування показника	Значення показника		Відхилення	
		Факт	План	Абсолютне	Темп приросту
1	Чистий дохід, тис. грн	1404740	1419325	14585,46	1,04
2	Обсяг реалізації, т	9956	10064	107,25	1,08
3	Змінні витрати, тис. грн	825690	834584	8894,09	1,08
4	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	1340406	1349300	8894,09	0,66
5	Питома собівартість, грн/кг	134,63	134,08	-0,55	-0,41
6	Валовий прибуток, тис. грн	64334	70025	5691,36	8,85
7	Рентабельність, %	4,8	5,2	0,39	
8	Витрати на збут, тис. грн	56684	57411	727,45	1,28
	зокрема:				
9	Рекламні та маркетингові витрати	27154	27260	105,65	0,39
10	Витрати на персонал	6559	7071,4	512,40	7,81
11	Інші збутові витрати	12542	12651,4	109,40	0,87
12	Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	-13414	-8450	4963,92	-37,01
13	Операційна рентабельність, %	-0,95	-0,60	0,36	
14	Витратомісткість, грн/грн	0,954	0,951	-0,004	-0,37
15	Рентабельність витрат на збут, %	-23,66	-14,72	8,95	

Реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «Пирятинський сирзавод» збільшити обсяги реалізації на 107,25 т (+1,08% від фактичного обсягу реалізованої продукції). Ця мета буде досягнута за рахунок виявлених у зовнішньому середовищі можливостей (вивільнення частки ринку через скорочення обсягів реалізації імпортової продукції), вивчення потреб та сприйняття споживачами важливості атрибутів продукції, що реалізує підприємство, обґрунтуванню стратегії зміни споживчої поведінки.

За рахунок фізичного збільшення обсягів реалізованої продукції констатуємо зростання виручки на 14 845 тис. грн (+1,04%). При цьому собівартість реалізованої продукції зростатиме на 8 894,04 тис. грн (+0,66%). Випереджаючий ріст виручки порівняно із собівартістю пояснюється тим, що до складу собівартості реалізованої продукції входять не лише змінні витрати (що

залежать від обсягів реалізованої продукції), але й умовно постійні (які не змінюються пропорційно обсягам). В результаті питома собівартість (собівартість 1 т реалізованої продукції) скорочується на 0,41%, що забезпечує збільшення валового прибутку на 5 691 тис. грн (+8,85%) і зростання рентабельності виробництва на 0,39%.

Збільшення обсягів реалізованої продукції досягається шляхом підвищення ефективності комерційної роботи ТОВ «Пирятинський сирзавод» із покупцями. Тому констатуємо збільшення витрат на збут на 1,28%, за рахунок росту таких елементів, як «рекламні та маркетингові витрати» (+0,39%), «витрати на персонал» (+7,81%), «інші збутові витрати» (+0,87%). Обмежене зростання витрат на збут було важливою умовою проектування заходів, оскільки у Розділі 2 даної кваліфікаційної роботи було показано, що наразі спостерігається скорочення віддачі від таких витрат, а тому цей напрямок діяльності потребував інтенсифікації.

Запропоновані заходи позитивно впливають на зниження розміру збитку від операційної діяльності на 4 964 тис. грн (-37%). Операційна збитковість знижується на 0,36%, збитковість витрат на збут – на 8,95%. Витратомісткість знижується на 0,37%.

Розраховані показники свідчать, що реалізація запропонованих заходів позитивно вплине на ефективність комерційної діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод».

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційні роботі бакалавра поставлене та вирішене актуальне завдання з теоретичного обґрунтування та розробки практичних рекомендацій щодо удосконалення управління комерційною діяльністю підприємства.

Одержані результати дозволяють зробити такі висновки.

Узагальнено теоретичні основи управління комерційною діяльністю підприємства. Встановлено, що хоча комерція і асоціюється із торгівлею, останнім часом вона все більше інтегрується із виробничою діяльністю. Для виробничого підприємства поряд із основною виробничою діяльністю значне місце займають операції, що мають ознаки комерційного характеру: оновлення асортименту та зберігання продукції, збут виробленої продукції замовнику, забезпечення закупівлі і постачання необхідної сировини, матеріалів, комплектуючих виробів, інструменту, обладнання, енергоресурсів. Комерційна робота виробничого підприємства з покупцями товарів передбачає впровадження комплексу заходів щодо забезпечення ефективної реалізації товарів, управління збутом через формування оптимальних каналів розподілу різних рівнів, гарантійно-сервісний супровід товарів, що реалізуються, а також рекламно-інформаційну роботу. Підприємство не спроможне забезпечити високі показники своєї діяльності, якщо воно не враховує потреби споживачів, особливо у сучасній системі ринкових відносин, де споживач – центральний елемент. Таким чином, вибір адекватних та дієвих методів дослідження поведінки споживачів, які не лише дозволять виявити приязне/неприязне ставлення покупця до товару/торгової марки, але й дадуть відповідь на питання, чим таке ставлення викликане та як його подолати – важливий елемент ефективної комерційної роботи із покупцями. Сьогодні наука пропонує комплекс моделей купівельної поведінки споживача, які побудовані навколо тези щодо доцільності дослідження знання покупця про споживчі властивості товару та вивчення подальшого впливу цих знань на ухвалення рішення щодо

придбання/не придбання відповідного товару. Основа ефективної комерційної діяльності – максимальне задоволення мінливих потреб споживача/покупця, формування його лояльного ставлення до підприємства/товару. Виявлення потреб має здійснюватися з використанням сучасних моделей споживчої поведінки, які дозволяють не лише констатувати позитивне/негативне ставлення до товару/марки, але також і бачити причини сформованої траєкторії, що дозволить удосконалити власну комерційну діяльність.

Проаналізовано підприємницьку діяльність ТОВ «Пирятинський сирзавод» - одного з лідерів молокопереробної галузі України, що входить до складу ГК «Молочний альянс». Встановлено, що основним видом діяльності підприємства є перероблення молока та виробництво сиру. Попит на молоко та молочні продукти у всьому світі знаходиться на високому рівні. Для України ринок молока та молочних продуктів є ненасиченим та містким: у той час, як науково встановлена раціональна норма споживання для дорослої людини становить 350 – 380 кг, в нашій країні протягом останніх років цей показник складав 197,7 – 201,1 кг. Аналіз динаміки ТЕП, що характеризують господарську діяльність підприємства свідчить, що протягом дослідженого періоду спостерігається скорочення обсягів підприємницької діяльності підприємства: за період 2017 – 2021 рр. обсяги виробництва у натуральному вимірі скоротилися на 36,4%, при цьому виручка скоротилась тільки на 7,6%, що пояснюється змінами в структурі реалізації на користь товарів із більшою доданою вартістю, а також впливом інфляційного чинника. Ці висновки підтверджують невідповідністю темпів скорочення собівартості. Негативною є динаміка валового прибутку. Констатуємо зниження ефективності використання людських ресурсів. В цілому ефект та ефективність від операційної діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» мають негативну тенденцію.

Встановлено, нестабільність більшості показників, що характеризують ділову активність ТОВ «Пирятинський сирзавод». Ключовими напрямками підвищення ділової активності є раціоналізація структури та обсягів запасів, збільшення обсягів реалізації продукції. Динаміка розрахованих показники

ліквідності та платоспроможності свідчить про те, що у перспективі підприємство матиме проблеми із платоспроможністю, тому раціоналізація структури активів за ступенем їх ліквідності – перспективне завдання. Попри той факт, що підприємство має достатньо фінансових ресурсів не лише для фінансування необоротних, але й для фінансування частини оборотних активів, разом з тим має високий рівень концентрації позикового капіталу, а тому його діяльність обтяжена високими фінансовими ризиками і у довгостроковій перспективі воно може втратити фінансову стійкість. Дослідження майнового стану підприємства дозволило виявити проблеми, пов'язані із втратою виробничого потенціалу, потребу в оновленні основних засобів, що має позитивно вплинути на рівень конкурентоспроможності підприємства.

Здійснено оцінку ефективності управління комерційною діяльністю ТОВ «Пирятинський сирзавод». Встановлено, що показники діяльності підприємства не відповідають галузевим показникам. Встановлено, що поступово збільшується частка експорту у загальному обсязі реалізації, тож можна зробити висновок, що комерційна діяльність (збутова) на зовнішніх ринках була ефективнішою та результативнішою за діяльність, що здійснювалася на внутрішньому ринку. Показано, що для збуту продукції підприємство використовує канали розподілу різних рівнів. Дослідження асортименту з використанням інструментів ABC-XYZ – аналізу свідчать, що асортимент наразі є ризикованим: 60% виручки утворюється двома продуктами: твердим сиром та сирним продуктом білково-жировим. Разом з тим, враховуючи значення коефіцієнту відповідності можна вважати, що асортимент продукції, що пропонується, в цілому відповідає потребам ринку. Зміни в обсягах та структурі збутових витрат були результативними, оскільки призвели до скорочення показника витратомісткості (за збутовими витратами). Для обґрунтування траєкторії подальшого розвитку для підприємства результати аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища узагальнено у вигляді зведеної SWOT-матриці.

Обґрунтовано управлінські рішення щодо удосконалення управління комерційною діяльністю ТОВ «Пирятинський сирзавод». З використанням мультиатрибутивної моделі Фішбейна виявлено напрямки удосконалення збутової складової комерційної діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод». Оскільки ТОВ «Пирятинський сирзавод» не має атрибутів асортиментної групи «твердий сир», за якими сприйняття наявних властивостей сильно відрізнялося б від їх значущості, то для збільшення обсягів реалізації продукції рекомендовано змінити погляди на атрибути через посилення комунікації підприємства із зовнішнім середовищем. Запропоновано впровадження сучасних механізмів просування. Зокрема, для посилення рівня інформованості споживачів про смакові, якісні властивості продукції запропоновано удосконалення взаємодії із цільовою аудиторією через використання таргетованої та контекстної реклами у соціальних мережах (враховуючи особливості цільової аудиторії, а також інструментальні можливості в якості пріоритетного майданчика обрано мережу Facebook). Для подання інформації рекомендовано орієнтуватися не на традиційну, а на нативну рекламу як таку, яка позитивніше сприймається реципієнтом, не викликає в нього відторгнення. Обґрунтовано доцільність підвищення рівня взаємодії із цільовою аудиторією. Для стимулювання збуту запропоновано проведення акцій та розіграшів у соціальних мережах.

В якості організаційного заходу підвищення ефективності комерційної діяльності в відділі збуту ТОВ «Пирятинський сирзавод» рекомендовано створення посади менеджера з розвитку програм лояльності. Визначено його основні посадові обов'язки. Встановлено, що реалізація запропонованих заходів позитивно впливатиме на показники ефективності комерційної діяльності: виручка від реалізації продукції збільшиться на 1,04%. При цьому собівартість зросте тільки на 0,66%, що дозволить отримати ефект у вигляді збільшення прибутку на 8,85%.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Дослідження ринку : конспект лекцій / укладачі: Г.А. Мішеніна, Ю.Т. Матвеева. – Суми : Сумський державний університет, 2015. – 185 с.
2. Мунько А. Інституційні особливості державного регулювання споживчого ринку України. *Науковий вісник : Державне управління*. № 4(10). 2021. С. 95-115 DOI: [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2021-4\(10-95-115](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2021-4(10-95-115)
3. Товарознавство та комерційна діяльність: Підручник / В.Л. Дикань, А.О. Каграманян, Н.Є. Каличева та ін.; за ред. В.Л. Диканя. – Харків: УкрДУЗТ, 2018. 362 с., рис. 37, табл. 45.
4. Крисько Ж. Сутність та види комерційної діяльності підприємства. *Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє*. № 18. 2013. С. 75 – 83.
5. Гонський М.Д. Сутність і зміст комерційної діяльності торговельного підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. Вип. 21.1. 2011. С. 177 – 182.
6. Господарський кодекс України : Документ 436-IV, чинний, поточна редакція від 01.01.2023, підстава – 2465 – IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 06.01.2023).
7. Филевич Л.Г., Попова Л.О., Прядко О.М., Мітяєва Т.Л., Прибилович Л.А. Комерційна діяльність: навчальний посібник з дисципліни «Комерційна діяльність». – Харків: ХДУХТ, 2014. 225 с.: іл.
8. Опорний конспект з дисципліни «Управління комерційною діяльністю» для студентів денної та заочної форм навчання. Галузь знань 0306 «Менеджмент і адміністрування». Напрямок підготовки 6.030601 «Менеджмент». Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль. 2016. 146 с.
9. Пахуча Е.В. Поведінка споживача: конспект лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня спеціальності 075 «Маркетинг» Державний біотехнічний університет. Х., 2022. 80 с.
10. Муштай В.А. Вплив маркетингової комунікації на поведінкову реакцію споживачів. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. Серія :

*Економіка і менеджмент*. 2016. Вип. 4. С. 101 – 107. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsna\\_ekon\\_2016\\_4\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsna_ekon_2016_4_23) (дата звернення: 25.05.2023).

11. Семенда Д.К., Семенда О.В. Дослідження поведінки споживачів в сучасних ринкових умовах. *Молодий вчений*. 2018. №1(53). С. 535 – 540.

12. Лялюк А. Модель купівельної поведінки покупця як передумова маркетингової стратегії формування споживчої лояльності. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2017. № 4. С. 67 – 72.

13. Богачова А.В. Маркетингові дослідження оцінки задоволеності споживачів за допомогою мультиатрибутивної моделі Фішбейна. *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. № 11. С. 49 – 53.

14. Серединська В.М., Загородна О.М. Конкурентоспроможність продукції: значення та сфера застосування. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. Випуск 4. С. 93 – 98.

15. Чміль Г.Л. Комплексна оцінка ефективності комерційної діяльності підприємства роздрібною торгівлі. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2018. Том 29(68). № 4. С. 117 – 122.

16. Лабунець В.О., Ступчук С.М. Індикатори оцінки рівня ефективності комерційної діяльності підприємств. *Економічні студії*. 2018. № 1(19). С. 46 – 49.

17. Семененко О.Г., Доскоч А.С. Комерційна діяльність підприємства: система аналізу та оцінки. *Економічний вісник університету. Економічна теорія*. 2022. Випуск № 55. С. 105 – 118. Режим доступу: <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2022-55-105-118>

18. Іщейкін Т. Є., Олійник А. С., Козін О. О., Фурман А. С., Гринь А. І. Управління виробничо-комерційною діяльністю підприємства. *Економіка та держава*. 2022. № 2. С. 141–146. DOI: [10.32702/2306-6806.2022.2.141](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.2.141)

19. Сотник, А. А. Експрес-діагностика ефективності комерційної діяльності торговельних підприємств. *Економічний простір*. 2021. №176. С. 89-94. Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/176-15>



20. Пирятинський сирзавод URL: [https://www.wiki-data.uk-ua.nina.az/%D0%9F%D0%B8%D1%80%D1%8F%D1%82%D0%B8%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9\\_%D1%81%D0%B8%D1%80%D0%B7%D0%B0%D0%B2%D0%BE%D0%B4.html](https://www.wiki-data.uk-ua.nina.az/%D0%9F%D0%B8%D1%80%D1%8F%D1%82%D0%B8%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D1%81%D0%B8%D1%80%D0%B7%D0%B0%D0%B2%D0%BE%D0%B4.html) (дата звернення: 13.04.2023)

21. Молочні та молоковмісні продукти. Користь чи шкода? Фальсифікація – це злочин. Головне управління Держспоживслужби в Хмельницькій області. URL: <https://consumerhm.gov.ua/1772-molochni-ta-molokovmisni-produkti-koristi-chi-shkoda-falsifikatsiya-tse-zlochin> (дата звернення: 14.04.2023).

22. Величко А.Є, Кухарук Р.М., Маслова І.В., Пухлякова М.В. Стан та перспективи розвитку ринку молока та молочних продуктів України. *Агросвіт*. 2021. № 16. С. 62 – 68.

23. Сир чи сирний продукт: у чому різниця та де небезпека. t1 – твій портал. URL: <https://t1.ua/porady/7898-syr-chy-syrnyy-produkt-u-chomu-riznytsya-ta-de-nebezpeka.html> (дата звернення: 19.04.2023).

24. Пефті В. В. Нормативні аспекти виробництва молочних продуктів біотехнологічного напрямлення / В. В. Пефті, О. В. Звягінцева // Теоретичні та практичні дослідження молодих вчених : зб. тез доп. 15-ї Міжнар. наук.-практ. конф. магістрантів та аспірантів, 1-3 грудня 2021 р. / ред. Є. І. Сокол ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т" [та ін.]. – Харків : НТУ "ХПІ", 2021. – С. 366-367. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/63533> (дата звернення: 19.04.2023).

25. Мішура В.Б., Спіцин В.Є. Економічна сутність, аналіз та оцінка фінансового стану підприємства. *Науковий вісник ДГМА*. 2017. № 3 (24Е). С. 121 – 126.

26. Козак О. Тенденції споживання молочних продуктів в Україні. Вплив пандемії. *Ринок молока: Інформаційно-аналітичний бюлетень*. 21 квітня 2020. URL: <https://infagro.com.ua/ua/2020/04/21/olga-kozak-predstavnik-ifcn-v-ukrayini-providniy-naukoviy-spivrobotnik-nnts-iae-tendentsiyi-spozhivannya-molochnih-produktiv-v-ukrayini-vpliv-pandemiyi/> (дата звернення 14.05.2023)

27. В Україні спостерігається чітка тенденція до збільшення виробництва сирного продукту. URL: <http://milkua.info/uk/post/v-ukraini-sposterigaetsa-citka-tendencia-do-zbilsenna-virobnictva-sirnogo-produktu> (дата звернення 14.05.2023)

28. Найбільший виробник молочної продукції в Україні скорочує асортимент, але не зупиняє виробництво. LATIFUNDIST.COM: головний сайт про агробізнес. URL: <https://latifundist.com/novosti/58481-najbilshim-virobnikom-molochnoyi-produktsiyi-v-ukrayini-skorochuye-asortiment-ale-ne-zupinyaye-virobnitstvo> (дата звернення: 25.05.2023)

29. Лесько О. Й. Шляхи удосконалення управління комерційною діяльністю підприємства [Електронний ресурс] / О. Й. Лесько, Т. Є. Костіна // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції "Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2022)", Вінниця, 16-17 червня 2022 р. – Електрон. текст. дані. – 2022. – URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2022/paper/view/15319>. (дата звернення: 01.05.2023)

30. Аналіз ринку сиру в Україні. 2022 рік. ProConsulting: Аналітика ринків. Фінансовий консалтинг. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-syra-v-ukraine-2022-god> (дата звернення: 21.05.2023)

31. Зростання молочного імпорту призупинила війна. Джерело: ІНФАГРО. URL: <https://ukragroconsult.com/news/zrostannya-molochnogo-importu-pryzupynyla-vijna/> (дата звернення: 21.05.2023).

32. Парій Л. В. Формування попиту на сир на внутрішньому ринку України // Облік і фінанси. 2015. № 4 (70). С. 138–145.

Відгук  
на кваліфікаційну роботу ступеня бакалавра  
студентки групи 073-19-2  
Стріжак Аліси Сергіївни

**на тему** «Удосконалення управління комерційною діяльністю підприємства (за матеріалами ТОВ «Пирятинський сирзавод»)»

1) Актуальність теми: сучасні умови господарювання вимагають від виробників концентрувати увагу не виключно на продукті/послужі, а активно взаємодіяти із ринком, вивчати потреби споживачів та наділяти продукцію атрибутами, які розглядаються споживачами/покупцями/клієнтами, як значущі. Сьогодні комерційна діяльність розглядається не просто як торгівля, вона активно проникає та перетинається із виробничою функцією. Тому ефективність комерційної діяльності – підґрунтя для забезпечення високих показників економічного ефекту та результату виробничого підприємства.

2) Стріжак Аліса Сергіївна показала достатньо високий рівень концептуальних знань та володіння станом питання, що характеризується наявністю негрубих помилок або описок. При цьому має місце критичне осмислення основних теорій, принципів, методів і понять у професійній діяльності менеджера, що характеризується використанням комплексу взаємодоповнюючих методів дослідження: методів теоретичного узагальнення та критичного аналізу, економіко-статистичного, економічного, фінансового, стратегічного аналізу, кореляційно-регресійні методи.

3) Бакалавр проявила уміння виявляти проблеми, формулювати гіпотези та розв'язувати проблеми, обирати адекватні методи та інструментальні засоби, збирати та логічно й зрозуміло інтерпретувати інформацію, використовувати інноваційні підходи до вирішення завдань в практичній діяльності з не грубими помилками.

4) Студентка виявила достатньо високий рівень володіння проблематикою галузі професійної діяльності менеджера з незначними хибами.

5) При цьому мова написання роботи є точною, логічною та виразною. Думки викладено послідовно, наявні логічні власні судження та доречна аргументація, здатність робити висновки та формулювати пропозиції.

6) Відмічається доречна комунікаційна стратегія.

7) Стріжак А.С. показала високий рівень автономності та відповідальності, наявні уміння управляти комплексними діями або проектами, високий рівень відповідальності за прийняття рішень у непередбачуваних умовах; високий рівень відповідальності за професійний розвиток окремих осіб та/або груп осіб. Відмітимо здатність до подальшого навчання з високим рівнем автономності.

---

Кваліфікаційна робота в цілому заслуговує оцінки «відмінно».

Упевнене володіння компетенціями менеджменту особистості (не реалізовано дві вимоги)

---

Науковий керівник дипломної роботи  
к.е.н., доц. кафедри  
менеджменту

О.Г. Грошелева

Рецензія  
на кваліфікаційну роботу ступеня бакалавр  
студентки групи 073-19-2  
Стріжак Аліси Сергіївни

**на тему** «Удосконалення управління комерційною діяльністю підприємства (за матеріалами ТОВ «Пирятинський сирзавод»)»

**Актуальність постановки і розроблення завдань** Зростання реальних доходів населення, збільшення обсягів пропозиції товарів і послуг – ті важливі характеристики, що визначають розвиток споживчого ринку, на якому акумулюється до 87% реальних доходів. Комерційна діяльність забезпечує організацію та управління процесами купівлі/продажу для задоволення попиту споживачів та збільшення капіталізації підприємства. Комерційна діяльність виробничого підприємства включає два важливі аспекти: роботу із постачальниками (формування взаємовигідних партнерських відносин) та роботу з покупцями. Дослідження особливостей кожної складової, їх гармонізація є основою формування сильної конкурентної позиції для сучасного виробничого підприємства.

**Обґрунтованість висновків і пропозицій** Теоретичною основою проведеного дослідження є 32 джерела, на які зроблено посилання у роботі. Висновки, що наведені у дипломній роботі, достатньо обґрунтовані проведеними розрахунками, отриманим економічним ефектом.

**Участь студента у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні наукового положення / ідеї/ методики** Стріжак Аліса Сергіївна брала активну участь у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні наукового положення та методики

**Вміння студента чітко, грамотно й аргументовано викладати матеріал, правильно оформляти його** Бакалавр показала високе вміння чітко, грамотно й аргументовано викладати матеріал, правильно оформлювати його згідно з чинними методичними рекомендаціями

**Недоліки щодо змістовної частини роботи, оформлення** Доцільно було б навести більш вагомі аргументи (розрахунки), які підтверджують частку, на яку збільшиться обсяг реалізації в результаті впровадження запропонованих заходів

Висновок щодо рекомендації до захисту в ЕК: рекомендовано.

---

(Місце роботи та посада рецензента)

---

(підпис)

---

(ініціали)